



**ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK ALGISININ YOL AÇTIĞI ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
VE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA
DÖNÜŞMESİNDE EMPATİNİN ROLÜ**

Ali YATÇI

**Ocak 2025
DENİZLİ**

**ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK ALGISININ YOL AÇTIĞI ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞINA DÖNÜŞMESİNDE EMPATİNİN ROLÜ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı**

Ali YATÇI

Danışman: Prof. Dr. Ali SOYLU

Ocak, 2025

DENİZLİ

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Ali YATÇI

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasının temel fikri, “Örgütsel Vatandaşlık” dersi kapsamında örgütsel adaletsizlik, sessizlik ve sinizm kavramları üzerine yapılan tartışmalar sırasında oluşmuştur. On yedi yıl özel sektörde, yedi yıl ise kamu sektöründe çalışmış biri olarak, bu kavramların çalışma hayatındaki yansımalarını birebir tecrübe etmiş bulunmaktayım. Bu süreçte, söz konusu olumsuz duyguları dengeleyebilecek yapısal ya da bireysel unsurların var olabileceği düşüncesiyle yola çıktım. Nihayetinde bu düşünce, bugün elinizde bulunan tez çalışmasına dönüşmüştür.

Adalet, tüm zamanlarda ve toplumlarda olduğu gibi, çalışma hayatında da vazgeçilmez bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Algılama biçimimize göre şekillense de, bu kavramın bireysel ve toplumsal yaşantımız üzerindeki etkileri inkâr edilemez düzeydedir. Çoğu zaman içselleştirilen ancak dile getirilemeyen sessizliklerimiz, zamanla bizi hayattan ve işimizden uzaklaştıran duygulara evrilmektedir. Bu nedenle bireyler olarak, içsel dengeyi sağlamak ve mesleki motivasyonumuzu sürdürmek adına, bizi yeniden işimize bağlayan, anlam duygusunu pekiştiren unsurlara yönelme ihtiyacı hissederiz.

Bu tez, esasen hepimizin yaşamından bir kesit taşımaktadır. İşte bu anlamda kişisel ve mesleki deneyimlerin harmanlandığı bir akademik ürün olarak ortaya çıkmıştır.

Tez sürecinde bana her zaman yol gösteren, yönlendirmeleriyle çalışmamın bilimsel bir zeminde ilerlemesine katkı sağlayan ve beni akademiye sevdiren değerli hocam Doç. Dr. Osman ÇALIŞKAN’a, Doç. Dr. Fatma YASA’ya, bilgi ve deneyimlerini benimle cömertçe paylaşan Öğr. Gör. Dr. Cansu ÖKSÜZ KARADEMİR’e içtenlikle teşekkür ederim. Eğitim hayatım boyunca yanımda olan, destek ve anlayışlarını hiçbir zaman esirgemeyen değerli amirim M. Kerem ARSLAN’a, yaşamımın her anında varlığıyla güç veren sevgili ablam Huriye ERBUĞA’ya, “Baba sen başarırsın” diyerek beni motive eden canım oğullarım Yusuf Mir ve Muhammed Eren YATÇI’ya ve hayattan ayrılışıyla içimde derin bir boşluk bırakan, ama varlığıyla beni hep tamamlayan sevgili anneme ithaf ediyorum.

Ayrıca tezimin planlanmasından yürütülmesine kadar her aşamada bilgi ve tecrübeleriyle bana rehberlik eden, akademik bakış açımı geliştiren ve bu çalışmanın

bilimsel temeller üzerinde inşa edilmesine büyük katkı sağlayan saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Ali SOYLU'ya en derin teşekkürlerimi sunarım.

Ali YATÇI
Denizli, 2025

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK ALGISININ YOL AÇTIĞI ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA DÖNÜŞMESİNDE EMPATİNİN ROLÜ

YATÇI, Ali
Yüksek Lisans Tezi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım ABD
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Ali SOYLU

Ocak 2025, XI+105 sayfa

Bu çalışma, örgütlerde alınan yönetsel kararların çalışanlar üzerindeki etkilerini ve bu kararların adaletsizlik algısına yol açıp açmadığını sorgulamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Örgütsel adaletsizlik, çalışanların kaynak dağılımı, karar alma süreçleri ve kişilerarası ilişkilerde adil davranılmadığına dair geliştirdikleri algıları ifade eder. Bu algının, çalışanlarda sessizlik ve sinizm gibi olumsuz tutumları tetikleyerek örgütsel vatandaşlık davranışını zayıflattığı düşüncesinden hareket edilmiştir. Ayrıca, bu olumsuz döngüde empatinin dengeleyici ve onarıcı bir rol oynayıp oynamadığı da incelenmiştir. Empati, yöneticilerin çalışanların duygu ve ihtiyaçlarını anlayarak daha adil ve kapsayıcı bir iletişim ortamı kurmalarına katkı sağlayabilir. Bu bağlamda, çalışmada empati ile örgütsel adaletsizlik arasında işlevsel bir ilişki kurulmuş; empatinin adaletsizlik kaynaklı olumsuzlukları yumuşatma potansiyeli araştırılmıştır. Araştırma, nitel yöntem benimsenerek yürütülmüş ve amaçlı örnekleme stratejisi doğrultusunda seçilen 15 kamu, 15 özel sektör çalışanı ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiş ve bulgular bütüncül olarak yorumlanmıştır. Bulgular, örgütsel adaletsizlik algısının çalışanlarda güven kaybı, suskunluk ve sinik tutumlara yol açtığını; bunun da gönüllü çaba, örgütsel bağlılık ve aidiyet düzeylerini düşürdüğünü ortaya koymuştur. Empati, bu süreci yumuşatma potansiyeline sahip olmakla birlikte, bireysel değil kurumsal düzeyde desteklenmediği sürece kalıcı bir etki yaratamamaktadır. Kamu sektöründe hiyerarşi, özel sektörde ise rekabet baskısı, empatinin etkisini sınırlayıcı faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle empati, yalnızca kişiler arası bir beceri değil; örgütsel sürdürülebilirlik, etik yönetim ve çalışan bağlılığı açısından stratejik bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adaletsizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Vatandaşlık, Empati.

ABSTRACT

THE ROLE OF EMPATHY IN THE TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL CYNISM INTO ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

YATÇI, Ali

Master Thesis

Public Relations and Promotion Department

Public Relations and Promotion Programme

Adviser of Thesis: Prof. Dr. Ali SOYLU

January 2025, VIII+83 pages

This study was conducted to examine the effects of managerial decisions on employees in organizations and to question whether these decisions lead to perceptions of injustice. Organizational injustice refers to employees' perceptions that fairness is not upheld in the distribution of resources, decision-making processes, and interpersonal relationships. It is assumed that this perception triggers negative attitudes such as silence and cynicism among employees and thereby weakens organizational citizenship behavior. In addition, the study investigates whether empathy plays a balancing and restorative role within this negative cycle. Empathy may contribute to the establishment of a more just and inclusive communication environment by enabling managers to understand the emotions and needs of employees. In this context, a functional relationship between empathy and organizational injustice is established, and the potential of empathy to mitigate injustice-related negativities is explored. The study was conducted using a qualitative method, and semi-structured in-depth interviews were carried out with 15 public and 15 private sector employees selected through purposive sampling. The data obtained were analyzed using thematic analysis and interpreted holistically. The findings reveal that perceptions of organizational injustice lead to loss of trust, silence, and cynical attitudes among employees, which in turn reduce voluntary effort, organizational commitment, and sense of belonging. Although empathy has the potential to soften this process, it cannot create a lasting impact unless supported at the institutional level. In the public sector, hierarchy, and in the private sector, competitive pressure, emerge as limiting factors on the effectiveness of empathy. Therefore, empathy should not be seen merely as an interpersonal skill, but rather as a strategic component of organizational sustainability, ethical management, and employee engagement.

Key Words: Organizational Injustice, Organizational Silence, Organizational Cynicism, Organizational Citizenship, Empathy.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
------------	---

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	viii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem.....	2
1.2. Amaç.....	3
1.3. Önem.....	4
1.4. Kapsam ve Sınırlılıklar.....	5
1.5. Araştırma Soruları.....	6
1.6. Temel Kavramlar.....	6

İKİNCİ BÖLÜM

ALANYAZIN

2.1. Örgütsel Adaletsizlik.....	9
2.1.1. Adalet.....	9
2.1.2. Örgüt.....	10 11
2.1.3. Örgütsel Adaletsizlik.....	11 16
2.1.4. Örgütsel Adaletsizliğin Boyutları.....	12
2.1.4.1. Dağıtımsal Adaletsizlik	12
2.1.4.2. Süreçsel Adaletsizlik	12
2.1.4.3. Etkileşimsel Adaletsizlik	12
2.2. Örgütsel Sessizlik.....	12 17
2.2.1. Örgütsel Sessizliğin Boyutları.....	13 20
2.2.2. Kabullenici Sessizlik.....	13 22
2.2.3. Savunmacı Sessizlik.....	14 26
2.2.4. Korumacı Sessizlik.....	15
2.3. Örgütsel Sinizm.....	15
2.3.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	16 30
2.3.2. Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu.....	16 33
2.3.3. Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu.....	16 35
2.3.4. Örgütsel Sinizmin Davranış Boyutu.....	17
2.4. Empati.....	17

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	18
2.5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	20
2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yardımlaşma Boyutu.....	20
2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket Boyutu.....	20
2.5.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutu.....	20
2.5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutu.....	20
2.5.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutu.....	21

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırma Modeli ve Araştırma Soruları.....	21	40
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	22	40
3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçme Aracı.....	22	45
3.4. Verilerin Çözümlemesi.....	30	
3.5. Katılımcı Grubu.....	30	46

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANALİZ VE BULGULAR

4.1. 1. Tema Örgütsel Adaletsizlik.....	32
4.2. 2. Tema Örgütsel Sessizlik.....	42
4.3. 3. Tema Örgütsel Sinizm.....	56
4.4. 4. Tema Empati.....	67
4.5. 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	81
4.6. 6. Örgütsel Davranış Temalarında Belirlenen Ortak Alt Temalar.....	93

TARTIŞMA VE SONUÇ.....	129
KAYNAKLAR.....	136
EKLER.....	142

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1. Araştırmanın Ana Modeli.....	21
---------------------------------------	----

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. Katılımcı Grubunun Bazı Demografik Özellikleri	31
Tablo 2. Örgütsel Adaletsizlik Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri,	33
Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	42
Tablo 4. Örgütsel Sinizm Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	56
Tablo 5. Empati Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri	67
Tablo 6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri.....	82
Tablo 7. Örgütsel Adaletsizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm, Empati, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Temalarının Tespit Edilen Ortak Alt Temaları.....	93
Tablo 8. Alt Temaların Kamu ve Özel Sektör Frekans Karşılaştırma Tablosu	128

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Örgüt liderleri ve yöneticilerinin, örgütün misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirirken aynı zamanda hedef kitlelerini etkileme, yönetme, anlama ve anlaşılma hedeflerine odaklandıkları görülmektedir. (Eren, 1998: 465) Liderlik, izleyenleri belirli hedeflere ulaştırmak için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır şeklinde tanımlarken, (Bass, 1990: 108) ise grup dinamikleri ve süreçleri, kişilik, güç kullanma, itaat, amacı başarma, etkileşim ile başkalarının yardımı olmaksızın karar verebilme gibi özelliklerin bir veya ikisinin birleşimi şeklinde tanımlamıştır. Buradan hareketle liderin bir hedefi gerçekleştirebilmek için kararlar alan ve bu kararları uygulayabilmek için izleyicileri örgütleyen, güdüleyen özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Yönetici ise; çevresinde oluşan ekonomik, finansal, teknolojik, sosyokültürel, yasal, ticari, uluslararası ve diğer değişimlere karşı açık olmalı ve bu değişimlere uygun olarak işletmesini de değişimler yönünde farklılaştırmalıdır (Genç, 2005: 22–23). Yönetici için önemli olan verimlilik ile beraber, hem kalite, hem de işletme kârlılığının artmasıdır ki ancak böylece işletme performansı yüksek seviyelere çıkabilir (Timur, 2005: 8-9).

Lider ve yönetici aynı hedefi gerçekleştirmek için ortak hareket etmekle birlikte lider, organizasyonun başarıya ulaşması için çalışanları motive etmek ve iyi bir şekilde yönetmek; yönetimdeki dürüstlük, güven, açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tesis etmek (Kıngır ve Şahin, 2005: 409) görevini yürütürken, yöneticiler; kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini tedarik ederek, mal ve hizmet üretimi görevini yürütmeyi üstlenmiştir (Kıngır ve Şahin, 2005: 400). Yönetcinin bu yönü ile işgörenler ile lider arasında köprü görevi üstlendiği görülmektedir.

İşgörenler görev tanımlarındaki işi yapan, üretimin idamesini sağlayan, organizasyonun temel taşı konumundadır. İşgörenlerin örgüte bağlılığında, lider ve yöneticilerin davranış, karar ve tutumlarının yanında, iletişimin sağlıklı gerçekleşmesi, örgütün yapısı, iş görenlerin uyum içerisinde sinerjiyi yakalayabilmelerinin önemli olduğu görülmektedir. Örgütle özdeşleşme ve örgüt içerisinde kalma isteğinin bir göstergesi anlamına gelen bağlılık duygusunun oluşumunda sorumluluk örgüt yönetimine düşmektedir (Garcia, 1997: 23; Schappe, 1996: 28; McCaul and Hinsz, 1995: 80; Becker

and Vance, 1993: 663-670). Yapılan çalışmalar emeğinin karşılığını tam olarak alamayan işgörenlerin diğer işgörelere oranla örgüte daha az bağıllık duygusu beslediklerini göstermektedir (Martin ve Bennett, 1996: 84).

İşgörelerin örgüte bağıllığın oluşması, işgörel motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. İşgörel motivasyonu, kültürel ve bireysel eğilimlerle ilgili olan bağlamsal unsurlarla ilişkilendirilerek, örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik olarak da tanımlanabilir ve işgörelerin bazı bireysel ve grup ihtiyaçlarını tatmin edilebilmesine yönelik olarak arabulucu özellik gösterir (Latham ve Pinder, 2005: 486; Brislin vd., 2005: 88).

İşgörelerin örgüte bağıllığını ve motivasyonunu etkileyen en önemli olguların başında ise adalet kavramı gelmektedir. Performans ödülleri dağıtımının adilliği dağıtımcı adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödülllerinin belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise prosedürel adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır (Greenberg, 1990: 399- 432). Örneğin ücret ile ilgili bir karara varırken amirin veya örgütün takip ettiği politika ve prosedürlerin ne derece adil olduğu, bu politika veya prosedürlere işgörelerin ne derece güven duyduğu prosedürel adalet kavramının konularıdır. Prosedürel adalet daha global bir boyut ve daha geniş bir anlam (örgütsel boyutta) taşırken, dağıtımcı adalet daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir. Dağıtımcı adaleti belirlemesi açısından prosedürel adaletin örgüt yönetimi ve başarısındaki önemi son derece büyüktür (McFarlin ve Sweeney, 1992: 626-637). Buradan hareketle adaleti işgörel arasında eşitlik ilkesi ile paydaya sunarak örgütün en üst seviyede kazanım elde etmesinin lider ve yöneticilerin sorumluluğunda olduğu görülmektedir.

1.1. Problem

Örgütlerde liderlik ve yöneticilik pozisyonunda bulunan kişilerin, çalışanların verimliliğini artırmaya yönelik aldıkları kararlar ve uyguladıkları stratejiler, her zaman beklenen olumlu sonuçları doğurmamaktadır. Alınan bazı kararlar yerinde olmayabilir ya da uygulama sürecinde çeşitli aksaklıklar yaşanabilir. Bu durum, çalışanlar açısından örgütsel adaletin sağlanmadığına dair bir algının oluşmasına neden olabilmektedir. Özellikle karar alma süreçlerinde çalışanların görüşlerine yer verilmemesi, iletişim

eksiklikleri, ödöl ve ceza mekanizmalarının adil işlememesi gibi faktörler, çalışanlarda örgütsel adaletsizlik algısının gelişmesine zemin hazırlamaktadır.

Örgütsel adaletsizlik algısının kalıcı hale gelmesi, çalışanların örgütlerine yönelik güvenlerini zedeleyerek, zamanla seslerini çıkarmaktan kaçındıkları, fikirlerini ifade etmedikleri bir örgütsel sessizlik ikliminin doğmasına neden olmaktadır. Bu sessizlik, çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlarını zayıflatarak, örgüte karşı bir kayıtsızlık, umursamazlık ya da alaycı bir tutum olarak tanımlanan örgütsel sinizmi beraberinde getirebilmektedir. Örgütsel sinizmin yaygınlaşması ise çalışanların gönüllü olarak ekstra çaba sarf etmeleri, örgütün hedeflerine katkı sağlayacak davranışlar sergilemeleri gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkileyebilmektedir.

Bu noktada, çalışanların sergiledikleri empatik tutumların bu süreci nasıl etkilediği önemli bir araştırma konusu olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların, karar alıcı konumundaki lider ve yöneticilerin rollerini, sorumluluklarını ve karar alma süreçlerindeki zorluklarını anlamaya çalışarak onların yerine kendilerini koymaları, yani empati kurmaları; algıladıkları adaletsizlik karşısında daha hoşgörölü ve anlayışlı olmalarını sağlayabilir. Bu durum, çalışanların örgüte karşı duydukları negatif duyguları dengelemelerine, sessiz kalmak ya da sinik davranmak yerine daha yapıcı ve gönüllü bir tutum geliştirerek örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine katkıda bulunabilir.

Dolayısıyla bu çalışmada, örgütsel adaletsizlik algısının çalışanlar üzerinde doğurduğu örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm gibi olumsuz tutumların, empati aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşüp dönüşmediği ve bu süreçte empatinin nasıl bir rol oynadığı araştırılmaktadır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların algıladıkları örgütsel adaletsizlik durumlarının, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm gibi olumsuz örgütsel tutum ve davranışlara nasıl dönüştüğünü; bu süreçte empatinin dengeleyici bir unsur olarak nasıl rol oynadığını ve nihayetinde örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisini derinlemesine incelemektir.

Bu doğrultuda çalışmada, öncelikle çalışanların iş yerinde maruz kaldıkları veya gözlemledikleri adaletsizlik algılarının kaynakları ve bağlamları irdelenecek; bu algıların

örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışlarını nasıl tetiklediği analiz edilecektir. Ardından, empatinin bu olumsuz süreç üzerindeki düzenleyici rolü değerlendirilecek ve empatik tutumların çalışanları daha olumlu ve gönüllü davranışlara, yani örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönlendirip yönlendirmediği ortaya konulacaktır.

Çalışma kapsamında kamu ve özel sektör çalışanlarının görüş ve deneyimlerine yer verilerek, her iki sektördeki benzer ve farklı eğilimlerin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi de amaçlanmaktadır. Böylelikle, örgütsel bağlamda adalet, sessizlik, sinizm, empati ve vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin çok yönlü ve sektörel düzeyde anlaşılmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Araştırma bulgularının, alanyazına kuramsal bir katkı sunmasının yanı sıra, uygulayıcılar için yol gösterici öneriler geliştirilmesine de olanak tanınması beklenmektedir. Bu yönüyle çalışma, hem akademik hem de pratik düzeyde değer üretmeyi amaçlamaktadır.

1.3. Önem

Örgütsel adaletsizlik algısı örgütlerde işgörenlerin moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen faktörlerden biridir. Örgütsel adaletsizlik algısının sürekliliği örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm, işgörenlerin görev tanımlarında belirtilen işleri isteksiz yerine getirme, örgüte yönelik sevgi eksikliği hissetme ve bağlılık duygularını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumun sonucu olarak işgörenlerin örgütleri için yapmak zorunda oldukları işlerin dışında, emir ve talimat almaksızın kendi istekleri ile daha fazla çaba ortaya koyma davranışı olan örgütsel vatandaşlık davranışından uzaklaştıkları görülmektedir.

Örgütsel adaletsizlik algısının yol açtığı örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışlarının ele alındığı çalışmalar yapılmıştır. Örgütsel adaletsizlik algısının yol açtığı örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye engel olan farklı etmenler üzerinde yapılan araştırmalara rastlamakta mümkündür. Bu süreçte farklı dengeleyici unsurların ele alındığı görülmektedir.

Buna karşın alanyazında Türk iletişim alanında örgütsel adaletsizlik algısının yol açtığı örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışına

dönüşmesinde empatinin dengeleyici rolünün incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın alanyazında yapılacak benzer araştırmalar için farklı dengeleyici rollerin tespit ve incelenmesine yönelik önerilerde bulunması hedeflenmektedir.

1.4. Kapsam ve Sınırlılıklar

Bu araştırma, nitel bir araştırma deseni çerçevesinde yürütülmüş olup, veri toplama sürecinde amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen 15 kamu ve 15 özel sektör çalışanı ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu durum, araştırmanın kapsamını belirli bir örnekleme sınırlı tutmakta ve elde edilen bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Katılımcı sayısının görece az olması, çalışmanın yalnızca belirli sektör ve kurumlarla sınırlı kalması ve örneklemin temsiliyet düzeyinin geniş kitleleri yansıtmaya potansiyelini azaltması, araştırmanın başlıca sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

Bu araştırmanın özel sektör örnekleme ağırlıklı olarak turizm sektöründe çalışan bireylerden oluşmaktadır. Bu tercih, yönetici olmayan çalışanlara ulaşımın daha kolay sağlanabildiği sektörün turizm olması nedeniyle, amaçlı örnekleme stratejisinin doğrudan bir sonucudur. Ancak bu durum, araştırmanın genellenebilirliğini sınırlandırmakta ve sektörler arası karşılaştırmalı analiz yapma imkânını kısıtlamaktadır. Turizm sektörü, yoğun insan etkileşimi, mevsimsellik, yüksek iş gücü devri ve hizmet odaklılığı gibi özgün örgütsel özellikler taşımakta; bu da örgütsel adaletsizlik, sessizlik, sinizm ve empati gibi olguların algılanış biçimini diğer sektörlerden farklılaştırabilmektedir. Bu bağlamda, yalnızca turizm sektöründeki deneyimlerin esas alınması, sektörler arası farklı kurumsal kültürlerin çalışan davranışlarına olan etkisini göz ardı etme riski taşımaktadır. Sektörel yapıların örgütsel normlara, yönetim anlayışlarına ve çalışan ilişkilerine yansıma biçimi farklılık gösterebildiğinden; kurum kültürünün sektörel koşullarla nasıl şekillendiği ve çalışanların bunu nasıl deneyimlediği üzerine daha geniş ölçekli, çok sektörlü karşılaştırmalı çalışmalar yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla bu araştırma, turizm sektörünün kendine özgü dinamikleri çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Ayrıca, katılımcıların ifade ettikleri görüşlerin kendi deneyim ve algılarına dayalı olması nedeniyle elde edilen veriler öznel nitelik taşımakta; bu da yorumların bağlamsal olarak değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte, araştırmada yalnızca çalışan perspektifine odaklanılmış, yönetici bakış açısı kapsam dışında bırakılmıştır. Bu

yönüyle çalışma, örgütsel dinamikleri yalnızca çalışan deneyimleri üzerinden ele almakta; bu da analizlere tek yönlü bir bakış açısı getirmektedir.

Son olarak, çalışma yalnızca Türkiye bağlamında yürütülmüş olup, farklı ülke ve kültürel bağlamlara genellenmesi sınırlıdır. Bu bağlamda araştırma, belirli sektör, kurum ve kültürel yapı ile sınırlı kalmış, farklı sektör ve örgüt yapılarındaki benzer durumların nasıl deneyimlendiğine dair daha geniş çaplı bir değerlendirme yapılmamıştır.

1.5. Araştırma Soruları

Tezde odaklanılan araştırma soruları şu şekildedir:

Araştırma Sorusu 1: Örgütsel Adaletsizlik Algısı: Çalışanların iş yerinde algıladıkları adaletsizlik durumlarını ve bu algıların bağlamlarını anlamak.

Araştırma Sorusu 2: Örgütsel Sessizlik ve Sinizm: Örgütsel adaletsizlik algısının çalışanlarda örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışlarını nasıl tetiklediğini ve bu davranışların bağlamlarını anlamak.

Araştırma Sorusu 3: Empatinin Dengeleyici Rolü: Empati'nin, adaletsizlik algısının yol açtığı olumsuz davranışları (örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm) nasıl dengelediğini ve örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşüm sürecindeki rolünü anlamak.

1.6. Temel Kavramlar

Örgütsel Adaletsizlik, çalışanın kendisine veya diğer çalışana haksız davranıldığı yönündeki algısıdır (Ambrose vd., 2002: 89-965-974). Bu durum örgüt içerisinde farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir. Bunlardan en yaygını aynı işi yapan ve aynı performansı ortaya koyan işgörenler arasında ücret eşitsizliğinin bulunması, izin haklarının kullanılmasında ayrımcılık, iş yükünün dağıtımında kayırmacılık, herkese eşit değerin verilmemesi olarak görülmektedir.

Örgütlerde lider ve yöneticilerin aldığı karar ve yönetim becerilerine bağlı olarak ortaya koydukları tutumlarda adaletsiz davranılmasının, işgörenlerde örgütsel adaletsizlik algısına yol açtığı görülmektedir.

Örgütsel Sessizlik, çalışanların örgüt yararına kullanabilecekleri bilgi, beceri ve yeteneklerini bilinçli şekilde kullanmamayı tercih etmeleri durumudur. Bu durum, bireyin

örgütte karşılaştığı sorunlarla ilgili sahip olduğu bilgi, öneri ya da endişeleri üst yönetimle paylaşmaması sonucunda, örgütün potansiyel bir faydadan mahrum kalması şeklinde kendini göstermektedir. Morrison (2014: 173-197), örgütsel sessizliği, çalışanların bilgi paylaşımından kaçınarak örgütsel gelişimi engelleyen bir tutum olarak değerlendirmektedir.

Örgütsel adaletsizlik algısından dolayı örgütsel sessizlik davranışı sergileyen işgörenlerin, örgütün yararına olabilecek her türlü iş becerisi, fikir ve bilgi paylaşımında bulunmaktan kaçınmasının örgüt açısından olumsuz bir durum olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Örgütsel Sinizm, işgörenlerin örgütlerine karşı güvensizlik duyması, örgütlerinin dürüst davranmadığı, uyulması gereken ilke ve normlara uymadığını kabullenmesidir. Örgütsel sinizm Goldner ve arkadaşları tarafından (1977: 539-551) örgütün eylem, karar ve yöntemlerindeki iyiliğin ya da samimiyetin kabul edilmemesi olarak tanımlanmış ve bu ifade sinizmin ilk tanımlardan biri olarak kabul edilmiştir (Delken, 2004: 8).

Örgütsel adaletsizlik algısının işgörenlerin fikir ve becerilerini örgütün faydasına sunmaktan kaçınmaları ile ortaya çıkan örgütsel sessizlikte etkisinin olduğu gibi, örgütün dürüstlükten uzak olduğunun düşünülmesi ile ortaya çıkan örgütsel sinizmin oluşmasında da rolünün olduğu görülmektedir.

Empati, sosyal hayatta tarafların birbirini anlamalarını sağlayan bir olgu olduğu gibi örgütsel yönetim açısından örgüt içerisinde bir anlayış köprüsü oluşturmada etkin rolünün olduğu görülmektedir. Empati, bir kişinin kendisini bir başkasının yerine koyabilmesi ve onun duygu, düşünce ve davranışlarını anlayabilmesidir (Basch ve Franz, 1983: 101-126).

Lider, yönetici ve işgörenlerin karşılıklı anlayış çerçevesinde empati yapabilmelerinin sonucu olarak, örgüt içerisinde meydana gelen olumsuzlukların etkisinin azaldığı, birlik ve beraberliğin gerçekleştiği görülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, işgörenlerin örgütlerine bağlılığının sonucu olarak daha fazla özveri, fedakârlık gösterme davranışı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları emir vermeye dayalı olmayan, örgütsel fayda sağlayan,

biçimsel olmayan, aynı zamanda şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğer çalışma arkadaşlarına gönüllü yardım etme gibi davranışları içerir (Ünüvar, 2006: 177).

Lider ve yöneticilerin işgörenler ile örgütün bütünleşmesinde ve örgütün yararına olacak her türlü faydanın ortaya çıkmasında örgütsel vatandaşlık davranışlarını hedeflenmesinin olumlu sonuçlar meydana getirdiği görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ALANYAZIN

Örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelendiği, birbirine etkilerinin ele alındığı araştırmaların yanı sıra, empatinin konu edildiği araştırmalar yapılmıştır.

Bu çalışmaların örgütsel adaletsizlik, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık ilişkisi temelli olanları; (Morrison vd., 2003: 37, 59-64; Vakola & Bouadas, 2005: 27, 44-45; Morrison, 2014: 116-139) ve (Beer & Eisenstat, 2000: 29-40; Donaghey vd., 2011: 163-172).

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin boyutlarının ele alındığı (Kayaalp ve Özdemir, 2020), (Nartgün ve Kartal, 2013), (Kürü vd., 2022), farklı yönlerinin ve etkilerinin incelendiği araştırmalar çok sayıda yapılmıştır.

Empatinin ele alındığı çalışmalar; (Pala, 2008: 1-22; Yüksel, 2004: 1-14; Erken, 2009: 7-8; Çankaya ve Ergin; 2015: 1-15), mevcuttur.

Örgütsel davranışlar, sadece bireysel tutum ve algılarla değil, aynı zamanda içinde bulunulan kurumsal yapının özellikleriyle de şekillenmektedir. Kamu ve özel sektör, yönetim biçimleri, örgütsel yapı, hiyerarşi düzeyi, performans beklentileri ve iş güvencesi gibi pek çok değişken açısından farklılık göstermektedir (Boyne, 2002: 97-98). Bu farklılıklar, çalışanların adalet algılarını, sessizlik eğilimlerini, sinizm düzeylerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını farklı şekilde etkileyebilmektedir.

Bu bağlamda, çalışmada kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile empatinin etkisi arasındaki ilişkiyi karşılaştırmalı olarak ele alma gerekliliği doğmuştur. Çünkü kamu sektöründe genellikle daha katı hiyerarşik yapılar ve bürokratik süreçler öne çıkarken, özel sektörde rekabet baskısı ve performans dayalı yönetim anlayışı ön plana çıkmaktadır (Demirci, 2006: 45). Bu yapısal farklılıklar, çalışanların kurumsal uygulamalara verdikleri tepkileri, adalet algılarını ve bu algıların davranışsal yansımalarını farklılaştırabilir.

Dolayısıyla bu çalışmada, örgütsel adaletsizlik algısının örgütsel sessizlik, sinizm ve vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin sektörel bağlamda nasıl farklılaştığı sorgulanmış ve empatinin bu ilişkideki dengeleyici rolünün hangi sektörlerde ne ölçüde etkili olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın uygulama alanı alanyazında daha önce çalışılmamış olan örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin, örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşmesinde empatinin rolü olarak seçilmiştir.

2.1. Örgütsel Adaletsizlik

Örgütsel adaletsizlik kavramının anlaşılabilmesi için önce temelinde bulunan adalet ve örgüt kavramlarının değerlendirilmesi gerekir.

2.1.1. Adalet

Adalet kavramı bütün insanlığın bir arada yaşayabilmesi için vazgeçilmez bir olgudur. Adaleti dünyanın merkezine yerleştirme çabaları her dönem görülse de %100 adaletin hâkim olduğu ve uygulandığı bir alanın var olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle (Çeçen, 2020: 12), adalet kavramı çok anlamlı ve çok yönlü kavramların başlarında gelmektedir. Özgürlük, demokrasi, eşitlik ve adalet bunların en belirgin örnekleridir. Bu kavramların anlamlarını ve sınırlarını belirlemek giderek zorlaşmış ve bir noktadan sonra olanaksızlaşmıştır. İnsanlar arasındaki anlaşmaları sağlamanın ancak temel kavramlar üzerinde bir düşünce birliğine varmakla olacağını belirtmiştir.

İbn Rüşd, eğer devlette âdil insanlar varsa, o devletin adaletli olmakla nitelendiğini, çünkü adaletin bu devlet halkının her bir ferdinde var olduğundan bahsetmiştir (Şulul, 2009: 86). Adalet gereksinimi durduk yerde ortaya çıkmaz. Mutlaka

bir aksama veya eksikliğin olması gerekir. Eğer her şey yolunda gidiyorsa ve herkes durumdan hoşnut ise o zaman kimsenin aklına adalet gelmez. Hiç kimse durduk yerde adalet istemez veya aramaz. Bir kimsenin hakkı yenirse, birisinin istemediği bir durum oluşursa, uygulamada eşitlik bozulursa, bazılarına ayrıcalık tanınırsa, bir insan kendi düşüncesine göre haksız bir durumda bırakılırsa işte o zaman yaşanan ortama karşın o insanda bir isyan ve karşı gelme doğar (Çeçen, 2020: 12). Çalışmamızda adaletin örgütsel boyutu ele alınmıştır.

2.1.2. Örgüt

Örgüt; iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin akılcı koordinasyonudur (Schein, 1976: 10). Lider, yönetici ve işgörenlerin ortak bir amacı gerçekleştirmesi için bir araya gelmesiyle örgüt ortamı oluşmaktadır. Örgüt ortamında olumlu ya da olumsuz pek çok durumla karşılaşmak mümkündür.

Örgütte hiyerarşiden bahsederken yetki açısından çalışanlar ve yöneticiler ayrı düzlemlerde değerlendirilmelidir. Bu iki grup; yönetenler (yöneticiler) ve yönetilenler (astlar) olarak sınıflandırılmaktadır (Özalp vd., 2012: 4). Aralarındaki ilişki dikey bir yapıya sahiptir. Bu sistemin demokratik ya da otoriter nitelik taşıması, örgüt kültürünün biçimlenmesinde etkili olmaktadır. Sosyolojik perspektiften bakıldığında, yönetim bir statü ya da seçkinlik göstergesi olarak değerlendirilmekte ve yöneticiler örgüte yön veren bireyler olarak konumlandırılmaktadır. Bu çerçevede, yöneticilerin yetki kullanırken çalışanlara karşı adil, kapsayıcı ve tutarlı davranmaları, örgütsel işleyişin sağlıklı yürütülmesi açısından temel bir sorumluluktur.

Bu noktada, örgütün yalnızca yapısal bir bütünlük değil, aynı zamanda bir kültürel sistem olduğu unutulmamalıdır. Örgütü oluşturan temel unsurlar arasında ortak amaç, yapı, insanlar, teknoloji ve çevre yer alırken; bu unsurlar, örgüt kültürü ve değer sistemi ile anlam kazanır. Örgüt kültürü; paylaşılan normlar, değerler, inançlar ve semboller aracılığıyla çalışanların davranışlarını yönlendiren bir referans çerçevesi oluşturur. Bu kültürel yapı içinde adalet, güven, saygı, sorumluluk ve katılım gibi değerlerin yerleşik olması, çalışanların gönüllü katkılarını artırmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesini kolaylaştırmaktadır.

Dolayısıyla örgüt; sadece yapılar ve rollerden ibaret bir sistem değil, aynı zamanda çalışanların aidiyet geliştirdikleri, benimsedikleri ve gönüllü katkı sağladıkları bir sosyal alandır. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamak, ancak örgütün yapısal özelliklerinin yanında değerler ve kültürel dinamiklerin de göz önünde bulundurulmasıyla mümkün hale gelmektedir.

2.1.3. Örgütsel Adaletsizlik

Lider ve yöneticiler, işgörenler ile ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir arada bulundukları örgütlerde, adaleti sağlayamazlar ise örgütsel adaletsizlik ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adaletsizliğin çalışanların haksızlığa uğradıklarına yönelik duyguya kapılmalarına ve kendilerini değersiz hissederek aidiyet duygusunu kaybetmelerine neden olduğu bilinmektedir. Örgütsel adaletsizlik, çalışanın kendine veya diğer çalışana haksız davranıldığı yönündeki algısıdır (Ambrose vd., 2002: 89-965-974). Örgütsel adalet, çalışanların sessizleşmelerinde etkili olabilen örgütsel bir değişkendir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701). Çalışanlar örgütteki karar alma mekanizmaları ve uygulamaların adaleti konusunda olumlu bir algıya sahip ise, bu algı sessizliği ortadan kaldırmaya yönelik çalışanları motive edici bir etkidir (Pillai vd., 1999: 901). Bir işçinin işine ilişkin amacı günde belli bir miktar mal/hizmet üretmektir. Bu üretim seviyesi, üretim bölümünün hedeflenen üretim standartlarını karşılama amacının bir aracı olmakta, hedeflenen üretim standartları da sonuçta o işletmenin kâr etmesine yönelik amacını gerçekleştirme aracı durumunda bulunmaktadır. Bu amaç araç ilişkisi yönetimin, üst düzeyde bulunan kişilerin işlevi değil, örgütlenmiş bir topluluğun çeşitli düzeylerini kapsayan bir süreç olduğunu gösterir (Eke, 1998: 2). Bu doğrultuda adaletin sağlandığı ve iyi bir örgütlemenin gerçekleştirildiği iş ortamlarında, kurumların hedeflerini gerçekleştirebilme hususunda daha motive oldukları görülmektedir.

İşgörenlerin örgütün dışı yansıyan birer yüzü olduğu düşünüldüğünde, örgütsel adaletin sağlanamaması durumunda, çalışanların örgütüne karşı sessizlik ve sinizm duygularına kapıldığı görülmektedir. Bunun sonucu olarak işgörenlerin, kurum dışı halkla ilişkilerde, kurumlarına karşı olumsuz elçilik görevini üstlendikleri görülmektedir.

2.1.4. Örgütsel Adaletsizliğin Boyutları

Örgütsel adaletsizlik genellikle üç alt boyutta ele alınmaktadır (Greenberg, 1987; Colquitt, 2001):

2.1.4.1. Dağıtımsal adaletsizlik (Distributive injustice)

Ücret, terfi, ödül gibi kaynakların adil olmayan biçimde dağıtılması.

2.1.4.2. Süreçsel adaletsizlik (Procedural injustice)

Karar alma süreçlerinin tutarsız, şeffaf olmayan ya da çalışanların katılımını dışlayan biçimde yürütülmesi.

2.1.4.3. Etkileşimsel adaletsizlik (Interactional injustice)

Yönetici ya da diğer otorite figürlerinin çalışanlara saygısız, küçümseyici ya da duyarsız davranması.

Bu alt türler, örgütsel adaletsizlik algısının sadece sonuçlarla değil, sürecin kendisi ve kişiler arası ilişkilerle de bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır.

2.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, örgüt çalışanlarının örgütsel durumlara yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal değerlendirmeleri ile örgüt içinde bir konuda değişiklik yapabilme veya düzeltebilme yeteneği olmasına rağmen bilerek ve isteyerek ifade etmemesi durumudur (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Örgüt içerisinde yöneticiler tarafından yanlış alınan kararlar veya gerçekleştirilen adaletsizlik ve ayrımcılıkların, çalışanlar tarafından haksızlık olarak algılanması ve örgütsel adaletsizliğin gerçekleşmesi nedeni ile çalışanlar örgütsel sessizlik gerçekleştirebilmektedir. Bireyin örgütsel problemlerle ilgili öneri, endişe ya da bilgisini üst yöneticileriyle paylaşmaması ve örgütü potansiyel bir faydadan yoksun bırakması sessizlik sergilendiği anlamına gelmektedir (Morrison, 2014: 1, 173-197). Örgütsel sessizliğin örgütün yapısını olumsuz etkilediği görülmektedir.

Alanyazına bakıldığında örgütsel sessizliğin, örgütsel sinizmin oluşmasına; aynı şekilde örgütsel sinizmin, örgütsel sessizliğin oluşmasına etkisinin olduğuna dair

araştırmalar mevcuttur. Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında birçok araştırmada anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Her ikisinin temelinde ise örgütsel adaletsizlik ve mobing kavramlarının bulunduğu alanyazında görülmektedir (“Kayaalp ve Özdemir, 2020: 1-13”, “Nartgün ve Kartal, 2013: 1-30”, “Kürü vd., 2022: 1-19”). Örgütsel sessizlik eyleminin çalışanlar tarafından gerçekleşmesinin, örgütün hedeflerinin gerçekleşmesine olumsuz etkisi olduğu görülmektedir.

Sessizliğin sesten daha belirsiz olduğu, ayrıca yöneticilerin yanlış yönlendirmelerinin çalışanları sesten daha çok, sessizliğe yönlendirdiği ve sonuçta sessizliğin, çalışan için sesten çok daha uyuşmaz sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir (Dyne vd., 2003: 365). Çalışanların sessizlik sergilemelerinin temelinde, genellikle iki yaygın inanç yer almaktadır: İlki, “konuşmanın bir şeyleri değiştirmeyeceği” düşüncesidir; ikincisi ise, “konuşmanın tehlikeli olabileceğine” dair endişelerdir. (Morrison ve Milliken, 2000: 706-725). Buradan hareketle örgütsel sessizlik iklimine bakıldığında, hiçbir şeyi değiştiremeyeceğine inanan mutsuz çalışanların oluşturduğu iklim yapısı olduğunu söylemek mümkündür.

2.2.1. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Örgütsel sessizliğin 3 boyutu bulunmaktadır. Bunlar; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve koruma amaçlı sessizliktir.

2.2.2. Kabullenici Sessizlik

Çalışanların işlerindeki ya da örgütlerindeki sorun veya duruma yönelik çözüm hakkındaki fikir, bilgi ve düşüncelerini kabullenme güdüsü ile kendine saklaması olarak tanımlanmaktadır (Dyne vd., 2003: 1366). Bir benzer tanımlamada ise; kabullenici sessizlik, personelin herhangi bir sorun, konu ya da durumla ilgili gelişmelere razı gelmelerinin neticesinde, söz konusu olan durumla ilgili düşünce, fikir, görüş ve bilgilerini söylememesi şeklinde ifade edilebilir (Taşkiran, 2010: 103). Çalışanların sessiz kalmasına neden olacak durumların gerçekleşmesi ile ortaya çıktığı görülmektedir.

İşgörenler mevcut koşullara rıza göstermekte ve koşulları değiştirmek için de istekli davranmamaktadırlar (Kolay, 2012: 9). Sessizlik türleri içinde sadece kabullenici sessizlik pasif bir karakter taşımaktadır (Dyne vd. 2003: 92-1359). İşgörenlerin sessiz kalmayı tercih etmesi ve gerçekleşen olgulara karşı kabullenici

rolünü üstlenmesi, işletme ve kurumların ihtiyacı olan gerekli yaratıcı fikirlerin ortaya çıkamamasına neden olmakta, sonuçta hedeflerin istenilen şekilde gerçekleşmesine olumsuz etkisinin olduğu görülmektedir.

2.2.3. Savunmacı Sessizlik

Çalışanların açıkça konuşmaları durumunda kariyerinde ilerlemesinin kısıtlanması, meslektaşları ya da yönetici desteğinden mahrum kalması gibi tehlikelere karşı korunmak adına örgütteki durum ile ilgili fikir, görüş ya da düşüncelerini bilinçli olarak saklamaları şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison ve Milken, 2000: 712); (Pinder ve Harlos, 2001: 348); (Van Dyne vd., 2003: 1367). Kariyer hedefi olan çalışanların özellikle savunmacı sessizlik boyutunu gerçekleştirdikleri görülmektedir. İşgörenlerin savunmacı sessizlik davranışı göstermesinin örgüte olumsuz yansıması, örgütün yararına olabilecek fikirlerin dile getirilmemesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışan, mevcut durumun farklı alternatiflerinin farkındadır; ancak içinde bulunduğu koşullarda bilgi, görüş ve düşüncelerini paylaşmamanın kendisi açısından en uygun strateji olduğunu düşünmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1-34). Özellikle çalışma hayatında yükselme arzusu taşıyan işgörenlerin, bu doğrultuda bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih ettikleri ve bunu bir strateji olarak benimsedikleri görülmektedir. Savunmacı sessizlik, çalışanın konuşmasının olumsuz sonuçlar doğuracağından endişe duyması nedeniyle bilinçli olarak sessiz kalma eğilimini ifade etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 31-369). Bu sessizlik türü, çoğu zaman işgörenlerin, fikirlerini dile getirmeleri durumunda hedeflerine ulaşamayacaklarına olan inançlarından kaynaklanmaktadır.

2.1.3. Korumacı Sessizlik

Korumacı sessizlik örgüt ya da diğer bireylere yararlı olmak amacıyla, fedakârlık ile işbirlikçi güdülerden hareketle herhangi bir durum hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerin ifade edilmemesidir. Korumacı sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi temelinde başkalarına faydalı olmaya odaklanan kasıtlı ve proaktif bir davranış türüdür.

(Korsgaard vd., 1997: 163). Genellikle çalışanların birbirini koruma amacı ile gerçekleştirdikleri sessizlik boyutu olduğu bilinmektedir.

Çalışan, savunmacı sessizlikte olduğu gibi, bilgi, deneyim ve düşüncelerini paylaşmamanın kendisi açısından daha uygun bir strateji olduğunu düşünebilmektedir (Van Dyne vd., 2003: 135-1392). Kabullenici ya da savunmacı sessizlik türlerinin arkasında yatan güdüler dikkate alındığında, bu tutumların örgütsel değişimi engellemesi ya da örgüt performansını olumsuz yönde etkilemesi şaşırtıcı değildir (Morrison ve Milliken, 2000: 2; Van Dyne vd., 2003: 1359-1392). Buradan hareketle korumacı sessizliğin de diğer sessizlik boyutları gibi örgütün yapısını olumsuz etkilediği ve örgütün hedeflerini gerçekleştirme faaliyetlerinin olumsuz etkilendiği görülmektedir.

2.3. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm, çalışanların dürüstlükten yoksun, sahtekâr ya da samimiyezsiz, adaletsiz yaklaşıma yönelik algıları veya deneyimleridir (Naus vd., 2007: 195-219). Örgütsel sinizmin temelinde, örgütsel sessizlikte olduğu gibi örgütsel adaletsizliğin bulunduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm Goldner ve arkadaşları tarafından (1977) örgütün eylem, karar ve yöntemlerindeki iyiliğin ya da samimiyetin kabul edilmemesi olarak tanımlanmış ve bu ifade sinizmin ilk tanımlardan biri olarak kabul edilmiştir (Delken, 2004: 8). Buradan hareketle işgörenlerin, yöneticilerin samimi duygularını inanmadıkları ya da anlayamamaları için örgütsel sinizm davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşmak mümkündür. Örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sinizmin arasında pozitif bir ilişkinin varlığından bahsedilebilmektedir. Bu durum örgütsel adaletsizliğin örgütsel sinizmin önemli bir belirleyicisi olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel sinizm, kurumun hedeflerine ulaşmasını zorlaştırmakta ve kurumla ilgili değişkenleri olumsuz yönde etkilemektedir (Şantaş vd., 2016: 866-867). Çalışanların devamsızlığının artması, performansının düşmesi ve işten ayrılma gibi örgüt açısından bir dizi olumsuz sonuç meydana gelmektedir (Kalağan, 2009: 18). Yönetimlerin çalışanlara karşı adaletli davranmaması ve bu durumun çalışanlar tarafından haksızlık algısına yol açması örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm duygularını meydana getirirken, örgütsel adaletsizliğin artarak devam etmesi veya mevcut durumun düzeltilerek iyileştirmelerin gerçekleştirilmemesi örgütün yok olmasına neden olacak süreçlerin yaşanmasını mümkün hale getirdiği görülmektedir.

2.3.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizmin 3 boyutu bulunmaktadır. Bunlar; bilişsel, duyuşsal ve davranış boyutudur.

2.3.2. Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu

Birey çalıştığı örgütün çıkarları uğruna dürüstlükten ve ilkelerden vazgeçtiği inancına istinaden oluşan örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, örgütün resmi beyanlarının ciddiye alınmaması gerektiğine, çalışanların davranışlarının menfaat bazlı ve tutarsız olduğuna ilişkindir (Brandes, 1997: 11). Bilişsel boyutun, çalışanların örgütün itibarının zedelendiğini veya kurum dışından ve kurum içinden olumsuz bir intiba oluştuğunu görmesi üzerine örgütüne yönelik olumsuz duygu ve düşüncelere kapılmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

2.3.3. Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu

Sinik tutumun duygusal boyutu, dokuz temel duyguyu (heyecan, sevinç, şaşkınlık, üzüntü, öfke, nefret, küçümseme, korku ve utanç) kapsamaktadır (Brandes, 1997: 11). Personellerin iş yerlerine karşı hissettikleri duyuşsal (duygusal) düşüncelerini, olumlu veya olumsuz olarak değerlendirmek mümkündür. Dokuz temel duygunun çözümlemesinde; iş yerine bağlılık hisseden çalışanların, sevinç ve heyecan duygusunu, olumsuz bir durum ile karşılaşmaları halinde önce şaşkınlık ve üzüntü duygularını hissettiklerini söylemek mümkündür. Olumsuz durumun ya da haksızlık olgusunun devam etmesi durumunda ise öfke ve nefret, bu durumun düzeltilmemesi neticesinde ise çalışanların kuruma ve iş yerine karşı küçümseme, korku ve utanç duygularını hissettirdikleri görülmektedir.

2.3.4. Örgütsel Sinizmin Davranış Boyutu

Sinik tutumun davranış boyutu ise, çalışanın sinik düşüncelerini davranışlarında ortaya koyması şeklindedir. Böylece sinik bireyler çalıştıkları kurumu eleştirmek, uygulamalarının ahlaki ilkelerden yoksun olduğunu açıkça söylemek gibi davranışlar sergileyebilmektedirler (Brandes, 1997: 11). Örgütsel sinizmin davranış boyutunda sessizliğin hissedilme evresinden davranışlara dönüştüğü görülmektedir. İşyerinde kişiler kendilerine adaletsiz davranıldığına inandığında, bu duruma olumsuz şekilde tepki

vermektedir (Greenberg, 2011: 72). Bu doğrultuda; çalışanların iş tatmini olmamakta ve kendi adalet duyguları çerçevesinde adaletsizliği ortadan kaldırıci davranışlarda bulunmaktadır (Stroh vd., 2002: 78). Buradan hareketle çalışanların açık bir şekilde kurumlarına karşı olumsuz söylemler dile getirmekten kaçınmadıkları, bununla birlikte işine karşı gereken titizliliği göstermemesi sonucunda örgütün zarar görmesine neden olan durumların ortaya çıktığı görülmektedir.

2.4. Empati

Empati, bir kişinin kendisini bir başkasının yerine koyabilmesi ve onun duygu, düşünce ve davranışlarını anlayabilmesidir (Basch ve Franz, 1983: 101-126). Empatinin tanımlarına bakıldığında birbirine yakın ifadeler kullanıldığı görülmektedir. Empatinin başka bir tanımında, bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun düşüncelerini doğru olarak anlama, duygularını hissetme ve bu durumu ona anlatma sürecidir. Bugün üzerinde uzlaşılan bu tanım, Rogers'ın 70'li yıllarda ulaştığı empati tanımıdır (Dökmen, 1999: 27-40). Buradan hareketle bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine zihinsel ve bedensel olarak tam anlamı ile koyabilmesi ve bütün hissettiklerini hissetmesi süreci olduğu görülmektedir. Empati otomatik bir tepki değildir, zihinsel ve duygusaldır. Diğer bir insanı anlamak için sabır ve gerçekten istemek gerekmektedir (Donahue, 1997: 22-25). Bu tanımlamadan yola çıkarak, kişinin kendi isteği ile gerçekleştirmesi sonucunda empatiden söz edilebileceği, kendi rızası dışında baskı veya zorlama ile empatinin gerçekleşmeyeceği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlamda empati, yalnızca bireylerarası bir duygu durumu değil; aynı zamanda iletişim biçimidir. Bu yönüyle empati, sadece bir kişinin karşısındakini anlaması değil, aynı zamanda algı, duygu ve bilginin aynı anda devrede olduğu bir iletişim pratiğidir. Empatik iletişim, yönetim ilkeleri çerçevesinde şeffaflık, katılım ve hesap verebilirlik gibi değerleri destekleyerek örgütsel adalet algısının oluşmasına katkı sağlar. İletişim yoluyla kurulan bu empatik etkileşim, çalışanların kendilerini anlaşılmış ve değerli hissetmelerini sağlar. Örgütsel adaletsizlik algısının iletişim kopukluğundan beslendiği düşünüldüğünde, empatik iletişimin onarıcı ve önleyici işlevi daha belirgin hale gelmektedir. Bu çerçevede, empatinin yalnızca bireysel değil, aynı zamanda örgütsel bir beceri olarak ele alınması önemlidir.

Diğer yandan, bireylerin neden empati gösterdiği sorusu psikososyal bir zemin üzerinden de analiz edilmelidir. Empati, genellikle bir beklentiye mi dayanır? Özellikle yöneticiye duyulan empati, bir tür onaylanma ya da haksızlık karşısında uyum geliştirme çabası mıdır? Bu noktada empatik davranışların, bireyin içsel değerlerinden çok, ilişkisel dinamikler ve sosyal normlar tarafından yönlendirilebileceği görülmektedir. Adaletsizlik karşısında empati gösterilmesi, bireyin durumu kabullenışı değil; çoğu zaman çatışmadan kaçınma, aidiyetini koruma ya da sosyal ilişkileri sürdürme isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu durum, empatiyi sadece duygusal değil, aynı zamanda stratejik bir sosyal tepki haline getirmektedir. Dolayısıyla empati, yalnızca 'anlamak' değil, aynı zamanda örgütsel dengeyi sürdürmek amacıyla 'anlaşıyor gibi yapmak' davranışıyla da iç içe geçebilmektedir. Bu nedenle empati, psikososyal bağlamı içinde değerlendirildiğinde çok katmanlı ve çok işlevli bir örgütsel olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Empatinin farklı alanlarda yardım davranışını arttırdığı da belirlenmiştir (Batson vd., 1997: 1-14; Dökmen, 1994: 15). Empatinin her alanda yapılabilmesi, yaklaşım ve davranışların her alanda olumsuzdan olumluya doğru değişim gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Stephan ve Finlay'e (1999: 1-15) göre, empati olumlu sosyal davranışa yol açarken, empatinin yokluğu antisosyal davranışlara neden olmaktadır. Empatinin kişilerin birbirini anlayabilmesinin yanında sosyal boyutunun olduğu görülmektedir.

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışları emir vermeye dayalı olmayan, örgütsel fayda sağlayan, biçimsel olmayan, aynı zamanda şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğer çalışma arkadaşlarına gönüllü yardım etme gibi davranışları içerir (Ünüvar, 2006: 177). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının işgörenlerin görev tanımlamaları kapsamında yapmakla yükümlü oldukları işlerinin yanı sıra gönüllülük esasına dayalı olarak, kendi istekleri ile örgütün yararına olabilecek her türlü iş ve oluşu gerçekleştirme çabası olduğu görülmektedir.

Bu gönüllülük temelinde gelişen davranış biçimleri, yalnızca bireysel niteliklerle değil, örgüt içi iletişim yapısıyla ve bu yapının işlevleriyle de yakından ilişkilidir. Örgütsel iletişim; bilgi sağlama, etkileme, ikna etme, birleştirme ve eğitim-öğretim gibi temel işlevleri aracılığıyla, ortak değerlerin aktarımını, örgütsel aidiyetin güçlenmesini

ve çalışanların gönüllü katkı sunma eğilimlerini desteklemektedir. Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışları; sadece bireysel inisiyatifle değil, örgüt kültürü ve iletişim iklimiyle şekillenen, paylaşılan sorumluluk duygusunun dışavurumu olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla örgütsel iletişim, hem bireyler arası bağ kurma hem de örgütle özdeşleşmeyi güçlendirme süreçlerinde önemli bir rol üstlenerek, gönüllülüğü sistematik bir biçimde besleyen zemin hazırlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve net bir şekilde tanımlanmayan ve bir bütün olarak bakıldığında örgütün etkili bir şekilde işleyişine katkı sağlayan ve işgörenler tarafından gönüllü olarak sergilenen birey davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır (Ünüvar, 2006: 177; İşbaşı, 2000: 1-22). Örgütlerde çalışanların görevlerinde titiz ve dakik davranması, işini ciddiyetle yapması, yöneticinin bulunmadığı zamanlarda dahi üretimini hiç aksatmadan gerçekleştiren, işini olması gerektiği gibi yapan, ekip çalışmaları gerçekleştirebilen ve dedikodudan uzak durarak sır tutmaya özen gösteren çalışanlara her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Karaman vd., 2008: 50). Örgütsel vatandaşlık davranışları gösteren işgören özelliklerinin, her işgörenin sahip olması beklenen nitelikler olduğu görülmektedir.

Alanyazına bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin birçok değişkenden etkilendiği ve birçok değişkeni de etkilediği görülmektedir. Bireylerin sosyal çevrelerinde kendine adil davranıldığında, adalet duygusunun arttığı, yüksek düzeyde güven duygusunun geliştiği, böylece çalışma isteklerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin arttığı görülmüştür (Greenberg, 1990: 1-11; Moorman, 1991: 1-11). Örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesinde, örgütsel adaletin sağlanmasının anlamlı etkisi olduğu görülmektedir.

2.5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Organ (1997: 1-13), örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta ele almıştır. Bunlar; yardımlaşma, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarıdır.

2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yardımlaşma Boyutu

Yardımlaşma, tamamen gönüllülüğe dayalı olarak, bir işgörenin diğer bir işgörene olağan dışı şartlar altında bile olsa, onun işini tamamlayabilmesi için yardımcı olmasını içermektedir (Organ, 1988, 1990: 1-15; Podsakoff vd., 2000: 515-558). Yardımlaşma boyutunun örgüt içerisinde birlik, beraberlik ve işgörenlerin birbirine karşı bağlılık duygusunu arttırdığı sonucuna varılmaktadır.

2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket Boyutu

Nezaket, gelecekte olası sorunları tahmin edip sorun çıkmadan önce diğerlerini bilgilendirme ve bu tehdit edici etkinliklere karşı iş arkadaşlarını uyarmaktır. (Podsakoff vd., 2000: 515-558). Nezaket boyutu öngörü ve koruma amacını içermektedir.

2.5.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutu

Vicdanlılık, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen en düşük rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları ve en düşük beklentideki davranıştan daha fazlasını yerine getirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988: 1-15). İşgören gönüllü olarak işinin dışında daha fazla emek harcayabilmektedir.

2.5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutu

Centilmenlik, işgörenlerin örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ve olumsuzluklara rağmen örgüte ilişkin olumlu düşüncelerini ifade etmektedir (Organ, 1988, 1990: 1-15; Podsakoff vd., 2000: 515-558). Centilmenlik boyutu, pozitif gündeme odaklanma ve empati yapabilme durumunu içermektedir.

2.5.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutu

Sivil erdem, örgüte karşı bir bütün olarak bağlılığı veya üst seviyede ilgi göstermeyi ifade etmektedir (George ve Jones, 1997: 153-170). İşgörenin işine verdiği değer yüksek seviyededir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1 Araştırma Modeli ve Araştırma Soruları

Bu araştırmanın amacı örgütsel adaletsizlik algısının yol açtığı örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşmesinde empatinin rolünün incelenmesidir. Alanyazın araştırması sonucunda Türk iletişim alanında örgütsel adaletsizlik algısının yol açtığı örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşmesinde empatinin rolünün incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda araştırmanın alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Ana Modeli (Tez danışmanı ve yazar tarafından belirlenmiştir.)

Araştırmanın çalışma grubunu kamu ve özel sektörde yönetilen statüsünde bulunan işgörenler oluşturmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda açık uçlu görüşme sorularıyla ilgili aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır.

Araştırma Sorusu 1: Örgütsel Adaletsizlik Algısı: Çalışanların iş yerinde algıladıkları adaletsizlik durumlarını ve bu algıların bağlamlarını anlamak.

Araştırma Sorusu 2: Örgütsel Sessizlik ve Sinizm: Örgütsel adaletsizlik algısının çalışanlarda örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışlarını nasıl tetiklediğini ve bu davranışların bağlamlarını anlamak.

Araştırma Sorusu 3: Empatinin Dengeleyici Rolü: Empati'nin, adaletsizlik algısının yol açtığı olumsuz davranışları (örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm) nasıl dengelediğini ve örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşüm sürecindeki rolünü anlamak.

3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni kamu ve özel sektör çalışanları, örneklemi kamu ve özel sektör çalışanları içerisinde üst, orta ve alt düzey yöneticilik statüsünde olmayan, sadece yönetilen statüsünde bulunan işgörenlerdir. Amaçlı örnekleme yöntemi ile örneklem grubu belirlenmiştir. Amaçlı örneklem, belirlenen ölçütü karşılayan nitelikteki kişi, durum ya da nesnelerden oluşturulabilir. Amaçlı örnekleme, araştırmanın amacına en uygun örneklem grubunun belirlenmesidir. Bu nedenle rastgele örneklem seçimi yerine, amaçlı örnekleme tercih edilir (Miles ve Huberman, 1994).

Bu çerçevede araştırmada örgütsel adaletsizlik algısının yol açtığı örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşmesinde empatinin rolünü incelemeye yönelik, kamu ve özel sektör çalışanları içerisinde, yönetici statüsünde olmayan, yönetilen statüsündeki işgörenlerden veri toplamak amaçlanmıştır.

3.3 Araştırmada Kullanılan Ölçme Aracı

Bu çalışma, empatinin örgütsel adaletsizlik algısının yol açtığı, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki karmaşık ilişkilerdeki rolünü anlamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle araştırmada nitel yaklaşım benimsenmiştir. Nitel yaklaşım, işgörenlerin öznel deneyimlerini, algılarını ve duygularını derinlemesine keşfetmek için uygun bir araçtır (Creswell, 2014). Nicel yaklaşımlar, bu tür karmaşık sosyal olguların bağlamsal zenginliğini yakalamada yetersiz kalabilirken, nitel yaklaşım katılımcıların anlatıları aracılığıyla empatinin dengeleyici rolüne dair bütüncül bir anlayış sağlar.

Araştırmada tematik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni, işgörenlerden amaca yönelik geniş kapsamlı bilgi alınmak istenmesidir. Tematik

analiz, oldukça sık olarak kullanılan, veri içerisinde yer alan temaların tanımlanmasını, analiz edilmesini ve raporlanmasını içeren esnek bir yöntemdir; aynı zamanda veri setinin detaylı bir şekilde düzenlenmesini ve tanımlanmasını içerir (Braun ve Clarke, 2006). Tematik analiz yöntemi, nitel boyutlu belge ve dokümanların incelenerek, sözel ve metinsel içeriğe sahip bulguların analiz sürecinden geçirilmesiyle tüm bu nitel bulguların tema ve kodlarla birleştirilmesidir (Batdı, 2019). Tematik analizin nitel araştırma ve analize faydalı, öğretme ve öğrenme için daha iyi bir yöntem sunduğu söylenebilir (Braun ve Clarke, 2006; 2012; 2013). 1970'lerde ilk olarak Merton tarafından bir yaklaşım olarak adlandırıldığından beri, tematik analiz psikolojide farklı versiyonlarda (Aronson, 1994; Attride-Stirling, 2001; Boyatzis, 1998; Tuckett, 2005; Braun ve Clarke, 2006) kullanılmıştır. Birçok yazar, tematik analizi ayrı bir analiz yönteminden ziyade, nitel metodlarda araştırmacılara analizde yardımcı olan bir süreç olarak görmektedir (Holloway ve Todres, 2003). Tematik analizde, metin bölümleri farklı kodlarla kodlanmış, kodlanmamış, kodlanmış ya da araştırmacı tarafından uygun gördüğü sayıda kodlanmış olabilir (Braun ve Clarke, 2006).

Araştırmamızda tematik analiz süreci Braun ve Clarke'nin (2006), altı aşamalı modeline dayandırılarak gerçekleştirilmiştir;

1. Aşama : Verileri tanıma/verilerle aşına olma:

Verileri kimin topladığına bakılmaksızın, araştırmacıların, kendilerini içeriğin derinliği ve genişliğine alıştırmak için kendilerini veriye ayırmaları hayati önem taşımaktadır (Braun ve Clarke, 2006). Verilere dalabilmek için, verilerin anlamlarını ve kalıplarını aramada aktif bir şekilde tekrar okumalarının yapılması gerekir. Braun ve Clarke (2006) araştırmacıların, kodlamaya başlamadan önce en az bir kez tüm veri setini okumasını tavsiye etmişlerdir. Araştırmacılar, verilerinin tüm yönlerine aşına oldukça, olası kalıpların fikirleri ve tanımlamaları şekillenebilir. Araştırmacılar, verileri hesaplara sadık bir tanık olarak analiz etmelidir.

Bu aşamada elde edilen verilerin anlamlarının ve kalıplarının tespit edilebilmesi için tekrar okumaları yapılmıştır. Verilerin tüm yönlerine aşına olunarak, fikir ve tanımlamalar şekillendirilmiştir.

2. Aşama : Başlangıç Kodlarının Oluşturulması:

Verilerde anlamlı birimler belirlenir ve kodlanır. Kodlama sırasında, araştırmacılar metnin önemli bölümlerini tespit eder ve veride bir tema veya konuyla ilgili oldukları için onları indekslemeye yönelik etiketler eklerler (King, 2004). Braun ve Clarke (2006) araştırmacıların tüm veri seti boyunca sistematik olarak çalışmasını, her bir veri ögesine tam ve eşit dikkat gösterilmesini ve veri setindeki temaların temeli oluşturabilecek veri ögelerindeki ilginç yönleri tanımlamasını önermiştir. Analizde baskın hikayeden ayrılan hesaplar kodlandığında göz ardı edilmemelidir (Braun ve Clarke, 2006). Araştırmacılar, verilerin sınıflandırılmasına ve organize edilmesine yardımcı olmak için yazılım programlarından birini kullanmayı seçebilir (Çarıkçı vd., 2004: 132-136). Yazılım, araştırmacının karmaşık kodlama şemaları ve büyük miktarlarda metinle verimli çalışmasını sağlayarak analizin derinliğini ve karmaşıklığını kolaylaştırır (King, 2004). Bilgisayar programlarının büyük miktarda veriyi organize etmek ve incelemekte yardımcı olabilse de, hiçbir veriyi dönüştürmek için gerekli olan entelektüel ve kavramsallaştırıcı süreçleri gerçekleştiremeyeceği gibi, herhangi bir yargıda bulunmadıklarını da belirtmek önemlidir (King, 2004; Thorne, 2000).

Araştırmamızda verilerin tematik analizinde büyük metinler içerisinde karmaşık kodları tespit etmek, analizin derinliği ve karmaşıklığını kolaylaştırmak için MAXQDA 24 yazılımından yararlanılmıştır.

Bu aşamada sistematik bir şekilde çalışılarak veri setindeki temaların temelini oluşturabilecek kodlar belirlenmiş ve veri ögelerindeki ilginç yönler etraflıca ele alınmıştır. Araştırmamızın amacı doğrultusunda belirlenen temalar sorular ile eşleştirilmiştir.

Soru 1 ve 2 : Örgütsel Adaletsizlik Teması, Soru 3,4,5,6 : Örgütsel Sessizlik Teması, Soru 7,8,9,10 : Örgütsel Sinizm Teması, Soru 11,12,13,14,15,16,17 : Empati Teması, Soru 18, 19, 20 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teması.

3. Aşama : Temaları Arama:

Tüm verilerin başlangıçta kodlanması ve harmanlanmasıyla başlar ve veri seti genelinde tanımlanan farklı kodların bir listesi geliştirilir. Bu aşama, potansiyel olarak ilgili tüm kodlanmış veri özlerinin temalara ayrılmasını ve toplanmasını içerir (Braun ve Clarke, 2006).

Nitel araştırmalarda elde edilen verilerin analizi sürecinde iki yaklaşım kullanılmaktadır. Bunlardan ilki tümdengelimsel yaklaşım, ikincisi ise tümevarımsal yaklaşımdır. Tümdengelimsel yaklaşım, var olan araştırma bulguları içerisinde verilen konulara ilişkin verilerin kodlanması ve analizinde kullanılırken, tümevarımsal analizi, alınan verilerden yola çıkarak bu verileri açıklayabilecek tema ve kodların elde edilmesini gerektirmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2011: 82). Araştırmacılar, temaların nasıl teorileştirildiğini belirleyeceği için, bir tmevarımsalcı veya tümdengelimci tematik analiz yrtyorlarsa ayırt etmelidirler (Clarke ve Braun, 2013).

Bu araştırmada katılımcılardan elde edilen veriler içerisinde konulara ilişkin verilerin kodlanmasının amaçlanması, çalışmayı tümdengelimsel bir yaklaşıma yönlendirmektedir. Bu nedenle çalışmamızda tümdengelimsel yaklaşım benimsenmiştir. Tümdengelimsel yaklaşım “içerik odaklı” (consept-driven) olarak da anılmaktadır (Schreier, 2012).

4. Aşama : Temaları Gözden Geçirme:

Temalar oluşturulduktan sonra bu aşama başlar ve önemli bir iyileştirme gerektirir. Temalar, verilerle çalışmanın amacı ile uyumluluğu açısından kontrol edilir. Bireysel temaların geçerliliği, temaların, veri kümesinde yer alan anlamların doğru bir şekilde yansıtılıp yansıtılmadığını belirlemek için dikkate alınır (Braun ve Clarke, 2006). Bu aşamada, ilk kodlama ve temalardaki yetersizlikler açığa çıkar ve çeşitli değişiklikler gerektirebilir (King, 2004). Araştırmacı mevcut bir kodun kapsamadığı metinde ilgili bir sorunu tespit ederse, yeni bir kod ekleyebilir. Araştırmacı bir kod kullanmaya gerek duymazsa veya diğer kodlarla büyük ölçüde örtüşüyorsa bu kod silinebilir (King, 2004). Bazı temalar birbiri içine girebilirken, diğer temaların ayrı temalara bölünmesi gerekebilir (Braun ve Clarke, 2006). Temalar içindeki veriler, temalar arasında bağlantı ve ayrımla anlamlı bir şekilde bir araya getirilmelidir. Bu aşamanın sonunda, araştırmacılar farklı temalarla birlikte nasıl bir araya geldikleri ve veriler hakkında anlattıkları genel hikye hakkında iyi bir fikre sahip olurlar (Braun ve Clarke, 2006).

Bu aşamada tümdengelimci yaklaşımla her katılımcının yanıtı temalar ile ilişkilendirilmiştir. Görüşme cevapları detaylı incelemeye tbi tutularak anlamlı ifadeler kodlanmıştır.

5. Aşama : Temaları Tanımlama ve İsimlendirme:

Bu aşamada her bir tema açıkça tanımlanır ve açıklayıcı bir isim verilir. Braun ve Clarke (2006), tema adlarının uyumlu olması gerektiğini ve okuyucunun konuyla ilgili olarak ne hissettiğini hemen göstermesini önermektedir. Veri bölümleri, temalar arasında bir miktar örtüşme ile birden fazla temaya dâhil edilebilir (Pope, Ziebland ve Mays, 2000). Araştırmacı, temalardaki değişikliklere son vermek ve yeterince açık ve kapsamlı olup olmadığını belirlemek için dışarıdan uzmanlara danışabilir. Bu aşama, temaların değerlendirildiği son inceleme aşamasıdır. Son düzeltmelerin yapıldığı bölümdür denilebilir. Amaç, her bir konunun neyle ilgili olduğunu “öz” olarak tanımlamaktır (Çarıkçı vd., 2004: 132-136).

Bu aşamada temalarda değişiklik yapıp yapılmayacağı, yeterince açık ve kapsamlı olup olmadığı, yeni tema ve alt temaların oluşup oluşmadığına kapsamlı bir şekilde bakılarak son inceleme aşaması tamamlanmıştır. Her temanın altında ilgili kodlar gruplandırılmıştır.

“Veri bölümleri, temalar arasında bir miktar örtüşme ile birden fazla temaya dâhil edilebilir” (Pope, Ziebland ve Mays, 2000) ifadesinden hareketle yapılan analiz sonucunda, beş ana tema ile örtüşen toplam on dört ortak kod belirlenmiştir. Bu kodlardan hareketle oluşturulan ortak alt temalar, katılımcılardan elde edilen verilerin tekrar sıklığına ve içerik benzerliğine dayalı olarak şekillendirilmiştir. Her bir alt temanın neyi temsil ettiği açık bir biçimde ortaya konmuş; bu temalar, araştırmanın nesnelliğini koruyacak şekilde analiz sürecine dâhil edilmiştir. Söz konusu on dört ortak alt tema, araştırmanın amaç sorularına sistematik ve geçerli yanıtlar üretme sürecinde temel bir yapı taşı oluşturmuştur. Bu bağlamda, alt temalar yalnızca betimleyici bir işlev üstlenmekle kalmamış, aynı zamanda bulguların anlamlandırılması ve sonuçların yorumlanmasında da yol gösterici olmuştur. Ortak alt temalar, bulgular bölümünde Tablo 7’de “Örgütsel Davranış Temalarında Belirlenen Ortak Alt Temalar” başlığıyla ayrıntılı biçimde sunulmaktadır.

6. Aşama : Yazma-Raporlaştırma:

Bu aşama; araştırmacının çalışmanın temalarını tam olarak kurduğunda ve raporun sonuç analizini yazmaya hazır olduğunda başlar. Analitik bir analizin yazılması,

iç ve dış temalardaki verilerin kısa, tutarlı, mantıklı, tekrarlı olmayan ve ilginç bir şekilde ele alınmasını sağlamalıdır (Braun ve Clarke, 2006). Thorne (2000), araştırmacıları, bulguların eleştirel bir okuyucunun erişebileceği şekilde geliştirdiği mantıksal süreçleri açık bir şekilde iletmeye teşvik etmektedir. Bu nedenle veri setiyle ilgili iddialar güvenilir ve inandırıcı hale getirilmelidir. King (2004) katılımcılardan gelen doğrudan alıntılarının nihai raporun önemli bir bileşeni olduğunu ileri sürmüştür. Bazı özel yorumlama noktalarının anlaşılmasına yardımcı olmak ve temaların yaygınlığını göstermek için kısa alıntılar da dahil edilebilir. Okuyuculara orijinal metinlerin bir lezzetini vermek için daha kapsamlı alıntılar sunulabilir. King (2004), araştırmacıların sadece transkriptlerde yer alan kodları ve temaları rapor etmeleri halinde, sonuçların çok az derinliğe sahip, düz bir anlatımla birlikte, zenginlikten uzak kalacağını iddia etmiştir.

Bu aşamada kodların temalar ile uyumu ve kodların hangi tema altında kalması gerektiği kontrol edilmiştir. Az tekrar eden kodlar birleştirilmiştir Örneğin; “kayırmacılık ve “adam kayırma”.

Tema ve Kod Kavramları;

Tema: Verilerdeki anlamlı, geniş örüntülerdir. Tema, birbirine benzeyen verileri ve kodları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek bir araya getirmek ve bunları yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Verilerin anlamca ortaya koyduğu ana yönelim ve kodlar temaları oluşturmaktadır.

Kod: Temaların altındaki daha spesifik, anlamlı veri parçalarıdır. Kodlar, verilerden türetilen etiketlerdir ve temaları destekleyen detaylı bulguları temsil eder. Kodlama, küçük veri parçalarının çeşitli yönleri tanımlanarak etiketlenmesi veya işaretlenmesidir (Corbin ve Strauss, 2008). Pearson ve Nelson (2000) kod kavramını, “diğer kişi ya da kişilerin zihninde anlamlar yaratmak için kullanılan simgelerin sistematik olarak düzenlenmiş halidir” şeklinde tanımlamaktadır.

Çalışma kodlarının belirlenmesinde araştırmacı ve bir Ölçme ve Değerlendirme Uzmanı farklı yer ve zamanlarda kodlama yapmışlardır. Katılımcıların görüşlerini içeren formlar değerlendirilmiş, anlamlı veri birimleri oluşturulmuştur. Analizin derinliğini sağlamak ve kolaylaştırmak için MAXQDA 24 yazılımından yararlanılmıştır. Bunun

sonucunda kod ve temalar oluşturulmuştur. Bu doğrultuda çalışmada 5 tema ve 37 kod ortaya çıkmıştır.

Çalışmada başlangıçta 23 kodda uzlaşma sağlanmış, 14 kodda uzlaşma sağlanamamıştır. Bunun nedeni kodlayıcıların farklı yerde kodlama yaptıklarından kaynaklı olduğu varsayılmış ve kodlayıcılar bir araya gelerek kodlama yaptıklarında uzlaşma sağlanamayan 14 kodun 5 tema ile bağlantılı ortak kod olduğu görülmüştür. Her bir kodun hangi temalar altında yer aldığı ve frekansları tespit edilerek uzlaşma sağlanmıştır. Uzlaşma iki farklı kodlayıcının aynı şekilde kodlama yapmasını ifade etmektedir (Şenel, 2023: 147-148). Görüş birliğinin sağlanması sonucunda araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenilirlik formülü ($\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{(\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı})} \times 100$) kullanılmıştır. Analiz sonucunda güvenilirlik oranı %94,59 olarak bulunmuştur. Ayrıca katılımcılar ile kodlar paylaşılmış ve bir diğer güvenilirlik ölçütü olan “doğrudan alıntı” lara yer verilmiştir.

Araştırma tekniği olarak “derinlemesine görüşme” kullanılmıştır. Derinlemesine görüşme araştırılan konunun bütün boyutlarını kapsayan, daha çok açık uçlu soruların sorulduğu ve detaylı cevapların alınmasına imkân veren, yüz yüze, birebir görüşülerek bilgi toplanmasına imkân veren bir veri toplama tekniğidir. Karşıdaki kişinin duygu, bilgi, tecrübe ve gözlemlerine görüşme yoluyla ulaşılır (Tekin, 2006: 1).

Araştırmamızda bireysel görüşme süreci Creswell'in (2014), sekiz aşamalı modeline dayandırılarak gerçekleştirilmiştir;

1. Aşama : Görüşme Türünü Belirleme

Yüz yüze, telefonla, çevrim içi ya da grup görüşmesi (odak grup) gibi formatlar arasından seçilir.

2. Aşama : Katılımcıların Seçimi

Amaçlı örnekleme kullanılarak, çalışmanın amacına uygun bilgi verebilecek kişiler belirlenir.

3. Aşama : Görüşme Sorularının Geliştirilmesi

Yarı yapılandırılmış ya da açık uçlu sorular hazırlanır. Sorular, çalışmanın araştırma sorularına dayanır. Genellikle 5-7 ana soru kullanılır.

4. Aşama : Görüşmenin Planlanması

Yer, zaman, süre ve ortamın belirlenmesi. Etik izinlerin alınması ve katılımcı onamının sağlanması.

5. Aşama : Görüşmenin Gerçekleştirilmesi

Samimi ve güven veren bir ortam oluşturulur.

Katılımcının sözünü kesmeden yönlendirme yapılır.

Gerekirse kayıt alınır (katılımcının izniyle).

6. Aşama : Görüşme Sonrası Notların Alınması

Gözlemler, izlenimler ve görüşme sırasında oluşan duygusal veya sosyal bağlamlar not edilir.

7. Aşama : Verilerin Çözümlemesi

Ses kayıtları deşifre edilir, temalar ve anlamlar analiz edilir.

8. Aşama : Katılımcı Geri Bildirimi (Üçgenleme)

Görüşme verilerinin doğru yansıtıldığından emin olmak için katılımcılardan geri bildirim alınabilir.

Bu doğrultuda yarı yapılandırılmış 20 görüşme sorusu belirlenmiştir. Görüşme sorularının anlaşılır olup olmadığının tespiti için 15 kişiye ön test uygulanmıştır. Soruların anlaşılabilir olduğu tespit edilerek, yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

3.4. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada 15 kamu, 15 özel sektör çalışanı ile derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler nitel yaklaşım benimsenerek, tümdengelimsel tematik yöntemle 5 tema ve 37 kod altında gruplandırılmıştır.

Tematik analiz süreci Braun ve Clarke'nin (2006), altı aşamalı modeline dayandırılarak gerçekleştirilmiştir.

Bireysel görüşme süreci Cresswell'in (2014), sekiz aşamalı modeline dayandırılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın güvenirliliğini sağlamak için iki farklı kişi tarafından (araştırmacı ve ölçme değerlendirme uzmanı) kodlama yapılmış, 5 tema ve 37 kodda uzlaşma sağlanmıştır.

Ayrıca katılımcılar ile kodlar paylaşılmış ve bulgulara bir diğer güvenirlik ölçütü olan “doğrudan alıntı” lara yer verilmiştir.

Katılımcı yanıtları içerisinde karmaşık kodları tespit etmek, analizin derinliği ve karmaşıklığını kolaylaştırmak için MAXQDA 24 yazılımından yararlanılmıştır.

Katılımcılardan elde edilen veriler ışığında oluşturulan kod ve temalar, her bir araştırma sorusuna uygun tablolar oluşturularak aşağıdaki bulgular kısmında sunulmuştur.

3.5. Katılımcı Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 15 kamu ve 15 özel sektör çalışanı 30 katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcıların bazı demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir:

Tablo 1. Katılımcı Grubunun Bazı Demografik Özellikleri

Katılımcı	Görev Tanımı	Yaşı	Cinsiyeti	Toplam İş Deneyimi (Yıl)	Görüşme Süresi (Dk.)
Kamu K1	Kamu / Memur	34	Kadın	7	36
Kamu K2	Kamu / Memur	29	Kadın	5	42
Kamu K3	Kamu / Memur	42	Kadın	20	38
Kamu K4	Kamu / Memur	48	Erkek	21	34
Kamu K5	Kamu / Memur	40	Kadın	19	34
Kamu K6	Kamu / Memur	23	Kadın	3	45
Kamu K7	Kamu / Memur	52	Kadın	24	44

Kamu K8	Kamu / Memur	38	Kadın	18	38
Kamu K9	Kamu / Memur	47	Kadın	19	36
Kamu K10	Kamu / Memur	40	Erkek	8	41
Kamu K11	Kamu / Memur	29	Erkek	4	38
Kamu K12	Kamu / Memur	30	Kadın	7	57
Kamu K13	Kamu / Memur	29	Erkek	3	43
Kamu K14	Kamu / Memur	41	Erkek	7	47
Kamu K15	Kamu / Memur	27	Kadın	5	42
Özel Sektör K1	Turizm / Garson	47	Erkek	22	39
Özel Sektör K2	Turizm / Garson	47	Erkek	23	44
Özel Sektör K3	Turizm / Garson	29	Erkek	7	47
Özel Sektör K4	Turizm / Garson	32	Erkek	9	43
Özel Sektör K5	Turizm / Muhasebe	27	Kadın	5	38
Özel Sektör K6	Lojistik / Kaptan	27	Erkek	2	39
Özel Sektör K7	Turizm / Garson	42	Erkek	19	42
Özel Sektör K8	Beyaz Eşya / Üretim ve Montaj Personeli	40	Erkek	22	46
Özel Sektör K9	Gıda / Lojistik Personeli	28	Erkek	4	39
Özel Sektör K10	Turizm / Garson	36	Erkek	17	52
Özel Sektör K11	Turizm / Garson	40	Erkek	20	41
Özel Sektör K12	Turizm / Aşçı	37	Kadın	6	48
Özel Sektör K13	Turizm / Garson	38	Erkek	7	46
Özel Sektör K14	Turizm / Garson	35	Erkek	14	57
Özel Sektör K15	Turizm / Hizmetli	22	Erkek	2	53

Tablo 1'e göre 15 kamu personelinin, 10'u kadın, 5'i erkek, 15 özel sektör personelinin 2'si kadın, 13'ü erkek personelden oluşmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANALİZ VE BULGULAR

Nitel araştırmaya dayalı derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak, katılımcılara örgütsel adaletsizlik algısının yol açtığı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşmesinde empatinin rolüne yönelik görüşlerini incelemek için 20 açık uçlu soru yöneltilmiştir. Bu bölüm içerisinde temalar altında soru bazında görüşme yanıtları ile birlikte analiz bulgularına yer verilmiştir.

4.1. Tema 1 : Örgütsel Adaletsizlik

Örgütsel adaletsizlik, çalışanların örgüt içinde yürütülen süreçler, alınan kararlar ve bu kararların uygulanma biçimleri konusunda kendilerine adil davranılmadığı yönünde geliştirdikleri algı ve inançlardır. Benzer konumlarda, benzer görevleri gerçekleştiren çalışanların adil ve eşit biçimde muameleye tabi tutulması, çalışanlarda örgütsel adalet algısının temelini oluşturur (Bilsel, 2013: 6-28; Moorman, 1991: 845). Bir başka deyişle örgütsel adalet, bireyin örgütte kendisine gösterilen davranışlar hakkındaki adalet algısını ve bu algı çerçevesinde oluşturduğu davranışsal tepkileri tanımlar (Aryee vd., 2002: 269). Bu durum, dağıtımsal, süreçsel (prosedürel) ve etkileşimsel adalet boyutlarında yaşanan eksikliklerden kaynaklanabilir. Örgütsel adaletin, örgütün etik ve ahlaki duruşuna ilişkin kişisel bir değerlendirme olduğu (Cropanzano vd., 2007: 35) ifade edilmektedir. Örgütsel adaletsizlik algısı, çalışanların motivasyonunu, örgüte bağlılığını, iş tatminini ve genel iş performansını olumsuz yönde etkileyebilecek önemli bir psikolojik süreçtir.

Bireylerin, iş yaşamlarında yöneticilerin çalışanlara yönelik tutumları ve adalet algılarına ilişkin görüşleri dikkate alındığında ortaya çıkan ilk tema örgütsel adaletsizlik olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda elde edilen verilerden hareketle örgütsel adaletsizliğe ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 2. Örgütsel Adaletsizlik Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	Frekans
Örgütsel Adaletsizlik	Bireysel Mobbing	25
	Davranış Adaletsizliği	15
	Genel Mobbing	25
	İş Yüğü Adaletsizliği	20
	İzin Adaletsizliği	12
	Ücret Adaletsizliği	3

Tablo 2'ye göre katılımcıların “Örgütsel Adaletsizlik” teması ile ilgili yanıtları incelendiğinde toplam 6 alt temanın ortaya çıktığı görülmektedir. Bu alt temalar ile ilgili katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

Bireysel Mobbing

Bireysel mobbing, doğrudan kişiye yönelik yapılan psikolojik baskıya maruz kalmayı ifade eder. Bir eylem biçimi olarak mobbing sözcüğü, kuşatma, topluca saldırma, taciz etme anlamına gelmektedir (Webster's New World Dictionary, 2010). Bireysel Mobbing alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Yöneticim sadece benimle uğraşmak istediği için bana ek görev vermişti. Ben de istemediğimi söylemiştim. Yazılı emir verdi, ben de yazılı itirazda bulundum. O da başka bir yönetici ile birlikte beni yanına çağırıp beni sözle baskıladı, mobbing uyguladı bana. Benim geri adım atmadığımı görünce kendi dilekçesini geri çekti, ben görevi iptal ediyorum geri çektim senin dilekçene gerek yok dedi. Sürekli benim hakkımda açık arıyor, ne yaptı servis bile sekiz buçuktan sonra dokuzaya yaklaşırken geliyordu, herkes neredeyse servisle geliyordu. Bir gün ben de yürüyerek iş yerine giderken o zaman yöneticim yanımdan aracıyla geçti. İçimden dedim haa bir şeyler olacak diye hissettim, bir şey geliyor dedim. Sonra iş yerinin kapısından girdim, kapıya talimat vermiş, benden sonra gelenlerin adını alın ki ben girdikten sonra da servis geldi. Herkes benden sonra geldi ve kendi arabasıyla gelen yöneticilerde geldi. Çalışan toplam 15 kişi geç geliyor benden sonra, bana ceza verecek ya bunu yaptılar.” (Kamu K7)

“Ben sigorta yaptırmak istiyorum, sigortam olsun anlamında. O da dedi ki sen daha sigortayı hak etmedin dedi. Eee neden hak etmedim abi? biraz daha zaman harcaman lâzım, biraz daha sürenin geçmesi lâzım şeklinde telkinlerde bulundu bana.” (Özel Sektör 8)

“Belli kişilere adaletsizlik yapılıyor. Kafasını taktığı kişiler olursa oluyor.” (Kamu K15)

“Kişiye özel yapanlarda oluyor, yöneticiye bağlı. Gözlemlemelerimizde fark ediyoruz, onları yaşayanlarda görüyoruz.” (Özel Sektör K2)

“Bu patron denilen işverenin çıkarları doğrultusunda bireysel gerçekleşebiliyor.” (Özel Sektör K4)

“Bireysel olanlar daha fazlaydı. Çünkü çalıştığım yer daha küçük bir yerdi ve daha az insan vardı. Buna istinaden de kişinin kendi iradesini her bir kişide farklı uyguladığı oluyordu. Bunu gözlemlerimle fark ediyordum.” (Özel Sektör K5)

“Bireyseldi, evet bana karşı. Diğer çalışanlara karşı yapıldığını hissettiğim olmadı. Diğer çalışanlara karşı eşit davranılıyordu. Aslında bana ilk bir ay her şey normal geliyordu, bir aydan sonra her şey değişmeye başladı.” (Özel Sektör K6)

“Tabii mobing de hissettim çünkü çözüm bulunur diye dile getirdiğimiz zaman bazı şeyleri, böyle olması gerektiğini söylüyorlardı.” (Özel Sektör K10)

“...sonuçta insanlar üstlerinden baskı aldığı sürece bu şekilde devam edip, bireysel sıkıntılarla insanlara kendi sıkıntılarını karıştırıp onlara psikolojik üstünlük kurmaya çalışabilir. Toplu olarak çalışanlara bence yapılmıyordu, bireysel yapılıyordu bence. Onlarında üstlerinin kendilerine baskı yapması sonucu, onlarında bize baskı yaptıklarını düşünüyorum, o şekilde düşünüyorum.” (Özel Sektör K15)

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, kamu ve özel sektör çalışanlarının bireysel mobbing olgusuna maruz kaldıklarına dair çeşitli örnekler sundukları görülmektedir. Özellikle özel sektör çalışanlarının yanıtlarında bireysel mobbing vurgusunun daha belirgin ve sık tekrarlandığı dikkat çekmektedir. Bu durum, özel sektörde çalışan bireylerin, kamu sektörüne kıyasla daha yoğun veya görünür bireysel mobbing deneyimlerine sahip olabileceğini düşündürmektedir.

Davranış Adaletsizliği

Örgüt içerisinde alınan kararların çalışanlara yönelik uygulanmasında gerçekleşen adaletsizliktir. Davranış adaletsizliği; örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlanmıştır (Bies, 2001: 93). Davranış adaletsizliği alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“İş yaşamımızda yöneticilerimizin adaletsiz davrandıklarını hissettiğim durumlar oldu.” (Kamu K1)

“Her gün değil ama belli olaylar üzerine sürekli gidiliyor ve hep aynı olaylar yaşanıyor gibi. Olaylar aynı olmasa da konular hep benzer.” (Kamu K2)

“Çok oldu, şimdi biz zaten yönetici olmadığımız için de bunu zaten hissediyoruz yani.”
(Kamu K8)

“Yani çok fazla yok ya, kısmen de olsa bazen olabiliyor. Meselâ vardiyalarda denk gelme durumlarında oluyor.” (Kamu K11)

“Özel sektörde daha çok karşılaşıyoruz, hem ikili ilişkiler hem kadın erkek arasında olan cinsel eğilimlerden ötürü yöneticinin pozitif ayrımcılığı daha çok oluyor.” (Özel Sektör K14)

“Yani genellikle olmuyor ama yani bazen çok ender de olsa tabii karşılaştığım şeyler oldu. Adaletsiz davrandığını düşündüğüm yöneticilerim oldu.” (Kamu K4)

Katılımcı görüşlerine göre davranışsal adaletsizlik, çoğunlukla kayırmacılık, tutarsız uygulamalar ve farklı muameleler üzerinden şekillenmektedir. Bu durum, her ne kadar yüzeyde belirli eylemlerin sonucu gibi görünse de çalışanlar nezdinde “olması gerekenin yapılmadığı” yönünde bir algıya yol açmaktadır. Katılımcı ifadeleri doğrultusunda, bu tür davranışsal adaletsizliklerin kamu sektöründe, özel sektöre kıyasla daha yoğun ve belirgin biçimde hissedildiği anlaşılmaktadır.

Genel Mobbing

Genel Mobbing, örgütte yalnızca bireylere yönelik değil, çalışanların genelini kapsayacak biçimde sistematik olarak uygulandığı düşünülen ve bu şekilde algılanan bir baskı biçimini ifade etmektedir. Mobbing işyerlerinde bir veya birden fazla kişi tarafından diğer kişilere yönelik gerçekleştirilen, belirli bir süre sistematik biçimde devam eden, yıldırma, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan; mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine veya sağlıklarına zarar veren; kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutum ve davranışlar bütünüdür (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Bilgilendirme Rehberi, 2013: 10). Bireysel mobbing alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Zaman zaman oluyor. Diğer çalışanlara uygulanan davranışlara göre fark ediyorum.”
(Kamu K9)

“O durumlarda problem yaşadıklarımız oluyor, belki bundan da kendilerinin haberi olmuyor ama bizim için bir sorun teşkil ettiği zamanlar oluyor.” (Kamu 14)

“Evet oldu, şu anki kurumumda yeniyim burada ki yöneticilerimin hakkını yemeyeyim ama daha önceki kurumumda daha çok karşılaştığım oldu.” (Kamu K6)

“Özel sektörde alt kısımda yöneticinin altında çalışan personeller genellikle adaletsizliğe maruz kalabiliyor. Örneğin ben bir turizm sektöründe bir çalışan olarak şunu diyebilirim ki; kış vakti geldiğinde özellikle yaz temposu bitti, turistlerin artık yurtlarına döndüğü bizim beldelerimizin tatilden vazgeçildiği dönemler özellikle, kış dönemine girdiğimizde... üzerimize gelen mobing yöntemleri olsun defalarca yaşamışlığımız var bu durumu. Defalarca yaşamışlığımız var yani bu durumu, sürekli oluyor yani.” (Özel Sektör K4)

“Elbette oldu, her yönden oldu. Özel sektörde, adam seni her türlü çalıştırmanın derdinde, hiçbir saniyeni hiçbir dakikanı boş geçirtmemenin derdinde.” (Özel Sektör K13)

“Genellikle özel sektörde, kamu sektörü dahil olmak üzere sürekli yaşadığımız en büyük sıkıntı adaletsiz yönetim şeklidir. Yöneticilerin en çok uyguladığı mobing adaletsiz olmalarıdır.” (Özel Sektör K14)

“Bireysel olarak yapılan da var yani bir kişiye takılıp onun üzerine gidilerek yapıldığı da var, toplu bir gruba yönelik yapılan da var.” (Kamu K1)

“Genel oluyor. Olaylar anlatılıyor, yaşayanları görüyorsun. Kendinde yaşadığın için çevrendeki arkadaşlarında da görüyorsun bunun olmaması gerektiğini söylüyorsun.” (Kamu K2)

“Bireysel değil toplu olarak yapılıyor bireysel olarak ben şu ana kadar karşılaşmadım.” (Kamu K4)

“Genel uygulamalarda hep bunlar, bence bireysel de oluyor. Ben yirmi dört yıldır yirmi beş yıl olacak işe başlayalı, sayısız örnek var topluca da yapıyorlar. Ben ilk geldiğimde memur arkadaş söylemişti o zaman anlamamıştım ama daha sonra anlamaya başladım. Birilerine ceza verilecekse mutlaka bir memur bulurlar diye.” (Kamu K7)

“Bütün çalışanlara oluyor. Gözlemleyerek fark ediyorum.” (Kamu K8)

“Yani zaman zaman kendime de uygulandığını düşünüyorum. Zaman zaman diğer arkadaşlara da uygulandığını, çevremde olan kişilere de uygulandığını görüyorum. Hem bireysel, hem genel uygulamalarda aynen.” (Kamu K9)

“Genelde bütün çalışanları ilgilendiren konularla alakalı oluyor. Şimdi etkilendiğimizde durumdan bahsediliyor ama sanki ayrımcılık istiyormuşuz gibi bir durum oluşuyor.” (Kamu K14)

“Ağırlıklı olarak şöyle bir şey var otellerde ve özel sektörde ben kendimde işletmelerde yöneticilikte yaptım, yaşadığımız olaylar şudur; karşılaştığımız olaylar genel olarak bir ceza veremiyorsunuz. Siz suçlu da olsanız, suçsuz da olsanız, yönetici de olsanız karşınızdakine bireysel olarak veremiyorsunuz, genellikle toplu olarak ceza veriyorsunuz.” (Özel Sektör K14)

Katılımcı ifadeleri doğrultusunda, hem kamu hem de özel sektörde çalışanların örgütsel düzeyde (genel) mobbinge maruz kaldıkları yönünde bir algı olduğu görülmektedir. Bu mobbingin, özellikle adam kayırma, yöneticiye yakınlık, akrabalık ilişkileri gibi faktörlere bağlı olarak; izin kullanımı, maaş dağılımı gibi uygulamalarda adaletsizlik şeklinde tezahür ettiği belirtilmektedir.

Özel sektör çalışanlarının söylemlerinde, genel mobbingin daha çok kendi sektörlerine özgü bir durum olarak algılandığı dikkat çekmektedir. Katılımcıların “Genellikle özel sektörde bu mobbingler olur” ya da “Özel sektörde adam seni her türlü çalıştırmanın derdinde” şeklindeki ifadeleri, bu algıyı desteklemektedir. Bununla birlikte, hem kamu hem de özel sektör çalışanlarının bireysel mobbing algısıyla birlikte genel mobbing algısına da sahip oldukları; ancak mobbingin bireysel mi yoksa örgütsel düzeyde mi gerçekleştiği konusunda farklı görüş ve değerlendirmelere sahip oldukları anlaşılmaktadır.

İş Yüğü Adaletsizliği

İş yüğü adaletsizliği, çalışanların görev tanımlarının ötesinde, kapasitelerini aşacak biçimde ek sorumluluklarla yüklenmeleri ya da personel yetersizliğinin mevcut çalışanlar aracılığıyla telafi edilmeye çalışılması durumunda ortaya çıkan adalet algısı bozulmasıdır. Bu durum, özellikle işlerin eşit ve dengeli dağıtılmadığı, bazı çalışanların orantısız şekilde daha fazla iş yüküne maruz kaldığı örgütsel ortamlarda görülmektedir.

İş yükü adaletsizliği hem fiziksel hem de psikolojik tükenmişliğe yol açarak çalışanların iş doyumunu, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyebilir. İş yükü adaleti, çalışanlar arasında iş yükü farklılığını minimize eden bir objektif fonksiyonu ya da iş yükü için alt ve üst limit belirleyen bir takım kısıtlar ile sağlanmaktadır (Ye, Zhang ve Dekker, 2017). Adil iş yükü dağıtımı, örgütsel ve yönetsel adaletin önemli bir parçasıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng., 2001). İş yükü adaletsizliğinin bulunmadığı, yani görev ve sorumlulukların adil, dengeli ve şeffaf bir biçimde dağıtıldığı örgütlerde çalışan memnuniyeti genellikle yüksek düzeyde olmaktadır. Adil iş yükü dağılımı, çalışanların kendilerini değerli ve eşit hissetmelerine katkı sağlayarak, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi olumlu tutumların güçlenmesine zemin hazırlar. İş yükü adaletsizliği alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Evet, oluyor yani iş paylaşımında görev paylaşımlarında olabiliyor. Hani görevimiz dışında yapılması gereken işlerde olabiliyor adaletsizlik.” (Kamu K3)

“...adam onun yokluğunu seninle doldurmaya çalışıyor, ekstradan sana iş yüklüyor. Bunun sıkıntısını baya yaşadım.” (Kamu 13)

“...tabi çalışana herkes şöyle bir iş gazlama muhabbeti oluyor. Bunlarda çalışanların hakkı yeniyor. Adalet yerini buluyor ama o çalışmayan insan geçte olsa cezasını bir şekilde buluyor yani.” (Kamu 14)

“Meselâ her bireyin yapısı bir olmadığı için arkadaşın yapamadığı ve onun sorumlu olduğu işi bana yaptırdıkları çok oldu meselâ. İş dağılımı adaletsizliği.” (Kamu 15)

“Evet oluyor. Meselâ çalışma hayatında sana daha fazla iş verilip, eee yanında beraber çalıştığın insana daha az iş verildiği... Onun işini de sana verebiliyor.” (Özel Sektör K5)

“... gittiği zaman işlerini bana bıraktırıyordu yani, iş yükümde artış oluyordu.” (Özel Sektör K6)

“Yani ara sıra oldu tabi. İş dağılımı açısından özellikle yani.” (Özel Sektör K7)

“Evet, bu tür deneyimlerle karşılaştım. İş yerine girdiğimde, çalıştığım iş konusunda çok tecrübesizdim. İş yükü olarak ağır sorumluluklar altında kaldım ve işveren kişi bu konuda bana hiç yardımcı olmadı, tam tersine ben daha çok işe maruz kaldım.” (Özel Sektör 12)

Katılımcı ifadelerine göre örgüt içerisinde iş yükü adaletsizliği, yalnızca izne çıkan personelin görevlerinin diğer çalışanlara devredilmesiyle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda yöneticilere veya üst kademe çalışanlara yakın bireylerin sorumluluklarının da diğer çalışanlara aktarılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum, çalışanlar arasında eşit olmayan bir görev dağılımına yol açarak adalet algısını zedelemektedir. Sektörel karşılaştırma yapıldığında, kamu sektöründe iş yükü adaletsizliğinin daha sınırlı düzeyde yaşandığı, genellikle izne giden personelin işlerinin devriyle sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır. Buna karşın özel sektörde, hem açıkta kalan işlerin tamamlanması hem de personel sayısını düşük tutma amacıyla, çalışanlar arasında daha belirgin ve yaygın bir iş yükü adaletsizliğine yol açıldığı görülmektedir. Bu durum, özel sektördeki çalışanlar için daha yoğun bir iş baskısı ve adaletsizlik algısı yaratmaktadır.

İzin adaletsizliği

Çalışanların izin kullanma haklarının ihtiyaç anında karşılanmaması, yöneticinin inisiyatifinde işin yoğunluğu göz önünde bulundurularak izin verilmesi, ayrıca çalışanlar arasında ücretsiz izin kullanımında eşitliğin göz ardı edilmesi, izin adaletsizliği olarak algılanmaktadır. Çalışanlar açısından etkinlik ve verimliliğin artırılması konusunda işverenlerin yapması gereken en önemli şeylerden birisi işçinin izin, tatil, yıllık izin gibi ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Kümbet ve Özsoy, 2022: 238). İzin adaletsizliği alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“...sadece izin talebinde bulunuyorsun ya orada biraz hımmmm falan hani bir düşüneyim. Sonra şey oluyor sonra cevap vereyim tarzı gibi bir şey oluyor. Ya da izin kağıdını dolduruyorsun onaylamakta geciktirebiliyorlar, son ana bırakabiliyorlar. Bu adaletsizlikse evet, ama bunun daha çok mobbing olduğunu düşünüyorum.” (Kamu K3)

“Aynı iş yerinde çalıştığımda aynı işi yapan arkadaşıma farklı bana farklı davranılabiliyor, izinler konusunda da sıkıntı yaşıyorum.” (Kamu K5)

“İzinler konusunda da sıkıntılar yaşıyoruz tabii. Yani istediğimiz zaman, istediğimiz şekilde izin vermiyorlar da, onların kendilerini uygun gördükleri zamanda izin veriyorlar.” (Özel Sektör K1)

“İzinlerde problem oluyor özel sektörde, tamamen yöneticinin insiyatifi doğrultusunda izin kullanabiliyorsun. Ben bu tarihte izin kullanayım olayı olmuyor. O ne zaman uygun görürse, o zaman kullanabiliyorsun.”(Özel Sektör K5)

“Elbette oldu, her yönden oldu. İzin konularında da var. ... kendi istedikleri adamlar istedikleri gün izin kullanabiliyor. Ama sen bayramda olsa, düğününde olsa, şef sana izin vermeyebiliyor, bir de özel şirket böyle yönleri var işte.” (Özel Sektör K13)

“Evet, oldu. ...izin konularında. Maaşlarda bu eşitsizlik olmuyordu.” (Özel Sektör K11, K14)

“İzin konularında olsun, diğer konularda her zaman bir zorluk içerisindeydim. Sabırla her şeyin düzeleceğini hissediyorum.” (Özel Sektör K15)

“...çok çalışan izne de çıkamaz, daha çok iş yükü olur dolayısıyla böyle.” (Kamu K5)

Katılımcı görüşlerine göre, yöneticilerin izin verme kararlarında objektif ölçütlerden ziyade kişisel tercihlerini ya da iş yoğunluğunu esas alması, çalışanlar arasında eşitlikten uzak bir uygulama algısı yaratmaktadır. Bu durum, “aynı işi yapan arkadaşına farklı, bana farklı davranılıyor, izinler konusunda da sıkıntı yaşıyorum” şeklindeki katılımcı ifadesinde somutlaşmaktadır. İzinlerin kullanımında yöneticilerin belirleyici olması, çalışanların bu hakkı kullanabilme durumunu belirsiz hale getirmekte ve kurumsal güven duygusunu zayıflatmaktadır.

Ayrıca, “çok çalışan izne çıkamaz, daha çok iş yükü olur” biçimindeki söylem, kurumlarda yüksek performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesinden çok, ek yüklerle karşılaştığını ortaya koymaktadır. Bu da emek ve çabanın karşılığının verilmediği, aksine cezalandırıldığı bir çalışma iklimine işaret etmektedir. Söz konusu izin adaletsizliklerinin özel sektör çalışanları tarafından daha çok dile getirildiği görülmektedir.

Ücret Adaletsizliği

Ücret adaletsizliği, aynı kadroda aynı işi aynı performans ile yapan çalışanların aldıkları ücretlerin eşit olmamasını ifade eder. Bireysel performans sistemi, ücret artışının kişinin işindeki bireysel performansına göre değişir, eğer performansı çoksa daha fazla ücret alır (Ertekin, 2012: 67). Eşit şartlarda çalışarak aynı özveriyi gösteren, üretim

miktarı birbirine denk olan çalışanların eşit maaşı almaması ücret adaletsizliği olarak algılanmaktadır. Ücret adaletsizliği alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Özel sektörde yöneticilerin en büyük adaletsizliklerinin özellikle maaşta davrandıklarını biliyorum.” (Özel Sektör K1)

“Bireysel olan adaletsizlikler de var, herkese kapsayanlarda var. Maaş konularında olsun, birde bireysel olanlarda var dediğim gibi çalıştırma olaylarında bireysel oluyor yani.” (Özel Sektör K13)

“Diğer çalışanları da kapsıyor, genel uygulamalardan. Yeri geldiğinde ücretlerde farklılık uygulayabiliyor.” (Özel Sektör K7)

Ücret adaletsizliği, çalışılan sektörün yapısal özelliklerine göre farklı şekillerde algılanmaktadır. Katılımcı ifadelerine göre bu durum, sadece özel sektörde sınırlı sayıda birey (f:3) tarafından dile getirilmiştir. Ücret adaletsizliği, özel sektörde ücretlendirme politikalarının daha esnek ve yöneticilerin insiyatifine bağlı olarak şekillenmesinden kaynaklanıyor olabilir. Katılımcılar, ücret adaletsizliğini yalnızca maddi bir dengesizlik olarak değil, aynı zamanda “mobbingin bir uzantısı” ve “ayrımcılık biçimi” olarak değerlendirmişlerdir. Bu bağlamda, ücretin çalışanın performansından daha çok yöneticiyle olan ilişkilerinden etkilenmesi, adaletsizlik algısını pekiştirmektedir.

Diğer taraftan, kamu sektöründe çalışan katılımcılar tarafından ücret adaletsizliğine ilişkin bir ifade yer almamaktadır. Bu durum, kamu sektöründe ücretlerin merkezi ve standart bir yapı içinde, çalışanın unvanı ve kadrosuna göre belirlenmesiyle açıklanabilir. Bu bulgu, ücretlendirme sisteminin şeffaf ve nesnel olduğu yapılarda ücret adaletsizliği algısının hissedilmediğini göstermektedir.

4.2. Tema 2 : Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik; çalışmamızın bağlamı doğrultusunda yöneticiden kaynaklı örgütsel adaletsizliğin bir uzantısı olarak, çalışanların iş bilgisi ve deneyimlerini örgütlerinin faydasına sunmaktan kaçınması, işbirliği gerektiren durumlarda katılım ve aktarımlardan uzak durmayı tercih etmeleri olarak nitelendirilebilir. Çalışanların sessizlik algısının, yöneticilerden gelebilecek olumsuz geri beslemelerden duydukları korkunun ve

sessizlik olgusuna yönelik yöneticilerin birçok örtük inancının eseri olduğu da ifade edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Örgütsel sessizlik; çalışanların örgütsel konulara ve yaptıkları işler ile ilgili olarak bilgi, görüş ve düşüncelere sahip olmalarına rağmen fikirlerini farklı kaygılardan (dikey ya da yatay misillemeler, işini kaybetme korkusu vb.) beslediklerinden dolayı ifade etmek istememeleri olarak açıklanmaktadır (Pinder ve Harlos 2001:334).

Örgütün yararına olacak eylemlerden yoksun kalması ve gelişiminin gecikmesi gibi durumların temelinde yatan nedenlerden birinin de örgütsel sessizlik olduğu düşünülmektedir. Alanyazında, çalışanların sessizliği tercih etme nedenlerinden birinin “kariyer planı içinde terfi beklentilerinin gerçekleşmemesi” olduğu ifade edilmektedir (Çakıcı, 2007: 145-162). Bu çerçevede, çalışmamızın ikinci teması olarak örgütsel sessizlik ele alınmıştır. Bu bağlamda elde edilen verilerden hareketle örgütsel sessizliğe ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	Frekans
Örgütsel Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	57
	Korumacı Sessizlik	42
	Savunmacı Sessizlik	30

Tablo 3’e göre katılımcıların “Örgütsel Sessizlik” teması ile ilgili yanıtları incelendiğinde toplam 3 alt temanın ortaya çıktığı görülmektedir. Bu alt temalar ile ilgili katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizliğin; çalışanların ne söylersem söyleyeyim değişen bir şey olmayacak yönündeki tutumlarının sonucu olduğu bilinmektedir. Çalışanların, fikrini söylese bile önemsenmeyeceğini düşünmesi, bireysel anlamda kendisinin yetersiz hissettirilmesi veya hissetmesi, davranış, tutum ve düşüncelerinin içinden gelmesi bile örgütte alınan kararlara ve kurallara dahilinde belirlenmesi ve bu durumu kabul etmesi kabullenici sessizlik olarak tanımlanabilir (Dyne, 2003: 1359-1392). Bu sessizlik türünde çalışanlar, örgüt içerisinde gerçekleşen vaziyetlere şartsız bir şekilde dayanarak, başka bir alternatif aramaktan kaçınmaktadırlar (Ülker ve Kantan, 2009: 115). Kabullenici sessizlik alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Kurum yararına çıkarına evet sessiz kaldığımız oldu. Bunun üzerine gelip benden fikir almak isteyenlere işimle ilgili çok şey yapmamakla birlikte sessiz kaldım hani hissettirmedim açıkçası.” (Kamu K6)

“E tabii, tabii... Ben kurumumun çıkarını savunurken, güvenlik açığı var derken meselâ; örneğin hakkımda soruşturma açıldı. Kendi yaptıkları yanlış işler yüzünden bana soruşturma açtılar, ortalığı kapatmak için. Hatta ben yazılı dilekçe ile güvenliğin sağlanması için sistemlerde böyle bir durum olduğunu bildirdiğimde, yaklaşık on beş tane sistem var, üst yöneticiye bildirilmeyip sadece format atıldı. Bir sürü şey yaşadıkten sonra yine beni hiç ilgilendirmiyor deyip artık susuyorum, çünkü niye? bedelini hep ben ödemek istemiyorum artık.” (Kamu K7)

“Ya maalesef evet. Sessiz kaldığımız oluyor. Görsek de bazı şeylere sessiz kalıyoruz. Yani aslında rahatsız ediyor bu durumlar, söylemek daha iyi olur ama maalesef sessiz kalıyoruz.” (Kamu K9)

“Tabii ki de oldu, ne kadar işi bilsek de ama oluşan o tür durumlarda insanda çalışma hevesi bırakmıyorlar. Yani bunun sıkıntısını çok yaşıyoruz.” (Kamu K13)

“Yani illâki, etki tepki olayı vardır. Duvara ne kadar sert vurursan, elin o kadar sert acır. Yani tabi yöneticilerde size sert geldiği zaman sizde tabii ki otelin çıkarlarını, yöneticilerin çıkarlarını görmezden gelip sessiz kaldığımız durumlar illâ ki oluyor göz göre göre. Kesinlikle adaletsizlik duygusu buna etki ediyor.” (Özel Sektör K4)

“Evet evet. Çünkü söylediğim zaman cephe alacağını düşündüğüm, eee ya da daha çok probleme sebebiyet vereceğini düşündüğüm için düşüncelerimi dile getirmediğim zamanlar oldu. Mobing korkusu da oluyor.” (Özel Sektör K5)

“Kesinlikle, oluyor. Zaten kesinlikle o yüzden sustum. Şöyle olmaz böyle olur diyorum, benim bildiğimi sahipleniyorlar. Bunu söylediğin için teşekkür etmiyorlar sana, aksine bu ilgiyi alıyorlar kendi bilgisiymiş gibi.” (Özel Sektör 13)

“Bildiğin şeyleri de susayım göze batmayayım demek mecburiyetinde kalıyorsun. İş yerinizin huzuru ve selameti açısından mecburen susmak zorunda kalıyorsunuz.” (Özel Sektör K14)

“Herhangi bir şey değişmeyeceği geçtim ben zaten, bir de üstüne ben neden bedel ödeyeceğim.” (Kamu K7)

“Az önce dediğim gibi ben söylerim ama bu endişeyi de her zaman taşıyım. Maalesef kurumlarda bu var. Dile getiriyoruz değişiyor ama değişmediği daha çok oluyor.” (Kamu K10)

“En başlarda meselâ insan tepki katıyor, bir şeyler belki değişebilir diye ama baktıkça yani daha herkesin gücü belli bir yere kadar ilerliyor. Belli bir yere kadar gittikten sonra bakıyorsun ki hiçbir şey olmuyor, bu sefer artık kabullenmeye başlıyorsun oluşan duruma istemsizce.” (Kamu K13)

“Tabii ki de bazı şeyleri söylediğimde olay hiçbir yere varmadığında veya bir sonuç alamadığında oluyor. Bu bir defa oluyor, iki defa oluyor sondasında bakıyorsun ki istediğin şey olmayınca tabii ki bu sefer de ben karışmayayım oluyor yani. Ya dikkate alınmıyor diye ya da ben daha farklı düşünüyormuşum gibi daha çok.” (Kamu K14)

“Söylesem de bir şey değişmeyecek duygu ve düşünceleri oluyor. Dile getirmeyip şimdiye kadar hep sustum. İçimde kalsın istedim.” (Kamu K15)

“Oluyor bir de işten atılma korkusu, ekmeğinden olma korkusu, en büyük korku oluyor. Ondan dolayı sessiz kalıyorsunuz. Evet, genelde sessiz kalıyoruz.” (Özel Sektör K1)

“Evet, kesinlikle düşünüyorum. Meselâ otelin, çalıştığım iş yerinin çıkarları doğrultusunda bir proje üretiyorum. Projeyi veriyorum, gülüyorlar. Sezon sonunda bakıyorlar görüyorlar ki en çok maliyet oradan patlamış. Bir böyle, iki böyle, üç böyle derken, artık sallabaşı al maaşı hesabına dönüyor.” (Özel Sektör K49)

“Tabi, söylediğim zaman tam tersi karşı tarafın bana bunu söylememi bir cesaret göstergesi görüp cephe aldığı zamanlar oldu, evet.” (Özel Sektör K5)

“Hissettim, zaten yaşadım da bunu söylediğim halde bir şey değişmedi. Sonra bende kendime çekildim, işimi yapıp ayrılıyordum yani.” (Özel Sektör K7)

“Düşünüyorum. Söylüyoruz ama dikkate alınmıyor. Dikkate alınmıştır ama tek tük, tek tük. Toplu yapılan dile getirilenleri daha çok dikkate alıyorlar.” (Özel Sektör K7)

“Yaa tabii, zaman zaman oldu. Bilgi ve tecrübelerimizi söylüyoruz ama karşımızdaki ne kadar anlayacak önemli olan o. Söylediğimizde hepsini anlamıyorlardı, yüzde elli gibi diyeyim.” (Özel Sektör K8)

“Evet, evet çok oldu çünkü orada bir düzen oluştu, düzeneği ben tek başıma değiştirmeyeceğim için sessiz kaldığım oldu. İlk başlarda biraz söyledim ama dediğim gibi değerlendirilmediği için sessiz kaldım.” (Özel Sektör K10)

“Çoğu kez susmayı tercih ettim. Konuştuğumda da dikkate almıyormuş gibi davranıp tabii yine kendi çıkarları doğrultusunda dikkate alıp kendi fikirleriymiş gibi kullanıyorlardı.” (Özel Sektör K13)

“Şöyle bir şey var siz özel sektörde bir çalışırsanız ve amiriniz, şefiniz, oranın patronu tarafından size zaten pozitif ayrımcılık ve mobinge maruz kalıyorsanız, bunu çok sık dile getiremezsiniz, mecburen susmak zorundasınız ya da yanınızdaki ekip arkadaşınıza bir adaletsizlik yapılır, bunu savunamazsınız. Savunduğunuz anda aynı muameleyi siz de görüyorsunuz.” (Özel Sektör K14)

“Tabii ki de herhangi bir durumda kendimizi savunmaya çalıştığımızda iş kaybı korkusu olduğu için özel sektör olduğu için insanlar mecbur susmak zorunda kalıyor, susup işlerine devam ediyor. Sonuçta herkes bir ekmek peşinde, iş kaygısında o yüzden kendimiz susmak zorunda kalabiliyoruz. Fikirlerimizi paylaştığımızda da üstlerimizin görüşleri önemli olduğu için bizim fikirlerimiz önemli olmadığı için o yüzden fikirlerimizi onlara yansıtmamızın bir anlamı olmadığı için boşu boşuna susmamız gerekiyor yani.” (Özel Sektör K15)

Katılımcı görüşleri incelendiğinde, kamu sektöründe kabullenici sessizliğin temelinde “söylesem de bir şey değişmeyecek” düşüncesinin yer aldığı görülmektedir. Bu durum, “Söylesem de bir şey değişmeyecek duygu ve düşünceleri oluyor” ifadesiyle desteklenmekte ve çalışanların, fikirlerinin dikkate alınmayacağı ya da olumsuz karşılanacağı yönündeki algılarının baskın olduğunu göstermektedir. Nitekim, “Herhangi bir şey değişmeyeceğini geçtim ben zaten, bir de üstüne neden ben bedel ödeyeceğim?” ifadesi, düşüncenin dile getirilmesinin yöneticiler tarafından memnuniyetle karşılanmayacağının hissedildiğini ortaya koymaktadır.

Özel Sektörde ise kamu sektöründe sessizliğin oluşumuna neden olan dinamiklere ilave olarak farklı dinamiklerin olduğu görülmektedir. Katılımcılar fikirlerinin önemsenmediğini, ‘Bizim fikirlerimiz önemli olmadığı için’ şeklinde ifade etmekte, bu durum değersizlik hissiyle ilişkilendirilmektedir. Buna ek olarak, çalışanların görüşlerinin yöneticiler tarafından kendi fikirleriymiş gibi yansıtıldığına dair “Kendi çıkarları doğrultusunda dikkate alıp kendi fikirleriymiş gibi kullanıyorlardı” ifadesi, çalışanlar arasında güvensizlik oluşturduğu gibi sessiz kalmayı da pekiştirmektedir. Ayrıca özel sektörde iş güvencesi kaygısının da sessizliği beslediği görülmektedir. Özel Sektör çalışanlarının , “herhangi bir durumda kendimizi savunmaya çalıştığımızda iş kaybı korkusu olduğu için, özel sektör olduğu için insanlar mecbur susmak zorunda kalıyor” diğer bir katılımcının ise “işten atılma korkusu, ekmeğinden olma korkusu, en büyük korku oluyor” sözü, bu durumu açıkça yansıtmaktadır.

Sonuç olarak, kamu ve özel sektörde kabullenici sessizlik farklı gerekçelerle ortaya çıkmakta, ancak her iki alanda da çalışanların kendilerini ifade etme konusunda kaygı ve çekinceler yaşadığı görülmektedir.

Öte yandan, görüşmelerde kabullenici sessizlik davranışını sergilemediğini, bu tür bir tutum içerisinde bulunmadığını ifade eden katılımcıların da yer aldığı görülmüştür. Bu katılımcılar, herhangi bir durumda sessiz kalmak yerine düşüncelerini dile getirmeyi tercih ettiklerini vurgulamışlardır. Bu durumu yansıtan örnek katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

“Yok hayır sessiz kaldığım olmadı. Böyle bir durum önüme gelmedi, eğer önüme gelirse böyle bir durumda sessiz kalmam. Kurumum söz konusu ise sessiz kalmam hiçbir şeye.” (Kamu K1)

“Kurumun çıkarı söz konusu olduğunda sessiz kalmam, söylerim.” (Kamu K2, K3, Kamu K5)

“Şöyle ben en azından bu şekilde düşünüyorum, ben özellikle mesleğimle alakalı sessiz kaldığım zaman bunun geri dönüşü bana olacağı için ben mutlaka bu konuda sessiz kalmıyorum, çünkü bana döneceğini biliyorum. Mesleki olarak bana döneceğini biliyorum. Beni rahatsız eden bir durum olursa birinci yöneticimden başlayarak bütün sıralı yöneticilerime söylerim.” (Kamu K10)

“Yok, sessiz kalmıyorum genellikle hakkımı savunarak kanun yönüyle dile getiriyorum, o zaman o şekilde donelerle gittiğin zaman herkes sana bu şekilde daha çok saygı duyuyor. Dinliyorlar beni, genellikle rahatsızlığım gideriliyor. Kamuda olduğumuz için yöneticiler değişkenlik gösterdiği için her yöneticinin yoğurt yiyişi farklı olduğu için ilk başlarda anlaşılmadığını yöneticiyle, sonrasında tanıdıkça onun huyuna suyuna gittiğin zaman çalışma şekline alıştığın zaman bu tip faaliyetlerin üstesinden gelebiliyorum, şahsen ben.” (Kamu K12)

“Yok, daha çok her bilgimi, yapabileceğim her şey de kendimi öne attım. Yine de yapabileceğim şeylerde geriye çekilmem. Dile getiririm iş konusunda.” (Kamu K14)

“Ben haksızlığı gördüğüm zaman söyleyerek tepkimi dile getiriyorum. Ha uygulamada yaparlar yapmazlar onların bileceği şey.” (Özel Sektör K2)

“Sessiz hiçbir zaman kalmadım, bunu yüzlerine söyledim yani. Sessizliği işime yansıtmadım ama onların bulundukları ortamdan uzak kalmayı tercih ettim.” Özel Sektör K6)

“Yok olmadı, ne bildiysem çalışanlara söyledim, yeni gelenlere öğretmek için gereken bütün tecrübelerimi işime yansıttım.” (Özel Sektör 10)

“Yok hiç olmadı. Ben açıkçası fikrimi her zaman beyan eden bir personelim. Hiçbir zamanda çekinmeden aklımdakini olması gerekeni her zaman söylerim.” (Özel Sektör K12)

“Şöyle söyleyeyim böyle bir durum ile karşılaşmadım ama herkes de şöyle bir düşünce vardır ya; söylesem de değişmez bir şeyler diye bazı şeyler. Etkili olur mu bilmem ama sessiz kalmamayı tercih ederim.” (Kamu K1)

“Eee evet. Sessiz kalmadım her zaman söyledim ama tabii ki etkisiz olduğu birçok durum oldu. Eee yine de ben haksızlığa uğrayıp o işi yapmakla ya da ne bileyim iş yerinden çok geç çıkma gibi, sabah çok erken gitme gibi, yemek saatlerimin çalınması gibi birçok sıkıntı ile karşılaştım. Sıkıntıları diğer çalışanlarla toplu olarak dile getirmek daha etkili. O zaman küçükte olsa çalışan için çözümler sunabiliyorlar.” (Özel Sektör K12)

Görüşmelerde, bazı katılımcıların kabullenici sessizlik sergilemedikleri, aksine iş tecrübelerini her zaman açıkça ifade ettikleri “her bilgimi, yapabileceğim her şey de

kendimi öne attım” ve “ne bildiysem çalışanlara söyledim, yeni gelenlere öğretmek için gereken bütün tecrübelerimi işime yansıttım” ifadelerinde görülmüştür. Her iki sektörde de bu tutumu benimseyen katılımcıların ortak noktaları; işlerine duydukları sevgi ve saygı ile birlikte, karşılaştıkları haksızlıklara tahammül edemedikleri için kişilik yapıları gereği sessizlik yerine konuşmayı bir savunma mekanizması olarak tercih etmeleridir.

Katılımcıların bu yaklaşımı, her zaman somut bir değişim yaratmasa da, “Etkili olur mu bilmem ama sessiz kalmamayı tercih ederim”, konuşma eylemini içsel bir rahatlama biçimi olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Bu durumu, “Her ne kadar bir değişiklik olmasa da en azından içim rahat ediyor” veya “Belki tamamını değil ama bir kısmını yaparlar” şeklindeki ifadeler yansıtmaktadır. Özetle, bu katılımcılar için ifade etme eylemi, değişim beklentisinden çok vicdani bir rahatlama ve kişisel sorumluluk duygusuyla ilişkilidir.

Korumacı Sessizlik

Korumacı sessizlik çalışanların kendi isteği ile örgütün ve iş arkadaşlarını korumaya yönelik girişimleridir. Örgütün amacı ve diğer çalışanların yararı gözetilerek, fedakârlığa ve iş birliğine dayalı işi ilgilendiren düşüncelerin, bilgilerin ve bilinenlerin paylaşılmaması durumunda meydana gelmektedir (Üçok, 2015: 27-37). Buradan hareketle olumsuzlukların örgüt ve çalışanların yararı gözetilerek dile getirilmemesi korumacı sessizliğin pozitif yönü olduğunu ortaya koymaktadır. Korumacı sessizliğin; örgütü korumak amacıyla gündeme gelen pozitif bir sessizlik türü olduğu, çalışanların örgütü veya diğer çalışanları korumak adına fedakârlık yaparak sessiz kalması (Dyne, 2003: 1360-1362) olarak değerlendirildiği görülmektedir. İş ortamında çevreden gelebilecek ve örgütsel bağlılığı ve örgütün gücünü, işlerliğini, düzenini etkileyebilecek tehditleri önlemek ve örgütü koruyabilmek amacı ile başta diğerlerini merkez alan kasıtlı, tercihen ve proaktif bir davranış halidir (Podsakoff, 2000: 513-563).

Korumacı sessizlik davranışı bazı durumlarda çalışanlar tarafından iş arkadaşlarının gizli bilgilerini dışarıya ve kuruma karşı, bazı durumlarda ise kurumlarının gizli bilgilerini iş arkadaşlarına ve dışarıya karşı dile getirmeme şeklinde sergilenmektedir. Çalışanların örgüt içindeki bilgiyi dışarıya aktarmaması, diğer çalışanlarla ilgili bilgileri açıklamaktan kaçınması, güven duygusunu zedelememek için gizli bilgileri paylaşmaması korumacı sessizlik olarak düşünülebilir (Dyne, vd., 2003:

1359-1392). Bu tür durumlarda çalışanların, taraflar arasında olası zararları önlemek ya da ilişkileri sürdürülebilir kılmak amacıyla bilinçli bir şekilde sessiz kalmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Korumacı sessizlik alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Tabii meselâ, biraz şirketin maddi konularda sıkıntıları vardı, bize verdikleri makine ekipman eksikti. O işlemleri yaparken nasıl anlatayım size bu işleri yapmak zorunda olduğumuz için müşteriye tamam tamamlayacağız, unutmuşuz, yarın getireceğiz, bugün getireceğiz tarzında eee cümleler sarf etmek zorunda kaldık yani. Onlara doğrudan yok diyemedik de, o tür konularda sessiz kaldık iş yeri yararına.” (Özel Sektör K8)

“Oluyor, örnek verecek olursak yani, nasıl söylesem yani, bir iş eksik yapılsa bile bazen yaptık diyebiliyor, bazen ara sıra patronlar, bizde bir şey diyemiyoruz.” (Özel Sektör K7)

“Kurum çıkarı için tabii ki sustuğumuz zamanlarımız oldu. Sonuçta biz oradan ekmek yiyoruz. Başkada bir durum olmadı, sonuçta kurum onların olduğu için onların isteğine göre hareket ediliyor, bu her zaman böyleydi, böyle de devam ediliyor. Düzelmesini istiyoruz, inşallah düzelir.” (Özel Sektör K15)

“Başkalarının yararına olsa bile kurum lehine kurum lehineyse tabii ki söylerim sessiz kalmam. Kurumumun çıkarını yine tabii ki gözetirim.” (Kamu K5)

“Yöneticime söylerim ki vicdanımı rahatlatmış olurum. Sonucunda ne olur bilemem ama kurumumun yararına olacak her şeyde kurum yararına hareket ederim.” (Kamu K8)

“Yani şöyle kurum lehine, biz kendimizi kuruma ait hissettiğimiz için bu kurumun çıkarları bence bizim çıkarlarımızdan daha önce geliyor. Sonuçta yanlış bir şey varsa diğer kişiyi de uyarmak benim için daha mantıklı geliyor, kurum çıkarını korumak. Böyle bir şey, yani tabii zaman zaman olabiliyor çünkü bir iş hayatının içindeyiz.” (Kamu K14)

“Kurum yararına sessiz kalmalarım olan olaya bağlıdır. Çok fazla sessiz kalan bir insan değilim ama öyle ufak tefek şeylerde çok görmezden de gelebiliyorum.” (Kamu K13)

“Kurumun çıkarlarını her zaman tercih ederim çalıştığım iş yeri tabii ki.” (Özel Sektör K9)

“Özel sektörde hiçbir zaman çalışan çıkarları birinci planda olmaz. Herkes kendi ekmeğindedir. Kurum faydasına bir iş yapmıyorsunuz, kurum sizi kullanıyor. Siz susuyorsunuz, siz sustuğunuz için de kurum bunu kullanıyor.” (Özel Sektör K14)

Görüşmeler doğrultusunda, çalışanların sessiz kalma ya da konuşma tercihlerinde kurumun ve çalışanların ortak yararını gözeten bir yaklaşım benimsedikleri görülmektedir. Katılımcılar, kimi durumlarda sessiz kalmanın hem kurum hem de çalışma arkadaşları açısından daha faydalı olacağını düşünerek sessizliği tercih ettiklerini, bazı durumlarda ise sessiz kalmamanın yine benzer şekilde kurumsal yarara hizmet edeceğini değerlendirerek görüşlerini dile getirdiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum, çalışanların duruma göre hareket ederek fayda esaslı bir tutum sergilediklerini ortaya koymaktadır.

Çalışanların iş arkadaşlarını kuruma, kurumu iş arkadaşlarına karşı koruma hususunda korumacı sessizlik gerçekleştirme durumlarına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir;

“İş arkadaşlarımı savunmak adına çoğu kez sessiz kalmışımıdır. Hatta konuşmam gereken yerlerde sessiz kalmışımıdır. Kurum çıkarı ile çalışan çıkarının çatıştığı noktalarda şöyle ben biraz vicdani davranırım. Benim için çalışan her zaman kurumdan daha önemlidir. İş yerimin haklı olduğu noktalarda ise eğer olayın büyüklüğüne bağlı. Belli bir sorun yaşanmayacaksa karşıdaki kişinin ekmeği ile oynanmayacaksa susmam ama ekmeğiyle oynanacaksa susarım.” (Özel Sektör K13)

“İş yerimin yararına olan bir şeyi de dile getiririm. Arkadaşımı falan kayırma durumum söz konusu olamaz. İş yeri çıkarı önemli, aynen öyle.” (Özel Sektör K15)

“Yani meselâ bazen bizim makine ve ekipmanlarımıza zarar veren arkadaşlarımız oldu. Bazı zaman söyledik, bazı zaman sineye çektiğimiz oldu, kendimiz aramızda halledelim dedik öyle düşündük yani yukarıya şey yapmayalım.” (Özel Sektör K8)

“Kişilerin ve kurumun çıkarlarını dile getirmek konusunda önceliğim adalet.” (Özel Sektör K7)

“O konuda şey yaparım, en az etkilenecek bir şekilde ikisinin de yararına olacak bir şekilde söylerim. Ne var ki nesen, ne var ki nesen yani. Çünkü burada şu oluyor yani yemek yediğin yere pislemek gibi bir durum oluyor. Onu da yapmak istemem yani, sonuçta ben o kurumdan o yerden o iş yerinden ekmeği yiyorum.” (Özel Sektör K3)

“Çalışan ile kurum arasındaki o dengeyi çok güzel sağlıyorum. Şöyle çalışma arkadaşlarımdan çok memnum. Herkes birbirini koruyup kollama peşinde. Kimseye kendimize laf söyletmemeye çalıştığımız için bizde bu tür şeyler olmuyor. Arada sırada tabi kurumda önemli bir aktivite olduğu zaman her kurumda stres yaşanıyor. O tür stres haricinde biz o tür şeyler yaşamıyoruz. Kurumun çıkarlarını ön planda tutmak olaylara ve duruma göre değişir, çünkü neden? sonuçta biz buraya ekmek paramızı kazanmak için geliyoruz. Vicdan çok önemli bir şey yani herkes de vicdan olduğunu düşünmüyorum.” (Kamu 12)

“Çalışanların lehine olan durumlarda çalışma arkadaşlarım daha öndedir. Onların çıkarınaysa kurumun değil de çalışma arkadaşlarımdan çıkarını düşünürüm.” (Kamu K11)

“Ben bu konuda kurumdan çok çalışma arkadaşlarıma daha çok değer veririm.” (Kamu K10)

“Yani geldiğim şu aşama; işime kadar böyle davranmamak için içinde bir itki vardı ama burada bundan sonra artık böyle bir şey yok. Başkasının faydasına da kurumun faydasına da, başkasının zararına da, kurumun zararına da... beni hiç ilgilendirmiyor.” (Kamu K7)

“Ya şimdi başkaları kurumdaki yöneticiler haricinde diğer insanlar eğer olumlu yönde etkileneceklerse hiçbir şekilde susmam elimden gelen her şeyi yaparım ama elimden geleni. Kurumun çıkarları... kurumun çıkarları açıkçası çok umurumda olmaz.” (Kamu K4)

“Kurumun yaptığı bir hata varsa ve ben bu duruma şahitsem susmam. Doğru olan neyse onu yaparım. Kurumsa kurumum, kişiye kişi.” (Kamu K3)

Görüşmelerde, bazı katılımcıların kurumun ya da çalışma arkadaşlarının yararına dahi olsa hiçbir durumun kendileri açısından önem taşımadığını ifade ettikleri görülmüştür. Bu durum, çalışanların örgüte ve çalışma ortamına yönelik aidiyet ve motivasyon düzeylerinin sorgulanmasına yol açmaktadır.

Öte yandan, kurumu ile çalışma arkadaşları arasında korumacı sessizlik davranışı sergilemek durumunda kalan katılımcıların bir kısmı, çalışma arkadaşlarının çıkarını gözetme yönünde bir eğilim gösterirken; diğer bir kısmı ise kurumun yararını önceleyeceklerini belirtmiştir. Katılımcılar, bu tür ikilemlerde kararlarını adalet duyguları

ve vicdani değerlendirmeleri doğrultusunda vereceklerini vurgulamışlardır. Bununla birlikte, kurumun ya da yöneticilerin çıkarlarının kendileri açısından öncelik taşımadığını dile getirmeleri, örgütsel adalet algısının korumacı sessizlik üzerindeki belirleyici etkisini açıkça ortaya koymaktadır.

Elde edilen bulgular, bu durumun hem kamu hem de özel sektör çalışanları için benzer koşullarda ve benzer yoğunlukta yaşandığını göstermektedir.

Savunmacı Sessizlik

Savunmacı sessizlik, genel olarak çalışanların herhangi bir konu hakkındaki görüşlerini açıkladıklarında kendi çıkarlarının zedelenebileceği kaygısı ile ve kendilerine gelebilecek tepkilerden ötürü kişilerin alternatiflerini göz önünde bulundurmak suretiyle kendilerini korumak amaçlı içinde bulundukları bir davranış hali olarak tanımlanır (Edmonson,1999). Çalışanların daha iyi bir statüye yükselebilmek ve çalışma şartlarının iyileşmesi için sessiz kalmalarını ifade eder. Savunmacı sessizlik; Morrison ve Milliken (2000) savunmacı sessizliği, “çalışanın kendini koruma amacıyla bilgi, fikir ve düşüncelerin saklanması” olarak değerlendirmiştir. Savunmacı sessizliğin temelinde değişim için öneri yapma ya da konuşma korkusu vardır (Van Dyne vd., 2003: 1359-1372). Buradan hareketle savunmacı sessizliğin içinde yükselme arzusu gösteren çalışanlar ile mevcut konumu içerisinde problem yaşamaktan kaçınmayı hedef edinen çalışanlar tarafından gerçekleştirilen bir sessizlik türü olduğu görülmektedir. Savunmacı sessizlik alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Her şeyde çok konuşursam diye kariyer korkusu kesinlikle oluyor. Yani yükselme hissiyatı oluyor tabii...” (Özel Sektör K1)

“Daha gencim yirmi sekiz, yirmi dokuz yaşımdayım daha eee çalıştığım yerde ilerlemek var. Biliyorsunuz ülkemiz sıkıntılı dönemlerden geçiyor, sıkıntılı dönemlerdeyiz. Şey diyorsun artık sessiz kalayım da artık belki ekmeğimden olmam, ekmeğimden olmam.” (Özel Sektör K3)

“Sessiz kalmak bence daha iyi. Sesinizi çıkarttığınız zaman başıma gelen bir olay, genel müdürümüzün tanıdığı gece müdürü işini yapamayan iş ahlakını hiçbir zaman benimsemeyen ve ayrıyeten de sapık huyları olan bir insandı. Ben bu duruma ses çıkartmaya çalıştım baktım olmuyor, sesimi çıkartmadım. Baktım daha çok sevildim ama

işin finalinde her ikisi de kovuldu. Bu durumlara sessiz kalınca kariyerimizin etkilenmesine kesinlikle etki ediyor, kariyeri etkiliyor.” (Özel Sektör K4)

“Eee kariyerim değilde, konuşursam çalıştığım ortam huzursuzlaşır ve çalıştığım iş kolunun zorluğu artar diye sessiz kalayım dediğim oldu.” (Özel Sektör K5)

“Yani bir iş yapılıyor, işin doğrusu benim dediğim gibi ama patronlar yöneticiler o şekilde yapılmasın diyor, bizim dediğimiz gibi yapılınsın diyor. Mecburen bizde susuyoruz, neden? kariyerimizi etkiler diye. Kariyerimizin etkilenmesi durumu bize mobing uygulanmasın diye, o da var işin içinde ama eee tabi farklı gözle bakılmasın diye susuyoruz. Tabi yükselme isteğimiz oluyor.” (Özel Sektör K7)

“Hani o durumlarda kaptan pozisyonu yükselebilmek için dediğim gibi bazı haksızlıklara sessiz kalmak gerekiyordu.” (Özel Sektör K10)

“Kesinlikle yaşadım, ilk başta zaten müdürün yanında çok konuşan olduğunuzda da iyi bir şey değil. Zaten akıllı biriyseniz, iyi biriyseniz, işinizde çalışkan biriyseniz bu zaten sizin için dezavantaj. Adam böyle akıllı birini istemiyor, kendi yönetebileceği birini istiyor. İleride kendine bir rakip istemiyor. Tabii ki kariyer planımda vardı herkes gibi yeni başlarken ama tabi önünüze engeller koyuyorlar.” (Özel Sektör K13)

“Kariyer konusunda adaletsizlik gördüğüm zaman kariyer kariyer düşünmedim hiç. Öyle bir üst kariyer planımda olmadı. Çalışan olarak devam etmek istiyorum.” (Özel Sektör K2)

“Yok hayır, öyle bir korkum olmadı. Yükselme, kariyer korkumdan dolayı sessiz kaldığım hiç olmadı. Bildiklerimi hep söyledim.” (Özel Sektör K8)

“Evet, tartışırım. Bildiğim şeyleri söylerim, olmasını isterim ama tabii ki fikrimi öne sürerim tabii. Kariyerim etkilenir diye, hayır öyle bir duygum hiç olmadı, hiç olmadı böyle bir duygum açık söyleyeyim.” (Özel Sektör K9)

“Yok hiç olmadı ya bugüne kadar, böyle bir duygum olduğunu hatırlamıyorum. Kariyer planım oldu, usta olayım, şef olayım şeklinde ama bundan dolayı sessiz kaldığımı hatırlamıyorum. Normalde kariyerimi etkileyecek bir konuda dahi olsa konuşurum her şeyi.” (Özel Sektör K11)

“Yok kariyerim sabit memurluk zaten, değişen bir şey olmayacak. Konuşsam da konuşmasam da değişen bir şey olmaz benim için.” (Kamu K1, K2, K8,K10)

“Yok, yani zaten çalıştığım kurumda kariyer anlamında bize sunduğu bir şey olmadığı için hani kariyerim etkilenir diye düşündüğüm an olmuyor.”(Kamu K3, K5)

“Yok, şimdi konuşmamak çok benim için bir şey değil. Eğer negatif bir durum varsa bunu mutlaka söylüyorum başka bir şekilde içime atmıyorum, çok umursamıyorum. Çünkü meslek hayatım boyunca 20 yılımı devirdim meselâ bu beni çok olumsuz etkilemiyor açıkçası.” (Kamu K4)

“Şu anki durumumda yeni sayıldığım için daha çok şöyle oluyor yerini koruma derdi. Biliyorsunuz memuriyetin ilk yılında ya da herhangi bir yere işe girdiğinizde sıkıntılı bir süreç, bütün gözler üzerinizde. İş yapış şekliniz, işleyişe uyumunuz dikkat çekiyor. Orada göze batmamak için genellikle yerimi korumak derdim oluyor.” (Kamu K6)

“Tabii benim yükseleceğim bir yer olmadığı için yok ama olmadı. Çünkü zaten her şekilde önümüz kesilmiş.” (Kamu K7)

“Yerimizde rahat olalım durumundan dolayı sessiz kaldığım olabilir.” (Kamu K9, K13, K15)

“Yok, kariyerimle alakalı bir sıkıntı yaşamıyorum ama konuştuğum zaman bir yerlere sonuca varamayınca kendimi geri çekmek zorunda kalıyorum yani. Hedef olmayayım diye susmayı istiyorum ama yok onu yapamıyorum, çok istiyorum ama yapamıyorum. Biraz kendimi geri çekeyim, çekemiyorum.” (Kamu K14)

Savunmacı sessizlik alt teması değerlendirildiğinde, özel sektör çalışanlarının kariyer planlaması ve yükselme beklentileri nedeniyle sessiz kalma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Özel sektör çalışanlarından üçü kariyer beklentilerine sahip olmalarına rağmen savunmacı sessizlik göstermemiş, bu kişiler kariyer endişesi ile düşüncelerini ifade etmekten kaçınmamıştır. Bu durum, özel sektör çalışanlarının terfi beklentilerine rağmen savunmacı sessizlik stratejisini benimsediğini ortaya koysa da, her durumda bütün çalışanların savunmacı sessizlik eğiliminde olmadığını göstermektedir.

Kamu sektörü çalışanlarının büyük çoğunluğunun ise kariyer ilerlemesi açısından yeterli fırsatların sunulmaması nedeniyle kariyer endişesi taşımadıkları görülmüştür.

Bununla birlikte, kamu çalışanlarından üçü savunmacı sessizlik gösterdiğini belirtmiş; bu durumun temel nedeni olarak ise mevcut huzurlu çalışma ortamının bozulması yönündeki endişelerini dile getirmişlerdir. Öte yandan, bir kamu çalışanı savunmacı sessizlik göstermediğini ifade etmiş; ancak bu ifadenin devamında yer alan “Çünkü zaten her şekilde önümüz kesilmiş” ifadesi, söz konusu bireyin kurumu tarafından gelecekte de kariyer gelişimine yönelik bir fırsat sunulmayacağına dair güçlü bir inanca sahip olduğunu göstermektedir.

Bu bulgular, savunmacı sessizlik davranışının yalnızca kariyer beklentileri ile değil, aynı zamanda mevcut çalışma ortamının korunması yönündeki kaygılarla da ilişkilendirilebileceğini ortaya koymaktadır.

4.3. Tema 3: Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm; çalışanların örgütlerine yönelik içten içe kırgınlık, öfke, nefret hissetmeyi ve bu duyguları davranışlarına, söylemlerine yansıtmayı ifade eder. Sinizm insanların açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, umutsuzluk ve hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu olarak tanımlanmaktadır (Andersson, 1996: 1414). “bireyin çalıştığı örgüte karşı negatif tutumu” olarak ifade etmektedirler (Brown ve Cregan, 2008: 667-686). Bir başka ifade ile örgütsel sinizm; bir örgütün dürüst olmadığına inanılması ve bu inancın, olumsuz duygularla birleşmesi sonucu itibarı zedeleyen bir davranışa (Abraham, 2000: 270) dönüşmesi olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda elde edilen verilerden hareketle örgütsel sinizme ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 4. Örgütsel Sinizm Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	Frekans
Örgütsel Sinizm	Bilişsel Sinizm	30
	Davranışsal Sinizm	39
	Duyuşsal Sinizm	48
	Rasyonelleşme ile Çelişen Gözlem	9

Tablo 4'e göre katılımcıların "Örgütsel Sinizm" teması ile ilgili yanıtları incelendiğinde toplam 4 alt temanın ortaya çıktığı görülmektedir. Bu alt temalar ile ilgili katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

Bilişsel Sinizm

Bilişsel boyutta, çalışanlar örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğu düşüncesi üzerinde durmaktadır. Bilişsel boyutun kapsamı incelendiğinde, bireylerin kurum içerisindeki uygulamaların belli kurallara dayanmadığına, hazırlanan resmi belgelerin ciddi olmadığına, insanların davranışlarının istikrarlı ve güvenilir olmadığına, bireylerin dürüst, ahlaklı, içten ve samimi olmadıklarına inandıkları (Kalağan, 2009: 46; Kılıç, 2015: 62; Kutaniş ve Çetinel, 2010: 188) görülmektedir. Bilişsel sinizm alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

"Yöneticiler kendi çıkarlarına yönelik davrandığı, adaletli davranmadığı için ilkelerden ve dürüstlükten vazgeçiliyor." (Kamu K1, K15)

"İllaki ödün veriliyor maalesef. Ben eğitimciyim her şeyden önce branşım eğitim ama meselâ bir eğitimcinin önceliği ya da eğitimcilerin önceliği sahip olması gereken o özellikler arasında dürüstlük, hakkaniyet bunlar vardır. Bunların olmaması benim eğitimciliğimi de bana sorgulattı. Bende bunların izinden mi gidiyorum, ben de bunların savunduğunu mu savunuyorum gibi mesleki anlamda beni biraz yaraladı açıkçası." (Kamu K6)

"Kendimin ve kendi statümdeki insanların etkilendiği olaylara bakarak kurumu hatalı davrandı dediğim olaylar oluyor. Genel olarak kurumum hata yapıyor mu? diyecek bir statüde değilim. Dışarıdan bir gözle buna bakamıyorum." (Kamu K3)

"İşyerimin... yani işte o da yönetime göre değişiyor. Bazı yöneticilerimizde oluyor, bazı yöneticilerimizde olmuyor. Yöneticilerimiz değiştikçe duygular da değişiyor." (Kamu K5)

"Aynen o noktalar oluyor. Yani dışarıdan görünüyor ama içeriden bu birebir yaşadığımız adaletsizlik duygusu falan ayrımcılık dürüstlük bu tür durumlarda ödün verdiğini düşünüyorum evet." (Kamu K9)

“İşte biz çok dışarıdan bakılınca dürüst gözükelim, çok iyi gözüküyor. Ama içindeki bilgileri bildiğimiz takdirde dürüstlükten vazgeçtiğini görüyoruz. Yani biz çok yakınlarımıza tabi olanları anlatıyoruz. Herkese olmasa dahi gözükteği gibi olmadığını, her şeyin arkada çok farklı olduğunu bunları anlatıyoruz.” (Özel Sektör K1)

“Birçok kez oluyor. Bütün şirketlerde olduğunu düşünüyorum bunun, çalıştığım şirkette de dürüstlükten ödün verdikleri oluyor. Yani genellikle zaten üst makamı ve üst yöneticiye kolluyorlar her zaman, alt yöneticinin bir önemi olmuyor adalet duygusu sıfır oluyor ve dürüstlükten vazgeçmiş oluyor.” (Özel Sektör K6)

“...kendi sorumluluklarını dahi yerine getirmeyen firmalarda da çalıştım yani. Firmaların dışarıdan nasıl olduğu, çalışanlar dışarıda konuştuğu için bilinir.” (Özel Sektör K11)

“İlke ve dürüstlüğünden ödün verdiğini düşünmüyorum.” (Özel Sektör K5, K2, K3, K9, K15)

“İş yerimizin... yani bunu yaşamadım açıkçası, bunu yaşamadım.” (Kamu K4, K14)

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, kamu ve özel sektör çalışanları ile bu sektörlerdeki örgütlerin dürüstlük ilkesinden sapmalarına ilişkin yaygın bir algının mevcut olduğu görülmektedir. Özellikle "Birçok kez oluyor" ifadesi, bu tür durumlara sıkça tanıklık edildiğini ve söz konusu sapmaların istisnai değil, tekrarlayan bir nitelik taşıdığını ortaya koymaktadır.

Kamu çalışanlarının beyanlarında, yöneticilerin kişisel çıkarlarını önceledikleri ve adaletli davranmadıkları yönündeki algıların, dürüstlükten vazgeçme durumlarını tetiklediği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, dürüstlük ilkesine bağlılık, yöneticilerin etik tutumları ve adalet algısı ile doğrudan ilişkilendirilmektedir.

Bir katılımcının “Yöneticilerimiz değiştikçe duygular da değişiyor.” şeklindeki ifadesi ise, dürüstlükten sapma davranışlarının kurumsal yapıdan ziyade yönetici kaynaklı olduğunu düşündürmektedir. Bu durum, çalışanlarda oluşan etik değerlere bağlılık algısının yöneticilerin tutumlarına bağlı olarak değişkenlik gösterebildiğine işaret etmektedir.

Davranışsal Sinizm

Çalışanların davranışsal sinizm algısıyla; örgütlerine yönelik olumsuz söylemlerde bulunmalarının yanı sıra, davranışları yönüyle işlerine yansıtılmaları olarak ortaya çıkmaktadır. Davranışsal sinizmin kaynağı olarak örgütteki samimiyet ve dürüstlük eksikliği görülmektedir. Bu bağlamda örgüt hakkında sert eleştiriler, kötü tahminler ve alaycı mizah ifadeleri yer almaktadır (Kalağan, 2009: 46; Kılıç, 2015: 62; Kutaniş ve Çetinel, 2010: 188). Davranışsal sinizm alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Ben yansıtıyorum davranışlarıma yansıtıyorum. Böyle söyleyeyim derim yani, böyle oluyor her zaman olmamakla birlikte. Bir de işin niteliğine göre de değişiyor bazı işler vardır sadece yöneticinin işine yarar, devletin milletin ya da kurumun işine yaramaz. Sadece yöneticinin işine yarar sadece yöneticinin özel isteğidir. Bu tür durumlarda tabii ki çok fazla özverili davranmıyorum.” (Kamu K5)

“Yaa... ben artık bayağı bir olgunlaştım. Eskiden konuşuyordum hatta argo kelimeler kullanacak kadar konuşabiliyordum, o kızgınlık nasıl çıkacak. Ama artık yaşamıyorum hiçbir şey yapmak gibi bir derdim yok. Yani yaptım mı yaptım modundayım artık. O skeçlerdeki komedi memur tiplerlerinin nasıl oluşturulduğunu anladım, bu yukarıdan gelen bir şey.” (Kamu K7)

“Arkadaşlar arasında konuşuyorum ama çalışırken yine görevimizde neyi yapmamız gerekiyorsa onu yapıyoruz.” (Kamu K9, Özel Sektör K2)

“Oluyor tabii. Arkadaş ortamında paylaşıyorsun hani içine atamazsın, arkadaşlardan da bir destek motivasyon bekliyorsun. İş yaşamımda bu durumu tavırla da, söyleyerek de hissettiririm. Uzun sürdürmem ama.” (Kamu K11)

“Kırıldığımı çok net belli ederim. Bazen söyleyerek, bazen tavırlarımla belli ederim, o kişi benim ona kırgınlığımı anlasın. İş yoğunluğunda davranışlarla belli ederim, iş yoğun değilse yüzüne söylemeyi tercih ederim. İşimi az yapmak konusunda onunla onu karıştırmıyorum. Sonuçta kırgınlık ayrı iş ayrı yani, işimizi yapacağız yani bir şekilde. Gelip te komşunun kızı yapmayacak benim yapmadığım yerleri.” (Kamu K12)

“İster istemez bazı durumlarda yansıyor. Davranışımıza da yansıyor, yüzümüze de yansıyor, hatta ve hatta iş dışına da yansıyabiliyor.” (Kamu K14)

“İsteksiz yapıyorsun, yapmak istemiyorsun ve seni anlamayan yöneticiye verim vermek istemiyorsun. Çalışanlarla bu durumları konuşuyoruz.” (Özel Sektör K5)

“İşime hiç yansıtmadım ama davranışlarıma illâ ki yansımıştır insan ilişkilerinde özellikle yapan kişiye karşı davranışlarımda yansımıştır. Olumsuzlukları arkadaşlarımız arasında konuştuğumuz oldu.” (Özel Sektör K6)

“Ara sıra oldu evet, tepki vermişliğim var. Bunu genellikle arkadaşlarımla konuşuyorum. Yöneticilerle ara sıra. Davranışlarım tepki olarak sürer. Yöneticiye illâ ki soğukluk oluyor, uzaklaşıyorsun.” (Özel Sektör K7)

“O duyguları hissettiğim zaman yansıttığım oldu. Keşke yansıtmasaydım, pişmanlıklarım oluyor ama yansıtmak zorunda kaldım çoğu zaman. Keşke olmasaydı, hani öfke ile kalkan zararlar oturur atasözü var ya ben onu yaşadım evet.” (Özel Sektör K10)

“Bazen söylüyorlar meselâ, bugün birazcık canın sıkkın gibi, normalde güler yüzle insanız ama bugün senin neden canın sıkkın tarzında bir geri dönüşüm alıyoruz yani. Zaman zaman yansıtıyorum ama meselâ birkaç gün sonra geçiyor o. İşime hiçbir zaman yansıtıyorum aynı işimi yapmaya devam ediyorum.” (Özel Sektör K8)

“Gün içerisinde değil, içimde yaşatırım çoğu kez, işime yansıtılamamaya çalışırım. Dile getiririm ama bunu işime yansıtılamam.” (Özel Sektör K13)

“İllâ ki oluyor ama dediğim gibi, ne kadar sesiniz çıkarsa o kadar mobing, tarafınıza yapılacak mobing in durumu değişiyor.”

“Herhalde ben içime kapanıyorum.” (Kamu K1)

“Yok olmuyor, sessiz kalıyoruz. İçimizde yaşatıyoruz. Yok, hiç dile getirmem çünkü çözüm olmaz.” (Kamu K8)

“Genelde ben susarım. Sonrasında böyle bir sinir krizi geçirme gibi bir durum olur ya da böyle bir patlama olur.” (Kamu K15)

“İş hayatımda kimseye arkadaşlarıma yansıtmadım. Kendi içimde daha çok savaşılmaya çalıştım.” (Özel Sektör K15)

Kamu ve özel sektör katılımcılarının bir kısmının, davranışsal sinizmi yalnızca söylemlerinde değil, aynı zamanda tutum ve iş yapma biçimlerine de yansıttıkları gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, bazı katılımcılar sinik düşüncelerini dile getirmekle birlikte bu tutumların davranışlarına yansımadığını özellikle belirtmişlerdir. Bu durum, sinizmin her bireyde aynı düzeyde ve biçimde tezahür etmediğini göstermektedir.

Katılımcı ifadelerinde öne çıkan bir diğer unsur ise sinizmin temelinde “adaletsizlik algısının” bulunduğuudur. Özellikle kamu çalışanlarından üçü ve özel sektör çalışanlarından biri, yaşadıkları davranışsal sinizmin kendilerini sessizliğe ittiğini ifade etmişlerdir. “Genelde ben susarım”, “Sessiz kalıyoruz, içimizde yaşıyoruz” ve “Kendi içimde daha çok savaşımaya çalıştım” gibi söylemler, sinik duyguların dışa vurulamadığını ve içsel bir çatışmaya dönüştüğünü göstermektedir.

Bu bağlamda, elde edilen veriler örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Sinizmin, çalışanları sessizliğe sürüklediği; buna karşılık sessiz kalmanın da sinik duyguları derinleştirdiği görülmektedir. Bu karşılıklı etkileşim, örgüt içindeki iletişimin ve psikolojik güven ortamının zayıflamasına neden olabilmektedir.

Duyuşsal Sinizm

Çalışanların örgüt içerisinde yaşadıklarından dolayı, örgütlerine yönelik duygusal anlamda bağlarının zayıflaması, sadece çalışmak zorunda olma hissiyatının vermiş olduğu psikoloji ile işe gidip gelme durumu olduğu bilinmektedir. Duyuşsal boyutta; örgüte karşı öfke, kızgınlık, kırgınlık ve kınama gibi güçlü duygusal tepkiler yer almaktadır. Hatta bireylerin sinizm seviyeleri arttığında örgütleri akillârlarına gelince tiksinti ve utanma duygularını yaşarlar (Kalağan, 2009: 46; Kılıç, 2015: 62; Kutaniş ve Çetinel, 2010: 188) . Bu bağlamda duyuşsal sinizmin, çalışanların örgütlerini sevmemenin ötesinde bir duygu durumu olduğu söylenebilir. Duyuşsal sinizm alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Güvensizlik ve kızgınlık çok oluyor. Bunlar olaylara bağlı olarak oluyor, kırgınlık devam ediyor ama kızgınlığım gelip geçiyor.” (Kamu K1)

“Çok seviyordum iş yerimi ama zamanla bu içimdeki kızgınlığım ve öfke, sinir, kırgınlık bunlar tabii bunların aidiyet duygusuna zarar verdiğini düşünüyorum.” (Kamu K2)

“Yaa kırgınlık ve öfkeler oluyor ama bu kırgınlık ve öfkeler yöneticiden kaynaklı oluyor.” (Kamu K3)

“Yöneticim ilk geldiği zamanlarda beni tanıımıyordu ve hep önyargılı davranıyordu, her hareketimden nem kapıyordu. O zaman stres yaşadım, altı ay gibi bir süre geçti, ne zaman yöneticimi yöneticime şikâyet ettim ve karşılıklı konuştuk o zaman sorun çözüldü. O günden sonra rahat ettik. Birlikte çalışıyorduk, bu işimize de yansdı. Sabah saat sekiz buçuk olacakta işe gideceğim diye korkarak geliyorduk.” (Kamu K8)

“Tabii ki de, tabii ki de oluyor. Bu sefer dediğim gibi ailene yansıyor, istemsiz olarak. Meselâ ona tepkini veremediğin zaman bu sefer istemsizce içine atıyorsun, içine atınca biraz daha durgunlaşıyorsun. Bu sefer ailene, çevrene, hayata bakış açına göre değişiyor yani yansıyor onlara.” (Kamu K13)

“Kişisel anlamda değil ama olaylarla alakalı bir kırgınlık yaşadığım oluyor. Kendimi ifade ederken zorlandığım ya da başkalarının yaptığı haksızlıklarda hani bir olayı düzeltemediğimde, düzeltilmediğinde tabii ki benim de öfkelerim kırgınlıklarım olabiliyor yani. Bunları dile getirdiğim zaman da sanki ben abartıyormuşum gibi hissedildiğimden bu sefer ben daha çok kırılıyorum. O yüzden bazılarını söyleyemiyorum. Kırgınlıklarımın geçmesi konusunda kesinlikle bir kenarda durduğunu hissediyorum çünkü halının altına süpürmek gibi bir şeyi alıp çöpe atamıyoruz. Silmiyoruz, sürekli halının altına atıyoruz o da bizde birikebiliyor yani.” (Kamu K14)

“Yöneticilerin yaptıklarından dolayı iş yerine bağlılığım ister istemez etkileniyor. Psikolojik olarak insan bir çöküşte oluyor. Mutlu olarak geldiğin iş yerine mutsuz geliyorsun. Sadece çalıştığım birimde değil, öbür birimleri de etkiliyor yani, herkesi etkiliyor. Bu durum sosyal yaşamımı ve aile yaşamımı da etkiliyor.” (Kamu K15)

“Kesinlikle oluyor. İşe seyerek gelmiyorum o zaman. İş yapma isteğim azalıyor. Verimliliğim azalıyor. Ondan sonra işte huzursuzluğum azalıyor. Bu evde ister istemez yansıması oluyordur tabii ki. Ben olmuyor diye düşünüyorum ama evdekiler olduğunu söylüyorlar.” (Özel Sektör K1)

“Net, net tabii tabii her zaman oluyor. Örnek veriyorum, meselâ istemleri veya azarlamaları oluyor. Şimdi inan yani unutabiliyor, aşırı bazen olması gerekenden fazla bir tepkiyle karşılaşmak zorunda kalıyorsun. Bu bazen kırıyor iş yerine karşı. Üzülüyorsun

kırılıyorsun ama mecburen devam ediyorsun, devam etmeye çalışıyorsun.” (Özel Sektör K3)

“Tabii ki oluyor. Şimdi biliyorsunuz bizim bir emeğimiz var sonuç itibariyle. Emeğimiz nedir? ay sonu aldığımız maaş, maaşların gecikmesi, maaşların erken yatmaması ya da avans talebinizin ret edilmesi, ya da sizin yaptığınız iş piyasa fiyatının atıyorum farazi konuşuyorum, günümüz şartlarında değil tabii ki şu an farazi konuşacağım, otuz bin liralık işi size yirmi bin liraya verdikleri zaman bu kırgınlığı hissediyorsunuz ve ona göre iş yapıyorsunuz.” (Özel Sektör K4)

“Bir kere üslubundan, yöneticinin bana karşı tutumu ve üslubuna yönelik tepkim olmuştu ve bu sefer kendimi tutamadım, kızgınlıkla bir atışmamız oldu, böyle bir deneyimim oldu. Bu tür kırgınlıklar geçici olmuyor, kalıcı oluyor.” (Özel Sektör K5)

“Tabii ki zaman zaman oldu, olmadı desek yalan olur. Yöneticilerin bize karşı tutumlarından biraz ilgisizliklerinden o şekilde oldu. Patronlara zaman zaman bazı şeyleri aktarma durumumuz oldu ama tabii ki bizim ki büyük bir şirket olduğu için çok ta birebir patronla görüşemiyorsunuz, genelde yardımcılarıyla işte müdür yardımcısı gibi kişilerle görüşülüyor. O da ne kadar etkili oluyor, ne kadar yukarıya bizim hakkımızda bilgi gidiyor onun sonucunu göremiyoruz, bilemiyoruz.” (Özel Sektör K8)

“Evet, şimdi işin özü çoğu zaman kırgınlık, öfke ve kızgınlık oldu. Çünkü çoğu zaman bizim mesaimiz beşte bitiyordu. İş yeri sahibi diyordu sekize, dokuza kadar çalışıyorduk. O kadar mesai yaptığımız oluyordu ay sonu geldiğinde bu parasal olarak size yansısın istiyorsunuz, fazla çalışmanız sebebiyle. Ay sonu geliyor size mesaj ücretini yatıracağız diyorlardı ama sonra maaş zamanı geldiğinde ya fazla mesai ücretlerinin çoğu yatmadığı, çoğu zaman da eksik saat hesaplanarak yattığı oluyordu.” (Özel Sektör K10)

“Yani onu nasıl söylemek gerekirse bilmiyorum da yani şimdi insanlar farklı durumlarda sinirlenip öfkelenabiliyor. Sonuçta yöneticilerin veya işveren, şefimizin yaptığı hatayı insan yöneticiden de çıkarmak istiyor. İnsan haliyle öfkelenişi için bu durumda tepkili olduğu için o yüzden bazı durumlarda da olduğu gibi öfkeleniyor, sıkıntıları gidermeye çalışıyor ama insan öfkelenişiyle kalıyor.” (Özel Sektör K15)

“Güvensizlik ve kızgınlık çok oluyor. Bunlar olaylara bağlı olarak oluyor, kırgınlık devam ediyor ama kızgınlığım gelip geçiyor.” (Kamu K1)

“Çok seviyordum iş yerimi ama zamanla bu içimdeki kızgınlığım ve öfke, sinir, kırgınlık bunlar tabi bunların aidiyet duygusuna zarar verdiğini düşünüyorum.” (Kamu K2)

“Bu duyguları hissettiğim zamanlar oldu. O zamanlarda kendimi farklı şekilde geliştirme yoluna gittim. Okulumu tamamlamak için bu benim açımdan hırs oldu. Kızgınlıklarım oldu dediğim gibi öğrenim hayatımda daha iyi yerlere gelebilmek mertebe olarak yükselebilmek için bunlar beni hırslandırdı.” (Özel Sektör K15)

“Haksızlık durumu olduğu zaman ister istemez insan sinirleniyor. Dediğim gibi stres altında oluyor. Bu stres altında da ufacık bir şeyde de bir kırgınlık bir olay oluşabiliyor. Bunları da çok gördüm.” (Kamu K13)

“Yani ben bu tarz kırgınlıkları yansıtmama taraftarıyım açıkçası. Yani içimde tutuyorum yani kızgınlığım bir süre sonra geçtiği için içime atıyorum öyle söyleyeyim.” (Kamu K4)

“Kırgınlıklarımızı karşımızdaki kişilerin anlaması konusunda tabii ki şimdi bir insan bir insana kırıldığı zaman veya günlük tanıdığınızı bir kişinin hal ve hareketleri değiştiği zaman karşı tarafın bu durumu anlamaması mümkün değil. Bu tür durumlarda daha çok anlıyorlar yani herkes her şeyi görüyor. Anlayıp bazen sessiz kaldıkları da oluyor, bazen destek oldukları da oluyor, onlarda kendi hatalarını anlıyorlar.” (Kamu K14)

Kamu ve özel sektör çalışanlarının ifadeleri doğrultusunda, duyuşsal sinizmin her iki sektörde de hissedildiği tespit edilmiştir. Katılımcıların bir kısmı bu duyguyu kalıcı bir tutum olarak tanımlarken, bazıları ise kızgınlık ve öfke gibi duyguların geçici ve belirli olaylara bağlı olarak ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Duyuşsal sinizmin temelinde adaletsizlik algısı, mobbing, ücret eşitsizliği, fazla mesai karşılıklarının verilmemesi ve çalışan haklarının ihlali gibi etmenlerin bulunduğu dikkat çekmektedir. Bu tür uygulamaların, çalışanlarda iş yerine yönelik kızgınlık, kırgınlık ve öfke duygularını tetiklediği görülmektedir.

Katılımcı ifadeleri arasında, bu olumsuz duyguların yöneticilerin tutum ve davranışlarına bağlı olarak geliştiğini belirtenler de yer almaktadır. Ayrıca, bazı katılımcılar yaşadıkları duygusal sinizmi açıkça dile getirmek yerine sessizliğe büründüklerini ve bu duyguları içselleştirerek bastırdıklarını ifade etmişlerdir.

Bu bulgulardan hareketle, duyuşsal sinizm ile örgütsel sessizlik arasında, her ikisinin de temelinde adaletsizlik algısının yer aldığı bir etkileşim olduğu sonucuna varılabilir. Bu durum, örgütlerde psikolojik güvenliğin ve adaletli uygulamaların yetersizliğinin, çalışanların duygusal bağlılığını zedelediğini, sinizm ve sessizlik gibi savunucu tepkilere neden olduğunu göstermektedir.

Rasyonelleşme ile Çelişen Gözlem

Bu çalışmada “rasyonelleşme ile çelişen gözlem” alt teması, örgütlerin kamuoyuna yansıttıkları idealize edilmiş imaj ile örgüt içinde fiilen var olan yapı ve uygulamalar arasındaki tutarsızlığa işaret etmektedir. Örgütler kendilerini akılcı, etik değerlere bağlı ve şeffaf yapılar olarak konumlandırma çabası içerisindedir. Ancak bu çabanın, örgütün iç dinamikleriyle örtüşmediği ve dışa sunulan söylem ile içsel pratikler arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, örgütlerin görünürlük, imaj yönetimi ve akılda kalıcılık adına sergiledikleri rasyonel görünme çabasının, gerçeklikten uzaklaştığı noktada rasyonelleşme ilkeleriyle çeliştiğini göstermektedir. Rasyonel olarak nitelendirdiğimiz birçok durum aslında duygusaldır (Fineman; 1996: 550).

Söz konusu tutarsızlık, bilişsel sinizm alt temasından belirgin şekilde ayrılmaktadır. Bilişsel sinizm, çalışanların örgüte ilişkin inanç düzeyindeki olumsuz algılarını; yani örgütün etik değerleri savunduğu iddiasına karşın bu değerleri uygulamadığına dair farkındalıklarını ifade eder. Buna karşılık “rasyonelleşme ile çelişen gözlem” alt teması, örgütün rasyonel, planlı ve tutarlı bir yapı gibi görünme çabası ile gerçeklik arasındaki yapısal uyumsuzluğa odaklanır. Rasyonelleşme ile çelişen gözlem alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Yani en önemlisi bence ihtiyaç prestij derken aslında sadece bir şatafat, sadece içi boş bir şatafat yapılıyor. En belirgin özellik sizin de verdiğiniz örnekten yola çıkarsak konuşsak saatlerce konuşuruz işte, ihtiyaç gerçek temel ihtiyaç tespitinin gerçekten hakkıyla yapılması için neler gerekiyor bunların alt yapısını oluşturmak yerine, sadece bir şeyler satın alarak onlara göstermelik bir şeyler yaparak kendilerine bir yol buluyorlar. Bu çok temel bir şey, çok temel bir problem ve yani bir akıl yürütmeye gerçekten gerçekçi bir hedef koyarak sonuca nasıl ulaşılalım demek gibi gerçek bir planları projeleri bir yol

haritaları kesinlikle yok ve bu yirmi yıldan beri hiç olmadı zaten... hiç olmadı gerçekten, hiç olmadı.” (Kamu K7)

“Dışarıdan prestijli ama içeriden öyle değil diyebileceğim durumlar evet. Yani dışarıdan insanlar içeriye olağanüstü görüyorlar ama içerideki insanlar o kadar da üst düzey, o kadar da bilgili insanlar değiller. Bu dışarıdan prestijli görünmesini sağlıyor ama içeriden öyle değil.” (Kamu K11)

“Çok çok yaşadım. Bize söylenen dedikleri gibi olmayan çok olay oluyor. Bu bizim hayata bakış açımızı değiştiriyor. Bir umutsuzluk oluyor ya da durmadan bazı şeyleri kabullenme mecburiyetinde bırakılıyor.” (Kamu K13)

“Yani şöyle, işverenler her daim biliyorsunuz çalışanlarının ücretlerini düşük tutmak istiyor. Bazı işletmeler hatta bunun bir tık üzerine çıkıp sigortalarını atıyorum otuz gün üzerinden değil, on beş gün üzerinden yatıranlar var. Hatta daha ciddi ülkemiz boyutunda baktığımız zaman vergi kaçırırlar.” (Özel Sektör K4)

“Meselâ bir iş yapılıyor firma olarak, dört dörtlük yapılmıyor, bunu bizde görüyoruz ama işte. Dışarıdan bakıldığında gözüküyor bu, biz içeriden fark ediyoruz yaşayanlar olarak. Dışarıdan firma prestijli gözüküyor.” (Özel Sektör K7)

“Tabii bazen hizmet sektörü olduğu için bizim sektör, müşteriye hizmet verirken bazı şeylerden kaçıldığı oldu yani meselâ cihaz konusunda, bize verilen malzemeler konusunda, şunu kullanmayın bunu kullanmayın gibi, ört bas edin tarzında şeyler oldu tabi geçiştirme tarzında yani. Verilen hizmetin kalitesinin düşüklüğü anlamında söylüyorum. Bunu içeriden biz biliyoruz ama müşteri bunu bilemez tabii.” (Özel Sektör K8)

"Rasyonelleşme ile çelişen gözlem" alt teması (f:9), her ne kadar az sayıda katılımcı tarafından dile getirilmiş olsa da, hem kamu hem de özel sektör bağlamında dikkat çekici bulgular sunmaktadır. Katılımcı ifadelerine göre, bu çelişki özellikle özel sektörde daha yoğun biçimde deneyimlenmektedir.

Her iki sektörde de örgütlerin dışa dönük söylem ve uygulamalarında prestijli, akılcı ve kurumsal bir imaj oluşturma çabası bulunduğu gözlemlenmiştir. Ancak bu imaj, örgüt içi gerçekliklerle örtüşmediğinde, katılımcılar nezdinde bir algı–gerçeklik

tutarsızlığı ortaya çıkmaktadır. Dışarıdan bakıldığında örgütün güçlü, etik değerlere bağlı ve rasyonel bir yapıya sahip olduğu izlenimi verilse de, içeriden bakıldığında bu imajı destekleyecek yapısal ve işlevsel dayanakların yetersiz olduğu ifade edilmiştir.

Bu durum, rasyonelleşmenin sadece yüzeysel ya da sembolik düzeyde kaldığını; gerçek anlamda bir kurumsal içselleştirme sağlanamadığını göstermektedir. Dolayısıyla bu alt tema, örgütlerin görünürlük ve itibar yönetimiyle ilgili stratejilerinin, içsel tutarlılık ve işleyişle desteklenmediği durumlarda çalışanlar tarafından fark edildiğini ve güven zedelenmesine yol açabildiğini ortaya koymaktadır.

4.4. Tema 4: Empati

Empati; kişinin kendini başkasının yerine koyarak, kendini onun yerinde hissederek düşünmesini sağlayan beceridir. Empati yapmak, Checkley'e göre (2008: 26), diğerlerinin ayakkabısıyla yürüyebilme kapasitesidir. (Ünal, 1972: 72)'da empatiyi "insanları anlama kabiliyeti" olarak nitelendirmiştir. Alanyazında empatinin birbirine benzer tanımlarının küçük nüanslarla ayrıştığını gözlemlemek mümkündür. Buradan hakeketle; Mindes, (2006: 21), empatiyi, bir olayı, sorun veya durumu, diğer insanların bakış açılarıyla anlama kapasitesidir şeklinde betimlerken, Simister, (2007: 23)'de empatiyi, başkalarının perspektifinden bir şeyler anlamaya çalışmak ve onları dinlemek için istekli olmak ile ilişkilendirmiştir.

Bu doğrultuda empati yeteneğinin diğer insanları anlamada ve olayların özüne inmede kişilerin kapasitesine bağlı olarak değişkenlik gösterebildiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Empati, tam olarak anlamaya ve dinlemeye istekli kişilerin duygu ve düşüncelerinde değişiklik meydana getirmek başta olmak üzere, olgulara yönelik farklı yaklaşım benimsemesini sağlaması yönüyle araştırmamızın dördüncü temasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda elde edilen verilerden hareketle Empatiye ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 5. Empati Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	Frekans
Empati	Empati Etkisizliği	32
	Empati Yorgunluğu	11

	İletişim Kaynaklı Pekişme	9
	Normalleşen Haksızlığa Karşı Bireysel Fark Yaratma	29
	Yoğun Hayal Kırıklığı	9
	Yöneticiye Yönelik Empati	319

Tablo 5'e göre katılımcıların "Empati" teması ile ilgili yanıtları incelendiğinde toplam 6 alt temanın ortaya çıktığı görülmektedir. Bu alt temalar ile ilgili katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

Empati Etkisizliği

Katılımcı görüşleri incelendiğinde ortaya çıkan "empati etkisizliği" alt teması; kişilerin empati yaptıklarında karşı tarafa hak vermemeleri, karşılıklı anlayış sağlayamamalarını ifade eder. Kişi kendisini diğerlerinin yerine koymakta ve anlama gayreti göstermektedir fakat buna rağmen anlayamamaktadır. Çalışmamızda katılımcıların kendilerini yöneticilerinin yerine koyduklarını ifade ettikleri ve yine de onlara hak veremedikleri sıkça vurgulanmıştır. Empati etkisizliği alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

"Haa, şöyle empati yaparım. Kendimi başkalarının yerine koyarım ama bunu yöneticilere yönelik yaptığımda bir şey değiştirmiyor." (Kamu K1)

"Haklı bulmuyorum, asla haklı bulmuyorum. Asla adil olduklarını düşünmüyorum. Yani yerine kendimi koyuyorum düşünüyorum inan ki hani empati duygusu yüksek bir insanım. Karşıdaki insanın yerine koyuyorum anlamaya çalışıyorum ama anlayamadığım çok fazla olay oluyor. Anlayamıyorum bu kararı nasıl verebilir diyorum. Olaya bağlı yanılmışım dediğim benim yaşadığım olaylarda yok." (Kamu K2)

"Olmuyor, olmuyor. Hala aynı duygularım devam ediyor. Çünkü doğru yapmıyorlar." (Kamu K7)

"Yöneticimin yaptıklarında empatinin çok etkisi yok." (Kamu K8)

"Çoğu zaman olmadı. Dediğim gibi, argo konuşacağım yine, torpil olayı çok oluyordu. Onun için çoğu zaman empati yapıyordum ve empati yaptığım halde hak veremiyordum yöneticiye." (Özel Sektör K10)

“Yine olay empatiye geliyor. Duruma göre bakarsın yine adaletsiz davranılırsa yine değişmez ki. Adil davranmak önemli, basit olaylar için değişebiliyor, evet.” (Kamu K1)

“Empati benim kırgınlıklarımı azaltmıyor ama bu benim için daha az iş yapayım da çevirmiyor. O sadece şey kırgın, öfkeli yaptığım bir işten ne kadar fayda görürsen, o kadar fayda görüyorsun ama dediğim gibi empati kurmak hiçbir fikrimi değiştirmiyor.” (Kamu K2)

“Dediğim gibi bu duyguları daha çok pekiştiriyor empati yaptığımda, hak vermediğim durumlar daha çok oluyor. Kendimi onun yerine koyuyordum ve ben olsaydım öyle yapmazdım dediğim çok şey oluyor.” (Özel Sektör K10)

Çalışanların empati kurmalarına rağmen yöneticilerini anlayamadıkları ve empatik sürecin duygu ve düşünce değişiminde etkili olmadığı görülmektedir. Bu durum, liyakat eksikliği ve adaletsizlik temelli olumsuzlukların, bireylerin kendilerini yöneticilerinin yerine koyduklarında dahi yönetsel karar ve tutumlara hak verememeleriyle açıklanabilir. Dolayısıyla, adalet ilkesini merkeze alan yönetim anlayışlarında empatinin daha işlevsel ve olumlu sonuçlar doğurabileceği anlaşılmaktadır.

Empati Yorgunluğu

Çalışanların yöneticilerine yönelik gerçekleştirdikleri empatik yaklaşımlarda, yöneticilere hak verememeleri ve empati sürecinin etkisiz kalması, zamanla çalışanlarda empati kurmaktan kaçınma eğilimini doğurmuştur. Empatinin herhangi bir değişim ya da iyileşme sağlamadığına dair inanç, çalışanları empati yapmaktan yoruldum ve artık empati kurmak dahi istemiyorum gibi düşüncelere iterek “empati yorgunluğu” alt temasını ortaya çıkarmıştır. Empati yorgunluğu alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Artık o kadar özel sektörde olaylar hızlı oluyor ki, artık empati kuramıyorsun. O empati duygun bile yok oluyor. Çünkü katılışıyorsun, haklı olduğun bir şey yok ki hep haksızsın. Meselâ on sekiz yaşında bir işe başlarsın ya, şey dersin hani ben empati kurayım, ben keşke evet bunu yapsaydım, bende bunu yapardım diyorsun ama sürekli abi her gün, her ay, her yıl bu tür şeylere maruz kaldığın için artık empati kuramıyorsun, katılışıyorsun. Empati kurduğunda da hak veremiyorsun kesinlikle.” (Özel Sektör K3)

“Empati yapmak bu durumlarda insanı biraz tabii ki de durgunlaştırıyor. Yine aynı şekilde aynı haksızlıklara insan uğradığı zaman bu durumun empati yaparak düzeleceğini düşünmediği zaman insanın daha çok canı sıkılıyor. Daha çok kinleniyor insanlara karşı, daha çok derinleşiyor. Bu durumun daha çok derinleşmemesi lazım, ilerlememesi gerekiyor, bu durumda yönetici ve patronların duruma el atıp personelin refahı için çalışması gerekiyor bence.” (Özel Sektör K15)

“Biz insanoğluyuz aslında dediğim gibi pekiştiriyor. Bazı günler çok iyiyiz, o gün diyorum ki yaa aslında iyi adammış dediğiniz gibi empati kuruyorum o an. Aslında şöyle olur, olur böyle şeyler, sonuçta iş yeri burası, bazen adaletsizlikler olur diyorum. Ama o anlık oluyor, çoğu zaman mutlu olmadığımız için. Keşke empati yapmasaydım daha çok sinirim artıyor dediğimde oluyor, kesinlikle oluyor.” (Özel Sektör K13)

“Empati, ne kadar empati kurarsam kurayım benim yaşadığım hayat şartlarına göre kendi içimde şekilleniyor. Empati yapma gereği duymadığım zamanlar oluyor çünkü büyük haksızlıklar sana büyük kırgınlıklara sebep olur.” (Özel Sektör K12)

“Pekişiyor yani, bu durumda ben empati yapamıyorum zaten. Empati yapılabilecek bir durum değil bu, beni olumlu yönde kesinlikle etkilemez.” (Özel Sektör K6)

“Şöyle diyeyim, ne kadar çok konuşursanız bilinçaltınıza o kadar çok işliyor. Yere bir çöp düşmüştür, bir kez alırsınız, iki kez alırsınız ama bu tekrarlandığı zaman ne olur yanından geçip gidersiniz, dersiniz ki zaten sürekli düşüyor. Hani böyle böyle iş yerinde artık maruz kaldığımız şeyler artık standartlaşınca artık içiniz sürekli konuşuyor. Bu yüzden de hiçbir şekilde bağlılık duygun olmuyor, empati kurmuyorsunuz yani normalleşiyor.” (Özel Sektör K4)

“Bazen empati yapıyorum ben olsam daha iyisini yapabilirdim dediğimde, aslında o da yapabilir diye de düşünüyorum bu beni biraz daha kızdırıyor.”

“Yani o durumda ben empati kurmayı tercih etmiyorum. Daha çok kızdırıyor beni... daha çok kızdırıyor beni. Bu da karşı taraf ısrarla empati kurmuyorsa, karşı taraf beni hiçbir şekilde görmüyorsa ben bunu empati kurarak değiştiremem. Doğal olarak bu benim duygularımı daha çok pekiştiriyor o zaman, yani doğal olarak.” (Kamu K4)

Çalışanların yöneticilerine yönelik gerçekleştirdikleri empatik çabaların, zamanla hak verememe ve adaletsizlik söz konusuysa empati kurmaya gerek yok şeklindeki düşüncelere evrildiği gözlemlenmiştir. Özellikle adaletsiz tutum ve kararlar sergileyen yöneticilere karşı empati kurulduğunda, çalışanların öfke ve kızgınlık gibi olumsuz duygularının daha da pekiştiği belirlenmiştir. Bu durum, çalışanların empati kurmaktan zihinsel ve duygusal olarak yorulmalarına ve nihayetinde “empati yorgunluğu” olarak tanımlanan davranış biçimini sergilemelerine neden olmuştur.

İletişim Kaynaklı Pekişme

Çalışanların örgüt içerisinde yaşadıkları olumsuzlukları dile getirme çabalarının karşılık bulmaması, kendilerini ifade edebilecekleri bir iletişim ortamı sağlansa dahi bu sürecin çözüme yönelik herhangi bir somut adımla desteklenmemesi, çalışanlarda olumsuz deneyimlerin iletişim yoluyla pekişmesine neden olmaktadır. İletişim kaynaklı pekişme alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Bilgi tecrübe olarak her şeyi dile getiririm, şikayet konusunda değil ama fikirlerimi beyan etmek konusunda konuşurum. Genellikle dinlemezler ama genelde pek dinlemezler. Fikirlerimi söylemeyip içimde tuttuğum nadir olur.” (Özel Sektör K11)

“Her şeyi dile getiririm. Dile getirdiğimde dinlerler ama isteklerimizin yerine getirilmesi kısmen oluyor, her zaman olmuyor.” (Kamu K11)

“...bir haksızlık varsa bunu aşamıyorsunuz. İletişimde de öyle, haksızlıklar konusuna göre, zaman zaman yöneticiye göre değişiyor, bazıları kabul ediyor bazıları kabul etmiyor. Çok az da olsa anlayabiliyorlar ya da haklısın deyip de yine aynı şekilde devam ediyorlar, gönlü olsun der gibi.” (Kamu K5)

“Yok, yani anlatırım yöneticiye. Yani bir sorun varsa bu düşünceye kapılmam, dile getiririm her şeyi. Dile getirdiğimde yapılıyor. Evet yapılmadığı da oluyor ama yine de dile getiriyorum.” (Özel Sektör K9)

“İnsanlarımız insanlara abi mahkûm kalmış. Yöneticilere mahkûm kalmış, bu böyle yani. Yöneticilerde gerçekten iyi insanlar değil diyebilirim, çoğu. Patronlar iyi olsa öyle bir yönetici tutmaz. Yöneticinin yaptığı olumsuzlukları gidip patrona söyleyemezsin, patrona ulaşamazsın ki.” (Özel Sektör K3)

“Genelde söylüyorum. Şimdiye kadar işleme alındığı oluyor. Bireysel değil de toplu olarak dile getirince daha çok işleme alındığı oluyor. Kısmen düzeltmesi yapılabiliyor ama her şeyin aynen devam ettiği de oluyor.” (Kamu K11)

“Bir işi sizin yapabileceğinize inanıyorsa size veriyor ama bu her zaman benzer işleri size vermesi gerektiği anlamına gelmiyor. O durumlarda da konuşularak istişare edilerek çözülebileceğine inanıyorum, en azından talepte bulunularak.”(Kamu K6)

“Arada beni görünce soruyorlar zaten ne haldesiniz, nasılsınız, bir şikâyetiniz var mı gibisinden yani öyle dediğim gibi. Her şeyin başı iletişim ya, bence her dediğim şey iletişime çıkıyor aslında benim.” (Kamu K6)

Çalışanların, dile getirdikleri sorunların nadiren iyileştirmeye konu olduğunu ya da çoğu zaman hiçbir değişiklikte sonuçlanmadığını öngörmelerine rağmen, iletişim yoluyla taleplerini ifade etme çabalarından vazgeçmemeleri, “iletişim kaynaklı pekişme” olgusunu gündeme getirmektedir. Katılımcı ifadelerinden, bireysel olarak dile getirilen sorunların sınırlı etki yarattığı, buna karşılık bütün çalışanlar tarafından toplu bir şekilde ifade edilen taleplerin daha fazla karşılık bulduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, Kamu K6 numaralı katılımcının iki ayrı soruya verdiği yanıtlarda, iletişimin dönüştürücü gücüne inandığını ve değişimin iletişim yoluyla mümkün olabileceğine dair güçlü bir inanç taşıdığını ifade ettiği görülmektedir.

Normalleşen Haksızlığa Karşı Bireysel Fark Yaratma

Çalışanların, mevcut durumda şahit oldukları ya da doğrudan maruz kaldıkları haksızlıklara ilişkin olarak “ben olsaydım böyle yapmazdım” şeklinde ifade ettikleri tutumlar ile çözüm odaklı önerilerde bulunmaları, örgüt içinde normalleşen haksızlıklara karşı bireysel düzeyde fark yaratma isteğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların bu tür söylemleri, “normalleşen haksızlığa karşı bireysel fark yaratma” alt teması kapsamında değerlendirilmektedir. Bu alt temaya yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Çalışma arkadaşlarımda bu adaletsizliği yaşadığında herkes yaşıyorsa farklı olunmaz mı? yine ben farklı karar veririm yani. Adil karar vermek bence en güzeli yani. Adil karar verirken kimse sesini çıkarmaz ki olay çıkmaz çünkü. O da aynısını yaşıyor dersin, bende aynısını yaşıyorum dersin.” (Kamu K2)

“Yaa tabii ki. Meselâ; bizde nasıl oluyor, herkes toplanılıp azarlanıyoruz, çocuk gibi uyarılıyor. Öyle davranmazdım. Kim suçluysa, kimin hatası varsa onları alıp karşıma konuşurdum. Genel uyarılarda bulunmazdım. Ali doğru davranırken başkası doğru davranmamışsa, Ali yi çağırıp kızmazdım. Başkasının hatası varsa başkasına söyledim direk.” (Kamu K3)

“Yani sonuç olarak yönetici de olsanız, nasıl diyeyim yani... yönetici kademesindeyim altımda personeller olmasa ne işe yarayacak ki, farklı davranırdım. Biraz düşündüm bu durumu, yönetici olsam diye mukayese ettiğimde, içimden de yönetici de olsam adil olmam gerekiyor diye düşünüyorum yani.” (Özel Sektör K4, Kamu K5, K10)

“Şimdi çalıştığınız ortamda illâ ki yakın arkadaşlarınız ya da yakın olduğunuz personeller olabiliyor. Bazen yakınlarımın yaptıklarına göz yumabilirdim ama bu gerçekten başkasının kalbini kırıp haysiyetini incitecek kadar, orada bir problem çıkartacak kadar ileriye gitmezdi eminim. Çünkü otobüse bindiğimi bile sorguluyorum açıkçası, bazen hızlı atlıyorum otobüse bir acelemlle, sonra diyorum ki bir sürü insanın önüne geçtim gibi oldu acelemlle, yani çalışanların işini biraz sorgulamaya giderdim ben. Ya da birebir görüşmeler yapardım, bir hatam oldu mu diye elbette.” (Kamu K6)

“Tabii ki de yani belki karar aşamasında bumun yerine ben bunu yapıp daha iyi yere taşırdım, olayları daha adaletli yapardım dediğim oluyor. Böyle yapılsa daha iyi olurdu, böyle yapardımndan ziyade insanız ve bir fikir yürütebiliyoruz yani. Çalışanlarım rahatsız olursa sonuçta istişare önemli, yanlış şeyler herkes yapabilir. Yani sadece benim dediğim doğru diyecek bir şey yapmam herhalde, çalışanları dinlerim evet. İletişim tabii ki de önemli. Bir yöneticinin görevi bence sadece ortamı yönetmek değil, çalışanın sağlığını, ruh halini her şeyini gözetmektir yani. İş yapacak olan sonuçta çalışan, yönetici sadece orada ki yapılacak işlerin düzenini sağlar yani.” (Kamu K14)

“Farklı mı davranırdım? birlik beraberlik içinde tutmaya çalışırdım. Ayrım yapmazdım meselâ nasıl diyeyim herkesi her yerde çalıştırmaya o haksızlık konusu öyle herkesi her yerde çalıştırdım. O yükü sadece bir kişiye değil, herkesin o yükü görüp o az çalışıyor, o çok çalışıyor dedirtmezdim.” (Kamu K15)

“Ben yönetici olsaydım, çalışanlarımın haklarını korurdum, bundan da korkmazdım. Yani haksızlık yapmazdım ve işletmeye karşı personelimin haklarını korurdum.” (Özel Sektör K2)

“Düşündüğüm oluyor, ben farklı yapardım dediğim oluyor. Ben onun yerinde olsam belki daha büyük tepki verirdim demişliğimde oluyor.” (Özel Sektör K3)

“Evet. Tabii farklı davranırdım. Meselâ çalışma iş kolu olarak herkes aynı maaşı alıyor hemen hemen. Maaşa istinaden de yanında uzun süredir çalıştığı kişiyi her seferinde iş yoğunluğu ortamından kaçırıp, diğer kişilere daha çok iş yükü biniyordu. Ben böyle yapmazdım dedirtiyor bu durum ister istemez. Çünkü herkes aynı maaşı alıyor, çünkü kul hakkına girmek diğerinin de kul hakkına girmek anlamına geliyor.” (Özel Sektör K5)

“Ben yönetici olsam farklı davranırım. Ben kesinlikle adaletsizliğe karşıyım. Adaletsiz bir durumda herkese eşit davranırım açıkçası.” (Özel Sektör K6)

“Yani o anki konu önemli ne yaşıyor orada o önemli aslında da eee yani o işi daha güzel yaptırırdım. Daha iyi imkânlar sunmaya çalışırdım. Onları düşündüm yani zaman zaman oluyor. Çalışanlarda rahatsızlık olursa kararlarımdan vazgeçerdim. İnsanların rahatı her zaman önemli. İnsanlar iyi olursa işveren de daha iyi olacak. Çalışanların haklarını gözetmek iyi bir şey. Bunu da her işverenin yapması lazım.” (Özel Sektör K8)

“Herkes farklı davranırdım dediğim gibi. Meselâ bugün çok bahşış getirecek masada görev verdiğim kişiye yarın daha az bahşış getiren masaya verirdim. Dün bahşışı daha az getiren masada çalışanı, bugün daha çok bahşış getiren masaya alırdım. Bu şekilde sürekli döndürerek adaleti sağlardım.” (Özel Sektör K10)

“Muhtemelen farklı davranırdım. Neyi gözetirdim? bir kere şu gerçek yasalar var, belirlenmiş olan belli kurallar var. Meselâ personelin maaş skalası vardır. Asgari ücretle çalışan personelin atıyorum maaşı ne kadar yirmi iki bin lira. Yemek masrafı, yol masrafı artı resmi tatillerde çalışıyorsa bir e iki mesaisi. Bunlar yasal olarak karşılanmak zorunda. Ben bunları karşılamakla yükümlüyüm. Bir kurum olarak bunları karşılarım. Amir olarak ta bana en yakın olan personel ile en uzak olan personele eşit seviyede davranmak zorundayım. Yani bana x şahıs yakın, ben buna üç gün izin vereyim, diğer personel uzak ben buna bir gün izin vereyim olmaz.” (Özel Sektör K11)

“Eee oldu, hatta şöyle söyleyeyim. Bazen yöneticim kadar bu işi yürütemez miydim gibi bazen bu düşüncelere kapıldığımda oldu. Ama gücü yetmeyecek şekilde bir işçinin üzerine iş yıkılmasının doğru olmadığına inanıyorum. Dengeyi kurabilmek burada çok önemli.” (Özel Sektör K12)

“Kesinlikle farklı davranırdım dediğim çoğu zaman oldu. Ben personelimi dinlemeyi tercih ederdim. Bende şöyle bir şey var çoğunluğun dediği her zaman geçerlidir. Yani eğer herkes aynı sorunu dile getiriyorsa ben aksini iddia etmezdim. Onlara yardımcı olmaya çalışırdım. Ama bizde dediğim dedik mantığı var, meselâ şef diyor ki şu şöyle olacak, abi bunun böyle olmayacağını sana sekiz kişi söylüyor. Dediği gibi de olmayınca e ben size demedim mi? oluyordu.” (Özel Sektör K13)

“Empati yaptığımda patron olarak çalışanların en iyi şekilde çalışması için sağlıklı bir zemin oluşturmaya çalışırdım, insanları mutlu etmeye çalışırdım. Maaş ödülleri vererek onların güvenini, motivasyonunu kazanırdım. Çalışanlarım bana geri bildirimde bulunduklarında zamanım varsa dinlemeye özen gösterirdim, zamanım yoksa çözüme gitmeye çalışırdım. Toplu bir şekilde ya da konferansla herkese ulaşabileceğim bir şekilde onların problemlerini çözmek için ya da diğer arkadaşlardan, diğer alt kademedeki insanlardan destek alarak onlara yardımcı olmak isterdim, durum budur.” (Özel Sektör K15)

Katılımcıların ifadelerinden hareketle, örgüt içerisinde “normalleşen haksızlıklar” olarak tanımlanan adaletsizlik algısının temelinde kayırmacılık, maaş eşitsizliği, çalışanların değer görmemesi ve sağlıklı iletişim süreçleri yer almaktadır. Bu unsurlar, çalışan ile yönetici arasındaki bağın zayıflamasına neden olmakta ve örgütsel güveni zedelemektedir. Katılımcılar, “yönetici olsaydım farklı mı davranırdım?” sorusu çerçevesinde empati kurduklarında, özellikle en çok rahatsızlık duydukları bu alanlarda iyileştirmeye yönelik adımlar atacaklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, özel sektör K3 numaralı katılımcının “Ben onun yerinde olsam belki daha büyük tepki verirdim demişliğim de oluyor” ifadesi, bazı durumlarda yöneticilerin beklentilerin altında bir tepki sergileyebildiklerine dair bir farkındalık da ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışanların yöneticilerin karar alma ve tepki verme süreçlerine yönelik eleştirel bir bakış geliştirdiklerini göstermektedir.

Yoğun Hayal Kırıklığı

Katılımcıların ifadelerinde deneyimledikleri olaylara yönelik, yalnızca “adaletsizlik” söylemiyle sınırlı kalmadıkları; bu durumun, çalışanlarda derin ve onarılması güç duygusal yaralar ile yoğun hayal kırıklıkları oluşturduğu görülmüştür. Yaşanan olumsuzlukların bireylerde iz bırakan ve uzun süreli etkiler yaratan duygusal tepkilere dönüşmesi, “Yoğun Hayal Kırıklığı” alt temasını ortaya çıkarmıştır. Bu alt temaya yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Yani meselâ sağlık sorunu yaşadığımda yöneticim bunu şey yapmıştı, senin sağlık sorunların beni çok ilgilendirmez ve önemli olan buradaki işleyiş, buradaki işleyişi düzene koyduktan sonra git işini hallet demişti bu beni bayağı çok üzmüştü. Sağlık konusunda değer verilmediğinden üzülmüştüm.” (Kamu K4)

“Çünkü çalışan olarak biz emeğimizin karşılığını alamadığımızı düşünüyorum. Yani yöneticilerin burada insanlara yardımcı olmadığını düşünüyorum. Burada genel bir çıkar söz konusu zaten, bir ücret karşılığında çalıştığımız için burada mutlu olmak gibi bir durum söz konusu değil.” (Özel Sektör K15)

“Ben çok defa bağlandım işime ama artık vazgeçtim. Yani yirmi yıldan fazla zamandır ki normal bir insan benim kadar bile şey yapmaz, benim yaşadığım problemleri yaşasa. Ben artık vazgeçtim.” (Kamu K7)

“Yaşadık, evet kesinlikle yaşadım meselâ mesleğimle ilgili olarak yöneticim benim mesleğimi yok saydığı anda ben tamamıyla soğudum kendimi kapattım, yani ben bu kişiye ne iyilikte bulunayım diye düşündüm.” (Kamu K4)

“E tabii ki oluyor yani işime yönelik hayal kırıklarım oluyor. Bazı durumlarda yani olması gerektiği gibi özverili çalışıyorsunuz ama ödüllendirilmeyi beklemeyi bir kenara bırakıyorum, bazen üzerine zarar gördüğümüz de oluyor yani. Artık ödüllendirilmek bizim için bir lüks gibi, benim için. Dolayısıyla Bu da bir kırgınlığa yol açıyor. Dolayısıyla kırgınlıklar oluyor.” (Kamu K5)

“Şimdi böyle insanları gördükçe yani adaletsiz ve dürüst olmadıklarını gördükçe acaba diğer insanlara karşıda bunlar böylemi diye bir tedirginlik oluyor. Yani hayal kırıklığı oluyor. Daha önce de özel sektörde çalıştım. Yani orada bile bu kadar şeye maruz kalmadım, burada daha çok oluyor.” (Kamu K15)

“Yoğun hayal kırıklığı” teması, az sayıda katılımcı (f:9) tarafından dile getirilmiş olmakla birlikte, bu ifadenin özellikle kamu sektörü çalışanları tarafından daha belirgin şekilde vurgulanması, sektörel beklentilerle doğrudan ilişkili görülmektedir. Kamu çalışanlarının, kamu hizmetinin doğası gereği daha adil ve hakkaniyetli bir yapı beklemeleri, bu tür hayal kırıklıklarının ilgili sektörde olmaması gereken bir durum olarak algılanmasına neden olmaktadır. Buna karşılık, özel sektörde görev yapan katılımcıların, yoğun hayal kırıklıklarını dahi zamanla sıradanlaştırmaları, bu duygusal tepkinin sektörel bağlamda normalleştirildiğini ve bir sektörel farklılık göstergesi olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır.

Yöneticiye Yönelik Empati

“Yöneticiye Yönelik Empati” alt teması, empati temasının diğer alt temaları olan “Empati Etkisizliği”, “Empati Yorgunluğu”, “İletişim Kaynaklı Pekişme”, “Normalleşen Haksızlığa Karşı Bireysel Fark Yaratma” ve “Yoğun Hayal Kırıklığı”nın arka planını anlamada temel bir yapı taşı oluşturmaktadır. Katılımcıların, yaşadıkları deneyimleri değerlendirirken sıkça yöneticilerinin yerine kendilerini koyarak empatik bir bakış açısıyla olayları yorumlamaya çalıştıkları görülmüştür. Bu tür empatik değerlendirmelerin hem diğer alt temaların oluşumuna katkı sağladığı hem de başlı başına anlamlı bir analiz alanı sunduğu tespit edilmiş; bu nedenle “Yöneticiye Yönelik Empati” alt temasının ayrı olarak ele alınması gerekliliği doğmuştur. Bu alt temaya yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Bazen olabiliyor, zaman zaman böyle düşünüp yaa olabilir şeklinde düşündüğüm zamanlar oluyor. Empati hak vermemi sağlıyor. Zaman zaman empati yapıyorum, haklı bulduğum zaman da oluyor, keşke şöyle yapsaydım dediğim zamanlarda oluyor ama bazen kendimi haklı gördüğüm zamanlar da oluyor.” (Kamu K9)

“Yaa kimi zaman onların yerine kendimi koyduğumda haklı oldukları zamanlarda olduğunu gördüm ama eee genel olarak az öncede söylemiştim yani şimdiki kurumumda statü farkı olduğu için bu tarz farklılıklar daha çok yaşıyorum.” (Kamu K10)

“Empati yapıyorum ama yine kendimi haklı buluyorum. Karşı tarafı da haklı olduğu ara sıra oluyor tabi, olmuyor değil.” (Kamu K11)

“...ben onun yerinde olsaydım böyle bir şey yapmazdım kesinlikle yapmazdım dediğim çok şey oldu.” (Kamu K4)

“Tabii ki onların yerine kendimi şöyle koyuyorum, olduğumuz kısım gerçekten zor... Yöneticiliğini yapmak zor, çünkü neden zor? sorumluluğu senin üzerinde. Gelen öğrenciler veya gelen çalışanlar vesaire en ufak bir pürüz yaşandığı zaman biz bir artı yemiyoruz, doğrudan direk yöneticiye söyleniyor yani. O durumlar olduğu için ben yöneticiye hak veriyorum. Çünkü herkesin bir aile yaşantısı var. Yarın öbür evlenmeyeceğimizin bir garantisi yok, evlene de biliriz herkesin bir yaşantısı var. Hem aile yaşantısı hem iş yaşantısı her ikisini de bir arada yürütmek kolay değil, zor yani. Çünkü her insanın kendine göre bir derdi tasası oluyor ister istemez, empati yaptığımda hak veriyorum.” (Kamu K12)

“Empati yapıyorum onun neticesinde hak vermiyorum, belki ben yanlış düşünüyorum, belki onun verdiği karar doğru. Ama meselâ sadece kendim empati yaptıktan sonra başka arkadaşlarında görüşünü alıyorum. Sence bu düşünce nasıl yaptığı nasıl diye, ben mi yanlış düşünüyorum diye. Belki ben yanlış düşünebilirim ama bir iki şey söyleyip ortak noktada buluşunca demek ki karşı tarafın yaptığı yanlış.” (Kamu K13)

“Empati tabii ki de yapıyoruz, bunlar bizi daha çok, bazı şeyleri büyütmememizin sebebi empati yapıyor olmak. Bende aynı durumda olsam belki aynı anda birkaç kişiyi yönetiyor olsam belki bende aynı hataları yapabilirim diye düşündüğümde belki bu bizi bastırıyor.” (Kamu K14)

“Koyuyorum ama onun yerinde olsam meselâ şey diyorum konuşurdum sesimi yükseltmeden, onun da benim yerime kendisini koymasını düşünürüm yani empati karşılıklı yapılmalı. Bu anlayışı gerektirir. Hak vermediğim zamanlar oluyor, hak verdiğim zamanlarda oluyor hani. Bazı olaylarda kızar eder gerçekten haklıysa haklı şeye asla sesimi çıkarmıyorum, haksız olduğunda sesimi çıkartıyorum.” (Kamu K15)

“İdarecilik çalışmaktan daha zor. Personele hükmetmek daha zor. İdarecinin yerine kendimi koyduğum zaman da, idarecinin de personelin hakkını korumasını isterim. Bazı konularda hak veririm ama personelin de haklarını korumalı adaletli davranmalı.” (Özel Sektör K2)

“Ben olsaydım ne yaparım acaba diyorum meselâ, ben bunu her zaman yaparım bir hatam olduğu zaman bir yöneticim kızdığı zaman onun yerine kendimi koyarım. Acaba ben de kendime kızardım deyip susuyorum yani. O tür hak verdiğim oluyor, tabii tabii.” (Özel Sektör K3)

“Yani şöyle diyeyim, tabii ki her yöneticinin verdiği kararı asla yanlış olarak düşünmemek gerekiyor. Tarafıma daha önce verilen bir ceza söz konusuydu meselâ, yönetici tarafından baktığımdan bu cezanın bana verilmesi uygundur dedim.” (Özel Sektör K4)

“Yöneticime hak verdiğim olmuyor açıkçası çünkü ben işimi doğru yaptığımı düşünüyorum ama bunu hak etmediğimi düşündüğümünden olmadı.” (Özel Sektör K6)

“Empati illâ ki yapıyorum ama genelde empati yaptığımda yöneticinin daha haksız olduğunu görüyorum. Haksız olduğunu gördüğüm noktada kızgınlığım daha çok artıyor. Yöneticilerin yeteri kadar empati yaptığını düşünmüyorum.” (Özel Sektör K7)

“Ben empati yapmayı tercih ederim o da iyi oluyor, iyi oluyor bir planı düzeni bozmadan empati yapmak. Bu tür şeylerde empati yaptığımda ben yanlış anladım dediğim şeyler çıkıyor, yani hak vermediğim noktalarda oluyor ama olmamış gibi devam etmiyorum da birkaç gün içimde yaşıtıyorum. Sonra kendime format atıyorum ve sonra da işe yine olmamış gibi devam ediyoruz.” (Özel Sektör K9)

“Kısmen zaman zaman, hak verdiğim istisnai bazı zamanlarda oluyor. O zaman işime olan bağlılığım artıyor, empati yapmanın faydası oluyor.” (Kamu K1, Özel Sektör K2, K3, K11, K8, K15, K7)

“Bu durumu yapabiliyorum aslında yarı yarıya hak verebiliyorum ama eee yani o an personelin tepkiler göstermesinin altında başka sıkıntılar yatabilir. Farklı duygular düşünceler içerisinde olabilir. O an personele yani bireysel olarak düşünüp daha ılımlı yaklaşmasını isterim. Empatiyi yöneticiden de beklerim.” (Özel Sektör K12)

“Oldu yani, ben yönetici olsaydım kendimi kesinlikle karşımdaki kişinin yerine koyardım diye düşünüyorum. Çünkü empati olayı gerçekten yapıldığında birçok insanın hayatını etkileyebiliyor. Yöneticiler de dahil bunu ben de düşünüyorum. Bu bende olumlu etki oluşturuyor, empati çok önemli bir şey.” (Kamu K4)

“Yine bu kurumla alakalı yine çok oldu. Yöneticiden de bu empati yeteneğini bekliyorsunuz. Sizin onun yerine, kendinizi onun yerine koyuyorsunuz ama onun da kendisini sizin yerinize koymasını bekliyorsunuz illâ ki.” (Kamu K10)

“Zaten aynı düşünsek zıtlasma olmaz. O zaman hani başka şey olur. Yani iş mutluluğu. Zaten aynı düşünmediğin için bütün sorunlar oluşuyor.” (Özel Sektör K1)

“Yani şimdi yönetici olarak kendimi yönetici yerine koyduğumda aslında bu tarz duyguların olması normal çünkü onların bakış açıları bize göre çok daha farklı. Çünkü bizim göremediğimiz birçok şeyi onlar görebiliyor diye düşünüyorum. Bu tarz şeyleri düşünebilirler, ben de yönetici olsam görebilirdim diye düşünüyorum.” (Kamu K4)

“Yöneticinin yerine koyduğumda kimseyi mutlu edemedikleri durumda evet ama yöneticinin şeyi bu. Herkesi yönetici yapmıyorlar. Eğer onu yönetici yaptılarsa bunu başarabilmeli, değil mi? Dolayısıyla yönetimi adaletle sağlayabilecek kişilerin oraya gelmesi gerekiyor, maaşını da ona göre alıyor zaten. Yani yöneticilik kendini çekip herkesin üstünde görüp, kim ne yapıyorsa ne olup bitiyorsa olsun demek değildir.” (Kamu K5)

“Onu dediğim çok oluyor, kendi kafamda muhasebemi yaptığım zaman onu dediğim çok oluyor çünkü insanlarla çalışmak gerçekten çok zor. Burada biz sürekli birbirimizin yüzünü görüyoruz, sürekli aynı çatı altındayız ki ben özel sektörde de çalışmış bir insan olaraktan çok sektörde çalıştığım için biliyorum. Gerçekten insanlara memnun etmek kadar zor bir şey yok, çok zor yani.” (Kamu K12)

“Şimdi her insanın düşüncesi farklı olduğu için bazı insanlar daha zor durumdan o durumlara gelmiştir, bazı insanlar daha kolay o noktaya gelmiştir, zor şekilde gelen kişi için orası bulunmaz bir nimet. Şimdi bu kişinin düşüncesi ile kolay bir şekilde bir yerlere gelen bir kişinin düşüncesi bir olmaz. Hayat zor bir hayattan gelen için çok iyidir. Bu insanlar arasında düşünce farklılığı yaratabilir, ona da saygı duymak gerekir.” (Kamu K13)

“Tabii ki de şimdi insanlar farklı farklı. Herkes istediğimiz gibi çalışmayabilir, oluyor da. Meselâ grup çalışmasına yatkın insanlarda var, yatkın olmayan insanlar var. Kendine ait hissedenler var, kendine ait hissetmeyenler var. Kafası başka yerde olan var ne bileyim yani dağınık olan var, sağlık problemi olanlar var. Yani şimdi insanların ne halden ne hale

geldiklerini, nasıl bir ortamda büyüüp nasıl bir ortamdan geldiklerini, nasıl yetiştiklerini bilmediğimiz için herkesi bir arada tutmak zor.” (Kamu K14)

“Yöneticilere açık söylemek gerekirse hak vermiyorum çünkü yöneticiler daima yukarıdan alınan patron veya neyse artık genel müdür neyse onlardan alınan kararları uygulamak için netice itibari ile bunun işi de o. Uygulamak için hiç altındaki personeli düşünmüyor daima. Genellikle ben bu duruma hak vermiyorum. Hak verecek olsaydım personelin yanında dururdu, bir kişi hayır derse onu işten çıkarttın ama yeni gelen kişi de hayır derse bu iş böyle düzelir, sektör düzelir yani.” (Özel Sektör K4)

Hem kamu hem de özel sektör çalışanlarının, yöneticilerine yönelik empati kurma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu empatik yaklaşımlar sonucunda, bazı durumlarda yöneticilere kısmen ya da tamamen hak verildiği ifade edilmiştir. Ancak, bunun tam tersi yönde, empatiye rağmen yöneticilerin tutum ve davranışlarına hak verilemediği durumlar da katılımcı söylemlerinde yer almaktadır. Çalışanların yaşadıkları deneyimler; ister adaletsizlik, örgütsel sessizlik veya örgütsel sinizm bağlamında değerlendirilsin, ister bu kategoriler dışında tutulsun, duygusal anlamda bir denge unsuru arayışına yöneldiklerini göstermektedir. Bu bağlamda katılımcı ifadelerinden yola çıkarak empati, çalışanlar açısından olumsuz duyguları dengelemede bir tür moderatör işlevi görmekte; kimi zaman bir başa çıkma stratejisi, kimi zaman ise tutunacak bir dal olarak anlam kazanmaktadır.

4.5. Tema 5: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanların hiçbir yerden emir ve talimat almaksızın tamamen kendi istekleri ile görev tanımlarında belirtilen işlerin dışında daha fazla iş yapma gayreti göstermeleridir. Özler, (2012) örgütsel vatandaşlık davranışını bireylerin herhangi bir karşılık ve ödül beklemeksizin sergiledikleri ve yerine getirilmediği zaman cezayla karşılık bulmayan; iş ve görev tanımlarında belirtilmeyen ve biçimsel rollerin dışında kalan; çalışanların kendilerinden beklenilenden çok daha fazlasını ortaya koymak için ekstra çaba gösterdikleri ve sonuçları itibariyle çalışana ve örgüte olumlu katkılar sağlayan davranışlar olarak ifade etmektedir.

Bu durum, çalışma arkadaşlarına destek olmak ve işleri kolaylaştırmak için sorumluluk üstlenmek, iş yerini kendi iş yeri olarak kabul etmek olarak ta ortaya çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı bu bağlamda değerlendirildiğinde; iş

arkadaşlarına yardım etme, yenilikçilik, gönüllülük, işi zamanında yapma gibi olumlu davranışları gerçekleştirmenin yanı sıra iş arkadaşlarıyla gereksiz yere tartışma, hata bulma ve yakınma gibi arzulanmayan davranışları gerçekleştirmekten kaçınmayı da içermektedir (Bedük, 2011).

Bu tanımların ortak noktası, bu davranışların örgütte isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı olarak sergilenen rol fazlası davranışlar olarak görülmesi ve bunların örgütsel etkililiğe katkıda bulunmasıdır (Sezgin, 2005: 38). Feather ve Rauter tarafından Avustralya’da 154 öğretmen üzerinde yapılan araştırmanın sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır (Feather, ve Rauter, 2004: 77-94).

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ele alındığında Organ (1997: 1-13): yardımlaşma: çalışanların birbirine işlerini yapmak konusunda yardımcı olmaları (Podsakoff vd., 2000: 515-558), nezaket: ileride sorun çıkarabilecek olaylara yönelik öngörülü davranarak uyarmak (Podsakoff vd., 2000: 515-558), vicdanlılık: işgörenlerin gönüllü olarak işinin dışında daha fazla emek harcayabilmesi (Organ, 1988: 1-15), centilmenlik: pozitif gündeme odaklanma ve empati yapabilme durumu (Organ, 1988, 1990: 1-15; Podsakoff vd., 2000: 515-558), sivil erdem: işgörenin işine verdiği değerin yüksek seviyede olmasını içerir.

Bu çerçevede, çalışmamızın beşinci teması olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ele alınmıştır. Bu bağlamda elde edilen verilerden hareketle örgütsel sessizliğe ilişkin tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri

Tema	Kod	Frekans
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Çalışanlara Yönelik Empati	12
	Kendi İsteği ile Fazladan İş Yapma	22
	Sempatik Yaklaşım	22
	Takım Çalışması	14

Tablo 6’ya göre katılımcıların “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” teması ile ilgili yanıtları incelendiğinde toplam 4 alt temanın ortaya çıktığı görülmektedir. Bu alt temalar ile ilgili katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

Çalışanlara Yönelik Empati

“Çalışanlara Yönelik Empati” alt teması, katılımcı ifadelerinde sıklıkla karşılaşılan ve örgüt içi ilişkileri şekillendiren önemli bir unsur olarak öne çıkmıştır. Özellikle çalışanların birbirini anlamaya yönelik empatik yaklaşımlar sergilemeleri; yardımlaşma, nezaket ve vicdanlılık gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda empati, sadece bireyler arası duygusal bir etkileşim biçimi değil, aynı zamanda örgütsel dayanışmayı destekleyen ve pozitif bir çalışma ortamının oluşumuna katkı sağlayan bir etmen olarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların bu yöndeki söylemleri, söz konusu alt temanın hem bireysel hem de örgütsel düzeyde anlamlı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuş; bu nedenle “Çalışanlara Yönelik Empati” ifadesi, ayrı bir alt tema olarak yapılandırılmıştır. Bu alt temaya yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Çünkü ben kendi açımdan söyleyeyim en azından; meselâ şöyle söyleyeyim temizlik görevlisi bir arkadaşı gördüğümde kendimi onun yerine koyup ben burada paspas yapıyor olsaydım, oradan geçen insanların bana günaydın demesini isterdim diye düşünüyorum ve ona mutlaka selam veriyorum. Onun halini hatırlarım mutlaka sorarım. Çünkü o da bir insan, ben de bir insanım, herkes bir insan. Bunu hiçbir şekilde unutmamak gerekiyor. Çalıştığımız için onun sağladığı fayda, onun sağladığı fayda farklı. Benim sağladığım fayda farklı. Hepsi bir noktada birleşip kurum adına bir fayda sağladığını düşünüyorum. O yüzden insan olmayı unutmamak gerekiyor. Kurumun çıkarları da her şeyin ötesinde. Çünkü insan olmayı unutmadığınızda, insan olmayı her zaman hatırlattığınızda, her şey zaten arka arkasına geliyor. Meselâ empati kurmakta öyle, onu anlamayı gerektiren şeyler. Bunu düşündüğünüz anda o otomatikman diğerini tetikliyor.” (Kamu K4)

“Yok, doğrusu neyse onu söylüyorum. Sana aslında tam olarak ta bunu söylemek istemiş diyorum. Hiç kandırmaya gerek yok, ondan sonra içimdeki neyse onu söylüyorum. Bazen arkadaşımız yanlış da anlamış olabiliyor. Yani olabilir diyorum fakat ne hissediyorsam onu söylüyorum. Onu iyi hissettirmek için değil gerçek neyse daha da net görünmesi için çaba sarf ediyorum.” (Kamu K5)

“Evet sağlıyorum, hani aslında yeri geldiğinde onlara destek olmak amacıyla onların söylediklerini onayladığım da oluyor ama genel olarak o işin devamı olduğunu bildiğim için, iş yerine sürekli geldiğimiz için, bir yerde hani bunu idare etmemiz gerektiği için, sabretmemiz gerektiği için arkadaşlarımıza destek olurken iş motivasyonlarını da kırmamaya çalışıyorum. Çok büyük bir sıkıntı varsa konuşabiliriz ya da burada şöyle

düşünülmüş olabilir, anlık bir yanlış zaman denk gelmiştir, yanlış zamanda yaşanmıştır bu olaylar gibi...” (Kamu K6)

“Hani bir şeylerle başa çıkmak lazım, beklentilerinin az olması yönünde konuşabiliyorum. Fazla bir şey beklemeyin diye, işini yap fazla bir şey bekleme. Teselli gibi bir şey oluyor evet evet.” (Kamu K7)

“Tabi oluyor. Oluyor yani, empati yaparak, kendi yaşadıklarımızdan örnekler vererek eee onun motivasyonunun düşmemesi için elimden gelen şeyi yapıyorum, olumlu yönde. Bunun arkadaş ortamında etkisi oluyor, evet bağlılığımız artıyor.” (Kamu K9)

“Çok sağladığım oluyor, bugün yaptım. Bugün fazla mesaiye kal dediler, bizim bir abimiz var, abi lütfen hatırımız için kalır mısın? dedim, tamam dedi. Desteği sağladık birbirimize, evet. Çünkü bu olaylarda şöyle olmalı diye düşünüyorum. Bir olay varsa anca beraber kanca beraber olması. Destek, birlik, dayanışma dediğimiz olay bununla alakalı bir durum. Çünkü bazen çalışma arkadaşlarının motivesi de önemli, bir şey yapacağından değil, yanımızda bulunsun, yani ağabeycim şurayı unuttun, ağabeycim burası eksik kalmış, bizim görmediğimizi o insanın görmesi çok güzel bir şey. Çünkü hiçbir insan yani işini dört dörtlük kusursuz yapamaz. Er ya da geç bir pürüz çıkar yani, o pürüzü görsün ki bana laf gelsin istemezler zaten ya da çalışma arkadaşına hiç gereği yok, hallediyoruz.” (Kamu K12)

“Tabii ki de sohbet, muhabbet, dertlerini dinlemek konusunda da, meselâ hep anlayabiliyoruz. Meselâ hep arkadaş olduğumuz için normal yapılarımızı zamanla bildiğimiz için durgun olduğu zaman anlıyoruz, mutlu olduğu zaman anlıyoruz. Elimizden geldiği kadar mutluluğuna mutluluk, sıkıntılarına da elimizden gelen yardımı gösteriyoruz. Onlarda bana aynı yaklaşımı tabii ki de gösteriyorlar. Şimdi biz onlara o şekilde gittiğimiz için onlar da bize o şekilde geliyor. Tabii ki de birbirimizi motive edince birlikte çalışmak daha iyi oluyor. Yani daha iyi bir ortam sergileniyor.” (Kamu K13)

“Bunu daha çok bize daha çok yaşça büyük ağabeyler yapıyor. Hani oğlum boş verin, yapmayın etmeyin, ekmeğinizle oynamayın. Hani dedim ya hep bir ekmek davası.” (Özel Sektör K3)

“Haksız bulduğum böyle yanlış yapmışsın dediğim de oluyor. Çünkü her birimiz işimize yeni başladığımızda hem toy oluyoruz, hem bazı şeyleri bilip, hem bazı şeylerde

tecrübesiz oluyoruz. Tecrübesiz oldukları zaman da bazı şeylerin nasıl olması gerektiğini bir gelenek gibi düşünün, iş kollarında da bazı kurullar vardır yazılı olmayan kurallar, o kuralları bilmek gerekir. Hayat sana bu kuralları bir şekilde öğretir. Bu yazılı olmayan kuralların karşı taraf tarafından, tecrübesiz arkadaşlar tarafından algılanamaması sonucu yöneticilerle problemler yaşanabiliyor. Bu konuda da tabii ki empati kurup hem destek olduğum hem de tam tersi karşı durduğum zamanlarda oluyor. Çünkü biz en iyi birbirimizi anlarız.” (Özel Sektör K5)

“Bende ona diyorum ki aynı işi yapıyoruz, ekmeğimizi kazanıyoruz, gerek yok diyorum. Empati yaptığımda aynı şeyleri yaşamış insanları anlamam kolaylaşıyor, aynı şeyleri bende yaşayabilirim diyorum kendime. Paylaşım olumlu etkiler veriyor, çalışan içini döktüğünden dolayı. Birbirimizin eksikliğini kapatıyoruz.” (Özel Sektör K6)

Katılımcı ifadeleri, hem kamu hem de özel sektör çalışanları arasında birbirini anlama ve destekleme yönünde sergilenen empatik tutumların, örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Çalışanlara yönelik empati, özellikle iş arkadaşlarının duygusal ihtiyaçlarını fark etme ve destekleme, adaletsizlik algısını hafifletmeye yönelik dayanışma gösterme biçiminde tezahür etmekte; bu durum, bireylerin işe yönelik motivasyonlarını artırmakta ve görevlerini daha verimli şekilde yerine getirmelerine katkı sağlamaktadır. Empatinin, sadece duygusal bir anlayış biçimi değil, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarını artıran bir unsur olarak işlev gördüğü, bu alt temanın temel bulgularından biri olarak öne çıkmaktadır.

Kendi İsteği ile Fazladan İş Yapma

Bu alt tema, çalışanların görev tanımlarının ötesine geçerek, kendi istek ve inisiyatifleriyle örgüt yararına fazladan çaba gösterme eğilimlerini yansıtan katılımcı ifadeleri doğrultusunda oluşturulmuştur. Söz konusu ifadeler, örgütsel vatandaşlık davranışının temel bileşenleriyle örtüşmekte; bireylerin rol tanımları dışında sergiledikleri gönüllü katkıların, hem örgütsel işleyişi desteklediği hem de iş ortamında olumlu bir etki yarattığını ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, alt tema yalnızca olumlu gönüllülük davranışlarıyla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda bu tür davranışların sergilenmemesine neden olan olumsuz

tutumları da içermektedir. Katılımcıların adalet algısının zedelendiği durumlarda, görev tanımları dışındaki sorumlulukları üstlenmeyi reddettikleri ve görevim dışında iş yapmam yönündeki tutumları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının adalet algısıyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, söz konusu alt tema hem örgütsel bağlılık ve gönüllülüğe dayalı destekleyici davranışları hem de örgütsel adaletin eksikliği durumunda ortaya çıkan sınırlayıcı tepkileri kapsayacak biçimde bütüncül bir yaklaşımla ele alınmıştır. Bu alt temaya yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Yaa oluyor evet. Empati yaparsam kurumum için daha fazla iş yapayım duygum oluyor. Evet.. yani sonuçta maaş alıyoruz bu kurumdan ve ona göre de ne gerekiyorsa, elimden ne geliyorsa daha fazlasını yapmaya çalışıyorum.” (Kamu K9)

“Yöneticimi haklı gördüğüm yerde işim dışında daha fazla iş yapayım gayretinde bulunurum. Kendimi zaten mahcup hissederim daha fazla gayret gösteririm eğer haklı bulursam. Emir ve talimat almaksızın daha fazla iş yaparım.” (Özel Sektör K6)

“Kurumumu etkileyen bir iş ise beni etkilemez yaparım, fakat yöneticiyi ilgilendiren bir işse yöneticiyi yükseltecek bir işse azaltırım yapmam.” (Kamu K5)

“Yapmakla yükümlü olduğum işlerin dışında bana söylenmeden daha fazla iş yapma gayretinde olurum evet. Bana bir şey denilmeden ben yapmış olayım duygusu hakim oluyor.” (Kamu K11)

“İşimi yaparım, kimse talimat vermeden daha fazlasını da yaparım, bu oluyor.” (Özel Sektör K2)

“Tabii ki de yorulmadığım durumlarda kendi işimin dışında daha farklı işlerde yaptığım oluyor. Sonuçta insanlar belli bir süre içerisinde belli bir saati doldurduğu için belli bir ücret aldığı için insanın kafa olarak rahatlaması için, kafasını yastığa koyduğunda rahat uyuyabilmesi için farklı durumlarda farklı işleri de yapma gereksinimi oluyor.” (Özel Sektör K7)

“Ben kendimi yönetici yerine koyduğumda bir şey değişmiyor ama işimi yapmak konusunda yok işime engel olmuyor. Yapıyorsun, sadece o örgütsel sinizm dediğiniz durum devam ediyor, işte o kırgınlık. Yok, hani şu an kendi işim açısından işimin dışında daha fazla iş yapayım yok. İşler belli olduğu için işimi en iyi şekilde yapmaya

çalışıyorum. Neyi nasıl yapman gerektiğini biliyorsun. İş önüne geldiğinde işi yapıyorsun.” (Kamu K1)

“Kararsızım o konuda. Düşüneyim şu anda net cevap veremiyorum. Görevim ve işim neyse onu layıkıyla yapmaya çalışırım. Ama daha fazlasını yapar mıydım, bu empati yaparak gelişebilecek bir duygu olduğuna da inanmıyorum. Yöneticimin yerine empati yapıp, yöneticim beni motive etmediği için, benim için bir motive kaynağı değil yöneticimin davranışları. Ben zaten işimi sorumluluğumu bilen bir insan olduğum için ona göre davranacağım için yöneticimin bana yapacağı şeyler beni motive etmezdi. Yapmam gerekenin fazlasını yapmam konusunda bilemiyorum.” (Kamu K3)

“İşime olan, valla sadece işimi yapayım diyorum, laf duymayayım. Bir eksiklik olmasın, bir yerlerden dönmesin. Onun çabası oluyor, yoksa severek mi yapıyorsun, hayır severek yapmıyorum.” (Kamu K8)

“Yapmam gereken işlerin dışında daha fazla iş yapma gayreti motivasyonunuzu daha da çok bozuyor. Yani bu sefer daha iyi biliyorlar madem yapsınlar moduna geçiyorsunuz. Burada daha çok motivasyonunuz düşüyor. Çünkü yaptığınız iş zaten değerli bulunmuyor, bu seferde sizin motivenizi düşürüyor.” (Kamu K10)

“Yaptığım işleri aynı şekilde yapmaya devam ederim daha üstünde bir şey yapmaya gerek yok. Zaten yapmam gerekenin üstünde yapıyorum.” (Kamu K15)

“...dediğim gibi yöneticilerinde empati kurmayarak atıyorum on sekiz saat çalışmışsınız, daha da çalıştırmak istiyor. Zaten Türkiye de sekiz saat çalışmamız gerekiyor, on sekiz saat olmuş hala adam sizden bir şey istediği zaman bu empati duygusunu kaybediyorsunuz, asla da kurmak istemiyorsunuz. İş arkadaşınızın ya da yöneticinizin başına bir şey geldiğinde bana ne yaaa diyebiliyorsunuz. Benim başıma gelmedi ya, nokta. Görev tanımıma uyuyorum, empati kurup da daha fazlası demiyorum.” (Özel Sektör K4)

“Yapmam gerekeni yaparım ancak dediğim gibi empati yaptığımda yine beni olumsuz etkiliyorsa, karşı tarafı haklı bulamıyorsam empati yaptığımda, enerjim düştüğü için istemsizce kendi elimde olmayarak verimim düşer çünkü mutlu bir insanın çalışma gücüyle, mutsuz bir insanın verimi aynı değildir çünkü kafan dalgın düşüncelerle dolusun bu nedenle belki önündeki ekranda belki göremeyeceğin bir hata yapıyorsun. Çünkü

kendini veremiyorsun, düşüncelerin tamamen o anki probleme odaklanmış durumda oluyor.” (Özel Sektör K5)

“Yaa ben yapmakta olduğum işi en iyi şekilde yapmaya çalışıyorum. Yani ekstra bir şey istendiği zaman tabii ki yapacağız. İstenmeden de bazı zamanlarda nadiren yapmam gereken işten daha fazla iş yaptığım oluyor ama çok fazla olmuyor. Verilen işi en iyi şekilde yapmaya çalışıyorum. Kırılsam da darılsam da yine aynı şekilde aynı işimi yapmaya çalışıyorum. Ben bunu müşteriye karşı ve iş yerindeki arkadaşlarıma karşı yansıtmamaya çalışıyorum.” (Özel Sektör K8)

“Dönem dönem bunları söylediğim zamanlar oldu ama bu sürdürülebilir bir şey değil. Çünkü daha sonraki empati de daha fazlasını yapayım, daha sonrakinde de daha da fazlasını yapayım olmaz. Belli bir zaman sonra altmış beygirde çalışan bir arabayı yüz beygirde çalıştırmak gibi bir şey. Sadece yapmam gereken işimi yaparım daha fazlasına gerek yok.” (Özel Sektör K11)

“Yaparım yani daha fazlasını yapmaya çalışırım. Tabi empati kurmaya çalışırım. Elimden gelenin fazlasını yapmaya çalışırım. Empati yapıp haklı bulmuyorsam, yinede bu iş yapmam gereken işse yine fazlasını yaparım. Yöneticime hak vermem ama bu işinde yapılması gerekiyor der yaparım.” (Özel Sektör K13)

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, empati duygusunun çalışanların görevlerini yerine getirme biçiminde dengeleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Bazı durumlarda empati, çalışanların gönüllü olarak görev tanımlarının ötesine geçerek örgüt yararına daha fazla çaba göstermelerine katkı sağlarken; adaletsizlik algısının baskın olduğu durumlarda ise çalışanlar yalnızca görevleriyle sınırlı bir tutum sergilemekte ve ekstra sorumluluk almaktan kaçınmaktadır. Bu bağlamda empati, hem kişisel sorumluluk duygusunu harekete geçiren hem de örgütsel adaletin eksikliği durumunda sınır koyan bir mekanizma olarak ortaya çıkmaktadır.

Özellikle adaletsizliğin derinleştiği durumlarda, çalışanların gönüllülük esasına dayalı katkılarının azaldığı, hatta mevcut görevlerini yerine getirme düzeylerinde bile motivasyon düşüklüğü yaşandığı anlaşılmaktadır. Bir katılımcının, “Kurumumu etkileyen bir iş ise beni etkilemez yaparım, fakat yöneticiyi ilgilendiren bir işse yöneticiyi yükseltecek bir işse azaltırım, yapmam.” şeklindeki ifadesi, bu durumu çarpıcı biçimde

yansıtmaktadır. Bu ifade, çalışanların örgüt yararına olan işleri kişisel motivasyonla sürdürebildiklerini; ancak adaletsizlik algısının bireysel tepkileri şekillendirdiğini ve iş yapma biçimini olumsuz yönde etkileyebildiğini göstermektedir.

Sempatik Yaklaşım

Bazı katılımcı ifadelerinde, çalışanların hem çalışma arkadaşlarına hem de örgütlerine yönelik olarak “yanlarında olma” ve “destek verme” yönünde sergiledikleri tutumların vurgulandığı görülmüştür. Çalışanların, sadece bireysel çıkarları doğrultusunda değil, aynı zamanda dayanışma ruhunu güçlendiren bir anlayışla hareket ettikleri anlaşılmaktadır. Bu durum, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir yansıması olarak değerlendirilmiş ve söz konusu sempatik yaklaşım alt teması ortaya çıkmıştır. Bu alt temaya yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Daha çok sempati şeklinde yaklaşıyorum, empati şeklinde değil de. Bu durum, arkadaşlarımdan yaşadığı negatifler beni etkiliyor. Onlar kadar etkileniyorum. Çözüm bulmaya çalışıyorum, bir şeyler yapalım, nasıl bir şey yapabiliriz diye uğraşıyorum. Empati değil de sempati yapıyorum daha çok. Karşılarında değil de yanında olarak, aynı duyguları yaşadığım için. Arkadaşımda benimle aynı statüde olduğu için yaşadığımız problemler aynı olduğu için hemen hemen daha çok sempati oluyor, empati olmuyor.” (Kamu K3)

“Geçmiş yıllarda olan hatalardan bahsederim. Daha kötü durumda olan insanlardan bahsederim. Onları motive etmeye çalışırım. Deşarj oluyorlar, çözüm oluyor mu deşarj oluyor.” (Kamu K8)

“Tabii ki biraz da onlardan yaşça büyük olduğum için onları dinledim, elimden geleni yapmaya çalıştım. İşverenle konuşmaya çalıştım. Tabii bizi biraz daha şey olarak görüyorlar... büyük demeyeyim de, büyüklük Allah’a mahsusta bir çözüm giderici, yukarıya karşı bir basamak bir köprü gibi görüyorlar yani.” (Özel Sektör K8)

“Yani biz sadece yönetici değil, eee çalışanlar olarak da böyle sahada aktif olduğumuz için hem işle ilgili, hem de kendi sorunlarımızı kendi aramızda çözeriz. Hep samimiyetle paylaşım yaparız kendi aramızda. Bizim arkadaşlığımız artık kardeşliğe dönüştü, bizim artık ilişkilerimizde bu işe yarıyor.” (Özel Sektör K9)

“İlk mesleğe başladığım dönemlerde çok fazla şey yapmıyordum, daha çok kendimle ilgileniyordum. Sonuçta işe mesleğe yeni başlıyorsun, yeni başlıyorsun tecrübe kazanman gerekiyor, çok fazla öğrenmen gereken şeyler var. Ama yirmi yıl sonra bunu değerlendirdiğim zaman genel olarak arkadaşlarıma ama bu genel olarak iş yerinin kuralıdır yani genel olarak on beş, yirmi yıl çalışan insanlar yavaş yavaş kendini abi gibi görmeye başlarlar. Daha çok nasihat etme daha çok moral verme daha çok akıl verme demeyelim ama tecrübelerini aktarma yoluna giderler ve bu olumlu olur.” (Özel Sektör K11)

“...tabii var öyle insanlar bak aslında haklısın hepimiz biliyoruz, burası iş yeri bazen bizim istediğimiz gibi gitmiyordu diyen ağabeylerimiz vardı. Allah razı olsun ve gerçekten bu moral oluyor sana.” (Özel Sektör K13)

“Tabii ki dediğim gibi her sektörde stres vardır, yoğunluk vardır. Eee zaten iş arkadaşınız ile ailenizden daha çok vakit geçirirsiniz ve özel hayatını, özel durumunu bilirsiniz. Şimdi ister istemez dediğim gibi profesyonellik dışına da çıkmak zorunda kalıyorsunuz. Meselâ kız arkadaşınızdan ayrılırsınız ya da kötü bir durumda kalırsınız, iş arkadaşınızla zaten ailenizden daha çok vakit geçirmenizden ötürü özel hayatını bilirsiniz. Bildiğinizden dolayı ya kız arkadaşından ayrılmıştır, ya ailesi ile kavga etmiştir. Siz zaten onu ailesinden daha fazla gördüğünüzden dolayı, onun özel hayatını biliyorsunuzdur. Bildiğiniz için de ona illâ ki tolerans gösterip, ... onun en azından o an ki iş kaybında yardımcı oluyorsunuz.” (Özel Sektör K14)

Katılımcı ifadeleri, çalışanlar arasındaki sempatik ve destekleyici yaklaşımların bireysel motivasyonu artırdığını ve bu durumun örgütsel işleyişe olumlu biçimde yansıdığını ortaya koymaktadır. Özellikle iş ortamında samimi, anlayışlı ve yapıcı ilişkilerin varlığı, çalışanların hem psikolojik iyi oluşlarını desteklemekte hem de görevlerine daha yüksek bir istekle odaklanmalarını sağlamaktadır. Bu tür olumlu etkileşimlerin, örgütsel performans ve iş birliği düzeyini artırdığı gözlemlenmiş; dolayısıyla sempatik yaklaşımın sadece kişiler arası ilişkilerde değil, aynı zamanda örgütün genel verimliliğinde de belirleyici bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Takım Çalışması

Bu alt tema, katılımcı ifadelerinde dile getirilen takım ruhu ve birlikte hareket etme olgusunun, iş ortamında motivasyonu artırdığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını

desteklediği yönündeki bulgular doğrultusunda belirlenmiştir. Çalışanların ekip içerisinde uyum göstermeleri, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Bu bağlamda, takım çalışmasının örgütsel verimlilik ve dayanışma açısından oynadığı merkezi role yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Yoğun iş zamanlarında tabi biz arkadaşlarımızdan Allah razı olsun, ben hepsine saygı duyarım, hepsi de abimdir. Hepsi ayrı bir yere koşuyor, tabii ki yetişemedikleri noktalar oluyor, dediğim gibi bizim aramızda dayanışma var yani çalışma arkadaşlarımızla aramızda. Öyle olduğu için bizim gözümüzde öyle şeyler büyümüyor. Niye gelip de bu işi niye ben yapıyorum, hani onlar bize yardım ediyor biz onlara destek, biz destekli bir şekilde çalışıyoruz.” (Kamu K12)

“Özellikle yani burada herhalde bir sekiz yıl oldu işe başlayalı. Burada aile ortamı var özellikle bizim çalıştığımız birimde diyeyim. O yüzden sanki böyle, sanki değil burada kendi ailemizden daha çok zaman geçiriyoruz. Birimimde arkadaşlarımla çalışmaktan çok mutluyum. O konuda benim hiç sıkıntım yok birbirimizi sürekli motive ediyoruz. İş konusunda da birbirimize yardımcı olduğumuz için bu konuda bir sıkıntı yaşamıyoruz biz.” (Kamu K10)

“Şimdi bir aile olmak var bir aile olmak var, şimdi aile olunmuş bir ortamda insanlar zevkle iş yaptığı için ekstradan iş olan durumlarda bile kendi isteği ile gider. Aile olunamayan ortamlarda kendi işimi yaparım köşeme çekilirim, başka bir şey beni ilgilendirmez düşüncesi olur.” (Kamu K13)

“Yaa bize ait iş olarak düşünürsek zaten hani bir yerde şöyle diyeyim, ekip çalışmasına yatkın olmayan insanlar bunu daha çok yapar. Meselâ bir yerde bir şey görür ben buna el atmayayım der yani. Empati kurduğunda bunun etkisi çok yüksek yani. Bende orada olsam, bende bu kişinin bunu yapmasını isterdim, hani boştayken diye düşünebilirim” (Kamu K14)

“Yani biz dediğimiz gibi daha kardeş canlısı ve beraber çalışan hatta üst taraflara ulaşmak isteyen bir firmayız.” (Özel Sektör K9)

“Dayanışma oluyor, dirsek teması oluyor.” Kamu K11

“Çalışma isteği insanların genelde kişisel olduğu için şimdi herkesin çalışma düşüncesi farklı. Şimdi kimisi az çalışmayı sever, kimisi işine daha bağlıdır, yani işimi daha verimli yapayım ister. Herkesle her şey aynı grup çalışmasına yatkın olmayan insanlarla açıkçası çalışmak zor. Çalışma arkadaşım motivasyonla yaklaşımımı anlarsa evet, anlamazsa dibe çekebiliyor yani.” (Kamu K14)

“... biz kendimiz şu an ki çalışanlar olarak çok samimiyiz. Her konuyu masaya yatırırız, kendimiz hallederiz çözeriz. İş konularını konuşmak için az önce dediğim gibi mesai dışında hafta sonu bir yerlere gittiğimizde konuşmak için belli bir saatimizi ayırırız.” (Özel Sektör K9)

“Takım halinde başarılı olabileceğimizi düşünüyorum. Ben yükseleceğim zaman arkadaşlarım da yükselir diye düşündüm yani emekçi arkadaşlarımın da hepsi ezildiği için ben biraz daha ezilenlerin yanında oldum. Kurum, iş yeri çıkarı da olsa çalıştığım arkadaşlarımın da çıkarları önemli benim için.” (Özel Sektör K10)

Katılımcı ifadeleri, takım çalışması ruhunun yalnızca iş bağlamında değil, aynı zamanda çalışanlar arasında güçlü sosyal bağlar kurarak adeta bir “aile ortamı” oluşturduğunu göstermektedir. Bu bağ, iş ortamının ötesine taşarak sosyal yaşamda da birlikte olma eğilimini pekiştirmekte ve örgüt içinde dayanışma kültürünü güçlendirmektedir. Takım çalışmasının örgütsel verimliliğe olan katkısının yanında, çalışanların huzur ve iş doyumunu üzerinde de olumlu etkiler yarattığı görülmektedir. Özellikle bir katılımcının, “Grup çalışmasına yatkın olmayan insanlarla açıkçası çalışmak zor” şeklindeki ifadesi, takım çalışmasının iş ortamının kalitesini doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, takım çalışmasına yatkınlık düzeyinin, iş süreçlerindeki uyumu, iletişimi ve çalışan memnuniyetini şekillendiren belirleyici bir faktör olduğu anlaşılmaktadır.

4.6.6. Örgütsel Davranış Temalarında Belirlenen Ortak Alt Temalar

Tablo 7. Örgütsel Adaletsizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm, Empati, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Temalarının Tespit Edilen Ortak Alt Temaları

ORTAK ALT TEMALAR	TEMALAR					Toplam Frekans
Kod	Örgütsel Adaletsizlik	Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Sinizm	Empati	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	(f)
Adalet Duyarlılığı	18	25	27	82	7	159
Aidiyet Hissinin Zedelenmesi	2	3	11	6	4	26
Eleştiri	3	2	7	19	3	34
İnanç Eksikliği ve Güvensizlik	2	8	17	5	2	34
İş Değişikliği	0	6	13	4	3	26
İş Yerine Bağlılık	0	19	5	10	16	50
İşini Kaybetme Korkusu	3	3	6	1	2	15
Kayırmacılık	22	1	3	7	0	33
Kural ve Mevzuat Temelli	2	2	4	12	0	20
Motivasyon	1	19	28	48	72	168
Profesyonellik	0	3	10	14	11	38
Sorumluluk Sahibi Olma	0	5	15	8	53	81
Yönetici Çıkarı	1	2	2	2	1	8
Yönetici Kurum Ayrımı	0	1	5	7	29	42

Tablo 7’ e göre katılımcıların “Örgütsel Adaletsizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm, Empati, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” temalarının altında bulunan 14 ortak alt temanın ortaya çıktığı görülmektedir. Bu alt temalar ile ilgili katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

Adalet Duyarlılığı

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde ortaya çıkan “adalet duyarlılığı”, çalışanların adalet bağlamında aşırı duyarlı olduğu ve olaylara yaklaşımında adaleti ölçüt olarak belirlediği görülmüştür. Bu alt temaya yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Bir arkadaşımız kaza geçirmişti, iş yeri tazminat vermek zorundaydı iş yeri. Şöyle oldu böyle oldu derken ben doğru neyse onu söyledim. Ben işten de ayrılmak zorunda kaldım maalesef, sonra başka bir iş yerinde çalışmaya başladım. Yine de doğru ve dürüstlükten vazgeçmedim, adalet benim için kesinlikle önemli.” (Özel Sektör K3)

“Arkadaşlarımdan ve çevremden gördüğüm kadarıyla adaletsiz davranılıyor. Şahsım adına karşılaşmadım, çevremde gördüğüm oldu.” (Kamu K1)

“Bunun dışında izin konularında, bir kişi izne gittiği zaman meselâ haksız yere hastaneden rapor alıyor hiçbir şeyi yokken. Bu sefer izin konusunda sen sıkıntı yaşıyorsun.” (Kamu K13)

“Böyle durumlar çok oldu. Yani pek çok şey anlatılabilir, izinler konusunda da haksızlıklar oluyor.” (Kamu K7)

“Farkında olarak veya olmayarak az önce söylediğim gibi belki bilerek mobing uygulamak gibi değil ama bir adaletsizlik iş yükü paylaşımında oluşabiliyor.” (Kamu K14)

“Tabi her zaman her iş yerinde adaletsizlik oluyor. Yöneticilerimiz bizi ikinci sınıf üçüncü sınıf insanlar olarak gördüğü için o tür adaletsizlikler her zaman oluyor.” (Özel Sektör K3)

“...özellikle işverenler tarafından aylıksız izin ya da işten çıkarılma ya da işten tazminatsız çıkarmak için üzerimize gelen mobing yöntemleri olsun defalarca yaşamışlığımız var bu durumu.” (Özel Sektör K4)

“Tabii ben otelde çalışıyorum, adaletsiz çoğu kez oluyor, adaletsizliğe uğradım ben.” (Özel Sektör K10)

“Bu işte çalışmakta olan personeller tarafından adaletsizce ezildim. Kasiyer olarak çalışıyordum, kasada küçücük bir açık çıktığında da o zaman da aynı zamanda eğitimim devam ediyordu, hafta sonları dershaneye gidiyordum, beş lira para için eee dershaneden çalıştığım iş yerine getirilmiştim bu çok zoruma gitmişti.” (Özel Sektör K12)

“İş dağılımında adaletsizlikler olarak, ya da bir kişiye takılıyorsa o adaletsizlikler devam ediyor.” (Kamu K1)

“Adil olarak düşünen herkes olmaması gerekiyor şeklinde aynı cümleyi kurar.” (Kamu K2)

“İşimiz dışındaki çıkan işlerde bir adaletsizlik var, çalıştığım kurumda var. Genel olarak ta yapıyor, bireye de yapıyor evet. Gözlemlediğimizde fark edebiliyoruz, aynen.” (Kamu K3)

“Genelde daha çok çalışan her zaman daha çok çalışır, ne denir? Çok çalışanın cezalandırılması kuralları gereğince.” (Kamu K5)

“İşte kimisine bizim takdir teşekkür vermeye yetkimiz yok diyorlar, atıyorum şubelerde yöneticiler kendilerince ödüllendiriyor ama başka yöneticiler onu göz ardı edebiliyor. Aynen, adaletsizlik oluyor.” (Kamu K8)

“Fazla çalışan insana iş yükü veriliyor, az çalışana az iş yükü veriliyor.” (Kamu K15)

“Şimdi belli bir grup mutlu, belli bir grup mutsuz. O mutsuzluğu olan gruplarla konuşulduğu takdirde kendilerine yapılan adaletsizlikleri anlattıklarında bakıyorsunuz ki tek bu size yapılmamış, başkalarına da yapılmış.” (Özel Sektör K1)

“Genel uygulamalarda oluyor çoğunlukla, kimseyle şahsi problemin olmadığı için genel uygulamalarda oluyor. Gözlemsel olarak görüyorsun. Meselâ garson olarak çalışıyorsun, patronlar müdürler yemek yiyor o masaya hizmet etmek zorundasın, gidip o masaya oturamazsın. Bununla bile anlayabiliyorsun maalesef adaletsizlik olduğunu.” (Özel Sektör K3)

“Tabii herkes kendine göre birçok adaletsizliğe uğradığını düşünebilir ama tabiri caizse gemisini yüzdüren kaptan misali biz yani bir işin raconunu bilmiyorsak haksızlıklara çok fazla maruz kalıyoruz.” (Özel Sektör K12)

“İşime karşı, iş yerime karşı bildiklerimi susayım sessiz kalayım gibi bir durumda adaletsizlik varsa bence bir insanın sessiz kalmaması gerekiyor. Yani bu sadece kurum için değil, personel için de ben aynısını yaparım. Adaletsizlik kötü sessiz kalmayacaksın bence, benim fikrim.” (Özel Sektör K3)

“Bir şey söz konusu olursa olaya adaletle yaklaşırım ama bir nevi çalıştığım arkadaşlarımı ön planda tutarım, korurum.” (Özel Sektör K6)

“Adalet, her zaman adalet. Adaletli baktığınız zaman doğru kararı verirsiniz. Adaletli olduğum için yapıyorum diyorum. Vicdan rahatlığı bence en güzeli.” (Kamu K2)

“Karşıdakinin haklılığı durumunda belki ona hak veririm bilemiyorum ama kurumumun haklı olduğu noktalarda da kurumumu düşünürüm. Adalet ölçüm olur.” (Kamu K9)

“Karşıdakinin haklılığı durumunda belki ona hak veririm bilemiyorum ama kurumumun haklı olduğu noktalarda da kurumumu düşünürüm. Adalet ölçüm olur.” (Kamu K9)

“Kurum için diyorsunuz her şeyi yapmam gerekeni yaparım söylerim. Ama başkasına karşı adaletsizlik yapıldığı zaman da konuşurum. İlla kurumun menfaati söz konusu dahi olsa, başkasına adaletsizlik benim kendi fitratımla alakalı bir durum. Karşı tarafa da adaletsizlik yapılması kendime yapılmış gibi düşünürüm ve tavrımı koyarım orada. Burada adaleti her iki taraf için de sağlarım.” (Özel Sektör K1)

“Yaa çalışanı bazı durumlarda, bazı durumlarda hem çalışanı idare etmek zorundasın hem işvereni idare etmek zorundasın. Eee iki tarafa da dengeli olmaya çalışırım. Adalet kavramını gözetirim.” (Özel Sektör K2)

“Bunun için kurumum haklı çıkarı olsa dahi ben her zaman konuşmayı tercih ederim. Sonuçta adaletin yerini bulması, bu sonuçta insanların bir şeye zarar verdiği için ceza alması ya da yaptığı hatayı düzeltmesi için elimden geleni yapmaya çalışırım.” (Özel Sektör K15)

“Herhangi bir laf duyduğunda ya da bir yaptırımla karşılaştığımda şey düşünüyorum meselâ bir sürü insan gözümün içine bakıyor eğitimci olduğum için yöneticisinden yeni azar yemiş biri olarak gidiyorum ve diyorum ki daha yeni böyle bir olay yaşadım daha onun etkisinden çıkamadım ne kadar verimli olabilirim ki azarlanmış biriyim, azarlanmam haklı yere mi yapıldı? adaletsizlik mi var? çok fazla sorgulamaya girdiğim için hani öğrencilerime de yetip yetemeyeceğimi, orayı hak edip edemeyeceğim konusunda sorgulamalara giriyorum ki bu hiç doğru değil kendi adıma.” (Kamu K6)

“Adaletli davrandığımız zaman kimse üzülmmez. Ali ye de aynı Veli ye de aynı davranılıyor, herkese aynı davranıyor dersiniz ve bu duruma kabulleniş olur. Herkese adaletle yaklaşıldığı için dersiniz etkilenmezsiniz.” (Kamu K3)

“Daha doğrusu bir sonuç elde edemediğim çok oldu. Haksızlığa uğradım demek ne demek, karşı tarafta adil bir yönetim yok demek. Yönetici adil değilse, ona farklı buna farklı davranıyorsa zaten empati yapsan bile haklı çıkmaz. İnsanlara adaletle yaklaşırsa, adil diye hiç kimse buna sesini çıkarmaz.” (Kamu K5)

“Açıkçası çok çıkmıyordu, yine biz bir toplantıda branşımız olarak azarlanmıştık, daha sonrasında bir kırgınlık durumu oluyor, bir haksızlık yapıldığını düşündüğümüz için konuşmuştuk yöneticiyle. Bu sizin kaldıracabileceğiniz bir şey olduğu için biz sizin üzerinizden konuştuk. Yani başkalarına söyledik o lafı, siz alınmıyorsunuz diye sizin üzerinizden kullandık dedi. Ben şu an empati yapıyorum, ben bir bayanım benim gibi bayan bir hocamız daha vardı zümrede, diğer hocamızın da çocuğu var anne şefkati var yüreğinde kırılgan bir yapıya sahip. Ben hiç haklı bir tarafını görmüyorum, bence doğrudan insanlarla birebir görüşülmesi lazım o tür konuların, birebir yaptırım uygulanması lazım. Hani zaten alınılmıyor, sizin zaten sağlam bir duruşunuz var ya da sertsiniz size bir şey olmaz bükülmezsiniz gibi bir ifade kullanılması, bizim üzerimize laf getirilmesi bana hiç doğru gelmemişti açıkçası.” (Kamu K6)

“Meselâ daha adil, tabii ki de yeni giren eski giren arasında tutup ta bunları bir yapmak değil ama iş dağılımında daha adaletli, daha düzgün, yani bir yeni gelen kişiyi tutup ta komple yüklenmek değil. İşi öğrensin daha çok kavrasın diye onu daha çok meselâ çalıştırmak uygun olur, o da ortama adapte olabilmesi için. Ayrımcılık yapmazdım.” (Kamu K13)

“Yani bize hep kurum aidiyeti deniliyor, kurum aidiyeti için de bence öncelik adaletli olunursa, insanlar çalışmalarının karşılığında teşekkür alırsa, bu insanları motive eder.” (Kamu K8)

Katılımcıların ifadelerinde sıklıkla vurgulanan “adalet duyarlılığı”, örgütsel yapının sürdürülebilirliğini sağlayan temel bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışma ortamında huzur, eşitlik ve güven duygusunun tesis edilmesi, büyük ölçüde adaletin sağlanmasına bağlı görülmektedir. Katılımcılar, adil uygulamaların hem iş yerine olan motivasyonu artırdığını hem de örgüte bağlılık duygusunu pekiştirdiğini ifade etmektedir. Ayrıca, adaletin çalışanlar nezdinde tükenmeyen bir değer olarak algılandığı ve uzun vadeli örgütsel fayda sağladığına inanılmaktadır.

Bununla birlikte, çalışanlar yalnızca yaşadıkları veya gözlemledikleri adaletsizlik durumlarına dikkat çekmekle kalmamakta, aynı zamanda yöneticilere yönelik empatik değerlendirmelerde de bulunmakta; “ben olsaydım farklı davranırdım” şeklinde öznel karşılaştırmalar yapmaktadır. Bu tür değerlendirmelerde de adalet kavramı belirleyici bir kıstas olarak kullanılmakta, gerek yönetici gerek çalışan perspektifinden bakıldığında

adalet, kararların meşruiyetini ve kabul edilebilirliğini belirleyen temel ölçüt hâline gelmektedir.

Dolayısıyla, adalet duyarlılığı hem yönetsel süreçlere hem de çalışanların örgütsel deneyimlerine yön veren merkezi bir alt tema olarak öne çıkmaktadır.

Aidiyet Hissinin Zedelenmesi

Çalışanların adaletsizlik, kayırmacılık, mobbing, düşük motivasyon ve değersizlik algılarına sıkça vurgu yapmaları, örgüte olan aidiyetlerinin zedelenmesini göstermektedir. Bu durum, kurumla kurulan psikolojik bağın zayıflamasına neden olmakta ve bu alt temanın belirlenmesinde etkili olmaktadır. Aidiyet hissinin zedelenmesi alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Hani çalışmazsanız çıkabilirsiniz diye mobing yapıyorlardı, bu tür durumlarda işimizden soğuduğumuz oldu.” (Özel Sektör K10)

“Yaptığımız işi severek yapıyoruz ama oluşan haksızlık durumu, her zaman farklı bir muamele ekstradan olunca, bu sefer sevdiğin işi sevmeyerek yapıyorsun. Sevdiğin işi de bu sefer sevmemeye başlıyorsun. (Kamu K13)

“Bu bende değersizlik duygusu oluşturdu. Acaba dedim işimi doğru mu yapamıyorum, düzgün mü yapamıyorum diye özgüvenim kırılmaya başladı. İş bırakmayı düşündüğüm oldu ama değiştirmedim devam ettim aynı şekilde.” (Özel Sektör K6)

“Şöyle onlar da yandaşlarına genelde, aralarındaki iyi muhabbet olan kişilerle oraya sizi yerleştirmeyeceklerini biliyorsunuz. Zaten anlıyorsunuz. Ne yapsam ağzımla, bir laf vardır, ağzımla kuş tutsam yaranamam meselâ. O yüzden zaten işe bağımlılığınız azalıyor ister istemez. Bu şekilde devam ediyorum.” (Özel Sektör K1)

“Kurum aidiyetimiz tabii ki etkileniyor, profesyonel düşünmeye çalışıyorum hani etkileniyorum, etkilendiğim zamanlar oluyor. (Kamu K3)

“Yaa şimdi bu temeline indiğiniz zaman dediğim gibi demin de bahsettik, eve ekmek getirme mevzusu, herkes geçim derdinde olduğu için mecburen eee kurumda ne yaparlarsa yapsın orada kalmak zorunda kalıyorsunuz. Birde özel sektörde her zaman şudur tabiri caizse ev sahibi ve kiracılar için derler, sana ev çok bana kiracı çok diye.

“Özel sektörde de sana iş çok, bana işçi çok muhabbeti olduğundan dolayı, hiçbir aidiyet duygusu olmaz.” (Özel Sektör K14)

“...daha önce bana söylenmişti, zaten bir şey yapmıyorsunuz, zaten ders anlatmıyorsunuz gibi, çok üzülüyorum çünkü gün sonunda boğazımın ne kadar ağrıdığına kendim şahittim, çabaladığıma. Anlatmayı çok istediğim ama anlatamadığım dokunamadığım öğrenciler kursiyerler de oluyordu, çabamı gösterdiğimi düşünüyorum ama çabamın hiçbir zaman takdir edilmemesi nasıl diyeyim size yara açıyor diyebilirim, bende yük oluyordu. Bu bence olması gereken bir şey değil, üzüyor.” (Kamu K6)

“Kendim haklıysam her zaman haklı görmüşümdür. Haklı gördüğüm noktalarda dediğim gibi bizim hiçbir zaman özel sektörde iş yerine aidiyet diye bir duygu yoktur, bağlılık diye bir duygu yoktur.” (Özel Sektör K14)

“İster istemez etkiliyor. Evet yöneticime karşı aidiyetimi etkiliyor, aidiyetim olmuyor. Kuruma karşı ister istemez kurumdan para kazanıyoruz bazı görevlerimiz var yerine getiriyoruz. Ama işin niteliğine göre artık bizim davranışlarımızla şekilleniyor. Ama ne olursa olsun ister istemez kuruma karşı bu böyle bir sistem, aslında böyle kötü haklı olarak soğukluk oluşuyor.” (Kamu K5)

Çalışanların adalet algısının zedelenmesi, değersizlik hissi ve iş yeriyle kurulan olumsuz bağlar, aidiyet duygularının ciddi şekilde zayıflamasına neden olmaktadır. Bu durum, çalışanların iş yerinden kopma noktasına gelmelerine rağmen, yaşam koşullarının zorlukları nedeniyle çalışmaya devam ettiklerini göstermektedir. Özellikle kamu çalışanlarının bu koşullarda işlerine devam ettikleri, özel sektörde bu koşullarda devam etmenin yanı sıra çalışanların daha çok iş değişikliğine yöneldikleri gözlemlenmiştir.

Eleştiri

Katılımcıların yönetici, patron, çalışma arkadaşları ve ülkenin ekonomik koşullarına yönelik olumsuz değerlendirmeleri, iş ortamına dair memnuniyetsizliklerini açıkça ortaya koymuştur. Bu kapsamda yapılan yapıcı ve eleştirel ifadeler, bu alt temayı ortaya çıkarmıştır. Eleştiri alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Kırgınlığımı, yöneticime olan kırgınlığımı fırsat verildiği an dile getiriyorum. İşime yansıtmıyorum ama yöneticim ile bunu konuşma şansım olursa dile getiriyorum. Dile getirdiğimde anlayışla karşılanmıyorum, tepki ile karşılaşıyorum. Hep negatif yönde eleştiriliyorum.” (Kamu K3)

“Kimisi lak lak yaparak ömrünü geçirir, kimisi atom karınca gibi çalışarak ömrünü geçirir. Atom karınca olmayı tercih ediyorum. Çünkü hani dedikodu yaparak bir şey olmuyor yani.” (Kamu K12)

“Çünkü sistem öyle bir sistem ki bir gün bile çalışmazsan, maalesef o gün açsın yani, o gün açsın.” (Özel Sektör K3)

“Her zaman eee dobralıktan yana oldum, olmayacaksa da olmasın yani çokta önemli değil, en azından dobra olayım ki hani insanların gelip te kimi kurumlarda görüyorum insanların yalakalık yapıpta masa başında olduğunu. Ben haktan adaletten yanayım, olmayacaksa da olmasın hiç umurumda olmaz, ben işimi yapayım. Adalet er ya da geç tecelli ettiği zaman ben yükselmek istediğim zaman elbette bana kapılar açılır yani onda sıkıntı olmaz. Yükselme fırsatı da zor oluyor yani bu kurumda ne uzuyorsun, ne kısalıyorsun. Örnek vermek gerekirse benim çalışma arkadaşım yüksek lisans mezunu ve hiçbir şekilde yükselemiyor.” (Kamu K12)

“İşte elli yaşındaki bir kadın neden hep ek görev yapsın, yazılı emirle neden eksta hiç alanı olmayan bir iş yapsın. Bunu yöneticimle de konuştuğumda bu sadece bir prosedür diyebilecek kadar da hak hukuk tanımazlar. Onu prosedür olarak görerek, kendilerini kurtarırlar. Ama bana bir şey olursa ben bu olayın altında kalırım.” (Kamu K7)

“Yani bu yabancılarda daha çok var. İsteddiği kadar arkadaş ilişkisi sağlam olsun ama iş iştir. Arkadaşlık ayıdır, bunu ayrı tutuyorlar. Ama bizim maalesef işlerde bu olmuyor. Arkadaşlık ilişkisine iş ilişkisini de yansıtıyor. Bunu özellikle yöneticilerin daha çok yaptığını düşünüyorum. Bazılarıyla meselâ ailecek görüştüğünü biliyorsunuz. Bunu duyuyorsunuz. Tabii ki buna karşı önyargılarınız oluşuyor. Yani şimdi ailecek konuştuğunuz bir kişi birisi bir iş yerindeki arkadaşım ailecek yöneticisiyle gidip geldiğini duyuyorsunuz. Bunun ne kadar size karşı samimi olabileceğini tabii ister istemez sorguluyorsunuz.” (Özel Sektör K1)

“Herkesi etkileyen olumsuz bir durum ne olabilir düşünüyorum, çok acayip bir karar olması lazım. Herkesi etkileyecek olan karar çok büyük bir karar olması lazım. Meselâ daha önceki yöneticinin, herkesin geçtiği bir kapıyı kapatması çok saçma gelmişti bana. Herkes etkilenmişti, çok işleyen bir kapının herkese kapatılması, gelip geçişe kapatılması saçma.” (Kamu K7)

“Yöneticiyi şöyle her konuda eleştirmiyorum. Çünkü bazı kararlarda herkesi mutlu etme gibi bir durumun yoktur. Yani çünkü herkesin duyguları ve çalışması farklıdır. O yüzden yönetici her kararda herkesi mutlu etme gibi bir durumu olduğunu düşünmüyorum açıkçası.” (Özel Sektör K1)

“Ama tabii ki yöneticimin çok bir işi yok akşama kadar masa başı oturuyorsa, akşama kadar masa başı oturuyorsa bir zahmet o da doğru kararlar verecek yani.” (Özel Sektör K11)

“...tabii insanoğlu çiğ süt emmiştir. Memnuniyetsizler mutlaka olacaktır. Daha çok kendi çıkarlarını düşünen çalışanlar, daha fazla şey isteyecektir.” (Kamu K4)

“...çalışanların farklı karakter olduğunu göz önünde bulundurmamız gerekiyor, ne kadar adil davranırsa davransın bazı insanlar daha fazlasını ister. Bazı insanlar daha az çalışmak ister ve onu şey yapamayız.” (Kamu K5)

“Dediğim gibi yani herkes mutlu olmamalı bence az önce de söylemiştim. Herkes mutlu olmamalı, herkes mutlu olursa insanlarda duygusuzlaşma olur ve bu sayede herkes daha çok mutsuz olur. Yani çok mutlu olmayı ararken, insanlar çok mutsuz olabiliyor. İnsanoğlu hep daha fazlasını ister.” (Özel Sektör K3)

“Uyumlu ve gerçekten yöneticiye de kolaylık sağlayacak insanlar olması lazım. Bunun dışındaki insanlar için eğer aynı düşüncenin dışında bu belirtilen kalıbın dışında ki insanlarsa maalesef bu adalet sağlanamaz ve kaos çıkar, biri daha fazla pay ister, sonu gelmez.” (Özel Sektör K5)

“Bence Türkiye standartlarında bu şartlarda bu mümkün değil, ben kendi görüşümü söylüyorum özellikle. İnsanların bu şekilde çalışıp mutlu olması benim için imkânsız gibi bir şey.” (Özel Sektör K7)

“Ama çoğu durumda benim hak vermememin sebebi, birincisi gerçekten bir hedef koyup o hedefe nasıl ulaşılır, gerçekten akıllıca bir hesap yapmıyorlar. İkincisi de kendi üstlerinden aldıkları birçok anlamsız şeye daha orada iken bize hiç yansımada bazı itirazlarda bulunabilmeliler. Ama genellikle öyle bir kapasiteleri yok. Genellikle yukarıdan gelen her şey aşağıya doğru hiçbir süzgeç olmadan incekse, zaten oradaki yöneticilere ihtiyaç yok. Çok kademedede yönetici var ama hiçbir işlevi yok.” (Kamu K7)

“Yönetici hem sosyal hayattaki, hem iş hayatındaki problemleri pekiştirip seni anlayamaz. Yönetici ile işçi arasında ki en önemli fark, yöneticinin işçiyi, işçinin yöneticiyi anlayamaması.” (Özel Sektör K5)

Katılımcı ifadelerine bakıldığında, çoğunlukla yöneticilere yönelik eleştirilerin öne çıktığı ve bu eleştirilerin özellikle adalet anlayışı ile yönetsel yeterliliklerine dair atıflar içerdiği görülmektedir. Bununla birlikte, çalışanların her iki sektörde de yalnızca yöneticileri değil, aynı zamanda kendilerini ve çalışma arkadaşlarını da eleştirdikleri dikkat çekmektedir. Örneğin, "insanoğlu çiğ süt emmiştir" ifadesiyle bireyin kendi zaaflarına gönderme yapılırken; "kimisi lak lak yaparak ömrünü geçirir, kimisi atom karınca gibi çalışarak ömrünü geçirir" ve "daha çok kendi çıkarlarını düşünen çalışanlar, daha fazla şey isteyecektir" ifadeleriyle çalışma arkadaşlarına yönelik eleştiriler dile getirilmiştir. Ayrıca, özel sektör çalışanlarının kamu sektöründen farklı olarak ülkenin ekonomik koşullarını iş yaşamıyla ilişkilendirerek eleştirdikleri, iki katılımcı ifadesinde açıkça görülmektedir.

İnanç Eksikliği ve Güvensizlik

Katılımcıların iş yerine ve çalışma arkadaşlarına yönelik inanç ve güven duygularının zedelendiğine dair beyanları, bu alt temanın ortaya çıkmasında belirleyici olmuştur. İnanç eksikliği ve güvensizlik alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Özel sektörde zaten hiçbir zaman için sonunuzu düşünmezsiniz. Ben buradan emekli olurum diye bir şey düşünmezsiniz. Bizim turizm sektöründe ki meşhur bir deyimimiz vardır, iş yeri iş yeri sahibine bile kalmaz. Yani bir personelin emekli olmak gibi bir şansı yok, iş yeri iş yeri sahibine bile kalmaz. Örnek veriyorum bir oteliniz var, iki sene sonra bir ekonomik krizde bir anda otelinizi satmak zorunda kalabiliyorsunuz ya da bir

restaurantınız var devretmek zorunda kalabiliyorsunuz, patron olarak size kalmıyor, işçi zaten oradan emekli olmayı düşünmez.” (Özel Sektör K14)

“Evet, iş yerime karşı güvenim yok. Hatta arkamdan çok iş çeviriyorlar, burada ben “a” desem, arkamı dönmeden “b” oluyor. Başka bir yerde demişim gibi olur o kadar çok değişir. Gerçekten bir problem olduğunda şu anki durum için söylemiyorum ama bugün birisi gider yarın başkası gelir saçma sapan görevler verirler. Yakın zamanda yaşamıştım işte hiç tereddüt etmeden hiçbir şey olmayan bir ek işi sana verebiliyorlar ve gerçekten bunu seni yıpratırcasına veriyorlar.” (Kamu K7)

“Kamuda çalışsanız bile yani bu kurumda sonuna kadar çalışabilir miyim? düşüncesi, endişesi oluyor aslında. Yönetici ve çalışanların uyumu aynı anda çok olmuyor.” (Kamu K10)

“Bu güvensizlik duygularında buradan emekli olamam gibi değil de, öyle demeyelim şimdi. Şöyle aslında diğer sorularında cevabı oluyor bir nevi hani bir şey söylediğin zaman düzelmeme ihtimali de var ya, güvensizlik oradan geliyor. Söylediklerim işleme alınmıyor diye.” (Kamu K11)

“Güvensizlik şöyle oluyor, bazen senin iyi niyetli olarak söylediğin bir şeyi, çok şükür kısımım da yaşamadım ben bunu ama diğer kısımlarda da çalıştım, farklı yerlerde çalıştım. Şöyle söylemek gerekirse diğer çalıştığım kısımlarda çalışmayı kimseye tavsiye etmiyorum. Çünkü iyi niyetle söylediğin olay bile farklı bir şekilde lans oluyor ve çok farklı lans oluyor olaylar. İyi ki de bu kısımdayım. Bu kısımda en ufak bir şey olduğu zaman biz sayımızda az olduğu için kendi aramızda konuşarak bunu çözebiliyoruz. En azından hani lafının arkasında oluyor insanlar. Diğer birimlerde ben çoğu kişinin lafının arkasında olduğunu düşünmüyorum. Söylüyor yüzleşıyorsun, inkâr pozisyonu oluyor, öyle durumlar yaşadığım için güvenmiyorum yani. Birim olarak kendi içimizde iletişimimiz çok iyi, evet.” (Kamu K12)

“...gidişata bakıyorsun değişen bir şey yok, durmadan nereye kadar. Dışarıdaki hayatta pahalı olduğu için, yani bu da hayata bakış açımızı dengelediği için ne kadar ilerleyebilirim düşüncesi ile başka alternatifleri her zaman düşünme mecburiyetinde kalıyoruz yani.” (Kamu K13)

“Tam olarak değil de tabi bizim daha büyük daha farklı hayallerimiz olabiliyor, bunlar için adımlarda atabiliyoruz tabi ama işte kurumun da çıkarlarını gözeterek çok ta o konuda beklentilere girmiyorum açıkçası. Tabi beklentilerimiz oluyor, aşırısına kaçmıyorum yani.” (Kamu K14)

“Geleceğini göremiyorsun, burası bana uygun değil diyorsun ama devam ediyorsun. Devam etmene ev kiralari, sosyal yaşam etki ediyor tabii ki. Kendine uygun bir iş bulamıyorsan mecbur devam ediyorsun. Arayışlarını ona göre yapıyorsun bulamazsan devam ediyorsun.” (Özel Sektör K2)

“Özel sektörde çalıştığın için her şey bir hatana bakıyor yani, bir hata yaptığın zaman adam hadi kapının önüne çık diyebiliyor. O yüzden bence özel sektörde çalışan çok prestijli bir makamda değilsen kimse bun buradan emekli olurum demez yani, kesinlikle.” (Özel Sektör K3)

“Kesinlikle güvensizlik duygusu özel sektör çalışanlarının hepsinde var. Bu sabah atıyorum çalıştık her şey güzel hoş, yarın sabah güvenlik beni içeri almıyor, neden? işten çıkartıldın, sebepsiz bile olabiliyor. İstedikleri şekilde davranabiliyorlar.” (Özel Sektör K4)

“Evet evet, zaten özel sektörde çalışırken ben buradan emekli olurum diye düşünmüyorsun çünkü biliyorsun ki her an bir problem yaşayabilirsin. O zaman iş değişikliği aklıma geliyor. Daha önce de iş yeri değiştirdim. İşyerine göre değişken olabiliyor durumlar, kimisinde bireysel problemler daha çok olurken, kimisinde genel problemler daha çok oluyor. Hiç problem olmayan bir yer yok.” (Özel Sektör K5)

“...evet, oraya karşı bağlılık ve güvenim de azaldı zamanla. Çünkü ben bu iş yerine girerken farklı hayallerle girdim ve buraya kariyerimi yükseltirim pozisyonumu yükseltirim diye girdim. Öyle şeylerle karşılaşınca maalesef böyle duygularım oldu.” (Özel Sektör K10)

“İş hayatımda kimseye arkadaşlarıma yansıtmadım. Kendi içimde daha çok savaşımaya çalıştım. Çünkü arkadaşlarıma dile getirdiğimde arkadaşlarım da aynı düşüncede oluyor, bazen insan rahatlıyor bu konularda ama insanlara pek güven olmadığı için bu konuları paylaşmamak, kendi içimizde yaşamak daha güzel.” (Özel Sektör K15)

“Bir iki defa oldu, bu tür durumda motivasyon düşüklüğüm değişmiyor aynı devam ediyor. Bu daha önceki içimdeki güvensizlik, bir kere sarsıldı artık geri de gelmiyor. Moral ve motivasyonumun artırılması için karşı taraftan adım atılsa bence normale dönmez. Döner ama insanın içinde o kırgınlık kalıyor. Bunu bir defa yaptıysa bir daha yapar yani tekle kalmıyorlar, birkaç defa tekrarlıyorlar.” (Kamu K15)

“Bazen gerçekten yöneticinin de içinden çıkamadığı durumlar var. Meselâ şöyle diyelim kasanın içinde bir tane çürük elma çıkması, sizin o kasaya her zaman şüpheyile bakmanıza neden olur. İşyerinde bir tane elemanın sorunlu işte sıkıntılı bir kişiliğinin olması diğer çalışanlara karşı işverenin sürekli böyle acaba mı yaklaşımları, diğer çalışan personelleri de bence çok yoruyor, etkiliyor.” (Özel Sektör K12)

Katılımcıların sektörlerine ilişkin geleceklerine yönelik güven duygularının zayıfladığı, “emekli olmayı düşünemiyorum” gibi ifadelerle açıkça ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, özel sektör çalışanlarının işletmelerinin gelecekte varlığını sürdüremeyeceğine dair öngörüler taşıdığı dikkat çekmektedir. Bir özel sektör katılımcısının, “kasanın içinde bir tane çürük elma çıkması, sizin o kasaya her zaman şüpheyile bakmanıza neden olur” ifadesi ise, yöneticilerinde çalışanları güven açısından sorgulandığını farklı bir perspektifle ortaya koymaktadır.

İş Değişikliği

Özel sektör katılımcılarının iş değiştirme ya da değiştirmeyi düşünme yönündeki ifadeleri, bu alt temanın ortaya çıkışında temel etken olmuştur. Ayrıca, iş değişikliğine sadece özel sektör çalışanlarının vurgu yapması ve kamu çalışanlarından bu yönde herhangi bir ifadenin bulunmaması, kamu çalışanlarının iş güvencesi olanaklarının daha stabil olması nedeniyle iş değiştirme eğiliminde olmadıklarını göstermektedir. İş değişikliği alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Her zaman da iş değiştirmek başka işe geçmek zor olduğu için düzeni bozmamak adına devam ediyorduk. Aynı işlerimizi de yapıyorduk. Daha önce iş yeri değiştirdim bu sektörde.” (Özel Sektör K10)

“Haksızlıkları dile getirdiğin durumlarda genellikle istenmeyen personel olursun. Mobbing bu işin temelidir, o olmadan hiçbir yönetici yöneticilik yapamıyor. İş değişikliği

turizm sektöründe sıklıkla olan bir şeydir. Zaten sıklıkla o yüzden iş değiştirilir.” (Özel Sektör K14)

“Yani şey diyorsun: Sürekli iş değiştirdiğin zaman yaş ilerlediği için kimse artık işe de almıyor.” (Özel Sektör K3)

“Meselâ personel kendi istemediği halde mesaiye bırakılıyordu. Fazla mesai, fazla çalışma. Personelin fikri alınmadan mesaiye kalınacaksa kalınıyordu yani. İş yeri değişikliği oluyor bunun neticesinde, başka bir iş yeri arayışı olabiliyor. İş yeri değiştirdim daha önce. Çalıştığım yerleri kıyaslayınca tabii ki işletmelerde her yer aynı olmuyor. Bir şeyler tabii ki yöneticiden yöneticiye farklı olabiliyor. Mutlaka bir fark tabii ki oluyor. Yani ben kendi haklarımı korumak adına, iş değiştirmekten kaçınmam.” (Özel Sektör K2)

“İş yerimi değiştirmiyorum ama duruma göre duruma göre tabii. İşten ayrılınca iş bulmak zor oluyor. İşten ayrılmadan iş bulmak zorunda kalıyorsun.” (Özel Sektör K3)

“Bu tür durumlarda iş yeri değiştirmeyi düşünüyorum. Her özel sektör çalışanı gibi benim de meselâ daha iyi bir fırsat, daha iyi bir kariyer yakaladığım bir zamanda benim çalıştığım iş yerinin hiçbir önemi kalmaz. Çünkü hak ettiğimi verseydi zaten ben bu hareketi yapmazdım. Bu iş yerimden önce birkaç iş değişikliği yaptım.” (Özel Sektör K4)

“Çalıştığım bir otelde güvenlik şefi olmam gerekiyordu. Normal şartlarda tecrübe bilgi birikimi eee olarak ve kıdem olarak benim olmam gerekiyordu. Benim üzerime bir tane güvenlik şefi getirdiler. Ben de üzül müştüm baya. Bunun üzerine otelimi değiştirmek istedim. Başka bir otele geçmek istedim. Orada da çıkışımı vermediler. Eee tazminat almamam için istifa etmemi istediler. Bende direndim ve kazandım, çıkışım vermek zorunda kaldılar. Oradan ayrıldım ve başka bir iş yerine geçtim. Özel sektörde iş değişikliği her zaman bir imkândır.” (Özel Sektör K10)

“Hatta bir keresinde o iş yerinden çıkmayı düşünüp bir daha o iş yerine gitmeyeceğime, başka bir iş yerinde çalışacağıma dair kararlar aldım ve başka bir iş yerinde bir haftalık denenemem oldu. O iş yerinde de daha farklı başka büyük sıkıntılar ile karşılaştım ve tekrardan eski iş yerime dönmek zorunda kaldım.” (Özel Sektör K12)

“İş arayışı oluyor, gizliden bir iş arayışına giriyor insan. Yani devamlı daha iyi çalışabileceğim bir iş yerini, çalıştığım iş yerinden habersiz başvurular yapıyorum. Daha önce iş değiştirdiğim oldu.” (Özel Sektör K1)

“Eee tabii ki birkaç yerde çalıştım. O tür durumlarda da genelde iş değiştiririm, mutsuz olduğum yerde de çok fazla durmam, öyle bir yapım vardır.” (Özel Sektör K11)

“İlk başladığınızda buranın bir parçası olarak görüyorsunuz, adaletsizliğe uğradığınızda haksızlığa uğradığınızda başka bir çözüm sürecine geçiyorsunuz. Başka bir iş bulduğunuz anda da kaçıyorsunuz. Bu işimden önce yine turizm alanında başka bir iş yerinde çalıştım. Burada da çok sıkıntılar yaşarsam kesinlikle iş değiştiririm.” (Özel Sektör K13)

“Ya hakkaniyetli yürür ya da işimi değiştiririm çünkü belli bir raddeden sonra yöneticilerde atıyorum personele sürekli kötü davran davran, e bir gün birinin sonunu getiriyor, diğer gün ötekinin sonunu getiriyor derken kendinin de sonunu getiriyor. Ne değişiyor? kullanılmış peçete gibi onu da atıyorlar, onun yerine de yönetici getirebiliyorlar. İş değişikliği her zaman bir çalışan için seçenek olarak kalıyor.” (Özel Sektör K4)

“Zaten o duruma gelsem iş yerinden ayrılırim. Şimdi ben orada yanlış bir şey yaparsam oradaki iş arkadaşlarıma da yansır bu, maddi ve manevi anlamda. Bunu yapmadan oradan çekip gitmenin daha doğru olacağını düşünüyorum. Birkaç iş yerim oldu ama bu şekilde hiç ayrılmadım yani. Normal bazı şartlardan dolayı ayrıldım, hala onlarla görüşüyorum. Değişik iş yerlerinde çalışmış bir kişi olarak iş yerlerinin düzeni yönetici, işleyiş ve işverenin yapısından dolayı değişiyor. Her insan farklı yapıya sahip, her yiğidin farklı bir yoğurt yiyişi var diyorlar ya o hesap her yerin bir düzeni var. Bu iş verinin davranışı çalışanları etkiler. İnsan olduğu için her yerde farklı, insanların karakterleri hep aynı değil.” (Özel Sektör K8)

“Özel sektörde şu vardır hemen hemen herkes aynı ekiplerde aynı iş yerlerinde çalıştığı için birbirinden haberleri vardır. Örnek veriyorum A firmasında çalıştınız, yönetici çok kötü ve patron bunu destekliyor. Orada sürekli mobing ve ayrımcılığa maruz kalıyorsunuz, dolayısıyla B firmasına geçtiniz. Sizi bir arkadaşınız aradığı zaman ya beni A firmasından işe çağırdılar gidebilir miyim? diyor, siz ona bu durumu anlatıyorsunuz. Bu durum telsiz ağı gibi birbiri ile bağlıdır, işçiler arasında bilinir. Yani o işveren de, o

yönetici de bir daha hiçbir yerde ayakta kalmaz. Kimse oraya gitmez, gerçekten ihtiyacı olan personeller gider, giden de basamak olarak kullanır, durumunu toparladığı anda bırakır zaten.” (Özel Sektör K14)

Katılımcı ifadeleri ele alındığında, çalışanların adalet çerçevesinde haksızlığa uğradığını düşünmeleri, mobbinge maruz kalmaları gibi etkenlerin iş değişikliği kararında etkili olduğu görülmektedir. Bir katılımcının, adil olmayan iş yerlerinin çalışanlar arasında “mimlendiği” ve bu tür iş yerlerinin ya tercih edilmediği ya da yalnızca basamak olarak kullanıldığı yönündeki ifadesi, adaletsiz yönetimin yalnızca kurum içini değil, kurumun dışarıdan algılanan imajını da olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır.

İş Yerine Bağlılık

Bazı katılımcıların iş yerlerine yönelik bağlılık ve fedakarlık vurgusu yapmaları bu temayı ortaya çıkarmıştır. İş yerine bağlılık alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“İş yerinin gelişimi için de ekstradan fedakârlık yaptığımız olmuştur.” (Kamu K13)

“Titizlikle hizmet etmeye çalışıyorduk, o konuda taviz vermedik.” (Özel Sektör K2)

“...perakende satışlarında bile herkese her şahsa aynı davranılır, dürüst davranılır ve dışarıdan görüldüğü gibi içeriden de her iş aynı devam eder. Bir düzen vardır her zaman, dürüstlük ve ilkelerden vazgeçtiği yok.” (Özel Sektör K9)

“İş yerime güvenirim. Onlar da bana güvenir, her iki tarafta birbirine güvenmeli ve destekçisi olmalı biz öyleyiz ve buradan emekli olurum düşüncem var.” (Özel Sektör K9)

“Motive edilen personelde daha çok benimser kurumunu. Kurumunun iyiliğini düşünür. Kendi çıkarlarından önce kurumunu düşünür.” (Kamu K8)

“Yani on beş yıldır bu kurumda çalışıyorum. Benim boyumu uzatmadı, ancak gelenleri idare ediyoruz. Çokta bağlılığımızı etkilemiyor. Yaptığımız işimizi daha az yapalım düşüncesinde de olmuyoruz, neticede otuz sekiz yaşındayız olgunuz.” (Kamu K8)

“Yöneticilerimin yaptıkları, iş yerine olan bağlılığımı etkiler. Doğru olan şeyler daha bağlı kılar, yanlış olan şeyler biraz daha bağlılığımı azaltır. Bu işime tabii ki de yansır, şimdi adaletsiz bir düşünce varsa bu sefer yaptığımız işten zevk almayarak yaparız. Sabah

işe gelirken tekrardan mı işe gideceğim, yine aynı ortam, yine aynı sıkıntılar, yine aynı düşünceler, yine mi bu işi yapacağım gibi düşünceler insana çok geliyor.” (Kamu K13)

“...herkes bir iş yerinin bir çalışanı yönetici de olsa, çalışanda olsa, yani hepimiz iş yerinin bir parçasıyız. Ben işimi düzgün yapabiliyorsam yani bu benim için yeterli bence.” (Kamu K14)

“...iş yerinize bağlılık seviyeniz değişiyor. Ben şöyle diyeyim, gerek kendimden, gerekse çevremden özel sektör çalışanı arkadaşlarımdan yola çıkarsam, Türkiye piyasasında özellikle, Türkiye şartlarında, Türkiye işverenlerinde yöneticilerinde ben bu bağlılığı görmüyorum.” (Özel Sektör K4)

“İşimi seviyorum, çalışmayı seviyorum, bir şeyler üretmeyi seviyorum.” (Kamu K2)

“Yani kurumun çıkarı varsa destek çıkarım her zaman, iş yerinin çıkarı söz konusu olduğunda ekmek yediğimiz yer.” (Özel Sektör K9)

Katılımcı ifadeleri değerlendirildiğinde, çalışanların iş yerlerine karşı titizlikle çalışma ve fedakârlık gösterme eğiliminde oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, motivasyon düzeyinin ve yönetici davranışlarının iş yerine bağlılığı doğrudan etkilediği katılımcı beyanlarında vurgulanmıştır. Bir özel sektör çalışanının, “gerek kendimden, gerekse çevremden özel sektör çalışanı arkadaşlarımdan yola çıkarsam, Türkiye piyasasında özellikle, Türkiye şartlarında, Türkiye işverenlerinde yöneticilerinde ben bu bağlılığı görmüyorum” ifadesi, özel sektörde iş yerine bağlılık konusunda yaşanan zorluklara dair bireysel bir değerlendirmeyi yansıtmaktadır.

İşini Kaybetme Korkusu

Özel sektör katılımcılarının işini kaybetmekten korktukları yönündeki ifadeleri, bu alt temanın ortaya çıkışında temel etken olmuştur. Ayrıca, işini kaybetme korkusuna sadece özel sektör çalışanlarının vurgu yapması ve kamu çalışanlarından bu yönde herhangi bir ifadenin bulunmaması, yine iş değiştirme alt temasında olduğu gibi kamu çalışanlarının iş güvencesi olanaklarının daha stabil olması nedeniyle işini kaybetme

korkusu yaşamadıklarını göstermektedir. İşini kaybetme korkusu alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Bu adaletsizlikleri patronumuza bildirmek konusunda, baskıdan dolayı ve işten çıkarılma korkusundan dolayı fazla üstüne gidemiyoruz, kısıtlama oluyor, sessiz kalıyoruz öyle yani.” (Özel Sektör K15)

“Sonuçta bir ekmek kavgasındayız, sustum işten çıkarılma korkusu olsun, diğer konular olsun, onları göz önünde bulundurarak sustuk yani.” (Özel Sektör K15)

“İş değiştirme konusunda tereddütler illâ oluyor. İnsan alışıyor bir yere, tekrar araştırıcaksın iş bulacaksın. Bunun tersi olarak işten çıkarılma duygusunu da yaşıyorum.” (Özel Sektör K7)

“Ve tabi iş kaygısı da var, iş kaybetme kaygısı da var. İstedığınız kadar kendinize dürüst olun ama karşıdaki taraf size aynı samimiyetle davranmayacağından korkuyorsunuz. Evet özel sektörde iş kaygısı önemli, kesinlikle tabi.” (Özel Sektör K1)

“Ve tabii iş kaygısı da var, iş kaybetme kaygısı da var. İsteddiğiniz kadar kendinize dürüst olun ama karşıdaki taraf size aynı samimiyetle davranmayacağından korkuyorsunuz. Evet, özel sektörde iş kaygısı önemli kesinlikle tabii. Bir de çocuğunuz varsa, eşiniz varsa ki en yakın iş bulma süreci ortalama altı ay gibi bir süre düşünürseniz. Bir de kredi borçlarınız varsa tabii ki bu kaygılarınızı çok daha arttırıyor. Ve bir de işe bu sefer kaygıyla gelmeniz sizi huzursuz ve mutsuz etmesi bu sefer sizi bunalıma, iç bunalıma sokuyor. Yani aslında bu psikiyatriye kadar götürebiliyor sizi.” (Özel Sektör K1)

“Adam diyor ki ben gelmişim elli yaşına, elli beş yaşına ben bu işten çıkarsam ne yapacağım. Beni atarsa ben ne yapacağım. İnsanlar mecbur kaldığı için sessiz kalıyor. Mecbur kaldığı için çocuğu aç kalacak. Hadi ben bırakır giderim ama bir kırk beş yaşındaki, elli yaşındaki adam bunu yapamıyor.” (Özel Sektör K3)

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, çalışanların işlerini kaybetme korkusuyla sessiz kalmayı tercih ettikleri ve bu durumun örgütsel sessizlik olgusu ile ilişkili olduğu görülmektedir. Katılımcıların sessizliği tercih etme nedenleri arasında yaş faktörü, mevcut ekonomik koşullar ve iş bulmanın zorluğu ön plana çıkmakta; bu etkenler çalışanların seslerini duyurmaktan kaçınmalarına yol açmaktadır.

Kayırmacılık

Katılımcı ifadelerinde, yöneticilerin çalışanlar arasında taraf tutarak kayırmacı davrandıkları yönündeki beyanlar dikkat çekmiştir. Bu durum, örgütsel adaletin zedelenmesine ve çalışanlar arasında eşitsizlik algısının oluşmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, kayırmacılık alt teması, çalışanların adalet duyarlılığına dayalı olarak yöneticilerin tutumlarını eleştirmeleri ve bu tutumların iş yerindeki huzur ve motivasyonu olumsuz etkilemesi nedeniyle belirlenmiştir. Kayırmacılık alt temasına yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Adaletsizlik şöyle bazı durumlarda eee çalışanla, çalışmayan daha çok rahat ediyor. Ayrımcılık yapıyor.” (Kamu K12)

“Meselâ benim fazla çalışma iznim vardı yöneticim kullandırmadı. Bunu şey olarak söyledi, bunu hafta içi erken çıktıklarına sayacağım meselâ çocuk için izin alıyorsun bunun için dedi. Kimseye böyle bir şey demedi meselâ. Hastaneye gittiğimizde fazla çalışmalarımızı bunlara sayacağım dedi ama kimsenin iznini böyle yerlerde harcamadı ama benimkini böyle yerlerde harcıyor. Sevilen kişiler daha az iş yapıyor, kayırmacılık.” (Kamu K15)

“Kişiye özel davrandıklarını biliyorum aralarındaki ilişki ve muhabbetten dolayı.... iş yükü yönünden de kişiler üzerinde adaletsiz davranıldığını biliyorum.” (Özel Sektör K1)

“Tabii ki oluyor, zaman zaman adaletsizlik yaptıkları zamanlar oluyor. Yani adamına göre muamele, adam kayırma, o şekilde. İzinlerde maaşlarda yaşamadım ama adam kayırma ve haksızlık, bu tarz şeyleri yaşadım.” (Özel Sektör K2)

“...insani ilişkileri yanındaki arkadaşın ile daha iyi olmasıyla, senin mesafe koyman nedeniyle onu yanında yakın görüp, seni daha çok çalıştırabiliyor. Onun işini de sana verebiliyor. Kayırmacılık, evet evet.” (Özel Sektör K5)

“Yakınlarını gözetiyordu yöneticilerim ve affedersiniz tabiri caizse yalaka olanları ön plana çıkartıyordu. Benim gibi düşünenler bu durumdan çok müzdarip oluyordu. Ayrımcılık falan çok fazla vardı, ben garson olarak çalışıyordum garsonlar aynı parayı alıyordu ama bahşişler aynı olmuyordu. Meselâ yemek öncesi masa dağılımlarında adaletsizlik oluyordu, orada kendilerine yakın hissettikleri garsonlar daha fazla bahşiş

getirecek masalara veriliyordu, kendilerine yakın olmayan garsonlar daha az bahşış getirilecek yerlere veriliyordu. Kendilerine yakın olmayan garsonlar olduğu yerlerde kalıyordu, bu şekilde ayrımcılık gerçekleşiyordu.” (Özel Sektör K10)

“Kendilerine yakın arkadaşları kayırıyorlardı görevlendirme konularında, izin konularında.” (Özel Sektör K11)

“Bu eski personel yeni personel olayı da var, eğer müdür şefin sevdiği adamsanız en kolay işlere gidersiniz. Eğer müdürün şefin sevdiği adam değilseniz, sevmediği veya her yere gönderebileceği bir kişiyse her zaman en çok işi siz yaparsınız.” Özel Sektör K13)

“Toplu olarak bu adaletsizlikler yapılmakta, kendilerine yakın gördüğü kişileri daha çok el üstünde tutulup ayrımcılık yapılmakta, diğer çalışanlar benimle aynı kaderi yaşamakta.” (Kamu K6)

“Kişiden kişiye farklılık gösteriyordu bunlar. Tabii ki tanıdıkları kişileri ön planda tuttukları için.” (Kamu K10)

“Bireysellikle alakalı olduğunu hiçbir zaman düşünmüyorum, bu olayların yalakalık yapıp yapmamakla alakalı olduğunu düşünüyorum. Doğru olduğun zaman diliminde de bütün işlerin sana yıkıldığını düşünüyorum, benim şahsi fikrim budur.” (Kamu K12)

“Meselâ daha eski olanlara ya da daha önceden çalışanlara daha ekstradan bir muamele görülüyordu. Öncelik onlara veriliyordu, sonra sana veriliyordu.” (Kamu K13)

“İş dağılımında genellikle bazısına daha az iş verilebiliyor, bazısına daha çok o şekilde.” (Özel Sektör K7)

“Meselâ siz çok çalışan bir personelsiniz ama yöneticiniz size adaletsizlik yapıyor. Normalde sizin gelmeniz gereken pozisyonu size vermiyor, gidiyor bir tanıdığına, bir akrabasına veriyor. Her zaman bu adaletsizlik duygusundan dolayı bu şekilde ilerliyor.” (Özel Sektör K4)

“Ekip olarak şöyle söyleyeyim bazı konularda bizim saf dışı kaldığımızı düşünüyorum. Şöyle söyleyeyim diğer kısımlar Türk, bizim kısım Yunan gibi muamele görüyoruz. Biz hani kendi aramızda bir bünye olduğumuz için, biz bir şey söylediğimiz zaman biz hep böyle bir şey söylediğimiz zaman iş ile ilgili taleplerde bulunduğumuz zaman şu oldu:

Her zaman bizim kısım en sonda kalıyor. Bu konulardan dolayı zaten biz şöyle söyleyelim biz tepki alıyoruz. Şöyle söyleyeyim aslında tepki alınması gereken yer biz değiliz. Yani başka birimlerin tepki alması gerekir.” (Kamu K12)

“Çalışanlarla ortak düşüncemiz oluyor genelde, şöyle birçok adaletsizliği hep beraber yaşadığımız için tabi bireysel birkaç kişiye yönelik kayırmacılık olduğu için, kayırmacılık çok fazla olduğu için bu konularda aynı düşüncede oluyoruz.” (Özel Sektör K5)

“Her zaman dediğim gibi eee kendi çıkarına yararına olan insanları her zaman bir iki adım önde tuttukları için her zaman çalışmaya gayret gösteren, yani hevesli olan ya da hayatta mücadele içinde olan her zaman ikinci sınıf muamelesi gördüğü için bu pek olmuyor.” (Kamu K13)

“Özel sektörde dediğim gibi ayrımcılıklar olmaz mı olur tabii ki bir tane yönetici vardır örnek veriyorum, Türkiye’nin falan şehrinde falan köyündedir. Üç dört tane akrabasını ya da köyden eşini dostunu getirmiştir illâ ki onlara pozitif ayrımcılık yapıyor. Bu çalışırken sizi tabii ki etkiliyor, sizin üzerinize basarak onları ayırdığı için siz onların yerine de çalışmış oluyorsunuz. Dolayısıyla siz onların yerine de çalışmış oluyorsunuz.” (Özel Sektör K14)

Katılımcı ifadeleri, kayırmacılığın örgüt içinde sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda grup düzeyinde de yaşandığını ortaya koymaktadır. Yöneticilerin kendilerine yakın olan ya da “yalakalık yapan” çalışanlara ayrıcalık tanınması, diğer çalışanlarda adalet duygusunun zedelenmesine ve motivasyon kaybına yol açmaktadır. Özel sektörde bu durum, yöneticilerin akraba ilişkileri üzerinden kadrolaşmasıyla somutlaşırken; kamu sektöründe ise kısımlar arası ayrımcılık biçiminde kendini göstermektedir. Bu bağlamda kayırmacılık, örgütsel adalet algısını ve çalışanlar arası iş barışını olumsuz etkilemektedir.

Kural ve Mevzuat Temelli

Katılımcı ifadelerine bakıldığında, çalışanların kanun ve mevzuatlar çerçevesinde kendilerine tanınan hakları kullandıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Bu durum, çalışanların örgütsel ilişkilerde yasal sınırlar dâhilinde hareket ettiklerini ve hak temelli bir yaklaşımı benimsediklerini göstermektedir. Bu doğrultuda, “kural ve mevzuat

temelli” alt temasının anlamlı bir çerçeve sunduğu görülmektedir. Bu alt temaya yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Tabii ki zaman şöyle zaman zaman mobbing gibi olaylara maruz kalıyoruz ama hak hukuk savunduğumuz zaman bunun da üstesinden gelebiliyoruz. Çok şükür 657 denen bir kanun maddemiz var, memur maddesi onun üzerinden ilerliyoruz. Onun faydası oluyor.” (Kamu K12)

“Meselâ izinler bayram öncesi bayram sonrası hep birleştirildi. Yarıyı önce ise yarıyı sonra herkes kullandı. Tek ebeveyn bendim çalışanlardan ve çocuğu İzmir'e bırakmam gerekiyordu. Bir şey var iki üç gün birleştirmek istedim sadece. Bana dilekçe yaz dediler, dilekçe yazdım onu da imzalatmak zorundayım. Uygun değildir dedi bana. Oysaki bana bir iş bile vermiyorlardı artık, orada doğru düzgün bir iş yaptığımda yoktu kendi işim dışında. Örnek birçok şey var, bir sürü şey var bunlar en basiti.” (Kamu K7)

“Öfke ve kırgınlığım oldu, çalıştığım şirkete dilekçe yazmama rağmen bana bir dönüş olmadı. Önemsenmediğimi düşündüm. Rahatsızlıklarımı dilekçe ile bildirdim evet.” (Özel Sektör K6)

“Adaletsizlikler eee iş yönünden oldu, hem de maddi yönden oldu. Özlük haklarımız ile ilgili durumlarda oldu genellikle.” (Özel Sektör K7)

“Yöneticim bu durumumu anlamadı, bende bir üste taşıdım sonra bir üste taşıdım dilekçe yazdım. Yaptıklarım için şu an keşke yapmasaydım demiyorum, belki daha önceleri derdim ama şu an şey olarak şey hissediyorum. Ben o dilekçeyi yazmasaydım, ben kendimi savunmasaydım kendime olan saygımı kaybedecektim.” (Kamu K15)

“Atıyorum daha farklı tutanaklar adı altında üç beş yönetici birleşip sizi tazminatsız işten çıkarmaya kadar gidebiliyor, feshe kadar gidebiliyor. Hatta daha ciddi tehlike üzerinize iftira atıp mahkemeye bile verebiliyorlar.” (Özel Sektör K4)

“Mevzuata, kanunlara uygun bir kararsa doğru diyorum. Mevzuattaki geçen şeyler bazen bize uymayabiliyor. Bazen kanun ile mevzuat birbirine uymadığı şeyler olabiliyor. O anlarda evet doğru diyebiliyorum. Meselâ mesai ile ilgili örnek verebilirim. Bazıları kafasına göre mesaiye gelip giderken, işte mesai nedir? sekiz buçuk beş buçuk. Amir bunu istediğinde insanlar buna tepki gösteriyor. O zaman diyorum ki hayır, yönetici haklı.

Kanunlara uygun olan şeylerde yöneticiyi haklı buluyorum. Empati değil bu, görünen subjektif bir durum olduğu için sonuçta kanunlarla yönetmeliklerle yönergelerle belirlenmiş durumlara göre zaten yöneticinin hareket etmesi lazım. Hani öyle durumlarda evet yöneticim haklı diyebiliyorum.” (Kamu K3)

“Daha çok ödül kesinlikle aslında verilebilir ama biraz da buna mevzuat, malum imkân vermiyor.” (Kamu K10)

“...işte dediğim gibi mevzuatlar çerçevesinde bir yönetici hareket ederse ve bunu adaletli bir şekilde yaparsa tabii ki herkes bir kabullenişe girer.” (Kamu K3)

Katılımcı ifadeleri değerlendirildiğinde, yöneticilerin kural, kanun ve mevzuatlara uygun kararları, adaletsizlik algısı oluşsa dahi meşru kabul edilmek zorunda kalmaktadır. Kamu çalışanlarının hak arayışlarını 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve dilekçe hakkına dayandırdıkları görülürken, özel sektörde bu tür hak arayışlarının daha sınırlı olduğu, ancak özlük haklarına ilişkin adaletsizlik algısının yaygın olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, bazı katılımcılar yöneticilere olan güvensizlik nedeniyle tazminat ödenmemesi ya da iş akdinin iftirayla sonlandırılabilceğine dikkat çekmiştir.

Motivasyon

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, çalışanların iş yerine bağlılıklarından sosyal yaşamlarına kadar geniş bir yelpazede motivasyon düzeylerinden etkilendikleri görülmektedir. Çalışma verimliliğinin temel belirleyicisi olarak öne çıkan motivasyonun, artırıcı ve azaltıcı unsurlarla birlikte katılımcılar tarafından sıklıkla dile getirildiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, motivasyon alt teması kapsamlı bir şekilde ele alınarak belirlenmiştir. Bu alt temaya yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Biz hafta sonları iş bittikten sonra birlikte yapıyoruz, yöneticimiz bizi dışarıya yemeğe götürüyor, gezmeye götürüyor, bu aktiviteler çok iyi oluyor. Doğum günü kutlamalarımız da oluyor.” (Özel Sektör K9)

“Adalet dışında çalışanların mutluluğu için onları işe teşvik etmek, işçiye teşvik etmek içinse verdiğin değeri hissettirmek gerekir. Bu değeri yemekhanede çıkan yemeklerle ölçebiliriz, meselâ ayda bir personel gecesi yaparsınız, bununla birlikte çok çalışanı her ay ayın personeli seçerek ve ayın personeline bir ödül bir çeyrek altın vererek teşvik

edebilirsiniz. Bunlarla ölçelebilirsiniz bu değeri, bunlar kesinlikle etkiliyor.” (Özel Sektör K10, K12)

“Çünkü güler yüz de çalışanlar arasında motive edici bir şeydir. Mutluyum ya bu iş yerinde diyebilirsin. İşini seviyor ve işini severek yapıyor.” (Kamu K2)

“Hani pozisyon yükseltecek mevsimlerde pozisyonum yükselmedi hep aynı pozisyonda kaldım. Bu bende moral bozukluğu oldu...” (Özel Sektör K10)

“Yüzümüz asık olduğunda neyin var diye yöneticimizin bir şey sorduğunu görmedim. Çünkü çözüm odaklı olan yönetici personelini kırmaz, kırılmasına müsaade etmez, onların canını sıkmaz, onların daha iyi bir ortamda çalışması için zemin hazırlar, onlara refah bir ortamda güzel mutlu bir şekilde çalışması için yardımcı olur ama ben bunu hissetmediğim için eee şey yapmadım, görüşmedim yani.” (Özel Sektör K15)

“Ben şöyle söyleyeyim, ben çalışan olarak çok özverili çalıştığımı bu tarz ödül demeyelim de bu tarz ayrıcalığı hak ettiğimi düşünerek evet ben ustabaşı olabilirim, burada şef olabilirim gibi düşüncelerim var. Ama tabi bu iş yerinin gözünde nasıl bir bağlam kuruyor bilmiyorum.” (Özel Sektör K13)

“Çünkü bir kişi üzüldüğü zaman motivasyonunu kaybediyor işini yapamıyor.” (Özel Sektör K6)

“Herkesi mutlu edemezsin, herkesi mutlu edersen bu defa insanlarda duygusuzluk olur. Duygusuzluk bence, bir insan duygusuz kalmamalı. Bazı kişiler mutlu, bazı kişiler mutsuz olacak ki mutlu olanlar mutsuz olanlara motivasyon olsun, mutsuz olanlar derdini onu açıklasın. Herkesi mutlu edemezsin, mecbur bir karar karşısında mutlu olan da olacak, mutsuz olan da olacak.” (Özel Sektör K3)

“...yoğunluk zamanları geçtikten sonra illâ bir sosyal aktivite olarak ya da hep beraber bir çay molası olur, bir yemek molası olur, hep beraber ya da dışarıda bir eğlence olur, düzenlenerek müdürle personel arısı iyi tutulmaya çalışılır.” (Özel Sektör K14)

“Çalışanların takdir edilmesi ve özellikle yaptığı işten dolayı teşekkür edilmesi bile çalışanları mutlu eder. Adil olunması mutlu eder. Genel olarak problem çıkartmaz o zaman insanlar çünkü hem motive ediliyor, hem takdir ediliyor, başı okşanıyor, birde adil davranılıyor, haklı davranılıyor o da işini yapmaktan mutluluk duyur.” (Kamu K2)

“Kişilerin iş yerinde mutlu olması adalete bağlı. Adil olunursa yani herkese eşit davranılırsa, herkes işte bu durumu kabullendiği için olması gereken olduğu zaman insanlar mutsuz olmaz ki.” (Kamu K3)

“Ben gemiye yeni katıldığımdan herkesin amiri ikinci kaptandı ve bize eşit davranıyordu. Bir süre sonra ikinci kaptan ile üçüncü kaptan yani beni dışlıyorlardı. İş olacağı zaman bana söylemiyordu, başkalarının vasıtasıyla bana söylüyordu, kendimi huzursuz hissediyordum açıkçası.” (Özel Sektör K6)

“Eee sonra böyle olunca ne oluyor diğer arkadaşların sigortalı çalışıyor, sen sigortasızsın. Bu şeyde bir motivasyon kaybına yol açıyor, adaletsizlik oluyor.” (Özel Sektör K5)

“Bu senin iş hayatına da etki ediyor, sivil hayatına da etki ediyor yani. Ailene sadece işine de değil. Motivasyonumuzu bozuyor her halükarda, sosyal yaşantımıza da yansıyor.” (Kamu K13)

“Şu anda daha mutluyum, hayat şartları verilen imkânlar, işte sigortalı işçilerin haklarının bir küçücükte olsa iyileştirilmesi bunlara etken.” (Özel Sektör K12)

“İşimi yaparken azaltmak gibi bir şey yapmıyorum ama bu işe karşılık daha fazla da kazanabilirdim diye düşünmüyor da değilim.” (Kamu K11)

“Meselâ biri benden çok daha iyi çok daha tecrübeli, elinden benden daha çok iş geliyor. Onun yaptığı bin işi takdir edersiniz çünkü yapabiliyor ama benim yaptığım bir işi takdir edersiniz ki benim cesaretim kırılmasın, benim moral ve motivasyonum düşmesin, ben iki işi aynı anda yapabilmek için kendimde daha fazla güç bulabileyim. Yani takdir etme, her zaman yanında olma, yardımcı olmak istediğini hissettirme gibi, her zaman hal hatır sorma, denetleme gibi meselâ denetleme demeyeyim de, işte ne halde olduğuna bakmak meselâ. Yöneticilerimiz özellikle bu hususta ilk geldiğimde bana şey demişlerdi, bir sıkıntınız olduğunda ya da herhangi bir durumda bir şey olduğunda ilk gelin bizimle konuşun.” (Kamu K6)

“Kaçınılmaz bazı memnuniyetsizlikler olabilir ama insanlarla doğru iletişim kurarak bu memnuniyetsizlikleri en aza indirebilirler yani hatta sıfırlayabilirler bile. Siyasetçilerin nasıl halkla ilişkisi varsa, yöneticilerin de doğru düzgün bir ilişki kurmasıyla sağlanabilir. Mutlu olmasını sağlamaz belki adalet ama aşırı mutsuzluğun ve huzursuzluğun önüne

geçer yani insanların ekonomik kaygıları varken burada çalıp eğlenmeyeceklerdir, gülücükler saçmayacaklardır belki ama bu temel mutsuzluğun önüne geçecek bir şeydir. Burayı yuvası gibi sever çalışan, şuraya geldiğinde en azından gününün çoğunluğunu burada geçiriyor.” (Kamu K7)

“Meselâ bir önceki soruda konuşmuştuk ya, siz yönetici olsaydınız nasıl davranırdınız, buraya geliyor konu, daha duygusal yaklaşıp dert dinleyip, daha samimi bir ortam çok daha farklı yerlere götürürdü. (Kamu K11)

“Sadece adalet değil meselâ başımızdaki olanların her insanı yanına tek tek çağırıp konuşması, hayatlarını öğrenmesi, sadece para kazandıran gözüyle değil de bir aile olarak düşünmesi. Herkes derdini orta bir noktada söyleyemiyor ama baş başa kalıp derdini öğrenip ve sivil hayatta bile destek olduğu zaman iyi bir ortam oluşur.” Kamu K13)

“Başka birlik beraberlik olması bence ya bir aile ortamı oluşturmak lazım. Birinin arkasından iş çevirmemek lazım. Daha fazla bilmiyorum böyle meselâ bizim birimde etkinlikmiş buluşmalarımız böyle bir oturup çay içmedir, bir çay saatidir, bu bile insanları çok mutlu ediyor. Bu da gereklidir.” (Kamu K15)

“İş yerinde işi yapan insanların mutluluğu için sadece adalet yeterli değildir, buna ödül tarzı bir sistem getirilebilir meselâ, bu motivasyonu arttırabilir.” (Özel Sektör K6)

“Adalet dışında insanların mutlu olması için öncelikle çalışma saatleri, refah olunabilmesi için maaş konusunda iyileştirmelerin yapılması gerekiyor, Türkiye’nin ekonomik standartlarında bunlar çok enflasyonun altında olduğunu düşünüyorum maaşların. Sonuçta insanlar bedenen ya da fiziken çalışıp, ter döküp, alnının terini yemek istiyor. Bu da biraz enflasyon dediğimiz şeyin altında kaldığını düşünüyorum. Ekonomik olarak biraz insanlar refaha huzura kavuşursa bu sefer patronlarda rahatlayacak.” (Özel Sektör K7)

“Yani burada hırgür çıkarmam, kavga etmem, bilmem ne... ama bu bile olumlu davranıştır. Ama ben oturup köşemden ayrılmayıp gerçekten hiç bir şekilde bir iş yapmam bu saatten sonra. Yani son cevap olarak bunu söyleyebilirim.” (Kamu K7)

“İşimi yapmaya çalışıyorum. İşimi aksatmamaya yapmaya çalışıyorum ama ister istemez o kırıngınlıktan dolayı ayaklarım geri geri gidiyor. Kendini hasta hissediyorsun, her gün sabah kalktığında başın ağrıyor, mutsuz oluyorsun, karnın ağrıyor.” (Kamu K15)

Katılımcı ifadeleri değerlendirildiğinde, motivasyonun yönetsel tutumlara bağlı olarak arttığı ya da azaldığı görülmektedir. Özellikle ödüllendirme ve sosyal faaliyet gibi uygulamaların motivasyonu olumlu yönde etkilediği, bunun da iş verimliliğine yansıdığı ifade edilmiştir. Öte yandan, yöneticilerin adaletsiz yaklaşımlarının ve çalışanların duygusal durumlarını gözetmemelerinin motivasyonu olumsuz etkilediği, bazı çalışanların bu nedenle psikolojik olarak yıprandığı ve işe karşı isteksizlik geliştirdiği anlaşılmaktadır.

Profesyonellik

Çalışanların işlerini profesyonelce yapmaya yönelik ifadeleri ve profesyonelliğe işaret eden söylemleri, profesyonellik alt teması altında ele alınmıştır. Bu alt temaya yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Ya iş konusunda gayet profesyonel davranıyorum ben. Öyle düşünmüyorum, profesyonel düşünüyorum. Yapmam gereken bir şey varsa yapıyorum. İş konusunda profesyonelim, işime kesinlikle küsmüyorum. Hani yöneticime belki kırılabilirim ama işime kesinlikle kırılmıyorum ve işime yansıtmıyorum bu durumu.” (Kamu K3)

“Şöyle bir şey var turizm sektörü insana dayalı bir sektör olduğu için zaten sürekli gergin ve stresli bir ortamdasınız. Dolayısıyla profesyonel olmak zorunda kalıyorsunuz, insana dayalı bir sektör.” (Özel Sektör K14)

“...insan öfkeleniğiyle kalıyor. Ben fazla ilerleyemiyorum yani. Bu duygu işimi daha az yapayım diye ya da daha farklı bir durumlarda olsun hiçbir zaman etkilemiyor. Çünkü ben burada belli bir saat ve belli bir ücret karşılığında çalıştığım için işverenlerin benimle nasıl konuştuğu ve onların benim için nasıl davrandığının benim için bir önemi yok. Çünkü benim onlarla bir ilişkim yok, sonuçta ben burada ekmeğimin peşindeyim, helal yoldan paramı kazanmak için belirli olan mesai saatlerinde işimi yapar evime giderim bu kadar basit.”

“Yöneticiler ne yaparsa yapsın mesleğimi seviyorum yani o konuda şeyim yok. Ama böyle ufak tefek kırgınlıklar oluyor ama onları da üç beç saat içinde beynimden atıyorum yani kendiliğinden düzeliyor. Kalıcı olmaması için uğraşıyorum, kalıcı olunca soğuma oluyor.” (Özel Sektör K8)

“Belki çok nadir ancak profesyonellik bence bir grubun tamamen adil bir şekilde yönetilmesidir diye düşünüyorum. Gruptan bir kişi eğer adaletsizce davranıldığını düşünüyorsa ve çok öfkeleniyorsa bu duruma ya da birçok kişi bence yönetici profesyonel davranmıyordur.” (Özel Sektör K5)

“Dediğim gibi turizm sektöründe otel işlerinde ben hiç farklı yapardım diyemiyorsunuz çünkü aynı şeylere sizde maruz kalıyorsunuz çünkü insana dayalısınız ve aşırı stres ortamında çalışıyorsunuz. Stresin yoğun olduğu bir yer ve insan stresli zamanında verdiği kararların yüzde doksan dokuzunu kendi düşünerek ya da mantıklı karar verme olanağı olmuyor. Yönetici de olsanız, çalışanda olsanız, en alt kademedeki tabiri caizse bulaşıkçıda olsanız o streste mantıklı karar alma şansınız yok.” (Özel Sektör K14)

“Ben kesinlikle çalışan personeller haklıdır, her zaman yöneticiler haksızdır demiyorum. Ama hani o dediğiniz şöyle oluyordu, bende diyordum gerçekten bizim yöneticimiz haklı yani daha ne yapabilir. Gerçektende bazen personelin yüzüzlüğü de vardı, oluyordu bazen.” (Özel Sektör K13)

“Tabii ki şöyle her tarafta stres yoğunluğundan dolayı oda mantıklı bir karar veremez ama bizde şöyle bir sistem vardır, müdür de bunun farkındadır, yöneticide bunun farkındadır, şefte bunun farkındadır, bir yoğunlukta stres döneminde verdiği kararların o da hatalı olduğunu bildiğinden dolayı, stres yoğunluk dönemi geçtiği zaman personele çeşitli faaliyetlerle kendini affettirme açısından hem de personele şöyle bir şey vardır özel sektör açısından ne kadar müdür işçiye muhtaçsa, işçi de müdüre o kadar muhtaçtır ve ortak yolun bulunması gerektiğinden dolayı...” (Özel Sektör K14)

“Yönetici olarak çok iyi niyetli olmakta iyi değil. Çok iyi niyetli olduğu zaman insanlar bu nasılsa iyi niyetli ben ne yapsam, işimi sallasam da bir şey demez kafasına girdiği için yönetici olmak demek benim gözümde ortada kalmak demek. Şöyle söyleyeyim: disiplinin de olacak, empati de yapacak, adaleti de sağlayacaksın, hukuku da sağlayacaksın. Hepsini bir arada götürmen gerekiyor. Diğer türlü çok iyi niyetli olduğun

zaman karşı taraf bu sefer senin iyi niyetini suistimal ediyor, bu seferde memnuniyetsizlikler daha çok ortaya çıkıyor.” (Kamu K12)

“İnsanların istediği yerde çalışması veya insanların kendi alanlarında profesyonellik alanlarında diyeyim dışarıdan ben yöneticiyim, ben bunu daha iyi bilirim yerine dediğim gibi istişare yaparak işte bunu nasıl yapsak daha iyi olur diye sorup yöneticinin de aklına yattığı sürece yani bir şeyleri yapsa daha mantıklı olur bence, daha düzgün olur gibi geliyor.” (Kamu K14)

“Yüzde yüz herkesi mutlu etme gibi hiçbir zaman bir yerde tam bir şey yapamazsınız. Yani bazen yöneticiler çok yumuşak ve çok iyi niyetli dahi olsa bazıları bundan bile rahatsız olan insanlar vardır. Çok yumuşak bu da aşırı yumuşak ya falan diye. Bu durumlar tabi kullanılıyor, bu sefer bazıları yönetmeye kalkıyor. Yöneticinin dışında bazıları yönetmeye kalkıyor. O yüzden bunu bir baraj olarak koyarsak yüzde yetmiş yüzde seksen gibi çalışanlar arasında mutluluk varsa çok büyük bir başarıdır benim için. İlla yüzde yüz olması gerekmiyor.” (Özel Sektör K1)

“Yöneticisiniz ya da çalışansınız hiçbir şekilde fark etmez çünkü insansınız sonucunda ve beşeri duygularla hareket ettiğinizden dolayı, beşeri duygularda sizin her anınızı bir tutmuyor, stresli anınız oluyor, gergin bir anınız oluyor ya da özel hayatınızda bir sıkıntınız oluyor. Ne kadar profesyonel olursanız olun iş hayatınıza illâ ki onu yansıtıyorsunuz ve dolayısıyla emin olun düzgün kararlar veremiyorsunuz.” (Özel Sektör K14)

“Yani birde şöyle tecrübe gereği benden daha tecrübeli olduklarını bildiğim için diyorum ki bu durumda benden daha profesyonelce davranabilirler ya da benim davranışımda bir hata varsa bana bir şekilde bunu açıklayabilirler, beni bir şekilde yönlendirebilirler diye düşünüyorum.” (Kamu K6)

Katılımcı ifadeleri değerlendirildiğinde, çalışanların profesyonelliğe işaret eden davranışlar sergiledikleri; küsme veya kırılma yaşasalar da işin gerekliliklerini yerine getirdikleri görülmektedir. Çalışma saatini tamamladıktan sonra iş yerini kafalarından tamamen silme eğilimleri yanında, yöneticilerin de profesyonel olması gerektiğine dair değerlendirmeler dikkat çekmektedir. Ayrıca, empati boyutuyla profesyonelliğin, her

zaman doğru karar verilemeyeceği ve stresli ortamların sağlıklı karar alma sürecini etkileyebileceği yönündeki farkındalığı artırdığı görülmüştür.

Sorumluluk Sahibi Olma

Katılımcı ifadeleri değerlendirildiğinde, çalışanların adaletsizlik ve olumsuz koşullara rağmen sorumluluklarını yerine getirme konusunda kararlılık gösterdikleri görülmektedir. Bu durum, çalışanların görev bilinci ve iş disiplini çerçevesinde sorumluluk sahibi olma davranışını yansıtmaktadır. Sorumluluk sahibi olma alt teması, bu kararlılık ve iş etiği vurgusu temelinde belirlenmiş ve kapsamlı şekilde ele alınmıştır. Bu alt temaya yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Yaparım işimi yaparım. Takdir etmek tabii ki isterim ama vicdanla rahat etmek istiyorum öncelikle. O da bana yetiyor.” (Özel Sektör K1)

“İş konusunda işimi ayrı tutarım, o benim iş ahlakı prensibim, iş ahlakımla alakalı yöneticiye de sessiz kalmadım.” (Özel Sektör K10)

“Çünkü yöneticilerimizi riske sokmamak adına, kurumumuza leke getirmemek adına susuyoruz. Kurum çıkarını her zaman gözetirim. Hani bir söz vardır, kol kırılır yen içinde kalır diye ya o şekilde.” (Kamu K8)

“Yapmam gereken, söylemem gereken şey varsa yapıyorum ve söylüyorum.” (Kamu K3)

“Çok susabilen bir insan değilim, bir şey doğruysa da veya değilse de bir şekilde onu hissettirmeye çalışırım, yüz ifademle, mimiklerimle, en azından üstü kapalı, karşımdaki kişinin anlayabileceği bir şekilde mutlaka söylerim.” (Kamu K6)

“Dediğim gibi ben bireysel insan haklarına çok önem veren birisiyim. İş arkadaşlarımın aileleriyle çocuklarıyla ilgili sıkıntıları oldu. Ben bunu her zaman kendisi dile getiremese bile gidip dile getirmiş birisiyim. Onlar adına da yeri geldiğinde konuşurum.” (Özel Sektör K12)

“Birçok haksızlıklara kendimin de arkadaşlarımın da uğradığına şahit oldum. Statünün olduğu bir kurumda çalışıyoruz, bu daha çok tabii ki etkiliyor insanı. Oluyor tabii ki, adaletsizlikler oluyor. Etkilendiğim oluyor. İşimle alakalı işimin gereğini yapmamla

alakalı yöneticim beni etkilemiyor. İyi ya da kötü şeyler benim iş aidiyetimi işime olan sorumluluğumu etkilemiyor.” (Kamu K3)

“İşimi yaparken biraz daha az yapayım gibi yok hiç, bu kişi ile alakalı. Kişinin sorumluluk duygusu ile alakalı bir şey. O işe ben bu işim, bana ait bir şey, bu kurumu bağlamıyor ki. Ben bunu yapmak zorundayım. Bunu da en iyi şekilde yapmak zorundayım. Çünkü ben maaş alıyorum ve onu hak etmek zorundayım. Bence herkes bu görüşte değildir. Küstüğü zaman insanlar biraz daha yatayım biraz daha az çalışayım diyebilir. Bu biraz da karakterle alakalı.” (Kamu K2)

“...çok fazla derslere giriyorum, orada çocukların derslerine hazırlanıp girmek zorundasın, çocukların derslerinde özverili olmak zorundasın. Yine yönetici ile alakalı, o yüzden yöneticilerin keyfi görevlendirmelerinde yine yöneticilerin tavrına bağlı olarak özverisiz çalıştığımda oluyor.” (Kamu K5)

“...çalışırken yine görevimizde neyi yapmamız gerekiyorsa onu yapıyoruz. Çalışma konusunda yansıttığımı düşünmüyorum. Bu durum empati ile alakalı değil, karakterimle alakalı olduğunu düşünüyorum. Her koşulda yapılması gerekeni yaparım.” (Kamu K9)

“İşimi aynı şekilde yapmaya devam ediyorum ama iş yapmama engel olmuyor. Üzüntülü oluyorsun, psikolojik olarak çöküntüde oluyorsun ama iş yapmama engel olmuyor.” (Kamu K15)

“...dediğim gibi ben bir yerden ekmek yiyorsam onu hakkıyla yapmayı tercih ediyorum. Hiçbir zaman işime yansıtmam.” (Özel Sektör K3, K11)

“Her zaman yaptığım işlerden daha az iş yapayım düşüncem olmadı. Çünkü ben böyle yapsaydım turizm sektörü neticede işler aksardı, işlerin yarım kalma durumu olurdu. Yani dediğim gibi her zaman kendime göre prensiplerimi uyguladım prensiplerime de hep uydum.” (Özel Sektör K10)

“Benim çalıştığım iş yerinde böyle çalıştığım işimi az yapayım deyip, azaltmaya gitme gibi bir durum olamazdı çünkü günlük rutin bir şekilde işlerin sürdürülmesi gerektiği rutin bir yerde çalışıyordum ben. Zaruri olarak işler standardında yapılmak zorundaydı.” (Özel Sektör K12)

Benim çalıştığım iş yerinde böyle çalıştığım işimi az yapayım deyip, azaltmaya gitme gibi bir durum olamazdı çünkü günlük rutin bir şekilde işlerin sürdürülmesi gerektiği rutin bir yerde çalışıyordum ben. Zaruri olarak işler standardında yapılmak zorundaydı.

“Yine de işimi aynı şekilde devam ettim. Sonuçta işimi yapmak için oradan ücret alıyorum onun karşılığında. Vicdanen insanın rahat etmesi için bunu yapması gerekiyor, vicdanen rahat etmesi için insanın bunu yapması gerektiğini düşünüyorum, söyleyeceklerim bu kadar.” (Özel Sektör K15)

“Bu tür durumlarda da işimi aynı şekilde yapmaya devam ediyorum. Sonuçta işimiz hizmet sektörü, karşımızdaki insanın hiçbir suçu yok ona yansıtmamamız lazım bu şekilde devam ediyoruz.” (Özel Sektör K8)

“Bir insanın bir işi yapıp bırakmasıyla, bir yöneticinin bir sürü insanla uğraşp aynı zamanda kendi işini yapması aynı şey değil, sorumluluk bir kere her şeyin ötesinde yani. O sorumluluğu ben çok kaldıramayabilirdim açıkçası.” (Kamu K6)

Katılımcıların ifadelerinde, aldıkları ücret karşılığında işlerini yapmanın yanı sıra vicdanen rahat olmanın kendileri için daha önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu durum, yönetici adaletsizliği veya diğer olumsuzlukların gölgesinde kalmayacak kadar bireysel sorumluluk bilincini yansıtmaktadır. Ayrıca, işini yapmamanın ilerleyen dönemlerde iş yükünün artması şeklinde geri döneceği bilinciyle çalışanların işlerini yerine getirme zorunluluğunu benimsediği görülmektedir. Bu durum, özsaygı ile ilişkilendirilebilecek önemli bir tutum olarak sorumluluk sahibi olma alt temasında değerlendirilmiştir.

Yönetici Çıkarı

Bazı katılımcı ifadeleri, yöneticilerin kendi kişisel çıkarlarını ön planda tutarak hareket ettiklerini ortaya koymaktadır. Bu durum, yönetici çıkarı alt temasının temel içeriğini oluşturmaktadır. Bu alt temaya yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Eee.. atıyorum meselâ bir görevlendirme oluyor, hepimiz canla başla çalışıyoruz ama yöneticilere ödül verilirken bize teşekkür bile edilmiyor.” (Kamu K8)

“Tabii ki düşünüyorum çünkü yani hiçbir yere varmayacağı o kadar belli ki tamamen yöneticiler kendi çıkarlarını düşündükleri için bazı şeyler yapıyorlar kurumu düşündükleri için bir şey yaptıklarını hiçbir zaman hissetmedim.” (Özel Sektör K4)

“Malzemeyi indirirken fiyat konuşuluyor, biz ona göre mal veriyoruz. Bize peşin deyip mal dolaba girdikten sonra meşrubatları koyduktan sonra meselâ dolaba, sonra da para vermedikleri oluyor, yarı parasını verdikleri oluyor ya da vade istiyor ya da ilk başta konuştuğumuz gibi yapmıyorlar. Bu bizim canımızı sıkıyor ve işverenimize öyle laf anlatmak için şey yapıyoruz sorun yaşıyoruz yani. Yani işverenimiz bizi anlıyor verdiğimiz malın karşılığında ücreti alabileceğimizi biliyor.” (Özel Sektör K9)

“Karşı tarafın çıkarlarını ön plana çıkardığını hissettiğim anda bunun boşuna olduğunu fark ettim.” (Kamu K4)

“Yani şöyle yöneticilerin hataları genellikle o yöneticilerin çıkarlarıyla doğrudan orantılı olduğu için ve ben iş yerime karşı çok daha büyük bir bakış açısıyla baktığım için bunu çok önemsemem açıkçası.” (Kamu K4)

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, yöneticilerin kurum çıkarlarından ziyade kişisel çıkarlarını ön planda tuttukları, özellikle ödül ve takdir süreçlerinde emeği geçen çalışanları göz ardı ederek bu tür kazanımları kendilerine yönlendirdikleri anlaşılmaktadır. Bir özel sektör çalışanının, yaptığı gıda dağıtımında mahsup edilen tutarın zamanında karşılanması için çaba göstermesi ve bu durumu yöneticinin anlayışla karşılaması, çalışanın işini iyi yapma çabasının yönetici çıkarlarıyla örtüştüğünü ortaya koymaktadır.

Yönetici Kurum Ayrımı

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, yöneticilerin tutum ve davranışlarının kimi zaman doğrudan kurumla ilişkilendirildiği, kimi zaman ise çalışanlar tarafından yönetici ve kurum ayrımı yapılarak değerlendirildiği görülmektedir. Bazı katılımcılar yöneticilerin adaletsiz ve olumsuz tutumlarını kurumsal yapının bir yansıması olarak görürken, bazıları ise bu tutumları yöneticinin bireysel davranışı olarak ele alarak kurumu bundan ayrı tutmaktadır. Bu farklı bakış açıları, yönetici kurum ayrımı alt temasının içeriğini oluşturmaktadır. Bu alt temaya yönelik bazı katılımcı örnek ifadeleri şu şekildedir:

“Kurumla bağdaştırmam, bu benim kendi sorumluluğum. Sorumluluk duygusu olan her insan yaptığı işi iyi yapmak isteyen her insan susmaz. Kurum çıkarı söz konusu olursa yardımcı olunur. Bireysel bazı şeyler, adaletsizlik kişiseldir. Kurum ile ilgili değil.” (Kamu K2)

“Ben kurum ile yöneticiyi ayırıyorum. Hani sonuçta insan hata yapabiliyor. Kurumuma kırgınlığım ve küskünlüğüm olmuyor işin açıkçası.” (Kamu K3)

“Her zaman yani oluyor tabii ki ama aslında kurumla alakası yok yöneticilerle alakalı. İkisini birbirinden ayrı tutarım. Çünkü bir yöneticinin bütün bir kurumu temsil ettiğini düşünmüyorum. Bir yöneticinin yaptığı tabii ki ister istemez etkiliyor ama başka iyi bir yönetici adaletli bir yönetici geldiği zaman yine değişiyor. Bu defa daha olumlu kuruma aidiyetimiz artıyor.” (Kamu K5)

“Yöneticinin yaptıklarını işimle bağdaştırmak konusunda... ya şimdi oraya gelindiği zaman ister istemez yöneticiniz sanki iş yerinin yansıması gibi geliyor size. Hani onun için yöneticinin yaptığı her olay, iş yerinin yaptığı bir olaymış gibi geliyor ve yaklaşımım da ona göre şekilleniyor.” (Özel Sektör K10)

“Meselâ izin konusunda çok yoğun olduğu zamanlarda gerçekten izne bile ihtiyacın olsa, yöneticinin kendi inisiyatifine değil de o an kurumu düşünmek zorunda olması sebebiyle izin veremediği zamanlar oluyor. Buna istinaden karşılıklı atışmalar yaşanabiliyor, o zaman diyorsun ki haklı izin veremez çünkü kurum öncelikli.” (Özel Sektör K5)

“...yöneticimin yaptıkları ile iş yerimi ayrı tutarım. Yöneticimin yaptıkları ayrıdır, iş yerim ayrıdır benim için. Yöneticimin yaptıklarından ötürü yaptığım işe ihanet edemem. İşimi her zaman iyi yapmalıyım. Motivasyon illâ ki düşüyor ama kendime gaz vererek bu işi yapmam gerektiğini, bu işin karşılığında benim ücret aldığımı düşünerek o işi yapmam gerektiğini düşünüyorum.” (Özel Sektör K6)

“Yöneticinin yaptıkları ile iş yeri bağlantılı. Sonuçta o yöneticiyi, oraya o müdürü, o şefi seçen yine o iş yeri. Yani o zaman onlara o öyle davranmasını söylüyor, o zaman kuruma tavrım değişir benim. Çünkü ben bizzat müdürün yaptığını kurumun yaptığı sayarım.” (Özel Sektör K13)

“Yöneticinin yaptıkları genellikle iş yerini etkilemez çünkü dediğim gibi hiç kimse vazgeçilmez değildir. Yöneticinin yaptığı bir hata, iki hataya göz yumulabilir, adaletsiz davranış göz yumulabilir ama iş yerinin selameti için illâ ki patron dediğimiz iş yerindeki arkadaşlar, yöneticilerini değiştirebiliyorlar, onlarda gidici olabiliyor.” (Özel Sektör K14)

Katılımcı ifadeleri değerlendirildiğinde, yöneticinin tutum ve davranışlarının çalışanlar tarafından farklı şekillerde yorumlandığı görülmektedir. Bazı katılımcılar, yöneticinin sergilediği olumsuz tutumların kuruma yönelik bağlılıklarını zedelediğini, bu davranışları kurumsal yapıdan bağımsız değerlendirdiklerini ve bu ayrımı yaparak iş motivasyonlarını korumaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, yöneticinin bireysel uygulamalarının kuruma mal edilmediği ve bu sayede kuruma yönelik kırgınlık veya olumsuz duygu oluşmadığı anlaşılmaktadır. Öte yandan, bazı katılımcılar yöneticinin kararlarını doğrudan kurumun iradesi olarak değerlendirmiş ve yöneticiyi kurumdan ayrı düşünmenin mümkün olmadığını belirtmiştir. Ayrıca, yöneticinin izin verememesini kurumun yararı açısından değerlendiren bir katılımcının empatik yaklaşımı, yönetici-kurum ayrımı çerçevesinde dikkate değer bir perspektif sunmaktadır. Bununla birlikte, yöneticinin değişmesiyle kurumun genel işleyişi ve atmosferinin olumlu ya da olumsuz yönde değişebileceğini ifade eden katılımcılar, yöneticinin niyeti ve yetkinliğinin kurumsal algı üzerinde belirleyici olduğunu vurgulamıştır.

Tablo 8. Alt Temaların Kamu ve Özel Sektör Frekans Karşılaştırma Tablosu

Alt Temalar	Kamu Frekansı	Özel Sektör Frekansı	Toplam Frekans
Adalet Duyarlılığı	101	58	159
Aidiyet Hissinin Zedelenmesi	11	15	26
Bilişsel Sinizm	15	15	30
Bireysel Mobbing	14	11	25
Çalışanlara Yönelik Empati	10	2	12
Davranış Adaletsizliği	9	6	15
Davranışsal Sinizm	24	15	39
Duyuşsal Sinizm	20	28	48
Eleştiri	25	9	34
Empati Etkisizliği	16	16	32
Empati Yorgunluğu	5	6	11
Genel Mobbing	14	11	25
İletişim Kaynaklı Pekişme	8	1	9
İnanç Eksikliği ve Güvensizlik	19	15	34
İş Değişikliği	0	26	26
İş Yerine Bağlılık	34	16	50

İş Yüğü Adaletsizliğı	13	7	20
İşini Kaybetme Korkusu	0	15	15
İzin Adaletsizliğı	5	7	12
Kabullenici Sessizlik	28	29	57
Kayırmacılık	14	19	33
Kendi İsteğı ile Fazladan İş Yapma	10	12	22
Korumacı Sessizlik	22	20	42
Kural ve Mevzuat Temelli	11	9	20
Motivasyon	90	78	168
Normalleşen Haksızlığa Karşı Bireysel Fark Yaratma	15	14	29
Profesyonellik	23	15	38
Rasyonelleşme ile Çelişen Gözlem	3	6	9
Savunmacı Sessizlik	15	15	30
Sempatik Yaklaşım	11	11	22
Sorumluluk Sahibi Olma	42	39	81
Takım Çalışması	12	2	14
Ücret Adaletsizliğı	0	3	3
Yoğun Hayal Kırıklığı	8	1	9
Yönetici Çıkarı	5	3	8
Yönetici Kurum Ayrımı	20	22	42
Yöneticiye Yönelik Empati	214	105	319

Tablo 8'e göre alt temaların kamu ve özel sektör frekans karşılaştırma tablosu incelendiğinde, 37 alt temanın bulunduğu görülmektedir. “İş değışikliği”, “işini kaybetme korkusu” ve “ücret adaletsizliği” alt temalarının sadece özel sektörde bulunduğu, kamu sektöründe yer almadığı görülmektedir. Kamu ve özel sektörde frekansı en yüksek alt temaların “yöneticiye yönelik empati”, “motivasyon” ve “adalet duyarlılığı”, frekansı en düşük alt temaların ise “yönetici çıkarı”, “yoğun hayal kırıklığı”, “rasyonelleşme ile çelişen gözlem” ve “iletişim kaynaklı pekişme” olduğu görülmektedir.

Kamu ve özel sektörün örgütsel yapıları, kültürleri ve yönetim dinamikleri farklılık gösterdiğinden, bu iki sektörün karşılaştırılması çalışan deneyimlerini daha kapsamlı anlamaya olanak sağlar; bundan dolayı sektörel karşılaştırma yapılmıştır. Bu farklar, kamu sektöründeki bürokratik yapı ve politik etkiler ile özel sektördeki rekabetçi ve performans odaklı yaklaşımlardan kaynaklanmaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel deneyimleri, özellikle adalet algısı, sessizlik, sinizm, empati ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında bütüncül olarak incelenmiştir. Nitel veriler ışığında elde edilen bulgular, örgütsel adaletsizlik algısının bireysel ve kolektif düzeyde önemli psikososyal sonuçlar doğurduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında görüşülen katılımcıların neredeyse tamamı, çalıştıkları kurumda haklılık, eşitlik, liyakat ve şeffaflık ilkelerine uygun hareket edilmediğini ifade etmiş; bu bağlamda örgütsel adaletin bir istisna değil, adeta bir eksiklik olarak içselleştirildiği görülmüştür. Özellikle terfi, ödüllendirme, görev dağılımı ve yönetsel kararlarda adaletin tesisi konusunda duyulan güvensizlik, çalışanların örgüte olan inançlarını zedelemekte ve davranışlarını koruma odaklı hale getirmektedir.

Tezin araştırma soruları çerçevesinde değerlendirildiğinde; *Araştırma Sorusu 1: Örgütsel Adaletsizlik Algısı*: Çalışanların iş yerinde algıladıkları adaletsizlik durumlarını ve bu algıların bağlamlarını anlamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda; araştırmanın bulgularına göre, çalışanların iş yerlerinde adaletsizlik algılamaları, yalnızca belli bir olay ya da karar üzerinden değil, örgütün genel işleyiş biçimi, yöneticilerin tutumları, iletişim dinamikleri ve ödül ceza sistemlerinin uygulanma şekli gibi çok katmanlı yapılar üzerinden şekillenmektedir. Çalışanlar, emeğin karşılık bulmadığı, liyakatin göz ardı edildiği ve karar alma süreçlerinde adil bir zemin oluşturulmadığı durumları doğrudan adaletsizlik olarak tanımlamaktadır. Bu adaletsizlik hissi, sadece kişisel düzeyde değil, kurumsal yapının bütününe yönelik bir güvensizliğe de zemin hazırlamaktadır.

Kamu ve özel sektör çalışanları arasında bu algının nasıl biçimlendiğine dair önemli nüanslar gözlemlenmiştir. Kamu sektöründe, adaletsizlik algısı daha çok kadroların liyakate dayalı olmaksızın doldurulması, terfilerde siyasi ya da bürokratik yakınlıkların etkili olması, üst düzey kararların çalışan görüşlerinden bağımsız olarak alınması gibi yapısal unsurlara dayanmaktadır. Özel sektörde ise adalet algısı daha çok yöneticilerin keyfi uygulamaları, performans değerlendirme sistemlerinin şeffaf olmaması ve kişisel ilişkilerin ön plana çıkması üzerinden oluşmaktadır. Her iki sektörde de ortak olan nokta, çalışanların kuruma ve yönetime yönelik güvenlerinin zedelenmesi ve adaletsizlik algısının kalıcı bir memnuniyetsizlik iklimi doğurmasıdır.

Örgütsel adaletsizlik, çalışanların yalnızca yönetime olan duygularını değil, iş arkadaşlarına karşı tutumlarını da etkilemektedir. Çalışanlar, adaletsizliğin sürekli hale

geldiği bir ortamda, çabasının boşa gittiğine inanmakta ve bu inanç zamanla işten soğuma, yönetime karşı duyarsızlık geliştirme ve sosyal ilişkilerde içe kapanma gibi sonuçlar doğurmaktadır. Bu durum, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm gibi kavramların temelini oluşturmakta; çalışanlar adaletsizliğe karşı ses çıkarmayı riskli ve anlamsız bulmakta, bunun yerine kendi içine çekilmeyi veya duygusal mesafe koymayı tercih etmektedir.

Katılımcılar, adaletsizlik deneyimlerini anlatırken bu durumun duygusal etkilerini de açıkça dile getirmiştir. Çoğu, adaletsizliğe uğradığını düşündüğü anlarda yalnızlaştığını, aidiyet duygusunun zayıfladığını ve kurumun bir parçası olmaktan gurur duymadığını ifade etmiştir. Bazıları ise bu adaletsizlik ortamına uyum sağlamaya çalıştıklarını, ancak zamanla içsel bir tükenmişlik yaşadıklarını belirtmiştir. Bu anlatılar, adalet algısının sadece bir yönetsel ilke değil, çalışanların kuruma bağlanmasını sağlayan temel bir psikolojik ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın ortaya koyduğu bir diğer dikkat çekici yön, çalışanların adaletsizliği her zaman açık bir ayrımcılık ya da ihmal olarak değil, daha çok sistemin içindeki küçük ama sürekli örüntüler aracılığıyla deneyimlemesidir. Örneğin, eşit işe eşit ücret verilmemesi, fikirlerinin dikkate alınmaması, bazı çalışanların hatalarının görmezden gelinirken bazılarının küçük bir hata için bile sert biçimde uyarılması gibi uygulamalar, zamanla birikerek güçlü bir adaletsizlik algısı yaratmaktadır. Bu bağlamda, adaletsizlik hissi anlık bir tepki değil, sürekli maruz kalınan yapısal bir duruma karşı gelişen bir farkındalık ve duygusal kopuştur.

Çalışanların iş yerinde adaletsizlik algılarını çok katmanlı bir şekilde deneyimlediklerini ve bu algının sadece rasyonel değil, aynı zamanda derin duygusal ve davranışsal sonuçlara yol açtığını göstermektedir. Kurumların yapısal politikaları, yöneticilerin iletişim tarzları ve kurumdaki kültürel iklim, adalet algısının oluşmasında ve şekillenmesinde belirleyici olmaktadır. Çalışanlar için adalet yalnızca eşit muamele değil, emeğe saygı, sürece katılım, insani değer görme ve geleceğe güven duyma ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç karşılanmadığında, çalışanların yalnızca iş performansları değil, ruhsal bütünlükleri ve örgütle kurdukları bağ da ciddi biçimde zarar görmektedir.

Tezin ikinci araştırma sorusu: Örgütsel Sessizlik ve Sinizm: Örgütsel adaletsizlik algısının çalışanlarda örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışlarını nasıl

tetiklediğini ve bu davranışların bağlamlarını anlamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda; araştırmada elde edilen bulgular, örgütsel adaletsizlik algısının çalışanlarda hem örgütsel sessizlik hem de örgütsel sinizm gibi iki temel savunucu davranışı harekete geçirdiğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Çalışanlar, adaletsizliğe dair algıları geliştikçe bu duruma doğrudan tepki vermek ya da kurumsal yollarla çözüm aramak yerine, daha çok içe kapanma ve tepkilerini dolaylı yollarla gösterme eğilimi taşımaktadır. Bu durum, sessizlik ve sinizmin yalnızca bireysel psikolojik eğilimler değil, aynı zamanda örgütsel kültür ve deneyimlerin sonucu olan davranış biçimleri olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sessizlik, araştırmada açıkça görüldüğü gibi, çalışanların seslerini duyurmak yerine geri çekilmeyi, düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmayı ve yapıcı önerilerde bulunmamayı tercih ettikleri bir davranış biçimi olarak tezahür etmektedir. Sessizlik, çoğu zaman örgütsel adaletsizlikle karşı karşıya kalındığında bir tür korunma mekanizması olarak devreye girmektedir. Katılımcıların ifadeleri göstermektedir ki çalışanlar, geçmişte dile getirdikleri eleştiriler ya da öneriler nedeniyle dışlandıklarını, olumsuz etiketlemeye maruz kaldıklarını ya da hiçbir geri dönüş alamadıklarını deneyimlemişlerdir. Bu tür deneyimler, özellikle otoriter yönetim tarzının baskın olduğu, üst düzey yöneticilerle alt kademeler arasında etkili iletişim kanallarının bulunmadığı kurumsal yapılarda daha belirgindir. Sessizlik bu bağlamda, bir tepkisizlik değil, aksine bir tür bilinçli geri çekilme biçimidir. Çalışan, sesini çıkardığında bir değişim sağlanmadığını, aksine zarar gördüğünü düşündüğü için, sessizliği bir tür öz koruma ve profesyonel mesafe biçimi olarak kullanmaktadır.

Sessizlik davranışının bir adım ötesinde ise sinizm yer almaktadır. Örgütsel sinizm, yalnızca sessiz kalmakla yetinmeyen, aynı zamanda örgüte ve yönetime karşı alaycı, umutsuz ve çoğu zaman küçümseyici bir bakış açısı geliştirme halidir. Araştırma kapsamında elde edilen nitel veriler, çalışanların sinik tutumlarını sıklıkla “zaten bir şey değişmez”, “kızgınlık ve öfkelerim oluyor”, “dışarıdan görüldüğü gibi değil”, “olumsuzlukları davranışlarıma yansıtırım” gibi söylemlerle dışa vurduklarını göstermiştir. Bu söylemler, yalnızca örgüte olan güvenin kaybını değil, aynı zamanda çalışanların örgütsel değerlere, liderliğe ve kurumun vizyonuna karşı duygusal bağlarının zayıfladığını da göstermektedir. Sinizm, çoğu zaman hayal kırıklıklarının, uzun süreli adaletsizlik deneyimlerinin ve örgütsel umursamazlığın birikimli bir sonucudur.

Özellikle kamu ve özel sektör karşılaştırması yapıldığında, sinizmin ve sessizliğin bağlamları arasında belirgin farklılıklar olduğu görülmektedir. Kamu sektöründe, yapısal durağanlık, politik etkilerle şekillenen karar süreçleri ve liyakatten uzak personel politikaları gibi nedenlerle sessizlik daha çok çaresizlik ve ataletle dönüşen bir biçimde karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar, çoğu zaman sistemin değişmeyeceği inancıyla konuşmaktan vazgeçmekte ve sürece yabancılaşmaktadır. Özel sektörde ise sessizlik ve sinizm, daha çok yönetim keyfiliği, performans odaklı baskılar ve sürekli değişen hedeflerin yarattığı güvensizlik ortamından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, özel sektörde sessizlik daha stratejik bir pozisyon alma biçimi olarak karşımıza çıkarken, sinizm ise yoğun iş baskısı ve tükenmişliğin sonucu olarak daha belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır.

Katılımcılar, adaletsizliğin karşısında konuşmamayı “her şeyin daha kötüye gitmesini engelleme” ya da “profesyonel bir tutum takınma” biçimi olarak tanımlamışlardır. Bazıları ise bu durumun kişilik özelliğinden değil, uzun süreli denemelerin boşa çıkmasından kaynaklandığını belirtmiştir. Sinik çalışanlar, çoğu zaman örgütsel başarıya katkı sağlamayı artık anlamsız ve değersiz bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu duygusal kopuş, yalnızca bireysel motivasyon eksikliğine değil, aynı zamanda örgütün kolektif verimliliğine de ciddi zararlar vermektedir.

Örgütsel adaletsizlik, çalışanları doğrudan etkileyen bir unsur olmanın ötesine geçerek, örgütün genel iletişim iklimini, güven ilişkilerini ve aidiyet bağlarını da zayıflatan bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Adaletsizliğe maruz kalan çalışanlar, önce konuşmamayı, sonra umursamamayı, en sonunda ise küçümsemeyi ve alaycı bir duruşu benimseyerek, örgütten duygusal olarak uzaklaşmaktadır. Bu süreç, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin yalnızca bireysel tepkiler değil, sistemsel yetersizliklerin, yönetimsel başarısızlıkların ve adaletin kurumsal kültürde yer bulamamasının sonucunda şekillendiğini göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel adaletsizlik sadece bir yönetim sorunu değil, aynı zamanda kurumsal sağlığın ve sürdürülebilirliğin önündeki en ciddi tehditlerden biridir.

Tezin üçüncü araştırma Sorusu: Empatinin Dengeleyici Rolü: Empati’nin, adaletsizlik algısının yol açtığı olumsuz davranışları (örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm) nasıl dengelediğini ve örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşüm sürecindeki rolünü anlamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda; empatinin örgüt içinde belirli

koşullarda yumuşatıcı ve düzenleyici bir rol üstlenebileceğini gösterse de, bu rolün etkisinin sınırlı, geçici ya da bağlamsal olarak değişken olduğunu da ortaya koymaktadır. Özellikle çalışanların yaşadıkları örgütsel adaletsizlik karşısında geliştirdikleri yoğun duygusal tepkilerin örneğin; hayal kırıklığı, değersizlik hissi, güven kaybı ve motivasyon düşüklüğü gibi yalnızca empatik yaklaşımlarla giderilemediği gözlemlenmiştir. Katılımcıların empatik yaklaşımla yöneticilerini anlamaya yönelik çabalarının etkisinin çoğu zaman geçici olduğu ve köklü bir dönüşüm yaratmadığı dikkat çekmektedir.

Bu durum, empatinin bir “tamir aracı” olmaktan ziyade, daha çok “geciktirici” veya “yüzeysel iyileştirici” bir işlev gördüğünü düşündürmektedir. Katılımcıların bazıları, empati yapmalarına rağmen güvenin yeniden inşa edilmediğini ve hatta bu empatik davranışların bazen “samimiyetsiz” veya “yüzeysel bir yönetim stratejisi” olarak algılandığını belirtmiştir. Bu da empatinin etki alanının, duygusal güven zedelenmesi ya da örgütsel aidiyetin tamamen yitirildiği durumlarda oldukça daraldığını göstermektedir.

Özellikle örgütsel sessizlik bağlamında, empatinin belirli ölçüde iletişim kanallarını açtığı, çalışanların kendilerini ifade etmeye biraz daha istekli hale geldiği görülse de, bu açıklık çoğunlukla sınırlı ve kontrollü kalmaktadır. Katılımcılar, seslerini duyurmak için gerekli güven ortamının sadece empatiyle değil, aynı zamanda somut adalet mekanizmalarıyla desteklenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Başka bir ifadeyle, empati niyetin varlığını gösterebilir; ancak bu niyetin kurumsal eyleme dönüşmediği yerlerde sessizlik davranışı kalıcılışmaya devam etmektedir.

Örgütsel sinizm açısından da benzer bir sınırlılık söz konusudur. Sinik çalışanlar, kurumdan duygusal olarak kopmuş, beklentilerini minimuma indirmiş ve çoğu zaman tepkilerini alaycılık ya da duyarsızlıkla dışa vuran bireylerdir. Araştırmada bazı katılımcılar, empatik yöneticilerle kurdukları ilişkilerde kısa süreli bir yumuşama yaşadıklarını ancak genel örgütsel kültür değişmediği sürece bu empatinin kendileri üzerinde derinlemesine bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu durum, empatinin örgütsel sinizmi tersine çevirmekten çok, onu görünmez kılma veya ertelenmiş bir duygusal çözülmeye dönüştürme potansiyeline işaret etmektedir.

Bununla birlikte, araştırma bulguları empatinin tamamen etkisiz bir unsur olduğunu da söylememektedir. Aksine, empatinin olmadığı ortamlarda adaletsizlik algısının daha sert yaşandığı, sessizlik ve sinizmin daha keskin biçimlerde ortaya çıktığı

görülmüştür. Bu nedenle empati, bir dönüşüm mekanizmasından çok, bir tampon bölge, bir yumuşatma aracı olarak değerlendirilebilir. Özellikle duygusal dayanıklılığı daha yüksek çalışanlar ya da empatiyi yapıcı diyalogla birleştiren liderler sayesinde, örgütsel vatandaşlık davranışına geçişin mümkün hale geldiği örnekler de gözlemlenmiştir. Ancak bu dönüşümün istisnai olduğunu ve yapısal destekle (örneğin şeffaf karar alma süreçleri, katılımcı yönetim, adaletli ödüllendirme sistemleri vb.) birlikte var olması gerektiğini vurgulamak gerekir.

Kamu ve özel sektör karşılaştırmasında da empatinin etki alanı değişmektedir. Kamu sektöründeki katı hiyerarşiler ve bürokratik engeller, empatik iletişimin samimi ve etkili biçimde kurulmasını zorlaştırmakta; dolayısıyla empati çoğu zaman formal bir nezaket göstergesine indirgenmektedir. Buna karşın özel sektörde, daha yatay iletişim modelleri ve performans odaklı yapılar içinde empati, daha kolay görünür hale gelmekte ancak burada da yoğun rekabet ve stres ortamı empatik ilişkileri sürdürülebilir olmaktan uzaklaştırmaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma, örgütsel adaletsizlik algısının çalışanlar üzerinde zincirleme bir etki yarattığını; bu zincirin sessizlik ve sinizmle devam ettiğini ve nihayetinde örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını engellediğini ortaya koymuştur. Empati, bu zinciri kırabilecek potansiyel bir unsur olmakla birlikte, ancak kurumsal düzeyde desteklendiğinde işlevsel hale gelebilir. Yönetmel empati, sadece bireysel ilişkileri değil, aynı zamanda örgütsel bağlılığı, moral düzeyini ve katılım kültürünü doğrudan etkileyen stratejik bir araçtır. Dolayısıyla empati, yönetmel bir meziyet olmanın ötesinde, örgütsel sürdürülebilirlik için vazgeçilmez bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Aksi halde örgütler, sessizleşen, sinikleşen ve aidiyetini yitiren bireylerle varlıklarını sürdürmeye çalışacak; bu da hem performans hem de etik düzlemde ciddi erozyonlara yol açacaktır.

Gelecek çalışmalarda empati yerine veya yanı sıra hangi bireysel ya da örgütsel kaynakların çalışanların olumsuz duygularını dönüştürmede daha etkili olabileceği keşfedilmelidir. Bu bağlamda psikolojik dayanıklılık, örgütsel destek ya da liderlik tarzları gibi değişkenlere odaklanılması literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases And Consequences", *Generic, Social, And General Psychology Monographs*, Vol: 126 (3), 269-292.
- Ambrose, M. L. Seabright, M. A. ve Schminke, M. (2002). *Sabotage in the workplace: the role of organizational injustice*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, s. 89, 974-965.
- Andersson, L. M. (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*", 49(11), 1395-418.
- Aronson, J. (1994). A pragmatic view of thematic analysis. *The Qualitative Report*, 2(1), 1-3.
- Aryee, S., Budhwar, P.S. Chen, Z.X. (2002). "Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model." *Journal of Organizational Behavior* 23 (3): 267-285.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*, 3.Edition, The Free Press, New York, s. 108.
- Basch, M. F. (1983). "Empathic understanding: A review of the concept and some theoretical considerations". *J Am Psychoanal Assoc*, s. 31,101-126.
- Batdı, V. (2019). *Meta-tematik analiz: Örnek uygulamalar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Batson, C. D., Sager, K., Garst, E., Kang, M., Rubchinsky, K., Dawson, K. (1997). "Is empathy-induced helping due to selfother merging?" *Journal of Personality and Social Psychology*, s. 73, 495-509.
- Bies, R. J. (2001). "Interactional Justice: The Sacred and The Profane", in Greenberg J. and Crapanzano, R. (Ed.) *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Pres., pp. 89-118.

- Bilsel, M. A. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına etkisi: Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: 6-28.
- Boyatzis, R. E. (1998). Transforming qualitative information: thematic analysis and code development. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boyne, G.A., 2002. Public and private management: what's the difference? *Journal of Management Studies*, 39 (1), 97–122.
- Brandes, P. (1997). *Organizational cynicism: its nature, antecedents, and consequences*, Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, s. 11.
- Braun, V. ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Bedük, A. (2011), "Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular", 1.Baskı, Atlas Akademi, Konya.
- Brown, M. ve Cregan, C. (2008). "Organizational Change Cynicism: The Role Of Employee Involvement", *Human Resource Management*, Vol: 47, Issue: 4, 667–686.
- Checkley, K. (2008). Priorities in Practice, The Essentials of Social Studies, Grades K-8: Effective Curriculum, Instruction and Assessment, Association for Supervision and Curriculum Development 1703 N. Beauregard St. Alexandria, USA.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Strategies for qualitative data analysis. *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3(10.4135), 9781452230153.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., Gilliland, S.W. (2007). "The Management of Organizational Justice." *Academy of Management Perspectives* 21 (4): 34-48.
- Çakıcı, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çarıkçı, K., Meral, H., Berkil, S., Çalışır, A., Önala, L., Arslan, Ö. (2024). "Nitel Araştırmalarda Tematik Analiz". *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 2024, Volume 10, Number 37 s. 132-136.
- Çeçen, A. (2020). *Adalet Kavramı, Adalet Kavramının Göreliliği Üzerine Bir Deneme*. 5. Baskı, Ankara, Astana Yayınları, s. 12.
- Delken, M. (2004). *Organizational cynicism: a study among call centers*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), University of Maastricht, Maastricht, Hollanda.
- Demirci, A. (2006). *Kamu ve Özel Sektör Yönetiminde Örgütsel Davranış Farklılıkları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Donahue, M.C. (1997). "Empathy: Putting yourself in another person's shoes." *CurrentHealth*, s. 2-3-24, 22-25.
- Dökmen, Ü. (1999). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*. İst: Sistem Yayınları, s. 27-40.
- Dyne, L.V., Adyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", *Journal of Management Studies*. N.G, S. ve Botero, I.C. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs," *Journal of Management Studies*, s. 1359-1360-1362-1392.
- Eke, A. E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon. Yönetim nedir?* Kasım, Ankara, s. 2.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, s. 465.

- Ertekin, A. (2012), Kamu Hastanelerinde Performansa Dayalı Ücret Ödemesi ve Çeşitli Meslek Grupları Açısından Değerlendirmesi (İzmir Dr. Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Feather, N.T. ve Rauter, K. (2004). Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
- Fineman, S. (1996). "Emotion and Organizing" S. Clegg, C. Hardy, W. Nord (edt.); *The Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, California, s.550.
- Garcia, J. (1997): "How's Your Organizational Commitment?", *HR Focus Magazine*, Vol. 4, s. 23.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin, Ankara, s. 22-23.
- George, J.M. ve Jones, G. R. (1997). *Organizational Spontaneity in Context*. Human Performance, s. 10-153-170.
- Greenberg, Jerald (1987), "A Taxonomy Of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, Vol.1, No.12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990): "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, s. 399-432.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations (10th Edition)*, USA: Pearson, s. 72.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Alge, B. J., Jackson, C. L. (2016). "Corporate social responsibility, ethical leadership, and trust propensity: A multi-experience model of perceived ethical climate." *Journal of Business Ethics*, , s. 137(4), 649-662.
- İşbaşı, J. (2000). "Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşçi, M. (2002). *Halkla İlişkiler*, Der yayınları, İstanbul, s. 37.
- İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Bilgilendirme Rehberi, 2013, Sayfa:10
- Kalağan, G. (2009). "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki." *Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Antalya.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010, 27, 83-97.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). "İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı." *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs Eskişehir, s. 698-705.
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). "Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, s. 53, 49-74.
- Kayaalp, E. ve Özdemir, T. Y. (2020). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Yalnızlık ve Örgütsel Yabancılaşma Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeyleriyle İlişkisi*. Dicle Üniversitesi.
- Kıngır, S. ve Şahin, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler içinde: Yönetici ve Liderlik*, (Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayın.

- Kılıç, R. (2015). İşgörenlerin duygusal zekâları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 59-73.
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, s. 9.
- Korsgaard, M. A., Meglino, B.M. ve Lester, S.W. (1997). "Beyond helping: do other-oriented values have broader implications in organizations?" *Journal of Applied Psychology*, s. 82, 160-77.
- Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik algısı sinizmi tetikler mi? bir örnek olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 186-195.
- Kümbet, T. ve Özsoy, A. (2022). Ekonominin Temel Kavramlarına Hz. Peygamber'in (s.a.v) Sünneti Perspektifinden Bir Bakış: Emek Kavramı Örneği, *Academic Knowledge* 5 (2), Yayın Tarihi : 31.12.2022, s: 238.
- Kürü, S. A., Demirel, O., Kansoy, S.U. (2022). "Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme Etkisinde Örgütsel Dışlanmışlığın Aracılık Rolü." *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.
- Latham, P. G. ve PINDER, C. C. (2005). "Work Motivation Theory and Research At The Dawn of the Twenty-First Century," *Annual Review of Psychology*, Vol: 56, No: 1, s. 485-516.
- Martin, C. L. ve Bennett, N. (1996): "The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group & Organization Management*, Vol. 21, No. 1, s. 84.
- McFarlin, D.B. ve Sweeney, P. D. (1992): "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, s. 626-637.
- Miles, B. M. ve Huberman A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book*. 2nd ed. California, USA: Sage Publications, s. 27.
- Mindes, G. (2006). *Teaching Young Children Social Studies*. Praeger Publishers. 88 Post Road West, Westport, Greenwood Publishing Group, Inc. USA.
- Morrison, E. W. (2014). "Employee Voice And Silence." *Annualreview Of Organizational Psychology And Organization Behavior*, s. 1-173-197.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). "Organizational silence: a barrier to change and developmentin a pluralistic," *The Academy Of Management Review*. Vol. 25 No. 4, 706-25. Van Dyne, L., Ang, S. &Botero, I. (2003), s. 25-706-708-725.
- Nartgün, Ş., Vural, S. K. (2013). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki görüşleri." *Bartın Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Naus, F., A. Iterson V., Roe R.A. (2007). "Value in congruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: a self-based perspective on organizational cynicism." *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, s. 16-2, 195-219.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior, The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA, Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior." *Research in Organizational Behavior*, s. 43-72.
- Organ, D. W. (1997). "Organizational Citizenship Behavior: Ifs Construct Clean-Up Time." *Human Performance*, s. 10, 85-97.
- Özalp, İ. vd. (1998). *Yönetim ve Organizasyon-1*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi, s. 4.

- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (M. Bütün ve S. Beşir Demir, Çev. Ed.). Ankara: Pegem.
- Özler, D. E. (2012),” Örgütsel Davranışta Güncel Davranışlar” , 2.Baskı, EkinYayınevi, Bursa.
- Pearson ve Nelson (2000) . International conference on peptide radiopharmaceuticals in diagnosis and thrapy rome, Italy, 28 May 2000, Radiolabeled P1410.
- Pillai, R., Chester A. , Schriesheimand E., Williams S. (1999). “Fairness perceptions and trust as mediatorsfor transformationaland transactional leadership: a two sample study”, *Journal of Management*, Vol.25, No.6, s. 897- 93.
- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P. (2001). “Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceivedinjustice,” *Researchin Personnel and Human Resources Management*, s. 20: 331-334-369-69.
- Podsakoff P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach D. G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Reiew of the Theorical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research" *Joumal of Management*, s. 26, (3),: 513-563.
- Pope, C., Ziebland, S., ve Mays, N. (2000). Analysing qualitative data. *British Medical Journal*, 320, 114–116.
- Schein, E. H. (1976-1978). “Career dynamics: Matching individual and organizational needs.” *Reading Ma.: Addison-Wesley*, s. 10.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. Londra: Sage Publications.
- Seitel, F. (2004). *The Practice of Public Relations*, Pearson Prentice Hall, U.S.A., s. 8.
- Sezgin, F. (2005). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt:25, Sayı:1,
- Shin, Y. (2012). “Ceo ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior.” *Journal of Business Ethics*, s. 108(3), 299-312).
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., Kim, M. S. (2015). “Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate.” *Journal of Business Ethics*, s. 129(1), 43-57.
- Simister, C. J. (2007). *How to Teach Thinking and Learning Skills A Practical Programme for the Whole School*. Paul Chapman Publishing SAGE Publications Company 1 Oliver’s Yard 55 City Road London, UK.
- Stephan, W. C ve Finlay, K. (1999). “The role of empathy in improving intergroup relations.” *Journal of Social Issues*, s. 55(4), 729-747.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (2002). *Organizational Behavior, A Management Challenge*, 3rd Edition, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Şantaş, F. Uğurluoğlu, Ö., Kandemir, A., Çelik, Y. “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm, İş Performansı ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), s. 867-886.
- Şulul, C. (2009). *İbn Rüşd’ün Siyaset Felsefesi*, İnsan Yayınları, İstanbul, s. 88.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.

- Tekin, H.H. (2006). Nitel Araştırma Yönetiminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesini Görüşme. *İstanbul University Journal of Sociology*, s.1
- Timur, H. (2005). *İş Ölçümü, İş Planlaması, Verimlilik*, Siyasal Kitabevi, Ankara, , s. 8-9.
- Thorne, S. (2000). Data analysis in qualitative research. *Evidence Based Nursing*, 3, 68–70.
- Tuckett, A. G. (2005). Applying thematic analysis theory to practice: A researcher's experience. *Contemporary Nurse*, 19(1-2), 75-87.
- Tutar H. ve Köse, S. “International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries” (*Journal EMI*) Dergisi Issn: 2602 – 3970 / Dönem / Cilt: 2 / Sayı: 3 “Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü Araştırma Makalesi.”
- Üçok, D. ve Torun A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, April 2015; 2(1): 27-37.
- Ülker, F., Kanten, P. (2009). “Örgütlerde sessizlik iklimi, iş gören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma”, *A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(2), 112-126.
- Ünal, C. (1972). İnsanları Anlama Kabiliyeti. *Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5(3), 71-93.
- Ünüvar, T. G. (2006). *An Integrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Andorganizational Citizenship Behavior*. Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara
- Wiley, J. (2010). *Webster’s New World Dictionary*. Wiley Publishing Inc., Ohio.
- Van Dyne, L., Ang, S., ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1372.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2008). *Sosyal bilimlerdenitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

EK-1. Çalışmanın Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 22.05.2025-E.695747

T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

SAYI: 68282350/2025/07

Toplantı Tarihi:09.05.2025
Toplantı Sayısı:07
Toplantı Saati: 10:00

10.170.1.67
275855
23.05.2025

KARAR 39-Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı danışmanlığını Prof. Dr. Ali SOYLU'nun yaptığı 232329009 numaralı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Ali YATÇI'nın, "Örgütsel Adaletsizlik Algısının Yol Açtığı Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Dönüşmesinde Empatinin Rolü" isimli tez çalışmasına yönelik başvuru formu ile usul ve etik açıdan verdiği beyan ve ekler tetkik edilmiş olup; proje sahibinin, başvurusunda yer alan bilgi, belge ve taahhütnamelere uygun bilimsel davranışlar sergileyeceği kanaati oluşmuştur. İş bu karar oy birliği ile alınmıştır.

ASLI GİBİDİR
09.05.2025