

EDİTÖRLER

MAHMUT ÖZDEVECİOĞLU HİMMET KARADAL

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA

SEÇME KONULAR

Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA SEÇME KONULAR

**Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı
Davranışlar**

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA SEÇME KONULAR

**Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik
Azaltıcı Davranışlar**

EDİTÖRLER

Mahmut Özdevecioğlu

Himmet Karadal

KATKIDA BULUNAN YAZARLAR

Mahmut Özdevecioğlu
Serkan Bayraktaroğlu
Adem Öğüt
İdris Doğan
Muammer Zerenler
Korhan Karacaoğlu
Soner Taslak
Mahmut Akın
Yasemin Kaya
Metin Kaplan
Ayşe Cingöz
Fatma İnce

Himmet Karadal
Şevki Özgener
Halit Keskin
Ali E. Akgün
Yavuz Demirel
Figen Akça
Cemile Çelik
Asım Saldamlı
Turan Çuhadar
Ayşe Günsel
Sinem Erdem
Lale Mustafayeva

İlke Yayın No: 11
Sosyal Bilimler Dizisi: 2

SERTİFİKA NO: 0507 – 06– 008650
ISBN : 978-605-5983-11-6
1. Basım, Şubat 2008

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA SEÇME KONULAR:
Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar

© Copyright 2008, İLKE YAYINEVİ

Sayfa Tasarımı

Selçuk Kılıç, Aslı Kaya

Kapak Tasarımı

Aslı Kaya

Kapak Resmi

Necip Erol Olcay

Baskı ve Cilt

ADA Matbaacılık

5846 ve 2936 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Yasası Hükümleri gereğince bu kitabın tamamı veya bir bölümü; **İlke Yayınevi'nden** izin alınmadan hiçbir şekilde çoğaltılamaz ve basılıp yayımlanamaz.

KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI

Özdevecioğlu, Mahmut / Karadal, Himmet

Örgütsel Davranışta Seçme Konular / Mahmut Özdevecioğlu – Himmet Karadal

1. Baskı, 160 x 240 mm.

XVI - 300 sayfa

Kaynaklar var, İndeks var

ISBN: 978-605-5983-11-6

(1. Örgütsel Davranış, 2. Organizasyonların Karanlık Yönleri, 3. Verimlilik Azaltıcı Davranışlar)



Gazi Üniversitesi Vakfı, İktisadi İşletmeleri

İLKE YAYINEVİ

Gazi Mustafa Kemal Bulvarı No: 112/7 Maltepe / ANKARA

Tel : (0.312) 231 89 93 – 231 89 94

Faks: (0.312) 231 28 25

www.ilkeyayinevi.com • ilke@ilkeyayinevi.com

www.ilkekitabevi.com • ilke@ilkekitabevi.com

verimlilik tanımı ve hesabı farklı olmalıdır. Bilgi üretmeyi esas alan bir çalışma düzeni içinde ve özellikle "entelektüel sermaye"nin esas kaynak sayıldığı işletmelerde verimlilik neyi ifade eder ve nasıl hesaplanmalıdır konusu da tartışılması gereken bir konudur.

Verimli çalışma konusundaki bu karışıklığa karşın, çalışanların bireysel özelliklerinin verimlilik üzerindeki etkilerinin araştırılması da ilginç bir çalışma alanıdır. Stres, çatışmalar, algılanan adaletsizlik, tükenmişlik duygusu, işkoliklik, örgüt içi politik davranışlar, algılama süreçleri, tutumlar gibi davranışsal kavramların, gerek bireysel gerek örgütsel verimliliği etkilediği açıktır. İşte bu kitap, esas itibarıyla, verimliliği etkileyen bu tür örgütsel davranış konularını kapsamaktadır. Bu nedenle kitap, bu tür davranışsal kavramların pek çoğunu bir araya getirmesi açısından da Türkçe yazına önemli bir katkıdır.

Kitabı hazırlayan Doç. Dr. Mahmut Özdevecioğlu ile Yard. Doç. Dr. Himmet Karadal'ı tekrar kutlar, editör ve yazar tüm genç meslektaşlarımızın başarılarının devamını dilerim.

Prof. Dr. Tamer Koçel
İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü

Editörlerin Sunuşu ve Teşekkürü

Örgütler bireylerin yaşantılarının önemli kısmının geçtiği yerlerdir. Bireyler yaşamları boyunca sayısız örgütte çeşitli statülere ve buna bağlı olarak rollere sahip olurlar. Aslında çeşitli tiyatroların sahneleri gibidir yaşamımız. Okulda, evde, işyerinde, kütüphanede, bilimsel bir toplantıda, derste ayrı ayrı rollere sahip oluruz. Bu rollerin bir kısmını kendimiz isteyerek sahipleniriz, bir kısmı ise bizim dışımızda gelişir ve biz sadece aktör oluruz. Sevgilerimiz, hüznlerimiz, hıncımız, öfkemiz ve mutluluklarımız örgütsel yaşamımızda hep bizimle birlikte. Yöneticilerimiz ve iş arkadaşlarımız bazen ağabeyimiz veya ablamız, bazen annemiz veya babamız, bazen çocuklarımız bazen de rakiplerimiz haline gelir. Hayatı acısı ve tatlısı ile birlikte yaşarız. Dostluğu, arkadaşlığı, sevgiyi, ihaneti ve intikamı da yaşarız. Hatta bazı günlerimizi örgütümüz için feda ederiz ve özel hayatımıza ayırdığımız zaman azalır. Kimi zaman sosyal yaşamdan uzaklaşır, örgütsel yaşamımız tüm yaşam alanımız haline gelir. Hatta bazı durumlarda bireyin kimliği ile örgütün kimliği birlikte değerlendirilir hale gelir.

Örgütümüzün yani çalıştığımız organizasyonun ne kadar katlanılabilir ve uğrunda ne kadar fedakârlıklar yapılabilir olduğu da elbette ayrı bir tartışma konusudur. Eğer örgütümüzdeki rollerimizi severek, isteyerek ve gönüllü olarak yerine getiriyorsak bazı sorunlar katlanılır hale gelir. Bunun tam tersi durumda yani rollerimizi istemeyerek ve gönülsüz olarak yerine getiriyorsak örgüt yaşamı ve buna bağlı olarak da çoğu kez sosyal yaşamımız da bundan olumsuz etkilenir. Bu durumda bireylerin iş tatminlerinin azalacağı, performanslarının düşeceği, bağlılıklarının zayıflayacağı, çatışmaların ve saldırgan davranış eğilimlerinin artabileceği rahatlıkla ifade edilebilir. Örgütsel yaşamı bir buzdağına benzetirsek, görülmeyen ve paylaşılmayan pek çok karanlık noktanın bulunduğu anlaşılacaktır. Yüksek sesle ifade edilemeyen ancak örgüt içinde pek çok huzursuzluğa yol açan bu noktalar, örgütsel davranışta mutlaka ele alınması ve incelenmesi gereken konuların başında gelmektedir. Bu kitapta örgütün bazı karanlık yönlerini ele almaya çalıştık. Literatürde sıklıkla ele alınmayan bazı örgütsel davranış konularını teorik boyutlarıyla ortaya koymaya çalıştık. Kitabımız özellikle iki üst başlıkta şekillenmiştir. Birincisi, organizasyonların karanlık yönleri olarak ifade edilebilecek konular, diğeri de verimlilik azaltıcı davranışlardır.

Kitaba katkıda bulunan çok değerli bilim insanlarından çalışmalarını özellikle teorik olarak yapmalarını rica ettik. Böylece pek çok akademisyen ve araştırmacı için bir referans kitap oluşturmaya çalıştık. Şüphesiz hatalarımız da olmuştur. Önerileriniz ve katkılarınızla diğer çalışmalarımıza ışık tutacağınız şüphesizdir.

Bu çalışmanın geri planında yıllardır bizi yetiştiren çok değerli hocalarımızın emeği de bulunmaktadır. İsimlerini tek tek zikredemeyeceğimiz hocalarımıza emekleri için sonsuz teşekkürlerimizi iletiyoruz. Ayrıca hayatımızı geleceklere adadığımız sevgili öğrencilerimize de hem teşekkür ediyor hem de hayat boyu öğrendiklerini uygulamalarını bekliyoruz.

Kitabın tüm akademisyenler ve yöneticiler için yararlı olacağını düşünüyoruz. Konuyla ilgili araştırmacılar için de teorik bir temel oluşturacaktır.

Kitabın oluşturulmasında emeği geçen ve yaptığımız bölüm yazma teklifini kabul eden aşağıda isimlerini zikrettiğimiz bilim insanlarına teşekkür ederiz.

Öncelikle kitabımıza büyük bir nezaket örneği göstererek önsöz yazan **İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörü** çok değerli hocamız sayın **Prof. Dr. Tamer Koçel'e** en derin sevgi ve saygılarımızı sunuyoruz.

Motive edici yaklaşımlarıyla, kitabın ortaya çıkmasında desteklerini esirgemeyen çok değerli hocalarımız **Prof. Dr. M.Şerif Şimşek**, **Prof. Dr. Hüseyin Özgen**, **Prof. Dr. Ferda Erdem**, **Prof. Dr. Asuman Akdoğan** ve **Doç. Dr. Ünal Ay'a** teşekkür ederiz.

Bir özellikli teşekkürü de Nevşehir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden **Doç. Dr. Şevki Özgener** hocamıza ediyoruz. Tüm süreç boyunca yapıcı önerileri ve fikirleri ile çalışmamıza ışık tutmuştur.

Bu kitap için yaptıkları çalışmalarla takdiri ve teşekkürü fazlasıyla hak eden;

Selçuk Üniversitesi'nden Doç. Dr. Adem Öğüt ve
Yrd. Doç. Dr. Muammer Zerenler'e,

Sakarya Üniversitesi'nden Doç. Dr. Serkan Bayraktaroğlu ve Lale
Mustafayeva'ya,

Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nden Doç. Dr. Halit Keskin,
Doç. Dr. Ali E. Akgün ve Ayşe Günsel'e,

Bozok Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden.
Yrd. Doç. Dr. Soner Taslak ve Yrd. Doç. Dr. Mahmut Akın'a,

Nevşehir Üniversitesi'nden Yrd. Doç. Dr. Korhan Karacaoğlu,
Arş. Gör. Ayşe Cingöz ve Okt. Metin Kaplan'a,

Aksaray Üniversitesi'nden Yrd. Doç. Dr. Figen Akça, Yrd. Doç. Dr. Yavuz
Demirel, Yrd. Doç. Dr. İdris Doğan'a,

İstanbul Ticaret Üniversitesi'nden Yrd. Doç. Dr. Asım Saldamlı'ya,

Mersin Üniversitesi'nden Yrd. Doç. Dr. Cemile Çelik'e,

Ordu Vali Yardımcısı Sayın Dr. Turan Çuhadar'a,

Erciyes Üniversitesi'nden Arş. Gör. Yasemin Kaya'ya,

Kapadokya Meslek Yüksekokulu'ndan Öğr. Gör. Fatma İnce'ye,

Türkiye Halk Bankası Genel Müdürlüğü'nde görev yapan Sinem Erdem'e,

Kitabın Türkçe yazım kurallarını büyük bir titizlikle inceleyen Aksaray Üniversitesi Türk Dili Okutmanı Sayın Bekir Sevinç'e,

Kitabın kapak tasarımını gerçekleştiren Aksaray Üniversitesi Genel Sekreteri Sayın Yrd. Doç. Dr. Necip Erol Olcay'a,

İçerik tasarımı ve dizgisini büyük bir özveri ile gerçekleştiren Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden Arş. Gör. Selçuk Kılıç'a ve İlke Yayınevi grafik-dizgi bölümünden Aslı Kaya'ya,

Kitabın baskısını gerçekleştiren ve yayın sürecinde emeklerini esirgemeyen Gazi Üniversitesi Vakfı İktisadi İşletmelerine bağlı İlke Yayınevi'nin başta Genel Yayın Yönetmeni Sayın Fethiye Çolak'a ve çalışanlarına,

Sonsuz teşekkürlerimizi sunarız.

Kitabımızın bilim dünyası için yeni açılımlara aracı olmasını diler, saygılarımızı sunarız.

Doç. Dr. Mahmut Özdevecioğlu
Erciyes Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Yrd. Doç. Dr. Himmet Karadal
Aksaray Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İçindekiler

Organizasyonlarda Politik Davranışlar ve Taktikler	1
Himmet Karadal	
İzlenim Yönetimi Davranışı: Örgütsel Açıdan Teorik Çerçeve	21
Mahmut Özdevecioğlu	
Sinem Erdem	
İşkoliklik ve Örgütsel Verimsizlik	43
Serkan Bayraktaroğlu	
Lale Mustafayeva	
İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm	53
Şevki Özgener	
Adem Öğüt	
Metin Kaplan	
Stres Kavramı, Kaynakları ve Mücadele Teknikleri	73
Halit Keskin	
Ali E. Akgün	
Ayşe Günsel	
Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi	91
Halit Keskin	
Ali E. Akgün	
Ayşe Günsel	

Örgütsel Tükenmişlik ve Stres	107
Figen Akça	
İşten Ayrılma Niyeti	125
Soner Taslak	
Mesleki Stres	135
Asım Saldamlı	
Örgütsel Sessizlik	155
Korhan Karacaoğlu	
Ayşe Cingöz	
Örgütlerde Mağduriyet	169
Cemile Çelik	
Örgütlerde Psikolojik Yıldırma	187
Yavuz Demirel	
Örgütlerde Çatışma	205
Mahmut Akın	
Örgütlerde İşe Devamsızlık	227
Muammer Zerenler	
Örgütlerde Ayrımcılık	245
İdris Doğan	
Örgütlerde Rol Çatışması	251

M. Turan uhadar

İŖ-Aile ve Aile-İŖ atıŖması **271**

Yasemin Kaya

Organizasyonlarda Algılanan İçsellik ve DıŖsallık Statüsü **289**

Fatma İnce

DİZİN **299**

İŞGÖREN-İŞVEREN İLİŞKİLERİNDE YENİ BİR PARADİGMA: ÖRGÜTSEL SINIZM

Şevki Özgener*
Adem Ögüt**
Metin Kaplan***

GİRİŞ

Son yıllarda örgütsel davranış literatüründeki birçok çalışmada, işgören ve işveren açısından olumsuz sonuçları olan örgütsel sinizm olgusunun önemine dikkat çekilmektedir. Ancak Türkiye’de örgütsel sinizm alanındaki çalışmaların sınırlı olması nedeniyle, iş dünyasında örgütsel sinizmin katılım, tatmin, güven, örgütsel bağlılık ve yabancılaşma gibi olgular bağlamında sonuçlarının ortaya konması açısından yeni çalışmalara gereksinim duyulmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel sinizm kavramı ve ortaya çıkışı, örgütsel siniklerin özellikleri, örgütsel sinizmin nedenleri, örgütsel sinizm biçimleri, örgütsel sinizmin sonuçları ve örgütsel sinizmi azaltma ve yönetme stratejileri üzerinde durulmaktadır.

SINIZM KAVRAMI VE ORTAYA ÇIKIŞI

Kökeni Eski Yunan’da M.Ö 4. yüzyıldaki felsefeciler Antisthenes ve Sinoplu Diogenes’in yanı sıra M.Ö. 5. yüzyıldaki Sinik Okulu’na kadar uzanmakta olan sinizm kavramı yeni bir olgu değildir. Sinizmi konu alan bu felsefeciler, bireysel aklın en yüksek erdem olduğunu savunmuşlar; sık sık kanunlar ve geleneklerin yanı sıra çoğunluğun değerlerini acımasızca sorgulamışlar ve eleştirmişlerdir (Mantere and Martinsuo, 2001: 4). “Sinik” kavramı, **sosyal kurumları reddeden bir yaşam biçimi** olarak, bireyselliğe gönderme yapmaktadır (Eaton, 2000; 6). İlk Yunan sinikleri modern kurumları eleştirmek için genellikle mizah kullanmışlar; lüksten ve kurumlardan kaçınmışlardır (Delken, 2004: 12). Ancak günümüzdeki tanımlar incelendiğinde, sinizmin bir yaşam biçiminden ziyade **bir kişilik özelliği veya tutum** olduğu görülmektedir (Eaton, 2000: 6-7).

* Doç. Dr., Nevşehir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

** Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

*** Okt., Nevşehir Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, İktisadi ve İdari Programlar Bölümü.

2500 yıl önce kullanılan sinizm ile günümüzdeki sinizm kavramları anlam bakımından oldukça farklılık arz etmektedir. Eski sinikler **acimasız eleştirmenler** olarak bilinirken, günümüzdeki siniklerin doğuştan kötümser ve güvenilir olmayan bir yeteneğe sahip oldukları ileri sürülmektedir (Mantere and Martinsuo, 2001: 4). Sinizm artık sadece belirli felsefeciler ve düşünce okulları ile sınırlı değildir. Bu olgunun her yerde olduğuna inanılmaktadır. Ayrıca, kapsamlı bir tarihi geçmişe sahip olmasına rağmen sinizm örgütsel davranış literatüründe son zamanlarda bir çalışma odağı haline gelmiştir (Cole, vd., 2006: 463).

Longman İngilizce Sözlüğünde (1995) sinik kavramı, "insanların bir şey yapmak için iyi, dürüst veya samimi nedenlere sahip olduğuna inanma isteği bulunmayan kişiler" olarak tanımlanmaktadır.

Sinizm, başkalarının güdülerine yönelik güvenilir olmayan ve küçük düşürücü tutumlar, ve insan doğasına ilişkin **bencillığe dair** inançtır (Costa, vd., 1983: 929).

Sinizm, umutsuzluk, engellenme ve düş kırıklığı ile karakterize edilen bir tutumdur. Sinizm, hor görme, tiksindirme ve **güvensizlik** ile ilişkilidir. Sinizm ile ilgili temel inanç; dürüstlük, doğruluk ve samimiyet prensiplerinin bireyin kişisel çıkarlarına hizmet etme uğruna feda edilmesidir (James, 2005: 1). Siniklerin temel özelliklerinden bazıları şunlardır (Mirvis and Kanter, 1991: 50-52; Brandes vd., 1999: 5):

- Sinikler yalan söyleme, **sahte yüzle ortaya çıkma** ve başkalarını **istismar** etmenin insanın temel karakteristikleri olduğunu varsayarlar.
- Sinikler, insanların alternatifler arasında seçim yaparken **bencil** davrandıklarını, davranışlarında **tutarsız** olduklarını ve güvenilir olmadıklarını düşünürler.
- Sinikler, sık sık eylemlerin gerisinde **saklı güdüler** olduğuna inanırlar.
- Sinikler, psikolojik obje (kişi, örgüt, grup, toplum gibi) ile ilgili bir şey düşündükleri zaman **sıkıntı, tiksinti** ve hatta utanç bile hissedebilirler.
- Sinikler, psikolojik objenin dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğu ile ilgili net ifadeler içeren **eleştirilerde** bulunabilirler.
- Sinikler, psikolojik obje ile ilgili bizzat deneyim yaşadıklarında olayları sık sık kendi yorumlarıyla anlatır ve **alaycı bir mizah** kullanırlar.

Sinizm yalnızca genel toplumu etkilememekte, aynı zamanda organizasyonlarda da yaygın olarak görülmektedir (James, 2005: 1). Dolayısıyla toplumsal yaşama ilişkin sinik tutumlar, işe ilişkin sinik tutumlarla benzerlik göstermektedir (Mirvis and Kanter, 1991: 50-52). Global iş dünyasında yayılmakta olan bu güçlü olumsuz tutum, çoğu zaman işletmelerde istenmeyen örgütsel çıktıların sebebi olarak görülmektedir. Dolayısıyla işyerinde işveren-işgören ilişkilerinin yeni bir paradigması olan sinizm, acilen üzerinde eğilimesi gereken bir sorun olarak nitelendirilmektedir.

ÖRGÜTSEL SINİZM KAVRAMI VE ÖNEMİ

Yönetim araştırmacıları ve davranış bilimciler, sinizmi, kişisel özellik, duygu, inanç veya tutum olarak veya birçok örgütsel ve bireysel sonuçları etkileme potansiyeline sahip **olumsuz bir tutum** olarak tanımlamışlardır. Bu çeşitli kavramsallaşmalar, örgütsel davranışın yeni çalışma odağı olan sinizmin, net bir evrensel tanımı üzerinde görüş birliği sağlanamadığını ortaya koymaktadır

(James, 2005; 6-22). Bu durum literatürde farklı tanımların yapılmasına yol açmıştır.

Dean ve diğerleri (1998: 345) modern anlamda örgütsel sinizmi; bir bireyin çalıştığı örgüte karşı negatif tutumu olarak ifade etmektedirler. Bu tanım kapsamında sinizmin üç boyutu dikkat çekmektedir. Bunlar;

- Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair **inanç**,
- Bu örgüte yönelik **negatif bir duygu** ve
- Bu inançlar ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik **aşğılayıcı ve eleştirel davranışlara ilişkin eğilimlerdir** (Mantere and Martinsuo, 2001: 5).

Örgütsel sinizmin bir diğer etkili tanımı Andersson tarafından yapılmıştır. Andersson (1996: 1397), sinizmi; kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler veya kurumların güvensizliğine yönelmenin yanı sıra; kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığıyla şekillendirilen genel veya spesifik tutumlar olarak tanımlamaktadır.

Ayrıca, örgütsel sinizmin deneyimler sonucu gelişen öğrenilmiş inancı temsil ettiği öne sürülmektedir. Bedeian'a göre sinizm, bireylerin çalışma deneyimlerinden dolayı ortaya çıkan eleştirel bir yargıdır. Bu açıdan incelendiğinde, sinizm örgütsel yapıya bağlı olup, algısal önyargılara açıktır (Cole vd., 2006: 463-464).

Örgütsel sinizm, çalışanın önceki örgütsel deneyimlerinden etkilenebilir ve örgütler için önemli etkilere sahiptir. Özellikle örgüt, çalışanların beklentilerini gerçekleştirmede başarısız olduğunda, çalışanlar örgütle ilgili deneyimleri konusunda sinik tutumlar geliştirebilirler (Pugh vd., 2003: 203). Ancak örgütsel sinizm sadece bir objeye ilişkin spesifik bir tutum olmayabilir, aynı zamanda çok sayıda obje ile ilişkili olabilir ve hatta bir amaçtan diğerine genelleştirilebilir (Johnson and O'leary-Kelly, 2003: 629).

Örgütsel sinizm, bir örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. Bu inanç, güçlü bir negatif duygusal tepkiyle birleştiğinde itibar sarsıcı ve kritik davranışlara yol açmaktadır (Abraham, 2000: 269). Birçok çalışmada sinizm, güvensizlik, tatminsizlik ve gerçekçi olmayan beklentilerle ilişkilendirilmektedir. İş dünyasında **şüpheli tutum** olarak ifade edilen sinizm, işverenin, işgören, toplum ve çevrenin istek ve gereksinimlerinden ziyade **kendi çıkarlarına** daha fazla yoğunlaştığına dair inanca katkıda bulunmaktadır.

Örgütlerde **sinik manzaranın ortaya çıkmasında dört temel öge** etkili olmaktadır. **Birincisi** bireyin kendisinin veya başka insanların gerçekçi olmayan **yüksek beklentiler** oluşturmalarıdır. Bu durum toplum, kurumlar, otoriteler ve gelecekte beklenenlere kadar genelleştirilebilir. Beklentiler karşılanmadığında **engellenme ve yenilgi duygusu** ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bireyler başkaları tarafından **aldatılmış, ihanete uğramış** ve kullanılmış olma duygusuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu yüzden sinikler, enayi ve bön olarak görülebileceklerinden korkmaktadırlar (Guastello and Peissig, 1998: 399). **İkincisi** bireyin kendisinin veya başkalarının yaşadığı **hayal kırıklığı deneyimi** sonucunda ortaya çıkan engellenme ve **yenilgi** durumudur. **Üçüncüsü**, **aşğılanma** veya kendisini aşğılama duygusu nedeniyle ortaya çıkan hayal kırıklığıdır. Hatta sinikler genelde sisteme (politikacılar, iş liderleri, bankalar ve brokerlar, sendikalar ve yönetim, medya vs.) dair hayal kırıklığını da dile getirmektedirler (Mirvis and Kanter, 1991: 53). **Dördüncüsü**, kuşkuculuk gibi sinizm de **şüpheye** dayanmaktadır. Ancak siniklerin şüphesi, kişilerin niyetleri, samimiyet ve dürüstlükleriyle ilgili olduğundan, kuşkucuların şüphesinden daha derin ve ciddidir. Bu kuşku ve ima bir fikrin, eylemin ve hatta kurumun gerisinde

gizli güdülerin var olduğuna işaret eder (Fortier, 2003: 4). Kısaca sinizm, **insanların dostça olmayan, istikrarsız ve güvenilir olmayan bir dünya ile uğraştığı** bir olgudur (Mirvis and Kanter, 1991: 53).

Sonuç olarak, “**örgütsel sinizm, kişinin negatif inançlar, duygular ve bunlarla ilişkili davranışlarının yanı sıra deneyimleri sonucu, çalıştığı örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair genel veya spesifik bir eleştirel eğilimidir.**”

Tutum olarak örgütsel sinizm, bir nesneye yönelik inançlar, duygu ve davranışsal eğilimlerden meydana gelir. Bu nesne ise örgüttür (Davis ve Gardner, 2004; 442). **Örgütsel sinizmin temel unsurları** aşağıdaki gibi açıklanabilir (Dean vd., 1998: 345-346; James, 2005: 27; Cole vd., 2004: 16):

- **İnançlar:** Örgütsel sinizmin ilk boyutu, **örgütün dürüstlükten yoksun olduğu** inancıdır. Bu inanç, öfke, hor görme ve kinama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkar. Bu açıdan sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Bu yüzden örgütsel sinikler adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliği nedeniyle, örgütlerinin uygulamalarıyla kendilerine “**ihamet**” ettiklerine inanmaktadırlar.
- **Duygu:** Bir nesneye karşı gösterilen duygusal tepkiler örgütsel sinizmin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Bilişin yanı sıra duygu yoluyla da tecrübe edilen sinizm, örgütlerle ilgili objektif bir yargı değildir; güçlü duygusal tepkileri de kapsar. Sinik kişiler örgütlerine karşı hem **kızgınlık** hem de **kinama** hissedebilirler. Ayrıca, kendi örgütlerini düşündüklerinde **sıkıntı, iğrenme ve hatta utanç** deneyimi bile yaşayabilirler.
- **Davranış:** Örgütsel sinizmin son boyutu olumsuz davranışlara yönelme eğilimidir. Bu davranışların çoğu, **örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun** olduğuna dair ifadelerdir. Bu boyut güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, sıritmaları, anlamlı bakışları, alaycı mizah gibi unsurları kapsamaktadır. Ayrıca, örgütsel sinizmle ilişkilendirilen davranışsal eğilimler, örgütle ilgili hakir görmeleri ve eleştirel ifadeleri de ihtiva etmektedir.

ÖRGÜTSEL SINİZMİN NEDENLERİ

Sinizme ilişkin konumsal olmayan yaklaşımlar, **kişilik ve mizaç** özelliklerinin sinizmin oluşumunda etkili olduğunu savunmaktadır (Cole, vd., 2006: 464). Yani sinizmin bireyin yaşamının çeşitli yönlerine genellenebileceğini ileri sürmektedir. Özellikle sinizmin **düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphencilik, yüksek endişe, içedönüklük ve istismarcı bir inanç sistemi** ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca **obsesif ve kompulsif bozukluklar, negatif duygusalılık, makyavelizm** gibi kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olabilir. Bazı araştırmacılar insanın doğasına ilişkin sinizmin statik bir kişilik özelliği olduğunu vurgularken, örgütsel sinizmin daha çok **durumsal** olduğunu ileri sürmektedirler (Eaton, 2000: 8-7; Guastello, vd., 1992: 37-48; Andersson, 1996: 1405). Ancak örgütsel sinizm üzerinde demografik faktörlerin etkisinin çok fazla olmadığına dair çok sayıda çalışma mevcuttur (Cartwright and Holmes, 2006: 200).

Sinizme ilişkin durumsal yaklaşımlar ise, genel sinizm yaklaşımlarının aksine örgütsel sinizme durumsal açıdan yaklaşmaktadır. Örgütsel sinizm, bir bireyin işyerine, endüstriye, hükümete ve hatta evlilik kurumuna ilişkin **spesifik** bir tepkisidir ve bu tepki kesinlikle diğer örgütlere genellenemez. Burada kavrama

durumunun sinizme yol açtığı düşüncesi hâkimdir (Eaton, 2000: 8). Örgütsel sinizmin **psikolojik sözleşme ihlalleri, dengesiz güç dağılımı, işlem adaletsizliği, geleneksel iş değerleri, çok uzun çalışma saatleri, yıldırma, etkin olmayan liderlik ve yönetim, küçülme, yeniden yapılanma ve yöneticilerin işten çıkarılması gibi birçok faktöre karşı tepki** olabileceği ileri sürülmektedir (Cartwright and Holmes, 2006: 201; Eaton, 2000: 8; Guastello, vd., 1992: 37-48). Hatta örgütsel sinizm, işgören yeni deneyimlerle karşılaştığında değişebilen bir durumdur (Davis and Gardner, 2004: 445).

Örgütsel sinizmin ortaya çıkışında en etkili faktörün **psikolojik sözleşme ihlali** olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Psikolojik sözleşme, bireyler ile organizasyonları arasındaki karşılıklı, oldukça informel, yorumlayıcı ve örtülü beklentiler, vaatler ve yükümlülüklerdir (Rouillard, 2003: 24). Bir başka ifadeyle, psikolojik sözleşme, işgören ile organizasyon arasında mevcut olan yükümlülüklerle ilişkin bireysel beklentiler olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşme sadece işgörenin beklenti ve inançlarını kapsar; karşılıklı ilişkide diğer tarafın bu beklentileri paylaşması gerekli değildir. Ayrıca, yalnızca kolayca genelleştirilmiş beklentileri değil, algılanan vaatleri de kapsar. Yani psikolojik sözleşmeler; işgörenlerin spesifik bir söz verildiğine inanmak için bir nedene sahip olduğu yükümlülükleri kapsar (Johnson and O'leary-Kelly, 2003: 630).

Örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme partneri olarak bireyin **çalıştığı örgütü reddetmesine yönelik tutumu** olarak da tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm davranışına ilişkin duygusal bir belirtidir (Cartwright and Holmes, 2006: 200). Psikolojik sözleşme ihlali, işgörenin işverene azalan güveni ve ilişkiye girmedeki isteksizliği ile ilişkilidir (Pugh, vd., 2003: 202).

Örgütlerin, işgörenlerinden aşırı beklentilere sahip olması ve onlardan daha fazla kazanç sağlama isteği nedeniyle işgören sinizmi ve güvensizliğinin artmış olması şaşırtıcı değildir. Kaldı ki günümüzde iş ve örgütün değişen doğası, psikolojik sözleşme ihlalini artırmaktadır. **Örgütsel sinizmle sonuçlanan ihlaller** aşağıdaki gibidir (Cartwright and Holmes, 2006: 200-202; Andersson, 1996: 1405):

- İş ortamının karakteristikleri (politikalar ve uygulamalar arasındaki uyumsuzluk, ahlaki olmayan davranışlar, elverişli olmayan ücret politikaları vs.)
- Örgütün karakteristikleri (zayıf iletişim, değişimi uygulamada yönetimin beceriksizliği, örgüt politikalarına ilişkin algılar, işgörenin yetersiz katılımı vs.).
- İşin doğası (rol çatışması, rol belirsizliği ve artan iş yükü vs.).
- Durumsal faktörler (Grup normları, grup düşünüşü, krizler vs.)

Örgütsel sinizm, çalışma yaşamında profesyonelliğin beklenmeyen bir sonucudur (Hickman, vd., 2004: 1). Bu bağlamda **kariyer ile ilgili sorunlar**, yapısal gerilim, **engellenme** ve istihdama ilişkin sosyal değişim ihlalleri de örgütsel sinizme kaynaklık etmektedir (Gray and Newman, 1962: 148-149; Cole, vd., 2006: 464).

ÖRGÜTSEL SINİZM BİÇİMLERİ

KİŞİLİK SINİZMI

Kişilik sinizmi, genellikle insan davranışının bir olumsuz algısını yansıtan, doğuştan, değişmez özellik olan sinizm biçimidir. Kişilik sinizmi, siniksel **küçük görme ve kişiler arası zayıf ilişkilerle** karakterize edilmektedir. Kişilik sinizminde, dünyanın sosyal ilişkilerde **tatminsiz, sahtekâr, ilgisiz ve bencil** insanlarla dolu olduğu şeklindeki kapsamlı genellemeye dayalı olarak başkalarına derin bir **güvensizlik** söz konusudur. Bu tutum, dışa dönük saldırganlık gösterisinden yoksun olmasına karşın **içerleme, darılma, kırgınlık ve hileyle** sonuçlanmaktadır (Abraham, 2000: 270-271).

KURUMSAL SINİZM

Sanayileşmenin ilk dönemlerinde işgörenlerin istismar edilmesi ve iş yaşamının iyileştirilmesi için modern örgütlerin **vaatlerini yerine getirmemesi** de sinizme katkıda bulunmaktadır. Bu sinizm türü toplumun kendisi, kurumları ve diğer unsurlarıyla ilgili hayal kırıklığını kapsamasına karşın, genelde insanların başkalarıyla ilgili izlenimlerini ele almaktadır (Dean vd., 1998: 344). Hatta Mirvis ve Kanter (1991: 51) sinik tutum, yalan söyleme, iki yüzlülük ve başkalarından istifade etmenin **Amerikan işgücünün %48'nin temel bir kişilik özelliği** olduğunu öne sürmektedirler.

Kurumsal sinizm, birey ile toplum arasındaki sosyal sözleşme ihlalinin bir ürünüdür. Sosyal sözleşme ihlali, **inanç veya güven ihlali** olarak da düşünülebilir. Bireyler, kendilerini **haksızlığa uğramış** hissetmekte, sisteme olan güven sarsılmakta ve diğerlerine olan inanç sorgulanmaktadır. Amerikan toplumu ile hükümeti arasındaki sosyal sözleşme **Amerikan Rüyası** olarak ifade edilen bir beklentiler setini temsil etmektedir. Bir işgören için bu rüya, iş güvenliği, ev sahibi olma, refah artışı ve çocuklarına maddi olarak üstesinden gelinebilir kolej eğitimi sağlama gibi unsurları kapsamaktadır. Ancak bu sözleşmenin ihlal edilmesi kaçınılmazdır (Abraham, 2000: 271).

İŞGÖREN SINİZMI

İşgören sinizmi, bir işgörenin işletme, yöneticiler, çalışma arkadaşları ve diğer objelere karşı **engellenme, güvensizlik, hayal kırıklığı nedeniyle takındığı negatif tutum** olarak tanımlanmaktadır (Cartwright and Holmes, 2006: 200).

Bedeian'a göre işgören sinizmi; birinin çalıştığı örgütün motivleri, eylemleri ve değerlerine ilişkin kritik değerlemesi sonucu ortaya çıkan bir tutumdur (Cole, vd., 2006: 463). İşgören sinizminin, **çok uzun çalışma saatleri, işyerinde şiddet, kişisel gelişme programlarının eksikliği, etkin olmayan liderlik, küçülme ve kademe azaltmanın bir sonucu** olarak ortaya çıkan işveren-işgören ilişkilerinin yeni bir paradigması olduğu ileri sürülmektedir (Cartwright and Holmes, 2006: 201). Ayrıca, örgütlerde yüksek düzeydeki yönetici ücretleri ve düşük örgütsel performans, beyaz yakalı işgören sinizmine yol açmaktadır. Kamu örgütlerinin bürokratik yapısı da sinizm için uygun koşullar yaratmaktadır (Albrecht, 2002: 324).

İşgören ile işveren arasındaki psikolojik sözleşme, daha çok düşük örgüt performansı veya yönetimin sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda ihlal edilir. Sözleşme ihlali, genellikle örgüt haksız prosedürler (resmi kuralların ihlali, resmi sözleşmelerin ihlali gibi) kullandığında ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000: 272; Andersson, 1996: 1404).

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SINIZMI

Örgütsel değişim sinizmi, değişim çabalarında başarılı olmaya ilişkin bir **kötümser bakış açısını** kapsayan öğrenilmiş bir tutumdur (Wanous vd., 1994: 269). Reichers ve çalışma arkadaşları ise (1997: 48), örgütsel değişim sinizminin, “bütünüyle veya tam olarak başarılı olmayan değişim teşebbüslerinin geçmişine tepki ve değişim liderlerindeki **inanç kaybı**” olduğunu savunmaktadırlar.

Örgütsel değişim sinizminde, hem değişimin olası başarısına ilişkin kötümser bir bakış açısı, hem de başarılı değişimi yürütmekten sorumlu olanlara ilişkin istenmeyen atıflar söz konusudur. Kötümserlik boyutu, işgörenlerin değişime ilişkin genelleştirilmiş tutumları üzerine odaklanmaktadır. Bu boyut gelecekteki çabaların başarısıyla ilgili karamsarlıktan dolayı ortaya çıkan başarısız değişim çabalarına yönelik bir tepkidir. Bu değişim çabaları başarısız olduğunda çalışanlar **hayal kırıklığı ve aldatılmışlık** hissederler (Abraham, 2000: 272; Albrecht, 2002: 32). Kötüleme boyutu ise etrafta daha iyi şeyler yapmakla sorumlu olan kişilerin işlerini yeterince yapmadıkları şeklinde yansıtılmaktadır. Yani sinizmin değişim çabalarından sorumlu olanların yeteneksizlik veya tembellik gibi kişisel özelliklerinden kaynaklandığı öne sürülmektedir (Albrecht, 2002: 324). Bu boyut sendika temsilcileri, gazeteciler, orta kademe yöneticileri ve kıdemli yöneticilerin düşünceleriyle paralellik arz etmektedir. Bu yüzden, örgütsel değişimi kavrama ve yönetme konusunda spesifik bir noktaya temas etmemektedir (Albrecht, 2002: 324).

MESLEKİ SINIZM

Mesleki sinizm, **iş sinizmi** olarak da bilinmektedir. Bu örgütsel sinizm biçimi, **polis sinizmi** ile ilgili ilk çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Mesleki sinizm, **çalışmanın içeriğine** gönderme yaparken, örgütsel sinizm ise, çalışma koşullarına gönderme yapmaktadır (Delken, 2004: 16). Mesleki sinizmin birinci sebebi, kişi-rol çatışmasıdır. **Kişi-rol çatışması**, örgüt ile kişisel değerler arasındaki çatışmadır. Tahsilât, çocuk bakımı ve sekreterlik gibi mesleklerde çalışanlardan, gerçek duygularından farklı duyguları göstermeleri beklenir. Birinci tepki gerçekte tecrübe edilmeyen duyguları saklayarak verilen emirlerle başa çıkmaktır (Abraham, 2000: 273). Mesleki sinizmin ikinci nedeni ise, daha çok **rol belirsizliği ve rol çatışması** altındaki hizmet çalışanlarıyla ilişkilendirilmektedir (Delken, 2004: 16). Hizmet sektöründeki işgörenler sürekli olarak müşterilerle stresli bir etkileşim içindedir. Müşterilerle stresli etkileşimler, duygusal olarak zorlanmış ve kendini fiziksel olarak tükenmiş hisseden çalışanların işi bırakmalarına neden olmaktadır. Örneğin yardımcı mesleklerden hemşirelikte etkileşimler **problemlere odaklıdır**, çoğu geri geribildirimler negatiftir, başarısızlıklar **büyütülür** ve hastalar sık sık işbirliği yapmamaktadır. Polis memurları fakirlik, mahrumiyet ve kötü yaşam koşullarının hüküm sürdüğü ortamlarda sorunlu vatandaşlarla sık sık stresli bir şekilde karşı karşıya

gelmektedir. Hava yollarında ise yolculara nitelikli hizmet sunmaya çalışan yardımcı uçuş personeli (hostes, kabin görevlisi vs) kaba, ilgi isteyen ve zor (veya yüksek beklentiye sahip) yolcuların hakaretlerine maruz kalmaktadır. **Hakaret, başarısızlık, reddedilme** gibi iş deneyimleri, sosyal yetenekleri engellemekte ve **tükenmişlik** durumuyla karşı karşıya bırakmaktadır (Abraham, 2000: 273). Mesleki sinizm, çalışma yaşamının istenmeyen ve beklenmeyen sonuçlarından biridir. Özellikle düşük statü ve saygınlığın olduğu mesleklerde sinizm giderek yükselmektedir.

ÖRGÜTSEL SINIZMİN SONUÇLARI

Bazı çalışmalar sinizmin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışmaktadır. Genel olarak örgütsel sinizmin, **örgütsel vatandaşlık desteği, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla negatif** yönde bir ilişkisi söz konusu iken, **tükenmişlik ve yabancılaşmayla pozitif** yönde bir ilişki içinde olduğu söylenebilir. Bu genel değerlendirme ışığında örgütsel sinizmin sonuçları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Reichers, vd., 1997; Andersson and Bateman, 1997; Abraham, 2000; Cole, vd., 2006: 464):

ÖRGÜTSEL SINIZM VE İŞ TATMİNİ

Örgütsel davranış çalışmalarında çok önemli bir yer tutan konulardan biri de iş tatminidir. İş tatmini, hem işe ilişkin genel eğilim hem de ödeme ve gözetim gibi işin spesifik yanlarıyla ilişkilidir (Dean, vd., 1998: 350). İş tatmini, *"bir bireyin beklediği veya arzuladığı çıktılarla, gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepkisidir"*. Bu tanım iş tatminine duygusal olarak yaklaşmaktadır. Ancak bir tutum olarak iş tatmini ise, *"bireyin işine karşı tutumu"* olarak tanımlanabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 695-696). Bu düşünce iş tatmini araştırmalarında dikkat çeken önemli bir yapıdır. Her ikisi de işle ilgili tutumlar olduğu için, iş tatmini ile sinizm arasındaki benzerlikleri belirtmek ve temel özelliklerini göstermek önemlidir. Geçmişteki çalışmalar, iş tatmini kavramını, bireyin yetenekleri ve tecrübesi, işin zorluk derecesi, ilerleme olanakları, işin özellikleri, işe uyum, ödeme ve yönetim gibi faktörlerle alakalı olarak ele almışlardır. Yani iş tatmini "iş" üzerine odaklanırken, örgütsel sinizm, "çalışılan örgüt" üzerine odaklanmaktadır (James, 2005: 9; Özdevecioğlu, 2003: 696).

Kişilik, kurumsal, örgütsel değişim, işgören ve mesleki sinizm biçimleri, iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Sinizm bir kişilik özelliği olduğunda işgörenler, işlerinin kişilerarası bölümünü belirgin bir şekilde stresli bulmaktadır. Bu kişilerin yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına yönelik kötü niyetleri ve genelde olumsuz bir hayat görüşüne sahip olmaları, iş yaşamında mücadeleye ve saldırgan bir yaşam tarzını benimsemelerine neden olmaktadır. Kurumsal sinikler açısından bakıldığında ise, toplumdaki hayal kırıklıkları şüphe duygusuna neden olmaktadır. Bu da çalışanların işlerinin en olumsuz kısımlarına odaklanmalarına yol açmaktadır. İşgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizmde gerçekleşen sonuçlar, beklenen sonuçların gerisinde kaldığında, **yanlış algılama, engelleme ve hayal kırıklığı nedeniyle iş tatminsizliği** ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000: 274).

ÖRGÜTSEL SINİZM VE TÜKENMİŞLİK

Modern zamanların en önemli fenomenlerinden biri olarak bilinen tükenmişlik, ilk kez 1970'li yıllarda tanımlanmış ve sosyal bir problem olarak öneminin anlaşılmasıyla birlikte örgütsel davranışın çalışma alanlarından biri olmuştur. Christina Maslach'a göre *tükenmişlik, işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi* olarak tanımlanmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2006: 231). Tükenmişliği yaşayan bireyler, genelde kişisel mesleki doyumsuzluk ve yorgunluğun karmaşık bir duygusunun farkına varır. İşe gitmeme isteği, tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme ve kendilik imajına uygun olmayan davranışlarda bulunur. Tükenmişliğin ortaya çıkmasında **hem iş ile ilgili faktörler** (aşırı iş yükü, fiziksel koşullar, zaman baskısı, vardiyalı çalışma, işin türü vb.) **hem de örgütsel faktörlerin** (rol belirsizliği, rol çatışması, grup birliğinin olmaması, yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler, statü uyumsuzluğu vb.) **etkili olduğu** ifade edilebilir (Serinkan ve Barutçu, 2006: 243-245). Bazı araştırmacılar sinizmin işyerindeki tükenmişlik sorunuyla yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. **Tükenmişlik, sürekli iş baskısından kaynaklanan kronik bir duygusal bitkinlik halidir** (Can, vd., 2006: 240). Aslında tükenmişlik, kronik kişilerarası stresörlere karşı uzun süreli bir tepkiyi kapsayan düşük iş performansı, çekilme davranışı, düşük zihinsel sağlıkla sonuçlanan psikolojik bir sendromdur. **Tükenmişlik** davranışının üç boyutu **bitkinlik, sinizm ve etkisizlik** (veya azaltılmış kişisel başarı) olmaktadır (Cartwright and Holmes, 2006: 202). Yapılan araştırmalarda **hemşirelik, polislik, itfaiyecilik ve hostesliğin** tükenmişliğin en fazla görüldüğü meslekler olduğu tespit edilmiştir (Can, vd., 2006: 241). Bu mesleklerde aynı zamanda sinik davranışlar da daha sık görülmektedir.

ÖRGÜTSEL SINİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık ile ilgili evrensel kabul görmüş tek bir tanım olmamakla birlikte, örgütsel davranış literatüründe örgütsel bağlılık konusunda tanınmış **iki görüş** mevcuttur. *Birinci görüş*, Porter, Steers, Mowday ve Boulian'ın çalışmalarında ortaya çıkan ve bağlılığı **davranışsal durum** olarak açıklayan görüştür (Gümüş, vd., 2003: 988). Bu anlamda örgütsel bağlılık; **bireyin örgütle özdeşleşmesi ve örgüt üyeliğini sürdürme konusundaki istekliliğidir** (Mowday, 1998: 389). *İkinci görüş* ise, bireyin geçmişteki yatırımlarıyla belirli bir eyleme kilitlenmesi ve eylem durduğunda bu yatırımları ifade eden Becker'in *'side-bets'* görüşünü temel alan ve ayrılmanın maliyetleri nedeniyle bir **örgütte kalma eğilimi** olarak örgütsel bağlılığı görmektedir (Gümüş, vd., 2003: 988). Daha açık bir ifadeyle örgütsel bağlılığın **üç boyutu** söz konusudur. Bunlar (Wasti, 2000: 401);

- Çalışanın duygusal olarak örgütünün değer ve amaçlarını benimsemesi, kendi isteğiyle örgütte kalma arzusu duyması (**Duygusal bağlılık**),
- Çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceğinin (veya işten ayrılmanın maliyetlerinin) farkında olması nedeniyle zorunlu olarak örgütüne bağlılık göstermesi (**Devam bağlılığı**),
- Çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi (**Normatif bağlılık**).

Bağlılık, çalışanlara doğru olarak örgütsel eylemleri tahmin etme kabiliyeti sağlayan, birey ve örgütsel değerler arasındaki uygunluktan kaynaklanır. Örgütsel bağlılık, bireylerin becerilerini gösterdiği, yeteneklerini verimli bir şekilde kullandığı ve temel ihtiyaçlarını karşıladığı bir ortam bulma beklentisi nedeniyle çalışan ile örgüt arasındaki etkileşimin bir ürünü olarak düşünülmektedir (Abraham, 2000: 275). Örgüte duyulan sadakat, özveride bulunma, kendini adama ve katılma gibi kavramlarla ifade edilen bağlılık, iş çevresine değer katan ve örgüte pozitif etkileri olan bir faktör olarak kabul edilmektedir (Dean vd., 1998: 348). Büyüme olanağı olan örgütlerin çalışanları, örgütlerine daha fazla bağlılık duymaktadır. Aksine sinizm, yetkinliği engellemekte, işte becerileri kullanmaya olanak sağlamamakta, bağlılığı etkileyen yetenek algılarını azaltmaktadır (Abraham, 2000: 276).

Örgütsel bağlılığın unsurları ile örgütsel sinizmin unsurları karşılaştırıldığında iki yapı arasında çeşitli farklılıklar saptanabilir. *Birincisi*, bilişsel olarak sinik bir işgören, çalıştığı örgütün uygulamalarının **dürüstlük ve bütünlükten yoksun** olduğuna inanırken, bağlılıkta ise işgören kişisel değer ve amaçlarının örgütümlerle benzerlik gösterip göstermediğine dair bir değerlendirme yapmaktadır. *İkincisi*, davranışsal olarak sinik işgörenler örgütlerini **terk etme** düşüncesini kabul edip etmemeye ilgilendirken, bağlılık bir işgörenin örgütte kalma niyetini kapsar. *Üçüncüsü*, duygusal olarak sinik işgörenlerin **engellenme ve küçümseme** gibi deneyimleri olası iken, bağlılık duymayan bir işgörenin, örgütüyle bütünleşmemesi ve gurur eksikliği duyması olası olmaktadır. Açıkçası sinizm, **bağlılık eksikliğinden çok daha farklı ve çok daha aşırı bir durumdur** (Dean vd., 1998: 348).

Kişilik siniklerinin, değer ahenk ve bağlılığının çok düşük düzeyde olmasının olası iki nedeni mevcuttur. Bir taraftan moral üstünlükleri, onların örgütsel emirleri sorgulama eğiliminde olmasını sağlar. Diğer taraftan bireylerin doğuştan güvensizlikleri kendilerini diğerlerinden izole eder; bu yüzden sosyalleşmeden yararlanma hariç örgütsel değerler bireysel işgörenlere aşılanmaya çalışılır. Oysa çalıştıkları örgüte güvenmeyen sosyal sinikler, genel topluma karşı bir şüphe içindedir ve önyargılı bir bakış açısıyla yaşamın beklentilerini test etme eğilimindedir (Abraham, 2000: 275).

ÖRGÜTSEL SINİZM VE YABANCILAŞMA

Örgütsel sinizm, yabancılaşma hissine neden olabilir. İşe yabancılaşma, insanların işlerinin doğası nedeniyle sosyal veya iş çevresinin bir parçası olarak değil, insanların kendilerini algılayış şekillerine verdikleri tepkidir (Dean vd., 1998: 350). Başka bir ifadeyle, yabancılaşma; *işgörenlerin kendi hedeflerini başarmada yetersiz olması, kendi faaliyetlerinin ve işyerinin işleyişi üzerinde kontrolden yoksun olması inancı* olarak tanımlanabilir (Abraham, 2000: 276). Robert Blauner'e göre yabancılaşma;

- Çalışma durumunu etkileyecek güç ve yeteneğe sahip olamama duygusu,
- İşin anlamını yitirmesi,
- Toplumsal yalnızlık duyma, yani bir gruba ait olamama ile
- Kendini işe vermeme gibi farklı ruhsal durumlar sonucu olmaktadır (Can, 1985: 56).

Ayrıca yabancılaşma iş tatminsizliği, şikâyetler, keyfi davranışlar, güçsüzlük hissi, düşük görev bağlılığı gibi sebeplerden dolayı ortaya çıkabilir.

Aslında örgütsel sinizm, yabancılaşıma gibi bir bireysel tutum ve sosyopsikolojik durumdur. Örgüt içerisinde dürüstlükten yoksunluğa ilişkin paylaşılmış algıyı ifade eder. Yabancılaşımda olduğu gibi, sinizmin de bir kişilik özelliği olmaması nedeniyle dinamik olduğu varsayılmaktadır. Yani, somut olarak daha çok bireyin aidiyet duyduğu örgüte ilişkin deneyimlerle yakından ilişkili olmaktadır (Rouillard, 2003: 27). Gerçekte işe yabancılaşıma, örgütsel sinizmin bir kısım davranışsal eğilimlerinden bazılarını içermektedir. Ancak, işe yabancılaşıma daha çok bireylerle ilgiliyken, örgütsel sinizm daha çok örgütlerle ilişkilidir (Dean vd., 1998: 350).

ÖRGÜTSEL SINİZM VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Örgütsel vatandaşlık, maddi ve sosyal ödül beklentisi olmaksızın **gönüllü** olarak gerçekleştirilen, belirli rol ihtiyaçlarının ötesine giden davranışlar bütünüdür (Abraham, 2000: 277). Başka bir ifadeyle, örgütsel vatandaşlık, örgütün bir bütün olarak etkin işlemlerini sağlayan, biçimsel ödül sistemleri tarafından doğrudan ve açıkça belirlenmeyen, isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Markoczy and Xin, 2004: 1). Çalışanlar örgütteki sosyal değişimde en önemli paydaşlardır. Yeterli ücret ve adaletli davranış karşılığında, çalışanlar sık sık gönüllü hizmette bulunarak, yeni işgörenlere rehberlik ederek ve kendini geliştirme programlarına katılarak iş gereksinimlerini karşılamakta ve hatta aşmaktadır. Örgütün refahının hem içsel hem de dışsal olarak artırılması vatandaşlığın özüdür. Bu vatandaşlık davranışları, psikolojik sözleşme ihlalleri ortaya çıktığında birdenbire son bulmakta ve bu durum, güven aşındırma ve sinizm ile sonuçlanmaktadır. Örgütün yasallığını kaybetmesi, siniklerde çok derin inanç kaybına yol açmakta ve bu durum onların sistemi savunmasını ve desteklemesini engellemektedir (Abraham, 2000: 277). Yani örgütsel sinizm diğer örgütsel işlevlerde olduğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma istekliliğini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Pugh vd., 2003). Öte yandan, vatandaşlığın bir başka boyutu ise, işlem ve yönetici değişimlerinin yanı sıra örgütsel iyileştirmeleri önermesidir. Ancak başarısız değişim çabalarıyla moralleri bozulan örgütsel değişim sinikleri, kendi uyumları için yönetimin yapıcı öneriler sunmada yetersiz kaldığını ileri sürmektedirler (Abraham, 2000: 278).

ÖRGÜTSEL SINİZM VE GÜVEN

Örgütsel ortamlarda güvenin etkisi son yıllarda artan ölçüde ilgi çekmektedir. Güven; gözleme ve kontrole gerek duymadan diğerlerinin, güvenilir kişi açısından belirli bir eylemi sergileme beklentisine bağlı olarak bir tarafın başka bir tarafın eylemlerinden incinebileceğine dair istekliliği ifade eder (Thompson, vd., 2000: 1).

Pugh ve çalışma arkadaşlarına (2003) göre, güven; başkalarının gelecekteki eylemlerinin yararlı, uygun ve en azından birinin çıkarlarına zarar vermeyeceği olasılığı hakkında birinin beklentileri, varsayımları ve inançlarının bütünüdür. Başka bir ifadeyle, başkasının niyet ve davranışlarına ilişkin pozitif beklentilere bağlı olarak incinmeyi kabul edecek niyeti kapsayan bir psikolojik durumdur (McAllister, 1995: 25). Bu tanımlar **güvenin üç temel özelliğini** vurgulamaktadır. *Birincisi* güven davranma ve eyleme geçmeye ilişkin isteklilikle ifade edilen bir psikolojik durumdur. *İkincisi*, incinebilirlik, belirsizlik ve risk güvenin en önemli

unsurlarıdır. *Üçüncüsü*, güven pozitif beklentiler veya belirli eylemlerin performansı gibi koşullardan dolayı ortaya çıkar (Albrecht, 2002: 321).

Kısaca, güven, odak tarafın üstlendiği riskle meşgul olma istekliliğidir (Mayer and Davis, 1999: 124). Güven gelecekle ilgilidir; başkalarının davranışına ilişkin öngörü ve beklentileri kapsar. Bu yüzden, psikolojik sözleşme ihlalinin bir işgören ile organizasyonu arasındaki güveni aşındırması şaşırtıcı değildir (Pugh, vd., 2003: 202).

Çalışanlar yönetimin güdülerinde güvensizlik hissettiklerinde sinizm ortaya çıkmaktadır (Albrecht, 2002: 325). Zıt kavramlar olmasına rağmen, sinizm ve güven birbirleriyle bağlantılı olabilir. Güven, etki unsurunu (hayal kırıklığı, engel olma, ümitsizlik gibi) içermez iken, olumsuz olarak sinizm güvensizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı gibi etki unsurlarını içine alır (Andersson, 1996: 1397-1398; Thompson vd., 2000: 1; James, 2005: 9).

Güven eksikliği örgütle ilgili bilgi eksikliğinden kaynaklanırken, örgüte yönelik sinizm ise, örgütle ilgili deneyimlerin sonucudur (Eaton, 2000: 4). Güven, güvenilir kişi tarafından incinmeyi gerektirir. Buna karşın sinik davranış incinme olmaksızın da olabilir. Sinizmin aksine güven, duygu ögesinden yoksundur. Kolaylaştırıcı ve işbirlikçi bileşenleri kapsar (Thompson, vd., 2000: 1).

Örgütsel saygı veya saygısızlık algısı da işgörenleri etkileyebilir. Örgütsel saygısızlık örgütün işgörenlerine saygılı ve onurlu şekilde davranmadığına dair algı olduğu için sinizm, tükenmişlik ve güvensizlikle sonuçlanabilmektedir. Saygısız işgörenler müşterilere yardım ettikleri zamanlarda gerçek duygusal tepkilerini gizleme gereği duyabilirler. Bu maskeleye ve şüphelilik duygusal yoğunlaşmayı artırabilir. Saygı eksikliği, örgüte yönelik güven duygusunu olumsuz yönde etkileyerek sinizm ve tükenmişliği de etkileyebilmektedir (Ramarajan and Barsade, 2006: 6-7).

Yukarıda ifade edilen dezavantajlarına karşın sinizmin örgütler açısından bazı avantajları da olabilir. Sinizm, çevredeki karışık olayların anlaşılabilir hale gelmesine yardımcı olabilir. Sinizm, yöneticilerin örgütsel işlerde kurumsallaşan güç ilişkilerini görmelerini sağlar. Örgüt yönetimi, seçeneklerin bencillikten etkilendiğinin ve eylemler için gizli güdülerin olduğunun farkına varır. Sinizm bir değer sağlayabilir, çünkü etkili örgütsel değişimi belirlemek için yönetimin tekrarlanan başarısızlığını ve kendini düşünen yönetimin etkisini net bir şekilde ortaya koyar. Diğer bir deyişle, sinizm örgütlerde eleştirel bir bakış açısını destekler. Dolayısıyla sinizm, örgütlerin deneyiminin ve günlük faaliyetlerinin bir parçası olduğu için, etkili genç yöneticiler açısından iyi bir başlangıç noktası sağlar (Clarke, 1999: 4).

ÖRGÜTSEL SINİZMİ YÖNETME STRATEJİLERİ

Örgütsel değişim çabaları süresince yönetimin çalışanlara değişim hakkında bilgi vermesi ve değişimin olası olumsuz sonuçlarını gözetmesi doğal bir süreçtir. Bu eylemler değişimle iç içe yaşayan çalışanları destekleme veya öğrenmeyi teşvik etme amacıyla sergilenmektedir. Eğer yönetim tarafından yapılan açıklamalar ve sözlerin zamanla doğru olmadığı anlaşılırsa, bazı çalışanlar örgütteki değişim liderleri ve örgütsel değişim çabaları konusunda siniksel olabilirler, bu yüzden değişimle ilgili sinizm yenilikçi çabalara yönelik kötümserlik ve umutsuzluk olarak tanımlanabilir (Thompson vd., 2000: 2). Dolayısıyla sinizmin önüne geçmeye yönelik önerilerin bazılarını değişime direnmeyle ilgili önerilerle benzerlik göstermektedir. Bu önerilerin büyük bir kısmı, çalışanlar ile

değişim arasındaki ilişki ve güven sorunları üzerine yoğunlaşmaktadır. Söz konusu önerilerin bazıları şu şekilde özetlenebilir (Reichers vd., 1997: 52-56; Özgener, 1996: 121-128):

KARARLARA KATILIM

Çalışanları kendileri ile ilgili kararlara dahil etmek, onların kararlarına saygı duyulduğunu, yönetimin onlara duyduğu güvenin göstergesi olarak değerlendirilebilir. Eğer yöneticilerin görüş ve karizması, şirketin ve birimlerinin boyutu, yüz-yüze iletişime imkân tanırıyorsa o şirket bir hayat okuludur. Böylece bu şirket yalnızca hedefe ayarlı, tek amaçlı bir örgüt yerine dünyanın küçük bir prototipi haline gelir. Bu küçük dünya iyi örgütlenmiş olmakla kalmaz fakat aynı zamanda yaşamayı da öğretir. Toleranslı olmayı, güveni, kültür, estetik, zevk ve mizahı ortak bir şirket felsefe ve stratejisi çerçevesinde öğretir. Hayat okulunun çalışanları etkin ve katılımcı bir iş şeklini benimserler (Hinterhuber and Popp, 1992: 105-113). Bu nedenle yöneticiler kararların alınmasında astların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve onların görüşlerinden faydalanmalıdır. Ayrıca işgörenin kararlara katılmasıyla, ortaklaşa alınan kararların uygulanması kolaylaşacaktır. İşgören, yönetimin kendi fikirlerine değer verdiğini düşünecek ve dolayısıyla işgören, kişiliğine ve fikirlerine saygı gösterilmesini arzuladığından böyle bir ortam işgörenlerin sinik davranış göstermelerini engelleyecektir.

YÖNETİCİLERİN İLİŞKİ YÖNELİMLİ DAVRANIŞLARINI ÖDÜLLENDİRME

Çift yönlü iletişim ve iyi ilişkiler geliştiren, işgörenleri için saygı ve anlayış gösteren yöneticiler örgütsel değişimle ilgili sinizmi azaltmaya yardımcı olabilirler (Reichers vd., 1997: 52-56). Yukarıdan-aşağıya, aşağıdan-yukarıya, yatay ve çapraz iletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve işgörene bu kanallardan düzenli bilgi verilmesi, işgörenlerin en çok önemsedikleri beklentilerden biridir. Çünkü iletişim, insancıl ilişkilerin temel ögesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 127). Bunun yanında, tüm çalışanların %80-%90'nın işgören olduğu bir yerde, yöneticinin çalışanları karşısına almaktansa, yanına alması çok daha akılcı bir yoldur. Yöneticinin çalışanları yanına alabilmesinin yolu, çalışanların onu sevmeleridir, yöneticileri sevmeyen işgörene, onlara doğru bilgi aktarmazlar (Sasaki, 1991: 4). Bu durum örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında önemli bir faktör olarak görülmektedir.

İŞGÖRENE DANIŞMANLIK YAPMA

İşgörene danışmanlık yapma, işgörenin daha çok tutumunu değiştirmeye yöneliktir. Danışma; bir sorunun işgörende yarattığı zorlanmayı, gerilimi en aza indirmek için işgörene birlikte sorunun irdelenmesidir. Danışmanlığın amacı; işgörenin karşı karşıya bulunduğu sorunun nedenlerini tanımasına, sorunun niteliğini, çevresine etkisini, boyutlarını algılamasına, kendini tanıyarak sorunla baş edip edemeyeceğini anlamasına ve çözüm seçeneklerini görmesine yardım etmektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 131-132). Bu kolaylaştırıcı çabalar örgütsel sinizmi engelleyici bir tutumu destekleyebilir.

ADALETLİ VE SÜREKLİ BİR DİSİPLİN SİSTEMİ

İşgörenin işyerinde ödüllendirilmesi ve cezalandırılması adil bir disiplin sistemini zorunlu kılar. Bu durum eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı zorunlu kıldığı için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde arttıran bir araçtır (Eren, 1989: 417). Disiplin sistemi, işgörende sempati duygusunu, oto-kontrolü ve olumlu örgütsel ortamı destekleyici nitelikte ise, işgörenlerin sinik tutumlar takınmasının önüne geçebilir.

REKABETİN YÖNETİLMESİ

Rekabet öncelikle, işin ağırlık ve monotonluğunu hissettirmeyerek, dinamizmi ve çalışmayı kamçılıyarak verimliliği arttıran bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni, saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin bir görüntüsüdür. Ne var ki yöneticiler bu araçla oynarken çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü rekabet olumlu güdülemenin yanında örgütsel sinizmin kaynağı da olabilir (Özgener, 1996: 123).

Rekabet sonucunda başarıya ulaşanlar değer ve kendini gerçekleştirebilme gereksinimlerini giderme imkânına kavuşacaklar, dolayısıyla kendileri açısından olumlu bir güdüleme gerçekleşmiş olacaktır, oysa rekabette bir de kaybedenler olacaktır. Bunlar gereksinimlerini giderememiş olduklarından olumsuz güdülemeye dönük kalacaklar ve dolayısıyla küçük görülme, güvensizlik ve yenilgi duygusu sinik bir tutum geliştirmelerine neden olacaktır. Sonuç itibarıyla kaybedenleri bu durumdan kurtarmak ancak onları yenik düşmüş olma dolayısıyla bir daha ki sefere kazanma azmi ile bilinçlendirmek ya da yenilgiyle kamçulamış olma duygusunu aşılabilmeyle sağlanabilecektir. Bu duygu gerçekleştiğinde işgören yeniden güdülenmiş olacaktır (Kaynak, 1990: 138-139). Böylece örgütsel sinizme neden olan kötümser bakış açısı ve ölçsüz tepkilerin önüne geçilebilecektir.

ÇALIŞANLARI DEĞİŞİKLİKLER HAKKINDA BİLGİLENDİRME

Örgütlerde ortaya çıkabilecek değişim çabalarının ne zaman, neden ve nasıl gerçekleştirileceği konusunda işgörenler bilgilendirilmelidir. İnsanlar değişimin gerekliliğine inandırılmalı ve değişim süreçleri ve programlarının sonuçları hakkında çalışanlara sürekli bilgi verilmeli ve gerektiğinde eğitilmelidir (Reichers vd., 1997: 52-56). Çünkü örgütsel değişime ilişkin sinizm, değişim çabalarına ilişkin bir kötümser bakış açısını kapsayan öğrenilmiş bir tutumdur (Wanous vd., 1994: 269). Eğer değişim liderlerine inanmama durumu ortaya çıkarsa, değişime direniş ortaya çıkabilir ve bu durum örgütsel sinizmi tetikleyici işlev görebilir. Ayrıca başarılı değişimlerden söz edilirse ve çalışanlar, geçmiş başarıların farkında olurlarsa, gelecekteki değişim teşebbüsleriyle ilgili daha iyimser olabilirler.

ZAMAN VERİMLİLİĞİNİ ARTIRMA

Çalışanlar ani bir olay veya durumla karşılaştıklarında şaşırabilirler ve bu durumda bilgiye ihtiyaç duyarlar. Örneğin, bir yeni programın aniden açıklanması birçok çalışanı hazırlıksız yakalayabilir. Çalışanlar, bu yeni program neden

gereklidir, neden özellikle bu program gibi sorular sorarlar. Eğer bu sorular zamanında cevaplanmazsa, insanlar ya bağımsız olarak ya da diğer çalışanlarla birlikte kendi cevaplarını kendileri verirler. Dolayısıyla şaşırtıcı değişimleri en aza indirmek veya çalışanları şaşırtmaktan kaçınmak en iyisidir. Kendini yeterince bilgilendirilmiş ve dahil edilmiş hisseden kişilerin sinik davranışlara sahip olma olasılığı daha azdır (Reichers vd., 1997: 52-56).

EMPATİK BİR YAKLAŞIM BENİMSEME

Empati, bir kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir (Sanal Terapi, 2004:1). Kişilerarası kavrayışı kolaylaştırmanın, bir başkasının dünyasına adım atmanın ve diğerlerinin bakış açısından birşeyler görme ve deneyim etme çabasının bir yoludur (Clark, 2000:1). Empati, yaşamın bütün dönemlerinde başarılı sosyal ilişkiler kurmak ve özellikle farklı grup üyelerinin karşılaştıkları örgütsel sinizm gibi sorunları anlayabilmek bakımından kritik bir işlev görmektedir (Wharton, 2001).

GÜVENİLİRLİĞİ ARTIRMA

Bireylerin inançlarını değiştirmek ve onları ikna etmek için şu anki inançlara zıt, yeni ve güvenilir bilgiler sunmak önemli olmaktadır. Bir mesajın inandırıcı olabilmesi için gerekli koşullar şunlardır (Reichers vd., 1997: 52-56):

- *Güvenilir, Sevilen ve İnandırıcı Konuşmacılardan Yararlanma*: Değişimi bildiren yöneticiler veya kişiler, sevildiklerinde ve konuyla ilgili bilgi sahibi olduklarında örgüte güven düzeyi artabilir. Özellikle değişim sinizminin yaygın olarak görüldüğü küçülen veya kademe azaltan işletmelerde rezonanslı liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlerin değişim ile ilgili en zor açıklamaları bile empatik bir yaklaşımla yaptıkları bilinmektedir. Ancak ufku dar olan yöneticiler, "ikna"yı bir tür manipülasyon olarak görmektedirler. **İkna**, karşısındakini aldatmak değildir. Daha doğrusu etkili bir ikna, ikna eden kişinin bir problemin ortak çözümünü bulma konusunda çalışanlara liderlik ettiği bir anlaşma ve öğrenme sürecidir. Etkili ikna, inandırıcı olmayı, ortak zemini tanımlayan amaçlar geliştirmeyi, kişilerle heyecanlı bir bağlantı kurmayı, canlı bir dil ve etkili kanıtlar kullanmayı gerektirdiğinden zor ve vakit alan bir yöntem olmakla birlikte, emir ve komuta zincirine dayanan yöneticilik modeline göre daha güçlüdür (Conger, 1998: 84-95).

- *Tutarlı, Mantıklı ve Olumlu Mesajlar*: Konuşmacı sevilirse veya ona güvenilmese bile, eğer mesajı ciddi ve içtenlikle iletirse, güvenilirlik artırılabilir. Değişimin yararlarını vurgulayan pozitif yaklaşım, kötü sonuçları vurgulayan negatif yaklaşıma tercih edilir. Mantıklı istekler, korku ve güvensizliğe odaklanan duygusal isteklerden daha fazla arzu edilebilir. İşletmeler çalışanlarını sınırlamayan, olumlu düşünmeyi teşvik eden bir örgütsel ortam oluşturmalıdır. Çalışanların yetenek ve güçlerini kullanarak fiziksel davranışların destekleyicisi olan zihinsel davranışlarını biçimlendirmeleri, olumlu mesajların sesini ve ışığını güçlendirecektir. Çünkü geleceği öngörmede başarısız olan işletmeler sürekli hayatın kötü yönlerini gören ve bunları sınır olarak kabul edenlerdir. Hâlbuki başarılı işletmeler hayatın kendilerine neler sunduğunu, herhangi bir zorluğu

nasıl aşacaklarını ve deneyimlerini kendilerine faydalı olacak şekilde kullanmasını bilirler.

- *Çoklu Kanallar ve Tekrarlamalar*: Örgütün haber bülteni, işletme bülteni, kataloglar, broşürler, resmi toplantılar, bilgi sahibi insanlarla günlük konuşmalar, danışmanlar gibi çeşitli iletişim kanallarının kullanımı sayesinde herkese bilgi edinme fırsatı sağlanabilir.

GEÇMİŞTEN DERSLER ÇIKARMA

Yöneticilerin iyi niyetlerine ve uygun iletişim stratejileri kullanılmasına rağmen, bazı çalışanlar arasında değişimle ilgili sinizm nedeniyle değişime direnme çok güçlü olabilir. Değişim ile ilgili tüm girişimler tamamen başarılı olmadığı için, geçmiş başarısızlıktan sorumlu olan yöneticiler güvenilirliğini kaybedebilirler. Başarısızlıktan sonra güvenilirliği kazanmak için, yöneticiler öncelikle hata yaptıklarını kabul etmeli, gerektiğinde özür dilemeli ve dezavantajlı konuma düşmüş personele yönelik değişiklikler yapmalıdırlar (Reichers vd., 1997: 52-56).

ÇALIŞANLARIN BAKIŞ AÇISINDAN DEĞİŞİKLİĞİ GÖRME

Yöneticiler için güvenilirliği kazanmadaki problem, aynı zamanda çalışanların değişim ve başarıyı nasıl gördükleri anlayışı içinde de yatabilir. Eğer yöneticiler, değişimin işgörenler için zorluk yarattığının farkında değillerse veya bu duruma karşı duyarlı değillerse, çalışanların değişimi kısmi başarı olarak gördüklerini anlamada başarısız olabilirler. Çalışanların bakış açısından değişikliği görmek için çoklu iletişim kanalları kullanılmalıdır. İşgörenlerin sorunlarını çözmesi için yöneticinin anlayışlı olması, çalışanın incinmişliğini anlama yeteneğine sahip olması ve kuşkusuz sabırlı olması önemlidir. Yöneticinin böyle bir tutumu karşısında çalışanların büyük bir bölümü, onun için büyük fedakârlıklara katlanabileceklerdir (Reichers vd., 1997: 52-56).

ÇALIŞANLARA YENİ FIRSATLAR SUNMA

Sinizmi yönetme stratejileri aynı zamanda insanlara duygularını ifade etme fırsatı vererek de sinizmin savunma fonksiyonuna dikkati çeker. Bu yaklaşım çift yönlü iletişimi gerektirir. Örgütsel değişimle ilgili sinizmi sürdüren çalışanlar için sinizm, savunma mekanizması olarak işlev gördüğü için, büyük olasılıkla korkularına hitap eden mesajlara pozitif olarak cevap vereceklerdir (Reichers vd., 1997: 52-56). Çalışanların duygularını açıkça ifade etmeleri ve örgütün onların nezdinde güvenilirliğini tekrar kazanması için uygun fırsatlar ve ortam sağlanmalıdır.

SONUÇ

Sinizm, bir kişi veya örgüte yönelik negatif duygular ve hayal kırıklığıyla bağdaştırılan bir tutumdur. Ancak, sinizm örgütsel davranış literatüründe yeni bir konudur. Örgütsel sinizm, kişinin çalıştığı örgütün bütünlük, dürüstlük ve haklılıktan yoksun olduğunu algılaması ve bunu içselleştirerek inanması ile ilgili bir tutumdur. Toplumsal, mesleki, örgütsel ve kişisel anlamda değişim karşısında

sinik davranan insanlar, karar alma süreçlerinde anlamlı fırsatlardan yoksun olduklarını, bilgilendirilmediklerini ve yöneticilerin kendileri ile ilgilenmediklerini belirtmişlerdir. *Toplumun sinizm nedeniyle her yönüyle önemli bedeller ödediği açıkça görülmektedir*. Bazı çalışmalar örgütsel sinizmin etkinlik ve verimlilik üzerindeki etkisini incelerken sinizmin **örgütsel vatandaşlık desteği, iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile negatif** yönde bir ilişki içinde olduğunu, ancak **tükenmişlik, mağduriyet ve yabancılaşma ile pozitif** yönde bir ilişki içinde olduğunu ileri sürmektedirler (Reichers, vd., 1997; Andersson and Bateman, 1997; Abraham, 2000; Cole, vd., 2006). Örgütsel sinizm, çalışanlar yeni deneyimlerle yüzleştikçe zaman içerisinde değişebilen bir durum değişkenidir. Bu nedenle örgütsel ortamda sinizme yol açan faktörlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Öncelikle yönetimin sinik davranışların önüne geçmesi için çok fazla gereksinim duyduğu özel ve değerli unsurlardan biri, **çalışanların güvenini kazanmaktır**. Günümüzün son derece devingen iş dünyasında yöneticilerin, karşıdakilerin kendilerine güven duymadıkça doğru bilgi aktarmayacaklarını ve sağlıklı bir iş ilişkisine girmeyeceklerini kavramaları gerekir. İkincisi yönetimin saldırgan veya savunmacı tarzın üstesinden gelebilmesi ancak **gönüldeşlik, ölçülü espri duygusu ve nezaket** gibi olumlu yeteneklerle mümkün olabilir. Savunmacı ya da saldırgan biçimde tezahür eden mekanistik ve deterministik yönetim anlayışının terk edilmesi durumunda işgörenler arasında sinik davranışların da azalabileceği öngörülebilir. Üçüncü olarak, **örgütsel paydaşların çıkarlarının dengede tutulması** kaçınılmazdır. Özellikle çıkarları korunmayan işgörenler, çoğunlukla yönetime karşı **güven açığı** (trust deficit) hissetmekte ve yönetime bir daha asla güvenmemektedir. Son olarak, olguların ve güncel süreçlerin işgörenlere gerçekçi bir yaklaşımla olduğu gibi açıklanmaması da yönetime kuşkucu ve yadırgayıcı bir gözle bakılmasına neden olabilmektedir. Unutulmalıdır ki, işgörenler kendilerine karşı **pozitif tutum** sergileyen yöneticilerle ve kişilerle organik ilişkiler kurmakta, yardım istemekte, onları önemsemekte ve bilgilendirmektedir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000), 'Organizational cynicism: Bases and consequences', *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3); ss.269-292.
- Albrecht, S. L. (2002), 'Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change', *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 7 (4); ss.320-343.
- Andersson, L. M. (1996), 'Employee cynicism: An examination using a contract violation framework', *Human Relations*, 49 (11); ss.1395-1418.
- Andersson, L. M. and Bateman, T. S. (1997), 'Cynicism in the workplace: Some causes and effects', *Journal of Organizational Behavior*, 18 (5); ss.449-469.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. and Dean, J. W. (1999), 'Does organizational cynicism matter?: Employee and supervisor perspectives on work outcomes', *The 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management*, May, 13-16, Philadelphia.
- Can, H. (1985), *Başarı Gündüsü ve Yönetimsel Başarı*, Hacettepe Üniversitesi İ. İ. B. Fakültesi Yayınları No:12, Ankara: Bizim Büro Basımevi.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Ankan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Cartwright, S. and Holmes, N. (2006), 'The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism', *Human Resource Management Review* 16; ss.199-208.

- Clark, J. (2000), 'Beyond empathy: An ethnographic approach to cross-cultural social work practice', *Faculty of Social Work*, University of Toronto, Canada: ss.1-15.
- Clarke, M. (1999), 'Management development: a new role in social change?', *Management Decision*, 37 (10); ss.767-777.
- Cole, M. S., Bruch, H. and Vogel, B. (2004), 'Workplace Emotions as Mediators of the Influence of Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Cynicism', *Paper for the Brown Bag Lunch*, 7 January.
- Cole, M. S., Bruch, H. and Vogel, B. (2006), 'Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism', *Journal of Organizational Behaviour*, 27; ss.463-484.
- Conger, J. A. (1998), 'The necessary art of persuasion', *Harvard Business Review*, 76(3); ss.84-95.
- Costa, P. T. Jr., Zonderman, A. B., McCrae, R. R. and Williams, R. B. Jr. (1983), 'Content and comprehensiveness in the MMPI: An item factor analysis in a normal adult sample', *Journal of Personality and Social Psychology*, 48 (4); ss.925-933.
- Davis, W. D. and Gardner, W. L. (2004), 'Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective', *The Leadership Quarterly*, 15; ss.439-465.
- Dean, J. W., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998), 'Organizational cynicism', *Academy of Management Review*, 23 (2); ss.341-352.
- Delken, M. (2004), *Organizational cynicism: a study among call centers*, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Economics, University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration, Department of Organization and Strategy, Maastricht the Netherlands.
- Eaton, J. A. (2000), *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*, A thesis submitted to the Faculty of Graduate Studies in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts, Graduate Programme in Psychology York University, Toronto, Ontario.
- Eren, E. (1989), *Yönetim Psikolojisi*, Üçüncü Baskı, İstanbul: Yön Ajans.
- Fortier, I. (2003), 'From skepticism to cynicism paradoxes of administrative reform', *Choices*, 9 (6); ss.4-19.
- Gray, R. M. and Newman, W. R. E. (1962), 'The relationship of medical students' attitudes of cynicism and humanitarianism to performance in medical school', *Journal of Health and Human Behavior*, 3 (2); ss.147-151.
- Guastello, D. D. and Peissig, R. M. (1998), 'Authoritarianism, environmentalism, and cynicism of college students and their parents', *Journal of Research in Personality*, 32; ss.397-410.
- Guastello, S.J., Rieke, M.L., Guastello, D.D. and Billings, S.W. (1992), 'A Study of cynicism, personality, and work values'. *The Journal of Psychology*, 126 (1); ss.37-48.
- Gümüş, M., Hamarat, B. ve Erdem, H. (2003), 'Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği İle İlişkinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma', *11.Ulusal Yönetim ve organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon; ss.987-1000.
- Hinterhuber, H. H. and Popp, W. (1992), 'Are you a strategist or just a manager?', *Harvard Business Review*, 70 (1); ss.105-113.
- Hickman, M. J., Piquero, N. L. and Piquero, A. R. (2004), 'The validity of Niederhoffer's cynicism scale', *Journal of Criminal Justice*, 32; ss.1- 13.
- James, M. S. L. (2005), 'Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school Systems', The Florida State University College of Business, Spring Semester.
- Johnson, J. L. and O'leary-Kelly, A. M. (2003), 'The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal', *Journal of Organizational Behavior*; 24; ss.627-647.
- Kaynak, Tuğray. (1990), *Organizasyonel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayın No: 223, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:117.

- Longman Dictionary of Contemporary English (1995), International Students Edition, Barcelona: Longman Group Ltd.
- Mantere, S. and Martinsuo, M. (2001), 'Adopting and questioning strategy: exploring the roles of cynicism and dissent', *17th EGOS - European Group for Organisation Studies Colloquium, July 5-7, Lyon, France.*
- Markoczy, L. and Xin, K. (2004), *The virtues of omission in Organizational Citizenship Behavior*, Anderson Graduate School of Management University of California, Riverside.
- Mayer, R.C. and Davis, J.H. (1999), 'The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment', *Journal of Applied Psychology*, 84 (1); ss.123-136.
- McAllister, D. J. (1995), 'Affect and cognition based trust as foundation of interpersonal corporations in organizations', *Academy of Management Journal*, 38; ss.24-59.
- Mirvis, P. H. and Kanter, D. L. (1991), 'Beyond demography: A psychographic profile of the workforce', *Human Resource Management (1986-1998)*; 30 (1); ss.45-68.
- Mowday, R. T. (1998), 'Reflections on the study and relevance of organizational commitment', *Human Resource Management Review*, 8 (4); ss.387-401.
- Özdevecioğlu, M. (2003), 'İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma', *11.Ulusal Yönetim ve organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon; ss.695-710.
- Özgener, Ş. (1996), *Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları*, İzmir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P. and Passell, B. S. (2003), 'After the fall: layoff victims' trust and cynicism in re-employment', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76; ss.201-212.
- Ramarajan, L. and Barsade, S. G. (2006), *What makes the job tough? The influence of organizational respect on Burnout in the human services*, Management Department Wharton School of Business University of Pennsylvania Philadelphia, PA 19104 November.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. and Austin, J. T. (1997), 'Understanding and managing cynicism about organizational change', *Academy of Management Executive*, 11(1); ss.48-59.
- Rouillard, C. (2003), 'From cynicism to organizational disillusion: new public management as confusion factor', *Choices*, 9 (6); ss.20-37.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sanal Terapi. (2004), 'Empati', <http://www.geocities.com/sanalterapi/empati.html>, (04.05.2004).
- Sasaki, N. (1991), *Japonya'da Sanayi Yönetimi ve Kalite Kontrolü*, (Derleyen: Bahadır Akın), İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını.
- Serinkan, C. ve Barutçu, E. (2006), 'Şirket Yöneticilerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma', *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs; ss.241-254.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2006), 'Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Çalışma Yaşamı Alanlarının ve Demografik Değişkenlerin Analizi', *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, 25-27 Mayıs; ss.231-239.
- Thompson, R. C., Joseph, K. M., Bailey, L. L., Worley, J. A. and Williams, C. A. (2000), *Organizational change: An assessment of trust and cynicism*, Final report, Civil Aeromedical Institute, 1-9, Oklahoma.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. and Austin, J. T. (1994), 'Organizational cynicism: An initial study, Academy of Management Proceedings', *Academy of Management*, ss.269-273.
- Wasti, A. (2000), 'Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi', *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler*, 27-28 Mayıs, Nevşehir; ss.401-410.

Wharton, J. G. (2001), 'What is empathy?', <http://www.axiomatic.net/ragnar/empathy.html>. (11.04.2004).