İŞ YAŞAMININ DEĞİŞEN YÜZÜ

Örgütsel Davranışta Güncel Sorunlara İnsan Odaklı Bir Bakış

DR. ÖĞR. ÜYESİ AÇELYA TELLİ

EĞİTİM yayınevi

İŞ YAŞAMININ DEĞİŞEN YÜZÜ: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA GÜNCEL SORUNLARA İNSAN ODAKLI BİR BAKIŞ

Dr. Öğr. Üyesi Açelya Telli

Yayınevi Grubu Genel Başkanı: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)
Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)
Sayfa Tasarımı: Kübra Konca Nam
Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı
Yayıncı Sertifika No: 76780

E-ISBN: 978-625-5435-17-0
1. Baskı, Kasım 2026

Kütüphane Kimlik Kartı

İŞ YAŞAMININ DEĞİŞEN YÜZÜ: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA GÜNCEL SORUNLARA İNSAN ODAKLI BİR BAKIŞ
Dr. Öğr. Üyesi Açelya Telli
E-ISBN: 978-625-5435-17-0
IV+249 s., 160x240 mm
Kaynakça var, dizin yok.

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM yayınevi

Yayınevi Türkiye Ofis:
Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
İstanbul: Salon Yayınları, Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye
Santral: +90 332 351 92 85
Editör hatları: +90 533 151 50 42, +90 507 151 50 43
bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Egitim Publishing Group, Inc.
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America
americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr
Whatsapp hattı: +90 553 950 50 37
bilgi@kitapmatik.com.tr

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye
Whatsapp hattı: +90 501 651 92 85
bilgi@egitimkitabevi.com

EĞİTİM YAYINEVİ GRUBU

İÇİNDEKİLER

DEĞİŞEN İŞ YAŞAMINI ANLAMAK 1

Bölüm 1

TOKSİK VE YIKICI LİDERLİK DAVRANIŞLARI 2

Bölüm 2

İŞ YERİNDE BASKI, KONTROL VE AŞIRI İŞ TALEPLERİ .. 18

Bölüm 3

İŞ YERİNDE NEZAKETSİZLİK, ZORBALIK VE PSİKOLOJİK TACİZ 37

Bölüm 4

DIŞLANMA, YALNIZLIK VE AİDİYET KAYBI 54

Bölüm 5

BİLGİYİ PAYLAŞMAMAK: BİLGİ SAKLAMA VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK 70

Bölüm 6

GÜVEN KAYBINDAN ÖRGÜTSEL SİNİZME 89

Bölüm 7

İŞTE VAR OLAMAMAK: PRESENTEEISM 107

Bölüm 8

BURNOUT'TAN BOREOUT'A: İŞ YAŞAMINDA ENERJİ VE ANLAM KAYBI 122

Bölüm 9

ÇALIŞANIN GERİ ÇEKİLİŞİ: SESSİZ İSTİFA VE İŞTEN UZAKLAŞMA 141

Bölüm 10

ÖRGÜTE ZARAR VEREN DAVRANIŞLAR: ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI 159

Bölüm 11

HER ZAMAN ÇEVRİM İÇİ: TEKNOSTRES VE DİJİTAL TÜKENME 177

Bölüm 12

YAPAY ZEKÂ İLE ÇALIŞMAK: YENİ FIRSATLAR, YENİ DAVRANIŞSAL RİSKLER 196

SORUNLARDAN ÇÖZÜMLERE: İNSAN ODAKLI İŞ YAŞAMI 214

KAYNAKÇA 221

DEĞİŞEN İŞ YAŞAMINI ANLAMAK

İş yaşamındaki değişim, yalnızca yeni teknolojilerin kullanılmasını veya çalışma yerinin değişmesini kapsamaz. İşin kim tarafından planlandığı, neyin başarı sayıldığı, çalışanların hangi koşullarda görüş bildirebildiği ve sorunların nasıl ele alındığı da bu değişimin parçasıdır. Aynı performans hedefi bir ekipte ortak bir amaç olarak benimsenirken, başka bir ekipte sürekli erişilebilir olma baskısına dönüşebilir. Bir dijital uygulama işi kolaylaştırabileceği gibi çalışanların iş dışındaki zamanına da yayılabilir. Bu kitap, söz konusu farklılıkları örgütsel davranış kavramları üzerinden incelemektedir.

İlk üç bölüm yönetim, baskı ve kötü muamele örüntülerini ele almaktadır. Dördüncü ve beşinci bölümlerde ise katılım, ilişkiler ve bilgi akışı incelenmektedir. Altıncı bölüm güven kaybı ile sinizmi birbirinden ayırırken, yedinci, sekizinci ve dokuzuncu bölümler ise işte bulunma, enerji kaybı ve işten uzaklaşmanın farklı biçimlerini tartışmaktadır. Onuncu bölüm zarar verici iş davranışlarına odaklanmakta olup, son iki bölüm ise dijital çalışma ve yapay zekânın görevler, denetim ve çalışan deneyimi açısından taşıdığı anlamı değerlendirmektedir.

Her bölümde kavramları somutlaştıran bir örnek olay ve analizi yer almaktadır. Tamamı kurgusal olan 12 örnek olay; çalışanların deneyimleri, yöneticilerin tercihleri ve örgütsel uygulamalar üzerinden sorunları değerlendirmeye ve çözüm seçenekleri üzerinde düşünmeye yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır.

Bölüm 1
TOKSİK VE YIKICI LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Giriş

Hedeflerin aşılması, satışların artması ve işlerin zamanında tamamlanması, bir yöneticinin başarısını görünür kılan faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların bu sonuçları hangi koşullarda ürettiği ise raporlara aynı açıklıkla yansımayabilir. Hata yapmaktan korkmak, toplantıda söz alamamak ve yöneticinin tepkisini kestirememek, çalışma deneyimini belirleyen gündelik zorluklardan bazılarıdır. Liderliği değerlendirmek, elde edilen çıktılarla birlikte etkileme yöntemlerini ve çalışanların bu ilişkiyi nasıl yaşadığını incelemeyi gerektirir (Selçuk, 2022).

Bir yöneticinin çalışanlarını aşağılaması, kararları tek elde toplaması ve örgütsel kaynakları kişisel çıkarına kullanması, liderliğin farklı sorunlarına işaret etmektedir. Toksik, yıkıcı ve istismarcı liderlik kavramları bu sorunları davranışın niteliği, çalışanların deneyimi ve örgütsel sonuçları bakımından açıklamaktadır. Kavramların ayrılması, sorunun hangi düzeyde ortaya çıktığını ve örgütün neye müdahale edeceğini belirginleştirmeye yardımcı olur (Akinyele & Chen, 2025; Köse & Toplu Yaşlıoğlu, 2024).

İş hayatında karşımıza çıkabilecek bu tür olumsuz liderlik davranışları, yönetici ile çalışan arasında yaşanan bir anlaşmazlığın ötesine geçtiğinde, örgütün işleyişi de bu durumdan büyük ölçüde etkilenmektedir. Kimin söz alabildiği, hangi davranışın başarı olarak

ödüllendirildiği ve itirazların nasıl karşılandığı, yöneticinin gücünü kullanma biçimini şekillendirmektedir. Bu nedenle liderliği anlamanın başlangıç noktası, davranışı gerçekleştiği iş ve ilişki düzeni içinde değerlendirmektir.

Liderlikte Madalyonun Diğer Yüzü

Olumsuz liderlik davranışları farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Çalışanı açıkça aşağılayan bir yöneticiyle çalışanlarına yakın davranırken örgütsel kaynakları kendi çıkarına kullanan yönetici farklı sorunlar yaratır. Sürekli müdahale etmek kadar gerekli desteği vermekten kaçınmak da işi zorlaştırabilir. Bu farklılıklar, davranışın çalışanlarla kurulan ilişki ve örgütün işleyişi üzerindeki etkileriyle birlikte değerlendirilmelidir (Selçuk, 2022).

Yıkıcı liderlik, örgütün meşru çıkarlarını veya çalışanların motivasyonunu, refahını ve iş doyumunu zedeleyen sistematik ve tekrarlanan yönetici davranışlarını ifade etmektedir (Einarsen vd., 2007). Örneğin, bir yönetici kısa vadeli hedeflere ulaşırken ekibin güvenini ve çalışma isteğini aşındırabilir. Bu durumda olumlu çıktıların yanında, o çıktıyı üretmek için kullanılan yöntemler de liderliğin değerlendirilmesinin parçasıdır. Öte yandan, çalışanlarıyla iyi ilişkiler kuran bir yönetici de kaynakları kişisel çıkarları doğrultusunda kullanarak veya örgütün amaçlarıyla bağdaşmayan kararlar alarak yıkıcı davranışlar sergileyebilir. Bu nedenle yıkıcı liderlik, hem çalışanlara yönelik tutum ve davranışlar hem de örgütsel amaç ve kaynakların yönetimi açısından değerlendirilmelidir.

Tekrarlanan davranışlar, çalışanın yöneticiyle ilişkisine yönelik beklentisini şekillendirir. Hangi konunun nerede sorun yaratacağını önceden düşünmek, zamanla işin olağan bir parçasına dönüşebilir. Örgütün bu örüntüyü erken fark etmesi, çalışanların deneyimlerini somut olaylar üzerinden dinlemesini gerektirir.

Toksik, yıkıcı ve istismarcı liderlik arasındaki yakınlık, kavramları birleştirme önerilerine de yol açmıştır (Okray & Hüseyinzade Şimşek, 2020). Bu yakınlığın çalışma yaşamındaki karşılığı, farklı zarar biçimlerinin aynı yönetici–çalışan ilişkisinde bir arada bulunabilmesidir. İstismarcı yönetimin ayırt edici yönü ise, astların fiziksel temas içermeyen, süreklilik gösteren sözlü ve sözsüz düşmanca yönetici davranışlarına ilişkin deneyimlerini ifade etmesidir (Tepper, 2000). Herkesin önünde alay etme, çalışanı küçük düşürme ve itirazı düşmanca karşılama ilişkinin bu boyutunu somutlaştırır. Tekrarlanan bu davranışlar, çalışanın yalnızca yaptığı işi değil, yöneticisiyle her karşılaşmasını da bir zorlanma kaynağı olarak yaşamasına yol açabilir.

Otoriter liderlik, yetkinin merkezileşmesi, kararların yöneticide toplanması ve astlardan uyum beklenmesi bakımından incelenmelidir (Akinyele & Chen, 2025). Yöneticinin karar alması, görev vermesi veya standartları izlemesiyle çalışanın onurunu zedeleyen yöntemler kullanması ayrı ayrı incelenmelidir. Karar yetkisinin yoğunlaşması, itiraz olanakları, gerekçelerin açıklığı ve uygulamadaki keyfîlik değerlendirmeye birlikte katıldığında, bu ayrım daha görünür bir hâl almaktadır.

Aynı yöneticiyle çalışan kişiler, görev dağılımına, yöneticiye yakınlıklarına ve görüş bildirme olanaklarına göre farklı deneyimler yaşayabilir. Davranışa odaklanan yaklaşım ile lider, takipçiler ve çevre arasındaki etkileşimi inceleyen yaklaşım, bu farklılıkları anlamada birbirini tamamlar (Einarsen vd., 2007; Padilla vd., 2007).

Toksik ve yıkıcı liderlik neden ortaya çıkar?

Yöneticiye verilen yetkinin nasıl sınırlandığı, çalışanların hangi kaynaklar için ona bağımlı olduğu ve örgütün hangi sonuçları ödüllendirdiği, zarar verici davranışların sürmesinde rol oynar. Sürekli başarılı kabul edilen bir yöneticinin yöntemleri daha az sorgulanabilir; çalışanların itiraz edememesi de bu yöntemlerin yerleşmesini kolaylaştırabilir. Toksik üçgen yaklaşımı, yıkıcı lideri, etkilenmeye açık takipçileri ve elverişli çevreyi birlikte ele alarak bu süreci açıklar (Padilla vd., 2007). Böylece dikkat, yöneticinin davranışlarıyla birlikte bu davranışlara alan açan ilişkilere ve örgütsel koşullara yönelir.

Görevlerin, görünür projelerin, takdirin ve kariyer olanaklarının aynı yöneticinin kontrolünde toplanması, çalışanın karşı çıkmasını güçleştirebilir. Sessizliğin oluşmasında yöneticinin konumu ve çalışanın kendini nasıl bir tehdit altında hissettiği de önem taşır. İstismarcı yönetim ile sessizlik arasındaki ilişkide algılanan sosyal itibar tehdidinin aracılık rolü üstlenmesi ve yöneticinin statüsünün bu tehdidi güçlendirmesi, sessizliğin nasıl oluştuğuna ışık tutar (Chen vd., 2023). Bu koşullarda çalışanın yöneticisi dışında erişebileceği destek ve başvuru yolları önem kazanır.

Çalışanların yöneticiyle kurdukları ilişki de farklılaşır. Bazıları kendini korumak için geri dururken, bazıları yöneticinin sunduğu olanaklardan yararlanabilir veya onun yöntemlerini benimseyebilir. Dışarıdan benzer görünen uyum davranışlarının arkasında korku, kişisel çıkar ya da yöneticiyle özdeşleşme bulunabilir. Bu farklılıklar, zarar verici davranışların nasıl destek bulduğunu ve gündelik işleyişin parçasına dönüştüğünü anlamayı kolaylaştırır (Padilla vd., 2007).

Ödüllendirme sistemleri, hangi yönetici davranışlarının örgütte kabul gördüğünü de belirler. Kısa vadeli çıktılarla birlikte çalışanların deneyimi ve iletişimin niteliği değerlendirildiğinde, başarı anlayışı bu davranışları da kapsayacak biçimde genişler (Selçuk, 2022).

İtirazın karşılık bulmadığı bir örgütte, yönetici çalışanların yaşadığı sorunları öğrenmekten de uzaklaşır. Görüşlerin dikkate alınmaması, tek yönlü geri bildirim ve belirsizlik, çalışanların kendini koruyarak sessiz kalmasına veya zamanla geri çekilmesine eşlik edebilmektedir (Erşan, 2026). Bildirim kanallarının güvenilirliği, başvurudan sonra ne olduğuyla kurulur. Açık iletişim beklentisinin inandırıcılığı, eleştiri getiren çalışanın nasıl karşılandığına ve yönetimin hangi sorumluluğu üstlendiğine bağlıdır.

Kriz ve rekabet, hızlı karar alma beklentisini artırarak yetkinin merkezileşmesini kolaylaştırabilir. Çevresel koşullarla lider davranışı arasındaki etkileşim, böyle dönemlerde daha belirgin hâle gelir (Selçuk, 2022). Geçici olduğu belirtilen uygulamaların kapsamı ve sona erme koşulları açık tutulduğunda, çalışanlar da değişen beklentilerin sınırlarını anlayabilir. Bu açıklık, olağanüstü koşulların

kalıcı bir yönetim biçimine dönüşmesini sorgulayabilmek açısından önemlidir.

Zaman baskısı, yöneticinin karar verirken hangi sonuçlara dikkat ayırabildiğini etkileyebilir. Zaman baskısının etik farkındalıktaki azalma üzerinden istismarcı yönetimle pozitif bağlantısı bulunmuş; bu dolaylı ilişki, bilinçli farkındalığı düşük yöneticilerde daha güçlü çıkmıştır (Zhang & Jia, 2023). Toksik üçgenin çevreye yaptığı vurgu, burada gündelik iş temposuyla somutlaşır. Hedef ve teslim takvimleri belirlenirken çalışanlara nasıl davranıldığının da değerlendirilmesi, sonuç baskısıyla davranış standartlarını aynı yönetim sorumluluğunda buluşturur.

Olumsuz yönetici davranışları, yöneticinin kendi çalışma deneyimine de yansıyabilir. İstismarcı davranışın yarattığı olumsuz duygular üzerinde tekrar tekrar düşünmek, ertesi gün daha düşük işe katılımla ilişkili bulunmuştur. Sorunu çözmeye yönelik düşünmenin beklenen olumlu katkısı ise desteklenmemiştir (Zhang vd., 2026). Bu sonuç, yönetici gelişiminde yaşanan olayın değerlendirilmesine ve benzer durumlarda nasıl davranılacağına yönelik çalışmalara da yer verilmesinin önemine işaret eder.

Çalışanlar ve Örgütler Üzerindeki Etkileri

Olumsuz yönetim uygulamaları, çalışanların hem iş için kullandığı enerjiyi hem de örgütle kurduğu ilişkiyi ilgilendirir. Yorgunluk, örgütün samimiyetine duyulan kuşku ve görüş bildirmekten kaçınma, aynı çalışma ortamının farklı karşılıkları olabilir. Bu sonuçları birlikte

düşünmek, yönetsel başarının çalışanların deneyimi üzerinden de değerlendirilmesini sağlar.

Yöneticinin tepkisini kestirmeye çalışmak, çalışanı görevlerinin yanında ilişkiyi yönetmek için de çaba harcamaya yöneltebilir. Eleştirinin kişisel değersizleştirmeye dönüşmesi veya her görüşmenin risk taşıması, günlük çalışmayı zorlaştırır. Bu koşullarda iş talepleriyle kişilerarası belirsizlik aynı deneyimde birikir (Erşan, 2026).

Enerji kaybı ile örgüte yönelik olumsuz tutumlar, olumsuz liderlik davranışlarının farklı sonuç alanlarında benzer bir görünüm oluşturmaktadır. Yıkıcı liderlikle tükenmişlik arasındaki pozitif ilişkiye, toksik liderlikle örgütsel sinizm arasındaki pozitif ilişki eşlik etmektedir (Altıntaş, 2026; Burdurlu, 2024). Çalışan performansı ve örgüt iklimiyle bulunan olumsuz ilişkiler, sorunun işin yürütülüşüne de uzandığını göstermektedir (Selçuk, 2022). İşten ayrılma niyeti ise bu deneyimin çalışan–örgüt ilişkisinin geleceği açısından taşıdığı anlamı gündeme getirmektedir (Özyurt Kaptanoğlu, 2020).

Olumsuz yönetici davranışlarının etkisi mesai sonrasında da sürebilir. İstismarcı yönetim, yaşanan olay üzerinde tekrar tekrar düşünme yoluyla işten zihinsel olarak uzaklaşmanın azalmasıyla; öfke üzerinden ise hem uzaklaşmanın hem de gevşemenin azalmasıyla ilişkili bulunmuştur. İş arkadaşlarının olayı yeniden değerlendirmeye yardımcı olduğu koşullarda, istismarcı yönetimle bu zihinsel meşguliyet arasındaki bağlantı daha zayıftır (Iser-Potempa vd., 2024). Bu nedenle sunulan desteğin, çalışanın yaşadıklarını anlamlandırmasına nasıl yardımcı olduğu da önem taşır.

Çalışanın yaşadığı güçlüğü dile getirebilmesi, örgütün bu sorunlara müdahale edebilmesinin koşullarından biridir. Görüşlerinin karşılık bulmadığını düşünen veya olumsuz tepki bekleyen çalışanlar sessiz kalabilmektedir. Bu sessizlik, bazı durumlarda kişisel konumu koruma, bazı durumlarda ise zaman içinde yerleşen geri çekilme biçimini almaktadır (Erşan, 2026). Böylece liderlik sorunu, çalışanların zorlanmasının yanında yönetime ulaşan bilginin daralmasıyla da sürmektedir.

Toksik Liderlikle Nasıl Başa Çıkılır?

Toksik liderlik ile baş edebilmenin temel yöntemi, olumsuz liderlik davranışlarını durdurmak ve bu davranışların sürmesine alan açan uygulamaları değiştirmektir. Lider seçimi, performans değerlendirmesi, ödüllendirme ve bildirim süreçleri aynı davranış standartlarıyla ilişkilendirildiğinde, hesap verebilirlik günlük işleyişin parçası olabilir. Çalışan ihtiyaçlarına duyarlı yönetim ve etik kültür de bu ortak sorumluluğun dayanaklarıdır (Akinyele & Chen, 2025).

Bu doğrultuda atılacak ilk adım, "kabul edilebilir davranışın somutlaştırılması"dır. Performans hatasının nasıl konuşulacağı, eleştirinin hangi ortamda verileceği, çalışan itirazlarının nasıl karşılanacağı ve görev dağılımının hangi ölçütlere dayanacağı açıklaştırılabilir. Böyle bir çerçeve, yüksek beklentilerin sürdürülmesiyle çalışan onurunun korunmasını birlikte ele alır. Amaç, yönetim yetkisinin kullanımını incelenebilir davranış standartlarına bağlamaktır.

Lider seçimi ve terfide, adayın başkalarıyla nasıl çalıştığı da değerlendirilmelidir. Hata karşısında sorumluluk alma, geri bildirim verme ve farklı görüşleri dinleme, teknik başarıyı tamamlayan yönetim becerileridir. Göreve başladıktan sonra da kaynak ve fırsat dağılımının açıklığı, çalışanların sorunları dile getirebilmesi ve başvuruların ele alınışı izlenebilir. Bildirim sayıları, olayların niteliği ve çalışanların kanala duyduğu güvenle birlikte okunduğunda daha anlamlı bir değerlendirme sunar.

Çalışanın doğrudan yöneticisi dışında başvurabileceği güvenilir yollar bulunmalıdır. Bağımsız inceleme ve açık iletişim, böyle bir işleyişin temel unsurlarıdır. Başvuruyu kimin değerlendireceği, gizliliğin nasıl korunacağı ve tarafların nasıl dinleneceği önceden açıklanabilir. Olayların zamanı, tekrarı, kullanılan ifadeler, görev dağılımı ve ilgili kayıtlar birlikte incelenirken, başvuran çalışanın sonrasında olumsuz bir karşılık görüp görmediği de izlenmelidir.

Liderlik gelişimi gündelik davranışlara yönelmelidir. Çalışanın kişiliği yerine işin niteliği hakkında geri bildirim verme, eleştiriyi uygun ortamda sunma ve itirazı bilgi kaynağı olarak karşılama üzerinde çalışılabilir. Eğitim hedefleri, yöneticiden beklenen somut değişimlerle ilişkilendirildiğinde, hesap verebilirlik de güçlenir. Tekrarlanan uygunsuz davranışlara verilecek örgütsel karşılık, olayın ağırlığı ve inceleme bulgularıyla belirlenmelidir.

Danışmanlık, sosyal destek ve görev uyarlamaları, çalışanların yaşadığı zorlanmayla baş etmesine yardımcı olabilir. Bireysel kaynakların rolü, yaşanan güçlüğün niteliğine göre değişmektedir; öz

yeterliliğe ilişkin sonuçlar da yıkıcı liderlik ve tükenmişliğin boyutları arasında farklılaşmıştır (Altıntaş, 2026). Çalışana destek sunulmasıyla yönetsel davranışın değiştirilmesi, bu nedenle aynı müdahalenin tamamlayıcı parçalarıdır.

Üst yönetim, başarıyı tanımlama biçimiyle müdahalenin yönünü belirler. Çalışanların korunması, saygılı iletişim ve adil süreçler performansın parçası sayıldığında, yöneticilere verilen mesaj da tutarlı olur. Örneğin, süregelen olumsuz bir liderlik davranışının sadece örgütsel performansı kısa vadeli olarak olumlu etkilediği için görmezden gelinmesi uzun vadede çalışanların işe yönelik çıktılarını zayıflatabilir. Bu nedenle değişim, tek bir yöneticinin davranışının yanında örgütün neyi ödüllendirdiğini de kapsamalıdır (Selçuk, 2022).

Destekleyici yönetim eğitiminin ardından yönetici desteğinde artış ve istismarcı yönetim algısında azalma bulunmuştur (Gonzalez-Morales vd., 2018). Bununla birlikte, iş yeri arkadaşlığının istismarcı yönetim, yabancılaşma ve ayrılma niyeti arasındaki bazı olumsuz bağlantıları güçlendirebilmesi, desteğin kim tarafından ve nasıl sunulduğunun önemini gösterir (Özbek vd., 2025). Yapılan düzenlemeler, geri bildirim dili, itirazlara verilen karşılık ve destek taleplerinin ele alınışında sağlanan değişim üzerinden izlenebilir.

Sonuç ve Değerlendirme

Liderliğin çalışanlar üzerindeki karşılığı, yöneticinin ne başardığıyla ve bu başarıya nasıl ulaştığı birlikte ele alındığında anlaşılır. Küçümseme, düşmanca iletişim ve keyfî uygulamalar,

günlük ilişkiyi aşındırırken çalışanların katkı ve itiraz olanaklarını da daraltabilir. Bu nedenle davranış standartları sonuç beklentileriyle aynı yönetim anlayışının parçası olmalıdır.

Yöneticinin gücü, görev ve fırsat dağılımı üzerindeki kontrolüyle örgütün ona çizdiği sınırlar içinde işler. Ödüllendirme, bildirim ve inceleme süreçleri bu ilişkiye yön verir. Üst yönetimin sorumluluğu, hem çalışanların korunmasını hem de yöneticinin davranışlarının somut biçimde değerlendirilebilmesini sağlamaktır.

Güvenilir başvuru yolları, adil inceleme ve izlenebilir gelişim adımları, günlük davranışlar değiştiğinde değer kazanır. Çalışanın hangi konuyu dile getirebildiği ve bu bildirimin nasıl karşılandığı, değişimin somut göstergeleridir. Aşağıdaki örnek olay, kısa vadeli başarının zarar verici yöntemleri nasıl gölgeleyebildiğini ve örgütün bu ilişkideki rolünü ele almaktadır.

Örnek Olay

Sonuç Getiren Yönetici

Kurumsal müşterilere yazılım çözümleri sunan orta ölçekli bir teknoloji şirketi, son yıllarda hızlı bir büyüme sürecine girmiştir. Şirket, bu süreçte özellikle satış ekibinin performansını artırmayı stratejik öncelik olarak belirlemiş ve iki yıl önce satış direktörlüğüne deneyimli bir yönetici olan Murat Bey'i getirmiştir.

Murat Bey göreve başladıktan sonra satış departmanının performansında belirgin bir artış yaşanmıştır. Ekip, ilk yılın sonunda

satış hedefini yüzde 18 aşmış; şirket uzun süredir ulaşamadığı iki büyük kurumsal müşteriyi portföyüne katmıştır. Üst yönetim Murat Bey'in sonuç odaklı çalışma biçiminden memnundur. Genel müdür, yönetim toplantılarında zaman zaman satış ekibini örnek göstererek "Murat'ın ekibinde mazeret değil, sonuç konuşuluyor." demektedir.

Ancak departmanın içindeki çalışma deneyimi, rakamların gösterdiğinden biraz farklıdır.

Murat Bey ekibinin performansını yakından takip etmektedir. Haftalık toplantılarda çalışanların satış rakamlarını herkesin görebileceği şekilde ekrana yansıtır ve hedefinin altında kalan çalışanlardan bunun nedenini açıklamalarını ister. Bazı çalışanlar bu uygulamanın kendilerini motive ettiğini düşünürken, bazıları toplantılarda küçük düşürüldüklerini hissetmektedir.

Özellikle düşük performans gösteren çalışanlara yönelik ifadeler ekip içinde tartışma konusu olmuştur. Bir toplantıda hedefinin gerisinde kalan Selin'e, "Bu tempoya ayak uyduramıyorsan, belki de burası senin için doğru yer değildir." demiştir. Başka bir toplantıda deneyimli bir çalışanın hazırladığı müşteri sunumunu ekibin önünde kapatarak, "Bununla müşterinin karşısına çıkarsak kendimizi rezil ederiz." ifadesini kullanmıştır.

Buna karşılık, yüksek performans gösteren çalışanlarla ilişkisi oldukça farklıdır. Bu çalışanlara daha fazla söz hakkı vermekte, önemli müşterileri onlara yönlendirmekte ve üst yönetimle yapılan toplantılara katılmalarını sağlamaktadır. Ekipte bazı çalışanlar Murat Bey'in yaklaşımını adil bulmaktadır. Onlara göre satış, doğası gereği

rekabetçi bir alandır ve yüksek performans gösterenlerle göstermeyenler arasında fark olması normaldir.

Son aylarda ekipte başka değişiklikler de dikkat çekmeye başlamıştır. Çalışanlar toplantılarda eskisine göre daha az itiraz etmekte, özellikle Murat Bey'in önerilerine karşı farklı görüşlerini dile getirmekten kaçınmaktadır. Bir müşteri projesinde ciddi teslimat riski bulunduğunu fark eden iki çalışan, sorunu toplantıda gündeme getirmek yerine kendi aralarında çözmeye çalışmışlardır. Çalışanlardan biri arkadaşına, "Şimdi bunu söylersek yine neden çözümle gelmediğimizi soracak. Önce bir şeyler yapalım, olmazsa söyleriz." demiştir.

Departmanda son sekiz ay içinde üç çalışan işten ayrılmıştır. İnsan Kaynakları birimi çıkış görüşmelerinde çalışanlardan ikisinin Murat Bey'in yönetim tarzından rahatsız olduklarını öğrenmiştir. Çalışanlardan biri, "Ne yaparsanız yapın, yeterli hissetmiyorsunuz. Bir hata yaptığınızda bunu herkes öğreniyor ama iyi yaptığınız işler zaten görevinizmiş gibi görülüyor." ifadesini kullanmıştır.

İnsan kaynakları yöneticisi konuyu genel müdürle paylaşmıştır. Genel müdür ise satış sonuçlarının oldukça iyi olduğunu hatırlatarak, Murat Bey'in yönetim tarzının "biraz sert" olabileceğini, ancak yüksek hedeflerle çalışan ekiplerde belirli düzeyde baskının kaçınılmaz olduğunu söylemiştir. Ayrıca çalışan devir oranının yalnızca satış departmanında değil, teknoloji sektörünün genelinde de yüksek olduğunu belirtmiştir.

Bunun üzerine İnsan Kaynakları birimi, Murat Bey ile gayriresmî bir görüşme gerçekleştirmiştir. Murat Bey çalışanlarına kötü davranma niyetinde olmadığını, görevinin onları rahat ettirmek değil, başarılı olmalarını sağlamak olduğunu söylemiştir:

“Kimseyle kişisel bir problemim yok. Ben insanları zorlamazsam, potansiyellerini nasıl göreceğiz? Ekipte hedefini aşanlar benimle çalışmaktan memnun. Sorun yaşayanlar genellikle performansı düşük olanlar.”

Murat Bey ayrıca kendi yöneticilerinin de kariyerlerinin ilk yıllarında kendisini benzer şekilde yetiştirdiklerini ve bunun mesleki gelişiminde önemli rol oynadığını düşünmektedir.

İnsan Kaynakları yöneticisi görüşmenin ardından nasıl hareket etmesi gerektiğinden emin değildir. Bir tarafta şirketin en başarılı departmanlarından biri ve üst yönetimin desteğini alan bir yönetici bulunmaktadır. Diğer tarafta ise çalışanların dile getirdiği rahatsızlıklar, artan işten ayrılmalar ve ekip içinde giderek azalan açık iletişim vardır.

Üstelik Murat Bey'in davranışlarının hangilerinin yüksek performans beklentisinin doğal bir parçası, hangilerinin çalışanlar açısından olumsuz yönetim uygulamalarının bir göstergesi olduğu konusunda şirket içinde ortak bir görüş bulunmamaktadır.

Örnek Olayın Analizi

Murat Bey’in yönetiminde satış başarısı ile çalışanların yaşadığı güçlükler bir arada bulunmaktadır. Selin’e yönelttiği sözler ve bir

çalışanın sunumunu ekip önünde kapatması, performansla ilgili eleştirilerin kişiyi küçük düşüren bir biçimde iletildiğini göstermektedir. Toplantılar çalışanların hatalarını ve karşılaştıkları sorunları konuşabilecekleri bir ortam olmaktan uzaklaştıkça, hedeflere ulaşmanın yanında yöneticinin tepkisinden kaçınmak da önem kazanmaktadır.

Çalışanlara yöneltilen küçümseyici sözler ve davranışlar, istismarcı yönetim çerçevesinde ele alınabilir. Çalışanların toplantılarda daha az konuşması ve ayrılan iki kişinin yönetim tarzından duyduğu rahatsızlığı belirtmesi, ilişkinin zamanla nasıl değiştiğini anlamaya yardımcı olmaktadır. Yıkıcı liderlik yaklaşımı da satış sonuçlarıyla birlikte çalışanların refahını ve işin yürütülüşünü değerlendirmeyi gerektirir. Teslimat riskinin toplantıya taşınmaması, yönetim tarzının örgüt için önemli bilgilerin paylaşılmasını da güçleştirebildiğini göstermektedir.

Üst yönetimin satış rakamlarını öne çıkararak çalışanların şikâyetlerini geri planda bırakması, Murat Bey'in yöntemlerini sürdürmesini kolaylaştırmaktadır. Önemli müşterilerin ve görünür görevlerin yüksek performanslı çalışanlara verilmesi de ekipteki farklı deneyimlerin bir başka kaynağıdır. Bu olanakların hangi ölçütlerle dağıtıldığı açık olmadığında, çalışanların başarıya ulaşma fırsatları da farklılaşabilir. Dolayısıyla inceleme, Murat Bey'in iletişimiyle birlikte üst yönetimin neyi ödüllendirdiğini ve ekipteki fırsatların nasıl paylaşıldığını kapsamalıdır.

İnsan kaynakları birimi, çalışanlarla paylaşacaklarının gizliliğini gözeten görüşmeler yaparak toplantılarda ve birebir ilişkilerde neler yaşandığını somutlaştırabilir. Bu görüşmeler, müşteri dağılımı ve çıkış görüşmeleriyle birlikte değerlendirilerek yönetim tarzının işleyişe nasıl yansıdığı anlaşılabilir. Murat Bey'den beklenen değişiklikler de hata hakkında saygılı geri bildirim verme, itirazları dinleme ve çalışanları ekip önünde küçük düşüren ifadelerden kaçınma gibi davranışlarla açıklanmalıdır. Üst yönetimin bu beklentileri desteklemesi ve çalışanların görüş bildirdikten sonra nasıl karşılandığını izlemesi, yapılacak düzenlemelerin günlük ilişkilere yansımasını sağlayabilir.

Bölüm 2
İŞ YERİNDE BASKI, KONTROL VE AŞIRI İŞ TALEPLERİ

Giriş

Çalışma yaşamında yüksek performans beklentisi çoğu zaman işin doğal bir parçasıdır. İşlerin zamanında tamamlanması, hizmet kalitesinin korunması ve beklenmedik sorunlara karşı iş birliği yapılması, örgütsel faaliyetlerin sürdürülebilirliği açısından önem taşır. Ancak bu beklentilerin çalışanlar tarafından hangi kaynaklarla karşılandığı ve ne ölçüde müzakere edilebildiği her zaman aynı açıklıkla ele alınmamaktadır. Daha fazla görevin aynı sürede tamamlanması, iş arkadaşlarına sürekli destek verilmesi veya mesai dışında erişilebilir olunması, zaman içinde olağan çalışma standardına dönüşebilir. Böyle bir durumda mesele yalnızca iş miktarı değil, çalışanın kendi emeği ve zamanı üzerindeki karar alanıdır.

İşin ne kadar zamanda tamamlandığı kadar, bu zamanı ve çabayı kimin belirleyebildiği de önemlidir. Yüksek iş yükü, çalışanların yaratıcılığa ayırabildiği alanla; baskı altında sürdürülen ek katkılar ise gönüllülük deneyimiyle ilişkilidir (Kaptan, 2024; Morgül & Afacan Fındıklı, 2023). Bu iki boyut birlikte düşünüldüğünde, çalışanların hangi işi yapabildiğiyle hangi talebi reddedebildiği arasındaki fark belirginleşir.

İş ortamında baskı, yazılı bir fazla mesai talebi veya zorunlu etkinlik kararı olmadan da oluşabilir. Yalnızca sürekli erişilebilir çalışanların takdir edilmesi ve ek faaliyete katılmayanların katkısının

sorgulanması, beklenen davranışı dolaylı olarak tanımlar. Çalışan açısından gönüllülük, katılmama seçeneğini kullandığında neler olacağını düşünmesiyle şekillenir (Alkan, 2015; Doğan, 2019).

Daha Fazlasını Bekleyen Örgütler

İş yükü, görevlerin miktarı kadar niteliğiyle de oluşur. Karmaşıklık, dikkat gereksinimi, teslim süresi ve aynı anda yürütülen işlerin yarattığı kesintiler, görevin gerektirdiği çabayı değiştirir. Bu çaba, kullanılabilir zaman, bilgi, araç ve destekle birlikte ele alındığında, işin çalışandan ne talep ettiği daha açık anlaşılır (Morgül & Afacan Fındıklı, 2023).

İşini yetiştiremediğini belirten bir çalışanın deneyimi, görevlerin süresi, uzmanlık gereksinimi ve diğer işlerle çakışması üzerinden anlaşılabilir. Görev kayıtlarıyla çalışanın anlatısı birlikte ele alındığında, işin hangi aşamasında kapasitenin zorlandığı görülebilir. Bu inceleme, görev dağılımını ve destek gereksinimini somutlaştırır.

İş yoğunlaştırma, aynı çalışma süresinde daha çok çıktı beklenmesi veya görevlerin daha sıkışık biçimde yürütülmesidir. Tempo artarken görevler arasındaki hazırlık ve toparlanma zamanı daralabilir. İş yükü belirli bir dönemdeki talepleri, yoğunlaştırma ise bu taleplerin zaman içinde nasıl arttığını açıklamaktadır.

Performans baskısı, hedeflerin nasıl iletildiği ve bu hedeflere ulaşamamanın çalışan açısından taşıdığı sonuçlarla şekillenir. İş miktarı değişmese bile değerlendirmelerin sertleşmesi veya başarısızlığın kariyere yönelik bir tehdide dönüşmesi baskıyı

artırabilir. Bu baskı, rol ötesi katkıların performans göstergesi olarak kullanılmasına da yansır. Görev tanımları ve teslim tarihlerinin yanı sıra, gündelik takdir ve değerlendirme uygulamaları da çalışanların davranışlarını yönlendirir. Kimin örnek çalışan sayıldığı, hangi katkıların görünür olduğu ve kimin güvenilir kabul edildiği, çalışanın kendisinden beklenenleri nasıl yorumladığını etkiler. Yönetici, çalışma arkadaşları ve örgüt ikliminden kaynaklanan beklentiler, böylece örgütsel kontrolün gündelik işleyişinin bir parçası hâline gelir (Alkan, 2015).

İşin sürekli çaba gerektiren yönleri talepleri; hedefe ulaşmayı kolaylaştıran, maliyetleri azaltan ve gelişimi destekleyen yönleri ise kaynakları oluşturur (Demerouti vd., 2001). Yönetici desteği, görev açıklığı, kullanılabilir zaman ve karar alanı, çalışanın bu talepleri karşılamasını kolaylaştırabilir. Aynı hedefin ulaşılabilir ya da tüketici bir beklenti olarak yaşanmasında, bu kaynakların günlük işleyişte kullanılabilmesi önem taşır.

Yeni bir sorumluluk, çalışan için öğrenme fırsatı ve anlamlı bir katkı olabilir. Bu fırsatın kullanılabilmesi de zaman, destek ve toparlanma olanağına bağlıdır. Gelişim beklentisiyle mevcut kapasite birlikte ele alındığında, görevin hangi koşullarda sürdürülebileceği anlaşılır.

Başarılı çalışanlara sürekli yeni görev verilmesi, verimlilik kazanımını yükselen bir iş yüküne dönüştürebilir. Bir işi kısa sürede tamamlayan kişinin kalan zamanının yeni taleplerle doldurulması, toparlanma ve hazırlık gereksinimini görünmez bırakır. Kapasite

planlamasında tamamlanan görevlerle bunların gerektirdiği görünmeyen çaba birlikte ele alınmalıdır (Morgül & Afacan Fındıklı, 2023).

Gönüllülük Nerede Biter, Zorunluluk Nerede Başlar?

Örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük temelinde ele alınması, bu katkıların baskıyla sağlandığı durumları ayrıca incelemeyi gerektirir. İş arkadaşına yardım etmek, örgütsel faaliyetlere katkıda bulunmak veya işleyişi kolaylaştırmak için ilave çaba göstermek bu kapsamda ele alınmaktadır (Vigoda-Gadot, 2006). Bununla birlikte, rol sınırları uygulamada her zaman açık değildir. Bir iş yerinde ek katkı sayılan davranış başka bir görev düzeninde açık sorumluluk olabilir. Bir katkının rol kapsamındaki yerini ve gönüllülük düzeyini değerlendirmek için görev tanımı, yerleşik beklentiler ve çalışanla yapılan açıklamalar birlikte ele alınmalıdır.

Zorunlu vatandaşlık davranışı, dışarıdan örgütsel vatandaşlığa benzeyen, ancak katkıların baskı altında veya istem dışı biçimde gerçekleştirilmesi ile örgütsel vatandaşlık davranışından ayrışan bir kavramdır (Vigoda-Gadot, 2006). Aynı yardım davranışı, çalışanın serbest tercihiyle veya olumsuz değerlendirilme kaygısıyla yapılabilir. Katkının niteliği, yapılan işin yanında çalışanın kullanabildiği seçeneklerle anlaşılır. Faaliyete katılmama tercihinin nasıl karşılandığı, bu ayrımı günlük işte görünür kılar.

Vatandaşlık baskısı, ek katkı sunma yönünde hissedilen beklentiyi; zorunlu vatandaşlık davranışı ise baskı altında gerçekleştirilen katkıyı

anlatır. İkisi arasında pozitif ilişki bulunması, beklentiyle davranışın bağlantısını göstermektedir (Kaptan, 2024). Çalışan bu beklentiyi kabul edebilir, sınır koyabilir veya başka bir uyum yolu arayabilir. Tepkinin anlamı, kişinin hangi seçenekleri kullanabildiğiyle birlikte anlaşılır.

Gönüllülüğü değerlendirirken faaliyetin nasıl duyurulduğu ve katılmama tercihinin nasıl karşılandığı birlikte ele alınmalıdır. Çalışan, katılmadığında kendisini açıklamak zorunda hissediyorsa, gelişim olanaklarını kaybetmekten çekiniyorsa veya ekip içinde daha az değerli görüleceğini düşünüyorsa, biçimsel gönüllülük ile yaşanan seçim serbestisi birbirinden ayrışmakta ve zorunlu vatandaşlık davranışı devreye girmektedir.

Yardımlaşma özellikle bu bakımdan çift yönlü değerlendirilmelidir. İş arkadaşına destek olmak anlamlı bir seçim olabilir; buna karşılık, personel eksikliğinin devamlı çalışanların fedakârlığıyla kapatılması da farklı bir çalışma düzeni yaratır. Çalışan, yardım etmeyi reddettiğinde yöneticiyi değil, zor durumdaki arkadaşını yalnız bıraktığını düşünebilir.

Ek katkının hangi koşullarda istendiği, çalışanın bu katkıyı gönüllü bir tercih mi yoksa yerine getirilmesi gereken bir beklenti mi olarak yaşadığını belirler. Zorunlu vatandaşlık davranışının istismarcı yönetimle pozitif ilişkisi, yönetici baskısını öne çıkarırken; örgüt kültürüyle ilişkisinde örgütsel adaletin kısmi aracılık rolü, katkının nasıl talep edildiğine ve değerlendirildiğine dikkat çeker (Doğan, 2019; Durmuş, 2022). Bu bulgular birlikte ele alındığında, ek katkı

beklentisinin baskıya dönüşmesinde yöneticinin tutumu ile örgütteki adalet anlayışının birlikte önem taşıdığı görülür.

Gönüllü katkının takdir edilmesiyle katılmamanın performans eksikliği sayılması, çalışan açısından farklı mesajlardır. İlki yapılan katkıyı tanırken, ikincisi gelecekte de aynı katkının beklendiği anlamını taşıyabilir. Etkinliğin değerlendirmedeki yeri açık olduğunda, çalışan hangi sorumluluğu üstlendiğini ve hangi tercihi kullanabildiğini daha iyi anlayabilir.

Baskı Altında Çalışmanın Bedeli

Çalışanın zamanı ve enerjisi, görevleri tamamlama, yeni fikir geliştirme, dinlenme ve iş dışındaki sorumluluklar arasında paylaşılır. Talepler arttığında bu alanlara ayrılabilecek kaynakların dengesi de değişir. İşin ne kadar sürdüğü, çalışanın karar alanı ve sağlanan destek, yükün farklı yaşam alanlarına nasıl yansıdığını anlamayı sağlar (Morgül & Afacan Fındıklı, 2023; Özen, 2026).

Yüksek talepler, yaratıcılık ve işe katılım için kullanılabilecek zamanı daraltabilir. Algılanan iş yükü ile yaratıcı iş davranışı arasında negatif ilişki bulunmuş; proaktif davranışın bu bağlantıda kısmi aracılık rolü saptanmıştır (Morgül & Afacan Fındıklı, 2023). Zorunlu vatandaşlık davranışı ve iş stresinin işe bağlılıkla negatif ilişkisi de bu görünümü tamamlamaktadır (Özlok, 2024). İş tatmini ile ayrılma niyeti arasındaki bağlantıda iş yükü ve proaktif kişiliğin düzenleyici rolünü ele alan model önerisi, aynı sorunu çalışanın kişisel kaynakları açısından tartışmaya açmaktadır (Gence vd., 2024). Örgütsel açıdan

belirleyici soru, beklenen çıktıyla birlikte yaratıcı katkı ve işe katılım için de zaman ayrılıp ayrılmadığıdır.

Vatandaşlık yorgunluğu, ek katkıların sürdürülmesiyle bağlantılı yorgunluğu; tükenmişlik ise enerji kaybı ve işe uzaklaşma gibi daha geniş boyutları anlatır (Aksoy, 2023; Özen, 2026). Zorunlu vatandaşlık davranışı ile vatandaşlık yorgunluğu arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Sen vd., 2025). Vatandaşlık baskısı ile yorgunluk arasındaki bağlantının kabul görme ihtiyacı yüksek çalışanlarda daha güçlü olması da ek çabanın gruptaki yerini koruma isteğiyle nasıl birleşebildiğini gösterir (Luo vd., 2026). Zorunlu vatandaşlık davranışının iş stresi, iş–aile çatışması, tükenmişlik ve ayrılma niyetiyle pozitif; iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla negatif ilişkileri de bu yükün farklı sonuçlarını göstermektedir (Kaptan, 2024). İş stresi ve iş–aile çatışmasının vatandaşlık yorgunluğuyla ilişkideki aracılık rolleri, iş dışındaki sorumlulukların da değerlendirilmesini destekler (Özen, 2026).

Çalışan, gönüllü bir etkinliğe katılmadığında ekipteki yerinin sorgulanacağını düşünüyorsa, seçim alanı daralabilir. Yönetim, bu faaliyetlerin değerlendirmedeki yerini açıklayarak ve sürekli ek iş ihtiyacını görev planına katarak baskıyı azaltmaya yönelik adımlar atabilir.

Çalışan yorulurken görevlerini tamamlamayı da sürdürebilir. Zorunlu vatandaşlık davranışı ile genel iş performansı arasında anlamlı ilişki bulunmaması, buna karşılık iş yükü ile yaratıcılık arasında negatif ilişki saptanması, işin sonuçlarının farklılaşabildiğini

göstermektedir (Kaptan, 2024; Morgül & Afacan Fındıklı, 2023). Günlük görev teslim süreleri, yaratıcı katkı ve çalışanın yorgunluğu birlikte ele alındığında, yüksek taleplerin çalışma düzenindeki karşılığı daha iyi anlaşılabilir.

Görüş bildirme koşulları da ek katkı beklentisinin nasıl yaşandığıyla ilişkilidir. Psikolojik güvenlik ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasında negatif ilişki bulunurken, genel davranış düzeyiyle alt boyutlara ilişkin sonuçlar ayrışabilmektedir (Alkan, 2015; Kaptan, 2024). Bu farklılık, güvenli konuşma ortamını görev ve performans beklentilerinden ayrı düşünmenin güçlüğünü ortaya koyar. Çalışanların talebi sorgulayabilmesi, reddetmenin günlük iş ilişkisinde nasıl karşılandığıyla birlikte anlam kazanır.

Görevlerin tamamlanmasıyla çalışma düzeninin sürdürülebilirliği birlikte izlenmelidir. Yaratıcı katkıya zaman kalması, dinlenebilmek ve iş dışındaki sorumlulukları yerine getirebilmek, kapasitenin günlük karşılıklarıdır. Çalışanların görevlerini hangi ek çabayla tamamladığı bilindiğinde, gelecek dönemin beklentileri de daha gerçekçi belirlenebilir.

Talepleri Yönetirken Çalışan Refahını Nasıl Koruruz?

İş taleplerini yönetmek, çalışandan neyin hangi kaynaklarla beklendiğini açıklığa kavuşturmakla başlar. Kapasite analizi yaparken; görev sayısının yanında karmaşıklık, koordinasyon, toplantılar, hazırlık ve plansız talepler de hesaba katılmalıdır. İş süreçleriyle insan kaynağının birlikte düzenlenmesi, yetişmeyen işi somut görev

koşulları üzerinden ele almayı sağlar (Morgül & Afacan Fındıklı, 2023).

Hedefler belirlenirken tamamlanan çıktı kadar o çıktının hangi ek çabayla üretildiği de dikkate alınmalıdır. Geçici personel eksikliği veya olağanüstü müşteri talebi sırasında elde edilen sonuç, sonraki dönem için kendiliğinden olağan kapasite sayılmamalıdır. Toplam çalışma süresi, ertelenen işler ve dinlenmeden vazgeçilmesi hesaba katılmadığında, mevcut kaynaklar olduğundan yeterli görünebilir. Önemli olan, hedef ile kaynak ilişkisinin çalışanlar tarafından da sorgulanabilir olmasıdır.

Kaynaklar yetersiz kaldığında doğru bir şekilde önceliklendirme yapmak yönetimin sorumluluğundadır. Çalışandan bütün görevleri aynı anda ve aynı kalitede bitirmesini istemek yerine hangi işin erteleneceği, hangi kapsamın daraltılacağı ve nerede destek sağlanacağı doğru bir şekilde analiz edilmelidir. Özerklik, yalnızca görevin nasıl yapılacağını seçmekle sınırlı tutulmamalıdır. Çalışanın uygulanabilir olmayan bir takvimi dile getirebilmesi veya öncelik kararına katkı sunabilmesi de önemlidir. Böylece esneklik söylemi, bütün uyarlama yükünün çalışana bırakıldığı bir düzene dönüşmez.

Gönüllü faaliyetlerin görev kapsamındaki ve performans değerlendirmesindeki yeri de açıkça ifade edilmelidir. Çünkü eğer çalışan etkinliğe katılmadığında bağlılığının sorgulanacağını düşünüyorsa, duyurudaki gönüllülük ifadesi günlük deneyimle çelişir. Bu durumda faaliyetin çalışma zamanı içinde nasıl karşılanacağı ve katılmama tercihinin nasıl ele alınacağı önceden konuşulmalıdır. Bu

açıklık, yönetim baskısıyla zorunlu katkı arasındaki ilişkinin uygulamada ele alınabileceği alanlardan biridir (Doğan, 2019).

Çalışanın katkısı, üzerinde uzlaşılan görevler ve işin gereklilikleri üzerinden değerlendirilmelidir. Hazırlık, destek ve düzeltme için harcanan emek de görünür olmalı; mesai dışındaki mesajlara hızlı yanıt verme, kendi başına başarı ölçütüne dönüşmemelidir.

Ekip içi yardımlaşmanın sürekliliği, bu katkının harcadığı zamanın tanınmasına bağlıdır. Bir çalışanın başkasına destek olması, kendi görevlerini tamamlamak için kullanabileceği kapasiteyi de değiştirir. Görev aktarımı, yedekleme ve bilgi paylaşımı, yardım beklentisinin sürekli aynı kişilerde toplanmasını azaltabilir. Yardımlaşmanın adil dağılımı, örgütsel adalet ile zorunlu katkı arasındaki ilişkinin uygulamadaki karşılıklarından biridir (Durmuş, 2022).

Mesai dışındaki işler için de açık iletişim düzeni kurulmalıdır. Acil durumun ne olduğu, kimden yanıt beklendiği, nöbet veya görev devrinin nasıl yürütüleceği ve sonraki iş yükünün nasıl uyarlanacağı önceden belirlenmelidir. Herkese her zaman ulaşılmasını beklemek, planlama eksikliğinin kişisel fedakârlıkla karşılanmasına yol açabilir. Esnekliğin korunması, kişinin tercih ettiği zamanda gönderdiği mesajın alıcı açısından aynı anda yanıt zorunluluğu yaratmamasını gerektirir.

Yöneticinin destek sözü, görev önceliklerine ve kaynak kararlarına yansıdığında anlam kazanır. Hangi işin ertelendiğinin, hangi desteğin sağlandığının ve hangi talebin üst yönetime taşındığının açıklanması,

çalışan açısından uygulanabilir bir düzen oluşturur. Takdirin dili de bu düzenin parçasıdır: Sürekli fedakârlığın örnek gösterilmesi, diğer çalışanlara aynı katkının beklendiği mesajını verebilir. İstismarcı yönetimle zorunlu katkı arasındaki pozitif ilişki, bu gündelik yönlendirmenin önemini artırmaktadır (Doğan, 2019).

Çalışanlar görev süresi ve destek ihtiyacı hakkında somut örneklerle görüş bildirebilmelidir. Yöneticiyle doğrudan konuşmanın güç olduğu durumlarda farklı başvuru yolları kullanılabilir. Güvenli iletişimle performans ve kaynak düzeninin birlikte ele alınması, talebin nasıl değiştirilebileceğine ilişkin ortak bir karar alanı açar (Alkan, 2015).

Zaman yönetimi ve stresle baş etme desteği, görevlerin çalışanların kullanabildiği kaynaklarla uyumlu hâle getirilmesini tamamlamalıdır. İş stresi ile iş–aile çatışmasının birlikte rol oynaması, yükün iş dışındaki yaşamda da karşılık bulduğunu göstermektedir (Özen, 2026). Bu nedenle sınır yönetimine destek sunulurken görev aktarımı, teslim tarihleri ve yönetsel beklentiler de yeniden düzenlenmelidir.

Çalışanın İş Tasarımı Sürecine Dahil Edilmesi

İşin çalışanlarla birlikte yeniden tasarlanması ve çalışanların kendi görevlerini biçimlendirmesi, iş taleplerini yönetmenin iki yoludur. Katılımcı iş tasarımında zaman baskısı ve duygusal talepler azalırken duygusal tükenme artmıştır (Chong vd., 2026). İş biçimlendirme programında ise başlangıçtaki iş yükü yüksek çalışanlarda engelleyici talepleri azaltma, düşük olanlarda yapısal kaynakları artırma

yönündeki gelişmeler daha belirgin olmuştur (Knight vd., 2021). Bu bulgular, yapılacak değişiklikleri çalışanların mevcut yük ve kaynaklarını dikkate alarak planlamanın önemini gösterir.

Çalışanlar, yinelenen işlemleri, gereksiz beklemeleri ve önceliği belirsiz görevleri en yakından gören kişilerdir. Bu bilgiden yararlanmak iş tasarımını geliştirebilir; vardiya, kadro ve hedef kararlarını uygulamak ise yönetimin sorumluluğundadır. Değişimin değeri, taleplerin nasıl azaldığı, refahın nasıl etkilendiği ve işin hangi kaynaklarla sürdürüldüğü birlikte izlendiğinde anlaşılır.

Yapılan düzenlemelerin etkisini anlamak için çalışanların işi yetiştirmek üzere ne kadar fazla çalıştığına, gönüllü faaliyetleri reddedip reddedemediğine, yeni fikirler geliştirmeye zaman ayırıp ayıramadığına ve görev dağılımını nasıl değerlendirdiğine bakılabilir. Belirli aralıklarla alınan geri bildirimler, iş yükü ve görev dağılımına ilişkin kayıtlarla birlikte değerlendirilebilir.

Sonuç ve Değerlendirme

İş baskısı, görev miktarıyla birlikte seçim alanının daralmasıyla oluşur. Artan tempo, yetersiz kaynaklar ve belirsiz ek katkı beklentileri, çalışanın zamanı üzerindeki kararını sınırlandırabilir. Bu nedenle taleplerin yönetimi, işin miktarını planlamakla birlikte beklentilerin nasıl kurulduğunu da kapsar.

Gönüllü katkı ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasındaki ayrımda davranışın kendisi kadar gerçekleşme koşulları da önemlidir. Yardım etmek veya ek sorumluluk almak serbest bir tercih olabilir; aynı

davranış olumsuz değerlendirilme kaygısıyla da yapılabilir. Bu doğrultuda yapılacak olan değerlendirme; rol kapsamını, algılanan baskıyı ve reddetmenin fiilî karşılığını birlikte ele almalıdır.

Günlük çıktıların korunması, yaratıcılık, enerji ve iş dışındaki yaşamın nasıl etkilendiğiyle birlikte düşünülmelidir. Olağanüstü çabayla tamamlanan işleri yeni kapasite standardı saymak, geçici bir yükü kalıcı beklentiye dönüştürebilir. Sürdürülebilir performans, bu ek çabayı görünür tutan bir değerlendirmeye dayanır.

Görev kapsamı, kaynaklar ve gönüllü katkının sınırları çalışanlarla birlikte açık bir şekilde tanımlanmalıdır. Yönetici desteği bu açıklığı kapasite kararlarına yansıttığında, refah günlük iş düzeninin parçası olur. Aşağıdaki örnek olay, resmî bir zorunluluk bulunmadan da katkının nasıl baskı altında yaşanabildiğini göstermektedir.

Örnek Olay

“Kimse Mecbur Değil Ama…”

Hızlı büyüyen bir hizmet işletmesinde müşteri projelerinden sorumlu yaklaşık 25 kişilik bir ekip çalışmaktadır. Şirket son iki yılda müşteri sayısını önemli ölçüde artırmış, ancak ekip büyüklüğü aynı hızda artmamıştır. Yönetim, bu dönemi şirketin pazardaki konumunu güçlendirmesi açısından kritik görmekte ve çalışanlardan “bir süre daha yüksek tempoya uyum sağlamalarını” beklemektedir.

Ekip yöneticisi Emre Bey, çalışanlarıyla ilişkilerinde genellikle olumlu ve destekleyici biri olarak tanınmaktadır. Çalışanlarına

doğrudan fazla mesai yapmalarını söylememekte, görevlerini nasıl gerçekleştirecekleri konusunda belirli ölçüde esneklik tanımaktadır. Bununla birlikte, ekip toplantılarında sık sık şirketin içinde bulunduğu rekabet ortamını hatırlatmaktadır:

“Bu yıl sıradan bir yıl değil. Hepimiz biraz daha fazlasını yaparsak, gelecek yıl bunun karşılığını alacağız.”

Son altı ayda ekibin iş yükü belirgin biçimde artmıştır. Daha önce bir çalışanın aynı anda ortalama üç müşteri projesi yürütmesi beklenirken, artık dört veya beş proje olağan hâle gelmiştir. Projelerin teslim sürelerinde ise önemli bir değişiklik yapılmamıştır.

Yönetim aynı dönemde performans değerlendirme sistemini de yenilemiştir. Çalışanlar artık yalnızca tamamladıkları projelerle değil; müşteri memnuniyeti, yeni fikir geliştirme, ekip arkadaşlarına destek olma ve şirket içindeki gönüllü projelere katkı sağlama gibi ölçütlerle de değerlendirilmektedir.

İnsan Kaynakları birimi yeni sistemi tanıtırken bu faaliyetlerin çalışanların “kuruma kattığı toplam değeri” daha görünür hâle getireceğini açıklamıştır. Sistem üzerinde hiçbir faaliyet açıkça zorunlu olarak tanımlanmamıştır.

Ancak uygulama başladıktan sonra ekip içinde bazı alışkanlıklar değişmeye başlamıştır.

Örneğin, şirket çalışanların deneyimlerini paylaşmaları amacıyla ayda bir cumartesi günü çevrim içi “gelişim buluşmaları” düzenlemektedir. Toplantılara katılım gönüllüdür. İlk toplantıya

çalışanların yaklaşık yarısı katılmıştır. Bir sonraki pazartesi Emre Bey toplantıya katılanlara tek tek teşekkür etmiş ve:

“İşte şirkete sahip çıkan arkadaşlarımızı görmek güzel.”

demiştir.

Sonraki aylarda katılım giderek artmıştır.

Ekipte üç yıldır çalışan Derya, başlangıçta bu toplantılara katılmamıştır. Ancak yıllık performans görüşmesinde Emre Bey, Derya'nın müşteri projelerindeki performansının oldukça yüksek olduğunu söyledikten sonra “kurumsal katkı” alanında daha görünür olabileceğini belirtmiştir. Derya, bunun terfi sürecinde kendisini olumsuz etkileyip etkilemeyeceğini sorduğunda Emre Bey:

“Hayır, bunların hiçbiri mecburi değil. Ama yönetim doğal olarak sadece kendisine verilen işi yapanlarla fazladan sorumluluk alanları aynı şekilde değerlendirmiyor.”

yanıtını vermiştir.

Derya bu görüşmenin ardından cumartesi toplantılarına katılmaya başlamıştır.

Benzer bir durum mesai saatleri dışında da yaşanmaktadır. Müşterilerden akşam saatlerinde gelen taleplere hemen cevap verilmesi yönünde yazılı bir kural bulunmamaktadır. Buna rağmen ekipte bazı çalışanlar akşamları e-postalarını kontrol etmekte ve müşteri taleplerine hızlıca dönüş yapmaktadır. Emre Bey haftalık toplantılarda zaman zaman bu çalışanları örnek göstermektedir:

“Dün akşam Kerem müşterinin sorununu yarım saatte çözdü. Müşteri odaklılık dediğimiz tam olarak bu.”

Bir süre sonra diğer çalışanlar da mesajlara geç cevap verdiklerinde kendilerini açıklama ihtiyacı hissetmeye başlamışlardır.

İş yükündeki artış özellikle son büyük müşteri projesiyle daha görünür hâle gelmiştir. Yönetim, projenin normalde altı kişilik bir ekiple yürütülmesi gerektiğini kabul etmekle birlikte, bütçe kısıtları nedeniyle dört kişinin görevlendirilmesine karar vermiştir. Çalışanlara teslim tarihinin değiştirilemeyeceği bildirilmiştir.

Emre Bey proje ekibiyle yaptığı toplantıda:

“Dört kişi olduğumuzu biliyorum. Hepimiz için zor olacak. Ben de elimden gelen desteği vereceğim. Ama bu müşteriyi kaybetme lüksümüz yok.”

demiştir.

Takip eden haftalarda ekip üyeleri öğle aralarında çalışmaya, akşamları daha geç çıkmaya ve bazı görevleri hafta sonuna bırakmaya başlamışlardır. Emre Bey çalışanlardan bunların hiçbirini doğrudan talep etmemiştir.

Derya bir gün ekip arkadaşına artık sürekli yetişmesi gereken bir şey varmış gibi hissettiğini söylemiştir:

“Kimse bana ‘akşam çalış’ demiyor. Kimse ‘cumartesi toplantıya gelmek zorundasın’ da demiyor. Ama yapmazsan sanki yeterince bağlı değilmişsin gibi oluyor. Asıl yorucu olan neyin gerçekten gönüllü olduğunu artık anlayamamak.”

Ekipteki herkes aynı görüşte değildir. Kerem, şirketin hızlı büyüme döneminde olduğunu ve çalışanların kariyerlerinde ilerlemek istiyorlarsa gerektiğinde fazladan çaba göstermelerinin normal olduğunu düşünmektedir. Ona göre sorun şirketin beklentilerinde değil, bazı çalışanların iş ile özel yaşam arasında çok katı sınırlar çizmesindedir.

Emre Bey de ekibindeki baskının farkındadır, ancak hedefleri düşürme yetkisi olmadığını düşünmektedir. Üst yönetim son çeyrek sonuçlarını değerlendirirken ekibin artan iş yüküne rağmen hedeflerini tutturmasını olumlu karşılamış ve gelecek dönem için hedefleri bir miktar daha yükseltmiştir.

Yeni hedeflerin açıklandığı toplantının ardından Derya'nın aklında tek bir soru vardır:

“Geçen dönemde olağanüstü koşullarda yaptıkları, ne zaman yeni normal hâline gelmiştir?”

Örnek Olayın Analizi

Ekip aynı sayıda çalışanla daha fazla proje yürütürken teslim sürelerinin değişmemesi, işin giderek yoğunlaştığını göstermektedir. Altı kişi gerektirdiği kabul edilen projeye dört kişinin atanması da bu yükü artırmaktadır. Çalışanların aralarda, akşamları ve hafta sonlarında çalışarak işleri yetiştirmesi, personel ve zaman açığını kendi çabalarıyla kapattıklarını düşündürmektedir. Emre Bey’in destekleyici tutumuna rağmen, süren bu durum hedefler ve

kaynaklarla ilgili kararların üst yönetim tarafından da ele alınmasını gerektirir.

İş yüküne, gönüllü olduğu söylenen faaliyetlere katılma baskısı da eklenmektedir. Cumartesi buluşmalarına katılanların kuruma sahip çıkan kişiler olarak övülmesi ve Derya'nın performans görüşmesinde kurumsal katkısının sorgulanması, katılmamanın kariyerini etkileyebileceği düşüncesini güçlendirmektedir. Derya'nın bu görüşmeden sonra buluşmalara katılmaya başlaması, vatandaşlık baskısının davranışa nasıl yansıyabildiğini somutlaştırır. Burada katkının gönüllülüğü, çalışanın katılmamayı ne ölçüde seçebildiği üzerinden anlaşılmaktadır.

Kerem ise aynı ek katkıları kariyerinde ilerleme ve görünür olma fırsatı olarak görmektedir. Bu farklılık, beklentilerin bütün çalışanlar tarafından aynı biçimde yaşanmadığını göstermektedir. Buna karşılık, olağanüstü çabayla ulaşılan sonuçların daha yüksek hedeflere temel olması, ekibin tamamı için beklentileri genişletmektedir. Başlangıçta geçici olduğu söylenen yoğunluk, böylece kalıcı bir çalışma standardına dönüşebilmektedir.

Bu nedenle düzenlemeye, projelerin mevcut çalışan sayısı ve çalışma süresi içinde nasıl yürütülebileceğini belirleyerek başlanmalıdır. Görev öncelikleri, teslim tarihleri ve personel ihtiyacı üst yönetimle yeniden görüşülürken gönüllü faaliyetlerin performans ve terfideki yeri de açıklaştırılmalıdır. Çalışanlar bu faaliyetlere katılmadıklarında bağlılıklarının sorgulanmayacağını günlük uygulamalarda görebilmelidirler. Mesai dışındaki acil taleplerde kimin

sorumlu olacağı ve bu taleplerin nasıl karşılanacağı da önceden belirlenebilir.

Bölüm 3
İŞ YERİNDE NEZAKETSİZLİK, ZORBALIK VE PSİKOLOJİK TACİZ

Giriş

Bir çalışanın sözünün sürekli kesilmesi, hatalarıyla herkesin önünde alay edilmesi veya bilgi akışının dışında kalması, gündelik iletişim içinde yerleşebilir. Davranışı gerçekleştiren kişi bunu şaka, acele veya iletişim tarzıyla açıklayabilir. Nezaketsizlikte bu düşük yoğunluk ve niyet belirsizliği, ilişkinin bağlamıyla birlikte ne ölçüde tekrarlandığını incelemeyi gerektirir (Kumral & Çetin, 2016; Özcan, 2022).

Nezaketsizlikte saygı normlarının gündelik ihlali ve niyetin belirsizliği, zorbalık ve psikolojik tacizde ise tekrarlanan kötü muamele ile güç eşitsizliği öne çıkar. Türkçe kullanımda mobbing, psikolojik taciz, yıldırma ve zorbalık yakın anlamlarla yer alabilmektedir (Efeoğlu & Karaman, 2023). Bu kavramlarla çalışırken davranışın nasıl tekrarlandığı ve çalışanın karşılık verme olanağı, olayın niteliğini anlamak için ortak bir başlangıç sunar.

Kötü muameleyi anlamak, davranışın adından önce iş ilişkisinde ne yaptığını incelemeyi gerektirir. Çalışanın katkısının değersizleştirilmesi, söz hakkının daralması ve kendini savunmakta zorlanması, örgütün müdahale sorumluluğunu gündeme getirir. Adil inceleme, güvenli bildirim ve davranış standartları bu sorumluluğu günlük işleyişe taşır.

İş Yerinde Saygı Sınırları Aşıldığında…

İş yeri nezaketsizliği, karşılıklı saygı normlarını ihlal eden, düşük yoğunluklu ve zarar verme niyeti belirsiz davranışları kapsar (Andersson & Pearson, 1999). Küçümseyici yorumlar, karşıdakini dinlememe ve katkısını önemsememe bu kapsamda ele alınabilir. Davranışın ilişkideki anlamı, tekrarına ve sosyal bağlamına göre değişir; yanıtlanmayan bir mesajın çalışma ilişkisi içindeki yeri de bu çerçevede anlaşılır.

Değersizleştirici bir sözün şaka olarak açıklanması, davranışı gerçekleştiren kişiyle hedef kişinin aynı olayı farklı yaşamasına yol açabilir. Niyetin belirsiz olduğu böyle durumlarda kullanılan söz, ilişkinin geçmişi ve çalışan üzerindeki karşılığı birlikte ele alınmalıdır. İncelemenin bu unsurları bir araya getirmesi, gündelik iletişim içinde fark edilmesi güç olan kötü muameleyi somutlaştırır (Özcan, 2022).

Davranışın iş ilişkisindeki ağırlığı, tekrarına ve çalışanın bu ilişkiden uzaklaşma olanağına göre değişebilir. Görevi tamamlayabilmek için aynı kişiden bilgi veya onay almak zorunda olmak, karşılaşmaların sürmesini kaçınılmaz kılabilir. Bu nedenle gündelik nezaketsizlik, sosyal bağlam ve ilişkinin sürekliliği içinde ele alınmalıdır (Andersson & Pearson, 1999).

Nezaketsizliğin tanımlanmasında nezaket kuralları ile saygı normları da dikkatle ayrılmalıdır. Her çalışan aynı hitap biçimini, mizahı veya iletişim hızını tercih etmez. Kültürel ve kişisel farklılıklar, davranışların yorumunu etkileyebilir. Ancak bu

farklılıklar, sürekli küçümsemenin olağanlaştırılması için genel bir gerekçe olmamalıdır. İncelemede belirleyici soru, kişilerin aynı üslubu sevip sevmediğinden daha geniştir: Davranış karşıdakinin katkısını ifade etme, işini yapma ve saygı görme olanaklarını nasıl etkilemektedir?

Zorbalık ve psikolojik tacizde, olumsuz davranışların tekrarıyla çalışanın kendini savunma olanaklarının daralması birlikte önem taşır (Leymann, 1996; Zapf & Gross, 2001). Toplantıda küçümseme, bilgiyi geciktirme ve görevleri değersizleştirme zamanla birbirini tamamlayan bir örüntüye dönüşebilir. Kıdem, uzmanlık, bilgiye erişim ve grup desteği, bu ilişkide kimin karşılık verebildiğini belirleyen güç kaynaklarıdır.

Kötü muamele, yönetici–ast ilişkisinde olduğu kadar aynı düzeyde çalışanlar arasında da gelişebilir. Yatay ve dikey ilişkilerdeki farklılık, kişinin erişebildiği destek ve kendini koruma olanaklarıyla ilgilidir (Efeoğlu & Karaman, 2023). Baskının kişiyi örgütten uzaklaşmaya yöneltebilmesi ise bu ilişkinin çalışan–örgüt bağına kadar uzandığını göstermektedir (Dündar vd., 2023).

Olayların zamanı ve sıklığı, davranışların birbirine nasıl bağlandığını gösterir. Tekrarlanan olumsuz iletişim, çalışanın savunmasızlığını artıran bir sürece dönüşebilir (Leymann, 1996). Örgütsel değerlendirmede bu nedenle olaylar birlikte okunmalı; davranışın ağırlığı, tekrarı ve çalışanın korunma gereksinimi aynı incelemede ele alınmalıdır.

Nezaketsiz bir davranışa verilen olumsuz karşılık, yeni bir tepkiyi besleyerek ilişkinin giderek sertleşmesine yol açabilir (Andersson & Pearson, 1999). Güç farkı belirgin olduğunda tarafların karşılık verme olanakları da eşitsizdir. Çalışanın destek bulabilmesi ve örgütün hangi davranışları durdurduğu, sürecin nasıl devam edeceğini etkiler.

İşle ilgili eleştiri bu ayrımların uygulamadaki önemli sınama alanlarından biridir. Hatanın açıklanması, kalite ölçütünün belirtilmesi ve düzeltme istenmesi yönetim ve iş birliğinin parçası olabilir. Ancak eleştirinin yalnızca belirli bir kişiye aşağılayıcı biçimde yöneltilmesi, başkalarının önünde kişisel değersizleştirmeye dönüşmesi veya çalışanın açıklama olanağının sürekli engellenmesi ayrıca incelenmelidir. Eleştirinin doğruluğu, kullanılan yöntemi kendiliğinden uygun kılmaz. İçerik, üslup, bağlam, tutarlılık ve tekrar birlikte değerlendirilmelidir.

İşyerinde Kötü Muamele Nasıl Normalleşir?

Kötü muamelenin normalleşmesi, örgütün hangi davranışı başarılı ve kabul edilebilir saydığıyla ilgilidir. İtiraza verilen karşılık, yöneticinin hangi olayda müdahale ettiği ve çalışanların nereden destek bulabildiği, ilişkinin günlük sınırlarını oluşturur. Kişisel özellikler ve stres, bu liderlik ve iklim koşullarıyla birlikte değerlendirilmelidir (Pekmezcan, 2024).

Yüksek performansı nedeniyle iletişim biçimi sorgulanmayan bir çalışan, ilişkilerde koruyucu bir konum kazanabilir. Kıdem, uzmanlık ve sosyal etki de bu konumu güçlendirebilir. Örgütün üretilen sonuçla

birlikte kişinin başkalarıyla çalışma biçimini değerlendirmesi, kötü muamelenin normalleşmesini önlemede önem taşır.

Gayriresmî güç, ekip içinde kimin sözünün kabul gördüğü ve kiminle karşı karşıya gelmenin riskli olduğuyla kurulur. Bilgiye erişim, kıdem ve sosyal destek, aynı unvandaki çalışanların ilişkisinde de belirgin eşitsizlik yaratabilir. Bu nedenle yatay ilişkilerdeki kötü muamele incelenirken görev çizelgesinin yanında bu güç kaynakları da değerlendirilmelidir (Efeoğlu & Karaman, 2023).

Tanıkların karşılıkları, kötü muamelenin ekip içinde nasıl anlamlandırıldığını etkileyebilir. Gülümsemek, konuyu değiştirmek, sessiz kalmak veya hedef kişiye destek vermek farklı mesajlar taşır. Çalışan kendi konumunu korumak için geri dururken, hedef kişi bu sessizliği yalnız bırakılmak olarak anlamlandırabilir. Tanıkların deneyimini dinlemek, davranışın sosyal ve dijital ortamdaki karşılığını daha iyi anlamayı sağlar (Gökçe Turan, 2021; Özcan, 2022).

Çalışanın yaşadıklarını dile getirdiğinde ‘fazla hassas olmak’ veya ‘şakayı anlamamak’ ile suçlanması, dikkatleri olaydan uzaklaştırıp çalışanın kişiliğine yöneltir. Yöneticinin odağı, kullanılan ifade, olayın tekrarı ve çalışanın işine yansıması olmalıdır. Tarafların açıklamaları bu somut unsurlar etrafında dinlendiğinde, yaşanan durumun nasıl geliştiği daha iyi anlaşılır.

Zaman baskısı, görev belirsizliği, rekabet ve kaynak çatışmaları kişilerarası gerilimi artırabilen çalışma koşullarıdır. Bu nedenle bireysel davranışlar örgütsel koşullarla birlikte ele alınmalıdır (Dündar

vd., 2023; Pekmezcan, 2024). Görev önceliklerinin açıklanması ve kaynak sorunlarının ele alınması, saygılı iletişimin korunmasına yönelik düzenlemeleri tanımlamak açısından önemlidir.

Bilgi ve görev dağılımının açıklığı, ilişki sorunlarını anlamayı kolaylaştırır. Bu noktada toplantıların kimleri kapsadığı, görevlerin hangi ölçütle paylaştırıldığı ve ortak kanallara kimin erişebildiği incelenmelidir. Zira benzer aksaklıkların sürekli aynı çalışanlarda yoğunlaşması, günlük işleyişte hangi katılım engellerinin oluştuğuna işaret edebilir.

Dijital iletişim, kötü muamelenin çalışma saatlerinin ve fiziksel iş ortamının ötesine taşınmasına zemin hazırlayabilir. Bir mesajın geniş bir gruba ulaşması, yeniden paylaşılması ve uzun süre erişilebilir kalması, çalışanın aynı içerikle tekrar tekrar karşılaşmasına yol açabilir. Bu nedenle dijital ortamda tekrar, yalnızca gönderilen mesajların sayısıyla değil, içeriğin ne kadar yayıldığı ve ne kadar süre görünür kaldığıyla da değerlendirilmelidir (Gökçe Turan, 2021).

Bir rapordaki eksikliği dile getirirken kullanılan dil ve mesajın kimlerle paylaşıldığı önem taşır. Alaycı ifadeler veya çalışanın yeterliliğini küçümseyen yorumlar, işle ilgili geri bildirimi kişiyi hedef alan bir eleştiriye dönüştürebilir. Bu ifadelerin başkalarının önünde kullanılması, tekrarlanması ve daha önce yaşananlarla birleşmesi, dijital ortamda kötü muamelenin nasıl oluştuğunu anlamaya yardımcı olur.

Görünmeyen Bedeller

Kötü muamele, çalışanın dikkatini yaptığı işten bir sonraki karşılaşmaya kaydırabilir. Görüş bildirmekten kaçınma, çalışma ilişkilerinden duyulan doyumun azalması ve örgütle kurulan bağın değişmesi, bu deneyimin farklı karşılıklarıdır. Nezaketsizliğin psikolojik zorlanma, iş tatmini ve iş davranışlarıyla birlikte ele alınması, gündelik iletişimin çalışan refahındaki yerini gösterir (Kumral & Çetin, 2016; Özcan, 2022; Pekmezcan, 2024).

Tanık olunan nezaketsizliğin zaman içinde kişinin kendi sergilediği nezaketsizlikteki artışla ilişkili bulunması, bu davranışların ekip içindeki etkisine dikkat çeker (Holm vd., 2021). Bir olayın nasıl karşılandığı, sonraki etkileşimlerde hangi dilin olağan kabul edileceğini de etkileyebilir.

Çalışanın yaşadığı davranışı adlandırmakta zorlanması, başvuruyu geciktirebilir. Birbirinden ayrı ele alındığında küçük görünen olaylar, tekrarlandığında çalışma ilişkisini aşındırabilir. Niyetin belirsizliği ve düşük yoğunluk, nezaketsizliğin fark edilmesini güçleştiren özelliklerdir (Özcan, 2022). Olayların zaman içindeki bağlantısı kurulduğunda, çalışanın deneyimi de daha açık anlaşılır hale gelir.

Mobbing algısının tükenmişlik ve işten ayrılma niyetiyle pozitif, iş tatminiyle negatif ilişkili bulunması, kötü muamelenin çalışanların örgütle kurduğu bağa da yansıdığını gösterir (Ceran & Pınar, 2022). Çalışan işinin içeriğinden doyum alsa bile yaşadığı ilişkiler nedeniyle ayrılmayı düşünebilir. Bu nedenle çalışma ilişkileri değerlendirilirken

işten duyulan memnuniyet ve örgütte kalma isteği birlikte ele alınmalıdır.

Huzursuzluk, uyku güçlüğü ve yorgunluk, kötü muameleye maruz kaldığını düşünen bir çalışanın yaşadığı güçlükleri ve destek gereksinimlerini anlamada önem taşımaktadır. Böyle bir durumla karşı karşıya kalan çalışan, iş ortamında görüş bildirmeyi riskli bulabilir ve ortak faaliyetlerden uzaklaşabilir. Bu durum, iş birliğinin zayıflaması, dikkatin dağılması, ayrılmalar ve çatışmaları ele almak için harcanan zaman gibi kötü muamelenin örgütsel işleyişe yönelik yarattığı olumsuz sonuçları doğurabilir (Pekmezcan, 2024). Örgüt, kötü muamele örüntülerini ele alırken çalışanın uygun destek olanaklarına erişimini kolaylaştırarak bunlara karşı önlem alabilir.

Saygılı Bir Çalışma Ortamı Tesis Etmek

Çalışanlardan beklenen saygılı davranışlar, günlük iş yaşamından örneklerle açıklanabilir. Toplantıda söz verme, hata hakkında geri bildirimde bulunma, görev dağılımını gerekçelendirme ve ortak dijital kanalları kullanma, çalışanların günlük olarak gözleyebileceği davranışlardır. Yöneticilerin örgütün belirlediği kuralları günlük uygulamalara yansıtması, olumsuz davranışların önlenmesine katkı sağlar (Pekmezcan, 2024).

Çalışanlar benzer olayları farklı sözcüklerle anlatabilir. Mobbing olarak adlandırılan bir başvuru başka bir uygunsuz davranışı içerebilir; iletişim sorunu olarak anlatılan bir durumda ise ciddi ve tekrarlanan olaylar bulunabilir. Bu nedenle inceleme, kullanılan addan önce ne

yaşandığına, davranışların tekrarına ve iş üzerindeki etkilerine odaklanmalıdır.

İncelemede tarihler, kullanılan ifadeler, ilgili iş kararları ve varsa kayıtlar birlikte ele alınabilir. Farklı olayların aynı kişiye veya aynı işlemlere yönelip yönelmediği araştırılmalı; görev gereksinimleri ve olası yanlış anlaşılmalar da açıklığa kavuşturulmalıdır.

Adil bir inceleme, başvuran çalışanın, hakkında iddia bulunan kişinin ve tanıkların açıklamalarını dinlemeyi gerektirir. Kayıtlar kendi bağlamında değerlendirilmeli, karar kişilerin kıdemi veya performansı yerine somut davranışlara dayanmalıdır.

Başvuruların gizli tutulması ve başvuranların olumsuz muameleye karşı korunması önemlidir. Çalışan, başvurusu sonrasında görev dağılımının veya değerlendirmesinin değişmesinden kaygı duyabilir. Kimlerin hangi bilgiye erişeceği, gizliliğin sınırları ve başvuru sonrası ilişkilerin nasıl izleneceği bu nedenle baştan açıklanmalıdır.

İnceleme sürerken çalışanın güvenle işini yapabilmesi için geçici düzenlemeler gerekebilir. Bilgi akışının ortak kanallara taşınması veya çalışma ilişkisinin yeniden düzenlenmesi, sürecin özelliklerine göre ele alınabilir (Efeoğlu & Karaman, 2023). Başvuran kişinin isteği, mesleki konumu ve düzenlemenin ona yüklediği maliyet birlikte değerlendirildiğinde, korunma ihtiyacına daha uygun bir karar verilebilir.

Çatışma yönetiminde her olayı tarafların yüz yüze uzlaşmasına bırakmak bazen uygun olmayabilir. Görece dengeli bir görüş ayrılığı

ile kişinin karşılık vermekte zorlandığı tekrar eden kötü muamele aynı ilişki koşullarını taşımaz. Güç eşitsizliği dikkate alınmadan ortak görüşmeye zorlamak, çalışanın kendisini yeniden açıklamak veya ilişkiyi korumak zorunda hissetmesine yol açabilir. Bu nedenle çatışma yönetimi seçeneği olayın niteliği, tarafların konumu ve tercihleriyle değerlendirilmelidir. Uzlaşma olanağını düşünmek, örgütün davranış standardını ve inceleme sorumluluğunu taraflara devretmemelidir.

Tanıklar da gördükleri olayları hangi kanaldan ve nasıl bildirebileceklerini bilmelidir. Bilgilerin nasıl kullanılacağının ve olumsuz bir karşılık görmeleri durumunda hangi desteği alabileceklerinin açıklanması, sürece katılmalarını kolaylaştırabilir.

Tanıkların nezaketsizlik karşısında nasıl davranabileceklerini bilmeleri ve örgütten destek görmeleri önemlidir. Tanık müdahalesi eğitiminin ardından olumlu tutum ve inançlar güçlenmiş, ancak bu kazanımlar ve müdahale niyeti sonraki izlemde gerilemiştir (Kuntz & Searle, 2023). Bu bulgu, eğitimde öğrenilenlerin günlük işleyişte yönetici desteği ve güvenli bildirim yollarıyla desteklenmesinin önemine işaret eder.

Dijital iletişimde davranış standardı, mesajın iş amacıyla, içeriğiyle ve kimlere ulaştığıyla birlikte ele alınmalıdır (Gökçe Turan, 2021). Bir kaydın korunması incelemeyi kolaylaştırırken, içeriğin gereksiz yere yeniden dolaşıma sokulması hedef kişinin maruziyetini artırabilir. Kayıtlara erişimin sınırlandırılması ve iletinin ilişki bağlamı içinde

incelenmesi, hem çalışanı korumayı hem de olayı açıklığa kavuşturmayı sağlar.

Yöneticiler, günlük karşılıklarıyla davranış standartlarını belirler. Küçümseyici bir yorumun durdurulması, hataların kişiyi değersizleştirmeden konuşulması ve kıdemli çalışanların da aynı ölçütlerle değerlendirilmesi, saygılı ilişkinin uygulamadaki karşılıklarıdır (Pekmezcan, 2024). Eğitimler bu somut durumlara odaklandığında, çalışanların hangi davranışın beklendiğini anlaması kolaylaşır.

Çalışanın ihtiyaç duyduğu danışmanlık ve diğer desteklere erişimi kolaylaştırılmalıdır. Bu destek, olumsuz davranışların incelenmesi ve çalışma ilişkilerinin düzeltilmesine yönelik adımlarla birlikte sunulmalıdır.

Başvuru sonuçlandıktan sonra da davranışların tekrarlanıp tekrarlanmadığı, çalışanın bilgiye ve görevlere erişimi ile ekip içindeki ilişkileri izlenmelidir. Çalışma ortamındaki iyileşmeler ve olumsuz davranışlardaki değişim birlikte değerlendirilmelidir. Nitekim bir uygulamada bazı gruplarda yönetici desteği ve adalet göstergeleri iyileşirken, zorbalık ve şiddette anlamlı değişim görülmemiştir (Seppälä vd., 2023). Bu nedenle eğitim ve destek olanaklarının günlük ilişkilerde neyi değiştirdiği üzerinde durulmalıdır.

Sonuç ve Değerlendirme

Nezaketsizlik, zorbalık ve psikolojik taciz, kişilerarası kötü muamelenin farklı özelliklerine dikkat çekmektedir. Nezaketsizlikte saygı normlarının ihlali, düşük yoğunluk ve niyetin belirsizliği; zorbalık ve mobbing tartışmalarında ise tekrar, süreklilik, sistematiklik ve güç ilişkileri önem taşır. Ancak bu özellikler her kaynakta aynı biçimde bir araya gelmemektedir. Bu nedenle kavramların ilişkisini kabul ederken onları her durumda eşanlamlı kullanmamak ve aralarında zorunlu bir aşamalar dizisi kurmamak gerekir.

Güç yalnızca resmî hiyerarşiden doğmaz; kıdem, bilgi ve sosyal destek de çalışanların karşılık verme olanağını etkileyebilir. Yönetici ve tanık tepkileri bu nedenle değerlendirmenin parçasıdır. Olayı yalnızca iki kişinin kişisel uyumsuzluğuna indirgemek, davranışın sürmesine alan açan örgütsel koşulları dışarıda bırakabilir.

Kötü muameleye verilecek yanıt, davranışı durdurmakla çalışma ilişkisinin yeniden kurulmasını birlikte kapsamalıdır. Çalışanın işini güvenle yapabilmesi, bilgiye erişebilmesi ve katkısının değerlendirilmesi, bu değişimin günlük karşılıklarıdır. Örgütün sorumluluğu, inceleme sonucunu bu işleyişe yansıtmaktır.

Saygılı davranış standartları, güvenli bildirim, adil inceleme ve başvuru sonrası takip birbirini tamamlar. Aşağıdaki örnek olay, tek tek ele alındığında belirsiz görünen davranışların zaman içindeki

örüntüsünü ve bu süreçte gayriresmî gücün rolünü değerlendirmeye olanak verir.

Örnek Olay

“Biraz Fazla Hassassın”

Zeynep, yaklaşık sekiz ay önce orta ölçekli bir işletmenin satın alma departmanında uzman olarak çalışmaya başlamıştır. Daha önce benzer bir pozisyonda üç yıllık deneyimi bulunan Zeynep, yeni işine başladığında özellikle departmandaki deneyimli çalışanlardan Aylin ile yakın çalışması gerektiğini öğrenmiştir. Aylin yaklaşık dokuz yıldır şirkettedir ve departmanın işleyişini en iyi bilen çalışanlardan biri olarak görülmektedir.

İlk haftalarda ilişkiler büyük ölçüde sorunsuz ilerlemiştir. Ancak Zeynep zaman içinde Aylin'in kendisine karşı kullandığı bazı ifadelerden rahatsız olmaya başlamıştır.

Bir ekip toplantısında Zeynep'in hazırladığı tedarikçi değerlendirme tablosunda küçük bir hata fark eden Aylin, diğer çalışanların yanında gülerek:

“Yeni arkadaşımız da zamanla bizim hızımıza yetişecek artık.”

demiştir.

Zeynep bu ifadeyi başlangıçta şaka olarak değerlendirmiştir. Benzer yorumlar ilerleyen haftalarda da devam etmiştir. Zeynep bir konuda soru sorduğunda, Aylin bazen “Bunu gerçekten hâlâ soruyor

musun?” veya “Bunları artık öğrenmiş olman gerekmiyor mu?” şeklinde cevap vermektedir.

Ekipteki diğer çalışanlar bu konuşmalara çoğunlukla müdahale etmemektedir. Bazıları gülümsemekte, bazıları ise konuyu değiştirmektedir.

Bir süre sonra Zeynep, departmanla ilgili bazı bilgilere diğer çalışanlardan daha geç ulaştığını fark etmiştir. Toplantı saatindeki değişiklik kendisine bildirilmediği için bir toplantıya yaklaşık yirmi dakika geç katılmıştır. Toplantı odasına girdiğinde Aylin:

“Sonunda sen de gelebildin.”

demiştir.

Zeynep toplantı saatinin değiştiğinden haberi olmadığını söylediğinde, Aylin mesaj grubunda paylaşılmış olması gerektiğini belirtmiştir. Daha sonra değişikliğin yalnızca birkaç çalışanın bulunduğu farklı bir mesaj grubunda paylaşıldığı anlaşılmıştır.

Benzer durumlar zamanla artmıştır. Ekip öğle yemeklerine birlikte çıktığında, Zeynep bazen son anda haberdar olmakta, bazı gayriresmî toplantılara ise hiç çağrılmamaktadır. Zeynep bunun bilinçli yapılıp yapılmadığından emin değildir.

Üç ay sonra departmana yeni ve önemli bir tedarikçi projesi verilmiştir. Zeynep, geçmiş deneyimi nedeniyle projenin analiz kısmında görev almak istediğini yöneticisine söylemiştir. Yönetici bu öneriyi olumlu karşılamış, ancak görev dağılımını büyük ölçüde Aylin'e bırakmıştır.

Proje başladığında Zeynep'e daha çok veri girişi ve dokümantasyon görevleri verilmiştir. Zeynep, Aylin'e analiz kısmına da katkı sunmak istediğini söylediğinde:

“Önce elindeki işleri hatasız yapabildiğini görelim, sonra daha kritik işleri konuşuruz.”

yanıtını almıştır.

Bu konuşmadan birkaç hafta sonra Zeynep, yöneticisiyle bireysel görüşme talep etmiş ve Aylin'in davranışlarından rahatsız olduğunu anlatmıştır. Yöneticisi Zeynep'i dinledikten sonra Aylin'in iletişim tarzının zaman zaman “sert” olabildiğini kabul etmiş, ancak kötü niyetli olduğunu düşünmediğini söylemiştir:

“Aylin yıllardır burada. Biraz direkt konuşur ama herkese karşı aşağı yukarı böyledir. Sen de söylediklerini çok kişisel almamaya çalış. Biraz fazla hassas davranıyor olabilir misin?”

Zeynep görüşmenin ardından konuyu yeniden gündeme getirmemeye karar vermiştir.

İlerleyen aylarda Aylin'in davranışları daha görünür hâle gelmiştir. Bir toplantıda Zeynep konuşurken sözünü kesmiş ve “Bunu daha önce tartıştık, aynı şeyleri tekrar ederek zaman kaybetmeyelim.” demiştir. Başka bir gün Zeynep'in hazırladığı raporu ekip arkadaşlarına gönderirken e-postasına yöneticiyi de eklemiş ve rapordaki birkaç eksikliği maddeler hâlinde sıralamıştır.

Zeynep ise giderek toplantılarda daha az konuşmaya başlamıştır. Daha önce öneriler geliştirdiği konularda artık görüş bildirmemekte, mümkün olduğunca Aylin'le yalnız kalmamaya çalışmaktadır. Sabah

işe giderken huzursuz hissettiğini ve pazar akşamları ertesi günü düşünmeye başladığında uyumakta zorlandığını yakın bir arkadaşına anlatmıştır.

Bir süre sonra ekipteki başka bir çalışan olan Can, Zeynep'e Aylin'in davranışlarının farkında olduğunu söylemiştir:

“Bence sana biraz fazla yükleniyor. Ama açıkçası araya girmek istemiyorum. Burada onunla ters düşmek kimsenin işine gelmez.”

Zeynep bunun üzerine İnsan Kaynakları birimine başvurmayı düşünmeye başlamıştır. Ancak elinde gösterebileceği tek bir büyük olay bulunmadığını düşünmektedir. Yaşadığı deneyimlerin çoğu küçük yorumlar, toplantılardaki davranışlar, bazı bilgilerin kendisine ulaşmaması ve görev dağılımındaki tercihlerden oluşmaktadır.

Üstelik Aylin, departmanda yöneticiler tarafından güvenilen ve yüksek performans gösteren bir çalışan olarak değerlendirilmektedir.

Zeynep bir yandan yaşadıklarının artık normal bir iş anlaşmazlığının ötesine geçtiğini düşünmekte, diğer yandan yöneticisinin söylediği gibi gerçekten “fazla hassas” davranıyor olabileceğinden kuşkulanmaktadır.

Örnek Olayın Analizi

Zeynep’in yaşadığı güçlük, zaman içinde birbirini izleyen küçümseyici yorumlar, sözünün kesilmesi ve iletişimin dışında kalması olarak sıralanabilir. Değerlendirme yapılırken tüm bu yaşananları bir arada incelemek gerekir. Zeynep’e yönelik küçümseyici yorumlar ilk etapta nezaketsizlik kapsamında

değerlendirilebilirken, davranışların aylar boyunca tekrarlanması ve Zeynep'in karşılık vermekte zorlanması, zorbalık ve psikolojik taciz açısından incelenmesi gereken bir örüntü oluşturmaktadır.

Bu örüntünün sürmesinde Aylin'in kıdemi, uzmanlığı ve ekip içindeki etkisi de belirleyici olmuştur. Can'ın onunla ters düşmek istemediğini söylemesi, resmî bir yöneticilik görevi bulunmasa da Aylin'in ekipte güçlü bir konuma sahip olduğunu göstermektedir. Zeynep'in görev alabilmek ve bilgiye ulaşabilmek için onunla çalışmak zorunda olması da karşı çıkmasını güçleştirmektedir. Raporundaki eksiklerin bildirilmesi bu ilişki içinde değerlendirilerek kullanılan dilin, mesajın alıcılarına ve diğer çalışanlara sergilenen yaklaşımın nasıl farklılaştığı incelenmelidir.

Yöneticinin konuyu Zeynep'in hassasiyetiyle açıklaması, yaşananların konuşulmasını daha da zorlaştırmaktadır. Zeynep bu görüşmeden sonra sorunları yeniden dile getirmekten vazgeçerken, tanıkların sessizliği de destek bulamayacağı düşüncesini güçlendirebilir. Zeynep'in toplantılarda geri çekilmesi, Aylin'le yalnız kalmaktan kaçınması ve uyku güçlüğü yaşaması, bu ilişkilerin günlük yaşamına nasıl yansıdığını ortaya koymaktadır.

İnsan kaynakları birimi, Zeynep, Aylin ve tanıklarla ayrı görüşmeler yaparak olayların zaman içindeki bağlantısını incelemelidir. Toplantı duyuruları, görev dağılımı ve geri bildirimler iletişim kayıtlarıyla birlikte değerlendirilmelidir. Bu süreçte Zeynep'in bilgiye ve görevlere erişimi korunmalı, baskı yaşayıp yaşamadığı izlenmelidir.

Bölüm 4
DIŞLANMA, YALNIZLIK VE AİDİYET KAYBI

Giriş

Bir çalışanın örgütteki yeri, kimlerle bilgi alışverişi yapabildiği, hangi görüşmelere katıldığı ve katkısının nasıl karşılandığıyla şekillenir. Resmî olarak ekibin üyesi olmasına rağmen günlük etkileşimlerin dışında kalan çalışan, kendisini yok sayılmış hissedebilir. Dışlanma, kişilerarası kötü muamelenin açık saldırı olmadan da yaşanabilen bir biçimidir (Çelik & Koşar, 2015; Erer, 2021a).

Bir çalışan toplantılara ve sosyal etkinliklere katıldığı hâlde ilişkilerini yüzeysel bulabilir; bir başkası ise yakınlık kurmak istediği kişilerin etkileşimleri dışında kalabilir. İlk deneyimde ilişkinin niteliği, ikincisinde katılım ve kabul görme durumu ön plandadır. Yalnızlığı anlamak için çevredeki insan sayısının yanında, bu ilişkilerin çalışanın yakınlık ve destek gereksinimini ne ölçüde karşıladığına bakmak gerekir (Erdirençelebi vd., 2020; Yolaç & Omuz, 2020).

Aidiyet, çalışanın kendisini grubun veya örgütün kabul edilen ve anlamlı bir parçası olarak hissetmesidir. Görüşünün dikkate alınması, gelişmelere erişebilmesi ve katkısının tanınması bu hissi besleyebilir. Katılım olanakları ve ilişkilerden duyulan doyum, bu nedenle, çalışanın örgütte bir yere sahip olma deneyimiyle birlikte düşünülmelidir.

Görmezden Gelinmek: İş Yerinde Dışlanma

İş yerinde dışlanma, çalışanın önemsenmediğini, görmezden gelindiğini veya etkileşimlerin dışında tutulduğunu deneyimlemesidir (Çelik & Koşar, 2015; Ferris vd., 2008). Çalışanın bir görüşünün karşılıksız kalması, gündelik konuşmalara dâhil edilmemesi ve ilgili kararların kendisi olmadan alınması iş yerinde dışlanma düşüncesini doğurabilir. Tekrarlanan bu durumlar, çalışanın örgütteki yerini ve kendisine verilen değeri nasıl yorumladığını da etkiler (Erer, 2021a).

Dışlanmanın zor fark edilen yönü ise yapılan bir davranıştan çok yapılmayan bir etkileşime dayanmasıdır. Bir çalışanın iş arkadaşları tarafından öğle yemeğine davet edilmemesi veya iş arkadaşlarına yönelttiği soruların sürekli yanıtsız kalması ve çalışanın iletişim dışı bırakılması bu duruma örnek olabilir. Buna karşılık, çalışan bir toplantıya göreviyle ilgili olmadığı için davet edilmemiş olabilir; mesajına iş yoğunluğu nedeniyle geç yanıt verilmiş olabilir. Bu nedenle davranışın görünür biçimiyle ardındaki niyet ayrı değerlendirilmelidir. Benzer durumların sürekli aynı kişide yoğunlaşması ve işini yürütmesini güçleştirmesi daha kapsamlı bir inceleme gerektirir. Değerlendirmede olayların sıklığı kadar kimlerin dâhil edildiği, görev ilişkisi ve çalışanın önceki katılım olanakları da dikkate alınmalıdır.

Dışlanmayı anlamak için çalışanın anlatısıyla günlük işleyiş birlikte ele alınmalıdır. Zira aynı ilişki farklı kişilerce farklı yaşanabilir; algılanan dışlanma da bu kişisel deneyime bağlı olarak farklılaşabilir (Çelik & Koşar, 2015).

İşle ilgili katılım ile özel arkadaşlık ilişkileri de ayrılmalıdır. Her çalışanın bütün çalışma arkadaşlarıyla yakın arkadaş olması beklenemez. Ancak iş kararlarının yalnızca yakın arkadaş gruplarında alınması, bu özel ilişkilerin dışında kalanların bilgiye ve söz hakkına erişimini etkileyebilir. Bu durumda sosyal ilişkilerin işin yürütülüşüne nasıl yansıdığı da değerlendirilmelidir.

Gayriresmî sohbetler, iş için gerekli bilginin dolaştığı bir alana dönüşebilir. Kahve sırasında konuşulan bir karar bazı çalışanlara önceden bilgi sağlarken, aynı bilginin diğer ilgililere aktarılmaması iş olanaklarını farklılaştırabilir. Dışlanmanın çalışanların sessiz kalması ve olumsuz durumları bildirme eğilimiyle ilişkisi, sosyal katılımın örgüt içi iletişim açısından da önemini gösterir (Yarmacı & Ayyıldız, 2020). Bu bağlamda, alınan kararların ilgili herkesle paylaşılması, çalışanların bilgiye ulaşmak için kişisel yakınlıklara ihtiyaç duymasını azaltır.

Bir çalışanın sürekli yok sayılması, daha geniş bir yıldırma örüntüsünün parçası olabilir. Dışlanmanın bazı durumlarda açık hakaret veya çatışma olmadan yaşanması ise katılım kaybına sebep olabilir. Burada incelemenin başlangıç noktası, çalışanın hangi ilişkilerden ve olanaklardan uzak kaldığı olmalıdır.

Bir iş ortamında çalışanı süreçlere dahil etmek örgütün kültürünü de yansıtan bir konudur. Örgüt kültürü algısı ile dışlanma arasındaki negatif ilişki, bu iki deneyimin bağlantısını göstermektedir (Çelik & Koşar, 2015). Bilginin kimlerle paylaşıldığı, görüşlere nasıl karşılık

verildiği ve ekip içindeki grupların iş olanaklarını nasıl etkilediği, kültürün somut olarak değerlendirilebileceği alanlardır.

İşe yeni başlayanlar, farklı projelere geçenler veya ekiple daha az ortak zaman geçirenler açısından da katılım olanakları incelenebilir. Bu çalışanların bilgi ve ilişki kanallarına nasıl erişebildiği önem taşımaktadır. Zira yeniden yapılanma sonrasında çalışanın görevleri açıklanırken sosyal ve iletişimsel konumu belirsiz kalabilir. Böyle durumlarda görünen geri çekilmenin kişisel tercih mi, değişen etkileşim olanakları mı olduğu araştırılmalıdır. Çalışanın daha az görünür olmasını doğrudan düşük isteklilikle açıklamak, değişen örgütsel koşulların gözden kaçmasına sebep olabilir.

Kalabalığın İçinde Yalnız Olmak

Yalnızlık, çalışan ilişkilerinin arzulanan yakınlığı ve desteği sağlayamamasıyla ilgilidir. Duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık boyutları, bu deneyimin hem ilişkinin niteliğine hem de ilişki ağına uzandığını gösterir (Wright vd., 2006). Gün boyunca konuşan ve toplantılara katılan bir kişi de anlaşılmadığını veya zorlandığında destek bulamayacağını hissedebilir.

Tek başına çalışmayı tercih etmek, yalnızlık yaşamaktan farklıdır. Bazı çalışanlar belirli görevleri yalnız yürütmekten memnun olabilir; bazıları ise çok sayıda insanla çalışmasına rağmen yakınlık ve destek bulamayabilir. Hangi durumun yaşandığı, çalışanın ilişkilerinden ne beklediği dinlenerek anlaşılabilir.

Dışlanma, çalışanın etkileşimlerin dışında bırakılmasıyla; yalnızlık ise kurduğu ilişkilerde beklediği yakınlığı ve desteği bulamamasıyla ilgilidir (Ferris vd., 2008; Wright vd., 2006). Çalışan her ikisini aynı anda yaşayabilir. Yaşadıklarını ve beklentilerini dinlemek, hem hangi ilişkilerin dışında kaldığını hem de nasıl bir desteğe ihtiyaç duyduğunu anlamayı kolaylaştırır.

İş yerindeki yalnızlık, çalışma ilişkilerinin kendine özgü koşulları içinde gelişebilir. Aile ve arkadaş çevresinde güçlü bağları olan bir çalışan, rekabetin yüksek olduğu veya güvenle konuşamadığı bir ekipte kendisini yalnız hissedebilir. Görev bağımlılıkları ve hiyerarşi de iş ilişkilerinde yalnızlık hissi doğurabilecek etkenler olarak karşımıza çıkabilir. Bu nedenle, çalışanın ihtiyaçlarıyla iş ortamında yakınlık ve güven kurulabilen alanlar birlikte ele alınmalıdır.

Sosyal arkadaşlık, çalışanın ilişki ağı ve bir grubun içinde yer alabilmesiyle; duygusal yoksunluk ise ilişkilerde yakınlık ve duygusal karşılığın eksikliğiyle ilgilidir (Wright vd., 2006; Yolaç & Omuz, 2020). Birlikte çalışma fırsatlarının artırılması ilk alana katkı sunabilirken, ikinci alanda duyulduğunu hissetmek, güvenebilmek ve karşılıklı destek bulmak daha belirleyici olabilir.

Yalnızlık, daha düşük örgütsel bağlılık ve iş tatminiyle, daha yüksek işten ayrılma niyetiyle ilişkili bulunmuştur (Erdirençelebi & Ertürk, 2018; Yolaç & Omuz, 2020). Uzaktan çalışmada kişisel sosyal etkileşimlerin sınırlılığı da iş kaynaklarındaki azalma üzerinden daha düşük görev performansı ve yardım davranışıyla bağlantılıdır. İş saatlerindeki sanal sosyal etkileşimler ise bu kaynak kaybının ve

olumsuz performans bağlantısının daha zayıf olmasıyla ilişkilidir (Cho vd., 2025). Sosyal temasın değeri, çalışana sağladığı yakınlık ve destek olanakları üzerinden değerlendirilmelidir.

İlişkiler zamanla değişebilir. Bir proje sona erdiğinde ortak çalışma fırsatları azalabilir veya ekipte güven zayıflayabilir. Çalışanın önceki ilişkileriyle bugünkü deneyimi birlikte ele alındığında, hangi bağların zayıfladığı ve nasıl bir desteğe ihtiyaç duyduğu anlaşılabilir.

Aidiyet Kaybolduğunda

Çalışanın aidiyet hissi azaldığında, katkısının örgütte değer görüp görmediğini sorgulayabilir. Ait olma, benlik saygısı, kontrol ve anlamlı varoluş gereksinimleri, bu deneyimin farklı yönlerini açıklar (Erer, 2021a). Çalışanın bir görüşünün karşılık bulmaması veya kararlardan uzak kalması, kişinin örgütteki yerini nasıl değerlendirdiğiyle de ilgilidir.

Örgüte bağlanmanın duygusal yakınlık, yükümlülük hissi ve işten ayrılma maliyeti gibi farklı dayanakları vardır. Yalnızlığın bu bağlılık boyutlarıyla farklı ilişkiler göstermesi, çalışanın örgütte kalmasıyla kendisini örgütün parçası hissetmesi arasındaki ayrımı önemli kılar (Yolaç & Omuz, 2020). Ekonomik nedenlerle kalmayı sürdüren bir çalışan, aynı zamanda ilişkilerden uzak ve katkısı değersizleşmiş gibi hissedebilir.

Daha az davet edilen bir çalışan zamanla daha az soru sorabilir; bu geri duruş başkaları tarafından kişisel mesafe tercihi olarak yorumlanabilir. Böyle bir durumda çalışanın önceki ve sonraki katılım

olanaklarını, kendi açıklamasını ve diğer çalışanların görüşlerini birlikte değerlendirmek gerekir.

Dışlanma, çalışanın örgütte kalmaya ilişkin değerlendirmelerine de etki etmektedir. Nitekim dışlanma yaşayan bir çalışanın işten ayrılma niyeti artarken, örgütsel bağlılığın da bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği görülmektedir (Erer, 2021a; Soybalı & Pelit, 2018). İş ilişkilerindeki katılım kaybı, bu nedenle hem günlük deneyim hem de ilişkinin geleceği açısından ele alınmalıdır.

Dışarıda bırakıldığını hisseden çalışan, yaşadıklarını örgütün kendisine verdiği değerin bir göstergesi olarak yorumlayabilir. Dışlanma algısıyla örgütsel sinizm arasındaki pozitif ilişki, katılım deneyiminin örgütün samimiyetine yönelik değerlendirmelerle bağlantısını göstermektedir (Uysal, 2019). Bu bağlantı, altıncı bölümde ele alınan güven kaybı ve sinizm tartışmasına da uzanmaktadır.

Sosyal bağların zayıflaması, çalışanın bildiklerini ve kaygılarını paylaşmasını da ilgilendirir. Dışlanmanın, örgütsel sessizlikle pozitif; olumsuz durumları bildirme eğilimiyle negatif ilişkili olduğu görülmektedir (Yarmacı & Ayyıldız, 2020). Yalnızlığın sessizlik ve ayrılma niyetiyle pozitif ilişkisi, ayrıca sessizlik üzerinden bulunan dolaylı bağlantı, katılım sorunuyla örgütte kalma isteğinin kesiştiği bir başka alanı da göstermektedir (Erdirençelebi vd., 2020). Bu görünüm, çalışanın sosyal ilişkileriyle örgüte sunduğu bilgiyi birlikte düşünmeyi gerektirir.

Bilgiye ve kararlara katılım, görevlerin yürütülmesini de etkileyen bir konudur. Dışlanmayla iş performansı arasındaki negatif ilişki, sosyal ilişki sorununun işin sonuçlarına uzandığını göstermektedir (Karaman vd., 2020). Çalışanın hangi görevi tamamladığı değerlendirilirken, o görevi yapabilmek için gerekli etkileşimlere erişimi de dikkate alınmalıdır.

Bağları Yeniden Kurmak

İşyerinde zayıflayan bağları yeniden kurmak, çalışanın hangi ilişkilerde eksiklik hissettiğini anlamakla başlar. İşle ilgili iletişimin dışında kalan bir çalışan için bilgiye ulaşmak ve kararlara katılmak öncelik taşırken, ilişkilerini yüzeysel bulan bir çalışan daha fazla yakınlık ve karşılıklı desteğe ihtiyaç duyabilir.

Katılımı güçlendirmek, kararların ilgili kişilere ulaşmasını ve iş için gerekli bilginin erişilebilir olmasını sağlamakla başlar. Toplantıların kimleri kapsadığı, ortak dosyaların nasıl paylaşıldığı ve gayriresmî görüşmelerde alınan kararların kim tarafından duyurulacağı açıklaştırılabilir. Bu işleyiş, kişisel yakınlıkların yanında bütün çalışanların kullanabileceği güvenilir yollar oluşturur.

İşe yeni başlayan veya farklı bir projeye geçen çalışanların kimlerle çalışacağı, hangi toplantılara katılacağı ve gerektiğinde kimden destek alacağı açıklanmalıdır. İşe uyum desteği, görevlerin yanı sıra iletişim ve iş birliği ilişkilerini de kapsamalıdır.

Yönetici, çalışanın ne zaman kendisini dışarıda hissettiğini, hangi bilgilere ulaşamadığını ve nasıl bir destek istediğini somut örneklerle

dinleyebilir. Diğer çalışanların açıklamaları ve günlük işleyiş de incelenerek katılımı güçleştiren koşullar belirlenebilir.

Sosyal etkinlikler çalışanlara aidiyet yaratma noktasında farklı ilişki fırsatları sunabilir. Çalışma saatleri, bakım sorumlulukları, ulaşım ve kişisel tercihler, çalışanların hangi etkinliğe katılabildiğini değiştirir. Katılım seçeneklerinin çeşitlendirilmesi ve gönüllülüğün korunması, çalışanların kendi koşullarına uygun ilişki kurmasına alan açabilir.

İlişkileri güçlendirmek için çalışanların birbirini dinleyebildiği ve destek sunabildiği fırsatlar oluşturulabilir. Katkının tanınması, ortak bir güçlüğün birlikte çözülmesi ve birebir görüşmeye zaman ayrılması, yalnızlığın duygusal boyutuna karşılık verebilecek uygulamalardır (Erdirençelebi & Ertürk, 2018).

Mentorluk ve akran öğrenmesi, çalışanların bilgi ve destek alabileceği ilişkiler kurmasına yardımcı olabilir. Bu olanaklar sunulurken çalışanların ilişki tercihleri ve gönüllü katılımı gözetilmelidir.

Bilgiye erişim sağlanırken herkesin her toplantıya katılması veya sürekli bağlantıda kalması beklenmemelidir. Katılım, görevin gerektirdiği bilgi ve kararlarla ilişkilendirilmelidir.

Yakın arkadaşlıklar destek kaynağı olabilir. İş fırsatları ve kararlar yalnızca aynı kişiler arasında dolaşıyorsa, dağıtım ve iletişim uygulamaları gözden geçirilmelidir. Böylece çalışanların kişisel ilişkilerine yön vermeden işle ilgili olanaklara adil erişim sağlanabilir.

Hibrit Çalışmada İlişkileri Sürdürmek

Hibrit çalışmada esneklikle sosyal temas olanakları birlikte düşünülmelidir. Uzaktan çalışma günlerinde gündelik sohbetin ve ilişkisel enerjinin azalması, sosyal gereksinimlerin daha az karşılanmasıyla bağlantılı bulunmuştur (V. M. Schweitzer vd., 2026). Hibrit çalışma düzeninde iş tatmininin artması ve fiilî işten ayrılmaların azalması ise esnekliğin sağlayabileceği yararları gösterir (Bloom vd., 2024). Bu nedenle uzaktan çalışanların ortak kararlara katılması, bilgiye ulaşması ve destek bulması sağlanırken tercih ettikleri çalışma düzeni de gözetilmelidir.

Yapılan düzenlemelerin etkisi, toplantı sayısından çok çalışanların bilgiye erişimi, kabul görme deneyimi ve ilişkilerinden duydukları memnuniyet üzerinden izlenebilir.

Sonuç ve Değerlendirme

Örgütte yer bulmak, iş ortamındaki ilişkilere dahil olabilmeyi ve bu ilişkilerde yakınlık ve değer hissetmeyi içermektedir. Dışlanma, yalnızlık ve aidiyet kaybı ise bu deneyimin olumsuz yönlerini açıklar. Burada atılması gereken ilk adım, çalışanın hangi olanaktan uzak kaldığını ve hangi desteği eksik bulduğunu anlamaktır.

Ortak bilgiye erişim, açıklanmış iletişim sorumlulukları ve çalışanın gereksinimine uygun destek, örgütün sosyal ilişkilerle ilgili sorumluluğudur. Bu kapsamda etkinlikler ve eşleştirmeler gibi sosyal ilişkileri destekleyen bir örgütsel işleyiş, çalışanların farklı ilişki

tercihleri içinde işlerini yapabilmelerine ve katkı sunabilmelerine olanak sunar.

Aşağıdaki örnek olayda bir çalışanın katılım olanaklarının daralmasıyla diğer bir çalışanın ilişkilerinden duyduğu yetersizlik birlikte ele alınmaktadır. İki deneyim, bilgiye erişim ve sosyal yakınlığın çalışanlar açısından farklı ihtiyaçlar yaratabildiğini göstermektedir.

Örnek Olay

Masada Bir Sandalye Eksik

Ece, yaklaşık dört yıldır bir finansal hizmetler şirketinin pazarlama departmanında çalışmaktadır. İşe başladığı ilk yıllarda ekibiyle yakın ilişkiler kurmuş, özellikle öğle yemekleri ve iş çıkışı buluşmaları gibi sosyal etkinliklere düzenli olarak katılmıştır. Departmandaki çalışanların çoğu uzun süredir birlikte çalıştığı için ekip içinde iş ilişkilerinin ötesine geçen arkadaşlıklar da bulunmaktadır.

Yaklaşık altı ay önce departman yeniden yapılandırılmış ve Ece farklı bir projede görevlendirilmiştir. Resmî olarak aynı ekibin üyesi olmaya devam etmekle birlikte, günlük işlerinin önemli bir kısmını tek başına yürütmeye başlamıştır.

Başlangıçta bu değişiklik Ece'yi rahatsız etmemiştir. Yeni projenin kendisine daha fazla sorumluluk kazandıracağını ve kariyeri açısından yararlı olacağını düşünmüştür. Ancak zaman içinde ekip içindeki bazı ilişkilerin değiştiğini fark etmeye başlamıştır.

Eskiden neredeyse her gün birlikte öğle yemeğine çıktığı arkadaşları artık çoğu zaman ona haber vermeden yemekhaneye gitmektedir. Ece bir gün masasına döndüklerinde:

“Beni de çağırsaydınız.”

dediğinde ekip arkadaşlarından biri:

“Sen çok yoğunsun diye rahatsız etmek istemedik.”

yanıtını vermiştir.

Ece bu açıklamayı makul bulmuştur.

Ancak benzer durumlar tekrarlanmaya devam etmiştir. Ekip üyelerinin hafta sonu birlikte bir etkinliğe katıldığını pazartesi günü yapılan sohbetlerden öğrenmiş, başka bir gün ise departmandaki bir çalışanın doğum günü kutlamasından toplantı odasından gelen sesleri duyduğunda haberdar olmuştur.

Kimse Ece'ye açıkça gelmemesini söylememiştir. Hatta durumu fark eden bir çalışma arkadaşı daha sonra “Seni çağırdığımızı sanıyordum.” demiştir.

Ece, sosyal ilişkilerdeki bu değişimi bir süre önemsememeye çalışmıştır. Sonuçta işyerinin arkadaş edinmek için değil, çalışmak için var olduğunu düşünmektedir. Ancak zamanla benzer bir durumun işle ilgili iletişimde de ortaya çıktığını fark etmiştir.

Ekip üyeleri bazı konuları kendi aralarında hızlıca görüşüp karara bağlamakta, Ece ise sonuçlardan daha sonra haberdar olmaktadır. Bir müşteri kampanyasının tasarımında yapılan önemli bir değişikliği ancak güncellenmiş dosya kendisine gönderildiğinde öğrenmiştir.

Ece ekip arkadaşına neden toplantıya çağrılmadığını sorduğunda:

“Aslında toplantı değildi, kahve içerken konu açıldı ve öylece karar verdik.”

cevabını almıştır.

Başka bir gün Ece, ekip mesaj grubunda sorduğu bir soruya birkaç saat boyunca kimsenin cevap vermediğini görmüştür. Aynı süre içinde başka bir çalışanın gönderdiği esprili mesaja birkaç kişinin hemen karşılık verdiğini fark etmiştir.

Bu tür olaylar arttıkça, Ece davranışların kasıtlı olup olmadığını düşünmeye başlamıştır. Ancak kendisine yönelik açık bir çatışma, hakaret veya kötü davranış bulunmamaktadır. Ekip arkadaşları karşılaştıklarında selam vermekte, işle ilgili doğrudan bir talepte bulunduğunda çoğunlukla yardımcı olmaktadır.

Yine de Ece artık kendisini ekibin eskisi kadar parçası gibi hissetmemektedir.

Bir süre sonra departmana Berk isimli yeni bir çalışan katılmıştır. Berk oldukça sosyal bir kişiliğe sahiptir ve kısa sürede ekipteki çalışanlarla yakın ilişkiler kurmuştur. Öğle yemeklerine ve iş çıkışı buluşmalarına düzenli olarak katılmaktadır.

Bir gün Berk, Ece'ye:

“Sen pek bize katılmıyorsun galiba. Daha çok tek başına takılmayı seviyorsun.”

demiştir.

Bu ifade Ece'yi şaşırtmıştır. Çünkü kendisi durumu tam tersine algılamaktadır. Ona göre ekip kendisini artık davet etmediği için geri çekilmiştir; Berk ise Ece'nin kendi tercihiyle gruptan uzak durduğunu düşünmektedir.

Ece zaman içinde öğle yemeklerini gerçekten tek başına yemeye başlamış, iş çıkışı yapılan planları sormaktan vazgeçmiş ve ekip mesaj grubuna eskisine göre daha az yazmıştır. Daha önce gönüllü olarak destek olduğu ekip işlerine de yalnızca doğrudan kendisinden istendiğinde katkı sağlamaktadır.

Yöneticisi yıllık değerlendirme görüşmesinde Ece'nin bireysel performansından memnun olduğunu belirtmiş, ancak son dönemde ekip içinde daha az görünür olduğunu söylemiştir:

"İşini gayet iyi yapıyorsun ama sanki biraz kabuğuna çekildin. Takımla daha fazla iletişim kurmanı isterim."

Ece yaşadıklarını anlatmayı düşünmüş, ancak elinde açıklayabileceği somut bir olay olmadığını hissetmiştir. "Beni öğle yemeğine çağırmıyorlar" demenin profesyonel bir şikâyet olarak görülmeyeceğinden endişe etmiştir.

Üstelik ekip arkadaşlarının davranışlarının gerçekten bilinçli olup olmadığından kendisi de emin değildir.

Aynı departmanda çalışan Merve'nin deneyimi ise farklıdır. Merve hemen her sosyal etkinliğe davet edilmekte ve ekip arkadaşlarıyla gün boyunca iletişim kurmaktadır. Buna rağmen yakın bir arkadaşına iş yerinde kimseyle gerçek anlamda yakınlık kuramadığını ve kendisini çoğu zaman yalnız hissettiğini söylemektedir:

“Herkesle konuşuyorum ama burada gerçekten bağ kurduğum kimse yok.”

Ece ise artık öğle yemeğinde kalabalık masaların yanından geçerken başka bir şeyi düşünmektedir:

Bir grubun dışında bırakılmak ile kendini o gruba ait hissetmemek aynı şey midir?

Örnek Olayın Analizi

Ece’nin başka bir projede görevlendirilmesinin ardından ekip içindeki sosyal temasları ve işle ilgili görüşmelere katılımı azalmıştır. Bu değişim, zamanla kendisini ekibin dışında hissetmesine yol açmıştır. Özellikle iş kararlarını sonradan öğrenmesi ve ortak konuşmalardan haberdar olmaması, dışlanma deneyimini günlük işleyişle ilişkilendirmektedir. Proje değişikliğinin iletişim alışkanlıklarına nasıl yansıdığını incelemek, Ece’nin hangi noktalarda katılımının azaldığını anlamayı sağlayabilir.

Ece’nin davet edilmedikçe iletişimini azaltması, bu katılım kaybını derinleştirebilmektedir. Berk onun tek başına kalmayı tercih ettiğini düşünürken Ece, davet edilmediği için geri çekildiğini anlatmaktadır. Böylece daha az katılan çalışan giderek daha az hatırlanabilir ve sonraki planların da dışında kalabilir. Yöneticinin Ece’den daha görünür olmasını istemesi, bu döngünün nasıl başladığını ve ekibin iletişim alışkanlıklarının payını anlamaya yetmemektedir.

Merve’nin deneyimi ise ilişkilerin sayısıyla niteliği arasındaki farkı göstermektedir. Etkinliklere katılması ve gün boyunca insanlarla

konuşması, aradığı yakınlığı bulmasını sağlamamaktadır. Ece'nin anlatısında etkileşimlerin dışında kalma, Merve'ninkinde ise mevcut ilişkilerde yeterince yakınlık ve destek hissedememe öne çıkmaktadır. Bu nedenle ikisinin de ekiple ilişkisini güçlendirmek, farklı ihtiyaçları dinlemeyi gerektirir.

Ece açısından ilk adım, işle ilgili kararların ortak kanallarda paylaşılması ve farklı projelerde çalışan ekip üyelerinin ilgili görüşmelere katılabilmesidir. Yönetici, Ece'nin yaşadığı değişimi dinlerken ekibin haber verme ve davet etme alışkanlıklarını da gözden geçirebilir. Merve ile yapılacak görüşmede ise nasıl bir yakınlık ve destek aradığı üzerinde durulabilir. Sosyal etkinlikler bu ilişkiler için fırsat sunabilir; ancak etkinliklere katılım bir performans ya da bağlılık ölçütüne dönüştürülmemelidir. Yapılan düzenlemelerin Ece'nin bilgiye erişimini ve her iki çalışanın ekipteki ilişkilerini nasıl etkilediği zaman içinde değerlendirilebilir.

Bölüm 5
BİLGİYİ PAYLAŞMAMAK: BİLGİ SAKLAMA VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Giriş

Çalışanların bildikleri, bir örgütün kayıtlarında bulunanlardan daha geniş olabilir. Bir müşteriyle geçmişte yaşanan sorun, bir makinenin alışılmadık çalışma sesi veya yeni bir uygulamanın yaratabileceği aksaklık, işi yapan kişilerin deneyimlerinde karşılık bulur. Bu bilgilerin ihtiyaç duyanlara ulaşması, ortak çalışmanın önemli bir koşuludur. Ancak bilgiye sahip olmak, onu paylaşmak ve işin yürütülüşüne ilişkin görüş bildirmek farklı davranışlardır. Çalışan, bir arkadaşına teknik bir işlemi ayrıntılı biçimde anlatırken yöneticisine aynı işlemdeki riski söylemeyebilir. Başka bir durumda ise toplantılarda rahatça konuşmasına rağmen kendisinden istenen dosyayı bilinçli olarak vermeyebilir.

Bilgi saklamada, istenen bilginin kasıtlı olarak paylaşılmaması; sessizlikte ise işle ilgili görüş ve endişelerin dile getirilmemesi öne çıkar. Bilgi saklamayı anlamak için çalışanın neden paylaşmak istemediğine, sessizliği anlamak içinse konuştuğunda nasıl bir karşılık beklediğine bakmak gerekir.

Bilgiye sahip olmak, çalışana uzmanlık, görünürlük ve pazarlık gücü sağlayabilir. Paylaşım kararı da bu kişisel çıkarlarla güven, rekabet ve yönetim beklentilerinin kesişiminde şekillenir (Karabulut & Erdost Çolak, 2024; Karakuş & Akçakanat, 2021). Örgüt açısından

sorun, gerekli bilgiye erişimi sağlarken çalışanların paylaşmanın karşılığını nasıl değerlendirdiğini de anlayabilmektir.

Bildiğini Kendine Saklamak

Bilgi saklama, başka biri tarafından istenen bilgiyi vermemeye veya gizlemeye yönelik kasıtlı girişimdir (Connelly vd., 2012). Burada talep ve kasıt, davranışın kişilerarası niteliğini belirler. Kimin ne istediği ve bilgiyi elinde bulunduran kişinin nasıl karşılık verdiği, saklamanın hangi biçimde gerçekleştiğini anlamayı sağlar.

İstenen bilginin paylaşılmaması, her zaman kasıtlı gizlemeden kaynaklanmayabilir. Deneyimli bir çalışan, hesabın nasıl yapıldığını bilse de dosyanın yeni sürümünü kontrol etmeden açıklama yapmayı uygun bulmayabilir. Bu gecikmeyle, dosyanın yerini bildiği hâlde bilmediğini söylemek farklıdır. İlkinde doğruluğu kontrol etme gereksinimi, ikincisinde ise bilginin kasıtlı olarak paylaşılmaması söz konusudur.

Bir çalışan bazı konularda yardımsever davranırken kendisine kişisel avantaj sağladığını düşündüğü belirli bir bilgiyi saklayabilir. Başka bir çalışan ise paylaşmaya istekli olmasına rağmen zaman, dil veya erişim engeli yaşayabilir. Bilgi paylaşımının azlığıyla talep edilen bilgiyi kasıtlı olarak saklamanın ayrı süreçler olarak ele alınması, görünür sonucun yanında davranışın gerekçesini de incelemeyi gerektirir (Connelly vd., 2012).

Bilgi biriktirmede çalışan, henüz açık bir talep olmadan da bilgiyi kendisinde tutabilir. Bilgi saklamada ise belirli bir talebe verilen

kasıtlı karşılık öne çıkar (Connelly vd., 2012). İş için gerekli bir notun istenmesi üzerine yanıltıcı yanıt verilmesi, bu ilişkinin gündelik bir örneğidir.

Bilgi saklamanın üç biçimi vardır: Bilmiyormuş gibi davranma, kaçamak saklama ve gerekçelendirerek saklama (Connelly vd., 2012). Türkçe kullanımda bilmezden gelme, baştan savma ve mantığa bürüme adlandırmaları da yer almaktadır (Karabulut & Erdost Çolak, 2024; Karakuş & Akçakanat, 2021). Aralarındaki fark, bilginin talep edenden nasıl uzak tutulduğu ve buna hangi açıklamanın eşlik ettiğidir.

Bilmiyormuş gibi davranmada çalışan, sahip olduğu bilgiden habersiz olduğunu veya talebi anlamadığını öne sürer. Bir yöntemi bildiği hâlde hiç kullanmadığını söylemesi bu biçime örnek olabilir. Kaçamak saklamada ise talebe görünüşte karşılık verilir; ancak eksik veya yanıltıcı bilgi sunulur ya da paylaşma niyeti bulunmadan ileride yardımcı olunacağı söylenir.

Gerekçelendirerek saklamada ise çalışan, istenen bilgiyi neden veremediğine ilişkin bir açıklama sunar. Yetkisinin bulunmadığını veya bilginin başka bir kişinin sorumluluğunda olduğunu söyleyebilir. Bu biçimde açıklanan paylaşmama gerekçesi, doğrudan yanıltmaya dayanan biçimlerden ayrılır (Connelly vd., 2012). İncelemede gerekçenin gerçekliği, erişim yetkisi ve paylaşım sorumluluğu açıklığa kavuşturulmalıdır. Gerçekte bulunmayan bir kuralın kişisel avantaj için kullanılmasıyla mevcut gizlilik kuralına uyulması, farklı değerlendirmeler gerektirir.

Bu ayrım, örgütün bilgi paylaşımı beklentisinin sınırlarını da belirler. Çalışanlardan bütün bilgileri herkese açmaları beklenemez. Kişisel veya gizli bilgilerin korunması ile işin yürütülmesi için gerekli bilgiye yetkili kişilerin ulaşması birlikte gözetilmelidir. Dolayısıyla bir durumun bilgi saklama olup olmadığı incelenirken, bilginin niteliği, talepte bulunanın görevi ve erişim gerekçesi dikkate alınmalıdır.

Uzmanlık alanını işyerindeki konumunu koruyan bir kaynak olarak gören çalışan, bilgisini aktarmayı kendi değerinin azalması olarak düşünebilir. Bu noktada bilgiyi kendine ait kabul etme, paylaşım kararını etkileyebilen bir sahiplenme biçimi olarak değerlendirilebilir (Karabulut & Erdost Çolak, 2024; Karakuş & Akçakanat, 2021). Yıllar içinde kazanılan deneyimin takdir edilmesi ve başkasının gelişimine katkının görünür olması, bu kaygının örgütsel olarak ele alınabileceği alanlardır.

Bilgi saklama, karşılıklı paylaşımı da zayıflatabilir. Kendilerinden bilgi saklanan kişilerin sonraki paylaşım kararları olumsuz duygular ve güvensizlikle bağlantılı olarak değişebilmektedir (Černe vd., 2014; Lin vd., 2023). Bu nedenle istenen bilginin sağlanması kadar, çalışanlar arasındaki güvenin nasıl yeniden kurulacağı da ele alınmalıdır.

Adalet ve kabul görme deneyimleri, bilgi paylaşımının ilişkisel dayanaklarıdır. Örgütsel adaletsizlikle bilgi saklama arasındaki pozitif ilişkide sessizliğin kısmi aracılık rolünün bulunması, çalışanın hem konuşma hem de paylaşma koşullarını gündeme getirmektedir (Uyan,

2023). Dışlanmayla bilgi saklama arasındaki pozitif ilişki de bu sonucu anlamlı kılmaktadır (Onan, 2024).

Çalışanlar Neden Sessiz Kalır?

Çalışan sessizliği, işle ilgili görüş, endişe veya önerinin ifade edilmemesidir. Bu davranış ortak beklentilere ve günlük uygulamalara yerleştiğinde, örgütte hangi konuların söylenebildiği de sınırlanır. Kültür, çalışan algıları ve yönetimle ilişkiler, sessizliğin bu örgütsel boyutunu oluşturur (Bozdoğan, 2021).

Sessizlik, çalışanın hangi bilgiyi hangi gerekçeyle ifade etmediği üzerinden değerlendirilmelidir. Toplantıda çok konuşan bir çalışan, asıl endişesini saklayabilir. Az konuşan biri ise kendisine düşen kritik bilgiyi uygun zamanda yazılı olarak iletmiş olabilir. İşe ilişkin anlamlı bir içeriğin saklı kalıp kalmadığı ve bunun gerekçesi önemlidir.

Bilgi saklamayla temel fark da bu noktada belirginleşir. Bilgi saklamada başka bir kişinin talebi ve bu talebe karşı kasıtlı gizleme girişimi vardır. Sessizlik, çalışana açık bir soru yöneltilmeden de ortaya çıkabilir. Çalışan bir sipariş sistemindeki olası hatayı fark edebilir, fakat kimse kendisine sormadığı ve konuşmanın olumsuz sonuçlanacağını düşündüğü için bunu dile getirmeyebilir. İki davranış belirli olaylarda kesişebilir; örneğin, doğrudan sorulan bir konuda bilinen riskin gizlenmesi her iki çerçevede incelenebilir.

Çalışanların sessizliği, hangi gerekçeyle konuşmamayı seçtiklerine göre farklılaşır. Van Dyne vd. (2003), bu gerekçeleri kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç başlıkta ele alır.

Kabullenici sessizlik, konuşmanın bir şeyi değiştirmeyeceği düşüncesine dayanır. Çalışan, görüşünün dikkate alınmayacağına inandığı için önerilerini ve endişelerini dile getirmekten vazgeçer. Zamanla sorunların farkında olsa da bunları paylaşmanın anlamlı bir sonuç doğurmasını beklemez.

Savunmacı sessizlikte ise çalışan, konuşmanın yol açabileceği olumsuz sonuçlardan çekinir. Sorun çıkaran biri olarak görülmek, ilişkilerinin bozulması veya kariyerinin olumsuz etkilenmesi bu kaygılar arasında yer alabilir. Kabullenici sessizlikte konuşmanın yararına duyulan inanç zayıflarken, savunmacı sessizlikte kendini koruma ihtiyacı öne çıkar. Sessizlik gerekçelerini ayrı ayrı inceleyen araştırmalar da vazgeçmişlik ile korku arasındaki bu ayrımı destekler (Knoll vd., 2021).

Örgüt yararına sessizlik, başkalarını veya örgütü koruma amacıyla belirli bilgilerin paylaşılmamasıdır. Örneğin çalışan, bir arkadaşının özel bilgilerini açıklamaktan veya örgüte ait gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmaktan kaçınabilir. Bu sessizlik biçiminde belirleyici olan, başkalarının yararını gözetme niyetidir (Van Dyne vd., 2003). Böylece dışarıdan benzer görünen suskunluklar; değişimden umudunu kesme, kendini koruma veya başkalarını gözetme gibi farklı gerekçelere dayanabilir.

Bir riski gündeme getiren çalışanın sürekli karamsarlıkla suçlanması, sonraki bildirimleri de zorlaştırabilir. Geçmiş deneyimler, adaletsizlik algısı ve yönetimden beklenen karşılık, çalışanların neyi söylemeye değer veya güvenli bulduğunu etkiler (Bozdoğan, 2021;

Uyan, 2023). Bu nedenle suskunluk, önceki konuşmaların nasıl karşılandığıyla birlikte anlaşılmalıdır.

Çalışan sesi, işe ilişkin önerilerin, kaygıların ve iyileştirme düşüncelerinin ifade edilmesini kapsayan bir çerçeve sunar. Bir kişi görev dağılımıyla ilgili önerilerini açıklarken yöneticinin kararındaki riskleri saklayabilir. Görüş bildirme fırsatları bazı konularda açık, bazılarında sınırlı olabilir. İletilen içeriğin kapsamı ve çalışanların hangi konulara girmekten kaçındıkları da değerlendirilmelidir.

Konuşabilmek için kesin bilgiye sahip olma beklentisi ayrıca önemlidir. Çalışanlar bazen doğrulanmış bir hata yerine belirsiz bir risk fark eder. Yöneticinin yalnızca kanıtlanmış sorunları veya çözümü hazır önerileri dinlemesi, bu ilk işaretlerin ulaşmasını güçleştirebilir. Bu nedenle gözlem, kuşku ve doğrulanmış bulgunun birbirinden ayrılarak iletilebilmesi yararlı bir uygulama olabilir. Değerlendirmeye değer olan, çalışanın ne gözlediğini ve hangi noktadan emin olmadığını açıklayabilmesidir.

Paylaşmamanın Örgütsel Bedeli

Bilgiye ulaşılamaması, çözülmüş bir problemin yeniden araştırılmasına veya görevin gecikmesine yol açabilir. Sessizlikte ise karar için değerli bir uyarı hiç paylaşılmayabilir. Sonucun ağırlığı, içeriğin önemine, alternatif bilgi kaynaklarına ve aksaklığın ne zaman fark edildiğine bağlıdır. Bu nedenle bilgi akışı, görevlerin birbirine nasıl bağlandığı üzerinden incelenmelidir.

Bilginin esirgendiği bir iş ilişkisinde güvensizlik ile saklama birbirini besleyebilir. Gerektiğinde yardım alamayacağını düşünen çalışan, sonraki talebi daha temkinli karşılayabilir. Bu noktada güvenle kendini ifade edebilmek ile bildiğini paylaşmak, örgütsel ilişkilerin yakın iki boyutudur. Nitekim dışlanmayla savunmacı sessizlik arasında pozitif bir ilişki olduğu, bu iki değişkenin bilgi paylaşımıyla negatif ilişkileri olduğu tespit edilmiştir (Bozdoğan, 2021). Adaletsizlik ve bilgi saklama bağlantısında sessizliğin kısmi aracılık rolü de konuşma ortamının paylaşım kararlarıyla ilişkisini göstermektedir (Uyan, 2023). Dolayısıyla erişimi kolaylaştıran araçlar, çalışanların bu araçları kullanırken beklediği karşılıkla birlikte değerlendirilmelidir.

Etkileşimlerin dışında kaldığını hisseden çalışan, bilgisini ve görüşlerini paylaşmaktan uzaklaşabilir ya da yeniden iletişim kurmanın yollarını arayabilir. Bu nedenle bilgi paylaşımını desteklemek, çalışanın görüşlerini dile getirebileceği ve katkısının dikkate alındığını görebileceği ortamlar oluşturmayı gerektirir.

Yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının tutumları da paylaşma isteğini etkileyebilir. Yıkıcı yönetim ile bilgi saklama arasında pozitif ilişki bulunurken, nezaketsizliğe ilişkin sonuçlar farklılaşmaktadır. Onan'ın (2025) araştırmasında nezaketsizlik ile bilgi saklama arasında anlamlı ilişki bulunmamış, Özyer ve Develi'nin (2026) çalışmasında ise pozitif ilişki saptanmıştır. Bu farklılık, bilgi saklamayı anlamak için günlük etkileşimleri, yönetim anlayışını ve çalışma koşullarını birlikte değerlendirmeyi önemli kılar.

Bilgi paylaşımındaki aksaklıklar, çalışanlar arasındaki ilişkilerin ötesinde işin sonuçlarına da yansır. Araştırma birikimi, bilgi saklamanın performans ve yenilikçilik açısından ağırlıklı olarak olumsuz sonuçlarına işaret etmektedir (Yıldırım & Şener, 2025). Bilginin kaydedilmesi ve erişilebilir olması kadar, çalışanların ihtiyaç duyduklarında birbirlerinden bilgi isteyebilmesi ve paylaşmaya istekli olması da önem taşır.

Sessizliğin karar süreçlerindeki olası maliyeti, yöneticinin çalışanların ne bildiğine ilişkin eksik bir tabloyla hareket etmesidir. Bir uygulamaya itiraz gelmediğinde, geniş bir kitle tarafından kabul gördüğü düşünülebilir. Oysa çalışanlar uygulamayı uygun buldukları, konuşmayı gereksiz gördükleri veya olumsuz tepki bekledikleri için susmuş olabilirler. Bu olasılıklar arasında ayrım yapılmadan sessizliğin memnuniyet olarak yorumlanması hatalı karar alınmasına neden olabilir.

Bilgiye ulaşmak için sürekli aynı kişiden yardım istemek zorunda kalan yeni çalışan, işini öğrenirken belirsizlik yaşayabilir. Sorunu fark ettiği hâlde konuşmaktan çekinen çalışan ise katkı sunamadığını düşünebilir. Bu deneyimler, bilgiye erişimin ve görüş bildirme olanaklarının çalışanın günlük yükünü nasıl etkilediğini de gösterir.

Açık İletişim ve Güvenli Bilgi Paylaşımı

Bilgi saklama ile sessizlik farklı süreçler olduğundan, uygulamalar önce sorunun hangi noktada oluştuğunu belirlemelidir. Gerekli bilgi mevcut mu, doğru kişiden mi isteniyor ve erişim yetkisi açık mı

soruları teknik erişimi değerlendirir. Çalışanın bilgiyi paylaşmak istememesi veya endişesini dile getirmemesi ise ilişkiler ve beklentiler hakkında ek inceleme gerektirir. İlk aşamada bir aksaklığın nedenini kesinleştirmeden işleyişin ve çalışan deneyiminin birlikte ele alınması yararlıdır.

Bilgi yönetiminde hangi belgelerin ortak alanda tutulacağı, güncellemeden kimin sorumlu olduğu ve hangi durumlarda uzman desteğine başvurulacağı belirlenebilir. Ortak kayıtlar, güncel ve anlaşılır tutulduğunda bilgiye erişimin kişisel yakınlığa veya tek bir çalışanın uygun zamanına bağımlılığını azaltabilir.

Bir tabloyu göndermekle o tabloda karşılaşılan istisnaları nasıl değerlendireceğini anlatmak farklı aktarım gereksinimleri taşır. Kayıt altına alınabilen açık bilgiyle deneyime dayalı örtük bilgi arasındaki ayrım, paylaşım için gereken zamanı da değiştirir (Karakuş & Akçakanat, 2021). Birlikte problem çözmeye, iş başında açıklamaya ve örnekler üzerinde çalışmaya zaman ayrılması, uzman çalışanın katkısını kullanılabilir hâle getirebilir. Bu zamanın görev yüküne katılması gerekir.

Uzman çalışanın başkalarının gelişimine katkısı değerlendirmelerde görünür olabilir. Bilgi aktarımının insan kaynakları süreçleriyle ilişkilendirilmesi, paylaşmanın kişinin konumunu zayıflatan bir deneyim olarak algılanmasını azaltmaya yönelik bir seçenektir. Katkının niteliği, yüklenen belge sayısından çok ortak işin yürütülmesini ne ölçüde kolaylaştırdığıyla anlaşılır.

Bilgiyi kullanan çalışanların gereksinimi bu değerlendirmenin parçası olmalıdır.

Adaletsizlikle bilgi saklama arasındaki ilişki, paylaşım beklentileriyle çalışanların dile getirdiği sorunları birlikte ele almayı gerektirir (Uyan, 2023). Terfi kararlarının gerekçesi, görev katkılarının nasıl değerlendirildiği ve itirazlara verilen karşılık açıklığa kavuşturulabilir. Bu görüşmeler, çalışanın paylaşımını neden bir kayıp veya karşılıksız katkı olarak gördüğünü anlamayı da sağlar.

Çalışan bir endişe bildirdiğinde, hangi gözleme dayandığı ve olası sonucunun ne olduğu açıklığa kavuşturulabilir. Henüz çözümü hazır olmayan uyarıların da dinlenmesi, sorunun erken fark edilmesini kolaylaştırır. Görüşün hangi ölçütle incelendiğinin ve sonrasında ne yapıldığının açıklanması, konuşmanın günlük işte karşılık bulmasını sağlar.

Psikolojik güvenlik, ekip üyelerinin kişilerarası risk almanın güvenli olduğuna ilişkin paylaştıkları inançtır (Edmondson, 1999). Hata hakkında konuşmak, yardım istemek veya bir karara itiraz etmek, kişinin nasıl karşılanacağını değerlendirmesini gerektirir. Konuşma ortamını geliştirmek, bu günlük karşılıkları açık ve tutarlı hâle getirmekle ilgilidir. Çalışanın neyi öğrenebildiği ve hangi sorunu birlikte çözebildiği, güvenliğin işteki somut karşılığını oluşturur.

Çalışanların görüşlerini rahatça dile getirebilmesi için yöneticinin geri bildirim istemesi kadar, aldığı geri bildirime nasıl karşılık verdiği de önemlidir. Kendi yönetim performansına ilişkin eleştiri ve önerileri

ekibiyle açıkça paylaşan yöneticilerin ekiplerinde psikolojik güvenlik artarken, yalnızca geri bildirim istemeye yönlendirilen yöneticilerin ekiplerinde aynı uzun dönemli gelişme görülmemiştir (Coutifaris & Grant, 2022). Yönetici, aldığı önerilerden hangilerini dikkate aldığını ve bunlara dayanarak neleri değiştirdiğini açıkladığında, çalışanlar görüşlerinin nasıl değerlendirildiğini görebilir.

Çalışanlar görüşlerini ekip toplantısında, birebir görüşmede veya yazılı bir kanaldan iletebilmelidir. Bildirimi kimin göreceği, ne zaman yanıt verileceği ve kimlik bilgilerinin hangi koşullarda korunabileceği açıkça anlatılmalıdır.

Çalışana, görüşünün hangi ölçütlerle değerlendirildiği ve sonucunda ne yapıldığı açıklanmalıdır. Öneri uygulanamıyorsa gerekçesi ve değerlendirilen diğer seçenekler paylaşılabilir. Yöneticinin yetkisini aşan konularda ise kararın kim tarafından verileceği belirtilmelidir.

Bu düzenlemeler, bilgiye ve uzman desteğine zamanında ulaşılabilmesi ile dile getirilen sorunlara nasıl yanıt verildiği üzerinden izlenebilir. Çalışanların açıklamalarını işleyiş kayıtlarıyla birlikte değerlendirmek, hangi güçlüklerin devam ettiğini anlamayı kolaylaştırır.

Katılım Nasıl Değişime Dönüşür?

Çalışanların görüşlerini paylaşabilecekleri toplantı ve komiteler, işleyişin iyileştirilmesine katkı sunabilir. Katılımcı toplantıların üretkenlik, çalışanları elde tutma ve güçlenme göstergeleriyle ilgili

olumlu sonuçları, çalışanları karar süreçlerine katmanın önemine işaret eder (Wu & Paluck, 2025). Sağlık ve refah komitelerinin ardından psikolojik sıkıntının kısa vadede azalması, ancak bu farkın sonraki izlemde korunmaması ise kazanımların sürdürülmesine dikkat çeker (Siebach vd., 2026). Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, katılımın düzenli toplantılarla sınırlı kalmayıp çalışanların dile getirdiği ihtiyaçlara yönelik karar ve uygulamalara dönüşmesi önem taşır.

Paylaşım ortamının öğrenmeyi desteklemesi, çalışanların bilgiyi kişisel bir koruma aracına dönüştürme gereksinimini de ilgilendirir. Bilgi saklamayla kişinin kendi yaratıcılığı arasındaki olumsuz bağlantının karşılıklı güvensizlikle açıklanması ve gelişim odaklı iklimde zayıflaması, ilişkinin bu boyutunu göstermektedir (Černe vd., 2014). Konuşma fırsatları, birlikte öğrenmeye ve karşılıklı desteğe alan açtığında bilgi akışını geliştirecek daha geniş bir işleyiş kurulabilir.

Toplantı ve komitelerde dile getirilen görüşlerin kararlara nasıl yansıdığı çalışanlarla paylaşılmalıdır. Katılım için gerekli zamanın iş yüküne dâhil edilmesi ve önerilerin sonuçları hakkında geri bildirim verilmesi, bu olanakların günlük işleyişte kullanılmasını destekleyebilir.

Sonuç ve Değerlendirme

Bilgi saklama belirli bir talebe, sessizlik ise görüş veya endişenin ifade edilmemesine odaklanır. Her iki durumda da çalışanların sahip

olduğu bilgi ve görüşlerden iş süreçlerinde yararlanmak güçleşir. Erişim olanakları, paylaşma gerekçeleri ve konuşmanın beklenen karşılığı birlikte ele alındığında müdahalenin hangi noktaya yönelmesi gerektiği anlaşılır.

Ortak kayıtlar ve açık sorumluluklar bilgiye erişimi kolaylaştırırken, uzmanlığın tanınması ve bilgi aktarımına zaman ayrılması paylaşma isteğini destekleyebilir. Görüşlerin güvenle dile getirilebilmesi ise yöneticilerin sorulara, hatalara ve endişelere verdiği tutarlı karşılıklarla güçlenir. Aşağıdaki örnek olay, aynı departmandaki bilgi saklama ve çalışan sessizliği deneyimlerini bu ayrımlar üzerinden ele almaktadır.

Örnek Olay

Bildiğini Söylememek

Bir üretim işletmesinin süreç geliştirme departmanında çalışan Burak, yaklaşık yedi yıldır şirkettedir. Departmanda kullanılan raporlama sistemlerini, geçmiş projeleri ve müşterilerin özel taleplerini oldukça iyi bilmektedir. Ekip arkadaşları bir sorunla karşılaştıklarında sıklıkla Burak'a danışmaktadır.

Son bir yıl içinde departmana üç yeni çalışan katılmıştır. Yönetim, deneyimli çalışanlardan yeni ekip üyelerinin işe uyum sürecine destek olmalarını istemiştir. Bu beklenti herhangi bir performans kriterine bağlanmamış, daha çok ekip içi yardımlaşmanın doğal bir parçası olarak ifade edilmiştir.

Yeni çalışanlardan Elif, hazırlamakta olduğu bir müşteri raporunda daha önce kullanılan hesaplama yöntemine ihtiyaç duymuş ve Burak'tan eski proje dosyalarını istemiştir.

Burak:

“Dosyaların nerede olduğunu tam hatırlamıyorum. Arşive bir bak, orada olması lazım.”

demiştir.

Oysa Burak dosyaların kendi bilgisayarındaki proje klasöründe bulunduğunu bilmektedir.

Birkaç gün sonra Elif başka bir konuda yeniden yardım istediğinde Burak bu kez oldukça yoğun olduğunu söylemiş ve fırsat bulduğunda kendisine döneceğini belirtmiştir. Ancak herhangi bir dönüş yapmamıştır. Elif ihtiyaç duyduğu bilgiyi başka bir ekip arkadaşından edinmiştir.

Burak bu davranışını yakın çalıştığı bir arkadaşına şöyle açıklamıştır:

“Ben bunları öğrenmek için yıllarımı verdim. Şimdi gelen herkes hazır bilgi istiyor. Her şeyi anlatırsam benim tecrübemin ne farkı kalacak?”

Burak ayrıca son dönemde şirkette uzmanlık bilgisinin yeterince takdir edilmediğini düşünmektedir. Geçen yıl beklediği kıdemli uzman pozisyonuna atanamamış, yönetim bu göreve şirket dışından birini getirmiştir. Bu gelişmeden sonra sahip olduğu bilgiyi eskisi kadar kolay paylaşmamaya başlamıştır.

Ancak departmanda yaşanan tek sorun bilgi paylaşımı değildir.

Yeni atanan departman yöneticisi Hakan Bey, göreve geldiğinden beri toplantıların daha hızlı ve sonuç odaklı ilerlemesini istemektedir. Çalışanlardan sorunları gündeme getirirken mümkünse çözüm önerileriyle birlikte gelmelerini beklediğini sık sık vurgulamaktadır.

Bir ekip toplantısında çalışanlardan Seda, yeni uygulamaya alınacak sipariş sisteminin bazı müşteriler için hatalı teslim tarihleri oluşturabileceğini fark etmiştir. Konuyu toplantıda gündeme getirmeyi düşünmüş ancak daha önce benzer bir endişesini dile getiren çalışma arkadaşına Hakan Bey'in:

“Her değişiklikte önce neden olmayacağını konuşursak hiçbir yere varamayız.”

dediğini hatırlamıştır.

Seda toplantı boyunca bir şey söylememiştir.

Toplantıdan sonra durumu Burak'a anlatmış ve sistemin gerçekten sorun yaratıp yaratmayacağından emin olmadığını söylemiştir. Burak:

“Bence haklı olabilirsin ama ben olsam karışmam. Sistem merkezden geldi. Bir şey söylersen, sonunda sorunu çözmek de sana kalır.”

demiştir.

Seda konuyu yöneticisine iletmemeye karar vermiştir.

Yaklaşık üç hafta sonra yeni sistem nedeniyle önemli bir müşterinin siparişinde gecikme yaşanmıştır. Hakan Bey ekip

toplantısında sorunun neden daha önce fark edilmediğini sormuştur. Seda sessiz kalmıştır.

Toplantıdan sonra başka bir çalışan Seda'ya:

“Sen bundan şüphelenmiyor muydun?”

diye sormuştur.

Seda:

“Şüpheleniyordum ama emin değildim. Yanlış çıkarsa, sürekli sorun çıkaran kişi gibi görünmek istemedim.”

cevabını vermiştir.

Aynı dönemde Elif de ekip içinde bilgiye ulaşmanın düşündüğünden daha zor olduğunu fark etmektedir. Bazı çalışanların kendisine yardımcı olduğunu, bazılarının ise sahip oldukları bilgiyi mümkün olduğunca kendilerinde tuttuklarını düşünmektedir. Bir gün Burak'tan tekrar yardım istediğinde Burak oldukça ayrıntılı bir açıklama yapmış ve ihtiyacı olan bütün dosyaları paylaşmıştır. Elif bu değişikliğe şaşırmıştır.

Daha sonra Burak'ın aynı hafta yöneticiden yeni çalışanların gelişimine katkısının performans değerlendirmelerinde dikkate alınacağını öğrendiğini duymuştur.

Bir süre sonra yönetim, departman içinde “bilgi paylaşımı ve açık iletişimi geliştirmek” amacıyla ortak bir dijital bilgi havuzu oluşturulacağını duyurmuştur. Çalışanlardan önemli dokümanları sisteme yüklemeleri ve süreçlerle ilgili sorunları çekinmeden bildirmeleri istenmiştir.

Hakan Bey uygulamayı tanıtırken:

“Artık herkes ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşabilecek. Böylece iletişim sorununu da çözmüş olacağız.”

demiştir.

Seda ve Elif ise aynı cümleyi duyduklarında farklı şeyler düşünmektedir.

Elif, gerçekten bütün önemli bilgilerin sisteme yüklenip yüklenmeyeceğini merak etmektedir.

Seda'nın sorusu ise başkadır:

“Sorun, insanların bildiklerini paylaşabilecekleri bir sistemin olmaması mıydı; yoksa bazı şeyleri söylemenin kendileri açısından güvenli olduğunu düşünmemeleri miydi?”

Örnek Olayın Analizi

Burak’ın Elif’in istediği dosyaların yerini bildiği hâlde bilmediğini söylemesi, bilmiyormuş gibi davranarak bilgi saklamaya örnektir. Daha sonraki bir talebi yoğun olduğunu söyleyerek karşılıksız bırakması da Elif’in ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşmasını geciktirmektedir. İlk davranışta bilgiyi kasıtlı olarak gizlediği açıktır; ikinci durumda ise paylaşmayı ertelemesinin iş yüküyle mi yoksa bilgiyi vermek istememesiyle mi ilişkili olduğu anlaşılmalıdır.

Burak’ın kendi açıklaması, uzmanlığını iş yerindeki değerinin önemli bir dayanağı olarak gördüğünü göstermektedir. Bilgisini paylaşırsa deneyiminin ayırt edici yönünü kaybedeceğini düşünmesi,

paylaşmayı kendisi açısından bir kayıp gibi yaşamasını açıklayabilir. Yeni çalışanlara desteğin performans değerlendirmesine katılacağını öğrendikten sonra dosyaları paylaşması ise bu katkının tanınmasına verdiği önemi düşündürmektedir. Dolayısıyla bilgiye erişimi geliştirmek için Burak'ın paylaşım sorumluluğu ile uzmanlığına nasıl değer verildiği birlikte ele alınmalıdır.

Seda'nın suskunluğunda ise farklı bir gerekçe öne çıkmaktadır. Gördüğü riski dile getirdiğinde sorun çıkaran biri olarak değerlendirileceğinden çekinmekte, ayrıca sorunu çözme yükünün kendisine kalabileceğini düşünmektedir. Yöneticinin daha önce bir endişeye verdiği tepki ve Burak'ın konuşmamasını öneren sözleri, bu çekinceyi beslemektedir. Seda'nın davranışı bu yönüyle savunmacı sessizlik kapsamında ele alınabilir. Elif bilgiye ulaşmaya çalışırken Seda, bildiği bir sorunu güvenle ifade edebilmenin koşullarını aramaktadır.

Ortak bilgi havuzunun işe yarayabilmesi, bu iki güçlüğün de ele alınmasına bağlıdır. Burak'ın bilgiyi aktarabilmesi için zaman ayrılması, paylaşacağı içeriğin belirlenmesi ve uzmanlık katkısının tanınması gerekir. Hakan Bey'in Seda gibi henüz bir riskten emin olmayan çalışanları da dinlemesi, bildirimlere yanıt vermesi ve sorunları dile getirenleri suçlamadan çözümü birlikte ele alması önemlidir. Bu adımlar, Elif'in ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşmasını ve Seda'nın gördüğü riskleri daha rahat dile getirmesini destekleyebilir.

Bölüm 6
GÜVEN KAYBINDAN ÖRGÜTSEL SİNİZME

Giriş

Çalışan–örgüt ilişkisi, yazılı görev tanımları ve ücret koşullarının yanında karşılıklı beklentiler üzerine kurulmaktadır. Yönetimin geleceğe ilişkin açıklamaları, yöneticilerin gündelik kararları ve çalışanların geçmiş deneyimleri de bu ilişkiye anlam kazandırır. Çalışan, bir kariyer programına katılırken yalnızca bugünkü görevini değil, ileride nasıl değerlendirileceğini de düşünür. Örgütün açıklamalarıyla uygulamaları arasında tutarlılık görmesi, bu geleceğe dayanarak hareket etmesini kolaylaştırabilir. Tutarsızlık gördüğünde ise tek bir kararın doğruluğundan daha geniş bir soruyu gündeme getirebilir: "Örgütün söylediklerine ne ölçüde güvenilebilir?"

Güven kaybında çalışan, yöneticisinin veya örgütün gelecekte nasıl davranacağından daha az emin olur. Örgütsel sinizmde ise kuşku, kurumun samimiyetine ilişkin daha genel bir tutuma dönüşür. Geçmişte verilen kariyer, gelişim ve adil değerlendirme mesajları da çalışanın örgütten beklediklerini şekillendirir. Bu nedenle ilişkinin nasıl değiştiği, önceki beklentilerle bugünkü deneyimler birlikte ele alınarak anlaşılabilir.

Güven Nasıl Kaybedilir?

Örgütsel güven, çalışanın başkalarının davranışlarına ilişkin olumlu beklentilerle hareket edebilmesidir. Bu beklenti yöneticiye, iş

arkadaşlarına ve örgütün bütününe farklı düzeylerde yönelebilir (Batmantaş & Örücü, 2018). Yöneticisinin kendisini dinleyeceğine güvenen kişi terfi sisteminden kuşku duyabilir; çalışma arkadaşlarından destek bulurken üst yönetimin sözlerini temkinle karşılayabilir. Güvenin hangi ilişkiye ve hangi beklentiye dayandığı, bu farklılıklar üzerinden anlaşılır.

Güven dayanakları bu noktada oldukça önemlidir. Çalışan, yöneticisinin karmaşık bir işi çözebileceğine inanırken, verdiği kariyer mesajlarına daha mesafeli yaklaşabilir. Teknik yeterlilik, çalışanların çıkarlarını gözetme ve adil karar alma, bu nedenle ayrı değerlendirilmelidir. Örgüte ve yöneticiye güvenin sinizmle farklı bağlantılar göstermesi, güvenin kime ve hangi beklenti üzerinden yöneldiğini belirlemenin önemini ortaya koymaktadır (Karcıoğlu & Naktiyok, 2015).

Yeni işe başlayan kişinin örgütü henüz tanımadığı için temkinli olmasıyla, geçmişte güvendiği uygulamalardan artık kuşku duyması farklı deneyimlerdir. Güven kaybını anlamak için hangi olayların beklentiyi değiştirdiğini ve bu değişimin ne zaman başladığını dinlemek gerekir.

Tutarsızlık algısı, bu değişimin anlaşılmasında önemli bir başlangıç noktasıdır. Çalışanlardan iş birliği beklenirken değerlendirmelerin yalnızca bireysel rekabete göre yapılması veya iç gelişimin destekleneceği söylenirken seçim ölçütlerinin belirsiz kalması, yönetim tarafından açıklama gerektiren durumlar oluşturabilir. Çalışanların ne anladığı, kararların gerçek gerekçeleri ve

açıklamaların yeterliliği birlikte değerlendirilmelidir. Aynı karar, koşulları açıklandığında anlaşılır bulunabilir; belirsiz bırakıldığında farklı niyetlere bağlanabilir.

Örgütün kararlarındaki değişimler, çalışanlara nasıl açıklandığı ve mevcut beklentilerle nasıl ilişkilendirildiği bakımından önem taşır. Ekonomik koşullar veya işin gereksinimleri önceki planları değiştirebilir. Çalışanın değerlendirmesinde belirleyici olan, önceki açıklamanın nasıl yapıldığı ve değişikliğin nasıl ele alındığıdır. Kesin bir taahhüt ile koşullara bağlı bir hedef arasında fark vardır. Bu ayrım, öngörülemeyen değişim ile açıklanmayan tutarsızlığı birbirinden ayırmaya yardımcı olur.

Güven, karar ölçütlerinin değişmesi, itirazlara karşılık verilmemesi ve farklı çalışanlara tutarsız açıklamalar yapılmasıyla zaman içerisinde aşınabilir. Çalışanın geçmiş deneyimi, yönetimin açıklaması ve uygulama kayıtları birlikte ele alındığında, kuşkunun hangi olaylara dayandığı daha kolay anlaşılabilir. Bu somutlaştırma, onarımın hangi işleyişten başlaması gerektiğini de görmeyi sağlayacaktır.

Güven ile sinizm çoğunlukla ters yönde ilişkili görünse de sonuçlar bütün değerlendirmelerde aynı değildir. Örgütsel güvenle sinizm arasında negatif ilişki bulunurken, güvenin ve alt boyutlarının öngörülen etkilerini anlamlı bulmayan sonuçlar da vardır (Batmantaş & Örücü, 2018; Uyar & Zafer Güneş, 2019). Yöneticiye güvenin duyuşsal ve davranışsal sinizmle, örgüte güvenin ise bilişsel sinizmle negatif bağlantısı, bu farklılığın bir boyutunu açıklamaktadır (Karcıoğlu & Naktiyok, 2015). Çalışanın yöneticisi hakkındaki

düşüncesiyle kurumun bütününe ilişkin yargısı bu nedenle ayrı ele alınmalıdır.

Verilen Sözler Tutulmadığında: Psikolojik Sözleşmenin İhlali

Psikolojik sözleşme, çalışanın örgütle arasındaki karşılıklı yükümlülüklere ilişkin inançlarını ifade eder. Gelişim, adil değerlendirme veya kariyer olanağı, çalışanın katkısının karşılığında örgütün sağlaması gerektiğine inandığı beklentiler arasındadır. Burada belirleyici unsur, bu beklentinin çalışan açısından örgütsel bir yükümlülük olarak görülüp görülmediğidir.

Bu inançlar açık sözlerden, tekrarlanan yönetici mesajlarından veya yerleşik uygulamalardan beslenebilir. Örneğin çalışan, bir eğitim programına seçilmeyi yöneticiliğe hazırlık olarak görürken yönetim bunu mevcut görevin geliştirilmesi olarak değerlendirebilir. Terfi alamamanın çalışan açısından anlamı, bu süreçte kendisine ne söylendiği ve hangi yükümlülüğün yerine getirilmesini beklediğiyle birlikte anlaşılır.

Psikolojik sözleşmede, bir yükümlülüğün yerine getirilmediği düşüncesi ile bu düşüncenin yarattığı duygusal deneyim ayrılır. İlki bilişsel değerlendirmeyi, ikincisi öfke ve incinme gibi tepkileri anlatır. İngilizce literatürde bu ayrım breach ve violation kavramlarıyla ifade edilmektedir (Robinson & Morrison, 2000). Türkçede her ikisinin ihlal sözcüğüyle karşılanması nedeniyle, çalışanın neyin yerine getirilmediğini düşündüğü ve bunu nasıl yaşadığı birlikte açıklanmalıdır.

Karşılanmayan beklentinin anlamı, çalışanın bunu hangi gerekçeyle eşleştirdiğine göre değişir. İşverenin bilerek sözünden döndüğüne ilişkin düşünceler ve adaletsiz muamele algısı, yerine getirilmeyen yükümlülüğe ilişkin öfke ve incinmeyi artırabilir (Robinson & Morrison, 2000). Bu yorumun örgütün dürüstlüğüne yönelik kuşkuya uzanması ise psikolojik sözleşme ihlaliyle sinizmin kesiştiği alana işaret eder (Özler vd., 2010). İlişkinin onarılması da yalnızca eksik kalan sonucun telafisiyle değil, bu yorumların nasıl oluştuğunun anlaşılmasıyla ilgilidir.

Ücret veya kariyerle ilgili belirsiz açıklamalar farklı beklentiler doğurabilir. Gelecekte koşullar iyileşince katkıların karşılığının verileceğinin söylenmesi, çalışan tarafından bir telafi sözü olarak anlaşılabilir. Görev değişikliği veya kariyer görüşmelerinde hangi olanakların sunulduğu ve bunların hangi koşullara bağlı olduğu açıklanmalı; çalışanların bu mesajlardan ne anladığı da dinlenmelidir.

Hayal Kırıklığından Sinizme

Örgütsel sinizm, çalışanın örgütün dürüstlükten, bütünlükten ve samimiyetten yoksun olduğuna dair olumsuz bir tutumudur. Bu tutum, örgüte ilişkin inançlar, olumsuz duygular ve bunlarla bağlantılı davranış eğilimleri üzerinden anlaşılır (Dean vd., 1998). Belirli bir karara ilişkin hayal kırıklığının farklı uygulamaları da kapsayan genel bir kuşkuya dönüşmesi, sinizmin ayırt edici yönüdür.

Bilişsel boyut, örgütün söylediklerileyle yaptıklarının uyuşmadığına ve açıklanan ilkelerin izlenmediğine ilişkin inançlarla ilgilidir.

Çalışanın yeni bir gelişim programını ayrıntılarını incelemeden göstermelik bulması, örgütün niyetine yönelik genel bir kuşkuya işaret edebilir. Bu değerlendirmenin önceki deneyimlerle ve farklı uygulamalara yönelik tutumlarla birlikte ele alınması gerekir.

Duygusal boyut, örgüt düşünüldüğünde ortaya çıkan öfke, sıkıntı, küçümseme veya benzeri olumsuz duygularla ilgilidir. Bilişsel değerlendirme ile duygusal yoğunluk her zaman aynı düzeyde olmayabilir. Çalışan kurumun tutarsız olduğunu düşünmesine rağmen belirgin bir öfke göstermeyebilir. Başka bir çalışan ise belli bir karara çok öfkeli olduğu hâlde örgütün bütününe ilişkin genelleşmiş bir tutum geliştirmemiş olabilir.

Davranışsal boyut, örgüte ilişkin eleştirel ve küçümseyici ifadeler, alaycı yorumlar veya benzeri davranış eğilimleriyle görünür olabilir. Ancak bütün eleştiriler bu kapsamda değerlendirilmez. Eleştirel düşünce, belirli veriler üzerinden değerlendirme yapmaya ve yeni bilgiye göre yargıyı değiştirmeye açık olabilir. Çalışanın yeni uygulamaların ayrıntılarını değerlendirmeden bunları örgütün samimiyetsizliğinin bir göstergesi olarak görmesi, sinizm tutumunun belirginleştiğine işaret eder.

Alaycı veya mizahi bir ifade, dayanışma kurmak, gerilimi azaltmak ya da bir çelişkiye dikkat çekmek için de kullanılabilir. Çalışanın örgütün farklı girişimlerine nasıl yaklaştığı ve bu yaklaşımını hangi deneyimlere dayandırdığı dinlenerek ifadenin anlamı daha iyi anlaşılabilir.

Memnuniyetsizlik ile sinizm arasındaki ayrım da önemlidir. Çalışan ücretini yetersiz bulabilir, fakat örgütün koşullarını dürüstçe açıkladığına inanabilir. Başka biri ücretinden memnunken, yönetimin çalışan katılımına ilişkin açıklamalarını göstermelik bulabilir. Güven, memnuniyet ve örgütsel bağlılık gibi kavramlarla ilişkili olması bu ayrımı ortadan kaldırmaz. Her kavram çalışanın örgütle ilişkisinin farklı bir yönüne odaklanır. Aynı ölçüm veya aynı davranış bütününü temsil etmeye yetmeyebilir.

Güven kaybı ile kuşku, çalışanın sonraki örgütsel mesajları nasıl yorumlayacağını birlikte etkileyebilir. Sinizmden güvene yönelen modelde bulunan negatif bağlantı ve ilişkinin karşılıklı süreç olarak ele alınması, bu etkileşimi açıklamaktadır (Filiz & Karagöz, 2026; Özler vd., 2010). Önceki tutarsızlıklar yeni açıklamaların inandırıcılığını zayıflatabilir; yeni uygulamalar da çalışan tarafından geçmiş deneyimlerin devamı olarak okunabilir.

Ekip içindeki yorumlar, yeni çalışanların örgütü anlamlandırdığı kaynaklardan biri olabilir. Deneyimli bir kişinin her gelişim programını göstermelik olarak tanımlaması, diğerlerinin beklentilerini etkileyebilir. Yeni çalışan kendi deneyimlerinden farklı bir sonuç çıkarabilir veya kuşkuyu belirli konularla sınırlayabilir. Ortak tutumların oluşup oluşmadığını değerlendirmek için zaman içindeki etkileşimleri ve bireysel deneyimleri incelemek gerekir.

Örgütle kurulan bağın niteliği, güven ve sinizm arasındaki ayrımı daha da önemli kılar. Örgütsel güven bağlılıkla pozitif, sinizm ise negatif ilişkili bulunmuştur (Türköz vd., 2013). Öz yeterliliğin

güvenle pozitif ve sinizm boyutlarıyla negatif bağlantısı da çalışanın örgüte ilişkin değerlendirmeleriyle kendi yapabilirliğine duyduğu inancın birlikte düşünülmesini sağlar (Oğuzhan, 2020). Bu nedenle bağın güçlendirilmesinde hem örgütün güvenilirliği hem de çalışanın katkı sunabildiği koşullar ele alınmalıdır.

Çalışan görevlerini eksiksiz sürdürürken gönüllü katkılarını sınırlayabilir. Bunun nedeni zaman kısıtı, programın yararına ilişkin değerlendirmesi veya örgüte duyduğu kuşku olabilir. Görüşmede mevcut görevlerin nasıl yürütüldüğü ve çalışanın hangi etkinliğe neden mesafe koyduğu ayrı ayrı ele alındığında, ilişkinin değişen yönü de daha açık ve anlaşılır hale gelecektir.

Örgütsel sinizmin olası işlevlerini de tek bir değer yargısıyla açıklamamak gerekir. Çalışan açısından kuşkucu tutum, yeni bir hayal kırıklığına karşı mesafe oluşturmanın yolu olabilir. Yönetim açısından ise bu tutum, girişimlere katılımı ve açık diyaloğu güçleştirebilir. Değerlendirmede çalışanın hangi deneyimlere işaret ettiği ve hangi konularda yeni bilgiye açık olduğu anlaşılmalıdır. Sinik olarak nitelendirilen bir çalışanın bütün eleştirilerini geçersiz saymak, gerçek örgütsel sorunların incelenmesini de engelleyebilir.

Güven Yeniden Kurulabilir mi?

Güvenin onarımı, çalışanın hangi konuda ve kime karşı güven kaybettiğinin anlaşılmasıyla başlar. Bir yöneticinin işi yapabilecek yeterliğe sahip olduğundan kuşku duymakla dürüst davranacağından kuşku duymak, açıklama ve düzeltme bakımından farklı ihtiyaçlar

yaratır. Güvenilirlik, sorunun açıkça tanımlanması ve sonraki davranışların bu tanımla tutarlı olması bakımından yeniden değerlendirilmelidir.

Çalışana hangi sözlerin tutulmadığı, hangi açıklamaların uygulamalarla çeliştiği ve bunların güvenini nasıl etkilediği sorulabilir. Yönetim kendi açıklamasını sunmadan önce bu deneyimi dinlemeli, ardından ilgili kayıtlarla birlikte hangi noktaların açıklığa kavuşturulması gerektiğini değerlendirmelidir.

Yönetim, yanıltıcı veya eksik bir açıklama yapıldığını belirlediğinde bunu açıkça ifade etmelidir. Sorumluluğun kabulü, önceki mesajların hangi beklentileri oluşturduğunu ve bunları karşılamak için neler yapılabileceğini açıklamayı da kapsar. Sunulan çözüm, örgütün gerçekten yerine getirebileceği adımlara dayanmalıdır.

Özrün iletilme biçimi, güven kaybının hangi konuda yaşandığına göre farklı karşılık bulabilir. Yetkinlikle ilgili ihlallerde sözlü özür daha onarıcı bir tutumken, dürüstlükle ilgili ihlallerde ise yazılı özür daha onarıcı bir tavır olabilir (Gao & Yan, 2022). Bu bağlamda örgütsel uygulamada önce neyin zedelendiğinin açıkça ortaya konması gerekir. Kararın yeterince iyi verilmemesiyle çalışana yanıltıcı açıklama yapılması, farklı sorumluluklar ve düzeltme ihtiyaçları doğurur. Bu nedenle açıklamanın içeriği ve iletilişi bu somut sorunla uyumlu olmalıdır.

Özrün yanında, yerine getirilmeyen yükümlülüğün telafisi de önemlidir. Psikolojik sözleşme ihlalini ele alan deneylerde eksiksiz telafi, güveni artırmada ve olumsuz duyguları azaltmada en etkili seçenek olmuş; ihlalin inkâr edilmesi ise iyileşme sağlamamıştır (Henderson vd., 2020). Yönetim, eksik kalan yükümlülüğü gidermek için hangi adımları atacağını ve bunların ne zaman tamamlanacağını açıklamalıdır.

Güvenin tesis edilebilmesi için şeffaflığın kapsamının da açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Bütün kararların bütün ayrıntılarını paylaşmak her zaman mümkün olmayabilir. Ancak hangi ölçütlerin kullanıldığı, hangi sınırların bulunduğu ve karardan etkilenen kişiye nasıl açıklama yapılacağı daha açık ifade edilebilir. Bir iç adayın seçilmemesi durumunda yalnızca dış adayın daha uygun olduğunu söylemek, kişinin gelişimi için yeterli bilgi sunmayabilir. Hangi yetkinliğin arandığı ve gelecekte nasıl değerlendirilebileceği açıklanabilir. Böylece kararın sonucuyla sürecin adil ve anlaşılır olup olmadığı karşılıklı olarak değerlendirilebilir.

Bu süreçte yeni taahhütlerin kapsamı da gerçekçi tutulmalıdır. Genel ve iddialı bir dönüşüm mesajı yerine, hangi uygulamanın hangi tarihte değiştirileceğinin açıklanması uygun olabilir. Sorumlu kişiler, kararın sınırları ve gerçekleşmeyen adımların nasıl ele alınacağı belirlenebilir. Bu tür bir uygulama, çalışanların söylenenle yapılanı karşılaştırmasına da olanak verir. Özellikle geçmişte benzer programlara kuşkuyla yaklaşan çalışanlar açısından, güvenilirlik değerlendirmesinin somut davranışlara dayanabilmesi önemlidir.

Çalışan görüşlerinin nasıl ele alındığı da açık olmalıdır. Bir ankette hangi sonuçların paylaşılacağı, hangi önerilerin kim tarafından değerlendirileceği ve geri dönüşün ne zaman yapılacağı baştan belirlenmelidir. Görüş toplamanın somut adımlara bağlanması, çalışanın yeni bir programa güvenip güvenmeyeceğini değerlendirmesine olanak sunacaktır.

Yöneticilerin gündelik kararları da bu süreçte yeni programın mesajlarıyla uyumlu olmalıdır. Katılımın destekleneceği açıklanırken itiraz eden çalışanların küçümsenmesi, programın anlamını zayıflatabilir. Benzer biçimde adil değerlendirme sözü verilirken ölçütlerin açıklanmaması yeni kuşkulara konu olabilir. Bu nedenle çalışanların kararların nasıl alındığını anlayabilmesi, gerekçeler hakkında soru sorabilmesi ve farklı görüşlerini rahatça dile getirebilmesi önemlidir.

Güvenin yeniden kurulması zaman alabilir. Çalışan, yeni uygulamaların devamlılığını görmek isteyebilir. Tekrarlanan güvenilir davranışlar güveni geliştirebilse de geçmişinde aldatma bulunan ilişkilerde önceki güven düzeyine bütünüyle dönülemeyebilir (M. E. Schweitzer vd., 2006). Kurumsal düzeyde inceleme ve açıklamaların yönetsel değişiklikler ve sistemsel düzenlemelerle desteklenmesi de güvenin onarılmasında önem taşır (Gillespie vd., 2014).

Atılan adımların etkisi, çalışanların yöneticiye ve örgüte duyduğu güvenin zaman içinde nasıl değiştiği izlenerek değerlendirilebilir. Yöneticiyle ilişkiler iyileşirken kurumun ücret veya kariyer politikasına ilişkin kuşkular sürebilir. Bu nedenle belirli kararlara

yönelik itirazlarla örgütün geneline duyulan güvensizlik ayrı ele alınmalıdır.

Sonuç ve Değerlendirme

Güven, başkalarının gelecekteki davranışlarına dayanabilmekle; psikolojik sözleşme, karşılıklı yükümlülüklere ilişkin inançlarla ilgilidir. Örgütsel sinizmde ise kurumun dürüstlüğüne yönelik daha genel bir kuşku öne çıkar. Bu ayrımlar, çalışanın hangi sözün tutulmasını, hangi davranışın değişmesini veya hangi kuşkusunun giderilmesini beklediğini anlamayı kolaylaştırır.

Güvenin zedelenmesi, çalışanın hangi ilişkiye dayanmakta zorlandığı ile anlaşılabilir. Yöneticiyle yaşanan bir sorun, kariyer sistemine ilişkin kuşku ve kurumun genel samimiyetine duyulan güvensizlik farklı onarım adımları gerektirebilir. Geçmiş deneyimlerle bugünkü uygulamalar birlikte dinlendiğinde, değişimin hangi alanda başlaması gerektiği belirlenebilir.

Güvenin yeniden kurulmasına yönelik çabalar, örgütsel söylem ile uygulama arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine dayanmalıdır. Açıklanmış karar ölçütleri, gerçekçi taahhütler ve çalışan görüşlerine verilen yanıtlar bu ilişkinin incelenmesini kolaylaştırabilir. Güven talep edilen bir sonuç olarak değil, çalışanın zaman içinde yeniden değerlendirebileceği bir ilişki olarak ele alınmalıdır. Aşağıdaki kurgusal örnek olay, görevini yapmayı sürdüren bir çalışanın örgüte ilişkin beklentilerinin nasıl değişebileceğini ve bu değişimin neden tek bir etikete indirgenmemesi gerektiğini göstermektedir.

Örnek Olay

Bu Kez Gerçekten Farklı Olacak

Bir perakende şirketinin merkez ofisinde çalışan Cem, yaklaşık altı yıldır aynı kurumda görev yapmaktadır. İşe başladığı ilk yıllarda şirketini çevresine övgüyle anlatan, çalışan etkinliklerine gönüllü katılan ve yeni başlayanlara kurumun iyi bir çalışma ortamı sunduğunu söyleyen çalışanlardan biridir.

Şirket, üç yıl önce hızlı bir büyüme dönemine girmiştir. Üst yönetim bu süreçte çalışanlara büyümenin getireceği fırsatların kurum içinde paylaşılacağını açıklamıştır. Genel müdür, çalışan toplantılarından birinde:

"Yeni pozisyonlar açıldığında önceliğimiz her zaman kendi çalışanlarımız olacak. Biz birlikte büyüyeceğiz."

demiştir.

Bu açıklama Cem açısından özellikle önemlidir. Bir süredir yöneticilik pozisyonuna hazırlanmakta ve performans görüşmelerinde kariyer hedefini yöneticisiyle paylaşmaktadır. Yöneticisi de kendisine deneyim kazanmaya devam etmesini ve "doğru zaman geldiğinde" değerlendirileceğini söylemektedir.

Yaklaşık bir yıl sonra Cem'in departmanında yeni bir ekip yöneticiliği pozisyonu açılmıştır. Cem pozisyona başvurmuş, ancak göreve şirket dışından bir yönetici atanmıştır. İnsan Kaynakları birimi, dışarıdan gelen adayın farklı sektörlerdeki yöneticilik deneyiminin tercih edildiğini açıklamıştır.

Cem karardan hayal kırıklığı duysa da bunu kabul etmiştir.

Ancak takip eden aylarda benzer durumlar başka departmanlarda da yaşanmıştır. Açılan bazı yönetici pozisyonlarına dışarıdan atamalar yapılmış, şirket içinden başvuran çalışanların önemli bir kısmı seçilmemiştir.

Öğle arasında konu açıldığında Cem arkadaşlarına:

"Demek ki 'önce kendi çalışanımız' derken aslında uygun birini dışarıda bulamazsak demek istemişler."

demiştir.

Arkadaşları gülmüş ve konuşma kapanmıştır.

Bir süre sonra şirket ekonomik koşullar nedeniyle maliyet kontrolü programı başlatmıştır. Yönetim, çalışanlara mevcut yıl içinde ücret artışlarının sınırlı tutulacağını ancak şirketin performansı iyileştiğinde bunun telafi edileceğini bildirmiştir. Çalışanlardan içinde bulunulan dönemde fedakârlık yapmaları istenmiştir.

Yıl sonunda şirketin finansal sonuçları beklenenden iyi gerçekleşmiştir. Ancak ücret politikasında önemli bir değişiklik yapılmamıştır. Aynı dönemde şirketin üst yönetim kadrosunun genişletildiği ve merkez ofisin yönetici katının yenileneceği duyurulmuştur.

Cem bu haberi duyduğunda ekip arkadaşına:

"Kaynak yok denildiğinde nedense kaynak hep bizim için yok."

demiştir.

Zaman içinde Cem'in şirketle ilgili yorumlarının tonu değişmeye başlamıştır. Yönetim yeni bir çalışan gelişim programı duyurduğunda:

“Kesin sunumu güzel hazırlamışlardır. Altı ay sonra kimse hatırlamaz.”

demiştir.

İnsan Kaynakları birimi çalışan deneyimini geliştirmek amacıyla bir anket gönderdiğinde ise ekip arkadaşlarına:

“Sonuç hoşlarına gitmezse zaten açıklamazlar.”

yorumunda bulunmuştur.

Cem ankete katılmamıştır.

Departmana yeni başlayan Melis, Cem'in bu tavrını fark etmiştir. Bir gün şirketin mentorluk programına başvuracağını söylediğinde Cem:

“Başvur tabii. Birkaç toplantı yaparlar, fotoğraf çekerler, sonra herkes işine döner.”

demiştir.

Melis, Cem'i neden bu kadar olumsuz düşündüğünü sorduğunda şu cevabı almıştır:

“Ben olumsuz değilim, sadece artık buranın nasıl çalıştığını biliyorum.”

Buna rağmen Cem görevlerini yerine getirmeye devam etmektedir. Performans sonuçlarında belirgin bir düşüş bulunmamaktadır ve müşterilerden olumlu geri bildirim alınmaktadır. Ancak eskiden gönüllü katıldığı şirket etkinliklerine artık katılmamakta, yeni projeler

için fikir önermemekte ve yöneticilerin yaptığı açıklamaları çoğu zaman şüpheyle karşılamaktadır.

Yeni yöneticisi bu değişimi fark ederek Cem'le bireysel bir görüşme yapmıştır. Cem görüşmede yaşadığı hayal kırıklıklarını anlatmış, özellikle yönetimin verdiği mesajlarla aldığı kararlar arasında tutarsızlık gördüğünü söylemiştir.

Yönetici ise şirketin hiçbir zaman Cem'e terfi garantisi vermediğini, ekonomik koşulların da yönetimin kontrolünde olmadığını belirtmiştir:

“Beklentilerinin karşılanmamış olmasını anlıyorum ama bu, şirketin sana verdiği sözleri tutmadığı anlamına gelmez. Bazı şeyleri biraz fazla kişisel yorumluyor olabilir misin?”

Cem bu görüşmeden sonra konuyu yeniden açmamıştır.

Birkaç ay sonra üst yönetim yeni bir kültür dönüşümü programı başlatmıştır. Programın sloganı “Güveni Birlikte İnşa Ediyoruz” olarak belirlenmiştir. Genel müdür tüm çalışanlara gönderdiği mesajda açık iletişimin, şeffaflığın ve çalışan katılımının bundan sonra şirketin temel öncelikleri arasında olacağını açıklamıştır.

Ekip mesaj grubunda duyuruyu gören Melis olumlu bir emoji paylaşmıştır.

Cem ise bir süre ekrana baktıktan sonra:

“Bu kez gerçekten farklı olacakmış.”

yazmıştır.

Mesajın sonuna da gülümseyen bir emoji eklemiştir.

Melis, Cem'in ciddi olup olmadığından emin olamamıştır.

Örnek Olayın Analizi

Cem'in yönetime duyduğu kuşku, kariyer ve ücret konusunda verilen mesajlarla sonraki kararlar arasında gördüğü tutarsızlıklarla gelişmektedir. Başlangıçta belirli bir terfi kararından hayal kırıklığı duyarken, zamanla yeni programları da uygulanmadan önce göstermelik bulmaya başlamıştır. Gelişim programı ve anket hakkındaki alaycı yorumları, kuşkusunun tek bir kararın ötesine geçerek örgütün samimiyetine yöneldiğini göstermektedir. Örgütsel sinizm, Cem'in değerlendirmelerindeki bu genelleşmeyi anlamaya yardımcı olmaktadır.

Bu değişimin arkasındaki beklentileri anlamak için iç adaylara öncelik verileceği ve ekonomik iyileşmenin ücretlere yansıtılacağı yönündeki açıklamalara dönmek gerekir. Cem, bu mesajları örgütün çalışanlarına karşı üstlendiği yükümlülükler olarak yorumlamış olabilir. Şirketin sonuçları iyileşirken ücretlerin değişmemesi ve yönetim katına yatırım yapılması, sözlerle uygulamalar arasında gördüğü farkı büyütmektedir. Psikolojik sözleşme açısından önemli olan, Cem'in hangi sözü nasıl anladığını ve neyin yerine getirilmediğini düşündüğünü açıklığa kavuşturmaktır.

Cem görevlerini özenle sürdürürken yeni fikirlere ve gönüllü katkılara mesafe koymaktadır. Bu durum, yaptığı işten tamamen kopmadan da örgüte duyduğu güvenin ve katkı sunma isteğinin zayıflayabildiğini göstermektedir. Yöneticinin bu hayal kırıklığını

Cem'in olayları fazla kişisel yorumlamasıyla açıklaması, Cem'in deneyimlerini yeniden konuşmasını güçleştirmiştir. Yeni bir güven programının inandırıcılığı da bu geçmişin nasıl ele alınacağına ve açıklamaların hangi uygulamalarla destekleneceğine bağlı olacaktır.

Yönetim, kariyer ve ücretle ilgili önceki mesajların çalışanlarda nasıl beklentiler oluşturduğunu dinleyerek başlayabilir. Ardından terfi ve ücret kararlarının ölçütleri açıklanmalı, yerine getirilmeyen beklentiler için neler yapılabileceği somutlaştırılmalıdır. Yeni programın sorumlularının ve takviminin belirlenmesi, anket sonuçlarının paylaşılması ve çalışan görüşlerine verilen yanıtların görülebilmesi, Cem'in açıklamaları gerçekleşen adımlarla karşılaştırmasına olanak sağlar. Güvenin yeniden kurulması, çalışanlardan olumlu düşünmelerini istemekten çok, tutarlı uygulamaları zaman içinde görebilmelerine bağlıdır.

Bölüm 7
İŞTE VAR OLAMAMAK: PRESENTEEISM

Giriş

Bir çalışanın o gün işe gelip gelmediği resmi kayıtlardan kolayca teyit edilebilir. Buna karşılık, çalışırken ne ölçüde zorlandığı, sağlık durumunun görevlerini nasıl etkilediği ve çalışmaya devam etme kararını hangi koşullarda aldığı aynı açıklıkla görünmeyebilir. Çalışan görevlerini tamamlamak için daha fazla zaman harcayabilir, bazı işleri erteleyebilir veya yardıma ihtiyaç duyabilir. Bu nedenle devam kayıtları, çalışma deneyiminin ve işlevselliğin yalnızca sınırlı bir bölümünü yansıtır.

İşte bulunmak, sağlık sorunu varken çalışmayı sürdürme davranışıyla bu sırada yaşanan işlevsellik kaybı açısından ayrı ele alınmalıdır. Presenteeismin sağlık odaklı kullanımında bu iki yön öne çıkarken, Türkçe kullanımda işe yoğunlaşamama ve zihinsel olarak işte bulunamama gibi daha geniş anlamlar da yer almaktadır (Yalçın & Sürgevil Dalkılıç, 2020; Yılmaz & Söyük, 2024). Çalışanın hangi güçlüğü yaşadığı, işe devamının nasıl değerlendirileceğini de değiştirir.

Sağlık gereksinimleri ile işin devamlılığı arasındaki gerilim, günlük iş düzeninde çözülür. İşin devredilebilmesi, yöneticinin verdiği mesajlar ve izin kullanmanın fiilî karşılığı, çalışanın elindeki seçenekleri belirler. Bu nedenle çalışma kararı, kişinin sağlık

durumuyla birlikte örgütün işleri nasıl sürdürdüğü üzerinden anlaşılmalıdır.

Orada Olmak Yetmediğinde

Presenteeismin davranışsal anlamda belirleyicisi, kişinin hastayken çalışmayı sürdürmesidir (Dietz & Zacher, 2023). Bu yaklaşım, sağlık gereksinimiyle işe devam kararını birlikte ele alır. Çalışan bazı görevlerini yapabilirken diğerlerinde zorlanabilir; davranışın sıklığıyla o sırada yaşanan işlevsellik güçlüğü ayrı değerlendirilmelidir.

Sağlıkla ilişkili işlevsellik, çalışanın görevlerini ne ölçüde sürdürebildiğiyle ilgilidir. İşi tamamlama ve dikkatini göreve yöneltme güçlükleri, presenteeismi bu yönden değerlendiren ölçümlerin odağındadır (Teoman & Harmancı Seren, 2022). Sağlık sorunu varken çalışılan günlerin sıklığıyla bu günlerde yaşanan güçlüğün düzeyi ayrı izlendiğinde, hem devam davranışı hem de çalışanın gereksinimi daha açık anlaşılır.

İşte var olamama, iş yerinde var ol(ma)ma ve kendini işe verememe ifadeleri, Türkçe kullanımda fiziksel varlıkla işe katılım arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Sağlık sorununun yanında işine yoğunlaşamama ve zihinsel olarak işte bulunamama da bu geniş kullanımda yer alabilmektedir (Yılmaz & Söyük, 2024). Çalışanın yaşadığı sorunu açık biçimde tanımlamak, sağlıkla ilişkili görev uyarlamasıyla diğer işe katılım sorunları için gereken desteği ayırmayı sağlar.

Absenteeism, çalışanın işe devam etmemesini ifade eder ve farklı nedenlere dayanabilir. Hastalık nedeniyle devamsızlık ile hastayken çalışma, aynı kişinin farklı zamanlarda yaşayabileceği durumlardır. Bu nedenle devam kayıtları, çalışanın sağlık gereksinimleri ve izin kullanma olanaklarıyla birlikte değerlendirilmelidir.

Devam davranışı, çalışanın sağlık sorunu yaşarken hangi koşullarda çalıştığını; sağlıkla ilişkili işlevsellik ise bu sırada görevlerini ne ölçüde sürdürebildiğini anlatır (Dietz & Zacher, 2023; Teoman & Harmancı Seren, 2022). Sağlık sorunlarıyla iş performansındaki güçlükler arasındaki bağlantı da bu ikinci yönün önemini gösterir (Bryan vd., 2022).

Hastayken Neden Çalışırız?

Çalışan sağlık sorunu yaşadığında, görevin nasıl sürdürüleceğini, gelirini ve yöneticisinin beklentisini de değerlendirir. İşin devredilebilmesi, izin sırasında birikmemesi ve işe dönüşte gerçekçi bir takvimle karşılanması bu değerlendirmede belirleyici olur. Aynı belirtileri yaşayan iki kişinin farklı devam kararları vermesi, çalışma düzenindeki bu olanaklar bakımından ayrışabilir. Bu nedenle çalışanla yapılan görüşmede, hem sağlığını koruyacak hem de işlerin sürdürülmesini sağlayacak bir plan oluşturulmalıdır.

İzin sırasında işlerin birikmesi ve teslim tarihlerinin değişmemesi, dinlenmenin ardından daha ağır bir iş yüküyle karşılaşma kaygısı yaratabilir. Yalnızca bir çalışanın bildiği müşteri veya görev ayrıntıları da işin devrini güçleştirebilir. Bu nedenle izin kullanımı, görevlerin

kim tarafından sürdürüleceği ve işe dönüşte hangi işlerin öncelikli olacağıyla birlikte planlanmalıdır.

Devam baskısı ise işe devam etme durumuna etki eden bir diğer önemli belirleyici husustur. Bu baskı, işe gelmenin daha güvenilir çalışan olmakla ilişkilendirilmesi veya izin kullanımının olumsuz karşılanmasıyla ilişkilendirilebilir. Çalışan, yazılı izin olanağını kullanırken kariyerinin veya ilişkilerinin etkilenmesinden çekinebilir. İzin kullanıldığında neler yaşandığı ve görevin nasıl sürdürüldüğü, bu baskının günlük karşılığını gösterir.

Yöneticinin birbiriyle çelişen mesajları da çalışanın işe devam etme kararında etkili olabilir. Çalışanın sağlığının önemli olduğu söylenirken, aynı konuşmada kritik görevin yalnızca onun tarafından yapılabileceği vurgulanabilir. Yönetici bunu takdir amacıyla ifade etmiş olabilir; çalışan ise dinlenmemesi yönünde bir beklenti olarak anlayabilir. Bu bağlamda, işin devredilip devredilemediği, toplantının ertelenip ertelenemediği ve yöneticiyle daha önce yaşanan deneyimler birlikte incelenmelidir. Zira dinlenme seçeneği çalışana sözel olarak ifade edilirken, uygulamada bu durum tam tersi olabilir.

Çalışma arkadaşlarına yük olmama isteği de hastayken çalışma kararında rol oynayabilir. Dayanışma ve mesleki sorumluluk duygusunun yanında personel yetersizliği ve görev devrindeki güçlükler de bu deneyimi şekillendirebilir.

Çalışan, işini önemsediği için de baskı hissettiği için de hastayken çalışmaya devam edebilir. Hastayken çalışmanın hem yüksek iş

talepleri, stres ve düşük destekle hem de işe yönelik olumlu tutumlarla ilişkili bulunması, bu farklı gerekçelere işaret eder (Miraglia & Johns, 2016). Çalışırken kendini işine verememe deneyiminde ise iş yükü, yönetim koşulları ve çalışma ilişkileri öne çıkar (Alhan Çimen, 2026). Bu nedenle çalışanla görüşürken onu çalışmaya devam etmeye yönelten nedenler, işini sürdürürken yaşadığı güçlükler ve ihtiyaç duyduğunda dinlenme olanağı birlikte ele alınmalıdır.

Hastayken çalışmak ile iş tatmini arasındaki ilişki zaman içinde iki yönde de görülebilir. Hastayken çalışmanın daha sonraki iş tatmininde düşüşle, yüksek iş tatmininin ise daha az hastayken çalışma dönemiyle ilişkili olduğu bulunmuştur. Aynı araştırmada hastayken çalışma ile sonraki sağlık durumu arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (Dietz & Zacher, 2023). Sağlık sorunlarının görevleri yerine getirmeyi güçleştirdiğine ilişkin bulgular da dikkate alındığında (Bryan vd., 2022), çalışanın hastayken ne sıklıkla çalıştığı, işinden ne ölçüde memnun olduğu ve görevlerini ne ölçüde sürdürebildiği birlikte değerlendirilmelidir.

Gelir kaybı veya iş güvencesine ilişkin endişeler de işe devam etme kararını şekillendirebilir. İzin kullanmanın maddi sonuçlarından çekinen çalışan, hastayken çalışmayı daha az riskli bir seçenek olarak görebilir. Bu nedenle çalışanla görüşürken izin kullanmasının önündeki güçlükler ve bu güçlükleri gidermek için sağlanabilecek destek ele alınmalıdır.

Presenteeismin Görünmeyen Maliyeti

Sağlık sorunları, görevi tamamlamak için olağandan fazla zaman ve çaba harcanmasına yol açabilir. Çıktı miktarı aynı kalsa bile çalışan bazı işleri erteleyebilir, destek isteyebilir veya hata yapmamak için yavaşlayabilir. Görevin gerektirdiği dikkat ve sağlanan destek birlikte ele alındığında, bu güçlükler daha açık anlaşılır.

İşin başkalarını doğrudan etkilediği görevlerde mevcut çalışma kapasitesi ile görevin gerekleri arasındaki uyum ayrıca değerlendirilmelidir (Yılmaz & Söyük, 2024). İşin ertelenebilmesi, devredilebilmesi veya uyarlanabilmesi, çalışanın deneyimi ve gerektiğinde uygun uzman desteğiyle birlikte ele alınmalıdır.

Çalışırken yaşanan güçlükler, tükenmişlik ve çalışanın işinden ve yaşamından aldığı doyumla birlikte ele alınabilir. Presenteeism ile tükenmişlik arasında ilişki bulunması (Karagöz & Bektaş, 2020), iş tatmini ve yaşam doyumuyla saptanan negatif ilişkilerle birlikte değerlendirildiğinde (Akdoğan, 2026), bu deneyimin çalışanın yaşamının farklı alanlarıyla bağlantılı olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışanla görüşürken, çalışanın görevlerini yerine getirirken yaşadığı güçlüklerin yanı sıra kendini ne kadar yorgun hissettiği ve işinden ne ölçüde memnun olduğu üzerinde de önemle durulmalıdır.

Örgütsel maliyet değerlendirilirken ertelenen işler, başkalarına aktarılan görevler ve yeniden yapılan işlemler hesaba katılmalıdır. Beklenen üretkenlikle sağlık sorunu sırasında sürdürülebilen katkı

arasındaki fark, bu iş akışı üzerinden değerlendirilebilir (Yalçın & Sürgevil Dalkılıç, 2020).

Sağlık koşulları, performans ve destek olanaklarını birlikte ele alan yaklaşım ise, devam davranışını mevcut çalışma düzeni içinde değerlendirir (Karanika-Murray & Biron, 2020). Böylece, çalışanın gelip gelmediğinin yanında hangi görevleri hangi destekle sürdürebildiği de değerlendirilmiş olur.

Sık sık hastayken çalışan kişilerde, ilerleyen dönemlerde hastalık nedeniyle uzun süre işe gelememe riskinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Hansen & Andersen, 2009). Yüksek talepler, stres ve yetersiz desteğin hastayken çalışmayla ilişkisi de dinlenmeyi güçleştiren çalışma koşullarının önemini gösterir (Miraglia & Johns, 2016). Bu nedenle değerlendirme, yalnızca o gün işin tamamlanmasına değil, çalışmanın zaman içinde nasıl sürdürülebildiğine de odaklanmalıdır.

Çalışmak mı, Dinlenmek mi?

Çalışanın sağlık durumuna uygun karar verebilmesi, dinlenme ve çalışma seçeneklerinin gerçekten kullanılabilir olmasına bağlıdır. Görevlerin geçici olarak devredilmesi, teslim tarihlerinin değiştirilmesi veya işin uyarlanması bu seçenekler arasındadır. Yöneticiyle yapılacak görüşmede, çalışanın ihtiyaç duyduğu destek ve işlerin nasıl düzenleneceği ele alınabilir; gerektiğinde uzman değerlendirmesine başvurulabilir.

İzin sırasında görevlerin kimlere devredileceği ve hangi işlerin erteleneceği önceden planlanmalıdır. Kritik bilgilerin paylaşılması ve gerektiğinde görevi sürdürebilecek kişilerin hazırlanması, tek bir çalışanın yokluğunda işin durmasını önleyebilir.

Görev devri yapılırken yükün sürekli aynı çalışanlarda birikmemesi de gözetilmelidir. Personel kapasitesi ve teslim tarihleri birlikte değerlendirilerek, bazı işler devredilebilir, ertelenebilir veya kapsamları daraltılabilir.

Yöneticinin mesajları da sunduğu seçeneklerle uyumlu olmalıdır. Dinlenebileceğini söylemekle birlikte çalışanın aynı toplantıya bağlanmasını beklemek, seçeneğin anlamını belirsizleştirebilir. Yönetici hangi işin ertelendiğini, hangisinin devredildiğini ve o gün çalışandan ne beklendiğini açıklayabilir. Çalışma ve dinlenme düzeninin belirsiz beklentiler yerine açık biçimde konuşulması amaçlanır. Sözel destek, işin fiilen nasıl düzenlendiğiyle birlikte anlam kazanır.

Değerlendirme uygulamaları da gözden geçirilebilir. Sürekli işte görünmenin güvenilirlik veya bağlılıkla eş tutulması, sağlık gereksinimlerini dile getirmeyi güçleştirebilir. Çalışanın katkısı, uygun koşullara göre görevin niteliği ve ortak işin yürütülmesi üzerinden değerlendirilmelidir. İzin kullanan kişinin katkısının otomatik olarak daha düşük kabul edilmemesi gerekir. Kayıtların çalışanın sorumluluk duygusuna ilişkin tek gösterge hâline getirilmemesi ve hangi amaçla kullanıldığının anlaşılır olması bu anlamda oldukça önemlidir.

Çalışanın sağlık durumuna göre görevlerin önceliği, çalışma süresi ve beklenen iş miktarının yeniden düzenlenmesi de bir başka seçenek olabilir. Bu süreçte hangi değişikliklerin yararlı olacağı, çalışanın yaşadığı güçlükler ve yaptığı iş dikkate alınarak belirlenmelidir. Bunu belirlerken çalışanın görüşü alınmalı, gerektiğinde uzman desteğine başvurulmalıdır. Çalışma süresi azaltılıyorsa, tamamlanması beklenen iş miktarı da buna göre gözden geçirilmelidir. Böylece sağlanan kolaylık, çalışanın aynı işi daha kısa sürede yetiştirme baskısı yaşamasına yol açmadan çözüme kavuşmuş olur.

Uzaktan çalışma imkânı sunulması da ulaşımı ortadan kaldırarak işin sürdürülmesini kolaylaştırabilir. Ancak evden çalışmanın yanında izin, görev devri ve uyarlama seçenekleri de açık tutulmalıdır.

Çalışan destek ve sağlıklı yaşam programları, iş düzenindeki değişiklikleri tamamlayabilir. Örneğin stresle baş etme desteği sunulurken, çalışanın dinlenmesini güçleştiren iş yükü ve görev devri sorunları da ele alınmalıdır.

Sağlık gereksinimleri konuşulurken işin düzenlenmesi için gerekli bilgilerle sınırlı kalınmalı, çalışanın mahremiyeti korunmalıdır. Görev devri için hangi bilgilerin paylaşılacağı ve sağlık bilgilerinin kimlerce görülebileceği açıkça belirtilmelidir.

Hastayken çalışmanın sıklığı ile görevleri sürdürürken yaşanan güçlük ayrı izlenmelidir. Kullanılan ölçümün amacı çalışanlara açıklanmalı; sağlıkla ilgili yanıtlar, destek gereksinimini anlamak için değerlendirilmelidir.

Çalışanın işe gelmesi ile sağlık sorunlarına rağmen görevlerini ne ölçüde sürdürebildiği ayrı değerlendirilmelidir. Koopman vd. (2002) tarafından geliştirilen Stanford Presenteeism Ölçeği, sağlık sorunlarının görevleri tamamlama ve işe yoğunlaşma üzerindeki etkilerini değerlendirmek için kullanılabilir. Bu değerlendirme, çalışanla yapılacak görüşmeyle birlikte, işini sürdürürken yaşadığı güçlüklerin ve ihtiyaç duyduğu desteğin anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Sonuç ve Değerlendirme

Presenteeism, çalışan işte bulunurken sağlık ve işlevsellik açısından neler yaşadığını ifade eder. Görevlerin tamamlanabilmesi, harcanan ek çabayı veya dinlenme gereksinimini her zaman görünür kılmaz. Bu nedenle devamlılık, işin nasıl sürdürüldüğü ve çalışanın hangi seçenekleri kullanabildiğiyle birlikte değerlendirilmelidir.

Devam kararı, iş yükü, görevlerin devredilebilirliği, yönetici beklentileri ve kişisel sorumluluk duygusu gibi farklı unsurlarla bağlantılı olabilir. Bu etkenler, çalışanı bütünüyle edilgen veya tamamen özgür bir karar verici olarak tanımlamadan birlikte değerlendirilmelidir.

Örgütün rolü, çalışanlara dinlenme önerisinde bulunmanın yanında bu seçeneği uygulanabilir kılan iş düzenini oluşturmaktır. Görevlerin yedeklenmesi, gerçekçi beklentiler ve sağlık gereksinimlerine uygun düzenlemeler bu açıdan değerlendirilebilir. Uygun çalışma seçeneğinin bulunması ile sağlık sorunu ne olursa olsun çalışandan işe

devam etmesinin beklenmesi birbirinden farklıdır. Aşağıdaki kurgusal örnek olay, bu ayrımın gündelik yönetici mesajlarında, ekip ilişkilerinde ve uzaktan çalışma kararında nasıl görünür olabileceğini ortaya koymaktadır.

Örnek Olay

Buradayım, Ama Ne Kadar?

Aslı, bir sigorta şirketinin kurumsal müşteriler biriminde yaklaşık beş yıldır çalışmaktadır. İşinde başarılı, müşteriler tarafından tanınan ve ekip arkadaşlarının güvenilir bulduğu bir çalışandır. Özellikle büyük müşterilerin yenileme dönemlerinde birçok süreci doğrudan kendisi yürütmektedir.

Departmanda son birkaç aydır yoğun bir dönem yaşanmaktadır. Ekipten bir çalışan işten ayrılmış, ancak yerine henüz yeni bir çalışan alınmamıştır. Bu nedenle mevcut müşteriler diğer çalışanlar arasında paylaştırılmıştır.

Aslı'nın yöneticisi Tolga Bey, ekibin bu dönemde gösterdiği çabayı sık sık takdir etmektedir. Bir ekip toplantısında:

“Gerçekten çok özverili bir ekibiz. Zor zamanda kimsenin işi diğerinin üzerine bırakmadığını görmek benim için çok değerli.”

demiştir.

Yoğun bir haftanın pazartesi sabahı, Aslı kendisini iyi hissetmeden uyanmıştır. Gece boyunca çok az uyumuş, şiddetli baş ağrısı ve halsizlik yaşamıştır. O gün evde kalmayı düşünmüş, ancak öğleden

sonra önemli bir müşteriyle yapılacak yenileme toplantısını hatırlamıştır.

Toplantının hazırlığını büyük ölçüde kendisi yapmıştır ve müşteriyle ilgili ayrıntıları ekipte en iyi bilen kişidir.

Sabah yöneticisine mesaj göndererek iyi hissetmediğini ancak toplantı nedeniyle ofise geleceğini söylemiştir.

Tolga Bey:

"Çok geçmiş olsun. Kendini gerçekten kötü hissediyorsan, dinlen tabii. Ama gelebilirsen toplantıda olman çok iyi olur, müşteriyi en iyi sen biliyorsun."

yanıtını vermiştir.

Aslı işe gitmiştir.

Gün boyunca dikkatini toplamakta zorlanmış, normalde kısa sürede tamamladığı bazı işlemler için birkaç kez kontrol yapmak zorunda kalmıştır. Öğleden sonraki müşteri toplantısında sunum sırasında bir rakamı yanlış söylemiş, ekip arkadaşı hatayı fark ederek düzeltmiştir.

Ertesi gün kendisini biraz daha iyi hissetmesine rağmen hâlâ dinlenmeye ihtiyaç duyduğunu düşünmektedir. Ancak önceki gün tamamlayamadığı işler birikmiştir. Ayrıca ekipteki diğer çalışanların da yoğun olduğunu bildiği için evde kalırsa kendi müşterilerinin onların üzerine kalacağını düşünmüştür.

Tekrar işe gitmiştir.

Hafta sonunda Aslı'nın durumu düzelmiş, ancak sonraki haftalarda benzer bir örüntüyü ekipte başka çalışanlarda da fark etmeye başlamıştır.

Ekip arkadaşlarından Onur, bel ağrısı nedeniyle doktor kontrolüne gitmesi gereken bir gün randevusunu ay sonuna ertelemiştir. Başka bir çalışan ise migren atağı yaşadığı gün ışıkları kapalı bir toplantı odasında birkaç saat çalışmaya devam etmiştir.

Hiçbir yönetici çalışanlara hasta olduklarında işe gelmemelerini açıkça söylememektedir.

Bununla birlikte, departmanda hastalık nedeniyle işe gelmemek pek yaygın değildir. Tolga Bey zaman zaman yıllık değerlendirme görüşmelerinde çalışanların "güvenilirliği" ve "sorumluluk bilinci" üzerinde durmaktadır. Geçmişte uzun süre raporlu olan bir çalışan hakkında ekip içinde:

"Tam en yoğun dönemde yoktu, bütün yük bize kaldı."

şeklinde yorumlar yapılmıştır.

Aslı bir öğle arasında ekip arkadaşlarına:

"Sanırım burada insan gerçekten çok kötü olmadıkça evde kalmaya çekiniyor."

demiştir.

Onur buna katılmamıştır:

"Bence kimse bizi zorlamıyor. Ben evde otururken arkadaşlarım benim işlerimi yapacaksa kendimi rahat hissetmem. Bu şirketin değil, benim tercihim."

Aslı bu cevabın ardından kendi kararını da düşünmeye başlamıştır. Gerçekten yöneticisi kendisini işe gelmeye zorlamamıştır. Hatta isterse dinlenebileceğini açıkça söylemiştir. Buna rağmen o sabah evde kalmanın gerçek bir seçenek olduğunu hissetmemiştir.

Birkaç ay sonra İnsan Kaynakları birimi çalışanların sağlık ve esenliğini desteklemek amacıyla yeni bir program başlatmıştır. Program kapsamında çevrim içi egzersizler, stres yönetimi seminerleri ve sağlıklı yaşam içerikleri sunulmaktadır.

Aynı dönemde departmanın çalışan sayısı değişmemiş, iş yükü ise artmaya devam etmiştir.

Bir sabah Aslı bu kez şiddetli bir migrenle uyanmıştır. Telefonunu eline aldığında o günkü takviminde üç toplantı ve tamamlanması gereken iki müşteri dosyası olduğunu görmüştür.

Bir süre yöneticisine yazacağı mesajı düşünmüş, sonra bilgisayarını açmıştır.

Evden çalışmaya karar vermiştir.

Akşam olduğunda bütün gün çevrim içi olmasına rağmen normalde tamamlayabileceği işlerin yaklaşık yarısını bitirebildiğini fark etmiştir.

Takviminde ise o gün hâlâ “çalıştı” görünmektedir.

Örnek Olayın Analizi

Aslı’nın sağlık sorunları yaşarken ofiste ve evden çalışmayı sürdürmesi, presenteeismin davranışsal yönünü göstermektedir. Çalıştığı bu günlerde dikkatini toplamakta zorlanması, bir rakamı

yanlış söylemesi ve olağan işlerinin yalnızca bir bölümünü bitirebilmesi ise görevlerini ne ölçüde sürdürebildiğini ortaya koymaktadır. Böylece olay, işe devam etmekle işi sağlık açısından uygun koşullarda yürütebilmek arasındaki farkı görünür kılmaktadır.

Aslı'nın kararında müşteriye ve ekip arkadaşlarına karşı duyduğu sorumluluk, personel eksikliği ve görev devrinin güçlüğü birlikte rol oynamaktadır. Tolga Bey dinlenebileceğini söylerken müşteriyi en iyi onun bildiğini de vurguladığı için Aslı, evde kalmayı uygulanabilir bir seçenek olarak görememektedir. Ekipte işe gelmeyen kişinin diğerlerine yük bıraktığının düşünülmesi de bu beklentiyi güçlendirmektedir. Onur'un arkadaşlarına iş bırakmamak için doktor kontrolünü ertelemesi, sağlık gereksinimlerine zaman ayırmanın ekip içinde nasıl zorlaşabildiğini göstermektedir.

Bu nedenle destek, Aslı ve Onur'un sağlıklarına zaman ayırabilecekleri bir çalışma düzeni kurmayı da kapsamalıdır. Müşteri bilgilerinin paylaşılması, görevleri devralabilecek kişilerin belirlenmesi ve gerektiğinde toplantıların ertelenmesi, dinlenme ya da sağlık kontrolü için işe ara vermeyi kolaylaştırabilir. Yönetici, çalışanın hangi desteğe ihtiyaç duyduğunu dinlemeli ve sağlık durumuna uygun çalışma seçenekleri gerektiğinde uzman desteğiyle değerlendirilmelidir. Egzersiz ve stres yönetimi programları da iş yükü ve personel ihtiyacına yönelik bu düzenlemelerle desteklenebilir.

Bölüm 8
BURNOUT'TAN BOREOUT'A: İŞ YAŞAMINDA ENERJİ VE ANLAM KAYBI

Giriş

Çalışanın gün sonundaki deneyimi, işin miktarıyla birlikte sunduğu anlam, gelişim ve toparlanma olanaklarıyla şekillenmektedir. Sürekli yetişmeyen görevlerle karşılaşan biri enerjisinin kalmadığını söyleyebilir. Günün önemli bölümünde becerilerini kullanabileceği bir görev bulamayan başka bir çalışan ise zamanının boşa geçtiğini düşünebilir. Bu farklılık, çalışan refahını yalnızca iş yükünün artırılması veya azaltılması üzerinden değerlendiren yaklaşımların yeterli olmadığını göstermektedir.

Tükenmişlik (burnout), uzun süreli iş talepleri karşısında yaşanan tükenmeyi; boreout ise yetersiz uyarılma, anlam ve gelişim eksikliğiyle bağlantılı güçlükleri açıklar. İki deneyimde de çalışanın işiyle ilişkisi değişebilir. Bu değişimin kaynağını anlamak, yükün hangi yönünün azaltılacağı ve hangi çalışma olanağının desteklenmesi gerektiği konusunda yol gösterici olacaktır.

İş yükü, çalışan deneyiminin önemli bir bileşenidir; ancak görevlerin içeriği ve yürütülme koşulları da değerlendirilmelidir. Bir iş çok sayıda tekrar içerebilirken, çalışanı zihinsel açıdan yeterince zorlamayabilir. Başka bir iş anlamlı bulunmasına rağmen mevcut zaman ve destekle sürdürülemeyecek kadar yoğun olabilir. Dolayısıyla işin nicel talepleri ile beceri kullanımı, özerklik ve

anlamlılık arasında ayrım yapılmalıdır. İyi bir iş düzeni, bu unsurların çalışan açısından nasıl bir araya geldiğini incelemeyi gerektirir.

Enerjinin Tükendiği Nokta: Burnout

Tükenmişlik, başarılı biçimde yönetilememiş kronik iş yeri stresiyle bağlantılı bir mesleki olgudur. Enerji tükenmesi, işe yönelik zihinsel uzaklaşma veya olumsuzluk ve mesleki etkililiğin azalması, bu deneyimin temel boyutlarıdır (World Health Organization, t.y.). Yaşanan güçlükler zamanla işin farklı alanlarına yansıyabilir; çalışan kendini daha yorgun hissedebilir, işine bakışı ve kendi yeterliliğine duyduğu güven değişebilir.

Tükenmişliği anlamada güçlüğün süresi ve işe nasıl yayıldığı da önemlidir. Yoğun bir teslim döneminden sonraki yorgunlukla uzun süredir devam eden enerji kaybı, iş düzeninde farklı ihtiyaçlara işaret eder. Bu bağlamda, çalışanın ne zamandır zorlandığı, nasıl toparlanabildiği ve hangi görevlerde güçlük yaşadığının birlikte değerlendirilmesi gerekir.

Duygusal tükenmede çalışan, işin taleplerini karşılayacak enerjisinin kalmadığını hisseder. İş yükü, kontrol ve değerler gibi koşullar, bu deneyimin örgütsel dayanakları arasındadır (Kazu & Yıldırım, 2021). Sürekli kesintiye uğrama, çelişen beklentileri yönetme ve desteğe ulaşamama da harcanan çabayı artırabilir. Bu nedenle işin miktarıyla nasıl yürütüldüğü birlikte ele alınmalıdır.

İşe yönelik zihinsel uzaklaşma ise kişinin işiyle kurduğu ilişkinin değişmesiyle anlaşılabilir. Daha önce ilgi uyandıran taleplerin giderek

rahatsızlık yaratması veya işi yalnızca bitirilmesi gereken bir yük gibi görme bu çerçevede değerlendirilebilir. Çalışan, aşırı iş yükünü önlemek için bilinçli bir sınır da koyabilir. Bundan hareketle, davranışın anlamı, geçmiş deneyim ve mevcut iş koşullarının beraber incelenmesi önerilebilir.

Mesleki yeterlilik ise, çalışanın yaptığı işte başarılı ve etkili olabildiğine ilişkin değerlendirmesini ifade eder. Mesleki yeterlik algısı ile görev performansı ayrı göstergelerle incelenebilir. Kişi işi tamamlayabilir, ancak katkısının yeterli olmadığını düşünebilir. Dolayısıyla ölçüm sonuçları yorumlanırken algılanan yeterlilik ile fiilen gözlenen çıktı ayrılmalıdır.

Tükenmişlikte işe mesafe koyma ile örgütün samimiyetinden kuşku duyma farklı deneyimlerdir. İlki işin talepleri karşısında uzaklaşmayı, ikincisi örgütün dürüstlük ve tutarlılığına ilişkin olumsuz değerlendirmeyi anlatır. Çalışan örgütün amaçlarını benimserken görevlerin yükü altında tükenebilir veya enerjisini koruduğu hâlde yönetimin açıklamalarına güvenmeyebilir. Bu fark, çalışana yönelik desteğin hangi alanda gerekli olduğunu belirlemeye yardımcı olur.

Çalışma ilişkilerindeki güçlükler de tükenmişliğe eşlik edebilir. Nezaketsizlik, duygusal tükenme ve sinizm arasındaki bağlantılar, görev yüküne eşlik eden kişilerarası zorlanmayı göstermektedir (Çini, 2022). İş yükü, kontrol ve değerler bu ilişkilerle birlikte düşünüldüğünde, çalışanın neden aynı miktardaki işi farklı koşullarda daha yorucu yaşadığı daha iyi anlaşılmaktadır (Kazu & Yıldırım, 2021).

Tükenmişlik arttıkça çalışan, işi üzerinde daha az söz sahibi olduğunu ve görevlerinde kendini yeterli hissedemediğini hissedebilir. Araştırmalar, tükenmişlikteki artışın zaman içinde özerklik ve yeterlik ihtiyaçlarının daha az karşılanmasıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. İşini anlamlı bulma ile tükenmişlik arasında da karşılıklı bir ilişki saptanmıştır (Maunz & Glaser, 2024). Bu nedenle çalışanı desteklemek, iş yükünü azaltmanın yanında karar süreçlerine katılmasını, becerilerini kullanmasını ve yaptığı işin katkısını görmesini de sağlamalıdır.

Çalışan, anlamlı bulduğu projelere yoğun katkı sunsa da sorumlulukları arttıkça bu çabayı sürdürmekte zorlanabilir. Başarının sürekli yeni görevlerle karşılanması, iş yükü mevcut zaman ve desteği aştığında tükenmişlik riskini artırabilir.

Çalışanların görev geçmişi, yetkisi, ulaşabildiği destek ve iş dışındaki toparlanma olanakları da birbirinden farklıdır. Bireysel ve örgütsel etkenlerin birlikte ele alınması, tükenmişlikte bu farklı kaynakları anlamayı sağlar (Kazu & Yıldırım, 2021). Bu nedenle tükenmişliği minimize etmeye yönelik bir plan yapılırken, kişinin baş etme biçimleriyle görevlerin nasıl düzenlendiği birlikte değerlendirmeye dahil edilmelidir.

İş Neden Sıkıcı ve Anlamsız Hâle Gelir?

Boreout, işte yetersiz uyarılma, sıkılma, anlam ve gelişim eksikliğiyle yaşanan güçlükleri anlatır. Anlam krizi, iş sıkıntısı ve gelişim krizi, bu deneyimin birbirine bağlı boyutlarıdır (Stock, 2015).

Kavramın Türkiye'deki kullanımında da bu farklı vurgular bulunmaktadır (Yavuz, 2024). Çalışanın becerisini kullanabilmesi, katkısını değerli bulması ve yeni şeyler öğrenebilmesi de en az işin miktarı kadar önemlidir.

İşte sıkılma, zamanın yavaş geçtiği ve mevcut görevin yeterince ilgi uyandırmadığı deneyimle bağlantılı olabilir. İş akışında zorunlu bekleme dönemleri veya yoğun bir çalışmanın ardından daha sakin aralıklar bulunabilir. Önemli olan, deneyimin ne ölçüde süreklilik kazandığı, çalışanın ne tür görevler yapabildiği ve bu durumun nasıl anlamlandırıldığıdır. Boreout açısından kısa süreli boşluklardan çok, çalışanın uzun süre kapasitesinin altında çalıştığını düşünmesi önem taşımaktadır.

Çok sayıda standart işlem yapmak günü doldurabilir; ancak yeni bir problem çözme veya beceri geliştirme fırsatı sunmayabilir. Buna karşılık az sayıda karmaşık görev yoğun dikkat gerektirebilir. Bu nedenle boreout değerlendirilirken görev sayısıyla birlikte işin çeşitliliği, karmaşıklığı ve çalışanın beklentileri dikkate alınmalıdır.

Anlam krizi, çalışanın yaptığı işin değerini veya katkısını görmekte zorlanması üzerinden ele alınabilir. Bu deneyimde belirleyici olan, çalışanın yaptığı işi nasıl anlamlandırdığıdır. Rutin bir görev, sonucunun kime nasıl yarar sağladığı anlaşıldığında anlamlı bulunabilir. Prestijli görünen bir görev ise çalışan tarafından etkisiz veya amaçsız algılanabilir. İşin anlamı, unvanın yanında görevin içeriği ve çalışanın katkısını nasıl değerlendirdiğiyle ilişkilidir.

Çalışanın kendi katkısıyla ortaya çıkan sonuç arasındaki bağı görüp göremediğini ve bu katkının nasıl değerlendirildiğini anlamak gerekir.

Gelişim krizi ise yeni şeyler öğrenme, becerileri kullanma veya ilerleme olanaklarının yetersiz algılanmasıyla ilişkilidir. Bir projede uzmanlaşmış çalışanın uzun süre aynı basit görevlerle sınırlı kalması bu açıdan incelenebilir. Bazı çalışanlar öngörülebilirliği ve mevcut görevlerinde ustalaşmayı değerli bulabilir. Bu nedenle değerlendirme yapılırken, çalışanın kendi beklentileri esas alınmalıdır.

Çalışanın işini anlamlı bulmaması ve kendini geliştiremediğini hissetmesi, hem iş doyumu hem de yeni fikirler üretmesi açısından önem taşır. Boreout'un bu iki boyutu, daha düşük iş tatminiyle (Arpacıoğlu, 2026) ve daha az yenilikçi iş davranışı ile ilişkili bulunmuştur (Stock, 2015). Bu bulgular, çalışanın yaptığı işte anlam bulmasına, yeni beceriler kazanmasına ve katkısını görebilmesine odaklanmanın önemini gösterir.

Çalışana daha fazla görev vermek, işte yaşadığı sıkıntıyı gidermeye yetmeyebilir. İş yükü sonraki tükenmişlikle pozitif ilişkili bulunmuş, sıkılmayı azaltacağı yönündeki beklenti ise desteklenmemiştir. Gereksiz bürokratik engeller de hem sıkılma hem tükenmişlikle bağlantılıdır (Harju vd., 2022). Bu bulgular, iş miktarını artırmanın yanında görevlerin içeriğini ve yürütülmesini güçleştiren koşulları ele almanın önemini gösterir.

Fazlası da Azı da: İşin Dengesini Kaybetmek

Aşırı iş yüküyle yetersiz gelişim olanağı aynı görevde birleşebilir. Sürekli yetişmesi gereken rutin işlemler, çalışanın becerilerini kullanabildiği veya öğrendiği alanları daraltabilir. Burnout ve boreout'un birlikte düşündürdüğü soru, işin ne kadar olduğu kadar çalışana nasıl bir katkı ve gelişim olanağı sunduğudur.

İş sıkıntısı ile tükenmişliğin zaman içinde karşılıklı pozitif ilişki göstermesi, bu iki deneyimin birlikte gelişebildiğine işaret eder (Harju vd., 2022). Sıkılma ve bitkinliğin birlikte yüksek olduğu çalışan gruplarıyla işi yürütmeyi güçleştiren talepler arasında da bağlantı bulunmuştur (Harju vd., 2023). Çalışan hem yorulabilir hem de yaptığı işte anlam ve gelişim fırsatı bulamayabilir. İş sıkıntısı boreout'un bir boyutu olduğundan, bu bulgular anlam ve gelişim deneyimleriyle birlikte değerlendirilmelidir.

Aynı unvan ve benzer çalışma süresi, çalışanların eşit yük ve gelişim olanaklarına sahip olduğunu göstermez. Bazı kişiler sürekli karmaşık görevler üstlenirken diğerleri rutin işlerle sınırlı kalabilir. Bu nedenle bireysel görev dağılımı, hazırlık ve takip süreleri, karar yetkisi ve kullanılan beceriler birlikte değerlendirilmelidir.

Enerji, motivasyon ve anlam kaybı da birbirinin yerine kullanılmamalıdır. Çalışan işi anlamlı bulmasına rağmen onu sürdürecek enerjisinin azaldığını söyleyebilir. Başka biri fiziksel olarak yorgun olmadan yaptığı işin değerini sorgulayabilir. Motivasyonun düşük görünmesi, bu farklı deneyimlerin dışa

yansıması olabilir; ancak nedenini açıklamada yeterli değildir. Yöneticinin bütün durumu motivasyon sorunu olarak adlandırması, hangi örgütsel koşulun değişmesi gerektiğini belirsiz bırakabilir. Değerlendirmede çalışanın ne yapmak istediği, ne yapabildiği ve hangi olanaklara sahip olduğu detaylı bir şekilde incelenmelidir.

İşi anlamsız bulmak ve işte sıkılmak, çalışanın örgütten ayrılmayı düşünmesiyle de ilişkilidir. Soydan'ın (2025) araştırmasında bu iki boyut işten ayrılma niyetiyle ilişkili bulunurken, gelişim krizi için anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Önceki araştırmalarda iş tatmini ve yenilikçi davranışla ilişkili bulunan gelişim boyutunun burada aynı sonucu vermemesi, çalışanın işinden memnuniyetsizliği ile ayrılma kararının farklı gerekçelere dayanabileceğine işaret eder (Arpacıoğlu, 2026; Stock, 2015). Çalışanla görüşürken işini ne kadar anlamlı bulduğu, hangi görevlerde sıkıldığı ve nasıl gelişmek istediği üzerinde ayrı ayrı durulmalıdır.

Boreout, sanal kaytarma ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki pozitif ilişkiler ile sanal kaytarmanın aracılık rolü, bu deneyimin işin yürütülüşüne de yansıyabildiğini gösterir (Merdan vd., 2022). Kısa bir mola, işle ilgili araştırma ve görevi sürekli aksatma farklı davranışlardır. Çalışanın zamanını nasıl geçirdiği değerlendirilirken, görevlerinin içeriği ve becerilerini kullanma olanakları da ele alınmalıdır.

Görev performansının aynı kalması da yaşanan güçlüğü geçersiz kılmaz. Çalışan işini zamanında yaparken gelişiminin durduğunu düşünebilir. Başka biri, yoğun çabayla çıktısını koruduğu için enerji

kaybını dışarıdan göstermeyebilir. Burada teknik sorunlar, bilgi eksikliği veya görev değişikliği gibi durumlar söz konusu olabilir. Bu bağlamda iş performansı ile çalışan deneyimini birlikte değerlendirmek gerekmektedir.

Presenteeism, bu deneyimlerle kesişebilen bir başka çalışma sorunudur. Çalışan enerjisinin azaldığını söylediğinde, bunun sağlıkla ilişkili bir çalışma güçlüğü mü, uzun süreli iş deneyimi mi yoksa başka bir süreç mi olduğu araştırılmalıdır. Aynı şekilde, görevlerini sınırlayan kişinin davranışı da hemen sessiz istifa olarak adlandırılmamalıdır.

İş Yükünü Dengeleyerek İşi Anlamlı Kılmak

Görevleri yeniden düzenlemeden önce çalışanın hangi koşullarda zorlandığı anlaşılmalıdır. İşlerini yetiştirmekte zorlanan çalışanın iş yükü azaltılıp öncelikleri netleştirilebilir; becerilerini kullanamayan çalışana ise bu becerilerini kullanabileceği ve yenilerini öğrenebileceği görevler verilebilir. Burada düzenlemenin amacı ve beklenen değişim çalışanla birlikte belirlenmelidir.

Bu bağlamda atılacak ilk adım, görevlerin kimin üzerinde nasıl biriktiğini ortaya koymak olmalıdır. Toplantılar, raporlama, müşteri takibi ve beklenmedik talepler birlikte değerlendirilmelidir. Yalnızca görev tanımına bakmak, geçici olarak eklenen fakat aylarca süren işleri görünmez kılabilir. Çalışanın zamanını neyin aldığı ve hangi görevin sürekli mesai dışına sarktığı anlaşılmalıdır. Böylece güçlüğün kişisel zaman yönetiminden mi, toplam görev kapsamından mı veya

önceliklerin belirsizliğinden mi kaynaklandığı daha iyi değerlendirilebilir.

Aşırı taleplerin bulunduğu durumda bazen önceliklerin gerçekten değişmesi de gerekebilir. Zira her görevin aynı anda öncelikli olduğu söylendiği durumda, çalışandan daha iyi planlama beklemek gerçekçi bir beklenti olmayacaktır. Bu bağlamda öncelikle hangi işin erteleneceği, kapsamının daraltılacağı veya başka birine devredileceği açıklanabilir. Gerekli personel ve destek olanakları da bu kapsamda incelenebilir. Burada amaç, görevin mevcut kaynaklarla sürdürülebilir biçimde yürütülmesini değerlendirmektir.

Çalışanın dinlenmek ve yeniden güç toplamak için yeterli zamana sahip olması da önemlidir. Mesai sonrasında gelen talepler ve ertesi güne yetiştirilmesi beklenen işler bu zamanı daraltabilir. Bu nedenle iş yükü ve teslim tarihleri belirlenirken dinlenme ihtiyacı da gözetilmeli, mesai dışındaki erişilebilirlik beklentileri açıkça konuşulmalıdır. Dinlenmek, ancak bütün işler tamamlandığında mümkün olan bir seçenek hâline gelmemelidir.

İşini tekdüze bulan veya kendini geliştiremediğini hisseden çalışanlar için görevlerin içeriği zenginleştirilebilir. Bir işi başından sonuna yürütmek, işle ilgili kararlara katılmak veya becerilerini farklı sorunlarda kullanmak, çalışanın katkısını görmesini kolaylaştırabilir. Rutin görevlerde de işin nasıl yapılacağı konusunda söz hakkı tanınabilir. Yeni sorumluluklar, gerekli eğitim, yetki ve destekle birlikte planlanmalı; mevcut iş yükü buna göre düzenlenmelidir.

Çalışanın hangi becerilere sahip olduğu, bunları işinde ne ölçüde kullanabildiği ve neler öğrenmek istediği birlikte değerlendirilmelidir. Gelişim beklentileri, gelecekte çıkabilecek belirsiz fırsatlara bırakılmadan somut adımlarla desteklenebilir. Örneğin, yeni bir görev üstlenmesi, bir projeye katılması veya eğitim alması planlanabilir; ilerlemenin ne zaman değerlendirileceği de kararlaştırılabilir.

Çalışanların görevlerinde değişiklik yapabilmesi de bu sürece katkı sunabilir. Gelişim sağlayan zorlayıcı görevler aramak, daha düşük iş sıkıntısı ve daha yüksek işe adanmışlıkla ilişkili bulunmuştur (Harju vd., 2016). İş biçimlendirme programının ardından tükenme azalırken refah ve iş doyumu iyileşmiş; kazanımlar izlem döneminde zayıflamıştır (Delgadillo vd., 2026). Bu nedenle çalışanların yaptığı değişikliklerin iş yüküyle uyumu ve zaman içindeki sonuçları izlenmelidir.

İş tasarımı yapılırken, yoğun çalışanla az görevi olan çalışan arasında iş aktarımı ilk bakışta uygun görünebilir. Ancak bu aktarım yalnızca miktar üzerinden yapılmamalıdır. Gerekli yetkinlik, müşteri bilgisi, hazırlık süresi ve karar yetkisi değerlendirilmelidir. Yeni görevin çalışanın gelişim beklentisine karşılık verip vermediği de değerlendirmeye alınmalıdır. Aksi hâlde birinin üzerindeki yük azalırken diğerine anlamlı katkı olanağı sağlanmayabilir veya yeni bir aşırı yük yaratılabilir. İş dağılımı, görevlerin niteliği ve çalışanların tercihleriyle birlikte ele alınmalıdır.

Çalışanın yöntemini ve görev sırasını ne ölçüde belirleyebileceği, kullanabileceği kaynaklarla birlikte açıklanmalıdır. İşin neden gerekli

olduğunu ve hangi sonuca katkı sunduğunu göstermek de anlam duygusunu destekleyebilir. Çalışanın gereksiz bulduğu işlemler ise yeniden gözden geçirilmelidir.

Stresle baş etme ve bireysel destek olanakları, görev düzenlemelerini tamamlayabilir. Yoğun iş yükü yaşayan bir çalışan için kapasite sorunları; gelişim fırsatı bulamayan bir çalışan için ise becerilerini kullanabileceği görevler ele alınmalıdır.

Sonuçların izlenmesinde de tek bir memnuniyet sorusu yeterli olmayabilir. Görev yükü, enerji deneyimi, beceri kullanımı ve gelişim olanakları ayrıca değerlendirilmelidir. Bazı görevlerin aktarılması yoğun çalışan için rahatlama yaratırken, diğer çalışan açısından öğrenme gereksinimi doğurabilir. Bir alandaki iyileşmenin başka alanda güçlük yaratıp yaratmadığı incelenmelidir.

Sonuç ve Değerlendirme

İş yükü nedeniyle yorulan bir çalışanla, işini tekdüze bulan ve kendini geliştiremediğini düşünen bir çalışanın ihtiyaçları farklı olabilir. İlkinde iş yükünün azaltılması ve dinlenmeye zaman ayrılması önem taşırken, ikincisinde becerilerini kullanabileceği ve yeni şeyler öğrenebileceği görevler öne çıkar. Bu nedenle görevler yeniden düzenlenirken çalışanın hangi güçlükleri yaşadığı ve nasıl bir desteğe ihtiyaç duyduğu esas alınmalıdır.

İşin anlamı, gelişim ve günlük uyarılma, çalışanın deneyiminde farklı ihtiyaçlara karşılık gelir. İşten aldığı doyum, yenilik sunma isteği ve örgütte kalma düşüncesi bu ihtiyaçlarla aynı biçimde

değişmeyebilir. Bu bağlamda çalışanla yapılacak görüşmenin odağı, hangi görevlerde nasıl bir eksiklik yaşadığını ve hangi değişimi anlamlı bulduğunu açıklığa kavuşturmak olmalıdır.

Çalışan refahını desteklemek, bazı durumlarda yükü azaltmayı, bazı durumlarda ise daha anlamlı ve geliştirici katılım olanakları oluşturmayı gerektirebilir. İki yaklaşımın ortak noktası, işin çalışan açısından nasıl tasarlandığını incelemektir. Bu kapsamda yeterli destek, beceri kullanımı ve gerçekçi sorumluluklar birlikte ele alınmalıdır. Aşağıdaki kurgusal örnek olay, aynı departmandaki iki çalışanın benzer görünen uzaklaşma davranışlarının neden farklı iş koşulları üzerinden değerlendirilmesi gerektiğini somutlaştırmaktadır.

Örnek Olay

Aynı Ofis, İki Farklı Yorgunluk

Bir danışmanlık şirketinin operasyon departmanında çalışan Deniz ve Barış, aynı unvana sahip iki uzmandır. İkisi de yaklaşık dört yıldır şirkette çalışmakta ve aynı yöneticiye bağlı bulunmaktadır.

Deniz son bir yıldır şirketin en büyük müşterilerinden ikisinin projelerini yürütmektedir. Başlangıçta bu sorumluluğu kariyeri açısından önemli bir fırsat olarak görmüştür. Projeler karmaşıktır, ancak yaptığı işi sevdiği ve müşterilerden olumlu geri bildirim aldığı için yoğun çalışma temposunu uzun süre sorun olarak görmemiştir.

Son altı ayda durum değişmeye başlamıştır.

Şirketten iki deneyimli çalışan ayrılmış, ancak yerlerine hemen yeni çalışanlar alınmamıştır. Ayrılan çalışanların bazı görevleri geçici olarak Deniz'e verilmiştir.

Geçici olduğu söylenen düzenleme aylar boyunca devam etmiştir.

Deniz'in günleri çoğunlukla arka arkaya yapılan toplantılarla geçmektedir. Toplantılar arasında müşterilerden gelen e-postalara cevap vermekte, asıl raporlama ve analiz işlerini ise çoğu zaman mesai saatlerinin sonuna bırakmaktadır.

Yöneticisi Deniz'in performansından oldukça memnundur:

“Bu ekibin en güvenilir insanlarından birisin. Zor projeleri sana vermemin nedeni de bu.”

demektedir.

Deniz bir dönem bu ifadeyi takdir olarak görmüştür. Son zamanlarda ise her başarılı projenin ardından kendisine yeni bir sorumluluk verileceğini düşünmeye başlamıştır.

Sabahları bilgisayarını açmadan önce bile yorgun hissetmektedir. Eskiden müşterilerin karmaşık sorunlarını çözmekten keyif alırken, artık yeni bir e-posta gördüğünde ilk hissettiği şey rahatsızlıktır.

Bir gün yakın bir çalışma arkadaşına:

“İşimi hâlâ önemsiyorum ama artık hiçbir şeye enerjim kalmadı. Bir işi bitirdiğimde rahatlamıyorum çünkü arkasında üç tane daha bekliyor.”

demiştir.

Aynı ofisin birkaç masa ilerisinde çalışan Barış'ın günü ise oldukça farklı geçmektedir.

Barış iki yıl önce şirketin önemli bir dönüşüm projesinde görev almış ve veri analizi konusunda uzmanlaşmıştır. Proje tamamlandıktan sonra kendisine daha rutin operasyon görevleri verilmiştir. Başlangıçta bunun geçici olduğunu düşünmüştür.

Ancak aylar geçtikçe görevleri değişmemiştir.

Barış'ın işi çoğunlukla standart raporları güncellemek, belirli verileri sisteme girmek ve haftalık tablolar hazırlamaktan oluşmaktadır. İşlerini genellikle öğleden önce tamamlayabilecek durumdadır. Günün geri kalanında e-postalarını birkaç kez kontrol etmekte, internette sektör haberlerini okumakta ve bazen çalışma arkadaşlarına yardım etmektedir.

Yöneticisinden birkaç kez daha fazla sorumluluk istemiştir.

Yöneticisi:

“Şimdilik böyle devam edelim. Yeni proje geldiğinde seni mutlaka değerlendiririz.”

demiştir.

Yeni proje henüz gelmemiştir.

Barış'ın performans değerlendirmeleri olumludur. Hata oranı düşüktür, işlerini zamanında tamamlamaktadır ve fazla mesai yapmasına neredeyse hiç gerek yoktur. Dışarıdan bakıldığında, Deniz'e kıyasla oldukça rahat bir çalışma hayatı vardır. Ancak Barış durumundan memnun değildir.

Özellikle üniversiteden arkadaşlarının kariyerlerinde ilerlediğini gördükçe kendi işinin giderek anlamsızlaştığını düşünmektedir. Sahip olduğu becerilerin büyük bölümünü kullanmadığını ve son iki yılda mesleki açıdan neredeyse hiçbir şey öğrenmediğini hissetmektedir.

Bir akşam Deniz'le birlikte ofisten çıkarken şöyle demiştir:

“Sen bütün gün koşturuyorsun. Ben ise bazen saat beş olsun diye bekliyorum. Eve gittiğimde yorgun değilim ama bütün günümü boşa harcamışım gibi hissediyorum.”

Deniz gülerek:

“İstersen işlerimin yarısını sana vereyim.”

demiştir.

Barış:

“Keşke o kadar kolay olsa.”

diye karşılık vermiştir.

Zaman içinde iki çalışanın davranışlarında da değişiklikler ortaya çıkmıştır.

Deniz toplantılarda eskisine göre daha sabırsız davranmakta ve mümkün olduğunca yeni görev almamaya çalışmaktadır. İş dışında arkadaşlarıyla yaptığı planları sık sık iptal etmekte, hafta sonlarının önemli bir bölümünü dinlenerek geçirmektedir.

Barış ise işe giderek daha geç gelmeye başlamıştır. Görevlerini aksatmamaktadır, ancak eskiden gönüllü olduğu ekip çalışmalarına artık katılmamaktadır. Yöneticisinin yeni proje duyurularını da eskisi kadar ciddiye almamaktadır.

İnsan Kaynakları birimi aynı dönemde çalışanların refahını geliştirmek amacıyla bir program başlatmıştır. Program kapsamında stres yönetimi seminerleri, nefes egzersizleri ve çalışanlara yönelik çevrim içi iyi oluş eğitimleri sunulmaktadır.

Yöneticiler Deniz ve Barış'a programa katılmalarını önermiştir.

Deniz programın duyurusunu gördüğünde:

“Bir saat nefes egzersizi yapınca işlerim azalacak mı?”

diye düşünmüştür.

Barış ise programı inceledikten sonra bilgisayarını kapatmıştır. Ona göre sorun stres değildir.

Birkaç hafta sonra yönetici, İnsan Kaynakları biriminden iki çalışanla ilgili kısa bir değerlendirme istemiştir. Deniz'in “iş yükünü yönetmekte zorlandığını”, Barış'ın ise “motivasyon problemi yaşadığını” belirtmiş ve her ikisinin de çalışan refahı programından yararlanmasının uygun olabileceğini söylemiştir.

İnsan Kaynakları uzmanı dosyaları incelerken aynı departmanda, aynı unvanda ve benzer ücretlerle çalışan iki kişinin nasıl bu kadar farklı biçimlerde işlerinden uzaklaşmaya başladığını düşünmüştür.

Belki de ikisinin sorunu aynı değildi.

Belki de fazla iş kadar, insanın kapasitesinin altında kalan bir iş de çalışanı işinden uzaklaştırabiliyordu.

Örnek Olayın Analizi

Deniz'in yorgunluğu, ayrılan çalışanların görevlerini devralması ve bu geçici düzenlemenin kalıcılaşmasıyla birlikte artmaktadır. Gününü toplantılarda geçirip asıl işlerini mesai sonuna bırakması, dinlenebileceği zamanı da daraltmaktadır. İşini önemsemeyi sürdürürken yeni taleplere karşı daha sabırsız olması ve kendisini sürekli yorgun hissetmesi, tükenmişlik açısından ele alınabilecek bir deneyimdir.

Barış ise görevlerini tamamlamakta zorlanmamakta, fakat bildiklerini kullanabileceği ve kendini geliştirebileceği işler bulamamaktadır. Daha fazla sorumluluk istemesine rağmen rutin görevlerde kalması, iş gününü anlamsız geçirdiğini düşünmesine yol açmaktadır. Boreout'un sıkılma, anlam kaybı ve gelişim eksikliği boyutları, onun işinden neden uzaklaştığını anlamaya yardımcı olmaktadır.

İki çalışanın da ek katkılardan geri durması, farklı ihtiyaçların benzer davranışlarla ortaya çıkabildiğini göstermektedir. Deniz yeni yüklerden kaçınarak kalan enerjisini korumaya çalışırken Barış, gelişim taleplerinin karşılıksız kaldığı bir işte daha az istek göstermektedir. Aynı unvan ve benzer ücret, görevlerin dengeli dağıldığı anlamına gelmemektedir. Deniz'in başarısının sürekli yeni sorumluluklarla karşılanması ve Barış'ın becerilerinin kullanılmaması, birlikte gözden geçirilmesi gereken bir görev dağılımına işaret etmektedir.

Deniz'in toplantıları, teslim tarihleri ve öncelikleri yeniden düzenlenirken Barış'a becerilerini kullanabileceği sorumluluklar verilebilir. Görevler aktarılırken işi devralacak kişinin yetkinliği, hazırlık süresi ve ihtiyaç duyacağı destek belirlenmelidir. Böylece Deniz'in yükünü azaltmak, Barış için gelişim sağlayan bir sorumlulukla birlikte planlanabilir. Stres yönetimi desteği bu düzenlemeleri tamamlayabilir; sonuçlar ise Deniz'in dinlenebilmesi ve Barış'ın işinde yeniden anlam ve gelişim fırsatı bulabilmesi üzerinden değerlendirilebilir.

Bölüm 9
ÇALIŞANIN GERİ ÇEKİLİŞİ: SESSİZ İSTİFA VE İŞTEN UZAKLAŞMA

Giriş

Çalışan işinde kalmaya devam etse de işine duyduğu ilgi ve ayırmak istediği zaman değişebilir. Daha önce kendiliğinden öneri sunan bir çalışan yalnızca verilen görevi beklemeye başlayabilir. Başka biri ise işini aynı özenle sürdürürken mesai dışındaki mesajlara cevap vermemeyi tercih edebilir. Dışarıdan bakıldığında her ikisinin de fazladan katkısı azalmış görünür. Bu bağlamda çalışanın ne yaptığı kadar, davranışın anlamı ve görev beklentilerinin nasıl oluştuğu da incelenmelidir.

Sessiz istifa, çalışan örgütte kalırken fazladan katkısını sınırlaması ve işiyle arasına mesafe koymasıyla görünür hâle gelir. Çalışan, görevlerini yerine getirmeyi sürdürse de yeni sorumluluklar üstlenmekten ve kendisinden beklenenlerin ötesinde çaba göstermekten kaçınabilir (Çalışkan, 2023; Gürer vd., 2024). Sürekli daha fazla çalışma beklentisiyle karşılaşması da katkısını bu şekilde sınırlandırmasına zemin hazırlayabilir (S. Yıldız & Özmenekşe, 2022).

Görevlerini yerine getiren bir çalışanın sürekli ilave katkı sunmasını beklemek, çalışma sınırlarını belirsizleştirebilir. Bir başka çalışan ise katkısının karşılık bulmadığını düşünerek işinden uzaklaşabilir. Yönetim yanıtının bu iki deneyimi ayırması, hangi

beklentinin açıklığa kavuşturulacağı ve hangi ilişkinin onarılacağı açısından önemlidir.

Çalışan Ne Zaman Sessizleşmeye Başlar?

Geri çekilme, çalışanın işe ayırdığı fiziksel, bilişsel ve duygusal katılımı azaltması üzerinden anlaşılabilir. İşe kişisel katılımı ele alan yaklaşım, anlamlılık, güvenlik ve katılım için gerekli kaynaklara sahip olma koşullarını öne çıkarmaktadır (Kahn, 1990). Bu koşullar, çalışanların aynı görevde neden farklı ölçüde kendilerini ortaya koyabildiklerini açıklamak için bir çerçeve sunar. Günlük davranışın ne yönde değiştiği, çalışanın işi nasıl yaşadığıyla birlikte incelenmelidir.

Psikolojik uzaklaşma, çalışanın işe ilişkin düşünsel ve duygusal katılımının azalmasını ifade eder. Çalışan görevini tamamlayabilir, ancak artık işi geliştirmeyi veya örgütte uzun vadeli bir gelecek kurmayı düşünmeyebilir. Bu aşamada çalışan mesleki standartlarını korumayı, müşterilerine karşı sorumluluk hissetmeyi veya mevcut işi sürdürmeye ihtiyaç duymayı değerlendirebilir.

Fiziksel ve psikolojik geri çekilme arasında da zorunlu bir sıralama bulunmaz. Çalışan iş aramaya başlamadan önce uzun süre uzaklaşma yaşayabilir; başka bir çalışan ise mevcut işine bağlıyken daha uygun bir fırsatı değerlendirmeyi düşünebilir. Bu bağlamda alternatif iş olanaklarının veya kişisel koşulların işyerinde kalma kararını etkileyebileceği söylenebilir.

İşten ayrılmayı düşünmek, iş aramak ve fiilen ayrılmak, çalışan–örgüt ilişkisinin farklı aşamalarını oluşturur. Başka bir işe başvuran çalışan, mevcut işindeki koşullar iyileştiğinde örgütte kalmayı tercih edebilir. Sessiz istifada ise kişi örgütte bulunmayı sürdürürken katkısını yeniden sınırlandırabilir (Çalışkan, 2023; Çimen & Yılmaz, 2023). Günlük katkıyla geleceğe ilişkin yönelimin birlikte dinlenmesi, ilişkinin nasıl değiştiğini anlamayı sağlar.

İşe adanmışlık ise kişinin işe enerji ve anlamlı katılım sunması bakımından önemlidir. Ancak bu katılım yalnızca uzun çalışma saatleriyle ölçülmemelidir. Çalışan, mesai içinde yüksek yoğunlaşma ve özen gösterebilir, mesai sonrasında ise işten uzaklaşmayı tercih edebilir. Bu nedenle katkının niteliği, çalışanın deneyimi ve üzerinde uzlaşılan görevler birlikte ele alınmalıdır.

Çalışanların katkılarını azaltmalarının arkasında, örgüte bağlılıklarının farklı nedenlerle zayıflaması da bulunabilir. Sessiz istifayı zaman içinde inceleyen bir araştırma, örgüte duyulan yakınlık, örgütte kalma yükümlülüğü ve ayrılmanın getireceği maliyetlerle ilgili farklı bağlılık örüntüleri ortaya koymuştur (Harris, 2025). Kimi çalışan örgütle duygusal bağını kaybederken, kimi artık orada kalmak zorunda hissetmeyebilir. Çalışanın işini anlamlı bulması, kendini güvende hissetmesi ve işe ayırabilecek fiziksel ve psikolojik kaynaklara sahip olması da katılımını anlamada önem taşır (Kahn, 1990). Bu nedenle katkısı azalan çalışanla görüşürken, işi ve örgütü hakkındaki düşüncelerinin nasıl değiştiğini anlamaya çalışmak gerekir.

İşe yabancılaşma, çalışanın işi üzerindeki etkisini ve yaptığı katkının anlamını yitirmesiyle ilgilidir. Güçsüzlük ve anlamsızlık, bu deneyimin temel boyutları arasındadır (Oruç, 2020). Çalışanın daha az katkı sunmasıyla bu katkıyı artık değerli bulmaması arasındaki fark, görünen davranışın arkasındaki temel nedeni anlamayı sağlar.

Sessiz İstifa: Yeni Bir Davranış mı, Eski Bir Sorunun Yeni Adı mı?

Sessiz istifa ifadesinin 2022'de sosyal medya tartışmalarıyla yaygınlaşması, yoğun çalışma beklentileri ve iş–yaşam sınırlarına ilişkin deneyimleri gündeme taşımıştır (Çimen & Yılmaz, 2023; S. Yıldız & Özmenekşe, 2022). Fazladan katkıyı sınırlama ve çalışma koşullarına tepki verme, bu kavramın ötesinde bir örgütsel geçmişe sahiptir. Bu anlamda sessiz istifa kavramının literatüre katkısı, çalışanın örgütte kalırken ilişkisini nasıl yeniden kurduğunu tartışmaya açması olmuştur.

İşi aksatmadan katkısını görev sınırında tutan çalışanla motivasyonu ve inisiyatifi azalan çalışan, dışarıdan benzer görünebilir (Çalışkan, 2023; Gürer vd., 2024). İlkinde üzerinde uzlaşılan işin tamamlanması ve çalışma sınırları; ikincisinde ise işe ayrılan psikolojik yatırım öne çıkar. Bu bağlamda yöneticinin sorusu, çalışanın neden daha fazlasını vermediğinin yanında mevcut ilişkiyi nasıl yaşadığına da yönelmelidir.

Bu farklı kullanımlar, uygulamada sessiz istifanın ölçümünü de etkilemektedir. Bir araştırma çalışma sınırlarını, diğeri motivasyon

kaybını ölçüyorsa, aynı başlık altında farklı yapılar ele alınmış olabilir. Kavramı kullanışlı kılmak için önce neyin ölçüldüğü ve hangi davranışın açıklanmak istendiği açıkça ifade edilmelidir.

Uzaklaşma, inisiyatif eksikliği ve motivasyon eksikliği, sessiz istifanın işe katılım üzerinden değerlendirilen boyutlarıdır (Galanis vd., 2023). Bu boyutlar birlikte ele alındığında, görünür katkı azalmasının çalışanın isteği ve işiyle kurduğu bağla nasıl ilişkili olduğu daha net anlaşılmaktadır.

Örgütsel sessizlik, işle ilgili görüş veya endişenin ifade edilmemesidir; sessiz istifa ise işe ayrılan katkı ve psikolojik yatırım üzerinden değerlendirilmesi gereken bir konudur. Çalışma sınırlarını açıkça söyleyen kişi ek katkısını azaltabilir. Buna karşılık, endişesini dile getirmeyen bir çalışan fazladan görev üstlenmeyi sürdürebilir. Günlük işte neyin paylaşılmadığı ve ne kadar katkı sunulduğu ayrı ayrı değerlendirilmelidir.

Kendini fazla yormamak için ek sorumluluk almayan bir çalışanla, işini artık anlamlı bulmadığı için geri çekilen bir çalışanın ihtiyaç duyduğu destek farklı olabilir. Yaşadığı duygu, seçtiği davranış ve fiilen yerine getirdiği görev birlikte dinlenirse, enerji kaybının katkı azalmasındaki yeri de daha iyi anlaşılabilir.

Neden Daha Azını Vermeye Başlarız?

Geri çekilmeyi açıklamak için önce azalan katkının ne olduğu belirlenmelidir. Görev kalitesi mi düşmüştür, ek projeler mi azalmıştır, yoksa yalnızca mesai dışı erişilebilirlik mi değişmiştir? Bu

sorulara farklı yanıtlar verilebilir. Bu noktada elbette çalışanın geçmişteki katkısının sürdürülebilir olup olmadığı da incelenmelidir. Değişimi yalnızca bugünkü davranış üzerinden değerlendirmek, önceki düzenin olağan dışı yüklerini görünmez kılabilir.

Çabasının karşılığını alamadığını düşünen çalışan, örgütle ilişkisini yeniden değerlendirme yoluna gidebilir. Takdir, gelişim ve iş–yaşam dengesi, bu değerlendirmede ön plana çıkan alanlardır (Çimen & Yılmaz, 2023). Yönetimin ne vaat ettiği, kararın gerekçesini nasıl açıkladığı ve çalışanın gelecekte ne beklediği iyi analiz edilmelidir.

Terfi ölçütlerinin açıklanmaması ve gelişim sorularının yanıtsız kalması, çalışanın çabasıyla gelecekteki olanaklar arasında bağ kurmasını güçleştirebilir. Kararın gerekçesi ve çalışan için mümkün olan gelişim seçenekleri açıkça konuşulmalıdır.

İş yükü de psikolojik uzaklaşmanın olası bağlamlarından biridir. Sürekli ilave görev alan çalışan, yeni bir sorumluluğa açık olmayı reddedebilir. Bu tepki bazen kaynaklarını korumaya, bazen örgütle ilişkisindeki hayal kırıklığına dayanabilir. Hatta her iki durum bir arada da olabilir. İş yüküyle katkı arasındaki ilişkiyi anlamak için görevlerin toplamı, destek ve karar alanı ile başarıyla tamamlanan işin arkasındaki çaba ayrı ayrı değerlendirilmelidir.

İş stresi ve olumsuz çalışma ilişkileri, çalışanın işinden uzaklaşmasına zemin hazırlayabilir. İş stresinin güçsüzlük ve kendine yabancılaşmayla ilişkili bulunması, çalışanın yaşadığı baskıyla işinden kopuş arasındaki bağlantıya dikkat çekmektedir (Eren & Ece, 2022).

Nezaketsizlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin kısmi aracılık rolü üstlenmesi ise bu sürece örgüte yönelik olumsuz yargıların da eşlik edebildiğini göstermektedir (Kaya, 2025). Bu nedenle çalışanın işinden uzaklaşmasını anlamak için yaşadığı baskıları, günlük ilişkilerini ve örgüte duyduğu güveni birlikte ele almak gerekir.

İşe ayrılan dikkat ve çabanın azalması, liderlik deneyimiyle de ilişkilidir. Karanlık liderlikle sessiz istifa arasındaki ilişkide kendini işe verememenin aracılık rolü bulunmuştur (Çırak, 2025). Bu sonuç, uzaklaşmayı değerlendirirken görev koşulları kadar yöneticiyle kurulan ilişkinin de ele alınmasını destekler.

Bazı işlerin yapılmaması diğer çalışanlara ek yük getirebilir. Bu nedenle öncelikle söz konusu işlerin kimin sorumluluğunda olduğu açıklığa kavuşturulmalıdır. İşleyiş sürekli gönüllü katkılara dayanıyorsa, bu katkıların azalması görev dağılımının yeniden düzenlenmesini gerektirebilir. Çalışanın açıkça üstlendiği bir görevi yerine getirmemesi durumunda ise bunun nedenleri ve ekip üzerindeki etkileri ele alınmalıdır.

Geri Çekilmek mi, Sınır Koymak mı?

Çalışma sınırlarını korumak, kişinin işiyle özel yaşamı arasında sürdürebileceği bir düzen kurmasıyla ilgilidir. Mesai sonrasında bildirimleri kapatan bir çalışan, görevlerini zamanında ve nitelikli biçimde yerine getiriyor olabilir. Değerlendirmede görev kapsamındaki sorumluluklarla isteğe bağlı katkılar ayrılmalı; geçmişte

sunulan gönüllü destek kendiliğinden kalıcı bir yükümlülük sayılmamalıdır.

Beklenen görev standardını eksiksiz karşılamak, görev performansının temel ölçütüdür. Bu standardın altına inmek, hataları önemsememek veya üstlenilmiş işi aksatmak ise farklı bir anlam ifade etmektedir. İki durumu tek sözcük altında toplamak, performans görüşmesini yanlış yorumlamaya neden olabilir. Yönetici hangi davranışın değiştiğini ve neden önemli olduğunu somutlaştırmalıdır. Çalışan da görev kapsamının nasıl anlaşıldığını açıklayabilmelidir. Böylece kişiliğe veya niyete ilişkin varsayımlar yerine işin gereklilikleri konuşulabilir.

Görev tanımları da her ayrıntıyı kapsamayabilir. Bazı işler ekip içi koordinasyon, beklenmedik sorunları çözme ve karşılıklı destek gerektirir. Hangi desteğin işin doğal parçası olduğu, ne sıklıkta gerektiği ve hangi kaynakla karşılanacağı değerlendirilmelidir. Sürekli tekrarlanan bir ihtiyaç, istisna olarak yönetilmek yerine görev düzenine dâhil edilmelidir. Belirsizliğin bütün yükü, çalışanlardan kendiliğinden daha fazla fedakârlık beklenerek çözülemez.

Acil iletişim beklentileri de somut bir şekilde ortaya konmalıdır. Her mesai dışı talebin acil sayılması, çalışanların sınırlarını korumasını zorlaştırabilir. Mesai dışındaki görevler değerlendirilirken, önceden konuşulmuş istisnalarla rutin işleyişte sürekli tekrarlanan talepler birbirinden ayrı tutulmalıdır. Belirsiz beklentilere dayanarak çalışanın isteksiz olduğu sonucuna varmak yerine, görev ve

erişilebilirlik beklentilerinin karşılıklı olarak açıkça ifade edilmesi gerekir.

İşe duyulan ilginin azalması ise görevlerin sonuçlarını önemsememe veya ekip içi iş birliğinden uzaklaşma gibi değişimlerle birlikte görülebilir. Çalışanın görevlerini nasıl sürdürdüğü ve geleceğine nasıl baktığı dinlenerek, yaşadığı güçlüğün çalışma sınırlarını koruma isteğinden nasıl ayrıldığı anlaşılabilir.

Çalışan, hem dinlenmeye zaman ayırmak hem de katkısının yeterince takdir edilmediğini düşündüğü için mesai dışında çalışmayı bırakabilir. İşini sevmeyi sürdürürken örgütün kararlarından memnun olmayabilir. Bu nedenle katkısındaki değişimi anlamak için kendi gerekçelerini dinlemek gerekir. Çalışanla yapılan görüşmede, çalışma koşullarının onu nasıl etkilediği ve örgütten neler beklediği üzerinde durulmalıdır.

Sessiz istifanın genç çalışanlarla sık ilişkilendirilmesi, belirli bir kişinin davranışını doğum yılı üzerinden açıklamak için yeterli bir veri değildir. Kariyer aşaması, iş koşulları ve yaşam gereksinimleri bireyler arasında farklılık gösterebilir. Bir kuşağın tamamının daha az çalışmak istediği veya daha düşük bağlılığa sahip olduğu ileri sürülmemelidir. İnceleme, çalışanın gerçek görevini ve beklentilerini esas almalıdır.

Çalışanı Yeniden Kazanmak

Çalışanın işiyle bağını güçlendirmek için önce onu uzaklaştıran nedenleri anlamak gerekir. Katkısının görülmediğini düşünen bir

çalışan takdir edilmeye, gelişim fırsatı bulamayan bir çalışan yeni sorumluluklara, yoğun iş yükü altında zorlanan bir çalışan ise yükünün hafifletilmesine ihtiyaç duyabilir. Atılacak adımlar, çalışanın yaşadığı güçlükler ve beklentileri doğrultusunda belirlenmelidir.

Görüşmede hangi katkının ne zaman azaldığı, çalışanın yöneticisiyle ilişkisi ve örgütteki geleceğine ilişkin beklentileri somut örneklerle ele alınabilir. Sessiz istifayı farklı boyutlarla değerlendiren çalışmalar da motivasyon, inisiyatif ve uzaklaşmanın ayrı incelenmesine olanak verir (Galanis vd., 2023; Kerse vd., 2024; A. Yıldız vd., 2024). Tükenmişlikle bulunan güçlü ilişki, çalışanın yaşadığı yorgunluğun da bu görüşmeye katılmasının önemini gösterir (A. Yıldız vd., 2024).

Görev kapsamı ve performans ölçütleri de gözden geçirilmelidir. Çalışandan ne beklendiği, hangi sorumlulukların görevine dâhil olduğu ve hangi katkıların isteğe bağlı kaldığı açık olmalıdır. Geçmişte gönüllü olarak üstlendiği ek işler, zamanla kendiliğinden kalıcı bir beklentiye dönüşmemelidir. Performansı değerlendirilirken de bu ek katkıları sürdürüp sürdürmediği yerine, üzerinde uzlaşılan görevleri nasıl yerine getirdiği esas alınmalıdır. Benzer şekilde, bir çalışanın mesai dışı erişilebilir olması, sınırlarını koruyan bir çalışana kıyasla daha uygun bir başarı ölçütü olarak değerlendirilmemelidir.

İş yüküyle ilgili sorunlarda görevlerin önceliği ve dağılımı da sürece dahil edilmelidir. Her çalışanın sürekli ek katkı sunması bekleniyorsa, kapasite ihtiyacı da ayrıca değerlendirilmelidir. Çalışanın zaman yönetimini geliştirmesi bazı durumlarda katkı

sunabilir; ancak toplam görevin mevcut zaman ve destekle karşılanamayacağı ihtimalini ve kapasite eksikliği sorununu ortadan kaldırmaz. Hangi işin erteleneceği veya başka birine aktarılacağı somut bir şekilde ortaya konmalıdır. Böylece çalışanın ekstra katkıları, sonrasında daha fazla fedakârlık talebi hâline dönüştürülmemiş olur. Gönüllü katkının sürekliliği, sürdürülebilir bir iş düzeninin varlığına ve kapasitesine bağlı olarak ele alınmalıdır.

Kariyerle ilgili hayal kırıklığına uğradığını düşünen çalışanın bu düşüncesinin gerekçeleri ve çalışana yönelik örgüt içi gelişim seçenekleri değerlendirilebilir. Hangi yetkinliğin veya deneyimin arandığı ve gelecekte hangi seçeneğin mümkün olduğu çalışana net bir şekilde ifade edilebilir. Aksi takdirde gerçekleşmeyecek terfi vaatleri, ilişkiyi onarmaktan ziyade yeni beklenti sorunları yaratacaktır. Bu doğrultuda çalışan ile yapılacak görüşmelerde mevcut olanaklarla belirsiz hedefler birbirinden ayrı tutulmalı, gerçekleşmeyecek vaatlerde bulunulmamalıdır.

Takdir ve ödüllendirme, görevlerin niteliğine ve ortak işe sunulan katkıya dayanmalıdır. Sürekli mesai dışında ulaşılabilen çalışanların öne çıkarılması, çalışma sınırlarını koruyanların emeğinin daha az değerli görülmesine yol açabilir.

Eleştiri ve öneriler, çalışanla örgüt arasındaki ilişkinin geliştirilmesi için önemli bir bilgi kaynağıdır. Çünkü bir çalışan sorununu dile getirdiğinde, yönetici hem görev düzenini hem de ilişkiye dair beklentileri daha iyi anlayabilir. Bu nedenle hangi görüşün neden ele alındığının ve sonrasında ne yapıldığının net bir şekilde ortaya

konması, çalışan ile iletişimin güçlenmesi açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Gelişim olanakları, çalışanın beklentileri ve mevcut iş yüküyle birlikte görüşülmelidir. Becerilerini kullanabileceği bir projeye katılmak, görevlerini çeşitlendirmek veya işle ilgili kararlarda daha fazla söz sahibi olmak seçenekler arasında yer alabilir. Kimin hangi desteğe ihtiyaç duyduğu, çalışanın kendi tercihleri dinlenerek belirlenmelidir.

Terfi ölçütleri veya iş yüküyle ilgili sorunları daha fazla ekip buluşması yaparak çözmek mümkün olmayabilir. Etkinlikler ilişkileri güçlendirebilir; ancak gönüllü katılım bir bağlılık veya terfi ölçütüne dönüşmemelidir. Çalışanın dile getirdiği sorun, doğrudan ilgili karar ve çalışma koşulları üzerinden ele alınmalıdır.

Çalışanın işiyle bağını yeniden kurması zaman alabilir ve atılan adımlar her çalışan için aynı sonucu vermeyebilir. Bazıları çalışma koşulları iyileştiğinde örgütte kalmayı tercih ederken, bazıları başka bir işe yönelmek isteyebilir. Bu süreçte amaç, çalışandan daha fazla katkı beklemekten önce, görev ve beklentiler üzerinde anlaşmak ve sunduğu katkıyı adil biçimde değerlendirmek olmalıdır.

Sonuç ve Değerlendirme

Ek katkının azalması, çalışma sınırlarını koruma isteğinden veya işe duyulan ilginin zayıflamasından kaynaklanabilir. Bu ayrımı anlamak için görevlerin nasıl sürdürüldüğü, iş koşulları ve çalışanın kendi açıklaması birlikte değerlendirilmelidir. Yönetimin atacağı

adımlar, hangi sorumluluğun aksadığını ve hangi beklentinin yeniden ele alınması gerektiğini açıklığa kavuşturmalıdır.

Açık görev beklentileri, anlaşılır kararlar ve gereksinime uygun iş düzenlemeleri, çalışanla ilişkinin yeniden tesis edilebileceği alanlardır. Aşağıdaki örnek olayda Deniz ve Mert'in farklı deneyimleri, katkı azalmasının arkasındaki ihtiyaçları ve bu ihtiyaçlara karşılık verebilecek yönetsel adımları göstermektedir.

Örnek Olay

İkisi de Sessizce İstifa mı Etti?

Bir iletişim şirketinin kurumsal pazarlama departmanında çalışan Deniz ve Mert, aynı ekipte yaklaşık üç yıldır görev yapmaktadır. İkisinin de performans değerlendirmeleri genel olarak olumlu olmakla birlikte, son aylarda yöneticileri Selçuk Bey her iki çalışanın da işe yönelik tutumunda değişiklik olduğunu düşünmektedir.

Deniz şirkete başladığı ilk yıllarda ekip içinde oldukça aktif bir çalışandır. Mesai sonrasında gönderilen mesajlara çoğunlukla cevap vermekte, hafta sonları düzenlenen gönüllü etkinliklere katılmakta ve gerektiğinde başka ekiplerin projelerine destek olmaktadır.

Ancak yaklaşık bir yıl önce özel yaşamında bazı değişiklikler olmuş ve Deniz iş ile özel yaşamı arasındaki sınırları yeniden düzenlemeye karar vermiştir.

Artık mesai saatleri sona erdiğinde kurumsal mesajlaşma uygulamasının bildirimlerini kapatmaktadır. Hafta sonları düzenlenen

ve katılımın gönüllü olduğu şirket etkinliklerine de eskisi kadar sık katılmamaktadır.

Buna karşılık, görevlerini zamanında tamamlamaya devam etmektedir. Müşterilerden aldığı geri bildirimler olumludur, toplantılara hazırlıklı gelmekte ve sorumluluğundaki projelerde önemli bir aksama yaşanmamaktadır.

Bir cuma günü saat 18.45'te Selçuk Bey ekip grubuna pazartesi sabahı yapılacak sunumla ilgili bir mesaj göndermiş ve birkaç değişiklik istemiştir.

Deniz mesajı görmemiştir.

Ekipten başka bir çalışan değişiklikleri o akşam yapmıştır.

Pazartesi günü Selçuk Bey:

“Eskiden sana hafta sonu da ulaşabiliyorduk.”

dediğinde Deniz:

“Hafta sonları artık işle ilgili bildirimleri kapatıyorum. Acil bir durum varsa elbette önceden konuşabiliriz ama normal işleri mesai içinde tamamlamayı tercih ediyorum.”

cevabını vermiştir.

Selçuk Bey bu açıklamaya doğrudan itiraz etmemiştir.

Mert'in durumu ise farklı gelişmiştir.

Mert geçmişte ekibin en yüksek performans gösteren çalışanlarından biridir. Yeni kampanya fikirleri üretmekte, toplantılarda sık sık görüş bildirmekte ve yöneticisinin talep etmesine gerek kalmadan çeşitli sorumluluklar üstlenmektedir.

Yaklaşık sekiz ay önce kıdemli uzman pozisyonu açıldığında, Mert bu göreve atanmayı beklemiştir. Ancak pozisyona başka bir departmandan bir çalışan getirilmiştir.

Mert kararın ardından yöneticisiyle yaptığı görüşmede neden seçilmediğini sormuştur. Selçuk Bey, kararın üst yönetim tarafından verildiğini ve seçilen adayın "yönetim açısından daha uygun bir profil" olarak değerlendirildiğini söylemiştir.

Mert:

"Peki, benim neyi geliştirmem gerekiyor?"

diye sorduğunda net bir yanıt alamamıştır.

İlk birkaç hafta Mert'in çalışma biçiminde belirgin bir değişiklik görülmemiştir. Ancak zaman içinde toplantılarda daha az konuşmaya başlamıştır. Eskiden kendiliğinden önerdiği yeni fikirleri artık paylaşmamakta, yalnızca kendisine verilen görevleri yerine getirmektedir.

Bir ekip arkadaşı yeni bir kampanya için fikrini sorduğunda:

"Benden istenen kısmı yaparım. Karar vermek benim işim değil."

demiştir.

Mert'in iş kalitesinde ciddi bir düşüş bulunmamaktadır. Ancak daha önce bir işi tamamladığında, sonraki adımı kendisi düşünürken artık yeni bir görev verilmesini beklemektedir. Öğle aralarında iş ilanlarına bakmakta ve birkaç şirkete özgeçmişini göndermektedir.

Bir gün Deniz ile Mert mutfakta konuşurken Mert:

"Ben artık buraya gerekenden fazlasını vermeyeceğim."

demiştir.

Deniz gülerek:

“Ben de vermiyorum.”

cevabını vermiştir.

Mert:

“Aynı şeyi yapıyoruz işte.”

deyince Deniz itiraz etmiştir:

“Bence aynı şeyi yapmıyoruz. Ben işimi hâlâ seviyorum. Sadece akşamımı ve hafta sonumu işe vermek istemiyorum.”

Bu konuşmadan birkaç hafta sonra Selçuk Bey, İnsan Kaynakları yöneticisiyle yaptığı toplantıda ekipte “sessiz istifa eğiliminin” başladığını söylemiştir.

Örnek olarak Deniz ve Mert'i göstermiştir.

“İkisi de artık yalnızca görev tanımlarında ne varsa onu yapıyor. Eskiden bu ekip çok daha istekliydi. Şimdi herkes ‘Bu benim işim mi?’ diye bakıyor.”

İnsan Kaynakları yöneticisi Deniz ve Mert'in son performans değerlendirmelerini incelemiştir. İkisinin de görev performansında ciddi bir sorun görünmemektedir.

Selçuk Bey ise sorunun zaten tam olarak bu olduğunu düşünmektedir:

“Performansları kötü değil. Ama eskiden gösterdikleri isteği göstermiyorlar. Böyle giderse herkes sadece minimumu yapmaya başlayacak.”

Bunun üzerine İnsan Kaynakları birimi çalışan bağlılığını artırmak amacıyla yeni bir program hazırlamayı gündeme almıştır. Programda çalışan etkinliklerinin artırılması, ekip buluşmaları ve yüksek performans gösteren çalışanların daha görünür biçimde ödüllendirilmesi düşünülmektedir.

Deniz programın duyurusunu gördüğünde, kendisi açısından ortada çözülmesi gereken bir bağlılık problemi olup olmadığını sorgulamıştır.

Mert ise duyuruyu okuduktan sonra kapatmış ve daha önce kaydettiği bir iş ilanına başvurusunu tamamlamıştır.

Dışarıdan bakıldığında ikisi de artık “fazladan” bir şey yapmıyordu.

Ancak fazladan yapmamak ile işten vazgeçmeye başlamak gerçekten aynı şey miydi?

Örnek Olayın Analizi

Deniz ve Mert artık daha az ek katkı sunsa da işleriyle kurdukları ilişki aynı yönde değişmemektedir. Deniz, görevlerini özenle sürdürürken akşamlarını ve hafta sonlarını özel yaşamına ayırmaktadır. Kendi açıklaması da işini sevdiğini ve çalışma sınırlarını yeniden belirlediğini göstermektedir. Yöneticinin bunu isteksizlik

olarak yorumlaması, geçmişteki fazla çalışmayı kalıcı bir görev beklentisi saymasından kaynaklanmaktadır.

Mert'in geri çekilmesi ise karşılanmayan terfi beklentisinin ve neyi geliştirmesi gerektiğini öğrenememesinin ardından başlamaktadır. Görev kalitesini korusa da yeni fikirler sunmaması, yalnızca verilen işi beklemesi ve başka işlere başvurması, örgütteki geleceğine ilişkin düşüncesinin değiştiğini göstermektedir. Deniz'in çalışma sınırlarını düzenlemesinden farklı olarak burada örgütle bağın zayıflaması ve ayrılmaya yönelme öne çıkmaktadır.

Bu fark, iki çalışanla yapılacak görüşmelerin içeriğini de belirlemelidir. Deniz ile çalışma saatleri ve gerçekten acil durumlarda nasıl iletişim kurulacağı netleştirilebilir. Mert ile ise terfi kararının gerekçeleri, gelişim ihtiyaçları ve kariyer olanakları konuşulmalıdır. Her iki görüşmede de mevcut katkıları tanınmalı ve ihtiyaçları dinlenmelidir. Daha çok sosyal etkinlik düzenlemek, bu konular ele alınmadıkça Deniz'in sınırlarına ya da Mert'in kariyerle ilgili sorularına karşılık vermeyecektir.

Bölüm 10
ÖRGÜTE ZARAR VEREN DAVRANIŞLAR: ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI

Giriş

Çalışanlar genelde işin gerekliliklerine uygun davransalar da bazı çalışanlar işin yürütülmesini her zaman desteklemeyebilir. Örneğin bir çalışan iş için gerekli bilgiyi bilinçli olarak geciktirebilir, başka bir çalışanın işini zorlaştırabilir veya örgütsel kaynakları yetkisi dışında kullanabilir. Bu davranışların etkisi yalnızca örgütün çıktılarında görülmez; kimi zaman bu durum çalışma arkadaşlarının zamanını, müşterilere sunulan hizmeti ve kişilerarası ilişkileri olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle davranışın niteliğiyle sonuçlarının ayrı incelenmesi gerekir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgüte veya örgütle ilişkili kişilere zarar veren ya da zarar verme potansiyeli taşıyan istemli eylemlerdir. Bu davranışları değerlendirirken, eylemin nasıl gerçekleştiğine, neyi hedeflediğine ve işleyişte hangi etkilere yol açtığına bakılmalıdır.

Örgüt, çalışanın bilinçli olarak yaptığı bir davranışı değerlendirirken bu davranışa zemin hazırlayan çalışma koşullarını da gözden geçirmelidir. Kaynakların nasıl kullanılacağı ve görevlerin nasıl yerine getirileceği açıkça tanımlandığında, hem çalışanın sorumlulukları hem de yöneticinin değerlendirmede esas alacağı

ölçütler belirginleşir. Bu süreçte adaletsizlik ve kötü muameleye ilişkin sorunlar da ele alınmalıdır.

Hangi Davranışlar İşe ve Örgüte Zarar Verir?

Bir işin gecikmesi, görevin anlaşılmamasından, bilgiye ulaşılamamasından veya çakışan önceliklerden kaynaklanabilir. Gerekli bilgi ve zaman bulunduğu hâlde sürecin bilinçli olarak aksatılması ise farklı değerlendirilmelidir. İşin koşulları ve çalışanın açıklaması birlikte incelenerek neyi yapamadığı ile neyi yapmamayı seçtiği anlaşılabilir.

Davranışın istemli oluşu ile yol açtığı zararın büyüklüğü de ayrıca değerlendirilmelidir. Kişi örgüt kaynağını kişisel çıkarı için kullanırken örgütün zararını önemsiz görebilir. Davranışı bilinçlidir; fakat örgüte verdiği zararı düşünemediği için kendisini zarar vermeyi amaçlayan biri olarak tanımlamayabilir. Bu tür davranışlar incelenirken çalışanın davranışı bilinçli olarak yapıp yapmadığı, davranışın kime veya neye yöneldiği, çalışanın ilgili kuralları bilip bilmediği ve davranışın olası sonuçları birlikte ele alınmalıdır.

Çalışanın bir kurala neden uymadığını anlamak için kuralın amacına, ilgili durumda uygulanabilir olup olmadığına ve çalışana açıkça anlatılıp anlatılmadığına bakılmalıdır. Örneğin, beklenmedik bir sorunu çözmek için alışılmış yöntemin dışına çıkmak ile örgütün kaynaklarını kişisel çıkar için izinsiz kullanmak aynı şekilde değerlendirilemez. Burada çalışanın neyi amaçladığı ve davranışının kimleri nasıl etkilediği somut olaylar üzerinden incelenmelidir.

Üretkenlik karşıtı davranışlar örgütü veya kişileri hedef alabilir. İşleyişin ve kaynakların zedelenmesi örgüte; aşağılama ve kişilerin işini bilinçli biçimde zorlaştırma ise kişilere yönelik davranışlar arasında ele alınır (Arıbaş, 2026; Damar vd., 2024). Ancak etkiler doğrudan hedefle sınırlı kalmayabilir. Bir yöneticiyi zor durumda bırakmak için bilginin geciktirilmesi, ekip arkadaşlarının ve müşterilerin işlerini de aksatabilir.

Başkalarına kötü davranma, üretim sapması, hırsızlık ve geri çekilme, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının farklı biçimleridir. Bu biçimlerin duygu ve stresle ilişkileri de farklılaşmaktadır (Spector vd., 2006). Kişisel çıkar için kaynak kullanmayla başka birini zor durumda bırakmaya yönelik eylem, aynı örgütte farklı gerekçelerle ortaya çıkabilir. Bu tür davranışların önleme ve değerlendirme sürecinin sergilenen davranışın niteliğine göre şekillenmesi bu açıdan önemlidir.

Çalışan Neden Zarar Vermek İster?

Üretkenlik karşıtı iş davranışı, çalışanın kişisel çıkarı, yaşadığı haksızlığa karşılık verme isteği veya örgütle ilişkisindeki uzaklaşma nedeniyle gerçekleşebilir. Davranışın amacı ve gerçekleşme biçimi birlikte değerlendirildiğinde, hangi beklentinin bozulduğu ve eylemin hangi sonucu hedeflediği anlaşılabilir. Örgütün bu tür davranışlara karşılık vermeden önce, davranışların hangi sonucu elde etmek için yapıldığını ve gerçekleşme biçimini somut delillere dayandırması gerekir.

Adaletsizlik algısı, bazı çalışanların karşılıklılık anlayışını etkileyebilir. Çalışan katkısının tanınmadığını düşündüğünde, örgüte karşı yükümlülüklerini yeniden değerlendirme yoluna gidebilir. Bu durumda çalışan, adaletsizlik gördüğü bir duruma karşı itiraz edebilir, başka bir görev talep edebilir veya örgütten ayrılmayı düşünebilir.

Misilleme, çalışanın olumsuz veya adaletsiz bulduğu bir deneyime karşılık verme amacıyla sergilediği davranışları açıklamak için kullanılabilir. Yöneticisinin kendisini değersizleştirdiğini düşünen çalışan, onun istediği işi zorlaştırmayı kendi gözünde denge kurma yolu olarak görebilir. Böyle bir durumda davranışın hedefi, zamanlaması, çalışanın gerekçesi ve işleyişteki sonuçları birlikte incelenmelidir.

Olumsuz deneyimlerin işyerindeki davranışlara yansımasında, çalışanın yaşadığı duygular da rol oynayabilir. İş ve eğitim sorumlulukları arasında daha fazla çatışma yaşayan çalışanlarda, artan olumsuz duygular aracılığıyla işyeri sapması davranışlarının da arttığı bulunmuştur. Zaman yönetimi becerisi ve maddi iyilik hâli yüksek çalışanlarda ise bu bağlantı daha zayıftır (Peng vd., 2023). Bu bulgu, çalışanın farklı sorumluluklarını bir arada yürütürken yaşadığı güçlükleri anlamanın önemine işaret eder. Örgüt, çalışma takvimini düzenlerken bu güçlükleri dikkate alabilir ve çalışandan beklenen davranışları açıkça ifade edebilir.

Yönetim tarzı ve liderlik türleri bağlamında değerlendirildiğinde ise istismarcı yönetim ve toksik liderlik, üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla pozitif ilişkili bulunmuştur (Damar vd., 2024;

Şengüllendi vd., 2020). Bu ortak görünümde kariyerizmin kısmi aracılık, dışlanmanın ise düzenleyici rolü, çalışanların tepkilerinin kariyer yönelimleri ve ilişki deneyimleriyle birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır (Şengüllendi vd., 2020; Taşkıran vd., 2022). Bu nedenle üretkenlik karşıtı iş davranışları incelenirken yönetim tarzları ve liderlik biçimleri de değerlendirmeye dahil edilmelidir.

Toksik liderlik, zarar verici davranışlar ve ayrılma niyetini birlikte ele alan model önerisi, olumsuz yönetim deneyimine verilen farklı karşılıkları aynı tartışmada buluşturmaktadır (Akca & Tuzcuoğlu, 2020). Çalışanın örgütten uzaklaşmasıyla örgüt içinde zarar verici bir eyleme yönelmesi, ilişkinin farklı gelişim yolları olarak karşımıza çıkabilir. Hangi beklentinin zedelendiğinin ve çalışanın nasıl karşılık verdiğinin anlaşılması ise müdahalenin yönünü belirler.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, hem çalışanın örgüte yönelik tutumlarıyla hem de kişilik özellikleriyle ilişkili olabilir. Örgütsel sinizmle bu davranışlar arasında pozitif ilişki bulunmuş; örgüte yönelik öfke ve rahatsızlık gibi duyguları içeren duyuşsal sinizm, özellikle kişilerarası davranışlarla daha güçlü ilişki göstermiştir (Arıbaş, 2026). Makyavelizm ve psikopati özelliklerinin de üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla ilişkili olması, kişilik özelliklerinin önemine dikkat çeker (Aksöl & Ergun Özler, 2023). Bu nedenle davranışı anlamaya çalışırken hem çalışanın örgütte yaşadıklarını nasıl değerlendirdiği hem de farklı durumlarda nasıl davranma eğiliminde olduğu dikkate alınmalıdır.

İşin duygusal yükü ve çalışana yeterince anlam veya gelişim fırsatı sunmaması da üretkenlik karşıtı davranışlarla ilişkili olabilir. Duygusal emek ile bu davranışlar arasındaki ilişkide iş–yaşam dengesinin tam aracılık rolü üstlenmesi, işin yarattığı yükün özel yaşama nasıl yansıdığının önemini gösterir (Akgül & Örücü, 2025). Boreout ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkide ise sanal kaytarmanın aracılık rolü bulunmuştur (Merdan vd., 2022). Bu bulgular, davranışları değerlendirirken çalışanın duygusal açıdan ne kadar zorlandığına, iş–yaşam dengesine ve görevlerini ne ölçüde anlamlı bulduğuna da bakılması gerektiğine işaret eder.

Tepkiler İş Davranışlarına Nasıl Yansır?

Üretkenlik karşıtı davranışlar, ortaya çıkış biçimleri ve sonuçları bakımından farklılaşır. Bilgiyi geciktirmekle ekipmana bilinçli zarar vermek aynı etkileri doğurmayabilir. Küçük görünen bir kaynak kullanımının tekrarlanması da zaman içinde daha geniş sonuçlar yaratabilir. Bu nedenle davranışın niteliği, sıklığı ve biriken etkileri birlikte değerlendirilmelidir.

Üretim sapması, çalışanın işin ilerleyişini veya kalitesini bilinçli olarak olumsuz etkileyen davranışlarını ifade eder. Bir davranışı bu kapsamda değerlendirmek için işin gerektirdiği süre ve kalite ölçütleriyle çalışanın ne yaptığı birlikte incelenmelidir. Örneğin, hata yapmamak için yavaş çalışmak ile işi kasıtlı olarak geciktirmek farklı gerekçelere dayanır.

Kaynakların kötüye kullanımı, örgüte ait araç ve olanakların bilinen kullanım sınırları dışında değerlendirilmesidir. İzin verilen alanlar ve fiilî uygulamalar açıkça tanımlanırsa, çalışanın eylemi de bu koşullar üzerinden daha somut bir şekilde incelenebilecektir. Kuralların çalışanlara nasıl aktarıldığı ve yöneticilerin neye izin verdiği de bu noktada önemlidir.

Bilgiyi geciktirme, başka birinin görevini zorlaştırmaya yönelik kullanıldığında, bu durum üretkenlik karşıtı davranış olarak değerlendirilir. İstenen bilgiye sahip olduğunu gizlemek veya paylaşma niyeti olmadan söz vermek, bu eylemin farklı biçimleridir. Böyle bir durumda erişim koşulları, verilen yanıt ve gecikmenin işe yansıması birlikte değerlendirmeye alınmalıdır.

Kişilerarası kötü davranış da üretkenlik karşıtı iş davranışının bir türü olarak karşımıza çıkar. Bu durumun tespitinde kullanılan ifadenin içeriğini, hedefini ve ilişki içindeki tekrarını analiz etmek önemlidir. Aşağılama ve kişinin işini bilinçli olarak zorlaştırma, hem hedef çalışana hem de ekipteki ilişki ortamına zarar verecektir. Eleştiri ve itiraz ise içeriği ve iletilme biçimi üzerinden değerlendirilmelidir.

Alaycı yorumlar da bu bağlamda dikkatle değerlendirilmelidir. Bir çalışan örgütsel bir çelişkiye mizahla dikkat çekebilir veya belirli bir kişiyi değersizleştirmeyi amaçlayabilir. İki durumda aynı kelimeler kullanılmış olsa bile, ilişkisel bağlam farklıdır. Yönetimin hoşlanmadığı her sözün örgütsel zarar olarak tanımlanması da eleştiri alanını daraltabilir. Buna karşılık, sürekli küçük düşürücü ifadeler de

yalnızca mizah denilerek geçiştirilmemelidir. Değerlendirme, ifadenin somut içeriğine ve iş ilişkilerindeki yerine dayanmalıdır.

Çalışan kimi durumlarda üretkenlik karşıtı iş davranışlarını telafi olarak nitelendirebilir. Örneğin, kişi geçmişte fazla katkı sunduğunu düşünüp kendisine ait olmayan bir kaynağı kullanarak, bunu geçmişteki hakkını geri alma biçimi olarak yorumlayabilir. Yönetici, kaynağın izinsiz kullanımını değerlendirirken çalışanın geçmiş katkılarının karşılığını alamadığına ilişkin düşüncesini de dinlemelidir. Böylece hem kaynak kullanımına ilişkin sorun hem de çalışanın adaletsizlik yaşadığına dair şikâyeti ele alınabilir.

Davranışın etkileri incelenirken hangi işlerin geciktiği, kimlerin ek süre harcadığı ve başka çalışanların ne kadar ilave iş üstlendiği belirlenmelidir. Kaynakların kişisel amaçlarla kullanılması da bunlara iş için ihtiyaç duyan kişileri etkileyebilir. İşlerin aksamasının yanında ekip içindeki güven ve iş birliğinde yaşanan değişimler de ele alınmalıdır.

Ekip arkadaşları aynı davranışa farklı tepkiler de verebilir. Bazıları, çalışanın haksızlığa uğradığını düşündüğü için tepkisini anlayışla karşılayabilir. Bazıları ise davranışı uygun bulmasa da konuşmaktan çekinebilir veya olay hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilir. Bu nedenle davranışın ekip tarafından nasıl karşılandığını anlamak için farklı çalışanların görüşleri dinlenmelidir.

Cezalandırmak mı, Önlemek mi?

Üretkenlik karşıtı bir davranışın ele alınması, ne yaşandığının açıklığa kavuşturulmasıyla başlar. Davranışın zamanı, ilgili kural, etkileri ve çalışanın açıklaması birlikte incelenmelidir. Gecikme veya aksaklığın iş yükünden, erişim güçlüğünden ya da kasıtlı engellemeden kaynaklanıp kaynaklanmadığı araştırılmalıdır. Aynı süreçte görev belirsizlikleri ve adalet sorunları da gözden geçirilmelidir.

Kaynakların hangi koşullarda kullanılabileceği de çalışanlara açıkça aktarılmalıdır. Görev ve sorumluluklar ile yönetici talepleri açık bir şekilde ortaya konduğunda, çalışan da hangi sınırlar içerisinde hareket edeceğini daha net görecektir.

Örgütsel karşılık, davranışın ağırlığı, tekrarı ve eldeki bilgilerle uyumlu olmalıdır. Çalışanın açıklamasının dinlenmesi ve kararın gerekçelendirilmesi, değerlendirmenin adil olmasını sağlar. Aynı davranışa farklı çalışanlar açısından nasıl karşılık verildiği de tutarlılığın bir parçasıdır.

Çalışanların şikâyet ve itirazlarını güvenle dile getirebilmeleri de önemlidir. Terfi, iş yükü veya yönetici davranışlarıyla ilgili sorun yaşayan çalışan, kime başvurabileceğini ve ne zaman yanıt alacağını bilmelidir. Başvuruların adil biçimde ele alınması ve sonuçların çalışana açıklanması, yaşadığı haksızlığı kendi yollarıyla telafi etmeye çalışmak yerine çözüm arayabileceği bir yol sunabilir.

Çalışanın terfi veya iş yüküyle ilgili şikâyetleri dinlenirken, kaynak kullanımı ya da görevlerin aksatılmasıyla ilgili olaylar da kendi koşulları içinde incelenmelidir. Kariyer görüşmesinde ölçütler ve gerçekçi gelişim seçenekleri; davranışın değerlendirilmesinde ise kurallar, gerekçeler ve sonuçlar ele alınabilir.

Yöneticilerin geri bildirim verme, itirazları dinleme ve görev beklentilerini açıklama biçimleri de önleme çabasının parçasıdır. Çalışanların bu ilişkilerde ne yaşadığı ve hangi güçlüklerin devam ettiği izlenebilir.

Etik iklim, hangi davranışın örgüt içinde kabul gördüğünü ve hangi sınırların uygulandığını belirler. Liderlik tarzlarıyla üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkide bu iklimin aracılık rolü bulunmuştur (Divleli & Ergün, 2022). Dışlanmanın düzenleyici rolüyle birlikte düşünüldüğünde, yönetim davranışının çalışanlara nasıl yansıdığıyla ekipteki kabul ve ilişki normlarının birbirine bağlı olduğu görülmektedir (Taşkıran vd., 2022).

İş tasarımı da benzer davranışların tekrarlanmasını önlemeye katkı sunabilir. Kritik bilginin tek kişide toplanması, bilgi geciktirildiğinde işin daha fazla aksamasına yol açabilir. Güncel ortak kayıtlar, açık paylaşım sorumlulukları ve görev devirleri, işin güvenilirliğini artırabilir.

Görüş ayrılıklarının erken konuşulması, gerilimin kişisel çatışmaya dönüşmesini önlemeye yardımcı olabilir. Yönetici, işle ilgili eleştiri ve

itirazlara alan açarken aşağılama veya bilinçli engelleme gibi davranışları da somut örneklerle ele almalıdır.

Olumsuz davranışları önlemek için hem çalışanların adaletsizlik yaşamasına yol açan uygulamalar hem de günlük ilişkilerde karşılaştıkları güçlükler ele alınabilir. Ücret kesintisinin gerekçesinin ayrıntılı ve çalışanların duygularını gözeten bir biçimde açıklanması, daha düşük adaletsizlik algısı ve daha az hırsızlıkla ilişkili bulunmuştur (Greenberg, 1990). Çalışanların minnet duydukları deneyimleri yazdığı şükran günlüğü uygulamasında ise iş arkadaşlarının bildirdiği nezaketsizlik, dedikodu ve dışlanma azalmıştır (Locklear vd., 2021). Bu bulgular, örgütsel kararların nasıl açıklandığının ve çalışanların günlük deneyimlerini nasıl değerlendirdiğinin davranışlar açısından önem taşıdığını gösterir.

Uygun önleme yolu, davranışa ve ortaya çıktığı koşullara göre belirlenmelidir. Kurum kaynaklarının izinsiz kullanılması, kişilerin aşağılanması veya işin kasıtlı olarak yavaşlatılması farklı nedenlere dayanabilir. Atılan adımlar, davranışların tekrarlanma sıklığı, işlerin yürütülüşü ve çalışanların ilişki deneyimleri birlikte izlenerek değerlendirilebilir.

Sonuç ve Değerlendirme

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgüte ve kişilere zarar veren veya zarar potansiyeli taşıyan istemli eylemlerin incelenmesini gerektirir. Davranışın biçimi, hedefi ve bağlamı açıklığa kavuşturulmalıdır. Kişisel çıkar için kaynak kullanımıyla birine tepki

olarak bilgi geciktirme farklı süreçler içerebilir. Benzer biçimde hedef alınan kişiyle etkileri yaşayan kişiler aynı olmayabilir. Sınıflandırma, bu farkları anlamaya yardımcı olduğu ölçüde yararlıdır.

Örgüt, çalışanın davranışını değerlendirirken yöneticilerin tutumunu, dışlanma deneyimlerini, örgüte duyulan güvensizliği ve çalışma koşullarını da gözden geçirmelidir. Çalışanın kendi davranışından doğan sorumluluğu ele alınırken, benzer sorunlara zemin hazırlayan uygulamalar da düzeltilmelidir. Böylece hem yaşanan olayla ilgili karar verilebilir hem de tekrarını önlemek için adım atılabilir.

Önleme yaklaşımı, açık kurallar ve somut değerlendirmeyle adaleti, çalışan sesini ve iş tasarımını birlikte ele almalıdır. Sadece ceza veya sadece motivasyon desteği, farklı sorunların bütününe yanıt vermeyebilir. Aşağıdaki kurgusal örnek olay, bir çalışanın hayal kırıklığını anlamakla kaynak kötüye kullanımını ve bilinçli engellemeyi değerlendirmek arasındaki ayrımı göstermektedir.

Örnek Olay

Biraz da Ben Almışım, Ne Olacak?

Okan, orta ölçekli bir lojistik işletmesinin operasyon departmanında yaklaşık sekiz yıldır çalışmaktadır. İşe operasyon uzmanı olarak başlamış, zaman içinde şirketin süreçlerini ve önemli müşterilerin çalışma biçimlerini ayrıntılı biçimde öğrenmiştir. Son üç yıldır kıdemli uzman olarak görev yapmakta ve özellikle karmaşık

operasyonel sorunlarda ekip arkadaşlarının sıklıkla danıştığı çalışanlardan biri olarak görülmektedir.

Okan yaklaşık bir yıldır açılması beklenen ekip yöneticiliği pozisyonuyla ilgilenmektedir. Yöneticisiyle yaptığı performans görüşmelerinde bu isteğini birkaç kez dile getirmiş, yöneticisi de deneyiminin önemli bir avantaj olduğunu söylemiştir.

Pozisyon açıldığında Okan başvurusunu yapmıştır.

Ancak şirket göreve dışarıdan bir yönetici olan Emre Bey'i atamıştır.

İnsan Kaynakları birimi Okan'a, yeni yöneticinin farklı şirketlerde ekip yönetme deneyiminin belirleyici olduğunu açıklamıştır. Okan ise yıllardır şirket içinde kazandığı deneyimin yeterince değer görmediğini düşünmektedir.

Kararın açıklandığı gün bir çalışma arkadaşına:

“Sekiz yıldır bütün zor işleri bize yaptırıyorlar. Yönetici lazım olunca dışarıdan birini getiriyorlar. Demek ki burada ne kadar uğraştığının çok da önemi yokmuş.”

demiştir.

İlk haftalarda Okan'ın performansında belirgin bir değişiklik olmamıştır. Ancak zaman içinde çalışma biçimi farklılaşmaya başlamıştır.

Eskiden işlerini mümkün olduğunca erken tamamlayan Okan, artık teslim tarihi yaklaşmadan görevlerini bitirmemektedir. Bir ekip arkadaşı neden beklediğini sorduğunda:

“Üç günlük işi bir günde bitirince ödül olarak yeni iş veriyorlar. Madem cuma istiyorlar, cuma alırlar.”

cevabını vermiştir.

Okan görevlerini tamamen aksatmamakta, ancak eskisine kıyasla bilinçli biçimde daha yavaş çalışmaktadır.

Bir süre sonra başka davranışlar da ortaya çıkmıştır.

Şirket çalışanlarına müşteri ziyaretlerinde kullanmaları için araç tahsis etmektedir. Araçların kişisel amaçlarla kullanılması şirket politikalarına göre uygun değildir. Okan bir hafta sonu şirket aracını şehir dışındaki kişisel bir işi için kullanmıştır.

Bunu fark eden ekip arkadaşı:

“Bunun sorun olmayacağından emin misin?”

diye sorduğunda Okan:

“Bu şirkete yıllardır fazlasıyla verdim. Biraz da ben almışım, ne olacak?”

demiştir.

Benzer biçimde, şirketin yazıcısını ve bazı ofis malzemelerini zaman zaman kişisel işleri için kullanmaya başlamıştır. Bunların şirkete önemli bir maliyet oluşturmadığını düşünmektedir.

Emre Bey göreve başladıktan birkaç ay sonra önemli bir müşterinin operasyon sürecini yeniden düzenlemek istemiştir. Sürecin geçmişte neden bu şekilde tasarlandığını en iyi bilen kişilerden biri Okan'dır.

Emre Bey kendisinden eski uygulamaya ilişkin bazı verileri istemiştir.

Okan dosyaların arşivde olduğunu, ancak bulmasının zaman alacağını söylemiştir. Oysa belgelerin nerede olduğunu bilmektedir. Dosyaları üç gün sonra iletmiştir.

Bu gecikme projenin tamamen aksamasına neden olmamış, ancak ekibin bazı analizleri yeniden yapmasına yol açmıştır.

Çalışma arkadaşı Okan'a neden belgeleri hemen göndermediğini sorduğunda:

“Biraz da kendisi uğraşsın. Yönetici olduysa her şeyi hazır bulmak zorunda değil.”

cevabını vermiştir.

Aynı dönemde Okan'ın ekip içindeki ilişkileri de değişmeye başlamıştır. Emre Bey'in aldığı kararları çalışanlar arasında alaycı biçimde eleştirmekte, zaman zaman yeni yöneticinin deneyimsiz olduğunu ima etmektedir. Bir toplantı sonrasında:

“Dışarıdan yönetici getirmenin avantajlarını görmeye başladık.”

dediğinde birkaç çalışma arkadaşı gülmüştür.

Ancak ekipteki herkes bu davranışlardan rahatsız değildir. Bazı çalışanlar Okan'ın terfi konusunda haksızlığa uğradığını düşünmekte ve tepkisini anlaşılır bulmaktadır.

Çalışanlardan Ayşe ise farklı düşünmektedir:

“Terfi kararına kızmasını anlıyorum ama müşterinin işini geciktirmek ya da şirketin aracını kişisel işi için kullanmak başka bir şey. Sonuçta o kararı müşteriler vermedi.”

Okan'ın davranışları bir süre sonra yöneticisinin de dikkatini çekmiştir. Emre Bey, Okan'ın görevlerini yerine getirdiğini ancak eskisi kadar istekli olmadığını düşünmektedir. Özellikle son aylarda işlerin daha yavaş ilerlediğini fark etmiş, ancak bunun artan iş yükünden mi yoksa Okan'ın tutumundan mı kaynaklandığından emin olamamıştır.

İnsan Kaynakları birimiyle yaptığı görüşmede Okan'ın motivasyonunun terfi kararından sonra düşmüş olabileceğini söylemiştir.

İnsan Kaynakları yöneticisi ise durumu "çalışan bağlılığı sorunu" olarak değerlendirmiş ve Okan'la bir kariyer görüşmesi yapılmasını önermiştir.

Bu sırada Okan'ın şirket aracını kişisel amaçlarla kullandığı bilgisi yöneticisine ulaşmıştır.

Emre Bey şimdi farklı bir sorunla karşı karşıyadır. Bir taraftan Okan'ın yaşadığı hayal kırıklığının ve adaletsizlik algısının davranışlarının arkasında olabileceğini düşünmektedir. Diğer taraftan, bazı davranışların artık yalnızca motivasyon kaybı veya işten uzaklaşma olarak değerlendirilemeyeceğinden şüphelenmektedir.

Okan ise kendisini şirkete zarar veren biri olarak görmemektedir:

"Ben bu şirkete zarar vermiyorum. Sadece artık karşılığını almadığım şeyler için kendimi parçalamıyorum."

Ancak kendini geri çekmek ile çalıştığı örgüte bilinçli biçimde zarar verebilecek davranışlarda bulunmak arasındaki sınır nerede başlamaktadır?

Örnek Olayın Analizi

Okan'ın davranışlarını anlamak için çalışma temposundaki değişimle şirket kaynaklarını kullanışını ayrı ele almak gerekir. İşlerini eskisinden daha geç, fakat teslim tarihine kadar tamamlaması, üzerinde uzlaşılan süre ve kalite beklentileriyle birlikte değerlendirilebilir. Şirket aracını bilinen kurala aykırı biçimde kişisel işi için kullanması ise açık bir kaynak kullanımı sorunudur. Bu iki davranışın nasıl ele alınacağını, görev gerekleri ve ortaya çıkan sonuçlar belirlemelidir.

Belgeleri geciktirmesinde ise Okan'ın amacı ve davranışın etkisi daha açık görülmektedir. Dosyaların yerini bilmesine rağmen yöneticinin uğraşmasını istediği için bunları bekletmesi, bilgi saklamayla üretkenlik karşıtı iş davranışlarının kesiştiği bir durumdur. Gecikme, ekibin bazı analizleri yeniden yapmasına yol açtığından, yöneticiye yönelen tepki çalışma arkadaşlarına da ek iş çıkarmaktadır. Böylece aynı davranışın hem bir kişiyi hem de örgütün işleyişini etkileyebildiği anlaşılmaktadır.

Okan bu davranışları, geçmiş katkılarının karşılığını alamadığı düşüncesiyle gerekçelendirmektedir. Terfi kararını adaletsiz bulması ve kaynak kullanımını hakkını geri almak gibi görmesi, kendi davranışına verdiği anlamı açıklamaktadır. Bu nedenle görüşmede terfiyle ilgili hayal kırıklığı dinlenirken araç kullanımı ve belgelerin geciktirilmesi de somut olarak ele alınmalıdır. Okan'ın gerekçesini anlamak, hangi beklentisinin karşılanmadığını ortaya koyar;

davranışların değerlendirilmesinde ise bilinen kurallar ve başkalarının işine yansıyan sonuçlar esas alınır.

Emre Bey ve insan kaynakları birimi, bu görüşmenin ardından kaynak kullanımına ilişkin tutarlı bir değerlendirme yapabilir ve Okan'ın kariyer sorularına açık yanıtlar verebilir. Terfi ölçütlerinin açıklanması, gelişim olanaklarının görüşülmesi ve ortak belgelere erişimin kişilere bağımlı olmaktan çıkarılması, farklı sorunlara karşılık gelen adımlardır. Teslim ve paylaşım beklentilerinin netleştirilmesi de Okan'ın hangi sorumlulukları yerine getirmesi gerektiğini anlamasını sağlar. Böylece yaşadığı hayal kırıklığı ile davranışlarının ekip üzerindeki etkileri aynı süreçte ele alınabilir.

Bölüm 11
HER ZAMAN ÇEVRİM İÇİ: TEKNOSTRES VE DİJİTAL TÜKENME

Giriş

Dijital araçlar, çalışanların aynı yerde bulunmadan iş birliği yapmasına ve bazı görevlerini daha esnek yürütmesine olanak sağlayabilir. Buna karşılık, işin ne zaman sona erdiğini belirlemek güçleşebilir. Bir çalışan bilgisayarını kapattıktan sonra da kurumsal mesajları kontrol edebilir veya yeni bir talep gelip gelmediğini düşünebilir. Başka biri çevrim içi görünmediğinde katkısının fark edilmeyeceğinden çekinebilir. Bu deneyimler, kullanılan aracın teknik özellikleriyle birlikte iş yükünün, yönetici davranışlarının ve ekipteki beklentilerin incelenmesini gerektirir.

Teknostres, teknolojiyle ilişkili taleplerin ve bunlara uyum sağlama çabasının çalışma deneyimindeki karşılığıdır. Bildirimler, hız beklentileri, yeni sistemleri öğrenme ve sürekli erişilebilir olma farklı talepler yaratabilir. Böyle durumlarda çalışanın hangi alanda zorlandığı tespit edilip, iş düzenine veya kullanım desteğine yönelik değişime gidilerek somut adımlar atılması gerekmektedir. Zira bu durum iş-yaşam dengesine büyük ölçüde zarar verebilir.

Dijital çalışmada sınırların belirlenmesi, kullanılan araçlara ve bu araçlara yüklenen beklentilere bağlı olarak şekillenir. İşini farklı bir saatte yapabilmek çalışana esneklik sunarken, her saatte yanıt beklenmesi dinlenme alanını kısıtlayıcı bir unsur haline dönüşebilir.

Aynı çalışma düzeninde bu iki deneyimin nasıl bir araya geldiği, teknolojinin çalışan açısından anlamını belirler.

Teknoloji Ne Zaman Stres Kaynağına Dönüşür?

Teknostres, bilgi ve iletişim teknolojileriyle etkileşimden doğan taleplerin stres kaynağı olarak yaşanmasını ifade eder. Teknoloji iş yapmayı kolaylaştırırken öğrenme, hız ve sürekli bağlantıda kalma beklentileriyle çalışanları zorlayabilir (Erer, 2021b).

Teknolojiyle yaşanan güçlükler, cihaz sorunlarının yanında kullanım beklentileri ve işin düzenlenişiyle de ilişkilidir. Yeni bir sistem öğrenme gereksinimi, çok sayıda bilgi akışını izleme zorunluluğu ve daha hızlı çalışma beklentileri de bu güçlükler arasındadır. Bu nedenle teknolojiyle ilişki düzeyi, teknik yeterliliğin ötesinde örgütsel koşullarla birlikte ele alınmalıdır.

Sürekli bildirim almak veya yazılımın sık sık değişmesi, çalışana yönelik birer iş talebidir. Gerginlik, dikkat güçlüğü ve kaygı ise bu taleplerin çalışandaki karşılığı olarak ortaya çıkar. Deneyim, destek ve görev üzerindeki kontrol, aynı aracın çalışanlar açısından farklı karşılıklar bulmasına neden olabilir.

Tekno-aşırı yüklenme, teknolojinin daha çok işi daha hızlı yapma beklentisiyle birleştiği durumda ortaya çıkar. Birden fazla kanaldan gelen talepleri aynı anda karşılamak, bilgi yükünü ve hız baskısını artırabilir (Tarafdar vd., 2007). Sağlanan zaman kazancının yeni görevlere nasıl çevrildiği, teknolojinin işi kolaylaştıran yönüyle çalışanı zorlayan yönü arasındaki bağlantıyı kurmayı sağlar.

Tekno-istila ise işle ilgili bağlantının özel zamana nüfuz etmesini görünür kılar. Telefon üzerinden erişimin mümkün olması, her saatte yanıt verilmesinin beklendiği bir ortama dönüşebilir. Bu durum yalnızca mesaj sayısıyla ölçülemez. Az sayıda mesaj bile önemli bir sonuç doğuracağı düşünülüyorsa, çalışanın dikkatinin işte kalmasına neden olabilir. Beklenen yanıt zamanı, çalışanların tercihleri ve örgütteki uygulamalar birlikte değerlendirilmelidir.

Tekno-karmaşıklık, sistemlerin anlaşılması ve kullanılmasındaki güçlüklerle ilgilidir. Yeni bir uygulamayı öğrenmek için yeterli zaman bulamamak veya hangi işlemin nereden yapılacağını bilememek, işi sürdürmeyi zorlaştırabilir. Eğitim, arayüzün açıklığı, görevle uyum ve teknik destek birlikte değerlendirilmelidir.

Tekno-güvensizlik, çalışanın teknolojiyi kendisinden daha iyi kullanan kişilerin kendi yerini alabileceğinden veya işini kaybedebileceğinden endişe duymasıdır. Tekno-belirsizlik ise sistem ve uygulamaların sürekli değişmesi halinde ortaya çıkar (Tarafdar vd., 2007). İlki gelecekteki konuma, ikincisi değişime sürekli uyum sağlama gereksinimine yönelir. Bu ayrım, hangi desteğin ve açıklamanın gerekli olduğunu belirlemeye yardımcı olur.

Bir çalışan sistemi iyi kullanmasına rağmen sürekli ulaşılabilir olma beklentisinden zorlanabilir; başka biri çalışma sınırlarını korurken yeni uygulamaları öğrenmekte güçlük çekebilir. Bu nedenle destek, hız baskısının, öğrenme ihtiyacının veya sık değişen sistemlerin hangisinin öne çıktığına göre belirlenmelidir. Teknostres

kaynaklarının birbirleriyle farklı ilişkiler göstermesi de bu ayrımın önemine işaret eder (Gökaslan, 2022).

Mesai Bitti, Peki Ya Bağlantı?

Sürekli erişilebilirlik, çalışanın mesai dışında da işle ilgili mesaj ve aramalara yanıt vermesinin beklenmesidir. Hiperbağlantılılık ise çok sayıda kanal ve araç üzerinden yaygın bağlantı hâlini açıklamak için kullanılabilir. Bir çalışan birçok kanala bağlı olup yanıt zamanını kendisi belirleyebilir. Başka biri tek bir mesajlaşma uygulamasını kullanırken sürekli cevap vermek zorunda hissedebilir. Bu nedenle bağlantının teknik olanağıyla sosyal beklenti birbirinden ayrılmalıdır.

Çalışana yönelik beklentinin oluşmasında yazılı kurallar ve gündelik yönetici davranışları birlikte rol oynamaktadır. Örneğin, mesai dışında cevap vermenin zorunlu olmadığı söylenirken, hızlı yanıt veren çalışanlar daha bağlı veya güvenilir kişiler olarak tanımlanabilir. Çalışan, açık kuraldan çok günlük takdirin neyi ödüllendirdiğine bakabilir. Bu nedenle örüntünün sürekliliği, çalışanların deneyimleri ve yanıt vermeyenlerin nasıl değerlendirildiği önemlidir. Kural ile uygulama arasındaki ilişki, somut örnekler üzerinden incelenmelidir.

Hızlı yanıt verme baskısı, mesaj gelmediğinde bile iletişim kanallarını kontrol etme isteği yaratabilir. Cevabı ertelediğinde rahatsızlık duymak ve zihnen sürekli olası bir mesaja hazırlanmak, işle ilgili mesajlara yanıt verme baskısı (telepressure) olarak ifade edilir (Barber & Santuzzi, 2015). Bu baskının tespiti için, çalışanın ne

zaman bağlantıda olduğu ve o bağlantıyı hangi beklenti altında sürdürdüğü birlikte ele alınmalıdır.

Yanıt verme baskısı ekip arkadaşlarının alışkanlıklarından, müşteri beklentilerinden veya çalışanın sorumluluk anlayışından da kaynaklanabilir. Bir mesajın yanıtsız kalmasının gerçekten başka bir işi aksatıp aksatmayacağı ve hangi beklentinin bu kaygıyı yarattığı açıklığa kavuşturulmalıdır.

Mesajın gönderildiği saatle yanıtın beklendiği saat de birbirinden farklı olabilir. Esnek çalışan bir yönetici akşam kendi işini tamamlıyor olabilir. Sorun, bu tercihin bütün ekibin aynı saatte çalışması gerektiği beklentisine dönüşmesidir. Gönderenin niyetinin açıklanması yararlı olsa da, alıcıların algısı farklı olabilir. Özellikle hızlı yanıtlar sonraki kararları etkiliyorsa, sabaha bırakma seçeneği fiilen zayıflayabilir. İletişim düzeni, yalnızca uygun bir açıklama cümlesine değil, işin nasıl koordine edildiğine dayanmalıdır.

İşin özel zamana taşınması, bazen gündüz tamamlanamayan görevlerle de bağlantılı olabilir. Toplantıların yoğunluğu veya sürekli kesintiler, asıl işin mesai sonrasına kalmasına neden olabilir. Bu durumda akşam mesajlarıyla birlikte toplam iş yükünün ve görevlere ayrılan zamanın da düzenlenmesi gerekir. Çalışanın yalnızca bildirim tercihlerine odaklanmak, işin neden olağan sürede tamamlanamadığını görünmez kılabilir.

Bazı çalışanlar iş ve özel yaşam saatlerini kesin biçimde ayırmayı, bazıları ise gün içinde esnek geçişler yapmayı tercih edebilir. Ekip

iletişimi düzenlenirken bu tercihlerle ortak işin gereksinimleri birlikte ele alınmalıdır. Bir kişinin seçtiği çalışma saati, diğer çalışanlar için aynı anda yanıt verme beklentisine dönüşmemelidir.

Çevrim içi görünürlük, çalışanın yaptığı işin sınırlı bir yönünü gösterir. Çalışan bağlantıda görünmediği sırada rapor hazırlıyor, müşteriyle görüşüyor veya başka bir görev yürütüyor olabilir. Performansı değerlendirirken tamamlanan işler ve bunlar için harcanan emek dikkate alınmalıdır.

Erişilebilirlik beklentisi, görev süresi ve ekip koordinasyonuyla birlikte daha net ortaya konabilir. Kritik bir görev için hangi zamanlarda yanıt verilmesi gerektiği ve çalışanın diğer görevlerine ne zaman odaklanabileceği konuşulmalıdır. Böylece çalışma sınırlarıyla işin gerektirdiği iletişim, tarafların bildiği bir düzen içinde kurulabilir.

Bağlantının Bedeli: Dijital Tükenme

Dijital tükenme, teknolojiyle ilişkili çalışma deneyiminde bitkinlik ve uzaklaşmanın neden olduğu güçlükleri ifade eder. Çalışanın ne zaman zorlandığı, bu deneyimin ne kadar sürdüğü ve işinin hangi yönlerini etkilediği birlikte dinlenmelidir. Bu sayede, dijital yorgunluğun tükenmişliğe dönüşme riskine karşı hangi desteğin gerekli olduğu daha doğru bir şekilde belirlenebilir.

İşyerindeki dijital kanallarla bağlantı kesildiğinde tedirgin olmak, mesajları merak etmek ve hızlı cevap verme dürtüsü, iş dışındaki zamanda da dikkatin işe bağlı kalmasına yol açabilir. Dijital tükenmişlik kapsamında ele alınan bu deneyimler, yanıt baskısıyla

birlikte düşünüldüğünde, teknolojiyi kullanma alışkanlığıyla örgütsel erişilebilirlik beklentisini aynı noktada buluşturur (Akbaş & Çarıkçı, 2022; Barber & Santuzzi, 2015). Bağlantıyı düzenlemek, bu iki kaynağa birlikte yönelmeyi gerektirir.

Mesai sonrasında işle ilgili dijital araçları kullanmak, tamamlanmamış işleri düşünmeye devam etmekle de ilişkili olabilir. İşten zihinsel olarak uzaklaşmakta zorlanan çalışanların daha sonra dijital araçlarla çalışmayı sürdürdüğü ve görevlerinde ilerleme sağladığı bulunmuştur. Tamamlanmamış işler de hem işten uzaklaşma güçlüğüyle hem de dijital araç kullanımıyla bağlantılıdır (Heissler vd., 2022). Çalışanı mesai dışında çalışmaya yönelten bir başka etken ise mesajlara hızla yanıt verme baskısıdır (Barber & Santuzzi, 2015). Bu nedenle çalışanla görüşürken işlerin neden mesai içinde tamamlanamadığı ve mesai dışında hangi taleplere yanıt verme ihtiyacı duyduğu ele alınmalıdır.

Mesaj ve bildirimler, çalışanın yaptığı işe ara vermesine neden olabilir. Rapor hazırlarken başka bir işle ilgilenmek zorunda kalan çalışan, geri döndüğünde yeniden odaklanmak için zamana ihtiyaç duyabilir. İletişim düzeni değerlendirilirken gerekli bilgiyi sağlayan mesajlarla gereksiz iş bölünmelerine yol açan bildirimler ayırt edilmelidir.

Bilgi yükü ile görev yükü, dijital çalışmanın farklı taleplerini oluşturmaktadır. Çok sayıda bildirimin bir bölümü tekrar olabilir; az sayıda mesaj ise yüksek sorumluluk taşıyabilir. Bu nedenle yalnızca ileti sayısını azaltmak, bütün dijital talepleri çözmeyebilir. Mesajların

önceliği, karar gerektirip gerektirmediği ve hangi kanalda tutulduğu önemlidir. Çalışanın önemli olanı ayıklamak için harcadığı çaba da bu noktada oldukça önemlidir. İletişim düzeni, mesajların iş akışındaki yeri ve çalışanların dikkat gereksinimi birlikte ele alınmalıdır.

Yakın yüz görüntüleri, kişinin kendi görüntüsünü izlemesi, sözel olmayan iletişim yükü ve hareketin sınırlanması, görüntülü toplantı yorgunluğunu açıklamak için önerilen etkenlerdir (Bailenson, 2021). Bu yaklaşım, dijital iş yükünü değerlendirirken toplantıların tasarımına ve çalışanın dikkatini nasıl kullandığına da bakmayı sağlar.

Arka arkaya toplantılar, asıl görevler için ayrılan zamanı daraltabilir. Hangi toplantıların karar vermek, koordinasyon kurmak veya bilgi paylaşmak için gerekli olduğu gözden geçirilmelidir. Toplantıda görünür olmak, çalışanın dikkatini ve katkısını tek başına yansıtmaz.

Çalışanın hastayken evden çalışması da dinlenme gereksinimiyle birlikte ele alınmalıdır. Uzaktan bağlantı kurabilmesi, sağlık sorununa rağmen işini sürdürmesinin bekleneceği anlamına gelmemelidir. İzin ve görev devri seçenekleri uygulanabilir tutulmalıdır.

Teknostresin farklı mesleklerde ve çalışma düzenlerinde incelenmesi, görevin yapısıyla dijital araçların kullanımını birlikte düşünmeyi gerektirir (Akman, 2023). Benzer bir sistem, bir işte koordinasyonu kolaylaştırırken başka bir işte çoklu bildirim ve sürekli kontrol beklentisi yaratabilir. Destek, çalışanın teknoloji kullanma

becerisiyle işin dijital ortamda nasıl düzenlendiğini birlikte kapsamalıdır.

Bağlantıyı Kesmek Mümkün mü?

Çalışan, görevini aksatmamak, yöneticisinin beklentisini karşılamak veya olumsuz değerlendirilmemek için mesai dışında gelen mesajlara yanıt verebilir (Eurofound, 2023). Hızlı yanıt verme baskısı, yanıtı geciktirdiğinde huzursuzluk duymasına ve zihninin işle meşgul kalmasına yol açabilir (Barber & Santuzzi, 2015). Mesai dışında çalışmama sınırının uygulanabilmesi için bu tercihin performans ve terfi değerlendirmelerinde çalışan aleyhine kullanılmaması önemlidir. Yöneticinin günlük tutumu da çalışanın bu sınırı rahatça koruyup koruyamayacağını etkiler.

İletişim düzenini oluştururken hangi kanalın ne amaçla kullanılacağı, acil durumların neler olduğu ve mesai dışındaki taleplerin nasıl ele alınacağı açıkça konuşulmalıdır. Mesaja yanıtın ne zaman beklendiğinin belirtilmesi, alıcının gereksiz aciliyet hissetmesini azaltabilir (Giurge & Bohns, 2021).

Esnek çalışan kişiler gecikmeli gönderim kullanabilir veya mesajın daha sonra yanıtlanabileceğini belirtebilir. Ancak yönetici takdiri ve performans beklentileri de bu açıklamalarla uyumlu olmalıdır. Katkı, mesajlara ne kadar hızlı yanıt verildiğinden çok, görevin niteliği ve ekip işinin nasıl sürdürüldüğü üzerinden değerlendirilmelidir.

Gereksiz etiketlemeler, aynı bilginin farklı kanallarda tekrarlanması ve her güncellemenin herkese gönderilmesi azaltılabilir. Çalışanlar

odaklanmaları gereken zamanlarda bildirimlerini kapatabilmeli; önemli bilgilerin ve acil taleplerin hangi kanaldan iletileceğini bilmelidir.

Toplantısız odaklanma saatleri belirlenebilir ve gündemler önceden paylaşılabilir. Yalnızca bilgi vermek için yapılan bazı toplantılar yerine, uygun zamanda okunabilecek kısa notlar kullanılabilir. E-postaları daha seyrek kontrol etmenin günlük stresi azaltması da kesintisiz çalışma zamanının yararına işaret eder (Kushlev & Dunn, 2015).

Tüm bunların yanında, iş ortamında kullanılacak yeni sistemlerin öğrenilebilmesi için çalışana zaman ve destek ayrılması gerekir. Çalışanların olağan işlerini aynı hızda yaparken yeni aracı kendiliğinden öğrenmeleri beklenmemelidir. Eğitim, gerçek görevlerle bağlantılı olabilir; sorunların bildirileceği destek kanalları açıklanabilir. Ancak eğitim, gereksiz karmaşıklığı veya birbirini tekrar eden sistemleri sorgulamanın yerine geçmemelidir. Kullanıcının zorlanması her zaman bilgi eksikliğinden doğmaz. Aracın görevle uyumu ve iş akışındaki yeri de değerlendirilmelidir.

Çevrim içi durum göstergeleri yerine tamamlanan işler, kalite ve ekip koordinasyonu esas alınmalıdır. Böylece çalışan, katkısını göstermek için sürekli bağlantıda kalmak zorunda hissetmeyebilir. Çevrim içi görünmenin her an yanıt vermeye hazır olmak anlamına gelmediği de ekip içinde açıklığa kavuşturulmalıdır.

Dijital denge seminerleri ve bireysel öneriler, iş yükü ve yönetici beklentileriyle ilgili düzenlemeleri tamamlayabilir. Sunulan desteğin hangi gereksinime karşılık verdiği ve günlük işleyişte neyi değiştirdiği değerlendirilmelidir.

Düzenlemeler izlenirken çalışanların işlerini zamanında tamamlayabilmesi, mesai sonrasında zihinsel olarak uzaklaşabilmesi ve yanıt verme baskısında yaşanan değişim birlikte ele alınmalıdır. Çalışanların geri bildirimleri, mesaj ve toplantı kayıtlarıyla birlikte değerlendirilerek gerekli düzeltmeler yapılabilir.

Yanıt süreleri netleşse de tamamlanmamış işler, çalışanın mesai sonrasında işle meşgul olmasına neden olabilir. Yarım kalan görevlerin işten zihinsel olarak uzaklaşmayı güçleştirmesi ve yeniden dijital araç kullanımına yönelmeyle ilişkili bulunması, iş yükü ve teslim tarihlerinin de gözden geçirilmesinin önemini gösterir (Heissler vd., 2022). Bu nedenle iletişim kuralları belirlenirken hangi işlerin gün içinde tamamlanacağı, hangilerinin ertelenebileceği ve mevcut sürede yetişmeyen görevlerin nasıl paylaşılacağı da açıklığa kavuşturulmalıdır.

Sonuç ve Değerlendirme

Dijital araçlar işi kolaylaştırırken hızlı yanıt verme, yeni sistemleri öğrenme ve sürekli ulaşılabilir olma baskısı da yaratabilir. Bu nedenle teknoloji kullanımı planlanırken çalışanların işlerini tamamlamak, öğrenmek ve dinlenmek için ihtiyaç duydukları zaman gözetilmelidir. Dijital çalışma düzeninin başarısı, sağladığı hız ve kolaylık kadar

çalışanların günlük iş yükünü ve refahını nasıl etkilediğiyle de değerlendirilmelidir.

Mesai dışı bağlantının anlamı, yalnızca yazılı kuralla belirlenmemeli, yönetici davranışı, ekipteki hız beklentisi ve görevlerin planlanması da sürece dahil edilmelidir. Çalışanın yalnızca istenen zaman diliminde çevrimiçi olması, sunduğu katkının veya sağlıkla ilişkili çalışma kapasitesinin yerine geçmemelidir. Buna karşılık, ortak iş yapan ekibin iletişim gereksinimleri de açıkça ele alınmalıdır. Beklentilerin somutlaşması, niyetler hakkında varsayımlar yerine işleyişin konuşulmasını sağlayacaktır.

Çalışanların esnek çalışma olanaklarından yararlanırken mesai dışında işle ilgilenmeden dinlenebilmeleri de sağlanmalıdır. Bunun için yanıt beklentileri açıkça belirlenmeli, iş yükü çalışma süresine uygun tutulmalı ve teknik sorunlarda destek sunulmalıdır. Zaman yönetimi veya bildirim ayarlarıyla ilgili bireysel öneriler, bu düzenlemelerle birlikte yarar sağlayabilir. Aşağıdaki kurgusal örnek olay, yazılı kuralla gündelik beklentinin ayrışmasını ve görünür bağlantının çalışan açısından nasıl farklı bir anlama dönüşebildiğini göstermektedir.

Örnek Olay

Yeşil Işık

İrem, yaklaşık üç yıldır bir danışmanlık şirketinde proje uzmanı olarak çalışmaktadır. Şirket hibrit çalışma modelini benimsemiştir.

Çalışanlar haftanın iki günü ofise gelmekte, diğer günlerde istedikleri yerden çalışabilmektedir.

İrem başlangıçta bu düzenlemeden oldukça memnundur. İşe gidip gelmek için harcadığı zaman azalmış, bazı günlerde çalışmalarını daha sakin bir ortamda yürütme olanağı bulmuştur. Şirket de dijital çalışma araçlarına önemli yatırımlar yapmıştır. Proje yönetim sistemi, görüntülü toplantılar ve kurumsal mesajlaşma uygulaması sayesinde çalışanların nerede olduklarından bağımsız olarak birlikte çalışmaları mümkündür.

Şirketin bu konuda yazılı bir kuralı da bulunmaktadır: normal çalışma saatleri dışında çalışanlardan mesajlara cevap vermeleri beklenmemektedir.

Ancak İrem zaman içinde yazılı kurallarla günlük uygulamalar arasında bazı farklılıklar olduğunu fark etmeye başlamıştır.

Ekip yöneticisi Kaan Bey, yoğun çalışan ve gün içinde birçok toplantıya katılan bir yöneticidir. Kendi işlerini çoğunlukla akşam saatlerinde tamamlamakta ve çalışanlara da bu saatlerde mesaj göndermektedir.

Mesajların sonunda sık sık:

“Sabah bakarsınız, acil değil.”

yazmaktadır.

Buna rağmen ekipte bazı çalışanlar mesajlara birkaç dakika içinde cevap vermektedir.

Bir akşam saat 21.30'da Kaan Bey, ertesi günkü müşteri toplantısıyla ilgili bir soru sormuştur. İrem mesajı telefonunun ekranında görmüş ancak cevap vermemeye karar vermiştir.

Birkaç dakika sonra ekip arkadaşı Can soruyu yanıtlamıştır.

Kaan Bey:

"Teşekkürler Can, her zamanki gibi çok hızlısın."

diye karşılık vermiştir.

Ertesi sabah İrem bilgisayarını açtığında konuşmayı görmüş ve herhangi bir sorun yaşanmamış olmasına rağmen kendisini rahatsız hissetmiştir.

Sonraki haftalarda kurumsal mesajlaşma uygulamasını daha sık kontrol etmeye başlamıştır.

Akşam yemek yerken telefonuna gelen bildirimlere bakmakta, hafta sonu dışarıdayken ekip grubunda bir mesaj görürse "acil bir şey olabilir" düşüncesiyle uygulamayı açmaktadır.

Çoğu mesaj gerçekten acil değildir.

Ancak İrem bakmadığında ne olduğunu merak etmektedir.

Hibrit çalışmanın başka bir etkisi de çalışanların çevrim içi durumlarının görünür olmasıdır. Kurumsal uygulamada aktif çalışanların isimlerinin yanında yeşil bir işaret bulunmaktadır.

Ekipte zaman zaman bununla ilgili şakalar yapılmaktadır.

Bir pazartesi sabahı Can:

"İrem, cuma 17.30'da kayboldun. Yeşil ışığın söndü."

demiştir.

İrem gülerek:

“Çalışma saatim bitmişti.”

cevabını vermiştir.

Can:

“Bizim sektörde yeşil ışık kolay kolay sönmez.”

demiştir.

Konuşma şaka olarak kalmıştır.

Ancak İrem sonraki günlerde bilgisayarını işini bitirdiği anda kapatmak yerine bir süre açık bırakmaya başladığını fark etmiştir.

Şirkette aynı dönemde yeni bir proje yönetim sistemi kullanılmaya başlanmıştır. Sistem çalışanların görevlerini, teslim tarihlerini, çalışma sürelerini ve proje ilerlemelerini tek ekranda göstermektedir.

Yönetim sistemi verimliliği artırmak amacıyla getirdiğini açıklamıştır.

İrem ise gün içinde artık daha fazla dijital bildirim almaktadır. Bir görev güncellendiğinde, bir çalışma arkadaşı kendisini etiketlediğinde, müşteri dosyasına yorum eklendiğinde veya teslim tarihi yaklaştığında sistem bildirim göndermektedir.

Bir süre sonra İrem önemli olanla olmayanı ayırmakta zorlanmaya başlamıştır.

Bir rapor hazırlarken ekrana gelen mesaj nedeniyle dikkatinin dağıldığını, mesaja cevap verdikten sonra tekrar rapora döndüğünde ne yaptığını hatırlamak için birkaç dakika harcadığını fark etmektedir.

Akşamları bilgisayarı kapatsa bile zihninin işten çıkmadığını hissetmektedir.

Bir gece yatağa girdikten sonra telefonundan kurumsal mesajlaşma uygulamasını kontrol etmiş, yeni bir mesaj olmadığını gördükten birkaç dakika sonra tekrar bakmıştır.

Ertesi gün çalışma arkadaşına:

"Telefon çalmadığında bile sanki bildirim gelmiş gibi hissediyorum."

demiştir.

İrem birkaç hafta sonra hafif bir rahatsızlık geçirmiştir. O gün ofise gitmemiş ancak evden çalışmaya devam etmiştir. Toplantılara kamerasını kapatarak katılmış ve gün boyunca çevrim içi kalmıştır.

Kaan Bey öğleden sonra:

"Hasta olduğunu duydum, dinlenmen gerekmiyor mu?"

diye sormuştur.

İrem:

"Evdeyim zaten. Çok kötü değilim, idare ediyorum."

cevabını vermiştir.

Akşam olduğunda normalde birkaç saatte tamamlayabileceği işleri bütün güne yaydığını fark etmiştir.

Şirket birkaç ay sonra çalışan deneyimi anketinin sonuçlarını açıklamıştır. Çalışanların önemli bir bölümü hibrit çalışmanın sağladığı esneklikten memnundur. Bununla birlikte "işten zihinsel olarak uzaklaşabilme" konusunda puanlar düşmüştür.

İnsan Kaynakları birimi bunun üzerine çalışanlara yönelik "dijital denge" semineri düzenlemeye karar vermiştir. Çalışanlara bildirimleri kapatmaları, ekran molaları vermeleri ve mesai sonrasında işle ilgili uygulamalardan uzaklaşmaları önerilecektir.

İrem duyuruyu gördüğünde önerilerin mantıklı olduğunu düşünmüştür.

Fakat aynı gün Kaan Bey ekip toplantısında yaklaşan yoğun dönemle ilgili konuşurken:

"Önümüzdeki iki hafta kritik. Hepimizin biraz daha erişilebilir olması gerekebilir."

demiştir.

O akşam İrem saat 19.15'te bilgisayarını kapatmıştır.

Telefonundaki kurumsal uygulamada ise adı hâlâ yeşil görünmektedir.

Bir an uygulamayı kapatmayı düşünmüş, ancak sonra vazgeçmiştir.

Örnek Olayın Analizi

İrem başlangıçta hibrit çalışma sayesinde zaman kazanırken, giderek mesajlara hızlı yanıt verme ve çevrim içi görünme baskısı yaşamaya başlamaktadır. Kaan Bey'in akşam mesajlarına hemen

cevap verenleri övmesi ve ekipteki yeşil durum işaretiyle ilgili yorumlar, yazılı kurallardan farklı bir beklenti oluşturmaktadır. İrem, kendisinden cevap beklenmediği söylense de bağlantısını kestiğinde yeterince ilgili görünmeyeceğinden kaygı duyar hâle gelmektedir.

Bu beklenti, uygulamaları sık sık kontrol etmesini ve mesai sonrasında da işle meşgul olmasını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Gün içindeki bildirimler rapor hazırlarken dikkatini bölerken, akşamları mesaj olup olmadığını düşünmesi dinlenmeye geçmesini güçleştirmektedir. Teknostres, burada kullanılan araçların sayısıyla birlikte işin ve iletişimin nasıl düzenlendiği üzerinden anlaşılmaktadır. Sürekli bağlantıda kalmak, ekipte hızlı karşılık vermenin değer gördüğü bir ortamda daha güçlü bir baskıya dönüşmektedir.

İrem'in rahatsız olduğu gün evden çalışması da bu çalışma düzeninin sağlık gereksinimleriyle ilişkisini gündeme getirmektedir. Gün boyunca çevrim içi kalmasına rağmen olağan işlerini tamamlamakta zorlanması, bağlantıda görünmenin çalışabilecek durumda olmakla aynı anlama gelmediğini göstermektedir. Hastayken çalışmayı sürdürmesi presenteeism kapsamında ele alınabilir; hangi görevleri yapabildiği ve dinlenebilmesi için nasıl bir desteğe ihtiyaç duyduğu ayrıca konuşulmalıdır.

Dijital denge seminerinde sunulan önerilerin kullanılabilmesi için ekipteki yanıt beklentilerinin de değişmesi gerekir. Acil durumlar ve geri dönüş süreleri birlikte belirlenebilir; mesajların ertesi sabah gönderilmesi planlanabilir ve odaklanma saatlerinde bildirimler sınırlandırılabilir. Kaan Bey'in hızlı yanıtı sürekli takdir etmek yerine

belirlenen iletişim düzenini desteklemesi, çalışanların bu sınırları kullanmasını kolaylaştıracaktır. Bu konuda atılacak adımlar belirlenirken İrem'in bildirim yükü, işini kesintisiz yapabilmesi ve mesai sonrasında dinlenebilmesi konuları da göz önünde bulundurulmalıdır.

Bölüm 12
YAPAY ZEKÂ İLE ÇALIŞMAK: YENİ FIRSATLAR, YENİ DAVRANIŞSAL RİSKLER

Giriş

Yapay zekâ, görevlerin nasıl yapıldığını, işin kimler arasında paylaşıldığını ve çalışanlardan neler beklendiğini değiştirmektedir. Bir raporun ilk taslağını hazırlamak, uzun bir belgeyi özetlemek veya karar seçenekleri oluşturmak için kullanıldığında, çalışanın bazı işlere ayırdığı süre azalabilir; uzmanlığını kullanacağı alanlar da değişebilir. Bununla birlikte, üretilen içeriği kontrol etmek ve işe uygunluğunu değerlendirmek yeni sorumluluklar doğurabilir. Bu nedenle yapay zekânın hangi görevlerde kullanılacağı, çalışanların rolü ve kararların sorumluluğu birlikte ele alınmalıdır. Örgütsel davranış açısından önemli olan, bu değişimin çalışanların günlük deneyimlerine, iş ilişkilerine ve performans beklentilerine nasıl yansıdığıdır.

Üretken yapay zekâ, verilen girdilere dayanarak metin ve benzeri içerikler oluşturabilen sistemleri kapsar. Çalışanlar bu sistemlerden taslak hazırlama ve seçenek geliştirme desteği alabilir. İşin yazılımla izlenmesi ve değerlendirilmesi ise daha geniş bir yönetim uygulamasıdır; bu uygulamalar farklı teknik sistemlerle yürütülebilir.

Yapay zekânın işe katkısı, hangi görevleri üstlendiğine ve çalışanın sürece nasıl katıldığına bağlıdır. Tamamlayıcı iş birliği, çalışanın uzmanlık gerektiren değerlendirmesine alan açabilir; artan hedefler ve yeni denetim uygulamaları ise kazanılan zamanı farklı taleplere

dönüştürebilir. Bu nedenle teknolojinin örgütsel davranıştaki yeri, çalışan deneyimi ve yönetim tercihleriyle birlikte anlaşılmalıdır (Erkutlu vd., 2023; Sevinç, 2025).

Yeni Bir Çalışma Arkadaşı mı? İnsan–Yapay Zekâ İş Birliği

Çalışan, yapay zekâdan bir taslak isteyebilir, seçenekleri karşılaştırabilir ve üretilen içeriği kendi bilgisiyle düzenleyebilir. Tamamlayıcı iş birliğinde önemli olan, hangi aşamanın sisteme verildiği ve hangi değerlendirmenin çalışan tarafından gerçekleştirildiğidir (Sevinç, 2025). Görev paylaşımı açık olduğunda, aracın katkısıyla çalışanın sorumluluğu da iş akışında birlikte tanımlanabilir.

Bir görevin bazı aşamalarının sistem tarafından yürütülmesi otomasyonu, çalışanın kendi değerlendirmesini geliştirmek için yapay zekâdan yararlanması ise tamamlayıcı kullanımı ifade eder. Örneğin taslak üretimi otomatikleşirken içeriğin işe uygunluğu çalışan tarafından değerlendirilebilir. Görev paylaşımı, bu aşamaların ve sorumlulukların açıklanmasını gerektirir.

Yapay zekâ desteği bazı görevlerde süreyi azaltırken kaliteyi de artırabilmektedir (Brynjolfsson vd., 2025; Noy & Zhang, 2023). Kazanımlar deneyimi ve başlangıç becerisi daha düşük çalışanlarda daha güçlüdür; en deneyimli ve yüksek becerili grupta hız artışı küçük, kalite değişimi ise küçük ve olumsuz sonuçlar verebilir (Brynjolfsson vd., 2025). Bu farklılık, aynı aracın hangi göreve ve

hangi uzmanlık düzeyine nasıl katkı sunduğunu ayrı değerlendirmeyi gerektirir.

Yaratıcı görevlerde bireysel kalite ve ortak çıktıların çeşitliliği farklı sonuçlar verebilir. Yapay zekâdan fikir alan kişilerin öyküleri daha yaratıcı ve nitelikli değerlendirilmiş; kazanımlar başlangıçtaki yaratıcılığı daha düşük kişilerde daha belirgin olmuştur. Bununla birlikte öyküler birbirine daha çok benzemiştir (Doshi & Hauser, 2024). Farklı özelliklerle tanımlanan yapay zekâ karakterlerinden çeşitli başlangıç fikirleri sunulan başka bir araştırmada ise öykü çeşitliliği korunmuştur (Wan & Kalman, 2026). Bu bulgular, ekiplerin kendi fikirlerini geliştirmesine zaman ayırmasının ve sistem önerilerini farklı bakışlarla değerlendirmesinin önemini gösterir.

Yapay zekâyla çalışırken uzmanlık, çıktının hangi ayrıntıyı atladığını ve hangi varsayımın göreve uymadığını fark etmeyi sağlar. Daha az deneyimli çalışan ise sistemin önerilerinden yeni bir yöntem öğrenebilir. Birinde kontrol ve düzeltme, diğerinde öğrenme öne çıkabilir. Bu nedenle performans değerlendirilirken ortaya çıkan sonuç kadar, çalışanın çıktıyı kontrol etme, düzeltme ve öğrendiklerini işine uygulama çabası da dikkate alınmalıdır.

Çıktılar, görevin gerektirdiği doğruluk düzeyine göre kontrol edilmelidir. Biçimsel olarak uygun görünen bir metin, eksik bilgi veya işe uymayan varsayımlar içerebilir. Kontrolü kimin, hangi ölçütlerle yapacağı ve nihai onay sorumluluğu iş akışında açıkça belirlenmelidir.

İş birliği deneyiminin öğrenme boyutu da ayrıca incelenmelidir. Çalışan önerileri değerlendirerek kendi bilgisini geliştirebilir veya yalnızca hazır çıktıyı kullanmayı tercih edebilir. Çalışanın bu süreçte öğrenip öğrenmediği, yapay zekânın önerilerini nasıl kullandığına ve işin ona bu önerileri inceleyip değerlendirmek için ne kadar fırsat sunduğuna bağlıdır. Bu doğrultuda örgüt, yalnızca bugünkü çıktı miktarına değil, çalışanın görevi anlayabilme ve sonuçları sorgulayabilme kapasitesine de odaklanmalıdır.

Yardımcıdan Rakibe: Yapay Zekâ Kaygısı ve İş Güvencesizliği

Çalışan, görevlerini kolaylaştıran bir aracı geleceğine ilişkin kaygı kaynağı olarak da görebilir. Bir kişi işinin otomatikleşmesinden, diğeri yeni beceriler edinemezse uzmanlığının daha az değerli sayılmasından endişe edebilir. Yapay zekâ kaygısı sistemin beklenen sonuçlarına ilişkin huzursuzluğu; iş güvencesizliği ise işin veya değer verilen iş özelliklerinin geleceğine duyulan kaygıyı ifade eder.

Yapay zekâ kullanma kararı, çalışanın bugünkü görevini ve gelecekteki rolünü nasıl değerlendirdiğiyle şekillenir. Yapay zekâ kaygısının iş stresi ve ayrılma niyetiyle pozitif bağlantısı, performans kazanımının yanında yaşanan bu gerilimi göstermektedir (Biçer, 2025). Verimlilik, istihdam, öğrenme ve çalışma koşullarının birlikte tartışılması bu nedenle önem taşır (Doruköz & Uslu, 2023).

Çalışanın hangi görevlerin değişeceğini, yeni becerilere nasıl hazırlanabileceğini ve hangi konuların henüz kararlaştırılmadığını bilmesi, belirsizliği anlamasına yardımcı olabilir. Yönetimin iletişimi,

mevcut planlarla sunabileceği gerçekçi destekleri birlikte açıklamalıdır. Çalışan aracı göreve uygun bulmadığı veya çıktının doğruluğundan kuşku duyduğu için de kullanmak istemeyebilir. Bu gerekçeler, yöneticinin beklediği yararlarla birlikte somut görev üzerinden görüşülmelidir.

Daha Hızlı Yapabiliyorsan, Daha Fazlasını mı Yapmalısın?

Bir görevin hızlanması, kazanılan zamanın nasıl kullanılacağı sorusunu da doğurur. Yeni hedefler belirlenirken bu kazanımın işin tamamına ne ölçüde yansıdığı ve çalışanların kalan görevlerini nasıl etkilediği değerlendirilmelidir.

Yapay zekânın zaman kazandırması, çalışan refahının bütün yönlerinde aynı sonucu vermeyebilir. Kayıt taslağı hazırlama desteğinin ardından hazırlama süresi kısalmış, işe bağlı tükenme ve kişilerarası uzaklaşma puanı düşmüş; mesleki doyumda anlamlı iyileşme görülmemiştir (Afshar vd., 2025). Bir ön baskı çalışmasında da e-postaya ayrılan süre ve mesai dışı çalışma azalırken görevlerin miktarı ve dağılımı aynı ölçüde değişmemiştir (Dillon vd., 2025). Bu sonuçlar, hız kazanımını çalışanın toplam iş süresi ve deneyimiyle birlikte değerlendirmeyi destekler.

İlk taslağın hazırlanma süresi ile işin tamamlanma süresi ayrılmalıdır. Çalışanın kaynakları kontrol etmesi, hesaplamaları doğrulaması ve müşteriye özgü ayrıntıları eklemesi gerekebilir. İşin gerçek süresi, bu kontrol ve düzeltmeler tamamlanıp uygun kaliteye ulaşıldığında anlaşılır.

Görevler aynı uzunlukta görünse de farklı ölçüde uzmanlık ve kontrol gerektirebilir. Standart verilerle hazırlanan bir raporla çelişkili bilgileri çözümleyen bir raporun süresi aynı olmayabilir. Hedefler, görev türü, kalite gereksinimi ve çalışanların deneyimi dikkate alınarak belirlenmelidir.

Zaman kazancının bütün çalışanlar için aynı hız standardına dönüştürülmesi, yeni performans baskıları yaratabilir. Kapasite hesabında eğitim, doğrulama ve ekip koordinasyonu için gereken süre de yer almalıdır. Böylece yeni hedeflerin iş yüküne nasıl yansıdığı daha gerçekçi değerlendirilebilir.

Çalışanların kazandığı zamanın yeni görevlerle nasıl doldurulduğu, mesai dışı çalışmanın değişip değişmediği ve öğrenmeye ya da dinlenmeye daha fazla zaman kalıp kalmadığı izlenebilir. Bu bilgiler, hız artışının çalışan açısından hangi kazanımları sağladığını anlamaya yardımcı olur.

Algoritmalar İşleri Nasıl Yönlendiriyor?

Algoritmik yönetim, koordinasyon, izleme ve değerlendirme görevlerinin yazılımla kısmen veya tamamen yürütülmesidir. Bu araçlar karar süreçlerini ve yönetim işlerini desteklerken açıklanabilirlik, sorumluluk ve çalışanların korunmasına ilişkin sorunlar da doğurabilir (Milanez vd., 2025). Hangi verinin hangi kararı etkilediği ve çalışanın bu kararı nasıl sorgulayabildiği, örgütsel uygulamanın temel sorularıdır.

Çalışanların dijital araçlarla izlenmesinde, hangi verilerin toplandığı ve bunların nasıl kullanılacağı açık olmalıdır. Örneğin, bir sistemin ne sıklıkla kullanıldığı başlangıçta çalışanların araca alışıp alışmadığını anlamak için izlenirken, daha sonra performans değerlendirmesinde kullanılabilir. Bu durumda çalışan, kullanım sıklığının kendi başarısıyla nasıl ilişkilendirildiğini bilmelidir. Bir aracı sık kullanmak, onu etkili kullanmak veya işi iyi yapmakla aynı anlama gelmeyebilir. Bu nedenle örgüt, topladığı verilerin neyi gösterdiğini ve hangi kararlarda kullanılacağını açıklamalıdır.

Performans göstergelerinin yapılan işi ne ölçüde yansıttığı da değerlendirilmelidir. Örneğin, bir işlemin kısa sürede tamamlanması, öncesindeki hazırlık ve kontrol için harcanan emeği göstermeyebilir. Yalnızca tamamlanan iş sayısına bakıldığında, kolay ve karmaşık görevler eşit kabul edilebilir. Bu nedenle çalışanlara görevlerin güçlüğünü ve karşılaştıkları sorunları açıklama fırsatı verilmelidir. Daha adil bir değerlendirme için sayısal sonuçlar, işin hangi koşullarda yapıldığıyla birlikte ele alınmalıdır.

İnsan gözetiminde bilgi, zaman ve kararı değiştirme yetkisi bir arada bulunmalıdır. Yönetici, göstergenin neyi ölçtüğünü anlayabilmeli; çalışanın açıklaması sonucu etkileyebilmeli ve gerekli düzeltme iş akışında yapılabilmelidir. Nihai kararın gerekçesi açık olduğunda, teknik araçla yönetsel sorumluluk arasındaki bağ da korunmuş olur.

Mahremiyet açısından toplanan verinin amacı ve kapsamı açık olmalıdır. Görevin yürütülmesi için gerekli kayıtlar, bu kayıtları

kullanacak kişiler ve erişim sınırları belirlenebilir. Çalışanların hangi verilerle değerlendirildiklerini bilmesi, izleme uygulamasının anlaşılır ve sorgulanabilir olmasını sağlar.

Çalışanların değerlendirme sonuçlarına itiraz edebilmesi, ölçüm hatalarının ve gözden kaçan çalışma koşullarının anlaşılmasına yardımcı olabilir. Çalışan, yapay zekâyı neden daha az kullandığını veya bir görevin neden daha uzun sürdüğünü açıklayabilmelidir. İtirazı kimin inceleyeceği, hangi ek bilgilerin dikkate alınacağı ve sonucun ne zaman bildirileceği açık olmalıdır. Sürece duyulan güven, çalışanın sunduğu açıklamaların gerçekten değerlendirilmesi ve verilen kararın gerekçesinin paylaşılmasıyla güçlenebilir.

Algoritmik sistemin sunduğu seçenekler, çalışanın görevi nasıl yapacağı üzerindeki söz hakkını da etkileyebilir. Başka bir yöntemin uygun olduğunu düşünen çalışan gerekçesini açıklayabilmeli; seçenekler kalite, süre ve risk açısından karşılaştırılmalıdır. Böylece çalışanın uzmanlığı karar sürecine katılabilir.

İnsan Odaklı Yapay Zekâ ile Çalışmak

İnsan odaklı yapay zekâ kullanımı, teknolojinin çalışanların işini nasıl destekleyeceğini ve hangi kararlarda insan değerlendirmesine ihtiyaç duyulacağını belirlemekle başlar. NIST Yapay Zekâ Risk Yönetimi Çerçevesi, risklerin sistemin kullanıldığı koşullar dikkate alınarak değerlendirilmesini ve yönetilmesini önerir (Tabassi, 2023). Örgütler bu doğrultuda, çalışanların ihtiyaç duyduğu desteği,

çıktılardan beklenen kaliteyi ve hata durumunda kimin hangi sorumluluğu üstleneceğini açıkça belirlemelidir.

Kullanım amacı, hangi görevlerin destekleneceği ve hangi çıktıların ek inceleme gerektirdiği açıkça belirlenmelidir. Tanımlı bir görev alanında başlayan uygulama, yararların ve güçlüklerin görülmesini kolaylaştırabilir. Sonuçlara göre kullanım biçimi yeniden düzenlenebilir.

Doğrulama sorumluluğu görev planına katılmalıdır. Çıktıyı kimin inceleyeceği, hangi ölçütlerle onaylayacağı ve bunun için ne kadar zamana ihtiyaç duyacağı belirlenmelidir. Teslim tarihleri de bu süreyi kapsamalıdır.

Çalışanların yeni araçları öğrenebilmesi için çalışma saatleri içinde yeterli zaman ayrılmalıdır. Bu öğrenmenin iş dışında gerçekleşmesini beklemek, gelişim fırsatını ek bir yüke dönüştürebilir. Eğitimler, çalışanların kendi görevleri üzerinde deneme yapmasına ve ihtiyaç duyduğunda destek almasına olanak sağlamalıdır. Yapay zekâya nasıl komut verileceğinin yanında, üretilen içeriğin nasıl kontrol edileceği ve hangi durumlarda insan değerlendirmesine başvurulacağı da ele alınmalıdır. Çalışanların teknolojinin görevlerini ve performans beklentilerini nasıl değiştireceğine ilişkin sorular da yanıtlanmalıdır.

Yapay zekânın kullanımına ilişkin kurallar belirlenirken çalışanların deneyimlerinden yararlanılmalıdır. Aracın hangi görevleri kolaylaştırdığı, hangi çıktılarının yeniden hazırlanması gerektiği ve hangi bilgilerin sistemle paylaşılmaması gerektiği çalışanlarla birlikte

ele alınabilir. Yönetim de kullanım amaçlarını ve sınırlarını açıklayarak bu görüşlerden hareketle yapılacak değişiklikleri paylaşmalıdır. Böylece çalışanlar, önerilerinin uygulamaya nasıl yansıdığını görebilir.

Kazanılan zamanın daha fazla üretime, kaliteyi geliştirmeye veya öğrenmeye nasıl ayrılacağı çalışanlarla konuşulmalıdır. Performans hedefleri, sistemin hızından hareketle otomatik olarak artırılmadan, tamamlanmış işin toplam süresi ve kalitesi üzerinden belirlenmelidir.

Aracın benimsenmesini izlemek amacıyla toplanan kullanım kayıtları, görev koşulları gözetilerek yorumlanmalıdır. Yönetici, kullanımı artırmayı kendi başına hedefe dönüştürmek yerine çıktının niteliğini ve çalışanın yaptığı kontrolü değerlendirmelidir.

Görev ve istihdam değişikliklerine ilişkin planlar, kararlaştırılmış adımlarla henüz değerlendirilen seçenekler ayrılarak açıklanmalıdır. Olası görev geçişleri, bunlara hazırlanmak için sağlanacak eğitim ve çalışanların ne zaman bilgilendirileceği birlikte ele alınabilir. Söylenenlerin sonraki uygulamalarla tutarlı olması, sürece duyulan güven açısından önemlidir.

Kullanım amacı veya sistemin özellikleri değiştiğinde riskler yeniden değerlendirilmelidir. Örneğin, başlangıçta metin taslağı hazırlamak için kullanılan bir aracın daha sonra çalışanların performansını puanlamak için kullanılması, farklı sorumluluklar doğurur. Böyle bir değişiklikte hangi verilerin kullanılacağı, sonuçları

kimin inceleyeceği ve çalışanların açıklama ya da itirazlarını kime ileteceği belirlenmelidir.

Uygulama izlenirken hız ve kaliteyle birlikte çalışanların öğrenme gereksinimleri, harcadıkları düzeltme emeği ve karar süreçlerindeki söz hakkı ele alınmalıdır. Çalışanların geri bildirimleri doğrultusunda kullanım kuralları ve destek olanakları güncellenebilir.

Sonuç ve Değerlendirme

Yapay zekânın işe katkısı, hangi görevlerde kullanıldığına, çalışanın uzmanlığına ve işin nasıl düzenlendiğine bağlıdır. Üretilen bir taslağın kullanılabilir hâle gelmesi için gereken kontrol ve düzeltme emeği de performans değerlendirmesine katılmalıdır. Beklentiler, yalnızca aracın sağladığı hız üzerinden değil, işin tamamlanması için harcanan toplam süre ve elde edilen kalite üzerinden belirlenmelidir.

Çalışanlar bu değişimi farklı biçimlerde yaşayabilir. Bazıları yeni beceriler kazanma fırsatı görürken bazıları öğrenme yükü, işini kaybetme kaygısı veya daha yakından izlenme baskısı hissedebilir. Bu deneyimleri anlamak, uygun desteği belirlemeyi kolaylaştırır. Yapay zekânın önerilerinin veya değerlendirmelerinin kullanıldığı süreçlerde ise kararı kimin inceleyeceği ve sorumluluğu kimin üstleneceği açık olmalıdır. İnsan gözetimi için gerekli bilgi, zaman ve yetki sağlanmalıdır.

İnsan odaklı kullanım; çalışanların görüşlerine yer veren, öğrenmeye zaman ayıran ve iş yükünü gerçekçi biçimde düzenleyen

bir yaklaşım gerektirir. Açık görev tanımları, teknik destek ve değerlendirme sonuçlarına itiraz edebilme olanağı bu yaklaşımı günlük işleyişe taşır. Aşağıdaki örnek olayda Eren, Selin ve Murat'ın deneyimleri, aynı aracın farklı çalışanlar için nasıl farklı fırsatlar ve güçlükler yaratabildiğini göstermektedir.

Örnek Olay

Daha Hızlı, Daha Fazla

Bir danışmanlık şirketi, çalışanların günlük işlerinde kullanmaları amacıyla kurumsal bir üretken yapay zekâ sistemi kullanmaya başlamıştır. Sistem; rapor taslakları hazırlayabilmekte, uzun belgeleri özetleyebilmekte, verileri sınıflandırabilmekte ve çalışanlara analiz süreçlerinde yardımcı olabilmektedir.

Yönetim uygulamayı tanıtırken temel amacın çalışanları rutin işlerden kurtarmak olduğunu açıklamıştır.

Şirketin genel müdürü tanıtım toplantısında:

"Amacımız insanların yaptığı işi teknolojiye devretmek değil. Teknolojiyi kullanarak çalışanlarımızın asıl uzmanlıklarına daha fazla zaman ayırmalarını sağlamak."

demiştir.

İlk aylarda çalışanların önemli bir bölümü uygulamadan memnun kalmıştır.

Örneğin, proje uzmanı Eren, daha önce yaklaşık dört saatte hazırladığı ilk rapor taslağını yapay zekâ yardımıyla bir buçuk saatte

oluşturabildiğini fark etmiştir. Kalan zamanını rapordaki bulguları değerlendirmeye ve müşteriye yönelik önerileri geliştirmeye ayırmaya başlamıştır.

Eren'e göre sistem işinin en sıkıcı kısmını azaltmış, uzmanlık gerektiren kısmına ise daha fazla zaman bırakmıştır.

Ekipteki Selin de başlangıçta benzer şekilde düşünmektedir. Özellikle uzun müşteri belgelerini özetlemek ve toplantı notlarını düzenlemek için sistemi sık kullanmaktadır.

Ancak ekipte herkes aynı hızda uyum sağlayamamıştır.

Yaklaşık on iki yıldır sektörde çalışan Murat, bazı görevlerde sistemi kullanırken özellikle karmaşık müşteri analizlerinde kendi yöntemlerini tercih etmektedir. Ona göre yapay zekânın ürettiği çıktılar yararlı bir başlangıç noktası olmakla birlikte bazı ayrıntıları gözden kaçırabilmektedir.

Bir toplantıda:

“Bir analizi hızlı yapmakla doğru yapmak aynı şey değil. Bazı müşterilerde önce veriyi kendim görmek istiyorum.”

demiştir.

İlk altı ayın sonunda yönetim uygulamasının sonuçlarını değerlendirmiştir. Rapor hazırlama süreleri azalmış ve ekipler aynı süre içinde daha fazla proje tamamlayabilir hâle gelmiştir.

Bunun üzerine şirket yeni dönem hedeflerini güncellemiştir.

Ekip yöneticisi toplantıda:

“Artık elimizde çok güçlü bir araç var. Geçen yılki proje sayılarını ölçüt almak mantıklı değil. Yapay zekâ sayesinde aynı sürede çok daha fazla müşteriye hizmet verebiliriz.”

demiştir.

Çalışan başına düşen aylık proje hedefi artırılmıştır.

Başlangıçta sistem sayesinde kazandığı zamanı analizlere ayıran Eren, artık bu zamanı yeni projelere ayırmaktadır. Günlük iş yükünün birkaç ay öncesine göre azalmadığını, hatta bazı haftalarda arttığını fark etmiştir.

Bir gün Selin'e:

“İlk başladığımızda dört saatlik işi bir buçuk saate indirince iki buçuk saat kazanmıştım. Şimdi o iki buçuk saate başka bir iş koyduk. Aslında zaman kazanmadık.”

demiştir.

Selin ise teknolojinin şirket açısından verimlilik yaratmasının doğal olduğunu düşünmektedir:

“Şirket bu sisteme yatırım yaptıysa, karşılığında daha fazla çıktı beklemesi normal değil mi?”

Aynı dönemde sistemin yeni bir özelliği devreye alınmıştır.

Yöneticiler artık çalışanların sistemi ne sıklıkla kullandığını, hangi görevlerde kullandığını, bazı görevlerin ne kadar sürede tamamlandığını ve ekiplerin ortalama çıktı miktarlarını gösteren bir yönetim paneline erişebilmektedir.

Yönetim bunun çalışanları gözetlemek amacıyla değil, sistemin etkinliğini değerlendirmek için kullanıldığını açıklamıştır.

Ancak birkaç hafta sonra ekip yöneticisi Murat'la yaptığı bireysel görüşmede:

“Yapay zekâ kullanım oranı ekip ortalamasının oldukça altında. Bunun özel bir nedeni var mı?”

diye sormuştur.

Murat bazı analizlerde kendi uzmanlığına güvenmeyi tercih ettiğini açıklamıştır.

Yönetici:

“Tabii ki son karar senin. Ama diğer arkadaşlar aynı işleri daha kısa sürede tamamlayabiliyor. Önümüzdeki dönemde verimlilik açısından buna biraz dikkat etmeni isterim.”

demiştir.

Murat görüşmeden çıktığında ilk kez sistemin gerçekten isteğe bağlı olup olmadığını düşünmeye başlamıştır.

Bir sonraki projede normalde kendisinin yapacağı bir analizi yapay zekâya vermiştir. Sistem birkaç dakika içinde sonuç üretmiştir. Murat çıktıyı yeterince güvenilir bulmamış ve analizi baştan kendisi yapmıştır.

Ancak sistem üzerinde görev ilk bakışta hızlı tamamlanmış görünmektedir.

Bu sırada çalışanlar arasında başka bir endişe de konuşulmaya başlanmıştır. Şirket yönetimi gelecek yıl bazı rutin pozisyonlarda yeni

işe alımları azaltabileceğini açıklamıştır. Yönetim bunun bir işten çıkarma planı olmadığını, teknolojinin sağladığı verimlilik nedeniyle aynı büyümenin daha küçük işe alımlarla gerçekleştirilebileceğini belirtmiştir.

Selin bu açıklamadan sonra yapay zekâ eğitimlerine daha fazla zaman ayırmaya başlamıştır.

Bir arkadaşına:

“Yapay zekâ benim işimi alır mı bilmiyorum ama yapay zekâyı benden daha iyi kullanan biri benim yerimi alabilir.”

demiştir.

Eren'in kaygısı ise biraz farklıdır. Yapay zekâ sistemini kullanmayı sevmesine rağmen, artık her yeni güncellemenin yeni bir performans beklentisi yaratacağını düşünmektedir.

İnsan Kaynakları birimi çalışanlardan gelen geri bildirimler üzerine yapay zekâ kullanım politikasını yeniden değerlendirmeye karar vermiştir. Yönetim toplantısında farklı görüşler ortaya çıkmıştır.

Bazı yöneticiler şirketin teknolojiye önemli bir yatırım yaptığını ve kullanım oranlarının takip edilmesinin son derece doğal olduğunu savunmaktadır.

Diğerleri ise çalışanların yapay zekâ kullanım sıklığının performans göstergesine dönüşmesinin uzmanlık, özerklik ve güven açısından sorun yaratabileceğini düşünmektedir.

Toplantının sonunda genel müdür şu soruyu sormuştur:

“Yapay zekâ çalışanlarımızın daha iyi çalışmasına yardım eden bir araç mı olacak, yoksa bundan sonra nasıl çalışmaları gerektiğini belirleyen bir sisteme mi dönüşecek?”

Odada kısa bir sessizlik olmuştur.

Çünkü altı ay önce çalışanların işini kolaylaştırmak amacıyla kullanıma alınan teknoloji artık yalnızca işin nasıl yapıldığını değil, ne kadar iş yapılmasının beklendiğini de değiştirmeye başlamıştır.

Örnek Olayın Analizi

Yapay zekâ sistemi başlangıçta Eren’in rutin taslak işini kısaltmış ve uzmanlık gerektiren değerlendirmelere daha fazla zaman ayırmasını sağlamıştır. Proje hedefleri artırıldığında ise bu zaman yeni işlerle dolmaya başlamıştır. Aracın hız kazandıran özelliği değişmese de Eren’in deneyimi değişmektedir: İlk dönemde işinin niteliğini geliştiren olanak, daha sonra artan iş yükünün bir parçasına dönüşmektedir. Bu nedenle kazanılan zamanın nasıl kullanılacağı, teknolojiyle birlikte alınan yönetim kararlarına da bağlıdır.

Murat’ın deneyimi, hızın nasıl ölçüldüğünü de sorgulamayı gerektirmektedir. Sistemin kısa sürede ürettiği analizi güvenilir bulmayıp yeniden yapması, ek kontrol ve yeniden çalışma süresi yaratmaktadır. Panelde yalnızca sistemin ilk çıktıyı üretme süresi görüldüğünde, bu emek gözden kaçabilmektedir. Murat’ın daha az kullanımını değerlendirmek için hangi görevlerde kendi yöntemini tercih ettiği ve tamamlanmış işin toplamda ne kadar zaman aldığı anlaşılmalıdır.

Kullanım sıklığının performans görüşmesine taşınması, çalışanların yöntem seçimini de etkilemektedir. Murat verimlilik beklentisi nedeniyle kendi yaklaşımından uzaklaşırken, Selin, sistemi daha iyi kullanan birinin yerini alabileceğinden endişe ederek öğrenmeye daha fazla zaman ayırmaktadır. Eren ise her güncellemenin yeni bir hedef artışı getirmesinden kaygılanmaktadır. Bu farklı tepkiler, çalışanların aynı aracı uzmanlıklarını kullanma, iş yükünü yönetme ve gelecekteki konumlarını koruma açısından değerlendirdiklerini göstermektedir.

Kullanım politikasının yeniden düzenlenmesi, bu deneyimlerin görevler üzerinden konuşulmasıyla başlayabilir. Hangi işlerde sistemden yararlanılacağı, çıktıyı kimin kontrol edeceği ve doğrulama için ne kadar zaman gerekeceği çalışanlarla belirlenmelidir. Performans değerlendirmesinde kullanım sıklığının yanında tamamlanan işin kalitesi ve toplam emek süresi dikkate alınmalıdır. Paneldeki verilerin hangi amaçla kullanılacağı açıklanmalı, çalışanlar kendi yöntemlerini ve ölçümlerde görünmeyen işleri anlatabilmelidir. Yeni hedefler de öğrenme ve kontrol için gereken süre hesaba katılarak belirlendiğinde, teknolojinin katkısı günlük işin bütünü içinde değerlendirilebilir.

SORUNLARDAN ÇÖZÜMLERE: İNSAN ODAKLI İŞ YAŞAMI

Bu kitapta incelenen sorunlar, ortak bir yönetsel soruda buluşmaktadır:

"Çalışanın değer gördüğü bir iş ortamı nasıl sağlanır?"

İş yükünü düzenlemek, insan kaynakları uygulamalarını geliştirmek, bilgi paylaşımını kolaylaştırmak veya yeni bir dijital araç kullanmak bir çözüm sunabilir. Ancak burada önemli olan, atılan adımların çalışanlara nasıl yansıdığıdır.

İnsan odaklı iş yaklaşımı, örgütsel kararların sonuçlarının işi yapanların deneyimleriyle birlikte değerlendirilmesini gerektirir. Bunu sağlamak için de çalışanların sağlığının, katkısının ve alınan kararlardaki söz hakkının karşılık bulduğunu hissetmeleri gerekmektedir.

Kitap boyunca ele alınan kavramların ve örnek olayların, insan odaklı iş yaşamını tesis ederken atılacak adımlarda çalışanların deneyimlerini, çalışma koşullarını ve ilişkilerini birlikte değerlendirmeye yardımcı olması amaçlanmıştır.

Birbirine Benzeyen Deneyimleri Ayırmak

Çalışanın yaşadığı bir sorun, iş yaşamının birden fazla yönünü etkileyebilir. Toplantıların dışında bırakılan kişi zamanla görüşlerini paylaşmaktan vazgeçebilir ve yöneticisine duyduğu güveni

kaybedebilir. Dışlanma, sessizlik ve güven kaybı bu deneyimin farklı yönlerini açıklar. Çalışanın hangi etkileşimlere katılamadığını, neden konuşmamayı seçtiğini ve hangi deneyimler sonucunda güvenini yitirdiğini anlamak, sunulacak desteği belirlemeyi kolaylaştırır.

Benzer görünen davranışlar da farklı nedenlere dayanabilir. Toplantıda konuşmamak, hastayken çalışmak veya ek görev üstlenmemek, çalışanın yaşadığı koşullarla birlikte anlam kazanır. Bu nedenle değerlendirme, gözlenen davranış kadar çalışanın kendi açıklamalarına da dayanmalıdır.

Çalışanın anlattıkları, örgütün işleyişiyle birlikte ele alındığında, sorunun nasıl sürdüğü daha açık görülebilir. Örneğin, çalışanların katkısını küçümseyen bir yöneticinin yalnızca ulaştığı hedefler nedeniyle ödüllendirilmesi, bu davranışların devam etmesine alan açabilir. Liderlik davranışlarıyla örgütsel koşulları birlikte değerlendirmek, hem yöneticiden beklenen değişimi hem de gözden geçirilmesi gereken uygulamaları belirlemeye yardımcı olur (Einarsen vd., 2007; Padilla vd., 2007).

Çalışma Koşullarını Yeniden Düzenlemek

Çalışanların işlerini sürdürebilmesi, kendilerinden beklenenlerle sahip oldukları zaman, destek ve yetki arasındaki dengeye bağlıdır. Yüksek iş talepleri karşısında görevlerin açık olması, gerektiğinde yardım alınabilmesi ve işle ilgili kararlara katılabilmek önem taşır. İş talepleri–kaynakları yaklaşımı, çalışanların yaşadığı güçlükleri

çalışma koşullarıyla birlikte ele almak için bir çerçeve sunar (Demerouti vd., 2001).

Bu dengenin kurulmasında görev kapsamının açıklığı önemli bir başlangıçtır. Çalışanlar hangi işlerden sorumlu olduklarını, hangi katkıların isteğe bağlı kaldığını ve yeni talepler geldiğinde önceliklerin nasıl değişeceğini bilmelidir. Gönüllü katkının gerçekten gönüllü olması, çalışanın katılmamayı seçebilmesine bağlıdır (Vigoda-Gadot, 2006). Geçmişte sunulan ek katkıların zamanla kalıcı bir performans beklentisine dönüşmesi, bu tercih alanını daraltabilir.

Görevlerin yerine getirilebilmesi için gerekli bilgiye ve desteğe ulaşmak da aynı ölçüde önemlidir. Bilginin kişisel yakınlıklara bağlı olarak paylaşılması, çalışanların işlerini yürütmelerini güçleştirebilir. Bilgi saklamanın farklı biçimlerini anlamak, istenen bilginin neden paylaşılmadığını açıklamaya yardımcı olur (Connelly vd., 2012). Bu doğrultuda belgelerin erişilebilirliği, görevler arasındaki bilgi akışı ve çalışanların birbirinden destek alabilmesi birlikte gözden geçirilebilir.

İşlerin tek bir kişiye bağımlı olması ise hem çalışan hem de örgüt açısından güçlük yaratır. Çalışanın yokluğunda işin duracağı düşüncesi, izin kullanmasını ve dinlenmesini zorlaştırabilir. Görevlerin gerektiğinde devredilebilmesi, gerekli bilgilerin paylaşılması ve teslim tarihlerinin gerçekçi belirlenmesi, işin sürekliliğiyle çalışanın ihtiyaçlarını birlikte gözetmeyi sağlar.

Çalışanların Sorunlarını Dile Getirebilmesi

Çalışanlar yaşadıkları bir sorunu kime iletebileceklerini, başvurularının nasıl inceleneceğini ve ne zaman yanıt alacaklarını bilmelidir. Özellikle yöneticinin taraf olduğu olaylarda, değerlendirmeyi kimin yürüteceğinin açık olması sürece duyulan güven açısından önem taşır.

İnceleme sırasında çalışanın anlatımı dinlenmeli, ilgili kayıtlar ve diğer kişilerin açıklamaları birlikte değerlendirilmelidir. Görüş bildirdikten sonra baskı veya olumsuz muamele görme kaygısı, çalışanın yaşadıklarını paylaşmasını güçleştirebilir. Bu nedenle gizliliğin nasıl korunacağı ve süreç boyunca hangi desteğin sağlanacağı açıklanmalıdır.

Başvurunun sonuçlandırılması, örgütün sorumluluğunu tamamlamaz. Kararın nasıl uygulandığı, benzer olayların tekrarlanıp tekrarlanmadığı ve başvuran çalışanın ilişkilerinin nasıl etkilendiği de izlenmelidir. Başvuru sayıları bu değerlendirmede tek başına yeterli değildir. Azalma, sorunların azalmasını veya çalışanların konuşmaktan vazgeçmesini; artış ise mevcut sorunların daha rahat dile getirilmeye başlanmasını gösterebilir. Sayısal kayıtlar, çalışanların süreçte yaşadıklarıyla birlikte anlam kazanır.

Dijitalleşme ve Yapay Zekâda Çalışan Deneyimi

Dijital araçlar kullanılırken çalışanların zamanını ve dikkatini koruyabilmeleri gözetilmelidir. Hangi mesajların acil olduğu, ne kadar sürede yanıt beklendiği ve mesai dışındaki iletişimin nasıl

yürütüleceği açıkça belirlenmelidir. Bu kuralların uygulanabilmesi, iş yükünün ve yönetici beklentilerinin de aynı doğrultuda düzenlenmesini gerektirir.

Yapay zekâ kullanımında ise kazanılan zamanın nasıl değerlendirildiği önem taşır. Yazma ve müşteri hizmetleri alanlarındaki araştırmalarda elde edilen kazanımların çalışanların beceri ve deneyimlerine göre farklılaşması, görev paylaşımının dikkatle planlanmasına işaret eder (Brynjolfsson vd., 2025; Noy & Zhang, 2023). Çıktıları kontrol etmek ve düzeltmek için harcanan süre de hesaba katılarak öğrenmeye, kaliteyi geliştirmeye veya uzmanlık gerektiren işlere zaman ayrılabilir.

Teknolojinin karar süreçlerindeki yeri ve sorumlulukları da açık olmalıdır. Çalışan, sistemin önerisini hangi koşullarda sorgulayabileceğini ve hatalı bir sonucu kime ileteceğini bilmelidir. İnsan denetiminin işleyebilmesi için gerekli bilgi, zaman ve yetki sağlanmalıdır. NIST Yapay Zekâ Risk Yönetimi Çerçevesi de risklerin sistemin kullanıldığı koşullarla birlikte değerlendirilmesini esas alır (Tabassi, 2023).

Yapılan Düzenlemeler Ne Değiştiriyor?

Bir uygulamanın katkısı, çalışanların günlük yaşamında ve çalışma koşullarında yarattığı değişimle anlaşılır. Psikososyal risklere yönelik örgütsel düzenlemelerin değerlendirilmesinde de bu değişimin izlenmesi önem taşır (World Health Organization, 2022). Başlangıçta

hangi sorunun ele alındığı ve nasıl bir iyileşme beklendiği açık olduğunda, sonuçları değerlendirmek kolaylaşır.

Çalışma ortamındaki iyileşmeler ile olumsuz davranışlardaki değişim birlikte izlenmelidir. Destek ve eğitim uygulamalarının günlük ilişkilerde nasıl kullanıldığı, bildirilen olayların nasıl ele alındığı ve benzer sorunların tekrarlanıp tekrarlanmadığı değerlendirmeye katılabilir.

Çalışanların açıklamaları bu süreçte sayısal göstergeleri tamamlar. İş yükü, yanıt süreleri veya olayların tekrarlanma sıklığına ilişkin kayıtlar neyin değiştiğini gösterirken, çalışanların deneyimleri bu değişimin nasıl yaşandığını anlamayı sağlar. Böylece yararlı uygulamalar sürdürülebilir, beklenen katkıyı sağlamayan düzenlemeler yeniden ele alınabilir.

Gelecek Araştırmalar

Gelecek araştırmalar, örgütsel uygulamaların hangi koşullarda ve ne kadar süreyle yarar sağladığına odaklanabilir. Olumsuz liderlik davranışlarını, aşırı iş taleplerini ve zorbalığı azaltmayı; katılımı ve güveni güçlendirmeyi amaçlayan düzenlemelerin zaman içindeki sonuçları karşılaştırmalı çalışmalarla incelenebilir. Türkiye'de farklı sektörlerden çalışanların ve yöneticilerin açıklamalarını işleyiş kayıtlarıyla birleştiren araştırmalar bu alana katkı sunabilir.

Birbirine yakın deneyimlerin doğru ölçülmesi de önemini korumaktadır. Hastayken çalışma ile sağlık sorunları nedeniyle görevleri sürdürmekte zorlanma; işte sıkılma ile boreout; çalışma

sınırlarını koruma ile işten uzaklaşma arasındaki ayrımlar farklı meslek ve kültürlerde karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Hibrit çalışma ve yapay zekâ kullanımının çalışan sağlığı, beceri gelişimi ve iş yükü üzerindeki uzun dönemli sonuçları da bağımsız saha araştırmalarıyla izlenebilir.

KAYNAKÇA

Afshar, M., Ryan Baumann, M., Resnik, F., Hintzke, J., Gravel Sullivan, A., Wills, G., Lemmon, K., Dambach, J., Mrotek, L. A., Quinn, M., Abramson, K., Kleinschmidt, P., Brazelton, T. B., Leaf, M. A., Twedt, H., Kunstman, D., Patterson, B., Liao, F., Rasmussen, S., . . . Gordon, J. (2025). A pragmatic randomized controlled trial of ambient artificial intelligence to improve health practitioner well-being. *NEJM AI*, *2*(12), Article AIoa2500945. https://doi.org/10.1056/AIoa2500945

Akbaş, A., & Çarıkçı, O. (2022). Muhasebe meslek mensuplarında dijital tükenmişlik etkisi. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, *6*(2), 235–253. https://doi.org/10.29228/ijbemp.58178

Akca, İ., & Tuzcuoğlu, F. (2020). Toksik liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir model önerisi. *Journal of Life Economics*, *7*(3), 257–268. https://doi.org/10.15637/jlecon.7.019

Akdoğan, R. (2026). *Presenteeism ve iş tatmini arasındaki ilişkide yaşam doyumunun rolü: Sağlık çalışanları üzerine bir değerlendirme* (Tez No. 995729) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Akgül, V., & Örücü, E. (2025). Duygusal emeğin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolü. *Akademik Hassasiyetler*, *12*(29), 241–269. https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1675566

Akinyele, A. I., & Chen, Z. (2025). Dark clouds of leadership: Causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management & Organization*, *55*(4), 476–503. https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2442185

Akman, A. Z. (2023). Türkiye'deki "teknostres" konusunda yapılan çalışmalara yönelik sistematik bir inceleme. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, *7*(Özel Sayı 2), 71–86. https://doi.org/10.55775/ijemi.1326272

Aksöl, G., & Ergun Özler, N. D. (2023). Karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (77), 305–329. https://doi.org/10.51290/dpusbe.1310969

Aksoy, V. (2023). *Sağlık çalışanlarının zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışları ve tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir hastane örneği* (Tez No. 829557) [Yüksek lisans tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Alhan Çimen, A. (2026). *Akademisyenlerin görüşlerine göre yükseköğretimde presenteizm* (Tez No. 996065) [Yüksek lisans tezi, Kafkas Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Alkan, S. E. (2015). *A research about the relationship of psychological safety and organizational politics perception with compulsory citizenship behavior* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Marmara Üniversitesi Kütüphanesi. https://katalog.marmara.edu.tr/veriler/yordambt/cokluortam/1F/18AB280A-C00F-E94C-9AF6-CDDF035C26E6.pdf

Altıntaş, T. (2026). *Yıkıcı liderliğin tükenmişlik üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin rolü* [Doktora tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi]. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Açık Erişim Sistemi. https://hdl.handle.net/11552/9662

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, *24*(3), 452–471. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131

Arıbaş, A. N. (2026). Örgütsel sinizmin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, *9*(1), 125–141. https://doi.org/10.33712/mana.1857467

Arpacıoğlu, H. (2026). *Boreout, iş stresi, iş tatmini ilişkisi: Bir kamu hastanesi örneği* (Tez No. 1002697) [Yüksek lisans tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, *2*(1), 1–6. https://doi.org/10.1037/tmb0000030

Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, *20*(2), 172–189. https://doi.org/10.1037/a0038278

Batmantaş, H., & Örücü, E. (2018). Örgütsel güven ile sinizm arasındaki ilişki: Bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *18*(36), 198–214. https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/article/399087

Biçer, İ. (2025). Yapay zekâ kaygısı, iş stresi ve işten ayrılma niyeti: Sağlık çalışanları üzerinde bir analiz. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *34*(Özel Sayı), 109–124. https://doi.org/10.35379/cusosbil.1667342

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, *630*, 920–925. https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2

Bozdoğan, S. C. (2021). İşyeri dışlanmasının bilgi paylaşımına etkisinde örgütsel sessizliğin aracı rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, *10*(3), 2992–3012. https://doi.org/10.15869/itobiad.934591

Bryan, M. L., Bryce, A. M., & Roberts, J. (2022). Dysfunctional presenteeism: Effects of physical and mental health on work performance. *The Manchester School, 90*(4), 409–438. https://doi.org/10.1111/manc.12402

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics*, *140*(2), 889–942. https://doi.org/10.1093/qje/qjae044

Burdurlu, B. (2024). *Örgütlerde toksik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi* [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Pamukkale Üniversitesi GCRIS Veri Tabanı. https://hdl.handle.net/11499/57716

Çalışkan, K. (2023). Sessiz istifa: Sonun başlangıcı mı yeniden diriliş mi? *Journal of Organizational Behavior Review*, *5*(2), 190–204. https://dergipark.org.tr/tr/pub/jobreview/article/1287993

Can, S., & Atar Yılmaz, A. (2023). Turizm işletmelerinde karanlık liderlik: Sektöre yönelik bir farkındalık çalışması. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Karadeniz Turizm Araştırmaları Dergisi*, *1*(1), 75–94.

Çelik, C., & Koşar, A. (2015). Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişki: Mersin Üniversitesi çalışanları üzerinde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *24*(2), 47–62.

Ceran, E. B., & Pınar, R. İ. (2022). İşyerinde mobbing davranışına ilişkin meta analiz temelli bir araştırma. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, *15*(1), 237–281. https://doi.org/10.17218/hititsbd.1115949

Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, *57*(1), 172–192. https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122

Chen, Q., Liao, S., Xiao, H., Lin, L., & Zhang, L. (2023). Abusive supervision and employee silence: The moderating effects of leader status and employees' trait anger. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 51*(6), Article e12373. https://doi.org/10.2224/sbp.12373

Cho, S., Kim, S., Kim, S., & Lee, H. W. (2025). How remote workers manage loneliness and performance: Virtual social interaction as an alternative resource management strategy. *Human Resource Development Quarterly, 36*(2), 155–174. https://doi.org/10.1002/hrdq.21547

Chong, J. X. Y., Andrei, D. M., Kho, M. C., Iles, L. J., Parker, S. K., & Moore, H. I. (2026). Reducing job demands through a participatory work redesign intervention: A quasi-experimental study in aged care. *Human Resource Management Journal*, *36*(1), 143–157. https://doi.org/10.1111/1748-8583.70012

Çimen, A. İ., & Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, *5*(1), 27–33. https://doi.org/10.47542/sauied.1256798

Çini, M. A. (2022). İş yeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Akademisyenlere yönelik bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, *10*(2), 644–663. https://doi.org/10.15295/bmij.v10i2.2000

Çırak, M. (2025). *Karanlık liderlik algısının sessiz istifa üzerine etkisi ve kendini işe verememenin (presenteizm) aracılık rolünün incelenmesi: Sağlık hizmetlerinde çalışanlar bağlamında bir araştırma* [Doktora tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi]. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Açık Erişim Sistemi. https://acikerisim.ikcu.edu.tr/yayinaea/10756121_68fa2d127fbea.pdf

Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(1), 64–88. https://doi.org/10.1002/job.737

Coutifaris, C. G. V., & Grant, A. M. (2022). Taking your team behind the curtain: The effects of leader feedback-sharing and feedback-seeking on team psychological safety. *Organization Science, 33*(4), 1574–1598. https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1498

Damar, A., Demir, F., & Öztürk, M. (2024). İstismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *16*(1), 311–327. https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1792

Dean, J. W., Jr., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review, 23*(2), 341–352. https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230

Delgadillo, J., Laker, V., Simmonds-Buckley, M., Davis, B., Furlong-Silva, J., Keeble, S., Davis, O., Southgate, A., Royal, P., Lucock, M., Booth, G., Ludbrook, J., McDonagh, M., Webb, C., Tyson-Adams, H., Moon, J., & Thwaites, R. (2026). Randomized controlled trial of job crafting as a digital health intervention for occupational burnout in psychological therapists. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *94*(4), 245–251. https://doi.org/10.1037/ccp0000992

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Dietz, C., & Zacher, H. (2023). Reciprocal effects of sickness presence, job satisfaction, and health: A six-wave longitudinal study. *Occupational Health Science, 7*(4), 647–680. https://doi.org/10.1007/s41542-023-00154-y

Dillon, E. W., Jaffe, S., Immorlica, N., & Stanton, C. T. (2025). *Shifting work patterns with generative AI* (Sürüm 4) [Ön baskı]. arXiv. https://arxiv.org/abs/2504.11436v4

Divleli, M. S., & Ergün, E. (2022). Liderlik tarzları ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisinde etik iklimin mediatör rolü: Eğitim sektöründe bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, *15*(2), 77–120. https://doi.org/10.12711/tjbe/m3794

Doğan, E. (2019). *İstismarcı yönetim algısının zorunlu vatandaşlık davranışlarına etkisinde kariyerizmin moderatör etkisi* (Tez No. 588694) [Yüksek lisans tezi, Gebze Teknik Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Doruköz, K. D., & Uslu, B. (2023). Yapay zekânın iş hayatındaki yeri: Avantajlar, dezavantajlar ve politikalar. *Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, *6*(CEEİK 2023 Özel Sayısı), 45–62. https://doi.org/10.38120/banusad.1376452

Doshi, A. R., & Hauser, O. P. (2024). Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content. *Science Advances, 10*(28), Article eadn5290. https://doi.org/10.1126/sciadv.adn5290

Dündar, A., Kıztanır, E., & Dündar, P. (2023). Örgütsel mobbing. 21. *Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, *12*(36), 937–959. https://dergipark.org.tr/tr/pub/egitimvetoplum/article/1365462

Durmuş, Ş. (2022). *Örgüt kültürü tipinin zorunlu vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü: Türkiye'deki en büyük 500 şirket üzerinde bir araştırma* (Tez No. 725882) [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Efeoğlu, M. S., & Karaman, A. (2023). Çalışma yaşamında mobbing: Teorik bir bakış. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, *10*(1), 365–380. https://doi.org/10.47097/piar.1274982

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, *18*(3), 207–216. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002

Erdirençelebi, M., & Ertürk, E. (2018). Çalışanların örgütsel yalnızlık algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *17*(2), 603–617. https://doi.org/10.21547/jss.346976

Erdirençelebi, M., Ertürk, E., & Çini, M. A. (2020). Örgütsel yalnızlık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracılık etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *20*(39), 32–52. https://doi.org/10.30976/susead.712630

Eren, G., & Ece, Ş. (2022). İş stresinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi: Örgütsel destek algısının rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *14*(2), 1502–1514. https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1453

Erer, B. (2021a). Örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *17*(1), 236–256. https://doi.org/10.17130/ijmeb.776928

Erer, B. (2021b). Teknolojinin karanlık yüzü: Teknostres. *Management and Political Sciences Review*, *3*(1), 80–90.

Erkutlu, H., Erdemir Ergün, E., Köseoğlu, İ., & Vurgun, T. (2023). Yapay zekâ ve örgütsel davranış. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, *13*(3), 1403–1417. https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1246678

Erşan, R. (2026). *Toksik liderlik davranışın örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Vakıf üniversitelerinde nitel bir araştırma* (Tez No. 1020002) [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Eurofound. (2023). *Right to disconnect: Implementation and impact at company level*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2806/430915

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1348–1366. https://doi.org/10.1037/a0012743

Filiz, M., & Karagöz, Y. (2026). The effect of organizational cynicism perception on organizational trust. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, *10*(1), 155–178. https://doi.org/10.7596/jebm.1961376

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, *10*(4), 828–848. https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055

Gao, S., & Yan, J. (2022). Verbal or written? The impact of apology on the repair of trust: Based on competence- vs. integrity-based trust violation. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 884867. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.884867

Gence, Z., Ural, S. A., & Aksu, E. (2024). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş yükü ve proaktif kişiliğin düzenleyici rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma modeli. *Human Factors in Aviation and Aerospace*, *1*(1), 56–70. https://doi.org/10.26650/hfaa.2024.1470873

Gillespie, N., Dietz, G., & Lockey, S. (2014). Organizational reintegration and trust repair after an integrity violation: A case study. *Business Ethics Quarterly*, *24*(3), 371–410. https://doi.org/10.5840/beq2014437

Giurge, L. M., & Bohns, V. K. (2021). You don't need to answer right away! Receivers overestimate how quickly senders expect responses to non-urgent work emails. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *167*, 114–128. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.08.002

Gökaslan, M. O. (2022). Akademisyenlerin teknostres kaynaklarının ve teknostres seviyelerinin belirlenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, *6*(2), 354–383. https://doi.org/10.31200/makuubd.1149198

Gökçe Turan, S. (2021). İşyerinde siber zorbalık üzerine bir inceleme. *Journal of Organizational Behavior Review*, *3*(1), 113–120.

Gonzalez-Morales, M. G., Kernan, M. C., Becker, T. E., & Eisenberger, R. (2018). Defeating abusive supervision: Training supervisors to support subordinates. *Journal of Occupational Health Psychology*, *23*(2), 151–162. https://doi.org/10.1037/ocp0000061

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, *75*(5), 561–568. https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.561

Gürer, A., Solmaztürk, A. B., & Gökçe, F. (2024). Sessiz istifa: Literatür incelemesi. *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, (13), 1–41. https://doi.org/10.48131/jscs.1383187

Hansen, C. D., & Andersen, J. H. (2009). Sick at work—a risk factor for long-term sickness absence at a later date? *Journal of Epidemiology & Community Health*, *63*(5), 397–402. https://doi.org/10.1136/jech.2008.078238

Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, *95–96*, 11–20. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001

Harju, L. K., Seppälä, P., & Hakanen, J. J. (2023). Bored and exhausted? Profiles of boredom and exhaustion at work and the role of job stressors. *Journal of Vocational Behavior, 144*, Article 103898. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103898

Harju, L. K., Van Hootegem, A., & De Witte, H. (2022). Bored or burning out? Reciprocal effects between job stressors, boredom and burnout. *Journal of Vocational Behavior, 139*, Article 103807. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103807

Harris, L. C. (2025). Commitment and quiet quitting: A qualitative longitudinal study. *Human Resource Management, 64*(2), 565–582. https://doi.org/10.1002/hrm.22274

Heissler, C., Kern, M., & Ohly, S. (2022). When thinking about work makes employees reach for their devices: A longitudinal autoregressive diary study. *Journal of Business and Psychology, 37*(5), 999–1016. https://doi.org/10.1007/s10869-021-09781-0

Henderson, K. E., Welsh, E. T., & O'Leary-Kelly, A. M. (2020). "Oops, I did it" or "It wasn't me:" An examination of psychological contract breach repair tactics. *Journal of Business and Psychology, 35*(3), 347–362. https://doi.org/10.1007/s10869-019-09624-z

Holm, K., Torkelson, E., & Bäckström, M. (2021). Longitudinal outcomes of witnessed workplace incivility: A three-wave full panel study exploring mediators and moderators. *Occupational Health Science, 5*(1–2), 189–216. https://doi.org/10.1007/s41542-021-00083-8

Iser-Potempa, J., Nesher Shoshan, H., & Sonnentag, S. (2024). Investigating daily abusive supervision as antecedent of subordinates' low psychological detachment and relaxation during nonwork time: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 29*(4), 220–237. https://doi.org/10.1037/ocp0000377

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287

Kaptan, Z. (2024). *Zorunlu vatandaşlık davranışlarının sistematik literatür incelemesi: Bir bibliyometrik ve meta-analiz çalışması* (Tez No. 864398) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Karabulut, M. S., & Erdost Çolak, H. E. (2024). Çalışanlar birbirlerinden neden bilgi saklar? Bilgi saklama kavramının sistematik bir incelemesi. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*, *8*(2), 217–240.

Karagöz, Ş., & Bektaş, M. (2020). Presenteeism'in tükenmişliğe etkisi: Bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *25*(4), 385–401.

Karakuş, G., & Akçakanat, T. (2021). İnsanlar neden bilgi saklar? Örgütlerde bilgi saklama davranışı üzerine bir inceleme. *Turkish Studies – Social*, *16*(3), 1081–1102. https://doi.org/10.47356/TurkishStudies.50610

Karaman, M., Yoldaş, A., & Kılıç, B. (2020). Örgütsel dışlanmanın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, *23*(2), 479–496. https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.683115

Karanika-Murray, M., & Biron, C. (2020). The health-performance framework of presenteeism: Towards understanding an adaptive behaviour. *Human Relations*, *73*(2), 242–261. https://doi.org/10.1177/0018726719827081

Karcıoğlu, M. S., & Naktiyok, A. (2015). Örgütsel ortamda algılanan güven düzeyinin sinizm üzerindeki rolü: Atatürk Üniversitesi idari personeli üzerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *17*(1), 19–34. https://doi.org/10.5578/jeas.9058

Kaya, A. M. (2025). *İşyeri nezaketsizliği ile işe yabancılaşma ilişkisinde örgütsel sinizmin aracı rolünün belirlenmesi* (Tez No. 946113) [Yüksek lisans tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Kazu, İ. Y., & Yıldırım, D. (2021). Mesleki tükenmişlik: Etki eden faktörler, belirtileri ve sonuçları. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, *8*(2), 462–473. https://doi.org/10.51725/etad.1003628

Kerse, G., Deniz, V., & Çakıcı, A. B. (2024). Sessiz istifa ölçeğinin Türkçe formunun psikometrik özelliklerinin sınanması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *15*(3), 749–762. https://dergipark.org.tr/tr/pub/gumus/article/1428749

Knight, C., Tims, M., Gawke, J., & Parker, S. K. (2021). When do job crafting interventions work? The moderating roles of workload, intervention intensity, and participation. *Journal of Vocational Behavior*, *124*, Article 103522. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103522

Knoll, M., Götz, M., Adriasola, E., Al-Atwi, A. A., Arenas, A., Atitsogbe, K. A., Barrett, S., Bhattacharjee, A., Blanco, N. D., Bogilović, S., Bollmann, G., Bosak, J., Bulut, C., Carter, M., Černe, M., Chui, S. L. M., Di Marco, D., Duden, G. S., Elsey, V., . . . Zacher, H. (2021). International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries. *Journal of Organizational Behavior,* *42*(5), 619–648. https://doi.org/10.1002/job.2512

Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M., & Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: Health status and employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 44*(1), 14–20. https://doi.org/10.1097/00043764-200201000-00004

Köse, T., & Toplu Yaşlıoğlu, D. (2024). Review of articles published between 2014 and 2023 on toxic leadership using bibliometric analysis: Comparison of DergiPark and Web of Science databases. *Istanbul Management Journal*, (97), 56–66. https://doi.org/10.26650/imj.2024.97.1556894

Kumral, T., & Çetin, C. (2016). İşyeri nezaketsizliği üzerine bir yazın incelemesi. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (Ek Sayı 1), 153–171. https://doi.org/10.9775/kausbed.2016.038

Kuntz, J. C., & Searle, F. (2023). Does bystander intervention training work? When employee intentions and organisational barriers collide. *Journal of Interpersonal Violence, 38*(3–4), 2934–2956. https://doi.org/10.1177/08862605221104530

Kushlev, K., & Dunn, E. W. (2015). Checking email less frequently reduces stress. *Computers in Human Behavior*, *43*, 220–228. https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.005

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(2), 165–184. https://doi.org/10.1080/13594329608414853

Lin, M., Li, Y., & Miao, L. (2023). The impact of knowledge hiding on targets' knowledge sharing with perpetrators. *Tourism Management, 98*, Article 104775. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104775

Locklear, L. R., Taylor, S. G., & Ambrose, M. L. (2021). How a gratitude intervention influences workplace mistreatment: A multiple mediation model. *Journal of Applied Psychology*, *106*(9), 1314–1331. https://doi.org/10.1037/apl0000825

Luo, N., Zhang, H., Wu, H., & Yu, X. (2026). The boundary mechanism from citizenship pressure to citizenship fatigue: A three-way interactive model with need for inclusion and positive resources. *Humanities and Social Sciences Communications, 13*, Article 59. https://doi.org/10.1057/s41599-025-06358-7

Maunz, L. A., & Glaser, J. (2024). Longitudinal dynamics of psychological need satisfaction, meaning in work, and burnout. *Journal of Vocational Behavior, 150*, Article 103971. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103971

Merdan, E., Erdem, A. T., & Gümüşsoy, Y. (2022). Boreout sendromunun üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerine etkisinde sanal kaytarmanın aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, *10*(1), 176–191. https://doi.org/10.15295/bmij.v10i1.1983

Milanez, A., Lemmens, A., & Ruggiu, C. (2025). *Algorithmic management in the workplace: New evidence from an OECD employer survey* (OECD Artificial Intelligence Papers No. 31). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/287c13c4-en

Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to work ill: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of Occupational Health Psychology*, *21*(3), 261–283. https://doi.org/10.1037/ocp0000015

Morgül, G., & Afacan Fındıklı, M. (2023). İş yükü algısı ve yaratıcı iş davranışı ilişkisinde proaktif davranışın rolü. *Trends in Business and Economics*, *37*(2), 111–119. https://doi.org/10.5152/TBE.2022.222361

Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, *381*(6654), 187–192. https://doi.org/10.1126/science.adh2586

Oğuzhan, Y. S. (2020). Çalışanlardaki öz yeterlilik algısının örgütsel sinizm ve örgütsel güvene etkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (48), 433–449. https://dergipark.org.tr/tr/pub/erusosbilder/article/714674

Okray, Z., & Hüseyinzade Şimşek, A. (2020). Toxic leadership: Systematic review based on studies made in Turkey. *Istanbul Management Journal*, (89), 73–96. https://doi.org/10.26650/imj.2020.89.0004

Onan, G. (2024). Algılanan aşırı nitelikliliğin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi: İşyerinde dışlanmanın aracılık rolü. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, *10*(2), 291–315. https://doi.org/10.20979/ueyd.1475366

Onan, G. (2025). Yıkıcı yönetimin işyeri nezaketsizliği ve bilgi saklama üzerindeki etkisi: Psikolojik sözleşme ihlali algısının aracılık rolü. *Fiscaoeconomia*, *9*(1), 28–52. https://doi.org/10.25295/fsecon.1475198

Oruç, E. (2020). Türkiye'de işe yabancılaşma (work alienation) literatürüne ilişkin betimsel bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *18*(4), 327–351. https://doi.org/10.18026/cbayarsos.685816

Özbek, M. F., Stefanidis, A., Banai, M., & Akar, V. (2025). Abusive supervision: Can workplace friendships exacerbate work alienation and intent to quit? *International Journal of Organizational Analysis*. Erken çevrim içi yayın. https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2025-5149

Özcan, G. (2022). İşyeri nezaketsizliği: Kavramsal bir inceleme. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, *5*(2), 341–367. https://doi.org/10.38057/bifd.1183503

Özen, Ş. (2026). *Zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğuna etkisinde iş stresi ve iş-aile çatışmasının aracılık rolü* [Doktora tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi]. RDL Thesis. https://doi.org/10.71008/ebyu.thesis.2026.134

Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *2*(2), 47–57. https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/article/171027

Özlok, K. K. (2024). *Zorunlu vatandaşlık davranışının işe bağlılık üzerine etkisinde iş stresinin aracı, kamu hizmet motivasyonunun düzenleyici rolü* (Tez No. 864491) [Doktora tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Özyer, Y. S., & Develi, A. (2026). Etik liderlik ve bilgi saklama davranışı ilişkisinde iş yeri nezaketsizliğinin aracılık rolü. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *10*(1), 153–174. https://doi.org/10.33399/biibfad.1814088

Özyurt Kaptanoğlu, R. (2020). İşten ayrılma niyeti ve toksik liderliğin etkisi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 161–173. https://doi.org/10.21733/ibad.621500

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, *18*(3), 176–194. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001

Pekmezcan, Y. (2024). İşyerinde nezaketsizliğin nedenleri ve sonuçları açısından bir inceleme. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 227–241. https://doi.org/10.35343/kosbed.1591758

Peng, Y., Park, Y. A., Su, S., & Ma, J. (2023). Developing and testing a model of dynamic changes in work–school conflict and workplace deviance over time. *Journal of Business and Psychology, 38*(3), 589–605. https://doi.org/10.1007/s10869-022-09841-z

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(5), 525–546. https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T

Schweitzer, M. E., Hershey, J. C., & Bradlow, E. T. (2006). Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *101*(1), 1–19. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.05.005

Schweitzer, V. M., Burmeister, A., Venz, L., Gerpott, F. H., Fasbender, U., & Li, Y. (2026). How and when remote workdays impact employee daily social need fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *99*(3), Article e70150. https://doi.org/10.1111/joop.70150

Selçuk, H. (2022). *Yapıcı ve yıkıcı liderlik özelliklerinin örgütsel iklim ve çalışan performansına etkisi* (Tez No. 749976) [Doktora tezi, Gebze Teknik Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

Sen, H. T., Polat, Ş., Karaman, M., & Özdemir, D. (2025). A validity and reliability study of the citizenship fatigue scale in a Turkish sample. *BMC Nursing, 24*, Article 630. https://doi.org/10.1186/s12912-025-03289-1

Şengüllendi, M. F., Şehitoğlu, Y., & Kurt, E. (2020). Toksik liderlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde kariyerizmin aracı etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *11*(22), 743–765. https://doi.org/10.36543/kauiibfd.2020.032

Seppälä, P., Olin, N., Kalavainen, S., Clottes Heikkilä, H., Kivimäki, M., Remes, J., & Ervasti, J. (2023). Effectiveness of a workshop-based intervention to reduce bullying and violence at work: A 2-year quasi-experimental intervention study. *Social Science & Medicine*, *338*, Article 116318. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2023.116318

Sevinç, H. G. (2025). Yönetimin değişen pradigması: Yapay zekâ liderliği. *Liberal Düşünce Dergisi*, *30*(118), 89–116. https://doi.org/10.36484/liberal.1542213

Siebach, K. F., Díaz-Linhart, Y., Kubzansky, L. D., Berkman, L. F., Wang, M., Ge, L., Kowalski, A. M., Rahmandad, H., & Kelly, E. L. (2026). Effectiveness of a participatory voice intervention on psychological well-being among warehouse workers: Results from the Fulfillment Center Intervention Study, United States, 2021–2023. *American Journal of Public Health*, *116*(4), 522–532. https://doi.org/10.2105/AJPH.2025.308352

Soybalı, H. H., & Pelit, O. (2018). Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *20*(3), 225–249. https://doi.org/10.32709/akusosbil.468636

Soydan, Ö. S. (2025). *Bıkkınlık (boreout) sendromunun işten ayrılma niyetine etkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici rolü* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Marmara Üniversitesi Kütüphanesi. https://katalog.marmara.edu.tr/veriler/yordambt/cokluortam/3E/683858fb1c1be.pdf

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. R. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, *68*(3), 446–460. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005

Stock, R. M. (2015). Is boreout a threat to frontline employees' innovative work behavior? *Journal of Product Innovation Management*, *32*(4), 574–592. https://doi.org/10.1111/jpim.12239

Tabassi, E. (2023). *Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0)* (NIST AI 100-1). National Institute of Standards and Technology. https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, *24*(1), 301–328. https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109

Taşkıran, E., Kartaltepe Behram, N., Dinç Elmalı, E., & Gençer Çelik, G. (2022). İstismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde işyerinde dışlanmanın düzenleyici rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, *57*(2), 782–802. https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.22.04.1758

Teoman, E., & Harmancı Seren, A. K. (2022). Psychometrics of Stanford Presenteeism Scale–Short Form in Turkish. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, *30*(2), 190–195. https://doi.org/10.54614/FNJN.2022.21100

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 178–190. https://doi.org/10.5465/1556375

Türköz, T., Polat, M., & Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, *20*(2), 285–302.

Uyan, U. (2023). Akademisyenlerin örgütsel adaletsizlik algıları ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolü. *Bilgi Yönetimi*, *6*(2), 364–375. https://doi.org/10.33721/by.1324008

Uyar, B., & Zafer Güneş, D. (2019). Ortaokullarda örgütsel sinizmin yordayıcısı olarak örgütsel güven. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*(3), 121–128. https://doi.org/10.18506/anemon.471702

Uysal, H. T. (2019). Örgütsel dışlanmanın çalışanlarda sinizm gelişimine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*(1), 319–326. https://doi.org/10.18506/anemon.418868

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, *40*(6), 1359–1392. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384

Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, *36*(1), 77–93. https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x

Wan, Y., & Kalman, Y. M. (2026). Diverse AI personas can mitigate the homogenization effect in human-AI collaborative ideation. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans, 8*, Article 100289. https://doi.org/10.1016/j.chbah.2026.100289

World Health Organization. (t.y.). *Burn-out an occupational phenomenon*. https://www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/burn-out-an-occupational-phenomenon

World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052

Wright, S. L., Burt, C. D. B., & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, *35*(2), 59–68. https://ir.canterbury.ac.nz/items/fb2454fa-49ff-4b1a-85b5-f74a16e3840e

Wu, S. J., & Paluck, E. L. (2025). Having a voice in your group: Increasing productivity through group participation. *Behavioural Public Policy*, *9*(1), 192–211. https://doi.org/10.1017/bpp.2022.9

Yalçın, B., & Sürgevil Dalkılıç, O. (2020). İş yerinde var ol(ma)ma (presenteeism) durumuna ilişkin kavramsal bir inceleme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, *5*(2), 31–56. https://doi.org/10.15659/yoad.5.2.001

Yarmacı, N., & Ayyıldız, T. (2020). İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimlerine etkisi: Otel işletmeleri örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, *4*(3), 2699–2723. https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.505

Yavuz, A. (2024). İş yaşamında sessiz düşman: Boreout kavramı üzerine yapılan çalışmaların Türkiye bağlamında incelenmesi. *Asya Studies*, *8*(30), 325–336. https://doi.org/10.31455/asya.1544845

Yıldırım, M., & Şener, E. (2025). Örgütlerde bilgi paylaşımında sessiz direniş: Bilgi saklamanın nedenleri ve etkileri üzerine sistematik bir analiz. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *9*(2), 112–145.

Yıldız, A., Ekingen, E., Gün, İ., & Yıldırım, M. (2024). Validity and reliability study of the Turkish version of the quiet quitting scale in healthcare workers. *BMC Psychology*, *12*, Article 730. https://doi.org/10.1186/s40359-024-02106-9

Yıldız, S., & Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*(4), 14–24. https://dergipark.org.tr/tr/pub/farabi/article/1199208

Yılmaz, S., & Söyük, S. (2024). Literatürde tartışmalı bir kavram: Presenteeism. *Sağlık Akademisi Kastamonu*, *9*(1), 196–215. https://doi.org/10.25279/sak.1247542

Yolaç, S., & Omuz, B. (2020). Örgütsel yalnızlık algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Ekoist: Journal of Econometrics and Statistics*, (33), 83–98. https://doi.org/10.26650/ekoist.2020.33.851201

Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *10*(4), 497–522. https://doi.org/10.1080/13594320143000834

Zhang, Z., Chen, X., & Jia, X. (2026). I did something wrong: How and when leaders ruminate and recover from their abusive supervision. *Group & Organization Management, 51*(2), 795–828. https://doi.org/10.1177/10596011241253088

Zhang, Z., & Jia, X. (2023). No time for ethics: How and when time pressure leads to abusive supervisory behavior. *Journal of Business Ethics, 188*(4), 807–825. https://doi.org/10.1007/s10551-023-05510-0