



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**KARANLIK ÜÇLÜ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE BİLGİ
SAKLAMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Gülümser Burcu VURAL

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2021

KARANLIK ÜÇLÜ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE BİLGİ
SAKLAMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gülümser Burcu VURAL

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2021

KABUL VE ONAY

Gülümser Burcu VURAL tarafından hazırlanan “Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri, Örgütsel Sinizm ve Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 04.06.2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Özlem ATAY (Başkan)

Prof. Dr. Azize ERGENELİ

Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR

Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ

Doç. Dr. Anıl BOZ SEMERCİ (Danışman)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

...../...../.....

Gülümser Burcu VURAL

¹“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Doç. Dr. Anıl BOZ SEMERCİ** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Gülümser Burcu VURAL

ÖZET

VURAL, Gülümser Burcu. *Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri, Örgütsel Sinizm ve Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2021.

Bilgi saklama davranışı kişinin, görevi ile ilgili konularda başka bir kişi tarafından talep edilen bilgiyi, fikri ya da uzmanlığı kasten gizlemesi girişimidir. Örgütsel sinizm, örgüte yönelik sinik inanç, olumsuz duygular ve eleştirel davranıştan oluşan negatif tutumlardır. Karanlık üçlü olarak bilinen “Makyavelizm, Narsizm, Psikopati” ise sub-klinik düzeyde sosyal olarak kötücül özelliklerin bir setidir. Bu çalışmada söz konusu kavramlar arasındaki ilişkilerin nicel yöntemler kullanılarak incelenmesi amaçlanmış, karanlık üçlü kişilik özellikleri ile bilgi saklama davranışı arasındaki pozitif ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolü bulunup bulunmadığı araştırılmıştır.

Çalışma kapsamında gerekli izinler alındıktan sonra Ankara’da bir Bakanlığın merkez birimlerine ait hizmet binalarında çalışan farklı unvanlara sahip personeline elden dağıtma yöntemi ile anket uygulanmış ve katılımcıların karanlık kişilik özellikleri, bilgi saklama davranışları ve örgütsel sinizm düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Katılımcılardan toplanan 241 adet ankette elde edilen veriler SPSS - Process Macro programı Model 4 kullanılarak test edilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ile bu ilişkilerdeki aracılık rolü incelenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, karanlık üçlü kişilik özelliklerinden Makyavelizm ve psikopatinin bilgi saklama davranışının kaçınmacı ve bilmezden gelme boyutları ile pozitif yönde ilişkisi bulunduğu ve bu ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir. Karanlık üçlünün narsizm boyutu ile bilgi saklamanın kaçınmacı boyutu ve örgütsel sinizm değişkenleri arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Anahtar Sözcükler

Karanlık Kişilik, Karanlık Üçlü, Bilgi Saklama, Örgütsel Sinizm, Makyavelizm, Narsizm, Psikopati

ABSTRACT

VURAL, Gulumser Burcu. *A Study on the Relations Between Dark Triad Personality Traits, Organizational Cynicism and Knowledge Hiding Behaviour*. Master's Thesis, Ankara, 2021.

Knowledge hiding is an intentional attempt by an individual to withhold task-related information, opinion or specialized knowledge that has been requested by another person. Organizational cynicism is a negative attitude towards organizations comprising cynic belief, negative affect and critical behavior. Machiavellism, Narcissism, Psychopathy known as Dark Triad refers to a set of socially aversive traits in subclinical range. In this study, it was aimed to explore relationships between these constructs by using quantitative analysis methods and it was searched whether Organizational Cynicism has a mediation role on the relationship between Dark Triad Traits and Knowledge Hiding Behaviour.

Under the study, after necessary Ministerial approvals, a questionnaire was conducted on staff who is actively working in different hierarchical positions and in several service buildings of a Ministry located in Ankara. By the questionnaire, it was aimed to scale Dark Triad Traits, Organizational Cynicism levels and Knowledge Hiding Behaviours of respondents. The data gathered from 241 participants was tested by SPSS – Process Macro -Model 4 and relationships between variables and the mediation role was analyzed.

In regard to results, it is understood that 2 dimensions of Dark Triad Traits, Machiavellism and Psychopathy, are positively related with 2 dimensions of Knowledge Hiding Behaviour, Evasive Hiding and Playing Dumb. And also, a mediation role of Organizational Cynicism was found on all of these positive relationships. However, any significant relationship could be detected between neither Narcissism and Evasive Knowledge Hiding nor Narcissism and Organizational Cynicism.

Keywords

Dark Triad, Personality Traits, Organizational Cynicism, Knowledge Hiding, Machiavellism, Narcissism, Psychopathy

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM: ALANYAZINI İNCELEMESİ	4
1.1.KARANLIK ÜÇLÜ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	4
1.1.1.Kişilik Kuramları	7
1.1.2.Karanlık Üçlü Kavramı - Tanım ve Kapsam	10
1.1.2.1.Makyavelizm.....	11
1.1.2.2.Narsizm	13
1.1.2.3. Psikopati.....	16
1.1.3. Örgütlerde Karanlık Kişilikler	18
1.2. BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI	26
1.2.1.Bilgi Saklama Kavramı ve Benzer Kavramlar	28
1.2.2. Bilgi Saklama Türleri.....	34
1.2.2.1. Bilmezden Gelme (Playing Dumb).....	34
1.2.2.2. Kaçınmacı (Evasive Hiding)	34
1.2.2.3. Mantığa Büründürme (Rationalized Hiding)	35
1.2.3. Bilgi Saklama Davranışının Sonuçları.....	36
1.2.4. Bilgi Saklama Davranışının Nedenleri	41
1.2.5. Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri ile Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişkiler	53
1.3.ÖRGÜTSEL SİNİZM	58
1.3.1. Sinizm Kavramı	59
1.3.1.1.Antik Yunan’da “Sinizm”	59
1.3.1.2.Günümüzde “Sinizm” Kavramı	60
1.3.2.Sinizmin Türleri.....	61

1.3.3. “Örgütsel Sinizm” Kavramı	64
1.3.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları	69
1.3.5. Örgütsel Sinizmin Nedenleri	71
1.3.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	79
1.3.7. Örgütsel Sinizm ile Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişkiler	81
1.3.8. Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler... ..	84
2.BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI	88
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	88
2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ	88
2.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	89
2.3.1. Örneklem	89
2.3.2. Kullanılan Ölçekler	91
2.3.3. Uygulanan Analizler	94
2.4. BULGULAR	95
2.4.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması	95
2.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	96
2.4.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	102
2.4.4. Korelasyon Analizi Sonuçları	104
2.4.5. Hipotez Analizi Sonuçları	106
3.BÖLÜM: SONUÇ VE TARTIŞMA	116
3.1.GENEL DEĞERLENDİRME	116
3.2.ARAŞTIRMANIN ALANYAZINA KATKILARI.....	120
3.3. ARAŞTIRMANIN İŞ HAYATINA (YÖNETİCİLERE VE ÇALIŞANLARA) KATKILARI	120
3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER.....	122
KAYNAKÇA	124
EK 1-ETİK KURUL KARARI	140
EK 2-ORJİNALLİK RAPORU.....	141
EK 3-ANKET FORMU	142

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	90
Tablo 2. Uyum İyiliği İndeksleri	97
Tablo 3. Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri	98
Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	104
Tablo 5. Korelasyon Analizi Sonuçları	105
Tablo 6. Karanlık Üçlü Kişilik Özelliklerinin Kaçınmacı Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Testi Sonuçları	107
Tablo 7. Karanlık Üçlü Kişilik Özelliklerinin Bilmezden Gelme Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Testi Sonuçları.....	109
Tablo 8. Karanlık Üçlü Kişilik Özelliklerinin Mantığa Büründürme Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Testi Sonuçları.....	111
Tablo 9. Test Edilen Hipotezler ve Sonuçları	115

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	89
Şekil 2. Hipotez Test Sonuçları-Makyavelizm	113
Şekil 3. Hipotez Test Sonuçları – Narsizm.....	114
Şekil 4. Hipotez Test Sonuçları – Psikopati	114

GİRİŞ

Yerli ya da yabancı örgütsel davranış yazınında çoğunlukla “olumlu” kavramların incelendiği ancak literatürün bir süredir çalışanların “olumsuz” tutum ve davranışlarına da eğilmeye başladığı görülmektedir. Çok sayıda çalışma iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi örgüte faydalı olan çalışan davranışlarını açıklamaya çalışmıştır. Ancak bir süredir araştırmaların odağı nezaketsizlik, zorbalık, iş yerinde şiddet, üretkenlik karşıtı işyeri davranışları gibi daha az sevilen çalışan davranışlarına doğru değişmiştir (Naus, 2007).

Bu nedenle bu çalışmada da “olumsuz/istenmeyen” sayılabilecek ve örgütlerin etkinlik ve verimliliğini uzun vadede engelleyebilecek çalışan tutum ve davranışlarına odaklanılmıştır. Bu kapsamda, kişiliğin “karanlık” yönünü ifade eden “karanlık üçlü” kavramına, günümüz teknoloji ve bilgi çağında en kritik kaynak sayılan örgütsel bilginin iradi olarak çalışanlar tarafından paylaşılmamasını ifade eden “bilgi saklama davranışı” kavramına ve örgütlerde sürekli şikayet eden, şüpheli, hasmane ve muhalif kimlikleri tarif eden “örgütsel sinizm” kavramına yakın planda bakılması ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin ortaya koyulabilmesi amaçlanmıştır.

Kişilik ve kişilik özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalar bugüne kadar genellikle kişiliğin aydınlık yönüyle ilgilenmiştir. “karanlık üçlü” ise (Dark Triad), kişiliğin karanlık/olumsuz yönünü ifade eden ortak özellikleri nedeniyle birlikte anılmaya başlayan üç karakter özelliğini tanımlamak için kullanılmaktadır; Makyavelizm, narsizm ve psikopati. Kavramı ortaya atan araştırmacılar Paulhus ve Williams (2002) saldırgan olmakla birlikte patolojik olmayan bu üç karakterin birtakım ortak özellikleri nedeniyle bir arada araştırılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Üçü de kendini beğenme, duygusal soğukkanlılık, ikiyüzlülük ve agresiflik gibi davranış eğilimlileri olan sosyal açıdan kötücül karakterlere işaret etmektedir. Paulhus, 2014’te yayınladığı çalışmasında; karanlık kişilikleri sub-klinik düzeyde “sosyal olarak kötücül özelliklerin bir seti” olarak ifade eder. Klinik ya da adli kategoride değerlendirilecek kadar “aşırı” olmayan karanlık kişilikler her gün, her yerde karşılaşılabileceğimiz kadar yaygındır. Toplumsal yaşamda karşılaşılabileceğimiz karanlık kişilik özelliğine sahip bireyler örgütlerde de

bulunmaktadır. Karanlık kişilik özellikleriyle ilgili yerli literatürün uluslararası yazına göre daha sınırlı olması nedeniyle bu çalışmada da kişiliğin karanlık yönüne ilgi duyulmuştur.

Bilgi saklama kavramı (Knowledge Hiding), Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos (2012) tarafından literatüre kazandırılmış ve yakın zamanda dikkat çekmeye başlayan görece yeni bir kavramdır. Araştırmacılara göre bilgi saklama, bir kişinin, görevi ile ilgili konularda başka bir kişi tarafından talep edilen bilgiyi iradi olarak kendinde tutması ya da gizlemesi yönündeki girişimidir. Connelly ve diğerleri (2012) bilgi saklamayı “bilmezden gelme”, “kaçınmacı saklama” ve “mantığa bürüme” şeklinde 3 boyutta tanımlamışlardır. Literatürde bilgi saklama davranışları “Sosyal Değişim Teorisi” (Blau, 1964), “Mütekabiliyet Normu” (Gouldner, 1960), “Güvensizlik” (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012), “Mütekabiliyet” (Cerne, Nerstad, Dysvik ve Skerlavaj, 2014) ve “Psikolojik Sahiplik” (Peng, 2013), “Psikolojik Sahiplenme” (Pierce, Kostova ve Dirks, 2001) teorileri ile açıklanmaktadır.

Akademik yazında bilgiyi “paylaşma” davranışının bilimsel temelleri sıkça araştırılmış olmakla birlikte bilgiyi “saklama” davranışının temelleri Connelly ve diğerlerinin (2012) çağrısından sonra araştırılmaya başlanmıştır. Örgüte ve işe dair bilgi yönetimin sahip olduğu bir kaynak olmadığı gibi çalışanların kişisel mülkiyeti de sayılamaz. Bilginin örgüt içerisinde yatay ve dikey anlamda aktarımının devamlı olması hem örgütün etkinliği bakımından hem de çalışanlar arasındaki yenilikçi sinerjinin sürdürülebilirliği bakımından hayati bir gerekliliktir. İşe ilişkin bilginin saklanması bir yandan çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri tehdit ederken bir yandan da örgütün işleyişini sakatlama potansiyeline sahip bir tehdittir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerde bilgi saklama davranışının öncüllerinin bilinesi yöneticiler açısından çok önemlidir. Uluslararası yazında görece daha fazla çalışma bulunmasına rağmen ulusal yazında yeterli çalışma bulunmadığı görüldüğünden bu çalışmada bilgi saklamanın temellerinin ve diğer kavramlarla olan ilişkilerinin araştırılması amaçlanmıştır.

Çalışmanın son kavramı örgütsel sinizm ise kişinin diğer insanların güvenilmez ve samimiyetsiz olduklarına dayanan genel tutum olarak tarif edilir. İşe karşı sinizm, işin

zulmedici, tatmin vermeyen ve çabalamayı hak etmeyen bir noktada olduğuna yönelik tutumu yansıtır. Siniklere göre, örgütler çalışanlarına değer vermez ve işler de çalışanın kendini adamasına değmez (Andersson, 1996). Örgütlerde sinik karakterler, sürekli şikayet eden, herkesi hor gören, kötümser, başarısız olduklarında hemen hayal kırıklığına uğrayan ve örgütün sürekli onları aldattığını hisseden kişilerdir (Abraham, 2000; Akar, 2019). İş hayatındaki sinizm ile ilgili ilk araştırmayı yapan yazarlar Kanter ve Mirvis'in (1989) belirttiğine göre sinizm çalışanlar arasında oldukça yaygındır. Örgütsel sinizm ise kavram olarak Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) tarafından yapılan çalışma ile kuramsallık kazanmıştır.

Örgütsel açıdan “olumsuz” olarak değerlendirilebilecek karanlık kişilikler ve işe ilişkin bilgiyi saklama davranışına yönelen kişilerin yine örgütsel etkinlik ve verimlilik bakımından “olumsuz” olarak addedilebilecek bir başka kavram olarak örgütsel sinizmin, bu değişkenlerle nasıl bir ilişki içerisinde olabileceğinin araştırılması bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Yukarıda açıklanan kavramsal çerçeve kapsamında çalışma 3 bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Birinci bölümde çalışmanın değişkenlerinin ayrı ayrı başlıklar halinde incelendiği alanyazını incelemesine yer verilmiştir. Ardından ikinci bölümde gerçekleştirilen alan araştırması aktarılmış, araştırmanın modeli, yöntemi, uygulanan analizler ve analizlerden elde edilen bulgular açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise genel değerlendirme ve sonuç bölümüne yer verilerek, elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve değişkenler arası ilişkiler ayrı ayrı yorumlanmıştır. Araştırmanın kısıtları ve hem yöneticilere hem de gelecek araştırmalara yönelik öneriler paylaşılmıştır.

1.BÖLÜM

ALANYAZINI İNCELEMESİ

Bu bölümde araştırmanın değişkenleri olan karanlık üçlü kişilik özellikleri, bilgi saklama davranışı ve örgütsel sinizm kavramlarının ne olduğuna dair açıklayıcı bilgilere, dayandığı teorilere, örgütler açısından nedenlerine ve sonuçlarına ve bu kavramlara ilişkin literatürdeki çalışmalarla birlikte kavramlar arasındaki ilişkilere değinilecektir.

1.1.KARANLIK ÜÇLÜ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

*“Kuzu postu giymiş kurtlar”**

Kişiliğin karanlık yönü (the dark side of personality), literatürde Karanlık Üçlü (Dark Triad) veya Karanlık Kişilik Özellikleri (Dark Personality Traits) olarak ele alınmaktadır. 2002 yılında Paulhus ve Williams insanın kötücül doğasının en meşhur bu üç özelliğini (Makyavelizm, narsizm, psikopati) anlamak ve keşfetmek için akademiye bütünsel bir yaklaşım çağrısında bulunmuşlardır. “Karanlık” ifadesi de bu kötücül yöne vurgu yapmak için seçilen bir kelime olarak karşımıza çıkar (Thomaes, Brummelman, Miller ve Lilienfeld, 2017). Karanlık özelliklerle anılan bireyler genellikle palavracı, aldatıcı, hileli yönlendirme yapan, sadist, trol, zorba ya da saldırgan kişiler olarak algılanmaktadırlar. (Paulhus, 2014; Thomaes, Brummelman, Miller ve Lilienfeld, 2017). Uzlaşmaya yanaşmayan, sosyal olarak baskın/baskıcı, manipülatif ve duygusuzluğa eğilimlidirler, grup dışı kişilere karşı önyargılıdır, eş konusunda seçici olmayan ve cinsel sömürüye eğilimli olup her açıdan da agresif görülen kişilikler olarak değerlendirilmektedirler (Thomaes, Brummelman, Miller ve Lilienfeld, 2017).

Literatürde her üç karakter özelliğinin de (Makyavelist, narsist, psikopat) tek tek ve ayrı ayrı araştırıldığı ve her biri için ayrı ayrı ölçeklerin geliştirildiği çalışmalar bulunmakla birlikte, Paulhus ve Williams (2002) bu üç özelliğin bir arada incelenmesini önerdiği için

* *“Wolves in sheep’s clothing ...”*

Biçer, C . (2020). Wolves in Sheep’s Clothing: Spotting The Dark Triad of Personality in Organizations and Overcoming the Troubles They Cause . Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , (19) , 297-310.

kişiliğin karanlık yönleri olarak bilinen bu üç karakter özelliği akademide birlikte incelenmeye ve bu isimle “the dark triad” anılmaya başlanmıştır (Jones ve Paulhus, 2014).

Literatüre yön veren çalışmasında Paulhus ve Williams (2002) saldırgan olmakla birlikte patolojik olmayan karanlık kişilik özelliklerinden özellikle Makyavelizm, Subklinik Narsizm ve Subklinik Psikopatinin öne çıktığını belirtir. Bu üç kavramın, diğer kişilik özelliklerinden ayrı ama kendi aralarında birlikte incelenmesi gerektiğini düşünen araştırmacılar, farklı orijinlerine ve eşit olmamalarına rağmen, karanlık üçlü başlığı altındaki bu üç karakter özelliğinin birtakım ortak özellikleri paylaştığını ifade etmişlerdir. Buna göre, farklı seviyelerde olmakla birlikte üçü de kendini beğenme, duygusal soğukkanlılık, ikiyüzlülük ve agresiflik gibi davranış eğilimlileri olan sosyal açıdan kötücül karakterlere işaret etmektedir. Klinik araştırmalarda bu ortak bağ halihazırda tespit edilmiş, normal popülasyon üzerinde yapılan klinik olmayan araştırmalarda da aralarındaki bağa ilişkin ampirik kanıtlar elde edilmiştir (Paulhus, ve Williams, 2002). Ayrıca, her üç özellik için kullanılan ölçeklerdeki maddelerin, kötücül davranışı yansıtması anlamında, benzer ya da ortak maddeleri içerdiği fark edildiğinden bu üç kavramın temel olarak örtüştüğü söylenir. Örneğin kişiler arası ilişkilerde manipülatif davranış her üç özelliği ölçen ölçeklerde ortak maddedir (Muris, Merckelbach, Otgaar ve Meijer, 2017). Bu sayede aralarında örtük bir ortak yapının bulunduğu anlaşılmıştır.

Paulhus’un sub-klinik kişilik özelliklerine yaklaşımı, normal karakterlerin anormal ya da işlevsel olmayan durumlarda ortaya çıkan karanlık özelliklerini işaret etmektedir. Öte yandan, “karanlık üçlü” teriminin kullanmasının nedeni 5 Faktör Kuramının kişiliğin temel olarak sadece “aydınlık/olumlu” özelliklerine odaklanıyor olması ile açıklanmaktadır. Bu anlamda, karanlık kişilik özelliklerine ilişkin araştırmaların, normal kişilikler ve klinik düzeydeki patolojik araştırmaların arasında bir yerde yer aldığı görülür (Spain, Harms ve LeBreton, 2014).

Paulhus, 2002’de kavramı – karanlık üçlü – ortaya atan çalışmasından sonra 2014’te yayınladığı çalışmasında ise klinik olmayan karanlık kişilik özelliklerine açıklama

getirmiştir. Buna göre, karanlık kişilikleri sub-klinik düzeyde “sosyal olarak kötücül özelliklerin bir seti” olarak ifade eder. Klinik ya da adli kategoride değerlendirilecek kadar “aşırı” olmayan ancak her gün her insan grubu içerisinde karşılaşılabileceğimiz kadar yaygın görülebilen karakterler olarak nitelendirir (Paulhus, 2014).

Daha sonraları karanlık üçlü kavramının içerisine “Sadizm” boyutunun da eklenmesi için çağrıda bulunan Paulhus (2014), “Karanlık Dörtlü (Dark Tetrad)” kavramını ortaya atarak üçlüyü revize etmeyi önerir. Araştırmacıya göre, sadizm de dahil bu dört kavramın ortak özelliği “duygusuzluk” olarak da nitelendirilebilecek başkalarına yönelik empati yoksunluğudur (Paulhus, 2014). Zalimlik etmekten zevk almak anlamına gelen sadizm boyutunun insan davranışlarının kötücül yönlerinden biri olduğu tartışmasız olmakla birlikte diğer araştırmacılar bu öneriyi karanlık üçlü yapısının akademide sürekli artan geçerliliğine uyum sağlayıp sağlayamayacağı konusunda şüpheli yaklaşmışlardır (Muris, Merckelbach, Otgaar ve Meijer, 2017). Bu anlamda, bu çalışmanın yazıldığı sırada söz konusu önerinin ilgili yazında yeterli karşılık bulunmadığı görülmüştür.

Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin örgütsel ve toplumsal açıdan olumsuz tutum ve davranışlar sergilemeleri beklenir. Bununla birlikte, iş yaşamında veya günlük sosyal alanlarda kişilik bozukluğuna veya karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerle karşılaşmak kaçınılmazdır. Dolayısıyla, bu bireylerin, örgütlerde de yer aldığı dikkate alındığında, örgütsel süreçlerdeki olumsuz tutum ve davranışlarının önlenmesi veya azaltılması örgütlerin başarısı açısından ciddi bir önem taşımaktadır (Kanten, Yeşiltaş ve Arslan, 2015; Aydoğan, E. & Serbest, 2019). Bu açıdan bakıldığında, “karanlık üçlü” kavramının örgütsel davranış yazınının da dikkatini çektiği ve bu alanda çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir.

Karanlık kişilikleri kavramsal açıdan daha net ayırt edebilmek için öncelikle bilinen kişilik kuramlarına göz atmak gerekmektedir.

1.1.1.Kişilik Kuramları

Kişilik; düşünme, hissetme ve belirli bir biçimde davranma hürriyetlerini içeren, bireye özgü olan ve bireyleri birbirlerinden farklılaştıran belirgin özellikler bütünü olarak tanımlandığında kişilik özelliklerinin de buna göre bireylerin sergiledikleri davranışların belirleyicisi olduğu söylenebilmektedir (Serbest, 2018).

Kişilik özellikleri ile ilgili olarak literatürde en bilinen kuram “5 Faktör Kuramı”dır. Bununla birlikte, özellikle örgütsel yazında kişilik üzerine yapılan çalışmalarla kuram ve kavramların genişlediği görülmüştür. Bu açıdan, bu başlık altında öncelikle bu kuramlara ve daha sonra kişiliğin karanlık yönlerine ve karanlık üçlü kavramına vurgu yapılması gerekli görülmüştür.

“The Big Five” - 5 Faktörlü Kişilik Kuramı:

Kişilik ile ilgili en çok bilinen modeldir. Kısaca “Büyük Beş” olarak da anılan “5 Faktörlü Kişilik Kuramı” modeli, kişiliğin önemli boyutlarını ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmalardan türemiştir. Bu kurama göre 5 temel ve görece bağımsız olan kişilik boyutu tespit edilmiştir. Bunlar; dışadönüklük (extraversion), nevroitiklik (neuroticism), uyumluluk (agreeableness), disiplinlilik (conscientiousness) ve deneyime açıklık (openness to Experience) olarak sıralanmaktadır (Spain, Harms ve LeBreton, 2014). Bu kurama dayanılarak kişilikle ilgili literatürde birçok araştırma olduğu, kişilik konusunun incelendiği çalışmalarda sıklıkla atıf yapıldığı görülmüştür.

Yapılan araştırmalarda, 5 boyutun tamamının karanlık üçlü değişkenlerinden biri veya birden fazlası ile bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır. Karanlık değişkenler en çok uyumluluk (agreeableness) ve disiplinlilik (conscientiousness) ile negatif bağlantılı görülmüştür. Uyumluluk (agreeableness) ile negatif etkileşimde olması anlaşılabilir olduğu gibi (Furnham, Richards ve Paulhus, 2013) beklenen de bir durum olarak karşılanır. Uyumluluk güvenilir olma, düzgünlük, özgecilik, uyum gösterebilme, alçak gönüllük ve mülayimlik gibi özellikleri temsil ettiğinden dolayı kişiler arası ilişkilerde de

olumlu bir hali ifade eder. Tüm bunların tam tersi ise karanlık üçlü özelliklerinin her biri için ayrıca geçerlidir denilmektedir (Muris, Merckelbach, Otgaar ve Meijer, 2017).

“Büyük Altı” - HEXACO Modeli:

Ashton ve Lee (2001) Büyük Beş’i temel alarak HEXACO olarak isimlendirdikleri 6 faktörlü kişilik modelini geliştirmişlerdir. 5 faktöre ek olarak yeni bir boyut ekleyerek modeli genişletmişlerdir. “Dürüstlük- Tevazu (Honesty-Humility)” olarak tanımlanan bu yeni boyut, sosyallik karşıtı/anti sosyal davranışları açıklamada Büyük Beş’e göre ve Karanlık Üçlü’yü açıklamada da daha fazla ilişkili olarak tanıtılmıştır (Ashton ve Lee, 2001).

Daha somut bir ifadeyle, karanlık üçlü ile HEXACO modeli bileşenleri arasında belirgin ilişkiler bulunmaktadır. Beş faktörlü modele eklenen Dürüstlük- Tevazu (Honesty-Humility) özelliği saygılı olma, adil davranma, hırstan sakınma ve alçak gönüllülük gibi özellikleri içinde barındırır ve tüm bu özellikler karanlık üçlüde bulunmaz. Bu açıdan beklendiği üzere, dürüstlük- tevazu (Honesty-Humility) ile karanlık üçlü özelliklerinin her biri arasında negatif ilişki bulunduğu görülmektedir (Muris, Merckelbach, Otgaar ve Meijer, 2017).

Karanlık-Aydınlık Ayrımı / Kişiliğin Karanlık Yönü:

Kişiliğin bireylerin çevresi ile etkileşime girmek için seçtiği yol ve yöntemlerin öncülü olduğu düşünüldüğünde sahip olunan kişilik özelliklerinin de bireylerin tutumlarına ve davranışlarına yansımaya şekline bakılarak kişiliğin aydınlık/olumlu yönleri ve karanlık/olumsuz yönleri arasında ayırım yapabilmek mümkündür. Kişiliğin olumlu yönleri kişilerin sosyal etkileşimlerini olumlu birtakım sıfatlarla tanımlarken, bu etkileşimin olumsuz bazı sıfatlarla öngörülüyor olması halinde karanlık yönü temsil ettiği söylenmektedir. Karanlık yönler toplum tarafından hoş karşılanmayan ve sosyal açıdan olumsuz görülen davranışlara sebep olmaktadır.

Kişiliğin işlevi esas olarak insanların uymak zorunda olduğu sosyal tabiat içerisinde geliştirdikleri davranışlarda ortaya çıkmakta ve insanların sosyal statü elde etmesinde, sosyal grup içerisindeki yerini güvene almasında ve eş-dosta erişimini kolaylaştırmada araç olarak kullanılmaktadır. Bazı bireyler bunu sosyallik yanlısı yöntemlerle halleder, örneğin uyumlu, yumuşak başlı veya sorumluluk sahibi olmak gibi. Ancak bazı kişilikler daha bireyci düşünerek sosyal açıdan kötücül denebilecek stratejileri kullanmayı tercih ederler (Jonason ve Webster, 2010).

5 faktörlü kişilik kuramının (Big Five Personality) karanlık kişilik özelliklerinin tanımlayıcı niteliklerini kapsayamadığı düşünülmektedir (Harms ve Spain, 2015). Birçok araştırmacının güdüler, çıkarlar, hedefler gibi birçok kişisel farklılıkların, kişiliğin daha çok aydınlık yönüne odaklanan 5 Faktör Kuramı tarafından yeterince kapsanmadığını düşündüğü görülmektedir. Dolayısıyla, örgütsel bilimlerde 5 Faktör'ün ötesine geçmek için araştırmacılara yapılan çağrının gün geçtikçe arttığından bahisle bu bakımından "kişiliğin karanlık yönleri" (the dark side of personality) üzerine odaklanmak bu çağrılarının karşılanması açısından anlamlı bir girişim olarak addedilmektedir (Spain, Harms ve LeBreton, 2014).

Karanlık olarak adlandırılan kişilik özelliklerine ilişkin çalışmalarda neyin bu özellikleri diğer kişilik özelliklerden ayırdığı araştırılmaktadır. Yapılan çalışmaların genel uzlaşısına göre; karanlık özelliklerin ortak yanı, kişilerin hem özel hem de profesyonel hayatlarını yolunda yürütemeyecek hale gelmelerine neden olmalarıdır. Bu özellikler, stres zamanlarında daha yoğun bir şekilde ortaya çıkar ki stres zamanları kişilerin sosyal norm ve beklentilere uygun davranamayacak şekilde kendi dürtülerini dizginleyecek bilişsel kaynakların eksikliğinin yoğun olduğu zamanlardır (Hogan ve Hogan, 2001; Harms ve Spain, 2015).

Bu nedenle son dönemlerde, özellikle örgütsel davranış alanında kişiliğin aydınlık yönlerinin yanı sıra karanlık yönlerinin de sıklıkla çalışıldığı görülmektedir.

1.1.2.Karanlık Üçlü Kavramı - Tanım ve Kapsam

Karanlık kişilik konusunu araştıran modern çalışmaların büyük bir kısmı genel olarak “Karanlık Üçlü” (Dark Triad) olarak kavramsallaştırılan 3 özellik üzerinde yoğunlaşmaktadır; Makyavelizm, (subklinik) narsizm ve (subklinik) psikopati. Kavramı ortaya atan araştırmacılar Paulhus ve Williams’a (2002) göre “karanlık” olarak tanımlanan yönler, kendini yükseltme ve başkalarına zarar verme motivasyonunu yansıtan özelliklerdir (Paulhus ve Williams, 2002). Hogan ve Hogan’a göre (2001) ise insanlar koruma kalkanını indirdiğinde ortaya çıkan negatif özellikler karanlık yönlerdir (Hogan ve Hogan, 2001).

Karanlık üçlü 3 temel karakter özelliği üzerine kurulmuştur; Makyavelizm, narsizm ve psikopati. Makyavelistlerin, diğer insanların saf olduğuna ve kendi haklarını savunacak zekadan yoksun olduğuna dair inançları onları manipülatif davranışlara yönlendirmektedir. Narsistlerin kendilerini büyük görme illüzyonlarına bağlı olarak dış dünyadaki görüntülerini şişirme güdüsü, kendi reklamlarını yapma ve ilgi odağı olma arzusuna yönelmektedir. Psikopatlar ise sosyal normları hiçe saymaları dolayısıyla anti-sosyal davranışlara yönelmektedir. Paulhus ve Williams (2002) sosyal açıdan karşıtlık/isteksizlik/hazzetmeme derecelerine bakarak bu üç özelliği “karanlık üçlü” olarak nitelendirmektedir. Her üçü de belirli bir dereceye kadar doğrudan doğruya insan ilişkilerini olumsuz etkileyen “kötülük/kötücüllük” içermektedir (O’Boyle, Forsyth, Banks ve McDaniel, 2012).

Belirli açılardan bu üç özelliği birbirinden farklı kılan nitelikler olsa da bazı açılardan da benzerlikleri söz konusudur. Örneğin üçü de sosyal baskınlık isteği ve kendi amaçları için diğer bireyleri sömürme güdüsüne sahiptir ancak gerekçeleri farklıdır. Narsistler sosyal açıdan baskın kişi olmayı diğerlerinin övgüsünü almak için isterken, Makyavelistler ve psikopatlar için sosyal alanda baskın karakter olmak amacın ta kendisidir. Dolayısıyla karanlık özellikler çakışma içerisinde olsa da bazı durumlarda altta yatan kişisel amaçların farklılaşabildiği de söylenmektedir (Thomaes ve Brummelman, 2016).

Narsizm ve psikopati klinik literatürden türetilmiştir. Bu sebeple, kavramların tek tek incelenmesine geçmeden önce klinik/subklinik ayırımından bahsetmek gerekir. Zira bu çalışmada da, karanlık üçlüdeki bileşenler örgütsel davranış alanında ve sub-klinik düzeyde incelenmektedir. Buna göre, klinik örnekler, halihazırda klinikte ya da adli gözetim altında olan bireyleri ifade etmekteyken, subklinik örnekler ise daha geniş sosyal örneklem içerisindeki devamlı dağılımı ifade ederler. Subklinik terimi daha ılımlı bir ifade olmasına rağmen, bu kişiler toplum içerisinde daha geniş bir oranda ve daha yaygın olarak yaşamlarını sürdürürler (Furnham, Richards, Paulhus, 2013). Bir başka ifadeyle, klinik düzeyde incelenen birey sayısı popülasyon içerisinde oransal olarak daha ender iken, karanlık özelliklerin bireylerdeki hafifletilmiş seviyelerini araştırmayı amaçlayan subklinik düzeydeki birey sayısı doğal olarak daha yüksektir.

1.1.2.1.Makyavelizm

Narsizm ve psikopatiden farklı olarak Makyavelizm, klinik düzey bir kişilik bozukluğu olarak anılmaz. Makyavelizm terimi, 1500'lerde Medici ailesine siyasi danışmanlık yapan İtalyan filozof Nicolo Machiavelli'den ismini almaktadır (Furnham, Richards, Paulhus, 2013).

Niccolo Machiavelli'nin kitabı "Prens" (The Prince - 1532) o dönemde politik gücü ele geçirmek ve elinde tutmak isteyenler için bir elkitabı sayılmaktadır. Machiavelli eserinde krallara ve lordlara, politik rakiplerini öldürmek de dahil olmak üzere, ellerindeki gücü güvende tutmak için gerektiğinde zalim ve ahlak dışı olabilen dikkatlice planlanmış eylemler gerçekleştirmelerini tavsiye eder (Muris, Merkelbach, Otgaar ve Meijer, 2017). Yazar, ahlaki açıdan düzgün insanların dahi ahlaksızlarla mücadele ederken kaba, ahlak dışı ve aldatıcı metotlar kullanması gerektiğini söyler (O'Boyle, Forsyth, Banks ve McDaniel, 2012).

20. Yüzyıla gelindiğinde, Christie and Geis (1970) tarafından yapılan bir çalışma sonrasında bu isimlendirme bir karakter özelliğini tanımlamak üzere literatüre geçmiştir. Araştırmacılar, Machiavelli'nin orijinal yazılarında yer verilen ifadelerin soru şeklinde ve anket yoluyla örneklemdeki bireylere sorulmasından sonra Makyavelizm teriminin

türetilmesinin yolunu açmışlardır. Söz konusu çalışma sonucunda; ankette yer alan ifadelerle hemfikir olan sıradan insanların günlük yaşamlarında da bu şekilde davrandığı ortaya çıkmıştır. Machiavelli'nin de görüşleriyle uyumlu olarak ankette yüksek skorlar alanların sinik, disiplinsiz, hayat başarısı olarak manipülasyonun anahtar olduğuna inanan ve buna uygun davranan kişilikler olduğu anlaşılmıştır (Furnham, Richards ve Paulhus, 2013).

Makyavelist karakterler için kişisel çıkarlar, her zaman ve her şekilde her şeyden önce gelmektedir. Hedeflerine ulaşmada her türlü davranışı doğru olarak değerlendirirler. Kişisel amaçlarına ulaşabilmek adına yeri geldiğinde ahlaki sınırların ötesinde (yalan, hile, sinsilik, hırsızlık ve sahtekârlık gibi) davranışlar sergileyebilmektedirler (Özsoy, 2019).

Makyavelizmin en belirgin özellikleri; kişisel çıkarlara ulaşmada manipülatif davranışlar sergilemek, insan doğasının güvenilmez olduğunu düşünmek ve bu nedenle sinik davranışlarda bulunmak, stratejik ve taktiksel hareket ederek kişisel çıkarları öncelemek, samimi ve derinlikli insan ilişkileri kuramamak, dalkavukluk yapmak, empatik olmamak, ahlaki değer ve normları çiğnemekte rahatsızlık hissetmemek şeklindedir (Christie ve Geis, 1970; Jones ve Paulhus, 2014; Özsoy ve Ardıç, 2019).

Makyavelist kişilikler yalan söylemek ve bu şekilde başkalarını sömürme ve diğerlerini umursamaksızın sadece kendi kişisel ajandalarına özel önem verme eğilimindedirler (Christie ve Geis, 1970). Makyavelistler, aslında bu konuda yetenekli olmamalarına rağmen, başkalarını kötü niyetle yönlendirmekten ve onları aldatmaktan garip bir zevk duyarlar (Jones ve Paulhus, 2009; Spain, Harms ve LeBreton, 2014).

Duygusal açıdan soğuk olmanın yanı sıra herhangi bir konuda diğer kişileri suçlayan, kendi zayıflıklarını örterken diğer insanların zayıflıklarını ortaya çıkarma eğiliminde olan kişiler olarak bilinirler (Wai ve Tiliopoulos, 2012; Kanten, Yeşiltaş ve Arslan, 2015). İkili ilişkilerinde ikiyüzlü, samimi olmayan davranışları bulunan ve buna mukabil dışadönük olarak tanımlanan makyavelistler, toplumsal değerleri küçümsemeleri sebebiyle toplum tarafından kabul edilmeyecek davranışlara sahiptirler. Dolayısıyla Makyavelist

bireylerin sosyal yaşamlarının yanında iş yaşamlarında da güç ve statü elde etmek amacıyla etik sayılamayacak tutum ve davranışlar sergilemeleri beklenir (Kanten, Yeşiltaş ve Arslan, 2015).

Makyavelistler başka insanlardaki zayıflığı tanıyabilme ve bunu sömürebilme becerisine sahiptirler. Başkalarıyla olan duygusal temaslarında eylemsiz kalırlar ve onların inanışları ya da davranışlarına karşı kayıtsızdırlar. Dünya görüşleri alaycıdır ve manipüle etmenin her halukarda manipüle edilmekten daha iyi olacağına inanmaktadırlar (Wai ve Tiliopoulos, 2012).

Bu kişilerin kolaylıkla tespit edilmesi mümkün değildir. Çünkü dürtüsel davranmak (fevrilik) yerine, sözde samimi görünen ancak özünde yüzeysel kalan politik davranışlar gösterirler. Ayrıca Makyavelizmi bir karakter özelliği olarak tespit edebilmek için Makyavelist davranış örüntülerinin bilinçli, kontrollü, planlı ve sürekli olarak sergileniyor olması gerekmektedir. Çünkü her normal birey kronik sayılamayacak düzeyde bu tür davranışları sergileyebilir. Bu sebeple, bu ikisinin birbirinden ayrılabilmesi oldukça önemlidir (Özsoy, 2019).

1.1.2.2.Narsizm

Narsizm kavramı, Yunan mitolojisindeki Narcissus mitosundan gelmektedir. Kendi güzelliği ve büyüklüğü ile övünen genç bir avcı olan Narcissus diğerlerinin ona olan ilgi ve sevgisini kibirli bir şekilde hor görmektedir. Bu mit bir kavram olarak bugün narsizm olarak bilinen kavramın temel özelliklerini de tarif eder. Diğer insanlarla olan etkileşimini olumsuz yönde etkileyecek derecede kendi özelliklerini aşırı beğenme şeklinde özetlenebilecek egosantrik davranışları anlatır (Muris, Merckelbach, Otgaar ve Meijer, 2017).

Günümüzde psikiyatri, psikoloji ve örgütsel davranış alanında narsizm, kısaca kendini aşırı derecede beğenen, kibirli, başkaları üzerinde otorite kuran, teşhirciliğe meyilli, kendini eşsiz ve diğer insanlardan üstün görenlerin bireysel özelliklerini ifade etmek için kullanılır (Aydoğan ve Serbest, 2019). Narsizmi tanımlamak için “öz-severlik” ifadesi en

yakın kavram olarak belirtilir. Narsist kişilikler kendilerini aşırı beğenmenin yanında bencil, kendine odaklı, böbürlenici, eleştiriye kapalı, kıskanç ve saldırmaya eğilimli kişilerdir. Narsizmin temelinde tatmin edilmeyen ikincil güdülerin olduğu, bir başka ifade ile beğenilme, takdir görme, onaylanma gibi insana has güdülerin yeteri kadar giderilmediği algılandığında şişkin bir ego inşa etme girişiminin yer aldığı söylenir (Özsoy ve Ardıç, 2020).

Narsizm uygulamalı psikoloji, kişilik psikolojisi ve klinik psikoloji gibi farklı teorik modeller kullanılarak araştırılmış bir konudur (LeBreton, Shiverdecker ve Grimaldi, 2018). Klinik düzeyde bir kişilik bozukluğu olarak kabul edilen narsizm, örgütsel davranış araştırmalarında subklinik düzeyde ele alınır. Bir diğer ifadeyle, narsizm örgütsel yazında patolojik ya da klinik düzeyde değil, bir karakter özelliği olarak incelenmektedir (Özsoy, 2019). Buradaki narsizm kavramı, klinik patolojidekinden farklıdır çünkü patolojik vakalardaki günlük yaşamı devam ettirme yetersizliğinden burada bahsedilemez (Hogan ve Hogan, 2001).

Özetle, aşırı övünme/böbürlenme belirtisi ile narsizm, ilk olarak klinik düzeyde tanımlanmış bir kişilik bozukluğu olmakla birlikte kişilik psikologları daha ılımlı narsizm görüntülerini kişilik bozukluğu değil kişilik tipi olarak tanımlamışlardır. Birçok teorisyen sağlıklı bir özgüven/özsaygı ile sağlıklı olmayan narsistik kendini beğenmişliği birbirinden ayırmaktadır. Narsist kişilikler başarılarını abartır, eleştirileri bloke eder, uzlaşmaya yanaşmaz ve ikili ilişkilerinde sadece kendilerine hayran olanları seçerler (Rhodewalt ve Peterson, 2009; O'Boyle, Forsyth, Banks ve McDaniel, 2012).

Karanlık üçlünün bileşenlerinden biri olan narsizm, kötücül karakteristik olmasının yanı sıra aynı zamanda diğerlerinden farklı olarak hassas bir yönü de temsil etmektedir. Buna göre, savunmacı ve kırılabilir kendi kendini beğenme durumu, yetersizlik ve güvensizlik duygularını da maskeleyemeye hizmet eder (Miller, Gentile, Wilson, Pryor ve Campbell, 2010; Muris, Merckelbach, Otgaar ve Meijer, 2017).

Narsist kişiler için güçlü olmak, beğenilmek, takdir edilmek son derece önemlidir. Ayrıca çevrelerinde ön planda olmak ve öyle görülme de çok önemlidir. Bu sayede narsist kişiler, eksiklik duygusunu bastırarak egolarını ön planda tutmaya çabalarlar. Normal bir birey için saygı görmek ve beğenilmek istenen bir durum olmakla birlikte narsist kişiler için kendisinde yeterli düzeyde olmayan ya da hiç olmayan fiziksel veya bilişsel niteliklerin gerçekçi olmayan bir şekilde abartılması, kabul ettirilmeye çalışılması durumu söz konusudur. Bu sebeple de “öz-hayranlık” duygusu patolojik düzeyde sayılmakta, kişinin toplumla uyumunu bozmaktadır (Özsoy, 2019).

Başkalarının gözünden narsistler ise burnu büyük, kendi reklamını yapan, agresif kişiler olarak görülmektedirler ve genel olarak pek sevilmezler. Narsizm bazı durumlarda saldırganlık ile de birleşebilmektedir. Örneğin olumsuz geribildirimlerden hoşlanmayan narsist kişilikler toplumsal alanda açık bir şekilde sansürlenir ya da eleştirilirse bu duruma saldırganca tepki verebilirler (Bushman, Baumeister, Thomaes, Ryu, Begeer, ve West, 2009; O'Boyle, Forsyth, Banks ve McDaniel, 2012).

Narsistik kişilerin, kendilerini dünyanın merkezinde gören, eleştiriye tahammülsüz ve diğer insanlara değer vermeyen, insan ilişkilerinde çıkarıcı, samimi-yetsiz, empati yoksunluğunun yanı sıra çevresindekilere karşı tolerans göstermeyen bireyler olduğu, bu nedenle de iş ve sosyal yaşamlarında da stratejik konumlara erişme arzusundaki bireyler oldukları söylenmektedir (Kanten, Yeşiltaş ve Arslan, 2015).

Narsistler kendini yüceltme eğilimleri nedeniyle ilk görünüşte çekici ve sevimlidirler. Ancak uzun vadede sağlıklı insan ilişkileri yürütmekte zorlanırlar, insanlara güvensizlik vermeye başlarlar, diğerlerini önemsememe hatta onları hor görme duyguları gelişmektedir (Spain, Harms ve LeBreton, 2014). Bir başka ifadeyle, narsistler başlangıçta başkaları tarafından uyumlu, yetenekli ve eğlenceli olarak algılanmakta ancak daha sonra ikili ilişkiler bakımından itici, hasmane ve muhalif olarak görülmeye başlarlar. Bu durum, narsistlerin, en azından ilk etapta, onları popüler yapan pozitif niteliklere sahip olduğunu, ancak uzun vadede bu olumlu şanını kaybettiğini ve sevilbilirliklerinin azaldığını gösterir (Rauthmann, 2012).

Narsizm, örgütsel bilimlerdeki araştırmalarda en çok ilgi çeken kişiliğın karanlık yönlerinden biridir (Spain, Harms ve LeBreton, 2014). Narsist kişilik özelliğine sahip bireylerin gerek iş gerekse kişisel yaşamlarında stratejik önem taşıyan bir noktaya erişme arzusunda oldukları düşünöldüğünde (Kanten, Yeşiltaş ve Arslan, 2015; Aydoğın ve Serbest, 2019) iş dünyasında bu kişiler, etkileme kapasitesi yüksek ve vazgeçilmez liderler haline gelebilmektedirler. İkna edici vizyonlar sunma yeteneğı ve insanları peşine takma becerileri olduğundan, başarıya güdülenmişlerdir. Bu başarı arzusunun temel nedeni de başarının getirdiğı ayrıcalıkları ve şöhreti istemeleridir (Aydoğın ve Serbest, 2019).

1.1.2.3. Psikopati

Görece en “toksik” sayılan karanlık üçlü kişilik özelliklerinin üçüncüsü psikopatidir ve neredeyse 100 yılı aşkın bir süredir klinik düzeyde araştırılan konuların başında gelmektedir (LeBreton, Shiverdecker ve Grimaldi, 2018). Psikopati, klinik düzeyde ve hatta subklinik düzeyde de, karanlık üçlünün en kötücöl ögesi olarak bilinir (Rauthmann, 2012; Furnham, Richards ve Paulhus, 2013).

Psikopati kavramının kökleri psikiyatride yatmaktadır. Cleckley (1950) gibi klinisyenler, süreğın bir şekilde anti sosyal davranışlar ortaya koyan, empati eksikliğı gösteren ve refleks yitimine işaret eden aşırı cesur davranışlar sergileyen bir grup hastayı karakterize edebilmek için sistematik gözlemler gerçekleştirmişlerdir (Muris, Merckelbach, Otgaar, ve Meijer, 2017).

Yapılan çalışmalardan psikopatinin birincil ve ikincil olarak sınıflandırıldığı görölmektedir. Birincil psikopatinin ahlaki anlamda eksikliğı bağılı olarak soğukkanlı ve dikkatli bir şekilde planlanmış eylem ve davranışları tanımlarken, ikincil psikopatinin ise çevresel faktörlere belirli bir miktar uyum sağlamayı başarmış ancak başkalarına zarar verme ile sonuçlanacak şekilde dürtüsel ve duygusal olarak tekinsiz bir karakter ortaya koyan kişileri tanımladığı anlaşılmaktadır (Wai ve Tiliopoulos, 2012).

Psikopatinin en belirgin özellikleri; acımasızlık, duygusuzluk, şiddet eğilimli olmak, saldırganlık, bencillik, yüzeysel insan ilişkileri sürdürmek olarak sayılır. (Özsoy, 2019).

Sadece caniler, seri katiller gibi şiddeti dış dünyaya fiziksel olarak yansıtan kişiler değil, psikolojik ve duygusal olarak çevresine gizli, sabırla, bilinçli ve planlı olarak zarar veren kişiler de psikopat olarak değerlendirildiğinden, bu karakteristik özelliği toplumda tespit etmek ve ayırmak zordur. Psikopatlar bazı durumlarda gerçek özelliklerini maskeler ve normal davranışlar sergilerler. Hatta manipülasyon yeteneklerinin gelişmiş olmasından dolayı oldukça çekici ve pozitif dahi algılanabilmektedirler (Özsoy, 2019).

Psikopatlar zıt ruhlu, süper güçlü olduklarına inanan ve kendi reklamını yapmaya eğilimlidirler. Suçluluk duygusundan ve buna ilişkin bilinçten yoksundurlar. Dahası, normal insanların yapmaya korkacakları şeyleri yapmaktan dolayı kaygı ya da korku duymazlar. Utanma duygusuna normal insanlara göre daha az yatkındırlar. Ceza ya da yaptırımların onlar üzerinde caydırıcı etkisi olmaz, dürtüsel davranırlar ve kendi ihtiyaçlarının ve isteklerinin anında tatmin edilmesini isteme eğilimindedirler (Spain, Harms ve LeBreton, 2014). Empati eksikliği nedeniyle endişe düzeylerinin de düşük olması, macerayı sevmeleri, dürtülerine hakim olamamaları gibi özellikler onları temel olarak tanımlayan özelliklerdir. (Kanten, Yeşiltaş ve Arslan, 2015).

Psikopatinin belirtileri, hilekârlık ve başkalarına karşı pervasız bir aldırma zıdır. Bir psikopatin tutarlı sorumsuzluğu, hiçbir pişmanlığa yol açmaz; başkalarının hissedebileceği duygusal acılara karşı kayıtsızdırlar (Aydoğan ve Serbest, 2019).

Bu bağlamda, psikopat özelliklerine sahip kişilerin değışken ve düzensiz bir hayat yaşadığı aynı zamanda anti-sosyal davranışlar sergiledikleri ifade edilmektedir (Kanten, Yeşiltaş ve Arslan, 2015).

Psikopati de narsizm ile benzer şekilde örgütsel davranış yazınında subklinik düzeyde incelenmektedir. Klinik anlamda bir kişilik bozukluğu olan psikopatların çoğunluğu ceza evleri ya da psikiyatri kurumlarında yaşadığı düşünüldüğünden bu kişiler ile toplum

içerisinde, örneğin iş yerlerinde, karşılaşma olasılığı görece azalmıştır. Buna zıt olarak ise subklinik düzeyde karanlık kişilikler ile karşılaşma olasılığı çok daha yüksektir. Hatta bazı çalışmalara göre toplam nüfus içerisinde karanlık kişiliklerin oranının %15 kadar yüksek olduğu ifade edilmektedir (LeBreton, Shiverdecker ve Grimaldi, 2018).

1.1.3. Örgütlerde Karanlık Kişilikler

Diktatörler veya seri katiller gibi uç örneklerin yanı sıra normal günlük yaşamda da yalan söyleme, aldatma, kandırma, çalma ve zorbalık gibi saldırgan tavırlar ile sosyal kuralları ve ahlaki değerleri ihlal eden insanlardan hatırı sayılır bir miktarda bulunmaktadır. Bu davranışın kökenlerine bakıldığında ise araştırmacıların bazıları çevresel faktörleri işaret ederken bazılarının ise genetik yapıdan bahsettiği görülmektedir. Bazı insanların temel kurallar ve değerler ile yaşamayı öğrenemediği ya da artık daha fazla kurallara uyararak yaşamayı istemediği durumlar bakımından çevresel koşullardan bahsedilmektedir. Diğer yandan, genetik köken ile ilgili teoriler ise anti-sosyal davranışların kalıtsal olduğunu iddia etmektedir (Muris, Merckelbach, Otgaar ve Meijer, 2017).

Karanlık kişilik özelliklerine sahip olmanın hem kişisel, hem sosyal ya da ikili ilişkiler bakımından ve hem de örgütsel açıdan birtakım sonuçları bulunmaktadır (LeBreton, Shiverdecker ve Grimaldi, 2018). Örgütsel davranış araştırmacıları gittikçe artan bir şekilde istenmeyen işyeri davranışlarını açıklamada (mesela üretkenlik karşıtı işyeri davranışları) karanlık üçlü kavramını dikkate alma ihtiyacını fark etmişlerdir (Jonason, Wee ve Li . 2014).

Ayrıca, son yıllarda iş yaşamında etik ile ilgili konulardaki hassasiyet nedeniyle, “kötü niyetli” ya da “toksik” çalışanlar ya da bu niteliklere sahip liderler üzerine yapılan araştırmalarda artış olduğu düşünüldüğünde, karanlık üçlü gibi olumsuz kişilik özelliklerinin işyerlerini nasıl etkilediği üzerine odaklanıldığı görülmektedir (Aydoğan ve Serbest, 2019).

Karanlık kişilik özelliklerinin birçok olumsuz sonuç ile ilişkilendirildiği ampirik olarak ortaya çıkarılmıştır. Örneğin Makyavelistler başkalarından intikam alma (Nathanson,

2008) ve çevresine düzenli olarak yalan söyleme (Kashy ve DePaulo, 1996) konusunda eğilimlidirler. Narsistler, egoları tehdit edildiğinde düşmanca ve saldırgan davranmaya eğilimli ve duygusal ilişkilerinde ise egoist ve sadakatsizdirler (Miller, Widiger ve Campbell, 2010). Psikopatlar ise cinsel saldırı ve cinayet de dahil olmak üzere suça meyillidirler (Megargee, 2009). Bu açıdan düşünüldüğünde, karanlık kişiliklerin kişiler arası ilişkilerindeki bozukluğu örgütsel kontekste genişletmek de mümkündür. Bu kişilik özellikleri kişisel çıkarlara ulaşmak için sosyal açıdan stratejik davranışları nitелеmekte ancak aynı zamanda da örgütsel işleyişin düzeni için gerekli olan sosyal dengenin de altını oymaktadır (Nathanson, 2008; Kashy ve DePaulo, 1996; Miller, Widiger ve Campbell, 2010; Megargee, 2009; O'Boyle, Forsyth, Banks ve McDaniel, 2012).

Örgütsel davranış alanında, karanlık ve kötücül olarak tanımlanmasına rağmen Hogan ve Hogan'a (2001) göre bazı durum ve şartlarda bu karakterlerin fonksiyonel ve yararlı olabileceği de düşünülmektedir. Örneğin, "fanusun" dışında düşünebilme kapasitesi yaratıcılık ve yenilikçilik için çoğu zaman gerekli ve yararlıdır denilmektedir. Ancak işyerinde tuhaf düşünce ve davranışlar, problemlere pratik çözümler bulma konusunda çare olsa bile, özellikle sosyal açıdan rahatsız edici olabilmektedir. Netice itibariyle, belirli bir düzeyde kalan karanlık özellikler pozitif ilişkileri ortaya çıkarabilmekte iken çok düşük ya da çok yüksek seviyelerde örgütsel işleyişi bozabilmektedir (Hogan ve Hogan, 2001; Harms ve Spain, 2015).

Öte yandan, örgütler açısından hangi karanlık kişiliğin daha kötücül olarak nitelendirilebileceği de araştırmalara konu olmuştur. Çünkü narsizm, Makyavelizm ve psikopatinin işle ilgili davranışlara etkisinin de oldukça farklılaştığı görülmektedir. Özsoy'a göre (2018) bazı araştırmacılar Makyavelizm ve psikopatinin, narsizme göre daha negatif olduğunu, bu ikisinin örgütsel açıdan istenmeyen sonuçlara neden olmaya daha eğilimli olduğunu aktarmaktadır. Diğer taraftan, narsizmin, diğer ikisine kıyasla, iş ile ilgili konularda daha pozitif etkilere neden olacağına dair beklentiden bahsedilmektedir. Ancak, bu önermelerin netleştirilebilmesi için daha fazla araştırmaya da ihtiyaç duyulduğu vurgulanmaktadır (Özsoy, 2018).

İşe alınmaları, örgüt içerisinde yükselme ihtimallerinin daha yüksek olması, bu karakter özelliklerinin dışarıdan görünür olmaması, dolayısıyla tespitin zor olması düşünüldüğünde, örgütlerde bu özelliklere sahip kişilerin kontrol edilmesi ve yönetilebilmeleri de oldukça zordur (Özsoy, 2019). Karanlık kişiliklere sahip bireylerin dikkatlice değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak bunu başarmanın kolay olmadığı, çünkü karanlık kişiliklere sahip olanların özellikle iş mülakatlarında kendi avantajlarını yaratması, kolayca işe alınmaları ve yine zorlanmadan terfi ettirilmeleri mümkün görünmektedir. Manipülatif doğaları gereği standart kişilik testlerinde kendilerini belli etmedikleri bu yüzden de tespit edilebilmelerinin örgütler açısından zor olduğu söylenmektedir (Özsoy, 2018).

Akademide yapılan araştırma ve çalışmalara göre karanlık kişilik özelliklerine sahip çalışanların örgütlerde istihdamı neticesinde ilişki tespit edilen bazı alanlar şöyledir;

İş Performansı / Yaratıcılık ve Karanlık Üçlü:

Literatürde iş performansı ile normal kişilik özellikleri (5 faktör) arasındaki ilişki çokça araştırılmış ve hatırı sayılır anlamlı sonuçlar bulunmuştur. Ancak kişiliğin karanlık yönleri daha az dikkat çekmesine rağmen son zamanlarda yapılan araştırmaların meta analiz sonuçlarında Makyavelizm ve psikopatinin düşük iş performansı ile zayıf ilişkide bulunduğu tespit edilmiştir (Spain, Harms ve LeBreton, 2014).

İlişkinin zayıf olmasının göz ardı edilmemesi gerektiğini düşünen araştırmacılar, iş performansı ve karanlık kişilik özellikleri arasındaki dolaylı ilişkileri de incelemişlerdir. Örneğin karanlık kişiliğin örgütsel pozisyonu (yönetici, lider gibi) ve örgütün bulunduğu ülkenin kültürü veya grup kültürü gibi moderatörleri araştırmalarına eklemişlerdir. Bu modellerde daha güçlü ilişkilerin ortaya çıktığı görülmüştür. Buna göre, örneğin, otorite pozisyonunda bulunan narsist bireyler açısından narsizm ile iş performansı arasında pozitif, benzer şekilde kolektivist kültürlerde narsizm ile iş performansı arasında negatif ilişkiler bulunmaktadır (LeBreton, Shiverdecker ve Grimaldi, 2018).

Psikopati ile iş performansı arasında yapılan araştırmalarda örneğin, psikopatinin faktörleri ile iş performansı arasında iki taraflı doğrudan güçlü ilişki bulunamamakla birlikte eğitim düzeyinin bu ilişkiyi düzenlediği tespit edilmiştir. Psikopatinin alt faktörlerinden olan ben merkezli dürtüsellik (self-centered impulsivity) ve korkusuz baskınlığın (fearless dominance) yüksek eğitim düzeylerinde iş performansı ile pozitif iken düşük eğitim seviyelerinde negatif ilişkide olduğu görülmüştür (LeBreton, Shiverdecker ve Grimaldi, 2018).

Psikopatiye eşlik eden yaratıcı düşünme kapasitesinin yaratıcılık performansını pozitif yönde etkilediği de bilinmektedir. Öte yandan, kendilerini yaratıcı olarak betimleyen ve öyle gösteren narsist kişiliklerin ise narsistik olmayan normal insanlardan daha yaratıcı olmadıkları ortaya çıkmıştır (Spain, Harms ve LeBreton, 2014). Ancak narsistik kişiliklere kendi fikirlerini diğerlerinin önünde özgürce ifade etme olanağı verildiğinde bu kişiler tarafından sergilenen heyecan ve özgüvenin yaratıcı performans açısından daha olumlu tepkiler alınmasına imkan sağladığı görülmüştür. Bu yükseliş narsistlerin diğer insanları manipüle etme, görüşlerini etkilemedeki yeteneği ile açıklanmaktadır (LeBreton, Shiverdecker ve Grimaldi, 2018).

Makyavelistler kariyerlerinde görece olarak başarılı çalışanlar olarak bilinir. Ancak bu durumun kurumsallığın ve örgütlülüğün yapısal açıdan gevşek olduğu örgütlerde böyle olduğu anlaşılmaktadır. Kurumsallık arttıkça Makyavelistlerin başarısının düştüğü gözlenmiştir (O'Boyle, Forsyth, Banks ve McDaniel, 2012).

Örgütsel Vatandaşlık ve Karanlık Üçlü:

Bazı çalışmalar, karanlık kişilikler ile örgütsel vatandaşlık arasında negatif ilişkiler tespit etmiştir. Örneğin, Makyavelizmin örgüte yönelik ve örgütte bulunan diğer çalışanlara yönelik vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilediği, bunun bir sebebinin de makyavelist kişiliklerin örgütten veya diğer çalışanlardan ziyade kendilerine yatırım yapmaları, kendi çıkarlarına odaklı olmaları olduğu söylenmektedir (Spain, Harms ve LeBreton, 2014).

Psikopatik özelliklere sahip kişilerden ise lider pozisyonunda bulunanların daha az sosyal sorumluluk hissettikleri ve çalışanları için örgütsel destekte eksiklik gösterdikleri anlaşılmıştır (Spain, Harms ve LeBreton, 2014).

Örgütsel vatandaşlık ile karanlık üçlü kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışmanın bulunduğu gözlenmiştir.

Liderlik ve Karanlık Üçlü:

Örgütsel davranış yazınında liderlik konusu oldukça popüler olmakla birlikte karakter özelliklerini temel alan çalışmaların çoğunluğu 5 Faktör Kuramı üzerine odaklandığından karanlık kişilik ile liderlik etkileşimini araştıran çalışma sayısı sınırlıdır. Araştırmalara göre narsist eğilimler liderlerin başarısında ve başarısızlıklarında önemli bir rol oynar. Örneğin, bu tip liderler, örgüte yönelik ciddi tehlikeleri dikkate almaksızın risk alma konusunda daha girişken olabilmektedir (Spain, Harms ve LeBreton, 2014). Makyavelist lider kişilikler politik ittifaklar kurmada ve karizmatik bir imaj oluşturmakta ekstra başarılıdır. ABD başkanları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre Makyavelistlik düzeyi sadece karizma ile değil performans üzerinde de pozitif etkilidir (Deluga, 2001; Spain, Harms ve LeBreton, 2014).

Liderin karanlık kişilik özelliklerine sahip olmasının sonuçlarına odaklanan araştırmalar da karşımıza çıkmaktadır. Tokarev Phillips, Hughes, ve Irwing (2017) çalışmalarında liderlerin yüksek derecede narsist ve psikopat olarak algılandığı örgütlerde çalışanların daha fazla zorbalığa maruz kaldıklarını hissettiklerini ve bunun da onları daha çok depresyon semptomları ile acı çekmeye ittiğini ortaya koymaktadır ki bunun da çalışanların mental sağlığını olumsuz etkilediği “toksik iş yeri ortamı” olarak nitelendirilen durumu yarattığı söylenmektedir (Tokarev, Phillips, Hughes ve Irwing, 2017).

İş Tatmini ve Karanlık Üçlü:

Karanlık kişilik özelliklerinin genel olarak iş tatmini ile negatif ilişkide olması beklenmektedir. Dahası, karanlık kişiliklerin üstleri ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinde daha yüksek düzeylerde çatışma yaşamaları ve bu nedenle de işyerini keyifsiz bulmaları beklenir. Ancak bunun tersinin olduğu durumlarda tespit edilmiştir. Narsist kişilikler genel olarak iş tatmini düşük çalışanlar olmasına rağmen, örneğin satış ve pazarlama pozisyonunda çalışan narsistlerin, narsist olmayanlara göre daha çok tatmin elde ettikleri raporlanmıştır (Soyer, Rovenpor ve Kopelman, 1999; Spain, Harms ve LeBreton, 2014).

Karanlık kişilik özelliklerinin diğer çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerinin ise ayrıca araştırıldığı görülmektedir. LeBreton ve Shriverdecker ve Grimaldi'nin (2018) aktardığına göre yapılan çalışmalarda astların üstlerinin psikopati düzeyinin astların iş tatminini negatif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. İşten ayrılma niyetlerinin de iş tatmini aracılığıyla etkilendiğini bilinmektedir (LeBreton, Shiverdecker ve Grimaldi, 2018).

İşyeri Sapkınlığı / Üretkenlik Karşıtı İşyeri Davranışları ve Karanlık Üçlü

Teorik anlamda öncüllerinin ve sonuçlarının yüksek oranda eşleşeceği tahmin edildiği için muhtemelen işyerinde sapkın davranışlar/üretkenlik karşıtı işyeri davranışları ile karanlık kişilik özellikleri en çok çalışılan ve anlamlı sonuçlara ulaşılan kavramlar arasındadır (Spain, Harms ve LeBreton, 2014).

Makyavelist kişilikler, adil bir sosyal alışverişin normatif gerekliliklerini yerine getirmek konusunda kendilerini bağlı hissetmediklerinden dolayı üretkenlik karşıtı işyeri davranışları sergilemeye (örneğin iş arkadaşlarına ihanet veya onlara kötü davranma gibi) daha fazla eğilimli oldukları söylenmektedir (O'Boyle, Forsyth, Banks ve McDaniel, 2012). Makyavelist bir çalışan, kendisine muhalif olduğunu gördüğü iş arkadaşına yalan söyleyebilir, küfür edebilir ve onun prestijini zedelemek için hoş olmayan şakalar yapabilir. Dahası, eğer politik durum ve şartlar onların kendi yollarından ilerlemelerine engel teşkil edecek durumdaysa işyerinde birçok etik olmayan taktik ve stratejilere de başvurabilirler (Özsoy, 2018).

O'Boyle, Forsyth, Banks, ve McDaniel'ın (2012) meta analiz çalışmasında belirttiklerine göre teori ve araştırmalar, narsistlerin olumlu olan her şeyi hak ettiklerine ve herkese uygulanan genel standartların onlara geçerli olmadığına yönelik inanışları, bu kişilerin, yolsuzluk, işyeri nezaketsizliği, zorbalık, saldırganlık ve beyaz yakalı suçları da dahil olmak üzere çeşitli üretkenlik karşıtı işyeri davranışlarını arttırdığına ilişkin sonuçları doğrulamaktadır (O'Boyle, Forsyth, Banks ve McDaniel, 2012). Benzer şekilde, sürekli güç ve prestij peşinde koşan narsistler egoları tehdit edildiğinde, örgütsel süreçlerde hedeflerine ulaşamayıp egolarını tatmin edemediklerinde, bazı sapkın işyeri davranışlarına kastetme girişimlerinde bulunabilmektedirler (Özsoy, 2018).

Psikopatlar ise işlerin tamamlanma zamanı gibi çoğu iş ile ilgili kural ve düzenlemelere itaat ve özen yoksunu oldukları için üretkenlik karşıtı işyeri davranışları sergileyebilirler. Hatta karanlık üçlü içerisinde en çok psikopatinin şiddet, tehlike ve saldırganlık davranışları ile ilişkide olan karakter özelliği olduğu belirtilmektedir (O'Boyle, Forsyth, Banks ve McDaniel, 2012). Psikopatlar, Makyavelist ve narsistlere göre, daha dürtüsel hareket etmeye eğilimli oldukları için sosyal hayat ve örgütsel yaşamda da daha agresif kişilerdir. Ancak bazı durumlarda, psikopatlar fazlasıyla çekici ve etkileyici de olabildiklerinden örgüt içerisinde yükselerek ve güç elde ederek bu dürtüselliklerini gizlemeleri de söz konusudur. Ancak yine de genel olarak psikopatlar, agresif, iç güdüsel ve empati eksikliği yüzünden üretkenlik karşıtı davranışlara eğilimi kabul edilmektedir (Özsoy, 2018).

Üretkenlik karşıtı işyeri davranışları ile karanlık kişilik özellikleri arasındaki doğrudan ilişkiyi tespit eden eski çalışmalara ek olarak yakın zamanda yürütölen çalışmalarda bu ilişkiyi netleştiren sonuçlara da ulaşmıştır. Örneğin LeBreton ve Shriverdecker ve Grimaldi'nin (2018) aktardığına göre tüm karanlık kişilik özellikleri başkalarının çektiği acılardan memnuniyet duyma (schadenfreude) seviyesi ile doğrudan ilişkilidir. Bir başka ifadeyle, yüksek düzeyde karanlık kişilik özelliklerine sahip çalışanlar bir iş arkadaşı kötü/düşük performans gösterdiğinde daha yüksek düzeyde eğlence/memnuniyet/tatmin veya mutluluk duymaktadır (LeBreton, Shiverdecker ve Grimaldi, 2018).

Heijnis (2009); O'Boyle ve diğeri (2012) ve Deshong ve diğeri (2015) çalışmalarında narsistik, Makyavelist ve psikopat kişilik özelliklerinin işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde etkilediği bulgusunu elde ettiklerini hatırlatarak benzer şekilde Kanten ve diğeri (2015) hizmet sektöründe psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolünü de araştırarak konu hakkında çalışma yapmışlardır. Buna göre, karanlık kişilik özelliklerinin Makyavelist ve narsistik kişilik boyutlarının işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme düzeylerini anlamlı düzeyde etkilediğini, ancak psikopat kişilik özelliğinin bu davranışlar üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ve Makyavelist ve narsistik kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Kanten, Yeşiltaş ve Arslan, 2015).

Üretkenlik karşıtı işyeri davranışlarına veya işyeri nezaketsizliği davranışlarına yakın bir kategoriden türetilerek yeni ve bağımsız bir kavram olarak ortaya atılan ve örgütlerin işleyişi bakımından “olumsuz” olarak değerlendirilen işyeri davranışlarından biri de “bilgi saklama davranışıdır”. Bilgi saklama, işyerine örgüte ait bilginin çalışanlar tarafından gizlenmesini ifade eder. Bu çalışma çerçevesinde bilgi saklama davranışının, karanlık kişilik özelliklerine sahip çalışanlar tarafından işyerinde sıklıkla sergilenebilecek davranışlar arasında sayılabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca, kişisel özelliklerin bilgi saklama davranışında etkili olabileceğini tartışan çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Özellikle Makyavelizm kişilik özelliği ile bilgi saklama davranışını açıklamaya çalışan araştırmalara sıklıkla rastlanmıştır (O'Neill ve Adya, 2006; Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt ve Sitkin, 2008; Chawla ve Gupta, 2018).

Buradan hareketle, karanlık kişiliklerin işyerindeki “olumsuz” davranışlarından biri olarak değerlendirilen “bilgi saklama” kavramına bu bölümün ikinci başlığı altına yer verilecek, kavramlar arasındaki ilişkilere daha detaylı bakılacaktır.

1.2. BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI

*“Asıl cevaplarını vermeden soruları yanıtlamanın yolları her zaman var. Bugünlerde farklı birçok örgütte bu durum hayli belirgin durumda.”**

Günümüzde “bilgi” ve “yenilikçilik”, işletme faaliyetlerinde doğal kaynaklar, emek, sermaye gibi üretim faktörlerinin yerini almış, günümüz global ekonomisinde iş ve üretim döngülerinin en önemli ayrılmaz parçası haline gelmiş durumdadır. Teknoloji ve bilime dayalı üretim ve hizmet sektörlerinde en önemli girdi bilgi haline gelmiştir (İspirli, 2014).

İçinde yaşadığımız bilgi ve iletişim çağında, “bilgi” ekonomik sektörlerde rekabetçiliğin bir anahtarı olarak görülmekle birlikte geniş anlamda düşünüldüğünde bir örgütün işlevlerini yerine getirebilmesi için aslında gerekli olan “her şey”dir. “Bilgi” kapsam bakımından; resmi bilgi, fikri mülkiyet, kanunlar, program ve prosedürler ve daha çok çalışanların iş tecrübesi ve birikimi ile işlerin nasıl yapıldığına dair işlevsel bilgiyi dahi içermektedir. Tüm bu bilgi birikimi de çoğunlukla tecrübe ile orantılı olarak tamamen çalışanların zihnindedir. Bu sebeptendir ki bilgi-paylaşımçı bir örgüt kültürünün geliştirilmesi işletmeler açısından temel odaklardan biri olmak zorundadır (Demirkasımoğlu, 2015).

Bilgi tanımı gereği kişisel bir hak ya da mülkiyet değildir ve bu nedenle de bir kişiye ait olamaz. Daha çok örgüt içerisinde bir görevi paylaşan sosyal grubun üyeleri tarafından kolektif olarak üretilen ortak bir aidiyeti işaret eder (Mangold, 2017). Bu açıdan düşünüldüğünde, kurumsal bir örgüt içerisinde çalışanlar arasında ve çalışanlar ile yöneticiler arasında iş ve işlemlere ilişkin bilginin akışı, örgütün verimliliği ve işleyişi açısından en önemli konulardan biridir (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012). Bireyler arasında bilginin sirkülasyonu ve akışı, bunların örgütsel rutin ve pratiklerle birleştirilmesi ve bilginin finansal faydaya dönüşmesi tamamen çalışanların bilgiyi paylaşma davranış ve eğilimlerine bağlıdır denilmektedir (İspirli, 2014). Çünkü “bilgi”

* *“There are always ways of giving answers without actually giving them. This is highly visible across different organizations these days.”*

Issac A. C., Baral R. (2018). Dissecting knowledge hiding: a note on what it is and what it is not. Human Resource Management International Digest, 26 (7), 20-24, sf.26.

tüketilebilen bir kavram değil, aksine devamlı ve kalıcıdır. Paylaşıldıkça işyerinde hacim olarak sürekli büyümektedir. Yeni fikir ve bilgiler kendinden önceki bilgi birikiminden beslenerek ortaya çıkar (Shim, 2010).

Örgüt açısından kritik olan bilgi birikiminin kaybı ise, bilgi akışının eksikliği haricinde, genellikle uzman bir iş gücünün emekliliği ya da işten ayrılması durumunda hasıl olur. Zaman içerisinde biriken örgütsel bilginin kaybı, yenilikçi kapasiteye, büyümeye ve işletme etkinliğine ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Bu açıdan bilginin yaratılması, paylaşılması ve korunması hem karanlık alanlardan kurtulmak hem de yeni bilgi üretiminin teşvik edilmesi için kritik önem taşır. Sürdürülebilir yaratıcılık, örgütsel açıdan bilginin paylaşımına hayati bir noktadan bağlıdır. Bu yüzden de bilgi saklama gibi bir davranış şekli örgütün yaratıcılığını sabote edecektir. Bilgi paylaşımının yokluğu durumunda daha az sinerji ve daha az yenilikçilik ortaya çıkacak demektir (İspirli, 2014).

Örgütler açısından bilgi çok değerli olmakla birlikte patronlar, çalışanlarının bilgi ve tecrübe birikiminin maliki değildirler. Ancak çalışanlarından bilgilerini diğer çalışanlarla paylaşmasını beklerler. Bilgi yönetim sistemlerine hatırı sayılır ölçüde yatırım yapan örgütler, örneğin bilişim teknolojileri firmaları, çalışanlar arasında bilgi akışını teşvik etmek için birçok girişimde bulunmaktadır. Gelişmiş ödüllendirme sistemlerinden, sosyal ağları ve kişiler arası iletişimi zenginleştirme etkinliklerine, bilgi paylaşımını destekleyen bir örgütsel kültür oluşturma çalışmalarına kadar çok çeşitli çabalar ortaya koyulmaktadır. Ancak bilinmektedir ki birçok farklı nedenden dolayı çalışanlar bilgi paylaşmada isteksiz davranabilmekte ve bilgiyi saklamaya yönelebilmektedirler (Connelly ve Zweig, 2015).

Öz yeterlilik, deneyime açık olmak, çalışanlardan ve amirlerden algılanan destek, örgütsel bağlılık, iş otonomisi, bilgi yönetim sistemlerinin kalitesine ilişkin algılar, bilgiyi paylaşmanın ödüllendirileceğine ilişkin algı gibi kavramlar, örgüt içerisinde etkili olabilecek anahtar değişkenler arasında sayılmaktadır (İspirli, 2014). Ayrıca, güven, grup kimliği, ortak değerler, ortak dil, düşük maliyet, yüksek ödüllendirme, karşılıklılık beklentisi, adil olunacağına ilişkin beklenti ve inanışlar gibi değişkenlerin de bilgi

paylaşımına ilişkin olumlu davranışların ortaya çıkmasına katkı sağlayacağı söylenmektedir (İspirli, 2014).

Örgüt içerisinde bilgi paylaşımını olumlu yönde etkileyebilecek ödüllendirme, teşvik etme, psikolojik sözleşme, örgütsel güven, örgüt iklimi gibi birçok örgütsel etken bulunmasına rağmen çalışanların iş arkadaşlarından yahut da yöneticilerinden bilgi saklama eğilimlerinin kaçınılmaz olarak devam ettiği düşünülmektedir. Bu sebeple, akademik yazında bilgiyi “paylaşma” davranışının bilimsel temelleri sıkça araştırılmış, ancak bilgiyi “saklama” davranışının bilimsel temelleri halen tam olarak bilinmemektedir (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012).

1.2.1.Bilgi Saklama Kavramı ve Benzer Kavramlar

Kavramı ortaya atan araştırmacılar Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos (2012) bilgi saklamayı, “bir kişinin, görevi ile ilgili konularda başka bir kişi tarafından talep edilen bir bilgiyi, fikri ya da konu hakkında sahip olduğu uzmanlığı iradi olarak kendinde tutması ya da gizlemesi yönündeki girişimi” olarak tanımlar (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012). Bu açıdan bakıldığında, bilgi saklama aynı zamanda, bireyin örgütsel-kümülatif bilgiye katkı sağlamada daha az gayret içerisinde olmasını da kapsar görünmektedir. Bir diğer ifadeyle, iş ile ilgili konularda bilgi temelli katkı üzerinde olumsuz bir perspektif yansıtmasını da ifade eder (Ladan, Nordin ve Belal, 2017).

Connelly ve diğerleri (2012) yaptıkları araştırmalar sonucunda örgütlerde günlük olarak sıklıkla çalışanlar arasında bilgi saklama davranışının ortaya çıktığına dair kanıtlar bulduklarını belirtmişlerdir. Bilgi saklama davranışının “bilmezden gelme”, “kaçınmacı bilgi saklama” ve “mantığa büründürme” şekilde 3 türde ortaya çıktığını, bilgi saklama davranışının “bilgiyi paylaşma” ve “bilgiyi istifleme” davranışlarından açık bir şekilde farklı olduğunu ve 3 tür bilgi saklama davranışının da temelinde ikili ilişkilerdeki “güvensizlik” (distrust) duygusunun olduğunu ortaya koymuşlardır (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012).

Literatür incelendiğinde işyeri davranışları ile ilgili olarak çok sayıda birbiri ile çakışan kavram tanımlandığı ve incelendiği görülmektedir. Bilgi saklama davranışı da benzer şekilde bazı kavramlarla aynı veya yakın anlama sahip gibi görünmekte ancak bilgi saklama kavramı, bunlardan farklı olarak, Connelly ve diğerlerinin (2012) deyiimiyle, örgüt içerisindeki bilgi transferini anlama konusundaki bakış açımızı genişleten özgün bir yapıyı işaret etmektedir (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012).

Bilgi saklama ile yakın olduğu düşünülen ancak farklı yönleri de bulunan literatürde tanımlanmış diğer kavramlardan bahsedilmesi, bilgi saklama kavramını ayırıştırabilmek bakımından önemli görülmektedir.

Bilgi Paylaşma (Knowledge Sharing):

Connelly ve diğerlerine göre (2012) bilgi saklama davranışını “bilgi paylaşımının yokluğu” olarak tanımlayarak basitleştirmek doğru değildir. Zira bilgi saklama davranışında doğası gereği özel bir “kasıt/niyet” söz konusudur. Benzer şekilde bilgi saklama davranışını, “bilgi paylaşma davranışının tersi” olarak düşünmek de basitleştirme olarak anlaşılacaktır. Her iki davranış birbiriyle kavramsal olarak aynı gibi görünse de altında yatan motivasyonların ve öncüllerinin farklı olduğu düşünülmektedir. Örneğin, anti sosyal dürtüler, araçsal gerekçeler ya da tembellik gibi çok farklı motivasyonlarla bilgi saklama davranışı ortaya çıkabilmektedir. Oysa bilgi paylaşımının yokluğu (ya da bilgi paylaşmanın zıttı) salt bilginin elde olmamasından dahi kaynaklanabilir. Bu nedenle bilgi paylaşmama davranışının arkasında her zaman kasıt aramak mümkün olmaz (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012). Bilgi paylaşma ise genellikle sosyalleşme/sosyallik motivasyonludur. Tıpkı üretkenlik karşıtı iş yeri davranışlarının örgütsel vatandaşlığın tersi olmadığı gibi bilgi saklama da bilgi paylaşmanın tersidir denilemez (Connelly vd Zweig, 2015). Pletzer’e göre (2017) bilgi paylaşma davranışı, bilgi alışverişine istekli olmak olarak tanımlanabilecekken bilgi saklama davranışı “bilinçli” olarak bilgiyi paylaşmama motivasyonundan kaynaklanır (Pletzers, 2017).

Öte yandan, bilgi paylaşma, bilgi yönetiminin pozitif tarafını temsil ederken, bilgiyi gizlemeye/saklamaya yönelik davranışlar daha çok iş etkileşimlerinin zarar görmesi, azalan birim performansı gibi negatif örgütsel çıktılarla ilgilidir. Bilgi Saklama davranışları, çalışan açısından, temelde bilgiyi paylaşmanın olası olumsuz sonuçlarından kaçınma girişimi olarak anlaşılmaktadır. Çoğu zaman bilgi paylaşmak zaman harcatan, kişisel güç ve statünün kaybı gibi kişisel çıkarlar açısından engel olarak görülebilmektedir (Holten, Robert Hancock, Persson, Marie Hansen ve Høgh, 2016).

Son dönemde yapılan bazı araştırmalar, çalışanların hem bilgi paylaşma hem de bilgi saklama davranışını aynı anda sergilediğini ortaya koymaktadır (Ford ve Staples, 2008 ; Peng, 2013). Buna göre, kişiler açık ve önemsiz bilgileri iş arkadaşlarıyla rahatça paylaşmakta ancak örtük ve kritik önemde olduğu düşünülen bilgileri kendilerinde tutmayı tercih etmektedir (Peng, 2013). “Açık” (explicit) bilgi “formal, sistematik ve kodlanmış” bilgi iken “örtük” (tacit) bilgi daha çok “kişisel, soyut ve bilişsel olarak gömülü” bilgidir (Hernaus, Cerne, Connelly, Poloski Vokic ve Skerlavaj, 2018). Açık bilgiyi “kamu malı” olarak görmek mümkün iken örtük bilgi daha çok “özel mülkiyet” olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla açık olan bilgiyi saklamak, örtük bilgiyi saklamaktan daha zordur. Dahası örtük bilgiyi edinmek çok daha fazla zaman ve emek gerektirdiğinden örtük bilgiyi paylaşmanın da maliyeti yüksektir (Hernaus, Cerne, Connelly, Poloski Vokic ve Skerlavaj, 2018).

Bilgi İstifleme (Knowledge Hoarding)

Bilgi istifleme, gerekli ya da gereksiz her türlü bilginin kişi tarafından depolanması davranışdır. İleride bu bilgiler paylaşılabilir ya da hiçbir şekilde paylaşılması söz konusu olmayabilir. Bilgi saklama gibi bilgi istifleme de bilgiyi tutma davranışının çeşitli versiyonları olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak farklı olarak bilgi saklama, bir başka kişi tarafından talep edilen bilgiyi iradi olarak gizli tutma davranışını temsil ederken, bilgi istifleme davranışında depolanan bilginin bir başkası tarafından talep edilip edilmemesi kriter değildir. Bu noktada, bilgi saklama davranışını, diğer olası davranışlardan ayıran şey kasti doğasıdır (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012). Örneğin bilgi istifleme davranışında çalışan, sadece belirli bir kişiye karşı değil genel olarak herkese

karşı, açıklanması halinde stres yaratacağı düşüncesiyle, kişisel bir bilgiyi gizli tutuyor olabilir. Ayrıca bilgi istifleyen çalışanın her zaman örgüte karşı habis niyetleri olduğunu söyleyemeyiz, bazı durumlarda rekabetçi çıkarları bile olmayabilir. Hatta bazen, bilgi istifleyen çalışanlar iyi niyetli, elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışan ve sosyal taahhütlerinin (örgüte, iş arkadaşlarına ve müşterilere karşı) arkasında durmaya çabalayan kişiler olabilir. Buna karşılık bilgi saklama davranışının hedefinde talepte bulunan belirli bir kişinin varlığı söz konusudur ve genel bir davranış tarzını göstermez (Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt ve Sitkin, 2008).

Bilgi saklama ve bilgi istifleme davranışları kavramsal olarak çakışıyor gibi görünse de teorik olarak üç açıdan farklıdır; kasıt, talep ve kapsam. Bu farklılıklara göre, bilgi istifleme, bilgi saklamaya göre saklama davranışının daha az iradi halidir, belirli bir kişi tarafından talep edilen belirli bir bilginin gizlenmesine işaret etmez, bu anlamda bilgi saklama gibi iki kişi arasında (diyadik) değildir ve daha az davranışsal bir kapsama sahiptir. Bilgi istifleme davranışı daha çok potansiyel kişisel çıkar hesabı gözetmeye dayanmakta ve işyeri kaynakları bakımından erişim eşitsizliğine neden olmaktadır (Holten, Robert Hancock, Persson, Marie Hansen ve Høgh, 2016).

Sosyal Baltalama (Social Undermining)

Bilgi saklama davranışı, sosyal baltalama davranışları ile de benzer görülebilmektedir. Sosyal baltalamada niyet bir diğer çalışanın kapasitesini gölgelemek ve itibarını kirletmek şeklinde tezahür etmektedir. Küçümsemek ve aşağılamak, sosyal baltalama davranışlarına örnek olarak gösterilmektedir. Yine, diğer benzer kavramlarda olan ancak bilgi saklama davranışını bunlardan ayıran kriter arka planında her zaman zarar verme niyetinin olmamasıdır (Issac ve Baral 2018).

Çalışan Sessizliği / Örgütsel Sessizlik (Employee Silence /Organizational Silence)

Bilgi saklama, iş ile ilgili “bilginin iş ekibinden iradi olarak esirgenmesi” olarak tanımlanan çalışan sessizliğine göre de farklı bir kavramdır. Zira bilgi saklama bir başkası tarafından spesifik olarak talep edilen bilginin verilmemesi hakkında çalışanın kişisel kararını refere eder. Farklı olarak çalışan sessizliği ise biri tarafından özellikle talep edilen spesifik bir bilgiye dayalı değildir. Çalışan sessizliği kavramında, daha genel bir tutum söz konusu olup çalışanın aktif olarak iş ile ilgili fikirlerini, kaygılarını ya da faydalı olabilecek görüşlerini bilerek ve isteyerek paylaşmama davranışının geneli kastedilmektedir (Burmeister, Fasbender ve Gerpott, 2019).

Üretkenlik Karşıtı İşyeri Davranışları (Counterproductive Workplace Behaviours)

Üretkenlik karşıtı davranışlar işgörenlerin örgüte ve örgütün üyelerine zarar verecek kasti eylemsel hareketleri olarak bilinmektedir. Bilgi saklama davranışı ile yakın olmakla birlikte, bilgi saklamada her zaman “zarar verme” söz konusu olmayabilir. Kişi bilgi saklama davranışını kişisel çıkarlarını, duruma göre örgütü yahut da üçüncü kişileri korumak maksadıyla da sergileyebilir, hatta bazen sadece tembellik bile olabilir (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012). Çalışanlar, üretimi sabote etmenin dışında kalacak şekilde, bilgiyi saklama davranışını sergileyebilmektedirler (Bankacı, Çakmak ve Aktaş, 2018).

Özünde mevcut bilginin kasten gizlenmesini içeren bilgi saklama davranışı, umursamazlıkla ya da ihmal gibi nedenlerle bilgi paylaşma konusundaki beceriksizliği kapsamaz. Dahası bilgi sahibi olmamayı da içermez. Bu anlamda, “kasıt” açısından düşünüldüğünde, üretkenlik karşıtı davranışlar ile benzerlik gösterdiği düşünülebilecek olsa da “üretkenlik karşıtı işyeri davranışları” ile kastedilen daha çok aldatma, işyerinde gerginlik, sosyal baltalama gibi davranışlardır (Pletzers, 2017).

İşyeri Nezaketsizliği (Workplace Incivility - Low Intensity Deviant Behavior)

Düşük yoğunluklu sapkın davranışlar kategorisinde sayılan işyeri nezaketsizliği de esas olarak bilgi saklama davranışının nezaketsizlik boyutu ile karşılaştırıldığında benzer bir kavram olarak düşünülebilir. Ancak, işyeri nezaketsizliği; saygısızlık, düşüncesizlik veya kabalık şeklinde karakterize edilen anti-sosyal davranış şekillerinden biridir. İşyerindeki kuralları ihlal etmek suretiyle bilerek ve isteyerek hedefe zarar verme niyeti taşır (Shim, 2010).

İşyeri nezaketsizliği genellikle “yüksek yoğunluklu” kategorisinde yer alan diğer sapkın davranış örnekleri ile kıyaslandığında (saldırganlık, şiddet, zorbalık vs gibi) “düşük yoğunluklu” olarak tanımlanmaktadır. Sözlü olabileceği gibi sözsüz davranışlar şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. Bilinen işyeri nezaketsizliği örnekleri; toplantı sırasında telefonun sesini kapatmamak, yazıcı cihazında sıkışık kağıt bırakmak, dedikodu yapmak, iş arkadaşlarını terslemek gibi sosyal nezakete aykırı davranışlar olarak sıralanmaktadır (Shim, 2010).

Ancak, Connelly ve diğerlerine (2012) göre, örgütsel normları ve karşılıklı nezaket kurallarını kasti olarak ihlal ederek hedef kişi ya da kuruma zarar verme amacı taşıyan davranışlar olarak tanımlanan işyeri nezaketsizliği, bilgi saklama davranışından farklıdır. Bilgi saklama davranışını nezaketsizlik olarak değerlendirmek mümkün olmadığı gibi zarar verme kastı taşımadığı da hatırlatılmaktadır. Aslında, bilgiyi saklayan kişi, ondan bilgi talep eden kişiyi nazik sayılabilecek bir üslupla reddetmek suretiyle de istediği bilgiyi saklayabilir (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012). Kabul edilmelidir ki kaba, saygısız davranışlar bilgi saklama davranışları içerisinde de bulunabilir. Ancak daha çok işyeri nezaketsizliği ile bağdaştırılsa da, herhangi somut bir nezaketsizliğin sergilenmediği bilgi saklama davranışına çok sayıda örnek bulunmaktadır (Issac ve Baral 2018).

Diğer benzer kavramlardan ayrı ve yeni bir kavram olarak kuramsallaştırılan bilgi sakmalanın türleri/boyutları da araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur.

1.2.2. Bilgi Saklama Türleri

Kavramı ortaya atan araştırmacılar Connelly ve diğerleri (2012), kaçınmacı bilgi saklama (evasive hiding), bilmezden gelme (playing dumb) ve mantığa büründürme (rationalized hiding) olmak üzere üç tür bilgi saklama davranışı tanımlamışlardır. Bu üç farklı bilgi saklama stratejisinde de amaç bilgiyi onu isteyen kişiden saklamaktır (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012).

1.2.2.1. Bilmezden Gelme (Playing Dumb)

Bilmezden gelme ya da aptalı oynama şeklinde açıklanabilecek bu bilgi saklama türünde, çalışan, kendisinden talep edilen bilgiyi bilmesine rağmen bilmiyormuş gibi yaparak bir tür aldatma davranışı sergilemektedir (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012). Çalışan kendisine yöneltilen talebe karşı ilgisiz davranır ve talep edilen bilgi karşılanmaz (İspirli, 2014).

1.2.2.2. Kaçınmacı (Evasive Hiding)

Kaçınmacı bilgi saklama davranışında bilgisine başvurulmuş kişi, bilgiyi isteyen kişiye yanlış/eksik bilgilendirme yapmakta veya talep edilen bilginin başka bir zaman verilebileceğini söylererek geçiştirme çabası içinde bulunmaktadır. Ancak gerçekte, ileri tarih için söz verilen bilginin paylaşılma niyeti hiçbir zaman bulunmamaktadır. Bu tür bilgi saklamada da tıpkı bilmezden gelmedeki gibi aldatma niyeti bulunduğu anlaşılmaktadır (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012).

Talep edilen bilginin yapısına göre hangi bilgi saklama şeklinin kullanıldığının değişebileceği söylenmektedir. Örneğin istenen bilgi, karmaşık bir yapıya sahip ise çalışanların daha çok kaçınmacı bilgi saklama türüne yöneldiği, basit ise saklama niyeti açısından diğer bilgi saklama türlerine göre kaçınmacı bilgi saklamanın etkisiz olduğu belirtilmektedir (Chawla ve Gupta, 2018).

1.2.2.3. Mantığa Büründürme (Rationalized Hiding)

Bu tür bilgi saklamada, istenen bilginin paylaşılmama nedeni mantıklı bir şekilde açıklanarak talep reddedilmektedir. Bilgi saklayan, bunu neden yapamayacağına ilişkin mantıklı/anlaşılabilir bir açıklama sunmakta veya reddetmenin sorumluluğu dışsal bir nedene veya üçüncü kişiye atfedilmektedir (Dirik, 2019). Bu faktörde iradi bir aldatma girişimi bulunmadığı söylenir (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012).

Bu üç faktör bir arada incelendiğinde; Connelly ve Zweig'e göre (2015) bilmezden gelme ve kaçınmacı bilgi saklama faktörleri aldatma niyetli aktif girişimler olarak görülmekte, farklı olarak mantığa büründürme faktöründe ise aldatma niyetinin bulunmadığı söylenmektedir. Örneğin bilmezden gelme faktöründe karşısındaki kişiye yardım etme kapasitesi olduğu halde yokmuş gibi davranarak aptal rolü yapılır. Benzer şekilde, Kaçınmacı bilgi saklama davranışına eğilimli olan çalışanlar da asla bunu planlamasa bile gelecekte bu bilgiyi paylaşacağına dair söz vererek yalan söyler. Bu şekildeki aldatma niyetlerinin bilgiyi talep eden çalışan ile ikili ilişkiler açısından sosyal bir problem teşkil etmesi beklenir. Bilgiyi saklayan kişi kendince doğru yaptığını düşünse de bu davranışı, karşı tarafın değer yargıları bakımından ahlak dışı olarak değerlendirilebilecektir. Mantığa büründürme faktöründe ise aldatma amacı olmadığından, bilgi saklayan dürüst ve yetkin davrandığına, bu davranışının karşı taraf tarafından misilleme yoluyla karşılık bulmayacağına, gelecekteki ikili ilişkinin bozulmayacağına ve bu nedenle de bilgi saklama girişiminin kendisine olumsuz olarak dönmeyeceğine inanılır (Connelly ve Zweig, 2015).

Nitekim Connelly ve Zweig (2015) yapmış oldukları çalışmada, durumun, bilgi saklayan kişi ve hedef kişi tarafından nasıl algılandığını ve ikili ilişkiler bakımından bilgi saklamanın alt boyutlarının sonuçlarını araştırmışlardır. Buna göre, mantığa büründürme boyutunda bilgi saklayan kişi hedef kişi ile olan sosyal ilişkisinin etkilenmeyeceğini ya da hedef kişinin de gelecekte kendisinden bilgi saklamayacağını düşünmekte iken kaçınma ve bilmezden gelme faktörlerinde durumun ikili ilişkilerde negatif etkilere yol açacağı bilinmektedir (Connelly ve Zweig, 2015).

Sonuç olarak, bilgi saklama davranışının altında ne kadar çok aldatma / kandırma varsa bu durum hedef kişiyi misillemeye o kadar itmektedir. Kaçınma boyutundaki bilgi saklama davranışı hedef kişide buna karşılık verme dürtüsü yaratırken, bilmezden gelme boyutunun daha çok hedef kişide bilgi saklayan kişiden olabildiğince uzak kalma motivasyonuna neden olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Hedef kişi açısından algı bu şekildeyken saklayıcı açısından duruma yönelik algı daha farklı görülmektedir. Mantığa büründürme boyutunda saklayıcı, bu davranış şekli ile hedef kişi ile olan ilişkisinin bozulmayacağını, dürüst, yetkin ve özgeci davrandığını düşünmektedir. Görece en aldatmacı boyut olan (istenen bilgiyi gelecekte vereceğine ilişkin yalan söyleyerek) kaçınmacı boyutta saklayıcı hedef kişi ile ilişkisini bozduğunu ve ileride bunun karşılığını göreceğini bilir. Kaçınmacı boyut kadar aldatıcı olmayan bilmezden gelme boyutunda ise ikili ilişkinin bozulmayacağına ama karşılık göreceğine inanılmaktadır (Connelly ve Zweig, 2015).

Bilgi saklama davranışının örgütlerde neden olduğu birtakım sonuçlar ve nedenleri de araştırmalarla tespit edilmiştir.

1.2.3. Bilgi Saklama Davranışının Sonuçları

Örgütlerde, diğer problemlerin yanı sıra, bilgi saklama davranışı uzun vadede örgütsel yaratıcılığı, yeniliği ve performansı yok eden bir dizi soruna neden olmaktadır. Çalışanlar arasındaki ikili ilişkileri “karşılıklılık” nedeniyle çıkmaza sürükleyebileceği gibi böyle bir örgüt kültürünün gelişmesine de yol açarak örgüt içi işbirliğinin bozulmasına, bilginin paylaşılmaması nedeniyle yeni fikirlerin gelişmemesine, örgütsel politikaların zarar görmesine ve nihayetinde performansın düşmesine neden olabilecektir (Bankacı, Çakmak ve Aktaş, 2018).

Örgütlerde etkinliği ve verimliliği olumsuz etkileyen olaylar arasında düşük sıklıkta görülen bir olay olarak kabul edilmesine rağmen bilgi saklama davranışı, hem örgütlerin hem de bireylerin performansı açısından ciddi bir tehlike kabul edilmektedir. Bilgi yoksunluğuna bağlı olarak aynı zamanda çalışanların yaratıcı katkısını tehlikeye atan ve

örgütlerin büyümesini ve rekabetçi kazanımlarını sabote eden bir davranış olarak görülmektedir (Mangold, 2017).

Serenko ve Bontis'e göre (2016) bilgi saklama örgütler açısından yıkıcı kabul edilebilecek birtakım sonuçlara neden olabilmektedir. Araştırmacıların sıraladığı sonuçlardan ilkinde göre; örgüt içi bilgi akışında bozulma, halihazırda zaten başka çalışanlar tarafından zamanında elde edilmiş fakat paylaşılmaması tercih edilen bilginin sıfırdan elde edilebilmesi (özellikle işe yeni başlayan çalışanlar) için sayısız saatler harcanması ve böylece aynı çabanın gereksiz tekrarı ortaya çıkarmaktadır. İkincisi; diğerleri tarafından kendisinden bilgi saklandığını gözlemleyen çalışan örgütsel bağlılık seviyesini aşağıya çekmektedir. Üçüncüsü; önemli bir bilgi örgütsel süreçlere gömülü olmak yerine bireylerde saklı kalırsa, örgütsel çıktılarının kalitesi optimal düzeye ulaşamaz ki bundan yalnızca örgütün kendisi değil müşteriler de dahil olmak üzere tüm paydaşlar olumsuz etkilenmektedir. Diğer araştırmacılar tarafından da sıklıkla dile getirilen dördüncü sonuç; bilgi akışındaki sakatlığın örgütün rekabetçiliğini, yenilikçiliğini ve karlılığını azaltmasıdır. Beşincisi ise bilgiye sahip olan çalışanın işten ayrılması durumunda bir zamanlar örgüt içerisinde paylaşılmakta olan bilginin kişi ile birlikte ortadan kaybolmasıdır (Serenko ve Bontis, 2016).

Özetle; literatür bilgi saklamanın çok sayıda olumsuz sonucu olduğunu göstermektedir. Mütekabiliyet, psikolojik sahiplenme, bölgecilik gibi duygusal süreçlerin sonucunda ortaya çıkan bilgi saklama davranışı, sosyal ilişkileri zedelemekte, bireysel ve örgütsel performansı azaltmakta, iş arkadaşları arasındaki ikili ilişkilere zarar vermekte, işyeri sapkınılığını artırmakta, çalışan yaratıcılığını ve örgütsel yenilikçiliği azaltmakta, örgütsel kaynakların boşa harcanmasına neden olmakta, çalışanın motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını azaltmakta, paydaşlar üzerinde olumsuz yayılma etkisi yaratmakta ve netice itibarıyla örgütün genel verimliliğini ve karlılığını etkilemektedir (Shim, 2010).

Yapılan araştırmalardan da anlaşıldığı üzere günümüzde, bilgi transferinin örgütsel amaçlar açısından ne derece önemli olduğu bilinmesine rağmen çalışanlar buna direniş gösterebilmektedir. Bilgi saklama davranışının nedenlerini bilmek örgütsel açıdan ciddi sonuçlar doğuran bu davranışın çözümlerini düşünmek açısından da önemli görülmelidir.

Zira bilgi transferinin sağlıklı işlememesinin hem bireyler bakımından hem de örgüt bakımından genellikle zarar verici birtakım sonuçları bulunmaktadır (Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt ve Sitkin, 2008).

Bu sonuçlardan en bilinenleri aşağıda başlıklar halinde sıralanmıştır.

Yaratıcılık ve Performansta Azalma:

Örgütler açısından önemli bir performans gelişimi ve rekabet unsuru olan yenilikçiliğin temeli, yaratıcılık ve çalışanların yaratıcı fikirler üretebilmesidir. Fikir üretimi ve keşfini temsil eden yaratıcılığı besleyen kaynaklardan biri de bilgi ve fikirlerin paylaşımıdır. Bu anlamda yaratıcılığın ve yenilikçiliğin gelişimi için bilgi saklama benzeri örgüt içi olumsuz sayılabilecek davranışların engelleyici bir etkiye sahip olduğu açıktır. Bu açıdan bakıldığında bilgi saklama, kendisinden bilgi saklanan diğer çalışanların fikirsiz yaratıcılığını engellemekle kalmaz aynı zamanda bilgiyi saklayan kişinin de yaratıcılığı üzerinde olumsuz etkilere sebep olur. Sosyal Değişim Teorisi bakımından bilgiyi sakladığı için gelecekte kendisi de bilgi alamamakta, bilgi akışı azaldıkça ilk bilgi saklayanın da yaratıcılığı azalmaktadır (Cerne, Nerstad, Dysvik ve Skerlavaj, 2014).

Bir başka ifadeyle, bilgi saklayan çalışanın, diğerleri tarafından bilgi akış süreçlerinden dışlanması ve görevlerle ilgili olarak iş arkadaşlarının getireceği farklı perspektiflerden de mahrum kalması söz konusu olacağı için kendi yaratıcılığını da tehlikeye atmış olabilir. Kendisinden bilgi saklanan hedef kişi de reddedilmeden dolayı duygusal açıdan negatif duygular yaşayacak ve taraflar ikili ilişkilerinin kalitesinde azalma ile karşı karşıya kalabilecektir (Burmeister, Fasbender ve Gerpott, 2019).

Özetle, bilginin paylaşım ortamı yaratıcılığı tetikleyen önemli bir unsur olduğundan kendini koruduğunu düşünen bilgi saklayıcısı kendi yaratıcılığının altını oyuyor olabilir. Çalışanların bilgilerini paylaşma konusunda motive edilmesi istenir ki yaratıcı süreçler kolaylaştırılsın (Cerne, Nerstad, Dysvik ve Skerlavaj, 2014).

Bilgi üzerindeki psikolojik sahiplenmenin sonucu olarak işyerinde bilgi, beceri ve uzmanlık etrafında bölge yaratma ve yaratılan bölgeyi koruma davranışı şeklinde kendini gösteren bölgecilik duygusunun etkisi altında ortaya çıkan bilgi saklama davranışının, temel olarak görev performansına bozucu etki ettiği söylenmektedir. Çalışanın iş yerindeki görevini ya da görev bazlı sorumluluklarını yerine getirmesindeki etkinliği olarak tanımlanabilecek performans bilgi saklama davranışlarından da olumsuz etkilenir (Singh, 2019).

Kendisinden talep edilen bilgiyi paylaşarak kaybedeceği zamanını kurtaran çalışanın kendi görev ve işine daha fazla odaklanabilmesi dolayısıyla ilk aşamada performansında artış gözlenebilir, uzun vadede, mütakabiliyet güdüsünün devreye girmesiyle birlikte, gelecekte kendisi de işi ile ilgili diğer çalışanlardan bilgi alamadığında performansında yeniden düşüş görülecektir (Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt ve Sitkin, 2008). Çalışan performansının düşmesi örgütsel performansta da ciddi bir azalma demektir.

Çalışan İlişkilerinin Bozulması:

Bilgi saklama davranışının hem örgüte hem de bireylere yönelik zararına ilişkin sonuçlarından biri de çalışanlar arasındaki ikili ilişkilerin bozulmasıdır. Bir çalışan diğerinden bilgi sakladığında, mütakabiliyet gereği, o kişinin de ondan bilgi saklamasının yolunu açtığından karşılıklı gelişen gizli gerginlik ikili ilişkilerine de zarar vermektedir (Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt ve Sitkin, 2008).

Connelly ve Zweig (2015) bilgi saklayan taraf ile hedef kişinin bilgi saklamayı nasıl yorumladığını araştırdıkları çalışmalarında; bilgi saklama davranışlarının çalışanların ikili ilişkilerinin bozulmasına da neden olduğunu bulmuşlardır. Buna göre, bilgi saklamanın alt boyutlarından mantığa büründürme türü bilgi saklamanın, saklayan kişi açısından hedef ile kişisel ilişkilerine zarar vermeyeceği ve gelecekte ilave bilgi saklama girişimlerine neden olmayacağı düşünülmekte iken, diğer iki alt boyut olan bilmezden gelme ve kaçınmacı boyutlarının ilişkiler bakımından negatif etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Dahası kaçınmacı bilgi saklama boyutunun, hedef kişi açısından gelecekte bilgi saklama niyetlerini daha çok beslediği anlaşılmıştır. Benzer şekilde, bilmezden gelme

davranışı da aynı davranışın mukabele edilmesi yerine, hedef kişinin bilgi saklayıcısından uzaklaşmasına neden olacağı belirlenmiştir (Connelly ve Zweig, 2015). Bu çalışmanın sonuçlarına Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinden bakıldığında, bilgi saklamanın, sosyal ilişkilerde her türlü deformasyona neden olacağı anlaşılmaktadır.

Öte yandan, Bölgecilik Teorisi açısından bakıldığında da benzer çıkarımlara varmak mümkün görünmektedir. Bölgecilik duyguları da çalışanlar arasında karşılıklı güvensizlik döngüsü sonucunu doğurmakta, bu da ileride bilgi saklama şeklinde kendini gösterebilmektedir. Bir başkasının bölgesini ihlal etme konusunda endişe yaşayan çalışanlar da bilgi ya da başka bir örgütsel desteği talep etmek konusunda isteksiz olabilmekte, başka konulara yönelmekte veya bölgeci birey ile birlikte çalışmaktan çekinebilmektedir. İşyerinde psikolojik sahiplenme ve bölgecilik duygu ve davranışları, artık yardımlaşmama, bir daha işbirliği yapmama noktasına varacak kadar iş arkadaşlarının birbirlerinden uzaklaşmalarına ve izole olmalarına neden olabilir (Shim, 2010).

Davranış Şeklinin Yayılması:

Blau'nun Sosyal Değişim Teorisi ve Mütakabiliyet Normu çerçevesinde, çalışanlar arasında oluşan “güvensizlik sarmalı” (distrust loop) ile bilgi saklamaya yönelik davranışların örgüt içerisinde sosyal olarak yayılması ile sonuçlanabilecektir.

Bir kişi kendisine yönelik olarak diğerlerinden olumsuz ve kötü niyetli bir davranış hissettiğinde aklında o kişiye karşı bir “güvenilmezlik” algısı oluşur ve o kişiden kendisine zarar gelebileceğini düşünmeye başlar. Böylece ilk bilgi saklama davranışı sergilediğinde güvensizlik sarmalı tetiklenmiş olur ve karşılık olarak diğer çalışanlar da o kişiye karşı bilgi paylaşma konusunda isteksiz hale gelirse karşılıklı güvenmeme durumu artarak devam eder (Cerne, Nerstad, Dysvik ve Skerlavaj, 2014). Bu açıdan bilgi saklama davranışı, bir “mütakabiliyet spirali” yarattığı için de örgütler açısından zarar verici olabilmektedir. Özellikle örgütte paylaşımcı bir iklim bulunmadığında, çalışanlar özellikle güvenmedikleri kişilere karşı bilgi saklama ve benzeri olumsuz davranışlar konusunda daha eğilimli olurlar (Singh, 2019).

Öte yandan, sadece çalışanların kendi aralarındaki ikili ilişkilerdeki yayılma etkisinin yanı sıra liderden/üstlerden takipçilere/astlara doğru da bilgi saklama davranışının yayıldığına ilişkin kanıtlar bulunmaktadır. Bir örgütte üst (supervisor) astlarını aldatırsa (kaçınmacı ve bilmezden gelme boyutları) ya da gerekli olan bilgiyi onlara sağlamadaki başarısızlığını üçüncü kişilere mal ederek gerekçelendirirse (mantığa büründürme) etik olmayan bir yöneticilik davranışı ortaya koymuş olur. Zira yöneticilerin ya da liderlerin “rol model” vasfı düşünüldüğünde aldatmanın/suçtu dışsallaştırmanın normalleştirildiği bir örgüt kültürü gelişmeye başlar. Örgütlerde her kuralın yazılı olmadığı düşünüldüğünde, temelde güvene dayalı olması gereken iş ortamı, astlar ve üstler arasında sürekli olumsuz mütekabiliyet gözetilen bir yer haline getirilerek olumsuz davranışların yaygınlaşmasına neden olunur. Somutlaştırmak gerekirse, bir ast üstünün kendisinden bilgi sakladığını fark ettiğinde Sosyal Değişim Kuramı gereği örgütsel bağlılığını azaltacak, üstünün taleplerine gönülsüz karşılık verecek ve üstün bilmesi gereken bir konuda bilgiyi paylaşmamayı tercih edebilecek ve aynı etik olmayan davranış şeklini iş arkadaşlarına da yansıtabilecektir (Arain, Bhatti, Ashraf ve Fang, 2018).

Örgütlerde bilgi saklama davranışının yıkıcı sonuçları olduğu araştırmalarla da ortaya çıkmıştır. Bu yüzden, örgütlerin buna yönelik sistem ya da süreçler tesis etmek, örneğin ödüllendirme mekanizmaları, kişiler arası ilişkileri güçlendirmek, bilgi temelli liderlik yaratmak ve çalışanları bilgiyi paylaşma konusunda teşvik eden bir örgütsel kültür yaratmak gibi girişimlerle çözüm üretmeye ihtiyaçları vardır (Shim, 2010).

Sonuçları kadar bu davranışın ortaya çıkmasına neden olan öncüllerin de araştırıldığı görülmektedir.

1.2.4. Bilgi Saklama Davranışının Nedenleri

Bilgi saklama davranışına ilişkin olarak literatürde henüz sınırlı sayıda çalışma bulunmakla birlikte bunun nedenlerini araştıran çeşitli çalışmalar da bulunduğu gözlenmiştir. Bilgi saklamının kişisel, örgütsel veya dışsal kaynaklı farklı nedenleri ve çeşitli sonuçları olduğu bilinmektedir.

Dirik (2019) çalışmasında “*Bilgi saklama, çalışanların örgütlerine, yöneticilerine veya iş arkadaşlarına güven duymamaları, bilgi saklamanın örgüt içerisinde yaygın bir uygulama olması ve karşılıklılık normu gereği bilgi saklamanın mukabele edilmesi, bilgiye karşı duyulan yüksek psikolojik sahiplenme düzeyi, kişinin kendi performansını ve kişisel rekabet üstünlüğünü kaybetme çekincesi, terfi ve kariyerle ilgili endişeler, karşı tarafa duyulan hoşnutsuzluk gibi çok çeşitli gerekçelerle ortaya çıkması muhtemel, bu bağlamda da örgütlerce arzulanmayan sonuçlara meydan veren bir davranış örüntüsüdür.*” şeklinde bir tanıma yer vererek esas olarak bilgi saklamanın temel nedenlerine ilişkin genel çerçeveyi ortaya koymaktadır (Dirik, 2019, s. 307; Connelly ve diğerleri, 2012; İspirli, 2014; Peng, 2013). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, bilgi saklamanın kişinin karakterinden kaynaklanması mümkün olabileceği gibi dışsal nedenler de söz konusu olabilmektedir.

Örneğin, bazı insanlar karakteristik olarak konuşmaya ve paylaşmaya eğilimli oldukları için bilgiyi paylaşma konusunda daha açık olabilmekteyken, bazı insanlar muhtemelen örgütsel düzen içerisinde öğrendikleri “bilgi güçtür” hükmüne dayanarak bilgiyi paylaşma konusunda, örgütsel işleyişi sabote edici olsa bile, gönülsüz davranabilmektedir (Demirkasımoğlu, 2015). Öte yandan, farklı ülkelerin farklı kültürleri ve farklı örgütlerin farklı politikaları ve düzenlemelerinin de bilgi paylaşma davranışının altında yatan saikler üzerinde fazlasıyla etkisi olabilmektedir (İspirli, 2014).

İspirli (2014) bilgi paylaşmayı sakatlayan faktörleri kişisel, örgütsel ve teknolojik şeklinde alt kategorilere ayrılarak sayıldığını belirtmektedir. Buna göre; kişisel faktörler arasında; paylaşmak ya da hangi bilgiye ihtiyaç duyulduğunu netleştirmek için yeterli zaman olmaması, iş güvenliğinde kayıp ya da eksilme korkusu, bilginin diğer çalışanlar için değerine ilişkin düşük farkındalık, statü gücü ya da hiyerarşik farkın kullanılması, yetersiz iletişim ve eksik geribildirim, etkileşim yoksunluğu, zayıf sosyal ilişki kurma yeteneği, yaş, cinsiyet, deneyim ve eğitim farkları, ulusal kültür, güven ve sosyal sermaye eksikliği, fikri mülkiyeti aşırı sahiplenme duygusu gibi faktörler sayılmaktadır (İspirli, 2014). Bilgi paylaşmayı sakatlayan örgütsel faktörler arasında; bilgi paylaşımının stratejik yönetimine ilişkin problemler, lider desteğinde eksiklik, ödüllendirme ve motivasyon sistemlerinde eksiklik, yetersiz altyapı, fiziksel olanaksızlıklar ve kaynak

eksikliği, tek yönlü iletişim kanalları (genellikle yukarıdan aşağı), yüksek düzey iç ve dış rekabetçilik, hiyerarşik yapı ve örgüt büyüklüğü sayılabilmektedir. Bilgi paylaşmayı sakatlayan teknolojik faktörler arasında ise; bilgi teknolojileri sistemlerinde entegrasyon ve yeterlilik eksikliği, teknik destek yokluğu, bilgi teknolojileri sistemlerinden yabancılaşma nedeniyle kaçınmak, yeni sistemlere ilişkin deneyim ve eğitim eksikliği gibi faktörler sayılır (İspirli, 2014).

Bunun dışında kişiler arası ilişkiler ya da sosyal yapıya ilişkin faktörlerin birçoğunun bilgi saklama kavramını etkilediği söylenmektedir. İşyerinde sapkın davranışlar, sosyal baltalama ve bilgi konusunda yanıltma gibi isimlendirilebilecek olumsuz tepkilere dayalı davranışların işyerinde bilgi saklama davranışını etkilediği belirtilmektedir (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012).

Kavramı çalışan ilk araştırmacılar, bilgi saklamanın nedenlerini ilk olarak “güvensizlik” (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012), “mütekabiliyet” (Cerne, Nerstad, Dysvik ve Skerlavaj, 2014) ve “psikolojik sahiplik” (Peng, 2013) teorileri ile açıklamaya çalışmışlardır.

Bu çerçeveden bakıldığında bilgi saklamanın nedenlerine ilişkin literatürde yer verilen öncüller ve kuramlar aşağıda başlıklar halinde özetlenmiştir.

Güvensizlik ve Karşılık Gözetme (Distrust – Reciprocal Behaviour)

Bilgi saklama davranışının temellerinin dayandırıldığı teorilerden en bilineni Blau'nun (1964) “Sosyal Değişim Teorisi” (Social Exchange Theory) ve Gouldner'ın (1960) Mütekabiliyet Normu (reciprocity norm) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Blau (1964) örgütte işgörenler arasındaki ikili ilişkilerdeki davranışları “Sosyal Değişim Teorisi” ile açıklamaktadır. İki iş arkadaşı arasındaki etkileşim genellikle konuşulmamış ve açık olmayan sosyal değişim normları tarafından yönetilmektedir (Cerne, Nerstad, Dysvik ve Skerlavaj, 2014; Blau, 1964). Bu teoriye göre aynı iş yerinde çalışan bireyler,

sayısız kişilerarası işlem/etkileşim tarafından zaman içerisinde örülmüş olan kişisel tecrübelerine dayanarak ikili ya da çoklu sosyal ilişkilerini tesis ederler (Singh, 2019).

Pozitif ilişkiler, güven, dürüstlük, yardımlaşma ve ayrıcalıkların karşılıklı değişimi gibi normlara dayanır. Bir kişi gönüllü ve doğal olarak diğer kişiye karşı olumlu bir tavır sergilerse üstü kapalı bir şekilde karşılık olarak olumlu bir davranış almayı tetiklemiş olur. Doğaldır ki örgütsel düzen içerisinde negatif karşılık da hazır beklemektedir. Bir kişi olumsuz veya kötü bir davranış şeklinde bir tepki aldığında temel bir güvensizlik düşüncesi geliştirir ve benzer şekilde o da olumsuz karşılık verir (Cerne, Nerstad, Dysvik ve Skerlavaj, 2014).

Bir başka ifadeyle, Blau'nun (1964) teorisinde, temel olarak bir kişi gönüllü ve anlık olarak bir başka kişinin faydasına ya da zararına bir davranışta bulunursa bu davranış üstü kapalı olarak benzer ama henüz tanımlanmamış bir karşı davranışı tetikler (Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt ve Sitkin, 2008; Blau, 1964).

Bilgi saklama davranışı, bu teori üzerinden düşünüldüğünde, iş arkadaşları arasındaki mütekabiliyetin geçmişi, bir çalışanın bilgi saklama davranışında bulunup bulunmamasını etkileyecektir. Örneğin, daha önce iş ile ilgili iş arkadaşından destek görmüş bir kişi, onun ihtiyacı olduğunda ona yardım etmek konusunda kendini sorumlu hissedecektir. Tersine de geçerli olup, yardım talepleri reddedilen çalışan kendisinden yardım istendiğinde yardım etmeme ya da burada talep edilen bilgiyi saklama konusunda kendinde hak görecektir (Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt ve Sitkin, 2008).

Dolayısıyla, iki işgören arasındaki ilişkinin yapısı bilgi paylaşımı konusundaki tavırlarını da etkilemektedir. Olumlu bir ilişkinin varlığı halinde mütekabiliyet, güven, dürüstlük ve karşılıklı yardımlaşma gibi yazılı olmayan kurallar devreye girer ve bilgi paylaşımı konusunda da olumlu bir yaklaşımın ortaya çıkmasını sağlar. Bir işgörenin gönüllü ve istekli olarak çalışma arkadaşına pozitif bir yaklaşım sergilemesi karşısındakinin de mütekabiliyet normuna göre pozitif bir şekilde yaklaşmasını sağlar. Böylece iki kişi arasında zamanla güven ve samimiyet ilişkisi tesis edilebilir hale gelir. Sosyal değişim teorisi bu şekilde bilgi paylaşmayı da açıklamış olur. Ancak iki kişi arasında tam tersi

şekilde olumsuz bir ilişkinin varlığı halinde ise bilgi saklama davranışının gelişmesi beklenir. Biri diğerinden kasıtlı olarak bilgi saklarsa diğeri de benzeri bir durumda karşılıklılık gözeterek aynı davranışı ona karşı sergileyecektir. Nihai olarak ikili ilişkilerin olumsuz yapısı ve geçmişi de olumsuz davranışların temelini oluşturabilir (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012). Tıpkı pozitif ilişkilerde “güven” ve “dürüstlük” döngüsü olduğu gibi, negatif ilişkilerde de bir çalışan diğerinden bilgi saklayarak olumsuz tavrını ortaya koyduğunda, “güvensizlik” döngüsü oluşur (Cerne, Nerstad, Dysvik ve Skerlavaj, 2014).

Sosyal değişim teorisi ile de uyumlu olarak “güvenmeme/güvensizlik” (distrust) kişiler arası ilişkilerin kalitesinin belirleyicilerinden biridir. Güvensizlik döngüsünün çalışanın gelecekteki bilgiyi kendine saklama davranışını etkilediğini Connelly ve diğerlerinin (2012) yapmış olduğu çalışmada da ortaya koymuştur (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012).

Sosyal ilişkilerde karşılıklılık esasını temellendiren Amerikalı sosyolog Gouldner (1960) “mütekabiliyet normu” (the norm of reciprocity) ile örgütlerdeki çalışan ilişkilerine de ışık tutmaktadır. Gouldner’a göre (1960) mütekabiliyet normu evrenseldir ve genelleşmiştir, tüm toplumlarda belirli formlarda bulunmaktadır. Buna göre norm, sosyal gruplarda ya da bireysel ilişkilerde sosyal alış veriş düzenler. İnsanlar kendilerine yardım edenlere yardım ederler, yardım gördüklerini incitmezler, mukabele etme konusunda başarısız olanları cezalandırırlar. Bir başka ifadeyle mütekabiliyet, iyi davranışların olumlu tepkiler alması ve kötü davranışların negatif tepkiler alması demektir (Gouldner, 1960).

Sosyal değişim teorisi kapsamında mütekabiliyet normu düşünüldüğünde, örgüt içerisindeki bir ikili ilişkide, güvensizliğin, karşılıklı olumsuz davranışların misillenmesine neden olacağı açıktır. Bu nedenle negatif mütekabiliyet uzun ve acılı bir geçmişe sahiptir ve iki taraf da birbirlerinden bilgi saklamaya devam eder. Özellikle karşılıklı güven yerine güvensizliğin hakim olduğu ilişkilerde bu yaşanır. Bu durum gelecekteki bilgiyi kendinde tutma davranışının da şimdiden belirleyicisi olarak görünür (Shim, 2010).

Psikolojik Sahiplenme ve Bölgecilik

“Psikolojik Sahiplenme Teorisi” (Psychological Ownership Theory) (Pierce, Kostova ve Dirks, 2001) bilgi saklama davranışının nedenini açıklamada yararlanılan teorilerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt içerisinde herhangi bir nesneye karşı geliştirilmesi mümkün bulunan genel bir mülkiyet hissi ve algısı olarak bilinen psikolojik sahiplenme ilk kez Pierce, Rubinfeld ve Morgan (1991) tarafından “çalışan mülkiyeti” ile ilgili geliştirdikleri model çalışmalarında ifade edilmiştir (Ötken, 2015; Pierce, Rubinfeld ve Morgan, 1991). Bu modele göre; psikolojik sahiplenmenin, biçimsel sahiplikten gelişerek büyüyen bir durum olduğu ortaya konmuştur. Daha sonra, Pierce, Kostova ve Dirks (2001) psikolojik sahiplenmeyi açıklayan teoriyi ortaya koyarak, bu sahiplenmenin örgütün yasal sahipliğinden ayrı bir mülkiyet duygusu olarak geliştiğini tespit etmişlerdir (Ötken, 2015; Pierce, Kostova, ve Dirks, 2001). Buna göre psikolojik sahiplenme, bireyin belirli bazı nesnelere kendisine aitmiş gibi hissettiği bir durum olarak tanımlanmakla birlikte, bu sahiplenmenin yalnızca nesnelere değil örgüte, gruba, fikre, öneriye veya işe yönelik olabileceğini de ortaya koymuşlardır (Ötken, 2015; Van Dyne ve Pierce, 2004).

Bu açıdan bakıldığında, psikolojik sahiplenmenin bilgi saklama davranışının öncüllerinden biri olduğu düşünülmektedir (İspirli, 2014). Bazı çalışanların sahip oldukları bilgiyi tek malvarlığı olarak gördükleri, içgüdüsel olarak bunun güç elde etme isteği ve ihtiyacı olduğu düşünülmeyle birlikte kişi, bilgi üzerinde sahiplik hissetmekte ve bu nedenle de bilgiyi aktarmaya direnç gösterebilmektedir (Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt ve Sitkin, 2008).

Çalışanlar iş yerinde bireysel ödümler vererek “yatırım” yaptığı işler açısından işin kendisine karşı ciddi sahiplenme duygusu geliştirmekte ve spesifik anlamda “iş” göze her zamankinden daha değerli görünmektedir. Burada “yatırım” ile kastedilen harcanan zaman, vakfedilen çaba, üretilen fikirler, uzmanlık kapasitesi ya da odaklanan dikkat olabilmektedir. Örneğin iş dünyasında bir proje ya da program için uzun süreli ve stresli bir çalışma gerekir. Ayrılan zamanın büyüklüğü ve vakfedilen çabanın derecesi kişinin

işe yönelik psikolojik sahiplenme duygusunu da belirlemektedir. Benzer şekilde çalışanlar o iş için kendi girişim ve çabalarıyla elde ettiği uzmanlık bilgisini de sahiplenmektedir. Başkalarından elde edilen bilgiden ziyade kişisel çaba ile elde edilen bilgi çok daha kıymetli hale gelir (Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt ve Sitkin, 2008).

Öte yandan, yüksek düzeyde sahiplenme duygusuna sahip çalışanlar projeye kendilerini daha fazla adanmakta ve işin tamamlandığını görmek konusunda daha fazla istekli olabilmektedir. Bu sayede de işi bırakmak söz konusu olduğunda vazgeçmeme eğiliminde olmaktadır. Bu kişiler hedef üzerindeki etkileri de kontrol etmek, işin gelişimi hakkında söz sahibi olmak, işe dair elde ettikleri donanım ve bilginin paylaşılması durumunda bu bilgiye ne olacağını dahi bilmek isterler. Zira kişi yarattığı “fikri” kendi “bebeği” olarak görmeye başlar. Örgütün ya da diğer çalışanların bu “fikri” görmezden gelmesi ya da değerini bilmemesi olasılığı varsa, psikolojik sahiplenme teorisi gereği, fikrini gerçekleştirme konusunda kendi yolunu bulma düşüncesi geliştirir (Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt ve Sitkin, 2008).

Psikolojik Sahiplenme Teorisine ek olarak Bölgecilik Teorisi de (Territoriality) psikolojik sahiplenme ile bilgi saklama arasındaki ilişkiyi tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Psikolojik sahiplenme ile yakın ilgili başka bir kavram olarak “Bölgecilik” örgüt çalışmalarına ilk defa Brown, Lawrence ve Robinson (2005) tarafından tanımlanmıştır. Bölgecilik, fiziksel alanlar, fikirler, görevler ve örgüt içerisinde ilişkiler üzerinde hissedilen sahiplik duygularını ifade etmektedir (Brown, Lawrence, ve Robinson, 2005; İspirli, 2014). Sıklıkla alanını/bölgesini belirleme ve ihlaline karşı savunma şeklinde ortaya çıkan bölgecilik, çalışanları sahiplenilen objeleri koruma konusunda önleyici olmaya itmektedir. Bireysel düzeyde çalışanlar, örgütsel yaşamın birçok alanında bölgecilik duygu ve davranışlarını deneyimlemektedir (Shim, 2010).

Buna göre, kişinin bir obje ile psikolojik sahiplenme duygusu ne kadar güçlü ise kişi o objeyi o derecede kendi “bölgesi” gibi görmeye başlayacak, savunacak ve kendisine saklamak isteyecektir. Benzer şekilde kişi kendi imkanları ile elde ettiği, ürettiği, yatırım yaptığı ve kontrolünü sağladığı bilgi üzerinde güçlü bir sahiplik duygusu deneyimlense

bu bilgi üzerinde güçlü bir bölgecilik davranışı geliştirir ve bu bilgiyi kendi bölgesi gibi görerek esirger ve başkaları ile olan etkileşimlerden uzak tutmaya çalışır (Peng, 2013).

Bilginin Yapısı

Bilginin yapısal niteliğinin de saklama davranışını etkileyeceği söylenmektedir. Örneğin talep edilen bilginin karmaşıklığı, bilgi transferi için ayrılması gereken zamanın ve emeğin miktarı, oluşacak zaman ve emek kaybının bilgisi talep edilen çalışanın görev performansını olumsuz etkileme ihtimali gibi durumlar saklama davranışına etkide bulunacak konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendisinden bilgi talep edilen işgören bunun için harcaması gereken zaman ve çabayı tartıp fazla olduğunu düşünürse kendi görev hedeflerine ulaşmasına engel teşkil edeceği düşüncesiyle bilgiyi paylaşmama iradesi sergileyebilir. Bu çerçevede düşünüldüğünde, talebe konu bilginin çetrefilliliği belirleyici olabilmektedir. Daha basit bir bilgi talebinin olumlu karşılanması ihtimali daha çetrefilli bir talebe göre yüksek olabilmektedir. İşgörenin, kendi işlerini halletmek ve buna vakit ayırmak yerine uzun ve karışık olacağını öngördüğü bir başkasının ihtiyacını karşılamakta isteksiz davranması beklenebilir (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012).

Connelly ve diğerleri (2012) çalışmasında; bilginin yapısına bağlı olarak bilgi saklama davranışının değişebileceğine ilişkin önermelerini Kelley ve Thibault tarafından 1978 yılında ortaya atılan “Karşılıklı Bağımlılık Teorisi” (Interdependence Theory) üzerinden açıklamaktadır. Buna göre, çalışanlar davranışlarını durumsal açıdan uygun olacak şekilde düzenlerler ki davranışları bireysel hedeflerine ulaşma yolundaki yeteneklerini sınırlanmasın. Bu bakış açısı karşılıklı bağımlılık teorisi ile uyumludur. Zira bu teoriye göre kişinin davranışları salt “quid pro quo” değildir. İnsanların diğer insanlarla olan etkileşimleri mütakabiliyetten diğer başka etkenler tarafından da belirlenir, mesela gelecekteki amaçlarına ulaşması açısından bugünkü kararlarının etkilerini hesaplarlar (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012; Kelley ve Thibaut, 1978).

Connelly ve diğerkleri (2012) açıklamasında, karşılıklı bağımlılık teorisinden faydalanarak, talep edilen bilginin gereksiz zaman ve emek harcatacak türde bir bilgi olması halinde çalışanın bilgi saklama davranışına yönelmesinin beklenebileceğini, çünkü bu durumun kendi amaçlarına ulaşmasında engel teşkil edebileceğini belirtmektedir (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012; Kelley ve Thibaut, 1978).

Koruma / Korunma Güdüsü:

İşgören, çalışma arkadaşlarından ya da üstlerinden dışsal bir tehdit algıladığında yahut da elindeki bilginin diğerk çalışanlar nazarında görel bir avantaj olduğunu farketdiğinde bilgiyi saklamaya kanalize olabilmektedir. Her iki durumda da iradi olarak ortaya çıkan bilgi saklama davranışı, koruma/korunma odaklı olarak tetiklenmektedir ki bunun köklerinin içgüdüsel olarak güvenlik ve korunma ihtiyacında yattığı bilinmektedir. Korunma amaçlı ortaya çıkan bilgi saklamanın, o bilginin rekabet ortamında iş arkadaşları tarafından sömürülmesinin önüne geçeceği ve güvenlik duygusunun yeniden inşasına yardım edeceği düşünülmektedir (İspirli, 2014).

Sahip olduğu bilgi ya da kişisel fikri talep edilen çalışan, eğer fikrinin fazlasıyla tuhaf olduğunu, açıklarsa ciddi anlamda eleştiriye veya dalga geçmeye maruz kalacağını düşünürse yine bilgiyi saklama eğilimine girebilmektedir. Benzer şekilde paylaştığı bilginin kendi aleyhine avantaj olarak kullanılacağına yönelik inancı da yine koruma/korunma içgüdüsi ile saklama isteği uyandırabilmektedir. Çalışan, otomatik olarak bir korunma odağı çalıştıracaktır. Bu durum, güvenlik ve kendini savunma içgüdüsi ile hayatta kalma ihtiyacının bir yansıması olarak dış dünyaya yönelebilir. Bilgiyi saklayan çalışan, sahip olduğu tüm bilgi açıklandığında onun aleyhine oluşabilecek zayıflığı ve iş arkadaşlarının bunu sömüreceğini düşünerek, daha güvenli bir alanda kalmayı, yani bilgiyi saklamayı, tercih edebilecektir. Ayrıca kendine sakladığı bilgiyi kendi rekabet avantajı olarak da kullanma ihtimalini böylece yükseltir (Cerne, Nerstad, Dysvik ve Skerlavaj, 2014).

Benzer şekilde, herhangi bir çalışan öznel bilgisi dolayısıyla maddi ya da manevi bir ödül ile ödüllendirilmiş ise, bir başka ifadeyle bilgi değerli hale gelmiş ise, bu kişinin bilgiyi

paylaşma fikrine ilişkin daha çok korku duyguları ortaya çıkacak ve rekabetçi avantajını, saygıdeğerliğini ya da güvenliğini yitireceğini düşünebilecektir (Ladan, Nordin ve Belal, 2017).

Güç, Statü ve Rekabetçilik

Bilgi saklama ve bilgi istifleme gibi bilgiyi kendine saklama/paylaşmama düşüncesi ve davranışı kişinin iş yerindeki bireysel pazarlık gücünü ve örgüt içerisindeki etkisini artırma niyeti ile de ilişkilendirilmektedir (Holten, Robert Hancock, Persson, Marie Hansen ve Høgh, 2016).

Çalışanlar politik ve stratejik olarak sahip oldukları bilgiyi kendilerine saklayarak güç elde etmek ve bu durumu rekabet açısından avantaja dönüştürmek isteyebilirler. Zira günümüz bilgi ekonomisinde bilginin sahipliği gücü temsil etmekte, sahibine ciddi avantajlar sağlayabilmektedir. Örneğin örgüt içerisinde uzmanlık gücü özel bilgi ve yeteneklerden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple de uzman kişiler örgüt içerisindeki statülerini güvenceye almak ve güçlendirmek için bilgi istifleme ya da bilgi saklama davranışına yönelebilmektedir. Benzer şekilde görece güçsüz olarak nitelendirilebilecek çalışanlar da kaybettikleri statüyü geri kazanmak ya da daha iyi bir statüye kavuşmak için bilgi saklamaya eğilimli olabilir. Kişiler tek olan bir bilgiye sahip olduklarında ve örgüt içerisinde belirli bir rolü yerine getirdiklerinde aynı zamanda örgütün ve diğer çalışanların kendilerine olan bağımlılığını da artırmış olmaktadır (Webster, Brown, weig, Connelly, Brodt ve Sitkin, 2008).

Çalışan için kendi kontrolünde olan bilgisi, onun örgüt içerisindeki pazarlık gücünü ve pozisyonunu etkileyen temel faktörlerden biridir. Pazarlık gücünün temel belirleyeni olarak özellikli bir bilgiye erişim kabiliyeti olan çalışanlar için bu, bir diğer deyişle bilgi üzerindeki kontrol yetkisi, tazminat miktarını, örgütteki pozisyonunu ve örgütten ayrılabilme özgürlüğünü de belirler. Bireyler örgütsel gücünü ve ilişkisel statüsünü bilgiyi tutarak ve yöneterek yükseltmektedir. Sahiplenilen bilginin paylaşılması çoğu zaman onun üzerindeki kontrol gücünün de devredilmesi anlamına geldiğinden bireyler

kişisel kayıplar ve rahatsız edici duygular yaşamamak için bilgi üzerindeki kontrol güçlerini devam ettirmek isterler (Peng, 2013).

Örgüt İklimi / Örgüt Kültürü / Sosyal Normlar

Örgüt iklimi bir grup ya da örgüt üyeleri tarafından paylaşılan algılar olarak bilinirken örgüt kültürü daha çok üyelerin inançları, değerleri ve kimlik varsayımları olarak bilinir. Örgüt kültürü “işlerin burada nasıl yapıldığını” tanımlarken, örgüt iklimi örgüt kültürüne göre daha dar bir kavram olup örgütsel çevre ile ilgili kabul edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında hem örgüt ikliminin hem de örgüt kültürünün bilgi saklama davranışında belirleyici olduğu düşünülmektedir (Chawla ve Gupta, 2018).

Connelly ve diğerlerine (2012) göre de, bilgi saklama davranışını belirleyebilecek unsurlardan biri örgüt iklimidir. Örgüt iklimi çalışanların paylaşım konusundaki niyetlerini etkiler. Bilgiyi paylaşmanın yaygın, doğru ve sosyal açıdan beklenen bir işyeri davranışı olduğu yönündeki beklentinin, kişisel duygu ve tercihlerin önüne geçerek paylaşma davranışlarını artıracakı düşünülmektedir. Öte yandan diğer çalışanlar tarafından kınanma ve eleştirilme gibi yaptırımların varlığı düşünüldüğünde bilgi saklama gibi olumsuz kabul edilebilecek davranışlar üzerinde, örgüt ikliminin, olumlu davranışlara göre daha fazla etkili olabileceği söylenebilmektedir (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012).

Webster ve diğerlerine göre (2008) örgütsel kültür ve sosyal normlar, çalışanların örgüt üyeleri bakımından nelerin kabul edilebilir ya da takdir edilebilir davranışlar olduğuna ilişkin düşüncelerini etkilemektedir. Bu durum örgüt içerisindeki bilgi paylaşma / bilgi saklama saiklerini de şekillendirebilir. Örneğin hiyerarşik olmayan bir örgüt kültürüne sahip bir işletmede, hem alt kademe çalışanlar hem de yöneticiler, örgüt içerisindeki unvan ve statülerini düşünmeksizin, rahatça birbirileri ile etkileşim kurup sosyalleşebilir. Sonuç olarak ortaya çıkan sosyal etkileşim ise örgüt içerisinde bilginin nasıl kullanıldığı ve nasıl paylaşıldığı hususunda belirleyici noktalardan biridir. Rahatça sosyal etkileşim kurabilen çalışanlar iş arkadaşlarının ve hatta yöneticilerin bilgi ve becerilerini daha iyi gözlemleyebilir ve anlayabilirler. Diğerlerinin kişisel nitelikleri hakkında daha fazla fikir

sahibi olmak sayesinde, birbirilerine daha çok güvenebilirler ve bilgilerini karşılıklı paylaşma konusunda ileride daha çok fırsata sahip olma ihtimalleri artar (Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt ve Sitkin, 2008).

Bu açıdan bakıldığında, bir örgütün kültürü, tarihinin, dışsal çevresinin, yönetim yapısının, finansal durumunun, liderlik tarzının, görev ve değerlerinin, bir başka deyişle birçok farklı faktörün komplike bir karşılıklı etkileşimidir denilebilir. Bu faktörlerin örgüt içerisindeki yerleşimine bağlı olarak “bilgiyi paylaşmak güçtür” inancı kötülenebileceği gibi teşvik de edilebilir. Ancak yine de bilginin örgüt içerisindeki akışı en iyi çalışanların birbirine güvendiği zaman elde edilir (Chawla ve Gupta, 2018).

Karakter Özellikleri

Pletzers (2017) çalışmasında, örgütler için potansiyel bir tehlike olarak addettiği bilgi saklama davranışını, literatürdeki araştırmasına da dayanarak iki farklı başlık altında incelemektedir. Buna göre, örgüt iklimi ve diğer çalışanlarla olan sosyal ilişkilerin yanı sıra, bireyin bilgi saklama davranışına eğilimli olmasına etki eden kişisel karakter özelliklerini de saymaktadır. Bilgi saklama davranışı niyet temelli bir davranış olduğuna göre kişilik özellikleri ve buna bağlı davranışların etkili olabileceğini belirtmektedir. Örneğin kişilik özelliği gereği proaktif bireyler, bilgiyi paylaşma konusunda daha güçlü niyetlere ve üretkenlik karşıtı işyeri davranışı sergilemede daha düşük potansiyele sahip bireyler olabilir (Pletzers, 2017).

Amaç odaklı düşünen ve sonuca erişebilmek için aktif çalışma sergileyen karakterdeki çalışanların bilgi saklama davranışı gösterme ihtimali daha düşük değerlendirilmektedir. Bir başka örnek ise harekete geçme konusunda genel eğilim ve zorlukların üstesinden gelmede özgüveni temsil eden “öz yeterlilik” olarak görülebilir. Öz yeterliliğin bilgi paylaşma davranışına katkı sağladığı, benzer şekilde bilgi saklama kararında da rol oynadığı değerlendirilmektedir (Pletzers, 2017).

Bir başka kişilik özelliği olarak rekabetçi kişilik yapısına sahip bireyler, kendi menfaatlerini maksimize etme ve diğerlerine göre avantaj elde etme peşindedir. Çünkü bireysel tanınırlık, statü ve ödül elde etme amacındadırlar (Hernaus, Cerne, Connelly, Poloski Vokic, ve Skerlavaj, 2018).

Çalışmanın bu kısmında, yukarıda açıklanan kuram ve kavramlar kapsamında, bilgi saklama davranışının öncülleri arasında olduğu düşünülen karanlık kişilik özellikleri ile bilgi saklama arasındaki ilişkiye değinilecektir.

1.2.5. Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri ile Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişkiler

Bilgi saklama kavramına ilişkin alanyazını incelemesinden de anlaşılacağı üzere, çalışanların bilgiyi saklamalarının nedenleri arasında kişilik özellikleri de sayılmaktadır.

Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin örgütsel ve toplumsal açıdan olumsuz tutum ve davranışlar sergilemeleri beklenir. Bilgi saklama da örgütsel açıdan olumsuz kabul edilen bir davranıştır. Bu anlamda, Pletzers (2017) bilgi saklama davranışı niyet temelli bir davranış olduğuna göre kişilik özellikleri ve buna bağlı davranışların etkili olabileceğini belirtmektedir.

Karşılıklı Bağımlılık Teorisine göre çalışanlar davranışlarını durumsal açıdan uygun olacak şekilde düzenlerler ki davranışları bireysel hedeflerine ulaşma yolundaki yeteneklerini sınırlanmasın. Bu teoriye göre insanların diğer insanlarla olan etkileşimleri mütakabiliyetten başka diğer etkenler tarafından da belirlenir, mesela gelecekteki amaçlarına ulaşması açısından bugünkü kararlarının etkilerini hesaplarlar (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012; Kelley ve Thibaut, 1978).

Connelly ve diğerleri (2012), karşılıklı bağımlılık teorisinden faydalanarak, talep edilen bilginin gereksiz zaman ve emek harcatacak türde bir bilgi olması halinde çalışanın bilgi saklama davranışına yönelmesinin beklenebileceğini, çünkü bu durumun kendi

amaçlarına ulaşmasında engel teşkil edebileceğini belirtmektedir (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012; Kelley ve Thibaut, 1978).

Bu teori kapsamında düşünüldüğünde çıkar gözeten yapıları nedeniyle karanlık kişiliklerin bilgi saklama davranışına eğilim gösterebilecekleri tahmin edilmektedir. Karanlık kişiliklerin egoist, stratejik düşünen, uzun vadeli amaçlarını hesaplayan, gösterişçi ve çoğu zaman sosyal normlara duyarsız kişilikler olduğu düşünüldüğünde iş yerinde örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuracak olan bilgi saklama gibi davranışlar sergilemeleri beklenebilir.

Mangold'a göre (2017) iş arkadaşları üzerinde rekabet avantajı elde etme, kendi çıkarlarını maksimize etme, diğerlerinin performansını azaltma, sosyal normlara ve liderin taleplerine boyun eğmek zorunda kalma, kişisel bir çıkar olmadığı için ya da olumsuz sonuçlardan korkulmadığı için bilgiyi paylaşmama, bilgi talep eden kişiye yönelik geçmişteki bir olayın intikamı, basitçe şahsi olarak hoşlanmama duygusu veya bilginin çok değerli bir kaynak olduğu inancı gibi birçok nedeni olduğunu aktarmaktadır. Bu nedenlerle, karanlık kişilikleri tanımlayan özellikler bir arada düşünüldüğünde Makyavelistlerin, narsistlerin ve psikopatların bilgi saklamaya yönelebileceği tahmin edilebilir.

Özellikle Makyavelizm kişilik özelliği bakımından bu ilişkinin daha da güçlü olduğu düşünülmektedir. Makyavelistler kendi çıkarlarına odaklanan, kişisel amaçlarına ulaşmak için diğer insanları manipüle eden, aldatan ve sömüren kişilerdir. Dolayısıyla, bilgiyi de kendilerine saklamak isterler (Chawla ve Gupta, 2018). Mütakabiliyet normu gereği paylaşılması beklenen bir bilgi dahi, Makyavelistlerce (ya da karanlık kişiliklerce) kişisel çıkarların ve gelecek hedeflerin gözetilmesi nedeniyle saklanılmaya devam edilebilecektir.

Webster ve diğerlerine göre (2008) Makyavelist özelliğe yüksek düzeyde sahip olan bireyler, kendi çıkarlarına odaklı ve her konuda kazanma güdüsüne sahiptirler. Stratejik düşünme şeklinden dolayı Makyavelistler çıkarlarına hizmet ettiği ölçüde bilgi saklama davranışında bulunacaklardır. Öte yandan, bu kişiler karşısındaki kişinin Makyavelizm

düzenini de düşünerek, bilgi saklamanın mukabele edilip edilmeyeceğini dahi değerlendirirler (Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt ve Sitkin, 2008). Chawla ve Gupta'ya göre de (2018) Makyavelist kişiliklerin bir hayli kendine odaklı doğası gereği kendi çıkarları için bilgiyi saklayacakları değerlendirilmektedir. Makyavelist özelliklere sahip bireylerin, yardım etmeyi reddetmesi, işbirliğine yanaşmaması ve dolayısıyla da bilgi saklamaya daha eğilimli olmaları beklenebilir (Chawla ve Gupta, 2018). Makyavelist kişilikler kendi çıkarlarına odaklanarak amaçlarına ulaşmada diğer kişileri etkileyen, aldatan ve onları sömüren özelliğe sahiptirler (Pan, Zhou ve Zhang, 2016).

Pan, Zhou ve Zhang (2016) Makyavelizmin, total skor olarak bilgi saklama ile ve bilgi saklamanın bilmezden gelme ve kaçınmacı boyutları ile ilişkili olduğunu ancak mantığa büründürme boyutu ile ilişkili olmadığını bulmuşlardır. Çalışanın Makyavelizm düzeyi ne kadar artarsa o kadar çok iş arkadaşlarından bilgiyi saklamak için strateji geliştireceği anlaşılmıştır. Makyavelist çalışan kendini merkeze alan, sosyal olarak soğuk, diğerlerinin duygularını umursamayan ve karşılıklı ilişkisine inanmayan kişilerdir. İş arkadaşlarının bilgi taleplerini karşılaması, kendi işleri ile ilgilenmek için daha az zaman ve enerjinin kendisine kalması demektir. Bu durum, Connelly ve diğerlerinin (2012) Karşılıklı Bağımlılık Teorisi üzerinden açıkladıkları bilgi saklama davranışı ile de örtüşmektedir. Yüksek düzeyde Makyavelist çalışanların iş arkadaşlarının yardım taleplerini reddetme, işbirliğine yanaşmama ve herkesten daha çok saklama davranışı göstermesi bu bağlamda düşünüldüğünde makul görünmektedir.

Narsizm açısından düşünüldüğünde de, özellikle rekabetçi kişilik yapısına sahip bireyler, kendi menfaatlerini maksimize etme ve diğerlerine göre avantaj elde etme peşindedir. Çünkü bireysel tanınırlık, statü ve ödül elde etme amacındadırlar (Hernaus, Cerne, Connelly, Poloski Vokic, Skerlavaj, 2018). Narsistler prestijleri sarsıldığında ya da egoları düşürüldüğünde saldırgan ve düşmanca tutumlar göstermeye eğilimli olduklarından kasıtlı bir şekilde bilgi saklayabilirler.

O'Boyle ve diğerlerine (2012) göre karanlık kişilikler sosyal değişim ilişkilerini umursamamaya eğilimlidirler. Dolayısıyla sosyal değişim normları ya da mütekabiliyet ilişkisi üzerinden karanlık kişiliklerin davranışlarını açıklamak daha zor olsa da

“psikolojik sözleşme teorisi”nin karanlık kişiliklerin bilgi saklama vb. olumsuz davranışlarını açıkladığı düşünülmektedir.

Buna göre, Pan, Zhang, Teo ve Lim (2018) karanlık kişilikler ile bilgi saklama arasındaki ilişkiyi Psikolojik Sözleşme Teorisi ile açıklarlar. Çalışanlar işverenin karşılayacağını düşündükleri birtakım zorunluluklar, beklentiler ve belirli inanışlarla iş ilişkisine girerler. Buna mukabil işverenlerin de çalışanlardan birtakım beklentileri bulunmaktadır. Daha net bir ifadeyle, psikolojik sözleşme, bir işçi-işveren ilişkisinde karşılıklı yerine getirilmesi gerekenlere ilişkin beklentileri ifade eden bir kavramdır (Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşmenin formal bir iş akdinden farkı ise konuşulmamış ve yazılı olmayan örtük bir anlaşma olmasıdır. Temel olarak iki tür psikolojik sözleşme tanımlanmaktadır; “işlemsel sözleşme” (transactional contract) ve “ilişkisel sözleşme” (relational contract). İşlemsel sözleşme, kısa vadeli, sadece ekonomik amaçlı, parasal ya da araçsal odaklıdır. Karşılıklı alma-verme ilişkisine dayanmakta ve sınırlı düzeyde duygusal beklenti barındırmaktadır. İlişkisel sözleşme ise uzun vadeli, çalışan ve işveren arasındaki alış verişte somut değişimlerin ötesine giden sadakat, güven, iş güvenliği, büyüme ve gelişme gibi sosyal-duygusal ilişkilere dayanmaktadır (Rousseau,1995). İşlemsel psikolojik sözleşme kuran çalışanlar kişisel kazanımları ölçüsünde çaba sarf ederken, ilişkisel psikolojik sözleşmeci çalışanlar ise “görev çağrısının” ötesinde beklentilere sahiptir (Pan, Zhang, Teo ve Lim, 2018).

Psikolojik sözleşme türleri açısından değerlendirildiğinde, ilişkisel olanların aksine işlemsel psikolojik sözleşmeci çalışanlar, diğer çalışanların ve örgütlerinin ihtiyaçlarına duyarsızdırlar. Bu bakımdan, karanlık kişiliklerin örgütleri ile daha çok işlemsel psikolojik sözleşme ilişkisi içerisinde oldukları ve bunun da bilgi saklamayı kolaylaştıran bir durum olduğu tartışılmaktadır. Sosyal ilişkilerde sadakat ve bağlılığa değil maddi ve kısa vadeli çıkarlarına önem veren karanlık kişilikler iş arkadaşlarının bilgi taleplerini umursamamaya eğilimli olacaktır. Çünkü başkalarının problemlerini çözmek iş ile ilgili yükümlülüklerinin ötesindedir (Pan, Zhang, Teo ve Lim, 2018).

Karim (2020) yüksek eğitim kurumlarında gerçekleştirdiği çalışmasında hem Makyavelizm hem de psikopatinin akademisyenlerin bilgi saklama davranışları üzerinde

pozitif yönde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Narsizmin ise bilgi saklama ile ilişkisinin anlamlı olmadığını raporlamıştır.

Pan, Zhang, Teo ve Lim (2018) karanlık üçlü ile bilgi saklama arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri (psikolojik sözleşme ve cinsiyet üzerinden) araştırdıkları çalışmalarında karanlık üçlünün 3 farklı boyutu ile bilgi saklamanın 3 farklı boyutu arasında doğrudan pozitif ilişkiler tespit etmişlerdir. Buna göre, Makyavelizm ile kaçınmacı bilgi saklama arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Makyavelistler örgütlerde taktiksel manipülatörlerdir. Aslında tutma niyetleri olmayan sözleri verirler ya da istenilen bilgi yerine onunla alakalı olabilecek başka bilgileri verirler. Narsizm ile mantığa büründürme arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Narsistler gösteriş meraklısıdır ve kendilerini diğerlerinden daha yetkin görürler. Narsistlerin kendisinden bilgi talep eden kişiye o bilgiyi veremeyeceğini söylemesinin nedeni o kişinin bilgiyi hak etmediğini ima ederek ondan üstün olduğunu göstermektir. Psikopati ise bilmezden gelme ile pozitif ilişkide bulunmuştur. Psikopatlar dürtüleri ile hareket eder ve teamüllere saygı duymazlar. Bu anlamda mantığa büründürme gibi üzerinde düşünmeyi gerektiren rasyonel stratejiler yerine “bilemem” gibi doğrusal söylemleri tercih ederler.

Bu değerlendirmelerden hareketle, bu çalışmada Makyavelist, narsist ve psikopat özelliklere sahip çalışanların örgütlerde daha fazla bilgi saklama eğiliminde olduğu varsayımı ile aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H1:Karanlık üçlü kişilik özellikleri (Makyavelizm, narsizm, psikopati) bilgi saklama davranışlarını (kaçınmacı, bilmezden gelme, mantığa büründürme) pozitif yönde etkilemektedir.

Cerne, Nerstad, Dysvik ve Skerlavaj (2014) bilgi saklamanın nedenleri arasında güvenlik, kendini savunma içgüdüleri ve hayatta kalma ihtiyacından bahseder. Bilgiyi saklayan çalışan, sahip olduğu tüm bilgi açıklandığında onun aleyhine oluşabilecek zayıflığı ve iş arkadaşlarının bunu sömüreceğini düşünerek, daha güvenli bir alanda kalmayı, yani bilgiyi saklamayı, tercih edebilecektir. Bu doğrultuda, örgütsel sinizmin de karanlık üçlü

kişilik özellikleri gibi bilgi saklama davranışının öncüllerinden biri olabileceği değerlendirilmektedir.

Sinik çalışanların bilgi saklama eğilimlerinin de yüksek olacağı, örgütlerde istenmeyen bir davranış biçimi olarak bilgi saklamanın çalışanların sinizm düzeylerinden de etkileneceği düşüncesinden hareketle, kavramlar arasındaki ilişkileri daha net açıklayabilmek amacıyla, çalışmanın bu bölümünün son başlığı olarak örgütsel sinizm kavramına ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

1.3.ÖRGÜTSEL SİNİZM

*“Örgütte problemlere yol açan kötü elmalar değildir. Problem, yönetimin elmayı çürütmesidir.”**

Örgütler çalışanlarının iş yerindeki iyi niyetli tutumları sayesinde gelişirler. Ancak bugün birçok örgütte çalışanların arzulanmayan tutumları da iş hayatının bir gerçeği olarak karşımıza çıkmaktadır (Naus, 2007). Sinizm de işyerinde görülen tutumlardan biri olarak bazı yazarlara göre olumlu olarak değerlendirilse de örgütleri olumsuz yönde etkilediği dile getirilen ve örgütsel davranış yazınında çokça araştırılan kavramlardan biridir.

Günümüzde hemen hemen tüm örgütler sinik tutumları olan çalışanlara sahiptir ve örgütsel sinizm çerçevesinde çalışanların reaksiyonlarına ilişkin farkındalık, örgütün ve çalışanın etkinliğini anlayabilmek bakımından hayati kabul edilmektedir. Sinizmin hem mesleki hem de endüstriyel bariyerlerden sızarak tüm örgüt türlerinde şirket hayatını gerçek anlamda etkilemekte olduğu tartışılmaktadır (James, 2005).

Sinizm, örgütsel yazının yanı sıra, oldukça geniş boyutlu bir kavram olarak, aynı zamanda felsefe, din, politik bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin birçok farklı disiplinine konu olmuş bir kavramdır. Bu açıdan her bir disiplinin, sinizm

* *“It wasn't bad apples that caused problems at the company. The problem was that management spoiled the fruit”*
Gill, J. (2000). Don't blame cynicism on 'bad apples'. BusinessWeek. October, 2000. Aktaran; Naus, A. J. A. M. (2007). Organizational Cynicism: on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization. Maastricht University Press.

kavramının sosyal süreçlerdeki rolünü farklı bakış açıları ile ele aldığı görülmektedir (Kalağan, 2009; Ince ve Turan, 2011).

Farklı disiplinlerin odağında olmanın yanı sıra sinizmin, polis sinizminden kişilik sinizmine veya sosyal/kurumsal sinizme kadar, birbirinden farklı birçok formda var olduğu görülmektedir. Bu çeşitliliğe ve derin geçmişine rağmen yine de örgütlere yönelik sinizmin, bir diğer ifade ile “örgütsel sinizm”, örgütsel davranış literatüründe görece yeni bir başlık olduğu söylenebilir (Cole, Bruch ve Vogel, 2006).

Ancak öncelikle kavramın tanımına ve ortaya çıktığı tarihsel sürece göz atmakta fayda görülmektedir.

1.3.1. Sinizm Kavramı

Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu'na göre (2007) sadece kendi faydasına inanıp da diğer herkesi bencil olarak tanımlayan insanlara “sinik”, bu düşünce yapısını açıklamaya çalışan kavrama da “sinizm” denilmektedir (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007). Bu açıdan düşünüldüğünde sinizm, skeptik, şüphe, güvensizlik, inanmazlık, kötümserlik ve negatifik ile benzeştiği söylenebilecek bir kavram olmasının yanı sıra günümüzde genel olarak kusur bulucu, seçici ve eleştirel kişileri tanımlamak için de kullanılmaktadır (Ince ve Turan, 2011).

Bugün bildiğimiz anlamda “sinizm”, “idealizmin antitezi” olarak, insan doğasına ilişkin temel bir felsefeyi yansıtmaktadır. Bu açıdan sinizm, bir insanın diğer insanların güvenilir ve samimi olduğuna güvenmeyeceğine dayanan genel tutum olarak tarif edilebilir (Andersson, 1996).

1.3.1.1. Antik Yunan'da “Sinizm”

Temelde bir düşünce ve yaşam biçimi olarak anılan sinizm, Yunan düşünce tarihinde izlerini bulan bir felsefi düşünce şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (Kalağan, 2009). “Sinik” ya da “kinik” kelimesinden türediği düşünülen kavramının kökeni Antik Yunan'a

dayanmaktadır. Antik Yunan'daki sinikler insan yaşamının doğal temelini "örgüt" değil (her türlü örgütlenme; din, devlet vs.) "birey" olduğuna inanmışlardır. Bireyin dışındaki her türdeki örgütlerin yapay, doğa dışı ve gereksiz olduğunu düşündükleri, insanları bunun üzerinde düşünmeye ve tartışmaya teşvik ettikleri ve en güçlü ve ayrıcalıklı silahlarının da "dalga geçme/mizah" olduğu aktarılmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Eski çağlardan bakıldığında, sinik düşünceye sahip olanların doğal bir yaşamı benimsediği, toplumsal kuralları reddetme ve uygarlığı küçümseme düşüncesinde olduğu söylenmektedir. Sinizm felsefesinin, sosyal kurallar yerine doğanın kurallarını ve bireysel düzlemde bilgi ile temellendirilmiş erdemliliği toplumsal kuralların yerine koyduğu anlatılmaktadır. Yaşam tarzı olarak bireysel özgürlük ve iç bağımsızlığın öncelendiği görülür (Kalağan, 2009).

Bugün tartışılan sinizm ise daha farklı algılanan ve daha yaygın olarak görülen bir tutum olarak literatürde yerini almıştır.

1.3.1.2. Günümüzde "Sinizm" Kavramı

Kökenlerini Antik Yunan'dan alan sinizm günümüzde bir miktar farklılaşsa da halen temel kökenini koruyan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Dean, Brandes ve Dharwadkar'ın (1998) aktardığında göre, Oxford İngilizce Sözlüğü, sinikleri "insan dürtülerinin ve eylemlerinin samimiyetine ve iyiliğine inanmamak için eğilim gösteren ve bunu da küçümseme ve alayla ifade eden kişiler" olarak tanımlamıştır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998; Kalağan, 2009).

Antik haliyle sinizm tüm bağımlılıklardan özgürleşmiş kendine yeten bir birey olma düşüncesini savunmaktayken bugünkü kavram, seçici, tatmin olmamış, her zaman olaylara karşı eleştirel yaklaşan, kendi çıkarlarını önemseyen ve negatif düşüncelerle dolu bireyleri tanımlayacak şekilde değişmiştir (Torun and Çetin, 2015; Akar, 2019).

Antik sinikler aşırı eleştirici ve toplumsal anlamda duyarsız olarak bilinirken, bugün bildiğimiz anlamdaki sinikler daha çok kötümserlik ve güvensizlik ile anılmaktadır. Sinik ifadenin en net formlarından biri de muhalifliktir. Muhalifler genel uzlaşya karşı çıkan çatışmacı görüşteki kişiler olarak tanınır (Mantere ve Martinsuo, 2001).

Eski sinikler etik ve ahlaka sıkı sıkıya bağlıdırlar. Hatta bu değerlere kendilerini adapte etmeyenlere acımasızca saldırmışlardır. Ancak modern zamandaki sinizmde etik ve ahlaka sıkı bağlılık görülmez, bunun yerine toplumun dayattığı hakimiyet ve idare şeytanından kendilerini kurtarmak isterler. Çağdaş sinizm yabancılaşma, umutsuzluk, kızgınlık, gözünün açılması, hor görme gibi kavramlarla tanımlanmaktadır (Andersson, 1996).

1.3.2.Sinizmin Türleri

Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) çalışmalarında bugün bildiğimiz anlamıyla sinizmi kavramsallaştırabilmek için literatürü inceleyerek taksonomik bir yaklaşım ile 5 tür sinizm tanımlaması yapmışlardır. Benzer bir sınıflandırmaya Abraham (2000) tarafından da çalışmasında yer verildiği görülmektedir.

Buna göre, kişilik sinizmi (personality cynicism), sosyal/toplumsal sinizm (societal/institutional cynicism), çalışan sinizmi (employee cynicism), örgütsel değişim sinizmi (organizational change cynicism) ve meslek/iş sinizmi (work cynicism) tüm örgütü etkileyen birbirinden farklı tür sinizm formları olarak listelenmektedir. Teorik olarak beş formun tümü de bireyin hayatındaki ve çevresindeki farklı öğelerden oluşmaktadır. Yalnızca kişilik sinizmi insan davranışlarının genel olarak olumsuz algısını yansıtan genetik ve değişmez bir özellik olarak tarif edilmektedir (James, 2005).

Literatüre göre 5 kategoride sinizm türleri aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

Kişilik Sinizmi:Bireylerdeki sinizm kişiliğin doğal bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Sinikler diğer insanlara güvenmez ve düşmanlık besler. Bu karakter temelli yaklaşım çerçevesinde sinik davranışların değiştirilmesinin pek mümkün olmadığı düşünülür

(Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Bu anlamda kişilik sinizmi, doğuştan gelen ve sabit olan olumsuz insan davranışlarını ifade eden tek sinizm formudur. Kişilik olarak sinik bireylerde fazla kibir ve zayıf sosyal bağlar görülmektedir. Genelleme yaparak kendisinden başka herkesin hatta tüm dünyanın güvenilmez, yalancı, empati yoksunu ve bencil olduğuna dair derin inançlar taşıdıkları söylenmektedir (Abraham, 2000).

Toplumsal / Kurumsal Sinizm: Sosyal yapı, politik ve ekonomik düzen, verilen sözlerin tutulmaması, ağır yaşam koşulları gibi toplumsal temellerden kaynaklanan sinizm bu başlık altında açıklanmaya çalışılır. Özellikle ABD’de 20. yy başlarında hızlanan sanayileşme sürecinde birçok Amerikan vatandaşının yaşadığı hayal kırıklığı sinizm ile açıklanmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

İş güvenliği, mülkiyet özgürlüğü, refah bir gelecek beklentisi, kaliteli eğitim vs gibi konularda toplum ile birey arasında kurulan sosyal sözleşmenin kırılmasının bir sonucu olarak topluma ve kurumlara yönelik inancın kaybedilmesi ile oluşan sinizm toplumsal/kurumsal sinizm olarak ifade edilmektedir. Vadedilen “Amerikan Rüyası”nın özellikle 1973 ekonomik krizinden sonra tutmaması sonucu bu durum ortaya çıkmıştır denilmektedir (Abraham, 2000).

Mesleki Sinizm / İş Sinizmi: Polisler gibi bazı mesleklerin iş hayatındaki rol karmaşası ve baskı üzerinden açıklanan meslek sinizminde ortaya çıkan sinik duyguların iş yaşamına bağlı oluşabileceği ilk kez dile getirilmiştir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Naus’un (2007) aktardığına göre “mesleki sinizm” çerçevesinde sinizmi araştıran çalışmalar daha çok sağlık çalışanları, sosyal hizmetler ve polisler gibi belirli bir mesleki alanda çalışan kişilerin sinik davranışlarını tanımak ve anlamak üzerine yapılmıştır. Mesleki sinizm doğrudan ve temelde müşterilere, zaman zaman da toplumun geneline yönelik olarak gelişen, zaman zaman da işveren örgüte yönelen bir tutum olarak gözlenmiştir (Naus, 2007).

Abraham'ın (2000) “iş sinizmi” olarak adlandırdığı bu sınıfta bazı belirli hizmet türlerinde müşterilerle olan stresli etkileşimin, çalışanların duygusal olarak aşırı yüklü ve psikolojik olarak tükenmiş bir halde hissetmelerine neden olduğu söylenir. Örneğin sağlık hizmetlerinde hata yapmak kabul edilemezdir, hastalar çoğunlukla işbirliğine yanaşmaz. Bir başka örnek meslek türü de havayolu çalışanları olarak gösterilmektedir. Havayolu çalışanları nezaketlerini korumakla yükümlü olup kaba, talepkar ve zorlayıcı yolcularla ilgilenmek zorundadırlar. Bu durum, zamanla bu işlerde çalışanlarda kişiliklerinden kopuş ve müşterilerle arasına mesafe koyma şeklinde bir mücadele yöntemi geliştirilmesine, bu durum da duygusal umursamazlık, çözülme ve hissizlik gibi sonuçlara yol açmaktadır (Abraham, 2000).

İş-meslek sinizmine yol açan bir diğer neden ise kişi-rol çatışması olarak gösterilmektedir. Buna göre, kişisel değerler ile örgütün değerlerinin birbirine uymadığı durumlarda çatışma ortaya çıkmaktadır. Bazı belirli meslekler, mesela çocuk bakımı veya sekreterlik hizmetleri gibi, gerçek duyguların gizlenmesi ve gerçek duygunun tam tersi davranışlarla rol yapılmasını gerektiren meslekler olabilir. Bu durumun çalışanlarda kimlik hassasiyetlerini yitirmeleri ile sinik tutumlara neden olabileceği söylenir (Abraham, 2000).

Mesleki sinizmden sonra araştırmaların örgütteki istenmeyen olaylara karşı ortaya çıkan çalışan sinizmi üzerine odaklandığı görülür (Naus, 2007).

Çalışan Sinizmi: Çalışanın iş yerinde ve iş ile ilgili konularda hor görme, kızma ve umutsuzluğa kapılma gibi yaşadığı olumsuz duygulara odaklanılmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Çalışan sinizminin hedefi büyük işletmeler, üst yönetim, işyerindeki diğer birimlerdir. Sinik çalışanlar başta ücretlerdeki eşitsizliği, adaletsizliği hissederek diğer çalışanlardan farklılaşırlar (Abraham, 2000).

Örgütsel Değişim Odaklı Sinizm: Bir grup araştırmacı örgütsel sinizm kavramına giden bu kavramsallaşma sürecine son halkayı ekleyecek şekilde örgütlerdeki sinizmi “örgütsel değişim” ile açıklamaya çalışmışlardır. Değişimin anlamsız olduğu inancı ve değişimi hızlandıran şeylere karşı ortaya çıkan olumsuz duygular sinizm ile

kavramsallaştırılmaktadır. Sorunların çözülemeyeceğine inanıldığı için örgütsel süreçlerdeki değişim de boşuna olarak görülür. Kişilik sinizmine kıyasla örgütlerde bu durumun düzeltililebilir olduğu sıkla dile getirilmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Son yüzyılda modern iş hayatındaki hızlı değişimin örgütleri de apar topar değişmeye zorladığından bahisle örgütlerde hızlı bir değişim/dönüşüm süreçleri baş göstermiştir. Değişim süreçlerinde oluşan aksaklıkların, başarısızlıkların çalışanlarda değişime yönelik sinizmi tetiklediği söylenir. Amacına ulaşmayan değişim çabalarına bir tepki olarak gelişen sinizm, gelecekteki değişime yönelik çabalar ve değişimi yönetenlerin niyetleri hakkında kötümserliğe işaret eder. Örgütlerde değişim süreçleri başarısızlığa uğradığında çalışanlar başlangıçta hayal kırıklığına uğrar ve aldatılmış hissederler. Değişimin başarısına olan kötümser bakış açısı kişiyi yeni bir hayal kırıklığından koruyan bir nevi kalkan olarak devreye girer. Sinikler, değişime katılmayarak başarısızlığın sorumluluğunu paylaşmaktan korunduklarını düşünürler (Abraham, 2000).

Literatürde farklı neden ve sonuçlarla incelenen sinizmin dağınık bir şekilde ortaya konduğundan bu şekilde bir sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Ancak, bu sınıflandırmanın son halkası olarak nitelendirilebilecek kavram olan “örgütsel sinizm” bu sınıflandırmadan ayrı ve üst bir noktada durmaktadır denilebilir. “örgütsel sinizm” kavramı, araştırmacılara göre, bu beş türün tüm öğelerini içermek zorunda olmamakla birlikte, aynı zamanda örgütlerine karşı sinik tutumlar sergileyen bireylerin sahip olduğu değişmez bir kişilik özelliği olarak da görülemez (James, 2005).

1.3.3.“Örgütsel Sinizm” Kavramı

İşe karşı sinizm genel olarak işin zulmedici, tatmin vermeyen ve çabalamayı hak etmeyen bir noktada olduğuna yönelik tutumu yansıtır. Buna göre, şirketlerin çalışanlarına değer vermediğine ve işlerin de çalışanın kendini adamasına değmeyecek olduğuna dair bir inanış olduğu söylenebilir (Andersson, 1996). Bu anlamda, çalışma ortamlarında sinikler, örgütlerini “hor görmeleri” ile tanınırlar. Hiyerarşiyi, hakimiyeti ve sosyal adaletsizliği kaba bir şekilde eleştirirler (Kalağan, 2009). Örgütlerde sinik karakterler, sürekli şikayet

eden, örgütü ve iş arkadaşlarını hor gören, her zaman kötümser bir dil seçen, başarısız olduklarında hemen hayal kırıklığına uğrayan ve örgütün sürekli onları aldattığını hisseden kişiler olarak anılırlar (Abraham, 2000; Akar, 2019). Dahası çoğunlukla işyerinde herhangi bir spesifik olay ya da duruma yönelik olarak ortaya çıkan sinizm davranışı (örneğin lidere) tüm liderlere ya da tüm işyerlerine genelleştirilerek yaygınlaşır (Andersson, 1996).

Sinizmin toplum içerisindeki yaygınlığının yanı sıra literatürdeki yerine bakıldığında, örgütsel davranış alanında değerli bir potansiyele sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan araştırmalar, sinizmin, iş tatmini, kişiler arası ilişkiler, örgütsel bağlılık gibi diğer kritik örgütsel sonuçlara benzer şekilde iş ile ilgili tutumlar arasına eklenmesi gereken bir kavram olduğuna dair somut bir ihtiyaç olduğu ortaya konmuştur. Fakat bu sayılan iş ile ilgili tutumlardan farklı olarak sinizm, genelde negatif bir tutum olarak sayıldığından, yöneticiler için de örgütler için de hassas bir başlığı oluşturduğu açıktır (Andersson, 1996).

Sinizmi araştıran çalışmalar bulunsa da örgütler ve çalışanlar ile sinizm arasındaki bağı araştıran ve örgütsel sinizmi kavramsallaştıran çalışmaların görece yeni olduğu görülmektedir.

James (2005) sinizmin örgütleri ve örgüt üyelerini hangi açılardan etkilediğini araştıran ilk akademisyenlerin Goldner, Ritti ve Frence (1977) olduğunu belirtir. Ancak bu araştırmacılar “sinik bilginin” nasıl üretildiği ve bu sinik bilginin yönetimin otoritesini nasıl sarstığı özelinde araştırma yaparak, bir başka deyişle örgütün kurumsal ve bürokratik yapısı üzerine odaklanarak örgüt üyelerinin bireysel karakterini göz ardı etmek suretiyle sinizmi araştırmışlardır. Bu anlamda, örgütsel sinizmi ayrı ve bağımsız bir kavram olarak ele almamışlardır. Goldner ve diğerleri sinik bilgiyi, örgütlerin eylemlerinde iyiliği ve saygınlığı yadsıdığına ilişkin bilgi olarak tanımlamışlardır (James, 2005).

Örgütsel sinizm üzerine yapılan ilk çalışmalar ise 1980’li yılların sonu ve 1990’lı yılların başına dayandırılmaktadır. Kavram ilk olarak 1989 yılında yayınlanan bir kitap ile ortaya

çıkar. Kanter ve Mirvis (1989) tarafından Amerikalı işgörenler hakkında hazırlanan ve sinizmin örgütte neden yaygınlaştığını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu kitap ile (Kanter, D.L. and Mirvis, P.H. (1989), *The Cynical Americans. Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.) örgütsel literatürde sinizm kavramı ortaya çıkmıştır. Çalışanların örgütlerine yönelik neden olumsuz tutum takındıklarını anlama yolunda yapılan araştırmalar, araştırmacıları “sinizm” kavramına ulaştırır (Kalağan, 2009; Ince ve Turan, 2011).

Daha sonra Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) tarafından yapılan çalışma ile kavramın kuramsallık kazandığı görülmektedir. Geçmişteki sinizm teorileri üzerine kurgulanan ve onları entegre etme çabasının başarılı bir sonucu olarak Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) “yeni” bir sinizm kavramsallaştırması ortaya koymuşlardır (James, 2005). Örgütsel sinizm, örgüte ilişkin açık ya da gizli bir şekilde yapılan sert eleştiri, sinik inanç ve olumsuz duygular olarak tarif edilmektedir (Kalağan, 2009).

Örgütsel sinizmi tanımlayan ve kavramlaştıran araştırmacılar olan Dean, Brandes ve Dharwadkar’a (1998) göre, beklenti kuramı (expectancy theory), atfetme kuramı (attribution theory), tutum kuramı (attitude theory), sosyal değişim kuramı (social exchange theory), duygusal olaylar kuramı (Affective Events Theory) ve sosyal güdülenme kuramının (Social Motivation Theory) kuramsal temellerine dayanan örgütsel sinizm kavramı, örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olduğu düşüncesi ve bireyin örgütüne ilişkin olumsuz tutumu olarak açıklanır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998; Kalağan, 2009).

Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998), örgütsel sinizmi “örgütün bütünsellikten yoksun olduğuna dair inanış, örgüte karşı olumsuz duygu ve bu inanış ve duygulardan etkilenen küçümseyici ve eleştirel davranıştan oluşan işveren örgüte yönelik olumsuz tutum” şeklinde tanımlamakla örgütsel sinizmin boyutlarına da işaret etmişlerdir. Buna göre, örgütsel sinizm, örgüte yönelik negatif tutum olup 3 boyuttan oluşmaktadır. 1) örgütün bütünlükten/doğruluktan yoksun olduğuna yönelik **inanış** 2) örgüte yönelik olumsuz **duygu** ve 3) bu inanış ve etki ile tutarlı şekilde örgüte yönelik küçümseyici ve eleştirel **davranış** eğilimi (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Naus (2007) sinizmin tüm yönlerini yansıtmakla birlikte bu tanımın spesifiklik içermemesi bakımından bir noktada eksik olduğunu belirtir. Buna göre, tanım kapsamında düşünüldüğünde sinik davranışın tüm örgüte, yönetime ya da çalışanların tamamına yöneldiğinin söylendiği görülmektedir. Ancak, küçümseyici davranışın her zaman değil sadece belirli bir zamanda veya her şeye değil spesifik bir olay veya duruma yönelik de olabileceği yazar tarafından hatırlatılmaktadır (Naus, 2007).

Örgütsel sinizme gelene kadar araştırmaların yoğunlaştığı mesleki sinizm ya da çalışan sinizmi kavramlarında genellikle sinizm bir kişilik özelliği veya kalıcı bir davranış durumu olarak tarif edilirken, kavram olarak örgütsel sinizmin tanımlandığı çalışmalarla birlikte sinizmin “tutum” olarak tanımlandığı dikkat çekmektedir. Zira tutum, karakter özelliğinden farklı olarak kalıcı olmayan, zamana ya da duruma göre değişebilen bir kapsama sahiptir. “Tutum”, tanımı gereği, hedef obje hakkında bilgi ve bu objeye yönelik herhangi bir inanç edinildiğinde ortaya çıkan bilişsel olarak öğrenilmiş süreçlerden gelişmektedir. Dolayısıyla sinizm de öğrenilen bir durumdur denilmektedir (Naus, 2007). Zira, Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) tarafından ortaya konan çerçevenin en önemli avantajlarından biri de sinizmin, bir karakter özelliği olmadığı, belirli bir iş veya mesleğe özgü olmadığı, sinizmin bir “durum” olduğudur ki bu inanış, duygu ve davranış yapıları tarafından çevrelenmiş bir durum olarak tanımlanmaktadır (James, 2005).

İnanış, etki ve davranış eğilimi öğeleri ile bağlantılı çok boyutlu bir kavram olan örgütsel sinizmin öğelerini açıklayan araştırmacılar şu tanımları ortaya koymaktadır.

İnanış; örgütün ve örgütün pratiklerinin bütünlükten, dürüstlükten, saygınlıktan uzak olduğuna, örgütün bencil ve bazı çıkarlar için dürüstlükten kaçınacağına, örgütteki kişilerin ise güvenilmez olduğuna yönelik düşünceyi ifade eder.

Duygu; hedefe yönelik duygusal reaksiyonlardır. Sinizm örgüte ilişkin olarak yalnızca serinkanlı yargılamaları değil aynı zamanda çok güçlü duygusal tepkileri de içerir. Bu duygular küçümseme, hor görme, çok öfkelenme, tikslenme hatta bazen utanç gibi duygulardır. Siniklerin bu duygular sayesinde ironik bir şekilde örgüt üzerindeki üstünlüklerini düşünerek gizli bir zevk duyduğu da söylenmektedir.

Son boyut **davranış** ise zaman zaman aşağılayıcı da olabilen olumsuz hareketlere eğilimdir. Bu davranışlar, örneğin, tıpkı Antik Yunan'da olduğu gibi, aşırı sert eleştirinin dışavurumu olabilmektedir. Mizah, çoğunlukla alaycı mizah, bir başka örnektir. Sinikler örgütün eylemlerinde art niyet arar, eylemlerin geleceğine dair kötümser yorumlar yaparlar (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Bir başka açıdan bakıldığında, sinizmin örgütlerde bireylerin aklına çeşitli sebeplerle yerleşen bir bilgi olarak tarif edildiği görülür. Buna göre “sinik bilgi” örgüte karşı şüphe ve güvenmeme durumundan kaynaklanmaktadır. Ayrıca sinik bilgi, örgütün yapısını ve yönetimin devamlılığını korumak için örgüt tarafından sergilenen saygınlık, iyilik faaliyetlerinin, özgeci eylem ve tutumlarının tümüyle görmezden gelinmesinden kaynaklanmaktadır denilmektedir (Ince ve Turan, 2011).

Örgütsel sinizm açısından en önemli görülen hususlardan biri de Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) tarafından tespit edildiği üzere, sinizmin, her şeye karşı düşmanlık anlamında değişmez bir özellik olarak değil örgütü hedef alan ve düzeltilebilir bir durum/hal olarak ele alınmasıdır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Öte yandan, Mirvis and Kanter (1989) tarafından da belirtildiği gibi sinizm aşağıdan yukarıya toplumun her seviyesinde görülebilmektedir. Endüstri ve iş çevrelerinde de birbirini besleyen karşılıklı kötümserlik ve yaygın bir güvensizlik hissi ile çalışanlar arasında da sinizm görülmektedir (James, 2005). Sinik bireyler örgütün her seviyesinde olabilir. Bir başka ifadeyle sinizm belirli örgütlere ya da bazı bireylere ait bir tutumdur denilemez (Ince ve Turan, 2011).

Dahası dünya “sinikler” ve “sinik olmayanlar” olarak da ikiye ayrılmaz. İnsanlar farklı düzeylerde sinik duygulara sahip olabilir. Sinizm doğrudan söz ve söylemlerden anlaşılabilen gibi (örneğin örgütün kurumsallığın sorgulayan sözler) sarkastik mizah veya sözlü olmayan davranışlarla da (manalı bakışlar, göz devirmek gibi) kendisini belli edebilmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998; Brown ve Cregan, 2008).

Örgütsel sinizmin kavramsal olarak boyutları da araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir.

1.3.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Yukarıda da bahsedildiği üzere, Dean ve diğerleri (1998) tarafından tanımlandığı ve literatürde de kabul gördüğü haliyle örgütsel sinizmin 3 boyutu bulunmaktadır. Kavramın araştırmacılar tarafından yapılan tanımında da yer verilen bu boyutlar; “bilgi” bakımından “bilişsel boyut”, duygu bakımından “duyuşsal boyut” ve davranış bakımından “davranışsal boyut”tur.

Bilişsel Boyut: Çalışanların örgütleri hakkında elde ettiği olumsuz bilgi ve bu bilgiler çerçevesinde örgüte yönelik geliştirdiği birtakım olumsuz inanışları ifade eden boyut bilişsel boyuttur.

Bilişsel boyut çalışanın sinizmi düşündüğü ve sinizmi tecrübe ettiği boyutu işaret eder. Çalışan bu boyutta gözleme, algılama ya da yaşayarak öğrenme yoluyla örgüt hakkında elde ettiği bilgileri inanışa dönüştürmek üzere zihninde toplar (Naus, 2007). Johnson ve Kelly (2003) çalışanın tecrübelerinden edindiği sinik duygudan bahsederken sinizmin sadece kişinin kendi tecrübelerinden etkilenmediğini de belirtmektedirler. Kişisel deneyimlerin yanı sıra sinik çalışanlar, örneğin diğer iş arkadaşlarının tecrübeleri hakkında elde ettiği bilgilerden hatta işverenin diğer öğütlerle olan ilişkilerindeki veya birlikte çalıştığı diğer kişilere yönelik davranışlarındaki etik olmayan durumlardan da etkilenmektedir. Dahası bir işveren ile yaşanan kötü deneyimlerin, yeni işverene yönelik bireysel sinizmi de etkilediğini söylemektedirler (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003).

Sinizmin özündeki inanış doğruluk, dürüstlük, adalet gibi ilkelerin liderin ya da yönetimin kendi çıkarları için feda edildiğine yönelik bir inanış olarak açıklanmaktadır. Bu durumda bireyler liderin ya da yönetimin ya da sinizmin hedefi her ne ise onun gizli adımlar attığına ve etrafındakileri aldattığına inanırlar (Abraham, 2000). Örgütsel kararların arkasında gizli güdüler olduğuna inan sinikler, yönetimin açıklamalarını kabul etmezler. Sinik çalışanlar örgütün samimi olduğuna inanmaktansa çalışanlarını aldattığına inanmaya daha eğilimlidirler (Kutunis ve Çetinel, 2010).

Güvensizliği de işaret eden bu bilgi ve inanışlar sinizmin bilişsel boyutunu oluşturmaktadır.

Duyuşsal Boyut: Çalışanların örgütlerine yönelik geliştirdiği olumsuz hisleri tarif etmek için tanımlanan boyut duyuşsal boyuttur. Çalışanların davranışlarına temel olan salt bilginin değil, aynı zamanda duyguların da yönlendirici etkisinden bahsedilmektedir. Bir başka deyişle sinizm bilinen ya da düşünülen bir şey olmakla kalmaz aynı zamanda hissedilebilen bir duygudan da etkilenmektedir.

Duyuşsal boyut sinizmi hisseden kişilerin duygu tarafını işaret eder. Bu kişiler dürüstlük adalet gibi konularda derin ve kötü tecrübeler edindiğinde veya saygı ve kıymet görme arzuları örgüt tarafından karşılanmadığında kızgınlık, öfke ve göz açılması gibi birtakım hisler tecrübe etmektedir (Naus, 2007).

Sinizmin duyuşsal ögesi, kibir, sinir, stres ve utanç gibi çok güçlü negatif duyguların yoğunlaşarak ortaya çıkmasını işaret etmektedir. Sinik bireyler, bu duygu yoğunluğu bakımından düşünüldüğünde, onları haklı çıkaracak şekilde örgütün başarısızlığa uğramasından dahi zaman zaman memnuniyet duyabilmektedir (Abraham, 2000).

Sinizmin duygusal boyutunda sinik bireylerin örgütlerini düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve utanç hissedebilecekleri belirtilmektedir (Kutaniş ve Çetinel, 2010).

Davranışsal Boyut: Sinizmin davranışsal boyutu ise olumsuz bilgi ve duyguların bir yansıması olarak çalışanların örgüte yönelik sözlü ya da sözsüz (hareket ile) olumsuz davranışlarını ifade etmek için kullanılmaktadır.

Sinik inanç ve olumsuz duygular bir araya geldiğinde örgüte yönelik sert eleştiriler bir davranış olarak ortaya çıkar. Açıkça sözlü olarak örgütü eleştirmek veya alaycı mizah yoluyla söylemlerde bulunmanın yanı sıra manalı bakmak, gözleri devirmek, yapmacık gülümsemek gibi mimik ve benzeri sözlü olmayan davranışlar yoluyla da sinik tutum

sergilenir (Abraham, 2000). Sonuç olarak, davranışsal boyut örgütsel sinizmin dış çevreden algılanabilir halini temsil etmektedir.

Kavramın boyutlarının yanı sıra örgütlerde çalışanları sinizme iten nedenler de literatürde sıklıkla araştırılmıştır.

1.3.5.Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Temel olarak, örgütsel sinizm üzerine çalışan yakın zaman araştırmacılarının bir bölümünü sinizmin öğrenilmiş bir tutum olduğunu düşünmektedir. Ancak diğer taraftan bu alandaki ilk çalışmaları gerçekleştirenlerin büyük bir bölümü ise sinizmin bireylerin karakter özelliklerinin bir yansıması olduğu görüşünde yoğunlaşmaktadır. Karakter temelli yaklaşımı benimseyen araştırmacılar sinizmi insan doğasından ortaya çıkan genel bir perspektif olarak değerlendirmektedirler (Ince ve Turan, 2011). Her iki yaklaşım çerçevesinden de bakıldığında sinizme neden olarak gösterilebilecek birçok faktör araştırma sonuçlarına yansımıştır.

Çalışan sinizmini veya işyerinde sinizmi araştıran ilk zamanlardaki çalışmalarda daha çok ekonomi ile ilgili nedenlerin sinizmin öncülleri arasında sayıldığı görülmektedir. Yüksek makam tazminatları, zayıf örgütsel performans ve ani işten çıkarmalar çalışanların tutumlarında istikrarsızlık yaratacak ve çalışan sinizmine neden olacak değişkenler arasında sayılmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997).

Bazı güncel nedenler ise; yanlış yönetilen örgütsel değişim trendleri, aşırı stres, karşılanmayan beklentiler, düşük sosyal destek, yetersiz ödüllendirme, amaç çatışması, artan örgütsel karışıklık, karar vermede yetersizlik, iletişim eksikliği, psikolojik sözleşme ihlalleri, dışlanma (Reichers, Wanous ve Austin, 1997) ve benzeri örgütsel nedenlerin yanı sıra düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphecilik, kaygı bozukluğu, sosyal geri çekilme, obsesyon gibi kişilik özellikleri (Ozgener, Öğüt ve Kaplan, 2008) ya da psikolojik sorunlar olarak gösterilebilmektedir (Ince ve Turan, 2011).

Ince ve Turan'ın (2011) aktardığında göre sinizmin örgütsel nedenleri açısından en çok bahsi geçen kavramlar psikolojik sözleşme ihlali, gücün adaletsiz dağıtımı, süreçlerde adaletsizlik, geleneksel iş değerleri, uzun çalışma saatleri, mobbing, efektif olmayan yönetim ve/veya liderlik, küçülme, yeniden yapılanma, görevden alma, üst düzey yöneticilerin yüksek ücret almaları, ani işten çıkarmalar ve düşük örgütsel performans ve örgütsel değişim olarak sıralanmaktadır (Ince ve Turan, 2011).

Alanyazın incelemesinde karşılaşılan nedenler aşağıda başlıklar halinde özetlenmiştir.

Karşılanmayan Beklentiler:

Örgütsel sinizm nedenleri bakımından bazı araştırmacıların bireyin beklentilerine odaklandığı görülmektedir. Gerçekçi olmayan yüksek beklentilerin oluşması ve bu beklentilerin karşılanmaması durumunda yaşanan hayal kırıklığı veya hüsrana duygusunun bir sonucu olarak sinizmin oluşacağını düşünmektedirler (Andersson, 1996; Kalağan, 2009).

Bu anlamda “Beklenti Kuramı” (Expectancy theory) örgütsel sinizmin nedenlerini açıklamaya çalışan ve en sık çalışılan kuramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. James'in (2005) aktardığına göre Vroom (1964) tarafından kavramsallaştırılan “Beklenti Kuramı” bireylerin, beklenti, işe yararlık ve valans (değerlik) elementlerinin çarpımsal işleyişi tarafından motive edildiğini söyler. Kuramın kapsamı zamanla genişlemiş ve zaman içerisinde çalışan davranışlarını değerlendirmede, anlamlandırma ve yorumlamada da genel çerçeve olarak kullanılmaya başlanmıştır (James, 2005).

Beklenti Kuramı kapsamında Andersson (1996) sinizme neden olan 3 temel etkenden bahseder. Birincisi gerçekçi olmayan yüksek beklentiler formüle etmek, ikicisi bu beklentilerin karşılanmasında hayal kırıklığı yaşamak ve sonuncusu bunun devamında gelen farkına varma/göz açılması durumu (Andersson, 1996; Brown ve Cregan, 2008).

Sinik bireylerin aşırı çalışkan ve ahlaklı kişiler olduğu düşünüldüğünde örgütlerde sinizmin nedenlerinin de başta hayal kırıklığı ile açıklanması oldukça olası görünmektedir. Yapılan kimi çalışmalarda iş etiği ile sinizm arasında yüksek korelasyon bulunduğunu belirten Naus (2007) iş etiğine sahip çalışanların işin özünde iyi olduğuna inandığından bahisle bu kişilerin daha çok çalışıp ve işini özenle yaptığını, karşılığında da örgütün ona saygılı ve adil davranmasını beklediklerini belirtir. Örgütün bu beklentileri karşılamakta başarısız olması durumunda ise yüksek bir hayal kırıklığı, uyanma /gözünün açılması hissi ve en nihayetinde sinik eğilime doğru giden bir süreç başlar. Diğer taraftan, işini daha az önemseyen ya da örgütün doğruluğundan ve dürüstlüğünden şüphe etmesine rağmen bununla mücadele etmeyi öğrenmiş olan çalışanların, diğerlerine göre, sinik olamayacağı söylenmektedir (Naus, 2007).

Netice olarak sinizmin oluşması için çalışan ile işveren örgüt arasındaki karşılıklı ilişkinin dengesiz olması beklenir (Naus, 2007). Bu dengesizlik durumunun çalışarlarda sinik eğilimlere sebep olabileceği aktarılmaktadır.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algısı:

Örgütsel adalet algısı literatürde sinizm ile ilişkisi en çok araştırılan kavramlardan bir diğeridir. FitzGerald (2002) çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında örgütsel sinizm tutumu ile örgütsel adalet algısı arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Buna göre, adaletsizlik algısı arttıkça sinik tutumlar da artmaktadır (FitzGerald, 2002).

Çalışanlar, örgütün onlara adil davranıp davranmadığına ilişkin algıları üzerinden işe yönelik sinik tutumlar geliştirmeye eğilimlidirler. Dolayısıyla örgütsel adalet algısı daha doğru bir ifadeyle örgütsel adaletsizlik sinizmi etkileyen faktörler arasındadır (James, 2005).

Kutanis ve Çetinel (2010) tarafından nitel yöntemlerle yapılan araştırmada akademisyenler arasında adaletsizlik algısının örgütsel sinizme neden olmakla birlikte

adaletsizliğe tepki gösterme gücünün de örgütsel sinizmin asıl belirleyicisi olduğu sonucuna varıldığı belirtilmektedir (Kutanis ve Çetinel, 2010).

Örgütsel adalet algısına benzer şekilde örgütsel destek algısındaki yetersizliğin de sinizme neden olan öncüller arasında sayılabileceğine yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Örgüt tarafından kendisine ne kadar değer verildiğine, ne derece önemsendiğine ve bireysel iyiliğinin ne kadar düşünüldüğüne işaret eden örgütsel destek algısı çalışanın örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Düşük örgütsel destek algısının olumsuz tutumlara neden olabileceği düşünüldüğünde sinizmin öncüllerinden birinin de düşük örgütsel destek algısı olabileceği akla gelmektedir. Literatürde örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Kasalak ve Aksu, 2014).

Treadway, Hochwater, Ferris, Kacmar, Douglas, Ammeter ve Buckley (2004) liderlerin yeteneklerine ilişkin yaptıkları model çalışmalarında algılanan örgütsel destek ve güvenin çalışan sinizminin öncülleri arasında olduğunu görmüşlerdir. Bu çalışmada, örgütsel sinizmin teorik altyapısı ile de uyumlu şekilde, yüksek algılanan örgütsel destek düzeyi ve sinizm arasında ve yüksek güven seviyesi ile sinizm arasında negatif korelasyon olduğunu bulgulamışlardır. (Treadway, Hochwater, Ferris, Kacmar, Douglas, Ammeter ve Buckley, 2004).

Psikolojik Sözleşme İhlali:

Örgütlerde sinizmin ortaya çıkmasına neden olan ve neredeyse tüm araştırmacılar tarafından tekrarlanan en kritik faktör “psikolojik sözleşme ihlali” olarak karşımıza çıkmaktadır (Ince ve Turan, 2011).

Psikolojik sözleşme ihlalinin de “beklenti kuramını” destekler şekilde çalışanların örgüte karşı olumsuz duygu ve davranışlar geliştirmesini ve nihai olarak örgütsel sinizmin ortaya çıkmasını etkilemektedir. Çalışanlar istediklerini alamadıklarını düşündüklerinde psikolojik sözleşme ihlali algısı oluşur ve sinik eğilim ortaya çıkabilir (James, 2005;

Kalağan, 2009). Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi farklı modellerde inceleyen ve pozitif ilişki tespit eden çok sayıda çalışma bulunduğu görülmektedir.

Temel olarak psikolojik sözleşme kavramı ile kastedilen; işveren ile çalışan arasında kurulan karşılıklı fayda yükümlülüğüne yönelik bir inanıştır. Bir başka deyişle çalışanın örgüte katkıları karşılığında örgütün bu emeğin karşılığını bir şekilde vereceğine inanıldığında psikolojik sözleşme kurulmuş olmaktadır. Örgütler çalışana gelecekte elde edilecek faydalar bakımından açık ya da örtük vaatlerde bulunur ve çalışanlar da bu anlamda beklentiye girer (Andersson, 1996).

Günümüzün istikrarsız iş yaşamında ise örgütler, pazarlığın kendi taraflarına düşen sözleri tutmazlar. Çalışan, örgütün verilen sözleri tutmadığını algıladığında ise psikolojik sözleşme bozulur. Bir kez oluşan şüphe ve güven kaybı ise tamir edilemez, çalışana duygusal bakımdan dönülmez şekilde zarara uğratar, çalışanda olumsuz tutum ve davranışlar gelişmesine neden olur. Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğinin algılandığı durumlarda çalışanlar, sinizm olarak açıklanabilecek şekilde, iş ile ilgili inanış, duygu ve davranışlarda tutarsızlık göstermeye başlamaktadırlar. Dahası, bireyler bilişsel anlamda tutarlılık peşinde olduğu için bir tek öznel olayda gözlemlediğini genele yönelik tutumu şeklinde formüle etmeye eğilimlidir. Bu genelleştirme halinde çalışan, bundan sonraki tahminlerini örgütün tamamına, hatta tüm diğer örgütlere, yöneticilere ve her türlü durumlara yönelik olacak şekilde genelleştirir (Andersson, 1996). Böylece sinik eğilim de yer ve zaman bakımından genişlemiş ve yayılmış olur.

Örgütsel Değişim:

Sinizm ile ilgili araştırmalara bakıldığında örgütlerdeki değişim/ dönüşüm süreçlerinin literatürde önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Sinizmin nedenlerini değişime yönelik süreçlerde arayan, değişime olan direnişi sinizm ile birleştiren çok sayıda çalışma bulunduğu fark edilmiştir.

Modern zamanın gereklerine ayak uydurabilmek için örgütlerin de değişim yaşamaları temel bir gerekliliktir. Bu açıdan düşünüldüğünde değişimin örgütlerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi giderek artan şekilde önemli bir konu haline gelmiştir. Yakın zamana kadar değişim paradigmalarının büyük bir kısmı makro-sistem yaklaşımı tarafından karakterize edilmekteydi. Ancak özellikle son birkaç on yılda örgütlerdeki değişime karşı çalışanların bireysel reaksiyonlarının önemine daha çok odaklanılmaya başlandığı görülmektedir. Çalışanların değişim süreçlerine destek verip vermediği de değişim süreçlerinin başarısı ile birebir ilgilidir. Bu kapsamda, bireysel değişkenlere odaklanmasıyla birlikte sinizm de değişime karşı direncin öncüllerinden biri olarak ilgi çekmiştir (Stanley, Meyer, ve Topolnytsky, 2005).

Dean ve diğerlerinin (1998) de belirttiği üzere Örgütsel Değişim Sinizmi (OCC-Organizational Change Cynicism) daha geniş bir kavram olan Örgütsel Sinizm'in bir parçasıdır.

Bir kısım araştırmacılar örgütsel sinizmin, iyi yönetilemeyen değişim çabalarına tekrar tekrar maruz kalınmasının bir sonucu olduğunu ileri sürer. Örgütsel değişimin gelecekteki başarısına yönelik kötümserlik veya buna inanmama ve ayrıca değişiklik ortaya koymaya çalışan aktörlerin yetersiz ve/veya tembel olduğuna yönelik inanış sinizmin yapısını belirleyen neden olarak görülmektedir (Ince ve Turan, 2011).

Araştırmacıların birçoğunun sinizmin iş kapsamı tarafından belirlenen kötücül tutumlar olduğunu düşündüğünü hatırlatan Bommer, Rich ve Rubin (2005) örgütsel değişim temelli sinizmin de örgütler açısından görece kötü bir sinizm formu olduğunu ve özellikle değişim girişimlerini yöneten lider tarafından karşılanması gerektiğini söylerler. Zira, örgütsel değişim kaynaklı çalışan sinizminin, değişim çabalarının faydasızlığına ve değişimden sorumlu olanların yetersizliğine olan inancını kaybetmesi ile ilgi olduğu bilinmektedir (Bommer, Rich ve Rubin, 2005).

Değişim kaynaklı örgütsel sinizmin, değişimden kısa bir süre önce katılımcı karar alma süreçlerinin eksikliğinin ve liderlerin efektif olmayan pratiklerinin bir sonucu olduğu düşünüldüğünde (Ince ve Turan, 2011) örgüte yönelik sinizmin, liderlerin ya da yöneticilerinin yetersizliğinden kaynaklandığı ve bu nedenle de liderlerin örgütlerdeki sinizmi azaltmada anahtar role sahip olduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan, liderlik ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkiyi inceleyen Bommer ve diğerleri (2005) örgütsel değişim çabalarında değişimi yönetenler açısından dönüşümsel liderliğin astlardaki örgütsel sinizmi azalttığını bulgulamışlardır (Bommer, Rich ve Rubin, 2005).

Brown ve Cregan (2008) ise değişime yönelik sinizmin iki unsurdan oluştuğundan bahseder; değişimin boş olduğu görüşü ve değişimi başlatanlara (genellikle yönetime) suç atmak. Bu iki unsurun değişim karşısındaki sinik çalışanların duygu ve davranışlarına temel teşkil ettiğini belirtirler (Brown ve Cregan, 2008).

Öte yandan, değişimin başarısızlığı bakımından sinizm ile şüphecilik (skepticism) birbirinden ayrılmaktadır. Düz şüphecilik, içerisinde başarı umudunu da barındırmakta ve geçmiş tecrübelerden etkilenmemektedir. Halbuki örgütsel değişim sinizmi, şüpheden ziyade kötümserliğe daha yakın olup örgüte ya da yönetime dair geçmişteki olumsuz izlenim ve tecrübeleri de yanında taşımaktadır (Brown ve Cregan, 2008).

Duygusal Olaylar:

Sinizmin nedenlerinin genellikle beklenti kuramına ve psikolojik sözleşme ihlali kavramı üzerine dayandıran çalışmaların literatürde çoğunlukta olduğu belirtilmişti. Ancak diğer kuramlar kapsamında başka öncül kavramlarla olan ilişkileri de araştıran çalışmalar bulunmaktadır.

Bu açıdan, sinizmin açıklandığı kuramlardan bir başkası da Duygusal Olaylar Kuramı'dır (Affective Events Theory). Buna göre iş yerinde yaşanan olaylar duygu durumu üzerinde (örneğin kızgınlık gibi) önemli etkilere sahiptir. Bu etki, sonrasında iş yerindeki tutumlara da dönüşmektedir (Brown ve Cregan, 2008).

Cole, Bruch ve Vogel (2006) işyerinde yaşanan kötü olayların çalışanlar üzerinde yoğun duygusal reaksiyonlara neden olduğunu hatırlatır. Duygularla ilgili araştırmaların işyerinin özelliklerinin çalışanlarda çeşitli duyguları ortaya çıkaracak örgüt içi olaylar ve çeşitli etkileşimlere neden olduğundan bahisle bu duyguların netice olarak çalışanların iş davranışlarını da etkilediği söylenmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında ise çalışanların duygusal tepkilerinin düşük ya da yüksek düzey çalışan sinizmi üzerinde kilit bir rolü olduğunu düşünülür. Dolayısıyla araştırmacılar, duygusal tepkilerin işyerindeki tutumları etkilediğini ortaya koyan ve Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilen Duygusal Olaylar Kuramı'nın (AET - Affective Events Theory) bir işyeri tutumu olan sinizmin anlaşılabilmesinde önemli bir noktada olduğunu iddia etmektedirler (Cole, Bruch ve Vogel, 2006).

Cole ve diğerleri (2006) de benzer şekilde, Duygusal Olaylar Kuramı'na dayanarak ve sinizmin birey ile alakalı nedenlerini araştırmak üzere yaptıkları çalışmalarında; algılanan yönetici desteği ve psikolojik dayanıklılık ile çalışan sinizmi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre algılanan yönetici desteği ve dayanıklılığı ile sinizm arasında çalışanların duygularının aracı olduğu dolaylı ilişki tespit edilmiştir (Cole, Bruch ve Vogel, 2006).

Çalışan sinizmi, tipik olarak ruh sağlıklarını tehdit eden güçlü duygulara karşı bir kalkan olarak geliştirilen savunma tepkisi olarak da görülmektedir. Bir diğer ifadeyle, sinizm bireyleri dışı karşı uzak ve kendi halinde tutmayı sağlayan bir durum olarak tanınır. Cole ve diğerleri (2006) çalışmalarında böyle olmadığı durumların da olabileceğini belirtirler. Buna göre, sinik tepkilerin arkasında olumlu ya da olumsuz çok güçlü duygular vardır. Sinizmin nasıl tutuma dönüştüğü bakımından duygusal tepkilerin kritik payı olduğunu, işyerinde yaşanan olayların örgütlerde sinizme neden olması açısından bilişsel nedenlerden daha fazlası olduğunu ortaya koyduklarını ifade etmişlerdir (Cole, Bruch ve Vogel, 2006).

Kavramın nedenleri kadar örgütsel süreçlerde “olumsuz” addedilebilecek birtakım sonuçları da bulunduğu düşünülmektedir. Literatürde tespit edilen sonuçların bu noktada da aktarılması önemli görülmektedir.

1.3.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Sinizmin örgütlerdeki sonuçları genellikle olumsuz olarak addedilmektedir. Literatürde çoğunlukla yönetim odaklı bir bakış ile örgütsel sinizmin “psikolojik bir kusur” olarak görüldüğü gözlenmektedir. Bu yaygın kanıya göre sinizm, örgütsel başarıya ulaşmak için örgütlerde düzeltilmesi gereken bir hatadır. Çalışan sinizmi, örgütlerdeki sistemlerin düzgün işlemesinin önünde bir engel olarak görülür (Fleming ve Spicer, 2003; Torun ve Çetin, 2015). Ancak son dönemdeki bazı araştırmalarda siniklerin örgütlerine pozitif katkılarının da tartışıldığı görülmektedir.

Sinizmin örgütlerdeki sonuçları bireysel düzlemde psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar olarak görülebilirken örgütler açısından ise etkililik ve verimliliği azalttığı söylenir (Kalağan, 2009). Bu açıdan bakıldığında, araştırmaların sinizmin sonuçları bakımından daha çok davranışsal sonuçlara odaklandığı anlaşılmaktadır. Sıklıkla üzerinde uzlaşılan olumsuz sonuçlar; örgütsel bağlılıkta azalma, düşük motivasyon ve düşük iş tatmini, şüphecilikte artış, güvensizlik, psikolojik kopma, özsayıda azalma, ikili ilişkilerde bozulma, lider otoritesini sabote etme, beşeri sermayenin kötü kullanımı ve benzeri şekilde sıralanmaktadır (Naus, 2007).

Örgütsel değişim sinizmini araştıran çalışmalarda özellikle sinizmin negatif sonuçları arasında işe gelmeme, şikayet, düşük performans seviyesi ve işten ayrılma gibi somut sonuçların bulunduğu görülmektedir. Ayrıca bilgilendirilmiyor hissetme, karar alma süreçlerine katılmama, düşük örgütsel bağlılık, düşük motivasyon gibi sonuçları da bulunmaktadır (Bommer, Rich ve Rubin, 2005). Ayrıca, sinizmin çalışanlarda örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlığı, iş doyumunu ve örgüte güveni azalttığı, örgütsel sinizmin tükenmişlik ve yabancılaşma gibi durumlara neden olduğu belirtilir (Abraham, 2000).

Örgütlerde en önemli koordinasyon mekanizmalarından biri otorite ilişkileri ve kaynakların dağılımıdır. Bu açıdan düşünüldüğünde sisteme saygı kalmazsa veya işgücünün önemli bir bölümü tarafından ciddiye alınmazsa örgüt için sinizmin uzun vadeli sonuçları daha dramatik olabilmektedir. Dahası, örgütün iş gücünün büyük bir çoğunluğunun sinizme kapılması durumunda, örgütün zor duruma düşeceği, en aşırı

senaryoda ise örgütün psikolojik dokusunun sinizm nedeniyle tamamen çözüleceği iddia edilmektedir. Çalışanlar örgüte ve yönetime sırtlarını çevirdiğinde ve örgütün psikolojik dokusu çözülmeye başladığında, yönetim çalışanları duyar ama dinlemezse, çalışanlar kendi kişisel amaçlarını ve iş ile ilgili kendi kurallarını kurmaya başlarlar. Otorite ve koordinasyon sistemi sağlıklı bir şekilde işlemediğinde örgütsel etkinlik gölgelenir ve anarşi ortaya çıkabilir (Naus, 2007).

Araştırmacıların önemli bir kısmı olumsuz sonuçlara odaklanırken bazıları ise olumlu ya da olumluya eğilimli sonuçları da tartışmaktadır.

Örneğin Fleming ve Spicer (2003) yönetim literatürünün sinizmi tamir edilmesi gereken bir arıza olarak gördüğünden bahsederken, buna karşıt radikal hümanist yaklaşımın ise sinizmin bireysel kimliklerinin kolonizasyonunu engelleyen bir savunma mekanizması olarak gördüğünü belirtmektedir. Hümanist perspektife göre, çalışanlar sinizmi, çok fazla klostrofobik olmaya başladığında örgütün her yerinde var olan bu kültür makinasından kaçmak ve “sahne arkasındaki kendilerini” korumak için bir araç olarak kullanmaktadırlar. Sinizm, tüm muhalefet yolları tıkanıldığında, yönetimden kaçmanın ve içsel bir “özgür alan” yaratmanın yoludur denilmektedir (Fleming ve Spicer, 2003).

Fleming ve Spicer (2003) üçüncü bir bakış açısı olarak sinizmi, çalışanın halen uymaya devam etmesine rağmen örgütteki kültürel kurallarla kendini bağlı görmediği bir süreç olarak tarif eden yaklaşımdan bahseder. Buna göre, sinik çalışanlar, kendi kendilerini yöneten otonom bireyler olduğunu düşünmelerine karşılık yine de kurumsal ritüelleri uygulamaya devam ederler. Bu perspektife göre sinizm bir kusurdan ziyade kurumsal güç ilişkilerinin bilinçsiz bir başarısıdır denilmektedir (Fleming ve Spicer, 2003).

Örgütsel sinizmi kavramsallaştıran Dean, Brandes ve Dharwadkar’a (1998) göre sinik kimseler sevilen kişiler sayılmaz. Sinik bireylerle birlikte olanlar için bu durum çoğunlukla üzücü olabilmektedir. Zira sinikler ilişkilerinin altını oyacak kadar kötümser, duydukları her şeye inanmayacak kadar şüpheli olurlar ve fırsatları göremezler. Ancak yine sinik olmanın hem bireysel hem de örgütsel anlamda avantaj olduğu durumların da olabileceği söylenmektedir. Riskli konularda şüpheli olmak olmayanlara göre bir avantaj

olabilir. Sinikler, bir bakıma, vicdanın sesi gibidirler (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Sinikler diğer insanlar tarafından suiistimal edilmeye daha kapalı kişilerdir. Yolsuzluk ve çıkarıcılık eğilimlerine karşı bir doğal bir kontrol mekanizması görevi görürler (Ince ve Turan, 2011).

Neredeyse tüm örgütlerde sinik davranışlar sergileyen çalışanların varlığı bilinmekle birlikte, sinik çalışanlar örgütlerinin geleceği bakımından aynı zamanda derin endişeler taşıyan bireyler olarak değerlendirilirler. Onlar, örgütsel problemler ve önemli hususları çözebilmek için kafa yoran, öneriler geliştiren çalışanlardır. Bir başka ifadeyle, sinik çalışanlar örgütsel problemlerin nedenlerini çözümleyebilmede anahtar konumdadırlar. Bu nedenle, Bommer ve diğerlerine göre (2005) örgütler için gerekli olan değişim/dönüşüm bakımından yanlış giden şeyleri ve problemleri teşhis etmede büyük katkıları olduğu düşünülmektedir (Bommer, Rich ve Rubin, 2005; Ince ve Turan, 2011). Netice itibariyle sinizmi salt kötüdür ya da salt iyidir diye değerlendirmenin bilimsel bir bakış açısı olmayacağı söylenir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Ancak, örgütlerde sıklıkla “olumsuz” sonuçlara yol açabilecek bir tutum olarak görüldüğü düşünüldüğünde örgütsel sinizmin, örgüte ait bilginin akışında aksaklıklara neden olan bilgi saklama davranışı gibi yine olumsuz addedilen bir kavramın da öncülleri arasında yer alabileceği düşünülmektedir.

Buradan hareketle bu iki kavram arasındaki ilişkiye değinilmesi gerekmektedir.

1.3.7. Örgütsel Sinizm ile Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişkiler

Bilgi saklama davranışının nedenini açıklamada yararlanılan teorilerinden biri olan “Psikolojik Sahiplenme Teorisi” (Pierce, Kostova ve Dirks, 2001) çerçevesinde düşünüldüğünde bazı çalışanlar özellikle sahip oldukları bilgiyi tek malvarlığı olarak görebilmektedir. Bu nedenle de bilgiyi aktarmaya direnç gösterebilmektedir (Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt ve Sitkin, 2008). Örneğin bilgi teknolojileri, hukuk, finans gibi yüksek derecede uzmanlık gerektiren meslek gruplarının bilgiyi daha çok sahiplenmesi ve saklaması beklenebilir bir durumdur (İspirli, 2014). Psikolojik

Sahiplenme Teorisine ek olarak Bölgecilik teorisi de (territoriality) psikolojik sahiplenme ile bilgi saklama arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. “Bölgecilik” fiziksel alanlar, fikirler, görevler ve örgüt içerisinde ilişkiler üzerinde hissedilen sahiplik duygularını ifade etmektedir (Brown, Lawrence, ve Robinson, 2005; İspirli, 2014). Söz konusu sahiplik duyguları ile bilgi saklama davranışının tetiklendiği düşünülmektedir.

Öte yandan, Blau (1964) düzgün işleyen bir sosyal değişim ilişkisinde “güveni” en önemli değişken olarak tanımlar. Kişiler arasındaki sağlam güven duygusu kişiler arası bilgi alışverişini de temellendirmektedir. Bu bakımdan, Blau’nun Sosyal Değişim Teorisi ve Gouldner’in (1960) Mütakabiliyet Normu çerçevesinde, “sinizm” ve “güven” kavramları bir arada düşünüldüğünde, çalışanlar arasında oluşan “güvensizlik sarmalı” (distrust loop) bilgi saklamaya yönelik davranışların örgüt içerisinde sosyal olarak yayılması ile sonuçlanabilecektir. Bir kişi kendisinden bilgi saklandığını algıladığında benzer şekilde tepki vererek o da diğer çalışanlardan bilgi saklama eğilimine yönelecek ve güven eksikliği temelli bir sarmal ortaya çıkacaktır.

Bu bakımdan, sinik çalışanların bilgi saklama eğilimlerinin de yüksek olacağı tahmin edilmektedir. Yüksek düzeyde sinik çalışanlar örgütlerine güvenmemeye eğilimli ve fırsat olduğunda diğerleri tarafından sömürüleceğine neredeyse emin olan çalışanlardır. Sinikler sosyal anlamda güvensiz ve çevresindeki herkesin bencil olduğunu düşünen kişilerdir. Riskli koşullar altında olduklarında kaygıları nedeniyle bilgi saklamakta kendilerini haklı görürler. Düşük düzeyde sinik çalışanlar ise kendi bilgi saklama eylemlerinin onları (en azından kısa vadede) riskli bir iş ortamında bırakacağına daha az inanırlar (Jiang, Hu, Wang ve Jiang, 2019).

Öte yandan, tıpkı karanlık kişilikler ile bilgi saklama arasındaki ilişkiyi açıkladığı gibi sinik eğilimler ile bilgi saklama arasındaki bağlantıyı da Psikolojik Sözleşme Teorisi üzerinden açıklamak mümkündür. Bilindiği gibi, psikolojik sözleşme, bir işçi-işveren ilişkisinde karşılıklı yerine getirilmesi gerekenlere ilişkin beklentileri ifade eden, konuşulmamış ve yazılı olmayan örtük bir anlaşmadır (Rousseau, 1989). Karanlık kişiliklerin örgüt ile “İşlemsel” psikolojik sözleşme ilişkisi kurduğu düşünüldüğünde, sinik çalışanların da daha çok uzun vadeli, çalışan ve işveren arasındaki alışverişte somut

değişimlerin ötesine giden sadakat, güven, iş güvenliği, büyüme ve gelişme gibi sosyal-duygusal ilişkilere dayanan “ilişkisel” psikolojik sözleşme tesis ettiği düşünülebilir. Sinikler antik atalarından aktarıldığı gibi aşırı çalışkan, erdemli ve ahlaklı kişiler ise örgüt ile güven ve adalete dayanan bir bağ kurma ihtiyacında olacaklardır. Sinizmin örgütlerde ortaya çıkma nedenlerinden en temeli, güven ve sadakata dayananması beklenen psikolojik sözleşmenin ihlali olarak ifade edilir (Ince ve Turan, 2011). “Güvensizlik Sarmalı” ile de birlikte düşünüldüğünde, güven duygusunu kaybeden ve adalet beklentisi yara alan sinik çalışan örgüte karşı ve küskünlük, öfke veya intikam duyguları ile kasıtlı olarak örgüte işlevsel anlamda zarar verme amacıyla bilgi saklamaya yönelebilir.

Dolayısıyla sinik eğilimlerin artması halinde bilgi saklama eğilimlerinin de artacağı düşünülebilir. Keza, Jiang ve diğerleri (2019) Çin’de yaptıkları çalışmalarında, örgütsel sinizmin, bilgi saklamanın psikolojik güvenlik üzerindeki olumsuz etkisini çoğalttığını tespit etmişlerdir (Jiang, Hu, Wang ve Jiang, 2019).

İş yerindeki bilginin örgüt için ne kadar değerli olduğu düşünüldüğünde çalışan tarafından bilginin saklanması örgütün verimliliğini ne kadar sakatlayabileceği de açıktır. Sinik duygular çalışanları örgütte daha az değerlilik duygularına sevk eder ve eğer bilgilerini paylaşırlarsa, diğer çalışanlar ya da örgüt bundan kendisi aleyhine olacak şekilde faydalanabilir diye düşünürler (Aljawarneh ve Atan, 2018). Aljawarneh ve Atan (2018) Ürdün’de gerçekleştirdikleri çalışmalarında işyerinde nezaketsiz davranışlara gösterilen tolerans (nezaketsiz örgüt iklimi) ile bilgi saklama davranışı ve başka iş arama arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmadan çıkan sonuçlara göre, sinizmin bilgi saklama üzerinde ve başka iş arama üzerinde çok ciddi etkisi olduğu, siniklerin örgüt ile olan alış verişlerini dengeleme çabası ile sapkın davranışlara yöneldiği anlaşılmaktadır.

Toksoy ve Çetin (2017) kişiler arası çatışma, bilgi paylaşma ve örgütsel sinizm üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada, kişiler arası çatışmanın örgütsel sinizmi pozitif yönde, bilgi paylaşmanın ise negatif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bilgi paylaşma azaldıkça örgütsel sinizmin arttığı yönünde elde edilen bulgu, bilgi saklama ile örgütsel sinizm arasındaki pozitif ilişkiyi de açıklamaktadır.

Bu çerçevede, bilgi saklama ve örgütsel sinizm arasında olduğu düşünülen ilişkiye dair araştırma hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur.

H2: Örgütsel sinizm bilgi saklama davranışlarını (kaçınmacı, bilmezden gelme, mantığa büründürme) pozitif yönde etkilemektedir.

Örgütsel sinizmin sonuçlarının yanı sıra, nedenlerini açıklamada karakter temelli yaklaşımı benimseyen araştırmacıların da olduğu bilinmektedir (Ince ve Turan, 2011). Örneğin, sinizm türleri ile diğer kavramlar arasındaki ilişkileri açıklamaya çalıştığı araştırmasında Abraham (2000) kişilik sinizminin örgütsel sinizm en güçlü öncüllerinden biri olduğunu tespit etmiştir (Abraham, 2000). Buradan hareketle, örgütsel sinizmin öncüllerinden birinin de karanlık kişilik özellikleri olabileceği değerlendirilerek bu iki kavram arasındaki ilişkiye de değinilmesi gerektiği düşünülmektedir.

1.3.8. Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler

Örgütlerde işgörenler arasındaki ikili ilişkileri açıklayan “Sosyal Değişim Kuramı”na göre (Blau, 1964) iki iş arkadaşı arasındaki etkileşim genellikle konuşulmamış ve açık olmayan sosyal değişim normları tarafından yönetilmektedir. Pozitif ilişkiler, güven, dürüstlük, yardımlaşma gibi normlara dayanırken negatif ilişkiler de güvensizlik, aldatma, art niyet, çıkar çatışması gibi olumsuz durumlarda oluşur. Sosyal değişim kuramı kapsamında düşünüldüğünde, bir çalışan örgüt içerisinde, iş arkadaşlarından olumsuz veya kötü bir tepki aldığı anda temel bir güvensizlik düşüncesi geliştirir ve benzer şekilde o da olumsuz karşılık verir (Cerne, Nerstad, Dysvik ve Skerlavaj, 2014).

Amerikalı sosyolog Gouldner (1960) tarafından temellendirilen “Mütekabiliyet Normu” (the norm of reciprocity) sosyal gruplarda ya da bireysel ilişkilerde sosyal alış veriş düzenler. İnsanlar kendilerine yardım edenlere yardım ederler, yardım gördüklerini incitmezler. Mütekabiliyet, iyi davranışların olumlu tepkiler alması ve kötü davranışların negatif tepkiler alması demektir (Gouldner, 1960).

Örgütlerde, karanlık kişiliklerin güvenilmez, çıkarıcı, bencil ve soğukkanlı olarak tanımlandıkları düşünüldüğünde, diğer çalışanların “sosyal değişim kuramı” ve “mütekabiliyet normu” çerçevesinde karanlık kişiliklerle olan ilişkilerinde sinik eğilimlere yöneleceğini tahmin etmek mümkündür. Zira, sinik bireyler de diğer insanların aldatıcı, sadece kendisini düşünen, güvenilmez ve kötücül olduklarına inanırlar. Benzer şekilde, karanlık kişilikler de kendilerinden başka kimseye güvenmezler. Bu bakımdan karanlık kişiliklerin aynı zamanda sinik eğilimlerinin de olduğu söylenebilir. İş yerinde rekabetin de varlığı düşünüldüğünde hem karanlık kişiliklerin hem de siniklerin sürekli bir negatif sosyal değişim içerisinde olduğunu düşünmek mümkündür.

Sinik bireyler seçici, tatmin olmamış, her zaman olaylara karşı eleştirel yaklaşan, kendi çıkarlarını önemseyen ve negatif düşüncelerle dolu kişilerdir (Torun and Çetin, 2015; Akar, 2019). Güvensizlik, şüphecilik, muhaliflik, bencillik gibi özelliklerde karanlık kişilikler ile sinizmin eşleştiği düşünülmektedir.

Murat ve Börü (2017) örgütsel sinizm ile karanlık kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında bu iki kavram arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Sinizm ile karanlık kişilik özelliklerinden en çok Makyavelizm arasında güçlü bir bağlantının kurulduğu literatürden anlaşılmaktadır. Makyavelizm işbirliği ile negatif ilişkilidir. Makyavelist davranış düzeyleri yüksek olan kişiler diğer insanların güvenilmez olduğunu düşünen, onların niyetlerinden şüphe eden sinik bir bakış açısına sahiptir (Paal ve Bereczkei, 2007).

Hem Makyavelistler hem de sinikler, diğer insanları kendi çıkarını düşünen ve kötücül olarak tanımlarlar. Sinizm, temel bir Makyavelist inanıştır denilmektedir. Yüksek düzeyde Makyavelist kişilikler diğerleri hakkında sinik, kötüleyen bir bakışa sahip, iş yerinde onları kontrol, domine ve manipüle etmeye teşne kişiliklerdir (Andersson, 1996; Christie ve Geis, 1970). Dolayısıyla Andersson’a göre (1996) yüksek düzeyde Makyavelistler, karşılarındaki kişilere cevap olarak, düşük düzey Makyavelistlere göre,

daha yüksek oranda sinizm tecrübe ederler. Rauthmann'a göre de (2012) diğerlerine karşı sinik davranışları en çok Makyavelistler göstermektedir.

Narsist kişiliklerin ilk aşamada sevimli, canayakın bir portre çizmekle birlikte, zamanla ikili ilişkiler bakımından itici, hasmane ve muhalif olarak görülmeye başlarlar (Rauthmann, 2012). Sinik tutumlara sahip kişiler de şikayetçi, memnuniyetsiz, hasmane ve muhalif olmakla anılmaktadırlar. Psikopatlar ise başkalarının hissedebileceği duygusal acılara karşı kayıtsızdırlar (Aydoğan ve Serbest, 2019). İkili ilişkilerde empati yoksunu ve saldırganlırlar. Benzer özelliklerin sinik bireylerde de olduğu bilinmektedir.

Murat ve Börü (2017) karanlık kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında bu iki değişkenin alt boyutları arasındaki ilişkileri de açıklamaktadırlar. Buna göre, Makyavelizmin örgütsel sinizmin alt boyutlarından duyusal sinizm üzerinde anlamlı ve pozitif yönde, narsizmin örgütsel sinizmin alt boyutlarından duyusal sinizm üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Psikopatlar diğer insanlar söz konusu olduğunda vicdan, empati gibi duygulardan azade olduklarından, iş hayatında kendi ihtiyaçları için tüm araçları kullanırlar (Bailey, 2015). Murat ve Börü (2017) çalışmalarında, psikopatinin örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duyusal ve davranışsal boyutlarının her biri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Buna göre, bu çalışmada da karanlık kişiliklerin örgütsel sinizmi etkilediği yönündeki araştırma hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur.

H3: Karanlık üçlü kişilik özellikleri (Makyavelizm, narsizm, psikopati) örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.

Kavramlar arasındaki ilişkiler bütünsel olarak düşünüldüğünde, örgütsel sinizmin, karanlık kişiliklerden etkilendiği ve sinizmin bir sonucu olarak da örgütlerde bilgi saklamanın oluşabileceği varsayımı altında, örgütsel sinizmin diğer iki kavram arasındaki ilişkiideki rolünün araştırılması gerektiği düşünülmüştür.

Örgütlerde çalışanların Makyavelist, narsist ve psikopat karakter özellikleri arttıkça daha fazla sinik eğilimler gösterecekleri ve sinik eğilimler arttıkça daha fazla bilgi saklama davranışı sergileneceği varsayılabilir. Bu nedenle, örgütsel sinizmin, karanlık kişilik özellikleri ve bilgi saklama davranışı arasında olduğu varsayılan pozitif ilişkide aracı etkiye sahip olabileceği akla gelmektedir.

Kişilik özelliği nedeniyle bilgi saklamayı tercih eden bir çalışan aynı zamanda örgüte ve iş arkadaşlarına güvenmeyen sinik eğilimlere de sahip olabilir. Bu kişinin hem karanlık kişilik özelliği hem de sinik tutumları nedeniyle daha fazla bilgi saklama davranışına yönelebileceği tahmin edilmektedir. “Olumsuz” olarak addedilebilecek bu kavramların bir arada ve etkileşim içerisinde çalışanın davranışlarını yönlendiriyor olması beklenebilecek bir senaryodur.

Makyavelist niteliklere sahip çalışan zihninde iş arkadaşlarından bilgi saklamayı haklı gösterecek gerekçeleri kolaylıkla bulabilir. Eğer aynı zamanda örgütüne güvenmiyor ve korunma içgüdüğü ile hareket ediyorsa, bir başka ifadeyle sinik sayılabilecek bir noktada kendini tanımlıyor ise haklı gördüğü bilgi saklama niyetlerinin daha da güçleneceğini düşünmek makul görünmektedir. Benzer şekilde, narsistlerin de egoist ve gösteriş heveslisi karakter yapısı, sinik eğilimlerle bilgi saklama davranışına yönelmesini mümkün kılacaktır. Psikopatların soğukkanlı ve merhametsiz içgüdüleri de aynı şekilde örgüte güvensizliği beraberinde getirecek ve diğer çalışanların işe dair bilginin paylaşılması gibi taleplerini kolaylıkla reddetmelerini sağlayabilecektir.

Örgütsel sinizmin hem bilgi saklama davranışı hem de karanlık üçlü kişilik özellikleri ile olan ilişkilerinden hareketle örgütsel sinizmin aracılık rolü varsayımına dayanan aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H4: Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü bulunmaktadır.

2.BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın odağında yer alan 3 değişkenin (karanlık üçlü, örgütsel sinizm, bilgi saklama) kavramsal tanımlamaları, alt boyutları ve diğer kavramlarla olan ilişkilerine ilişkin daha önce yapılan araştırmalar alanyazını incelemesinde detaylı bir şekilde aktarılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde ise alan araştırması ve sonuçları aktarılacaktır. Bu bölümde, araştırmanın amacı, önemi, modeli, araştırma yöntemleri, örnekleme dair bilgiler, veri toplama teknikleri, elde edilen verilerin istatistiksel analizleri ve analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara yer verilecektir.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada kamu kurumlarında görev alan personelin bilgi saklama davranışlarında karanlık kişilik özelliklerinin ve örgütsel sinizmin etkili olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Öte yandan, bu üç değişkenin bir arada incelendiği başka bir çalışma tespit edilemediğinden çalışmanın, örgütsel davranış yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Günümüz bilgi çağı düşünüldüğünde, örgütlerde de önemli bir noktada duran bilginin aktarımının önündeki engellere ilişkin daha fazla araştırma yapılmasının fayda sağlayacağına inanılmaktadır.

Örgütsel açıdan “olumsuz” olarak değerlendirilebilecek karanlık üçlü kişilik özellikleri, işe ilişkin bilgiyi saklama davranışı ve yine örgütsel etkinlik ve verimlilik bakımından “olumsuz” addedilen bir başka kavram olarak örgütsel sinizm değişkenlerinin nasıl bir ilişki içerisinde olabileceğinin araştırılması bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

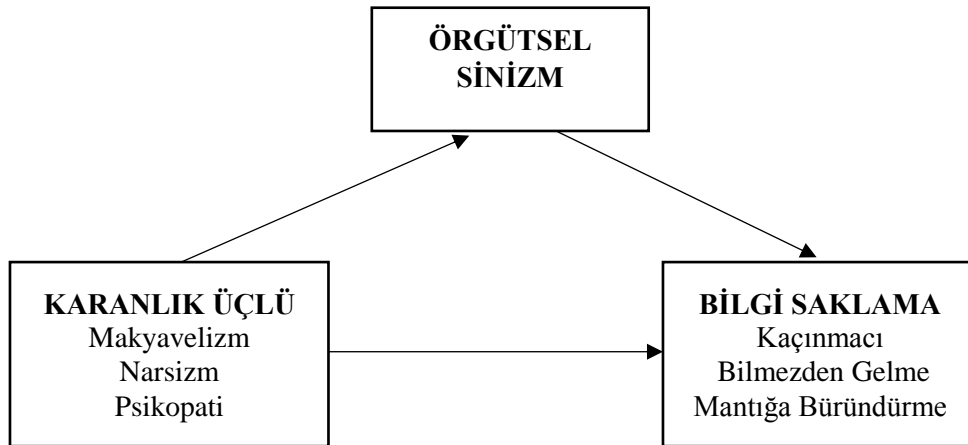
Bu çalışmada, karanlık üçlünün alt boyutları ile örgütsel sinizmi ve yine alt boyutları ile birlikte bilgi saklama davranışını etkilediği düşünüldüğünden araştırma modeli de bu değişkenler arasında olduğu varsayılan ilişkiler üzerine oluşturulmuştur.

Çalışmanın hipotezlerine göre, karanlık kişilikler daha fazla siniktir ve işyerinde daha fazla bilgi saklama davranışı sergilerler. Dolayısıyla karanlık kişilikler ile bilgi saklama davranışı arasındaki pozitif ilişkide örgütsel sinizmin aracı rolü olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada değişkenlerin arasındaki ilişkilerin nicel araştırma yöntemleri kullanılarak araştırılması amaçlanmıştır. Nicel araştırma yöntemleri olay ve olguları nesnelleştirerek, gözlem yapılabilir hale getiren, ölçümlenebilen ve sayısal olarak ifade eden yöntemlerdir.

Yukarıda belirtilen kavramsal çerçeve doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli modeli aşağıdaki şekilde gibidir.

Şekil 1.Araştırmanın Modeli



2.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.3.1.Örnekleme

Ölçeklere ilişkin gerekli izinler alındıktan sonra hazırlanan anket formları Ankara'da bulunan bir Bakanlığın merkez birimlerine ait hizmet binalarında aktif olarak görevde bulunan farklı unvanlara sahip personeline elden dağıtma yöntemi ile uygulanmıştır. İlgili Bakanlığın Bakan Yardımcılığı Makamından alınan onay doğrultusunda 01.09.2019 – 31.12.2019 tarihleri arasında formlar dağıtılmış ve katılımcılara ankete ilişkin kısa

açıklamalar yapılmıştır. Dağıtılan 280 adet anket formundan 241 adedi doldurulmuş olarak geri toplanmıştır. Buna göre anket formlarının geri dönüş oranı %86.07 hesaplanmıştır.

Toplanan anketlerden elde edilen veriler kapsamında katılımcıların demografik bilgileri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

	N	%
Cinsiyet		
Kadın	143	59.6
Erkek	97	40.4
Eğitim		
Lise	16	6.7
Üniversite	151	62.9
Yüksek Lisans/üzeri	71	29.6
Diğer	2	0.8
Unvan		
İşçi/Memur	103	43.1
Uzman	91	38.1
Yönetici	22	9.2
Diğer	23	9.6
Çalışma Süresi		
0-3 yıl	6	2.5
3-8 yıl	36	14.9
8-15 yıl	97	40.3
15 yıl ve üzeri	102	42.3

Tablo 1’de gösterildiği üzere, araştırmaya katılan çalışanların % 59.6’sı kadın (n=143); %40.4’ü erkektir (n=97). Eğitim durumu bakımından katılımcıların %6.7’si lise (n=16), %62.9’u üniversite (n=151), %29.6’sı yüksek lisans ve üzeri (n=71), %0.8’i (n=2) diğer seçeneğini işaretlemiştir. Katılımcıların %43.1’inin işçi/memur (n=103), %38.1’inin uzman (n=91), %9.2’sinin yönetici (n=22) kadrosunda olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma süresi bakımından ise ankete katılanların %2.5’i 0-3 yıl arası (n=6), %14.9’u 3-8 yıl (n=36), %40.3’ü 8-15 yıl (n=97) ve %42.3’ü 15 yıl ve üzeri (n=102) cevabını vermiştir.

Demografik bilgiler bütünsel olarak incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun 15 yıldan daha fazla süredir çalışma hayatında bulunan kadın, üniversite mezunu ve memur unvanlı çalışanlar olduğu gözlenmektedir.

2.3.2.Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Birinci bölüm demografik bilgilerin sorulduğu bölümdür. Anket formunun ikinci bölümünde karalık üçlü kişilik özelliklerine dair sorulara, üçüncü bölümünde örgütsel sinizm düzeylerine ve dördüncü bölümde ise bilgi saklama davranışlarına ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Karanlık Üçlü Ölçeği:

Kişiliğin karanlık özelliklerini ayrı ayrı ölçmeyi amaçlayan ölçeklerden farklı olarak karanlık üçlü kişilik özelliklerinin bir arada ölçülmesi için literatürde en sık başvurulan iki ölçek çalışması bulunduğu görülmektedir. Bunlardan ilki Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilen her bir boyut için 4'er madde olmak üzere toplam 12 maddeli Karanlık Üçlü Ölçeği'dir (DTDD-T; Dark Triad Dirty Dozen). Diğeri ise Jones ve Paulhus (2014) tarafından geliştirilen her bir boyut için 9'ar madde olmak üzere toplam 27 maddeli Kısa Karanlık Üçlü Ölçeği'dir. (SD3 - Short Dark Triad).

“Karanlık üçlü” kavramını literatüre kazandıran ve SD3 ölçeğinin de geliştiricileri olan araştırmacılar Jones ve Paulhus (2014), narsizm, Makyavelizm ve psikopati kavramları için ayrı ayrı birçok ölçek bulunduğunu, kavramları bir arada araştırmak için bu ölçeklerin hepsini ayrı ayrı kullanmanın uzun ve zahmetli olduğunu, bu yüzden birçok araştırmacının bu alanda araştırma yapmaktan çekindiğini belirterek üç boyutlu kavramı bir arada değerlendiren bir ölçeğe olan ihtiyacı dile getirmişlerdir. Uzun ve çok maddeli ölçekler yerine karanlık üçlüyü bir arada değerlendirebilmek için kısa olması adına 12 maddeli olarak geliştirilen Jonason ve Webster'ın (2010) ölçeğinin (Dirty Dozen) ise zayıf sonuçlar elde edilmesine neden olacak kadar “kısa” (her boyut için sadece 4 madde)

olduğunu vurgulamışlardır. Bu nedenle 27 maddeli SD3 ölçeğini geliştirdiklerini belirtmektedirler (Jones ve Paulhus, 2014).

Daha doğru veri elde edilmesine katkı sağlayacağı düşüncesiyle bu çalışmada da Jones ve Paulhus (2014) tarafından geliştirilen Karanlık Üçlü Ölçeği (SD3 - Short Dark Triad) tercih edilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Özsoy, Rauthmann, Jonason ve Ardiç (2017) tarafından yapılmış, bu çalışmamada da izin alınarak Özsoy ve diğerleri (2017) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

Ölçek narsizm, Makyavelizm ve psikopati boyutlarının her birini 9'ar madde ile ölçmektedir ve toplamda 27 maddeden oluşmaktadır. 1- 9 maddeler Makyavelizm boyutunu, 10-18 maddeler narsizm boyutunu, 19-27 maddeler psikopati boyutunu ölçmektedir. Ölçekte 11, 15, 17, 20 ve 25. maddeler ters olarak kodlanmıştır.

Özsoy ve diğerleri (2017) ölçeğin Türkçe versiyonunun geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varmıştır. Üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada ölçeğin Türkçe versiyonunun Cronbach's Alpha değerleri narsizm boyutunda .79, Makyavelizm boyutunda .70 ve psikopati boyutunda .79 olarak bulunmuştur.

Ölçek, bu çalışmada 5'li Likert tipinde (1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3 – kararsızım, 4 – katılıyorum, 5 –kesinlikle katılıyorum) uygulanmıştır. Ters kodlu maddeler hariç cevaplardan elde edilen yüksek skorlar Makyavelist, narsist ve psikopat özelliklere işaret etmektedir.

Örgütsel Sinizm Ölçeği:

Anketin ikinci bölümünde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutlu ve 13 maddeli olarak Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, örgütsel sinizmin ölçülmesinde yurt içinde ve yurt dışındaki çalışmalarda en çok tercih edilen ölçektir. Bu çalışma için de tercih edilen Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) ölçeğinden farklı olarak 40 maddeli Eaton (2000)

tarafından geliştirilen ölçek de örgütsel sinizmi ölçmeyi amaçlayan ölçüm araçlarından biri olarak literatürde yer almaktadır. Ancak madde sayısı fazla bulunduğu ve diğerine göre daha az başvurulduğu görüldüğünden tercih edilmemiştir.

Ölçek ilk olarak Brandes (1997) tarafından 14 maddeli olarak geliştirilmiş ancak daha sonra Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından tekrar gözden geçirilerek davranışsal boyutta yer alan bir maddenin çıkarılması ile 13 maddeli olarak yeniden düzenlenmiştir. Bilişsel boyutta 5, duyuşsal boyutta 4 ve davranışsal boyutta 4 madde olmak üzere toplam 13 maddesi bulunmaktadır.

Ölçeğin Brandes (1997) tarafından geliştirilen 14 maddeli ilk formunun Türkçe uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2007) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin 13 maddeli formunun ise Türkçe uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması araştırma görevlileri örneklemini üzerinde ilk kez Kalağan (2009) tarafından yapılmıştır. 13 maddeli aynı ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması farklı bir örneklem grubunda (mavi yakalılar) denemesi amacıyla Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından da gerçekleştirilmiştir. Ancak bu çalışmada Kalağan (2009) tarafından uyarlanan ölçek izin alınarak kullanılmıştır. Uyarlanan ölçeğin Cronbach Alpha katsayılarının ise Kalağan (2009) tarafından sırasıyla bilişsel boyutta .91, duyuşsal boyutta .94 ve davranışsal boyutta .86 olarak hesaplandığı bildirilmiştir.

Ölçekte kullanılan derecelendirme “1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3 – kararsızım, 4 – katılıyorum, 5 –kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li Likert tipidir. 1-5 maddeler bilişsel boyutu, 6-9 maddeler duyuşsal boyutu ve 10-13 maddeler davranışsal boyutu ölçmektedir. Ölçekte ters kodlu madde bulunmamakta ve yüksek skorlar yüksek örgütsel sinizm düzeylerine işaret etmektedir.

Bilgi Saklama Ölçeği:

Kavramı ortaya atan araştırmacılar Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos (2012) araştırmalarında bilgi saklama kavramını diğer kavramlardan ayırabilmek ve eğilimleri

ölçebilmek amacıyla “Bilgi Saklama Ölçeğini” geliştirmişlerdir. Connelly ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilen ölçek İspirli (2014), Demirkasımoğlu (2015), Bankacı, Çakmak ve Aktaş (2018) tarafından farklı çalışmalarda Türkçe’ye uyarlanmıştır. Bu çalışmada uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Demirkasımoğlu (2015) tarafından yapılan Türkçe versiyon izin alınarak kullanılmıştır.

Connelly ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilen ölçek orijinalinde 21 madde ve 7’li likert tipi iken Demirkasımoğlu (2015) çalışmasında “bilgi saklama” ile doğrudan ilgili olmaması nedeniyle orijinal ölçekte bulunan “paylaşma” ve “bilgi istifleme” alt ölçeklerini dışlayarak 3 boyutlu ve 12 maddeli bilgi saklama alt ölçeğini uyarlamıştır. Bilgi saklama alt ölçeği “kaçınmacı”, “bilmezden gelme” ve “mantığa büründürme” olmak üzere 3 boyutta yer alan maddelerden oluşmaktadır.

Bu çalışmada da kullanılan alt ölçek uyarlaması toplam 12 maddedir. Ölçekte yer verilen 1-4 maddeler kaçınmacı boyutu, 5-8 maddeler bilmezden gelme boyutunu ve 9-12 maddeleri ise mantığa büründürme boyutunu ölçmektedir. Alt ölçek 1-Hiçbir Zaman, 2-Nadiren, 3- Bazen, 4- Genellikle ve 5- Her Zaman şeklinde olmak üzere 5’li Likert tipinde uygulanmıştır.

Ölçekte katılımcılar kendi kendilerini değerlendirmekte ve skorlar arttıkça bilgi saklama davranışlarının da arttığı hesaplanmaktadır. Ters kodlu maddenin bulunmadığı alt-ölçekte Demirkasımoğlu (2015) tarafından Cronbach Alpha katsayısı .77 olarak hesaplanmıştır.

2.3.3. Uygulanan Analizler

Anketlerden elde edilen veriler analize tabi tutularak hipotezlerin kabul edilip edilmediği incelenmiştir.

Hipotez testlerine geçmeden önce veri setinin kontrolü yapılarak analize hazırlanması sağlanmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak araştırma modelinde yer alan değişkenlerin faktör yapılarının ve bu yapıların bu çalışma örneklemini için de geçerli olup olmadığının tespiti için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra güvenilirlik analizleri

kapsamında ölçeklerin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha değeri), madde - toplam korelasyonu incelenmiştir. Faktör analizi ve güvenilirlik analizleri sonrası değişkenlerin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerlerine bakılmış ve son olarak hipotezler SPSS- Process Macro Model 4 ile test edilmiştir.

2.4. BULGULAR

Analiz sonuçlarından elde edilen bulgular aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

2.4.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması

Tabacknick ve Fidell (2013) önerileri dikkate alınarak verinin analize hazırlanması için aşağıdaki incelemeler gerçekleştirilmiştir.

Veri setinin doğruluğunu tespit edebilmek adına sorulara verilen yanıtların en yüksek, en düşük, ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Bu inceleme kapsamında veri setinde hata olup olmadığını kontrol amacıyla standart sapma değerinin ortalamadan küçük olduğu değişkenlerin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra veri setinin doğruluğunu belirlemek için veri setinde aykırı değer bulunup bulunmadığı incelenmiş, “z score” değerleri kontrol edilmiştir. Tabacknick ve Fidell’e göre (2013) “z score”unun +3,29'dan büyük veya -3,29'dan düşük olması aykırı değerlere işaret etmektedir. Ayrıca, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerden yalnızca karanlık üçlü ölçeğinde bulunduğu bilinen ters kodlu maddeler bu aşamada düzeltilmiştir.

Tabacknick ve Fidell’e göre (2013) çalışmada kullanılacak veri, eksik veriler üzerinden incelenmelidir. Buna göre, eksik veriler rastgele dağılmış ve veri setinin %5’ini aşmıyor ise eksik verilerin nasıl tamamlandığı önemsiz kabul edilir. Dolayısıyla analiz öncesi veri setindeki eksik veri miktarı ve verilerin tesadüfi dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiş ve 2 katılımcı veri setinden çıkarılmıştır.

Veri setindeki maddelerin normal dağılım gösterip göstermediği bu aşamada kontrol edilmiştir. Tabacknick ve Fidell’e göre (2013), çarpıklık ve basıklık (skewness ve

kurtosis) değerleri -3 ile 3'ü geğmediği sürece değerlerin normal dağıldığı varsayıldığından, bu çalışmada bütün ölçek maddeleri ve değişkenler için arpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak normallik testi yapılmıştır.

Veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması için son aşamada veri setinde çok değişkenli aykırı değerlerin olup olmadığı araştırılmıştır. Çok değişkenli aykırı değerleri saptamak için regresyon analizi yapılmış ve bütün katılımcılar için Mahalonobis Uzaklık değeri hesaplanmıştır. Bu hesaplama ile elde edilen değerleri Ki-Kare tablosunda belirlenen kritik değerler ile kıyaslayarak çok değişkenli aykırı değerlere ilişkin durum kontrol edilmiştir.

2.4.2.Doğrulatory Faktör Analizi Sonuçları

Veri setinin doğruluğu ve temizlenmesi tamamlandıktan sonra, araştırma modelinde yer alan değişkenlerin faktör yapılarının ve bu yapıların bu çalışma örneklemini için de geçerli olup olmadığının tespiti için AMOS 23 programı ile doğrulatory faktör analizi yapılmıştır.

Doğrulatory faktör analizi (Confirmatory Factor Analysis-CFA), veri setinin yapı geçerliliğine bakmayı sağlayan analizdir. Bu nedenle, veri setinin orijinal ölçüm araçları ile faktör yapılarının uyumlu olup olmadığını anlayabilmek amacıyla yapılır.

Buna göre, oluşturulan modelde Makyavelizm, narsizm, psikopati, örgütsel sinizm, bilgi saklamanın kaçınmacı, bilmezden gelme ve mantığa büründürme boyutları olmak üzere toplamda yedi örtük değişken oluşturulmuştur.

Elde edilen bulguların değerlendirmesinde Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller (2003) tarafından önerilen ve aşağıdaki tabloda özetlenen ölçütler kullanılmıştır.

Tablo 2.Uyum İyiliği İndeksleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$
RMSEA	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$

Not: CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI = Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi), GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik İndeksi), RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), χ^2/df = Kikare / Serbestlik Derecesi.

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde 7 örtük değişken ile oluşturulan ölçüm modeline ilişkin uyum göstergeleri ilk etapta kabul edilebilir düzeyde bulunmamıştır ($\chi^2/sd = 5,66$; AGFI = 0,78; GFI = 0,80; CFI = 0,86; RMSEA= 0,09 ve SRMR=0,08) ve model, maddelerin hata terimleri arasında ilişki kurulmasını önermiştir. Bu doğrultuda, modelin önerileri incelenerek yapısal olarak yalnızca aynı değişkeni ölçtüğü varsayılan maddelerin hata terimlerinin arasında ilişki (kovaryans) konmuştur. Konulan kovaryanslar sonrasında model uyum göstergelerinin kabul edilebilir düzeye yükseldiği ve iyileştiği ($\chi^2/sd=2,33$; AGFI =0,90; GFI=0,93; CFI=0,95; RMSEA= 0,08 ve SRMR=0,08) görülmüştür.

Uyum göstergelerinin kabul edilebilir düzeye yükselmesinden sonra her bir maddenin boyutlarıyla ilişkileri ve faktör yükleri incelenmiştir.

Buna göre, karanlık üçlü ölçeğinde 3 boyut (Makyavelizm, narsizm, psikopati) ve her boyutta 9'ar madde olmak üzere 27 madde bulunmaktadır. Bilgi saklama ölçeğinde ise 3 boyut (kaçınmacı, bilmezden gelme, mantığa büründürme) ve her boyutta 3'er madde olmak üzere toplam 12 madde bulunmaktadır. Bu çalışmada yapılan analizlere göre de karanlık üçlü ve bilgi saklama ölçeklerinin orijinaleri ile uyumlu olacak şekilde tüm maddeler kendi boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Her boyutta yer alan maddelerin faktör yükünün kabul edilebilir .40 değerinden (Stevens, 1992) büyük olduğu tespit edilmiştir.

3 boyutlu örgütsel sinizm ölçeğinde ise bilişsel boyutta 5 madde, duyuşsal ve davranışsal boyutta 4'er madde olmak üzere toplam 13 madde bulunmaktadır. Faktör analizi sonuçları .40 ölçüt değerine göre incelendiğinde 4 nolu maddenin faktör yükünün .40 ve 11 nolu maddenin faktör yükünün ise .35 olduğu tespit edilmiştir. Bu maddelerin çıkarılıp çıkarılmayacağına ilişkin karar güvenilirlik analizi sonuçlarının incelenmesi sonrasına bırakılmıştır.

Faktör yüklerine ilişkin analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3. Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri

Maddeler	Standart Hata	β	p
Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri			
<i>Makyavelizm</i>			
1. Sırlarınızı anlatmak akıllıca değildir	.15	.68	< .0001
2. İstediyimi elde etmek için akıllıca manipülasyon (kendi çıkarları doğrultusunda birilerini ya da bir şeyleri yönlendirme) yapmaktan hoşlanırım.	.11	.75	< .0001
3. Her ne pahasına olursa olsun, önemli kişileri kendi tarafına çekmelisin.	.12	.73	< .0001
4. Başkalarıyla doğrudan çatışma yaşamaktan kaçınm, çünkü bu kişiler ileride işinize yarayabilir.	.16	.72	< .0001
5. Daha sonra insanlara karşı kullanabileceğiniz bilgileri bir kenarda tutmak akıllıcadır.	.10	.77	< .0001
6. İnsanlardan intikam almak için doğru zamanı beklemelisiniz.	.09	.88	< .0001
7. İnsanların bilmesi gerekmeyen şeyleri onlardan saklamalısınız.	.13	.56	< .0001
8. Planlarınızın başkalarına değil, kendinize fayda sağlayacağından emin olun.	.12	.71	< .0001

9. Birçok insan manipüle edilebilir.	.16	.64	< .0001
<i>Narsizm</i>			
10. İnsanlar beni doğal bir lider olarak görür.	.14	.75	< .0001
11. İlgi odağı olmaktan nefret ederim. *	.13	.56	< .0001
12. Birçok grup aktivitesi bensiz sıkıcı olur.	.12	.71	< .0001
13. Özel biri olduğumu biliyorum, çünkü herkes bana sürekli böyle söylüyor.	.12	.80	< .0001
14. Önemli kişilerle tanışmaktan hoşlanırım.	.12	.70	< .0001
15. Biri bana iltifat ederse mahcup olurum. *	.10	.77	< .0001
16. Ünlü kişilerle mukayese edilmişliğim vardır.	.12	.76	< .0001
17. Ortalama biriyim. *	.13	.81	< .0001
18. Hak ettiğim saygıyı görmekte ısrar ederim.	.10	.65	< .0001
<i>Psikopati</i>			
19. Yetkililerden intikam almak hoşuma gider.	.21	.86	< .0001
20. Tehlikeli durumlardan kaçınırım. *	.13	.91	< .0001
21. İntikam hızlı ve çirkin (bedeli ağır bir şekilde) olmalıdır.	.24	.78	< .0001
22. İnsanlar sıklıkla kontrolden çıktığımı söyler.	.16	.81	< .0001
23. Başkalarına karşı kaba olabildiğim doğrudur.	.18	.85	< .0001
24. Benimle uğraşanlar daima pişman olur.	.12	.90	< .0001

25. Yasa dışı işlere bulaşmaktan dolayı hiç sorun yaşamadım. *	.11	.78	< .0001
26. Eziklere sataşmaktan hoşlanırım.	.17	.75	< .0001
27. İsteddiğimi almak için her şeyi söylerim.	.18	.81	< .0001

Örgütsel Sinizm

Bilişsel Sinizm

1. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	.32	.54	< .0001
2. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	.42	.65	< .0001
3. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	.48	.66	< .0001
4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	.56	.40	< .0001
5. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	.46	.72	< .0001

Duyuşsal Sinizm

6. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	.42	.61	< .0001
7. Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	.41	.61	< .0001
8. Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	.39	.73	< .0001
9. Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	.44	.79	< .0001

Davranışsal Sinizm

10. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	.29	.81	< .0001
--	-----	-----	---------

11. Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	.63	.35	< .0001
12. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	.43	.78	< .0001
13. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	.37	.76	< .0001
Bilgi Saklama			
<i>Kaçınmacı</i>			
1. Hiç içimden gelmese de yardım etmeyi kabul ederim.	.28	.65	< .0001
2. Yardım etmeyi kabul ederim ancak istediği bilginin yerine farklı bilgiler veririm.	.22	.71	< .0001
3. Kendisine yardımcı olacağımı söylerim fakat elimden geldiğince oyalırım.	.20	.73	< .0001
4. Benden istediği bilginin yerine başka konuda bilgi vermeyi öneririm.	.29	.65	< .0001
<i>Bilmezden Gelme</i>			
5. Konu hakkında bilgim yokmuş gibi davranırım.	.27	.67	< .0001
6. Bildiğim halde, bilgim olmadığını söylerim.	.28	.72	< .0001
7. Konu hakkında pek bilgim olmadığını söylerim.	.22	.85	< .0001
8. Neden bahsettiğini bilmiyormuş gibi davranırım.	.22	.73	< .0001
<i>Mantığa Büründürme</i>			
9. Konuya ilişkin bilgim olsaydı, yardım etmek isterdim derim.	.25	.79	< .0001

10. İsteddiği bilginin gizli ve sadece belirli kişilerle paylaşılabilirliğini söylerim.	.26	.71	< .0001
11. İsteddiği bilginin paylaşılmasına amirimin izin vermeyeceğini söylerim.	.32	.61	< .0001
12. İsteddiği bilgiyi veremeyeceğimi söylerim.	.24	.80	< .0001

* Ters kodlu maddeler.

Not: Koyu ile yazılmış maddeler düşük faktör yüklerinden dolayı değişken oluşturulması aşamasına dahil edilmemiştir.

2.4.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Doğrulamalı faktör analizinin ardından güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırma değişkenlerinin tutarlı bir şekilde ölçülüp ölçülmediğini gösteren güvenilirlik analizi kapsamında ölçek iç tutarlılık katsayılarına (Cronbach's alpha değeri/ α), madde-toplam korelasyonlarına ve madde atılınca α değerlerine bakılarak güvenilirlik değerlendirilmiştir.

Ölçeğin iç tutarlılık katsayıları bakımından $\alpha > .70$ kriteri (Field, 2009) ve ölçek maddelerinin ölçeğin bütünü oluşturduğu puanıyla olan korelasyonunu gösteren madde-toplam korelasyon değeri için önerilen $r > .30$ kriterine (Field, 2009) bakılmıştır. Araştırma modelindeki tüm ölçek değişkenleri ve maddeleri tek tek incelenmiştir.

Karanlık üçlü ölçeğinin Makyavelizm değişkeni incelenmiş ve değişkenin iç tutarlılık katsayısı yüksek bulunmuştur (Cronbach's alpha = .87). Makyavelizm maddelerinin hepsinde madde-toplam korelasyonlarının oldukça yüksek olduğu ($r > .30$) ve herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasının ölçeğin güvenilirlik katsayısını yükseltmediği tespit edilmiştir. Bu durumda söz konusu 9 maddenin ortalaması alınarak Makyavelizm değişkeninin oluşturulması uygun bulunmuştur.

Benzer şekilde narsizm ve psikopati değişkenleri ve maddeleri incelendiğinde, değişkenlerin Cronbach's alpha değerlerinin (Narsizm = .85; Psikopati = .82) ve madde-

toplam korelasyonu değerlerinin yüksek olduğu ($r > .30$) ve herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasının Cronbach's alpha değerini arttırmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda Narsizm değişkeni ile ilgili 9 ve Psikopati değişkeni ile ilgili de 9 maddenin ortalaması alınarak değişkenler oluşturulmuştur.

Bu şekilde, karanlık üçlü ölçeğinde bulunan 27 maddenin de ölçeğin tamamıyla olan korelasyonlarının istenilen düzeyde olması ($r > .30$) ve herhangi bir madde çıkarıldığında alpha değerinin yükselmeyen olması karanlık üçlünün bu maddeler tarafından tutarlı bir şekilde ölçüldüğünü göstermiştir.

Bilgi saklama ölçeğinde de, karanlık üçlü ölçeği ile benzer şekilde, değişkenlerin iç tutarlılık katsayısı ve madde-toplam korelasyonlarının yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre, bilgi saklama ölçeğinin 3 alt boyutu olan kaçınmacı değişkeninde ($= .77$), bilmezden gelme değişkeninde ($= .77$) ve mantığa büründürme değişkeninde ($= .73$) Cronbach's alpha değerleri ($\alpha > .70$) ve madde-toplam korelasyonlarının ($r > .30$) yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu noktada herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasının ölçeğin güvenilirlik katsayısını yükseltmediği tespit edildiğinden bilgi saklama ölçeğinin her bir değişkeni için 4'er maddenin ortalaması alınarak 3 değişken oluşturulmuştur.

Örgütsel sinizm ölçeğinde ise madde çıkarılması durumunda daha yüksek güvenilirlik elde edildiği görülmüştür. Buna göre, doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ile de birlikte düşünülerek, madde 4 ve madde 11'in ölçekten çıkarılması durumunda Cronbach Alpha değerinin ($\alpha = .85$) daha yüksek gerçekleşeceği ($\alpha = .87$) anlaşılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sırasında da bu maddelerin faktör yüklerinin .40'a eşit ve düşük olduğu hatırlanarak (madde 4 =.40, madde 11 =.35) bu iki maddenin değişken hesaplamasına dahil edilmemesine karar verilmiştir. Ölçek orijinalinde 13 maddeli olan örgütsel sinizm ölçeği için bu çalışmada, faktör yükleri düşük olan 2 madde çıkarıldıktan sonra geriye kalan toplam 11 maddenin ortalaması alınarak değişken oluşturulmuştur.

Güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Maddeler	Cronbach Alpha
Makyavelizm *	.87
Narsizm *	.85
Psikopati *	.82
Örgütsel Sinizm **	.87
Bilgi Saklama - Kaçınmacı ***	.77
Bilgi Saklama - Bilmezden Gelme ***	.75
Bilgi Saklama - Mantiğa Büründürme ***	.73

*9 madde ortalaması alınarak oluşturulmuştur.

**11 madde ortalaması alınarak oluşturulmuştur.

*** 4 madde ortalaması alınarak oluşturulmuştur.

2.4.4.Korelasyon Analizi Sonuçları

Güvenilirlik analizi tamamlandıktan sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlılığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizinde iki değişken arasındaki ilişki -1.00 - +1.00 arasındaki değerler ile ifade edilmektedir. Bu değer ilişkinin gücünü ifade ederken, değer önündeki işaret ise ilişkinin yönünü işaret etmektedir. Çalışmada kullanılan veri üzerinde gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucundan elde edilen bulgular aşağıda aktarılmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre, cinsiyet, eğitim, unvan ve çalışma süresi şeklindeki demografik bilgiler ile araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerde genel olarak anlamlı sonuçlar bulunmadığı, anlamlı sonuçlarda zayıf veya çok zayıf korelasyon bulunduğu görülmüştür. Buna göre; erkek katılımcılar ile Makyavelizm ($r=.15$), psikopati ($r=.23$) ve bilmezden gelme ($r=.13$) arasında pozitif yönde ancak çok zayıf, unvan ile mantığa büründürme arasında negatif yönde ancak çok zayıf ($r= -.14$) ve çalışma süresi ile Makyavelizm arasında negatif yönde ve yine çok zayıf ($r= -.15$) ilişki görülmüştür.

Tüm ilişkilerin özetlendiği korelasyon tablosu aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 5.Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Cinsiyet	1										
2 Eğitim Durumu	-.02	1									
3 Unvan	-.08	.26**	1								
4 Çalışma Süresi	-.05	-.04	.03	1							
5 Makyavelizm	.15*	-.01	-.06	-.15*	1						
6 Narsizm	.12	.10	.02	.05	.31**	1					
7 Psikopati	.23**	-.05	-.05	.03	.34**	.21**	1				
8 Örgütsel Sinizm	-.05	.07	.03	.00	.64**	-.00	.61**	1			
9 Kaçınmacı	.12	.02	.06	.02	.74**	.17	.61*	.55**	1		
10 Bilmezden Gelme	.13*	-.09	-.06	-.08	.62**	.34*	.25**	.51*	.48**	1	
11 Mantiğa Büründürme	.10	-.10	-.14*	.00	.34**	.16*	.002	-.003	.36**	.40**	1
Ortalama					2.67	2.78	2.10	2.85	2.75	2.42	2.06
Standart Sapma					.68	.59	.48	.71	.40	.63	.93

**Korelasyon 0.001 düzeyinde anlamlı, * Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

(Kalaycı (2014): .00-.25 çok zayıf, .26-.49 zayıf, .50-.69 orta, .70-.80 yüksek ilişki)

NOT: Cinsiyet (1-Kadın, 2-Erkek); Eğitim Durumu (1-Lise, 2- Üniversite, 3-Yüksek Lisans/Üzeri, 4-Diğer), Unvan (1- İşçi/Memur, 2- Uzman, 3-Yönetici, 4-Diğer), Çalışma Süresi (1-[0-3] yıl, 2-[3-8] yıl, 3-[8-15] yıl, 4-[15] yıl ve üzeri).

Tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere; diğer değişkenlerle en yüksek ilişki skorunun Makyavelizm değişkeninde ve ardından psikopati değişkeninde olduğu görülmektedir. Buna göre;

Makyavelizm ile örgütsel sinizm ($r=.64$), kaçınmacı bilgi saklama ($r=.74$) ve bilmezden gelme bilgi saklama ($r=.62$) arasında orta ve yüksek düzeylerde olmak üzere pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Makyavelizm ile narsizm ($r=.31$), psikopati ($r=.34$) ve mantığa büründürme bilgi saklama ($r=.34$) arasında ise pozitif yönde anlamlı ancak zayıf bir ilişki bulgulanmıştır. Daha açıklayıcı ifade etmek gerekirse; örgütlerde Makyavelist kişilik özellikleri arttıkça aynı zamanda sinik eğilimler ile bilmezden gelme ve kaçınmacı bilgi saklama davranışları da aynı yönde güçlü bir şekilde değişmektedir.

Benzer şekilde, psikopati değişkeni de örgütsel sinizm ve kaçınmacı bilgi saklama değişkeni ile orta düzeyde ($r=.61$) pozitif yönde anlamlı ilişkili bulunmuştur. Daha açık bir ifade ile (sub-klinik) psikopat kişilik özellikleri arttıkça çalışanların sinik eğilimleri ve orta düzeyde kaçınmacı bilgi saklama davranışları da artmaktadır. Psikopati ile

bilmezden gelme bilgi saklama arasında çok zayıf düzeyde ($r=.25$) pozitif yönde anlamlı ilişkili bulunmuştur. Psikopati ile mantığa büründürme arasında ise anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Narsizm değişkeninin ise örgütsel sinizm ve kaçınmacı bilgi saklama değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bilgi saklamanın bilmezden gelme ($r=.34$) ve mantığa büründürme ($r=.16$) değişkenleri ile ise ilişkisinin pozitif ancak zayıf ve çok zayıf olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, narsist kişiliklerin sinik eğilimleri yoktur ve örgütlerde daha çok bilmezden gelme ve mantığa büründürme boyutları ile bilgi saklamaya yönelmektedirler.

Örgütsel sinizm değişkeninin bilgi saklama değişkenleri ile olan ilişkisine bakıldığında; kaçınmacı ($r=.55$) ve bilmezden gelme ($r=.51$) değişkenleri ile olan ilişkisi anlamlı, orta düzeyde ve pozitif olarak bulunmuştur. Buna göre, örgütsel sinizm düzeyi arttıkça çalışanların kaçınarak ve bilmezden gelerek bilgi saklama davranışları da artmaktadır. Örgütsel sinizm ile mantığa büründürme arasında ise anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Son olarak, kaçınmacı bilgi saklama, bilmezden gelme ve mantığa büründürme değişkenleri arasında da pozitif yönde, anlamlı ancak zayıf ilişkiler bulunduğu görülmektedir.

2.4.5.Hipotez Analizi Sonuçları

Bu çalışma kapsamında, hipotezlerin test edilmesi amacıyla SPSS'in uzantısı Process Macro programı (Hayes, 2013) kullanılmıştır. Bu program aracı değişkenin dolaylı etki miktarını ve anlamlılığını hesaplamaktadır. Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin 3 boyutu ile bilgi saklamanın 3 boyutu arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerde örgütsel sinizmin aracılık rolü Model 4 kullanılarak %95 güven aralığında 1000 bootstrap örneklem metoduyla test edilmiştir. Aracılık etkisinin tespit edilebilmesi için %95 güven aralığında bootstrap değerlerinin arasında sıfır "0" içerip içermediğine bakılmaktadır. Değerler "0" içermediğinde aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu kabul edilmektedir.

Model kurulurken, karanlık üçlünün Makyavelizm, narsizm ve psikopati olmak üzere her bir boyutu ayrı ayrı bağımsız değişken ve bilgi saklamanın kaçınmacı, bilmezden gelme ve mantığa büründürme olmak üzere her bir boyutu ayrı ayrı bağımlı değişken olarak analize atanmış ve bu ilişkilerde örgütsel sinizmin aracılık rolü de ayrı ayrı test edilmiştir.

Hipotezlerin testine ilişkin olarak aşağıda öncelikle “kaçınmacı bilgi saklama”, daha sonra “bilmezden gelme bilgi saklama” ve son olarak “mantığa büründürme bilgi saklama” bağımlı değişkenlerine ilişkin doğrudan ve dolaylı etkileri gösteren Process sonuçları açıklamaları ile birlikte tablolar halinde gösterilmektedir.

Tablo 6. Karanlık Üçlü Kişilik Özelliklerinin Kaçınmacı Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Testi Sonuçları

	b	SE	t
Makyavelizm → Örgütsel Sinizm	.2478	.0659	3.7606**
<i>Doğrudan Etki</i>			
Makyavelizm → Kaçınmacı Bilgi Saklama	.1168	.0381	3.0689*
Örgütsel Sinizm → Kaçınmacı Bilgi Saklama	.1169	.0365	3.2073*
<i>Dolaylı Etki (Bootstrap Sonuçları)</i>			
	Boot b / β^a	SE	LLCI-ULCI
Makyavelizm → Örgütsel Sinizm → Kaçınmacı Bilgi Saklama	.0290	.0124	[.01, .06]
<hr/>			
	b	SE	t
Narsizm → Örgütsel Sinizm	-.0084	.0776	-.1082
<i>Doğrudan Etki</i>			
Narsizm → Kaçınmacı Bilgi Saklama	.0515	.0430	1.1978
Örgütsel Sinizm → Kaçınmacı Bilgi Saklama	.1438	.0360	3.9932**
<i>Dolaylı Etki (Bootstrap Sonuçları)</i>			
	Boot b / β^a	SE	LLCI-ULCI
Narsizm → Örgütsel Sinizm → Kaçınmacı Bilgi Saklama	-.0012	.0114	[-.02, .02]
<hr/>			
	b	SE	t
Psikopati → Örgütsel Sinizm	.3047	.0931	3.2722*
<i>Doğrudan Etki</i>			
Psikopati → Kaçınmacı Bilgi Saklama	.1336	.0541	.6221*
Örgütsel Sinizm → Kaçınmacı Bilgi Saklama	.1482	.0369	4.0185**
<i>Dolaylı Etki (Bootstrap Sonuçları)</i>			
	Boot b / β^a	SE	LLCI-ULCI
Psikopati → Örgütsel Sinizm → Kaçınmacı Bilgi Saklama	.0452	.0188	[.01, .09]

N=239. Bootstrap örneklem sayısı 1000. CI Güvenilirlik aralığı. %95 güvenilirlik aralığı

***p < .001, *p < .05, LLCI-ULCI değerleri "0" içermediğinde anlamlı*

Makyavelizmin, aracı değişken olan örgütsel sinizm üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($b = .24$, $SE = .0659$, %95 CI [.11, .37], $R^2 = .0563$, $F = 14.1423$, $p < .001$). Örgütsel sinizmin, kaçınmacı bilgi saklama üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür ($b = .11$, $SE = .0365$, %95 CI [.04, .18], $p < .05$). Makyavelizmin, kaçınmacı bilgi saklama üzerindeki doğrudan etkisine bakıldığında, yine pozitif etki görülmektedir ($b = .11$, $SE = .0381$, %95 CI [.04, .19], $R^2 = .0987$, $F = 12.9157$, $p < .05$). Makyavelizmin, kaçınmacı bilgi saklama üzerindeki örgütsel sinizm aracılığıyla dolaylı etkisine bakıldığında ise, yine pozitif ve anlamlı bir etki görülmektedir ($b = .02$, $SE = .0124$, %95 CI [.01, .06]). Doğrudan etki katsayısı .1168 iken örgütsel sinizmin aracı olarak modele dahil edilmesi ile etki .0290'a düşmüştür. Buradan hareketle, Makyavelizmin kaçınmacı bilgi saklama ile ilişkisinde örgütsel sinizmin kısmi aracılık etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Narsizmin, aracı değişken örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı görülmüştür ($b = -.00$, $SE = .0776$, %95 CI [-.16, .14], $R^2 = .0000$, $F = .0117$, $p = .9139$). Örgütsel sinizmin, kaçınmacı bilgi saklama üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($b = .14$, $SE = .0360$, %95 CI [.07, .21], $p < .001$). Narsizmin, kaçınmacı bilgi saklama üzerindeki doğrudan etkisine bakıldığında anlamlı bir etki tespit edilememiştir ($b = .05$, $SE = .0430$, %95 CI [-.03, .13], $R^2 = .0683$, $F = 8.6570$, $p = .2322$). Narsizmin, kaçınmacı bilgi saklama üzerindeki örgütsel sinizm üzerinden dolaylı etkisine bakıldığında ise yine anlamlı bir etki bulunmadığı anlaşılmaktadır ($b = -.00$, $SE = .0114$, %95 CI [-.02, .02]). Narsizmin hem bağımlı değişken hem de aracı değişken ile anlamlı bir ilişkisi bulunmadığından narsizm boyutu bakımından herhangi bir aracılık ilişkisi tespit edilememiştir.

Psikopatinin, aracı değişken örgütsel sinizm üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($b = .30$, $SE = .0931$, %95 CI [.12, .48], $R^2 = .0432$, $F = 10.7075$, $p < .05$). Örgütsel sinizmin, kaçınmacı bilgi saklama üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir ($b = .14$, $SE = .0369$, %95 CI [.07, .22], $p < .001$). Psikopatinin, kaçınmacı bilgi saklama üzerindeki doğrudan etkisine bakıldığında, yine pozitif bir etki görülmektedir ($b = .13$, $SE = .0541$, %95 CI [.07, .14], $R^2 = .0642$, $F = 8.0981$, $p < .05$). Psikopatinin, dolaylı etkisine bakıldığında ise, pozitif ve anlamlı bir etki görülmektedir

($b = .04$, $SE = .0188$, %95 CI [.01, .09]). Doğrudan etki katsayısı .1336 iken örgütsel sinizmin aracı olarak modele dahil edilmesi ile etki .0452'ye düşmüştür. Buradan hareketle, psikopatinin kaçınmacı bilgi saklama ile ilişkisinde örgütsel sinizmin kısmi aracılık etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Özetle; karanlık üçlü kişilik özelliklerinden Makyavelizm ve psikopatinin bilgi saklamanın kaçınmacı boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolü bulunduğu anlaşılmaktadır. Ancak narsizmin, kaçınmacı bilgi saklamayı ve örgütsel sinizmi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği anlaşıldığından aracılık etkisi de tespit edilememiştir.

Tablo 7. Karanlık Üçlü Kişilik Özelliklerinin Bilmezden Gelme Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Testi Sonuçları

	b	SE	t
Makyavelizm → Örgütsel Sinizm	.2478	.0659	3.7606**
<i>Doğrudan Etki</i>			
Makyavelizm → Bilmezden Gelme	.3871	.0565	6.8466**
Örgütsel Sinizm → Bilmezden Gelme	.0135	.0541	.2493*
<i>Dolaylı Etki (Bootstrap Sonuçları)</i>	Boot b / β^a	SE	LLCI-ULCI
Makyavelizm → Örgütsel Sinizm → Bilmezden Gelme Bilgi Saklama	.0033	.0139	[-.02, .03]
	b	SE	t
Narsizm → Örgütsel Sinizm	-.0084	.0776	-.1082
<i>Doğrudan Etki</i>			
Narsizm → Bilmezden Gelme	.1877	.0677	2.7743*
Örgütsel Sinizm → Bilmezden Gelme	.1025	.0567	1.8100*
<i>Dolaylı Etki (Bootstrap Sonuçları)</i>	Boot b / β^a	SE	LLCI-ULCI
Narsizm → Örgütsel Sinizm → Bilmezden Gelme Bilgi Saklama	-.0009	.0089	[-.02, .01]
	b	SE	t
Psikopati → Örgütsel Sinizm	.3047	.0931	3.2722*
<i>Doğrudan Etki</i>			
Psikopati → Bilmezden Gelme	.3130	.0838	3.7347**
Örgütsel Sinizm → Bilmezden Gelme	.1570	.0572	.9972*
<i>Dolaylı Etki (Bootstrap Sonuçları)</i>	Boot b / β^a	SE	LLCI-ULCI
Psikopati → Örgütsel Sinizm → Bilmezden Gelme Bilgi Saklama	.0174	.0187	[-.01, .06]

$N=239$. Bootstrap örneklem sayısı 1000. CI Güvenilirlik aralığı. %95 güvenilirlik aralığı

** $p < .001$, * $p < .05$, LLCI-ULCI değerleri "0" içermediğinde anlamlı

Makyavelizmin, aracı değişken örgütsel sinizm üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($b = .24$, $SE = .0659$, %95 CI [.11, .37], $R^2 = .0563$, $F = 14.1423$, $p < .001$). Örgütsel sinizmin, bilmezden gelme üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür ($b = .01$, $SE = .0541$, %95 CI [.09, .12], $p < .05$). Makyavelizmin, bilmezden gelme üzerindeki doğrudan etkisine bakıldığında, güçlü bir pozitif etki görülmektedir ($b = .38$, $SE = .0565$, %95 CI [.27, .49], $R^2 = .1765$, $F = 25.2985$, $p < .001$). Makyavelizmin, dolaylı etkisine bakıldığında ise, yine pozitif ve anlamlı bir etki görülmektedir ($b = .00$, $SE = .0139$, %95 CI [.02, .03]). Doğrudan etki katsayısı .3871 iken örgütsel sinizmin aracı olarak modele dahil edilmesi ile etki .0033'e düşmüştür. Buradan hareketle, Makyavelizmin bilmezden gelme ile ilişkisinde örgütsel sinizmin kısmi aracılık etkisi bulunduğu anlaşılmaktadır.

Narsizmin aracı değişken örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir ($b = -.00$, $SE = .0776$, %95 CI [-.16, .14], $R^2 = .0000$, $F = .0117$, $p = .9139$). Örgütsel sinizmin, bilmezden gelme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($b = .10$, $SE = .0567$, %95 CI [.00, .21], $p < .05$). Narsizmin de bilmezden gelme üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif olduğu görülmektedir ($b = .18$, $SE = .0677$, %95 CI [.05, .32], $R^2 = .0442$, $F = 5.4514$, $p < .05$). Ancak narsizmin, örgütsel sinizm üzerinden dolaylı etkisine bakıldığında anlamlı bir etki bulunamamıştır ($b = -.00$, $SE = .0089$, %95 CI [-.02, .01]). Narsizmin bağımlı değişken ile anlamlı bir ilişkisi bulunmasına rağmen aracı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemediğinden aracılık ilişkisi de tespit edilememiştir.

Psikopatinin, aracı değişken örgütsel sinizm üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($b = .30$, $SE = .0931$, %95 CI [.12, .48], $R^2 = .0432$, $F = 10.7075$, $p < .05$). Örgütsel sinizmin, bilmezden gelme üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür ($b = .15$, $SE = .0572$, %95 CI [.05, .16], $p < .05$). Psikopatinin, bilmezden gelme üzerindeki doğrudan etkisine bakıldığında, yine pozitif bir etki görülmektedir ($b = .31$, $SE = .0838$, %95 CI [.14, .47], $R^2 = .0681$, $F = 8.6179$, $p < .001$). Dolaylı etkiye bakıldığında ise, pozitif ve anlamlı bulunmuştur ($b = .01$, $SE = .0187$, %95 CI [.01, .06]). Doğrudan etki katsayısı .3130 iken örgütsel sinizmin aracı olarak modele dahil edilmesi ile etki .0174'e düşmüştür. Buradan hareketle, psikopatinin bilmezden gelme ile ilişkisinde örgütsel sinizmin kısmi aracılık etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Özetle; karanlık üçlü kişilik özelliklerinden Makyavelizm ve psikopatının bilgi saklamanın bilmezden gelme boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolü bulunduğu anlaşılmıştır. Ancak narsizm, bilmezden gelme bilgi saklamayı pozitif yönde etkilese de örgütsel sinizmi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediğinden aracılık etkisi de tespit edilememiştir.

Tablo 8. Karanlık Üçlü Kişilik Özelliklerinin Mantığa Büründürme Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Testi Sonuçları

	b	SE	t
Makyavelizm → Örgütsel Sinizm	.2478	.0659	3.7606**
<i>Doğrudan Etki</i>			
Makyavelizm → Mantığa Büründürme	.5076	.0856	5.9322**
Örgütsel Sinizm → Mantığa Büründürme	-.1199	.0815	-1.4712
<i>Dolaylı Etki (Bootstrap Sonuçları)</i>			
	Boot b / β^a	SE	LLCI-ULCI
Makyavelizm → Örgütsel Sinizm → Mantığa Büründürme Bilgi Saklama	-.0301	.0229	[-.08, .00]
<hr/>			
	b	SE	t
Narsizm → Örgütsel Sinizm	-.0084	.0776	-1.082
<i>Doğrudan Etki</i>			
Narsizm → Mantığa Büründürme	.2657	.1004	2.6461*
Örgütsel Sinizm → Mantığa Büründürme	-.0024	.0836	-.0284
<i>Dolaylı Etki (Bootstrap Sonuçları)</i>			
	Boot b / β^a	SE	LLCI-ULCI
Narsizm → Örgütsel Sinizm → Mantığa Büründürme Bilgi Saklama	.0000	.0068	[-.01, .01]
<hr/>			
	b	SE	t
Psikopati → Örgütsel Sinizm	.3047	.0931	3.2722*
<i>Doğrudan Etki</i>			
Psikopati → Mantığa Büründürme	.0051	.1276	.0403
Örgütsel Sinizm → Mantığa Büründürme	-.0049	.0868	-.0570
<i>Dolaylı Etki (Bootstrap Sonuçları)F</i>			
	Boot b / β^a	SE	LLCI-ULCI
Psikopati → Örgütsel Sinizm → Mantığa Büründürme Bilgi Saklama	-.0016	.0266	[-.05, .04]

N=239. Bootstrap örneklem sayısı 1000. CI Güvenilirlik aralığı. %95 güvenilirlik aralığı

**p < .001, *p < .05, LLCI-ULCI değerleri "0" içermediğinde anlamlı

Makyavelizmin, örgütsel sinizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($b = .24$, $SE = .0659$, %95 CI [.11, .37], $R^2 = .0563$, $F = 14.1423$, $p < .001$). Örgütsel sinizmin, mantığa büründürme bilgi saklama üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir ($b = -.11$, $SE = .0815$, %95 CI [-.28, .04], $p = .1426$). Dolayısıyla aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemediği görülmektedir. Makyavelizmin, bağımlı değişken mantığa büründürme üzerindeki doğrudan etkisine bakıldığında, güçlü bir pozitif etki görülmektedir ($b = .50$, $SE = .0856$, %95 CI [.33, .67], $R^2 = .1293$, $F = 17.5968$, $p < .001$). Dolaylı etkiye bakıldığında da yine anlamsız etki tespit edilmektedir ($b = -.03$, $SE = .0229$, %95 CI [-.08, .00]). Buna göre, Makyavelizm mantığa büründürmeyi doğrudan, pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemekte ise de bu ilişkide örgütsel sinizm, mantığa büründürmeyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediğinden aracılık etkisi tespit edilememiştir.

Narsizmin aracı değişken örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir ($b = -.00$, $SE = .0776$, %95 CI [-.16, .14], $R^2 = .0000$, $F = .0117$, $p = .9139$). Örgütsel sinizmin, bağımlı değişken mantığa büründürme üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür ($b = -.00$, $SE = .0836$, %95 CI [-.16, .16], $p = .9773$). Narsizmin, mantığa büründürme üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($b = .26$, $SE = .1004$, %95 CI [.06, .46], $R^2 = .0287$, $F = 3.5022$, $p < .05$). Ancak, narsizmin, aracı değişken örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığından, dolaylı etkinin de anlamlı olmadığı görülmektedir ($b = .00$, $SE = .0068$, %95 CI [-.01, .01]). Bu nedenle, narsizm ve mantığa büründürme arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolünün bulunmadığı anlaşılmıştır.

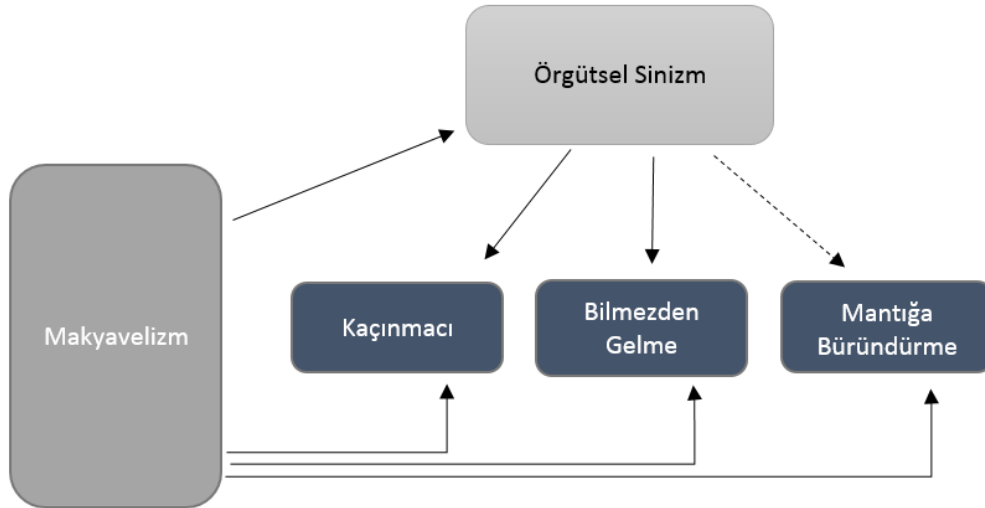
Psikopatinin, aracı değişken örgütsel sinizm üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($b = .30$, $SE = .0931$, %95 CI [.12, .48], $R^2 = .0432$, $F = 10.7075$, $p < .05$). Örgütsel sinizmin, mantığa büründürme üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir ($b = -.00$, $SE = .0868$, %95 CI [-.17, .16], $p = .9546$). Psikopatinin, mantığa büründürme üzerindeki doğrudan etkisine bakıldığında anlamlı bir etki görülmemiştir ($b = .00$, $SE = .1276$, %95 CI [-.24, .25], $R^2 = .0000$, $F = .0020$, $p = .9678$). Psikopatinin, dolaylı etkisine bakıldığında ise, anlamlı bir etki tespit edilememiştir ($b = -.00$, $SE = .0266$, %95 CI [-.05, .04]). Buna göre, psikopati değişkeni aracı değişken

örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilemekte ise de bağımlı değişken mantığa büründürmeyi doğrudan ya da dolaylı olarak istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediğinden aracılık rolü tespit edilememiştir.

Özetle; karanlık üçlü kişilik özelliklerinden Makyavelizmin bilgi saklamanın mantığa büründürme boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ancak örgütsel sinizm mantığa büründürmeyi anlamlı bir şekilde etkilemediğinden bu ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolünün bulunmadığı anlaşılmıştır. Narsizm mantığa büründürmeyi anlamlı bir şekilde etkilemekte ise de hem narsizm örgütsel sinizmi etkilemediğinden hem de örgütsel sinizm mantığa büründürmeyi etkilemediğinden bu ilişkide de aracılık rolü bulunamamıştır. Psikopati ile mantığa büründürme arasındaki doğrudan ilişkinin anlamsız olduğu anlaşıldığından bu ilişkide de aracılık tespit edilememiştir.

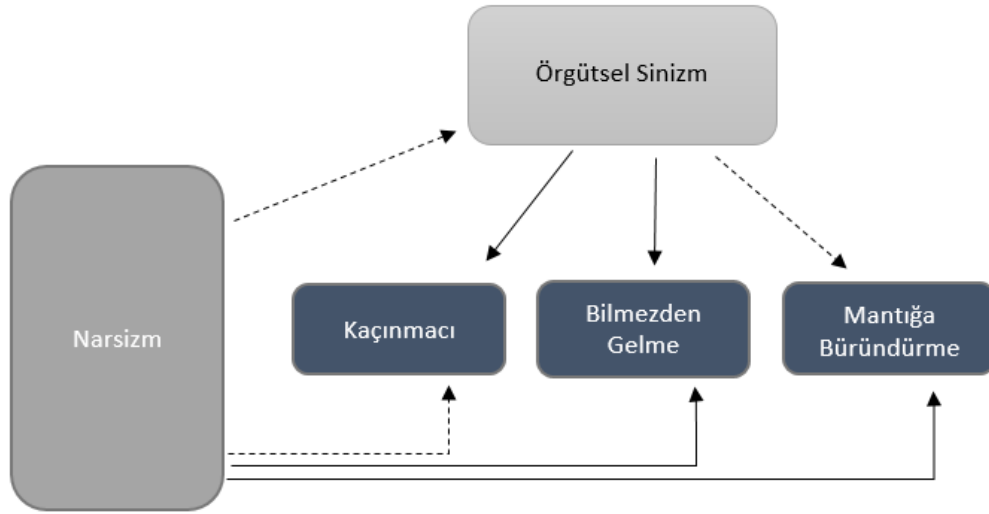
Hipotez testi sonuçları Makyavelizm, narsizm ve psikopati değişkenleri baz alınarak aşağıdaki şekillerde gösterilmektedir.

Şekil 2.Hipotez Test Sonuçları-Makyavelizm



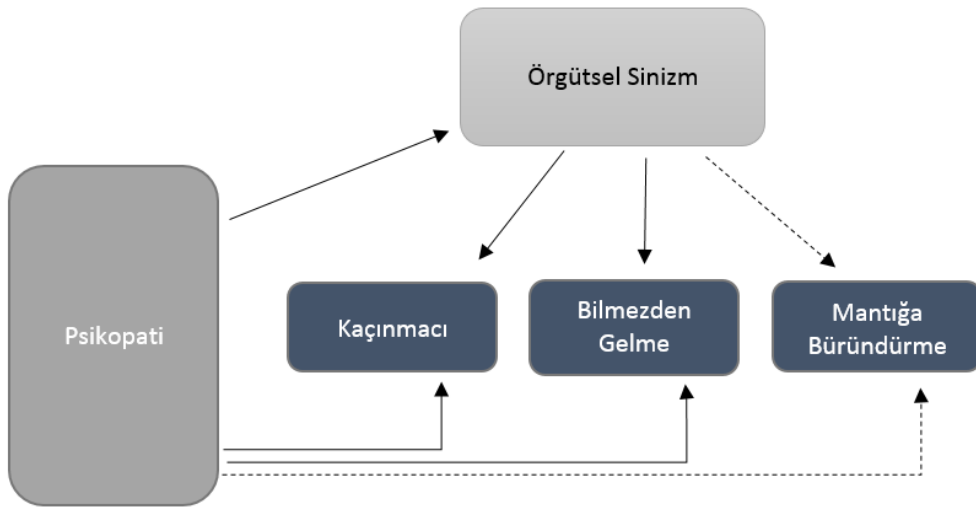
Not: Kesik Çizgi: Anlamsız İlişki, Düz Çizgi: Anlamlı İlişki

Şekil 3.Hipotez Test Sonuçları – Narsizm



Not: Kesik Çizgi: Anlamsız İlişki, Düz Çizgi: Anlamlı İlişki

Şekil 4.Hipotez Test Sonuçları – Psikopati



Not: Kesik Çizgi: Anlamsız İlişki, Düz Çizgi: Anlamlı İlişki

Yapılan analizler neticesinde alt boyutlar bazında değerlendirildiğinde, boyutlardan bazıları ile ilgili hipotez kabul edilirken bazılarında ise reddedilmiştir. Bu nedenle bu araştırmanın hipotezlerinin kısmen kabul edildiği söylenebilir. Hipotez testlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda detaylandırılmıştır.

Tablo 9. Test Edilen Hipotezler ve Sonuçları

HİPOTEZ	AÇIKLAMA	SONUÇ
H1: Karanlık üçlü kişilik özellikleri (Makyavelizm, narsizm, psikopati) bilgi saklama davranışlarını (kaçınmacı, bilmezden gelme, mantığa büründürme) pozitif yönde etkilemektedir.	<p>Makyavelizm bilgi saklamanın kaçınmacı, bilmezden gelme ve mantığa büründürme boyutlarının tamamını pozitif yönde etkilemektedir.</p> <p>Narsizm bilgi saklamanın bilmezden gelme ve mantığa büründürme boyutlarını pozitif yönde etkilemekte ancak kaçınmacı boyutunu anlamlı bir şekilde etkilememektedir.</p> <p>Psikopati ise bilgi saklamanın kaçınmacı ve bilmezden gelme boyutlarını pozitif yönde etkilerken mantığa büründürme boyutunu anlamlı bir şekilde etkilememektedir.</p>	Kısmen Kabul Edilmiştir
H2: Örgütsel sinizm bilgi saklama davranışlarını (kaçınmacı, bilmezden gelme, mantığa büründürme) pozitif yönde etkilemektedir.	Örgütsel sinizm bilgi saklamanın kaçınmacı ve bilmezden gelme boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir. Ancak örgütsel sinizm ile mantığa büründürme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.	Kısmen Kabul Edilmiştir
H3: Karanlık üçlü kişilik özellikleri (Makyavelizm, narsizm, psikopati) örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.	Makyavelizm ve psikopatinin örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak narsizm ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.	Kısmen Kabul Edilmiştir
H4: Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü bulunmaktadır.	<p>Makyavelizmin ve psikopatinin kaçınmacı ve bilmezden gelme üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir.</p> <p>Örgütsel sinizm ile mantığa büründürme boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediğinden Makyavelizmin ve psikopatinin mantığa büründürme üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü tespit edilememiştir.</p> <p>Narsizm ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediğinden, narsizmin bilgi saklamanın herhangi bir boyutu üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunamamıştır.</p>	Kısmen Kabul Edilmiştir

3.BÖLÜM

SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizler ve analiz sonuçlarından elde edilen bulgular ışığında sonuçların değerlendirilmesine, değişkenler arasındaki ilişkilerin yorumlanmasına, araştırmanın alanyazına olan katkısına, iş hayatına, yöneticilere ve çalışanlara katkısına, alan araştırmasına ilişkin kısıtlara ve gelecek çalışmalar için önerilere bu bölümde yer verilmektedir.

3.1.GENEL DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, karanlık üçlü kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm aracılığıyla örgütlerde bilgi saklama davranışlarını pozitif yönde etkilediğine ilişkin hipotezler, uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizi ile test edilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde, karanlık üçlü kişilik özelliklerinden Makyavelizm ve psikopati ile bilgi saklamanın boyutları arasında güçlü ilişkilere ve bu ilişkilerde örgütsel sinizmin aracılık rolüne rastlanmıştır. Ancak, karanlık üçlünün diğer boyutu olan narsizm ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkilere rastlanılmadığından bilgi saklamanın herhangi bir boyutu bakımından aracılık rolü de tespit edilememiştir. Bu nedenle araştırmanın hipotezlerinin kısmen doğrulandığı görülmüştür.

Literatürde diğer iki karanlık kişiliğe göre, Makyavelizm ile ilgili daha fazla araştırmanın yapıldığı, bu kişilik özelliğinin öncülleri ve ardıllarının incelendiği bilinmektedir. Makyavelizm ile ilgili çalışmalarda ulaşılan genel sonuçlar değerlendirildiğinde, bu çalışmada da Makyavelizm değişkeni ile ilgili sonuçların literatür ile uyumlu (O'Neill ve Adya, 2006; Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt ve Sitkin, 2008; Chawla ve Gupta, 2018; Pan, Zhou ve Zhang, 2016; Pan, Zhang, Teo ve Lim, 2018; Karim, 2020, Murat ve Börü, 2017; Paal ve Bereczkei, 2007; Rauthmann, 2012) olduğu görülmektedir. Makyavelizmin, hem örgütsel sinizm hem de bilgi saklama ile doğrudan ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğu, hem de bilgi saklamanın iki boyutu (kaçınmacı, bilmezden

gelme) ile olan ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Makyavelistler toplumsal alanlarda sosyal normları umursamayan, soğukkanlı, manipülatif ve kendi çıkarları adına stratejik davranan bireylerdir. Bu anlamda bilgi gibi kritik bir “güç” kabul edilen bir kaynağı stratejik düşünmeden kolayca paylaşmayacaklardır. Makyavelistlerin başkalarını kötü niyetle yönlendirmekten ve onları aldatmaktan garip bir zevk duyduğu bilinmektedir (Jones ve Paulhus, 2009; Spain, Harms ve LeBreton, 2014). Bilgi saklamanın altında yatan aldatma niyeti düşünüldüğünde Makyavelistler ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişki anlaşılabilir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçların da gösterdiği gibi Makyavelist kişilikler aynı zamanda sinik bireylerdir. Sinik kişiler örgüt içerisinde güvensiz, tedirgin ve yalnız hissederler. Hem Makyavelistlerin hem de siniklerin Dünya görüşleri alaycıdır. Örgütün ya da çalışma arkadaşlarının samimiyetsiz, çıkarıcı ve bencil olduğunu düşünürler. Makyavelistler de diğer insanları çıkarıcı, samimiyetsiz gören, başkalarına güvenmeyen kişiliklerdir. Bu anlamda Makyavelistlerin aynı zamanda sinik olması ve bu iki özelliğin de bilgi saklamanın öncülleri arasında olması, bu ilişkideki örgütsel sinizmin aracılık rolünü açıklamaktadır.

Benzer şekilde, psikopati ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarının da (Murat ve Börü, 2017; Pan, Zhang, Teo ve Lim, 2018; Karim, 2020) çalışmanın hipotezlerini doğrular şekilde olduğu anlaşılmaktadır. Makyavelizmden farklı olarak psikopatinin bilgi saklamanın mantığa büründürme boyutunu etkilemediği görülmüştür. Psikopatların, asosyallik, soğukkanlılık ve merhamet eksikliği gibi özellikleri düşünüldüğünde, örgüt içerisinde bilgi saklama davranışlarını mantıklı bir şekilde açıklamak, meşrulaştırmak veya sosyal açıdan ahlaki kabullere uydurmak zorunluluğu hissetmemeleri ile bu durum açıklanabilir. Psikopatlar dürtüleri ile hareket eden ve teamüllere saygı duymayan kişiliklerdir. Bilgi saklarken, mantığa büründürme gibi üzerinde düşünmeyi gerektiren stratejiler yerine kaba sayılabilecek doğrusal söylemleri tercih ederler. Bu nedenlerle psikopati ile mantığa büründürme arasında anlamlı ilişki bulunmadığı düşünülebilir.

Bilgi saklama kavramında tarif edilen “bilgi” örgüte ait, bireysel olmayan kolektif bilgiyi işaret eder (Mangold, 2017). Ancak, karanlık kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin bilgiyi daha çok kişisel mülkiyeti olarak görme eğilimleri düşünüldüğünde bilgiyi kolektif alanda paylaşılması gereken bir kaynak olarak görmemeleri anlaşılabilir.

En güçlü sonuçlar Makyavelizm ve psikopati değişkenlerinden elde edilirken en zayıf bulgulara ise narsizm değişkeninde ulaşılmıştır. Narsizmin, örgütsel sinizm ve bilgi saklamanın kaçınmacı boyutu ile ilişkisinin anlamsız sonuçlandığı görülmektedir. Literatürde de narsizm ile bilgi saklama arasında güçlü ilişkiler bulamayan çalışmalara rastlanmıştır (Karim (2020)).

Bu araştırmanın sonuçlarına göre narsistler bilgi saklamanın kaçınmacı boyutunu tercih etmemektedir. Onun yerine bilgi saklamanın görece masum türleri olan bilmezden gelme ve mantığa büründürme boyutlarında bilgi saklama eğilimindedirler. Thomaes ve Brummelman (2016) narsistlerin sosyal açıdan baskın kişi olmayı diğerlerinin övgüsünü almak için istediğini belirtir. Bu açıdan işyerinde diğer çalışanlardan bilgi saklamanın onların övgüsünü almayacağı açıktır. Ayrıca narsistler gösteriş meraklısı, ilgi odağı olmayı ve dikkat çekmeyi seven kişilerdir. Oysa bilgi saklamanın en “kötücül” boyutu olan kaçınmacı bilgi saklama, aldatma ve yalan temellidir. Bu artniyet bilgiyi talep eden kişide, bilgi saklayana dair oldukça negatif bir izlenim yaratır ki bu narsistlerin en istemeyeceği şeydir. Bu nedenle de kötü bir prestij yaratmayacağı düşüncesiyle bilgi saklamanın diğer boyutlarına yöneldikleri düşünülebilir.

Narsistler kendilerinden başka kimseyi önemsemeyen kişilikler oldukları için iş ortamında da örgüte ve diğer çalışanlara güvenme ihtiyacı duymaz, sosyal ilişkilerinde samimiyeti önemsemezler. Bu anlamda, narsistlerin güvensizlikten kaynaklanan sinik eğilimleri deneyimlemedikleri söylenebilir. Sinizmin antik dönemden aktarılan tanımında ahlak, erdemlilik gibi idealist ilkelerden bahsedilir. Oysa kendi kişiliğini her türlü değer önünde gören narsist kişilerin toplumun ya da devletin veyahut da örgütün normatif değerlerine yönelik hassasiyet taşıması ve bu hassasiyetin karşılanmaması halinde hayal kırıklığına kapılması beklenebilir bir durum değildir.

Bilgi paylaşımına ilişkin olumlu davranışların ortaya çıkması için güven, grup kimliği, ortak değerler, ortak dil, karşılıklılık beklentisi, adalet gibi temel değerlerin varlığına ihtiyaç duyulduğu düşünüldüğünde (İspirli, 2014) sinizm tam da bu değerlerin eksikliğinin hissedildiği noktada ortaya çıkan bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda sinik bireylerin koruma/korunma ve güvenlik gibi içgüdülerle bilgi saklama davranışlarına yönelmesi beklenebilir. Ancak, bu araştırma sonuçlarına göre örgütsel sinizm kaçınmacı ve bilmezden gelme boyutları ile pozitif ilişkili iken mantığa büründürme boyutunda anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos (2012) mantığa büründürme boyutunu diğer iki boyuttan ayırmaktadır. Mantığa büründürme boyutunda aldatma iradesi olmadığını belirtirler. Araştırmacılar, kaçınmacı ve bilmezden gelme boyutlarında bilgi saklayan kişinin, bilgiyi talep eden kişiyi aldatma niyeti olduğunu ancak mantığa büründürme boyutunda aldatma yerine bilgiyi neden veremeyeceğine ilişkin mantıklı/anlaşılabilir bir açıklama sunmaya çalıştığını belirtmektedir. Mantığa büründürme faktöründe bilgi saklama davranışının karşı taraf tarafından misilleme yoluyla karşılık bulmayacağına, gelecekteki ikili ilişkinin bozulmayacağına ve bu nedenle de bilgi saklama girişiminin kendisine olumsuz olarak dönmeyeceğine inanılır (Connelly ve Zweig, 2015). Bir yönüyle mantığa büründürmenin iyi niyetli ve masum olarak bilgi saklama güdüsünün dışı vurumu olduğu söylenebilir. Oysaki örgütlerde sinik bireyler çalışma ortamının adaletsiz ve samimiyetsiz olduğuna inanan bu nedenle de gerek ikili ilişkilerde gerekse örgüt-çalışan ilişkilerinde umutsuz ve beklentisizdirler. Bu anlamda, umutsuz bir bireyin kendi davranışının gelecekte kendisine olumsuz dönmemesi için çaba göstermeye özel bir eğilimi bulunmayacağı söylenebilir. Bilgi talebini özellikle iyiniyetli veya kibarca reddetmek için gayret göstermeyebilir. Kaldı ki ikili ilişkilerde mütakabiliyet normunun işleyişi düşünüldüğünde, daha önce bir iş arkadaşı tarafından reddedilen sinik bireyin kendisine gelen talepleri aynı şekilde geri çevirebileceği ve bunun için de makul gerekçeler aramaya uğraşmayacağı düşünülebilir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre narsist çalışanların kaçınmak yerine bilmezden gelerek ya da mantığa büründürerek bilgi sakladıkları ve psikopat çalışanların ise mantığa büründürmek yerine kaçınarak ya da bilmezden gelerek bilgi sakladıkları tespit edilmiştir.

Makyavelizm kişilik özelliğinin ise stratejik ve manipülatif düşünme kapasitesi nedeniyle bilgi saklamanın her boyutunu çıkarları doğrultusunda kullanabileceği, amaçlarına ulaşmada her yolu mubah kabul ettiği söylenebilir.

3.2.ARAŞTIRMANIN ALANYAZINA KATKILARI

Örgütsel davranış yazınında örgüt için “olumsuz” addedilebilecek kavramların ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmaların “olumlu” kavramlara nazaran daha az sayıda olduğu fark edilmiştir. Bu nedenle çalışmanın, kişiliğin “karanlık” yönüne, “sinizm” gibi çalışanların olumsuz eğilimlerine ve günümüzde en kritik kaynak sayılan “bilginin” saklanmasına yönelik davranışlara odaklanmasının literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Bu kavramları daha önce bir arada araştıran çalışmalara rastlanmaması bu çalışmanın özgünlüğüne işaret etmektedir.

Çalışmanın bir diğer katkısı da araştırma örneklemini kamu sektöründe çalışanların oluşturmasıdır. Özel sektörde çalışanlardan farklı olarak kamu kurumlarında görev alan kişilerin işini ya da gelirini kaybetmeye ilişkin endişelerinin görece daha az olduğu düşünülür. Bu nedenle de performans, rekabet, motivasyon gibi güdülerin kamu görevlileri açısından daha düşük etkide olacağına yönelik yaygın bir beklenti bulunmaktadır. Bu kanıdan yola çıkıldığında bilgi saklama davranışlarının kamu sektöründe daha az olması beklenebilecekken, bu çalışma sonuçlarının da gösterdiği üzere kamuda işe yönelik sahiplenme daha az olmasına rağmen bilgiye yönelik sahiplenmenin beklenenden yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamda, çalışmanın bir başka katkısı da örgütsel tutum ve davranışların kamu sektörü çalışanları örneklemini temel alınarak araştırılmış olmasıdır.

3.3. ARAŞTIRMANIN İŞ HAYATINA (YÖNETİCİLERE VE ÇALIŞANLARA) KATKILARI

Bilginin en önemli güç olduğu günümüzde, örgüt içerisinde üretilen bilginin yatay ve dikey aktarımında çeşitli sorunların oluşması örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından en

istenmeyen durumlardan biri olarak kabul edilebilir. İş ile ilgili bilgi saklama davranışının arkasındaki nedenlerin açıklanması sonuçlarının tespit edilebilmesi kadar önemlidir.

Örgütlerde gerek işlerin nasıl yapıldığına ilişkin bilginin aktarılması, gerekse çalışanlar arasında fikirlerin ve uzmanlığın paylaşımının yaratacağı yenilikçi sinerji, örgütün işleyişi ve başarısı bakımından oldukça kritiktir. İşe ilişkin bilginin saklanması hem aynı bilginin yeniden üretilmesi için gereksiz zaman ve enerji kaybına neden olmakta hem de çalışanlar arasında sağlıklı ilişkiler kurulmasını tehdit etmektedir. Çalışanların işten ayrılması, emekli olması vb. durumlarda örgüt ile bağlantısı kesilen kişi, çalışma hayatı boyunca biriktirdiği bilgi ve tecrübeyi de örgütsel akışa katmaksızın kendisiyle birlikte götürmektedir. Bu durum hem diğer çalışanlar hem de örgüt açısından ciddi bir kayıp olarak görülmelidir. Bu nedenle de örgütlerde bilgi saklama gibi istenmeyen iş yeri davranışlarının önüne geçilebilmesi oldukça önemlidir. Örgütlerde liderler, çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurulmasını, güvene ve adalete dayalı bir örgüt ikliminin oluşturulmasını, bilginin paylaşımını ödüllendirecek ve aktarımını teşvik edecek politikalara başvurmalıdırlar.

Bilgi saklama yalnızca aynı düzey çalışanlar arasında değil astlar ve üstler arasında da problem üretme potansiyeline sahip bir davranış şeklidir. Özellikle üstlerin, astlarını rakip görme veya pozisyonunu kaybetme gibi endişelerle çalışanların da haberdar olması gereken örgütsel bilgiyi onlardan saklaması, iş ile doğrudan muhatap olan astın hem görevlerini yerine getirirken zorluk yaşamasına hem de yöneticileri ile olan ilişkisinin sarsılmasına neden olabilecektir. Amirlerine güvenmeyen çalışan korku, endişe ve öfke ile bilgiyi sahiplenerek paylaşmaktan kaçınacak, örgütün işleyişine ekleyebileceği değerli katkılarını esirgeyecektir. Oysaki astlar ve üstler arasında tesis edilen sağlam güven ilişkisi çalışanların sinik inanışlara ve bilgi saklama davranışına yönelmesini önleyecek en önemli bariyer olarak görülmelidir. Birlik duygusu ve her bir üyenin adil ödüllendirildiği takım olma inancı paylaşımcı davranışları besler.

Bu bakımdan, bu araştırma ile bilgi saklama davranışının öncüllerine bir miktar daha ışık tutulduğuna inanılmaktadır. Karanlık kişiliklerin bilgi saklama ile olan ilişkisi düşünüldüğünde karanlık karakterlerin örgütlerdeki yeri de yöneticiler tarafından dikkate

alınmalıdır. Özellikle bu kişilik özelliklerinin tutum veya davranıştan belirli bir ölçüde karakter ile ilgili olduğu hesaplandığında, personel seçimi ve işe alım süreçlerinde bu özelliklere sahip adayları tespit etmekte yeni teknikler geliştirilmesi önerilebilir.

Öte yandan, örgütsel sinizm, yerli ve yabancı literatürde uzun süredir araştırmacıların ilgi duyduğu kavramlardan biridir. Çalışanın sinik tutumlarının çalışana ve örgüte olan zararına ilişkin çok sayıda çalışma ile karşılaşmak mümkündür. Örgütsel sinizmin işyerinde güven ve adalet ikliminin olmadığı durumlarda yoğunlaştığı düşünüldüğünde örgütlerde sinizmi ve buna bağlı olarak bilgi saklamayı da engellemek adına güven duygusunun ve adalet algısının güçlendirilmesi bir kez daha önem kazanmıştır. Bu araştırma ile de karanlık kişilikler ve bilgi saklama davranışı arasında örgütsel sinizmin aracılık rolüne ilişkin bulguların yöneticilere ışık tutacağına inanılmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER

Araştırmanın en kritik sınırlılığı özellikle karanlık kişilik özellikleri ve bilgi saklama ölçekleri bakımından katılımcıların kendi kendilerini değerlendirmelerinin istenmesidir. Özellikle kültürel ve sosyal açıdan Doğu toplumlarında bencil, çıkarıcı veya kendini beğenmiş olmak hoş karşılanmayan özelliklerdir. İşyerinde işe ilişkin bilgiyi gizlemek de benzer şekilde istenmeyen bir davranış olarak görülür. Kaldı ki özellikle bilgi saklama ölçeği bakımından düşünüldüğünde, halihazırda kişilerin “saklama” niyetlerinin kendileri tarafından açıklanmasını talep etmek ve nesnel yanıtlar beklemek kısmen çelişkili görünmektedir. Bu nedenle, Connelly (2015) bilgi saklamayı çalışılması en zor kavramlardan biri olarak gördüğünü belirtmiştir. Gelecek çalışmalarda benzer değişkenlerin farklı kültürlerde ve farklı örneklemelerde de araştırılması tavsiye edilmektedir.

Öte yandan, her ne kadar özel sektör çalışanları yerine kamu çalışanlarından bilgi toplanmış olması bir katkı olarak görülse de verilerin sadece tek bir kamu kurumundan toplanmış olması sonuçların genellenebilirliğini azaltmaktadır.

Ayrıca çalışmada çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeleri istenen nicel araştırma yöntemi (anket tekniği) kullanılarak veri toplanmıştır. Tüm değişkenler için aynı zaman dilimi içinde aynı bireylerden veri toplanmaya çalışılmıştır. Bunun da ortak yöntem varyansı problemine neden olabileceği düşünülmektedir. Gelecek araştırmalarda, daha nesnel sonuçlar verebilecek şekilde katılımcıların başkalarını değerlendirdiği nicel yöntemler seçilebilir veya kendileri tarafından yapılan öz değerlendirmelere ek olarak, daha kapsamlı sonuçlara ulaşmak için nicel ve nitel yöntemler bir arada denenebilir.

Yöntemlerin yanı sıra araştırma değişkenleri bakımından birtakım öneriler getirmek de mümkündür. Örneğin, Özsoy'un aktardığına (2018) Makyavelizm ve psikopati, narsizme göre daha negatif ve örgütsel açıdan istenmeyen sonuçlara neden olmaya eğilimlidir. Bu çalışmada da, diğer iki karanlık kişilikten farklı olarak, narsizm ile örgütsel sinizm ve kaçınmacı bilgi saklama arasında anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Bu nedenle, narsizm ile örgütsel açıdan pozitif tutum ve davranışları temsil eden kavramların bir arada araştırılması literatüre katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269–292.
- Akar, H. (2019). A Meta-Analytic Review on the Causes and Consequences of Organizational Cynicism. *International Online Journal of Educational Sciences*, 11(2), 149-168.
- Albrecht, S.L. (2002). Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism Toward Change. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 7 (4), 320-343.
- Aljawarneh, N.M.S. ve Atan, T. (2018), Linking Tolerance to Workplace Incivility, Service Innovative, Knowledge Hiding, and Job Search Behavior: The Mediating Role of Employee Cynicism. *Negotiation Confl Manage Res*, 11: 298-320.
- Altinkaynak, F. & Tutar, S. (2019). The Effect of Personality Characteristics of Accounting Professionals on Knowledge Hiding Behavior. *Journal of Current Research on Social Sciences*, 9 (4), 123-136.
- Amerikan Psikiyatri Birliği (American Psychiatric Association), (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*. 5. Baskı, Washington, DC: Londra, İngiltere.
- Andersson, L. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, No. 49, 1395-1418.
- Andersson, L.M. & Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *J. Organiz. Behav.*, 18: 449-469.

- Arain, G., Bhatti, Z. A., Ashraf N., Fang, Y. (2018). Top-Down Knowledge Hiding in Organizations: An Empirical Study of the Consequences of Supervisor Knowledge Hiding Among Local and Foreign Workers in the Middle East. *Journal of Business Ethics*, 1-15.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2001). A theoretical basis for the major dimensions of personality. *European Journal of Personality*, 15, 327–353.
- Aydoğan, E. & Serbest, S. (2019). İş Yerinde Karanlık Üçlü: Bir Kamu Kuruluşunun İç Denetim Biriminde Araştırma. *Sayıştay Dergisi*, 101. 97-121.
- Bailey, C.D. “Psychopathy, Academic Accountants’ Attitudes toward Unethical Research Practices, and Publication Success”, *The Accounting Review*, Vol.90, No.4, 2015.
- Biçer, C . (2020). Wolves in Sheep’s Clothing: Spotting The Dark Triad of Personality in Organizations and Overcoming the Troubles They Cause. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , (19) , 297-310.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. NY: John Wiley & Sons.
- Bolelli, Murat. (2018). Karanlık Üçlünün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) Yöneticilerin Sosyal Güç Kullanımına Etkilerinin İncelenmesi. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Konferans Bildirgesi*. Isparta
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R.S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism about Organizational Change. *The Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.

- Brandes, P., Dharwadkar, R., Dean, J. W., (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*. 150-153.
- Brown, M. and Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Hum. Resour. Manage.*, 47: 667-686.
- Brown, G., Lawrence, T.B., & Robinson, S.L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3): 577–594.
- Burmeister, A., Fasbender, U., & Gerpott, F.H. (2019). Consequences of knowledge hiding: The differential compensatory effects of guilt and shame. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92, 281–304.
- Bushman, B. J., Baumeister, R. F., Thomaes, S., Ryu, E., Begeer, S., & West, S. G. (2009). Looking again, and harder, for a link between low self-esteem and aggression. *Journal of Personality*, 77, 427–446.
- Cairncross, M., Veselka, L., Schermer, J.A. ve Vernon, P.A. (2013). A Behavioral Genetic Analysis of Alexithymia and the Dark Triad Traits of Personality. *Twin Research and Human Genetics*, 16 (3), 690-697.
- Černe, M., Nerstad, C., Dysvik, A., Skerlavaj, M. (2014). What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity. *The Academy of Management Journal*. 57 (1), 172-192.
- Chawla, R. & Gupta, V. (2018). Relationship of Individual and organizational factors with knowledge hiding in IT sector organizations. *International Journal of Social Sciences Review*, 7 (2), 209-216.
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.

- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 463–484.
- Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J.P. (2012). Knowledge Hiding in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 3(1), 64-88.
- Connelly, C.E., Zweig, D. (2015). How Perpatrators and Targets Construe Knowledge Hiding in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24(3), 479-489.
- Dağyar, M., & Kasalak, G. (2018). Eğitim örgütlerinde yaşanan örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçları üzerine bir meta-analiz çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 967-986.
- Dalkir, K. (2007). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington, MA: Elsevier.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- Dean, James W., Brandes, Jr., Pamela & Dharwadkar, Ravi (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Deluga, R. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 12, 339–363.
- Demirkasımoğlu, N. (2015). Knowledge Hiding in Academia: Is Personality a Key Factor?. *International Journal of Higher Education*, 5(1), 128-140.

- Dirik, D. (2019). Örgütsel Adalet Algısı Ve Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişkilerde Algılanan Örgütsel Politikanın Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Turkish Studies*, 14 (2), 296-312.
- Eaton, J. A. (2000), A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University, Toronto.
- Erdost. H.E., Karacaoğlu, K. & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Sakarya Üniversitesi Yayınları, 514-524, Sakarya.
- Field, A. P. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS (3 Baskı)*. London: Sage.
- FitzGerald, M.R. (2002). Organizational Cynicism: Its Relationship To Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style. *Dissertation of Doctor of Philosophy*, University of Cincinnati.
- Fleming P, Spicer A., (2003). Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization Articles*, 10(1), 157-179.
- Ford, D.P., Staples, D.S. (2008). What is knowledge sharing from the informer's perspective?. *International Journal of Knowledge Management*, 4/4, 1-20.
- Furnham, A., Richards, S., Paulhus, D. (2013). The Dark Triad of Personality: A 10 Year Review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3). 199-216.
- Giammarco, E.A. ve Vernon, P.A. (2014). Vengeance and the Dark Triad: The Role of Empathy and Perspective Taking in Trait Forgiveness. *Personality and Individual Differences*, 67, 23-29.

- Goldberg, L.R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. *Review of personality and social psychology*, 2, 141–165.
- Gouldner, A. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Goldner, F. H., Ritti, R. R., & Ference, T. P. (1977). The production of cynical knowledge in organizations. *American Sociological Review*, 42, 539-551.
- Harms, P. D., & Spain, S. M. (2015). Beyond the bright side: Dark personality at work. *Applied Psychology: An International Review*, 64(1), 15–24.
- Hayes, A. F. (2013). *Methodology In The Social Sciences. Introduction To Mediation, Moderation And Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY, US: Guilford Press.
- Heijnis, T. (2009). *The Dark Side of Personality and Counterproductive Behavior. Unpublished Master Thesis*, University of Amsterdam, Netherland.
- Hernaus, T., Cerne, M., Connelly, C., Poloski Vokic, N., Škerlavaj, N. (2018). Evasive knowledgehiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*, 23 (4), 597-618.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40–51.
- Holten, A., Robert Hancock, G., Persson, R., Marie Hansen, Høgh, A. (2016). Knowledge Hoarding: Antecedent or Consequent of Negative Acts? The Mediating Role of Trust and Justice. *Journal of Knowledge Management*, 20 (2), 215-229.
- Ince, M., & Turan, S. (2011). Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in

Karaman's public institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37, 104-121.

Issac A. C., Baral R. (2018). Dissecting knowledge hiding: a note on what it is and what it is not. *Human Resource Management International Digest*, 26 (7), 20-24.

İspirli, D. (2014). *Knowledge As An Object of Psychological Ownership And Knowledge Hiding Via Territoriality Among Knowledge Workers* (Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Manisa.

James, M.S.L. (2005). Antecedents And Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems (Dissertation of Doctor of Philosophy). The Florida State University, Florida, 2005.

Jiang, Z, Hu, X, Wang, Z, Jiang, X. Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *J Organ Behav.* 2019; 40: 800– 818.

Johnson, J., & O'Leary-Kelly, A. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.

Jonason, P. K., Li, N. P., Webster, G. W., & Schmitt, D. P. (2009). The Dark Triad: Facilitating short-term mating in men. *European Journal of Personality*, 23, 5–18.

Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420–432.

Jonason, P. K., Wee, S., & Li, N. P. (2014). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 72, 112–116.

- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009). *Machiavellianism*. Handbook of individual differences in social behavior New York, NY: Guilford. 93–108.
- Jones, D.N., Paulhus, D.L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21, 28-41.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Antalya.
- Kalaycı, Ş. (2014). SPSS Uygulamaları Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (6. bs). Ankara: Asil Yayıncılık.
- Kasalak, Gamze & Aksu, Mualla. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 14. 115-133.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M., Arslan, R., (2015). Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(2), 365-392.
- Kanter, D.L. & Mirvis, P.H. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Karacaoğlu, K., İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3, 3, 77-92.

- Karim, D. N. (2020). Effect of Dark Personalities on Knowledge Hiding Behaviour at Higher Education Institutions. *Journal of Information & Knowledge Management*, (19) 4, 1-20.
- Kashy, D. A., & DePaulo, B. M. (1996). Who lies? *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1037–1051.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York, NY: Wiley.
- Kutunis, R. Ö., & Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik algisi sinisizmi tetikler mi?: Bir örnek olay. *Dumlupinar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(26), 186-195.
- Ladan, S., Nordin, N. B., Belal, H. M (2017). Does knowledge based psychological ownership matter? Transformational leadership and knowledge hiding: A proposed framework. *Journal of Business and Retail Management Research JBRMR*, 11 (4), 60-67.
- LeBreton, J., Shiverdecker, L. K. & Grimaldi, E. M. (2018). The Dark Triad and Workplace Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5/1, 387-414.
- Lin, T.C. ve Huang, C.C. (2010). Withholding effort in knowledge contribution: the role of social exchange and social cognitive on project teams. *Information and Management*, 47(3), 188-196.
- Mangold, S. (2017). *Knowledge Hiding in Organizations: A Multilevel Analysis of Antecedents and Consequences* (Doktora Tezi). Münih Teknik Üniversitesi TUM İşletme Okulu, Münih.

- Megargee, E. I. (2009). Understanding and assessing aggression and violence. In J. N. Butcher (Ed.), *Oxford handbook of personality assessment*, New York, NY: Oxford University Press. 542–566.
- Mantere, S. ve Martinsuo, M. (2001). Adopting and Questioning Strategy: Exploring The Roles of Cynicism And Dissent. Presented at 17th European Group for Organisation Studies Colloquium, July 5-7.2001, Lyon, France.
- Miller, J. D., Widiger, T. A., & Campbell, W. K. (2010). Narcissistic personality disorder and the DSM–V. *Journal of Abnormal Psychology*, 119, 640–649.
- Miller, J. D., Dir, A., Gentile, B., Wilson, L., Pryor, L. R., & Campbell, W. K. (2010). Searching for a vulnerable dark triad: Comparing Factor 2 psychopathy, vulnerable narcissism, and borderline personality disorder. *Journal of Personality*, 78, 1529–1564.
- Murat, G. (2017). Karanlık Kişilik Özellikleri ile Sinizm Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Murat, G., Börü, E. (2019). Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Psikopati Özelliklerinin Sergiledikleri Sinik Davranışlar Üzerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 14(51), 128-146.
- Murat, G ve Börü, D. (2017). Karanlık Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi. 5. Örgütsel Davranış Kongresi. Antalya.
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., & Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the dark triad (narcissism, Machiavellianism, and psychopathy). *Perspectives on Psychological Science*, 12(2), 183–204.

- Nathanson, C. (2008). Exploring the dynamics of revenge (Unpublished doctoral dissertation). University of British Columbia, Vancouver, British Columbia, Canada.
- Naus, A.J.A.M. (2007). Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, (Dissertation of Doctorof Philosophy), Maastricht University, Maastricht.
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579.
- O'Neill, B. S., & Adya, M. (2006). Knowledge sharing and the psychological contract. Managing knowledge workers across different stages of employment. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 411-436.
- Ötken, A. (2015). Algılanan Örgütsel Destek Ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 33/2, 113-140.
- Özdemir, B. ve Atan, E. (2018). Karanlık üçlünün örgütsel muhalefete etkisi: Bir Yapısal Eşitlik Modeli. *İş Ahlakı Dergisi*, 11, 275–298.
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K., & Ardiç, K. (2017). Reliability and validity of Turkish version of Dark Triad Dirty Dozen (DTDD-T), Short Dark Triad (SD3-T) and Single Item Narcissism Scale (SINS-T), *Personality and Individual Differences*, 117, 11–14.
- Özsoy, E. (2018). Dark triad and counterproductive work behaviors: which of the dark triad traits is more malevolent? *İşletme Araştırmaları Dergisi -Journal of Business Research-Turk*, 10, 742–756.

- Özsoy, E. (2019). Yöneticilerin Karanlık Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22 (1), 194-203.
- Özsoy, E ve Ardıç, K. (2020). Çalışanların karanlık kişilik özelliklerinin tükenmişliğe etkisinde genel öz-yeterliliğin düzenleyici rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 144-154.
- Paal, T. ve Bereczkei, T. (2007). Adult theory of mind, cooperation, Machiavellianism: The effect of mindreading on social relations, *Personality and Individual Differences*, 43 (3), 541-551.
- Pan, W., Zhou, Y., & Zhang, Q.(2016). Does Darker Hide More Knowledge? The Relationship between Machiavellianism and Knowledge Hiding. *International Journal of Security and Its Applications*, 10(11), 281-292.
- Pan, W., Zhang, Q., Teo, T. S.H., Lim, V. K.G. (2018). The Dark Triad and Knowledge Hiding. *International Journal of Information Management*, 42, 36-48.
- Paulhus, D.L., & Williams, K.M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23, 421–426.
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *J. Knowledge Management*, 17, 398-415.
- Pletzers, S. (2017). Explaining the Silent Treatment – Knowledge Hiding in Organizations Explained by Psychological Safety Climate, Self- Efficacy and

Proactive Personality (Master Tezi – İnsan Kaynakları Çalışmaları), Tilburg Üniversitesi Sosyal ve Davranışsal Bilimler Okulu, Tilburg.

Pierce, J.L., S.A. Rubenfeld, S. Morgan (1991). Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects. *Academy of Management Review*, 15, 121-144.

Pierce, J., Kostova, T., & Dirks, K. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.

Rauthmann, J. F. (2012). The Dark Triad and interpersonal perception: Similarities and differences in the social consequences of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Social Psychological and Personality Science*, 3, 487–496.

Reichers, A.E., Wanous, J.P. and Austin, J.T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11 (1), 48-59.

Rhodewalt, F., & Peterson, P. (2009). Narcissism. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior*, New York, NY: Guilford Press, 547–560.

Rousseau, D.M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Rights and Responsibilities*, 2, 121-139.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations; Understanding Written & Unwritten Agreements*, Thousand Oaks: Sage Publications Inc, California.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.

- Scott, K.A. and Zweig, D. (2016). Understanding and mitigating cynicism in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 552-569.
- Semerci, A. B. (2019). Examination of Knowledge Hiding with Conflict, Competition and Personal Values. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 111-131.
- Serbest, S., Aydoğan, E. (2016). İş Yerinde Karanlık Üçlü: Bir Kamu Kuruluşunun İç Denetim Biriminde Araştırma. *Sayıştay Dergisi*, 101, 97-121.
- Serbest, S. (2018) İş Yerinde Karanlık Üçlü. Yönetim ve Pazarlama Alanlarında Seçme Konular. Editör: Belgin Aydınlan. Gazi Kitabevi. 2018 1. Basım.
- Serenko, A. and Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20 (6), 1199-1224.
- Shim, J. (2010). The relationship between workplace incivility and the intention to share knowledge: The moderating effects of collaborative climate and personality traits. (Doktora Tezi –İş ve İnsan Kaynakları Eğitimi), Minnesota Üniversitesi.
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding, *Journal of Business Research*, Volume 97, 10-19.
- Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M., & Dysvik, A. (2018). Tell me if you can: time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 22/7, 1489-1509.
- Spain, S.M., Harms, P., LeBreton, J.M. (2014), The dark side of personality at work. *J. Organiz. Behav.*, 35, 41-60.

- Soyer, R., Rovenpor, J., & Kopelman, R. (1999). Narcissism and achievement motivation as related to three facets of the sales role: Attraction, satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 14, 285–304.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *J Bus Psychol*, 19, 429–459.
- Stevens, J. (1992). Applied multivariate statistics for the social sciences (2nd ed.).
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics (6. Baskı). Boston: Allyn and Bacon.
- Thomaes, S., Brummelman, E., Miller, J. D., & Lilienfeld, S. O. (2017). The dark personality and psychopathology: Toward a brighter future. *Journal of Abnormal Psychology*, 126(7), 835-842.
- Treadway, D. C., Hochwater, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15, 493–513.
- Tokarev, A., Phillips, A. R., Hughes, D. J., & Irwing, P. (2017). Leader Dark Traits, Workplace Bullying, and Employee Depression: Exploring Mediation and the Role of the Dark Core. *Journal of Abnormal Psychology*, 126, 911–920.
- Toksoy, A., & Çetin, C. (2017). The Effect of the Relationship between Interpersonal Conflict and Knowledge Sharing on Organizational Cynicism and a Study in Educational Organizations. In Efe, R., Penkova, R., Wendt, J., Saparov, K., & Berdenov, J. (Eds). *Develop-ments in Social Sciences*, 303-335.
- Torun, Y , Çetin, C . (2015). Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?. *İş ve İnsan Dergisi* , 2 (2) , 137-146.

- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). İş gören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. (Editör: M.Özdevecioğlu ve H.Karadal). Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. İlke Yayınevi, 53-72. Ankara.
- Van Dyne, L., J.L. Pierce (2004). Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley Johnson & Sons.
- Wai, M. ve Tiliopoulos, N. (2012). The Affective and Cognitive Empathic Nature of the Dark Triad of Personality. *Personality and Individual Differences*, 52, 794-799.
- Wanous, J., Reichers, A., & Austin, J. (1994). Organizational cynicism: An initial study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.
- Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C., Brodt, S. and Sitkin, S. (2008). Beyond Knowledge Sharing: Withholding Knowledge at Work" Martocchio, J. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 1-37.
- Yalçinkaya, A.G. (2014). Türkiye’de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme. *Isguc The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16, 106-130.
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94.

EK 1-Etik Kurul Kararı



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük



Sayı : 35853172-300
Konu : Gülümser Burcu VURAL (Etik Komisyon İzni)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 13.09.2019 tarihli ve 12908312-300/00000766409 sayılı yazımız.

Enstitünüz İşletme (Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış) Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden Gülümser Burcu VURAL'ın Dr. Öğr. Üyesi Anıl BOZ SEMERCİ danışmanlığında yürüttüğü "Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri, Örgütsel Sinizm ve Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 17 Eylül 2019 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden 99fd443-cb09-46ec-848e-012abda7585c kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimz@hacettepe.edu.tr İnternet
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Sevda TOPAÇ



EK 2-Orijinallik Raporu

 <p style="text-align: center;">HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU</p>
<p>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA</p> <p style="text-align: right;">Tarih: 04/05/2021</p> <p>Tez Başlığı : KARANLIK ÜÇLÜ KISILIK ÖZELLİKLERİ, ÖRGÜTSEL SINIZM VE BILGI SAKLAMA DAVRANISI ARASINDAKİ İLISKILER ÜZERINE BİR ARASTIRMA</p> <p>Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 144 sayfalık kısmına ilişkin, 03/05/2021 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 7 'dir.</p> <p>Uygulanan filtrelemeler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- X Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2- X Kaynakça hariç 3- <input type="checkbox"/> Alıntılar hariç 4- X Alıntılar dâhil 5- <input type="checkbox"/> 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç <p>Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'm inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.</p> <p>Gereğini saygılarımla arz ederim.</p> <p style="text-align: right;">Tarih ve İmza</p> <p>Adı Soyadı: GÜLÜMSER BURCU VURAL</p> <p>Öğrenci No: N17225827</p> <p>Anabilim Dalı: İŞLETME</p> <p>Programı: YÖNETİM ORGANİZASYON VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ</p> <p><u>DANIŞMAN ONAYI</u></p> <p style="text-align: center;">UYGUNDUR.</p> <p style="text-align: center;">_____ DOÇ. DR. ANIL BOZ SEMERCİ</p>

EK 3-Anket Formu



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ İŞLETME BÖLÜMÜ

GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

SAYIN KATILIMCI,

Bu araştırmada çalışanların işe ve işyerlerine ilişkin yaklaşımlarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmaya katılım gönüllüdür. Katılımı kabul etmeniz halinde toplanan veriler yalnızca araştırmacılar tarafından bilimsel bilgi üretmede kullanılacak ve kimlik belirtici herhangi bir bilgi kesinlikle sunulmayacaktır.

Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı:
Dr. Öğr. Üyesi Anıl Boz Semerci
Hacettepe Üniversitesi - İşletme Bölümü

G. Burcu Vural
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I DEMOGRAFİK BİLGİLER

Lütfen size uygun olan seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

1.Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek		
2.Eğitim:	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans/üzeri	<input type="checkbox"/> Diğer
3.Unvanınız:	<input type="checkbox"/> İşçi/Memur	<input type="checkbox"/> Uzman	<input type="checkbox"/> Yönetici*	<input type="checkbox"/> Diğer
*Şef, Müdür, Koordinatör, Daire Başkanı ve üzeri				
4.Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 0-3 Yıl	<input type="checkbox"/> 3-8 yıl	<input type="checkbox"/> 8-15 yıl	<input type="checkbox"/> 15 yıl ve üzeri

BÖLÜM II

Açıklama: Aşağıda karanlık üçlü kişilik özelliklerini ölçen ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Sırlarınızı anlatmak akıllıca değildir.					
2.	İstediğimi elde etmek için akıllıca manipülasyon (kendi çıkarları doğrultusunda birilerini ya da bir şeyleri yönlendirme) yapmaktan hoşlanırım.					
3.	Her ne pahasına olursa olsun, önemli kişileri kendi tarafına çekmelisin.					
4.	Başkalarıyla doğrudan çatışma yaşamaktan kaçının, çünkü bu kişiler ileride işinize yarayabilir.					
5.	Daha sonra insanlara karşı kullanabileceğiniz bilgileri bir kenarda tutmak akıllıcadır.					
6.	İnsanlardan intikam almak için doğru zamanı beklemelisiniz.					
7.	İnsanların bilmesi gerekmeyen şeyleri onlardan saklamalısınız.					
8.	Planlarınızın başkalarına değil, kendinize fayda sağlayacağından emin olun.					
9.	Birçok insan manipüle edilebilir.					
10.	İnsanlar beni doğal bir lider olarak görür.					
11.	İlgi odağı olmaktan nefret ederim. *					
12.	Birçok grup aktivitesi bensiz sıkıcı olur.					
13.	Özel biri olduğumu biliyorum, çünkü herkes bana sürekli böyle söylüyor.					
14.	Önemli kişilerle tanışmaktan hoşlanırım.					
15.	Biri bana iltifat ederse mahcup olurum. *					
16.	Ünlü kişilerle mukayese edilmişliğim vardır.					
17.	Ortalama biriyim. *					
18.	Hak ettiğim saygıyı görmekte ısrar ederim.					
19.	Yetkililerden intikam almak hoşuma gider.					
20.	Tehlikeli durumlardan kaçınırım. *					

21.	İntikam hızlı ve çirkin (bedeli ağır bir şekilde) olmalıdır.					
22.	İnsanlar sıklıkla kontrolden çıktığımı söyler.					
23.	Başkalarına karşı kaba olabildiğim doğrudur.					
24.	Benimle uğraşanlar daima pişman olur.					
25.	Yasa dışı işlere bulaşmaktan dolayı hiç sorun yaşamadım. *					
26.	Eziklere sataşmaktan hoşlanırım.					
27.	İstedığimi almak için her şeyi söylerim.					

BÖLÜM III

Açıklama: Aşağıda çalışanların örgütsel sinizm ile ilgili tutumları ölçen ifadeler yer almaktadır. Örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumu olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak çalışma hayatınızı düşünün. Lütfen size en uygun olan seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2.	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3.	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4.	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5.	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6.	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7.	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8.	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					

9.	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10.	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma işte olup bitenler konusunda yakınırım.					
11.	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
12.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

BÖLÜM IV

<p>Açıklama: Aşağıda işyerinde bilgi saklama davranışı ile ilgili tutumları ölçen ifadeler yer almaktadır. Çalışma yaşamınızda üstleriniz ve eş düzeydeki çalışanlarla ilişkilerinizi dikkate alarak sizden bir konuda bilginizi, tecrübenizi ya da düşüncelerinizi paylaşmanız istendiğinde nasıl davrandığınızı düşünün.</p> <p>Lütfen size en uygun olan seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.</p>		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1.	Hiç içimden gelmese de yardım etmeyi kabul ederim.					
2.	Yardım etmeyi kabul ederim ancak istediği bilginin yerine farklı bilgiler veririm.					
3.	Kendisine yardımcı olacağımı söylerim fakat elimden geldiğince oyalarım.					
4.	Benden istediği bilginin yerine başka konuda bilgi vermeyi öneririm.					
5.	Konu hakkında bilgim yokmuş gibi davranırım.					
6.	Bildiğim halde, bilgim olmadığını söylerim.					
7.	Konu hakkında pek bilgim olmadığını söylerim.					
8.	Neden bahsettiğini bilmiyormuş gibi davranırım.					

9.	Konuya ilişkin bilgim olsaydı, yardım etmek isterdim derim.					
10.	İstediği bilginin gizli ve sadece belirli kişilerle paylaşılacağını söylerim.					
11.	İstediği bilginin paylaşılmasına amirimin izin vermeyeceğini söylerim.					
12.	İstediği bilgiyi veremeyeceğimi söylerim.					

