

İyi Niyetli Kötü Davranışlar: Banka Çalışanlarının Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışları Üzerine Nitel Bir Araştırma¹

DOI: 10.26466/opus.590468

*

Hasan Hüseyin Uzunbacak* - Tahsin Akçakanat** - Mehmet Dinç*** -
Eylem Bayrakçı****

* Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Isparta / Türkiye

E-Posta: hasanuzunbacak@sdu.edu.tr ORCID: [0000-0002-3297-1659](https://orcid.org/0000-0002-3297-1659)

** Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Isparta / Türkiye

E-Posta: tahsinakcakanat@sdu.edu.tr ORCID: [0000-0001-9414-6868](https://orcid.org/0000-0001-9414-6868)

*** Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uyg. Bil. Üni., Yalvaç Büyükkutlu Uyg. Bil. Y.O, Isparta / Türkiye

E-Posta: mehmetdinc@isparta.edu.tr ORCID: [0000-0001-9871-3532](https://orcid.org/0000-0001-9871-3532)

**** Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uyg. Bil. Üni., Yalvaç Büyükkutlu Uyg. Bil. Y.O, Isparta / Türkiye

E-Posta: eylembayrakci@isparta.edu.tr ORCID: [0000-0001-8006-9160](https://orcid.org/0000-0001-8006-9160)

Öz

Örgüt üyelerinin gerçekleştirdiği bazı davranışlar ahlaka uygun olmamakla birlikte, örgütün imajını, amaçlarını, çıkarını korumak veya desteklemek amacıyla yapılabilmektedir. Örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar olarak adlandırılan bu davranışların son yıllarda örgütsel davranış yazınında çalışılmaya başlandığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgüt yararına ahlaki olmayan davranışların kurum içindeki uygulamalarını ve bununla ilgili çalışan deneyimlerini ortaya koymaktır. Çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup, banka çalışanlarının örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları gerçekleştirme niyetlerine değil, davranışlarına odaklanılmıştır. Katılımcılar amaçlı örneklem yöntemine göre, üç farklı bankanın 9 çalışanından oluşmuştur. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formları ile toplanmıştır. Çalışmada, gerçekleştirilen örgüt yararına ahlaki olmayan davranışların neler olduğu, davranışın gerçekleşmesine neden olan bağlamsal, durumsal ve bireysel faktörlerin ve bu davranışların algılanan muhtemel sonuçlarının neler olabileceği sorularına cevap aranmıştır. Buna göre, örgüt yararına ahlaki olmayan davranışların daha çok bankacılık işlem maliyetleriyle ilgili konularda gerçekleştirildiği ve bu davranışların müşterinin özelliklerine ve işlemin özelliklerine göre farklı şekillerde olabileceği tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen diğer bir bulgu ise, örgüt yararına ahlaki olmayan davranışların, çalışanlar arasında gizli etik kuralları haline gelmiş olduğudur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışlar, Banka Çalışanları, Nitel Araştırma

¹ Bu çalışma, 2-4 Mayıs 2019 tarihlerinde gerçekleştirilen 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuş metinden türetilmiştir.

Well-Intentioned Bad Behaviors: An Exploratory Research on Unethical Pro-Organizational Behavior of Bank Employees

*

Abstract

Although some behaviors performed by members of the organization are not moral, they can be done in order to protect or support the image, aims and interests of the organization. It is seen that these behaviors called Unethical Pro-Organizational Behavior have started to be studied in the literature of organizational behavior in recent years. The aim of this study is to put forward applications of unethical pro-organizational behaviors in the organization and in respect to this, to set forth employees' experiences. In the study, bank employees' behaviors have been focused on, not their intention of realization of unethical pro-organizational behaviors. For this reason, in the study phenomenologic pattern has been preferred which is one of the qualitative research methods. According to the purposeful sampling method, participants have consisted of 9 employees of 3 different banks. Data have been collected with semi-structured interview forms. In the study, what the carried out unethical pro-organizational behaviors are, what the contextual, situational and individual factors are that cause the behavior to occur and what the perceived possible consequences of these behaviors are sought. Accordingly, it has been determined that unethical pro-organizational behaviors are mostly carried out in relation to banking transaction costs and these behaviors can be in different ways depending on the characteristics of the customer and the characteristics of the transaction. Another finding obtained in the study is that unethical pro-organizational behaviors have become the secret ethical rules among the employees.

Keywords: *Unethical Pro-Organizational Behaviors, Bank Employees, Qualitative Research.*

Giriş

Örgüt içinde gerçekleşen ahlaki olmayan davranışlarla ilgili yazında, çok sayıda çalışma yapıldığı ve bu çalışmaların büyük çoğunluğunun örgüte zarar veren (kaytarma, hırsızlık, kötü muamele, mobbing gibi) davranışlarla ilgili olduğu görülmektedir. Ancak örgüt üyelerinin gerçekleştirdiği bazı davranışlar ahlaka uygun olmamakla birlikte, örgütün imajını korumak veya desteklemek amacıyla yapılabilmektedir. Örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar (ÖYAOD) olarak adlandırılan bu davranışların son zamanlarda yazında yapılan araştırmalara konu olduğu görülmektedir (Umphress vd., 2010). Yapılan bu çalışmalarda, davranışın değil, davranış niyetinin araştırıldığı, araştırma yönteminin büyük çoğunluğunun anket olduğu, en çok kullanılan bağımsız değişkenlerin ise örgütsel özdeşleşme ve liderlik olduğu tespit edilmiştir (Coşkun ve Ülgen, 2017, s.182-183).

Ulusal ve uluslararası yazında konu ile ilgili nitel araştırma yöntemiyle yapılmış çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı, örgütün çıkarı düşünülerek yapılan ahlaki olmayan davranışlarla ilgili katılımcıların deneyimlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Çalışmada elde edilen bulguların son yıllarda çalışılmaya başlanan ve özellikle ülkemizde sınırlı sayıda araştırma bulunan konu için kaynak teşkil edebileceği düşünülmektedir. Uygulayıcılar açısından ise, her ne kadar örgüt çıkarı düşünülerek yapılmış olsa da uzun vadede örgüte zarar verebilecek ahlaki olmayan davranışların anlaşılması ve yönetilmesi için yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde araştırmanın değişkenine ait kuramsal ve kavramsal bilgiler verilecektir.

Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışlar

ÖYAOD, “örgütün ve/veya örgüt üyelerinin (örn. liderler) etkin çalışmasını desteklemek niyetiyle yapılan ancak temel toplumsal değerlere, yasalara veya normlara aykırı olan davranışlardır”. Bu tanıma göre ÖYAOD’nin iki temel bileşeni bünyesinde barındırması gerekir: Bunlar;

söz konusu davranışın ahlaki olmaması ve esas niyetin örgüt yararı olmasıdır (Umphress ve Bingham, 2011, s.622). Buna göre davranış, toplum tarafından yaygın kabul gören ahlak kurallarını, yasaları, adalet veya sosyal normları ihlal etmeli, aynı zamanda örgüte, örgüt üyelerine veya her ikisine de yarar sağlamak niyetiyle gerçekleştirilmelidir. ÖYAOD, örgüt üyesinin kendi isteğiyle ve takdirine bağlı olarak sergilenen, örgütün resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan ve ilk başta örgütün performansı üzerinde olumlu etkileri olan davranışlardır (Fulmore, 2018, s.29). Buna göre ÖYAOD, herhangi bir yönetici veya lider talimatı olmaksızın örgüt üyesi tarafından gönüllü olarak gerçekleştirilen davranışlardır.

Umphress ve Bingham (2011, s.622-623), örgüt içinde gerçekleşen ahlaki olmayan bir davranışın ÖYAOD olup olmadığının belirlenebilmesi için üç sınır koşulu ifade etmişlerdir. Bunlardan ilki, bu davranışların örgütün herhangi bir yararı veya zararı düşünülmezsizin yapılan ahlaki olmayan davranışlardan farklı olmasıdır (çalışanın bilgisizliği nedeniyle herhangi bir ayıplı ürünle ilgili müşteriye bilgi vermemesi gibi). Buna göre hata, yanlış veya istemsiz ihmal gibi nedenlerle gerçekleştirilen davranışlar örgüte fayda sağlasa bile ÖYAOD olarak kabul edilmeyecektir. İkincisi, davranışın niyeti ile sonucunun tutarlı olmasıdır. Bazı ahlaki olmayan davranışlar örgütün yararı düşünülerek yapılmış olsa bile, sonucunda örgüte ciddi zararlar verebilirler. Bu durumda bu davranışlar da ÖYAOD olarak kabul edilmeyecektir. Son olarak davranışın esas güdüsünün örgüt yararı olması gerekliliğidir. Bu durumda, özellikle çalışanın kendi çıkarlarını düşünerek yaptığı ahlaki olmayan davranışlar da ÖYAOD olarak kabul edilmeyecektir (Umphress ve Bingham, 2011, s.622; Liu ve Qiu, 2015, s.151; Tsiavia, 2016, s.35).

ÖYAOD'nin kuramsal temelleri Sosyal Mübadele Teorisi'ne dayandırılmaktadır (Ilie, 2012; Kong, 2016; Umphress ve Bingham, 2011). Sosyal Mübadele Teorisi, iki taraf arasındaki kaynak değişiminin yarattığı ilişkilere odaklanır. Buna göre, eğer bir taraf bir başkası nedeniyle bir fayda sağlarsa, karşılığında diğer tarafa fayda sağlayacak şekilde karşılık vermeye istekli olacaktır (Blau, 1964, s.91). ÖYAOD Sosyal Mübadele Teorisi bağlamında ele alındığında, örgüt üyesi örgütünün çıkarı için bir davranışta bulunduğu, karşılığında yöneticisinden veya örgütünden bir fayda sağlayacağını düşünmekte ve bu nedenle ahlaki olmayan davranışta bulunabilmektedir (Umphress ve Bingham, 2011, s.625).

Yazında ÖYAOD konusunda ilk makale çalışmasının 2010 yılında Umphress ve arkadaşları tarafından yapıldığı görülmektedir. Ağustos 2017 yılı itibariyle ulusal ve uluslararası yazında toplam 31 adet yayın yapılmıştır (Coşkun ve Ülgen, 2017’den aktarılmış, yazarların çalışmaları da eklenmiştir). Yapılan yazın taramasında, 2018 yılı içinde uluslararası yazında bir adet doktora tezine, 5 adet makale ve bildiri çalışmasına rastlanılmıştır. 2019 yılında ise 1 adet makale çalışması tespit edilmiştir. Ulusal yazında konunun ilk defa 2015 yılında Karadal ve Akyazı’nın bir bildirisi ile çalışmaya başlandığı görülmektedir. 2017 yılında 3 çalışmaya (Coşkun; doktora tezi, Coşkun ve Ülgen; derleme makale çalışması, Ebrahemi ve Yurtkoru; makale çalışması), 2018 yılında ise 1 adet çalışmaya (Köksal vd.; makale çalışması) rastlanılmıştır. 2019 yılı içinde yapılmış bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, banka çalışanlarının ÖYAOD olarak algılanan hangi davranışları gerçekleştirdiklerini, davranışların hangi durum ve koşullarda gerçekleştiğini ve davranışların algılanan muhtemel sonuçlarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Bu amaçla belirlenen araştırma soruları şu şekildedir:

- Çalıştığınız kurumda, kurumunuzun çıkarlarını düşünerek yaptığınız ancak, aslına bakılırsa “doğru olmayan” hangi tür davranışlar bulunuyor?
- Bu davranışların nasıl ve neden gerçekleştiğiyle ilgili görüşleriniz nelerdir?
- Sizce bu davranışların muhtemel sonuçları nedir? Gelecekte nasıl sonuçlanabilir?

Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın evreni banka çalışanlarıdır. Araştırma alanı olarak bankacılık sektörünün seçilmesinde, müşterilerle etkileşimin ve iletişimin yoğun ve yüzyüze gerçekleştiği bir alan olması, rekabet üstünlüğü sağlamasında

ve başarısında insan kaynağının daha fazla rol oynaması gibi nedenler etkili olmuştur. Buradan hareketle, bankalarda çalışanlar tarafından ÖYAOD gerçekleştirilebileceği düşünülmüştür.

Araştırmada katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede amaç, evrenin yeterince temsil edilmesi değil, araştırılan konu hakkında ilgili ve bilgili kişilerin deneyimlerine ve bilgilerine başvurulmasıdır (Johnson vd., 2007, aktaran Sığırı, 2018, s.126). Bu kapsamda daha önce iletişimde bulunulan üç farklı bankanın 30 çalışanına telefonla ulaşılmış ve çalışma hakkında bilgi verilmiştir. Bunların içinde 13 banka çalışanı daha önce ÖYAOD'de bulunduğunu ifade etmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemine uygun olarak, bu çalışanların tamamıyla görüşme talebinde bulunulmuş, ancak görüşmeyi kabul eden 9 çalışanla görüşmeler gerçekleştirilebilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalarda "davranış niyeti" üzerine hipotezlerin kurgulandığı, böyle davranışları gerçekleştiren, deneyimleyen çalışanlar üzerinde herhangi bir araştırma yapılmadığı görülmüştür. Bu nedenle çalışmanın nitel araştırma yöntemiyle yapılmasının, konu ile ilgili daha fazla bilgi edinilmesine katkı sağlayacağı düşünülmüş ve nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Nitel araştırma yöntemi insani ve sosyal deneyimleri keşfetmeye yarar. Nitel araştırma bir kişinin bir olayla, durumla veya olguyla ilgili karşı karşıya kaldığı deneyimlerini ve bakış açısını ortaya çıkarmaya yardımcı olur. Araştırmanın deseni olgubilimdir. Olgubilim, yaşanmış deneyimleri değerlendirmeye odaklanır. Olgubilim, kişinin davranışlarını anlayabilmek için ona özgü anlamlandırış biçimini bilmemiz gerektiğini savunur (Sığırı, 2018, s.186).

Veri Toplama Süreci ve Verilerin Analizi

Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formları ile toplanmıştır. Görüşme soruları alan yazından yararlanılarak araştırmacılar tarafın-

dan oluşturulmuş, görüşmeler sırasında katılımcı ifadelerinden yola çıkılarak sondaj sorular eklenmiştir. Görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmak istenmiş ancak bu duruma katılımcılar rıza göstermemiştir. Araştırma konusunun, her ne kadar örgüt çıkarı için olsa da ahlaki olmayan davranışlara odaklanması nedeniyle, görüşme yapmayı kabul eden katılımcılara ulaşmanın güçlüğü göz önüne alınmış ve katılımcıların rızasıyla görüşmeler el yazısı ile kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler Şubat 2019’ da katılımcıların iş yerlerinin dışında, en kısıtı 28 dakika, en uzununu 34 dakika olarak gerçekleşmiştir.

Görüşme formları Word belgesi halinde bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Görüşme belgeleri söylem analizi ile analiz edilmiştir. Söylem analizi verilerin, belgelerin toplanması, detaylı okumaların yapılması, sınıflandırılması ve yorumlanması aşamalarından oluşur (Baş ve Akturan, 2017, s.35). Verilerin ve belgelerin toplanması aşamasında araştırma soruları belirlenmiş ve görüşmeler yapılmıştır. İkinci aşamada, kavram ve ifadelerden yola çıkarak kodlama işlemi yapılmış, üçüncü aşamada, benzer kodlar ve kavramlar bir araya getirilerek kategori ve temalar oluşturulmuştur. Kategori ve temalar oluşturulurken aynı ve benzer konularda (etik dışı davranışlar gibi) yapılan teorik ve uygulamalı çalışmalardan yararlanılmıştır. Son aşamada elde edilen bulguların yorumlanması yapılmıştır. Verilerin analizinde Maxqda 2018 nitel veri analiz programı kullanılmıştır.

Bulgular

Çalışmanın bu kısmında öncelikle katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır. Daha sonra görüşmelerden elde edilen bulgular her bir araştırma sorusu referans alınarak sunulmuştur. Katılımcılara ait demografik özellikleri içeren bilgiler Tablo 1’de verilmiştir:

Tablo 1’ göre , 9 katılımcının 6’sı kadındır. Yaşları 26 ile 40 arasında değişmektedir. En kısa çalışma süresi 2 yıl, en uzun çalışma süresi 18 yıldır. Tablo 1’de görüldüğü gibi, tüm katılımcılar bankaların farklı birimlerinde çalışan, farklı unvanlara sahip kişilerdir. Katılımcıların yaş, unvan ve çalışılan birim bakımından çeşitlilik göstermesi, verilerin farklı bakış açılarına sahip katılımcılardan toplanmasına imkân sağlamıştır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Çalışma süresi	Unvan	Çalışılan birim	Eğitim
Katılımcı 1	Erkek	38	8 yıl	Kobi Yöneticisi	Satış	Yüksek Lisans
Katılımcı 2	Kadın	32	7 yıl	Muhasebe Sorumlusu	Operasyon	Lisans
Katılımcı 3	Kadın	30	3 yıl	Müşteri Yetkilisi	Satış	Lisans
Katılımcı 4	Kadın	26	2 yıl	Müşteri Yetkilisi	Satış	Lisans
Katılımcı 5	Kadın	33	6 yıl	Servis Yetkilisi	Operasyon	Lisans
Katılımcı 6	Erkek	40	18 yıl	Müdür	---	Yüksek Lisans
Katılımcı 7	Erkek	38	15 yıl	Müdür Yardımcısı	Bireysel Pazarlama	Lisans
Katılımcı 8	Kadın	38	14 yıl	Servis Yetkilisi	Satış	Lisans
Katılımcı 9	Kadın	34	10 yıl	Müşteri Yetkilisi	Satış	Lisans

- **Araştırma Sorusu 1:** Çalıştığınız kurumda, kurumunuzun çıkarlarını düşünerek yaptığımız ancak aslına bakılırsa “doğru olmayan” hangi tür davranışlarda bulunuluyor?

Araştırmanın bu sorusu amaçlı örneklem yöntemine uygun olarak doğrudan bu davranışı deneyimlemiş katılımcılara ulaşabilmek için sorulmuştur. Bu nedenle katılımcıların yaptıkları hangi davranışları “örgüt yararına ahlaki olmayan davranış” olarak algıladıkları ile ilgili çıkarımlarda bulunulmuştur.

Katılımcıların bu soruyla ilgili ifadelerinden, kurum içinde hangi tür ÖYAOD gerçekleştirildiği belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların verdikleri yanıtlardan, “bankacılık işlem maliyetleri” ve “ürün hizmet ile ilgili bileşenler” olmak üzere iki tema oluşturulmuştur. Temalarla ilgili kavramsallaştırmaya Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2: Örgüt İçinde Gerçekleştirilen ÖYAOD

Temalar	Kodlar	Kodun Tanımı	Katılımcı İfadesi
Bankacılık İşlem Maliyetleri	Yıllık İşlem Ücretleri	Mevduat/yatırım hesapları üzerinden alınan, iptal/iade yapılabileceği halde yapılmayan işlemler	"İptal edebilecek bile olsak veya daha az alabilecek olsak "yapabileceğimiz bir şey yok, üzgünüz" diyoruz. Büyük zevkle. Üstelerse "sistem alıyor" biz almıyoruz, otomatik alınıyor, maalesef iptali yok falan" (Katılımcı 3)
	Masraf ve Komisyonlar	Masraf ve komisyon alınmasını gerektirmeyecek olmasına rağmen alınan işlemler	"Müşteriler istiyor ki bankalar bedava iş yapsın. Masrafsız, komisyonsuz yapabilecekleri yerler de var internetten yapabiliyorlar ama yok illa gelecek bankada bana yaptıracak ama sonra masrafa, ücrete itiraz edecek" (Katılımcı 5)
	Kredi Kartı Üyelik Aidatları	Kredi kartı aidatı alınmayacak olmasına rağmen alınan ve iadesi yapılmayan işlemler	"En çok Kredi kartı ücretlerinde oluyor bu durum. Müşteriler ücret iadesi istiyor, zorluyor, yapmıyorum arkadaş" (Katılımcı 7)
Ürün-Hizmet ile İlgili Bilgiler	Ürünle İlgili Sadece Olumlu Bilgi Vermek	Ürün satışı sağlamak için, ürünle ilgili bilgi verirken gerçeği ürün lehine değiştirmek	"Daha çok ürün bilgisi verirken oluyor, neye ihtiyacı varsa müşterinin o ürün tam ona göreymiş gibi anlatabiliyoruz" (Katılımcı 4)
	Ürünle İlgili Ek-sik/Yanlış Bilgi Vermek	Ürün satışı sağlamak için, ürünle ilgili tüm bilgileri vermemek, müşteri aleyhine olan kısımlarda bilgi vermemek	"Galiba bazen müşterileri yanlış demeyelim de eksik bilgi verebiliyoruz, imzaladıkları sözleşmelerde yazıyor aslında ama okunmuyor ya biz de kafa karıştırmaya gerek yok diyoruz"(Katılımcı 1)

Katılımcıların ilk araştırma sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında, "bankacılık işlem maliyetleri" ile ilgili konularda yapılan davranışların ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Buna göre katılımcılar, banka mevzuatı ve yasal düzenlemeler gereği herhangi bir ücret alınmayacak olsa dahi, müşteri aleyhine karar verdikleri her türlü ücret, masraf, komisyon kararını ÖYAOD olarak algılamaktadır. "Ürün ve hizmet bileşenleri ile ilgili bilgiler" ise katılımcılar tarafından algılanan diğer ÖYAOD grubunu oluşturmaktadır. Katılımcıların ürünle ilgili bilgi verirken, ürünün satışını sağlayacak bilgileri vermeyi tercih ettikleri, satış rakamlarını arttırmak için gerektiğinde ürünle ilgili yanlış veya eksik bilgi verebildikleri görülmüştür.

- **Araştırma Sorusu 2:** *Bu davranışların nasıl ve neden gerçekleştiğiyle ilgili görüşleriniz nelerdir?*

Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplardan ÖYAOD üzerinde etkili olan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcı söylemlerinden bağlamsal faktörler, örgütsel faktörler ve bireysel/bireyler arası faktörler olmak üzere üç tema oluşmuştur. Bu temaların alt kategori ve kodları ile ilgili bulgular Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3: ÖYAOD Gerçekleşmesinde Etkili Olan Faktörler

Temalar	Kategoriler	Kodlar	Kodun Tanımı	Katılımcı İfadesi
Bağlamsal Faktörler	Müşterilerin Özellikleri	Müşterinin Kişilik Özellikleri	Müşterinin sorun çıkartmayacak müşteri olarak algılanması	"Bazı müşteri var, en ufak şeyde sesini yükseltir böyle müşteri denk gelirse zor" (Katılımcı 6)
		Müşterinin Verimliliği	Sadık, devamlı müşteri ve bankaya fayda sağlayan müşterilere farklı davranılması	"Bakın bir devamlı sadık müşteri var, o müşteri için yapabileceğimizi yaparız. Ama bir de hedefler için aradığımızda yüzümüze telefon kapatan grup var. Şimdi bu iki kesim bir değil..." (Katılımcı 8)
	Müşterinin Bilgi Düzeyi	Müşterinin Bilgi Düzeyi	Müşterinin bilgi düzeyinin az olduğu algısı	"Devamlı müşteri zaten beni bilir, bankamı bilir, ürünümü, masrafımı bilir. Ona yalan da söylenmez, pek bilgi de gizlenmez. Ama müşteri bilmiyorsa, pek bankayla ilgisi yoksa o zaman masraf, komisyon, ücret için bazen eksik bilgi verilebiliyor" (Katılımcı 9)
		Yasaya Aykırı Olmayan Davranışlar	Davranışın gerçekleştirilebilmesi için yasaya aykırı olmaması gerekliliği	"Yasaya aykırı davranmak zaten mümkün değil, bizim banka her yıl teftişten geçer. Yapılan tüm işlemler kontrol edilir. O yüzden yasaya aykırı davranış olamaz" (Katılımcı 7)
	Davranışa Konu İşlemin Özellikleri	Meşru Zemin Olan Davranışlar	Davranışı gerçekleştiren çalışanın kendini haklı görmesini sağlayacak mevzuat altyapısının varlığı	"Aslında her şey sözleşmelerde yazıyor, müşteri okumuyor, biz de bazen bankanın kâr etmesi için sadece gereken kadar bilgi verebiliyoruz"
		Örgütsel Özdeşleşme	Banka/Şube Kârlılığı	Bankanın ve/veya çalıştığı şubenin

İyi Niyetli Kötü Davranışlar: Banka Çalışanlarının Örgüt Yazarına Ahlaki Olmayan Davranışları Üzerine Nitel Bir Araştırma

Örgütsel Faktörler			kâr etmesi düşüncesiyle davranışlarının gerçekleştirilmesi	orada üst sıralarda olmak olabilir" (Katılımcı 2)
	Hedeflerin Tutması		Şube/birim için verilen hedeflerin gerçekleştirilmesi için davranışta bulunulması	"Şube hedefini tutturursa müdür de mutlu olur, ben de diğer arkadaşlarım da. Bu aslında sadece bizim değil, tüm bankaların sorunu. Ciddi bir hedef baskısı var üzerimizde. Rekabet çok fazla. Bir şekilde geçmek gerekiyor diğerlerini" (Katılımcı 1)
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık		Yaptığı davranışları bankanın amaçlarıyla aynı görme nedeniyle davranışın gerçekleştirilmesi	"Tabii banka için yapıyoruz... Banka kazanır. Zincir gibi aslında " (Katılımcı 1)
Algılanan Yeni Etik Kurallar	Ortak Gizli Etik Kurallar		ÖYAOD'nin artık gizli etik kuralları haline gelmiş olması nedeniyle davranışın gerçekleştirilmesi	"Yani herkes normal karşılıyor bu durumu. Bence bankaların ortak kuralı, müşteriye zarar verme ama bankanı kâra geçir..."(Katılımcı 9)
Bireysel/Bireyler Arası Faktörler	Çalışma Arkadaşlarının Davranışları	Davranışın Meşruiyetinin Sağlanması	Davranışın diğer çalışma arkadaşları tarafından da gerçekleştiriliyor olması	"Yani herkes normal karşılıyor bu durumu" "(Katılımcı 9)
	Çalışanın Özel-likleri	Etik/Ahlak Algısı	Davranışın ahlaka/etiğe aykırı olmadığını düşünmesi veya o anda sorgulanmaması	"Bazen davranışta bulunurken onun etik dışı olup olmadığını düşünmüyorsunuz. Düşünmeden hareket ediyorsunuz yani. Böyle davranışlar tekrarlandığı zaman da etik olduğunu düşünmüyorsunuz" (Katılımcı 6)

Katılımcılardan elde edilen bulgulardan diğeri, davranışın gerçekleştirilmesinde etkili olan faktörlerdir. Tablo 3 incelendiğinde, katılımcı söylemlerinden davranışa etki eden "bağlamsal", "örgütsel" ve "bireysel/bireyler arası" faktörler olmak üzere üç tema oluştuğu görülmektedir. Bağlamsal faktörler ifadelerde ilk sırada yer almaktadır. Bu tema altında, "müşterilerin özellikleri" ve "davranışa konu işlemin/ürünün özellikleri" olmak üzere iki kategori oluşmuştur. Müşterilerin özellikleri kategorisi altında; "müşterilerin kişilik özellikleri, müşterinin verimliliği ve müşterilerin bilgi düzeyi" kodlamaları betimlenmiştir.

Katılımcı ifadelerine bakıldığında, müşterinin sorun çıkartmayacak, şikayetçi olmayacak bir izlenim vermesi ÖYAOD gerçekleştirilmesine olumlu etki etmektedir. Katılımcıların dikkat çekici söylemlerinden diğeri, her müşterinin aynı olmayacağı, devamlı, sadık, ürün/hizmet kullanımını fazla olan yani, verimliliği yüksek olan müşterilerin varlığının ÖYAOD azaltıcı etkisinin olduğudur. Bununla bağlantılı olarak oluşturulan diğer kod, müşterilerin bilgi düzeyidir. Katılımcılar, bankacılık işlem ve faaliyetlerini daha fazla yapan, daha fazla ürün kullanan, üstelik diğer banka uygulamaları ile kıyaslayabilecek müşterilere karşı ÖYAOD'de bulunulamayacağını belirtmişlerdir. Bu bağlamda müşterilerin bilgi düzeyinin ÖYAOD üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Bağlamsal faktörler altında oluşan diğer kategori "işlemin/ürünün özellikleri"dir. Katılımcılar her işlemde ÖYAOD gerçekleştirilemeyeceğini belirtmişlerdir. Bu konuda katılımcıların büyük kısmının belirttiği önemli nokta "davranışın yasaya aykırı olmaması" gerekliliğidir. Davranış, genel kabul görmüş ahlak/etik kurallarına aykırı olsa dahi yasaya aykırı olduğu takdirde gerçekleştirilmeyecektir. Katılımcılar tarafından özellikle bankaların düzenli teftiş incelemesinden geçmelerinin böyle davranışları azaltıcı etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. İşlemlerle ilgili belirtilen diğer özellik "davranışın meşru zemininin" olmasıdır. Daha önce belirtildiği gibi ÖYAOD olarak algılanan ilk davranış grubu, işlem maliyetleri ile ilgilidir. Katılımcılar, bunların bankacılığın gereği olduğunu, ürün/hizmet bedeli olarak görülmesi gerektiğini belirtmişler ve mevzuat gereği iadesi/iptali yapılması gerektiği halde yapılmamasının meşruiyetini sağlamaktadırlar.

ÖYAOD üzerinde etkili olan diğer unsur, örgütsel faktörlerdir. Bu tema altında "örgütsel özdeşleşme", "örgütsel bağlılık" ve "algılanan yeni etik kurallar" kategorileri oluşmuştur.

Katılımcıların "kurumun/şubenin kârlılığı", "hedeflerinin tutması" ve "başarısı" için ÖYAOD'de bulunmaları ile ilgili ifadeleri örgütsel özdeşleşme kategorisi altında betimlenmiştir. Bu bağlamda katılımcılar, kendi başarıları ile bankanın kârlılığının artacağını ve onların çabaları ile başarılı olacağını ifade etmekte, örgütleriyle özdeşleşmektedirler. Bunun yanında, katılımcıların kendi hedeflerinin bankanın hedefleri ile aynı olduğu, aynı zincirin halkaları olduğu ile ilgili ifadeleri "örgütsel bağlılık" kategorisi

altında yer alan “duygusal bağlılık” kodunda betimlenmiştir. Burada katılımcılar, özdeşleşmeden farklı olarak, kendi amaçları ile kurumun amaçlarının aynı olduğunu algılamakta ve bu yönde ifadelerde bulunmaktadır. Algılanan “yeni etik kurallar kategorisi” katılımcıları ÖYAOD’ye iten diğer bir faktör olarak görülmüştür. Katılımcıların, bu davranışların çalışanlar arasında “gizli etik kurallar” haline geldiği ve aslında normal davranışlar olduğu ile ilgili algıları bu davranışların gerçekleşmesi üzerinde olumlu etki etmektedir.

Katılımcıların ÖYAOD’de bulunmaları üzerinde etkili olan diğer unsur bireysel/bireyler arası faktörler olarak belirlenmiştir. Bu tema altında, “çalışma arkadaşlarının davranışları” ve “ahlak/etik algısı” kategorileri oluşmuştur. Katılımcılar tarafından gözlemlenen diğer çalışma arkadaşlarının benzer şekildeki davranışlarının varlığı, davranışın artışında olumlu etki etmektedir. Bazı katılımcıların, davranışta bulunurken bunun ahlaka/etiğe aykırı olup olmadığını düşünmedikleri, o anda sadece bankanın çıkarını düşünerek davranışta buldukları yönündeki söylemleri farklı bir bakış açısı olarak görülmüş ve “ahlak/etik algısı” olarak “çalışanın özellikleri” teması altında “bireysel faktörler” kategorisine kodlanmıştır.

- **Araştırma Sorusu 3:** *Sizce bu davranışların muhtemel sonuçları nedir? Gelecekte nasıl olacaktır?*

Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplardan ÖYAOD’de bulunmalarının nasıl sonuçlandığı ve/veya nasıl sonuçlanabileceği konusundaki düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplardan “örgütsel sonuçlar” ve “bireysel sonuçlar” olmak üzere iki tema oluşturulmuştur. Bununla ilgili bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4’e bakıldığında, katılımcıların ÖYAOD’den beklenen sonuçları örgütsel ve bireysel bakış açısıyla değerlendirdikleri görülmüştür. Örgütsel sonuçlardan ilki, yapılan davranışın amacına ulaşması halinde performans artışına neden olacağı yönündeki olumlu beklentidir. Ancak katılımcılar bu davranışların her zaman olumlu sonuçlanamayacağını da söylemişler ve bunun olması halinde müşteri şikâyetlerine neden olabileceğini, sonucunda da müşteri ve itibar kaybına yol açabileceğini öngörmektedirler. Bireysel olarak beklenen sonuçlar ise “kabul görme” ve “takdir

edilme" olarak kodlanmıştır. Katılımcılar daha önceki bulgularda da belirtildiği gibi, bu tür davranışların gizli etik kuralları haline geldiğini, bu davranışların normal karşılandığını bu nedenle gruba uygun davranılmasının da gerektiğini ifade etmişlerdir. "Takdir edilme" ÖYAOD'nin amacına ulaşması halinde banka amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olunmasını, bunun karşılığında üst yönetim tarafından takdir edilmeyi ifade etmektedir.

Tablo 4: ÖYAOD Beklenen Muhtemel Sonuçları

Temalar	Kodlar	Kodun Tanımı	Katılımcı İfadesi
Örgütsel Sonuçlar	Performans/ Verimlilik Artışı	Kârlılık artışı, verimlilik artışı ve başarı sıralaması	"Masraf ve komisyonlar banka gelirlerinden önemli yer tutar. Şube gelirleriniz artarsa Şube kâr eder, tüm şubeler kâr ederse, o zaman banka kâr eder" (Katılımcı 6)
	Müşteri Kaybı	Mevcut müşterilerin azalması	"Müşterileri kaybedebiliriz. En büyük sorun bu olurdu. Özellikle bizimle uzun zamandır çalışan müşterileri kaybetmek istemeyiz" (Katılımcı 3)
	İtibar Kaybı	Banka/Şube itibarının zarar görmesi	"Müşteri şikâyeti olur, belki müşteri kaybederiz, bankanın imajı zedelenebilir" (Katılımcı 8)
Bireysel Sonuçlar	Kabul Görme	Diğer çalışma arkadaşları arasında kabul görme	"Servisteki diğer arkadaşım masraf iadesi yapmıyorsa, benim de yapmamam lazım" (Katılımcı 4)
	Takdir Edilme	Davranış karşılığında takdir görme	"Müşteriye zarar vermediğiniz sürece, eğer banka gelirlerini arttırmayı başarmışsanız, bölge müdürlüğü veya genel müdürlük nezdinde aranırsınız, tebrik edirsiniz....Bu bizim için önemli, çabalarınızın boşa gitmediğini gösterir" (Katılımcı 7)

Sonuç ve Tartışma

ÖYAOD, örgütün çıkarı düşünülerek yapılan ancak ahlaka, genel kabul görmüş toplumsal kurallara, normlara veya yasalara aykırı olan davranışlardır. Yazında ahlaki olmayan davranışlarla ilgili çok sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Ancak bu çalışmaların büyük kısmı örgüte zarar veren davranışlarla ilgilidir. Örgütün çıkarı düşünülerek yapılan ve ahlaki olmayan davranışlarla ilgili ise son yıllarda çalışmaların yapılmaya başlandığı ve sınırlı sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle örgüt içinde gerçekleşen bu tür davranışlarla ilgili nispeten daha az şey

bilinmektedir. Bu çalışmada ÖYAOD, bu davranışlarda bulunan çalışanların bakış açısından, örgüt içinde hangi tür davranışların gerçekleştiği, bu davranışların gerçekleşmesinde etkili olan faktörlerin ve davranışların beklenen sonuçlarının neler olduğu, 3 farklı bankanın 9 çalışanı ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler yardımıyla anlaşılmalı ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgilerine bakıldığında, farklı yaş aralığında, farklı unvanlarda, farklı çalışma sürelerine sahip ve farklı birimlerde çalışan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların sahip olduğu bu çeşitlilik, demografik farklılıkların ÖYAOD üzerinde etki sahibi olup olmadığı bakımından çıkarımda bulunulmasına imkân sağlamaktadır. Yapılan görüşmeler ve katılımcı ifadeleri incelendiğinde, verilen cevapların birbirine benzediği, benzer davranışların ve benzer faktörlerin söylendiği görülmüştür. Dolayısıyla, yaş, cinsiyet, kıdem, unvan ve çalışılan birimin davranış üzerinde önemli etkisinin olmadığı söylenebilir. Elde edilen bu bulgunun yazında yapılmış bazı çalışmaların bulgularıyla örtüştüğü görülmektedir. Shu (2015), Effelsberg vd. (2014), Kong (2016) ve Lee vd. (2019) yaptıkları çalışmalarda cinsiyet, kıdem ve yaş ile ÖYAOD arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu elde etmişlerdir. Benzer şekilde Kong (2016), Umphress vd. (2010) ve Venancio (2015)'nin yaptıkları çalışmaların sonuçları pozisyon ile ÖYAOD arasında da anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir.

Bankalarda ÖYAOD olarak algılanan en önemli davranışların bankacılık işlem maliyetleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Çalışanlar, müşterilerden alınan ve iadesi yapılmayan masraf, komisyon ve ücretlerin tahsil edilmesini ÖYAOD olarak algılamaktadır. Bu algının oluşmasında kredi, kredi kartı, mevduat yıllık işlem masrafı, komisyon gibi bankalar tarafından alınan ücretlerin iadesi için son yıllarda tüketici hakem heyetlerine ve/veya yargı mercilerine başvuru yapan müşterilerin sayısında artış olmasının ve çoğunlukla bankaların iadeye zorlanmasının önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. ÖYAOD olarak algılanan diğer davranış grubu, ürün/hizmet içeriği ile ilgili bilgilerin ürünün lehine olacak şekilde aktarılması ve/veya gerektiğinde bilgi gizlenmesi veya yanlış bilgi verilmesi oluşturmaktadır. Bu davranışta, banka çıkarları gözetilerek satış rakamlarının artırılmasının yanı sıra, banka çalışanları üzerinde yaşanan hedef baskısının da etkili olduğu düşünülmektedir.

ÖYAOD üzerinde müşterilerin kişilik özelliklerinin, verimliliğinin ve bilgi düzeyinin etkili olduğu görülmektedir. Müşterinin banka ürünlerini kullanma oranı/sayısı yani banka için müşterinin verimliliği ÖYAOD üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca, müşterinin bankacılık faaliyetleri ve banka ürünleri ile ilgili bilgi düzeyi de ÖYAOD'yi etkilemektedir. Bu durumun planlı davranış kuramı ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Teoriye göre, davranışa yönelik tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrol değişkenleri niyeti belirlemede ve niyet davranışın öncülü olarak yer almaktadır (Turan ve İpçioğlu, 2018, s.151). Davranışa yönelik tutum; bir davranış yönünde harekete geçmeyi düşünen bir bireyin o davranışa yönelik olumlu ya da olumsuz yaklaşımlarını ifade etmektedir (Ajzen, 1991, s.188). Öznel norm, bir kişinin bir davranışı gerçekleştirme konusunda üzerinde hissettiği sosyal baskıdır. Buna göre kişinin kendisi için referans oluşturan bireylerin davranışla ilgili görüşleri bireyin davranışını etkileyecektir (Ajzen, 1991, s.195). Algılanan davranışsal kontrol, bireyin davranışı gerçekleştirmek konusunda sahip olduğu fırsat ve kaynaklarla ilgili algısıdır (Ajzen, 2005, s.123). Birey kaynak ve fırsata sahip olduğunu düşündüğünde davranışla ilgili daha az engel algılayacak ve algılanan davranışsal kontrol düzeyi de artacaktır (Akıncı ve Kıymalıoğlu, 2015, aktaran Akçakanat ve Dinç, 2018, s.763). Tutum ve öznel norm ne kadar olumlu ve davranışsal tutum düzeyi ne kadar fazlaysa davranışı gerçekleştirmeye yönelik niyet o kadar güçlü olacaktır (Ajzen, 1991, s.188). ÖYAOD bu bağlamda incelendiğinde, kişinin böyle davranışları gerçekleştirmeye yönelik tutumu, referans olarak düşündüğü kişilerin (iş arkadaşları, yöneticileri gibi) desteklerine yönelik algıladığı sosyal baskı ile müşterinin sahip olduğu fırsat ve kaynaklar karşısında (müşterinin bilgi düzeyi, müşterinin kullandığı ürün sayısı, verimliliği gibi) göreceli olarak daha fazla fırsat ve kaynağa sahip olduğu konusundaki algısı onun niyetini olumlu veya olumsuz etkileyecektir. Niyetin olumlu olması davranışın gerçekleşmesini de olumlu etkileyecektir.

Çalışmadan elde edilen bulgular makro düzeyde değerlendirildiğinde ise; bulguların işletmelerin rekabet gücü üzerinde etkili olan faktörlerin açıklanmasında kullanılan “*rekabet üstünlüğü kuramı*” ve “*Porter’in Beş Güç Modeli*” ile örtüştüğü görülmektedir. Modele göre, işletmelerin rekabet gücünü etkileyen beş unsurdan birisi müşterilerin pazarlık gücüdür. Müşteriler, sektör ve diğer ürün satan işletmeler hakkında yeterli bilgiye sahip

olduklarında, işletmeyi değiştirme veya başka bir işletmeden satın alma maliyeti olmadığı veya çok düşük olduğunda, ayrıca müşterilerin alım miktarı işletme için önemli büyüklükteyse müşterilerin pazarlık gücü yüksek olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010). ÖYAOD'nin gerçekleştirilmesinde işlemin ve davranışın yasaya uygun olması ve/veya meşru zemininin olması da etkili olmaktadır. Bu durumun sektörün yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü bankalar üzerindeki hem iç hem dış denetim mekanizmaları aracılığıyla belirli aralıklarla iş ve işlemlerin kontrolü yapılmaktadır. Bu durum hem ÖYAOD'nin gerçekleştirilmesinde hem de davranışın türü üzerinde etkili olmaktadır.

Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de ÖYAOD ile olumlu ilişkisinin olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Mael ve Ashforth (1992, s.103) örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşen kişilerin, örgütlerinin başarı ve başarısızlıklarını kendilerininmiş gibi benimseyeceklerini belirtmişlerdir. Umphress vd. (2010, s.770) ise çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeyi arttıkça, örgütlerine yardımcı olabilmek adına etik ve ahlaki ilkeleri göz ardı edebileceklerini ifade etmişlerdir. Buradan yola çıkarak, yazında çalışanların örgütün çıkarını düşünerek ahlaki olmayan davranışları daha fazla gerçekleştirebileceği öngörülmüş ve yapılan çalışmalar örgütsel özdeşleşme ile ÖYAOD arasında pozitif bir ilişki olduğu hipotezleri üzerine kurgulanmıştır. Yapılan birçok araştırmanın bulguları da örgütsel özdeşleşme ile ÖYAOD arasında olumlu ilişki olduğu sonucunu doğrulamıştır (Teo ve Chan-Serafin, 2013; Chen vd., 2016; Lee vd. 2019). Ayrıca, araştırmada örgüte duyulan duygusal bağlılık düzeyinin de ÖYAOD'yi olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Araştırmanın bu bulgusuyla benzer şekilde, Lee vd. (2019), Vanencio (2015) ve Fulmore (2018) yaptıkları çalışmalarında, örgüte duyulan duygusal bağlılık ile ÖYAOD arasında olumlu ilişki bulunduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Araştırmanın diğer bir bulgusu, çalışanlar tarafından davranışların sürekli tekrarlanmasının bu davranışları ortak ve gizli etik kurallar haline getirdiğidir. Bu bulguyla bağlantılı olarak; benzer davranışlar, çalışma arkadaşları tarafından tekrarlandıkça normal karşılanmaya başlanmakta, bu durum bir süre sonra beklenen davranış haline gelmektedir. Böylece hem davranışın meşruiyeti sağlanmakta hem de ÖYAOD olumlu yönde etkilenmektedir. Bu bulgunun Sosyal Bilgi İşleme Kuramı ile açıklanabi-

leceği düşünülmektedir. Kurama göre, bireylerin önemli bilgi kaynaklarından birini dolaysız sosyal çevresi oluşturur. Bu sosyal çevre, bireylerin olayları algılama ve yorumlama biçimlerini etkiler. Bu kapsamda, bireyin önemli bilgi kaynaklarından olan çalışma arkadaşları, bireylerin bilişlerini, sosyal çevreye karşı tutumlarını ve davranışsal tepkilerini etkiler (Sallancik ve Pfeffer, 1978, s.226-227). Örgüt üyesi, ahlaki olmayan davranışları uygularken, çalışma arkadaşlarının benzer davranışlarını gözlemlediğinde, bu davranışların örgütsel ölçütlere uygun olduğunu algılayabilir ve davranışı gerçekleştirme konusunda motive olabilir (Gino ve Galinsky, 2012, s.16). Shu (2015) yaptığı çalışmada, benzer şekilde akran davranışlarının ÖYAOD'yi olumlu etkilediği sonucunu bulmuştur.

Araştırmanın ÖYAOD'yi etkileyen faktörler arasında elde edilen diğer bir bulgusu, çalışanın etik/ahlak algısıdır. Bazen çalışanlar bir davranışın ahlaka aykırı olup olmadığını düşünmeden davranışta bulunmaktadır. Teo ve Chan-Serafin (2013)'in yaptıkları çalışmada, grup merkezli ahlaki ideolojinin ÖYAOD'yi olumlu, birey merkezli ahlaki ideolojinin ise olumsuz yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Araştırmada elde edilen son bulgular ÖYAOD'nin beklenen sonuçları ile ilgilidir. Burada örgütsel ve bireysel bakış açısı ile değerlendirildiği görülmektedir. Çalışanlar örgütsel açıdan davranışın olumlu olduğu kadar olumsuz da sonuçlanabileceğini algılamaktadırlar. Davranış performans artışına neden olabileceği gibi, itibar kaybına veya müşteri kaybına da neden olabilecektir. Bireysel olarak beklenen sonuçlar ise takdir edilme ve kabul görme olarak oluşmuştur. Bu iki beklentinin Sosyal Mübadele Kuramı ile örtüştüğü görülmektedir. Buna göre, örgüt üyesi karşılığında fayda sağlamak amacıyla davranışı gerçekleştirmektedir. Araştırmanın bu bulgusuyla örtüşen bir şekilde Thau vd. (2015), dâhil olma ihtiyacı değişkeni ile ÖYAOD arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve dışlanma riskinin ÖYAOD üzerindeki etkisinde, dahil olma ihtiyacının pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Aktaran, Coşkun ve Ülgen, 2017, s.186).

Çalışmanın nitel araştırma yöntemiyle yapılması, davranışın farklı yönlerden derinlemesine incelenmesine imkân sağlamıştır. Çalışmada elde edilen bulguların nicel yöntemlerle denenebilecek araştırmaların kurgulanmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Yapılan çalışmalara

bakıldığında araştırma hipotezlerinin çoğunlukla, Sosyal Mübadele Teorisi, Sosyal Kimlik Teorisi (özellikle örgütsel özdeşleme değişkeni ile ilgili çalışmalar) üzerine kurgulandığı görülmektedir. Bu çalışmanın bulgularında Porter'in 5 Güç Modeli ve Sosyal Bilgi İşleme Kurumları'nın da davranış üzerinde etkili olduğu yorumlanmıştır. Sosyal Bilgi İşleme Kuramı ile uluslararası yazında yapılmış tek çalışmaya rastlanmıştır. Bu nedenle bu kuramlarla oluşturulacak hipotezlerin araştırılacağı çalışmaların, davranış hakkında daha fazla bilgi edinilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Daha önce değinildiği gibi konu hakkında oldukça sınırlı çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle alan yazına katkı sağlayabileceği ve ileride yapılacak benzer çalışmalar için kaynak teşkil edebileceği de düşünülmektedir.

Çalışmanın bulgularının uygulayıcılara da fayda sağlayabileceği düşünülmektedir. Öncelikle, her ne kadar örgüt çıkarı düşünülerek yapılmış olsa da, ileride örgüte zarar verebilecek sonuçlara neden olabilecek olan davranışın yönetilmesi için işletme yöneticilerine yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Araştırmada elde edilen özellikle davranışların gizli etik kurallar haline gelmesi, diğer çalışanlar tarafından da davranışın tekrarlanmasının meşruiyetinin sağlanması gibi bulgular, yöneticilerin hazırlayacağı eğitim programlarında ve/veya kurum etik kurallarında dikkate alınabilir. Böylece çalışanlar ve/veya yöneticiler için bu davranışla ilgili farkındalık sağlanmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Her çalışmada bulunan bazı kısıtlar bu çalışma için de geçerlidir. Öncelikle araştırmada seçilen yöntemden kaynaklanan örneklem kısıtı bulunmaktadır. Özellikle konunun ahlaki olmayan davranışlar olması nedeniyle katılımcı sayısı sınırlı kalmış ve ses kayıt cihazı için rıza alınamamıştır. Ayrıca, zaman ve katılımcılara ulaşma kısıtları nedeniyle konu sadece tek bir alanda bankacılık özelinde incelenebilmiştir. Bu nedenle ileride farklı alanlarda ve farklı sayıda katılımcılarla, farklı yöntemler kullanılarak yapılacak araştırmaların, konu hakkında daha fazla bilgi edinilmesine, sektörler arası karşılaştırma yapılabilmesine imkân sağlayacağı gibi alan yazına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

EXTENDED ABSTRACT

**Well-Intentioned Bad Behaviors: An Exploratory
Research on Unethical Pro-Organizational
Behavior of Bank Employees**

*

Hasan Hüseyin Uzunbacak - Tahsin Akçakanat - Mehmet Dinç
Eylem Bayrakçı

Süleyman Demirel University, Isparta University of Applied of Sciences

Numerous studies have been conducted on unethical behaviors performed within the organization. However, it is seen that the majority of these studies are related to behaviors that harm the organization (such as evasion and mobbing). However, although some behaviors performed by members of the organization are not moral, they can be done in order to protect or support the image, aims and interests of the organization. It is seen that these behaviors called Unethical Pro-Organizational Behavior (UPB) have started to be studied in the literature of organizational behavior in recent years. UPB, "are behaviors that are intended to support the effective work of members of the organization and / or organization (eg leaders), but which are contrary to basic social values, laws or norms" (Umphress and Bingham, 2011, p.622). Accordingly, behavior should violate the code of ethics, laws, justice or social norms that are widely accepted by society and also benefit the organization, its members, or both.

When the studies conducted with the interest of the organization, but also with regard to unethical behaviors were examined, it was found that the intention of the behavior was investigated, the questionnaires were used to collect research data, and the most commonly used independent variables were organizational identification and leadership (Coşkun and Ülgen, 2017, p.182-183).

Qualitative research method was preferred in the study. In this context, the main purpose of the study is to reveal the experiences of the participants regarding the unethical behaviors done with the interest of the organization. The research differs from other studies in this context, since no

qualitative research method has been found in national and international literature. In this study, it is thought that qualitative research method is preferred, the participants are composed of people who have experienced behavior and interviews are conducted face-to-face, in addition to providing in-depth information about the subject, and it can also contribute to the literature.

The research was carried out with a phenomenology pattern which is one of the qualitative research methods. Phenomenology focuses on evaluating truelife experiences. Therefore, the participants consisted of nine employees of three different banks according to the purposeful sampling method in accordance with the pattern used. Data were collected through semi-structured interview forms by face-to-face interviews. Interview questions were prepared by the researchers using the literature. Participant interview forms were transferred to computer as a Word document and analyzed by discourse analysis. In the analysis of the data, maxqda 18 qualitative data analysis program was used. Code, category and themes were created from participatory discourses. The first finding of the study is that the participants who work in different units and have different age and working time range have similar expressions about UPB. Accordingly, it was concluded that factors such as age, gender, seniority and unit of study were not effective on UPB. However, other findings of the study depending on the purpose of the study were presented under three main themes; UPB carried out within the organization, the factors that are effective in the realization of UPB and the perceived possible consequences of UPB.

When the participants' discourses regarding the UPBs carried out within the organization are analyzed, it is seen that the bank employees perceive the collection of the non-refundable expenses, commissions and fees mostly taken from the customers as UPB. At the same time, the transfer of information about the product and service content in favor of the product is perceived as UPB.

The factors that are effective in the realization of UPB are divided into three themes: contextual factors, organizational factors and individual / interindividual factors. Among the contextual factors, the characteristics of the customers and the characteristics of the transaction are described as

sub-categories. Accordingly, the personality characteristics of the customer, the efficiency of the customer for the bank and the customer's level of knowledge affect the UPB. In particular, the perception of the customer by the employees as a customer that will not cause problems increases the UPB, while the perception of the customer as a loyal, continuous and benefit to the bank and the excess of the customer's knowledge level have a decreasing effect on UPB.

This case is thought to be explained by The Theory of Planned Behavior. This finding also coincides with Porter's Five Power Model when evaluated at the macro level. The other factor that has an impact on UPB is described as organizational factors. The categories under this theme have emerged as organizational identification, organizational commitment and perceived new ethical rules. The increase in the organizational identification and organizational commitment of the employee positively affects the UPB. This case is thought to be explained by Social Identity Theory and Social Exchange Theory. At the same time, the perception of behavior as a common secret ethical rule as a result of repetition by other colleagues has an effect on UPB. This situation is thought to coincide with Social Information Processing Theory. Individual / interindividual factors consisted of sub-categories of ensuring the legitimacy of UPB as a result of the similar behaviors of colleagues and the ethical / moral perception of the employee. Both conditions seem to have an impact on UPB.

The final finding of the study is the perceived probable results of UPB. It was seen that the participants evaluated this situation from an organizational and individual point of view and participant statements were described in two themes as organizational results and individual results. Employees of the bank think that the organizational results of UPB can be both positive and negative. Accordingly, UPB is predicted by the participants that it may result in increased performance as well as loss of customers and reputation. However, participants think that UPB will individually result in a positive manner. Employees perceive that if they do so, they will be accepted by other colleagues and appreciated by the management. This situation coincides with the Social Exchange Theory.

It is thought that the findings of the study may also benefit the practitioners. First of all, it is thought that although it is made with the interest

of the organization, it can help the business managers to manage the behavior that may cause the consequences that may harm the organization in the future. Findings such as the fact that behaviors become confidential ethical rules and the legitimacy of repetition of behavior by other employees may be taken into consideration in the training programs and / or corporate ethics rules to be prepared by the managers. Thus, it is thought that it can help raise awareness about this behavior for employees and / or managers. At the same time, conducting the study with qualitative research method has enabled the examination of behavior from different aspects in depth. It is thought that the findings obtained in this study will help to construct research that can be tried with quantitative methods. When the studies are examined, it is seen that the research hypotheses are mostly based on Social Exchange Theory, Social Identity Theory (especially studies on organizational identification variable). In the findings of this study, Planned Behavior Theory, Porter's 5 Power Models and Social Information Processing Institutions were also influenced on behavior. While there was no study designed with Planned Behavior Theory in literature review, only one study in international literature was found with Social Information Processing Theory. For this reason, it is thought that the studies that will investigate the hypotheses to be formed with these theories will contribute to the acquisition of more information about behavior. As mentioned before, there are very limited studies on the subject. For this reason, it is thought that it can contribute to the literature and provide a source for similar studies in the future.

Kaynakça / References

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality, and behavior*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Akçakanat, T. ve Dinç, M. (2018). Planlanmış davranış teorisi bağlamında girişimcilik niyeti üzerinde makyavelist kişiliğin etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK Özel Sayısı, 761-780.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2017). *Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Chen, M., Chen, C. C., ve Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1082-1096.
- Coşkun, A. (2017). *Ahlaki kimlik ve makyavelizmin örgüt yararına ahlaki olmayan davranış üzerinde etkisi: Ahlaki iklimin düzenleyici rolü*. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Coşkun, A., ve Ülgen, B. (2017). Örgüt yararına ahlaki olmayan davranış. *İs Ahlakı Dergisi*, 10(2), 177-201.
- Ebrahimi, N., ve Yurtkoru, E. S. (2017). The relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behavior: The role of moral disengagement. *Research Journal of Business and Management*, 4(3), 287-295.
- Effelsberg, D., Solga, M., ve Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 81-93.
- Fulmore, J. A. (2018). *Testing the structural invariance of affective commitment on unethical pro organizational behavior across clan and hierarchy organizational culture types*. Doctoral Disertation, The University of Texas at Tyler, Department of Human Resource Development, Tyler, ABD.
- Gino, F. ve Galinsky, A. D. (2012). Vicarious dishonesty: When psychological closeness creates distance from one's moral compass. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 15-26.
- Ilie, A. (2012). *Unethical pro-organizational behaviors: Antecedents and boundary conditions*. Doctoral Disertation, University of South Florida, College of Arts and Sciences, ABD.
- Karadal, H., ve Akyazı, T. E. (2015). Psikolojik sahiplenme ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkinin analizi üzerine Aksaray ilinde bir araştırma. 3. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı*, içinde (s.111-116), *Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat*.
- Köksal, K., Gürsoy, A., ve Topcu, M. K. (2018). Etik olmayan örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri: Etkileşim adaleti, yöneticiye duyulan güven ve sosyal bağların rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK Özel Sayısı, 215-228.

- Kong, D. T. (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences*, 93, 86-91.
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A., ve Legood, A. (2019). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 109-126.
- Liu, Y. ve Qiu, C. (2015). Unethical pro-organizational behavior: Concept, measurement and empirical research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(3), 150-155.
- Mael, F., ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Salancik, G. R., ve Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Shu, X. (2015). Contagion effect of unethical pro-organizational behavior among members within organization. *Metallurgical & Mining Industry*, 5, 235-242.
- Sığırı, Ü. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*. 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Teo, L., ve Chan-Serafin, S. (2013). Moral foundations in organisations: Exploring the role of moral concerns and organisational identification on unethical pro-organisational behaviours. In *Proceedings of the meeting of the Australia and New Zealand Academy of Management*, (p. 4-6), 4-6 December 2013, Hobart, Australia
- Tsiavia, N. (2016). Unethical pro-organizational behavior (UBP): Concept and studies evolution. *Science Journal of Business and Management*, 4(2), 34-41.
- Turan, B., ve İpçioğlu, İ. (2018). Planlı davranış teorisi ile whistleblowing niyetinin incelenmesi: Sağlık sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK Özel Sayısı, 147-166.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Umphress, E. E., ve Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., ve Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769-780.
- Venâncio, S. F. G. (2015). *Ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation model of affective commitment and authenticity at work*. Doctoral Dissertation, NOVA School of Business and Economics, Lisboa, Portugal.

Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Uzunbacak, H. H., Akçakanat, T., Dinç, M ve Bayrakçı, E. (2018). İyi niyetli kötü davranışlar: Banka çalışanlarının örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları üzerine nitel bir araştırma. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 658-683. DOI: 10.26466/opus.590468.