

KURUMLARDA YAŞANAN AHLAKİ ÇÖZÜLME MEKANİZMASINA İLİŞKİN BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Dilek Işılay ÜÇÖK*

ÖZ

Ahlaki çözülme kavramı, kişilerin, ahlaki standartlarıyla, içinde buldukları davranışın birbirleriyle uyuşmaması neticesinde yaşamış oldukları çelişkiyi, bir takım bilişsel mekanizmaları kullanarak ortadan kaldırma çabası içine girmeleri olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada, kurumlarda yaşanan etik dışı davranışların zeminini oluşturabileceği düşünülen ahlaki çözülme sürecinin aşamaları, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir kurumda gerçekleşmiş olan bir örnek olay yardımıyla derinlemesine incelenmiştir. Bunun yanı sıra, bu çalışmanın hem kurumlarda yaşanan ahlaki çözülme mekanizmalarına zemin oluşturabilecek öncellerin tespiti hem de konuyla ilgili alandaki az sayıdaki nitel çalışmayı destekleyici özelliği nedeniyle alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Ahlaki Çözülme, Ahlaki Çözülme Mekanizmaları, Etik Dışı Davranış.*

Jel Kodları: *M10, M12, M19*

A CASE STUDY ON MORAL DISENGAGEMENT MECHANISM IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Moral disengagement is defined as “a set of eight cognitive mechanisms that decouple one’s internal moral standards from one’s actions, facilitating engaging in unethical behavior without feeling distress”. In this study, moral disengagement mechanisms which are supposed to be the basis for unethical behaviors in organizations have been profoundly analyzed with the help of a

* Doğuş Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, İstanbul, E-posta: disilay@dogus.edu.tr <https://orcid.org/0000-0002-6849-0531>

Kurumlarda Yaşanan Ahlaki Çözülme Mekanizmasına İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi

case study in a service organization. In addition, this study will provide a notable contribution to the literature by identifying the antecedents that lead to moral disengagement mechanisms in organizations and supporting to the limited number of qualitative studies related to the literature.

Keywords: *Moral Disengagement, Moral Disengagement Mechanism, Unethical Behavior.*

Jel Codes: *M10, M12, M19*

GİRİŞ

Son yıllarda örgütlerde açığa çıkan etik dışı uygulamaların altında yatan nedenleri bulmak amacıyla yapılan araştırmalarda, kişilerin bireysel özelliklerinin, olumsuz sonuçlardan etkilenme düzeylerinin ve iyi yapılandırılmamış kurum kültürünün söz konusu uygulamaları tetikleyici nedenler olarak kabul edildiği ortaya çıkmıştır (Kish-Gephart, Harrison ve Trevino, 2010). Bu nedenlerin yanında, son dönemde örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda dikkati çeken ve etik dışı davranışların açıklanmasında bir değişken olabileceği düşünülen (Christian ve Ellis, 2014; Detert, Trevino ve Sweitzer, 2008; Moore, Detert, Trevino, Baker ve Mayer, 2012) ahlaki çözülme (moral disengagement) kavramının, örgütlerdeki olumsuz iş sonuçlarının önüne geçmede etkili olabileceği düşünülmektedir. Çalışma hayatının çalışanlar için en temel toplumsallaşma süreçlerinden biri olduğu düşünüldüğünde, örgüt içinde kişilerin duygu, düşünce, tutum ve davranışları üzerinde bilişsel süreçlerin etkileri olduğu bilinen bir gerçektir. İşte bu nedenle, ahlaki çözülme kavramı, örgütlerde çalışanların etik dışı davranışlara yönelmelerinde örgütsel nedenlerin yanı sıra, birtakım psikolojik süreçlerin de rolünün olabileceğinin altını çizmektedir. Bandura (1999) tarafından kişilerin yapmış oldukları davranışın kötü sonuçlar doğuracağını bilmelerine

Dilek Işılay Üçok

rağmen, o davranışa devam etmeleri ve bu durumu rasyonel bir zemine oturtma çabası içinde olmaları olarak tanımlamıştır. Sosyal-bilişsel kuram kapsamında ise bu kavram, kişilerin, etik dışı davranışlarının sonuçları üzerindeki sorumluluklarını görmezden gelerek suçluluk duygusu yaşamaktan kaçınmaları olarak ele alınmaktadır (Christian ve Ellis, 2014; Fida vd., 2015). Bilindiği üzere kişiler, bilişsel çelişki yaşadıkları zamanlarda, çelişkiye temel oluşturan konudan kaçınmaya çalışmakta ve kendileri için ideal olan bilişsel uyum düzeylerine tekrar ulaşmak için çaba sarf etmektedirler (Festinger, 1957). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, ahlaki çözülme kavramı, kişilerin içinde buldukları etik dışı davranışlar sonucunda yaşadıkları çelişkileri, bir takım bilişsel mekanizmalar kullanarak pasifleştirme çabası içine girmeleri olarak tanımlanabilir. Bu noktada, kişinin, davranışları üzerindeki sorumluluğunu pasifleştirerek ahlaki çözülme sürecine girmeleri, kullandığı sekiz adet bilişsel mekanizmayla açıklanmaktadır. Bu mekanizmalar; ahlaki gerekçelendirme, örtmeceli adlandırma, avantajlı kıyaslama, sorumluluğun yer değiştirmesi, sorumluluğun yayılması, sonuçları saptırma/önemsememe, insan dışı görme ve suç yükleme olarak sınıflandırılmışlardır (Bandura, 1990);

-Ahlaki Gerekçelendirme (Moral Justification);

Kişilerin içinde buldukları etik dışı davranışları, daha “yüksek” ve sosyal olarak “kabul gören” bir amaca ulaşmak için yapılması gereken “zorunlu davranışlar” olarak görmeleri şeklinde açıklanabilir. Örneğin, savaş zamanlarında kişinin kendi can güvenliğini korumak için başka bir insanı öldürme, dünya barışını tahsis etme amacıyla savaş çıkarma, rekabetçi pazar şartlarında ayakta kalabilmek amacıyla toplu işten çıkarma kararları alma vb. durumlar, yapılan etik dışı

Kurumlarda Yaşanan Ahlaki Çözülme Mekanizmasına İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi

davranışın vicdani sorumluluğunu ortadan kaldırmayı amaçlayan bilişsel gerekçelendirmeler olarak kabul edilmektedir.

- Örtmeceli Adlandırma (*Euphemistic Language*);

Kişilerin, bilişsel çelişki yaratan davranışlarını farklı bir biçimde adlandırmaları suretiyle, bu davranışların diğer kişiler tarafından kınanabilecek taraflarının yumuşatılarak, “kabul edilebilir” hale getirilmesi olarak ifade edilebilir. Örneğin, örgütlerde çalışanların işten çıkartılmalarının “iş sözleşmelerinin fesh edilmesi” olarak ifade edilmesi, medya görsellerinde kişilerin öldürülmelerinin, “etkisiz hale getirilme” olarak yer alması, dövmek yerine “müdahalede bulunmak” ifadesinin kullanılması, yöneticiler ve medya tarafından başvuru olan örtmeceli adlandırma örnekleri olarak gösterilebilmektedir.

-Avantajlı Kıyaslama (*Advantageous Comparing*);

Kişilerin olumsuz sonuçlar doğurabilecek davranışlarını, daha zararlı/korkutucu sonuçları olan başka olumsuz davranışlarla karşılaştırıp, kendi davranışlarını daha makul/haklı göstermeye çalışmaları olarak ifade edilebilir. Örneğin, Vietnam savaşında halkın komünistler tarafından öldürülmektense turuncu gaza (agent orange) maruz bırakılmalarının daha iyi olacağına düşünülmesi, Hiroşima ve Nagasaki'ye atılan atom bombasının binlerce Amerikalının hayatını kurtarmış olduğuna inanılması, büyük saldırıları gerçekleştiren rehinelere üzerinde işkence yöntemlerinin kullanılmasının onaylanması, günümüzde kullanılan avantajlı kıyaslama örnekleri arasında sayılmaktadır.

-Sorumluluğun Yer Değiştirmesi (*Displacement of Responsibility*);

Kişilerin içinde buldukları etik dışı davranışın sorumluluğunu diğer kişilere/ortamsal koşullara yükleyerek, bu davranışların gerçek faileri olmadıklarını düşünmeleri olarak ifade edilebilir. Örneğin, 2.

Dilek Işılay Üçok

Dünya Savaşı sonrasında Nürnberg Ceza Mahkemesinde “sadece emirleri uyguladık”larını söyleyen Nazi subaylarının kendilerini sorumlu olarak hissetmemeleri ve Milgram Otoriteye İtaat Deneyinde (1974) katılımcıların, otorite olarak kabul ettikleri araştırmacının yönlendirmeleri doğrultusunda deneklere elektrik vermeye devam ettiklerini ifade etmeleri, emir-komuta zincirinin katı olduğu ortamlarda görülebilen sorumluluğun yer değiştirmesi örnekleri olarak kabul edilebilir.

-Sorumluluğun Yayılması (Diffusion of Responsibility);

Kişilerin, grup üyeleriyle beraber aldıkları kararlarda ya da toplu davranışlarda sorumluluğun herkes tarafından paylaşılıyor oluşu, meydana gelebilecek olumsuz sonuçlar üzerinde kişilerin kendi sorumluluklarını kolaylıkla diğer üyelerin üzerine yüklemelerine olanak sağlamaktadır. Örneğin, sokak gösterileri sırasında kişilerin çevredeki işyerlerine zarar vermeleri, acil durumlarda, izleyici kişi sayısı arttıkça kişilerin zor durumdaki kişiye yardım etmekten kaçınmaları vb. durumlar, sorumluluğun kişiler arasında yayılma örnekleri olarak kabul edilebilir.

-Sonuçları Saptırma veya Önemsememe (Disregard or Distortion of Consequences);

Kişilerin davranışları sonucunda vermiş oldukları zararın büyüklüğü ve suçluluk duygusunun yoğunluğuyla yüzleşmekten kaçınmaları nedeniyle, sözkonusu mağduriyetin sonuçlarını bilişsel olarak saptırma/önemini küçümseme eğiliminde olmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Örneğin, askeri olarak yapılan operasyonlarda ölen kişi sayısının beklenilenden daha az olduğunun ifade edilmesi, kullanılan toksik gazlardan olumsuz yönde etkilenen insanların var olmasına rağmen, gazın zarar verici olmadığını ifade edilmesi, sonuçların azımsanması olarak kabul edilebilir.

Kurumlarda Yaşanan Ahlaki Çözülme Mekanizmasına İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi

-İnsan dışı Görme (Dehumanization);

Kişilerin, etik dışı olaylardan etkilenen diğer kişilerin insan olma özelliklerini (kişilik, karakter, duygu, şeref vb.) bir tarafa bırakıp, onları insandan daha aşağı, duygusuz ya da cansız bir varlık gibi algılama eğiliminde olmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Örneğin, insan haklarının ihlal edildiği soykırım zamanlarında, işkence yapan kişilerin kurbanlarını “insan olmayan hainler” ya da “zararlı varlıklar” olarak görmeleri, bu tür bir düşünce eğiliminin örneği olarak gösterilebilir.

-Suç Yükleme (Attributions of Blame);

Kişilerin etik dışı davranışları gerçekleştirmelerinde, kendi tercihlerinden ziyade birtakım durumsal faktörlerin rol oynadığını düşünmeleri ve sözkonusu davranışların “ağır tahrik” içinde gerçekleştirildiğini savunmaları olarak ifade edilebilir. Örneğin, kadına şiddet uygulanan durumlarda failerin “karim beni tahrik etti, bu nedenle dayağı hak etti” ya da saldırganların tecavüz sonrasında “mini etek giymişti” şeklinde söylemlerde bulunmaları, etik dışı davranışın meydana gelmesinde, kişilerin kendi tercihlerinden ziyade, karşı tarafın “suçu”nun olduğuna inanma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Son yıllarda ahlaki çözülme kavramıyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, bu sürecin, birtakım olumsuz tutum ve davranışlara zemin oluşturduğu dikkati çekmektedir. Söz konusu akademik çalışmalarda, saldırganlık (Bandura, Barbaranelli, Caprara ve Pastorelli, 1996; Pornari ve Wood, 2010), kişilerde görülen kaygı bozuklukları, olumsuz duygulanım, korku/sinirlilik hali, empati eksikliği, düşük öz-saygı, sinik tutumlar, dışadönük olma (Caprara vd., 2013; Claybourn, 2011; Detert vd., 2008; Johnson, 2014; Saidon, Galbreath ve Whiteley, 2012), Makyavelist kişilik, dış kontrol odağı, yumuşak başlılık, ahlaki gelişmişlik düzeyi, suçluluk duygusu (Detert vd., 2008; Hogan ve Hogan, 2009), sapkın, saldırgan, etik dışı, yetkeci ve yıkıcı

Dilek Işılay Üçok

iş davranışları (Barsky, 2008; Barsky, 2011; Caprara vd., 2013; Christian ve Ellis, 2014; Claybourn, 2011; Fida vd., 2015; Johnson, 2014; Moore vd., 2012; Ntayi, Eyaa ve Ngoma, 2010), etik dışı karar verme (Anand, Ashforth ve Joshi, 2005; Barsky, 2011; Detert vd., 2008) ve çalışanlardaki etik iklim algısının (Saidon vd., 2012) üzerinde sıklıkla durulduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, konuyla ilgili ulusal yazın incelendiğinde, ahlaki çözülme sürecinin kişi-çevre uyumu üzerindeki etkisi incelenmiş ve kişi çevre uyumu boyutlarıyla ahlaki çözülme arasında negatif yönlü ilişkiler olduğu ifade edilmiştir (Erbaş ve Perçin, 2016). Benzer bir diğer çalışmada (Erbaş ve Perçin, 2017) ise, kişi çevre uyumunun takım çalışması işlevsizliği üzerindeki pozitif yönlü etkisinde ahlaki çözülme sürecinin aracılık etkisinin rol oynadığı belirtilmiştir. Ahlaki çözülme sürecini etkileyen unsurları inceleyen bir diğer çalışmada (Yalçın, 2014) ise, bu sürece tanıklık eden kişilerdeki çözülme sürecini etkileyen durumsal/bireysel değişkenler üzerinde durulmuş ve kişilerdeki ahlaki temel farklılaştıkça, çözülme sürecini yaşama biçimlerinin farklılaştığı ifade edilmiştir. Kişilerin yıkıcı davranışlarda bulunmaları sonrasında yaşamış oldukları vicdani yükten kurtulmalarında ahlaki çözülme süreçlerinin etkisini incelediği çalışmasında Kiraz'ın (2016) bu sürece sosyo-psikolojik açıdan yaklaştığı görülmektedir.

HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Bu çalışmanın amacı; ahlaki çözülme mekanizmalarının çalışma ortamındaki kişiler arasında nasıl ortaya çıktığını ve ilerlediğini, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir bankada gerçekleşen örnek olay yardımıyla incelemektir. Konuyla ilgili alanyazındaki çalışmalarda ahlaki çözülme sürecinin neden olabileceği olumsuz tutum ve

Kurumlarda Yaşanan Ahlaki Çözülme Mekanizmasına İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi

davranışları ortaya koyan nitel araştırmalara ihtiyaç duyulduğu sıklıkla belirtilmektedir. Nitekim ahlaki çözülme mekanizmalarıyla ilgili yapılan çalışmalarda (Gini, Pozzoli ve Bussey, 2015; Knoll, Lord, Petersen ve Weigelt, 2016; White, Bandura ve Bero, 2009) çoğunlukla nicel araştırma yöntemlerinin kullanılmış olması, sözkonusu çalışmaların tavsiyelerini destekler niteliktedir. Bu nedenle bu çalışma; hem konunun çok yönlü yapısının derinlemesine anlaşılmasına yardımcı olması, hem de yazında yer alan az sayıdaki nitel araştırmayı pekişmesi açısından önemli görülmektedir. Ayrıca, bazı üretim/hizmet alanlarının (Mitchell, Lewis ve Reinsch, 1992) ve rekabete dayalı çalışma ortamının (Chen, Chen ve Sheldon, 2016) ahlaki çözülme mekanizmaları üzerindeki belirleyici rolü düşünüldüğünde, bu çalışmadaki örnek olaya zemin oluşturan bankanın (rekabetin yoğun olarak yaşandığı hizmet sektörün öncü aktörlerinden biri olması, bankacılık sektöründe yaşanan etik dışı davranışların son yıllarda artış göstermesi) araştırma amacına uygun olarak seçildiği söylenebilir. Bunun yanısıra bu çalışma, aşağıdaki araştırma sorularına da yanıt bulma amacını taşımaktadır.

-Örgütlerde ahlaki çözülme mekanizmalarının kullanılmasına zemin oluşturan örgütsel ve bireysel faktörler neler olabilir?

-Örgütteki karar vericilerin ahlaki çözülme mekanizmalarını kullanmalarının, diğer çalışanlar üzerinde ne gibi etkileri olabilir?

-Ahlaki çözülme mekanizmalarının, buna maruz kalan kişi üzerinde ne gibi olumsuz etkileri vardır?

YÖNTEM

Bu çalışma betimsel bir araştırmadır. Betimsel çalışmalarda amaç, üzerinde çalışılan durumu derinlemesine inceleyerek, bu olguyu ortaya çıkaran etkenleri daha önceden belirlenen standartlar doğrultusunda değerlendirmektir. Araştırma yöntemi olarak, nitel araştırma yöntemi olarak kullanılan örnek olay incelemesinden faydalanılmıştır. Nitel araştırmalarda kişilerinin algılarının ya da gerçekleşen olayların gerçekçi bir biçimde açığa çıkartılması hedeflenmektedir. Örnek olay araştırmaları ise; özel bir durumu kendi gerçek ortamında derinlemesine incelemeyi sağlayan ve bu durumun süreç içerisinde nasıl geliştiğini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılan bir araştırma yöntemidir. Bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması gereken örnek olay çalışmalarının özellikle sosyoloji, tarih, psikoloji gibi alanlarda sıklıkla kullanıldığı ifade edilmekte (Sönmez ve Alacapınar, 2016) ve toplanan bilgilerin sadece o araştırma konusu açısından geçerliliğinin olduğu, onun dışında bir genelleme amacı taşımadığı bilinmektedir (Karasar, 2013). Çalışma kapsamında araştırma konusuyla ilgili önceden hazırlanmış soruların yanında, araştırmacının daha ayrıntılı bilgi sağlamasına imkân tanıyan görüşme formu yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Görüşme formunda yer alan soruların kolay anlaşılabilir, tek amaçlı ve varsayımsız olmasına dikkat edilmiştir. Bunun yanında, görüşmenin planlandığı şekilde uygulanabilmesi ve karşılıklı beklentilerin doğru anlaşılması açısından kolaylık sağladığı düşünülen görüşme protokolünden yararlanılmıştır (Karasar, 2013). Örnek olay çalışmalarında kurumdaki bütün katılımcılara odaklanmak yerine daha derinlemesine ve ilk elden verilerin toplanmasına imkân sağlayacak “anahtar” bir kişinin örneklem olarak seçilmesi tercih edilebilir

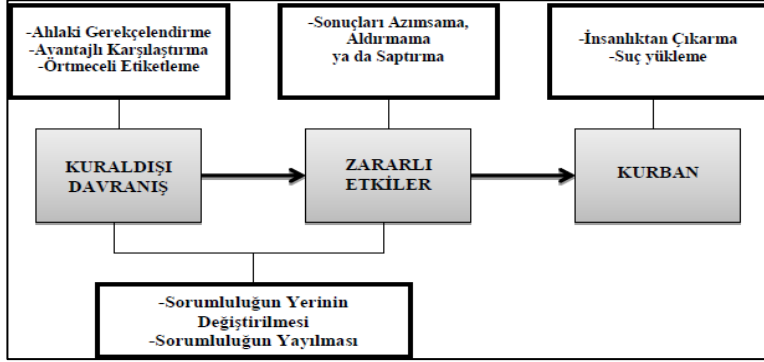
Kurumlarda Yaşanan Ahlaki Çözülme Mekanizmasına İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi

(Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016). Bu çalışmadaki örnek olay kapsamında etik dışı davranışa muhatap olan kişi, 42 yaşında, yüksek lisans eğitimini tamamlamış ve 6 yıldır aynı kurumda görev alan, çocuğuyla beraber yaşayan bekâr bir kadın çalışandır. Bu davranışın faili olarak belirtilen kişi ise; 50'li yaşlarının başında, iyi eğitim almış, uzun yıllar sektörde deneyimi olan ve ilgili kurumda 22 yıldır görev yapmakta olan bir bölüm yöneticisidir. Aynı zamanda kendisine bağlı olarak çalışan 3'ü kadın olmak üzere 7 kişi daha aynı bölümde görev yapmaktadır. Örnek olayda konu edilen etik dışı davranış; faille kurban (victim) arasında işle ilgili yaşanan bir fikir ayrılığının, fail tarafından bireysel anlaşmazlığa dönüştürülmesi ve bu anlaşmazlığın fail tarafından üst yönetime farklı şekillerde yansıtılarak, kurbanın işten çıkartılmasıyla sonuçlandırılmasıdır. İki ayrı günde ve mekânda toplam 4 saat süren görüşme, katılımcının izniyle kayıt altına alınmış ve gerekli görülen yerlerde kayıtlara not düşülerek gerçekleştirilmiştir. Kurbanın yaşamış olduğu deneyim zaman sıralamasına konulmuş ve öyküleştirilmiştir. Görüşmeden elde edilen ifadeler, öncelikle içerik analizine tabi tutulmuş, anahtar kelimeler yardımıyla gruplandırılmış ve örnek olayın modelini oluşturan ahlaki çözülme mekanizmaları aşamalarıyla eşleştirilerek aktarım sıralaması gerçekleştirilmiştir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012).

Bu çalışmadaki örnek olay, Bandura'nın (1986) ortaya koyduğu ahlaki çözülme mekanizmaları doğrultusunda incelenmiştir. Bu modele göre; ilk aşama (kuraldışı davranış), failin yapmış olduğu etik dışı davranışı kendi zihninde oturtmaya çalıştığı ve yaşadığı bilişsel süreçlerle ilgili çıkarımlarda bulunduğu bölümdür. İkinci aşamada (zararlı etkiler) ise failin içinde bulunduğu kuraldışı davranışın diğer kişiler üzerindeki olumsuz sonuçlarını azımsadığı ve bu sonuçların

Dilek Işılay Üçok

sorumluluğunu üzerinden attığı mekanizmaların devrede olduğu görülmektedir. Son aşamada (kurban) ise, failin, bu kuraldışı davranıştan etkilenen kişiyle ilgili kendi zihninde oluşturduğu mekanizmaların işlemeye başladığı görülmektedir.



Şekil 1: Ahlaki Çözülme Mekanizmaları

BULGULAR

Yaşanan örnek olay Bandura'nın (1986) ahlaki çözülme mekanizmaları modeline bağlı kalınarak aşağıda değerlendirilmektedir.

1. Aşama: Kuraldışı Davranış Odaklı Ahlaki Çözülme

Bu çalışmada kuraldışı davranışın sonucunda kurban, fail tarafından öne sürülen ahlaki gerekçeleştirme mekanizmasını şu şekilde ifade etmiştir;

"...uzun zamandır aramızda hissedilen fikir ayrılığının, olumsuz bir şekilde sonuçlanacağına dair hislerim beni yanıltmadı. İşten çıkarılma kararıyla ilgili olarak fail, üst yöneticilerin aslında üzgün olduklarını fakat bu kararı kurumun bugününü kurtarmaktan ziyade, orta/uzun vadedeki finansal

Kurumlarda Yaşanan Ahlaki Çözülme Mekanizmasına İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi

çıklarlarını düşünerek almak zorunda kaldıklarını belirtti. İşten çıkarılma sürecinin sadece benimle sınırlı kalmayacağını, ilerleyen günlerde benzer şekilde işten çıkarılmaların yaşanacağını belirtti. İlk benden başlanmasında sektördeki deneyimin iş bulmada bana yardımcı olacağını, diğer çalışanların benden daha deneyimsiz ve dezavantajlı oldukları düşünülerek bu kararın diğer çalışanlar için de faydalı olduğunu ifade etti...”

Bunun yanında kurban, aşağıdaki sözleriyle de ahlaki gerekçelendirme mekanizmasının sadece “fail” olarak ifade edilen kişiyle sınırlı kalmayıp, diğer kurum çalışanları tarafından da ileriye sürüldüğünü ifade etmiştir;

“...çalışma arkadaşlarım onunla aramızdaki çatışmadan haberdardı ve işten çıkarma kararındaki usulsüzlüğü görüyorlardı fakat benim yanımda yer almanın bedelini aynı şekilde işten çıkartılarak ödeyeceklerini düşündükleri ya da gerçekten kendilerini çaresiz hissettikleri için, işten çıkartılmış olmamın aslında benim için hayırlı olduğunu, başka bir kurumda daha iyi pozisyonda çok kolay iş bulabileceğimi ifade ettiler...”

Bu çalışmada kuraldışı davranışın sonucunda kurban, fail tarafından kullanılan örtmeceli adlandırma sürecini şu şekilde ifade etmiştir;

“...haksız şekilde işten çıkartılmaya çalışıldığımı defalarca üst kademe yöneticilere söylememe rağmen hiç ciddiye alınmadı. Mahkemeye başvuracağımı ve fail hakkında psikolojik şiddet davası açacağımı belirttim. Üst yönetimle gerçekleştirdiğim bu konuşmanın sonrasında fail, bu olayı çok “büyüttüğümü”, özel sektörde “iş sözleşmelerinin sonlandırılması”nın çok “normal” olduğunu, mağdur rolünü oynamanın “iş profesyonelliği”ne hiç yakışmadığını söyleyerek, bütün bu yaşananlardan sonra kurumda kalmamım hem kurumun hem de diğer çalışanların performansını kötü etkileyebileceğini ifade etti...”

Bunun yanında, failin, kurbanın işten çıkarılma kararının örgüt içinde konuşulmaya başlanması sonrasında kurbanın bulunmadığı toplantılarda ifade ettiği sözler, kurbanı çalışma arkadaşı tarafından şöyle aktarılmıştır;

Dilek Işılav Üçok

“... fail bölüm toplantısında, hiç olmadık bir anda, kurum çalışanları olarak birlikte hareket etmenin öneminden, kurum çıkarının bireysel çıkarların önünde tutulması gerektiğinden, bu “ortaklığa” zarar verici girişimlerin “bizden olamayacak kadar çıkarıcı ve bencil” olduğuna yönelik, beni ima eden, üstü kapalı açıklamalarda bulunmuştur...”

Bu çalışmada kurban, yaşadığı avantajlı karşılaştırma örneğini şu şekilde ifade etmiştir;

“...fail, işten çıkarılmam sırasında herhangi bir mağduriyet yaşamam için ihbar süresi içinde bana bilgilendirme yapıldığını ve kıdem tazminatımın ödeneceğini söyledi. Diğer kurumların böyle durumlarda tazminatsız işten çıkarma için formüller aradığını ve çalışanlarını mağdur ettiklerini, bu nedenle benim herhangi bir zararla karşılaşmayacağıma yönelik cümleler kurdu...”

“...fail, iş sözleşmemin feshinin herkes için daha hayırlı olduğunu, aksi durumda kurum içinde daha fazla gerileceğimizi, benim kendisiyle yaşadığım fikir çatışmasının mesleki bilgi yetersizliğimden kaynaklandığını ama bunu kimseyle paylaşmadığını ifade etti. Böyle bir durumun bundan sonraki iş arayışında kötü bir kaynak olabileceğini ve kariyerime kötü bir şekilde yansıtacağını unutmamam gerektiğini ama şu anda “kayıpsız”/“zararsız” bir şekilde buradan ayrılacağımı vurguladı. Bu gerginliğin hem psikolojik hem de hukuksal açıdan kötü sonuçlara neden olmadan bu şekilde sonlanmasının herkes için daha “iyi” olacağını, bana ve diğer çalışma arkadaşlarıma tekrar edip durdu...”

2. Aşama: Kuraldışı Davranış ile Sonuç Arasındaki Bağın Çarpıtılması

Bu aşamada kullanılan ahlaki çözümlenme mekanizmaları, kişilerin içinde buldukları kuraldışı davranışın sonuçlarını çarpıtmak ve olası olumsuz sonuçlar üzerindeki sorumluluk düzeylerini en alt düzeye indirmek amacıyla girişmiş oldukları çabalardan oluşmaktadır.

Bu çalışmada kurban, sorumluluğun yer değiştirmesi örneğini şu şekilde ifade etmiştir;

Kurumlarda Yaşanan Ahlaki Çözülme Mekanizmasına İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi

“...fail, benim işten çıkarılmamla ilgili herhangi bir sorumluluğunun olmadığını, hiç kimseye aramızdaki çatışmayı anlatmadığını, o nedenle vicdanının çok rahat olduğunu, bu kararın alınmasında üst yönetimin performans değerlendirme toplantılarının etkisi olduğunu söyledi. Bir üst yöneticim olarak bu toplantılarda kendisinin de fikrinin sorulduğunu ve hakkımda olumsuz geri bildirimde bulunduğunu bildiğimi söylediğimde ise; bu durumun tamamen o dönemki performansımın düşük olmasıyla ilgili olduğunu ve bu düşüklüğün üst yönetimin dikkatini çekecek noktaya geldiğini ifade etti. Oysa kurumda kullanılan bir performans değerlendirme sistemi olmadığını, performansın daha çok kurum çalışanların üst yöneticilerle olan ilişkileri kapsamında değerlendirildiğini bütün çalışanlar biliyordu...”

Kurbana diğer çalışanların aktardığı biçimiyle;

“...öğle molasında benim işten çıkartılmamla ilgili konu açıldığında, bu durumla hiçbir ilgisi olmadığını, tamamen üst yönetimin kendi kararı olduğunu, kendisinin de “emir eri” olduğunu ve üst yöneticilerin aldığı bu kararlara karşı gelemeyeceğini ifade etmiştir...”

Bu çalışmada kurban, sorumluluğun yayılması örneğini şu şekilde ifade etmiştir;

“...fail işten çıkarılmamla ilgili yapılan üst yönetim görüşmelerinde sadece kendisinin değil diğer yöneticilerin de sessiz kaldığını, bu nedenle söz konusu durumla ilgili olarak tek başına bir karşı duruş sergileme davranışının kendi açısından da olumsuz sonuçlar doğurabileceğini, diğer yöneticilerden en azından birkaçının beni savunması durumunda kendisinin de beni savunabileceğini ama böyle bir durumun gerçekleşmediğini söyledi. İşten çıkarılma kararının kendisi yüzünden olmadığını, bunun herkesin ortak fikri olduğunu, toplantı ortamındaki sessizliğin de bunun en önemli göstergesi olduğunu dile getirdi...”

Bunun yanısıra kurban, maruz kaldığı davranış sonucunda eş kademedede çalıştığı arkadaşlarının tutum ve davranışlarını şöyle ifade etmektedir;

“...işten çıkarılacağımı hisseden arkadaşlarımdan eskisi gibi benim yanımda olmadıklarını hissetmeye başladım. Benim haksız yere işten çıkarıldığımı bilmelerine rağmen sessiz kalmaya devam ettiler. Faille olan fikir ayrılığında onların da payı vardı ve hatta çoğu zaman onlardan daha yetkin olduğum için faille ben muhatap olmak zorunda kalıyordum. Bu durum, failin

Dilek Işılav Üçok

bana daha çok dış bilemesine neden oldu. Aslında çalışma arkadaşlarım bu çatışmadaki görünmeyen aktörlerdi ama şimdi sessiz kalarak sürecin içinde yer almak istemediklerini ve hedef tahtası olmamdaki paylarını göz ardı ettiklerini gösterdiler...”

Bu çalışmada kurban, failin neden olduğu sonuçları küçümsediği örneği şu şekilde ifade etmiştir;

“...fail, gerek benim sektördeki deneyimim, gerekse ondan üstün durumdaki yeteneklerim nedeniyle beni kendisine rakip olarak görüyordu. Bu nedenle, bir terfi söz konusu olduğunda üst yöneticilerin dikkatini çekeceğimi bildiği için, benim kurumdan ayrılmamla ilgili kulis çalışmalarına girişti. Çünkü biliyordu ki, üst bir pozisyona terfi ettiğimde beni kurumdan uzaklaştırması daha zor olacaktı. Bu yüzden, benim şu anki pozisyonumu kaybetmemin çok önemli olmayacağını, olayları çok büyüttüğümü, zihnimde felaket senaryoları yazdığımı, sahip olduğum deneyimle işsiz kalmayacağımı ve başka bir kurumda daha iyi bir pozisyonda işe başlayabileceğimi söyleyerek, bana yapmış olduğu kötülüğe, vicdanını zedelemeyecek bir mazeret uydurdu...”

“...faile, haksız yere işten çıkabildiğim için kuruma ve kendisine dava açacağımı söylediğimde, bu durumu çok “kişiselleştirdiğimi” ve “duygusal” davrandığımı, sırf bu tutumun bile çalışma hayatından uzaklaştırılmam da büyük bir etkisinin olduğunu söyledi. Mahkemenin duygusal değil somut verilere bakacağını, bu nedenle mahkemeyi kazanmamın mümkün olmadığını, bir şekilde kazansam bile bana ödenecek tazminatın ya da cezanın bu kurumun toplam kazancı yanında devede kulak olacağını, bu kurumun benim gibi yüzlerce çalışanı olduğu, bütün mahkemeleri kaybetse bile bu durumdan etkilenmeyecek kadar kuvvetli bir işletme olduklarını ekledi...”

3. Aşama: Kurban Odaklı Ahlaki Çözülme

Bu aşamada kullanılan ahlaki çözülme mekanizmalarında failin, davranışı sonucunda zarar gören kişilerle arasına duygusal bir mesafe koyarak, onların “insani” özelliklerini görmezden gelme çabası içinde olduğu görülmektedir.

Kurumlarda Yaşanan Ahlaki Çözülme Mekanizmasına İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi

Bu çalışmada kurban, failin kendisini insanlık dışı bir varlıkmiş gibi değerlendirdiğini şu şekilde ifade etmiştir;

“...failin bana karşı takındığı kötücül tavır ve kulisler sonucunda, somut bir neden olmaksızın işten çıkarılmamla ilgili süreç başlatıldı. Bu süreçte oldukça kötü etkilendim, psikolojik destek aldım ve doktorlar tarafından kaygı durum bozukluğu yaşadığıma yönelik tanı konuldu. Failin, aldığım sağlık raporundaki tanıya bakıp, bundaki payını/sorumluluğunu bilmesine rağmen hiçbir şey yokmuş gibi davranması ve çalışma arkadaşlarımla konuşurken hastalığımı kastedip “demek ki ona format atma zamanı gelmiş” deyip yaşadığım bütün zorluklarla alay etmesi, bardağı taşıran son damla oldu...”

“...bütün bu süreçte beni en çok yaralayan şey; failin benim işten çıkartılmamla ilgili özel olarak uğraşmasından çok, tek başıma kızımın ayakta kalmaya çalışan bekâr bir kadın olarak vermiş olduğum hayat mücadelesine gözünü kapatması ve onu küçümsemesiydi. Oysaki o da benzer süreçlerden geçmişti, çocuk büyümüşü, özel okulda okutmuştu vb. Biliyordu bütün bu süreçlerin ne kadar zor olduğunu ve işsiz kalma durumunda yeniden eski düzeni sağlamanın zorluklarını. Buna rağmen üzerime geldi ve çocuğum için çalışmak zorunda olduğumu söylediğimde “bana duygu sömürsü” yapma” dedi...”

Bu çalışmada ise kurban, bütün suçun kendisine yüklendiği örneği şu şekilde ifade etmiştir;

“...fail gerek benimle, gerekse diğer çalışma arkadaşlarımla olan konuşmalarında, işten çıkarılmamla ilgili kararın yaşamış olduğumuz çatışmalarla ilgili olmadığını aksine, bu durumun tamamen benim performans düşüklüğüme bağlı olarak geliştiğini; yetiştirmem gereken birkaç rapor zamanında hazırlamayışımın, müşteriye güler yüz göstermeyişimin ve duygusal ikilemlerim nedeniyle dikkat eksikliği yaşayışımın, bu kararın alınmasında büyük rol oynadığını söylemişir...”

Bunun yanında kurban, çalışma arkadaşlarından bazılarının da bu fikirde olduğunu şu şekilde anlatmaktadır;

“...hakkımda konuşulanlara ve diğer arkadaşlarımdan duyduklarımı değerlendirdiğimde, çoğu çalışanın yöneticilerle çatışmanın doğru bir şey olmadığını, mutlaka tartışılması gereken bir konu varsa, bu konuları “nabza göre şerbet vererek” ya da “orta yol” bularak çözenin daha doğru olabileceğine yönelik ifadelerle karşılaştım. Hatta bir gün yakın bir çalışma

Dilek Işılav Üçok

arkadaşım bana “alınma ama sende biraz hak ettin, onunla çok zıtlıştın, hiç alttan almayı bilmiyorsun” dedi. Oysa ben sadece doğru bildiğim şeyi savunuyordum...”

Araştırma soruları doğrultusunda kurban, çalıştığı kurumda failin ahlaki çözüme süreci içerisine girmesinde etkili olan örgütsel ve bireysel faktörleri şu şekilde ifade etmiştir;

“...fail, kendi üstün yönlerini sıklıkla vurgulayan ve sürekli insanlardan övgü bekleyen bir yapıya sahipti. Sadece bana karşı değil, diğer çalışma arkadaşlarına karşı da üstten bakan bir tutum içerisindeydi. Konuşma sırasında karşısındakinin duygularına önem vermeyen, konu özel hayata gelince (sağlık, okul, çocuk vb. problemler) hemen konuyu değiştiren, karşılıklı duygu aktarımına izin vermeyecek bir ilişki peşindeydi. Sadece iş yerinde değil, ülkede meydana gelen, haberlerde duyduğumuz üzücü bir olay sonrasında bile insanların yaşamış oldukları acılara karşı üzüntü duyma, yardım etme, sorumluluk alma vb. insani yaklaşımlardan oldukça uzaktı. Her şeyin kontrolü altında olmasını ve değişimlerden anında haberdar olmak isterdi. Gerçekten güvendiği bir kişi olmadığı için de hareketlerinde hep diken üstünde duruyormuş gibi bir tedirginlik seziliyordu..”

“...maddi varlıklarla ilgilenilen bir kurumda çalıştığım için, ahlaki olmanın öncelikle “başkasının parasına el sürmemek” olarak kabul edildiği bir ortamdı. Bu noktada kurumda çalışanlarda hırsızlık, rüşvet vb. şeylere dikkat ediyorlardı ve failin de herhangi bir müşteriyle böyle bir ilişki içine girdiğine şahit olmadım ama ahlak demek sadece bu demek mi? Beraber çalıştığınız arkadaşınıza karşı içinde bulunduğunuz tutum ve davranışların evrensel “iyi” ve “doğru”ya göre şekillenmesi gerekmiyor mu? Yöneticilerin, etik ilkeler doğrultusunda, çalışanlar arasında ayırım yapmadan onlara karşı eşit mesafede olmaları gerekiyor. Benim faille yaşadığım problemin araştırılmasına yönelik olarak vermiş olduğum yazılı dilekçeme verilen geçiştirici cevaplar aslında yaşanan bu durumun en güzel örneğidir. Fail, üst yönetim tarafından herhangi bir yaptırıma maruz kalmayacağını bildiği için üzerine gelmiş ve durumu beni işimden edecek dereceye kadar getirerek, sonunda da herhangi bir bedel ödemiştir..”

Ahlaki çözüme sürecinin, bu olaya şahitlik eden diğer çalışanlar üzerindeki etkilerini ise kurban şu şekilde ifade etmiştir;

Kurumlarda Yaşanan Ahlaki Çözülme Mekanizmasına İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi

“...failin benim üzerimdeki baskısını gören çalışma arkadaşlarım bu konuda beni yalnız bırakmışlardır. Bu olayı etik dışı bir davranış olarak görmekten ziyade sadece faille benim aramda yaşanan bir olay gözüyle görmüşlerdir. Failin sahip olduğu baskın karakter de buna zemin oluşturmuştur. Benim yaşamış olduğum mağduriyet aynı zamanda diğer çalışanlar için de bir “gözdağı” olarak kullanılıyordu. Bu durum olaylara şahit olan çalışma arkadaşlarımın daha çok sessizleşmelerine neden oluyordu. Bazı yakın arkadaşlarımın bana “çok kafana takma, biraz idare et, inatlaşma” gibi telkinlerinin arka planında bu tür bir kabullenme olduğunu düşünüyorum. Ayrıca, failin direk olarak bana söylemediği ama çalışma arkadaşlarımın bulunduğu ortamlarda bana yönelik olarak ifade ettiği “ince” mesajları bana “taşınarak”, bu sürecin -farkında olarak yada olmayarak- bir parçası haline getirilmişlerdi..”

Ahlaki çözülme sürecinin, buna maruz kalan kişi üzerindeki olumsuz etkilerine yönelik olarak kurban aşağıdaki ifadeleri dile getirmiştir;

“...bu süreç sonucunda kendimi tükenme noktasında hissettim. Yaşamış olduğum çaresizlik beni içinden çıkılamayacak bir noktaya getirdi. İşimi kaybedeceğimi anladığım anda yeni bir iş bulup bulamayacağıma yönelik kaygılar da buna eklendiğinde geceleri uyuyamamaya başladım. Bunun yanı sıra, iş hayatıyla ilgili genel bir umutsuzluk hali yaşamaya başladım. Yaptığım bir iş görüşmesi sonrasında ağıladığımı ve görüşmeyi yapan kişiyle fail arasındaki fiziksel benzerliklerin beni rahatsız ettiğini hatırlıyorum. İş yerimde kurmuş olduğum arkadaşlıkların gerçek olmadığını, iş hayatında herkesin menfaatleri söz konusu olduğunda birbirine tuzak kurabileceğini öğrenmiştim. İş dışındaki arkadaşlarıma karşı da gergin bir tutum sergiliyordum. Eskiden yapmaktan zevk aldığım şeylerle ilgilenmiyordum ve boş vakitlerimde dışarıya çıkmak yerine evde kalıp kendimle vakit geçirmek istiyordum..”

“....zaman zaman kendimi suçluyorum.. İşini doğru yapmak, ahlaki davranmak, uygunsuz davranışlara göz yummayıp itiraz etmek bana ne tür bir fayda sağladı? Fayda sağlamak bir yana dursun, işimi kaybettiğimle kaldım. Bir yöneticiden beklenilmeyecek kadar basit davranışlara maruz kalmamın arkasında gerçekten ne olduğunu bugün bile bilmiyorum. Bana verilen bütün sorumlulukları yerine getirmeme rağmen bir yöneticinin sözüyle hareket eden

Dilek Işılav Üçok

üst yönetime mi kızıyorum, yoksa kendime mi bilemiyorum. Bu zamanda etik değerleri önemseyen bir kurum var mı acaba? Yoksa artık tek önemli etmen para mı? Kariyerimle ilgili gelecekte yapmak istediğim şeylere dair soru işaretlerim günden güne artıyor ve bu sektörde, inandığım doğrularla kendime bir yer edineceğime dair umudumu gün geçtikçe kaybediyorum..."

TARTIŞMA

Bu çalışmada incelenen örnek olayda, etik dışı davranışlarını rasyonelleştirme çabası içinde olan failin, çelişkiyi azaltma stratejilerini uygulamaya çalıştığı görülmektedir. Ahlaki çözümler mekanizmaları olarak ifade edilen bu sürecin, örnek olay yardımıyla ayrıntılı olarak irdelenmesinin, bu mekanizmaların sadece bireysel düzeyde değil aynı zamanda örgütsel ortamlarda da görülebileceğine dair ipuçlarını barındırması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Geçmişte yapılan çalışmalarda ahlaki çözümler mekanizmaları çoğunlukla sosyal açıdan ele alınmış, terörizm (Maikovich, 2005), insanlık dışı davranışlar (Bandura, 1990), politik şiddet (Bandura, 1999), gençler arasındaki suç davranışları, (Barnes, Welte, Hoffman ve Dintcheff, 2005) ve öğrencilere yönelik zorbalık davranışlarını (Obermann, 2011) açıklama noktasında incelenmiştir. 2000'li yılların başından itibaren kurumlarda ardı ardına gelen etik ihlallerle ilgili haberlerin çoğalması (Enron, WorldCom vb.) bu konuyla ilgilenen araştırmacıların ilgisini çekmiş ve kişilerin yaşadıkları ahlaki çözümler sürecini iş dünyasına yönelik olarak inceleme imkânı tanımıştır (Cory ve Hernandez, 2014). Bireysel öncellerin ahlaki çözümler mekanizmasında belirleyici olduğunu ifade eden çalışmaların (Detert vd., 2008) yanı sıra bazı örgütsel şartların da bu mekanizmayı tetikleyici rolü olabileceği yönünde fikirler artış göstermiştir (Claybourn, 2011; White vd., 2009). Kavramın çok yönlü yapısı (bireysel-kolektif) göz önünde

Kurumlarda Yaşanan Ahlaki Çözülme Mekanizmasına İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi

bulundurulduğunda, bu tür nitel araştırmaların, konuyu derinlemesine inceleme fırsatı sunması açısından, gelecekte konuyla ilgili çalışacak olan araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmadaki örnek olay kapsamında, kuraldışı davranış odaklı olarak failin içinde bulunduğu ahlaki çözülme mekanizmalarından yola çıkıldığında;

Failin *Ahlaki Gerekçeleştirme* sürecinde, kurbanla karşı karşıya olduğu davranışın uygunsuz olduğunu bilmesine rağmen, bu tutumun daha “iyi” bir amaca hizmet ettiğini belirtmesi ve süreçteki diğer çalışanların da bu bilişsel altyapıyı destekleyici bir tavır içinde olması, ahlaki çözülmenin kolektif yapısını göstermesi açısından Bandura’nın (1986) çalışmasını destekleyici niteliktedir. Fail kuraldışı davranışını kendi zihninde yeniden şekillendirmiş ve bu durumu hem kendi açısından hem de sosyal olarak daha kabul edilebilir bir zemine oturtmuştur. Bu durum, failin -kurbanla yaşadığı anlaşmazlığın başlangıcından, kişinin işten çıkarılmasına kadar geçen sürede-bilişsel yapısının, ahlaki gerekçeleştirme mekanizmasını ön plana çıkartacak şekilde biçimlendiğini göstermektedir. Fail tarafından ifade edildiği biçimiyle “kurumun yararı/orta vadeli çıkarı için” alınan bu kararın konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalardaki “daha üst bir sosyal/ekonomik amaca hizmet etme” noktasındaki söylemlerle benzerlik taşıdığı ortadadır (Bandura, 2004).

Örtmeceli Adlandırma kapsamındaki açıklamalara bakıldığında ise; kurbanın yaşamış olduğu mağduriyetin, fail tarafından “iş hayatı dinamikleri” çerçevesinde değerlendirilerek “normal” bir durum olarak kabul edilmesinin ve özellikle vurgulanan “toplam fayda, birliktelik/ortaklık” kavramlarının, örtmeceli adlandırma mekanizmasının yapılan davranışı daha “sevimli” gösterme özelliğine uygun olduğu ifade edilebilir. Özellikle “Eylemler onlara ne isim

Dilek Işılav Üçok

verildiğine bağlı olarak farklı görünüm alabilirler” (Bandura, 1986,s.378) sözü üzerine düşünüldüğünde, failin, sözkonusu davranış üzerindeki sorumluluğunu atmanın yolunu bu durumu farklı şekilde ifade ederek bulduğu ve karşılaşılabileceği tepkileri de önceden engellediği görülmektedir.

Kurbanın haklarının kurum tarafından karşılanıyor olmasının fail tarafından bir kazanç olarak değerlendirilmesinin altında, *avantajlı karşılaştırma* aşamasının “durumu daha kabul edilebilir bir hale getirme” amacını taşıdığı göze çarpmaktadır. Böyle bir durumda failin sadece kendi bilişsel çelişmesini ortadan kaldırma amacını taşımadığı, aynı zamanda sosyal çevresinde bulunan diğer kişilerin de düşünme biçimlerine etki etmeye çalıştığı görülmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda (Bandura, 1991; Bonner, Greenbaum ve Mayer, 2014; Moore vd., 2012) etik dışı konunun yöneticiler tarafından başka olaylarla karşılaştırılıp daha “zararsız”miş gibi gösterilmesi, bu çalışmadaki örnek olayda, kurbanın yaşamış olduğu olayla benzerlik taşımaktadır.

Örnek olay, kural dışı davranışla kurban arasındaki bağıncarpıtılması kapsamında değerlendirildiğinde ise,

Failin, işten çıkartma kararında sadece “verilen” emirleri yerine getirdiğini ifade etmesi, *sorumluluğun yer değiştirilmesi* mekanizmasında kullanılan, sorumluluğun başka bir otorite figürüne devredilmesi ve yaşanacak olan vicdani yükün altında kalmaktan sakınılmasına örnek oluşturmaktadır. Böyle bir durumda fail, hem kurbanın tepkisiyle birebir yüzleşmekten kaçınmakta, hem de kendisini “emir kulu” olarak göstererek, kurbanın yaşayacağı mağduriyetlerin vicdani yükünü de üzerinden atmış olmaktadır. Milgram’ın (1974) otoriteye itaat deneyinde, kişilerin kendilerine verilen emirlere kendi vicdani sorumlulukları ölçüsünde ne derece uyum gösterdikleri ve bu

Kurumlarda Yaşanan Ahlaki Çözülme Mekanizmasına İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi

emirlerin kendilerine nasıl bir yük getireceğini bilmelerine rağmen otoriteye karşı gelebilme cesaretini gösteremedikleri vurgulanmıştır. Bu çalışmadaki örnek olayda failin, kurbanın işten çıkartılma kararında üst yönetimin etkisi olduğunu ifade ederek, bu konudaki sorumluluğun kendisinden ziyade, “otorite “ olarak kabul edilen üst yönetim kadrosunda olduğunu vurgulamaktadır. Bu yönüyle Milgram (1974) deneyine katılan kişinin vicdani sorumluluğunu deneyi yürüten kişilere devretmesiyle, failin etik dışı uygulamayı üst yönetime devretmesi arasındaki benzerlik göze çarpmaktadır.

Sorumluluğun yayılması sürecinde ise; failin, olayı engelleme noktasındaki sorumluluğun sadece kendi üzerinde olmadığını, “diğer çalışanlar”ın da aynı tutumu sergilediklerini ısrarla vurguluyor oluşu, failin, sözkonusu kararın kolektif olarak kabul edildiği yönündeki inancını desteklemesi açısından önemli görülmektedir. Konuyla ilgili Bonner ve arkadaşlarının (2014) yaptığı çalışmada, kişilerin neden oldukları olumsuz sonuçlar üzerinde tek başlarına bir sorumluluk üstlenmediklerini, sürecin içinde olan diğer katılımcıların da bu olumsuzluklar üzerinde payları olduğunu düşündükleri ifade edilmektedir.

Failin, kurbanın süreçte yaşadığı zorlukları küçümseyici bir tutum içinde olması ve sözlerinde “kendisi gibi deneyimli bir çalışanın iş bulmakta zorlanmayacağı” vurgusu yaparak, kurbanın sözkonusu durumdan bir mağduriyet yaşamadan kurtulacağını ima etmesi kendi *davranışının sonuçlarını küçümsemişliğini* göstermektedir. Özellikle iş arama, yeni bir kuruma uyum sağlama, aidiyet duyma vb. süreçler açısından bakıldığında, işten çıkartılma gibi bir durumun kişiler üzerindeki zorlayıcı etkilerinin fail tarafından göz ardı edildiği dikkati çekmektedir. Bu durum, Johnson’ın (2014) iş yaşamındaki hiyerarşik yapının, alt kademe çalışanların yaşadıkları zorlukları görmelerinde bir

Dilek Işılay Üçok

engel oluşturabileceğini, yöneticilerin işten çıkarma kararlarından etkilenecek olan çalışanlarla yüz yüze gelmekten kaçındıklarını ve bilişsel yapılarının aldıkları kararların olumsuz sonuçlarını küçümseyecek şekilde biçimlendirdiklerini ifade eden çalışmasını destekler niteliktedir.

Örnek olayda, kurban odaklı olarak gerçekleştirilen çözümler mekanizmalarına yakından bakıldığında;

Kullanılan iki mekanizmada da failin kurbanla arasında duygusal bir bağ kurma eğiliminde olmaması ve insani değerleri paylaşımına tamamen kapalı bir tutum sergilemesi örnek olay kapsamında dikkat çekicidir. Özellikle fail, *insan dışı görme* mekanizmasını kullanarak, kurbanın işini kaybetme sürecindeki kaygıları küçümseyici bir tutum içine girmekte ve kendisini kurbanın duygularının uzağında tutmaya çalışmaktadır. Örnek olaydaki failin kurbanla karşı hissedebileceği olumlu duygulardan kendisini uzaklaştırmaya çalışması, durumunu küçümseyen mimikleri sıklıkla kullanıyor oluşu ve diğer çalışanlara karşı sert ve kayıtsız bir tutum içerisinde oluşu (Leiter ve Maslach, 1988), failin olaylar üzerindeki sorumluluğuyla baş edebilmesinin en temel yolunun, kurbanı “insani” özelliklerinden soyutlayarak, duyguları olmayan bir nesne yerine koyduğu düşünülebilir. Bu durum, Bonner ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan araştırmanın, failin kendisini kurbanın insani özelliklerinden uzaklaştırma çabası içinde olduğunu gösteren sonuçlarını destekler niteliktedir.

Kurbanın *suç yükleme* bağlamında değerlendirilen ifadelerine bakıldığında ise; failin, kurbanın hataları nedeniyle böyle bir durumun yaşandığını ısrarla vurgulaması, ilgili mekanizmadaki olumsuz sonucun kurban tarafından “hak edilerek” yaşandığına dair inanca (Bandura, 1986) örnek oluşturmaktadır. Bu durum, Bonner ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan araştırmanın kurbanın başına

Kurumlarda Yaşanan Ahlaki Çözülme Mekanizmasına İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi

gelen herhangi bir kötü durumun, ancak kendi hatası sonucunda meydana gelebileceğine yönelik olan inancı destekleyen sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Bu çalışma kapsamında, failin yaşamış olduğu ahlaki çözülme sürecinin, örnek olay yardımıyla aşama aşama irdelenmesinin, hem bugüne kadar konuyla ilgili yapılan araştırmaları destekleyici yönü, hem de bu bilişsel mekanizmanın çalışma hayatındaki yansımalarını incelenmeye olanak sağlaması bakımından, örgütsel davranış yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bugüne kadar konuyla ilgili yapılan araştırmalarda (Alnuami, Robert ve Maruping, 2010; Barsky, 2011; Detert vd., 2008; Fida vd., 2015; Saidon, Galbreath ve Whiteley, 2010) çoğunlukla, bu mekanizmanın bireysel/örgütsel öncüllerinin belirlenmesine yönelik çabalar içinde bulunduğu fakat sürecin örgütlerdeki işleyişi ve çalışma ortamındaki öncellerini belirlemeye yönelik nitel araştırmalara ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır. Bunun yanında, ahlaki çözülme mekanizmalarının örgütlerde görülen sapkın davranış kalıplarıyla benzer dinamiklere sahip olmasına rağmen, kendi içinde farklı birtakım özellikleri barındırdığı düşünüldüğünde, gelecekteki araştırmalarda, bu mekanizmanın farklı kişilik özellikleri, duygu durumları ve örgütsel değişkenler yardımıyla araştırılmasının, çalışma hayatında görülen ahlaki ikilemlerin ardında yatan nedenlerin çok yönlü bir biçimde ortaya çıkarılması açısından önemli olacağı düşünülmektedir (Duffy, Scott, Shaw, Tepper ve Aquino, 2012; Moore vd., 2012). Ayrıca, çalışanların yaşadıkları olumsuz duygu durumlarının (Caprara vd., 2012) ve etik değerlerle oluşturulmamış bir kurum kültürünün, ahlaki çözülme mekanizmalarını tetikleyici özellikler taşıdığı düşünüldüğünde, gelecekteki çalışmalarda hem bireysel hem de örgütsel düzeydeki öncüllerin bu mekanizmaları nasıl tetiklediği üzerinde yoğunlaşmak, bu

Dilek Işılay Üçok

kavramın doğru tanımlanması açısından yol gösterici olacaktır. İşletme yöneticileri açısından bakıldığında ise, bu çalışmanın, günümüzün rekabete dayalı çalışma ortamında alınan kararların, yönetim kadrosu tarafından oluşturulan etik kodlar çerçevesinde hayata geçirilmesi; işe seçme/yerleştirme süreçlerinde, oluşturulan bu etik kodlara uyum sağlayabilecek çalışanların tercih edilmesi; işten çıkarma kararlarının performans değerlendirme kriterleri doğrultusunda alınması ve en önemlisi kurumda oluşturulan etik kültüre aykırı davranan çalışanlara gerekli yaptırımların uygulanmasını vurgulaması açısından ayrıca önemli olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Spss uygulamalı*. Adapazarı, Sakarya Kitabevi.
- Anand, V., Ashforth, B.E. ve Joshi, E. (2005). Business as usual: the acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 19 (4), 9-23.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1990). Selective activation and disengagement of moral control. *Journal of Social Issues*, 46(1), 27-46.
- Bandura (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. W. M. Kurtines ve J. L. Gewirtz (Ed.), *Handbook of Moral Behavior and Development: Theory, Research and Applications* içinde (71-129). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Kurumlarda Yaşanan Ahlaki Çözülme Mekanizmasına İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi

- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209.
- Bandura, A. (2004). Selective exercise of moral agency. T.A. Thorkildsen ve H. J. Walberg (Ed.), *Nurturing Morality* içinde (37-57). Boston: Kluwer Academic.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V. ve Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 364–374.
- Barnes, G. M., Welte, J. W., Hoffman, J. H. ve Dintcheff, B. A. (2005). Shared predictors of youthful gambling, substance use, and delinquency. *Psychology of Addictive Behaviors*, 19(2), 165-174.
- Barsky, A. (2008). Understanding the ethical cost of organizational goal-setting: A review and theory development. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 63–81.
- Barsky, A. (2011). Investigating the effects of moral disengagement and participation on unethical work behavior. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 59-75.
- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L. ve Mayer, D. M. (2014). My boss is morally disengaged: The role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 1-12.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara, Pegem Akademi Yayınları.

Dilek Işılay Üçok

- Caprara, G. V., Alessandri, G., Eisenberg, N., Kupfer, A., Steca, P., Caprara, M. G. ve Abela, J. (2012). The positivity scale. *Psychological Assessment, 24*(3), 701-712.
- Caprara, G. V., Alessandri, G., Tisak, M. S., Paciello, M., Caprara, M. G., Gerbino, M. ve Fontaine, R. G. (2013). Individual differences in personality conducive to engagement in aggression and violence. *European Journal of Personality, 27*(3), 290-303.
- Cory, S. N. ve Hernandez, A. R. (2014). Moral disengagement in business and humanities majors: an exploratory study. *Research in Higher Education Journal, 23*, 1-11.
- 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), 1082-96.
- Christian, J. S. ve Ellis, A. P. J. (2014). The crucial role of turnover intentions in transforming moral disengagement into deviant behavior at work. *Journal of Business Ethics, 119*(2), 193-208.
- Claybourn, M. (2011). Relationships between moral disengagement, work characteristics and workplace harassment. *Journal of Business Ethics, 100*(2), 283-301.
- Detert, J. R., Trevino, L. K. ve Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 374-391.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J. ve Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal, 55*(3), 643-666.

Kurumlarda Yaşanan Ahlaki Çözülme Mekanizmasına İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi

- Erbaş, E. ve Perçin, N.Ş. (2016). Kişi-çevre uyumu ve takım çalışması işlevsizliği ilişkisinde ahlâki çözülmenin aracı rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 77-91.
- Erbaş, E. ve Perçin, N.Ş. (2017). Ahlaki çözülme ölçeği türkçe geçerlemesi ve kişi-çevre uyumu ilişkisi. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 177-190.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C. ve Farnese, M. L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotion and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 131-144.
- Gini, G., Pozzoli, T. ve Bussey, K. (2015). The role of individual and collective moral disengagement in peer aggression and bystand-ing: A multilevel analysis. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 43, 441–452
- Hogan, R. ve Hogan, J. (2009). *Hogan development survey manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Johnson, C. E. (2014). Why “good” followers go “bad”: The power of moral disengagement. *Faculty Publications - School of Business*, 85.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kiraz, B. Ö. (2016). A social psychological approach to the conduct of al-qaeda terrorism. *Tesam Akademi Dergisi*, 3(1), 81-97.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. ve Trevino, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence

Dilek Işılav Üçok

- about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology, 95(1)*, 1-31.
- Knoll, M., Lord, R. G., Petersen, L. E. ve Weigelt, O. (2016). Examining the moral grey zone: The role of moral disengagement, authenticity, and situational strength in predicting unethical managerial behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 46*, 65–78
- Maikovich, A. K. (2005). A new understanding of terrorism using cognitive dissonance principles. *Journal for the Theory of Social Behavior, 35(4)*, 373-397.
- Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L. K., Baker, V. L. ve Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology, 65(1)*, 1-48.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority: An experimental view*. New York, NY: Harper& Row.
- Mitchell, W.J., Lewis, P. V. ve Reinsch, N.L. (1992). Bank ethics: An exploratory study of ethical behaviors and perceptions in small, local banks. *Journal of Business Ethics, 11(3)*, 197-205.
- Ntayi, J. M., Eyaa, S. ve Ngoma, M. (2010). Moral disengagement and the social construction of procurement officers' deviant behaviours. *Journal of Management Policy and Practice, 11(4)*, 95-110.
- Obermann, M. L. (2011). Moral disengagement in self-reported and peer-nominated school bullying, *Aggressive Behavior, 37(2)*, 133-144.
- Pornari, C. D. ve Wood, J. (2010). Peer and cyber aggression in secondary school students: The role of moral disengagement,

Kurumlarda Yaşanan Ahlaki Çözülme Mekanizmasına İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi

- hostile attribution bias, and outcome expectancies. *Aggressive Behavior*, 36(2), 81–94.
- Saidon, I., Galbreath, J. ve Whiteley, A. (2010). Antecedents of moral disengagement: Preliminary empirical study in Malaysia. *24th Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference*, Adelaide, Australia.
- Saidon, I., Galbreath, J. ve Whiteley, A. (2012). Organizational ethical climate and interpersonal deviance: The mediating role of moral disengagement. Z. Zinuddin (Ed.), *Proceedings of the 3rd International Conference on Business and Economic Research* (1057-1075), Bandung, Indonesia.
- Sönmez, V. ve Alacapınar, F. G. (2016). *Örneklendirilmiş araştırma yöntemleri*. Ankara: Ani Yayıncılık.
- White, J., Bandura, A. ve Bero, L. (2009). Moral disengagement in the corporate world. *Accountability in Research*, 16(1), 41–74.
- Yalçın, Ö. (2014). *Ahlaki ihlallere tanıklıkta ahlaki geri çekilme: Ahlaki temel ve iç grup/dış grup durumlarında gözlenen farklılıklar*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.