

ÖRGÜTLERDE SİNİZM GÜVENSİZLİKLE Mİ BULAŞIR?

Derya E. ÖZLER

Dumlupınar Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

E-posta: dergun@dumlupinar.edu.tr

Ceren G. ATALAY

Dumlupınar Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

E-posta: giderler_ceren@hotmail.com

Meltem D. ŞAHİN

Kuzey Ege Kalkınma Ajansı

E-posta: meltem.dil@gmail.com

Özet

Araştırmanın amacı, örgütsel sinizm kavramını güven perspektifinden incelemek ve örgütsel sinizm ile güven ilişkisini tartışmaktır. Örgütsel sinizm, bir bireyin çalıştığı örgüte karşı çeşitli nedenlerle olumsuz tutumlara sahip olduğu durumu anlatmaktadır. Örgütsel sinizmin, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte karşı olumsuz duygular ve örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadeler gibi olumsuz davranışlara yönelme olmak üzere üç temel unsuru bulunmaktadır. Örgütsel sinizmin nedenleri arasında kişilik, psikolojik sözleşme ihlali, liderlik davranışındaki eksiklikler v.b. sayılmaktadır. Bununla birlikte örgütsel sinizmin özellikle hem nedeni hem de sonucu olabilecek güven kavramının örgütsel sinizmle karşılıklı ilişkisi olduğu öngörülmektedir. Bu çerçevede, örgütsel sinizmle güven ilişkisi döngüsel olarak ele alınmakta ve nitel olarak ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sinizm, güven, örgütsel sinizm, örgütsel güven

Alan Tanımı: Örgütsel davranış

DOES THE CYNICISM CONTAMINATE IN ORGANIZATIONS WITH DISTRUSTFULNESS?

Abstract

The aim of this paper is to examine organizational cynicism from the perspective of trust and discuss the relation between the two. Organizational cynicism denote to negative attitudes towards the organization for a number of reasons. This attitude can be defined as the beliefs that the organization lack integrity, negative emotions about the organization and finally verbal criticism consists of telling that the organization lacks sincerity and honesty. The sources of organizational cynicism are mainly personality, violation of psychological contract and flaws in leadership behaviors. However we argue that trust can be both the cause and result of organizational cynicism. In this line of argument the relation between trust and cynicism is handled in a qualitative manner.

Key Words: Cynicism, organizational cynicism, organizational trust.

JEL Classification: D23, M19

1.GİRİŞ

Sinizm kavramı son yıllarda özellikle örgütsel davranış alanında dikkat çeken konulardan birisidir. Bununla beraber, özellikle yerli literatürde bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar henüz çok yenidir. Ancak, kısa bir süre içinde sinizm kavramı ve bu kavramın ilgili olduğu örgütsel ve yönetsel faktörlerle ilgili çok sayıda teorik ve ampirik çalışma yapılacağı düşünülmektedir. Kişilerin örgütleriyle ilgili; öfke, kırgınlık, hayal kırıklığı, ümitsizlik gibi negatif duygulara sahip olması şeklinde çok basitçe ifade edilebilen sinizm, gerek çalışanlar gerekse örgütler açısından birçok sorunu da beraberinde getirmektedir.

Kişilerin sinik olması, bir başka deyişle yukarıda da ifade edildiği gibi, negatif duygulara sahip olmasının temelinde yatan birçok kişisel ve örgütsel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler içerisinde “güven” duygusunun ayrı bir yerinin ve öneminin olduğu düşünülmektedir. Çünkü; genellikle yaşanan güvensizlik duygusu, bireylerin birbirlerine karşı ön yargılı ve şüpheyle yaklaşmasına, zamanla kendi içine kapanmasına ve sonunda da her şeye karşı olumsuz duygular beslemesine neden olmaktadır.

Bireylerin birbirlerine karşı düşünce ve davranışlarıyla ilgili olumlu duyguları içeren güven kavramı, bireylerarası ilişkileri geliştirmede en etkili faktörlerden birisidir. Güven duygusunun belki de en önemli özelliği karşılıklı olmasıdır. Yani bir kişinin bir başka kişiye güvenmesi tek başına anlamlı ve yeterli değildir. Eğer bir örgütten söz ediyorsak, bu örgütte yer alan herkesin önce örgüte, daha sonra da örgüt içindekilere güven duyması ve bu güvenin karşılıklı olması gerekmektedir. Örgütsel güvenin sağlanması, örgütte çalışan bireylerin, olumlu duygulara sahip olmasıyla sonuçlanmakta, bu da kişilerin sinik olmasına, yani olumsuz duygular taşımaya engel olmaktadır. Kısacası, güvenin olduğu yerde sinik duygular barınmamakta, güvensizliğin hakim olduğu örgütlerde ise, siniklerin sayısı artmaktadır.

2.KAVRAMSAL ANALİZ

Örgütlerde sinizmin güvenle ilişkisi üzerinde durulmadan önce, kavramsal bir analiz yapılarak öncelikle örgütsel sinizm ve örgütsel güven üzerinde durulacaktır.

2.1.ÖRGÜTSEL SINİZM KAVRAMI

Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimseye “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye sinizm denmektedir. Sinizme ilişkin temel inanç; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir. Sinizm, “kuşkuculuk”, “şüphecilik”, “güvensizlik”, “inançsızlık”, “kötümserlik”, “olumsuzluk” sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla beraber, modern yorumunda, bireyin “kusur bulan, zor beğenir, eleştirir” anlamı daha baskındır (Erdost vd., 2007:514).

Sinizm, (a) insanların özellikle gizli ve açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu; (b) kendi çıkarlarını korumak veya artırmak için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz-Yılmaz, 2008: 285). Sinizm; küçük görme, öfke, utanç ve sıkıntı gibi duygusal unsurları, güçlü negatif duyguları harekete geçirmektedir (Abraham, 2000:269).

Sinizm’e konu olan eylem ve tutumların yaygın bir şekilde hemen her türlü örgütte görülmesinin doğal bir sonuç olduğunun düşünülmesi, örgütsel sinizm kavramını gündeme getirmiştir. Yabancı literatür gözden geçirildiğinde, örgütsel sinizm ile ilgili çalışmaların uzun yıllar önce başladığı,

ülkemizde ise özellikle son yıllarda bu konu ile ilgili çalışmaların yapılmaya başladığı görülmektedir.

İlgili yazında; kişilik sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, çalışan (işgören)sinizmi, mesleki sinizm ve örgütsel değişim sinizminin dışında, işletme literatüründe özellikle örgütsel veya işyeri sinizmi üzerinde durulmaktadır. Örgütsel sinizm çalışanların, örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna inandıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Dürüstlüğü olmadığını bu algılama özellikle daha çok; ahlaklılık, adalet ve dürüstlük ile ilgili temel beklentilerin ihlal edildiği algısından kaynaklanabilmektedir. Örgütsel sinizm, geleceğe dönük bir nitelik olarak kavramsallaştırılmakta, deneyimler sonucu gelişen bir “öğrenilmiş düşünceyi” temsil ettiği ileri sürülmektedir (Johnson ve M. O'leary-Kelly,2003:629).

Örgütsel sinizm; kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler veya kurumların güvensizliğine yönelme ve kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile karakterize edilen genel veya spesifik tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Andersson, 1996:1397-1398). Bir diğer tanımla, örgütsel sinizm, “bireylerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar lehine feda edildiği yönündeki inançları”dır (Bernert vd., 2007:311).

Bir başka tanıma göre ise örgütsel sinizm kavramı, bir çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği negatif tutumlar olarak tanımlanmakta ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik negatif duygu ve bu inançlar ve duygularla tutarlı olarak, örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi olmak üzere üç boyutunun olduğu ifade edilmektedir (Dean vd., 1998:345).

Örgütsel sinizmin ilk boyutu, öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair **inançtır**. Bu açıdan sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Bu nedenle sinikler; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliği nedeniyle, örgütlerinin uygulamalarıyla kendilerine “ihane” ettiklerine inanmaktadırlar. Bir nesneye karşı gösterilen **duygusal tepkiler** örgütsel sinizmin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Sinizm, düşünce ve inançların yanı sıra örgüte yönelmiş objektif bir yargı içermeyen hor görme ve öfke gibi güçlü duygusal tepkileri de içermektedir. Hatta örgütsel sinizm düzeyleri yüksek bireylerin örgütlerini düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve utanç bile hissedebilecekleri belirtilmektedir. Örgütsel sinizmin son boyutu **olumsuz davranışlara yönelme eğilimidir**. Bu davranışların çoğu, örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadelerdir. Bu boyut güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, alaycı mizah gibi unsurları ve örgütle ilgili hakir görmeleri ve eleştirel ifadeleri de kapsamaktadır (Özgener vd., 2008: 56; Kutaniş ve Çetinel, 2010:188).

Örgütsel sinizmi inceleyen çoğu araştırmada sinizmin bireysel ve örgütsel etkinlik üzerinde negatif yönlü önemli ve sürekli bir etkisinin olduğu öne sürülmektedir. Örneğin, örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon ve değişim yaratma niyetini azaltmakla ilişkilendirilmektedir (Rubin vd, 2009:680). Yine literatürdeki çalışmalar, örgütsel sinizm ile örgütsel politikalar, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlalleri, algılanan örgütsel destek, örgütsel stres, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, yabancılaşma ve duygusal tükenme arasında ilişkiler olduğu üzerinde uzlaşmaktadır (Kalagan ve Aksu, 2010: 4821).

Bunun yanında, örgütsel sinizmin psikolojik sözleşme ihlalleri, dengesiz güç dağılımı, işlem adaletsizliği, geleneksel iş değerleri, çok uzun çalışma saatleri, yıldırma, etkin olmayan liderlik ve

yönetim, küçülme, yeniden yapılanma ve yöneticilerin işten çıkartılmasına karşı tepki olabileceği ileri sürülmektedir (Özgener vd., 2008:57).

Literatür incelendiğinde, yanlış yönetilen değişim çabalarının örgüt içinde sinisizmin güçlü bir öncülü olduğu bulunmuştur. Bir diğer çalışmada Andersson ve Bateman (1997) yüksek makam tazminatı, düşük örgütsel performans ve sert ve çabuk işten çıkarma duyurusunun sinik tutumlarla ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca yüksek düzeyde rol çatışması, aşırı rol yükü ve tutulmayan sözlerin de örgütsel sinisizmin öncülleri olduğu ve örgütsel sinizmin, yetersiz performans, moral bozukluğu, yüksek devamsızlık, işgücü devri ve iş tatminsizliğine neden olduğu ortaya çıkmıştır (Kutaniş ve Çetinel, 2010:189).

Örgütlerde yaşanan sinizmin; kişisel ve örgütsel açıdan birçok olumsuz sonucunun olduğu düşünüldüğünde, işyerlerinde sinizmin ortaya çıkışını önlemek ya da böyle bir durum ortaya çıktığında bunu yönetmek için etkili stratejiler uygulamak öncelikli hale gelmektedir. Bu tür stratejileri uygulamada kuşkusuz en büyük sorumluluk örgüt içindeki yöneticilerine ve liderlerine düşmektedir.

2.2.ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

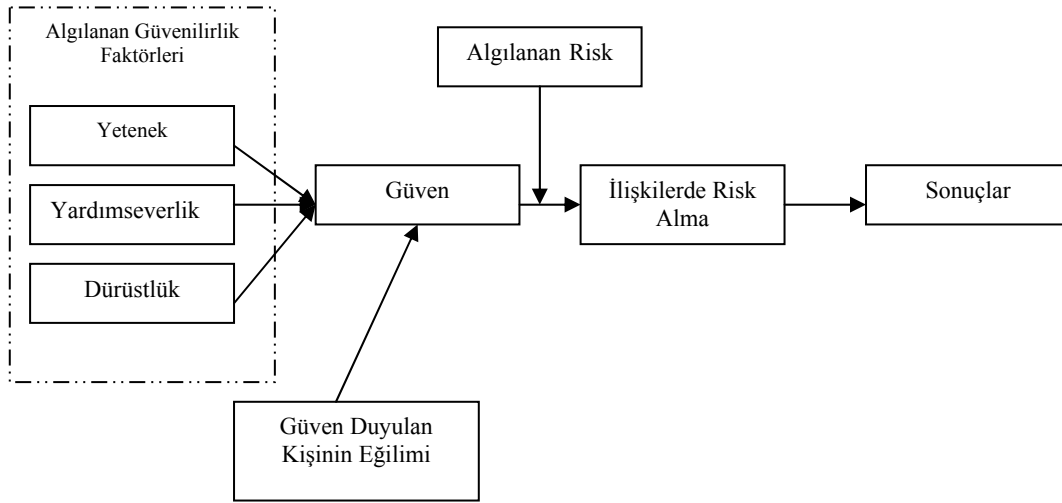
Wech (2002)'e göre güven, bireylerin birbirlerine karşı olan düşünce ve davranışlarıyla ilgili olumlu duyguları içeren psikolojik bir unsur olarak açıklanmaktadır (Wech, 2002:354). Appelbaum (2004)'e göre güven, bireylerin birbirlerine karşı doğru ve açık bir şekilde davranacaklarına ilişkin inançlarıdır (Appelbaum vd., 2004:18).

Schockley-Zalabak güveni, bireyin iletişimde bulunduğu diğer bireylerin sahip oldukları rollerini, deneyimlerini ve bilgilerini ona karşı olumlu yönde kullanacaklarına ilişkin düşüncesi olarak açıklamaktadır. Böylece bireyin, iletişim içerisinde olduğu kişilerin ona karşı geliştirecekleri davranışları tahmin etmesi mümkün olabilmektedir. Rotter (1967) 'ye göre ise güven, birey (ler)in, diğer birey (ler) tarafından kendisine karşı yazılı ya da sözlü olarak olumlu davranışlar içerisinde olacağına ilişkin beklentileridir (Hubbell, Chory-Assad, 2005:50).

Araştırmacılar örgütsel güven kavramını farklı temellere dayandırarak açıklamaktadırlar. Demircan ve Ceylan (2003) örgütsel güveni çok düzeyli olması, kültür temelli olması, iletişime dayalı olması, dinamik olması ve çok boyutlu olması açısından ele almaktadır. Söz konusu faktörler temelinde güven (Demircan, Ceylan, 2003:142):

- **Çok Düzeylidir:** Çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğmaktadır.
- **Kültür Temellidir:** Örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.
- **İletişime Dayalıdır:** Doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.
- **Dinamiktir:** Başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim göstermektedir.
- **Çok Boyutludur:** Her bir bireyin güven ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşmaktadır.

Şekil 1: Bireylerarası Güven Oluşumunda Temel Faktörler



Kaynak: Mayer, Davis, Schoorman, 1995:715.

Şekil 1’de görüldüğü gibi Mayer, Davis ve Schoorman (1995), birey(ler)in karşısındaki birey(ler)e güven duymasında algılanan güven faktörlerini temel olarak yetenek, yardımsızlık ve dürüstlük olarak belirtmektedir. Ancak güveni ortaya çıkaran faktörler çeşitli araştırmacılar (Boyle, Bonacich; Butler; Cook, Wall; Dasgupta, Deutsch; Gabarro vd.) tarafından incelenmiş ve birey(ler)de güvenin oluşması için birçok öncülün olduğu ileri sürülmüştür. Bunlar genel olarak; geçmiş etkileşimler, tutarlılık, sır saklayabilme, dürüstlük, doğruluk, sadık olma, açıklık, verilen sözü yerine getirme, duygulara önem verme, grup normlarını önemseme, uzman olma, paylaşılan vizyonu benimseme, yardımsız olma, iletişim içinde bulunan birey(ler)i önemseme, ahlaki bütünlüğe sahip olma ve iyi niyetli olma şeklinde sıralanabilir (Mayer, Davis, Schoorman, 1995:718).

Örgütsel güven, işgörenlerin güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleri olarak açıklanmakta ve örgütsel bağlılığın, performansın artmasında, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olarak gösterilmektedir. Örgütlerde güven ortamının olması bireylerin bir arada bulunmalarını, birbirlerine güven duymalarını ve birbirlerine karşı açık davranmalarını sağlamaktadır. Güven ortamının oluşumu için uzun bir zaman gerekirken, yok edilmesi anlık denilebilecek kadar az bir sürede gerçekleşmektedir (Gilberth, Tang, 1998:322; Mayer, Davis, Schoorman, 1995:710).

Luhman (1979)’a göre örgütsel güven, örgütlerde karmaşıklığı azaltmaktır. Sashkin (1990)’e göre ise, işgörenlerin yönetime inanmaları ve yönetimin emirlerini sorgulamadan yerine getirmeleridir (Akt.; Adams ve Kayes, 2004:48-49).

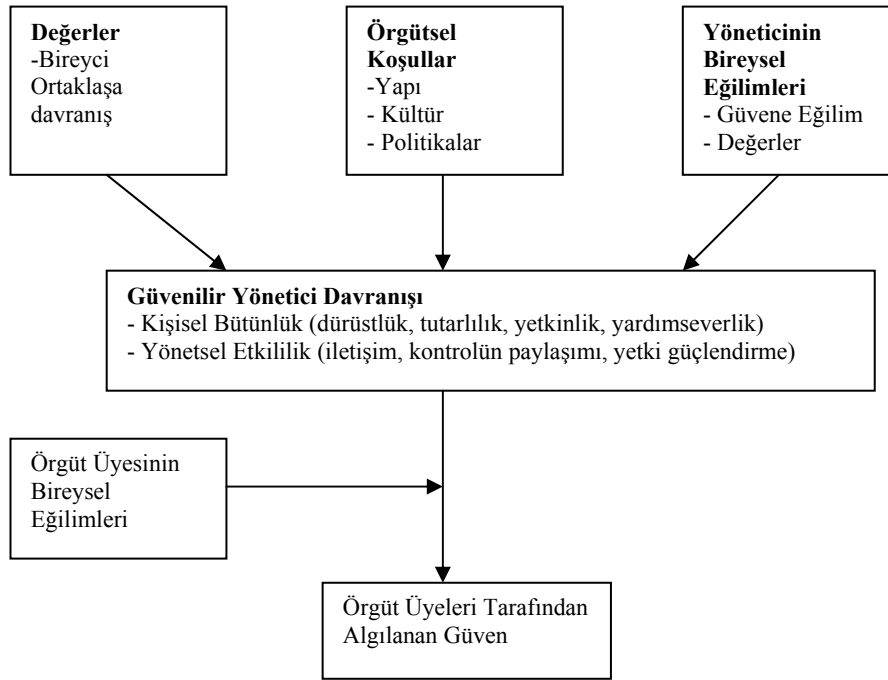
McAllister (1995)’e göre örgütsel güven, işgörenlerin birbirlerinin söylemlerinden, davranışlarından ve aldıkları kararlardan emin olmalarıdır (Akt.; Axelrod, 2004:21). Gilbert ve

Tang (1998)'a göre ise, örgütün amaçlarına uygun şekilde davranacaklarına ve dürüst olacaklarına ilişkin inançlardır.

Örgütsel güvenin oluşumu için işgörenin, karşı tarafın kendisine zarar vermeyecek ya da risk yaratmayacak şekilde davranmaya istekli olduğuna inanması gerekmektedir (Kamer, 2001:34; Wekselberg, 1996:333). Ashfort ve Humphrey (1995)'e göre örgütsel güven, işgörenin bireysel güvenini kazanması ve örgüt kurallarından korkmasının önlenmesidir (Akt.; Rehfeld, 2001:60).

Örgüt üyelerinin, çoğu zaman yaşadıkları güven iklimi ile özdeşleştirdikleri yönetici davranışları, farklı saiklerden etkilenir. Kuşkusuz güvenilir davranışlar sergilemek, her şeyden önce bireysel bir sorumluluktur ve bireysel eğilimlerle ilişkilidir. Aşağıda şekil 2'de örgütsel yaşamda güvenin algılanmasında etkili olan bireysel ve örgütsel etkenler görülmektedir (Erdem, 2003:169).

Şekil 2: Örgütsel Yaşamda Güvenin Algılanması



Kaynak: Whitener, E.M. v.d.'den akt., Erdem, 2003: 169.

Şekil 2' de görüldüğü üzere, örgütte güvenin oluşmasında öncelikle değerlerin, örgütsel koşulların ve yöneticilerin bireysel eğilimlerinin bunun yanında da örgüt üyesinin bireysel eğilimlerinin etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca, yöneticinin güvenilir olduğuna dair örgüt üyelerinin bilişsel değerlendirmeleri de önemli olmaktadır. Çalışanların birbirine güven duyması için, öncelikle işletme sahibi ve yöneticilerine güven duyması gerekmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında ise, çalışanların yönetime güvenmesi için, yönetimin çalışanlarına güven duyması zorunludur.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel güven kavramına ilişkin üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanımlamanın olmadığı görülmektedir. Yapılan çalışmalar, güven unsurunun farklı yönleri üzerinde durmakta ve amaçları doğrultusunda ele aldıkları boyutlar çerçevesinde farklı tanımlar vermektedir. Ancak literatürde Anette Baier'in "güvenen kimsenin güven kurumuna ilişkin beklentilerinin karşılanması" şeklindeki tanımlaması ve Francis Fukuyama'nın "üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkan beklentiler" biçimindeki tanımlamaları büyük ölçüde kabul görmektedir (Börü, 2008:2).

2.3.ÖRGÜTLERDE SINİZM VE GÜVEN İLİŞKİSİ

Sinizm, güvenle ilişkili bir kavram olmakla birlikte, güven kavramından ayrılabilir. Bir diğer deyişle sinizm güvensizlik için yeterli bir ortam oluşturmaktadır. Ancak güvensizlik için gerekli bir ortam da değildir yani sinizm olmadan da güvensizlik oluşabilir (Stanley vd., 2005: 453).

Sloterdijk (1983) sinizmi gizli güdüleri veya saklanan çıkarları ortaya çıkarmak için oluşturulan ayrıntılı bir politik veya ekonomik planla veya yüksek ideallerle ilişkilendirmektedir. Ona göre, idealistik amaçlarda ve rasyonel düşünmede siniklik ile güvensizlik yakından ilişkilidir (Bakker, 2007: 120).

İnsanlar, güvendikleri kişinin yardımsever bir şekilde cevap verip vermeyeceği garantisiz olmaksızın birbirlerine güvenirlir. Güven, güvenilen kişiye bağlı olmakta, dolayısıyla güven unsuru güvenilen kişiye göre değişerek duyarlı hale gelmekte ve kişinin kendi çıkarı için kullanılması riskine açık olmaktadır. Bir diğer ifadeyle güven kavramı, güvenilecek ya da güvenilen kişiye göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu açıdan güven kavramı, bir diğerinin davranışı veya niyeti ile ilgili olumlu beklentilere dayanan hassasiyetin kabul edilmesini içeren psikolojik bir durumdur (Fetchenhauer ve Dunning, 2009:264).

Yapılan araştırmalar insanların diğerinin güvenilirliği hakkında oldukça şüpheli olduğunu göstermektedir. Bireyler diğerlerinin davranışlarında yatan kişisel çıkarların gücünü olduğundan fazla değerlendirme eğilimindedir (Fetchenhauer ve Dunning, 2009:265).

İnsanlar kısmen maliyetli de olsa iş arkadaşlarıyla/eş düzeydekilerle ilgili oldukça siniktir. Haselton ve Buss (2000)'ın öne sürdüğü hata yönetim teorisi açısından eş düzeydekilerle ilgili sistematik sinizmin diğerleri tarafından kötüye kullanımı veya diğerlerinin kendi çıkarları için kullanımından kaçınmak için uyarlanmış bir mekanizmadır. İnsanlar bir diğerine güvenirken, iki farklı hatayla karşılaşmaktadırlar; ya gerçekten güvenilir olan birine güvenmezler ya da sonradan güvenilmez olacak birine güvenebilirler. Her iki hatanın doğurabileceği maksimum olumsuz sonuçlar, insan gelişimi doğrultusunda farklı şekillerde kanıtlanmaktadır. Güvenilir insanlara ilişkin şüpheli olmak, işbirliği yapma şansının kaçırılmasına neden olmaktadır. Buna karşın art niyetli kişilere fazla güvenmek de sırtından vurulmak gibi daha kötü sonuçlara neden olabilmektedir. Buna göre, insan gelişimi istismarın maliyetli hatalarından kaçınmak için diğerlerinin güvenilirliğini olduğundan daha alt düzeyde değerlendirme eğilimi ile sonuçlanmaktadır. Yapılan bir araştırmada aşırı sinizmin açıklanmasında rasyonelliğin kusurlu ölçümü de göz önüne alınmıştır. Araştırmaya katılanların eş düzeydekilerin güvenilirliği üzerine yaptıkları değerlendirmelerin onların gerçek düşüncelerini yansıtmayabileceği belirtilmiştir. Bu durum katılımcıların eş düzeydekilere ilişkin oldukça şüpheli olmaları veya eş düzeydekilerin güvenilirliğini değerlendirmelerini kötümser bir şekilde yapmaları ile açıklanmıştır (Fetchenhauer ve Dunning, 2009:273):

İnsanların diğerlerinin güvenilirliğini daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimleri asılsız bir sinizm yaratmaktadır. İnsanlara karşı tarafla ilgili bir geri-bildirimde bulunduğu durumda ise, değerlendirmelerini karşı tarafın gerçek güvenilirlik düzeyine göre ayarlayabildikleri görülmektedir. Buna göre, bu tip psikolojik değerlendirme hataları insanların elde ettikleri bilgilerdeki boşluklardan ya da bozulmalardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca, insanların etkileşimde buldukları sosyal çevrede önem kazanmaktadır. Yüksek düzeyde güvenilir bir çevrede insanlar birbirlerine güvenme eğilimindedir ve eğer bu tip bir güven doğrulanırsa kişiler ödüllendirilir. Düşük düzeyde güvenilir çevrelerde ise, insanlar birbirlerine güvenmezler ve güvenmemelerinin gerçekte haklı olup olmadığına da öğrenemezler (Fetchenhauer ve Dunning, 2010:3-4).

Genel olarak, sinizmin temelinde insan doğasına karşı olan güvensizlik yatmaktadır (Eisinger, 2000:55). Dolayısıyla sinizmin bir nedeni olarak güven eksikliği görülebilir. Bu açıdan, kişilik sinizminin özgüven, toplumsal sinizmin örgütsel güven, çalışan sinizminin ast-üst-iş arkadaşlarına güven, mesleki sinizmin işe güven, örgütsel değişim sinizminin ise sürece güven eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

Yine literatürde, hem sinizmin hem de güvensizliğin benzer karşılanmamış beklentiler ile hayal kırıklığı süreci sonucunda ortaya çıktığı belirtilmektedir. Birine güvenme kararı, karşı tarafla ilgili geçmiş deneyimlerin bir bütün olarak sonucudur. Benzer şekilde, sinizmin de deneyimlere dayanabileceği belirtilmektedir. Ancak, sinizm güvenden farklı olarak güvensizliği de içerecek şekilde kapsam açısından daha geniştir ve umutsuzluk ile hayal kırıklığının duygusal birleşimini de içermektedir. Güven ise, duygusal bir içerik taşımaktan öte, bir tutum olarak değil, bir inanç olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan, güvenin inanca dair birleşimi sinizmin içerisinde yer almaktadır ve sinizm bir tutum olarak ifade edilmektedir. Bu farklılıklarına rağmen sinizm ile güven ilişkisi, güvenin olmaması durumuna bağlıdır. Sinizmin artması, güvensizliğin bir göstergesi olabilmektedir. Sonuç olarak hem güvensizliğin hem de sinizmin kökeni, karşılanmayan beklentilerle ortaya çıkan hayal kırıklıklarının bir döngüsü olarak görülmektedir (Thompson vd., 2000:1-3).

Sinizm, hor görme, tiksindirme ve güvensizlik kavramları ile yakından ilgilidir. Birçok çalışmada sinizm; güvensizlik, tatminsizlik ve gerçekçi olmayan beklentilerle ilişkilendirilmektedir. Örgütsel sinizmle yakından ilişkili olan psikolojik sözleşme ihlali, işgörenin işverene azalan güveni ve ilişkiye girmedeki isteksizliği ile ilişkilidir (Özgener vd., 2008:54-57).

Çalışanlar yönetimin güdümünde güvensizlik hissettiğinde, sinizm ortaya çıkmaktadır. Zıt kavramlar olmasına rağmen sinizm ile güven kavramlarının birbirleriyle ilişkisi olduğu görülmektedir. Güven, etki unsurunu içermezken (hayal kırıklığı, engel olma, ümitsizlik gibi) olumsuz olarak sinizm güvensizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı gibi etki unsurlarını da içine alır. Güven eksikliği, örgüt ile ilgili bilgi eksikliğinden kaynaklanırken, örgüte yönelik sinizm ise, örgüt ile ilgili deneyimlerin bir sonucudur. Sinizmin aksine güven, duygu ögesinden yoksundur. Örgütlerdeki saygı eksikliği de, örgüte yönelik güven duygusunu olumsuz yönde etkileyerek, sinizm ve tükenmişliği de etkilemektedir (Özgener vd., 2008:64).

Güvenin oluşmasında etkili olduğu ileri sürülen öncüller arasında yer alan; dürüstlük, doğruluk, yardımsever olma, ahlaki bütünlüğe sahip olma ve iyi niyetli olma gibi öncüllerin (Mayer vd. 1995:718), sinizm tanımlarında sıkça yer alan ifadeler olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, güvenin oluşmasında etkili olan bu öncüller, aynı zamanda sinizmin oluşmasında da etkili olmaktadır. Örgütlerde dürüst, doğru, yardımsever, ahlaklı ve iyi niyetli olduğuna ya da olunmadığına dair çalışanlarda oluşan inanç; güvenin ya da sinizmin bir belirleyicisi olarak

karşımıza çıkmaktadır. Bu öncüller örgütlerde var olduğunda çalışanlarda güçlü bir güven duygusunun oluşacağı, var olmadığında ise bu kişilerin sinik olacağı düşünülmektedir.

3. SONUÇ

Sinizm kavramının içinde yer alan; sıkıntı, hayal kırıklığı, umutsuzluk vb. duyguların oluşmasına yol açan en önemli nedenlerin başında, çalışanların örgüte-örgüt strateji ve politikalarına-, iş arkadaşlarına, işletme sahip ve yöneticilerine duydukları güven eksikliğinin geldiğini düşünmek yerinde olacaktır. Gerçekten de günlük yaşantıda, bir kişinin herhangi bir şeye karşı duyduğu güvensizliğin, o kişinin kötümser ve karamsar olmasına, bunun yanında da genellikle negatif duygular beslemesine neden olduğu birçoğumuz tarafından yaşanmış bir gerçeklik, ya da gözlenmiş bir davranıştır. Burada gözden kaçırılmaması gereken temel noktalardan birisi ve belki de en önemlisi, örgütlerde yaşanan sinizmin tek nedeninin güvensizlik olmadığı bilinmesidir. Bu çalışmada özellikle vurgulanmaya çalışılan nokta, örgütlerde sinizmin ortaya çıkmasında güven(sizlik) duygusunun önemli olduğu ve güvensizliğin de genellikle kişiler arasında aynı bir virüs gibi yayılabildiği, ve neticesinde de aynı bir hastalık gibi kişilerde tahribat yapabileceğidir. Madem güven duygusu karşılıklı bir duygudur; yani bir kişinin bir başka kişiye güvenmesi güvenilir bir örgüt ortamının oluşturulması için tek başına yeterli değildir, herkesin birbirine güvenle yaklaşması gerekir; o halde bir kişinin bir başka kişiye güvenmemesi örgüt içinde hemen herkesin birbirine kuşkuyla bakmasına ve aralarındaki güven duygusunun yok olmasına neden olabilecektir. Bunun için öncelikle, işletme sahip ve yöneticilerinin, aynı zamanda örgüt içindeki doğal liderlerin örgütte güven ortamının tesisi için üstün bir çaba göstermesi, sinik duyguların oluşmasını engelleme üzerinde etkili olacaktır.

Son söz olarak, örgütlerde ortaya çıkan sinizm olgusunu yönetmek için bazı etkin stratejilerin uygulanması gerekmektedir. Örgütsel sinizmi yönetme stratejilerinden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Özgener, 2008:65):

- Çalışanlar kendileri ile ilgili alınan kararlara katılımının sağlanması,
- Yöneticilerin ilişki yönelimli davranışlarını ödüllendirme,
- Çalışanlara danışmanlık yapma,
- Örgüt içerisinde adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi oluşturma,
- Örgüt içerisindeki rekabeti yönetme,
- Çalışanları değişiklikler hakkında bilgilendirme,
- Zaman verimliliğini artırma,
- Empatik bir yaklaşım benimseme,
- Güvenirliliği artırma,
- Geçmişten dersler çıkarma,
- Çalışanların bakış açısından değişikli görme,
- Çalışanlara yeni fırsatlar sunma.

KAYNAKÇA

Abraham, R. “*Organizational Cynicism: Bases and Consequences. Generic, Social, and General*”, Psychology Monographs, 126:3, 2000, 269-292.

Adams-Kayes & Anna B. “*Organizational Trust and Upward Influence in Correctional Institutions*”, The George Washington University, Doctor of Philosophy, 2004.

Andersson, Lynee. M. “*Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework*”, Human Relations, , 49:11, 1996, 1395-1418.

Appelbaum Steven & Bartolomucci Nicolas, Beaumier Erika, Corrigan Rodney, Dore Isabelle, Girard Chrystine, Serroni Carlo. “*Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust*”, Management Decisions, 42:1/2, 2004.

Axelrod Ruth H. “*Deciding to Trust a Stranger: An Exploratory Study of How People Make Decisions Based on General Interpersonal Trust With Implications for Organizational Settings*”, The George Washington University, Doctor of Philosophy, 2004.

Bakker Eric D. “*Integrity And Cynicism: Possibilities And Constraints Of Moral Communication*”, Journal of Agricultural and Environmental Ethics , 20, 2007, 119–136.

Bernerth Jeremy B. & Armenakis Achilles A. & Feild Hubert S. & Walker H. Jack. “*Justice, cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables*”, The Journal Of Applied Behavioral Science, 43:3, September 2007, 303-326.

Börü Deniz. “*Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım- Güvenilir İnsanlar Kim?*”, www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf. (İndirme Tarihi: 24.02.2008).

Dean, J. W. & Brandes, P. & Dharwadkar, R. “*Organizational Cynicism*”, Academy of Management Review, 23:2, 1998, 341-352.

Demircan, Nigar ve Ceylan, Adnan. “*Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları*”, Yönetim ve Ekonomi, 10:2, 2003.

Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. “*Örgütsel Sinizm Kavramı Ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi*”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 2007, 514-524.

Eisinger, Robert M. “*Questioning Cynicism*”, Society, 37:5, 2000, 55-60.

Erdem, Ferda. “*Sosyal Bilimlerde Güven içinde Örgütsel Yaşamda Güven*”,ed., Ferda Erdem, Vadi Yayınları, Ankara, 2003, 153-182.

Fetchenhauer Detlef & Dunning David. “*Do People Trust too Much or too Little?*”, Journal of Economic Psychology, 30,2009, 263-276.

Fetchenhauer Detlef & Dunning David. “*Why So Cynical?: Asymmetric Feedback Underlies Misguided Skepticism Regarding the Trustworthiness of Others*”, Psychological Science, 20:10, 2010, 1-5.

Gilberth Jacqueline A. & Tang Thomas Li-Ping. “*An Examination of Organizational Trust Antecedents*”, Public Personel Management, 27:3, 1998, 321-325.

Hubbell Anne P. & Chory-Assad M. Rebecca. “*Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship With Managerial and Organizational Trust*”, Communication Studies, 2005, 56:1, 47-70.

Johnson Jonathan L. & O’leary-Kelly Anne M. “*The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal*”, Journal of Organizational Behavior, 24, 2003, 627-647.

Kalağan Gamze & Mualla Bigin Aksu. “*Organizational Cynicism Of The Research Assistants: A Case Of Akdeniz University*”, *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 2, 2010, 4820–4825.

Kamer Meltem. “*Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.

Kutaniş Rana Özen ve Çetinel Emine. “*Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay*”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1:26, Nisan 2010, 186-195.

Mayer C. Roger & Davis H. James & Schoorman, F. David. “*An Integrative Model Of Organizational Trust*”, *The Academy of Management Review*, 20:3, 1995, 709-734.

Özgener, Şevki, Ögüt, Adem ve Kaplan, Metin. “*İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm*”, İçinde Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H., (Ed.) *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Ankara: İlke Yayınevi, 2008, 53-72.

Rehfeld Elaine Rebecca. “*Organizational Trust & Emotinal Intellegence: An Appreciative Inquiry into the Language of the Twenty-First Century Leader*”, Capella University, Doctor of Philosophy, 2001.

Rubin Robert S. & Dierdorff Erich C. & Bommer William H. & Baldwin T. Timothy. “*Do Leaders Reap What They Sow? Leader And Employee Outcomes Of Leader Organizational Cynicism About Change*”, *The Leadership Quarterly*, 20, 2009, 680–688.

Stanley David J. “*Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change*”, *Journal of Business and Psychology*, 19:4, 2005, 429-458.

Tokgöz Nuray ve Yılmaz Hakan. “*Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8:2, 2008, 283–305.

Thompson Richard C. & Joseph Kurt M. & Bailey Lawrence L. & Worley Jody A., Williams Clara A., “*Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism*”, the National Technical Information Service, Final Report, Virginia, U.S. Department of Transportation, 2000, 1-9.

Watt D. John- Piotroski. “*Organizational Change Cynicism: A Review of The Litareture and Intervention Strategies*”, *Organization Development Journal*, 26:3, Fall 2008, 23-26.

Wech Barbara A. “*Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange*”, *Business and Society*, 41:3, 2002, 353-360

Wekselberg Victor. “*Reduced Social in a New Model Of Organizational Trust*”, *Academy of Management Review*, 21:2, 1996, 333-335.