

Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma

Burcu ILGIN*

Özet

Yöneticiler her zaman çalışanların performanslarını ve örgütün etkililiğini daha fazla arttırabilmenin yollarını aramışlardır. Günümüzün yoğun rekabetçi ve dinamik koşullarında çalışanların performans kayıplarını önlemek giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Özellikle ekip çalışmalarının örgütlerde daha fazla ağırlık kazanması sonucunda, sosyal kaytarmayı önlemek yöneticiler açısından zorunlu hale gelmiştir. Sosyal kaytarma, bireylerin ortaklaşa çalıştıklarıdaki motivasyon ve çabalarının, bireysel çalışmalarındakine göre azalması durumudur. Sosyal kaytarmanın bireyler, sosyal kurumlar ve toplumlar için olumsuz sonuçlar doğuran bir tür sosyal hastalık olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada, sosyal kaytarma kavramının kapsamı, tarihçe, sebep ve öncülleri konusundaki mevcut literatür özetlenip tartışılmakta; ayrıca örgütlerde sosyal kaytarmayı azaltma önerileri sergilenmektedir.

Anahtar Sözcükler: Sosyal Kaytarma, Sosyal Etki, Ortaklaşa Çaba Modeli, Değerlendirme Potansiyeli

A Social Disease: Social Loafing

Abstract

Managers have always searched some ways to improve performance of workers and effectiveness of organizations. Presently, it's getting more important to prevent performance loss under intensely competitive and dynamic circumstances. Since team work has become more weighty in organisations, it has been a necessity for managers to cope with social loafing. Social loafing is the tendency for individuals to expend less effort when working collectively than when working individually. In this study, the literature about definition, content, background, development, reasons and antecedents of social loafing concept are summarized and argued; finally suggestions are offered for reducing social loafing in organisations.

* Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Keywords: Social Loafing, Social Impact, Collective Effort Model, Evaluation Potential

Giriş

Günümüzde rekabet koşulları giderek zorlaşmakta ve dinamik çevrelerdeki değişimler gün geçtikçe hızlanmaktadır. Örgütler bu hızlı değişimlere ayak uydurabilmek, rekabetle baş edebilmek ve ayakta kalabilmek için sürekli bir gelişme içinde olma çabası göstermekte; bu durumda da çalışanların performanslarını arttırabilmek ve performans kayıplarını engelleyebilmek her zamankinden daha fazla önem kazanmaktadır. Örgütler çalışanların performanslarını arttırabilmek ve performans düşüşlerini önleyebilmek adına, gerek yeni çalışanların seçiminde, gerekse mevcut çalışanlarını yönlendirmede farklı arayışlar içine girmektedirler.

Hiç şüphesiz, örgütsel davranışlar arasında örgüte en fazla zarar verenlerden biri sosyal kaytarmadır. Sosyal kaytarma grup halinde yapılan çalışmalarda bireyin beklenenin altında çaba göstermesini ifade etmektedir. Çalışanların iş sözleşmeleri gereğince yapmakla yükümlü oldukları görevleri tam olarak gerçekleştirmeleri yöneticiler için büyük önem taşıdığından, sosyal kaytarma istenmeyen örgütsel davranışların başında gelmektedir. Ancak her zaman performansı arttırmanın ve sosyal kaytarmayı azaltmanın kaygısını taşıyan yöneticiler, bu konuda çoğunlukla yeterli bilgi edinemediklerinden, sorunun çözümünde istendiği ölçüde başarılı olamamaktadırlar.

Çalışmanın amacına yönelik yapılan literatür araştırmasında, sosyal kaytarmaya ilişkin genel literatürün oldukça az sayıda ve çoğunlukla sosyal psikoloji alanındaki çalışmalarla sınırlı olduğu dikkat çekmiştir. Dolayısıyla, bu çalışmanın sosyal kaytarmaya dair teorik bilgilerin detaylı bir şekilde düzenle sunulması ve sosyal kaytarmanın diğer örgütsel davranışlarla ilişkilerini özetlemesi açısından bir bilgi kaynağı ve derleme olması umulmaktadır.

Bu çalışmada sırasıyla sosyal kaytarma kavramının tanımı ve kapsamı, sosyal kaytarma teorisinin ortaya çıkışı, gelişimi ve sebepleri üzerine teori ve hipotezler, sosyal kaytarmanın öncülleri, ve son olarak sonuç ile sosyal kaytarmayı azaltmaya yönelik öneriler yer almaktadır.

1. Sosyal Kaytarma Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Dünyada önemli görevlerin büyük bir çoğunluğu ancak grup çalışmalarıyla başarılabilir. Grup görevlerinin büyük bir çoğunluğu da grup üyelerinin her birinin bireysel girdilerinin birikimini gerektiren ortaklaşa görevlerdir. İdari çalışma kolları, spor takımları, örgüt komiteleri, senfoni orkestraları, bandolar, jüriler ve kalite kontrol ekipleri, tek bir ürün meydana getirmek için bireysel emekleri birleştiren gruplara verilebilecek örneklerin başında gelmektedir. Örneğin, iş komiteleri üyelerinin katkılarını bir araya getirerek nihai bir rapor haline getirmekte; senfoni orkestraları her bir müzisyenin çıkardığı sesi birleştirerek ortaklaşa bir performans oluşturmakta ve bayrak yarışı takımları her bir koşucunun koşma süresini birbirine ekleyerek bir takım skoru elde etmektedir. Ortaklaşa yapılan işlerin ne kadar yaygın ve vazgeçilmez olduğu göz önüne alındığında, hangi faktörlerin bireyleri bu alanda motive ve demotive ettiğini belirlemenin önemi ortaya çıkmaktadır (Karau ve Williams, 1993:681-706; 1997:156-168). Gruplarda çalışan bireylerin sayısı arttıkça, grup verimliliğine ve gruplarda verimlilik kaybına yönelik araştırmalar daha fazla yapılmaya başlanmıştır (Ilgen, 1999:129-139).

Başkalarıyla çalışmanın bireylere potansiyellerini en üst seviyeye çıkarma ve çok sıkı çalışma azmini verdiği sonucuna varılabilir. Ancak, bazı araştırma sonuçları şaşırtıcı bir şekilde, bireylerin ortaklaşa çalıştıklarında bireysel çalıştıklarına kıyasla çoğunlukla daha az çaba sarf ettiklerini ortaya koymuştur (Karau ve Williams, 1997:156-168). Grupların sosyal farkındalıklarında meydana gelen bilinçli veya bilinçsiz azalma, bireylerin yalnız olduklarına göre daha az çaba harcamasına yol açmaktadır (Ringelmann, 1913:1-40; Williams, Harkins ve Latane, 1981:303-311). Bu verimlilik kayıplarının "*Sosyal Kaytarma*" (Social Loafing) olgusuyla açıklanması geniş bir çevrede kabul görmüştür (George, 1992:191-202). Sosyal kaytarma, insanların yalnız çalışmalarının aksine gruplar halinde çalışmaları durumunda meydana gelmesi olası kimlik belirsizliğine dayalıdır (Liden ve ark., 2004:285-304). Bu konuda yapılmış 100'e yakın çalışmanın sonucu, sosyal kaytarmanın çeşitli görev ve toplulukta geçerli olan güçlü bir olgu olduğunu ortaya koymuştur (Karau ve Williams, 1997:156-168).

Sosyal kaytarma, bireylerin “ortaklaşa çalıştıklarındaki” motivasyon ve çabalarının, “bireysel çalışmalarındaki”ne veya “ortak etkinliklerdeki”ne göre azalması durumudur. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, “ortaklaşa çalışmak” ile “ortak etkinlik” kavramları farklı anlamlar içermektedir. Bireyler ortaklaşa çalışırken, tek bir ürün elde edebilmek için, girdilerini diğer bireylerle birleştirmekte ve diğerlerinin gerçek veya sezinlenen varlıklarının huzurunda çalışmaktadırlar. Ortak etkinliklerde ise bireyler yine diğerlerinin gerçek veya sezinlenen varlıklarının huzurunda çalışmakla birlikte, bu sefer girdiler diğer bireylerle birleştirilmemektedir (Karau ve Williams, 1993:681-706). Buna göre, yapılan tanımdan, sosyal kaytarmanın “ortaklaşa çalışma”da ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Sosyal kaytarma (social loafing) ismini ilk kez kullanan Latane, Williams ve Harkins (1979:822-832), verimlilikte önemli düşümlere sebep olan ve bireysel değil topluluk halinde çalışırken ortaya çıkan bu olguyu, yarattığı sıkıntılardan yola çıkarak “*toplumsal bir hastalık*” olarak nitelendirmişlerdir.

2. Sosyal Kaytarma Teorisinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Bu alanda ilk sosyo-psikolojik çalışma 1880’lerde bir ip çekme görevinde ortaklaşa çalışmanın etkilerini inceleyen Ringelmann tarafından gerçekleştirilmiştir (Williams ve Karau, 1991:570-581). Ringelmann gönüllü erkeklerden tek başlarına ve gruplar halinde ucunda gerginlik ölçer olan bir ipi olabildiğince kuvvetle çekmelerini istemiş ve şaşkıncu bir şekilde bireysel kuvvetlerin toplamının grup kuvvetine eşit olmadığını görmüştür. Ringelmann gruptaki birey sayısı arttıkça toplam performansın daha da düştüğünü belirlemiştir. Grup büyüklüğü ile harcanan çaba arasındaki Ringelmann’ın belirlediği bu ters yönlü ilişki, “Ringelmann Etkisi” olarak isimlendirilmiştir (Piezon ve Ferree, 2008:1-17).

Bu bulgular grup emeğinin ve bir takıma dahil olma duygusunun harcanan çabaları arttıracığına yönelik genel kanıya ters düşmüştür. Diğer sosyo-psikolojik çalışmalar özellikle iyi öğrenilmiş baskın karşılıkları olan basit görevler için kurulan gruplarda bireysel performansın arttığını ileri sürmüşlerdir (Latané ve ark., 1979:822-832). 1913’de yayımladığı eserinde Ringelmann, benzer deneylerini açıklamıştır (Kravitz ve Martin, 1986:936-941).

Ringelmann’ın araştırmalarının yeniden dikkat çekmesi 1970’li yılları bulmuştur. Yıllar sonra Ringelmann’ın deneylerini irdeleyen Steiner (1972), performans düşüklüğünün iki muhtemel sebebi olabileceğini ileri

sürmüştür: (a) bireysel motivasyonun azalması veya (b) koordinasyon kaybı. Bu muhtemel sebeplerden koordinasyon kaybının üstünde duran Steiner (1972), senkronizasyon hatalarının verimlilikte düşüşe yol açmakla birlikte, harcanan çabada azalmayı açıklamakta yetersiz olduğunu öne sürmüştür (Karau ve Williams, 1993:681-706).

Çaba azalmasını koordinasyon kaybından ayırabilmek için, Ingham ve arkadaşları (1974:371-384) yeni bir deney gerçekleştirmişlerdir. Bu deneyde hem gerçek gruplar hem de suni oluşturulmuş gruplardan ip çekmeleri istenmiştir. Gözü kapalı katılımcılara ipi grupla hep birlikte çektikleri düşündürülmüş; ancak tek başlarına çekmeleri sağlanmıştır. Suni gruplardan elde edilen veriler, algılanan grup büyüklüğü arttıkça performansın düştüğünü göstermektedir. Bu da, bireylerin grup halinde çalıştıklarında bireysel çalıştıklarından daha az çaba gösterdiklerini doğrulamaktadır (Karau ve Williams, 1993:681-706).

Aynı deneyi tekrar eden Latane, Williams ve Harkins'in (1979:822-832) gerçekleştirdiği iki deneyde, bireylerin alkışlama, bağırma, ip çekme gibi fiziksel güç gerektiren görevleri gerçekleştirirken, grup çalışmalarında yalnız çalıştıklarından daha az çaba gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlarda, gruplardaki performans düşüklüğünün önemli bir kısmının, azalan bireysel çabaya bağlı olabileceği ortaya konmuştur (Karau ve Williams, 1993:681-706). Latane ve arkadaşları (1979:822-832) bu deneylerden sonra, çalışma gruplarındaki bireysel performans düşüklüğü için "Sosyal Kaytarma" ismini kullanmışlardır.

İlk deneyde araştırmacılar, bu tür aktiviteler genellikle grup halinde yapıldığı için fiziksel faaliyet olarak alkışlama ve bağırma seçmişlerdir. Farklı sayılarda oluşturulmuş gruplardan olabildiğince çok ses çıkartacak şekilde bağırma veya alkışlamaları istenmiştir. Aynı deney, bireylere bir de tek tek uygulanmıştır. Sonuçta ses düzeyinin grup büyüklüğüne paralel şekilde arttığı; ancak bu artışın doğrusal bir artış olmadığı gözlemlenmiştir (Latane ve ark., 1979:822-832).

İkinci deneyde katılımcılar ayrı ayrı odalara alınarak, kulaklıkla işitmeleri engellenmiştir. Bazı katılımcılara tek başlarına bağırdukları söylenmiş; bazılarının ise grup halinde bağırdukları söylenmiştir. Her bir katılımcının bireysel ve farklı büyüklüklerde grupsal ölçümleri alınmıştır. Bu deneyin ölçümleri ilk deneye göre daha yüksek düzeyde olmakla birlikte; eğilimi aynı çıkmıştır. Sonuçta grup büyüklüğü arttıkça bireysel

performans düşmüştür. İki kişilik bir grubun kapasitesinin %66, altı kişilik bir grubun kapasitesinin ise %36 olduğu bulunmuştur. İnsanların aslında yalnız bağırdıkları grup halinde bağırdıklarını sandıkları durumlarda bile, kaytarma etkisi gözlemlenmiştir. Yapılan hesaplamalara göre, katılımcılar kendileriyle birlikte 1 kişinin daha bağırdığını düşündüklerinde yalnız bağırdıklarının %82'si kadar; 5 kişinin daha bağırdığını düşündüklerinde ise yalnız bağırdıklarının %74'ü kadar performans göstermişlerdir (Latane ve ark., 1979:822-832).

1974'den sonra yapılan pek çok çalışmada fiziksel görevlerin yanı sıra, fikir üretme gibi bilişsel görevler, şiirleri, gazete yazılarını ve terapistleri niteliklerine göre sıralama gibi değerlendirici görevler ve bilgisayarda labirent performansı ve dikkat testi gibi algısal görevler yer almıştır. Ayrıca hem laboratuvar deneylerinde hem de alan çalışmalarında, farklı yaşlarda, cinsiyetlerde ve kültürlerde katılımcılarla çalışılmıştır. Bu çalışmalarda da büyük oranda benzer bulgular ortaya konmuştur (Karau ve Williams, 1993:681-706).

3. Sosyal Kaytarmanın Sebepleri Üzerine Teori ve Hipotezler

Latane ve arkadaşları (1979:822-832) gerçekleştirdikleri deneylerde gözlemledikleri sosyal kaytarmanın sebepleri olarak üç olasılık öne sürmüşlerdir:

- 1- Atfetme ve eşitleme: Denekler belki de diğerlerinin bağırmalarını kendilerinininkinden daha az duymuş olabileceklerini ve diğerlerinin kaytarıyor olabileceğini düşündükleri için, kendi seslerini de azaltmış olabilirler. Her ne kadar kulaklıklar bu tür bir kaytarmayı zorlaştırırsa da, bazı insanların akıllarında gruplarda kaytarma yapıldığına dair bir önyargıyla gelmiş olmaları mümkündür.
- 2- En üst kapasitenin altında amaç belirleme: Deneklerin tanımlanmış belirli bir ses yüksekliği standardı olduğunu düşünerek, kişi sayısı arttıkça bu standardı karşılayabilmek için daha az bağırmaları gerektiğini düşünmüş olmaları da mümkündür. Bu durumda görevin en üst değil, optimum seviyede çaba gerektirdiği düşünülmüş olabilir. Ancak deneklere defalarca olabildiğince yüksek bir şekilde bağırmaları söylendiği için; bu olasılığın geçerli olması beklenmemektedir.
- 3- Değerlendirme Yanılgısı: Olasılıklardan sonuncusu da, insanların kalabalıkta saklanarak kaytarmanın olumsuz sonuçlarından korunabileceklerini veya kalabalıkta kaybolacaklarından korkarak sıkı

çalışmanın olumlu sonuçlarının adil payını alamayacaklarını düşünmeleridir. İnsanlar sadece yalnız çalışırken doğru bir şekilde değerlendirilip ödüllendirilebilirler.

Zamanla sosyal kaytarma kavramına verilen önem arttıkça, sebepleri üzerinde daha fazla araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Sosyal kaytarma kavramını tartışan veya sebeplerine yönelik teoriler sunan pek çok araştırmacı arasında başta gelenleri, Harkins (1987:1-18), Harkins ve Szymanski (1987:167-188), Jackson ve Williams (1985:937-942), Latane (1981:343-356), Mullen (1983:295-322), Paulus (1983:97-120), Shepperd (1993:67-81) ve Stroebe ve Frey'dir (1982:121-137). Sosyal kaytarmanın olası sebeplerine ve doğasına ışık tutan bazı önemli teoriler ve modeller arasında sosyal etki teorisi, beklenti-değer teorisi, ortaklaşa çaba modeli, heves azalması, değerlendirme potansiyeli, çabanın gereksizliği, çabanın denkliği ve bireysel özen başta gelmektedir (Karau ve Williams, 1993:681-706).

3.1. Sosyal Etki Teorisi

Sosyal kaytarmanın olası nedenlerini açıklayan teorilerden birisi "Sosyal Etki" (Social Impact) teorisidir. 1981'de Latane tarafından ortaya atılan bu teori "bir bireyin diğer bireylerin gerçek, sezdirilmiş veya hayali varlıkları veya faaliyetlerinin bir sonucu olarak, psikolojik durumunda, öznel duygularında, güdülerinde, duygulanımlarında, bilişlerinde, inançlarında ve davranışlarında önemli düzeyde değişiklikler meydana gelmesi" olarak tanımlanmıştır. Buna göre, insanlar sosyal etkinin kaynakları veya hedefleri olabilmektedir. Belli bir durumda gerçekleşen sosyal etkinin miktarının, mevcut kaynak ve hedeflerin gücünün, öneminin ve sayısının bir fonksiyonu olduğu düşünülmektedir (Karau ve Williams, 1993:681-706).

Sosyal etki teorisinin altında yatan temel, sosyal güç alanıdır. Bu teori aslında özel sosyal süreçlere dair bir teori olmaktan ziyade, bir meta-teoridir (Karau ve Williams, 1993:681-706). Latane (1981:303-311) sosyal etki teorisini aracılığıyla açıkladıkları üç teori öne sürmüştür:

- 1- Eğer bir kişi sosyal etkilerin hedefiyse, diğer kişilerin sayısının artması bu kişi üzerindeki etkiye bağlı sosyal baskıyı arttırmaktadır.
- 2- Eğer bir bireyin girdileri ayırt edilebilir değilse, bu kişi daha az çalışabilmektedir.
- 3- Eğer bir kişinin yaptığı iş parçalara bölünüyorsa ve beklediği ödül miktarı azalıyorsa, bu kişi grup içinde daha az çalışacaktır.

3.2. Beklenti-Değer Teorisi

Beklenti-değer teorisi (expectancy-value), ortaklaşa işlerde düşük motivasyon ve çabanın anlaşılmasını ve öngörülmesini sağlayan basit ve düzgün bir çerçeve sunmaktadır ve üç bileşenden meydana gelmektedir (Karau ve Williams, 1993:681-706; Mitchell, 1974:1053-1077; 1982:293-312; Porter ve Lawler, 1968; Vroom, 1964): Beklenti, araçsallık ve değer. Beklenti bileşeni performansın çabaya bağlı olduğu algısını ifade etmektedir. Buna örnek olarak, daha fazla çabanın daha iyi performansla sonuçlanması verilebilir. Araçsallık bileşeni, performans çıktısının sonucunun performansa bağlı olduğu algısını temsil etmektedir. Performansın çıktıyı belirlemesi de araçsallığa örnek olarak verilebilir. Değer bileşeni ise, bireyin performans çıktısını elde etmeye verdiği değer veya önem miktarı ile maliyetler arasındaki farkı ifade etmektedir. Bütün bunlar bir araya getirildiğinde, çaba motivasyonu, beklentinin, araçsallığın ve çıktı değerinin çarpımı olarak açıklanabilmektedir. Çaba motivasyonu, bir kişinin bir göreve veya amaca yönelik çaba harcama istekliliğini yansıtmaktadır (Sheppard ve Taylor, 1999:1147-1158).

Beklenti-değer modeline göre, bir görev için çaba harcamaya yönelik bireysel motivasyon, değer verilen çıktının elde edilmesinde gösterilen çabanın araçsallığına bağlıdır (Sheppard ve Taylor, 1999:1147-1158). Çabaya ilişkin beklenti-değer modelleri (Örn.: Heckhausen, 1977:283-329; Porter ve Lawler, 1968; Vroom, 1964), bir grupta çalışmanın, bireylerin çabalarıyla bekledikleri çıktının ilişkisine dair algılamalarını nasıl etkilediğini açıklamakta da kullanılabilir. Karau ve Williams'a (1993:681-706) göre sosyal kaytarma, tek başına çalışırken, bireysel çaba ile değer verilen çıktılar arasında daha güçlü bir koşullu ilişki algılanmasından kaynaklanmaktadır. Ortaklaşa çalışıldığında ise, performansı çoğunlukla bireysel çabanın dışındaki faktörler belirlemekte ve değer verilen çıktılar sıklıkla grup üyelerine bölüştürülmektedir (Karau ve Williams, 1993:681-706).

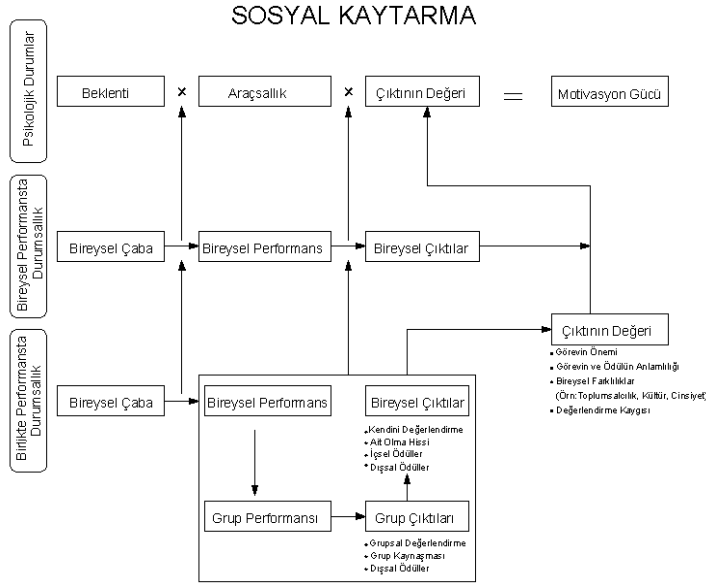
3.3. Ortaklaşa Çaba Modeli

Karau ve Williams (1993:681-706) sosyal kaytarmayı açıklamak için ortaklaşa çaba modelini (Collective Effort Model – CEM) geliştirmişlerdir. Bu model, iş motivasyonunda beklenti-değer modelinin temel varsayımlarının kapsamını genişletmektedir.

Ortaklaşa görevlerde çıktılar önemli, ilişkili veya anlamlı algılanmadıkça, bireyler sıkı çalışmaya istekli olmamaktadırlar. İlişkili çıktılarının yüksek değerlere sahip olduğu durumlarda bile, bireyler ancak çabalarının bu çıktıları elde etmekte yararlı olacak bir performans getirmesini beklediklerinde sıkı çalışmaktadırlar. Bireyler grup amaçlarını elde etmede kendi çabalarını gereksiz bulurlarsa, sıkı çalışmak için isteksiz olurlar. Bu yüzden, ortaklaşa işlerde bireysel motivasyon diğer grup üyelerinin performanslarından ve grup çıktılarından üyeler arasındaki dağılımından etkilenmektedir (Karau ve Williams, 1993:681-706).

Ortaklaşa görevlerde bireysel çabayla bütünleştirilmiş model olarak ifade edilen ortaklaşa çaba modeli, bireysel düzeydeki beklenti-değer modellerini grupsal düzeye uyarlamaktadır. Bunu yaparken, motivasyona yönelik olası tehditleri vurgulamakta ve ortaklaşa çalışırken hangi çıktılara bireyler tarafından değer verilebileceğine açıklık getirebilmek için gruplarda bireysel değerlendirme teorilerini kullanmaktadır. Sonuçta, belirli bir çalışma grubunun, grup büyüklüğü veya görevin yapısı gibi herhangi bir kilit özelliğinin bu kurulumdaki bireylerin motivasyonlarına etkisini belirleyen bir çerçeve sağlanmaktadır (Karau ve Williams, 1993:681-706).

Çabaya dair geleneksel beklenti-değer modellerinde olduğu gibi, bu modelde de bireylerin hedonistik davrandığı ve hareketlerinden bekledikleri faydaları en üst düzeye çıkarmaya çalıştıkları varsayılmaktadır. Bu modele göre, her ne kadar bireysel ve grupsal performans değer verilen çıktılar pek çoğuyla güçlü bir şekilde bağlantılı olsa da; performansa dayalı olmayan bazı değer taşıyan çıktılar da mevcuttur. Örneğin, doğası gereği anlamlı görevlerde veya çok saygı duyulan bireylerle çalışırken yüksek düzeylerde çaba göstermek, bu çabaların somut performans çıktılarına çok az etkisi olsa ya da hiç etkisi olmasa bile, bireysel tatmine, grup tarafından onaylanmaya ve diğer önemli çıktılara yol açabilmektedir. Şekil 1'de ortaklaşa çaba modelinin işleyişi gösterilmektedir (Karau ve Williams, 1993:681-706).



Şekil 1. Ortaklaşa Çaba Modeli (Kaynak: Karau ve Williams, 1993:681-706)

3.4. Heves Azalması

Jackson ve Williams (1985:937-942), sosyal etki teorisini farklı bir bakış açısıyla değerlendirerek, sosyal kaytarmaya dürtüyle ilişkili bir açıklama getirmişlerdir. Buna göre, diğer çalışanlar sosyal etkinin bir dış kaynağının yan hedefleri oldukları için, varlıkları çaba dürtüsünü azaltmaktadır. Korkutucu bir durumla yüzleşen insanların başkalarıyla birlikte olmayı tercih etmeye eğilimli olduğuna dair bulgular içeren çalışmalarda (Örn.: Schachter, 1959; Wrightsman, 1960:216-222), başkalarının varlığının her zaman dürtü kaynağı olmadığı ortaya çıkmıştır. Aksine, başkalarının varlığı sadece sosyal etki kaynağı olduğunda itekleyici olup; yan hedefler durumunda olduğunda, çaba azaltıcı etki göstermektedir (Karau ve Williams, 1993:681-706).

Jackson ve Williams'ın (1985:937-942) bu mantığı destekleyici sonuçlar elde ettikleri deneyde, katılımcılar bilgisayarda yer alan kolay ve karmaşık labirentleri hem tek başlarına, hem ortak etkinliklerle, hem de ortaklaşa çalışmalarla tamamlamışlardır. Basit görevlerde, katılımcılar ortaklaşa çalışmalarda ortak etkinliklere göre daha iyi performans göstermişlerdir. Karmaşık görevlerde ise tam aksine, katılımcılar ortak etkinliklerde ortaklaşa çalışmalara göre daha iyi performans

sergilemişlerdir. Bu bulgulardan yola çıkan Jackson ve Williams (1985:937-942), ortaklaşa çalışmanın heveste ve çabada azalmaya sebep olduğu ve bu durumun basit görevlerde performans düşüşüne, zor görevlerde ise performans artışına sebep olduğu sonucuna varmışlardır.

3.5. Değerlendirme Potansiyeli

Bazı araştırmacılar (Harkins, 1987:1-18; Harkins ve Szymanski, 1987:167-188, 1989:939-941; Kerr ve Bruun, 1983:78-94) sosyal kaytarmayı gruplarda azalan ayırt edilebilirlik ve değerlendirmeden kaynaklanan motivasyon kaybı olarak tanımlamışlardır. Bu araştırmacılara göre, çoğu çalışmada bireylerin girdileri ancak ortak etkinliklerde değerlendirilebildiği için sosyal kaytarma ortaya çıkmaktadır. Bireylerin girdilerinin tek bir ürün meydana getirmek için birleştirildiği ortaklaşa çalışmalarda ise, bireyler kalabalığın içinde saklanabilmekte (Davis, 1969) ve düşük bir grup performansının suçunu üstlenmekten kaçınabilmektedirler. Ortaklaşa görevler aynı zamanda bireyleri kalabalıkta kaybolmuş hissine de itebilmekte (Latane ve ark., 1979:822-832) ve dolayısıyla bu bireyler iyi bir grup performansının karşılığında adil bir pay alamayacaklarını düşünebilmektedirler (Karau ve Williams, 1993:681-706).

Sosyal kaytarmada ayırt edilebilirliğin rolü Williams ve arkadaşları (1981:303-311) tarafından incelenmiş ve sonuçta bireylerin sadece ayırt edilebildiklerinden şüpheye düştüklerinde kaytardıkları ortaya çıkmıştır. Harkins ve arkadaşlarının çalışmalarında (Harkins, 1987:1-18; Harkins ve Jackson, 1985:457-465; Harkins ve Szymanski, 1987:167-188, 1989:939-941) ise bireylerin ortaklaşa girdilerinin kendileri de dahil olmak üzere herhangi birileri tarafından değerlendirilebilir olmasının, pek çok durumda sosyal kaytarmayı ortadan kaldırmakta yeterli olabileceği belirtilmiştir. Deneyi yapan kişinin, diğer grup üyelerinin veya bireyin kendi kendini değerlendirebilmesi için iki gereklilik yerine getirilmelidir (Karau ve Williams, 1993:681-706):

- a) Katılımcının çıktısı bilinmeli ve ayırt edilebilmelidir.
- b) Bu çıktının karşılaştırılabilmesi için kişisel, sosyal veya nesnel bir standart olmalıdır.

3.6. Çabanın Gereksizliği

Kerr ve arkadaşları (Kerr, 1983:819-828; Kerr ve Bruun, 1983:78-94) sosyal kaytarmanın başka bir olası sebebinin öne sürmüşlerdir. Buna göre, bireyler ortaklaşa çalıştıklarında girdilerinin yüksek kalitede bir grup ürünü için elzem olmadığını hissettikleri için daha az çaba sarf etmektedirler. Araştırmacılar, gruptan herhangi birisi belirli bir performans kriterine ulaştığında ve dolayısıyla grup amacına ulaştığında ve daha fazla çaba göstermeye gerek kalmadığında; gruplarda basit ve ayrı kuralları olan görevlerde çalışan bireylerin çabalarını azaltma eğiliminde olduklarını belirlemişlerdir. Her bir üyenin katkısı, kendisine, iş arkadaşlarına ve deneyi gerçekleştiren kişiye ayırt edilebilir olduğunda bile, bireysel çabadaki bu azalma gerçekleşmektedir. Bazı görevlerde ise, girdilerinin sonuçta ortaya çıkan grup ürününde az bir etkisi olduğunu hisseden bireyler, çaba göstermeye isteksiz olabilmektedirler (Karau ve Williams, 1993:681-706).

Kerr ve Bruun (1983:78-94) ise grup büyüklüğünün ve üyelerin yeteneklerinin çabanın gereksizliğindeki etkilerinin, birleşik ve ayrı görevlerde farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmışlardır. Ayrı görevlerde, grup sadece tek bir üyenin katkısını kabul edebilmekte ve genellikle en yetenekli üyelerin performansı grup başarısı için yeterli olmaktadır. Birleşik görevlerde ise, grup başarısı tüm üyelerin başarısına bağlıdır. Ayrıca birleşik görevlerde en az yetenekli üyenin performansı grup başarısı için önemlidir. Üyelerin yetenekleri birleşik ve ayrı görevlerde algılanan gereksizlikte zıt etkilere sahiptir (Ülke, 2006).

3.7. Çabanın Denkliği

Jackson ve Harkins (1985:937-942) insanların ortaklaşa çalışırken, iş arkadaşlarının çabalarına denk çaba gösterme eğiliminde olduklarını öne sürmüşlerdir. Buna göre sosyal kaytarma, bireyler gruptaki diğerlerinin kaytarmalarını bekledikleri ve dolayısıyla eşitlik sağlamak için kendi çabalarını da azalttıkları için meydana gelmektedir. Jackson ve Harkins'in (1985:937-942) bağırma deneyinde, katılımcıların iş arkadaşlarının çalışmalarına dair beklentileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu deneyin sonucunda, bireylerin kendi çabalarını iş arkadaşlarının göstereceğini tahmin ettikleri çabaya denkleştirmeye çalıştıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada deneklerin iş arkadaşlarının deneye dair değerlendirmelerinin de çabalarını etkilediği anlaşılmıştır. Bazı denekler deneyi ilginç buldukları için çok çaba gösterdiklerini; bazıları ise deneyi sıkıcı buldukları için az çaba gösterdiklerini ifade etmişlerdir (Karau ve Williams, 1993:681-706).

3.8. Bireysel Özen

Mullen (1983:295-322) sosyal kaytarmanın altında bireysel özenin yattığını ifade etmiştir. Bu bakış açısına göre, ortaklaşa bir görev üzerinde çalışmak bireysel farkındalıkta bir düşünüşe yol açarak, bireylerin önemli performans standartlarını dikkate almamasına ve bireysel davranış kontrolünü azaltmasına sebep olmaktadır. Bu durumda, katılımcılar yalnız çalıştıklarında görevin gerekliliklerine ve performans standartlarına daha çok özen gösterdikleri için; grup performansı ortak etkinlik performansından daha düşük olacaktır. Mullen (1983:295-322) çeşitli meta analizlerde, bireysel özenin sosyal davranışları etkileyebileceğine dair kanıtlar elde etmiştir. Ancak, azalan bireysel özenin sosyal kaytarmaya sebep olabileceğine dair bir kanıt elde edilememiştir (Jackson, 1986:511-515). Sadece tek bir çalışmada (Stevenson, 1990) bireysel özenin ortak etkinliklerde ve ortaklaşa çalışmalarda değişiklik gösterdiği bulunmuştur. Her ne kadar bireysel özen teorisi ilgi çekici olsa da, sosyal kaytarma üzerindeki etkisinin ampirik desteğe ihtiyacı vardır (Karau ve Williams, 1993:681-706).

4. Sosyal Kaytarmanın Öncülleri

Özellikle işlevleri grupsal çalışmalara dayalı örgütler için sosyal kaytarmanın öncüllerinin belirlenmesi oldukça önemlidir (Liden ve ark., 2004:285-304). Teorik düzeyde hangi değişkenlerin sosyal kaytarmayı tetiklediğinin saptanması, hem bireylerin hem de grupların performans ve motivasyonunun altında yatan dinamiklerin daha iyi anlaşılmasında elzemdir. Sosyal kaytarma literatüründe, teorisyenlerin özellikle ilgilendiği bireysel ve grupsal dinamiklerle ilişkili pek çok bulgu yer almaktadır (Karau ve Williams, 1993:681-706). Her ne kadar sosyal kaytarmanın öncülleri birbirlerinden farklı olsalar da; motivasyona bağlı öncüller oldukları konusunda genel bir fikir birliği görülmektedir (George, 1992:191-202; Sheppard, 1993:67-81; Wagner, 1995:152-172).

Liden ve arkadaşları (2004:285-304), sosyal kaytarmanın öncüllerini sınıflandırmışlar ve bireysel düzeyde analiz ile grupsal düzeyde analizi temsil eden iki ana kategoride incelemişlerdir. Bireysel düzeyde öncüller, görevde birbirine bağımlılık, görevin görünürlüğü, ayırt edilebilirlik ve değerlendirme potansiyeli, göreve bağlanma, görevin algılanan önemi, görevin anlamlılığı, bireysel katılımların eşsizliği, bireylerin dağıtımsal adalet ve usul adaletine dair algılamaları, bireylerin kişilik özellikleri,

bireylerin kültür ve cinsiyet farklılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları olarak belirlenmiştir. Grupsal düzeyde öncüller olarak ise, grup büyüklüğü, grup kaynaşması ve grup üyeleri arasında algılanan sosyal kaytarmanın yaygınlığı ele alınmıştır.

4.1. Bireysel Düzeyde Öncüller

4.1.1. Görevde Birbirine Bağımlılık

Shea ve Guzzo (1987:323-356) görevde birbirine bağımlılığı, “grup üyeleri arasındaki göreve yönelik etkileşimin derecesi” olarak tanımlamışlardır. Her ne kadar Pearce ve Gregerson (1991:838-844) bir grupta bireylerin birbirlerine bağımlılığının benzer olabileceğini iddia etse de; aslında bu bağımlılık oldukça değişkendir. Bireyler kendilerini görevlerinde daha fazla diğerlerine bağımlı algıladıkça, işlerinde kişisel başarı elde ettikleri hissine sahip olabilmeleri daha da güçleşebilmektedir (Manz ve Angle, 1986:309-334). Benzer şekilde, koşullar bireysel başarılar sergilemelerine izin vermediğinde; bireyler çaba göstermeme eğilimi içine girmektedirler (Jones, 1984:684-695; Williamson, 1975).

Görevde birbirine bağımlılık yüksek olduğunda, bireyler çabalarının diğer grup üyelerininkinden ayırt edilemeyeceğine inanmakta ve bu durumda çabalarını azaltmanın en iyisi olacağına karar verebilmektedirler. Diğer yandan görevde birbirine bağımlılık düşük olduğunda, bireyler çabalarının diğer grup üyelerininkinden ayırt edilebileceğine inanmakta ve bu durumda fark edilmenin çabaları arttırmaya değer olacağına karar verebilmektedirler (Liden ve ark., 2004:285-304).

4.1.2. Görevin Görünürlüğü

Bir iş ortamında çalışanların görevlerinin görünürlüğüne dair algılamaları bireyden bireye değişkendir ve bu algılamalar sosyal kaytarmayı etkilemektedir (George, 1992:191-202). Algılanan görevin görünürlüğü, amirin bireyin işe ilişkin çabasının farkında olduğuna dair bireyin inancını ifade etmektedir (Kidwell ve Bennett, 1993:429-457). Genellikle, bireyler yalnız çalıştıklarında görev görünürlüğü yüksektir. Bireyler bir grubun parçası olarak çalıştıklarında ise, görev görünürlüğü düşük olma eğilimindedir. Bir iş grubu içinde görevde birbirine bağımlılığın artması, grup üyelerinin bireysel katkılarının denetlenmesini giderek güçleştirmesine bağlı olarak, görevin görünürlüğünü azaltmaktadır. Bireysel katkılar ortak çabalardan ayırt edilemez olduğunda, bireyler artık kişisel

çabalarını kanıtlayamaz ve bu çabalarına ilişkin faydalarda hak iddia edemez hale gelirler (Jones, 1984:684-695). Özellikle kendilerinden daha az çaba gösteren kişilerle çalışan ve bunun fark edilmediğini, bu kişilerin olumsuz sonuçlara katlanmadığını gören bireyler haksızlık, eşitsizlik duygularına kapılabilirler (Piezon ve Ferree, 2008:1-17).

Görevin görünürlüğün düşük olması durumunu Latane ve arkadaşları (1979:822-832) "kalabalıkta saklanmak" olarak ifade etmişlerdir. Görevin görünürlüğü düşük olduğunda, çalışanlar ne kadar çok çalıştıklarının ve ne kadar çaba harcadıklarının amirleri tarafından belirlenmesinin zor olduğunu düşünürler. Bu durumda, çalışanlar fark edilmeyeceğini ve olumsuz sonuçlar getirmeyeceğini düşündükleri için sosyal kaytarma yaparlar. Görevin görünürlüğü düşük olduğunda, bireyler fazla çaba göstermekten fayda göremeyeceklerini ve az çaba gösterdikleri için de cezalandırılmayacaklarını düşünürler (George, 1992:191-202).

Bunun tersi olduğunda, yani görevin görünürlüğü yüksek olduğunda ise, çalışanlar amirlerinin bireysel çabalarının farkında olduğunu düşündükleri için sosyal kaytarma yapmazlar. Bu durumda, gösterdikleri çabanın ödüllendirileceğine veya esirgedikleri çabanın ise cezalandırılacağına inanırlar. Ayrıca görevin görünürlüğü yüksek olduğunda, performans-çıktı ilişkisini olumlu algılayan çalışanlar fazladan çaba harcamak için de motive olabilmektedirler. Performans ile çıktı arasındaki ilişki olumlu algılandığında sosyal kaytarma olasılığı azalmakta; olumsuz ya da az olumlu algılandığında ise sosyal kaytarma olasılığı artmaktadır (Jones, 1984:684-695; Karau ve Williams, 1993:681-706; George, 1992:191-202).

4.1.3. Ayırt Edilebilirlik ve Değerlendirme Potansiyeli

Grup üyelerinin bir ürün meydana getirmek için gösterdikleri bireysel çabalar birbirlerinden ayırt edilemediği zaman, bireylerin görevlerinin görünürlüğü düşük olmakta ve dolayısıyla amirler tek tek bireysel katkıları değerlendirememektedir. Bu durumda, bireysel çaba ile ödüller veya yaptırımlar arasındaki algılanan ilişki zayıf olduğu için çalışanların motivasyonları düşmektedir (Jones, 1984:684-695). Yaptığı işin görülmediğini, tek başına değerlendirilmediğini hisseden bireyler, çabalarının ödüllendirilmeyeceğini ve kaytarmalarının da cezalandırılmayacağını düşünebilirler.

Karau ve Williams (1993:681-706) bireysel ve grup halinde çalışmalarda değerlendirme potansiyelini sabit tuttuklarında, sosyal kaytarmanın ortadan kalktığını gözlemişlerdir. Harkins ve Szymanski, (1989:939-941), Szymanski ve Harkins (1987:891-897) ve Williams ve arkadaşlarına (1981:303-311) göre değerlendirme potansiyeli arttırıldığında, sosyal kaytarma azalmakta veya yok olmaktadır.

4.1.4. Göreve Bağlanma

Her ne kadar dışsal motivasyon kuvvetli bir güç olsa da (Lawler, 1971); çalışanlar yaptıkları işle içten gelen bir şekilde de ilgilenebilmektedirler (Örn.: Hackman ve Oldham, 1980:250-279). İçsel motivasyon yüksek olduğunda, amirler yeterli düzeyde performans elde etmek için çalışanları yakından denetlemek zorunda kalmayabilirler. İçten gelen bağlanma, yapılan işin ve bu işi gerçekleştirmek için sergilenen bireysel katkının anlamlı ve önemli olduğuna dair inançları ifade etmektedir (George, 1992:191-202). Buna paralel olarak, bazı laboratuvar araştırmaları sonucunda göreve içten gelen bağlanmanın sosyal kaytarmayı azalttığı gözlemlenmiştir (Örn.: Harkins ve Petty, 1982:1214-1230; Brickner ve ark., 1986:763-770).

İçten gelen bağlanma yüksek olduğunda, çalışanlar çabalarının grup başarısı için önemli olduğunu düşünmekte ve görevin görünürlüğü düşük olduğunda bile sosyal kaytarma sergilemeyebilmektedirler. İçten gelen bağlanma düşük olduğunda ise, bireyler kendi çabalarına ihtiyaç duyulmadığını veya grup performansı için fazla önemli olmadığı hissine kapılabilmektedirler. Bu durumda, görevin görünürlüğünün sosyal kaytarma ile ilişkisi, içten gelen bağlanmanın yüksek olduğu duruma göre daha kuvvetli olmaktadır (George, 1992:191-202).

Brickner ve arkadaşları (1986:763-770) ile Karau ve Williams (1993:681-706) da sosyal kaytarmanın yüksek düzeyde göreve kişisel bağlanma ile azalabileceğini veya ortadan kalkabileceğini kanıtlamışlardır.

4.1.5. Görevin Önemi, Görevin Anlamlılığı ve Bireysel Katılımların Eşsizliği

George, (1992:191-202) içten gelen bağlanmanın üç göstergesi olarak görevin önemini, görevin anlamlılığını ve katılımı ele almıştır. Çalışanlar bireysel görevlerini grup projesi için anlamlı bulmadıkça, fazladan çaba

göstermeye isteksiz olurlar (Karau ve Williams, 1993:681-702). Örneğin bir ödev projesini parçalara bölmek ve her bir öğrenciye basit görevler vermek, öğrencilerile fazla çaba göstermelerinin gerekmediğini düşündürtebilmektedir. Bireyler çıktılar etkilemediklerini düşündükleri zaman, genellikle çabalarını esirgemeye, kişisel ödüller aramaya ve elde edecekleri faydaları en üst düzeye çıkarmaya meyillidirler (Liden ve ark., 2004:285-304). Bir öğrenciden projenin sadece ayırt edilemez bir parçasını tamamlaması istendiğinde, öğrencinin elinden gelenin en iyisini yapma isteği azalmaktadır. Bazen de bir takım baskın kişilikli grup üyeleri diğer üyelerin kendi katkılarını önemsiz hissetmelerini sağlayarak, onları dolaylı olarak katılımlarını azaltmaya teşvik edebilmektedirler (Piezon ve Ferree, 2008:1-17). Karau ve Williams (1993:681-706) görevin önemi arttıkça sosyal kaytarmanın azaldığını ve görevin anlamlılığı yüksek düzeyde olduğunda sosyal kaytarmanın ortadan kalkabileceğini belirlemiştir.

Benzer sonuçlar gösteren bir diğer etken de, çalışanların bireysel katılımlarını eşsiz görmeleridir. Çalışanlar bireysel girdilerini eşsiz gördüklerinde, grup halinde çalışırken de tek başlarına çalıştıklarındaki kadar çaba göstermekte; ancak girdilerini gereksiz gördüklerinde kaytarmaktadırlar (Karau ve Williams,1993:681-706). Harkins ve Petty (1982:1214-1230) de bireylerin eşsizlik hissiyle ilişkili inançlarının sosyal kaytarmayı etkilediğini öne sürmüştür.

4.1.6. Dağıtım Adalet ve Usul Adaleti

Ekonomi literatüründe gerçekleştirilen bazı çalışmalarda, ödül dağıtımındaki adillik çalışanların sosyal kaytarması ile olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur. Ekonomide dağıtım adalete ilişkin genel yaklaşım olan "etkinlik ücreti hipotezi", bireylerin kovulma veya aldıkları ücretleri kaybetme korkusuyla çabalarını esirgemekten kaçınmadıklarını ifade etmektedir (Lazear, 1979:1261-1284; Lazear ve Rozen, 1981:841-864).

Örgütsel davranış literatüründe ise, bireylerin hak ettikleri maddi karşılığı alacağına dair inançlarını temsil eden dağıtım adalet, çalışanların çaba göstermesinde motive edici bir faktör olarak bulunmuştur (Liden ve ark., 2004:285-304). Özellikle George (1995:327-338), örgütsel adalet teorisine paralel olarak, durumsal ödüller olduğunda sosyal kaytarmanın en alt düzeyde olduğunu bulmuştur

Liden ve arkadaşları (2004:285-304) dağıtımsal adalet düşük olduğunda, sosyal kaytarmanın arttığını kanıtlamışlardır. Pabico ve arkadaşları (2008:22-28) da aynı şekilde dağıtımsal adalet ile sosyal kaytarma arasında olumsuz yönde bir ilişki bulmuşlardır.

4.1.7. Kişilik Özellikleri

Her grup projesinde, grup üyelerinin kişilikleri grup tasarımının bir parçasıdır. Proje tasarımında hiç bir sınırlama olmadığında, güçlü kişilik tiplerinin en rahat ettikleri konumlara doğal bir şekilde geçiş yapmaları olağandır. Herhangi bir birey konumu, statüsünü veya güçlü kişiliğini diğer bir grup üyesine baskın çıkmak, gözdağı vermek veya taciz etmek için uygunsuz bir şekilde kullandığında sorunlar baş göstermektedir. Bu davranışlara maruz kalan daha çekingen yapılı bireylerde korkuya bağlı olarak katılımda düşüş görülebilmektedir (Michaelson ve ark., 1997). Palloff ve Pratt (2003) bir sınıfta bir öğrenciyeye yönelik kaba veya sınırlı kişisel atakların grup dinamikleri üzerinde olumsuz etki gösterdiğini ve öğrencilerin kendilerini güvensiz, endişeli ve kişisel duygu ve inançlarını ifade etmekte engellenmiş hissedebileceklerini öne sürmüştür. Pabico ve arkadaşları (2008:22-28) da, baskın kişilik ile sosyal kaytarma arasında olumlu yönde bir ilişki bulmuşlardır.

Sorumluluk hissi, iş arkadaşlarına yardım etme konusunda kişisel bir sorumluluk hissini ifade etmektedir. İşe, iş arkadaşlarına ve örgüte karşı hissedilen sorumluluk arttıkça, performansı arttırmaya yönelik davranışlar da artacaktır. Çalışan sayısı arttıkça, kişi başına düşen iş miktarı da azalacağından (Latane ve arkadaşları, 1979:822-832); iş yükünün paylaşılacağı düşüncesiyle, grup performansına yönelik sorumluluk hissi de azalacaktır. İş arkadaşlarına veya toplu yapılan işe karşı duyulan sorumluluk azaldığında, bireyin grup başarısına katkısını vazgeçilebilir hissetmesi ve dolayısıyla grup içinde daha az çaba göstermesi muhtemeldir (Kerr ve Bruun, 1983:78-94).

Çalışkan bireyler çoğunlukla kararlı, organize, titiz, disiplinli, gayretli, güvenilir, düzenli, iradeli, dikkatli, geleceğe yönelik ve amaçları başarmaya motivedirler (Costa ve McCrae, 1992). Bu özelliğin eksikliği, koordinasyon bozukluklarına, kendini disiplin altına alabilmede yetersizliğe sebep olabilmektedir. Bu yüzden, çalışkanlık seviyesi düşük bir bireyin yüksek olana göre sosyal kaytarma yapmaya daha yatkın olması beklenmektedir. Tan ve Tan (2008:89-108), sosyal kaytarmanın oluşumunda

kişilik ve güdülerin rolleri ile bağlamsal faktörlerin etkisini inceledikleri çalışmalarında, çalışkanlığın ve sorumluluk hissini sosyal kaytarma ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

4.1.8. Kültür ve Cinsiyet Farklılıkları

Bireylerin kaytarmalarına yol açan koşullar, kendi kültürlerinin değerlerine dayanmaktadır. Bu sebepten dolayı, bir bireyin çalışan bir grup içindeki davranışlarının kendi kültürel temelinden ve diğer grup üyelerinin kültürel değerlerinden etkilendiği söylenebilir (Murphy ve Domicone, 2009:1-10).

Sosyal kaytarmanın kültüre bağlı farklılıklardan etkilediğine dair önemli bulgular mevcuttur. Örneğin, Earley (1989:565-581, 1993:319-348) ile Gabrenya, Latane ve Wang (1983:368-384) sosyal kaytarmanın oluşmasında ve derecesinde toplumsuluğun ve bireyselciliğin etkilerini karşılaştırmışlardır. Earley (1989:565-581) bireyselci inançlara sahip Amerikalı yöneticilerin sosyal kaytarma sergilediklerini, fakat toplumcu inançlara sahip Çinli yöneticilerin kaytarmadıklarını gözlemlemiştir. Erez ve Somech (1996:1513-1537) de, toplumsuluk ile sosyal kaytarma arasındaki olumsuz yönde bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Karau ve Williams (1993:681-706) da 78 çalışmayı inceleyerek gerçekleştirdikleri meta-analizde, özellikle kültürün sosyal kaytarma üzerinde oldukça güçlü bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu analizde, Batı kültüründen olan katılımcıların Doğu kültüründen olanlara göre daha fazla sosyal kaytarmaya meyilli oldukları görülmüştür. Ayrıca, kadın çalışanların da daha az sosyal kaytarma yaptıkları belirlenmiştir. Bu durum, kadın çalışanların ve Doğu kültüründen çalışanların, erkeklere ve Batı kültüründen olanlara göre daha fazla gruba yönelik öncelikleri olmasına bağlanmıştır.

Karau ve Williams (1993:681-706) sadece erkeklerden oluşan katılımcıların olduğu deneylerde, sadece kadın katılımcıların olduğu deneylere göre daha fazla miktarda sosyal kaytarma yapıldığını belirlemişlerdir. Ortaklaşa çaba modeline göre, grup halinde çalışırken, stratejik konularda erkeklerin kadınlara göre daha özenli olmaları beklenmektedir. Ancak ortaya çıkan sonuçlarda, erkeklerin daha büyük gruplarda çalışırken kadınlardan daha özenli olmalarına rağmen daha fazla

sosyal kaytarma sergiledikleri; kadınların ise grup büyüdükçe daha tutarlı seviyelerde çaba gösterdiği anlaşılmıştır.

4.1.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütlerce arzu edilen örgütlere faydalı olarak kabul edilen davranışlar; sosyal kaytarma örgütlerin ortadan kaldırmak istedikleri bir davranıştır. Bu iki davranış birbirlerinin neredeyse tam aksini ifade etmektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel gerekliliklerin ve görevin ötesine geçen gönüllü katılımları ifade etmektedir. Yani bu davranışlarda görev tanımında zorunlu olmadığı halde fazladan ve içten gelen çaba göstermek söz konusudur (Organ, 1988). Sosyal kaytarma ise grup içinde gösterilmesi zorunlu çabayı kasıtlı kısıtlama girişimleridir (Kerr, 1983:819-828). Bu durumda, doğal olarak sosyal kaytarma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumsuz yönde kuvvetli bir ilişki beklenmektedir. Tan ve Tan'ın (2008:89-108) çalışması bu hipotezi doğrulamaktadır. Liden ve arkadaşları da (2004:285-304) sosyal kaytarma ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumsuz yönde güçlü bir ilişki bulmuşlardır.

4.2. Grupsal Düzeyde Öncüller

4.2.1. Grup Büyüklüğü

Gruplardaki çalışan sayısı arttıkça, bireylerin ayırt edilebilirliği azalmaktadır. Bu durum her bir bireyin katkısının ayrı ayrı değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır (Jones, 1984:684-695). Diğer üyelerin varlığı, bireylerde anlaşılama hissine de yol açabilmektedir (Garcia ve ark., 2002:843-853). Çıktılarını etkilemeyeceğini düşündüklerinde, bireyler bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde çabalarını esirgemeye meyillidirler (Karau ve Williams,1993:681-706). Bu sebepten dolayı, bireyler çabalarını kısıtladıkları halde, hem aynı ödülleri elde edebilmekte hem de daha düşük maliyetle daha fazla fayda edinebilmektedirler. Bazı durumlarda bireyler bilinçli bir şekilde çabalarını azaltmakta; bazen özellikle büyük gruplarda ise gösterdikleri çabanın farkında olmayarak kasıtsız bir çaba düşüklüğü sergileyebilmektedirler. Laboratuar deneyleri aynı görev üzerinde çalışan kişi sayısı artırıldığında, ortalama bireysel çabada düşüş olduğunu göstermiştir (Harkins ve ark., 1980:457-465; Harkins ve Petty, 1982:1214-1230; Ingham ve ark., 1974:371-384; Kerr ve Bruun, 1983:78-94; Sorkin ve ark., 2001:183-203). Bu deneylere göre grup büyüklüğü arttıkça, bireylerin

gayretlendirilmesi ve denetlenmesi güçleşmektedir (Hechter, 1987). Grup büyüklüğünün artışı kaynaklanan geribildirim ve destek eksikliği de çalışanları sosyal kaytarmaya teşvik etmektedir (Liden ve ark., 2004:285-304).

4.2.2. Grup Kaynaşması

Mudrack (1989:771-785) grup kaynaşmasını, grup üyelerinin birbirlerine doğru çekilme ve bir arada olmayı isteme derecesi olarak tanımlamıştır. Daha açıklayıcı bir tanımla, grup kaynaşması, grup üyelerinin birbirlerine yakınlık derecesinin, grubun bir parçası olarak kalma ve çalışma isteği duyma seviyesinin ve bireyler tarafından grup üyeliğine verilen değerlerin bir ölçümüdür (Karau ve Hart, 1998:185-191).

Grup kaynaşması sosyal kaytarmanın belirgin bir öncülü olarak genel kabul görmüştür. Grup üyeleri birbirlerini sevmediklerinde ve birbirlerine sıkıca bağlı hissetmediklerinde, sosyal kaytarma sergileyebilirler. Öte yandan grup üyeleri arasında “biz” duygusu yerleştiğinde, bireyler sosyal kaytarmayı diğer grup üyelerini hayal kırıklığına uğratan bir davranış olarak görebilirler. Araştırma sonuçları da, grup kaynaşması ile sosyal kaytarma arasındaki olumsuz yönlü ilişkiyi doğrulamaktadır (Liden ve ark., 2004:285-304).

Karau ve Williams (1993:681-706) grup kaynaşması yüksek olduğunda sosyal kaytarmanın azalabildiğini veya yok olabildiğini belirlemişlerdir. Karau ve Williams (1997:156-168) daha sonra gerçekleştirdikleri iki deneyde bu ilişkiyi yeniden kontrol etmişlerdir. İlk deneyde, sekreterlik öğrencilerinden hem tek başlarına hem de grup çalışmasıyla özel kelimeler yazmaları istenmiştir. Grupların bir kısmı yabancılardan, bir kısmı da arkadaşlardan oluşturulmuştur. İkinci deneyde ise, bir kısmı arkadaşlardan bir kısmı yabancılardan oluşan ikililer meydana getirilerek, aynı işleri yapmaları istenmiştir. Her iki deney de yüksek düzeyde grup kaynaşmasının sosyal kaytarmayı olumsuz yönde etkilediği hipotezini doğrulamıştır.

Karau ve Hart (1998:185-191) ile Duffy ve Shaw (2000:3-23) da, sosyal kaytarmanın sadece kaynaşma derecesi düşük veya hiç olmayan gruplarda meydana geldiğini; kaynaşmanın yüksek olduğu gruplarda ise bireylerin ortaklaşa çalışmada tek başlarına çalıştıkları kadar sıkı çalıştıklarını ortaya koymuşlardır. Bu durum muhtemelen, bağlı bir grupta

grubun refahı için üyelerin kaygılanma eğilimlerinden ve dolayısıyla grup performansını olumsuz yönde etkilememek için bireysel çabalarını esirgememelerinden kaynaklanmaktadır (Tan ve Tan, 2008:89-108).

4.2.3. İş Arkadaşlarının Algılanan Kaytarması

İş arkadaşlarının algılanan kaytarması, grup üyelerinin bir veya daha fazla iş arkadaşının sosyal kaytarma yaptığını hissetme derecesini temsil etmektedir (Comer, 1995:647-677). Gerçekte ne olursa olsun, aslında önemli olan çalışanların sosyal kaytarmaya dair algılamalarıdır (Mulvey ve Klein, 1998:62-87). Çalışanlar diğerlerinin davranışlarını gözlemler ve bu gözlemler onların kendi davranışlarını etkiler (Mitchell ve ark., 1985:48-55). Grup üyeleri çoğu zaman iş arkadaşlarının neleri yapıp, neleri yapmadıklarını amirlerden daha iyi ve yakından gözlemleyebilirler. Bazen de, iş arkadaşlarının gösterdikleri çabaya ilişkin algılamalar gerçek gözlemlerden ziyade yorumlara ve şüphelere dayanabilir (Piezon ve Ferree, 2008:1-17). Çalışanların davranışlarına diğer grup üyelerinin hareketlerini nasıl algıladıkları rehberlik eder. Bu durumda, diğerlerinin sosyal kaytarma yaptıklarından şüphelenen bireyler kaytarmaya daha yatkın hale gelirler (Liden ve ark., 2004:285-304).

4.2.4. Güven, İş arkadaşlarının Performanslarına Dair Beklentiler ve Sosyal Telafi

Karau ve Williams (1993:681-706) iş arkadaşlarının performanslarına dair beklentilerin sosyal kaytarma üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Bireyler iş arkadaşlarının iyi performans göstermesini beklediklerinde veya hiçbir beklenti içinde olmadıklarında kaytarabilmekte; ancak onların kötü performans göstermelerini beklediklerinde ise çabalarını esirgememektedirler. Bu durum sosyal telafi teorisine uymaktadır. Sosyal telafi teorisinde, bireyler diğer grup üyelerinin düşük performans göstereceklerini tahmin ederek, performanstaki eksikliği telafi edebilmek için çabalarını arttırma yoluna gitmektedirler. Sosyal telafinin meydana gelme sebeplerinden birisi bireylerin diğer grup üyelerinin düşük performans göstermesini beklemesidir. İş arkadaşlarının katkılarını yetersiz algılama durumu, başkalarına karşı genel bir güven eksikliğinden kaynaklanabilmektedir. Çalışanların birbirlerine güven derecesi ve görevin anlamlılığı sosyal kaytarmanın veya sosyal telafinin oluşumunda önemli kriterlerdir (Williams ve Karau, 1991:570-581).

Williams ve Karau'nun (1991:570-581) çalışmasında, grup arkadaşlarına orta ve yüksek düzeyde güvenen bireylerde sosyal kaytarma görülmüştür. Güven düzeyi düşük olan çalışanların ise sosyal telafi etkisiyle yalnız çalıştıklarından daha fazla çaba gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, katılımcıların iş arkadaşlarını sadece güvenilmez değil, aynı zamanda isteksiz ve beceriksiz bulduklarında da sosyal telafi yoluna gittikleri belirlenmiştir. Fang ve arkadaşları (2007) de gerçekleştirdikleri deneylerde, grup üyelerinin diğer üyelerin kaytarma yaptıklarını hissettiklerinde, bu hisse kapılmayan çalışanlara göre daha fazla çaba gösterdiklerini gözlemlemişlerdir.

5. Sonuç

Latane, Williams ve Harkins (1979:822-832) tarafından "*toplumsal bir hastalık*" olarak nitelendirilen sosyal kaytarma, örgütlerde performans kayıplarına, motivasyon kaybına ve verimlilikte azalmaya sebep olmaktadır. Özellikle grup çalışmalarının ön planda olduğu örgütlerde, sosyal kaytarmanın irdelenmesi, önlemler alınması ve konuya bilinçli bir şekilde yaklaşılması örgütün devamlılığı açısından büyük önem teşkil etmektedir. Çalışmanın amacına yönelik yapılan literatür araştırmasında, sosyal kaytarmaya ilişkin genel literatürün oldukça az sayıda ve çoğunlukla sosyal psikoloji alanındaki çalışmalarla sınırlı olduğu dikkat çekmiştir. Yöneticilere bu konuda derli toplu bilgi sunabilecek kaynak sayısının yetersizliği dikkat çekicidir.

Sosyal kaytarma, bireylerin grup halinde çalıştıklarındaki motivasyon ve çabalarının, bireysel çalıştıklarındakine göre azalması durumudur (Karau ve Williams, 1993:681-706). İlk olarak 1880'lerde Ringelmann tarafından araştırılan ve deneylerle ispatlanan sosyal kaytarma, 1970'li yıllarda Latane ve arkadaşları tarafından yeniden gündeme getirilmiştir. Latane ve arkadaşları (1979:822-832) gerçekleştirdikleri deneylerde gözlemledikleri sosyal kaytarmaya üç olası sebep öngörmüşlerdir: Buna göre denekler ya da diğerlerinin kaytarıyor olabileceğini düşündükleri için (algılanan sosyal kaytarma), ya görevin en üst değil, optimum seviyede çaba gerektirdiği düşündükleri için ya da kalabalıkta saklanarak kaytarmanın olumsuz sonuçlarından korunabileceklerine veya kalabalıkta kaybolacaklarından korkarak sıkı çalışmanın adil payını alamayacaklarına inandıkları için kaytarmaktadırlar.

Zamanla sosyal kaytarma kavramına verilen önem arttıkça, sebepleri üzerinde daha fazla araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Sosyal kaytarmanın olası nedenlerini açıklayan başlıca teoriler “sosyal etki”, “beklenti-değer”, “ortaklaşa çaba”, “heves azalması”, “değerlendirme potansiyeli”, “çabanın gereksizliği”, “çabanın denkliği” ve “bireysel özen”dir.

Liden ve arkadaşları (2004:285-304) sosyal kaytarmayı tetikleyen değişkenleri saptamak için çalışmalar yapmış ve bu çalışmaların sonucunda sosyal kaytarmanın öncüllerini bireysel ve grupsal düzeyde iki ana kategoride sınıflandırmışlardır. Bireysel düzeyde öncüller, görevde birbirine bağımlılık, görevin görünürlüğü, ayırt edilebilirlik ve değerlendirme potansiyeli, göreve bağlanma, görevin algılanan önemi, görevin anlamlılığı, bireysel katılımların eşsizliği, bireylerin dağıtımsal adalet ve usul adaletine dair algulamaları, bireylerin kişilik özellikleri, bireylerin kültür ve cinsiyet farklılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları olarak belirlenmiştir. Grupsal düzeyde öncüller olarak ise, grup büyüklüğü, grup kaynaşması ve grup üyeleri arasında algılanan sosyal kaytarmanın yaygınlığı ele alınmıştır.

Araştırmacıların sosyal kaytarmayı grup çalışmalarından uzak tutabilmek için önerdiği yönentlere ise aşağıdaki bölümde yer verilmiştir.

6. Sosyal Kaytarmayı Azaltmaya Yönelik Öneriler

Latane ve arkadaşları (1979:822-832), sosyal kaytarmanın bireyler, sosyal kurumlar ve toplumlar için verimsizlik, etkinlik ve etkilikte yetersizlik, motivasyon düşüklüğü, karlılık düşüşleri gibi olumsuz sonuçlara yol açan bir tür sosyal hastalık olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu durumda sosyal kaytarma ile mücadele etmek, örgütler için çok büyük önem taşımaktadır. Bu mücadelede kullanılacak araçlar, sosyal kaytarmayı meydana getiren unsurların içinde gizlenmektedir. Bu çalışmanın ilk kısmında anlatılan, sosyal kaytarmayı teşvik edebilecek bireysel ve grupsal düzeyde faktörler, aynı zamanda sosyal kaytarmayı engelleyebilmek için de kullanılabilirlerdir.

Örgütlerin sosyal kaytarmayı azaltmak veya mümkünse yok edebilmek için kolaylıkla değerlendirebileceği faktörlerin başında grup kaynaşması ve grup büyüklüğü gelmektedir. Grup kaynaşmasını teşvik eden ve grupları olabildiğince küçük tutmaya çalışan örgütlerde sosyal kaytarma düzeyinin düşmesi beklenmektedir. Her ne kadar örgütlerde grup

çalışanlarına birbirlerine bağımlı görevler verilmesi yönünde bir eğilim görülmekteyse de; karşılıklı bağımlı çalışmanın mümkün olduğunca azaltılması sosyal kaytarma ile baş etmede önemli bir adımdır (Liden ve ark., 2004:285-304).

Ayrıca, örgütlerin iş ve grup tasarımlarını görevlerin ve amaçların çalışanlar açısından anlamlı ve önemli olacak şekilde yapmaları halinde, algılanan sosyal kaytarmada azalma olduğu bulunmuştur (Hackman ve Oldham, 1976:250-279; Liden ve ark., 2000:407-416; Spreitzer ve ark., 1997:679-704). Çalışanlar işlerini ve grup misyonlarını önemli ve anlamlı gördükçe, daha az kaytarmakta ve hatta iş arkadaşlarının eksikliklerini telafi etme çabası içine girebilmektelerdir (Williams ve Karau, 1991:570-581).

Rothwell (2004) sosyal kaytarmaya çözüm olarak grup motivasyonunu; motivasyon için de "motivasyonun 3 C'si" olarak bilinen "işbirliği" (collaboration), "içerik" (content) ve "seçim" (choice) kavramlarının uygulanmasını önermiştir. Rothwell'in (2004) "işbirliği"nden kastettiği, grup üyelerinin tümüne özel ve anlamlı görevlerin verilmesidir. "İçerik" ise, bireyin görevinin grup için önemini temsil etmektedir. "Seçim" kavramı da, grup üyelerine gerçekleştirmek istedikleri görevi seçme fırsatının verilmesini temsil etmektedir. Rothwell'e (2004) göre, bu üç kavram uygulandığında sosyal kaytarmada önemli bir azalma görülmektedir.

Öte yandan sosyal kaytarmayı tamamen yok etmek suni ortamlarda gerçekleştirilen deneylerdeki kadar kolay değildir. Öncelikle, sosyal kaytarma görev ve çaba türlerinde çok geniş bir alana yayılmıştır. Sosyal kaytarma sadece en üst düzeyin hedeflendiği görevlerle sınırlı değildir. En uygun düzeyin hedeflendiği görevlerde de bu sorun yaşanmaktadır. Sosyal kaytarma hem bilişsel, hem fiziksel hem de algısal çabalar için geçerli olabilmektedir. Ayrıca, her ne kadar Doğu kültürlerinde ve kadınlarda daha az olduğu belirlenmişse de; yine de bu koşullarda da tamamen yok olmamaktadır. Üstelik katılımcıların ayrı ayrı değerlendirilme potansiyelleri veya görevlerin anlamlılığı yüksek tutulmaya çalışılsa da; gerçek hayatta laboratuvar koşullarında olduğu gibi bireysel girdilerin her zaman kolaylıkla ayırt edilebilmesi ve bireylere her zaman ilham verici, ilgi çekici görevlerin verilmesi mümkün değildir. İçsel değeri çok yüksek görünen mesleklerde bile işin en azından bazı önemli kısımları tekrarlayıcı veya sıkıcı olabilmektedir. Son olarak, katılımcıların tümü çok yakın arkadaşlarıyla birlikte çalıştırıldığında bile, yüksek düzeyde grup kaynaşmasının

kaytarmayı azaltsa bile tamamen yok etmediği gözlemlenmiştir. Zaten gerçek hayatta bireyler çoğunlukla iş arkadaşlarını kaynaşacak kadar yakından tanımamakta ve bir arada olamamaktadır (Karau ve Williams, 1993: 681-706). Bu durumda, örgütlerin bu sorununu en azından olabildiğince azaltmak için, sosyal kaytarmayı hafifleten faktörlerin olabildiğince fazlasını bir arada kullanmaları mantıklı olacaktır.

Kaynakça

- Brickner, M. A., Harkins, S. G. ve Ostrom, T. M. (1986). Effects of personal involvement: thought-provoking implications for social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), 763-770.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1992). *NEO-PI-R professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Comer, D.R. (1995). A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, 48, 647-677.
- Davis, J. H. (1969). *Group performance*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Duffy, M. K. ve Shaw, J. D. (2000). The Salieri syndrome: Consequences of envy in groups. *Small Group Research*, 31, 3-23.
- Earley, P. C. (1989). Social Loafing and Collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34, 565-581.
- Earley, P.C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36, 319-348.
- Erez, M. ve Somech, A. (1996). Is group productivity loss the rule or the exception? Effects of culture and group based motivation. *Academy of Management Journal*, 39, 1513-1537.
- Fang, H., Liu, P. ve Chang, C. (2007). *An Experimental Study of the Factors Influencing Social Loafing in Cooperation Performance of Team Members*. Paper presented at International Conference on Business and Information, Tokyo, Japan.

- Gabrenya, W.K., Jr., Latane, B. ve Wang, Y. (1983). Social loafing in cross-cultural Perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 14, 368-384.
- Garcia, S. M., Weaver, K., Moskowitz, G. B. ve Darley, J. M. (2002). Crowded minds: The implicit bystander effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 843-853.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35, 191-202
- George, J. M. (1995). Asymmetrical effects of rewards and punishments: The case of social loafing. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 327-338.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R.. & Oldham, G. R. 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harkins, S. G. (1987). Social loafing and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 23, 1-18.
- Harkins, S. ve Jackson, J. (1985). The role of evaluation in eliminating social loafing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 457-465.
- Harkins, S. G., Latané, B. ve Williams, K. (1980). Social loafing: Allocating effort or taking it easy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16: 457- 465.
- Harkins, S. G. ve Petty, R. E. (1982). Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1214-1230.
- Harkins, S. ve Szymanski, K. (1987). *Social facilitation and social loafing: New wine in old bottles*. In C. Hendrick (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology*, 9, 167-188. Beverly Hills, CA: Sage.

- Harkins, S. G. ve Szymanski, K. (1989). Social loafing and group evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 939-941.
- Hechter, M. (1987). *Principles of group solidarity*. Berkeley: University of California Press.
- Heckhausen, H. (1977). Achievement motivation and its constructs: A cognitive model. *Motivation and Emotion*, 1, 283-329.
- Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54, 129-139.
- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J. ve Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies on group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371-384.
- Jackson, J. M. (1986). In defense of social impact theory: Comment on Mullen. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 511-515.
- Jackson, J.M. ve Harkins, S.G. (1985). Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1199-1206.
- Jackson, J. M. ve Williams, K. D. (1985). Social loafing on difficult tasks: Working collectively can improve performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 937-942.
- Jones, G. R. (1984). Task visibility, free-riding and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior. *Academy of Management Review*, 9, 684-695.
- Karau, S. J. ve Hart, J. W. (1998). Group cohesiveness and social loafing: Effects of a social interaction manipulation on individual motivation within groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 185-191.
- Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 681-706.

- Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 1, 156-168.
- Kerr, N. (1983). Motivation loss in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 819-828.
- Kerr, N. L. ve Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 78-94.
- Kidwell, R. E. ve Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues research. *The Academy of Management Review*, 18(3), 429-457.
- Kravitz, D. A. ve Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 936-941.
- Latane, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36, 343-356.
- Latane, B., Williams, K.D. ve Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.
- Lawler, E. E., (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw-Hill.
- Lazear, E. P. (1979). Why is there mandatory retirement? *Journal of Political Economy*, 87, 1261-1284.
- Lazear, E. P. ve Rosen, S. (1981). Rank order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89, 841-864.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. ve Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2) 285-304.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes.

Journal of Applied Psychology, 85, 407-416.

Manz, C. C. ve Angle, H. (1986). Can group self-management mean a loss of personal control: Triangulating a paradox. *Group & Organization Studies*, 11, 309-334.

Michaelsen, L. K., Fink, L. D. ve Knight, A. (1997). *Lessons for classroom teaching and faculty development*. University of Oklahoma, Program for Instructional Innovation.

Mitchell, T. R. (1974). Expectancy models of job satisfaction, occupational preference and effort: A theoretical, methodological, and empirical appraisal. *Psychological Bulletin*, 81, 1053-1077.

Mitchell, T. R. (1982). *Expectancy-value models in organizational psychology*. In N. T. Feather (Ed.), *Expectations and actions: Expectancy value models in psychology*, 293-312. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Mitchell, T. R., Rothman, M. ve Liden, R. C. (1985). The effects of normative information on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 70, 48-55.

Mudrack, P. E. (1989). Group cohesiveness and productivity: A closer look. *Human Relations*, 42, 771-785.

Mullen, B. (1983). Operationalizing the effects of the group on the individual: A self-attention perspective. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 295-322.

Mulvey, P.W. ve Klein, H. J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy in group goal processes and group performance. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 74, 62-87.

Murphy, S. M. ve Domicone, H. (2009). Trustworthiness and social loafing: An examination of Austrian and American students. *Journal of International Business and Cultural Studies*.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Pabico, J. P., Hermocilla, J. A. C., Galang, J. P. C. ve De Sagun, C. D. (2008). Perceived Social Loafing in Undergraduate Software Engineering Teams. *Philippine Information Technology Journal*, 1(2),22-28
- Palloff, R. M. ve Pratt, K. (2003). *Virtual student: A profile and guide to working with online learners*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Paulus, P. B. (1983). *Group influences on individual task performance*. In P. B. Paulus (Ed.), *Basic group processes*, 97-120. New York: Springer-Verlag.
- Pearce, J. L. ve Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extra-role behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76: 838-844.
- Piezon, S. L. ve Ferree, W. D. (2008). Perceptions of social loafing in online learning groups: A study of public university and U.S. Naval War College students. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 9(2), 1-17.
- Porter, L. W. ve Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey.
- Ringelmann, M. (1913). Research on animate sources of power: The work of man. *Annales de l'Institut National Agronomique*, 12, 1-40.
- Rothwell, J. D. (2004). *In the Company of Others*. New York. McGraw-Hill.
- Schachter, S. (1959). *The psychology of affiliation: Experimental studies of the sources of gregariousness*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Shea, G. P. ve Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 323-356.
- Shepperd, J. A. (1993). Productivity loss in groups: A motivation analysis. *Psychological Bulletin*, 113, 67-81.
- Sheppard, J. A. ve Taylor, K. M. (1999). Social loafing and expectancy-value theory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1147-1158.

- Sorkin, R. D., Hays, C. J. ve West, R. (2001). Signal-detection analysis of group decision making. *Psychological Review*, 108, 183-203.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. ve Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 679-704.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. NY: Academic Press.
- Stevenson, C. (1990). Motivating effort under social loafing conditions: The effects of private self-awareness on task effort. *Dissertation Abstracts International*, 50, 482IB. (University Microfilms No. 90-06796)
- Stroebe, W. ve Frey, B. S. (1982). Self-interest and collective action: The economics and psychology of public goods. *British Journal of Social Psychology*, 21, 121-137.
- Szymanski, K. ve Harkins, S. G. (1987). Social loafing and self-evaluation with a social standard. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 891-897.
- Tan H. H. ve Tan M. L. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors. *The Journal of Psychology*, 142(1), 89-108.
- Ülke, H. E. (2006). *Investigating the Role of Personality and Justice Perceptions on Social Loafing*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wagner, J. A. (1995). Studies of individualism/collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38, 152-172.
- Williams, K. D., Harkins, S. G. ve Latane, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 303-311.
- Williams, K. D. ve Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation:

The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 570-581.

Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.

Wrightsman, L. S. (1960). Effects of waiting with others on changes in level of felt anxiety. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 216-222.