

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

## İŞYERİNDE ÖZ ŞEFKAT KAVRAMI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA\*

### A QUALITATIVE RESEARCH ON SELF-COMPASSION AT WORK

Dr. Öğr. Üyesi Dilek Işılay ÜÇOK<sup>1</sup>

#### ÖZ

Öz şefkat kavramı; “kişinin ıstırap, acı, yetersizlik ve başarısızlık hislerine kapıldığı kötü zamanlarında kendisine karşı nazik ve sevecen olması, negatif duygularının farkında olarak bunları kabul edebilmesi ve yaşanabilecek zorlukların insan yaşamının bir parçası olduğunu bilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı; işyerinde çalışanların öz şefkat duyguları içinde olmalarına etki edebilecek bireysel ve örgütsel özelliklerin tespit edilmesi ve diğer çalışanların olası tepkilerini ortaya koymaktır. Nitel araştırma yönteminin tercih edildiği bu çalışmada, çalışma grubuyla derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiş ve öz şefkat duygularına zemin oluşturan birtakım bireysel/örgütsel öncüllerin yanı sıra, çalışma ortamındaki diğer kişilerin tepkileri değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularının, örgütsel davranış alanında az sayıda çalışmaya konu olan öz şefkat kavramının kuramsal yapısını zenginleştireceğine ve çalışma hayatındaki kişilerin öz şefkat duygularını araştıran ilk nitel çalışma olması nedeniyle de ulusal yazına katkıda bulunacağına inanılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İşyerinde Öz Şefkat, Öz Şefkat, Öz Sevecenlik, Ortak Paylaşım, Bilinçli Farkındalık.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** M10, M12, M19.

#### ABSTRACT

Self-compassion entails being warm and having an understanding toward ourselves when we suffer or feel inadequate, rather than ignoring our pain or flagellating ourselves with self-criticism. The study aims to determine the individual and organizational antecedents that may affect the employees' self-compassion in the workplace and reveal other employees' possible reactions. In the study, in which the qualitative research method is preferred, in-depth interviews are conducted with the study group, and the reactions of other people in the work environment are evaluated, as well as some individual/organizational antecedents that formed the basis for self-compassion. It is believed that the research findings would enrich the theoretical framework of self-compassion, which is the subject of few studies in the field of organizational behavior and contribute to the national literature as it is the first qualitative study investigating self-compassion feelings of people in the workplace.

**Keywords:** Self-Compassion at Work, Self-Compassion, Self-Kindness, Common Humanity, Mindfulness.

**JEL Classification Codes:** M10, M12, M19.

\* Bu çalışma için Doğuş Üniversitesi Etik Kurulundan E-42435178-050.06.04-19729 sayılı ve 08.02.2022 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

<sup>1</sup>  Doğuş Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, disilay@dogus.edu.tr

## EXTENDED SUMMARY

### **Purpose and Scope:**

The concept of self-compassion, which has been a research subject for many years in psychology, sociology, and educational psychology, was first introduced to the literature by the educational psychologist Kristin Neff (2003) in the early 2000s. Conceptually, it is expressed as realizing the negative situation experienced, admitting it, and caring and displaying sensitivity to oneself by learning from the situation. Even though the relationship between self-compassion and many variables has been examined in the studies carried out to date, it is noteworthy that there are few studies on the concept in work life where increased competition, excessive workload, speed of change, and feelings of burnout are intense. Considering that the existence of self-compassion feelings in the work environment is the basis of many positive emotions, attitudes, and behaviors (Kanov et al., 2004), it is thought that revealing the individual and organizational characteristics of self-compassion will contribute to the few studies on the concept in the field of organizational behavior.

### **Design/methodology/approach:**

In this study, phenomenological design, which is one of the qualitative research methods focusing on how phenomena and behaviors occur, was preferred to determine the participants' thoughts about self-compassion and their observations in the working environment. In the determination of the people to take part in the research, convenience sampling was used. As a data collection tool, in-depth interviews with the study group were conducted by interviewing online. Care was taken to ask the questions in the "interview form" used during the interviews as clearly as possible and not to be directive. In the study, semi-structured interviews were conducted with 12 full-time private sector (banking-education-logistics) employees in Istanbul. In the data analysis process, the data obtained from the study group were transformed into expression patterns by using the inductive analysis method, one of the content analysis types, and sub-themes were determined to gather these expressions under specific themes. The stages of coding the data in the content analysis, finding the themes, organizing the codes and themes, and defining and interpreting the findings formed the basis for the data analysis process. After the interviews were completed, the recordings were transcribed, and the obtained text was read again by the researcher and an academician; the data coding phase was started, and the content analysis was completed.

### **Findings:**

The people in the study group often emphasized individual/personality characteristics in revealing their feelings of self-compassion. Accordingly, people prone to positive self-evaluation, accept their mistakes as they are, have high self-esteem, and are moderate/understanding will have a more inclusive/protective attitude and behave more compassionately instead of punishing themselves under adverse circumstances. Also, it was stated that middle-aged people and those who have more experience in business life better recognize the factors that create stress in the work environment and will be more successful in using emotion regulation methods (acceptance, positive review, etc.) due to these events. Moreover, they stated that organizational characteristics and managerial practices might be a factor in an attitude of people that includes being more constructive and forgiving towards themselves after their mistakes. Managers who have a guiding and supportive attitude towards their employees after negative business results or low-performance indicators were expressed to give positive messages to the people in question, and this approach will prevent people from having negative feelings such as seeing failures as the end of life, blaming themselves or belittling themselves. Another issue emphasized was that in organizational structures where thick lines separate subordinate-superior relations, a common sharing and emotional integrity cannot be created, and the punishment processes experienced in interpersonal relations in the working environment can be applied by the person against himself/herself when the time comes. In line with the answers expressed about how people in the workplace react to an employee's feelings of self-compassion, it was indicated that the reactions given might vary in line with the culture of the country/organization, and the reactions may differ depending on the characteristics of the sector in which the organization operates. It was stated that in organizations where a culture of tolerance, reconciliation, cooperation, and togetherness has not developed, people's efforts to understand their own pain, failure, and inadequacy without judgment might be perceived as "weakness, fragility, self-indulgence, and coquetry" by other employees and that people may avoid turning to their self-compassion feelings with this hesitation.

### **Conclusion and Discussion:**

It was stated that together with some demographic characteristics, the cultural structure in which people grew up might also be effective in expressing these feelings. Previous studies on the subject reveal that personality traits will play a role in influencing feelings of self-compassion (Di Fabio & Saklofske, 2021) and that particularly agreeable/extroverted and conscientious people may be more inclined to have feelings of self-compassion (Neff et al., 2007). The effect of family/country culture on self-compassion feelings, another issue emphasized by the participants, was similarly noted in the study conducted by Neff et al. (2008). The upbringing of people was expressed as a possible effect on these emotions. However, it is also thought that it is a remarkable emphasis that the participants in this study stated that people who grew up in societies where individuality is at the forefront would experience feelings of self-compassion more intensely. In line with the answers given to the questions asked to determine the organizational characteristics that play a role in the emergence of self-compassion, the participants stated that supportive organizational characteristics and value-oriented management practices could be determinative.

## 1. GİRİŞ

Öz şefkat, “kendine, kendi kendini” anlamına gelen “öz” ve “sevecenlik” anlamına gelen şefkat sözcüğünün birleşiminden oluşmakta ve “koruyarak sevmek” anlamına gelmektedir (TDK, 2020). Temellerini Doğu felsefesinden alan öz şefkat kavramı, kişilerin başkalarına karşı saygı, anlayış ve merhamet gösterebilmeleri için öncelikle söz konusu duyguları kendilerine karşı geliştirmelerine odaklanan bir inanç yapısı doğrultusunda şekillenmektedir (Bennett, 2001). Psikoloji, sosyoloji ve eğitim psikolojisi alanında uzun yıllardır araştırma konusu olan öz şefkat kavramı ilk olarak 2000’li yılların başında eğitim psikoloğu Kristin Neff (2003) tarafından literatüre kazandırılmış ve kavramsal olarak, yaşanan olumsuz durumu fark etme, kabullenme ve ondan ders çıkartarak kişinin kendisine karşı özen ve hassasiyet göstermesi olarak ifade edilmiştir. Bu noktada, öz şefkat duygusunun, yaşanan olumsuz bir durum karşısında kişinin kendisine karşı suçlayıcı ve eleştirel bir tutum içine girmekten ziyade, yaşamış olduğu acıyı kabullenerek daha yapıcı bir tutum içinde olmasına olanak sağladığı vurgulanmaktadır (Neff, 2003). Kişilerin, yaşamış oldukları zorlayıcı yaşam olayları nedeniyle kendilerini suçlayıcı/cezalandırıcı duyguların içine girmek yerine, bu duyguları bastırmadan yüzleşmeleri, hem işlevsel bir baş etme yöntemi olarak kabul edilmekte hem de söz konusu kişilerin daha sonrasında öfke, utanç ve umutsuzluk gibi daha yıkıcı duygularla baş başa kalmalarının önüne geçmektedir (Werner vd., 2012). Bu nedenle, öz şefkat duygusuna sahip kişilerin hayat içerisinde sadece olumsuz duygu ve düşüncelere odaklanmak yerine, söz konusu durumların kalıcı ve sadece kendi yaşamlarına has olmadığını düşünmelerini sağlayacak bilişsel bir yapı içinde oldukları bilinmektedir (Neff vd., 2005; Neff ve Dahm, 2016).

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda, öz şefkat kavramının birçok değişkenle ilişkisinin incelenmiş olmasına rağmen, artan rekabet, aşırı iş yükü, değişim hızı ve tükenmişlik duygularının yoğun olarak gözlemlendiği iş yaşamında konuyla ilgili az sayıda çalışmanın bulunması dikkat çekicidir. Pozitif psikoloji bağlamında da değerlendirilen öz şefkat kavramının, çalışma yaşamı üzerindeki olumlu etkilerin zaman içerisinde fark edilmiş olmasının, kavramın örgütsel davranış alanındaki çalışmalara dahil edilmesine olanak sağladığı görülmektedir. Bu çalışmalarda söz konusu kavramın psikolojik dayanıklılık (Lewis ve Ebbeck, 2014; Kemper vd., 2015), iş tatmini (Abacı ve Arda, 2013; Voci vd., 2016; Yalap ve Baygın, 2020), minnet duygusu (Lilius vd., 2008), iş performansı (Aboul-Ela, 2017; Reizer, 2019), iyimserlik (Ergün-Başak ve Can, 2018), psikolojik iyi hal (Wei vd., 2011), psikolojik sağlamlık (Alibekiroğlu vd., 2018), duygusal zekâ (Castilho vd., 2016) ve yardımlaşma davranışıyla (Yarnell ve Neff, 2013; Lindsay ve Creswell, 2014) anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler içinde olduğu belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, öz şefkat duygusunun tükenmişlik sendromunun olumsuz sonuçlarına karşı bir kalkan görevi üstlenebileceği, yapılan araştırmalarda sıklıkla dile getirilmektedir (Raab, 2014; Dev vd., 2018; Kemper vd., 2019). Ek olarak, son dönemde konuyla ilgili yapılan çalışmalarda, öz şefkat kavramının çok yönlü yapısının daha ayrıntılı olarak incelenmesi ve özellikle kavramın alt boyutları noktasında daha fazla kuramsal çalışmanın yapılması önerilmektedir.

Çalışma ortamında öz şefkat duygularının varlığının birçok olumlu duygu, tutum ve davranışın temelini oluşturduğu düşünüldüğünde (Kanov vd., 2004), bu çalışmada söz konusu duyguyu açığa çıkartan bireysel ve örgütsel özelliklerin ortaya konulmasının, örgütsel davranış alanında konuyla ilgili yapılan az sayıdaki çalışmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, örgütlerde, öz şefkat duygularına karşı diğer çalışma arkadaşlarının verecekleri olası tepkilerin tespit edilmesinin hem alan yazındaki boşluğu dolduracağına hem de çalışanlar arasındaki karşılıklı güven ve iletişimin temelini oluşturan birliktelik kültürüne katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Neff (2003, s. 87) öz şefkat kavramını “kişinin ıstırap, acı, yetersizlik ve başarısızlık hislerine kapıldığı kötü zamanlarında kendisine karşı nazik ve sevecen olması, olumsuz duygularının farkına vararak bunları kabul edebilmesi ve yaşanabilecek zorlukların insan yaşamının bir parçası olduğunu bilmesi” olarak tanımlamakta ve kişilerin stres, tükenmişlik ve başarısızlık kaygısı vb. pek çok olumsuz durumla başa çıkmalarında, söz konusu kavramın önemli bir rol üstlendiğini belirtmektedir. Kavramın alt boyutlarına bakıldığında; (a) *öz sevecenlik* (kişinin başarısızlık duygusu/acı veren durumlar karşısında kendisini acımasız bir biçimde eleştirmek yerine nazik ve anlayışlı olması) (b) *ortak paylaşım* (kişinin yaşadığı olumsuz deneyimleri sadece kendisine özgü görmek yerine, benzer durumların diğer insanlar tarafından da yaşandığının bilincinde olması) ve (c) *bilinçli farkındalık* (kişinin yaşamış olduğu olumsuz duygu ve düşünceleri bastırmak yerine farkına varması ve olumlu yöne çevirebilmenin yollarını araması) olarak adlandırılan, birbirleriyle etkileşimli üç boyuttan oluştuğu ifade

edilmektedir (Neff, 2003; Neff ve Dahm, 2016; Özpeynirci ve Kırmızı, 2020). Öz sevecenlik boyutunda vurgulanan esas tema, kişilerin, yapmış oldukları hatalardan dolayı kendilerini acımasızca cezalandırmak yerine daha sevecen ve anlayışlı bir tutum sergilemeleri üzerine odaklanmaktadır. Bu noktada kişiler, pişmanlık ya da suçluluk duygularıyla baş etmek yerine, affedici bir tutum sergileyerek söz konusu hatanın/başarısızlığın sorumluluğunu almaktadırlar. Ortak paylaşım boyutunda; kişilerin yaşadıkları olumsuz deneyimler sonucunda hissettikleri üzüntü ve hayal kırıklığının kendilerine has duygular olmadığını, aksine, benzeri duygusal süreçlerin diğer insanlar tarafından da yaşanabileceğinin bilincine varılması üzerine kuruludur. Bu noktada kişiler, yaşanan olumsuz olayları hayatın doğal bir akışı olarak yorumlamakta ve söz konusu durumları, “deneyim” kazanmanın bir aracı olarak görmektedirler. Bilinçli farkındalık boyutunda ise; kişilerin olumsuz duygu, düşünce ve tutumlarını bastırmak yerine yaşanan sorunların farkına varıp, açık bir zihinle durumu kabullenmeleri konusuna vurgu yapılmaktadır. Farkındalığı yüksek olan kişilerin, olumsuz yaşam olaylarını görmezden gelip bastırmak yerine, nedenleri üzerine odaklandıkları ve yargılamayan bir niyetle duygularına daha objektif bir şekilde yaklaştıkları bilinmektedir (Kurtoglu ve Başgöl, 2021). Bu noktada, öz şefkat kavramının, kişinin yaşamış olduğu acıya karşı açık olması, bu durumdan kaçınmaya yönelik tutum/ davranışlar sergilememesi, acıyı dindirmeye istek duyması ve bütün bu süreci, büyük bir yaşam deneyimi olarak anlamayı içeren bir yapıda olduğu görülmektedir.

Strauss vd. (2016) ise; öz şefkat kavramını bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bir süreç olarak ele aldıkları çalışmada; kavramın beş unsurdan oluştuğunu ifade etmişler ve hem kişinin kendisine hem de diğer insanlara atıfta bulunarak, konunun daha geniş bir perspektiften ele alınmasına zemin oluşturmuşlardır. Bu unsurlar; (a) acı çekmeyi tanımak (b) acı çekmenin evrenselliğini anlamak (c) acı çeken kişinin yaşadığı sıkıntıyla bağlantı kurmak (d) empati sonrasında ortaya çıkan rahatsız edici duyguları tolere etmek ve (e) yaşanan acıyı hafifletmek için motive olmak şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanımlama sonrasında şefkatin sadece bir duygu olmadığı; içinde acıya karşı duyarlı olmayı, onu kabullenebilmeyi ve tolere edebilmeyi, evrenselliğini anlamayı ve harekete geçebilmeyi içeren daha karmaşık bir yapıya sahip olduğu anlaşılmış ve konuyla ilgili daha kapsamlı araştırmalara ihtiyaç duyulduğunun altı çizilmiştir (Özpeynirci ve Kırmızı, 2020).

Öz şefkat kavramına benzer özellikler taşımalarına rağmen merhamet, öz saygı, öz bağışlama, kendine acıma gibi yapılara yakından bakıldığında birtakım farklılıkların olduğu göze çarpmaktadır. Merhamet, “bir başkasının ıstırabını fark etmek, onun acısına duygusal bir tepki vermek ve onu hafifletmeye veya hafifletmeye yardımcı olmak için hareket etmeyi” içermektedir (Kanov vd., 2004, s. 810). Hem öz şefkat hem de merhamet duygusunun, “önem vermek, özen göstermek” noktasında ortak paydaya sahip oldukları fakat öz şefkat söz konusu olduğunda bu özenin kişinin kendisine, merhametin ise başka bir kişiye yönlendiği görülmektedir. Kişinin öz değerinin belirlenme süreci olarak tanımlanan öz saygı ise öz şefkat kavramından ayrı bir yapıya sahiptir. Öz saygının belirlenmesinde kişinin kendisi ya da başkaları tarafından yapılan bir performans değerlendirme süreci söz konusu iken, öz şefkate aksine, bir öz değerlendirme süreci içermeden kişinin acısını yargılayıcı olmayan bir şekilde anlamasını gerektirir (Neff, 2003). “Kişinin yaptığı hata ile yüzleşmesi sonucu kendine karşı hissettiği kızgınlık yerine kabul, cömertlik ve sevgi gibi olumlu duygular geliştirmeye istek duyması” (Enright, 1996, s. 115) olarak tanımlanan kendini affetmek kavramının ise öz şefkat duygusundan farklı biçimde kişinin kendi yanlış davranışına tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Oysa öz şefkat duygusunda odak nokta kişinin yaşadığı fakat bununla sınırlı olmayan yanlışlar dahil olmak üzere daha geniş bir acı yelpazesine tepki olarak ortaya çıkabilir. Son olarak öz şefkat, “kişinin kendi fiziksel veya zihinsel ıstırabı, sıkıntısı veya mutsuzluğu nedeniyle kendisine karşı hissettiği derin üzüntü” (Stöber, 2003, s. 185) olarak tanımlanan kendine acıma kavramından farklıdır. Kendine acıma ve öz şefkat kişinin kendi acısına yönelik vermiş olduğu tepkiler olsa da kendine acıma, genellikle acıyı abartan ve olumsuz duygularla aşırı özdeşleşmeyi teşvik eden benmerkezci bir deneyim içermektedir. Buna karşılık, öz şefkat, acı çekmenin kişiler açısından benzersiz bir deneyim değil, insanlık için ortak bir deneyim olduğunu vurgulamaktadır (Dodson ve Heng, 2021).

Çalışanlar açısından artan önemine rağmen, öz şefkat kavramının örgütsel davranış çalışmalarında yeterince incelenmediği, var olan araştırmaların çoğunlukla psikoloji/egitim bilimleri alanında ve üniversite öğrencilerinden oluşan örneklem gruplarıyla yürütüldüğü görülmektedir. Konuyla ilgili uluslararası yazına bakıldığında, Dodson ve Heng’in (2021) örgütlerde öz şefkat kavramıyla ilgili bugüne kadar yapılmış olan araştırmaları derledikleri çalışmada; kavramın öncülleri [bireysel-bağlamsal] ve potansiyel sonuçları [içsel sonuçlar-kişilerarası sonuçlar] ele alınmış ve konunun örgütsel çıktılar üzerinde anlamlı katkıların olduğu ifade edilmiştir. Kavramın ortaya çıkmasında payı olan bireysel öncüllere ayrıntılı bakıldığında, Büyük Beş’li kişilik boyutlarından uyumluluk, dışa dönüklük ve vicdanlılık özelliklerinin, öz şefkat duygusuyla pozitif; nevroitiklik özelliğinin ise negatif yönlü ilişkisinin olduğu belirtilmektedir (Neff vd., 2007). Bunun yanı sıra, içinde bulunulan ülke kültürünün ve kişilerin

yetiştirilme şartlarının da öz şefkat algısını etkileyebileceği ifade edilmektedir (Neff vd., 2008). Bağlamsal öncüller değerlendirildiğinde ise, örgütsel destek algısı (Killian, 2008; Hotchkiss ve Leshner, 2018) ve iş yükünün (Egan vd., 2019), öz şefkat duygusuyla ilişkili oldukları belirtilmiştir. Kavramın, içsel ve kişilerarası sonuçları değerlendirildiğinde; öz şefkat duygusunun kişilerde olumsuz duygu ve düşüncelerin ortaya çıkma olasılığını azaltarak hem zihinsel hem de fiziksel sağlık üzerinde olumlu etkilerinin olduğu vurgulanmaktadır (Kaurin vd., 2018; Wayment vd., 2018). Ek olarak, öz şefkat düzeyleri yüksek olan kişilerin, çalışma ortamında geliştirmiş oldukları ikili ilişkilere zarar verme olasılıklarının düşük olduğu ve bu konudaki becerilerinin diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında daha gelişmiş olduğu ifade edilmiştir (Crocker ve Canevello, 2008). Ulusal yazında ise; Özpeynirci ve Kırmızı (2020), öz şefkat kavramının örgütsel alandaki yansımalarını inceledikleri derleme çalışmada, söz konusu kavramın çalışanlarda örgütsel bağlılık/performans düzeylerinde artışa neden olduğu ve çalışanlar arasında prososyal davranışları teşvik ettiği ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra kişilerin, problem çözme yeteneklerinin (Arslan, 2016), yaşam doyumlarının (Deniz vd., 2012) ve olumlu duygulanım düzeylerinin (Çarkıt ve Yalçın, 2017) öz şefkat düzeyleriyle pozitif yönlü ilişkili oldukları bilinmektedir. Bunun yanı sıra, Yaşa (2019) yapmış olduğu çalışmada öz şefkat düzeyi düşük çalışanların anksiyete düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Öz şefkat kavramının bugüne kadar yapılan çalışmalarda ortaya koyulan bireysel ve bağlamsal öncüllerinin genişletilmesini ve çalışma ortamındaki diğer kişilerin öz şefkat kavramına ne şekilde tepki verebileceğini yanıtlamayı amaçlayan bu çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

- 1) Çalışanların işyerinde öz şefkat duyguları içinde olmalarına etki eden bireysel ve örgütsel özellikler neler olabilir?
- 2) İş yerindeki çalışma arkadaşları bir çalışanın öz şefkat duygularına nasıl tepki vermektedirler?

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada katılımcıların öz şefkat kavramıyla ilgili düşünceleri ve çalışma ortamındaki gözlemlerini belirlemek amacıyla olgu ve davranışların nasıl gerçekleştiğine odaklanan nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenolojik (olgu) deseni tercih edilmiştir. Araştırmada veri toplama amacıyla görüşülecek kişilerin belirlenmesinde, özellikle nitel araştırmalarda var olan durum ile ilgili detaylı bilgi vermeyi hedefleyen, olasılık temelli olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme kapsamında, kolay ulaşılabilir durum örnekleme (Yıldırım ve Şimşek, 2018) yoluna gidilmiştir. Bu çalışma için Doğu Üniversitesi Etik Kurulundan E-42435178-050.06.04-19729 sayılı ve 08.02.2022 tarihli etik kurul onayı alınmıştır. Veri toplama aracı olarak, çalışma grubuyla çevrimiçi ortamda görüşülerek derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar sırasında kullanılan “görüşme formu”nda yer alan soruların mümkün olduğunca açık bir şekilde sorulmasına ve yönlendirici olmamaya özen gösterilmiştir.

Çalışmada, İstanbul ilinde tam-zamanlı 12 özel sektör çalışanıyla yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler öncesinde öz şefkat kavramına ait literatür incelemesinin ardından çalışma grubuna yöneltebilecek sorular oluşturulmuş ve araştırmacı tarafından 2 özel sektör çalışanıyla 30 dakika süren pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde öz şefkat kavramının tanımı, öz şefkat duygusunun oluşmasını sağlayan bireysel özellikler, çalışma ortamında bu duygunun açığa çıkmasını kolaylaştıran/zorlaştıran olası nedenler ve çalışma arkadaşlarının söz konuyu duyguya verebilecekleri tepkiler üzerinde durulmuştur. Bunun yanı sıra, katılımcılar tarafından üzerinde durulan konulara odaklanılmış ve sorular farklı şekillerde tekrar sorularak “tekrarlı sorgulama” gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler sonucunda elde edilen kalıplarının anlam ve içerik açısından değerlendirilmesi amacıyla örgütsel davranış alanında görev yapan 2 öğretim üyesine danışılmıştır. Bu aşamalardan sonra yarı yapılandırılmış sorular üzerinde son düzenlemeler gerçekleştirilmiş ve ana çalışma grubuyla uygulamaya geçilmiştir.

Her bir görüşme ortalama 20 dakika sürmüştü ve elde edilen verilerin araştırma kapsamı dışında kullanılmayacağına, isim belirtilmeyeceğine dair bilgi verilmiş ve katılımcı bilgi formu paylaşılmıştır. Çalışmaya katılanların yaş ortalaması 32,6 yıl; iş hayatındaki ortalama kıdemleri ortalama 7 yıl; çalıştıkları kurumlardaki kıdemleri ortalama 4,4 yıldır. Katılımcıların çoğunun kadın ve evli oldukları ve eğitim durumlarının da lisans düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışma grubunda yer alan kişilerin demografik özellikleri aşağıda ayrıntılı biçimde yer almaktadır (Tablo 1).

**Tablo 1.** Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

No	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Eğitim	Toplam Kıdem	Kıdem	Sektör
1	Kadın	32	Evli	Lisans	8	3	Bankacılık
2	Kadın	26	Bekar	Y.Lisans	2	2	Bankacılık
3	Erkek	41	Evli	Lisans	15	12	Lojistik
4	Erkek	28	Bekar	Lisans	4	1	Lojistik
5	Kadın	34	Evli	Y.Lisans	6	2	Eğitim
6	Erkek	33	Bekar	Y.Lisans	7	7	Eğitim
7	Kadın	27	Evli	Lisans	4	4	Lojistik
8	Erkek	45	Evli	Lisans	19	6	Lojistik
9	Kadın	32	Evli	Y.Lisans	4	3	Eğitim
10	Kadın	36	Evli	Lisans	10	8	Bankacılık
11	Kadın	28	Bekar	Lisans	2	2	Bankacılık
12	Erkek	30	Bekar	Y.Lisans	4	3	Eğitim

Görüşmelerin tamamlanması sonrasında kayıtların transkripsiyonu gerçekleştirilmiş ve elde edilen metin araştırmacı ve bir akademisyen tarafından tekrarlı okuma yapılarak veri kodlama aşamasına geçilmiştir. Öncelikle çalışma grubunda yer alan her bir kişiye kod numarası verilmiş ve görüşmelerden elde edilen ham veriler sayısallaştırılarak frekans olarak ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra, ifade kalıplarındaki benzer öğeler bir araya getirilerek gruplandırılmış ve uygun kavram altında alt temaya dönüştürülmüştür. Veri analizi sürecinde, çalışma grubundan elde edilen veriler, içerik analizi türlerinden tümevarımcı analiz yöntemi kullanılarak ifade kalıplarına dönüştürülmüş ve bu ifadeleri belirli temalar altında toplanmasını sağlayacak alt temalar belirlenmiştir. İçerik analizinde yer alan; verinin kodlanması, kodlanan verilerin temalarının bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamaları, veri analizi sürecine zemin oluşturmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Araştırmada iç geçerliliği sağlamak için; ifade kalıplarının kodlamaya dönüştürülmesi sırasında katılımcıların doğrudan alıntlarıyla kodlama desteklenmiştir. Bunun yanı sıra, Tema ve alt temaların bulunmasında, temaların altında yer alan verilerin anlamlı bir bütün oluşturması ve temaların birbirinden farklı olmakla birlikte anlamlı bir bütün oluşturmalarına özen gösterilmiştir. Adlandırılan tema ve alt temaların, konuyla ilgili daha önce yapılan araştırmalardaki bulgularla uygunluğu karşılaştırılmıştır. Görüşme sonrasında, çalışma grubundan 2 kişiye belirlenmiş olan tema ve alt-temalar gönderilerek gerçeğe uygunluklarının kontrol edilmesi istenmiş ve böylelikle katılımcı teyidi gerçekleşmiştir. Bunun yanı sıra, dış geçerliliği sağlamak amacıyla görüşme formu geliştirilirken kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş ve Dodson ve Heng'in (2021) konuyla ilgili çalışmasında gelecekte yapılacak araştırmalar için önerdikleri soru kalıplarından faydalanılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak için elde edilen veriler üzerinde araştırmacı ve nitel araştırma konusunda uzman iki öğretim üyesi ayrı ayrı kodlama yapmış ve cevaplar birbirleriyle karşılaştırılarak .80 düzeyinde tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır (Miles ve Huberman, 1994)

#### 4. BULGULAR

Çalışma grubundan elde edilen veriler araştırma soruları doğrultusunda değerlendirildiğinde;

Çalışanların işyerinde öz şefkat duyguları içinde olmalarına neden olabilecek bireysel özelliklerin tespit edilmesine yönelik olarak verilen yanıtlar katılımcıların, öz şefkat duygularının açığa çıkmasında kişilik özelliklerine sıklıkla vurgu yaptıkları görülmüştür. Pozitif öz değerlendirmeye yatkın, hatalarını olduğu gibi kabul eden, benlik saygısı yüksek ve ılımlı/anlayışlı yapıdaki kişilerin daha kapsayıcı/koruyucu bir tutum içinde olacakları ve olumsuz koşullar altında kendilerine ceza vermek yerine daha şefkatli davranacakları ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra, orta yaşlı ve daha uzun yıllar iş hayatında deneyimi olan kişilerin çalışma ortamında stres yaratan faktörleri daha iyi tanıdıkları ve bu olaylar sonucunda duygu düzenleme yöntemlerini (kabullenme, pozitif tekrar gözden geçirme vb.) kullanmada daha başarılı olacakları belirtilmiştir. Çalışma grubundaki katılımcılar ayrıca, evlilik hayatını sürdüren çalışanların çalışma hayatındaki zorlukları daha kolay analiz edecekleri ve evlilik hayatı içinde

geliştirdikleri “empati” becerilerini gerektiğinde kendileri için de değerlendirebileceklerini belirtmişlerdir. Cinsiyet olarak değerlendirildiğinde ise; katılımcıların büyük bir çoğunluğu, kadınların öz şefkat duygularına daha yatkın olacaklarını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Son olarak, ülke/aile kültürünün öz şefkat duygusunun ortaya çıkmasında belirleyici olabileceği, başarısızlık ya da hata sonrasında utanma/utandırılma/cezalandırılma gibi davranış kalıplarının ön plana çıktığı kültürlerde kişilerin kendilerini utanç ya da suçluluk temelli duygular doğrultusunda değerlendirebilecekleri vurgulanmıştır. Herhangi bir gruba ya da aile üyelerine bağlılığın ön planda tutulmadığı ve daha çok bireyselliğin vurgulandığı ülke/aile kültüründe yetişmiş kişilerin de olumsuz yaşantılar karşısında kendilerine daha fazla değer verecekleri ifade edilmiştir (Tablo 2).

**Tablo 2.** Bireysel Özelliklere Yönelik Temaların Tespiti

Tema	Alt Tema	Örnek İfade Kalıpları (Sıklık)
Kişilik	Benlik Saygısı	“Kendisini iyi tanıyan ve yeteneklerine güvenen kişiler olumsuz bir durumla karşılaştıklarında kendilerine karşı hırçın davranmazlar” (5)
	Anlayış	“Hayata ve diğer insanlara karşı anlayış düzeyi yüksek olan kişiler hata yaptıklarında kendilerine karşı da acımasız olamazlar” (4)
Yaş	Orta ve Üzeri Yaş	“İnsanın yaşı ilerledikçe hem kendisinin hem de etrafındakilerinin hatalarına karşı daha tahammül gösteriyor” (3)
		“İnsan gençken duygularını tam tanıyamıyor ve hem kendisine hem de başkalarına karşı daha acımasız oluyor” (3)
Cinsiyet	Kadın Olmak	“Doğası gereği kadın olmak affedici ve kapsayıcı özellikler taşıdığı için daha şefkatlidir” (7)
		“Kadınlar özellikle anne olduktan sonra kendilerine karşı daha sabırlı olmayı öğreniyorlar” (3)
İş Deneyimi	Kıdemli Olmak	“İş hayatında yıllar geçtikçe zorluklar karşısında duygularınızı kontrol etmede daha becerikli oluyorsunuz. Kendinize karşı da daha kontrollü/anlayışlı oluyorsunuz” (2)
	İş Hayatında Deneyim	“Kurumda yıllarını geçirdikçe insan, olan olaylara aşırı/abartı tepki vermemeyi öğreniyor” (2)
Medeni Durum	Evli Olmak	“Evliler ikili ilişkilerdeki zorlukları tanımlama ve kendilerini karşı tarafın yerine koymaya daha yatkın olduklarından, bu anlayışı kendilerine karşı da geliştirirler” (4)
		“Evlilik hayatındaki stresle başedebilmek için zaten kişinin hem kendisine hem de eşine şefkat göstermesi şart” (2)
Kültür Yapısı	Cezalandırıcı Aile Modeli	“Başarısızlıkları karşısında cezalandırılan bir çocuk bunu ailesinde öğrendiğinde yıllar geçtikçe bu davranışı kendisine de uyguluyor” (2)
	Bireyselleşen Hayat Görüşü	“Ailesinden şefkat görmeyen çocuk büyüyünce o şefkati kendisine de gösteremez” (3) “Bireyselleşen kişiler kendi kıymetlerini daha çok biliyorlar” (5)

Öz şefkat duygularının açığa çıkmasında rol oynayan örgütsel özelliklerin belirlenmesine yönelik verilen cevaplar neticesinde katılımcılar, örgüt özelliklerinin ve yönetici uygulamalarının, kişilerin yaptıkları hatalar sonrasında kendilerine karşı daha yapıcı ve affedici bir tutum içinde olmalarında etken olabileceğini belirtmişlerdir. Olumsuz iş sonuçları ya da düşük performans göstergeleri sonrasında çalışanlarına karşı yönlendirici ve destekleyici bir tutum içinde olan yöneticilerin, söz konusu kişilere olumlu yönde mesajlar verecekleri ve bu yaklaşımın, kişilerin başarısızlıkları hayatın sonu gibi görme, kendilerini suçlama ya da küçük görme gibi olumsuz duyguların içine girmelerine engel olacağı ifade edilmiştir. İş sonuçlarından ziyade değerlerin ön plana çıktığı çalışma ortamında kişilerin söz konusu hatalar ya da performans düşüklüğü sonrasında cezalandırılma korkusu olmadan, yaşanan olumsuzluklardan ders çıkartarak durumu kabullenecekleri ve daha yapıcı bir pencereden değerlendirebilecekleri belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, ast-üst ilişkilerinin kalın çizgilerle ayrıldığı örgüt yapılarında ise ortak bir paylaşım ve duygu bütünlüğünün yaratılamayacağı ve çalışma ortamında kişilerarası ilişkilerde deneyimlenen cezalandırma süreçlerini zamanı geldiğinde kişinin kendisine karşı da uygulanabileceği vurgulanmıştır (Tablo 3).

**Tablo 3. Örgütsel Özelliklere Yönelik Temaların Tespiti**

Tema	Alt Tema	Örnek İfade Kalıpları (Sıklık)
Yönetici Tutumları	Affedici/Destekleyici Yönetici	“Hatalarımı yüzüme vurmayan bir yöneticim olursa kendime karşı daha şefkatli davranırım” (6)
	Yapıcı Geribildirim	“Başarısızlık sonrasında beni destekleyici sözler karşısında kendime karşı daha sıcak davranırım” (3)
	Açık İletişim Kanalları	“Yaşanan problemleri oturup konuşabildiğim, uzlaştırıcı/barışçıl bir dil kullanan yöneticiler beni bu konuda etkiler” (2)
Örgüt Kültürü	Çalışma Değerleri	“Değerli olduğumu hissettiğim, iş sonuçlarından çok ilişkilerin ön planda olduğu iş yerlerinde kendime karşı daha hassas davranırım” (3) “Rekabetçi ortamlardan insan hem kendisine hem de karşısındakine kötü davranıyor otomatik olarak” (3) “Sadece para ve yükselmenin önemli olduğu yerde duyguların ne önemi olabilir ki” (1)
Örgüt Dizaynı	Hiyerarşik Yapı	“Emir-komuta ilişkisinin katı olduğu işyerlerinde duyguların ifade edilmesi ve paylaşılması zordur” (2)
	İş Yapış Biçimleri	“Herşeyin kurallarla ve sıkı kontrolle ilerlediği işyerinde insan zamanla duygularına uzaklaşıyor” (1) “Nasılsm diye sormadan önce iş bitti mi diyor çoğu kişi.Durum böyleyken kendinle de çok ilgilenemiyorsun (1)”
Disiplin Uygulamaları	Cezalandırma Odaklı Yaklaşımlar	“Cezalandırılmanın olduğu bir ortamda insan kendisini otomatik olarak cezalandırır” (2) “Yaşanan sorunların kökenine inmeden hemen sorumluları bulup cezalandırmaya çalışıyorlar,insan kendine de kızıyor bu sefer neden iyi kontrol etmedim diye” (1)

Katılımcıların, iş yerindeki kişilerin bir çalışanın öz şefkat duygularına nasıl tepki verdiklerine yönelik verilen cevaplar doğrultusunda; verilen tepkilerin temelde ülke/örgüt kültürü doğrultusunda değişebileceği ve faaliyet gösterilen sektör özelliklerine bağlı olarak tepkilerin farklılık gösterebileceği belirtilmiştir. Hoşgörü, uzlaşma, iş birliği ve birliktelik kültürünün gelişmediği örgütlerde kişilerin kendi acı, başarısızlık ve yetersizliklerini yargılamadan anlamaya çalışmalarının diğer çalışanlar tarafından “zayıflık, kırılma, rahatına düşkünlük ve naz yapma” şeklinde algılanabileceğini ve bu çekinceyle kişilerin öz şefkat duygularına yönelmekten kaçınabilecekleri ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra, çalışma ortamındaki davranış kalıplarının, grup üyelerinin tepkilerini etkileyebileceği, empati yeteneği ve prososyal davranışların norm olarak kabul edildiği/ödüllendirildiği örgütlerde, çalışanların söz konusu şefkat duygularına daha ılımlı yaklaşacaklarının altı çizilmiştir. Son olarak katılımcılar, öz şefkat duygularına verilen tepkilerin, faaliyette bulunulan sektöre bağlı olarak farklılık gösterebileceğini belirtmişlerdir. Çalışanların duygusal olarak zorlayıcı koşullar altında çalıştığı ve her an kronik stresle mücadele etmek durumunda kaldığı sektörlerde (örn. sağlık çalışanları, emniyet güçleri, sosyal hizmet görevlileri vb.) bütün çalışanların görevlerini sağlıklı bir şekilde tamamlayabilmek için öz şefkat duygularına ihtiyaç duyduklarını ve çalışma arkadaşlarında da bu duyguları olumlu bir şekilde karşılayacaklarını ifade etmişlerdir (Tablo 4).



**Tablo 4.** Çalışma Arkadaşlarının Tepkilerine Yönelik Temaların Tespiti

Tema	Alt Tema	Örnek İfade Kalıpları (Sıklık)
Olumlu/Olumsuz Tepkiler	Sektör/İş Özellikleri	“Rekabetçi sektörlerde çalışanlar hoşgörülü olamıyorlar” (4) “Stresin çok yoğun olduğu işlerde çalışan herkesin bu tür duygulara ihtiyacı olduğu için aralarında bir tür duygu ortaklığı geliyor” (3) “Zor işlerde çalışanlar birbirlerini daha anlayışla karşılıyorlar ve neye ihtiyaçları olduğunu biliyorlar” (2)
	Örgüt Normları	“İyi davranışların kabul gördüğü işyerlerinde çalışanlar kişilerin tutumlarına daha ılımlı yaklaşıyorlar” (2) “Yardımlaşma ve paylaşım acaba nasıl görülüyor. Bu önemli önemsiz birşeyse duygularını gizleyebilir çalışanlar” (2) “Gerçeklere aykırı bir iyimserlik durumu söz konusuyla biraz mesafeli yaklaşabilir insanlar bu kişilere” (1)
	Ülke/Örgüt Kültürü	“Çalışma ortamında bu durum zayıflık ve kırılabilirlik olarak algılanırsa, kişi olumsuz bir tepkiyle karşılaşabilir” (2) “Ülkede uzlaşma ve hoşgörü kültürü yoksa bu tür yaklaşımlar zayıflık olarak görülür” (3)

## 5. SONUÇ

Bu araştırmada, çalışanların, iş yerinde öz şefkat duygularının içinde olmalarına etki eden bireysel ve örgütsel faktörlerin tespitinin yanı sıra çalışma ortamındaki diğer kişilerin söz konusu duygulara nasıl tepki verecekleri araştırma soruları olarak belirlenmiştir.

Çalışanların işyerinde öz şefkat duyguları içinde olmalarına neden olabilecek bireysel ve örgütsel özelliklerin tespit edilmesine yönelik verilen yanıtlar doğrultusunda; Öz şefkat duygularının açığa çıkmasında bireysel/kişilik özelliklerinin daha belirleyici olabileceği vurgulanmış ve bazı demografik özelliklerle beraber kişilerin içinde yetiştiği kültür yapısının da söz konusu duyguların açığa çıkmasında etkili olabileceği ifade edilmiştir. Konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalarda kişilik özelliklerinin öz şefkat duygularını etkilemede rol oynayacağı (Di Fabio ve Saklofske, 2021) ve özellikle uyumlu/dışa dönük ve vicdanlı kişilerin, öz şefkat duyguları içinde olmaya daha meyilli olabilecekleri (Neff vd., 2007) ifade edilmiştir. Benzer biçimde, Thuraekal vd. (2016)'in yaptıkları çalışmada, uyumlu/deneyime açık, vicdanlı ve alçakgönüllü insanların öz şefkat duygularını daha yoğun bir biçimde sergileyeceklerini belirtmişlerdir. Demografik özellikler açısından değerlendirildiğinde ise katılımcılar; orta yaşlı, kadın ve daha kıdemli çalışanların öz şefkat duyguları içinde olabileceklerini ifade etmişlerdir. Demografik özelliklerle öz şefkat duyguları arasındaki ilişkiyi inceleyen alan yazındaki araştırmalara bakıldığında ise; daha yaşlı ve deneyimli kişilerin söz konusu duygulara daha yakın olabilecekleri (Neff ve Vonk, 2009; Lianekhammy vd., 2018) belirtilmekte fakat cinsiyetle ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında ise kesin bir fikir birliğinin sağlanamadığı görülmektedir. Örneğin Yarnell vd. (2015)'nin yapmış oldukları çalışmada erkeklerin öz şefkat seviyelerinin kadınlara oranla daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. DeVore (2013) konuyla ilgili yaptığı çalışmada benzer sonuçlara ulaşmış ve bu durumu kadınların kendilerine karşı daha eleştirel olmalarıyla açıklamıştır. Neff vd. (2007) ve Özyeşil (2011)'in öz şefkat duygularıyla cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarında söz konusu duyguların cinsiyet açısından anlamlı bir farkına rastlanamamıştır. Bu çalışmadaki katılımcıların sayısal olarak daha çok kadınlardan oluşmasının ve kadınların erkeklere oranla daha koruyucu, affedici ve sevecen olduklarına dair var olan kültürel varsayımın, öz şefkat duygularının daha çok kadınlar tarafından sergilenebileceğine dair yapılan vurgulara zemin oluşturduğu düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanlarda öz şefkat duygusu üzerinde cinsiyetin etkisine dair daha fazla araştırma yapma ihtiyacının olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların vurguladığı diğer bir konu olan aile/ülke kültürünün öz şefkat duyguları üzerindeki etkisi, Neff vd. (2008)'nin yapmış olduğu çalışmada benzer şekilde vurgulanmış ve kişilerin yetiştirilme tarzlarının söz konusu duygular üzerinde etkili olabileceği ifade edilmiştir. Fakat ek olarak, bu araştırmadaki katılımcıların özellikle bireyselliğin ön planda tutulduğu toplumlarda yetişen kişilerin öz şefkat duygularını daha yoğun düzeyde yaşayacaklarını belirtmelerinin dikkat çekici bir vurgu olduğu düşünülmektedir. Kültürel özelliklerin öz şefkat duyguları üzerindeki etkilerinin araştırıldığı alan yazındaki çalışmalara bakıldığında; şefkat duygusunun kolektivist öğeler barındıran doğu kültürlerinde/öğretilerinde daha ön planda tutulduğu ifade edilmekte ve söz konusu kültürde yetişen kişilerin başkalarına karşı şefkat geliştirebilmeleri için, öncelikle kendilerine karşı şefkatli olmaları gerektiği belirtilmektedir (Neff, 2004; Bennett, 2001). Bu nedenle

kolektivist ve alturistik değerlerin ön planda olduğu kültürlerde yetişen kişilerde öz şefkat duygularının daha yoğun olması beklenen bir sonuçtur. Bu araştırmada ise katılımcılar tarafından bireyci kültür özelliklerinin öncül olabileceğine dair verilen yanıtların, kişilerin, hayatlarını bireysel tercihleri ve rekabet şartları altında şekillendirmek zorunda oldukları bireyci kültürlerde sosyal ilişkilerin zayıf ve yıpratıcı olması, kişilerin kendilerini koruyucu bir önlem olarak şefkat duygularını kendilerine yöneltebileceklerine dair beklentiler doğrultusunda verildiğine inanılmaktadır. Öz şefkat duygularının açığa çıkmasında rol oynayan örgütsel özelliklerin belirlenmesine yönelik verilen cevaplar doğrultusunda katılımcılar, destekleyici örgüt özelliklerinin ve değer odaklı yönetim uygulamalarının bu konuda belirleyici olabileceğini belirtmişlerdir. Konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında, kişilerin yöneticilerinin desteğini hissettiklerinde öz şefkat duygularını daha yoğun düzeylerde deneyimleyecekleri ifade edilmektedir (Killian, 2008). Benzer biçimde, Hotchkiss ve Leshner (2018) yapmış oldukları çalışmada, örgüt yapısının ve arkadaşlık ilişkilerinin destekleyici bir yapıda olduğu çalışma ortamında kişilerin, söz konusu duyguları göstermeye daha yatkın oldukları ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanların yaşamış oldukları problemlere duyarsız kalındığı ve psiko-sosyal desteğin sağlanmadığı örgüt ortamlarında, şefkat ve merhamet gibi insani duyguların ön plana çıkmadığı ifade edilmektedir (Lilius vd., 2003). Bu açıdan bakıldığında bu araştırmanın sonuçlarının alan yazındaki diğer çalışmaları destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Katılımcıların, iş yerindeki çalışma arkadaşlarının bir çalışanın öz şefkat duygularına nasıl tepki verdiklerine yönelik ifade edilen cevaplar doğrultusunda; hoşgörü, uzlaşma, iş birliği ve birliktelik duygusuyla şekillenen çalışma ortamında çalışan kişilerin, öz şefkat duygularına verecekleri tepkilerin farklı olacağı ifade edilmiştir. Bu noktada çalışanların öz şefkat duygularına yaklaşımı, çalışma arkadaşlarının gözünde bu durumun nasıl değerlendirildiğiyle ilişkilendirilmektedir. Alan yazına bakıldığında, çalışanların öz şefkat duygularına karşı işyerindeki diğer kişilerin tepkilerini araştıran bir çalışma tespit edilememiştir. Dodson ve Heng (2021) yapmış oldukları çalışmada, kişilerin içinde buldukları sosyal ortamdaki diğer insanların tepkilerinden çekinmeleri durumunda öz şefkat duygularını göstermekten kaçınabilecekleri ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra, katılımcılar, kişilerin faaliyette buldukları sektörün kendilerini zorlayıcı birtakım özellikler barındırmasının ve bu olumsuz deneyimlerin grup içindeki diğer kişiler tarafından benzer biçimde deneyimleniyor olmasının, öz şefkat duygularına verilen tepkileri etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışanlardaki öz şefkat duygusuna çalışma ortamdaki diğer kişilerin vereceği olası tepkiler üzerine daha fazla araştırma yapma ihtiyacının olduğu düşünülmektedir.

Araştırma bulgularının, örgütsel davranış alanında az sayıda çalışmaya konu olan öz şefkat kavramının kuramsal yapısını zenginleştirileceğine ve ulusal düzeyde çalışma hayatındaki kişilerin öz şefkat duygularını araştıran ilk nitel çalışma olması nedeniyle de alan yazına katkıda bulunacağına inanılmaktadır. Bunun yanı sıra, gelecekte yapılacak çalışmalarda öz şefkat kavramının diğer bireysel, kişilerarası ve durumsal öncüllerinin araştırılmasının, söz konusu kavramın derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Uygulamada ise; yöneticilerin çalışma ortamdaki olumlu duyguların önemini fark etmelerine ve bu duyguların açığa çıkmasına zemin oluşturacak yönetim uygulamaları içine olmalarına zemin oluşturması beklenmektedir.

## YAZARIN BEYANI

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

## KAYNAKÇA

- Abacı, R. ve Arda, D. (2013). Relationship between self-compassion and job satisfaction in white collar workers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 2241-2247.
- Aboul-Ela, G. M. (2017). Reflections on workplace compassion and job performance. *Journal of Human Values*, 23(3), 234-243.
- Alibekiroğlu, P. B., Akbaş, T., Bulut Ateş, F. ve Kırdök, O. (2018). Üniversite öğrencilerinde yaşam doyumu ile psikolojik sağlık arasındaki ilişkide öz anlayışın aracı etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(2), 1-17.

- Bennett, G. T. (2001). *Emotional alchemy: how the mind can heal the heart*. Three Rivers Press
- Castilho, P., Carvalho, S. A., Marques, S. ve Pinto-Gouveia, J. (2016). Self-compassion and emotional intelligence in adolescence: A multigroup mediational study of the impact of shame memories on depressive symptoms. *Journal of Child and Family Studies*, 26(3), 759–768.
- Crocker, J. ve Canevello, A. (2008). Creating and undermining social support in communal relationships: The role of compassionate and self-image goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(3), 555–575.
- Çarkıt, E. ve Yalçın, S. B. (2021). Üniversite öğrencilerinde pozitif-negatif duygu ve mükemmeliyetçiliğin yordayıcısı olarak öz anlayış. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(1), 383-402.
- Deniz, M. E., Arslan, C., Özyeşil, Z. ve İzmirli, M. (2012). Öz-Anlayış, yaşam doyumu, negatif ve pozitif duygu: Türk ve diğer ülke üniversite öğrencileri arasında bir karşılaştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 428-446.
- Dev, F., Fernando III A. T., Lim A. C. ve Consedine, N. S. (2018). Does self-compassion mitigate the relationship between burnout and barriers to compassion? A cross-sectional quantitative study of 799 nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 81, 81-88.
- DeVore, R. (2013). Analysis of gender differences in self-statements and mood disorders. *McNair Scholars Research Journal*, 9(1), 5–12.
- Dodson, S. J. ve Heng, Y. T. (2021). Self-compassion in organizations: a review and future research agenda. *Journal of Organizational Behaviour*, Accepted Author Manuscript
- Egan, H., Keyte, R., McGowan, K., Peters, L., Lemon, N., Parsons, S., Meadows, S., Fardy, T., Singh, P. ve Mantzios, M. (2019). ‘You before me’: A qualitative study of health care professionals' and students' understanding and experiences of compassion in the workplace, self-compassion, self-care and health behaviours. *Health Professions Education*, 5(3), 225–236.
- Enright, R. D. (1996). Counseling within the forgiveness triad: On forgiving, receiving forgiveness, and self-forgiveness. *Counseling & Values*, 40(2), 107–127.
- Ergün Başak, B. ve Can, G. (2018). Düşük gelirli ailelerden gelen üniversite öğrencilerinin öz-duyarlılık, sosyal bağlılık ve iyimserlik düzeyleri ile psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Elementary Education Online*, 17(2), 769-785.
- Fabio, A. D. ve Saklofske, D. (2020). The relationship of compassion and self-compassion with personality and emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 169, 110109.
- Hotchkiss, J. T. ve Leshner, R. (2018). Factors predicting burnout among chaplains: compassion satisfaction, organizational factors, and the mediators of mindful selfcare and secondary traumatic stress. *Journal of Pastoral Care & Counseling*, 72(2), 86–98.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J. ve Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808–827.
- Kaurin, A., Schönfelder, S. ve Wessa, M. (2018). Self-compassion buffers the link between self-criticism and depression in trauma-exposed fire-fighters. *Journal of Counseling Psychology*, 65(4), 453–462.
- Kemper, K. J., McClafferty, H., Wilson, P. M., Serwint, J. R., Batra, M., Mahan, J. D., Schubert, C. J., Staples, B. B. ve Schwartz, A. (2019). Do mindfulness and self-compassion predict burnout in pediatric residents?. *Academic Medicine*, 94(6), 876-884.
- Kemper, K. J., Mo, X. ve Khayat, R. (2015). Are mindfulness and self-compassion associated with sleep and resilience in health professionals?. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 21(8), 496–503.
- Killian, K. D. (2008). Helping till it hurts? A multimethod study of compassion fatigue, burnout, and self-care in clinicians working with trauma survivors. *Traumatology*, 14(2), 32–44.

- Kurtoğlu, M. ve Başgöl, Ş. (2021). Koruyucu faktör olarak öz şefkat üzerine bir derleme çalışması. *Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 56-65.
- Lewis, A. B. ve Ebbeck, V. (2014). Mindful and self-compassionate leadership development: preliminary discussions with wildland fire managers. *Journal of Forestry*, 112(2), 230–236.
- Lianekhammy, J., Miller, J. J., Lee, J., Pope, N., Barnhart, S. ve Grise-Owens, E. (2018). Exploring the self-compassion of health-care social workers: how do they fare?. *Social Work in Health Care*, 57(7), 563–580.
- Lilius J.M., Worline M.C., Maitlis S., Kanov, J. M., Dutton, J. E. ve Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193-218.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M., Frost, P. J. ve Maitlis, S. (2003). What good is compassion at work?. *Unpublished manuscript*, University of Michigan.
- Lindsay, E. K. ve Creswell, J. D. (2014). Mindfulness, acceptance, and emotion regulation: perspectives from monitor and acceptance theory (mat). *Current Opinion in Psychology*, 28, 120–125.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2. Baskı). Thousand Oaks, Sage.
- Neff, K. D. (2003). Self compassion: an alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85–102.
- Neff, K. D. (2004). Self-compassion and psychological well-being. *Constructivism in the Human Sciences*, 9(2), 27-37.
- Neff, K. D. ve Dahm, K. A. (2016). Self-Compassion: What it is, what it does, and how it relates to mindfulness. *Handbook of Mindfulness and Self-Regulation*, 7(June), 121–137.
- Neff, K. D. ve Vonk, R. (2009). Self-compassion versus global self-esteem: Two different ways of relating to oneself. *Journal of Personality*, 77(1), 23–50.
- Neff, K. D., Hsieh, Y. P. ve Dejitterat, K. (2005). Self-compassion, achievement goals, and coping with academic failure. *Self and Identity*, 4(3), 263-287.
- Neff, K. D., Pisitsungkagarn, K. ve Hsieh, Y. P. (2008). Self-compassion and selfconstrual in the United States, Thailand, and Taiwan. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(3), 267–285.
- Neff, K. D., Rude, S. S. ve Kirkpatrick, K. L. (2007). An Examination of self-compassion in relation to positive psychological functioning and personality traits. *Journal of Research in Personality*, 41(4), 908–916.
- Özpeynirci, R. ve Kırmızı, C. (2020). Öz şefkat kavramı ve örgütsel yansımaları. *BMIJ*, 8(3), 2924-2952.
- Özyeşil, Z. (2011). *Üniversite öğrencilerinin öz anlayış düzeylerinin bilinçli farkındalık kişilik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. [Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Raab, K. (2014). Mindfulness, self-compassion, and empathy among health care professionals: A review of the literature. *Journal of Health Care Chaplaincy*, 20(3), 95- 108.
- Reizer, A. (2019). Bringing self-kindness into the workplace: exploring the mediating role of self-compassion in the associations between attachment and organizational outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–13.
- Stöber, J. (2003). Self-pity: Exploring the links to personality, control beliefs, and anger. *Journal of Personality*, 71(2), 183–220.
- Strauss, C., Taylor, B. L., Gu, J., Kuyken, W., Baer, R., Jones, F. ve Cavanagh, K. (2016). What is compassion and how can we measure it? A review of definitions and measures. *Clinical Psychology Review*, 47, 15-27.
- Thurackal, J. T., Corveleyn, J. ve Dezutter, J. (2016). Personality and self-compassion: exploring their relationship in an Indian context. *European Journal of Mental Health*, 11(1-2), 18–35.

- Voci, A., Veneziani, C. A. ve Bernardi, S. (2016). Dispositional mindfulness and self-compassion as predictors of work-related well-being. *Psicologia Sociale, 11*(1), 69–88.
- Wayment, H. A., Huffman, A. H. ve Irving, L. H. (2018). Self-rated health among unemployed adults: The role of quiet ego, self-compassion, and post-traumatic growth. *Occupational Health Science, 2*(3), 247–267.
- Wei, M., Liao, K. Y., Ku, T. ve Shaffer, P. A. (2011). Attachment, self-compassion, empathy, and subjective well-being among college students and community adults. *Journal of Personality, 79*(1), 191–221.
- Werner, K. H., Jazaieri, H., Goldin, P. R., Ziv, M., Heimberg, R. G. ve Gross J. J. (2012). Self-compassion and social anxiety disorder. *Anxiety Stress Coping, 71*(2), 543–558.
- Yalap, O. ve Baygın, E. (2020). Psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık etkileşimi: Öz-şefkatin aracı rolü. *Journal of Organizational Behavior Review, 2*(1), 49-67.
- Yarnell, L. M. ve Neff, K. D. (2013). Self-compassion, interpersonal conflict resolutions, and well-being. *Self and Identity, 12*(2), 146–159.
- Yarnell, L. M., Stafford, R. E., Neff, K. D., Reilly, E. D., Knox, M. C. ve Mullarkey, M. (2015). Meta-analysis of gender differences in self-compassion. *Self and Identity, 14*(5), 499–520.
- Yaşa E. N. (2019). *Sağlık çalışanlarının, bilişsel duygu düzenleme stratejilerinin ve öz anlayış düzeylerinin anksiyete düzeyleri ile ilişkisinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Seçkin Yayıncılık.