

ÖRGÜTLERDE KIRIK CAMLAR

Doç. Dr. Süreyya ECE¹

ÖZ

Bir toplumda fiziksel çevrenin bakımsız olması ya da çevrede oluşan küçük hasarlara müdahale edilmemesi o bölgedeki yetkililerin çevredeki olaylara karşı duyarsız olduğu izlenimini yaratabilmektedir. Böyle bir çevrede ufak-tefek suçlar işlenebilmekte, söz konusu suçları işleyenler herhangi bir caydırıcı yaptırımla karşılaşmadığında bu ortamda daha büyük suçların işlenmesinin önü açılabilir. Bu durum Kırık Camlar Teorisi ile açıklanabilmektedir. Kırık Camlar Teorisinde toplumda önemsiz gibi görünen olaylara müdahale edilmediğinde daha büyük ve toplumda ciddi etkileri olabilecek olayların meydana gelebileceği ileri sürülmektedir. Teori, çalışanlarıyla bir topluluğu oluşturan işletmeler için de söz konusu olabilmektedir. İşletmelerde fiziksel çalışma koşullarının çalışanların işyeri refahına göre düzenlenmemesi çalışanlar arasında yöneticilerin ihmalkarlığı olarak algılanabilmektedir. Bu durum çalışanların görevlerini aksatmalarına, görevini aksatan çalışanlara müdahale edilmediğinde ise üretim karşıtı davranışların çalışanlar arasında yayılmasına neden olabilmektedir. Bu çalışmada Kırık Camlar Teorisine ilişkin öncelikle kavramsal bir çerçeve çizilmiş, daha sonra işletmeler açısından ele alınan teori hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. Çalışmanın amacı teori kapsamında işletme yöneticilerinin önemsiz görebildikleri durumlara müdahale etmemelerinin uzun vadedeki sonuçlarını ortaya koymak ve bu sonuçların ortaya çıkmasını engellemek için yöneticilere yapılabilecek önlemlere dair öneriler sunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Kırık Camlar, Sıfır Hoşgörü Politikası, Vandalizm

Jel Kodları: M12, M14

BROKEN WINDOWS IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

In a society, the neglect of the physical environment or the failure to address minor damages in the surroundings can create an impression that the authorities are insensitive to events in the surrounding area. Such an environment, minor offenses can be committed, and when the perpetrators of these offenses don't face any deterrent sanctions, it can pave the way for more significant crimes to be committed in that area. This situation can be explained by the Broken Windows Theory. The Broken Windows Theory suggests that when seemingly insignificant incidents are not intervened within a community, it may lead to occurrence of larger events with serious societal consequences. The theory can also be applicable to businesses as forms a community with their employees. In businesses, the failure to arrange the physical working conditions according to the well-being of the employees can be perceived as negligence on the part of the managers. This situation can lead to employees neglecting their duties, and when no intervention occurs with employees failing in their tasks, it can result in the spread of counterproductive behaviors among the employees. In this study, a conceptual framework is initially outlined regarding the Broken Windows Theory, followed by detailed information about the theory as applied to businesses. The aim of the study is to reveal the long-term consequences of managers not intervening in seemingly insignificant situations within the scope of the theory, and to provide recommendations for measures that can be taken by managers to prevent emergence of these consequences.

Keywords: Broken Windows, Zero Tolerance Policy, Vandalism

JEL Codes: M12, M14

¹ Şırnak Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, sureyyaece@yahoo.com, (ORCID: 0000-0002-2110-8091)

GİRİŞ

Kırık Camlar Teorisi bir ortamda önemsiz gibi görünen olaylara müdahale edilmediği takdirde daha büyük olayların ortaya çıkabileceği varsayımına dayanmaktadır. Teori, yerleşim yerlerinde toplumlar arasında ortaya çıkan asayiş sorunlarının nedenlerinin tespitine yönelik olarak ortaya atılmıştır. İşletmelerin de bir nevi çalışanları ve yöneticileriyle bir toplum olduğu dikkate alındığında Kırık Camlar Teorisinin işletme ortamında da geçerli olabileceği söylenebilmektedir.

Bu çalışmanın amacı yerleşim yerlerinde ortaya çıkan vandalizme kadar varan suçların ortaya çıkış noktasını açıklayan Kırık Camlar Teorisinin işletme ortamında uygulanabilirliğini ortaya koymaktır. Bu kapsamda öncelikle Kırık Camlar Teorisine ilişkin bilgiler verilmiştir. Daha sonra teorinin işletmeler üzerindeki etkileri bireysel ve örgütsel açıdan ayrı ayrı ele alınmıştır. Çalışmada teorik bilgilerin yanı sıra konuya ilişkin yapılan ampirik çalışmalara da yer verilmiştir. Son olarak Kırık Camlar Teorisi ışığı altında yöneticilere işletmelerde düzeni sağlamak adına bir takım öneriler sunulmuştur.

Bu çalışmanın geçmiş çalışmalardan farkı, daha çok kentlerdeki asayiş sorunları üzerine ele alınan Kırık Camlar Teorisini işletmeler açısından ele alarak, faaliyetleriyle toplumu etkileyebilen işletmelerde kırık camların çalışan refahı üzerindeki etkilerine dikkati çekmektir.

1. KIRIK CAMLAR TEORİSİ

Kırık Camlar Teorisi Stanford Üniversitesi'nde görev yapan Psikolog Philip Zimbardo tarafından yapılan bir deneye dayanmaktadır. Deneyde biri Bronx diğeri Palo Alto olmak üzere iki farklı yerleşim yerine plakasız birer araba bırakılmıştır. Bronx'taki araba Vandallar tarafından saldırıya uğramış, önce aracın radyatörü ve bataryası sökülmüştür. Bir gün içerisinde arabada değerli olabilecek her şey çalınmıştır. Sonrasında ise rasgele yıkım başlamış, aracın camları kırılmış, döşemeleri parçalanmıştır. Üç günden kısa bir süre içinde arabadan geriye kalan, 23 yıkıcı temas olayının sonucu olarak hırpalanmış, işe yaramaz bir metal parçasıydı. Saldırıların çoğu gündüz saatlerinde yaşanmıştı. Palo Alto'daki araca ise bir hafta boyunca kimse dokunmamıştır. Bunun üzerine Zimbardo iki öğrencisiyle birlikte arabanın bir kısmını balyozla parçalamıştır. Her şeyden önce, o ilk darbeyi atmaya, ön camları kırmaya ve bir biçimde yıkımını başlatmaya karşı hatırı sayılır bir isteksizlik vardı. Ancak ilk darbelerden sonra öğrenciler, hevesli bir şekilde arabaya zarar vermeye başlamıştır. Çok kötü bir şekilde harap olan arabaya aynı gece üç genç adam boru ve çubuklarla karkasa o kadar yoğun bir şekilde vurmaya başlamıştı ki, bir blok ötede bulunan yurt sakinleri onlara durmaları için bağırmıştır (Zimbardo, 1969). Bronx'taki topluluk yaşamının doğası nedeniyle (arabaların terk edilme ve eşyaların çalınma veya kırılma sıklığı, "kimsenin umursamadığı" deneyimleri) vandalizm, Palo Alto'da olduğundan çok daha hızlı başlamıştır. Palo Alto şehri ise Bronx şehrine göre insanların özel mülkiyete önem verildiğine ve rahatsız edici-zararlı davranışların maliyetli olduğuna inandıkları bir şehirdir. Ancak vandalizm, toplumsal engeller (karşılıklı saygı duygusu ve nezaket yükümlülükleri vb.), "kimsenin umurunda değil" gibi görünen eylemlerle ortadan kaldırıldığında meydana gelebilmektedir. Bu deneye göre sahipsiz

mülk, eğlenmek veya yağmalamak amacıyla dışarı çıkan insanlar ve hatta normalde böyle şeyler yapmayı aklından bile geçirmeyen ve muhtemelen kendilerini yasalara saygılı olarak gören insanlar için adil bir oyun haline gelebilmektedir (Kelling ve Wilson, 1982).

Kırık Camlar Teorisinde (Broken Windows Theory), önemsiz görünen suçlara taviz verildiğinde daha büyük suçların ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Güven ve Akmeşe, 2021: 75).

Kırık Camlar Teorisi bakımsız bir ortamın, o bölgede istenmeyen ve anti-sosyal davranışları teşvik edebileceğini, buna karşılık düzensizliği kontrol etmenin küçük suçları azaltabileceğini ve sonunda ciddi suçları da azaltabileceğini öne sürmektedir (Austrup, 2011). Başka bir ifadeyle Kırık Camların özü, kontrol edilmediği ve denetlenmediği takdirde, küçük çaplı sivil davranışların (sarhoşluk, dilencilik, vandalizm, düzensiz davranışlar, grafiti, çöp vb.) bir toplulukta veya bir sokakta daha ciddi suçların gelişeceği bir atmosfer yaratmasıdır. Bu durum, bir mahallenin bakımsız ve ilgisiz görünmesi halinde – ‘kırık camlar’ ve diğer mülkler kırık ve onarılmadan bırakılırsa ve düzensiz davranışların kontrol edilmemesine izin verilirse - o zaman bir suç döngüsünün gelişeceği ve kendi kendini besleyeceği fikriyle özetlenmektedir (Pollard, 1998).

Kırık Camlar Teorisine göre insanlar usulsüzlük ve ihmalle karşılaştıklarında genellikle suç korkusu yaşamaktadırlar. Suç korkusu, toplumsal ve bireysel anlamda duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutları olan çok yönlü ve karmaşık bir durumdur (Nalçacıgil, 2020).

Bratton ve Kelling (2015) kırık camlar metaforunun bir bozulma metaforu olduğunu belirtmiştir. Kırık bir camın onarılmadan kaldığı bir binanın, etraftaki kişilere bina sahiplerinin (ve dolayısıyla polisin) küçük suçları kontrol etmedikleri yönünde bir mesaj gönderdiğinden kısa bir süre içerisinde çok daha kapsamlı bir vandalizme maruz kalacağını ileri sürmüşlerdir. Böyle bir ortam küçük suçların kontrol edilemeyeceği algısı oluşturmakta ve bu durum daha ciddi suç işleme potansiyeli olan bireyler üzerinde caydırıcı olamaz. Küçük suçların sorgulanmadığı bir yerleşim yeri, kısa sürede daha ciddi suç faaliyetleri ve nihayetinde şiddet için bir üreme alanı haline gelebilmektedir. Teorinin dikkat çektiği en önemli nokta meydana gelen bir olaya zamanında müdahale edilmez ise, bir anlamda göz yumulursa, o olay bir süre içinde bir domino taşı etkisi veya kelebek etkisi yaratarak tetikleyici olaylar zincirine yol açacak ve zamanında önlem alınmadığı için de bazı şeyler için artık çok geç olabilecektir (Bektaş vd., 2019).

Teori sadece bir norm ihlalinin diğer normların ihlalinin teşvik ettiğini değil, aynı zamanda daha ciddi norm ihlallerini de teşvik ettiğini vurgulamaktadır (Ramos ve Torgler, 2012).

Torgler ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan araştırma sonucunda bireyin halka açık bir yere çöp atmanın yaygın olduğunu düşündüğü takdirde çevreye yönelik etik algısının düştüğü ve yere çöp atmanın sıradan olduğuna inandığı tespit edilmiştir. Bireyin, başkalarının uyumlu olduğuna dair inancı arttığında ise çevreye yönelik etik algısı da yükselebilmektedir.

Usulsüzlük durumu, denetimin olmadığı veya denetimsiz bırakıldığı algısını uyandırdığından genel olarak iki tür sonuç ortaya koymaktadır. Birincisi suç korkusu, ikincisi ise düzensizliğin yol açtığı suça eğilim ve etik dışı davranışlardır. Kriminolojinin ilgi alanına giren suç korkusu ve Kırık Cam Teorisi birbirinin sonucu ya da türevi olarak değerlendirilebilmektedir. Örgütsel davranış bağlamında suç korkusu, kırılan camların yol açtığı düzensizlik ve denetimsizlik nedeniyle suça/etik dışılığa (soyut/somut) maruz kalma kaygısıdır (Nalçacıgil, 2020).

Kırık pencere camları gibi idari ve kamusal ihmal işaretleri, insanların düzensiz ve suç teşkil eden davranışlarda bulunma olasılığını artırabilmektedir. Buna karşılık, bu davranışlar vandalizm gibi daha fazla ihmal sinyallerine yol açabilmektedir. Dolayısıyla senaryo, pozitif bir geri besleme döngüsüdür. Bu pekiştirme döngüsü için teorik açıklamalar, düzensizlik ve suçun ihmal edildiğini ve sonuçların yokluğunu gösterebilen kırık camlar gibi görsel ipuçlarını içermektedir (Williams, 2019).

Kırık Camlar Teorisi, Sosyal Düzensizlik Teorisiyle ilişkili gösterilmiştir. Mahalle yapısına ve sosyal uyuma odaklanan Sosyal Düzensizlik Teorisi, mahalle yapısı ile suç arasındaki ilişkiyi sosyal süreçler aracılığıyla anlamaya çalışmaktadır (Abdullah vd., 2015). Düzensizlik, gözetimsiz bırakılırsa toplulukları suç sarmalına gönderebilecek bir başlangıç noktası olarak görülmektedir (Weisburd vd., 2015: 592). “Kırık Camlar” perspektifinde de bir mahalledeki düzen erozyonunun artan korkuya, sokaktan çekilmeye ve sonuç olarak daha ciddi suçların kök saldığı bir ortama yol açtığı öne sürülmektedir (Weil, 2012).

Kırık Camlar Teorisini işyeri yönetimi ve operasyon yönetiminde uygulamak, özellikle istenmeyen çalışan davranışlarıyla ilişkili maliyetleri en aza indirmede işletmelere fayda sağlayabilmektedir. Bu uygulama, paydaş yönetimi ve çeşitli idari faaliyetler gibi operasyonların diğer yönlerine de genişletilebilmektedir (Williams, 2019). Kırık camların olumsuz etkileri dikkate alındığında teorinin işletmelere uygulanmasının önemi daha iyi anlaşılabilir.

2. KIRIK CAM VARLIĞININ ETKİLERİ

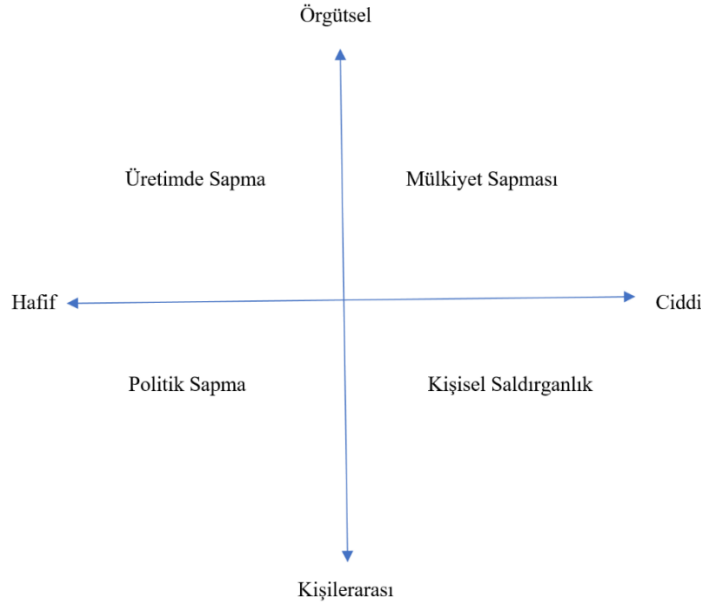
Kırık Camlar Teorisi kapsamında sosyal sermayeden bireysel erozyona kadar pek çok noktada aksamaların olabileceği bir ortam oluşmaktadır. Nitekim iş hayatında (örgütsel bağlamda) ve toplum hayatında sosyal sermaye toplum, grup veya örgütler için iletişim kanalları aracılığıyla harekete geçen, toplum içinde birlik, beraberlik, işbirliği ve güç sağlayan varoluş dinamiğidir. Bu dinamiği sağlayan, güçlendiren ve sürdürülebilir kılan temel unsur ise güvendir (Nalçacıgil, 2020).

Bir işyerinde kırık camların varlığının örgütsel ve bireysel açıdan sonuçları olabilmektedir. Söz konusu olası sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

2.1. Bireysel Etkiler

Kırık Camlar Teorisine göre, bir mekânın özellikleri çalışanların bireysel ve grup davranışlarını etkileyebilmektedir. İhmal ve düzensizlik belirtileri, işçiler arasında daha fazla ihmal ve düzensizliğe yol açabilmektedir (Williams, 2019). Düzensizlik de işyerinde sapma davranışlarının artmasına neden

olabilmektedir. Robinson ve Bennett (1995: 565) tarafından işyerinde sapma davranışlarına ilişkin bir tipoloji geliştirilmiştir. Bu tipoloji aşağıda gösterilmiştir:



Şekil 1. İşyerinde Sapma Davranışları Çeşitleri

Kaynak: Robinson ve Bennett, 1995

Robinson ve Bennett (1995) bireylerin işyerindeki sapma davranışlarının kişilerarası-örgütsel ve hafif-ciddi düzeyde olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu davranışlar da üretimde sapma, mülkiyet sapması, politik sapma ve kişisel saldırganlık başlıkları altında gruplanmıştır (bkz. Şekil 1).

Üretimde sapma davranışları işten erken ayrılma, aşırı molalar verme, kasıtlı olarak işi yavaş yapma ve kaynakları israf etme fiillerini içerebilmektedir. Üretimde sapma davranışları örgütsel ve hafif düzeyde davranışlardır.

Araç-gereçleri sabote etme, rüşvet alma, çalışılan saat hakkında yalan söyleme, şirketten çalma mülkiyet sapması başlığı altında yer almakta ve bu davranışlar örgütsel düzeyde ve ciddi derecede önemli davranışlardır.

Kayırmacılık, iş arkadaşları hakkında dedikodu yapma, iş arkadaşlarını sorumlu tutma, fayda sağlamayan rekabet etme politik sapma davranışları altında değerlendirilmekte olup, bu davranışlar bireysel düzeyde ve hafif derecede eylemlerdir.

Son olarak kişisel saldırganlık başlığı altında cinsel taciz, sözlü taciz, iş arkadaşlarından çalma, iş arkadaşlarını tehlikeye atma davranışları bireysel düzeyde yapılan ciddi derecede önemli eylemler olarak kabul edilmektedir.

Örgütlerde ortaya çıkan küçük çaplı sorunlar giderilmediğinde bu sorunların daha büyük sorunlara, hata ve hileli işlemlere dönüşebileceği ileri sürülmüştür. Giderek daha fazla çalışanın söz konusu hileli işlemlere dahil olacağı, dürüst çalışanların ise bunun bir parçası olmak istemediklerinden işten ayrılma niyetlerinin artabileceği ifade edilmiştir (Yazıcı, 2018).

Bir kuruluştta cam kırılma durumu varsa; çalışanın verimliliği, sadakati, fedakârlığı, davranışlarında bir gerileme söz konusu olabileceği gibi, müdahale konusunda yönetimin ihmali de yasayı izleyen mercilerin daha fazla baskı yapmasına neden olabilmektedir (Nalçacıgil, 2020). Yapılan bir çalışmada, bireyin yaşadığı bölgede algılanan kırık cam varlığının zihinsel sağlık ile ilişkili olduğu belirlenmiş, ancak fiziksel sağlık veya riskli davranışları üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir (O'brien vd., 2018).

Pek çok işyerinde, özellikle çok sayıda düşük ücretli işçi çalıştıran işyerlerinde, günlük deneyimler temel çalışma standartlarının ihlal edilmesiyle dolu olduğunu göstermiştir. Düşük ücretli birçok işyerinde artan temel standart ihlalleri, işçiler tarafından yasaların çiğnenmesi olarak algılanmakta, herhangi bir şekilde seslerini duyurmaktan çekinmekte ve bunun sonucunda da koşullar daha da erozyona uğramaktadır (Weil, 2012). Bu tür ortamlarda çalışanın kendi menfaatini göz önünde bulundurarak “normlara yakın sapma” göstermesi mümkündür. Pro-normdan sapma, suç korkusuna koruma tepkisi (pasif sapma), ‘kırık camların’ varlığından beslenerek etik dışına çıkma ve soyut/somut şiddete yönelme (aktif sapma) şeklinde gelişebilmektedir (Nalçacıgil, 2020).

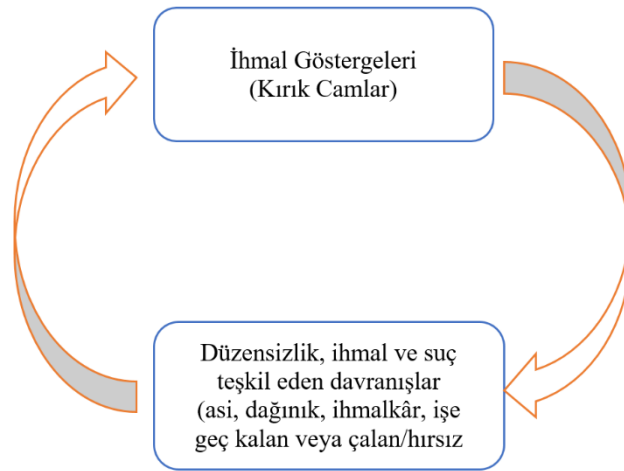
Maskaly ve Boggess (2014) özünde, Kırık Camlar Teorisinin, küçük düzensizliklerin önce bir yerleşim yerindeki bireylerin suç korkusunu artırarak ve ardından bu bireyler topluluktan uzaklaştıklarında sosyal kontrollerde bir bozulmaya yol açarak gelecekte daha ciddi suçlara yol açabileceği süreci belirttiğini ifade etmiştir. Bir yerleşim yerinde ortaya çıkan ufak-tefek sorunlara müdahale edilmemesi sonucunda daha büyük sorunların ortaya çıkması ve suçların işlenmeye başlanması bireyler üzerinde bir korku ortamı yaratabilmektedir. Bu korku şehirde ikamet edenlerin imkân ve fırsata sahip oldukları takdirde şehri terk etmelerine sebep olabilmektedir. Korkunun bir sonucu olarak şehir hayatından geri çekilmenin bir benzeri de iş yerinde yaşanabilmektedir. İş yerini değiştiremeyen bir çalışan, iş ortamında kalıcı ihlallerin varlığında, görmezden gelme, başkalarının işine karışmama ve başkalarına yapılan haksız muameleye göz yumma gibi hayatta kalma stratejisi uygulayabilmektedir. Birey iş arkadaşlarının küçük, ama ısrarlı yasa ihlalleri karşısında durmuyorsa, kendisi de bu konuda farklı bir tavır sergilemekten kaçınabilmektedir (Weil, 2012).

Kırık Camlar Teorisi açısından bakıldığında, kurumlarda nezaketsiz, istenmeyen davranış ve eylemlere karşı gereken önleyici tedbirler alınmadığı takdirde, çalışanlar arasında daha ciddi sorunlara dönüşebilmektedir. Çalışanlar iş arkadaşları tarafından kötü muamele gördüklerini hissedersen ve bu durum yönetim tarafından göz ardı edilirse, domino etkisi ortaya çıkabilmekte ve kendi sorunlarını kendilerinin çözmesi gerektiğini düşünmeye başlayabilmektedirler. Bunun sonucunda kendilerine haksız davranan birinden öğ almaya çalışabilmekte ve durum karşılıklı çatışmaya dönüşebilmektedir. Yani, tıpkı Kırık Camlar Teorisinde olduğu gibi, tek bir kırık cam, çalışanlar arasındaki bazı küçük pervasız, suiistimal edici eylemlere eşittir. Eğer söz konusu eylemlere uygun şekilde müdahale edilmezse veya bu eylemlerde bulunan çalışanları durdurmak için herhangi bir şey yapılmazsa, eylemler

üretim karşıtı iş davranışlarına dönüşebilmekte ve nihayetinde kuruluşlarda kaotik sorunlara neden olabilmektedirler (Biçer, 2022: 29-30).

Oysa Kırık Camlar Teorisinin sosyal kontrol uygulamasını genişleten işletme yöneticileri, işyerinin fiziksel özelliklerini, özellikle de çalışanların kolayca gözlemledikleri özellikleri geliştirerek çalışanlar arasında arzu edilen davranışları teşvik edebilmektedirler. Bu özellikler, çalışanların şirkete yönelik algılarını ve karşılık gelen davranışlarını etkileyen görsel ipuçlarıdır (Williams, 2019).

Fiziksel çevredeki ve insan davranışları arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Williams, 2019):



Şekil 2. Fiziksel Çevredeki İhmal Sinyalleri ile İnsan Davranışı Arasındaki Akış

Kaynak: Williams, 2019

Güven ve Akmeşe (2021) bir işletmede herhangi bir çalışanın kural dışı davranışlarına yönelik herhangi bir yaptırım uygulanmadığında diğer çalışanların da kural dışı davranışlar göstermeye başlayabildiğini öne sürmüştür. İşyerinde etik, kural dışı iş-işlem-davranışlara yöneticilerin müdahale etmemesi ortamda ‘kırık camların’ varlığına işaret etmektedir. Böyle bir ortamda daha önce görevi ihmal etme, görevi kötüye kullanma, işe geç kalma, vb. etik/yasa dışı iş-işlem-davranışlarda bulunan çalışanlar daha büyük üretim karşıtı davranışlarda bulunma eğiliminde olabilmektedir. Daha önce üretim karşıtı davranışlarda bulunmayan çalışanlar da işyerinden ayrılma ya da benzer davranışlar sergileyebilmektedir. Dolayısıyla yöneticiler kırık camlara müdahale etmedikçe bir kısır döngü gibi bu olaylar devam edebilecektir (bkz. Şekil 2).

Düzensizlik, yasalara uyanların evlerine veya daha düzenli güvenli sitelere kaçarak tepki gösterdiği genel bir korku duygusuna neden olabilmektedir. Tersine, ‘yanlış’ türden insanlar sözde düzensiz alanlara çekilme eğiliminde olabilmekte, çünkü bu tür yerler suç işlemek için kolay yerler olarak görülebilmektedir (Muniz, 2011: 4). İşyerinde düzensizliğin olması, görevini en iyi şekilde yapan disiplinli ve sorumluluk sahibi çalışanların işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Buna karşın

düzensizlik, o iş yerini, üretim karşıtı davranışlar yapma potansiyelinde olan bireyler için cazip bir iş yeri haline getirebilmektedir.

Düzensizliğin yanı sıra iş yaşamının kalitesi de kırım camlarla ilişkili olabilmektedir. İş yaşamının kalitesi kavramı, işin çalışanların sağlığı ve refahı üzerindeki olumsuz etkilerine yönelik bir endişeden ve işin tasarımında ve koşullarında değişiklikler yaparak iş alanının kalitesini iyileştirme dürtüsünden gelişmiştir. İş yaşamının kalitesi konusu işçilerin üretkenliğiyle ilgilenmektedir, ancak aynı zamanda çalışanların iş deneyimlerinden memnun hissetmeye yönelik duygusal ihtiyaçlarını da ele almaktadır (Vischer ve Wifi, 2017: 388). Gürültülü, havasız, temiz olmayan vb. koşulların varlığı yöneticilerin iş yerini ihmal ettiği şeklinde bir algı oluşturabilmektedir. Bu durum da çalışanların görevlerini ihmal etmesi, birbirleriyle uğraşmasına neden olabilmektedir. Nitekim Finlandiya’da yapılan bir araştırma iş ortamındaki fiziksel çevrenin bireylerin işyeri zorbalığına uğrama olasılığını arttırdığı tespit edilmiştir (Salin, 2014).

İşyerinde kırık camların örgütün geneli üzerinde de etkileri bulunmakta olup, bu etkilere aşağıda değinilmiştir.

2.2. Örgütsel Etkiler

Örgütlerde, çalışanlar tarafından yapılan olumsuz davranışların temelinde, zamanında önemsiz olarak değerlendirildiğinden dikkate alınmayan etik dışı davranışlar olduğu ifade edilmiştir. Görevini özensiz bir şekilde yerine getiren bir çalışana müdahale edilmediğinde zaman içerisinde başka çalışanlar da görevlerini düzgün bir şekilde yapmamaya başlayabilmektedir. Önemsiz olarak değerlendirilen herhangi bir etik/kural dışı eylemde bulunan bir çalışan, bir yaptırımla karşılaşmadığında bu durum emsal teşkil edebilmekte, söz konusu eylem diğer çalışanlar arasında da yaygınlaşabildiği gibi ayrıca daha büyük suçların ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir. Bu nedenle ‘sıfır hoşgörü (tolerans)’ politikasının uygulanması önerilmektedir (Bektaş vd., 2019). A.B.D.’nin New York eyaletinde şehirdeki suç oranını düşürebilmek için uygulanan bir politika olan sıfır hoşgörü politikasının, karmaşık toplumlarda nezaket ve düzenin önemi ve polisin düzeni yeniden kurma ve sürdürme ihtiyacı hakkında güçlü bir mesaj olduğu ifade edilmiştir (Bratton, 1998).

Örgütlerde ‘kırık cam’ın göstergeleri arasında ihmal edilen takviyeler, hatalı ve ihmal edilen ofis veya üretim araçları, örgüt ikliminde bozulma ve çalışanlar arasında yatay/dikey-açık/örtük şiddet yer almaktadır. İhmal edilen herhangi bir fiziksel veya soyut durum işyerinde ‘camların kırılmasına’ ve bu da örgütsel işleyiş üzerinde yıkıcı etkilere neden olabilmektedir (Nalçacıgil, 2020).

Bir örgütte yöneticilerin her zaman küçük aksaklıkları büyümeden fark etmesi ve bu aksaklıklara anında müdahale etmesi gerekmektedir. Aynı katı politikayı işletme çalışanları için de uygulamaları beklenmektedir. Çünkü bir örgütte kararların verilmesi ve uygulanmasında yöneticiler tarafından çalışanlara gösterilen küçük bir hoşgörü, uzun vadede örgütlerde bu kararların uygulanmasında sorunlar yaşanmasına neden olabilmektedir (Bektaş vd., 2019).

İşletme yönetimi açısından, örneğin ofiste kirli/yırtılmış bir halı varsa, bu durum çalışanlar ve müşteriler ve hatta rakipler ve yasal ortam için de önemli olabilmektedir (Nalçacıgil, 2020). Söz konusu durum işletmenin hem iç çevresinde hem de dış çevresinde yöneticilerin işyerini ciddiye alıp almadığına yönelik bir algı yaratabilmektedir.

Örgütlerde kırık camlara ilişkin çeşitli ampirik çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan biri Güven ve Akmeşe (2021) tarafından yapılan çalışmadır. Güven ve Akmeşe yönetim tarzlarının kırık camlar üzerinde etkisini tespit etmeye yönelik Şanlıurfa'da çeşitli kurumlarda görev yapan çalışanların dahil olduğu bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda otoriter yönetim tarzının çalışanların kırık cam üzerinde pozitif yönde; demokratik yönetim tarzının ise negatif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu; tam serbestçi yönetim tarzının ise kırık cam üzerinde pozitif ancak anlamlı olmayan bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre demokratik yönetim tarzı çalışanların kural ihlali gibi olumsuz davranışlarını azaltabilmektedir. Yönetim tarzının kırık cam üzerindeki etkisine yönelik bir diğer çalışma Üzüm ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada makyevelist liderliğin örgütteki kırık camlar üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etmek için imalat ve hizmet sektöründe görev yapan 205 çalışanla araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda makyevelist liderliğin kırık camlar üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre makyevelist bir yönetim tarzı çalışanların amaçlarına ulaşmak için her şeyi yapabilmelerini meşru gördüğünden, bu yönetim tarzının varlığında kırık camların artması beklenmektedir.

Örgütlerde kırık camların üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini tespit etmek için Kocaeli'nde hizmet sektöründe görev yapan çalışanlarla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda kırık cam algısının üretkenlik karşıtı iş davranışlarından sabote etme, geri çekilme, çalma ve kötüye kullanma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (Şenol, 2022). Bu sonuç örgütlerdeki kırık cam varlığına ilişkin algının çalışanların üretim karşıtı bazı davranışlarını arttırdığını göstermektedir.

Denetimin yapılmadığı düşünülen örgütlerde çalışanların, düzenli denetimlerin ve yaptırımların uygulandığı örgütlere göre daha fazla etik dışı davranışlar sergileme eğiliminde oldukları ifade edilmiştir (Bektaş vd., 2019). Bununla ilgili olarak Hollanda'da çevrede düzensizliğin bireylerin davranışları üzerindeki etkisini tespit etmek için 6 farklı alan çalışması yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda bireylerin, başkalarının belirli bir sosyal normu veya meşru kuralı ihlal ettiğini gözlemlediğinde, diğer normları veya kuralları ihlal etme olasılıklarının daha yüksek olduğu ve bunun da düzensizliğin yayılmasına neden olduğu belirlenmiştir (Keizer vd., 2008).

Avustralya'da Kırık Camlar Teorisi bir üniversite ortamında araştırılmıştır. Araştırmada akademisyenler ve lisansüstü öğrenim gören öğrencilerin davranışları düzenli bir iş ortamı ile dağınık bir iş ortamında incelenmiştir. Dağınıklığın olduğu bir ortamda yere çöp atma oranının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Düzenli ortamda katılımcıların %18'i yere çöp atarken, dağınık bir iş ortamında %59'u yere çöp atmıştır (Ramos ve Torgler, 2012).

Algılanan düzensizlik, suç korkusu ve kolektif yeterlik arasındaki ilişkileri incelemek için Malezya'da 235 hane halkının katılımıyla bir araştırma yapılmıştır. Burada ifade edilen kolektif yeterlik mahalle ortamında sosyal uyum ve paylaşılan gayri resmi sosyal kontrolün bir kombinasyonu olarak tanımlanmıştır. Araştırma sonuçları yüksek düzeyde bozukluk algısının kolektif yeterlik ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Abdullah vd., 2015).

SONUÇ

Kırık Camlar Teorisi bir yerleşim yerinin yetkililer tarafından ihmal edilmesinin ufak-tefek suçlara zemin hazırladığını, söz konusu suçlara müdahale edilmediği takdirde vandalizme yol açabileceği ve bu noktadan sonra kaos ortamının oluşabileceğini ileri sürmektedir. Zimbardo, Kırık Camlar Teorisini test ettiği araştırmasında ortaya çıkan vandalizmin, gerçekten 'anlamsız', 'ahlaksız', 'amaçsız' ve 'kötü niyetli' ise o zaman kontrol edilemez olduğunu ileri sürmüştür. Sebepsiz bir sonucun, onu sınırlandırabilecek hiçbir sistematik plana sığmayacağını, başka bir ifadeyle bunu ortadan kaldırmak için ortaya konulan planların sonuçsuz kalabileceğini öne sürmüştür. Bu nedenle vandalizmin, yalnızca yüz milyonlarca dolar olarak hesaplanan doğrudan bir kaybın yanı sıra, aynı zamanda ek güvenlik önlemleri şeklinde ve kişisel rahatsızlık düzeyinde, yeri doldurulamaz öğelerin kaybına, halka verilen hizmetlerin azalmasına ve en önemlisi, dolaylı olarak kişinin hemcinsine olan sosyal güveninin yok edilmesine yol açabildiğini ifade etmiştir (Zimbardo, 1970).

Kırık Camlar Teorisi bir topluluk olan işletme ortamında da söz konusudur. İşyerinde yöneticilerin işletmeyi ihmal etme yönündeki davranışları, çalışanların görevlerini aksatmasına neden olabilmektedir. Görevlerini aksatan çalışanlara müdahale edilmediğinde zaman içerisinde başka çalışanlar da görevlerini aksatma eğiliminde bulunabilmekte, bazı çalışanlar ise etik/kural dışı iş-işlemler yapmaya yönelebilmektedir. Sonrasında ise çalışanlar arasında çatışmalar ortaya çıkabilmekte, bu durum çalışanların refahı, güvenliğini olumsuz yönde etkilemekle kalmamakta, işletmedeki faaliyetlerin aksaması ya da gerektiği gibi yerine getirilememesi ve nihayetinde işletmenin zarar etmesine yol açabilmektedir. Dolayısıyla kırık camlara müdahale konusunda yöneticilere bir takım öneriler sunulmuştur. Bunlardan biri Etrafta Yürüyerek Yönetim (MBWA-Management by Walking Around) olarak adlandırılan bir yönetim tarzıyla yöneticilerin işletme içerisinde sürekli hareket etmesidir. Etrafta Yürüyerek Yönetim, kişiler arası iletişimin, açık takdirin ve tanınmanın önemini vurgulamaktadır. Bu yönetim tarzı işyerinde nezaket ve performans oluşturmanın en önemli yollarından biri olarak gösterilmiştir. Bu yönetim tarzının ana teması, yöneticilerin sorunları ve endişeleri ilk elden öğrenmesi gerektiğidir (Mohan ve diğ., 2013). Etrafta Yürüyerek Yönetimin (MBWA-Management by Walking Around), organizasyon liderlerinin duygusal refahlarını, projelerdeki durumlarını ve işlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yapmalarına yardımcı olabilecek kaynaklara ihtiyaç duyup duymadıklarını

belirlemek için çalışanlarla görüşmeleri için etkili bir yöntem olabileceği ifade edilmiştir (Prieto vd., 2016).

Yöneticilerin kırık camlarla ilgili dikkat etmesi gereken noktalardan biri iş ortamında küçük de olsa ortaya çıkan düzensizliklerin nedeni/nedenleridir. Düzensizlik belirtilerini önlemenin, sosyal uyum normlarını sürdürmenin etkili bir yöntemi olabileceği düşünülmektedir (Ramos ve Torgler, 2012).

Kırık Camlar Teorisinin bir işyerinde çalışanlara yönelik mikro saldırıları azaltmak ve çeşitliliği yönetmek için kullanılabileceği öne sürülmüştür. Mikro saldırganlıklar bir bireye cinsiyeti, yaşı, engeli ve ırksal grup üyeliği nedeniyle yöneltilen, genellikle otomatik olarak ve bilinçaltında ince sözlü ve sözsüz aşağılamalar, hakaretler ve aşağılayıcı mesajlardır. Rekabetçi kalmak isteyen kuruluşlar, sürdürülebilir bir iş sahibi olmayı umuyorlarsa, mevcut iş gücünde ve pazarda mevcut olan çeşitlilik hakkında bilgili olmalıdır. Çünkü çeşitlilik, daha homojen çalışanların ve ekiplerin sunamayacağı yeni bakış açıları, fikirler ve çalışma biçimleri yoluyla daha fazla yenilik sunma potansiyeline sahiptir (Prieto vd., 2016).

Yöneticiler, iş ortamının öncelikle fiziksel durumuyla ilgilenmelidir. Fiziksel çalışma koşulları işletmenin ihmal edilip edilmediği konusunda ilk göze çarpan konu olabilmektedir. Çalışanlara görevlerini yaparken sorun yaşamayacakları ergonomik bir ortam hazırlamak, yönetimin ilk yapması gereken görevlerden sayılabilmektedir. Sonrasında ise çalışanlar arasında küçük de olsa üretim karşıtı davranışlar sergileyen kişilere gerekli uyarıların yapılması gerekmektedir. Bu uyarılar söz konusu çalışanları aynı davranışları tekrarlamaktan men edebileceği gibi bu davranışların başka çalışanlar arasında da yayılmasını önleyebilecektir. Önemsiz de olsa üretim karşıtı bir davranışın yaptırımla karşılaşması daha önemli eylemlerin ortaya çıkmasını da engelleyebilecektir.

KAYNAKÇA

- Abdullah, A., Marzbali, M. H., Bahauddin, A., & Tilaki, M. J. (2015). Broken windows and collective efficacy: Do they affect fear of crime? *Sage Open*, 5(1), 1-11.
- Austrup, S. (2011). *The person behind the "broken window": The influence of the environment and personality on undesired behavior*. (Bachelor's thesis), University of Twente, Hollanda
- Bektaş, M., Erkal, P., & Çetin, D. T. (2019). Kırık Camlar Teorisinin işletmelere uyarlanması: Ölçek geliştirme çalışması. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 596-617.
- Bıçer, C. (2022). Broken windows effect in organizations: A focus on counterproductive work behaviors that lead to employee burnout and employee turnover and solutions. *Tarsus Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 28-45.
- Bratton, W. J. (1998). Crime is down in New York city: Blame the police. N. Dennis (Ed.), *Zero Tolerance: Policing A Free Society* (s. 29-43). Great Britain: IEA Health and Welfare Unit
- Bratton, W. J., & Kelling, G. L. (2015). Why we need broken windows policing. *City Journal*, 25(1), 10-17.
- Güven, M., & Akmeşe, A. (2021). Kırık camlar teorisi bağlamında yönetim tarzlarının değerlendirilmesi: Bir alan araştırması. A. M. Sahabi içinde, *İşletmelerde Güncel Sorunlar ve Çözüm Önerileri* (s. 75-86). İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Keizer, K., Lindenberg, S., & Steg, L. (2008). The spreading of disorder. *Science*, 322(5908), 1681-1685.
- Kelling, G. L., & Wilson, J. Q. (1982). Broken windows. *Atlantic Monthly*, 249(3), 29-38.
- Maskaly, J., & Boggess, L. N. (2014). Broken windows theory. *The Encyclopedia of Theoretical Criminology*, 1-4.
- Mohan, D. R., Kumar, S. S., & Subrahmanyam, G. (2013). Management by walking around: An effective tool for day-to-day operations of Hospital. *IUP Journal of Operations Management*, 12(1), 58.
- Muniz, A. (2011). Disorderly community partners and broken windows policing. *Ethnography*, 13(3), 330-351.
- Nalçacıgil, E. (2020). Contributions to the organizational administration of the broken windows theory. *International Social Sciences Studies Journal*, 6(62), 2149-2157.
- O'brien, D. T., Farrell, C., & Welsh, B. C. (2019). Broken (windows) theory: A meta-analysis of the evidence for the pathways from neighborhood disorder to resident health outcomes and behaviors. *Social Science & Medicine*, 228, 272-292.
- Pollard, C. (1998). Zero tolerance: Short-term fix, long-term liability? N. Dennis, (Ed.), *Zero tolerance: Policing a free society* (s. 44-61). Great Britain: IEA health and welfare unit.
- Prieto, L. C., Norman, M. V., Phipps, S. T., & Chenault, E. B. (2016). Tackling micro-aggressions in organizations: A broken windows approach. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 13(3), 36-49.
- Ramos, J., & Torgler, B. (2012). Are academics messy? Testing the broken windows theory with a field experiment in the work environment. *Review of Law & Economics*, 8(3), 563-577.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Salin, D. (2014). Risk factors of workplace bullying for men and women: The role of the psychosocial and physical work environment. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(1), 69-77.
- Şenol, L. (2022). Örgütsel kırık camların üretim karşıtı iş davranışları üzerine etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma. *International Social Sciences Studies Journal*, 8(97), 1518-1526.
- Torgler, B., Frey, B. S., & Wilson, C. (2009). Environmental and pro-social norms: Evidence on littering. *The BE Journal of Economic Analysis & Policy*, 9(1), 1-39.
- Üzüm, B., Özkan, O. S., & Çakan, S. (2022). Moral disengagement, organizational broken window, person-organization fit as an antecedent: Machiavellian leadership. *Journal of Organizational Behavior Research*, 7(1), 29-41.

Vischer, J. C., & Wifi, M. (2017). The effect of workplace design on quality of life at work. G. Fleury-Bahi, E. Pol, & O. Navarro içinde, *Handbook of Environmental Psychology and Quality of Life Research* (s. 387-400). Switzerland: Springer.

Weil, D. (2012). "Broken windows," vulnerable workers, and the future of worker representation. *The Forum*, 10(1), 1-21.

Weisburd, D., Hinkle, J. C., Braga, A. A., & Wooditch, A. (2015). Understanding the mechanisms underlying broken windows policing: The need for evaluation evidence. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 52(4), 589-608.

Williams, M. (2019, Ağustos 08). *Broken windows theory in workplace management & business strategy*. Rancord Society: <https://www.rancord.org/broken-windows-theory-business-management-strategy> adresinden alındı

Yazıcı, N. (2018). Hile üçgeni: Fırsatların önlenmesinde kırık camlar teorisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53(3), 843-851.

Zimbardo, P. G. (1969). The human choice: Individuation, reason, and order versus deindividuation, impulse, and chaos. *Nebraska symposium on motivation* (s. 237-307). Nebraska: University of Nebraska press.

Zimbardo, P. G. (1970). *A Social-Psychological analysis of vandalism: Making sense of senseless violence*. Springfield: National Technical Information Service.