

İntikam mı Affetme mi? Örgütsel Yaşamda Çok Bilinmeyenli Bir Denklem *Revenge or Forgiveness? An Equation With Multiple Variables in Organizational Setting*

Ceren Deniz TATARLAR¹

Burcu GÜNERİ ÇANGARLI²

Orcid No: 0000-0002-6990-5030

Orcid No: 0000-0003-3396-2217

Öz

Çalışmada iş yaşamında intikam kavramına odaklanılmış, bireyler tarafından intikam olgusunun nasıl kavramsallaştırıldığı, hangi davranışlarla kendini gösterdiği anlaşılmasına çalışılmıştır. Konunun hassasiyeti göz önüne alınarak, derinlemesine görüşme veri toplama yöntemi olarak seçilmiş, kamu ve özel sektörde çeşitli pozisyonlarda çalışan 10 kişiyle görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler bire bir transkriptlere aktarılmış ve söylem analizinden yararlanılarak değerlendirilmiştir. Bulgular; oluşan temalar (intikam kavramının nasıl algılandığı, intikamı güdüleyen durumlar, intikam alma şekilleri ve affetme niyeti) çerçevesinde tartışılmıştır. Araştırma iş yaşamında pek çok olumsuz davranışın temeli olarak görülen intikam kavramının öncüllerinin ve sonuçlarının, çeşitli pozisyonların hem intikam alma şekillerinde hem de güdülenmede yarattığı farklılıkların, affetme niyetinin hangi durumlarda ve hangi sebeplerle ortaya çıktığının daha iyi anlaşılmasına katkı vermektedir.

Anahtar Kelimeler

örgütsel intikam • affetme • nitel araştırma

Abstract

Human development measures the level of proThis exploratory study focuses on the concept of revenge in workplace. It attempts to understand how revenge is conceptualized by managers and employees, their revenge motives and strategies. Given the sensitivity of the subject, in-depth interview was chosen as the data collection method. Interviews were conducted with 10 people working in various positions in public and private sectors. Interviews were transcribed verbatim and analyzed with the help of discourse analysis. Findings are discussed around the emerging themes (perceptions of revenge, revenge motives, revenge strategies and forgiving). The research contributes to a better understanding of the antecedents and consequences of revenge, how different positions make difference in revenge strategies and motives, and in what kind of situations and intentions lead people to forgive instead of focusing on revenge.

Keywords

organizational revenge • forgiveness • qualitative research

Bireylerin günde 8 saatini, kabaca hayatlarının üçte birini geçirdikleri iş yaşamı; içerdiği çalışan, yönetici, işveren, iş arkadaşları ve müşteriler gibi farklı rol ve ilişkilerle, insan hayatında aileden sonra gelen en önemli ve etkili sosyal çevre olarak düşünülebilir (Jackson ve Suomi, 2004). Bireylerin hayatını, mutluluğunu ve davranışlarını etkileyecek, pek çok olumlu ve olumsuz olay bu çevrede gerçekleşmektedir. İşvereni tarafından takdir edilmek, terfi almak, bir projeyi başarıyla sonuçlandırmak kuşkusuz çalışan için gurur ve mutluluk kaynağı olurken, adaletsiz olduğunu düşündüğü bir yaptırımla karşılaşmak, inisiyatif kullanma hakkının elinden alınması ya da basitçe takdir edilmediğini düşünmek çalışan için üzüntü ve öfke gibi olumsuz duygu ve tecrübelerin kapısını aralamaktadır.

Örgütsel davranış yazınında işyerinde şiddet

(Folger ve Skarlicki, 1998), mobbing (Leymann, 1996), üretkenlik karşıtı davranışlar (Fox ve Spector, 1999) ve daha pek çok olumsuz davranışa değinirken, bu tip davranışlara yol açabildiği bilinen intikam güdüsü üzerine yapılan çalışmalar görece az sayıda ve dar kapsamdadır. Bireylerin iş yaşamında hangi durumlarda intikam almak istedikleri, intikam niyetlerini gerçekleştirirken ne gibi yollar izledikleri ya da intikamın tam tersi olarak karşımıza çıkan affetme davranışının ne gibi durumlarda kendini gösterdiğine dair soruların büyük bir kısmı henüz cevaplanmamıştır. Bu konulara sadece psikoloji, psikiyatri ve psikoterapi yazınında yer verildiği, iş yaşamı özelinde yapılan çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir.

Yazındaki bu boşluktan yola çıkarak bu çalışmada iş yaşamında intikam davranışının ortaya çıkışı, çalışanlar

¹Sorumlu Yazar/Correspondence: Ceren Deniz Tatarlar (Araş. Gör.), Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, E-posta: ceren.tatarlar@ege.edu.tr

²Burcu Güneri Çangarlı, (Doç. Dr.), İzmir Ekonomi Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme Bölümü, E-posta: burcu.guneri@ieu.edu.tr

Atf/Citation: Tatarlar, C. D. ve Çangarlı Güneri, B. (2018). İntikam mı affetme mi? Örgütsel yaşamda çok bilinmeyenli bir denklem. *Ege Academic Review*, 18(4), 591-603.

tarafından hangi davranışların intikam olarak algılandığı, intikam olgusunun nasıl kavramsallaştırıldığı, intikam niyetinin hangi tip tutum ve davranışlara dönüştüğü sorularına yanıt bulunmaya çalışılmıştır. İntikam kavramına alternatif olarak ortaya çıkan affetme eylemine dair bulgulara da çalışmada yer verilmiştir.

Affetme davranışının sebepleri irdelenmiş ve iş yaşamında affetme-intikam döngüsünün genel boyutlarıyla daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır. Çalışmanın bir sonraki bölümünde örgütlerde intikam ve affetme niyeti üzerine yazın taraması yapılmış, araştırmanın yazındaki hangi boşlukları doldurmayı hedeflediği ve örgütsel hayata yapmayı amaçladığı katkı ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Daha sonra ortaya çıkan temalar çerçevesinde bulgular tartışılmış, sonuç ve öneriler sunulmuştur.

Örgütlerde İntikam Davranışı

Örgütlerde günlük hayatın rutini içinde gelişen olumlu ve olumsuz olaylar bireylerin hem çalışma hem de özel hayatlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Özellikle, olumsuz nitelikli olayların etkisi çalışan yaşamında uzun dönemli yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir (Aquino vd., 2006).

Çalışma yaşamındaki olumsuz davranışlar üzerine pek çok çalışma yapılmış, bu davranışların pek çok kültürde hem de sıklıkla vuku bulduğu ve münferit olarak değerlendirilmeyeceği kanısına varılmıştır. Dolayısıyla, bu davranışlar, öncelleri ve sonuçlarıyla, örgütsel davranış alanının altında, "karanlık taraf" olarak, ayrı bir çalışma alanı haline gelmiştir. İş yaşamında görülen olumsuz davranışlarla ilgili pek çok sınıflama geliştirilmiştir. Sapkın iş yeri davranışları (Robinson ve Bennett, 1995), misilleme (Allred, 1999; Skarlicki ve Folger, 1997), işyeri terörü (Neuman ve Baron, 1997; O'Leary-Kelly vd., 1996), işyerinde şiddet (Folger ve Skarlicki, 1998), mobbing (Leymann, 1996) ve üretkenlik karşıtı davranışlar (Fox ve Spector, 1999) gibi kavramlar bu sınıflamalara örnek olarak gösterilebilir. İnsanların günlük konuşmalarında hatalı olarak değerlendirdikleri, kendilerine yapılmasından hoşlanmadıklarını ve kendilerinin normalde göstermeyeceğini ifade ettikleri bu davranışların, iş yaşamında sıklıkla vuku bulması, insan psikolojisinin ve gerekçelendirme mekanizmalarının ne kadar karmaşık olduğunun emaresi olarak görülebilir.

Olumsuz işyeri davranışlarına odaklanan çalışmalar, intikam alma isteğinin bu tip davranışlar üzerinde büyük ölçüde açıklayıcı etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Bies ve Tripp, 1996; Bies, Tripp ve Kramer, 1997; Aquino, Tripp ve Bies 2006; Aquino, Tripp ve Bies, 2001; McLeanParks, 1997; Tripp ve Bies, 2007). Türk Dil Kurumu intikam kavramını; "Öç, kötü bir davranış veya sözü cezalandırmak için kötülükle karşılık verme isteği ve işi" olarak tanımlamıştır (TDK Sözlük). Sir Francis Bacon (1625)'un

tanımında ise intikamın bir nevi uygarlaşmamış adalet arzusu olduğu vurgusu yapılmıştır. Skarlicki ve Folger'e (1997) göre de intikam, algılanan eşitsizliğe karşı verilen bir cevaptır. Benzer bir biçimde, Stuckless ve Goranson (1992) intikamı algılanan bir yanlış karşılığında uygulanan ceza olarak adlandırmıştır. Bu doğrultuda, birey karşısındakine ceza vererek, kendi kızgınlığını azaltacak ve rahatlayacaktır. Bies ve Tripp (1996) kendisine yanlış yapıldığını düşünen kişinin, ona bu yanlış yapanla ödeme fantezisi içinde olacağını, dolayısıyla normalde etik dışı değerlendirebileceği birtakım davranışları gösterebileceğini belirtmişlerdir. Ödeme güdüsünün baskınlığından dolayı, örgütsel davranış yazınında intikam adaletsizlik algısı ile ilişkilendirilmiştir. Özdevecioğlu (2008) örgütsel adalet algısı ile intikam niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulmuştur. Bu doğrultuda, adalet algısının ihlal edildiği durumlarda, çalışanın yöneticisini cezalandırmak –intikam almak- istediği ve bu nedenle de olumsuz birtakım davranışlar gösterdiği ifade edilmiştir (Folger, 1987; Folger, 1993; Sheppard vd., 1992; Hollinger ve Clark, 1983). Yazında intikam alma yöntemlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması, psikolojik olarak geri çekilme ve direnç oluşturma gibi dolaylı (Jermier vd., 1994) ya da kötü davranış sergileyen kişiyi örgüt içerisinde aşağılama, görünür biçimde özür bekleme, kötü söz söyleme, ispiyonlama ve dava etme gibi doğrudan (Bies ve Tripp, 1996; 1997) olabileceği belirtilmiştir.

Görüldüğü üzere, örgütsel davranış yazınında intikam kavramı çalışanın algıladığı eşitsizlik ve adaletsizlik sonucu ortaya çıkan davranışlar bağlamında incelenmektedir. Yazında karşılaşılan araştırma modellerinde genellikle çalışanın adaletsiz bir durumla karşılaşması sonucu intikam niyetinin oluşması ve ardından gelişen sabotaj davranışları incelenmiştir. Bu doğrultuda intikam kavramının olumsuz işyeri davranışlarının "nedeni" olarak incelendiği görülmektedir. Öte yandan intikam niyetine alternatif olarak ortaya çıkabilecek başka bir kavram daha vardır. Karşılaşılan adaletsizlik veya eşitsizlik içeren davranışların sonucunda, olumlu veya tarafsız davranışlarla da karşılık verilebilmektedir. Bu duruma en iyi örnek, kişinin suçluya veya saldırganına karşı gösterdiği affedici davranışlardır.

Affetme Niyeti

Genel anlamda affetmek, hoşgörü ile karşılamak, mazur görmek veya bağışlamak anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2017). Affetme, karmaşık, duygusal, bilişsel ve davranışsal bir olgudur. İntikam kavramının aksine, affetme kavramı örgütsel davranış yazınında neredeyse tamamen görmezden gelinmiştir. Bunun sebebi, affetme niyetinin bilimsel sebeplerden ziyade daha geleneksel ve teolojik sebeplere dayandırılması olarak görülebilir (Adugit, 2008; Ayten, 2009). Örgütsel davranış yazınında sınırlı da

olsa, affetme kavramının faydaları incelenmiştir. Bradfield ve Aquino'nun (1999) da derlediği gibi bu faydalara, olumsuz duyguların azalması, fiziksel ve psikolojik sağlığın iyileştirilmesi ve kişiler arası ilişkilerde güvenin yeniden tesisi dâhildir (Fitzgibbons, 1986; Hebl ve Enright, 1993; Bies ve Tripp, 1995). McCullough vd. (1997:321) affetme kavramını "bir kişinin suçu işleyen kişiye misilleme yapma motivasyonunun giderek azalmasına sebep olan, suçluya yabancılaşmayı azaltan ve suçlu kişinin yaralayıcı eylemlerine rağmen onunla uzlaşmayı ve iyi niyeti arttıran bir dizi değişim" olarak tanımlamıştır. Affetme davranışında yalnızca gerçekleştirilen eylemin unutulması veya görmezden gelinmesi değil aynı zamanda suçluya karşı pozitif ve merhamet dolu hisler beslemek de söz konusu olmaktadır (Cameron ve Caza, 2002; Cosgrove ve Konstam, 2008). Thompson vd. (2005) de affetme kavramını yöneldiği objeyi baz alarak (1) kendini affetme, (2) başkasını affetme ve (3) faili meçhul durumları affetme olarak incelenmişlerdir. Yazında başlarda affetme olarak incelenen bu kavram daha sonrasında Aquino vd. (2006) tarafından "uzlaşma" olarak adlandırılmış ve bu isimle de incelenmiştir.

Yukarıda anlatılanlar ışığında, kişilerin haksızlığa veya saldırganlığa uğraması durumunda bazen intikam alma niyeti gösterdiği, bazen affetmeyi seçtiği, bazen de orta yolu bularak karşı tarafa zarar vermeden başlarına gelenlerin telafisini sağlamaya çalıştığı görülmüştür (Bradfield ve Aquino, 1999). Olumsuz olaylar karşısında etkisi kısa ve uzun vadede en olumlu olanın affetme olduğu gerçeğinden yola çıkarak affetme veya uzlaşmayı kolaylaştırıcı durumlar incelenmiştir. Bu doğrultuda suçlunun pişmanlık duyması, bir başkası tarafından cezalandırılması veya örgütte çeşitli yaptırımlarla karşılaşması affetme veya uzlaşmayı kolaylaştırır (Bies vd., 2007).

Affetme davranışının derinliklerine indiğimizde ise dini inançlar karşımıza çıkmaktadır. Dünya üzerindeki tüm inanç sistemlerinde affetme, erdemli bir davranış olarak kabul edilmektedir (Cameron ve Caza, 2002). Yukarıda anlatılanlar ışığında, mevcut yazında intikam ve affetme niyetinin tanımlandığı, intikam olgusu tanımlanırken merkezine adaletsizlik ve eşitsizlik kavramlarının konulduğunu söylemek mümkündür. Öte yandan yazında intikam alma yöntemlerine de değinilmiş ancak tüm bu çalışmalar ve tanımlamalar intikam alan kişi açısından şekillendirilmiştir. Ayrıca birçok çalışmada intikam, olumsuz işyeri davranışlarının öncülü olarak görülmüş, intikam niyetinin öncüllerine yeterince değinilmemiştir. Olgu, kendinden intikam alındığına inanan veya intikam davranışına hedef olduğunu düşünen kişiler açısından incelenmemiş, bu kişilerin intikam olarak adlandırdıkları davranışlara karşılık verme istek ve şekilleri açısından bir açıklama getirilmemiştir. Uluslararası yazında her ne kadar gücün intikam alma taktikleri açısından farklılığa sebep olabileceği belirtilse de (Aquino vd., 2001)

bu durum pozisyon açısından açıkça incelenmemiş ve bireylerin örgütsel hiyerarşideki yerlerinin bu konuda bir faktör olarak ele alınıp alınamayacağına; yönetici veya çalışan bağlamında kişileri intikam almaya iten konularda ve intikam alma şekillerinde fark olup olmadığına yeterince değinilmemiştir. Öte yandan, affetme kavramı geniş anlamda daha çok geleneksel ve teolojik açıdan incelenmiş, örgütsel davranış literatüründe ise bir noktadan sonra uzlaşma kavramına evrilmiştir. Bu kavramın örgütsel yaşamda bireye sağlayacağı faydalar incelenirken, hangi durumlarda affetmenin seçildiği ve bu eylemin altında yatan sebeplerin ne olduğuna dair kapsamlı bir açıklama getirilmemiştir.

Yazında yukarıda belirtilen boşluklardan yola çıkarak, çalışmamızda intikam kavramına dair genel algıların belirlenmesine ek olarak, intikamı güdüleyen durumların neler olduğu, intikam alma stratejileri, intikam alan bireylerin yanı sıra kendisinden intikam alındığını düşünen bireylerin intikam kavramı üzerine farklı bakış açıları olup olmadığı gibi sorulara yanıt getirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca örgütsel hiyerarşinin intikam niyeti ve bu niyetin davranışa dönüştürülmesinde bir etkisi olup olmadığı ve eğer varsa ne gibi farklılıklar yaratacağı sorusuna da cevap aranmıştır. Öte yandan bireyin affetmeyi hangi durumlarda ve hangi sebepler doğrultusunda intikam almaya alternatif olarak gördüğüne de açıklık getirilmesi hedeflenmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Sosyal bilimler alanında yaygın olan keşifsel araştırmalar net olarak belirlenmemiş sorunları ortaya çıkarmak, neler olduğunu anlamak, olayların iç yüzünü değerlendirmek, sorular sormak ve fenomenleri farklı bakış açılarıyla değerlendirmek için yapılmaktadır (akt. Saunders, 2011). Nitel araştırma yöntemlerinin ise, bir problemin veya konunun keşfedilmesi (Creswell, 2015) veya insan ve grup davranışlarının nedenleri sorusuna daha derin bulgularla cevap alınması istenildiğinde kullanılmasının uygun olduğu bilinmektedir (Carson vd., 2001). Bu doğrultuda, intikam davranışları ve altında yatan niyet inceleneceğinden, çalışma keşifsel bir araştırma olarak tasarlanmış ve nitel araştırma yöntemleri kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırma konusu, içeriği gereği hassas bir yapıdadır. İntikam duygusu ve bunun sonucunda ortaya çıkan davranışların, kişiyle birebir görüşüldüğünde daha iyi irdelenebileceği düşünülmektedir. Bu sebeple veri toplama yöntemi olarak derinlemesine görüşme seçilmiştir. Görüşmeler yarı yapılandırılmış sorular rehberliğinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme soruları hazırlanırken önce yazın incelenmiştir. İncelenmesi amaçlanan unsurlar göz önünde bulundurularak, katılımcıların kendilerini rahatsız hissetmeden cevaplayabilecekleri soruların yazılması hedeflenmiştir. Yazarlar ortak bir çalışmayla soruları

oluştururken, aynı zamanda ilgili alanda uzmanlaşmış akademisyenlerden görüş almışlardır. Görüşmelerde öncelikli olarak katılımcılara çalışma ortamı ile ilgili sorular yöneltilmiş, bulunduğu pozisyona göre yönetici veya çalışanlarla ilgili hisleri sorulmuştur. Devamında kişilerin iş ortamında yaşadıkları olumsuz anılar ve haksızlıklar ile ilgili düşünceleri alınmış ve sonrasında intikam ile alakalı görüşleri alınarak anıları üzerinden görüşmeler ilerletilmiştir. Görüşmelerin devam ettiği süre içerisinde katılımcıların cevapları doğrultusunda, protokolde bulunmayan ancak görüşmenin dahaverimli geçmesine yardımcı olacak sorular da sorulmuştur.

Görüşmeler, katılımcıların kendilerini rahat hissedebilmeleri için kendi seçtikleri bir mekânda (ev, kafe, okul vb.) gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelere ek olarak buluşulan ortam ve katılımcı ile ilgili gözlemler yapılmış ve alan notları da alınmıştır. Her bir görüşme 40 ila 60 dakika sürmüştür. Konuya farklı bakış açıları sağlaması amacıyla hem özel sektör hem de kamu sektöründe çalışan, farklı pozisyonlara ve görevlere sahip kişilerle görüşülmüştür. Toplamda yönetici ve yönetici pozisyonunda olmayan beyaz yaka çalışanlardan oluşan 10 kişilik bir gruptan veri toplanmıştır. Çalışmamızda alınan verilerin birbirini tekrarlamaya başlayıp doygunluğa ulaşmasından örneklem 10 kişi ile sınırlandırılmıştır. Keşifsel araştırmaların genelleme amacı taşımadıkları ve küçük örneklem gruplarından elde edilenler ışığında ileriki çalışmalara zemin sağladıkları göz önüne alındığında (Nargundkar, 2003) örneklem büyüklüğünün çalışmanın tasarımıyla uyum içinde olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Katılımcı Profilleri

	Cinsiyet	Yaş	Sektör	Pozisyon
Katılımcı 1	Kadın	30	Otomotiv	Halkla İlişkiler Uzmanı
Katılımcı 2	Erkek	37	Üretim	Yönetici/Ortak
Katılımcı 3	Kadın	30	Turizm	Satış Danışmanı
Katılımcı 4	Kadın	43	Üretim	İnsan Kaynakları Müdürü
Katılımcı 5	Erkek	51	Deri	İşyeri Sahibi
Katılımcı 6	Kadın	32	Eğitim	Yardımcı Doçent
Katılımcı 7	Kadın	42	Eğitim	Öğretmen
Katılımcı 8	Kadın	43	Eğitim	Memur
Katılımcı 9	Erkek	37	Eğitim	Araştırma Görevlisi
Katılımcı 10	Kadın	29	Üretim	İşyeri Sahibi

Tablo 1’de katılımcılara dair cinsiyet, yaş, pozisyon ve sektör bilgisi verilmektedir. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımına bakıldığında, üç erkek (%30) ve yedi kadın (%70) olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığı 29 ila 43 olup %70’i 35 yaş üzerindedir. Katılımcıların %60’ı özel, %40’ı kamu sektöründe çalışmaktadır. Kamu sektöründe çalışan katılımcıların hepsi eğitim alanında bir mesleğe sahiptir. Tüm katılımcılar içerisinde kademe göre dağılıma bakıldığında %40’ının yönetici %60’ının

ise çalışan pozisyonunda olduğu görülmektedir.

Yapılan görüşmelerde katılımcıların izniyle ses kaydı alınmış, ses kayıtları herhangi bir değişiklik yapılmadan transkriptlere aktarılmıştır. Transkriptler kavramsal kodlama yöntemi (Strauss ve Corbin, 1998) ile çözümlenmiştir. Kodlama yönteminin yanı sıra, verilerin yorumlanmasında söylem analizi (Sitz, 2008) kullanılmıştır. Yazarlardan her biri elde edilen transkriptleri ayrı ayrı okumuş, analiz etmiş, oluşabilecek temaları belirlemiştir. Daha sonrasında karşılaştırmalı analiz yöntemine (Spiggle, 1994) başvurularak her iki tarafın da yaptığı analizler birleştirilmiş ve genişletilmiştir. Bu süreçte yazarlar birbirlerinin verileri nasıl yorumladıklarını sorgulamış, bu doğrultuda analiz ilerletilmiştir. Analizler sonucu ortaya çıkan temalar gruplanırken yazarlar birlikte çalışmış, ikileme düştükleri veya sapma gözlemlendiklerinde ilgili alanda uzman araştırmacılara danışmış ve onların görüşlerini almışlardır. Verilerin analizi yapılırken sürekli olarak elde edilen veriler, ilgili teoriler ve yorumlamalar arasında triangülasyon yöntemi kullanılmış ve yapılan analizlerin güvenilirliğinin sağlanması hedeflenmiştir. İntikam kavramı ve ortaya çıkan davranışlar yorumlanırken, her katılımcının kendi söylemi üzerinden tanımlanmıştır. Katılımcılardan intikam olarak adlandırabilecekleri davranışların tanımlanması istenmiş, saldırgan veya olumsuz bir durumla karşılaştıklarında nasıl karşılık verdikleri sorulmuştur. Bulgular; intikam kavramının nasıl algılandığı, hangi durumlarda intikam alma güdüsünün olduğu, intikam alma şekilleri, affetme davranışı ve niyeti, sürecin bireysel ve örgütsel sonuçları gibi oluşan temalar çerçevesinde tartışılmıştır.

Bulgular

Bulgular ortaya çıkan temalar çerçevesinde incelenmiştir.

İntikam Kavramına Dair Algılar

Katılımcılar intikam kavramı hakkında konuşmaya başladıkları ilk anda, konuya rasyonel bir biçimde yaklaşmışlardır. Bu doğrultuda, intikam tüm katılımcılar tarafından olumsuz, iş yaşamında gözlenmemesi gereken bir olgu olarak ifade edilmiştir. Katılımcılar her ne kadar iş yaşamlarında can sıkıcı, adil olmayan, işi engelleyici veya motivasyon düşürücü olaylarla karşılaşsalar da intikam duygusunun barındırılmaması gerektiğinden, intikam dürtüsüne sahip olmayı veya bu konu hakkında konuşmayı yakışsız bulduklarından bahsetmişlerdir. Verilen cevaplarda ayrıca intikamın tehlikeli olduğuna değinmişlerdir.

“Bir intikam duygusunun bir iş ilişkisinde olmaması gerektiğini düşünüyorum...” Erkek, 37, Üretim

“İşyeri bunun olması için çok saçma bir yer, yani herkes parasını kazanmaya çalışıyor, niye intikam peşindedin ki yani?...” Kadın, 30, Halkla İlişkiler

“İntikam tehlikeli bir şey, ya aslında pozisyonum gereği bundan bahsetmemem gerekiyor...” Kadın, 42, Öğretmen

“İntikam çok ağır bir kelime bence, intikam diye bir şey çok yaygın değil ve olmamalı hatta çünkü çok can yakabilir...” Kadın, 30, Turizm

Başlangıçta intikam olgusu ile iş yaşamını bağdaştıramadığını ifade eden katılımcılar, görüşme ilerledikçe intikamı hayatın, insan doğasının bir parçası olarak gördüklerini söylemişler ve intikam kavramını yazınla uyumlu (Stuckless ve Goranson, 1992; Bies ve Tripp, 1996) bir şekilde bir kişinin kendine verilen zararı tazmin etmek üzere çeşitli davranış ve tutumlar çerçevesinde cevap vermesi olarak tanımlamışlardır. Bu tanımla, başta olumsuz ya da yakışsız olarak etiketledikleri intikam kavramına bir nevi meşrutiyet kazandırmışlardır. Diğer bir deyişle, intikamın toplumsal ve dini değerlerde olumsuz bir kavram olarak yer alması sebebiyle (Cameron ve Caza, 2002), katılımcılar başta sosyal beğenilirlik etkisi (Edwards, 1957) altında “ideal” cevaplar verirken, görüşme ilerledikçe kavramı normalleştirmeye başlamışlardır.

“İntikam sana yapılan bir yanlışın karşılığında onun acısını çıkarmak...” Kadın, 30, Halkla İlişkiler

“İntikam aslında ilkel bir şey hepimizin içinde var...” Erkek, 37, Araştırma Görevlisi

Bazı katılımcılar görüşme ilerleyip, kendilerini konuya daha dahil hissettiklerinde, intikamın doğal bir olgu olduğunu kabul etmenin bir adım ötesine geçerek, bu olgunun kendi hayatlarında da zaman zaman vuku bulduğunu, başka bir deyişle zaman zaman intikam aldıklarını belirtmişlerdir. Ancak bu güdünün varlığı ve intikam eylemi ile ilgili rasyonalizasyon mekanizmalarını devreye sokmuşlardır. Bu rasyonalizasyon yöntemlerinden en yaygınlarının ise intikamın “kendini koruma amacı” ve “adaleti yeniden tesis etme isteği” olarak konumlandırıldığı görülmektedir. Yazında yapılan intikam tanımlarının temelinde adaleti yeniden tesis etme isteğinin yer aldığı düşünüldüğünde bulguların yazınla paralellik gösterdiği söylenebilir. Kendini koruma amacının da aynı şekilde adaletin yeniden tesisinin bir sonucu olduğu düşünülebilir (Skarlicki ve Folger, 1997). Dolayısıyla, kişiler kendilerini koruma amacıyla ya da adaleti yeniden tesis etmek için, karşılaştıkları olumsuzluklara intikam davranışıyla cevap vermişlerdir.

“Ben bazı konularda intikamcı davranabiliyorum ama her zaman değil...” Kadın, 30, Turizm

“Sen misin bana bunu yapan diyerek bir harekette bulunmak, hmm nasıl diyeyim tam acısını çıkartmak istiyor ...” Erkek, 51, İşyeri Sahibi

Bazı katılımcılar ise yaşadıkları olumsuzluklara tepki olarak planlı bir şekilde intikam güdüsü ile hareket etmeseler bile bu duyguyu hissettiklerini ifade etmişlerdir.

“Düşünce olarak intikam boyutuna geliyordur ama aksiyon olarak gelmiyordur...” Erkek, 37, Yönetici

Aynı zamanda katılımcıların kendilerine gösterilen olumsuz davranışların bir kısmını, bir başkasının kendisinden intikam alışı olarak yorumladıkları görülmüştür. Bu durum genelde ast-üst ilişkileri çerçevesinde ortaya çıkmaktadır. İlginç bir şekilde yazında bu noktaya değinen çalışma bildiğimiz kadarıyla bulunmamaktadır.

“Ben burada en kıdemlilerden biriyim herkesten önce de şef oldum ama hiçbir zaman bana istediğim gibi davranılmadı ya da öyle demeyeyim istediğim gibi değil de hakkettiğim gibi... Mesela n’oldu biliyor musun burada? Ne yönetimler değişti. Ben sırf tek bir yönetimle aram iyi diye yeni gelenin de arası bozuk diye benim yükselmem engellendi, kendi görevimden başka görevlere sürüldüm, bir ton gereksiz iş verildi, bölüm işlerinden elimi ayağımı çektiler hem yetkimi azalttılar hem de işlerimi fazlaştırdılar...” Kadın, 43, Memur

İntikamı Güdüleyen Durumlar

İntikamı güdüleyen durumlara bakıldığında, yönetici pozisyonunda çalışanların diğerlerinden daha farklı güdülerle hareket ettikleri gözlemlenmiştir. Yöneticiler açısından bakıldığında, intikamı güdüleyen durumların ortaya çıkmasında çalışanın işi zamansız bırakıp gitmesi, işi, çalışma ortamını beğenmemesi, yöneticinin görmek istediği davranış kalıplarının dışına çıkması gibi durumlar söz konusu olmaktadır. Bu tip davranışları yöneticiler nankörlük olarak algılamakta ve düşürüldüklerini hissettikleri dezavantajlı durumdan intikam alıp, adaleti yeniden tesis ederek çıkmak istemektedirler.

“Sen misin benim verdiğim işi beğenmeyen? Al dedim ben de! Yok sana bundan sonra, az parça var daha az para kazanırsın böylece nankörlük etmezsin. Yani iş iştir sen napıyorsun? Böyle canını yakarlar ...” Erkek, 51, İşyeri Sahibi

Çalışanın işi bırakıp başka bir yerde işe girmesi, yöneticiler tarafından nankörlük olarak algılanmakta ve bunun sonucunda da intikam güdüsü doğmaktadır. Yöneticilerin, çalışanına işi öğretmesi, maddi veya manevi yatırımlarda bulunması ve ona çeşitli olanaklar sağlaması sonucunda çalışanın sonsuza dek aynı iş yerinde çalışmasını beklediği söylenebilir. Ancak çalışan işten ayrılıp başka bir şirkete geçtiğinde, yapılan tüm yatırımı da yanında götürmekle beraber, kendisine bir baba gibi davranan yöneticisine de ihanet etmiş olacak, böylece intikamın varlığını meşrulaştıracaktır. Bu gibi bir durumda yine çalışanın sadakati sorgulanmaktadır. Shapiro ve Elangovan’ın (1998) çalışmasında da belirtildiği gibi, ihanete uğradığını hisseden kişilerin bunun karşılığını intikam güdüsüyle beslenen bir dizi eylemler ile almaya çalıştığı ve bunu meşrulaştırdığı söylenebilir.

“Derken sonra ayrılacağım gün ki zaten ayrılmamam için çok baskı yaptılar ama ayrılacağım gün bir tavır değişikliği, bir terslemeler, bir sanki ben orda çalışmamışım önemsizmişim gibi davranmalar... Yani hani kendimi berbat hissettim ya... Böyle gidip nerde çalışacaksın, başka yerde nasıl çalışacaksın bu şirketi bırakıp? Falan dedi müdürüm...” Kadın, 30, Turizm

Yöneticinin kendisine rakip olarak gördüğü kişiler ile kendi çalışanları arasındaki ilişkinin niteliği de intikam konusu olabilmektedir. Bulgular, yöneticinin kendisinin onaylamadığı veya rakibi olarak gördüğü biriyle kendi çalışanın veya tedarikçisinin iş yapmasının, aralarındaki sadakat algısına zarar vererek intikam davranışlarını güdüleyebileceğini göstermektedir. Ayrıca yönetici çalışanın veya tedarikçisinin güç alanından çıktığı hissiyle rahatsızlık duymaktadır. Bu gibi durumlar, kurulan ikili ilişkilerin performanstan daha önemli olduğu Türk iş yaşamında (Sargut, 2001) ciddi sıkıntılara yol açabilmektedir.

“Eğer (...) ya tedarik ederseniz, ürünü sizden ürün almayı bırakacağız gibi tehditler duydum...” Erkek, 37, Yönetici

“Benim (...) hoca ile olan sıkı fıkı muhabbetim, abi kardeş ilişkim onla iş yapmam gibi sebeplerden beni kaç projeden attılar biliyor musun? Sırf hem (...) hocaya direkt bir şey yapamıyor benim üzerimden çıkarıyor hem de bana bak gördün mü sen onun tarafını seçersen biz de seni böyle cezalandırırız diyorlar ...” Erkek, 37, Araştırma Görevlisi

Çalışanlar arasında intikamı güdüleyen durumlara bakıldığında ise daha çok kendilerine gösterilen olumsuz tutum ve tavırların karşılığını verme isteği görülmektedir. Yöneticiler kendi beklentileri doğrultusunda gerçekleşmeyen durumların karşılığında intikam alma güdüsü içerisine girerken, çalışanlar, yöneticilerinden veya iş arkadaşlarından gördükleri zararın karşılığını almak için intikam olarak adlandırılacak davranışlara başvurmuşlardır. Bu da bizi bir kere daha zararın tazmin edilmesi ve adaletin yeniden tesisi kavramlarına götürmektedir.

“Sadece basit bir ihtar çekip, primlerimi isteyip, kendim istifa edecektim...” Kadın, 30, Halkla İlişkiler

İntikam Alma Şekilleri

Katılımcıların intikam alma veya kendilerinden intikam alma amaçlı gerçekleştirildiğini düşündükleri davranışlara bakıldığında, karşı tarafta belirgin bir zarar yaratmayan ancak kişinin kendini rahatlatmasını sağlayacak küçük aksiyonlardan, karşı tarafa maddi veya manevi belirgin zarar verecek davranışlara kadar geniş bir yelpazenin varlığı görülmüştür.

“İşte bir şeyler yapmak istiyorsun, acısını çıkartmak istiyorsun, seni yolun ortasında bıraktı diye... Artık bir intikam mı diyeyim, ne diyeyim bilemedim. Ama işten

ayrılmasına karşılık böyle biz de ufak bir oyun yapıp onun unvanını olduğundan düşük bildirerek kendimizi rahatlatmıştık...” Kadın, 43, İnsan Kaynakları Müdürü

“Hayır yani anlamıyorum, tamam işi bıraktım ne uğraşıyorsun hala benimle, bir arkadaşım daha olmuştu bu, ben 7 aya yakın bir süre iş bulamadım ya, referans vermemek nedir, bu kadar mı acizsin sen? ...” Kadın, 30, Turizm

İntikamı güdüleyen durumlara benzer olarak intikam alma şekillerinde de intikam alanın pozisyonu etkili olmaktadır. Çalışanların yöneticilerinin onlardan intikamı olarak adlandırdıkları, başlarına gelen olumsuz olayları anlatırken verdikleri örneklerde; sıklıkla yöneticilerin çalışanın işten ayrılmasına kızıp, çalışanın maddi kazancını ve kariyerini olumsuz yönde etkilemeye çalıştığı görülmektedir. İntikamın adaleti yeniden tesis etme arzusundan kaynaklandığı dikkate alındığında (Skarlicki ve Folger, 1997), yönetici ya da işveren, çalışanın işten ayrılmasından kaynaklanan maddi zararını ve ihanete uğramışlık hissini, çalışanı benzer bir zarara uğratarak psikolojik açıdan azaltmaya çalışmaktadır denilebilir. Çalışanlar yöneticilerini çeşitli nedenlerle kızdırıp, hayal kırıklığına uğrattıklarında yöneticilerin intikam alabilmek için ellerindeki meşru gücü kullanarak çalışana çeşitli yaptırımlarda bulduklarını, zaman zaman işyeri zorbalığına benzeyen sonuçların ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. İş yerindeki ilişkilerin diydik boyutla sınırlandırılmadığı ve iki eş düzey yöneticinin birbirlerinden intikam alma çabasında astların da etkilendiği bulgularda kendini göstermiştir. Yöneticilerin meşru gücün etkili olduğu astlar üzerinde gerçekleştirilen eylemler ile birbirlerine hamlede buldukları söylenebilir. Bir katılımcının bahsettiği üzere, yönetici elindeki gücü kullanarak çalışana iftira atmış ve işten çıkarılma gerekçesini hırsızlık olarak kayıtlara geçirmiştir. Burada yine üçüncü bir kişiyi daha duruma dahil etme (insan kaynakları çalışanı) ve o kişiye dahil olmaktan başka şans bırakmama yaptırımlarında bulunmuştur. Bu durum, intikamın iş yaşamında hangi boyutlara ulaştığını göstermesi açısından dikkat çekicidir.

Yöneticiler her ne kadar ellerindeki meşru gücü kullanmayı öncelikli kılsalar da çalışanları ile kurdukları ilişkilerini de intikam alma stratejileri içerisine dahil etmektedirler. Yazında çalışanın yöneticisinden intikam almak için gösterdiği ifade edilen bu tip davranışların çalışmamızda yöneticiler tarafından da gösterildiği bulunmuştur. İş ilişkilerinin sosyal ilişkilerle iç içe geçtiği toplulukçu kültürlerde insan ilişkilerinin yeniden düzenlenmesi, iyi niyeti geri çekme, sıcaklık göstermeme, samimiyeti kesme gibi duygusal güdülerle desteklenen geri çekilme davranışlarının diğer toplumlara göre daha sık görüldüğü bilinmektedir (Cheng vd., 2004; Aycan, 2006). Hatta söz konusu davranışlar, paternalist liderler tarafından sıklıkla başvurulan cezalandırma ya da intikam alma yöntemleridir (Soylu, 2011). Türk iş yaşamında

paternalist liderlik tarzına sıklıkla başvurulduğu (Aycan, 2001; Erben, 2004; Köksal, 2011) düşünüldüğünde bulgular yazınla paralellik göstermektedir.

“Ben de iyi davranmamaya karar verdim. Evet ben yöneticiyim ve sen benim iyi niyetimden anlamayacaksan o zaman ben de sana iyi davranmam dedim...” Kadın, 29, İşyeri Sahibi

“Sen misin onun işini biraz erteleyen? O gün bugündür ben onun için (...) hanım oldum ve bana (...)cım (...) abla ne bileyim öyle söyleyen herkese de memurlarla gereksiz samimiyeti sevmem gibi şeyler söyleyip laf sokuyormuş ...” Kadın, 43, Memur

Yukarıda da ifade edildiği üzere, iş yerinde ilişkiler zaman zaman diyadik boyuttan taşarak yaşanan olumsuz durumla doğrudan ilgisi olmayan kişileri de etkileyebilmektedir. Katılımcılar tarafından verilen örneklerde, çalışanın işten ayrılması sonucunda meşru gücünü onun üzerinde kullanamayan yönetici, çalışanla arkadaşlık ilişkisi içerisinde olan diğer çalışanları tehdit ederek – bir nevi gücün kimde olduğunu hatırlatarak – bu iki parti arasındaki sosyal ilişkileri yeniden düzenleme yoluna gitmektedir. Bu doğrultuda, yöneticilerin intikam alma yöntemlerinden birinin çalışanın sosyal ilişkilerine müdahale etme olduğu söylenebilmektedir. Mobbing yazınında yer verilen bu davranışın (Zapf, 1999) intikam alma güdüsüyle beslendiği görülmektedir.

“Ben ayrıldıktan sonra tabi bahsettiğim gibi çok yakın arkadaşlarım vardı orda ve orda hala çalışan ve benim çok samimi olan arkadaşlarımla uzun süre görüşmemi engellediler. Şöyle onları da tehdit ettiler; seni işten çıkarırım onunla görüşmeyeceksin diye ki zaten başına birebir gelen var...” Kadın, 30, Halkla İlişkiler

Çalışanların intikam alma şekillerine bakıldığında ise yöneticilere göre farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Çalışanın da yöneticiden intikam alabilmesi, intikamın sadece meşru güç ile alınmadığını, daha farklı yöntem ve araçlarla da ortaya çıkabildiğini bir kez daha göstermektedir. Çalışanlar yöneticileri tarafından haksızlığa uğratıldıklarını düşündükleri durumlarda çeşitli eylemlerle tepki vermeye ve intikam almaya çalışmaktadır. Yöneticiye saygısızlıkta bulunmak, kendisini ve isteklerini görmezden gelmek, aradaki ilişkiyi soğutmak gibi ikili ilişki odaklı intikam alma şekilleri çalışanlar arasında yaygındır. Ortaya çıkan bu veriler aslında bize iş hayatının içerisindeki iş ilişkilerinin profesyonellikle sınırlandırılmadığı, aksine daha sıcak ve samimi ilişkiler ile işlerin yürüdüğü ve bir kişiyi cezalandırmak için ilişkiler üzerinden negatif etki yaratacak eylemlerde bulunulduğunu göstermektedir. Bu da bir kere daha bizi Türk toplumunun etkisinde bulunduğu paternalizm ve toplulukçuluk kavramlarına götürmektedir (Aycan, 2006; House vd., 2004). Daha somut bir intikam alma şekli olarak ise iş yavaşlatma, iş aksatma gibi yazında üretkenlik karşıtı iş davranışları altında (Fox ve Spector, 1999) incelediğimiz olumsuz

davranışlar da görülmektedir.

Bunların yanı sıra Türkiye'nin mevcut koşulları içerisinde bir çalışanın yöneticisinden veya iş arkadaşından intikam almasının bazı şartlara bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Türkiye'deki belirgin işsizlik ortamı ve iş güvencesinin düşük seviyede olması (akt. Poyraz ve Kama, 2008), çalışanın olumsuz bir davranışta bulunmadan önce birçok kez düşünmesine sebep olmaktadır. Ancak çalışanlar kendilerini güvende hissettiklerinde veya yaptıkları davranışların sonucunda bir sonuç alabileceklerini düşündüklerinde intikam güdüsü ile hareket edip eylemde bulunabilmektedirler.

“Hayatta intikamı ne zaman alırım biliyor musun? Bence uğraşmaya değer bir şey olduğunda ve sonunda başıma bir şey gelmeyeceğini bilirsem...” Erkek, 37, Araştırma Görevlisi

Affetme

Her ne kadar çalışmanın odağı intikam olgusu olsa da bulgular çalışanların başlarına gelen her olumsuzluğu intikamla sonuçlandırma güdüsünde olmadıklarını, hatta başlarına gelen olumsuzlukları “olağan ve insani hatalar” olarak değerlendirdiklerini, dolayısıyla affetme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Katılımcıların bahsettiği üzere affetmek aslında olumsuz davranışa maruz kalan kişilerin kendilerince yarattıkları bir çözüm olmaktadır. İntikam almayı tercih etmeyip kişilerin affetmeyi seçmelerinin sebebi daha çok içinde buldukları iş ortamı ve kurdukları ilişkiler ile şekillenmektedir. Yüksek düzeyde toplulukçu bir toplum olan Türkiye'de iş ilişkilerinin profesyonellikten uzaklaşıp bir sosyalleşme ortamı olarak kabul görmesiyle birlikte ast-üst, çalışan-yönetici veya meslektaşlar arasındaki ilişkiler de bu şekilde temellenmiştir (Berkman ve Özen, 2008). İş ortamında birlikte çalışan kişiler yalnızca iş arkadaşı düzeyinde değil aynı zamanda sırdaş, yakın arkadaş, dost hatta abi/abla-kardeş ilişkisi düzeyinde de ilişki geliştirmektedirler. Böyle bir ortam içerisinde haksızlığa uğradığını düşünen bir kişinin yalnızca kendini düşünerek olumsuz güdülerle hareket etmesi zorlaşmaktadır. Özellikle çalışan tarafında olumsuz davranışların görüldüğü nokta, daha çok kişinin işten ayrılarak başka bir yere gidebileceği, diğer bir deyişle sosyal ortamını değiştirebileceği zaman gözlemlenmektedir. Eğer kişi aynı ortamda aynı kişiler ile çalışmaya devam edecekse, ilişkileri zedelememeyi ve bütünlüğü bozmamayı düşünerek, kendisine başka alternatifler aramaktadır. İntikamın alternatifi olarak karşımıza affetme kavramı çıkmaktadır. Affetme kimi zaman en iyi, kimi zaman da tek alternatif olduğu için tercih edilmektedir.

“Her ne kadar başıma neler geldiyse de... Napayım diyorum, napayım yani, napabilirim unutmaktan başka çarem var mı? Başkası bunu yaptı diye ben de mi onlar gibi olayım, onların durumuna düşeyim? Bir de senelerce yüz yüze bakmamız gerekiyor. Bana ne faydası

olur he der geçerim...” Erkek, 37, Araştırma Görevlisi

“Biz öğretmenler arasında hep yaşıyoruz öyle şeyler ama aynı odayı paylaşıyoruz, tüm günü birlikte geçiriyoruz. Yapabileceğim bir şey yok. Kimse kimseyle küs kalmamalı, olur öyle arada bozukluklar...” Kadın, 42, Öğretmen

Toplulukçuluk ve paternalizmin etkisinden doğan yönetici-çalışan arasında bulunan ebeveyn benzeri ilişki veya basitçe büyük-küçük ilişkisi de kişinin karşısındakine affetme eğiliminde bulunma düzeyini etkilemektedir. Büyüğe saygılı olma ve küçüğü koruyup kollama sorumlulukları, kişilerin birbirlerine karşı olumsuz eylemlerde bulunma olasılığını azaltmaktadır.

“Ben büyüğüm sonuçta. Bizim işte de böyle abilik babalık falan da var... eee... napayım bazen tecrübesizlere sessiz kalmak zorunda oluyorum veya hatır gönül işimiz oluyor. Susuyoruz, hadi bu seferlik böyle olsun diyoruz...” Erkek, 51, İşyeri Sahibi

Affetme ve intikam davranış pratikleri ile bağlantılı olarak ortaya çıkan bir diğer bulgu ise kişilerin dini inancından doğan ilahi adalet kavramı olmuştur. Bazı katılımcılar olumsuz durumla karşılaştıklarında nasıl karşılık verdikleri sorulduğunda bir şey yapmamayı tercih ettiklerini söylemişlerdir. Bunun sebebi olarak da kendilerine olumsuzluk yaşatan kişinin zaten bir şekilde cezasını çekeceğini düşünmeleridir. Özellikle karşılaştıkları durumla nasıl başa çıkacaklarını bilemediklerinde, kendilerinden daha güçlü konumda olan yöneticilerine tepki veremeyeceklerini düşünüp, intikam almaktan kaçınmaktadırlar. Olumsuz davranışlarda bulunup mağduriyet yaratan kişilere atfedilen kötü ve olumsuz özelliklerle kendilerini eşleştirmek istememeleri affetme eyleminin diğer bir sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır. İslam inancındaki ilahi adalet olgusu bu gibi durumlarda kişiye rahatlık vermekte ve birey kendisini mağdur edenlerle uğraşmayı kendinden daha büyük bir güce; “Allah”a bırakarak, bu stresten sıyrılmaktadır. Allah’a havale etme ve Allah’ından bulma söylemleri katılımcılar arasında yaygındır. Her ne kadar yaşadıkları olumsuzluklardan ve karşılığında hissettiklerinden bahsetseler de nihai kararları bu yönde olmuştur. Eylemsizlikte bulunup, kendilerine acı çektiren veya kendilerini kötü duruma düşüren kişilerin kendileri dışında birileri tarafından cezalandırılabileceği inancı doğrultusunda hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Bulgular dini inanç ve intikam arasındaki negatif yönlü ilişkiyi desteklerken (Brose vd., 2005) aynı zamanda daha farklı bakış açısı da sağlamaktadır.

“Ben bir şey yapamam çoğu zaman. Yok, olmaz zaten uğraşmak da istemem! Ben o insanlar gibi değilim. Allah’ından bilsun der geçerim. Acısı çıkar elbet bi şekilde derim ki çıkar da bence...” Kadın, 42, Öğretmen

“Ben bir şey yapmam o Allah’ından bulur zaten...” Kadın, 30, Turizm

“Yok ya ben ne uğraşacağım? Zaten her şey ortada. Bi şekilde belalarını buluyorlar. Kendi pisliklerinde boğulsunlar diyip, Allah’a havale etmeyi tercih ediyorum...” Erkek, 37, Araştırma Görevlisi

Tartışma ve Sonuç

Çalışmada bireylerin intikam kavramı üzerine oluşan algıları ve bu algı sonucunda bireylerin verdikleri tepkiler incelenmiştir. Bireylerin intikamı nasıl kavramsallaştırdığının yanı sıra, intikam alma güdüsü ile hareket ettikleri durumlar ve bu durumlarda ortaya çıkan davranışların anlaşılması da hedeflenmiştir. Ayrıca kendisine karşı intikam güdüsü ile hareket edildiğini algıladıklarında buna nasıl tepki verdikleri, intikama hangi tavır ve davranışlarla karşılık gösterdikleri de araştırma bulguları arasında bulunmaktadır. Yapılan görüşmelerin sonucunda intikam kavramına dair algılar, intikamı güdüleyen durumlar, intikam alma şekilleri ve affetme niyeti kavramları açığa çıkmış ve tartışılmıştır. Çalışmada intikam duygusunun insanın temelinde var olan bir duygu olduğu ve özel hayatın dışında iş yaşamında da vuku bulmasının kaçınılmaz olduğu görülmüştür.

Katılımcıların intikam tanımlamalarında intikam kavramının ilkel, tehlikeli, hoş karşılanmayan, iş ortamında gereksiz olan bir olgu olarak ifade edildiği görülmektedir. Gerek intikam aldığını gerekse de başkasının kendisinden intikam aldığını itiraf etmek insanlar açısından zor bir durumdur. Kişinin kendi davranışını intikam olgusu içerisine yerleştirmesi ve karşı tarafa zarar verdiğini düşünmesi düşük seviyede görülmüştür. Kendi davranışlarını daha çok bir ödeşme, hak arama, yapılanın hesabını sorma aracı olarak görmüşlerdir. Katılımcıların tarafından dinlendiğinde kendilerine verilen zarar arada geçen husumetten veya onların verdiği karşılıktan her zaman daha fazladır. Aynı şekilde kişiler kendilerini koruma veya kendilerine verilen zararı karşılama sebebiyle hareket ettikleri için kendi davranışlarını meşrulaştırmaktadırlar. Öte yandan kendilerine karşı gerçekleştirilen zedeleyici davranışların intikam niteliği taşıyabileceği konusunda daha yüksek bir oranla ikna olmuşlardır. Kişilerin başkalarıyla yaşadıkları olumsuz olaylar sonucunda o kişilerin daha da ileri düzeyde davranışlar sergilemeleri veya olumsuz bir şey yaşamasalar bile kendilerine karşı sergilenen olumsuz tutumların karşı tarafın onlardan intikam alma niyeti doğrultusunda oluştuğunu düşünmüşler ve bunu açık açık dile getirmişlerdir. İnsanların kendilerinin haksızlığa uğradığını veya adaletsiz bir durumla karşılaştığını düşünmesi ve bunu dile getirmesinin, kendisinin bir başkasını bu duruma düşürdüğünü kabullenmesinden daha kolay olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcılar yöneticileri, çalışanları, iş arkadaşları, tedarikçileri, kısacası iş ilişkisi içerisinde oldukları tüm diğer kişilerle aralarında yaşanan sorunlar sonucunda kendilerinden intikam alındığını söyleyebilmiştir.

Çalışma aynı zamanda Türk iş kültürünün özelliklerinin bu güdüye ve güdünün davranışa çevrilmesine nasıl etki ettiğini gözlemlememize yardımcı olmaktadır. Özellikle Türk iş kültüründe açıkça görülen paternalizm ve toplulukluğun etkisi belirgindir. İntikam alma güdüsünü tetikleyen durumlar yönetici ve çalışan pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir. Yöneticiler otoritelerinin sorgulandığı, kendilerine sorgusuz sualsiz sadakat gösterilmediği, yarı yolda bırakıldıklarını düşündükleri durumlarda intikam almaya güdülenirken, çalışanlar ise kendilerine adaletsiz davranışlarda bulunulduğunu düşündükleri durumlarda bu güdü ile hareket etmeye yönelmişlerdir. Aquino vd. (2001) yaptıkları çalışmada bireyin kendisinden daha güçlü bir pozisyonda bulunan kişiden intikam almasının daha düşük ihtimale sahip olduğunu söylemektedir. Ancak bulgularımıza bakıldığında intikam alma ihtimalinin güç kaynaklı olarak anlamlı bir şekilde değişmeyebileceğini, sadece alma şekillerinin pozisyon gücüne göre farklılık gösterebileceğini söylemek mümkündür. Bugüne kadar yapılmış çalışmalarda da karşılaşılan bulgulara paralel olarak (Aquino, Tripp ve Bies, 2006; Jones, 2009), kötü niyetli, tehditkâr davranışlarla karşılaşması veya iş ortamında kendisini tehdit edici hareketler sergilenmesi bireyi kendisine verilen zararı tazmin etmeye yönelik davranışlarda bulunmaya itmektir. Bu davranışlar onur zedelemeyen veya büyük yıkımlara yol açmayacak görece naif davranışlardan, maddi-manevi son derece ciddi boyutlarda kayıplara yol açacak davranışlara kadar gidebilmektedir. Yöneticilerin intikam alırken ellerindeki meşru gücü kullanarak hareket etme eğiliminde olduğu görülürken, çalışanın ise yaygın olarak ikili ilişkiler üzerinden intikam almaya çalıştığı ortaya çıkmıştır. Bu güdü ile gücü elinde bulunduran yönetici kesiminin çalışana dair gerçekleştirdiği en ciddi eylemlerin çalışana hırsızlıkla suçlamak suretiyle manevi veya gelecekte iş bulmasını engelleyerek maddi açıdan yıkıma uğratmak olduğu gözlemlenebilmektedir. Ek olarak sosyal ilişkileri baltalama gibi manevi yıkım yaratan davranışların mobbing kavramı ile de benzerlik gösterdiği gözlemlenmektedir. İntikam alma taktiklerinden birinin ikili ilişkilerin ötesine geçerek konuyla alakası olmayan üçüncü kişilere müdahale edilmesi olarak ortaya çıkması çalışmanın literatüre yaptığı önemli katkılardan biridir. İncelendiği kadarıyla örgütsel davranış yazınında üçüncü kişilere müdahale ederek (sosyal ilişkilere müdahale, sevdiği birisini örgütsel düzende cezalandırma vb.) intikam almaya dair herhangi bir bulgudan bahsedilmemektedir. Onun yerine Tripp vd.'nin (2007) çalışmasında üçüncü kişilere arabuluculuk rolü yüklenmiş, bu üçüncü kişiler yöneticiler olarak tanımlanmış ve çalışanlar arasındaki bir anlaşmazlıkta nasıl davranmaları gerektiği üzerine cevaplar aranmıştır. Çalışmamızda ortaya çıkan söz konusu bulgu, intikam kavramının sosyal sistem içinde,

intikam alan, kendisinden intikam alınan ve gözlemciler açısından incelenebileceğini ortaya koymuştur. İntikamın sonuçlarından biri olarak ortaya çıkabilen mobbing kavramına dair yapılan çalışmalar gözlemcilerin önemine dikkat çekmekte ve hatta gözlemcileri olaya müdahil olma şekillerine göre farklı isimlerle sınıflandırmaktadır (Paull vd., 2012). Çalışmamızda ortaya çıkan bulgu baz alınarak, ileriki çalışmalarda intikam olayları içinde gözlemcilerin rolü ve bu olaylardan nasıl etkilendikleri araştırılabilir.

İntikamın davranışlarının ortaya çıkışına dair tetikleyici durumlar incelendiğinde şeffaf ve katılımcı yönetim politikaları yoluyla daha etkin bir iletişim ortamının oluşturulabileceği (Baker, 2002; Solmaz, 2006) ve bunun da en azından yanlış anlaşılmalardan kaynaklı “bence benden intikam alıyor” inancını ve bunun sonucunda ortaya çıkan karşılık verme isteğini azaltacağı düşünülmektedir. Benzer şekilde kurumsallaşmanın temel dinamiklerinden olan kuralların herkes için aynı şekilde uygulanması prensibinin (Barley ve Tolbert, 1997) Türk iş yaşamında yaygınlaştırılması, adaletsizlik algısından kaynaklı intikam alma isteğinin büyük ölçüde önüne geçecektir. Adaletsizliğe uğradığını düşünen birey sisteme güvenirse kendi adaletini sağlama arzusundan sıyrılacaktır (Aquino, Tripp ve Bies 2006; Şener ve Coşkun, 2015). Ancak bu önerilerimiz kurumsallaşmanın hayat bulabileceği büyük ve uluslararası şirketler için geçerlidir. Şüphesiz bu önerilerimiz küçük KOBİ'ler veya esnaf işletmeleri için uygulanabilir değildir. Küçük işletmelerde intikam davranışlarını azaltmanın, insanları daha olumlu davranışlara yönlendirmenin yolu daha çok bireyleri bu konuda bilinçlendirecek çeşitli platformların hükümet ve sivil toplum kuruluşları tarafından hayata geçirilmesine bağlıdır.

Öte yandan kişilerin yaşadıkları olumsuzluklara her zaman intikam güdüsü ile cevap vermedikleri, buna bir alternatif olarak affetmeyi seçtikleri görülmüştür. Jones ve Carroll'un (2007) çalışmasına da paralel olarak bireylerin ödemeye alternatif olarak ne yapabileceklerini ve yaptıklarının sonuçlarının ne olabileceğini düşündükleri ve bunun sonucunda hareket ettikleri görülmüştür. Kendilerine zarar veren veya kötü niyetli davranışlar sergileyen kişilere karşı nasıl bir tutum içerisinde olacaklarını düşündüklerinde, insanlar kendilerini o kişilerle kıyaslamakta ve kendilerini onlardan farklı bir konuma koymaktadırlar. Bu davranışları sergileyenler kötüdürler, kendileri ise kötülükten yana değildirler. Bu doğrultuda insanlar eylemde bulunmak yerine affetmeyi veya eylemin başka bir şekilde gerçekleşmesini tercih etmektedirler. Affetmek, dünya üzerindeki tüm inanç sistemlerinde olduğu gibi (Cameron ve Caza, 2002) Türk kültüründe ve İslami inanç sisteminde erdemli bir davranıştır. Affeden kişi her zaman daha erdemli kişidir. Örneğin ara bulmaya çalışan biri taraflardan birine “büyüklük sende kalsın”

şeklinde bir ifadeyle yaklaşabilir. Toplumsal söylemlerde bile yer bulan bu durum kişilerin intikam niyetinden ziyade affetme eğiliminde bulunmasına ön ayak olmaktadır. Katılımcıların da bahsettiği üzere büyüğün küçüğü affetmesi, küçüğün büyüğe saygısından bir eylemde bulunmaması, bir hatanın bir kere yapılması sonucunda bir şans daha verilmesi, kötü olarak nitelenen insanlarla aynı davranışı sergilemenin istenmemesi gibi sonuçlarla karşılaşmıştır.

Bireyler kendileri eylemsiz kalırken aynı zamanda suçlu, kendilerini mağdur eden kişilerin bir şekilde cezalarını çekeceklerini düşünmektedirler. Yazına da paralel olarak (Brose vd., 2005), Türk insanının dini inancı ve kültürel değerleri göz önünde bulundurulduğunda 'Allah'a havale etme' eyleminin yaygın olduğundan bahsedilebilir. Birinden intikam almak yerine onu daha yüce bir güce yöneltmek ve adaletin bu şekilde sağlanacağını düşünmek kişiyi vicdanen rahatlatmaktadır. Çalışmada da ortaya çıktığı üzere, Türk insanında her ne kadar intikam davranışları

üzerine bir niyet bulunsa da çözüme ulaşma noktasında soyut ve kendinden bağımsız gerçekleşecek bir adalet mekanizmasından medet umma söz konusudur. Suçlunun somut noktalarda cezadan kaçsa da ilahi adaletten kaçamayacağına ve cezasının bir şekilde mutlaka kendisini bulacağına inanılmaktadır.

Tüm bu bilgiler doğrultusunda, Türk iş ortamı çerçevesinde intikam davranışlarının, her zaman olmasa da zaman zaman inanç sistemi ve kültürel değerler ile önlenebildiği ve kişilerin eyleme geçmek yerine hakkın yerini bulmasını bekledikleri söylenebilmektedir. Çalışmanın daha da zenginleştirilmesi amacıyla, ileriki çalışmalarda affetme ve intikam kavramlarına birlikte odaklanılarak bireylerin hangi durumlarda intikam almaya hangi durumlarda ise affetmeye yaklaştıkları derinlemesine incelenebilir. Benzer şekilde, kişinin ilahi adalete sığınmasının sebepleri daha derinden incelenebilir ve ana sebepler ortaya çıkarılabilir. Ayrıca bu araştırma "veri çiftleri" üzerinden çalışılarak öyküler farklı perspektifler üzerinden elde edilerek daha derinlemesine bulgulara ulaşılabilir.

Kaynakça/References

- Adugit, Y. (2008). İntikam: Adaletin Estetiği. *Sanat ve Tasarım Dergisi*, 1(1), 11-32.
- Akın, M., Özdevecioğlu, M., & Ünlü, O. (2012). Örgütlerde intikam niyeti ve affetme eğiliminin çalışanların ruh sağlıkları ile ilişkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 77-97.
- Allred, K. G. (1999). Anger and Retaliation: Toward an Understanding of Impassioned Conflict in Organizations. In R.J. Bies, R.J. Lewicki, & B.H. Sheppard (Eds.) *Research on negotiations in organizations*. 7. Greenwich, CT: JAI Press.
- Aquino, K., Tripp, T.M., Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), Feb 2001, 52-59.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 91, 653-668.
- Aycan, Z. (2001). Paternalistic leadership. *Wiley encyclopedia of management*.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism. *Indigenous and cultural psychology*, 445-466.
- Ayten, A. (2009). Affedicilik ve din: affetme eğilimi ve dindarlıkla ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma.
- Bacon, F. (1902). Of revenge. The Essays of Francis Bacon.
- Baker, K. A. (2002). Organizational communication. Retrieved June, 7, 2009.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization studies*, 18(1), 93-117.
- Berkman, Ü., & Özen, Ş. (2008). *Culture and management in Turkey: State-dependency and paternalism in transition. Gestion en contexte interculturel: Approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec, Presse de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1995). The use and abuse of power: Justice as social control. Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work, 131-145.
- Bies, R. J., Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In R. M. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations*. 246-260. Newbury Park, CA: Sage.
- Bies, R. J., Tripp, T. M. (2005). The Study of Revenge in the Workplace: Conceptual, Ideological and Empirical Issues. Fox, Suzy (Ed); Spector, Paul E. (Ed). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. 65-81. Washington, DC, US: American Psychological Association. vii.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. In R. Giacalone & J. Greenberg (Eds.). *Antisocial behavior in organizations*. 18-36. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bradfield, M., Aquino, K. (1999). The effects of blame attributions and offender likableness on revenge and forgiveness in the workplace. *Journal of Management*, 2. 607-631.
- Brose, L. A., Rye, M. S., Lutz-Zois, C., & Ross, S. R. (2005). Forgiveness and personality traits. *Personality and Individual Differences*, 39(1), 35-46.
- Bugay, A., & Demir, A. (2012). Affetme Arttırılabilir mi?: Affetmeyi Geliştirme Grubu. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(37), 96-106.
- Cameron, K., & Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 33-48.
- Carson, D. J., Gilmore, A., Gronhaug, K., Perry, C. (2001). *Qualitative Marketing Research*. London, UK: Sage.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Cosgrove, L., & Konstam, V. (2008). Forgiveness and forgetting: Clinical implications for mental health counselors. *Journal of Mental Health Counseling*, 30(1), 1-13.
- Creswell, J. W. (2015). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*, (çev. ed.) M. Bütün & S. B.
- Dukes, S. (1984). Phenomenological methodology in the human sciences. *Journal of religion and health*, 23(3), 197-203.
- Edwards, A. L. (1957). The social desirability variable in personality assessment and research.
- Elangovan, A. R., & Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review*, 23(3), 547-566.

- Enright, R. D., Gassin, E. A., & Wu, C. R. (1992). Forgiveness: A developmental view.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği. İçinde T. Koçel (ed.), 1, 345-356.
- Fitzgibbons, R. P. (1986). The cognitive and emotive uses of forgiveness in the treatment of anger. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 23(4), 629.
- Folger, R. (1987). Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model. In J. C. Masters & W.P. Smith (Eds.). *Social comparison, justice, and relative deprivation: Theoretical, empirical, and policy perspectives*. 183-215. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Folger, R. (1993). Reactions to mistreatment at work. In J. K. Murmighan (Ed.). *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*. 161-183. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1998). A popcorn metaphor for employee aggression.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of organizational behavior*, 20(6), 915-931.
- Güllü, S., & Şahin, S. (2016). Antrenörlerin İntikam (Öç Alma) Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Journal of International Social Research*, 9(47).
- Güneri-Çangarlı, B. (2016). Turkey: East of West, West of East. Omari, M., & Paull, M. (Ed.). *Workplace abuse, incivility and bullying: Methodological and cultural perspectives*. Routledge.
- Hebl, J. H., & Enright, R. D. (1993). Forgiveness as a psychotherapeutic goal with elderly females. *Psychotherapy-River Edge-*, 30, 658-658.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). UK: Sage.
- Hollinger, R. C., Clark, J. P. (1983). *Theft by Employees*. Lexington Books. Lexington, MA.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. UK: Sage publications.
- Jackson, P., Suomi, R. (2004). *E-Business and Workplace Redesign*. p.37.
- Jermier, J. M., Knights, D., Nord, W. R. (1994). *Resistance and power in organizations*. New York: Routledge.
- Jones, D. A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of organizational behavior*, 30(4), 525-542.
- Jones, D. A., & Carroll, S. A. (2007). Revenge is a dish best served cold: Avengers' accounts of calculated revenge cognitions and assessment of a proposed measure.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm/A Cultural Leadership Paradox: Paternalism. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15).
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- McCullough, M. E., Rachal, K. C., Sandage, S. J., Worthington Jr, E. L., Brown, S. W., & Hight, T. L. (1998). Interpersonal forgiving in close relationships: II. Theoretical elaboration and measurement. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1586.
- McLean Parks, J. (1997). The Fourth Arm of Justice: The Art and Science of Revenge. In R.J. Lewicki, R.J. Bies, and B.H. Sheppard (Eds.). *Research on negotiation in organizations*. 6. 113-144. Greenwich, CT: JAI Press.
- Nargundkar, R. (2003). *Marketing research-Text & cases 2E*. Tata McGraw-Hill Education.
- Nayir, K. F. (2015). Öğretmen Adaylarının Öç Alma Davranışına İlişkin Görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 10(11).
- Neuman, J. H., Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R.A. Giacalone and J. Greenberg (Eds.). *Antisocial behavior in organizations*. 37-67. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., Glew, D.J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253.
- Özdevecioğlu, M., "Organizasyonlarda İntikam Niyeti (Revenge Intention) ve Adalet Algılamasının Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı, 2008*, ss.381-385.
- Paull, M., Omari, M., & Standen, P. (2012). When is a bystander not a bystander? A typology of the roles of bystanders in workplace bullying. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(3), 351-366.
- Poyraz, K., & KAMA, U. B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi*

- ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2).
- Robinson, S. L., Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Sargut, A. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi
- Sarıçam, H., & Biçer, B. (2015). Affedicilik üzerinde ahlaki değer ve öz-anlayışın açıklayıcı rolü. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(1).
- Saunders, M. N. (2011). *Research methods for business students*, 5/e. Pearson Education India.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., Minton, J. W. (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. New York: Lexington Books.
- Sitz, L. (2008). Beyond semiotics and hermeneutics. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(2), 177-191.
- Skarlicki, D. P., Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Solmaz, B. (2006). Söylenti ve dedikodu yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 565-575.
- Soylu, S. (2011). Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 217-231.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and Interpretation of Qualitative Data. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491-503.
- Strauss, A., Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. UK: Sage.
- Stuckless, N., Goranson, R. (1992). The Vengeance Scale: Development of a Measure of Attitudes Toward Revenge. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(1), 25-42.
- Şener, E., & Çoşkun, V. (2015). *Örgütsel intikam*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Şener, E., & Çetinkaya, F. F. (2015). Bir Liderlik Özelliği Olarak Affetme ve Örgütsel Düzeyde Etkileri Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 24-42.
- Şener, E., Çetinkaya, F. F., & Akkoca, Y. Hidden Side of the Employee Relations: The Relationship between Impression Management and Revenge Intention.
- Tatarlar, C. ve Güneri Çangarlı, B. (2014). Madalyonun iki yüzü: örgütsel intikam davranışlarında yöneten ve yönetilen, 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Konya.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167.
- Thompson, L. Y., Snyder, C. R., Hoffman, L., Michael, S. T., Rasmussen, H. N., Billings, L. S., ... & Roberts, D. E. (2005). Dispositional forgiveness of self, others, and situations. *Journal of Personality*, 73(2), 313-360.
- Tripp, T. M., Bies, R. J., Aquino, K. (2007). A Vigilante Model of Justice: Revenge, Reconciliation, Forgiveness and Avoidance. *Social Justice Research*, 20(1), 10-34.
- Türk Dil Kurumu (2017) Online güncel sözlük erişim adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bc07de44870c4.83587528
- Uysal, V. (2015). Genç yetişkinlerde affetme eğilimleri ve dinî yönelim/dindarlık.
- Yılmaz, Ö. D. (2015). Algılanan Mağduriyetin Affetme Eğilimi Ve İntikam Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 87-106.
- Younger, J. W., Piferi, R. L., Jobe, R. L., & Lawler, K. A. (2004). Dimensions of forgiveness: The views of laypersons. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(6), 837-855.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International journal of manpower*, 20(1/2), 70-85.
- Zeelenberg, M., Van Dijk, W. W., Manstead, A. S., & van de Pligt, J. (2000). On bad decisions and disconfirmed expectancies: The psychology of regret and disappointment. *Cognition & Emotion*, 14(4), 521-541.

