

ÖRGÜTSEL SİNİZM: SATIŞ PERSONELİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA¹**Doç. Dr. İpek KAZANÇOĞLU*** **Aslı ERCAN*** **ÖZET**

Çalışmanın amacı, satış personelinin örgütüne ve satış departmanına karşı algıladığı örgütsel sinizm boyutlarının nedenlerini araştırmaktır. Derinlemesine görüşme tekniği araştırmanın veri kaynağını oluşturmaktadır. Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2007); Brandes (1997); Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)'nin örgütsel sinizm çalışmalarından yararlanılarak görüşme soruları oluşturulmuştur. Bu doğrultuda, hızlı tüketim ürünleri satış personeli, araştırmanın örneklemini kapsamaktadır. Araştırma verilerinin analizinde, Nvivo 11 Plus yazılımı nitel veri analizinin bir alt unsuru olan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır (Miles ve Huberman, 1994). Bu doğrultuda, satış personelinin algıladığı örgütsel sinizm boyutlarından öne çıkan boyut/ alt boyutlar gruplandırılmıştır. Elde edilen bulgularda, satış personeline örgütsel sinizmin duygusal boyutta öne çıktığı belirlenmiştir. Bilişsel sinizm boyutunun etkisinin az görüldüğü tespit edilmiştir. Davranışsal sinizm boyutun ise, tüm katılımcıların işle ilgili olumsuz durumlarının davranışlarına yansdığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına eklenen yeni temalar ise, adalet algısı, örgüt içi iletişim, kariyer beklentisi, yönetici baskısı-belirsizlik, kişilik özellikleri ve örgüt kültürüdür. Bu temaların örgütsel sinizmin oluşmasına neden olabilecek yeni temalar olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sinizm, Satış personeli, Derinlemesine Görüşme.

Jel sınıflandırması: D23, M12.

ORGANIZATIONAL CYNICISM: A QUALITATIVE RESEARCH ON SALESPERSON**ABSTRACT**

The purpose of this study is to investigate the causes of organizational cynicism perceived by the sales personnel towards the organization and department according to the three dimensions of organizational cynicism; emotional, cognitive, and behavioral components. The in-depth interview technique is used the data collection method of this research. Erdost, Karacaoğlu and Reyhanoğlu

¹ Bu çalışma, Ege Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından 17-İKT-001 no'lu proje olarak desteklenmektedir. Çalışma, Business & Organization Research Conference-Safranbolu, Eylül-2018'de sunulan "Örgütsel Sinizm: Satış Personeli Üzerine Nitel Bir Araştırma" bildirisinden üretilmiştir.

* Ege Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, İzmir/Türkiye e-mail: ipek.savasci@ege.edu.tr

* Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir/Türkiye e-mail: ercan.ercanasli@gmail.com

(2007), Brandes (1997), Brandes, Dharwadkar and Dean (1999), utilized the organizational cynicism studies, and they are used in the preparation of semi-open-ended interview questions. In this context, in several sectors such as health, fast-moving consumer goods, and food that salesperson who work with the customers individually constitute the research sample of the study. The data obtained from the depth interviews were analyzed using “content analysis” as a sub-branch of Qualitative Data Analysis through Nvivo 11 Plus Qualitative Data Analysis Software (Miles and Huberman, 1994) According to the research results, the new categories are added such as, justice perception, communication within the organization, career expectation, manager pressure, personality characteristics, and corporate culture. It was determined that these categories constitute new dimensions of organizational cynicism.

Keywords: Organizational Cynicism, Sales Personnel, in-Depth Interview Method.

JEL Classification: D23, M12.

1. GİRİŞ

Günümüzde firmaların ürün ve satış odaklı anlayıştan müşteri odaklı anlayışa yönelmeleriyle, satış personelinin işletmeler içinde oynadığı rol giderek önemini arttırmıştır. Özellikle satış personelinin mevcut müşterilere doğrudan ulaşması, yeni müşterileri kazandırma, satış gelirini ve satıştaki karlılığı arttırmada önemleri büyüktür. Bu görevleri yerine getirirken artan rekabet karşısında değişen pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek, aylık ve yıllık satış hedeflerine ulaşmak gibi görevleri de bulunmaktadır (Önce, 2015). Satış personelinin, işletme dışında sürekli seyahat etmesi ve sahada görevli olmalarına bağlı yaşadığı sorunlar, çeşitli müşteri davranışları ile karşı karşıya kalmaları, müşteriye ikna çabaları, müşteri takibi ve ilgi sürekliliği, satış hedeflerine ulaşma zorlukları altında aşırı stres, sıkıntı ve endişe duymalarına neden olmaktadır. Bu durum geleceğe yönelik umutsuzluk, korku, şüphe gibi olumsuz duyguların oluşmasına, iletişimsizlik, yetersiz düzeyde terfi gibi karşılanmayan beklentilerle birlikte örgütsel sinizm yaşanmasına neden olabilmektedir. Sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların, örgüte olan bağlılıkları azalmakta, güvensizlik oluşmakta, verimlilikleri azalmakta, motivasyonları ve iş tatminleri ile performansları düşük olabilmektedir (Brown ve Cregan, 2008; Nafei ve Kaifi, 2013; Beğenirbaş ve Turgut, 2014).

Örgütsel sinizm üzerine Türkçe literatürde yapılmış çalışmalar incelendiğinde (Tokgöz, 2011; Efeoğlu ve İplik, 2011; Tınaztepe, 2012; Kılıç, 2015; Terzi ve Derin 2016; Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015; Kerse ve Karabey, 2017; Yıldırım ve Akın, 2018; Aksay ve Yasım, 2016; Işık, 2014,2015; Balay, Kaya ve Çülha, 2013; Yalçınsoy, 2017) genelde ankete dayalı nicel araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Örgütsel sinizmin araştırıldığı sektörlerin ağırlıklı olarak eğitim, sağlık ve turizm olduğu belirlenmiştir. Pazarlama alanında satış personeli özelliğine sahip örneklem çeşidi üzerine yapılmış bir çalışmanın olmadığı tespit edildiğinden, örgütsel sinizmi ve boyutlarını nitel bir çalışmayla daha detaylı anlaşılması amaçlanmıştır. Alan yazınına kazandırılan bu çalışmanın özgün değeri, araştırmadan elde edilen temalar

ve çıkan bulgular doğrultusunda, özellikle satış personeline yönelik geliştirilecek yeni nitel-nicel araştırmalara katkı sağlamasıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel sinizm ve boyutları açıklanmıştır. İkinci bölümünde ise, nitel araştırma kapsamında derinlemesine görüşme tekniği uygulanarak araştırma bulgularına yer verilmiştir.

2. ÖRGÜTSEL SİNİZM

M.Ö. Beşinci yüzyılda antik yunan dönemi Sinik okulunun kurulmasıyla birlikte bir ekol haline gelen sinizmin savunucuları, “diğer insanlar tarafından yaratılan güç, zenginlik ve materyalizm ile acımasızca alay etmiş, toplumun aşırılıklarına ve güç ilişkilerine eleştirel olarak uygulanan sadelik felsefesini benimsemişlerdir” (Goldfarb,1991’den aktaran Andersson, 1996:1395).

Günümüzde örgütsel sinizm, örgütün dürüstlükten, adaletten ve doğruluktan yoksun olduğuna inanmaları sonucu çalışanların örgütüne karşı olumsuz duygu ve güvensiz tutum geliştirmesi ile ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000; Karacaoğlu ve İnce, 2012). Kavram, çalışanın örgüte veya kuruma güvenmeyip onu küçümsemesi, örgüte ilişkin umutsuzluk ve hayal kırıklığı yaşaması durumu olarak tanımlanabilir (Andersson, 1996; Andersson ve Batemen, 1997). Literatürdeki bir diğer görüş, çalışanın, çalışma ortamındaki haksızlıklardan dolayı oluşan istenmeyen durumlardan kendini korumak için sinizm duygusunu edinmektedir (Al-Abrow,2018). Dolayısıyla, bireyler bilişsel boyutta örgütün dürüstlükten yoksun adaletsiz olduğunu düşünürken, duygusallık boyutta örgüte karşı sinirlilik, küçümseme ve utanma gibi olumsuz duygular göstermekte, davranışsal boyutta ise bu durumu olumsuz davranışlara yansıtılabilmektedir (Kerse ve Karabey, 2017).

2.1. Örgütsel Sinizm Boyutları

Dean, Brandes ve Dharwadkar’a (1998) göre örgütsel sinizm boyutları; *bilişsel, duygusal ve davranışsal* olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Duygusal Sinizm

Örgütsel sinizmin duygusal boyutunun bileşenleri çalışanların örgüte yönelik saygısızlık, öfke, endişe, sıkıntı ve utanç gibi güçlü duygusal tepkilerden meydana gelmektedir (Abraham, 2000). Bu duygularla, bireyler örgüte karşı küçümseme ve kızgınlık duygusu ya da örgütü düşündüklerinde acı, tiksinti hatta utanç gibi olumsuz duygular hissedebilmektedirler (Brandes, 1997; Brandes vd.,1999; Dean vd., 1998; Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005; Karacaoğlu ve İnce, 2012; Beğenirbaş ve Turgut, 2014).

Bilişsel Sinizm

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda çalışanlar, organizasyonun dürüstlük ve şeffaflıktan yoksun olduğu düşüncesiyle örgütün ilkelerinin olmadığını, iş ilişkilerinin ve etkileşimlerin kişilerin

menfaatlerine yönelik şekillendiğini düşünmektedir. Örgüt içinde menfaatler doğrultusunda hareket edilmesi; saygı, içtenlik ve güven gibi değerlerden ödün verilerek ahlaki olmayan ve vicdan ile bağdaşmayan davranışlarla karşılaşılması çalışanların bilişsel sinizm boyutunu etkilemektedir (Dean vd., 1998; Brandes, Das ve Hadeni, 2006; Beğenirbaş ve Turgut, 2014).

Davranışsal Sinizm

Davranışsal sinizmde, çalışanların sinizm duygusuyla örgüt konusunda şikayette bulunması, dalga geçmesi ve eleştirmesi gibi davranışlar göstermeleridir. Örgütlerde, sinik davranışlar sözlü olmayan davranışlar ile de gösterilebilir. Çalışanların birbirleriyle anlamlı bir biçimde bakışmaları, alaycı gülüşleri ve küçümser bir tavırla gülümsemeleri sinik davranışlara örnek oluşturabilir (Brandes vd., 2006; Karacaoğlu ve İnce, 2012). Bu boyutta, sinik tutum ve davranış sergileyenler, örgütün geleceği hakkında kötümser ve iç karartıcı tahminler ortaya atabilir, aynı zamanda olumlu olmayan ve genellikle çalışanları küçük düşürmeye odaklı davranışlarda bulunabilirler (Dean vd., 1998). Böylelikle hem kendileri, hem de diğer çalışanlar açısından, örgütten ayrılma niyeti her zaman bulunmaktadır (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008; Beğenirbaş ve Turgut, 2014).

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmanın araştırma yöntemi nitel veri analizi çalışmasıdır. Çalışma kapsamında icra edilen içerik analizi, nitel verileri sistematik olarak anlamını açıklayan bir yöntemdir. Bu yöntem, verilerin birbirini takip eden bölümlerinin, kodlama ile kategorilere atayarak yapılmaktadır. Açıklama ve yorumlamayı özelliklerini de içeren bu çerçevelene yöntemin merkezini oluşturmaktadır. Nitel içerik analizinin aşamaları; (i)Araştırma sorusunun belirlenmesi, (ii) Veri seçimi, (iii) Vodlama çerçevesi kurmak, (iv) Veriyi parçalara ayırmak, (v) kodlama denemesinin uygulanması, (vi) kodlama çerçevesini değerlendirme ve değiştirme, (vii) analiz (viii) bulguların sunulması ve yorumlanmasından oluşmaktadır (Schreier, 2012).

Çalışmanın amacı, satış personelinin örgütsel sinizmi ve boyutlarının hangi nedenlere bağlı olarak algıladığını belirlemek ve satış personeli üzerindeki etkisinin hangi boyutta daha fazla ön plana çıktığını yorumlamaktır. Erdost vd.'nin (2007), Brandes (1997) ve Brandes vd. (1999)'nin örgütsel sinizm ölçeğinin ana boyutlarından yararlanılarak yarı yapılandırılmış görüşme soruları oluşturulmuştur. Derinlemesine görüşme soruları toplamda onbeş tanedir. Soruların dört tanesi demografik soruları kapsarken, diğerleri (üç soru) duygusal boyuta, (beş soru) bilişsel boyuta, (üç soru) ise davranışsal boyuta yöneliktir. Çalışmanın ana kütlesi hızlı tüketim ürünleri satan satış personelinin oluşmaktadır. Örneklem ise, hızlı tüketim ürünleri satan müşteri ile birebir çalışan beş satış personelinin kapsamaktadır. Bilgilerin kaybolmaması için görüşmeler katılımcıların izni alınarak kaydedilmiştir. Gerçekleştirilen ve kayıt altına alınan görüşmelerin süresi toplam 142 dakikadır. Bingöl ve Özkan (2017) ile Özkan ve Bingöl'ün (2018), nitel veri analizi araştırmalarına benzer biçimde verileri sınıflandırmak ve kodlamak suretiyle analizini gerçekleştirmek için Nvivo 11 Plus yazılımı kullanılmıştır. Görüşmeler, programa

deşifre edilerek yüklenmiştir. Çalışmada; veriler, yazılıma yüklenmesini müteakip yapılan kodlama çalışmasında Grounded (Gömülü) teori yaklaşımı ile analiz edilmiştir (Glaser ve Strauss, 1967). Bu yaklaşıma göre, verileri önceden tanımlanmış kategorilere uydurmaktan ziyade, katılımcılarca açığa çıkarılan kuramlardan teori üretilmesi hedeflenmektedir. Çalışmanın sadece beş satış personeli ile derinlemesine görüşme yapılmış olması, çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Örgütsel sinizm olgusunun nedenlerinin araştırıldığı çalışmada, işten çıkarılma korkusu altında çalışan satış personelinin çalışmanın uygulama kısmına katılmak istememesi bu kısıtın nedenini oluşturmaktadır.

3.1. Araştırma Soruları

Çalışmanın temelini oluşturan sorular aşağıdaki şekildedir:

- Satış personelinde örgütsel sinizm olgusunun ve boyutlarının nedenleri nelerdir?
- Satış personelinde örgütsel sinizm boyutlarından hangisi daha yoğun yaşanmaktadır?

3.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmanın iç geçerliliği için öncelikle katılımcı teyidi sağlanması amacıyla görüşme notlarının araştırmaya katılan satış personeline gönderilmesi ve anlaşılmayan yerlerin düzeltilmesi ile sağlanmıştır (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın,2015). Dış geçerlilik için ise, görüşme yapılan kişilerden doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Güvenirlik de, iç ve dış güvenirlik şeklinde iki yolla tespit edilmeye çalışılmıştır. İç güvenirlik için satış personeli ile yapılan görüşmeler ses kayıt cihazı kullanarak kayıt altına alınarak elde edilen verilerin detaylı incelenmesi sağlanmıştır. Böylece sonuçların ikinci araştırmacı tarafından da kontrol edilmesine imkan veren üye kontrol yöntemi izlenmiştir (Özden ve Durdu, 2016). Dış güvenirlik için kavramsal çerçeve dahilinde araştırmanın tüm adımları detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu şekilde elde edilen bulgular, kavramsal çerçeve ile ilişkilendirilerek, bulgular başkaları tarafından incelenebilecek biçimde saklanmış, görüşmeler incelenerek, verilerin tutarlı olup/olmadığının belirlenmesi amacıyla Miles ve Huberman'ın (1994) ortaya attığı “Kodlama Uyuşum Yüzdesi” kavramı ile çalışma kapsamında tutarlılık analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmada, araştırma soruları belirlendikten sonra, veri kaynağını düzenlenmiştir. Kodlama çerçevesi ise yarı yapılandırılmış sorular oluşturularak, verinin bölümlere ayrılması sağlanmış, kodlama denemeleri yapıldıktan sonra, kategorik çerçeveler oluşturulmuş, analiz ve bulguların yorumlanması yapılmıştır. Araştırmanın konusu ve örneklem özelliği gereği, sadece kelime birimlerine ayrılması araştırılan olgunun bağlamından kopmasına sebebiyet vereceğinden, kategorilerin temalara ayrılması sağlanmıştır. Katılımcıların ifadeleri, cümle ve/veya paragraf olarak nitel veri analizinde tümevarımsal kodlama çalışması ile ilgili kategorilere ve temalara kodlanmıştır (Özkan, Altınsoy ve Bingöl, 2017; Özkan, Bingöl ve Mete: 2018).

Kadın satış elemanlarının sektörde sayıca daha az yer bulunmasından dolayı, veri setinde beş erkek katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların, eğitim düzeyleri en az lisans düzeyindedir. Katılımcıların gelir durumları 2000 ile 5000 arasında; yaş aralığı 31 ile 40 arasında değişmektedir. Aynı pozisyonda çalışma süreleri 2 ve 10 yıl arasındadır. Ayrıca örgüt yapısı itibarıyla bir tane aile şirketi, diğerleri çokuluslu şirketlerdir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Katılımcı	Cinsiyet	Eğitim	Aylık Gelir (TL)	Medeni Durum	Yaş	Aynı pozisyonda çalışma yılı
K1	Erkek	Yüksek Lisans	2000-2500	Evli	40	10 yıl
K2	Erkek	Yüksek Lisans	4000-5000	Evli	33	4,5 yıl
K3	Erkek	Yüksek Lisans	3500-5000	Evli	33	3 yıl
K4	Erkek	Lisans	4000-5000	Bekar	25	2 yıl
K5	Erkek	Yüksek Lisans	3000-3500	Evli	31	3 yıl

4.1. Duygusal Boyut

Duygusal boyut, çalışanların satış departmanına yönelik olumsuz duygularla ilgili bölümü incelemektedir. Tablo-2’de duygusal kategoriye ait temalara ilişkin kodlanan katılımcıların ifadelerinin önemli bölümleri verilmiştir.

Tablo-2’de duygusal sinizmin kategorisinde olumsuz duygu teması altında dört yeni alt tema ortaya çıkmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler incelendiğinde, duygusal sinizmin oluşmasında olumsuz duyguyu yaratan nedenler incelendiğinde; adaletsizlik, çalışanların kariyer beklentisi, iletişimsizlik ve yönetici baskısı ile belirsizlik durumlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Kariyer beklentisi ve yönetici baskısı temaları ön plana çıkmaktadır. Bu kategorideki bu tema ve alt temalar satış personellerinin örgütsel sinizm boyutlarından duygusal sinizm boyutuna neden olan faktörlerdir.

Tablo 2. Duygusal Sinizm Boyutuna İlişkin Kategori-Tema

KATEGORİ	DUYGUSAL SİNİZM
TEMA	OLUMSUZ DUYGU
“Departmanınıza veya örgüte karşı hangi olaylarda gerilim, sinirlilik, kızgınlık, Öfke, sıkıntı, kırgınlık, endişe, ümitsizlik, saygısızlık ve utanç gibi ilgili olumsuz duygular hissediyor musunuz?”	
ALT TEMA	ADALET ALGISI
“İyikat karşılığında ya da kalifiye olma karşılığında bazı işler yapılır bu olmadığı halde yapılırsa, ciddi anlamda huzursuzluk kaynağı olurum.” (K1, yaş 40) “adaletsiz durum şöyle olabiliyor. Her şey yetkinliğe dayalı değil o biraz can sıkıyor. ..., işten ayrılanlar oluyor, onun için yaşı geçmiş aslında o yetkinliği elde etmemiş kişiler gönderiliyor ama o kişilerde yetkin olmadığı için yükselince çok büyük bir motivasyon oluyor şirket için her şeyini yapıyor. ama biz tabi buna, uzaktan baktığımızda beni neden yükseltmediler böyle bir şey yükseltiyorlar diyoruz.” (K2, yaş 33)	

<p>“Kendi şirketimden örnek verecek olursam "satış dünyasında çok fazla adaletli yapı olduğunu" söyleyemem... benim şirketimde olsun başka şirkette olsun en çok insanın beklediği şey emeğinin karşılığını alıp, bir üst basamağa yükselebilmek. O konularda biraz adaletsizlikler var diyebilirim.” (K5, yaş 31)</p>	
ALT TEMA	KARİYER BEKLENTİSİ
<p>“Evet, mesela bana ... (izmir dışı) bölgesi teklif edildi, ben direk müdürün yanına gittim bana nasıl teklif edersiniz dedim. onlar dedi ki sen ... (oralım) belki ailene yakın olmak istersin, bize kızma falan dediler ama nasıl teklif edersiniz, gözden çıkarıyorsunuz beni diye düşündüm“ (K2,yaş 33)</p> <p>“... bizim sektörde rahatlığa kesinlikle yer yok,... Ümitsizlik dışında negatif örnekler olabilir. Kariyer anlamında negatiflik olabilir.” “... bu terfiyi bekleyen iki-üç kişi biliyorsunuz bunlardan biri yapılmalıdır diye düşünürken hiç onlarla bile görüşülmeden başka biri alınıp oraya terfi ettirilebiliyor, bu bazen ümitsizlik yaratabiliyor. Acaba bu şirkette kariyer planı yapabilecek miyim? Kariyerimi gerçekleştirebilecek miyim? şeklinde.” (K3, yaş 33)</p> <p>“Geleceğe yönelikte iş hayatına başlayan bir insan olarak kariyerim belli olmadığı için tabiki bir huzursuzluk var. kesinlikle hissediyorum, bende çok fazla kariyer odaklı biri olduğum için şu an evlilik döneminde biri olarak aklımda şu an bile iş var yani... Benim 3 sene olacak ... 3-5 sene bekleyeyim de şef olabilir miyim diye bir şey sözkonusu değil. Bundan dolayı da insan bir endişe ediniyor maalesef.” (K4, yaş 25)</p> <p>“Şirket şehir dışına çok gitmemizi istiyor. ... bütün düzeni bozmanız gerekiyor.” “Kesinlikle bu tarz olaylarda sinirlilik, kırgınlık, öfke, sıkıntı, ümitsizlik, endişe, gerilim hissediyorum, bende çok fazla kariyer odaklı biri olduğum...” (K5, yaş 31)</p>	
ALT TEMA	ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM
<p>"Büyük örgütte bir excel hücresiniz", yani ne kadar kazandığınız ya da kaybettiğiniz orada yapılan bir excel hücresinin içinde ...” (K1,yaş 40)</p> <p>“... onunda nedeni satış departmanı şirketin diğer üst departmanlarından biraz daha kopuk oluyor. biraz hani biz dış kapının mandalı gibi kendimizi hissettiğimiz zamanlar olabiliyor. Bu da aidiyet hissini düşürüyor ...” (K4, yaş 25)</p> <p>“... çok büyük şirket olduğu için, yani İstanbul’da çok fazla üst düzey yönetici var. İstanbul’daki çok fazla satış temsilcisini direk İzmir’e şef olarak getirebiliyorlar ama buradakilere olanak sağlayamıyorlar.” (K5, yaş 31)</p>	
ALT TEMA	YÖNETİCİ BASKISI – BELİRSİZLİK
<p>“Yönetici burada belirleyici konumdadır. Karşılıklı anlayış ve olayı kişiselleştirmeden yaklaşabilmek. Aksi takdirde huzursuz bir ortam olurdu.” (K1,yaş 40)</p> <p>“...o kişiden (yöneticiden) dolayı üç kişi işten çıktı. o kişinin pozisyonunu değiştirdiler...müdürlük yapmıyor...” (K2,yaş 33)</p> <p>“...onun dışında olumsuzluk anlamında dediğim gibi uzun vadeli birşey olmuyor, o gün her işte olduğu gibi bir üst yöneticinizle bir gerilmişsinizdir ondan kaynaklı bir mutsuzluk olabilir. Ama o da kalıcı değildir yani geçer zaten uzun vadeli kalıcı bir mutsuzluk olduğu zaman ya o işten gider, ya da siz dayanamazsınız ayrılırsınız, öyle birşey söz konusu değil ama.” (K3, yaş 33)</p> <p>“Evet. son zamanlarda dediğim gibi artan baskılardan dolayı bir kırgınlık hissediyoruz. çünkü beklenti çok yüksek....”“...benim hissettiğim duygu dediğim gibi üzerimde baskı olabiliyor. Yöneticilerimizden, bize gelen. Güven kırılabilir...rahat değil sürekli birşeylerin peşinden koşmanı gerekiyor yani hiç nefes aldirmayacak konuma getirildiğiniz zamanlar olabiliyor.” (K4, yaş 25)</p> <p>“... Şirket içinde bölge, müdür, satılan ürün değişikliklerine bağlı çok fazla belirsizlik var ve bu belirsizlik herkesi huzursuz ediyor. ... çünkü bir ay sonra ne olacağı belli değil....Bir yönde ilerliyoruz ama o yön nereye ulaşacak belli değil... genel olarak huzursuzluğun nedeni de bu, hani belirsizlik.” (K4, yaş 25)</p> <p>“ben şimdi bölge müdürüme gidip başka bir şirkete geçiyorum desem, bana yalan söyleyerek bana vaatlerde bulunabiliyor çünkü beni kaybetmek istemiyor...” (K5, yaş 31)</p>	

4.2. Bilişsel Sinizm Boyutu

Bilişsel boyut, çalışanların satış departmanına yönelik değer algısı, gelecek karamsarlığı, politika tutarlılığı, vaatler-ödüller-hayal kırıklığı temalarından oluşmaktadır. Tablo-3’de bu kategoriye ait temalara ilişkin kodlanan katılımcıların ifadelerinin önemli bölümleri verilmiştir.

Tablo 3. Bilişsel Sinizm Boyutuna İlişkin Kategori -Tema

KATEGORİ	BİLİŞSEL SİNİZM
TEMA	DEĞER ALGISI
“Çalıştığımız şirket ile departmanınız sizin için aynı değeri mi ifade etmektedir?”	
“Evet” (K1, yaş 40) “Evet çalışırdım, çünkü her bir pozisyon beni ileriki hedefime doğru yönlendiriyor.” (K2, yaş 33) “Evet yani benim için, biz bir sonuçta satış firmasıyız...O yüzden direk özleştiriyoruz” (K3, yaş 33) “..nerede çalıştığımı söylediğimde iyi tepkiler geliyor aslında...yani bazen merkez değil de kendimizi distribütörde çalışanlar gibi hissettiğimiz oluyor yani.” (K4, yaş 25) “Ben aynı şeyi hissediyorum...marka algısı olarak büyük bir şirketiz. Onun gücüyle de bazı şeylerden yararlanabiliyoruz. Aynı değerde yani benim için.” (K5, yaş 31)	
KATEGORİ	BİLİŞSEL SİNİZM
TEMA	GELECEK KARAMSARLIĞI
“Örgütün geleceği hakkında karamsar ve olumsuz tahminlerde bulunur musunuz?”	
“Aile şirketi olduğundan geleceği vardır.....” (K1,yaş 40) “Yok. ...yeni ürün geliştirilecek o yüzden olumsuz değilim.” (K2,yaş 33) “Yok hiçbir olumsuz tahminim yok. Aksine sürekli büyüyen bir firma.” (K3, yaş 33) “Evet belirsizlik var. Satış departmanlarının artık dijital yönde geliştiğinden dolayı artık satış işi artık satış elemanına değil de direk olarak bayiye kalmış durumda olacak.” (K4, yaş 25) “...şirkette bence hiçbir zaman bir karamsarlık olumsuzluk yapıya, düşünce yapısına sahip olmadım. Çok büyük bir şirket. Şirkette hiçbir zaman olumsuzluk olmaz.” (K5, yaş 31)	
KATEGORİ	BİLİŞSEL SİNİZM
TEMA	POLİTİKA TUTARLILIĞI
“Şirketin/departmanın politikaları ile uygulamaları size göre tutarlı mıdır, ortak nokta var mıdır? “	
“Örtüşüyor, denk. ...” (K1,yaş 40) “Tutarlı şirketle departman arasında bir farklılık yok.” (K2, yaş 33) “Evet birebir aynı.....biz gibi yapamayacağımız birşeyi söylemiyoruz kimseye... bize şunu demiyorlar,size o fırsatı veriyorlar herşey şeffaf, ...yapamayacağı birşeyi vaat etmiyor.” (K3,yaş 33) “genel olarak politikalar, kurallar bizde sınırları çok belli oluyor. ...insan kaynakları dersiniz eğer, bir kopukluk olduğunu düşünüyorum. Çünkü şirketin insan kaynakları İstanbul'da merkezi.” (K4, yaş 25) “Kesinlikle ortak tutarlı.” (K5, yaş 31)	
KATEGORİ	BİLİŞSEL SİNİZM
TEMA	VAATLER-ÖDÜLLER-HAYALKIRIKLIĞI
“Şirket/departman vaat ettikleri ile bunları gerçekleştirme düzeyi size göre nedir? Bununla ilgili kuşku duyar mısınız? Çalıştığımız şirket/departman belli bir davranışı mı ödüllendirir? Başka bir davranış ödüllendirilirse hayal kırıklığı hisseder misiniz? Güveniniz kırılır mı ne hissedersiniz?”	
“birisinin adamıysanız, bu süreçte daha kolay şekilde geçip erişebilirsiniz.”; “Prim ödülüdür mesela...bu firmada o prim veriliyor...liyakat karşılığında ya da kalifiye olma karşılığında bazı işler yapılır bu olmadığı halde yapılırsa, ciddi anlamda huzursuzluk kaynağı olurum.” (K1, yaş 40) “Kuşku yok...hedefler beklentiler ve stratejiler şirketin her zaman içiçe toplantılarında çünkü gelen canlı bir şekilde toplantılar yapıyoruz. merkeze sorular sorabiliyorum, ya da yazılı bir şekilde iletebiliyoruz...vaat verilmez bizim şirkette kesinlikle. almak size ait. performansınız ve gösterdiğiniz şeylerle alakalı...bir 10 yıl sonra şu noktaya ulaşabilir diye sizle ilgili bir not tutuluyor...(Hedefler) gerçekçi.” ; (Ödül Sorusu) “ ödüllendirme sistemi var. bizim temel satış departmanımızda yaptığımız işlerle alakalı ...” “Bu maddi oluyor manevide olabiliyor...bunun haricinde şirketi kara götürecek bir çalışma yapıldığında bambaşka	

bir ödüllendirme var. Orada ciddi bir şekilde size maddi olarak kazanç sağlayan bir durum söz konusu olabiliyor.” (Hayal kırıklığı) “yok öyle bir şey yok. ...o konuda adalet var.... kendinizi nasıl sattığınızla alakalı... bir yetkinliğe giriyor...” (K2, yaş 33)

“Vaat bayağı var. Kariyer olarak hiç merak etmeyin herkese yer var, hepimiz yükseleceğiz denildi. Var mı, Ben şu an kendim çabalıyorum. Çabalamasan ben de bir yere gelemeyecektim. Biraz vaat etme var. Ben hep burada mı kalacağım yükselemeyecek miyim ne olacağım dediğim çok oldu, psikolojim bozuldu, işyeri psikoloğu ile görüştüm.” “Kayırma bence var. Çok umursamasam da güvenim kırılıyor” (K3, yaş 33)

“bizde vaat yok ... ilk girdiğimizde bize söylenen sözlerden biri " hiçbir zaman tutamayacağın sözler verme" o yüzden şirkette bize karşı hiçbir zaman tutamayacağı söz vermez. Herhangi bir şey bize vereceği zaman, bizde ya da bayiye bunu ilk baştan belli olmadan söylemez.; (Ödül) prim usulü yok bizde, net maaş olarak çalışıyoruz...belli satış hedefleri var, ...” ; “...bunun dışında büyük bir proje ...yaptıysanız ve aksiyon aldıysanız bölgenizde ve bu iyi sonuçlar getirdiyse, ya da atıyorum genel bir projedir bu. Kıyafet çeki, saattir...ödüllendirmeler oluyor.” ,“.. bazen bizde satış bazlı yarışmalar olabiliyor. Bu yarışmalarda zaten ne kadar performans sergilerseniz o kadar ödül kazanırsınız. ama somut hikayelerde hayal kırıklığı olmuyor.” (K4, yaş 25)

“Genelde şirket vaat etmiş olduğu zam oranı ile ilgili belirli başlı iyileştirmelerle ilgili sözleri tutuyor ama personel ile ilgili örnek veriyorum, ben şimdi bölge müdürüme gidip başka bir şirkete geçiyorum desem, bana yalan söyleyerek bana vaatlerde bulunabiliyor çünkü beni kaybetmek istemiyor.” “Seni burada yapacağız deyip yapmayabiliyor” (kariyer şeffik anlamında). ; “Genelde bizde ekstra ödül, bizim satış odaklı olduğu için çeyrek altın gibi ödüller oluyor.” , “...ama o şef olurken ben olamazsam tabiki hayal kırıklığı yaratır.” (K5, yaş 31)

4.3. Davranışsal Sinizm Boyutu

Davranışsal boyut, çalışanların satış departmanına yönelik hissettikleri örgütsel sinizm duygularının davranışa yansımış halidir. Arkadaşlara şikayet, mimik, sık sık iş arkadaşları ile konuşma ve eleştiri temaları bulunmaktadır. Tablo-4’de bu kategoriye ait temalara ilişkin kodlanan katılımcıların ifadelerinin önemli bölümleri verilmiştir.

Tablo 4. Davranışsal Sinizm Boyutuna İlişkin Kategori -Tema

KATEGORİ	DAVRANIŞSAL SİNİZM
TEMA	ARKADAŞLARA ŞİKAYET
ALT TEMA	İŞ YOĞUNLUĞU, BELİRSİZLİK, ARTAN BASKI
“İş dışında başkalarına işinizi şikayet eder misiniz?”	
“Hayır. şöyle birşey, benim haricindeki insanların ne iş yaptığını çok fazla detaylı bilemediğim için onlarda benim işimi çok fazla bilmezler...” (K1, yaş 40)	
“Şikayet ettiğim olur ama düşüncesine değer verdiğim kişiler... fikir almak için tekrardan kendi motivasyonum sağlıyorum.” (K2, yaş 33)	
“Tabi ederiz yani şöyle. Olumsuz birçok yönü oluyor. mesela ben telefonumun çok çalmasından şikayet ederim evde müşteri arar gece, çünkü onlar için haftaiçi haftasonu gece gündüz kavramı yok.” (K3, yaş 33)	

“...özel hayatımızda arkadaşlarımız arasında toplu ortamlarda herkes kendi işinde olumlu ya da olumsuz yönlerinden bahsettiği için arkadaş arasında da bu hikayelerden bahsedebilirim....belirsizlikler, yapılan baskılar, işin zorluğu, yoruculuğu konularında olabiliyor.” (K4, yaş 33)

“İş dışında ben kendi aileme olsun, nişanlıma olsun yoğunluktan değil, sadece tek şikayet ettiğim şey terfi sürecidir. ...(Terfi süreci) net belli değil yani....3 sene kalırım ama yükselmem lazım o şekilde de "yükselmezsem benim kariyerimi bitirmiş olur".”(K5, yaş 31)

KATEGORİ	DAVRANIŞSAL SİNİZM
----------	--------------------

TEMA	MİMİK-DAVRANIŞ
------	----------------

“ Diğer çalışma arkadaşlarınızla şirketin/departmanın Diğer çalışma arkadaşlarınızla şirket/departman/üst çalışan ile ilgili bir konu geçtiğinde mimik yapar mısınız veya hangi olay üzerine dayanamaz ve mimik hareketi yaparsınız?”

ALT TEMA	BELİRSİZ VE OLUMSUZ DURUMLAR
----------	------------------------------

“... sadece mimik belirsizlik durumlarıyla ilgili oluyor genelde.” (K2,yaş 33)

“Tabi, olumsuz bazen gelir.... bir hafta önceki alınan kararları anlatır toplantıda, olumsuz bir şey duyduğunuz zaman göz göze gelirsiniz," ayvayı yedik gibisinden, nasıl olacak diye", orada söyleyemeyip te bir sürü göz göze anlaştığınız bir çok şey oluyor tabi.” (K3, yaş 33)

“...herhangi bir toplantıda zaten çok fazla kalabalık olmuyoruz,.. yani o an espri yapıldığında siz gülmüyorsanız, o an üst amirlerle göz göze geldiğinizde mutlaka bir şeyden "mutsuz" olduğunuzu motivasyonunuzu kaybettiğinizi zaten anlıyorlar....” (K4, yaş 25)

“Evet, yaparız, genelde mimiklerle anlatır, olumsuz olur. Baskı gibi şeylerde o zaman bakışmalar oluyor” (K5, yaş 31)“

KATEGORİ	DAVRANIŞSAL SİNİZM
----------	--------------------

TEMA	SIK SIK KONUŞMA İŞ ARKADAŞLARI
------	--------------------------------

“ Sık sık iş arkadaşlarınızla birlikte departmanla ilgili konuşur musunuz?”

“bizim haftalık toplantılarımız oluyor zaten. "değiştiremeyeceğin bir şey için konuşsan ne olur”

“...bunlarda konuşuluyor bizim aramızda ama bizde yöneticilere birebir bu taleplerde bulunamıyoruz. bir üst yöneticimize bulunuyoruz. Bazı şeyleri aktarıyor, bazen yapabiliyor, bazen yapılmıyor” (K1,yaş 40)

“Tabi konuşuruz. Fikir alışverişi almak iyidir bizim şirkette. herkes aslında birbirinin rakibidir ama bizde dürüstlük çok değerlidir. Şirkete işe alınırken bile o dürüstlüğe bakılır.” (K2,yaş 33)

“Sık sık her zaman olur yani, her görüşmemizde illaki bu bir saate olur... Tabi çoğunluk eleştiri yönlü olur, biliyorsunuz insanoğlu kolay kolay her şeyden memnun olmaz.” (K3, yaş 33)

“Hergün, genel olarak departman arkadaşlarımızla konuşuyoruz "ne olacak bizim halimiz" tadında konuşmalar olabiliyor yani.” (K4,yaş 25)

“İş arkadaşları ile güven problemi yaşıyorum, sürekli eleştiren bir kişi gibi olarak görülebilir. farklı şekilde aksettirebiliyor ve bu sefer bulunduğunuz departmanda sürekli isyan eden sürekli problem dile getiren kişi konumuna gelebilirsiniz.” (K5,yaş 31)

KATEGORİ	DAVRANIŞSAL SİNİZM
----------	--------------------

TEMA	ELEŞTİRİ
------	----------

“Departmanınızda en çok eleştirdiğiniz şey nedir?”	
ALT TEMA	İŞ YÜKÜ
	<p>“...yoğunluk, tempo olabilir, sürekli hedef raporlar...rakiplerin hedeflerine göre... bayilere merkezden gelen videoları izletiyoruz tabletlerden...gibi, işimize odaklanamıyoruz.” (K2, yaş 33)</p> <p>“Tabiki birçok negatif eleştiri yapabiliriz yani artıları olduğu kadar da eksi yönleri de çok fazla. Sonuçta en basitinden günde 10 saat araç kullanıyorsunuz, stabil bir ortamda (sıcaklık-soğukluk anlamında) çalışmıyorsunuz....Bunun dışında her insanla farklı...”</p> <p>“... , belki o an sohbet ederseniz yoktur, o an daha böyle bir sakin gününüzdür, içe dönük bir gününüzdür ama maalesef insanlarla sohbet edip görüşmeniz gerekiyor. Telefonlarda bugün sakin bir gün geçireyim telefonu açmayım dediğiniz olmuyor, sürekli telefonunuz çalar ve çoğunluğuna da bakmanız gerekiyor, mesai saatlerinde zorunlulukla bakmanız gerekiyor.....daha başka çok negatif yön sayabilirim. Hem fiziki hem beynen yoruluyorsunuz.”</p> <p>“...zor bir sektörde satış yapıyoruz... günlük yada aylık yada senelik gelişimler sizi çok fazla etkilemesini izin vermiyorlar açıkçası...diyorlar ki "yapacak birşey yok onun yerine başka birini bulacaksınız" o satışı kapatacaksın.” “Biz iş yükü anlamında en fazla eleştiri yapıyoruz. ...onun dışında en çok merkez ofis dediğimiz kısmın, sürekli bakın bunu yapalım şunu yapalım deyip saha ekibine yükledikleri” (K3, yaş 33)</p> <p>“...satış işi, çok dinamik olduğu için yani 3 gün bir hikayeye uğraşıyorsunuz bir işle, onu iyi kötü bitiriyorsunuz, mutlu olarak veya mutsuz olarak. ertesi gün başka birşey çıkıyor.onun hakkında koşturmaya başlıyorsunuz.ve o önceden yaşadığımız mutsuzluğu moral bozukluğu..“ (K4, yaş 25)</p> <p>“Örneğin, ben alsancak bölgesinde 500 bin TL. hedefim var....ben 60 müşteriye bakıyorum. Şirket şehir dışına çok gitmemizi istiyor. ...bütün düzeni bozmanız gerekiyor.” (K5, yaş 31)</p>

Araştırma soruları kapsamında, satış personelinin genel görüşlerine ve ifadeleri incelendiğinde, örgütsel sinizmin boyutlarından en fazla duygusal sinizm boyutundan etkilendikleri görülmüştür. Bu boyuttaki olumsuz duygu temasındaki katılımcı cevapları, adalet algısı, kariyer beklentisi, örgüt içi iletişim, yönetici baskısı-belirsizlik alanlarındaki negatif değişimleri yansıtmaktadır. Bilişsel sinizm boyutunda, değer algısında katılımcılar için şirket ve departman arasında herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Bir katılımcı hariç karamsarlık temasında olumlu görüşler tespit edilmiştir. Politika tutarlığı temasında, insan kaynakları biriminin farklı bir bölgede olmasından kaynaklanan iletişim kopukluğu olduğunu düşündükleri için olumsuz yönde bir cevap verilmiştir. Bu ifade aynı zamanda, örgüt içi iletişim temasını da kapsamaktadır. Vaatler-ödülleri-hayalkırıklığı temasında ise katılımcılar, şirketlerinin uyguladıkları ödül sistemini algıladıklarından olumlu cevaplar vermişlerdir ancak bazı katılımcılar konu liyakat ve kariyer olduğunda yaşanabilecek farklılıkların duygusal boyutta bağlı hayalkırıklığı oluşabileceğini ifade etmişlerdir. Davranışsal boyut altındaki, arkadaşlara şikayet, mimik ve iş arkadaşlarıyla sık sık konuşma ve eleştiri temalarda tüm katılımcıların işle ilgili belirli olumsuz durumlarda bu davranışsal hareketleri gösterdikleri belirlenmiştir.

Örgütsel Sinizmi Etkileyen Diğer Temalar

Satış personelindeki örgütsel sinizmi etkileyen diğer faktörler kişisel özellikler ve örgüt kültürüdür. Kişisel özellikler, satış personelinde işle duygusal bağı güçlendiren özelliktir. Tablo-5’te belirtildiği üzere katılımcıların geneli duygusal bir insan olduklarını ve işlerini bu hissiyat içinde gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Çalışanların olumsuzluklar karşısında hayal kırıklığı yaşamalarının sebepleri de kişisel özelliklerinden etkilenmektedir. Kişisel özelliklerine göre, satış personelleri motivasyon kaynakları değişmektedir. Örgütsel sinizme etki eden bir diğer faktör ise, örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün güçlü olduğu yatay hiyerarşinin var olduğu organizasyonlarda, çalışanın aidiyet duygusu daha yüksek olacağından örgütsel sinizm düzeyleri de düşük olacaktır.

Tablo 5. Örgütsel Sinizmi Etkileyen Diğer Kategori -Temalar

KATEGORİ	TEMA
KİŞİSEL ÖZELLİKLER	KİŞİLİK YAPISI
“.. durumsallık gösteren ... satış aktiviteleri sırasında muhatap olduğunuz kişilerin yapısına uygun bir yapıya bürünmek zorunda kalıyoruz.” (K1, yaş 40)	
“Duygusalım bu da belki satışçının en önemli özelliği, duygusal olursanız hislerinize birlikte odaklı bir şekilde çalışsınız...” (K2, yaş 33)	
“Neşeli, güler yüzlü, aktif, aşırı sosyal, insanlarla sürekli iletişim halinde olmayı seven, iş gereği stresli, stresli olmamız gerektiği içinde stresli pek rahatlığa gelmeyen bir iş ...” “Duygusallık bizde maksimum seviyededir.” (K3, yaş 33)	
“Genelde sakin, eleştirel yapıcı bir yanım var. Hatta sakinlik biraz satış işinde çok böyle şey olmuyor. Sıcakkanlı olmuyor ... İş içinde, daha çok böyle neşeli, atak, dışadönük olmanız gerekiyor. Bu konuda zaten kendimi eksik buluyorum, ama genel olarak sakin eleştirel bir tarzım vardır...” (K4, yaş 25)	
“...çok hırslı ve kafaya takan bir yapıya sahip olduğum için bu da başarıyı getiriyor yani. Dört elle sarılıyorum yaptığım işe. Satış işinde bu çok gerekli. Sürekliliği sağlamak önemli...” (K5, yaş 31)	
KİŞİSEL ÖZELLİKLER	MOTİVASYON KAYNAĞI
Bu tablodaki ifadeler konuşmanın gelişimi içerisinde söylenmiştir	
“... en büyük motivatör ... kendinize kendinizde hedef koyarsınız, şirketinizde mutlaka bir hedef koyar onları başarabilmektir. onlara ulaşabilmektir” (K1, yaş 40)	
“...kendi kendime motivasyonumumu sağlıyorum...” (K2, yaş 33)	
“biri birşey dediğiniz zaman ortam geriliyor sıkılıyor, o şekilde sahaya çıkıyoruz. Bu aslında iyi de bir motive de oluyor.” (K3, yaş 33)	
“..çünkü ben negatif eleştirel yönde çok motive olan bir insan değilim..... Çok fazla olumsuz şeylerle geldiğinde motivasyonum düşüyor.” (K4, yaş 25)	
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ, ÖRGÜT YAPISI
Bu tablodaki ifadeler konuşmanın gelişimi içerisinde söylenmiştir	
"satış departmanlarında hiç bir zaman olumsuz ve şikayetçi olmamanız gerekiyor".“çünkü herşey toz pembe görüp satıcaz, edicek, yapıcaz modunda olmanız gerekiyor.” (K4, yaş 25)	

“ İşleyiş olarak çok kurumsal bir yapıya sahip. Devlet dairesi gibi, bir sözleşme yapacağız, bir promosyon açacağız. Müdürüm, satış müdürüm herkesin onayından geçen, çok basit bir işlem 2 hafta sürebiliyor” (K5, yaş 31)

Satış personeli üzerine yapılacak ileriki çalışmalarda, bu çalışmada belirlenen temaların araştırma modeline eklenmesinde yarar vardır.

Şekil-1’de araştırmanın analiz bölümünün yapıldığı ve değerlendirildiği Nvivo 11 Plus programı yardımı ile elde edilen kategorilerin, temaların ve alt temaların haritalandırılma görüntüsü verilmiştir. Derinlemesine görüşmeler gerçekleştirildikten sonra, tüm ses kayıtları programa aktarılmış ve her katılımcı için ayrı dosya açılarak mülakat ifadeleri deşifre edilerek yazılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğine bağlı kategoriler bağlamında, sorular ayrılmış ve sorulara verilen cevaplardan tema ve alt temalar elde edilmiştir. Temaların ayrılma işlemi soru ve cevaplar ile eşzamanlı gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların cevapları uygun temaya ve/veya ikili etkileşimli temalarda kodlanmıştır. Yukarıda belirtilen tüm kategori, tema ve alt temalar arasındaki ilişkiler, geçiş bağlantıları sonucunda elde edilen model eklenmiştir.

Bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm boyut dört tema, duygusal boyut bir tema ve tüm kategoriler tema ve alt temaları ile doğrudan ilişkileri belirlenmiştir. Ayrıca ifadelerden yeni kategori olarak kişisel özellikler ile örgüt kültürü ortaya çıkmıştır. Kişilik yapısı ve motivasyon kaynağı kişisel özelliklerin temasıken, çalışma kültürü-örgüt yapısı ise örgüt kültürünün temaları olarak tespit edilmiştir. Bilişsel boyuttaki vaatler-ödülleri-hayalkırıklığı ve değer algısı; kişisel özellikler ile politika tutarlılığı ise, örgüt kültürü kategorisinin teması çalışma kültürü-örgüt yapısı ile doğrudan ilişkilidir. Duygusal boyutun olumsuz duygu teması adalet algısı, kariyer beklentisi, örgüt içi iletişim ve üst yönetici baskısı-belirsizlik olarak dört alt temaya ayrılmıştır. Çalışma kültürü ve kişisel özellikler duygusal boyut ve teması olan olumsuz duygu ile ilişkilidir. Duygusal boyut aynı zamanda davranışsal boyutun eleştiri teması ile ilişkilidir. Davranışsal boyut, sık sık iş arkadaşları ile konuşma, arkadaşlara şikayet, mimik-davranış ve eleştiri olarak dört temadan oluşmaktadır. Eleştiri temasının alt teması iş yükü iken; mimik-davranış temasının alt teması da belirsiz ve olumsuz durumlar olarak belirlenmiştir.

Peter ve Chima (2018) örgütsel sinizm ile çalışanların örgütten ve işinden ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi destekleyen temel kuramlarından bir tanesinin sosyal mübadele teorisi olduğunu belirtmiştir. Örgütlerde sosyal mübadele teorisi, çalışan-işveren arasındaki karşılıklı sorumluluk ilkesiyle çalışmaktadır. Bu sorumluluklar, tarafların “belli bir eylemi yerine getireceklerine ilişkin verdikleri taahhülle” (Sezgin, Tolay ve Sürvegil,2016:416,417) ilişkilidir. Sosyal mübadele ilişkisinde herhangi bir olumsuz tutum oluştuğunda sinizm olgusu ortaya çıkmaktadır. Sosyal mübadele teorisi temelinde bulgular incelendiğinde, çalışanların çeşitli unsurlardan etkilenerek örgüt içinde duygusal negatifliğin oluşması örgütsel sinizmi arttırmaktadır.

Kılıç (2015) çalışmasında; empati yapabilen, olumsuz duygularını kontrol altında tutan duygusal zekası yüksek çalışanların, örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olduğunu belirtmiştir. Karcioğlu ve Naktiyok (2015) çalışmalarında yöneticiye duyulan güven düzeyi arttıkça, duygusal ve davranışsal sinizm azaldığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda, güvene bağlı olarak gelişen örgütsel adalet duygusunun azalması sinizm duygusunu arttırdığı tespit edilmiştir. Alt düzey çalışanlar olarak satış personeli üst yönetime göre seslerini daha az duyurabildikleri için sinizmi çok daha yoğun yaşayabilmektedirler. Kariyer planının yapılmamasının çalışanlarda ümitsizlik yarattığı bununda sinizmin oluşmasına neden olduğu belirlenmiştir. Duygusal açıdan kariyer planının olmayışı en fazla olumsuzluk, ümitsizlik yaratan duygu olduğu ifade edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bu bulgu literatür ile paralellik göstermektedir (Kerse ve Karabey, 2017). Duygusal boyutta oluşan sinizmin kaynağı incelendiğinde; adaletsizlik algısı, kariyer beklentilerinin karşılanmaması ve şirket içindeki bölge, müdür, satılan ürün değişikliklerine bağlı oluşan belirsizlik, satış bölgeleri arasındaki dengesiz dağılım, şirket içinde üst yönetimden kaynaklanan aşırı baskıcı tutum olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, departmanlar arasındaki iletişim kopukluğu olarak satış departmanının diğer departmanlardan kopuk olduğuna yönelik algının verdiği aidiyet hissindeki azalma sinizm oluşmasına neden olduğu belirlenmiştir. Satış personelinin en çok eleştirdiği konu, çok yoğun çalışma temposu olarak iş yükünün fazla olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Bilişsel sinizm boyut olarak incelendiğinde, tüm alt temalarında katılımcılardan aynı algıda cevap alınamamıştır. Ancak, bazı katılımcıların bir yöneticinin ön plana çıkararak “birinin adamı olma” algısının hayal kırıklığı ve moral bozukluğu oluşturduğu, kariyer konusunda sadece performansın etkili olmayıp, yöneticiye bağlı olmasının kuşku yarattığını belirtmişlerdir. Yıldırım ve Akın'ın (2018:443), “çalışanlar ile üst yönetim arasında işbirliği, destek ve güvene dayalı bir iletişimin geliştirilmesi” önerisini desteklemektedir. Terzi ve Derin (2016) çalışmasında, demokratik liderliğin varlığının örgütsel sinizmin algılanmasında negatif yönlü rol oynadığının belirtmesi, yöneticinin davranış şekline göre çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin değiştiği ortaya konulmuştur.

Davranışsal sinizm boyutu olarak çalışanların mimiklerini genelde belirsizlik durumlarında, eleştiri yönlü kullandıkları, özellikle toplantılarda verilen yüksek hedeflerin kendilerinde “ayvayı yedik” şeklinde bir mimik hareketine dönüştüğünü ifade etmişlerdir. Ayrıca, satış personelinin kendi

aralarındaki konuşmalarda genelde “*ne olacak bizim halimiz şeklinde*” ifadelerde bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca bazı katılımcılar yoğun rekabet altında çalıştıklarından kendi iş arkadaşlarının birbirinin rakibi olduğu için güven problemi yaşadıklarını ortaya koymuştur. Aksay ve Yasım (2016) çalışmalarında da benzer şekilde örgütsel güvenin sinizmi olumsuz yönde etkilediği tespit etmiştir. Satış personelinin üst yönetime iş yoğunluğundan dolayı şikayet etmek, eleştirmek yerine, “*sürekli toz pembe*” olunması gerektiği şeklinde bir algı yaratması gerektiği belirtilmiştir.

Satış personelinin kişilik yapısının sinizmin hissedilmesinde etkisinin olduğu görülmektedir. Işık (2014, 2015) çalışmalarında da kişilik yapısı örgütsel sinizmin oluşmasına neden olduğu tespit edilmiştir. *Bizim işimizde duygusallık önemlidir*, “*Duygusallık bizde maksimum seviyededir*” gibi ifadelerden tüm katılımcıların işi ve kişiliği arasında duygusal bağ kurdukları belirlenmiştir. Bu doğrultuda, satış personelinin kişilik özelliklerine bakıldığında şüphecilik özelliğinin az ancak duygusallığın yüksek olduğu, bu sebeple hayal kırıklıkları ve şüpheciliklerinin duygusal boyutta kendini gösterdiği görülmektedir. Ayrı bir kategori olarak belirlenen kişisel özellikler kategorisindeki kişilik yapısı teması özellikle bilişsel boyutun değer algısı ve vaatler-ödüller-hayalkırıklığı temasıyla dolaylı ilişkide olabilmektedir. Bazı katılımcıların bilişsel sinizme yönelik düşünceleri kişilik yapısı olumlu ve/veya olumsuz değişebilmektedir. Yıldırım ve Akın (2018) mobilya sektöründe gerçekleştirdiği çalışmada, kişilik özellikleriyle bağlantılı pozitif ve negatif duygu durumunun örgütsel sinizm ile ters orantılı, anlamlı ilişkide olduğu belirlenmiştir.

Tüm katılımcıların cevapları incelendiğinde örgütsel sinizm boyutları haricinde varlığı tespit edilen ama örgütsel sinizmin artışına sebebiyet verebilecek kategori ve temalar tespit edilmiştir. Adalet kategorisinde (Benerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007; Tokgöz, 2011; Efeoğlu ve İplik, 2011), çalışanların iş ortamında adaletli bir yapı; huzur ortamı, dürüstlük isteği, bu temaların örgütsel sinizmi etkiledikleri belirlenmektedir. İletişim kategorisinde ise hiyerarşi farklılıklarının, üst yöneticiden oluşan negatif tutumların, iş yerinde psikolojik tacizin varlığı ile müşteri iletişiminde yaşanan olumsuzlukların sinizmin artışına yol açacağı tespit edilmiştir. Tınaztepe (2012), Kerse ve Karabey (2017), çalışmalarında örgüt içi iletişimin örgütsel sinizm üzerinde olumsuz yönde etkilediğine dair sonucu bu bulguyu desteklemektedir. Balay vd. (2013) ve Yalçınsoy (2017) çalışmalarında benzer bir sonuç elde edilmiştir. Buna göre, örgüt kültürünün bilişsel boyutun politika tutarlılığını ve duygusal sinizmi etkilediği dolayısıyla örgüt kültürü kategorisinde, çalışanların örgüte aidiyet duygusunu güçlendiren bir yapıya sahip olması istenmektedir. Bu durum, örgütsel sinizmin artışı veya azalışının örgüt kültürü bağlı değişebildiğini göstermektedir.

Firmalarda örgütsel sinizmin oluşmasını azaltmak amacıyla satış personelinin kendi görüşlerini üst yönetime rahatça paylaşabildikleri platformlar ile çalışanların geri bildirim görüşlerine değer verilen bir yönetim anlayışının oluşturulması gerekmektedir. Özellikle **kariyer odaklı yönetim anlayışının** iletişimi sağlanması, yönetici pozisyonundaki kişilerin satış personeline karşı bir **mentor gibi** davranması, eleştiren değil, destekleyici, anlayışlı, olayları kişiselleştirmeden yaklaşması

beklenmektedir. Örgüt içi adaletsizliğin azaltılması, amacıyla **yetkinliğe dayalı performans sistemin** oluşturulması bu şekilde insan kayırmanın önüne geçilmesi, şirketin strateji ve politikalarının net olması, kariyer planlamasının sık sık çalışana geri bildirimler verilerek paylaşılmalıdır. Örgüt içi samimi bir ortamın oluşması çalışanlara isimleriyle hitap edilmesi hiyerarşik yapıyı azaltacak, şeffaf bir yönetim anlayışı ile belirsizliğin ortadan kalkmasını sağlayacaktır. Ayrıca şirket içi adaletsizliklerin azaltılması amacıyla, satış bölgeleri itibariyle, atamalarda bölgedeki müşteri yoğunluğu, satış imkanı dikkate alınarak yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın sadece beş satış personeli ile derinlemesine görüşme şeklinde yapılması çalışma sonuçlarının genellenebilirliğini engellemektedir. Bir sonraki çalışmada satış personeli üzerinde oluşan olumsuz örgütsel sinizm olgusunun onların performanslarına ne yönde yansıdığı incelenmesi planlanmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen temalar çerçevesinde (kişilik özellikleri, motivasyon kaynağı, örgüt kültürü, iş yükü, adalet algısı, kariyer beklentisi, yönetici baskısı-belirsizlik, örgüt içi iletişim) ankete dayalı nicel çalışma belli bir sektörde yapılabilir. İleriki çalışmalarda KOBİ ve aile işletmelerindeki örgütsel sinizm düzeylerinin araştırılması önemlidir. Çünkü kurumsal yapılarda, her ne kadar çalışan olumsuz duygularını belirtip hissetse de; kuruma, kurum markasına bağlılığı sinizm duygusunu bastırabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000) “Organizational Cynicism: Bases and Consequences”, *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126: 269-292.
- Al-Abrow, H., A. (2018) “The Effect of Perceived Organisational Politics on Organisational Silence Through Organisational Cynicism: Moderator Role of Perceived Support”, *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- Aksay, K. ve Yasım, Y.K. (2016) “Kişi – Örgüt Uyumunun Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43): 1602-1611.
- Andersson, L. (1996) “Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework”, *Human Relations*, 49: 1395-1418.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997) “Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects”, *Journal of Organizational Behavior*, 18: 449-469.
- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. (2013) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2): 123-144.
- Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014) “İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(2): 223-246.

- Bernerth J. B., Armenakis, A. A., Feild H. S. ve Walker H. J. (2007) “Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3): 309-319.
- Bingöl, U., Özkan, Y. (2017) “T.C. Cumhurbaşkanı ile Siyasi Parti Liderlerinin Resmi Twitter Hesaplarının Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Referandumu Kapsamında Nitel Analizi”, *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(2): 251-271.
- Brandes, P. (1997) “Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences”, Unpublished Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, USA.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J. W. (1999) “Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes”, *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Brandes, P., Das, D. ve Hadeni, M. (2006) “Organizational Cynicism: A Field Examination Using Global and Local Social Exchange Relationships and Workplace Outcomes”, G. B. Grean, J. A. Grean içinde, *Sharing Network leadership*, 191-224, Greenwich: CT: Information Age Publishing
- Brown, M. ve Cregan, C. (2008) “Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement”, *Human Resource Management*. 47(4): 667–686.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998) “Organizational Cynicism”, *Academy of Management Review*, 23(2): 341-352.
- Efeoğlu, E. ve İplik, E. (2011) “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3): 343-360.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007) “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 514-524, Sakarya.
- Glaser, D. G. ve Strauss, A.L., (1967) “The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research”, London, Aldline Transaction.
- Güler, A., Halicioğlu, M. B. ve Taşgın, S. (2015) “Sosyal Bilimlerde Araştırma”, 2. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Işık, Ö. G. (2014) “Organizational Cynicism: A Study Among Advertising Agencies”, *Akdeniz İletişim*, 22: 130-151.
- Işık, Ö. G. (2015) “Duygusal Tükenmişlik ve Kurumsal Adalet İlişkisi: Özel Bir Hastanede Görev Yapan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma”, *International Journal of Intermedia*, 2(2): 372.

- Kahraman, A. ve Ay, C. (2017) “İçsel Markalaşma Uygulamalarıyla Markanın Örgüt İçerisinde Tutundurulması: ARKAS Holding Örnek Olayı”, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2): 321-353.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012) “Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği/Reliability and Validity of the Turkish Version of Brandes, Dharwadkar, and Dean's (1999) Organizational Cynicism Scale: The Case of Organized Industrial Zone, Kayseri”, *Business and Economics Research Journal*, 3(3): 77.
- Karcıoğlu, M.S. ve Naktiyok, A. (2015) “Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, *Akü İİBF Dergisi*, 7(1): 19-34.
- Kerse, G. ve Karabey, C. N. (2017) “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 375-398.
- Kılıç, R. (2015) “İşgörenlerin Duygusal Zekâları ile Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2): 59-73.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994) “Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook”, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nafei, W. A. ve Kaifi, B. A. (2013) “The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt”, *European Journal of Business and Management*, 5(12): 132.
- Önce, A. G. (2015) “Satış Yönetimi”, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özden, M.Y. ve Durdu L. (2016) “Eğitimde Üretim Tabanlı Çalışmalar için Nitel Araştırma Yöntemleri”, Ankara, Anı Yayıncılık.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008) “İş Gören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm”. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal içinde, *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, 53-72, Ankara, İlke Yayınevi.
- Özkan, Y., Bingöl, U. (2018) “Siyasi Parti Seçim Beyannamelerinde Sosyal Politika: 2018 Cumhurbaşkanlığı ve Milletvekili Seçimleri Nitel Analizi”, içinde: E. Erdoğan (Ed.), *Çalışma Ekonomisi Seçme Yazılar-II*, s.33-79, Sakarya: Sakarya Yayınevi.
- Özkan, Y., Altınsoy, A., Bingöl, U. (2017) “Sosyal Güvenlik Konulu Makalelerin Nitel Analizi (2005-2015)”, içinde: M. Çağlar Özdemir (Ed.), *Çalışma Ekonomisi Seçme Yazılar*, 127-152. Sakarya: Sakarya Yayınevi.

- Özkan, Y. , Bingöl, U. ve Mete, H. (2018) “Türkiye’de Elektronik İstihdam Platformlarında Yayınlanan Bilişim Sektörü İş İlanlarının Nitel Analizi (2017-2018)”, Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (ICEESS’ 18), 289-296. DOI: 10.18506/anemon.452701.
- Peter, B. ve Chima, O. B. (2018) “Organisational Cynicism and Employees’ Intention to Quit”, International Journal of Management Science, 5(1): 6-9.
- Sezgin, O. B., Tolay, E. ve Sürgevil, O. (2016) “Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 12 (45): 411-438.
- Schreier, M. (2012) “Qualitative Content Analysis in Practice”, U. Flick içinde, The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis, 4-28, London, Sage Publications.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., Topolnytsky, L. (2005) “Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change”, Journal of Business and Psychology, 19(4): 429-459.
- Terzi, A.R. ve Ramazan, D. (2016) “Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism”, Journal of Education and Learning, 5(3): 193-204.
- Tınaztepe, C. (2012) “Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1): 53-63.
- Tokgöz,N. (2011) “Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(2): 363-387.
- Yalçınsoy, A. (2017) “Örgütsel Sinizmin Nedeni Örgüt Kültürü müdür?”, In 2nd International Conference on Scientific Cooperation for the Future in Economics and Administrative Sciences: September 6-8, 2017,Thessaloniki, Greece.
- Yıldırım, E. ve Akın, M. (2018) “Örgütlerde Dışlanma, Sinizm ve Pozitif-Negatif Duygusallık Arasındaki İlişkiler: Pozitif Ve Negatif Duygusallığın Aracılık Rolü”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 14(2).