

SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞINA KAYNAKLARI KORUMA TEORİSİ YAKLAŐIMI

Aylin TÜRE ORHAN¹ 

Özet

Sosyal kaytarma davranışı, özellikle grup çalışması olan örgütlerde araştırılması, önlem alınması ve üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Günümüz örgütlerinde küreselleşmenin de etkisiyle çeşitli işleri gerçekleştirmek için gruplar halinde çalıőmak adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Ringelmann etkisi olarak da bilinen sosyal kaytarma, temelde bireylerin işe sunduğu katkının, gruptaki insan sayına bağlı olarak etkilendiğini savunmaktadır. Sosyal kaytarmayla davranıőları, örgütlere zarar verdiği ve çalışanların verimliliğinin azalması sebebiyle örgütler açısından istenmeyen bir durumdur. Bu çalışmada öncelikle sosyal kaytarma kavramı ađıklanmıő, sosyal kaytarmaya sebep olan kişisel ve bir takım örgütsel sebeplere yer verilmiő, sosyal kaytarma kavramı kaynakları koruma teorisi perspektifinden incelenerek genel bir değerlendirme yapılmıőtır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Kaytarma, Ringelmann Etkisi, Kaynakları Koruma Teorisi

RESOURCE CONSERVATION THEORY APPROACH TO SOCIAL LOAFING BEHAVIOR

Abstract

Social loafing behavior is an important issue that needs to be investigated, taken precautions, and focused on, especially in organizations with group work. In today's organizations, it has become almost a necessity to work in groups in order to carry out various works with the effect of globalization. Social loafing, also known as the Ringelmann effect, basically argues that the contribution of individuals to work is affected by the number of people in the group. Social loafing is an undesirable situation for organizations as it harms organizations and decreases employee productivity. In this study, first of all, the concept of social loafing is explained, personal and some organizational reasons that cause social loafing are included, and a general evaluation is made by examining the concept of social loafing from the perspective of the theory of conservation of resources.

Keywords: Social Loafing, Ringelmann Effect, Resource Conservation Theory

¹Email: aylinorhan845@gmail.com
ORCID: 0000-0001-5429-3417

1. GİRİŞ

Ekip çalışması ile gerçekleştirilen çalışmalarda, çalışanların bireysel çabalarını ölçmek zor olduğundan (Harkins, 1987, s.6) çalışanlar, kasıtlı olarak takımda daha az çaba gösterme eğiliminde olabilmektedirler. Bilinçli olarak gerçekleştirilen bu eylem, literatürde “sosyal kaytarma” olarak tanımlanmaktadır. Sosyal kaytarmada ortak bir görev gerçekleştirilirken grup performansı, grup büyüklüğü ile paralel olarak önemli ölçüde artmaktadır. Ancak ne var ki bireysel performanstan büyük ölçüde kayıp verildiği de açıktır. Burada performans kaybına neden olan şey nasıl olsa ‘*birileri zaten bu işi yapıyor olacak*’ düşüncesinin hâkim olmasıdır. Bu sebeptendir ki; gruptaki kişiler, performansının tamamını o iş için harcamak yerine sadece kendi üzerine düşeni yapmakla yetinmektedirler.

Örgütlerin performansını doğrudan etkileyen ve örgütler tarafından istenmeyen bir olgu olan sosyal kaytarma, organizasyonların grup halinde çalışması sonucunda ortaya çıkmıştır. Sosyal kaytarma kavramı ilk kez literatüre Latane vd., (1979) tarafından sokulmuştur. 1974'lere kadar pek de ilgi çekmeyen sosyal kaytarma fenomeni, temel olarak gruplar halinde çalışanların, bireysel olarak çalışanlardan daha az çaba sarf etme eğiliminde olduklarını ifade etmektedir (Latane vd., 1979, s.826). Ringelmann (1913, s.18), performans etkinliği ya da verimlilikte düşüş ile takım üretkenliği arasındaki ilişkiyi incelerken, bir ekipte bulunan kişilerin bir arada çalışmasının, aslında üyelerin tek başına hareket etmesine kıyasla önemli ölçüde daha az çaba gösterdiklerini gözlemlemiştir. Başka bir ifadeyle, *Ringelmann etkisi* olarak da bilinen sosyal kaytarma kavramı, temelde herhangi bir takımda kişi sayısı arttıkça bireysel üretkenliğin azalması anlamına gelmektedir (Forsyth, 2009, s.45). Bir işte çok kişinin yer almasına bağlı olarak, işe katkısının anlamlı bir fark yaratmadığına inanan çalışan, daha çok kaytarma davranışı sergilemektedir (Petty vd., 1980, s.81; Williams ve Karau, 1991, s.570). Ringelmann etkisinin ip çekme davranışından öte, bütünsel eylemlerin kişisel çabalardan *neden?* ve *ne zaman düşük?* olduğuna dair sorulara cevap arayan genel bir fenomenin özelliği taşımaktadır. Kollektif çalışma gerektiren işlerde sosyal kaytarmanın etkisiyle, bazı kişiler daha fazla görev yüklenmek durumunda kalmaktadırlar. Bu durum da uzun vadede çalışmada

motivasyon kaybı, tükenmişlik ya da işten ayrılmaya kadar gidebilen bir dizi bireysel ve olumsuz örgütsel sonuçların doğmasına sebep olmaktadır.

2. Sosyal Kaytarma Kavramı

Sosyal kaytarmanın kökenleri, bireylerin bir grup içindeyken üretkenliklerini düşürme eğilimini tanımlayan “*Ringelmann Etkisi*” ‘ne dayanmaktadır (Ringelmann, 1913, s.7). 1913 yılında Fransız bir ziraat mühendisi Maximilien Ringelmann tarafından bulunan ve o dönemde pek de ilgi çekmeyen sosyal kaytarma olgusu, çalışanların takım halinde gösterdikleri performansın, bireysel performanstan daha az olduğunu ileri sürmektedir (Kravitz ve Martin, 1986, s.938; Ringelmann, 1913, s.25).

İpe bir kuvvet ölçer takmak suretiyle, 5 metrelik ipi, 20 öğrencinin karşılıklı olarak çekmesi istenmiştir. 2 öğrenci ipi çektiği esnada, toplam harcanan kuvvet, bireysel olarak harcanan kuvvetin %93’üne eşit olduğu görülürken, 3 kişide bu oran, beklenenin aksine %85’e, 4 kişi de ise daha da düşerek %77 olduğu tespit edilmiştir. 8 kişiden oluşan öğrenci grubu ipi çektiğinde ise performans kaybının %50’lere kadar düştüğü görülmüştür. Ringelmann (1913, s.14), bir gruba daha fazla insan eklendikçe, grubun genellikle giderek daha verimsiz hâle geldiğini; bu sebeple, beklenenin aksine, grup çalışmasının daha verimsiz hale geldiğini keşfetmiştir (Kravitz ve Martin, 1986, s.936-937). Halat çekme testi olarak da adlandırılan çalışmada, halat çekildiğinde grup içinde ya da yalnız iken, bireyler tarafından uygulanan güç aynı olmamaktadır.

Dick vd., (2009, s.236) grup çalışmaları gerektiren işlerde $1+1+1=3$ veya 4 olması beklenirken, sonucun 2 veya 2,5 olduğuna vurgu yaparak, sosyal kaytarmanın, sinerjiye ket vurduğuna dikkat çekmiştir. Ringelmann; ipi çekenlerin sayısı arttıkça, toplam performansta bir düşüş olduğunu gözlemleyerek, grup büyüklüğü ile harcanan çaba arasında olumsuz bir ilişki olduğu ortaya çıkarmış, kişilerin, grup içinde daha az üretken olduğu farketmiştir. Ringelman bu bireysel performans düşüklüğünü, motivasyon ve koordinasyon kaybıyla açıklanmıştır (Ingham vd.,1974, s.371; Kravitz ve Martin 1986, s.937).

Motivasyon Kaybı: Ringelmann'a (1913, s.19) göre, kişinin motivasyonunun azalmasının altında yatan sebep; ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen grup üyelerinin

‘‘nasıl olsa gruptaki birileri bu işi halleder’’, düşüncesinden ortaya çıkan takım arkadaşına güvenme eğilimine dayanmaktadır. Karau ve Williams (1993, s.681), Ringelman’ın (1913) aksine grup üyelerinin, azami düzeyde katkı sağladıklarını düşündüklerini, motivasyon kaybı olan aylaklığı, farkında olmadan yaptıklarını ileri sürmüştür. Bazı durumlarda da sosyal kaytarma, fark edilirliliğin azalması sebebiyle, gruplarda bir motivasyon kaybına neden olmaktadır. Bu bağlamda, kişisel performansın ayırt edilebilirliği, sosyal kaytarmayı ortadan kaldıracığı düşünülmektedir.

Koordinasyon Kaybı:

Çalışanlar bir işi gerçekleştirmek üzere bir araya geldikleri zaman, performansları bireysel yetenek ve becerilerine ve aynı zamanda birtakım süreçlere bağlıdır. Bir takımın taraftarları, sırf takım yıldız oyuncularından oluştuğundan dolayı, takımın kazanma olasılığının yüksek olduğunu hissedebilirler. Ancak gerçekte, oyuncular, oyun esnasından uyumlu bir şekilde takım oyunu sergileyemedikleri takdirde, takımın genel performansı büyük olasılıkla düşecektir (Forsyth, 2009, s.65). Bu bağlamda, bireysel performansın doğrudan genel takım performansına yansıdığı açıkça görülmektedir. Aynı şekilde, örgütlerde de takım gücü gerektiren bir iş yerine getirilirken, ekip içinde başarısıyla sivrilen kişi ya da kişilerin olması durumunda, çalışanların, o iş için boşa çaba sarf ediyorum hissine kapılması da koordinasyon kaybına sebep olacaktır. Sosyal kaytarmanın nedenleri bazı araştırmacılar bakımında çok çeşitli sebeplere bağlamıştır. Örneğin Jackson ve Harkins (1985, s.1201)’ bir grupta sosyal kaytarmaya yatkın bir birey olduğunu düşünen bir kişi, sırf bu kişiyle başa baş bir performans sergileme adına, kendi gerçek performansının altında bir çaba sarf etmektedir. Thompson ve Thornton (2007, s.163) ise, sosyal kaytarmaya tam tersi bir perspektiften yaklaşarak; çalışanın daha az çabalamasının altında, diğer grup üyelerince fark edilmeyeceği yönündeki bireysel algının yattığını belirtmiş ve aslında sosyal kaytarmanın asıl sebebinin, çalışanın ruh halinin bir yansıması olduğuna dikkat çekmiştir. Liden vd., (2004, s.292) göre ise, sosyal kaytarma ile çalışanların psikolojik ruh halleri arasında bir bağlantı olduğunu savunmuştur. Jackson ve Harkins (1985, s.940) de sosyal kaytarmanın, grup içindeki diğer çalışanların kaytarma eğilimi göstermelerinden dolayı

sergilediklerini belirlemiştir. Bu açıdan bakıldığında sosyal kaytarma eğiliminin sürü psikolojisinden etkilendiği de söylenebilir.

Schippers, (2014, s.64) gruptaki birilerinin kaytarmasının olası 2 farklı sonuç doğuracağını ifade etmiştir. Bunlardan ilki; diğer takım üyesinin, kaytaranın görevini de üstlenmesi, ikincisi ise, sürü psikolojisinin etkisiyle, o kişinin de kaytarma davranışına yönelmesi. Bu durum; bireyin grup içerisindeki herkes kadar çaba sarf etme düşüncesinden dolayı gerçek performansını yansıtmamasının bir anlam ifade etmediği düşüncesiyle eş değerdir.

Latane vd., (1979, s.831), sosyal kaytarmayı olumsuz bir durum ve hatta “bir tür sosyal hastalık” olarak görürken, birkaç araştırmacı buna farklı bir bakış açısı getirmiştir. Örneğin Jackson ve Williams (1985, s.937) düşünülen aksine çalışanların üzerindeki stres seviyesini azalttığı gerekçesiyle sosyal kaytarmanın bireyler ve örgütler açısından aslında çok da kötü bir durum olmadığını savunduğu görülmektedir.

Sebebi ne olursa olsun grup çalışmasının ön planda olduğu organizasyonlarda, sosyal kaytarma davranışı sıklıkla örgütler için önemli bir problem teşkil etmektedir.

3. Sosyal Kaytarmanın Sebepleri

Çalışanların örgütsel hayatta gösterdiği çaba ve emeğin fark edilebilir olması ve bunun karşılığında ödüllendirilebilmesi, yönetim tarafından verilen görevlerin çekici hale getirilmesi, bunu yaparken de performans standartlarının net bir şekilde belirlenmesi ve her bir çalışanın performans standartlarına ne ölçüde uyum gösterdiğinin tespit edilmesi, organizasyonlarda sıklıkla karşılaşılabilen, sosyal kaytarmayı azaltabilecek önlemlerden bazılarını oluşturmaktadır (Atoum ve Farah, 1993, s.785-786; Kılınç ve Akkavuk, 2001, s.118). Literatüre bakıldığında sosyal kaytarmaya sebep olan birçok kişisel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bu davranışın altında yatan sebeplerin başında cinsiyet, kültür, görev görünürlüğü, kişilik özellikleri, performans değerlendirme ve bir takım örgütsel sebepler gelmektedir (Kanten, 2014, s.14).

3.1. Cinsiyet

Yapılan çalışmalarda iş hayatında erkeklerin kadınlara kıyasla sosyal kaytarma davranışına daha yatkın oldukları tespit edilmiştir (Kerr, 1983, s.823; Ying vd., 2015, s.467; Karau ve Williams, 1993, s.681; Stark vd., 2007, s.710). Doğan vd., (2012, s.70) görev görünürlüğü ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada, yönetim kademesindeki erkek çalışanların, kadın çalışanlara kıyasla sosyal kaytarma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu durumda cinsiyetin, sosyal kaytarmada belirleyici rol üstlendiği söylenebilir. Ancak yerli literatüre bakıldığında sosyal kaytarmanın ile cinsiyet değişkeninden bağımsız olduğu bulgusuna ulaşan çalışmalar da mevcuttur (Olcaı vd., 2018; Öge ve Kurnaz 2017),

3.2. Kültür

Kültür, toplumdun topluma farklılık göstermektedir. Bireyci kültürlerde, bireylerin ihtiyaçları, istekleri, arzuları ve amaçları, grup veya kolektif hedeflerden önce gelmektedir. Bunun tam aksine kolektivist yapıdaki kültürlerde bireyler, ortak bir amaç uğruna, kendi kişisel ihtiyaç ve amaçlarını feda etmeye hazırdırlar (Klehe ve Anderson, 2007, s.254). Batı ülkeleri gibi bireyci kültürlerden gelen insanlar, daha sosyal kaytarma davranışı sergilemeye eğilimli olduğu görülürken, doğu ülkeleri gibi kolektivist toplum yapısına sahip kültürden oluşan bireyler ise, buldukları kültürle paralel olarak grup halinde çalışırken daha çok motive olmaktadır. Earley, (1993, s.320) de, Amerika gibi bireysel hareket edilen toplumlarda, Çin gibi kolektivist yapıya sahip olan toplumlara kıyasla, sosyal kaytarma davranışının daha çok görüldüğünü doğrulamaktadır. Dolayısıyla kültürün, sosyal kaytarmada belirleyici rol üstlendiği söylenilebilir.

3.3. Görev Görünürlüğü

Bir örgütteki, görev görünürlüğü ve buna bağlı olarak çalışan performansı yöneticinin algısıyla sınırlıdır. Çalışanlar, performanslarının grup içinde fark edilirdikten uzak olduğunu ve grup performansının, bireysel sonuçlarından sorumlu olmadıklarını düşündüklerinde sosyal kaytarma davranışına daha yatkın olmaktadır (Latene vd., 1979, s.826). Grup çalışması içeren görevlerde, çalışan, kişi sayısının fazla olmasından kaynaklı, kendisini görünmez hissedebilmektedir ve grup genişledikçe, kişilerin uyguladığı gücün azalmasındaki en önemli sebeplerden biri; kişinin bireysel performansının, grup içinde fark edilmeyeceği ve ne kadar

çaba sarf ederse etsin yok olup gideceği düşüncesidir (Latane vd., 1979, s.822). Çünkü grup halinde gerçekleştirilen görevlerde, çalışanlar, bireysel çabalarının kalabalıkta kaybolup gideceği düşüncesiyle sosyal kaytarma eğiliminde bulunmaya daha yatkın olmaktadır (Liden vd., 2004, s.288). Çalışanlar, bireysel başarılarının tek başına görülmediği görevleri yapmakla yükümlü olduklarında, ya da bir başka deyişle görevler, bireysel başarının görünürlüğünden uzak olduğunda, bireyler daha az enerji gösterme eğiliminde olmaktadır. Çalışanların, bireysel katkıların ayrı ayrı tespit edilemediği durumlarda, sosyal kaytarma davranışı daha çok görülmektedir.

Sosyal kaytarmanın en önemli nedenlerinden çalışanın takım içindeki vazifelerini başarıyla gerçekleştirmede, kendini eksik ve yetersiz hissetmesidir (Webb, 1997, s.209). George (1992, s.198) görünürlüğü düşük düzeyde olan görevler karşısında çalışanları çabalarının anlamsız olduğu düşüncesinden hareketle, sosyal kaytarma eğiliminin arttığını ortaya koymuştur. Burada grup çalışmalarındaki kişi sayısının çok olmasından kaynaklı, çalışanlar üzerine düşen görevleri yapmasalar dahi, bunun sonuçlarından doğrudan sorumlu olmayacağı düşüncesi yatmaktadır. Dolayısıyla bu durum, çalışanın görevini başarıyla tamamlasa dahi, görülmeyeceği endişesi yaratmasına neden olabilmektedir (Karau ve Williams, 1993, s.681). Sonuç olarak, bazı görevler düşük görünürlüğe sahip olduğundan dolayı sosyal kaytarmaya yol açabilmektedir.

3.4. Performans Değerlendirme ve Ayırt Edilme

Sosyal kaytarmanın altında yatan bir diğer sebep; bireylerin performanslarının değerlendirmeye tabi tutulmamasıdır (Szymanski ve Harkins 1987, s.902). Bireyler, performanslarının ayırt edilemez olduğunu ve grup performansının bireysel sonuçlarından sorumlu olmadıklarını düşündükleri zaman sosyal kaytarma yaptıkları görülmüş, bunun aksine performans değerlendirilmeleri olduğu durumlarda da kişilerin sosyal kaytarmadan uzak durduğu gözlemlenmiştir (Latane vd., 1979, s.820). Başka bir ifadeyle, bireyler, performanslarının izlendiğinden ve ölçüldüğünden haberdar oldukları durumda, sosyal kaytarma davranışını sergilemekten kaçınmaktadır. Bu durumda performans değerlendirme, sosyal kaytarma üzerinde moderatör etkisine sahip olduğu söylenebilir.

Alnuaimi vd., (2010, s.224)'e göre, yapılacak bir görevde, kişi sayısının artmasıyla birlikte, var olan sorumluluğun tek bir kişiden ziyade, tüm grup üyelerine, yani çalışanlara yayılması, kişilerde daha az çaba sarf etme hissiyle birlikte, sosyal kaytarma eğilimi yaratmaktadır. Benzer şekilde Karau ve Williams (1993, s.687) da bireylerin, sorumluluk duygusundan uzak olduğu görevlerde yer aldıklarında, yani göreve ait bir sorumluluk hissetmediklerinde, sosyal kaytarmanın daha çok yaşandığını gözlemlemiştir.

3.5. Örgütsel Sebepler

Sosyal kaytarma eyleminin doğuracağı istenmeyen örgütsel davranışların engellenmesi için, öncelikle sosyal kaytarmanın altında yatan örgütsel nedenleri bulunması önem arz etmektedir. Conger ve Kanungo (1988, s.475)'ya göre örgütsel çıktılara doğrudan katkısı olmadığını düşünen çalışan, kendisini güçsüz hissedebilmektedir. Kişilerin, bireysel performanslarının, örgütsel çıktılara herhangi bir etkilerinin olmayacağı düşüncesinden kaynaklı, sosyal kaytarma davranışında bulunabilmektedir. Araştırmalar, grup üyelerinin, özellikle görev anlamlı olduğunda, sosyal aylaklara tipik olarak sosyal tazminatla karşılık verdiğini göstermektedir (Williams ve Karau, 1991, s.570; Karau ve Williams, 1993, s.681). Sosyal tazminat, diğer grup üyelerinin, düşük performansını telafi etmek için, bireylerin toplu görevlerde artan çabası olarak tanımlanmaktadır (Karau ve Williams, 1997, s.156). Bununla beraber çalışanların algıladıkları örgütsel adalet, verilen görevleri başarıma düzeyiyle yakından ilişkilidir. Birey ne kadar adil olarak değerlendirildiğini düşünürse, performansı da o düzeyde değişmektedir. Çalışan tarafından iş yerinde algılanan adaletin performansı belirleme noktasında anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin doğru bir şekilde uygulandığı bir örgütte, sosyal kaytarma eğiliminin azalacağı açıktır. Bunun dışında grup büyüklüğü, çalışanlarda azalan coşku ve gereksiz çaba hissi, gibi sebepler de sosyal kaytarmaya neden olduğu belirlenmiştir (Ingham vd., 1974, s.378; Jackson ve Williams, 1985, s.937; Harkins, 1987, s.460).

4. Kaynakları Koruma Teorisi ve Sosyal Kaytarma

Kaynakları koruma teorisi, bireylerin mevcut kaynaklarını korumak (koruma) ve yeni kaynaklar elde etmek (edinme) için motive olmalarına dayanmaktadır. Bu kaynaklar, kişiden

kişiyeye değişiklik göstermekle birlikte, genel olarak nesnelere, durumlar, koşullar ve insanların değer verdiği diğer şeyler olarak tanımlanmak mümkündür. Bu farklılığın sebebi, her bir bireyin kişisel deneyimlerinin, bir başkasından farklı olmasından kaynaklanmaktadır (Hobfoll, 1989, s.518). Kaynakları koruma teorisi; temelde çalışanların, stresle karşılaştığı zaman, kaynak kaybını engellemek adına verdiği bir tepkidir. Teoriye göre aşağıdaki üç koşuldan herhangi birinin gerçekleşmesi halinde bireyler stres yaşamaktadırlar (Hobfoll 1989, s.520):

- (1) *Eldeki kaynaklar için herhangi bir tehdit olması durumunda,*
- (2) *kaynakların gerçekten kaybedilmesi durumunda ya da*
- (3) *eldeki kaynakların harcanmasına rağmen, yeterli kaynağın elde edilememesi durumunda...*

Hobfoll (2001) teoride yer alan bu üçüncü koşulun sonucunda, bireylerin tükenmişlik yaşayacağını vurgulamaktadır (Hobfoll 2001, s.347). Harkins (1987, s.12) de sosyal kaytarmanın tamamen, kötü olmayabileceğinden bahsederek çalışanların tükenmişlik yaşamamaları için enerjilerini korumalarının bir yolu olarak, azaltılmış bir çaba olduğunu belirtmiştir.

Çalışanın mevcut kaynakların miktarı, yeni kaynaklar elde ederken, var olan kaynağın da koruması önemlidir (Hobfoll, 2001, s.348). Bluhm (2009, s.3-4) da sosyal kaytarmanın, aslında tıpkı spor müsabakalarında da olduğu gibi, bireysel kaynakları koruma ya da geri kazanmaya yönelik olarak çalışanlar tarafından, bilinçli olarak yapıldığını öne sürmüştür.

Harkins vd., (1980, s.460) tıpkı kaynakları koruma teorisinde olduğu gibi; sosyal kaytarmayı “ayırma” ve “azaltma” stratejileri ile açıklamıştır. Ayırma stratejisine göre; çalışan sahip olduğu enerjiyi korumak adına, sosyal kaytarmayı istemli olarak gerçekleştirmektedir. Azaltma stratejisindeki amaç ise; çalışanın, minimum efor sarf ederek, verilen görevi gerçekleştirme yolunu tercih etmesidir. Kaynakları koruma teorisinde de kişiler, halihazırda var olan kaynaklarını korumak ve yeni kaynaklar elde etmek için kaynak harcamak zorundadırlar. Bu durumda aslında Harkins vd., (1980, s.461) ’nin “*ayırma stratejisini*”; **kaynakları korumak** “*azaltma stratejisini*”; ni ise **kaynak kaybını minimize** etmek olarak tanımladığı görülmektedir.

Daha fazla kaynağa sahip olan bireylerin, daha az kaynağa sahip bireylere kıyasla daha dayanıksız olacağı söylenebilir. Bu nedenle kaynakları koruma teorisinde; çok kaynağa sahip bireylerin kaynak kaybına karşı daha dayanıklı, buna karşın az kaynağa sahip olanların ise daha dayanıksız olacağı vurgulanmıştır. Yapılan çalışmalara bakıldığında da daha fazla kaynağa sahip olan kişiler, daha az duygusal tükenme yaşarken, (Ito ve Brotheridge 2003, s.495; Cole vd., 2010, s.372) kaynak kaybı tehlikesiyle karşı karşıya kalan bireyler ise daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadır (Neveu 2007, s.29). Bluhm (2009, s.4); sosyal kaytarmanın, çalışan üzerinde, kısa vadede stres ve gerginliği azaltırken, uzun vadede daha çok stres ve buna bağlı olarak performans kaybı yaşanmasına sebep olduğuna dikkat çekmiştir. Çok sayıda ampirik çalışmada da çalışanlar, işe ait kaynaklarını kaybettiklerinde, tükenmişlik depresyon (Kessler vd., 1988, s.78) ve fizyolojik sonuçlar şeklinde stres yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir (Melamed vd., 2006, s.327).

Sosyal kaytarma yoluyla zaman ve enerji kaynakları korunduğunda, çalışanlar, diğer görevlere gerçekleştirmek için gerekli enerjiye sahip hale gelinebilmektedir. Böylece, bir görevde sosyal kaytarma yoluyla korunan kaynaklar, bir sonraki görevde daha iyi performansa dönüşebilmektedir. Diğer bir deyişle; çalışanlar, performanslarını uzun bir süre sürdürebilmeleri için, sosyal kaytarma davranışına yönelebilirler.

5. Sonuç

Örgütlerin performansını doğrudan etkileyen ve örgütler tarafından istenmeyen bir olgu olan sosyal kaytarma, organizasyonların grup halinde çalışması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Sosyal kaytarmada kişiler, tam performans sergilemek yerine sadece kendilerine düşen görevleri, yeteri kadar çabayla tamamlama eğiliminde olmakla birlikte, performanslarının tamamını göstermenin anlamsız olduklarını düşünmektedirler. Burada performans kaybına neden olan şey ‘nasıl olsa birileri zaten bu işi yapıyor’ düşüncesinin hakim olmasıdır. Bu sebeptendir ki gruptaki kişiler, performansının tamamını o iş için harcamak yerine sadece kendi üzerine düşeni yapmakla yetinmektedirler.

Sosyal kaytarmanın neden olduğu bağlamsal ve kişilik faktörlerine bakıldığında, artan grup büyüklüğü, bireysel fark edilirliliğin azalması, bireyin grup üyelerine kıyasla kendini

benzersiz olarak görme derecesi, yorgunluk ve hatta kimi durumlarda cinsiyet gibi faktörlerin tümü, bireylerin sosyal kaytarmaya neden olabildiği yapılan çalışmalarla görülmüştür. Sosyal kaytarma davranışına kültürel açıdan bakıldığında ise; bireyci kültürlerde oldukça yaygın olduğu görülürken, toplumcu kültür yapısına sahip bireylerde, bunun tam tersi olduğu görülmüştür. Bu bağlamda; sosyal kaytarmanın kültürlerden etkilendiği açıkça görülmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalarda, kadınların sosyal kaytarma eğilimlerinin, erkeklerden daha düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu; kadınların sosyal ilişkilerde daha etkin olmasıyla birlikte, sorumluluk duygusunun erkeklerden daha fazla olmasıyla açıklanabilir.

Sosyal kaytarmaya zemin hazırlayan bir diğer şey de belirsiz görev tanımları, yeterinde delege edilmemiş işler ve bunların tamamı sebebiyle oluşan belirsizliklerdir. Bununla birlikte, kişilerin bireysel performanslarının ölçülmemesi de sosyal kaytarmanın sebepleri arasında olduğu yapılan çalışmalarla da görülmüştür. Harkins ve Petty (1982, s.1224) çalışanın, başarma hissini güdülemek, işe sunacağı katkının öneminden bahsetmek, eşsiz ve değerli olduğunu hissettirmek gerektiğini vurgulayarak, çalışanlara görev zorunluluğu dayatmasının ve kişilerin grup içinde farklı görevlere sahip olduğu bilinci oluşturmanın, sosyal kaytarmanın önüne geçilebileceğini belirtmiştir. İş, çalışan için anlamlı geldiği sürece, işi önemseme derecesi de artacak ve sosyal kaytarma davranışlarından uzaklaşmış olacaktırlar. Benzer şekilde Liden vd., (2004, s.290) de çalışanlara verilerin görevlerin öneminden bahsetmenin, sosyal kaytarmanın önüne geçilebilmesine katkı sağlayacağını düşünmektedir. Bu durumda, her bir çalışanın, grup içi çalışmada göreve katkısı olduğu bilinci ve görevin zorluk seviyesinin arttırmak sosyal kaytarmanın önüne geçmenin önemli bir yolu olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte her çalışanın organizasyon için değerli olduğu bilinci kazandırılması ve küçük görevlerin dahi büyük örgütsel çıktılara dönüşebileceği bilinci yerleştirmelidir.

Sosyal kaytarma davranışı kimi zaman bilinçli olarak yapılan bir eylem haline de dönüşebilmektedir. Bunun temelinde yatan asıl neden; çalışanın ileriki görevlerde daha etkin, verimli olmak adına mevcut kaynakları koruması yoluna gitmesidir. Kaynakları koruma teorisi temel ilkesince, daha fazla kaynağa sahip bireyler, kaynak kazanımları için daha iyi konumlanmaktadır. Bir başka ifadeyle sosyal aylaklık, organizasyonlar için kısa vadede olumsuz bir durum gibi gözükmeyle beraber, uzun vadede kimi zaman hem çalışanın

performansını korumak hem de örgütleri başarıya ulaştırabilecek bir davranış da haline gelebilmektedir.

Sosyal kaytarmanın azaltılması adına yöneticilere şu önerilerde bulunulabilir:

- Takım halinde gerçekleştirilmesi gereken görevlerde, görev paylaşımı yapılarak, her bir çalışanın bireysel bir sorumluluğu olduğu bilinci kazandırılarak, küçük görevlerin bile etkisinin büyük olduğu, bütünde yapılacak işe etki ettiği fark ettirilmelidir.
- Çalışanın tam performans sergileyebilmesi adına, yöneticiler tarafından çalışana grup içinde bireysel hedefler konulmalıdır.
- Sosyal kaytarmanın nedenlerinden biri olan koordinasyon kaybının önlenmesi adına, ortak etkinlikler gibi faaliyetler düzenlenerek hem grup içinde bir takım ruhu oluşması hem de grup içi iletişiminin artırması gerekmektedir.
- Gruptaki kişilerin, birbirlerinin performansından haberdar olması sağlanmalıdır. Böylece çalışanlar arasında hem rekabet duygusu gelişmiş olacak hem de sosyal aylaklığa neden olan motivasyon kaybı önlenmiş olacaktır.
- Yöneticilerin örgütsel sinizm gibi sosyal aylaklığa sebep olan öncüllerinin ortadan belirlenip ortadan kaldırılması, çalışanların sosyal kaytarma davranışlarından uzaklaşacağı düşünülmektedir.

Her ne kadar sosyal kaytarmanın giderilmesinde asıl görev yöneticilere düşse de çalışanlar da etraflarındaki problemlerin bilincine vararak, “başkaları bu sorunu nasıl olsa çözer” düşüncesinden sıyrılıp “ben bu sorunu çözmek için ne yapabilirim” bakış açısına sahip olmalıdır.

Kaynakça

- Alnuaimi, O. A., Robert, L. P., ve Maruping, L. M. (2010). Team size, dispersion, and social loafing in technology-supported teams: A perspective on the theory of moral disengagement. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 203-230.
- Atoum, A. O. and Farah, A. M. (1993). Social loafing and personal involvement among jordanian college students. *The Journal of Social Psychology*, 133(6), 785-789.

- Bluhm, D. J. (2009). Adaptive consequences of social loafing. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., ve Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Dick, R.V., Tissington, P.A., Hertel, G. (2009).” Do Many Hands Make Light Work? How ToOvercome Social Loafing And Gain Motivation In Work Teams”, *Eurepan BusinessReview*,21(3), 223-245.
- Earley, P. C. (1993). East meets west meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36(2), 319–348.
- Forsyth, D. R. (2009). *Group dynamics* (5th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191-202.
- Harkins, S. G. (1987). Social loafing and social facilitation. *Journal of experimental social psychology*, 23(1), 1-18.
- Harkins, S. G., Latane, B., ve Williams, K. (1980). Social loafing: Allocating effort or taking it easy?. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16(5), 457-465.
- Harkins, S. G., ve Petty, R. E. (1982). Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness on Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1214-1229.
- Hobfoll, S. E. (1989) “Conservation Of Resources A New Attempt At Conceptualizing Stress”, *American Psychologist*, 44 (3), 13-524.
- Hobfoll, S. E. (2001), “The Influence of Culture, Community, and the NestedSelf in the Stress Recess: Advancing Conservation of Resources Theory” *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), 337-421.
- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., Peckham, V. (1974).” The Ringelmann Effect: Studies of Group Size And Group Performance”, *Journal Of Experimental Social Psychology*, 10(4), 371-384.
- Ito, J. K., ve Brotheridge, C. M. (2003). Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 490-509.
- Jackson, J. M., ve Harkins, S. G. (1985). Equity in Effort: An Explanation of the Social Loafing Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(5), 1199-1206.
- Jackson, J. M., ve Williams, K. D. (1985). Social loafing on difficult tasks: Working collectively can improve performance. *Journal of personality and social psychology*, 49(4), 937.

- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Karau, S. J., ve Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of personality and social psychology*, 65(4), 681.
- Karau, S. J., ve Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(2), 156.
- Kerr, N. L. (1983). Motivation Losses in Small Groups: A Social Dilemma Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 819-828.
- Kessler, R. C., Turner, J. B., ve House, J. S. (1988). Effects of unemployment on health in a community survey: Main, modifying, and mediating effects. *Journal of social issues*, 44(4), 69-85.
- Kılınç, T. ve Akkavuk, E. (2001). Takım performansının ölçümüne metodolojik bir yaklaşım. *Akdeniz IIBF Dergisi*, 1(2), 103-120.
- Klehe, U. C., ve Anderson, N. (2007). The moderating influence of personality and culture on social loafing in typical versus maximum performance situations. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 250-262.
- Kravitz, D.A. ve Martin, B. (1986). Ringelmann Rediscovered: The Original Article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 936-941.
- Latane, B., Williams, K. ve Harkins S. (1979). Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822- 832.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., ve Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., ve Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological bulletin*, 132(3), 327.
- Neveu, J. P. (2007). Jailed resources: Conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(1), 21-42.
- Olçay, Atınç, Ertürk, Müjdat ve Geylan, Cihan (2018). Otel İşletmelerinde Çalışanların Algıladıkları Sosyal Kaytarma Düzeyi: Gaziantep Otellerinde Bir Uygulama. *Journal of International Social Research*, 11(56). 1101- 1119.
- Öge, H, Serdar ve Kurnaz, Gazi (2017). Presenteeism İle Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*, (3)16, 115-129.
- Petty, R. E., Harkins, S. G., ve Williams, K. D. (1980). The effects of group diffusion of cognitive effort on attitudes: An information-processing view. *Journal of personality and social psychology*, 38(1), 81.

- Ringelmann, M. (1913). Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme. *Annales de l'Institut National Agronomique*, 12, 1-40.
- Schippers, M.C. "Social Loafing Tendencies and Team Performance: The Compensating Effect of Agreeableness and Conscientiousness." *Academy of Management Learning ve Education* 13 (2014): 62–81.
- Stark, E. M., Shaw, J. D., ve Duffy, M. K. (2007). Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups. *Group and Organization Management*, 32(6), 699-723.
- Thompson, B., ve Thornton, B. (2007). Exploring Mental-State Reasoning as a Social—Cognitive Mechanism for Social Loafing in Children. *The Journal of social psychology*, 147(2), 159-174.
- Webb, N. M. (1997). Assessing students in small collaborative groups. *Theory into practice*, 36(4), 205-213.
- Williams, K. D., ve Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of personality and social psychology*, 61(4), 570.
- Ying, X., Li, H., Jiang, S., Peng, F. ve Lin, Z. "Group Laziness: The Effect of Social Loafing on Group Performance." *Social Behavior And Personality* 42 (2015), 465-472. Rush, E., McLennan, S., Obolonkin, V., Cooper, R., & Hamlin, M. (2015a). Beyond the randomised controlled trial and BMI--evaluation of effectiveness of through-school nutrition and physical activity programmes. *Public Health Nutrition*, 18(9), 1578–1581. <https://doi.org/10.1017/S1368980014003322>