

## **Pişmanlığın Karanlık ve Aydınlık Yüzü: Yöneticilik Tecrübesi Odağında Nitel Bir Araştırma<sup>1</sup>**

Dark and Light Side of Regret: A Qualitative Research Focusing on Management Experience

**Elif BAYGIN<sup>2</sup>**

**Fatih SOBACI<sup>3</sup>**

**Araştırma Makalesi / Research Article**

**Geliş Tarihi / Received:** 08.07.2022

**Kabul Tarihi / Accepted:** 20.07.2022

**Doi:** 10.48146/odusobiad.1142759

**Atf / Citation:** Baygın E. Ve Sobacı, F., (2022). “Pişmanlığın Karanlık ve Aydınlık Yüzü: Yöneticilik Tecrübesi Odağında Nitel Bir Araştırma” ODÜSOBİAD 12 (2), 735-752 Doi: 10.48146/odusobiad.1142759

### **Öz**

Bu çalışmanın amacı, pişmanlık deneyimine sebep olabilecek etkenler ile söz konusu deneyimin sonucu gelişebilecek olumlu ve olumsuz tutumları, yöneticilik tecrübesi bulunan bireyler üzerinden açıklamaya çalışmaktır. Nitel yöntem kapsamındaki olgubilim deseninin tercih edildiği araştırmada veriler, yapılandırılmış görüşme (N=29) ve odak grup görüşmesi (N=5) teknikleri kullanılarak farklı il ve sektörlerde yöneticilik tecrübesi bulunan toplamda 34 katılımcıdan elde edilmiştir. Betimsel analiz ve içerik analizi uygulanan araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik için gereken ölçütler sağlanmıştır. Analiz sonuçlarında, işe karşı olumsuz tutum yaratan pişmanlıklar 5 tema 19 kod; olumlu tutum yaratan pişmanlıklar ise 3 tema ve 11 kod ile temsil edilmiştir. Ulaşılan bulgular yazın ışığında tartışılmış, gelecek araştırmalar için öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Pişmanlık, Yöneticilik Tecrübesi, Nitel Yöntem, İçerik Analizi, Betimsel Analiz

### **Abstract**

*The aim of this study is to try to explain the factors that can cause the regret experience and the positive and negative attitudes that may develop as a result of the regret experience. This aim has been tried to be achieved through the data obtained from individuals with managerial experience. In the research, the phenomenology design within the scope of the qualitative method was preferred. Data were obtained using structured interview (N=29) and focus group interview (N=5) techniques. Participants consist of 34 people with managerial experience in different provinces and sectors. In the research, descriptive analysis and content analysis were applied, and the necessary criteria for validity and reliability were provided. As a result of the analysis, regrets that create negative attitudes towards work were represented by 5 themes and 19 codes and regrets creating a*

<sup>1</sup> Bu araştırma, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 20/07/2022 tarih ve 10.04 sayılı kararı ile etik yönden uygun bulunmuştur.

<sup>2</sup> Psikolog, Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, Tokat, e-mail: elif008@windowlive.com, ORCID ID: 0000-0001-8037-5811

<sup>3</sup> Sorumlu yazar: Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, e-mail: fatih.sobaci@gop.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-2261-5079



*positive attitude were represented by 3 themes and 11 codes. The findings were discussed within the scope of literature, and suggestions were developed for future research.*

**Keywords:** *Regret, Management Experience, Qualitative Method, Content Analysis, Descriptive Analysis*

## **Giriş**

Sahip olduğu düşünme ve muhakeme yeteneği sayesinde diğer canlılardan ayrılan insan, yaşamında karar vermesi gereken pek çok durumla karşı karşıya kalmaktadır. Söz konusu kararların bazıları (örn.; eğitim, meslek ve eş seçimi) yaşamda önemli etkiler oluştururken bazıları ise sonrası için etki alanı daha sınırlı olan gündelik özellikler (örn.; çay yerine kahve içmek, işe araçla değil yürüyerek gitmek) içermektedir. Bu noktada verilen karar her ne olursa olsun, sonucunda insanın mutlu hissetmesi kadar istenmedik bir sonuçla karşılaşması ihtimali de bulunmakta; ya da kişi arzu ettiği sonuca ulaşsa dahi farklı seçeneklerin olası sonuçlarını düşünerek tatmin duygusunu zedeleyebilmektedir. Verilmesi gereken büyüklü küçüklü kararların ve farklı seçeneklerin çok olduğu bu döngüde, insanlık tarihi kadar eski bir duygu (Daştan, 2014: 65-69) olan pişmanlığın deneyimi de kaçınılmaz hale gelmektedir. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde (2022a, b) pişman "yaptığı bir işin veya davranışın olumsuz sonucunu görerek üzülen, nadim" şeklinde tanımlanırken, pişmanlık ise "pişman olma durumu, nedamet" olarak ele alınmaktadır. Bahsi geçen tanımlamalar özelinde pişmanlık için tamamlanmış ya da tamamlanmamış bir eylemin olması, ilgili eylem üzerinde sorumluluk hissedilmesi, eylemin mevcut ya da olası sonuçları üzerinde farkındalık gelişmesi ve karşılaştırma yapılması, nihayetinde olumsuz şekilde değerlendirilebilecek –hissin başlangıcı açısından- bir duygulanımın ortaya çıkması gerekmektedir.

Pişmanlıkla ilgili ilk bilimsel yaklaşımların temelleri, ekonomi (Bell, 1982: 961; Loomes ve Sugden, 1982: 808) ve psikoloji (Kahneman ve Tversky, 1982: 160; Landman ve diğerleri, 1995: 87) alanlarında yapılmış araştırmalara dayanmaktadır. Özellikle ortaya çıkış süreci özelinde yaşamın hayli içerisinde olan bu deneyim, hiç kuşkusuz sosyal bir canlı olan örgütteki insan davranışlarını konu alan örgütsel davranış disiplini için de önem arz etmektedir. Nitekim yazında pişmanlığı örgüt perspektifinden inceleyen araştırmalar (Wong ve Kwong, 2007: 551; Carmen ve Wong, 2008: 45; Bagger ve diğerleri, 2014: 304) bulunmaktadır. Bununla birlikte mevcut araştırmada pişmanlık deneyiminin dinamikleri, nitel yöntem çerçevesinde yöneticilik tecrübesi üzerinden ele alınmaktadır. Böylece karar verici vasıfları açısından yöneticiliği tecrübe etmiş bireylerin örgüt içinde pişmanlık deneyimleme potansiyelleri ile bu deneyimin olası yıkıcı ve yapıcı etkilerine, sosyal gerçekliği derin anlamlar ve bağlamlar odağında aydınlatmaya çalışan nitel yöntem yardımıyla dikkat çekmek hedeflenmektedir.

Yöneticiler, örgüt çatısı altında sahip oldukları konum gereği sıklıkla karar vermek ve verdikleri kararların sonuçlarını değerlendirmek durumundadır. Dolayısıyla söz konusu kişiler gerek karar noktasındaki yetkileri gerekse kararları üzerinde hissettikleri sorumlulukları özelinde örgütler için önemli etki alanlarına sahiptir. Bu açıdan yöneticileri, örgüt içerisinde doğası gereği pişmanlık deneyimiyle karşılaşma ihtimali en yüksek grup olarak değerlendirmek mümkündür. Bahsi geçen

nedenlerle, yöneticilik süresince pişmanlık yaşanmasına vesile olan durumlara ve pişmanlık sonrası verilen reaksiyonların bir kısmına ışık tutmak hem ilgili deneyimin tekrarlanmaması için gereken farkındalığın kazanılmasına hem de tekrarlanırsa dahi pişmanlığın olası dönüştürücü gücünün keşfedilmesine imkân sağlaması açısından değerlidir. Bu yaklaşımla araştırmanın keşifsel ve diyalektik çıktılarının, yöneticilik tecrübesine sahip bireylerden yola çıkarak pişmanlık üzerine durum tespiti yapması; daha genellenebilir sonuçlar üretebilecek çalışmalara ise ilham vermesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Öte yandan araştırma özgün değerini, yerli yazında yöneticiliği tecrübe eden bireyler üzerinden pişmanlığı inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamasından almaktadır. Bahsedilenler ışığında ulaşılan sonuçların araştırmacılara ve uygulayıcılara katkı sağlaması beklenmektedir.

## **Kavramsal Çerçeve**

### **1. Pişmanlık**

Pişmanlık, bireyin farklı davranışları mevcut durumunun daha iyi olabileceğini fark ettiğinde ya da hayal ettiğinde hissettiği olumsuz bilişsel temelli bir duygu (Zeelenberg, 1999: 326) olarak ifade edilmektedir. Tanımından hareketle pişmanlık, sonuçların karşılaştırmalı değerlendirilmesi (karşı-olgusal düşünme deneyimi; Buchanan ve diğerleri, 2016: 276) ve kötü bir seçim yapmaktan dolayı kendini suçlama (duygu deneyimi) ile bağlantılı iki bileşeni içermektedir. Kimi durumlarda söz konusu iki bileşen pişmanlığın doğmasına birlikte neden olurken kimilerinde bileşenlerden yalnızca biri pişmanlığa zemin hazırlayabilmektedir. Örneğin; alkollü araç kullanan ve sorunsuz şekilde evine ulaşan birey, her ne kadar olumsuz bir sonuçla karşılaşmamış olsa da bir süre sonra yaptığı eylemin hatalı olmasından dolayı kendini suçlayıp, pişmanlık duyabilmektedir. Ya da konuyla ilgili pek çok uzmandan görüş almasının ardından çocuğuna aşı yaptıran bir ebeveyn, aşı sonrası yan etkiler görülse dahi sağduyulu davrandığı düşüncesinin beraberinde gelişen muafiyet hissiyle birlikte kendini iyi hissedebilmektedir (Connolly ve Zeelenberg, 2002: 212-213). Bahsedilenlerden yola çıkarak, pişmanlık ile yapılan seçimlerde hissedilen sorumluluk arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu ve karar sonuçları kadar süreçlerinin de pişmanlık üzerinde etkili olduğunu ifade etmek mümkündür.

Yapılan yazın incelemesinde eylemin eylemsizliğe (Kahneman ve Tversky, 1982: 160); eylemsizliğin eyleme (Zeelenberg ve diğerleri, 2002: 315) göre; ayrıca kısa vadede eylemin, uzun vadede ise eylemsizliğin (Gilovich ve diğerleri, 1998: 605) daha fazla pişmanlıkla ilişkilendirildiğine yönelik çalışmalara rastlanmıştır. Öte yandan pişmanlık, biliş temelli olumsuz duygusal bir deneyim olmakla birlikte sonraki davranışları motive edici, yönlendirici bir güce de dönüşebilmektedir. Bu kapsamda gelecekte pişmanlık yaşanmaması (beklenen pişmanlık) adına kararlar daha nitelikli planlanırken, geçmişe dönük pişmanlıklar ise iyileştirici eylemlere yönelimi teşvik edebilmektedir. Bahsi geçen yönüyle pişmanlık, geçmiş ve gelecek arasında adeta bir köprü kurmaktadır (Zeelenberg ve Pieters, 2007: 10). Başka bir deyişle bireysel, çevresel, kültürel ve bağlamsal etkenler çerçevesinde pişmanlığın; bireyi olumsuz olduğu kadar olumlu tutum ve davranışlara da yöneltme potansiyeli taşıdığı söylenebilmektedir.



## **Araştırma Yöntemi:**

Bu araştırmada, insanların belirli bir araştırma konusunu nasıl deneyimlediğine dair karmaşık (complex) metinsel açıklamalar sağlama yeteneği ve bunun beraberinde getirdiği güç nedeniyle nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma, bir konunun "insana ait" yanı, başka bir ifadeyle bireylerin genellikle çelişkili davranışları, inançları, görüşleri, duyguları, ilişkileri hakkında bilgiler sağlamak ve soyut faktörlerin belirlenmesinde de etkili olabilmektedir (Mack ve diğerleri, 2005: 1-2).

### **1. Araştırmanın Deseni**

Bu çalışmada, iş hayatında yaşanan pişmanlıklar ve bunların örgütlere etkilerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu nedenle araştırmada fenomenoloji (olgubilim) deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji, bireyin davranışlarını anlayabilmek için, bireyin kendine özgü algılayış ve yaşantısının bilinmesi gerektiğini savunmaktadır. Bireyin davranışını şekillendiren en önemli etken, kişinin kendini ve çevresini o andaki anlamlandırış biçimi, başka bir ifadeyle bireyin o andaki fenomenidir. Fenomenoloji deseni, farkında olduğumuz; fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olguları ön plana almaktadır (Sığı, 2021: 186). Bu çerçevede fenomenolojik araştırmalarda araştırılacak "fenomene" vurgu yapılarak katılımcıların bu fenomene ilişkin algıları ve bakış açıları, bu fenomeni nasıl anlamlandırdıkları, fenomeni nasıl deneyimledikleri ve bu deneyimlerini nasıl betimledikleri üzerine odaklanılmaktadır. Odaklanılan bu fenomen; bir kavram, bir düşünce ya da bir duygu olabilmektedir (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020: 158-159).

### **2. Katılımcıların Belirlenmesi**

Araştırmaya dâhil edilecek katılımcıların belirlenebilmesi için amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme (Teddlie ve Yu, 2007: 81) kullanılmıştır. Nitel araştırmaların gelişim süreciyle ortaya çıkmış amaçlı örnekleme (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 118), bu araştırmaların bir olguyu netleştirebilecek ve derinleştirebilecek olan belirli olgu ya da olayı elde etmeye dönük örnekleme belirleme amacına (İslamoğlu, 2011: 189) en uygun yöntem olduğu düşünülerek tercih edilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme, görece küçük bir örnekleme oluşturarak bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmayı amaçlamaktadır. Daha net bir ifadeyle amaç; genelleme yapmak için çeşitlilik sağlamak değil, çeşitlilik gösteren durumlar arasında ne tür ortaklık veya benzerliklerin (aynı ölçüde farklılıkların) var olduğunu bulmaya çalışmak ve ortaya çıkan çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 119-120).

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün ne kadar olması gerektiği yönündeki soruya farklı cevaplar verilse de (örn. Patton, 1990: 169; Gentles vd., 2015: 1783), verilecek en iyi cevap, bunun duruma bağlı olarak değiştiği yönündedir (Neuman, 2020: 426). Bahsedilen durum ise, araştırma hedefleri ve çalışma popülasyonunun özellikleri (büyüklük ve çeşitlilik gibi) tarafından belirlenmektedir (Mack ve diğerleri, 2005: 5). Bu araştırmada, insandan insana çok farklılık gösterebilecek pişmanlıklar, iş hayatına dönük olarak incelenmeye çalışıldığı için mümkün olduğunca çeşitlilik sağlamak öncelenmiş ve katılımcılar bu düşünceye göre belirlenmiştir. Çeşitliliğin, çok fazla insanla muhatap olmaları ve çok sayıda karar verme durumunda kalmaları nedeniyle yöneticilerden sağlanabileceği düşünülmüş ve katılımcılar araştırmacıların sosyal ağlarından yöneticilik tecrübesine sahip çalışanlar arasından, ayrıca mümkün olduğunca farklı il ve sektörden seçilmiştir. Pişmanlık konusu, kişiler tarafından rahatlıkla ifade edilemeyecek bir konu olabileceği için, sosyal ağlar bu konuda güvenin tesisi için kullanılmış, ayrıca katılımcıların görüşme yapma ve sürece katılma isteklilikleri öncelikle dikkate alınmıştır. Yukarıda açıklanan bilgiler ve araştırmanın amacı çerçevesinde görüşlerine başvurulmuş 34 katılımcı 30-67 yaş (ortalama 39) ve 1-36 yıl (ortalama 19) tecrübe aralıklarında dağılım göstermektedir. Katılımcıların yalnız 5'i kadın olup, bu durum yönetici dağılımında erkek egemen bir yapının yansıması olarak değerlendirilebilir. Ayrıca kadın katılımcıların görüşme formlarını yanıtlamakta daha çekimser kaldıkları da gözlemlenmiştir. Katılımcılar; eğitim sektörü ağırlıkta olmak üzere bankacılık, hizmet, perakende, iletişim ve perakende sektörlerinde çalışmakta ve yine çoğunluğu Tokat'ta olmak üzere Samsun, Ordu, Bursa, Giresun ve Erzurum'da ikamet etmektedirler. Araştırma etiği gereğince katılımcıların (K1, K2, ...) gizliliği öncelenmiş ve araştırmada isimlerine yer verilmemiştir.

### **3. Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Süreci**

Katılımcıların araştırma sorularına ilişkin görüşlerine ulaşmak amacıyla veri toplama aracı olarak görüşme ve odak grup görüşmesi teknikleri kullanılmıştır. Görüşmeler, görüşülen kişilerin konulara ilişkin algılarını ve tutumlarını elde etmek için sıklıkla kullanılan nitel bir araştırma yöntemidir. (MacDonald ve Headlam, 2008: 39). Görüşmeler, özellikle hassas konular araştırılırken, bireylerin kişisel geçmişleri, bakış açıları ve deneyimleri hakkında veri toplamak için idealdir (Mack ve diğerleri, 2005: 2). Görüşmelerle ilgili temel mesele, konuşacak kilit kişilerin kim olduğu ve ne tür bir görüşme kullanılacağı konusunda karar vermektir (MacDonald ve Headlam, 2008: 40). Bu araştırmada 4'ü demografik olmak üzere toplam 10 açık uçlu sorudan oluşan yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. "İş hayatınıza geriye dönüp baktığınızda pişmanlık yaşamınıza neden olan durumlar/olaylar nelerdir? Lütfen belirtiniz." gibi soruların yer aldığı görüşme formu, ikisi örgütsel davranış alanında ve diğer ikisi nitel araştırma yöntemleri konusunda uzman dört öğretim üyesi tarafından ayrıntılı olarak incelenmiş, soruların araştırmanın amacına uygunluğunu artırmak amacıyla uzman görüşleri doğrultusunda gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.

Online bir veri toplama sitesinde (Surveyey.com) hazırlanan formlar, katılımcılara link bağlantısıyla elektronik ortamda ulaştırılmıştır. Bu süreç öncesinde katılımcılarla iletişime geçilmiş; araştırmaya katılımın gönüllülüğü, toplanan veriler ve katılımcıların gizliliği, verilerin yalnızca araştırma amacı



çerçevesinde kullanılacağı hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca araştırma ve sorularla ilgili bilgilendirmeler yapılmış, diledikleri zaman konuyla ilgili iletişime açık olduğu belirtilmiştir. Görüşmeler genellikle yüz yüze, telefon görüşmesi (Mack ve diğerleri, 2005: 29) veya internet üzerinden görüntülü olarak gerçekleştirilirken, bu çalışmada konunun hassasiyeti nedeniyle katılımcıları rahat hissettirmek ve yine konunun kapsamı gereği kısa sürede mümkün olduğunca çeşitli cevaba ulaşmak amacıyla yazılı olarak gerçekleştirilmiştir. Cevapların kim tarafından gönderildiğinin anlaşılması için ulaşılmaması düşünülen katılımcı sayısından çok daha fazlasına görüşme formu gönderilmiştir. Yazılı görüşmenin muhtemel kısıtlarını azaltmak amacıyla görüşme formuna daha detaylı bilgi paylaşmak isteyen katılımcıların iletişim bilgisi paylaşmaları istenmiş ve bu kişilerle iletişime geçilmiştir. Görüşme formunu cevaplayan toplam 29 katılımcının yedisi bilgilerini paylaşmıştır.

Araştırmanın verilerini çeşitlendirmek ve görüşmeden elde edilen verileri zenginleştirmek, ayrıca konuya ilişkin daha derin bilgilere ulaşmak amacıyla odak grup görüşme tekniğiyle de veri toplanmıştır. Odak grup görüşmesi, genellikle bir grup insanın belirli bir konu hakkında görüşlerini tartışmak üzere davet edilmesiyle yürütülen ve araştırılan konu hakkında zengin, derinlemesine materyal gerektiğinde uygulanan bir yöntemdir. Bir grubun parçası olmak genellikle bire bir görüşmeden daha rahat bir atmosfer yarattığı için, tartışma gruplarından toplanan bilgiler, katılımcılarla bire bir görüşme yapıldığından daha çeşitli veriler sunabilmektedir (MacDonald ve Headlam, 2008: 43). Bu avantajları nedeniyle tercih edilen grup görüşmesi 5 katılımcı ile Skype yazılımı üzerinden gerçekleştirilmiş ve toplam 113 dakika sürmüştür. Grup görüşme, katılımcıların rızası ile kayıt altına alınmış, ayrıca görüşme esnasında katılımcıların görüşleri araştırmacı tarafından özenle not alınmıştır. Araştırmada ulaşılan tüm veriler 2022 yılı Şubat ayı içinde toplanmıştır.

#### **4. Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında ulaşılan verilerin analizi, nitel veri analiz yöntemlerinden betimsel analiz ve içerik analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Betimsel analiz, elde edilen verilerin daha önce belirlenmiş olan temalar çerçevesinde özetlenmesi ve yorumlanmasına dönük bir yaklaşımdır. Katılımcıların görüşlerini yansıtabilmek için doğrudan alıntılara yer verilen bu yöntemde amaç, elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya aktarılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 239-240). Bir metnin içeriğini görmemize ve açığa çıkarmamıza olanak sağlayan içerik analizinde (Neuman, 2020: 589) ise veriler daha derin işlemlere tabi tutulmakta ve betimsel analizde fark edilemeyen kavram ve temalar keşfedilmektedir. İçerik analizinin özünü, benzerlik gösteren verileri okuyucunun anlayabileceği şekilde belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek, anlaşılabilirliği artıracak şekilde düzenleyerek yorumlamak oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242). Başka bir anlatımla, araştırmacının elde ettiği tüm veriler ve edindiği gözlemler araştırmanın amacı temelinde temalar ve kodlar üzerinden tasvir edilmektedir. İçerik analizinin kullanıldığı bir araştırma, katılımcıların verdiği yanıtlardan ve araştırmacının gözlemlerinden ortaya çıkan ana temaları belirlemek için verilerin içeriğinin analiz edilmesini amaçlamaktadır (Kumar, 2011: 332-333).



Bu kapsamda araştırma sürecinde elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve analizler bilgisayar destekli nitel veri analizi programı olan, MAXQDA Analytics Pro ile gerçekleştirilmiştir. Bunun için öncelikle görüşme ve odak grup görüşmesi kapsamında ulaşılan yanıtlar çok defa okunmuş, dikkat çeken hususlarda notların da alındığı ve iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı değerlendirilen bu süreç sonrası kodlama işlemlerine başlanmıştır. Aralarında benzerlik ve ilişki olduğu görülen kodlar bir araya getirilerek temalar oluşturulmuş, bu süreçte araştırmacılar arasında yüksek uyumun sağlandığı görülmüştür. Elde edilen kod ve temalar eşliğinde katılımcıların pişmanlıkları ve bu pişmanlıkların iş ve örgüte yansımaları değerlendirilmiştir.

### **5. Geçerlilik ve Güvenilirlik**

Geçerlilik kavramı, araştırma sonuçlarının doğruluğu ile ilgilidir ve ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru ölçmesini ifade etmektedir. Geçerlilik, iç ve dış geçerlilik olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır. İç geçerlilik, araştırma sürecinin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarma düzeyini ve ölçülmek istenen olguyu ne derece ölçtüğünü gösterirken; dış geçerlilik, elde edilen sonuçların benzer grup ve ortamlara aktarılabilirlik derecesini göstermektedir (Sığırı, 2021: 155). Fakat nitel araştırmanın doğasına uygun olarak iç geçerlik yerine “inanırlık” ve dış geçerlik yerine “aktarılabilirlik” kavramları kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 277).

Araştırmalar açısından diğer bir önemli kavram olan güvenilirlik, sağlamlık veya tutarlılığa vurgu yapmakta; aynı şeyin tekrarlandığını ve aynı ya da çok benzer koşullar altında yeniden gerçekleştiğini ima etmektedir (Neuman, 2020: 351). İnsan davranışlarının durağan olmaması sebebiyle nitel bir araştırmanın tekrarlanması halinde aynı sonuçlar ortaya çıkmayabilmektedir (Merriam, 2015: 212). Bu nedenle nitel araştırmalarda iç güvenilirlik yerine “tutarlık” ve dış güvenilirlik yerine “teyit edilebilirlik” kavramlarının kullanımının daha uygun olduğu belirtilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 277).

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğinin tesisi için Erlandson ve diğerleri (1993) tarafından belirtilen (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016: 277-285) yöntemler araştırma sürecinde göz önünde bulundurulmuş ve uygulanmaya dikkat edilmiştir. Bu kapsamda iç ve dış geçerliliği sağlamak amacıyla; katılımcılarla veri toplama araçlarının imkan verdiği ölçüde uzun süreli etkileşime girilmiş, ulaşılan verilere eleştirel gözle bakılmış, alınan cevapların yeterlilik düzeyi ve gerçeğe uygun olup olmadığı sorgulanmış, katılımcılardan mümkün olduğunca çok görüş alınmış, araştırmanın tüm süreçlerinde hem alan hem de nitel yöntem konusunun uzmanlarıyla ve geri dönüş yapma imkanı bulunan katılımcılarla görüş alış-verişinde bulunulmuş, ulaşılan sonuçlar araştırma kısıtları el verdiği ölçüde detaylı ve anlaşılır olarak sunulmuş, betimlemelere yer verilmiş ve amaçlı örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada iç ve dış güvenilirliği sağlamak için ise veriler katılımcılar üzerinde farklı bir etki yaratmayacak şekilde toplanmış, verilerin kodlanma sürecinde titizlik gösterilmiş, gerekli durumlarda alan ve yöntem uzmanlarına danışılmış, veriler sonuçlarla ilişkilendirilmiş ve araştırma verileri kayıt altına alınarak saklanmıştır.



## Bulgular

Araştırma kapsamında, yöneticilik tecrübesine sahip çalışanların yaşadıkları pişmanlıkların neler olduğu ve bunlardan hangilerinin, işe karşı olumlu ve/veya olumsuz (literatürde yer alan bilgiler ışığında) tutum geliştirme yönünde etki yarattığı sorularına cevap aranmıştır. Bu kapsamda ortaya çıkan tema (ör. toksik liderle çalışmak) ve kodlar (örn. motivasyon düşüklüğü) ile bunlara ilişkin frekanslar (MAXQDA Analytics Pro yazılımı kullanılarak) görsel ve grafik olarak ilgili başlık altında sunulmuştur. Tema ve kodlarda yer alan frekanslar, kaç katılımcının bu tema ve koda dönük ifadeler kullandığını, yani verilerde tekrarlanma sayısını ifade etmektedir. Ulaşılan bulgular bu bağlamda aşağıda sunulmuştur.

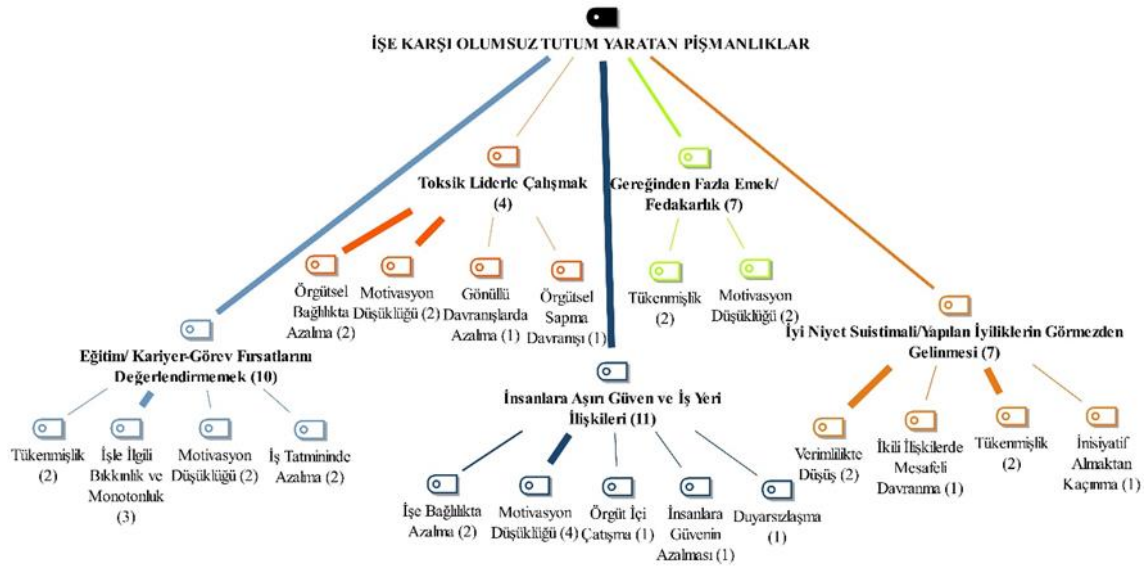
### 1. İşe Karşı Olumsuz Tutum Yaratan Pişmanlıklar

İş karşı olumsuz tutum yaratan pişmanlıklar, elde edilen veriler ışığında belirlenmiş ve konuyla ilgili yazın bilgileri çerçevesinde şekillendirilmiş tema ve kodlar üzerinden tanımlanmıştır. Gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda bu kategori kapsamında verilerden 5 tema ve 19 kod elde edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar Görsel 1'de sunulmuştur. Görselde yer alan temalar, katılımcıların yaşadıkları pişmanlıklar; kodlar ise bu pişmanlıkların neden olduğu işle ilgili olumsuz tutumları ifade etmektedir. Her frekans, o tema/kodun kaç katılımcı tarafından ifade edildiğini göstermektedir.

"İnsanlara Aşırı Güven ve İş Yeri İlişkileri" kaynaklı pişmanlıklar, katılımcıların işlerine karşı olumsuz tutum sergilemelerine neden olan pişmanlıkların başında gelmektedir. Bu pişmanlığın katılımcıların çoğunlukla motivasyonlarını düşürdüğü ve işe bağlılıklarını azalttığı görülmektedir. Bu temaya dayanak oluşturan katılımcı görüşlerinden birinde K5 şu ifadeleri kullanmaktadır:

*"Çok az süren idarecilik dönemimde güzel şeyler yapmaya, arkamda güzel eserler kalmasına, insanlar üzerinde sahici izler kalmasına çalıştım. Ancak orada da insanlara çok güvenmek, her türlü fedakarlığı ve vericiliği kendi üzerime aldığım için pişmanlık duyuyorum. Çünkü insanlar senin fedakarlığını, kendinden vermişliğini görmüyorlar. Astlarımdan da üstlerimden de benzer muameleler gördüm..."*





**Görsel 1.** İşe Karşı Olumsuz Tutum Yaratan Pişmanlıklara İlişkin Tema/Kod Örüntüsü ve Frekanslar

İnsanların karşılıklarına çıkan “Eğitim/Kariyer- Görev Fırsatlarını Değerlendirmemeleri”, işe karşı olumsuz tutum yaratan diğer önemli bir pişmanlık olarak görülmektedir. Bu durumun, işe karşı bıkkınlık ve monotonluk hissi başta olma üzere çeşitli olumsuz etkiler yarattığı görülmektedir. Bu durumların yansımaları, örnek katılımcı görüşlerinde kendini net olarak göstermektedir.

“Bir akşam üç arkadaş, çalıştığımız kurumun içimize sinmeyen yönlerini konuşup, biz bu kurumdan nasıl kendimizi kurtarırız gibi tekrarlayan bir gündemin tekrarını konuşuyorduk. Bir kişi bizi yan masada epey dinlemiş, iyi de dinlemiş (gülerek), bütün anlattıklarımızı anlamış (gülerek), o kişi X’in genel müdür yardımcısıymış. Geldi, kartını verdi ve ‘arkadaşlar kafanızdaki soru işaretleri sizin hayatınızı oldukça meşgul etmiş, sizin gibi arayış içindeki arkadaşları görünce tanışmak istedim, iş arayışınız varsa hepimizi davet ediyorum, gelin görüşelim.’ dedi. Hayatımdaki en büyük pişmanlıklardan biridir. Biz, o gençlik toyluğu ile o fırsatı teptik. Hep düşünürüm, gitseydik nasıl bir teklif ve pozisyon önerilirdi, şu an ülkenin en büyük şirketlerinden biri olan o işte hangi statüde olurdu, sorguluyorum. Daha sonra da iş arayışlarımız sürdü, aynı sektörde başka bir firmaya başladım; ama orda da bana teklif edilen görevler arasından sonradan bana daha uygun olduğumu düşündüğüm pozisyonu ön görememek ve o kararın yansımalarından dolayı her gün pişmanlık duymak da büyük pişmanlıklarımdandır. Ben Çengelköy’den vapura binip de boğaz hattından Karaköy’e işe gelen tekstil işçisinden bile daha huzursuzdum. Yani belki Mahmutpaşa’ya insanlar işçilik yapmaya geliyorlardı, gülüyorlardı, o atmosferi hatırlıyorum, insanlar neşeliydi; ama ben nerdeyse vapuru durduracak, geri geri itecektim, ayaklarım değil ruhum çekmiyordu...” (K19)



"İyi Niyet Suistimali ve Yapılan İyiliklerin Görmezden Gelinmesi" ile "Gereğinden Fazla Emek ve Fedakarlık", katılımcılarda pişmanlık yaratan, ayrıca devamında tükenmişlik, motivasyon kaybı ve verimlilikte düşüş gibi etkiler oluşturan durumlar olarak görülmekte, bu durum katılımcı görüşlerinde de kendisini göstermektedir.

*"...Özellikle idareciliği bıraktıktan sonra pek çok iyilik yaptığım hizmetli ve memur seviyesindeki kişilerin dahi karşılaştığım bazı ortamlarda yokmuşum gibi davranmalarını fark ettim... Kendi hayatımdan yaptığım özveri için değip değmediği konusunda iç muhasebem oldu. Elbette inancım gereği insanlar bilsin diye yapmamaya çalışıyorum... Ancak insanlardan en azından selam-sabah, hal-hatır sormak gibi insanî davranışlar da bekleniyor ve görülmeyince kırgınlık yaşanıyor... Ama tabi ki şunu itiraf etmeden geçmeyeyim, yukarıda saydığım pişmanlıklarına neden olan olaylar ilk meydana geldiklerinde çalışma şevkimi ciddi anlamda olumsuz etkiliyor hatta emeklilik yaşımı doldurmuş olsam emekli olmayı ciddi bir şekilde düşünmeme neden de oluyor..."(K31)*

İşe karşı olumsuz tutum yaratan pişmanlıklar kategorisindeki son pişmanlık "Toksik Liderle Çalışmak"tır. Örgütsel bağlılıkta azalma ve motivasyon düşüklüğü gibi etkiler yarattığı araştırma bulgularına yansıyan bu pişmanlık, katılımcı görüşlerinde şöyle yer bulmaktadır:

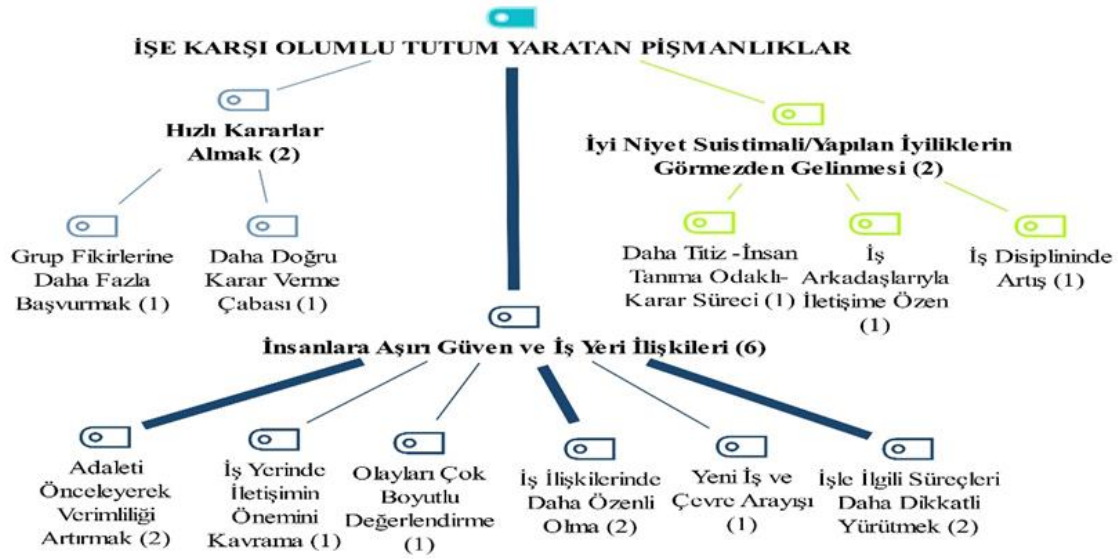
*"...Çünkü ben insanlarla onların menfaatini sürekli sağlamaya yönelik bir pozisyonu, sürekli onların çıkarlarını temin edecek iş birlikteliğini istemiyorum, böyle bir pozisyonda kalmak kısa da sürse bu beni çok yordu..."(K34)*

## **2. İşe Karşı Olumlu Tutum Yaratan Pişmanlıklar**

Katılımcıların sunduğu cevaplar çerçevesinde gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda bu kategori kapsamında yer alan 3 tema ve 11 kod Görsel 2'de sunulmuştur. "İnsanlara Aşırı Güven ve İş Yeri İlişkileri"nden kaynaklı pişmanlıklar, işle ilgili olumlu tutum yaratan en önemli pişmanlık olarak verilere yansımaktadır. Adaleti önceleyerek verimliliği artırmak, iş ilişkilerinde daha özenli olmak ve işle ilgili süreçleri daha dikkatli yürütmek bu pişmanlığın bazı olumlu etkileri olarak belirtilmektedir. Örnek katılımcı görüşleri şu şekildedir:

*"...Geçmişte pişmanlık yaşamama neden olan benzer olaylarla karşılaştığımda, olayı tek bir yönden değil de birçok açıdan değerlendirerek daha özenli kararlar almaya yöneltmiştir... Örgütsel iletişimin önemini kavramamı sağlamıştır. Bu sayede örgütte ilişkide olduğum taraflara karşı nasıl bir yaklaşım göstermem gerektiğini daha iyi kavradım." (K29).*

*"...kurumda insan ilişkilerinde yaşadığım pişmanlıklar, yeni kurum arayışlarına gitmeme, dolayısıyla kendimi yenilememe sebep oldu..." (K20)*



**Görsel 2.** İşe Karşı Olumlu Tutum Yaratan Pişmanlıklara İlişkin Tema/Kod Örüntüsü ve Frekanslar  
“İyi Niyet Suistimali ve Yapılan İyiliklerin Görmezden Gelinmesi”; daha titiz karar süreci, iletişime özen ve iş disiplininde artış yaratmak suretiyle çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratan bir pişmanlık olarak tema ve kodlarda yer almıştır.

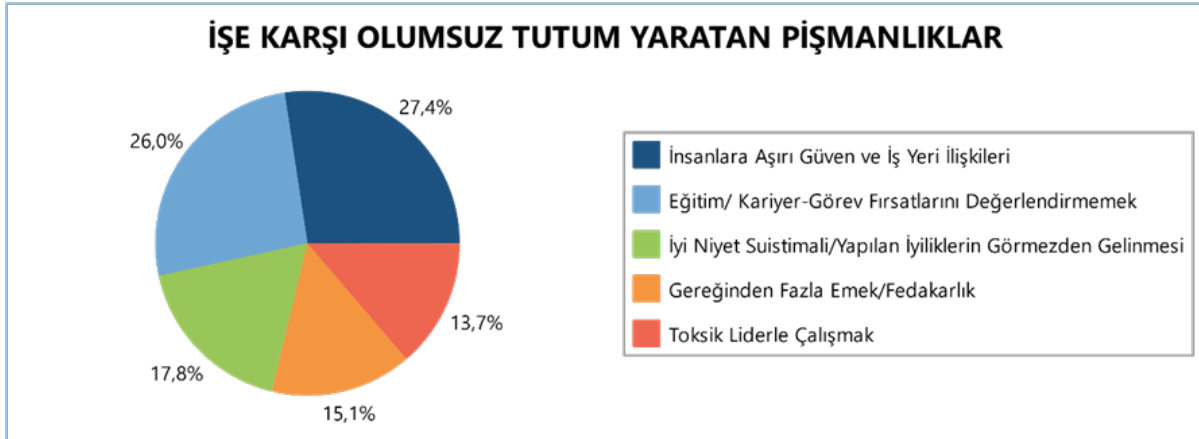
“...Kişilerin bizleri sadece kullanmak amaçlı iyi niyet göstermesi işlerinin görülmediği ya da uğraşıp yapılamadığı anda yaptığınız onca yardımı, hizmeti görmezden gelmesi yaşadığım bir pişmanlıktır. Bu durum bende iş disiplini ve ciddiyet anlamında daha etkili oldu...” (K3)

İşle ilgili olumlu tutum yaratan son pişmanlık, “Hızlı Kararlar Almak” şeklinde bir temayı oluşturmaktadır. Katılımcılar, bu pişmanlığın daha fazla fikir alma ve daha doğru karar verme çabası üzerinden iş yapış sürecine olumlu katkı sağlayabildiğini belirtmişlerdir.

“...Bazı konularda hızlı karar vermiş olmaktan dolayı pişmanlık duyuyorum...” (K12)

“...ama artık grubun fikirlerini de alıp danışarak nihai karara ulaşıyorum...” (K4)

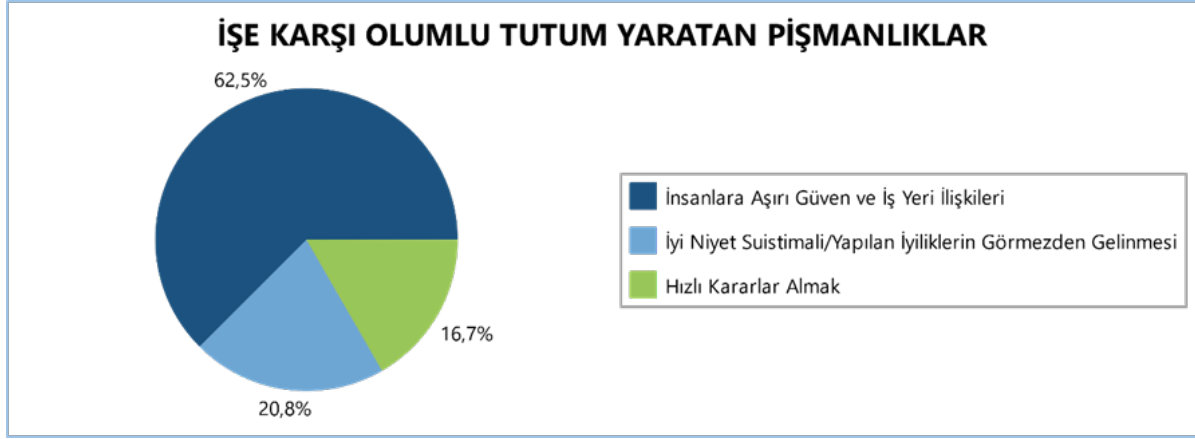
Araştırma sürecinde veriler ışığında ortaya çıkan temaların frekans yoğunluklarının daha net görülmesi ve karşılaştırmalı bilirliliğin sağlanması amacıyla temalar ve her bir tema ile ilişkilendirilmiş kodların toplam yüzdelerini yansıtan grafikler Görsel 3 ve 4’te sunulmuştur.



**Görsel 3.** İşe Karşı Olumsuz Tutum Yaratan Pişmanlıklara İlişkin Tema/Kod İstatistikleri

Görsel 3 ve Görsel 4'teki istatistiksel değerlere bakıldığında hem olumsuz hem de olumlu tutum yaratan pişmanlıklar açısından, "İnsanlara Aşırı Güven ve İş Yeri İlişkileri" temasına ve bağlı kodlara dönük yoğunluk dikkati çekmektedir. Diğer dikkat çeken durum ise "İyi Niyet Suistimali ve Yapılan İyiliklerin Görmezden Gelinmesi"ne ilişkin pişmanlıklarla ilgilidir. Bu pişmanlığa ilişkin temalar da katılımcılar tarafından belirtilen ifadeler çerçevesinde her iki kategoride yer bulmaktadır. Özellikle olumsuz tutum yaratan pişmanlıklarda ön plana çıkan temalara dönük içerikleri barındıran 25 yıllık girişimci ve aynı zamanda eğitimci olan K32'nin odak grup görüşmesinde bir soru üzerine verdiği cevap, hem içerik hem de zıt alıntı kullanımını açısından değerli görülmektedir.

*"Arkamda iz bırakacak bir şeyler için çalıştım hep, hep o ideal... Keyif yapayım değil, daha çok işçi çalıştırıyorum, öğrencilerime daha fazla ne öğretebilirim, acaba kendini keşfetmesine nasıl yol açarım... Bir insan eseriyle insan olur, insan olmak üretkenlikte yatıyor, çevrene, şehrine, ailine ne katabildiğin her zaman kişiyi rahatsız etmeli diye düşünüyorum, orda ben hiçbir zaman pişman olmadım, insan kendinden koparıp evrene yapıştırmalı bence, evet bu dünya düzeninde bu belki aptalca; ama biz değer kaynaklarımızdan bunu gördük, bize miras bırakılan o... Evet çevremden, eşimden çok emek vermek, diğerkâm olmakla ilgili eleştiriler, acabalar oldu; ama ben ondan hiçbir zaman pişman olmadım... İyi niyet, aslında tecrübe öncesi lazım olan bir erdem bizim için, bundan da vaz geçmemek lazım; ama tecrübe sonrası iyi niyet ya saflık ya gerçekleri görmezlik olabilir, burada insana göre davranmak gerekir..."*



**Görsel 4.** İşe Karşı Olumlu Tutum Yaratan Pişmanlıklara İlişkin Tema/Kod İstatistikleri

## Sonuç ve Öneriler

İnsan için önemli duygulardan biri olan pişmanlık, sosyal yapılar içerisinde (örn. Towers, 2016) ve karar süreçlerinde (Connolly ve Zeelenberg, 2002) önemli etkiler yaratabilmektedir. Söz konusu muhtemel etkiler, pişmanlıkları örgütler ve özellikle doğası gereği yöneticiler açısından da önemli kılmaktadır. Bu önemi nedeniyle araştırmada, yöneticilik tecrübesi sırasında yaşanabilecek pişmanlıkların neler olduğunu ve bunların olası etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma, olumlu duygusal deneyimlere odaklanıp, olumsuz duyguları sorunlu görme eğiliminin (King, 2001: 53-54) aksine bir içerikle, pişmanlıklara çok boyutlu bakmak noktasında bir farkındalığı yaratma ve yaşananların birer tecrübe olarak insan kaynağı bağlamında örgütlere aktarımını gerçekleştirme amacından da beslenmektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar, yöneticilik tecrübesine sahip bireylerin (azalan sırayla) “İnsanlara Aşırı Güven ve İş Yeri İlişkileri”, “Eğitim/Kariyer-Görev Fırsatlarını Değerlendirmemek”, “İyi Niyet Suistimali/Yapılan İyiliklerin Görmezden Gelinmesi”, “Gereğinden Fazla Emek/Fedakarlık” ve “Toksik Liderle Çalışmak” konularında, olumsuz tutum gelişimine neden olan pişmanlık yaşadıklarını göstermektedir. Bu beş temanın işe dönük olumsuz etkilerine bakıldığında; motivasyon düşüklüğü, tükenmişlik ve işle ilgili bıkkınlık/monotonluğun ön plana çıktığı görülmektedir. İlgili sonuçlar, yöneticilerin işle ilgili olumsuz tutuma neden olabilecek pişmanlıklar yaşamamak için iş yeri ilişkilerine özen göstermeleri, kontrollü güveni ön planda tutmaları, iş tanımının ötesine geçen durumları iyi değerlendirmeleri ve üst yöneticilerinin toksik davranışlarına karşı dikkatli olmaları gerektiği yönünde birer öneri olarak değerlendirilmektedir. Örgütler ve yöneticiler açısından ise bu pişmanlıkların yaşanmaması ve yaşansa dahi olumsuz tutum yaratmaması noktasında gerekli düzenlemeleri yapmaları, ulaşılan sonuçları ilgili örgüt süreçlerinde göz önünde bulundurmaları önerilmektedir. Roese ve Summerville’in (2005: 1273) insanların en büyük pişmanlıklarının eğitim ve kariyer merkezli olduğu; ayrıca arkadaşlık ilişkilerinin de pişmanlık sebeplerinden biri sayıldığına işaret eden çalışmaları, konuya ilişkin iki temayla (eğitim/ kariyer-görev fırsatlarını değerlendirmemek,



insanlara aşırı güven ve iş yeri ilişkileri) paralellik göstermektedir. Yazında, diğer temalarla ilgili sonuçlara rastlanmamış olup; bu durum, çalışmanın özgün değerlerinden biri olarak belirtilebilir.

Araştırmada ulaşılan diğer sonuçlar, işe karşı olumlu tutum yaratan pişmanlıkları ortaya koymaktadır. Bu kapsamda "İnsanlara Aşırı Güven ve İş Yeri İlişkileri", "Hızlı Kararlar Almak" ve "İyi Niyet Suistimali/Yapılan İyiliklerin Görmezden Gelinmesi" konularında pişmanlıkların; adaleti önceleyerek verimliliği artırmak, iş ilişkilerinde daha özenli olmak ve işle ilgili süreçleri daha dikkatli yürütmek gibi olumlu tutumlara neden olduğu görülmektedir. Bahsedilen sonuçlar, pişmanlıkların olumlu etkilerinin olabileceğini göstermesi ve ulaşılmak istenen farkındalığa katkı sunması açısından değerli görülmektedir. "İnsanlara Aşırı Güven ve İş Yeri İlişkileri" ile "İyi Niyet Suistimali/Yapılan İyiliklerin Görmezden Gelinmesi" temalarının her iki pişmanlık kategorisi altında da yer alması, pişmanlıkların olumsuz olduğu kadar olumlu tutumlara da yol açabileceğini göstermesi açısından önemlidir. Bu kapsamda; yöneticilerin pişmanlığa neden olabilecek süreçlere olabildiğince engel olmaları; fakat yaşanmışsa da pişmanlıkların olumlu anlamdaki dönüştürücü gücünü gözden kaçırmamaları önerilmektedir.

Ulaşılan sonuçlar, araştırma kapsamında yapılan önerilerin uygulanması sürecinde öncelikli olarak dikkat edilmesi gereken pişmanlıkları ortaya koymaktadır. Bu yönüyle araştırma, hayat tarafından bazen acı reçeteyle sunulan ve yaşayan tarafından değerli bir tecrübe olarak arşive kaldırılan pişmanlıkları, katılımcıların arşivinden okuyucu ve uygulayıcıların hayatlarına aktarım rolü oynamaktadır. Bahsi geçen rol, araştırmanın en güçlü ve önemli yönü olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca araştırmacıların birinin hem alan uzmanı hem de psikolog olması, nitel araştırma sürecinin gerekliliklerine hakimiyeti artırması açısından çalışmanın güçlü yanlarından biri olarak yorumlanabilir.

Araştırma çıktılarının çeşitlendirilmesi amacıyla veriler, elektronik ortamda görüşme formları üzerinden yazılı olarak toplanmıştır. Verilerin çoğunun yüz yüze toplanmamasından kaynaklı muhtemel eksiklikler giderilmeye çalışılmış olsa da (odak grup görüşmesi aracılığıyla), bu durum araştırmanın kısıtı olarak değerlendirilebilir. Özellikle pişmanlıkların oluşturabileceği olumlu tutumlara ve kişilerin kendi hatalarından kaynaklanan pişmanlıklara yönelik verilere, yüz yüze görüşmelerde daha kapsamlı ulaşılabilecektir. Katılımcıların büyük kısmının erkeklerden oluşması, araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Konunun yüz yüze görüşmeler odaklı karma yöntemlerle araştırılmasının daha zengin sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir.

## **Yazar Katkıları**

Çalışmaya 1. Yazar: % 50, 2. Yazar: % 50, oranında katkı sağlamıştır.



## Çıkar Çatışması Beyanı

“Pişmanlığın Karanlık ve Aydınlık Yüzü: Yöneticilik Tecrübesi Odağında Nitel Bir Araştırma” başlıklı makalemiz ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur ve yazarlar arasında da herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## Teşekkür

Araştırmanın analiz kısmında nitel analiz yöntemiyle ilgili değerli bilgileri ve engin gönlü ile çalışmamıza önemli katkılar sunan Dr. Öğr. Üyesi İsmail KABAN’a teşekkür ederiz.

## Kaynakça

- Bagger, J., Reb, J. ve Li, A. (2014). Anticipated regret in time-based work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 29(4), 304-320.
- Bell, D. E. (1982). Regret in decision making under uncertainty. *Operations Research*, 30(5), 961-981.
- Buchanan, J., Summerville, A., Reb, J. ve Lehmann, J. (2016). The Regret Elements Scale: Distinguishing the affective and cognitive components of regret. *Judgment and Decision Making*, 11(3), 275-286.
- Carmen, K. ve Wong, K. F. E. (2008). Emotion and organizational decision making: The roles of negative affect and anticipated regret in making decisions under escalation situations. N. M. Ashkanasy ve C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (ss. 45-60). Edward Elgar Publishing.
- Connolly, T. ve Zeelenberg, M. (2002). Regret in decision making. *Current directions in Psychological Science*, 11(6), 212-216.
- Daştan, N. (2014). Cennetten kovulma motifinin semavî dinler ile bazı mitolojilerdeki (Sümer, Türk ve Yunan) görünümü. *Türklük Bilimi Araştırmaları*, (36), 61-81.
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J. ve McKibbin, K. A. (2015). Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *The Qualitative Report*, 20(11), 1772-1789.
- Gilovich, T., Medvec, V. H. ve Kahneman, D. (1998). Varieties of regret: A debate and partial resolution. *Psychological Review*, 105(3), 602-605.
- İslamaoğlu, A. H. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (SPSS uygulamalı)*, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Kahneman, D. ve Tversky, A. (1982). The psychology of preferences. *Scientific American*, 246(1), 160-173.
- King, L. A. (2001). The hard road to the good life: The happy, mature person. *Journal of Humanistic Psychology*, 41(1), 51-72.





- Kumar, R. (2011). *Research methodology*. Sage Publication, Los Angeles-LondonNew Delhi-Singapore-Washington DC.
- Landman, J., Vandewater, E. A., Stewart, A. J. ve Malley, J. E. (1995). Missed opportunities: Psychological ramifications of counterfactual thought in midlife women. *Journal of Adult Development, 2*(2), 87-97.
- Loomes, G. ve Sugden, R. (1982). Regret Theory: An alternative theory of rational choice under uncertainty. *The Economic Journal, 92*(368), 805-824.
- MacDonald, S. ve Headlam, N. (2008). *Research Methods Handbook: Introductory guide to research methods for social research*. Centre for Local Economic Strategies.
- Mack, N., Woodsong, C., Macqueen, K.M., Guest, G. ve Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: A data collector's field guide*. Family Health International (FHI).
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev.) (3. baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Neuman, W. L. (2020). *Toplumsal araştırma yöntemleri, Nicel ve nitel yaklaşımlar* (8. edisyon). (Ö. Akkaya, Çev.). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Roese N. J. ve Summerville A. (2005). What we regret most... and why. *Personality and Social Psychology Bulletin, 31*(9), 1273-1285.
- Sığırı, Ü. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri* (2. baskı). İstanbul: Beta.
- Teddle, C. ve Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of mixed methods research, 1*(1), 77-100.
- Tekindal, M. ve Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi, 20* (1), 153-182.
- Towers, A., Williams, M. N., Hill, S. R., Philipp, M. C. ve Flett, R. (2016). What makes for the most intense regrets? Comparing the effects of several theoretical predictors of regret intensity. *Frontiers in Psychology, 7*, 1941-1948.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri (2022a). Pişman. *TDK*. Erişim tarihi Mart 1, 2022, <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri (2022b). Pişmanlık. *TDK*. Erişim tarihi Mart 1, 2022, <https://sozluk.gov.tr/>
- Wong, K. F. E. ve Kwong, J. Y. (2007). The role of anticipated regret in escalation of commitment. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 545-554.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Zeelenberg, M. (1999). The use of crying over spilled milk: A note on the rationality and functionality of regret. *Philosophical Psychology*, 12(3), 325-340.

Zeelenberg, M. ve Pieters, R. (2007). A Theory of Regret Regulation 1.0. *Journal of Consumer Psychology*, 17(1), 3-18.

Zeelenberg, M., Van den Bos, K., Van Dijk, E. ve Pieters, R. (2002). The inaction effect in the psychology of regret. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(3), 314-327.

### **Extended Abstract**

*Regret is the negative, cognitively based emotion that we experience when realizing or imagining that had we acted differently, our present situation would have been better (Zeelenberg, 1999: 326). It is a feeling as old as the history of humanity in this cycle where there are many big and small decisions and different options to be made (Dastan, 2014: 65-69). This feature also makes the experience of regret inevitable. This is the case in terms of organizational life as well. As a matter of fact, there are studies examining regret from an organizational perspective in literature (e.g., Wong and Kwong, 2007: 551; Carmen and Wong, 2008: 45; Bagger et al., 2014: 304). When it comes to decision making in organizations, and considering the duties of the managers, it is highly likely that the people most likely to experience regret are managers. For this reason, the research was designed to examine regrets from managerial experience.*

*The aim of this research is to try to explain the factors that may cause the experience of regret and the positive and negative attitudes that may develop as a result of the experience in question, with data obtained from people with managerial experience. In the research, it is aimed to draw attention to the issue of regret with the qualitative method that tries to explain social reality in the focus of deep meanings and contexts. With this approach, it is expected that research (exploratory and dialectical) outputs will make a due diligence on regret based on individuals with managerial experience. It is also thought that this approach can inspire studies that can produce more generalizable results and this is important. On the other hand, the research takes its original value from the fact that there is no research in the Turkish literature that examines regret specifically for people who have experienced in management. Within the scope of this purpose and information, it is expected that the results obtained will contribute to academicians and practitioners.*

*The qualitative research method was chosen in this research because of its ability and power to provide complex textual explanations of how people experience a particular research topic. In the research, the phenomenology design within the scope of the qualitative method was preferred. Data were obtained using structured interview (N=29) and focus group interview (N=5) techniques. Participants consist of 34 people with managerial experience in different provinces and sectors. In the*



*research, descriptive analysis and content analysis were applied, and the necessary criteria for validity and reliability were provided. As a result of the analysis, regrets that create negative attitudes towards work were represented by 5 themes and 19 codes and regrets creating a positive attitude were represented by 3 themes and 11 codes.*

*The results obtained within the scope of the research show that individuals with managerial experience experience regret that causes negative attitude development in the following subjects (respectively): "Over-Confidence in People and Workplace Relationships", "Not Evaluating Education/Career-Job Opportunities", "Abuse of Goodwill"/"Ignoring Good Deeds", "Excessive Effort/Self Sacrifice" and "Working with a Toxic Leader". Considering the negative effects of these themes on business; low motivation, burnout, and work-related boredom/monotony draw attention.*

*Other results reached in the research reveal the regrets that create a positive attitude towards work. In this context, the three themes are respectively as follows: "Over-Confidence in People and Workplace Relationships", "Making Quick Decisions" and "Abuse of Goodwill/Ignoring Good Deeds". These themes of regret lead to positive attitudes such as increasing productivity by prioritizing justice, being more attentive in business relations and carrying out work-related processes more carefully. These results obtained in the research are considered valuable in terms of showing that regrets can have positive effects and contributing to the awareness that is desired to be achieved. The findings were discussed within the scope of literature, and suggestions were developed for future research.*