

T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL İNTİKAM ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Emine ŞENER
0940201013

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. Ramazan ERDEM

ISPARTA-2013



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**DOKTORA TEZ SAVUNMA
SINAV TUTANAĞI**



Tez Savunması 1

Tarih:23/10/ 2013

Enstitü Yönetim Kurulunun 2/10/2013 tarih ve 16 sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz, İşletme Anabilim Dalı Bilim Dalını Seçiniz Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi Emine ŞENER'nın "Örgütsel İntikam Üzerine Nitel Bir Araştırma" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 23/10/2013 tarihinde saat 10:00'da toplanmış ve adayın tez savunmasına almıştır.

SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Yönetmeliğinin 39. Maddesi uyarınca adaya 120 dakika süreyle teziyle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

☒ **Tezin kabul edilmesine** (Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

☐ **Tezde düzeltme verilmesine** (Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra altı (6) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

☐ **Tezin reddedilmesine** (Öğrenci yeni tez konusu belirleyecek)

***Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı.**
oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Gereği arz olunur.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Doç. Dr. Ramazan ERDEM	
Üye	: Prof. Dr. İlker H. ÇARIKÇI	
Üye	: Prof. Dr. Nurhan PAPATYA	
Üye	: Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	
Üye	: Yrd. Dr. Nilüfer AVŞAR NEGİZ	

Ekler :

- 1) Tez Değerlendirme Jüri Raporları
- 2) Sınav soru tutanağı

SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği; Madde 39 (3) Jüri üyeleri, söz konusu tezin kendilerine teslim edildiği tarihten itibaren en geç bir ay içinde, hazırladıkları raporlarla birlikte toplanarak öğrenciyi tez savunma sınavına alırlar. Tez savunma sınavının yeri ve tarihi EYK'nda belirlenir. Jüri aralarında bir başkan seçer. Tez savunma sınavı, tez çalışmasının sunulması ve bunu izleyen soru-cevap bölümünden oluşur. Tez savunma sınavı en az kırkbeş, en çok doksan dakikadır.

(4) Tez sınavının tamamlanmasından sonra jüri tez hakkında salt çoğunlukla kabul, ret veya düzeltme kararı verir. Bu karar, EABD Başkanlığına tez sınavını izleyen üç gün içinde Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Yeni tez konusu bu Yönetmeliğin 38 inci maddesinde yer alan esaslara göre belirlenir.

Enstitü Yönetim Kurulu Kararı	Tarih:	Karar No:
Bu form sınavdan sonra danışman tarafından düzenlenerek ilgili Anabilim Dalı Başkanlığı aracılığı ile 3 gün içinde Enstitüye teslim edilir.		

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Örgütsel İntikam Üzerine Nitel Bir Araştırma**” adlı çalışmamın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Emine ŞENER

23.10.2013

ŞENER, Emine, *Örgütsel İntikam Üzerine Nitel Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Isparta, 2013

ÖZET

Örgütsel intikam, örgütsel davranış literatüründe saldırgan davranışlardan ayrı olarak ele alınan bir olgudur. Sosyal, ekonomik, kurumsal ve bireysel boyutta ayrı ayrı ele alındığında önüne geçilmesi gereken ciddi bir örgütsel davranış olarak dikkati çekmektedir. Örgütlerde çalışanların işlerine, iş arkadaşlarına, örgüte karşı planladıkları ve gerçekleştirdikleri intikamın maliyeti ciddi boyutlara ulaşabilmektedir. Bu araştırma örgütsel intikam sürecinin, nedenlerinin, şekillerinin ve etkilerinin niteliksel yöntem kullanılarak incelendiği bir alan araştırmasıdır.

Araştırmada çalışma grubu, amaçlı örnekleme metotlarından ölçüt örnekleme ile 2012-2013'te üniversitelerde görevli öğretim elemanlarından oluşmaktadır. Araştırmada nitel yöntemin esas veri oluşturma tekniği olan derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu temel alınarak görüşmeler sürdürülmüş, bireysel ve durumsal farklılıklara göre yeni sorular eklenmiştir. Araştırmada kullanılan soru formu; *örgütsel intikamın varlığı, intikamcı kişilik, intikam nedenleri, intikam şekilleri, intikamın etkilerini* içerecek şekilde oluşturulmuştur.

Araştırmanın ses kayıtları çözümlendikten sonra oluşturulan veri, görüşme formunda da kullanılan başlıklar temel alınarak kodlanmıştır. Ayrıca araştırma süreci içinde görüşmeler sırasında ortaya çıkan yeni kodlar da eklenmiştir. Araştırmada Nvivo 10 nitel veri analizi programı kullanılmış ve içerik analiziyle değerlendirme yapılmıştır.

Araştırmada, üniversitelerin örgütsel yapı ve işleyişinden kaynaklı olarak örgütsel intikam olgusuna sıklıkla rastlandığı, hiyerarşik ilişki, yönetici özellikleri, akademik unvan, ideolojik özellikler, örgüt kültürü ve sosyal ağların intikam olgusunda belirleyici rol oynadığı; yöneticilerin ve akademisyenlerin farklı intikam modelleri geliştirdiği; örgütü ve bireyi olumsuz olarak etkilediği öğretim elemanlarınca ifade edilmiştir.

Araştırma sonuçlarından hareketle, yöneticilerin intikamı tetikleyici unsurları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapması, örgüt kültürünün bu yönde yeniden ele alınması, öğretim elemanlarının duygu yönetimi ve affetme konularında desteklenmesi ve örgütsel intikamı etkilediği varsayılan değişkenlerle farklı çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler

Örgütsel İntikam, Örgütlerde İnfomalite, Nitel Araştırma, Nitel Veri Analizi, Akademisyen

ŞENER, Emine, *A Qualitative Study on Organizational Revenge*, Ph.D., Isparta, 2013

ABSTRACT

Organizational revenge is a phenomenon studied separately from aggressive behavior in organizational behavior literature. When addressed in social, economic, organizational, and individual dimensions respectively, it attracts attention as a serious organizational behavior that needs to be prevented. The cost of revenge that organizational employees plan and perform against their job, coworkers, and organization can reach a significant amount. This study is a field study in which the determiners, causes, forms, and effects of organizational revenge process are examined using qualitative method.

The sample consists of participants working at universities in 2012-2013 who were selected through criterion sampling, a method of purposeful sampling. In the study, in-depth interview, the main data generating technique of qualitative studies, was used. The interviews were carried out based on the semi-structured interview form; new questions were added depending on personal and situational variances. The questionnaire was formed to include *the existence of organizational revenge, revengeful personality, causes of revenge, forms of revenge, reactions towards revenge, and effects of revenge*.

The data obtained by analyzing voice records were coded according to the titles used in the interview form. Apart from this, new codes that came about during the interviews in the course of the study were also added. The qualitative data analysis program Nvivo 10.0 was used in the study.

In the study, the participants stated that organizational revenge often takes place as a result of the organizational structure and functioning of the universities; hierarchical relations, administrative characteristics, academic title, ideological characteristics, organizational culture, and social network play a deterministic role in revenge phenomenon; administrators and academicians develop different models of revenge; and it negatively affects the organization and individual.

Based on the study results, it is proposed that administrators should carry out work aiming at eliminating factors that trigger revenge; organizational culture should be reviewed in this respect; participants should be supported about emotion management and forgiveness; and different studies regarding the variables that are assumed to affect organizational revenge should be conducted.

Keywords

Organizational Revenge, Organizations Informalite, Qualitative Research, Qualitative Data Analysis, Academics

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI.....	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET.....	İV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR.....	viii
TABLolar.....	ix
ŞEKİLLER.....	X
ÖNSÖZ.....	Xİi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNTİKAM OLGUSUNA GENEL BİR BAKIŞ

1. İntikam Olgusuna Genel Bakış.....	4
1.1. Etimolojik Olarak İntikam Kavramı.....	4
1.1.1. Ceza-İntikam İlişkisi.....	8
1.2. Psikolojik Bir Kavram Olarak İntikam.....	13
1.2.1. İntikam Duygusu.....	13
1.3. Sosyolojik Bir Kavram Olarak İntikam.....	18
1.3.1. İnanç Sistemlerinde İntikam.....	20
1.3.2. Kültürde İntikam.....	25
1.4. Felsefe ve İntikam.....	27
1.5. İnfomal Bir Davranış Olarak İntikam.....	29
1.6. İrrasyonel Bir Davranış Olarak İntikam.....	32
1.7. İntikamın Davranışsal Özellikleri.....	36

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İNTİKAM

2. Örgütsel İntikam.....	38
2.1. Örgütsel İntikam ve Örgütsel Davranış Olarak İfade Edilişi.....	38
2.2. Örgütsel İntikamın Ortaya Çıkış Biçimleri.....	42
2.2.1. Amaç/Üretim Karşıtı Davranışlar.....	43
2.2.2. Çalışan Hırsızlığı.....	46
2.2.3. Sabotaj.....	47
2.2.4. Dedikodu.....	49
2.3. Örgütsel İntikam Duygusunun Belirleyicileri.....	51
2.3.1. İntikam-Onur İlişkisi.....	55
2.3.2. İntikam-Örgütsel Adalet İlişkisi.....	56
2.3.3. İntikam-Güç-Statü İlişkisi.....	59
2.3.4. İntikam- Affetme İlişkisi.....	60

2.4. Akademik Yapının Dişlileri: Akademisyenler.....	67
2.5. Örgütsel İntikamla İlgili Çalışmalar.....	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İNTİKAM ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3. Örgütsel İntikam Üzerine Nitel Bir Araştırma.....	76
3.1.Gereç ve Yöntem.....	76
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	76
3.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	80
3.1.3. Araştırmanın Varsayımları.....	80
3.1.4. Araştırmanın Deseni	80
3.1.5. Araştırmanın Analiz Düzeyi	82
3.1.6. Araştırmanın Çalışma Grubu	83
3.1.7. Veri Toplama Tekniği.....	86
3.1.8. Veri Toplama Formu.....	87
3.1.9. Verileri Toplama Süreci.....	87
3.1.10. Veri Analizi.....	91
3.1.11. Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik	94
3.2. Bulgular.....	96

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA SONUÇLAR VE ÖNERİLER

4.1. Tartışma.....	161
4.2. Sonuçlar ve Öneriler.....	182
KAYNAKLAR.....	187
EK 1. Görüşme Formu.....	201
EK 2. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Modeller.....	203
ÖZGEÇMİŞ.....	205

KISALTMALAR

A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.t.	Adı Geçen Tez
Çev.	Çeviren
Ed.	Editör(ler)
TODAİE	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu
s.	Sayfa
p.	Page
vd.	ve diğerleri

TABLÖLAR

Tablo 1. İntikam Yerine Kullanılan Kelimelerin Anlamı ve Kökeni.....	7
Tablo 2. Kur'an-ı Kerim'de İntikam Kelimesinin Geçtiği Ayetler.....	22
Tablo 3. Dedikodunun Kişisel ve Örgütsel Sonuçları.....	49
Tablo 4. Araştırma Grubunun Özellikleri.....	85
Tablo 5. Katılımcıların Özellikleri Görüşmelerin Yerleri Tarihi ve Süreleri.....	89
Tablo 6. Örgütsel İntikam Niyetini Tetikleyen Kategorilerin Frekans Dağılımı.....	105
Tablo 7. Örgütsel İntikamı Tetikleyen Unsura Verilen Tepkilerin Akademik Unvanlara Göre Dağılımı.....	136
Tablo 8. Öğretim Elemanının Kişiliğini Algılayışı ve Affetme Eğilimi	140

ŞEKİLLER

Şekil 1. İntikam Modeli.....	53
Şekil 2. Araştırmada Veri Kodlama Süreci.....	92
Şekil 3. Verilerin Nvivo 10.0 Programına Aktarımı-I.....	93
Şekil 4. Verilerin Nvivo 10.0 Programına Aktarımı-II.....	93
Şekil 5. Araştırma Kod ve Temaları.....	94
Şekil 6. Araştırma Bulgularının Sınıflandırılması.....	96
Şekil 7. Örgütsel İntikam Niyetini Tetikleyen Kategoriler Şeması.....	105
Şekil 8. Örgütsel İntikamın Nedeni ve Belirleyicilerine Ait Model.....	106
Şekil 9. Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Akademik Çevrede Sergilenen Belli Başlı İntikam ve İntikama Tepki Şekilleri Modeli.....	125
Şekil 10. Örgütsel İntikamı Tetikleyen Unsura Verilen Tepki-I.....	135
Şekil 11. Örgütsel İntikamı Tetikleyen Unsura Verilen Tepki-II.....	135
Şekil 12. Örgütsel İntikamın Etkilerine İlişkin Model.....	150
Şekil 13. Örgütsel İntikam Yönetimi Modeli.....	154

ÖNSÖZ

İntikam, çocukluktan itibaren insanların belli bir seviyede bildiği fakat üzerinde düşünmediği bir olgudur. Sosyal etkileşimlerde çoğunlukla cereyan eden bu olgunun sadece bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde de ele alınması gerekmektedir. Örgüt dokusunu önemli ölçüde etkileyen bir patolojik ajan olarak değerlendirilebilecek intikam, çalışanların örgüte bağlılıklarını ve katkılarını, bilinçli ya da bilinçdışı olarak etkilemektedir. Bu çalışmanın genel amacı; örgütsel intikam olgusunun akademik atmosferde varlığı, ortaya çıkış biçimi, nedeni, belirleyicileri ve etkilerini anlamaya yöneliktir.

Araştırma ile elde edilen sonuçların üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının çoğu zaman ifade etmekten çekindiği *karanlık bölgeye* ışık tutacağı düşünülmektedir. Kişilerarası bir sorun olmaktan öte, örgütün amaçlarını, performansını, verimliliğini ve mali durumunu önemli ölçüde etkileyen bu olgunun ortaya konulmasının üniversite üst yönetimlerine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

“Öğrenmek “sentripedal” bir bilgi edinme sürecidir. Araştırmacı, araştırdığı şeyin en doğrusunu, en üstün gerçeğini herkesten önce belki de kendisi için öğrenmek ister. Yani araştırmanın ilk basamağı psikolojik anlamda benmerkezci bir süreçtir”.¹ Bu doğrultuda, bir öğretim elemanı olarak, üniversite çalışma hayatına ilişkin patolojik bir olguyu farklı bir deneyimle kendim için de öğrenmiş oldum.

Bu süreçte, beni destekleyen, yüreklendiren tez danışmanım Doç. Dr. Ramazan Erdem başta olmak üzere, Prof. Dr. İlker Hüseyin Çarıkçı'ya, Doç. Dr. Kürşat Özdaşlı'ya, araştırmamda veri kaynağı olan çoğu kişinin konuşmaktan bile çekindiği örgütsel intikam olgusuna katkı sağlamanın heyecanını benimle paylaşan değerli ve yürekli öğretim elemanlarına, çalıştığım kurum olan Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi ailesine, hem lisans hem de lisansüstü eğitimim boyunca yanımda olan, destekleyen, yalnız bırakmayan, eleştiri ve görüşleri ile beni çoğu zaman kendime getiren sevgili eşim Kadir Şener'e ve tabii ki varlıkları ile bana yeni bir bakış açısı kazandırmış olan oğullarım Ahmet İlker ve Kadir Alper'e çok teşekkür ederim.

Ayrıca her türlü sıkıntıya bizimle, bizim için katlanmış olan babama ve anneme, bir aile olmanın mutluluğunu yaşatan sevgili kardeşlerime ve doktora öğrenimim boyunca hep destek olan eşimin sevgili anne ve babasına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, bu çalışmayı 3202-D1-12 nolu doktora tezi projesi olarak destekleyen Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi'ne teşekkür ederim.

Yararlı olması dileğiyle.

Emine ŞENER

¹ Berna Arda, *Araştırma ve Bilim Etiği Açısından Neredeyiz?* (Der.: Serap Şahinoğlu, Kumru Arapgirlioğlu, Hürkan Çelebi, Yaman Örs), *Bilimden Felsefeye Akademik Bir Çevrenin Serüveni. Bilim ve Bilimsel Felsefe Çevresi*, Bilim ve Gelecek Kitaplığı, İstanbul, 2011, s. 460.

GİRİŞ

Duygular; duygu, biliş, irade üçgeninde *çirkin ördek yavrusu* olarak görülmüştür.²

“Fizyolojik, bilişsel ve motivasyonel sistemler arasında bağ kuran organize-işsel psikobiyojik tepkiler” olarak tanımlanan duyguların örgüt yaşamında oynadıkları rol giderek daha fazla dikkat çeken bir konu haline gelmektedir. 1950’lerde duygular işyerindeki insanları objektiflikten uzaklaştırma potansiyeli taşıyan faktörler olarak görülürken bugün, bunların gerçekliklerine ve etkilerine dikkat çekilmekte, “iş yerinde duygular” konusunun ihmal edilmesinin araştırmacı-uygulamacı kopukluğunun bir sonucu olduğu belirtilmektedir.³

İş artık yalnızca rasyonel bir süreç olarak değil, çeşitlik duygusal etkilerin yadsınamaz roller üstlendiği bir bütünlük olarak değerlendirilmektedir. Örgütler de insanların yalnızca çalıştıkları yerler değil, aynı zamanda çeşitli duygularını yaşadıkları ortamlardır.⁴ Birey örgüt içerisinde genel olarak iki tür duygusallık sergileme eğilimi göstermektedir. Bunlar pozitif ve negatif duygusallıktır ve bireyin sergilediği bu duygusallığın örgütsel davranış üzerinde önemli etkileri vardır. Bu çalışmada negatif duygulardan biri olan *intikam* ele alınmıştır.

İntikam, birçok bireysel ve kolektif eylemi motive etmektedir. İnsan ilişkilerinde intikamın önemi Aşil’den⁵ günümüze kadar edebi tema olarak yansıtılmaktadır. Hiçbir şekilde insana yabancı olmayan bu duygu, her bir kişi için bilindiktir.

Ancak intikam davranışı *irrasyonel, haksız ve hastalıktır*. İlk olarak intikam *irrasyoneldir* çünkü birine kayıp yaşatmak bizim geçmişte yaşadığımız kaybı geri

² Dorthe Eide, *Emotions: From “Ugly Duckling” Via “Invisible Asset” Toward An Ontological Reframin, -Emotions in Organizational Behavior-* (Ed.:Charmine E. J. Hartel Wilfred J. Zerbe Neal M. Ashkanasy), Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, 2005, s. 40.

³ Veli Denizhan Kalkan, “Örgütsel Zekânın Yenilik Yeteneğine ve Firma Performansına Etkileri” Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze, 2008, s.70.

⁴ Kalkan, *a.g.t.*, s.70.

⁵ Yunan mitolojisinin en önemli kahramanlarından biridir. Truva Savaşı’nın Grek kahramanlarının başında gelmekte ve Homeros’un İlyada mitolojik eserinde Greklerinin en büyük savaşçısı olarak başkarakterdedir. Homeros’un MÖ 720’lerde yazmış olduğu on altı bin dizelik İlyada eserinde Achilles yer alır. Annesi Thetis oğlunu ölümsüzlük nehri Styx’de yıkarken elini suya değdirmemesi öğütlediği için, onu sol topuğundan tutup suya batırmıştır. Yalnızca oradan vurulursa öleceğine inanılır. Efsaneye göre, öleceğini bildiği halde Helen’i geri almak için yapılan ve en büyük savaş kabul edilen Truva Savaşı’na adının sonsuza kadar anılması için katılmış ve Truvalı prens Paris tarafından tesadüfen, sol topuğundan zehirli okla vurularak ölmüştür. <http://tr.wikipedia.org/wiki/Akhilleus> (20.01.2012).

getirmez. İkinci olarak *erdemli bir davranış değildir*; çünkü intikam alanı, geçmişte yaşadığı haksızlığı bu sefer yaşatan konumuna düşürür. İntikam alan “ders verme” amacı güdüyor olsa da aslında haksızlık yapanı taklit ederek “ders alan” konumuna düşmüştür. Üçüncü olarak intikam her zaman kan davası türü *sonu gelmez döngülere dönüşür* çünkü intikam alan adaletin yerine gelmesi için her zaman kendisine yapılan kötülükten daha fazlasını yapmak ister ve bu da karşı tarafta yeniden intikam alma hırsı uyandırır. Sonuç olarak, intikam *bir güç gösterisi değil, tam tersine bir zayıflıktır; ahlâki olarak yenilgiyi kabul etmenin göstergesidir*.⁶

İntikam arzusu sıklıkla, algılanan bir haksızlığa karşılık merkezi bir güdüymüş gibi görünür. İntikam, anlık bir misillemenin ötesindedir çünkü zamanda kayda değer bir ertelemeyen sonra ortaya çıkabilir ve adaletsizliğin sona erdirilmesinden çok daha fazlasını hedeflemişe benzer. İntikam sadece kriminal ve diğer tür suçlarla bağlantılı olan yasal konularda değil, aynı zamanda daha çok yasal bir bağlamın dışındaki kişilerarası davranışlarda ve edebiyat, tiyatro, sinema ve televizyon gibi kültürel ürünlerde bir güdü olarak rol alır. Yine de garip biçimde, sosyal psikolojide intikam arzusu üzerine çok kıt bir literatür vardır.⁷

İntikam olgusu son on yılda yabancı literatürde ve örgüt içi saldırgan davranışlardan ayrı bir örgütsel davranış olarak hızla artmaya başlamıştır. Ancak Türkçe literatürde örgütsel düzeyde ele alınıp çalışılmada biraz geç kalmıştır. Bu çalışmanın Türkçe literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın diğer boyutu olan akademik örgütlerde ortaya çıkış biçimi ve nedenlerinin ortaya konulması örgütsel açıdan yöneticilere büyük katkı sağlayacaktır. İntikamın nedenlerini ve sergilenmesini anlamak bilimsel bir hedeftir ve hedef doğrultusunda yöneticilere büyük bir iş düşmektedir. Akademik ortam, bireylerin özgün eserler ortaya koyduğu, toplum çıkarları doğrultusunda çalışmalar yaptığı, kendini gerçekleştirmiş bireylerden oluşan bir yapıdır. Bu yapıda meydana gelen informal ve irrasyonel davranışlar sadece bireyleri değil mesleği, örgütü ve sosyal yapı da etkileyecektir. Ayrıca, örgütsel düzeyde ortaya çıkan intikam davranışının maliyeti de göz ardı edilememelidir. Bireylerin işlerine, iş arkadaşlarına, kurumlarına karşı planladıkları ve gerçekleştirdikleri intikamın

⁶ Hasan Bahçekapılı, “İntikam Üzerine”, <http://insandogasi.blogspot.com/2011/11/intikam-uzerine.html>, (20.01.2012).

⁷ Ian R. Mc Kee, N. T. Feather, “Revenge, Retribution, and Values: Social Attitudes and Punitive Sentencing”, *Social Justice Reserach*, 2008, c. 21, p. 139.

maliyeti ciddi boyutlara ulaşabilmektedir. Bu nedenle sosyal, ekonomik, kurumsal, bireysel boyutta ayrı ayrı ele alındığında önüne geçilmesi gereken ciddi bir örgütsel davranış olarak dikkati çekmektedir.

Akademisyenler arasında yaşanan örgütsel intikam davranışını nitel araştırma deseniyle tanımlayan bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, intikam olgusuna genel bir bakışla, psiko-sosyal-kültürel düzeyde ele alınıp etimolojik olarak detaylı olarak sunulmuştur. İkinci bölümde, intikam örgütsel bir davranış olarak ele alınmış ve ortaya çıkış biçimi ile ilişkili kavramlar sunulmuştur. Üçüncü bölümde ise, nitel desende yapılmış olan çalışmanın materyal ve metodu, araştırma sürecinde yaşananlar, araştırma grubu ve özellikleri, araştırmanın sınırlılıkları ile araştırmadan elde edilen bulgular, sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNTİKAM OLGUSUNA GENEL BİR BAKIŞ

Bu bölümde intikam kavramı, etimoloji, psikoloji, sosyoloji ve felsefe bağlamında tanımlanmış ve informal, irrasyonel ve davranışsal boyutu incelenmiştir.

1.1. Etimolojik Olarak İntikam Kavramı

İntikam, adaletin estetiğidir.⁸

Bazı kelimeler vardır; kendilerine yüklenen mesajı alıcılarına yetkinlikle iletmekle birlikte ayrı bir dile, ayrı bir gerçekliğe ve dilsizliğe de sahiptirler. Kendilerine has kudretleri, karakterleri, tutkuları olan bu kelimeler, telaffuz edildiklerinde zihnin çağrışım ağında duygusal zelzelelere bile sebep olabilirler. Biri *ölümdür*, biri *aşk*, diğerleri *ayrılıktır*, *yalnızlıktır* ve *intikamdır*. Bu kelimeler, evlerin duvarlarına sinen kokular gibi kimlik oluşturmada, aidiyet yaratmada baskın ve dikkat çekici olmalarının yanı sıra bir kalemde anlatılamazlar, çözülemezler. Öyle oldukları içindir ki onlar edebiyatın, müziğin, sinemanın, resmin ve nakşın ölümsüz kavramlarıdır.⁹

Çağdaş Batı kültüründe, intikamı irrasyonel ve ahlâk dışı olarak gören bir eğilim vardır.^{10,11} Örneğin Jon Elster¹² intikamın neden ve amaç davranışı arasında çelişki olduğunu, çünkü maliyetli ve riskli bir davranış olan intikamın faydasız olduğunu belirtmektedir. Suzanne Uniacke¹³ ise, intikamın yanlış olduğunu çünkü ahlâki öfkeden ziyade kızgınlık tarafından motive edildiğini belirtmektedir. Stocker ve Hegeman, Aristo'ta intikam olgusunu açıklarken “suçlunun acı çekmesi, onun ise zevk alması”

⁸Yavuz Adugit, “İntikam: Adaletin Estetiği”, Gazi Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Sanat ve Tasarım Dergisi, Mart 2008, S.1, s. 1.

⁹Gülcan Çolak Bostancı, “Bir İntikam Hançeri Olarak Kelimeler”, *Acta Turcica*, “Kültürümüzde İntikam”, (Ed.: Emine Gürsoy Naskali, Hilal Oytun Altun), Yıl, III, S. 1/2, Ocak 2011, s. 256.

¹⁰Krisanna M Scheiter, “Aristotles on the Purpose of Revenge.”

<http://www.inter-disciplinary.net/wp-content/uploads/2010/06/scheiterpaper.pdf>, (31.10.2012).

¹¹Michael E. McCullough, Robert Kurzban, Benjamin A. Tabak, “Evolved Mechanisms for Revenge and Forgiveness”, <http://www.psy.miami.edu/faculty/mmccu...> 2010 (31.10.2012).

¹²Jon Elster, “Norms of Revenge” *Ethics*, 1990, 100:4, s. 862-885.

¹³Suzanne Uniacke, “Why is Revenge Wrong?” *The Journal of Value Inquiry*, 2000, 34, s. 62.

olduğunu ileri sürmektedirler. İntikamın nihai amacı, *kişinin zedelenen onurunu, itibarını onarmaktır*.

İntikam (revenge, vengeance) genellikle öfkenin eşlik ettiği bir ödeşmedir. İntikam, toplumsal amaçlara hizmet eden sosyal onarım için ahlâki, saygıdeğer, bir zarara zarar eylemidir. Hammurabi Kanunları'nda da, İncil'de de intikam olgusundan bahsetmektedir. Her ikisinde de kisas ve diyet, zararın tanzimi için önerilen metottur. İncil'de "lex talionis-Cana can, göze göz, dişe diş, çürüğe çürük" demektedir.¹⁴

İntikam tutkusu güçlü ve bazen neredeyse ezicidir. Ama intikam hakkındaki sezgisel mantık genellikle, çatışmalı, dar görüşlü ve tehlikelidir. İntikam, ilkel, yıkıcı, aşağılayıcı ve öfkeye karşı bir şiddettir, yanlış bir girişimdir. Birçok hükümet, din, gelenek ve kültür intikamın aranıp aranmayacağına ilişkin rehberlik yapmaktadır.¹⁵ İntikam belirli bir hedefe tutkuyla yönlendirir (eğer karşıdaki kişi/kişiler bilerek size zarar verdiyse). Bu durum karşılıklılığın, ilişkilerin karanlık yüzüdür. Literatürde, intikam kavramının tanımlarının aşağıdaki noktalarda birleştiği söylenebilir:

- 1.Ödeşme arzusu,
- 2.Kayıp yaşatmak için misilleme, yaralama, aşağılama,
- 3.Utancı gurura dönüştürmek,
- 4.Benzer zararı vermek, kayıp yaşatmak.

Osmanlıca-Türkçe Sözlük'te intikam; kendisine, bulunduğu topluluğa ve benimsediği şeye karşı yapılan tecavüze, kötülüğe karşılık verme, misillemede bulunma şeklinde açıklanmıştır.¹⁶ Arapça "nukum" kökünden gelen bir kelime olup; öç alma, cezalandırma anlamına gelmektedir.¹⁷ Türkçe'de öç, hınç, garaz, buğz gibi karşılıkları olan bir kelimedir. Öç alma, yapılan bir kötülüğe gereken karşılığı verip acısını çıkarma olarak tanımlanırken, kin (Farsça) kendisine yapılan bir şeyi hazmedememekten doğan devamlı ve gizli düşmanlık, garaz, buğz, öç (Eski Türkçe, kelime Farsça'ya da geçmiştir) yapılan bir kötülüğün acısını çıkarma arzusu ve işi olarak

¹⁴ Houten, a.g.e., "a life for a life, eye for eye, tooth for tooth, bruise for bruise" (*Exodus* 21: 23–25)

¹⁵ "Revenge-Getting Even", <http://www.emotionalcompetency.com/revenge.htm>, (31.10.2011).

¹⁶ *Osmanlıca-Türkçe Sözlük*, Yeni Adya Neşriyat, İstanbul, 2001, s. 554.

¹⁷ Oliver Leaman, *The Qur'an: An Encyclopedia*, Routledge, New York, 2006, p. 543.

tanımlanmaktadır.¹⁸ *Psikoloji Sözlüğünde*, öç ve intikam aynı tanımla sunulmakta ve şöyle denilmektedir: İntikam; bireyin kendisine yapılan gerçek ya da hayali bir kötülüğü yapan kimselere duyduğu hınç ve zarar verme arzusu. Hınç ise, bireyin kendisine zarar verdiğini düşündüğü kimselere duyduğu düşmanlık olarak tanımlanmaktadır.¹⁹ Ayrıca, hınç zihnin karanlık dehlizlerinde gezinen, egonun eylemliliğinden bağımsız, bastırılmış bir gazap duygusudur.²⁰ Tanımlarda geçen kötülük, genel kabul gören ahlâki krallara uymayan davranışlar olarak ele alınabilir. Fransızca “*revanche*”, İngilizce “*revenge*” olan intikam yıllarca dilimizde “*rövanş*” olarak kullanılagelmiştir. Kelimenin kökü, İngilizce *revengier*: *re+ vengier*, latince *vindicāre, to avenge again, vindicate*’dir. Literatürde intikamla eş anlamlı diğer kelimeler/ifadeler:²¹

- Onurunu korumak (defending honor),
- Ödeşmek (getting even),
- Geri ödemek (pay back),
- Misilleme (reprisal),
- Öç (retaliation),
- Savunma (vindication),
- Rövanş (revanche),
- Başkası için ödeşmek, alturistik intikam (vengeance)
- Kan davası (vendetta),
- Cezalandırma (retribution),
- Kısasa kısas (tit for tat),
- Hınç (resentment).

Tablo 1’de intikam kavramı yerine kullanılan kelimelerin anlamı ve kökenleri verilmiştir.²²

¹⁸ İlhan Ayverdi, *Asırlar Boyu Tarihi Seyri İçinde Misalli Büyük Türkçe Sözlük*, Kubbealtı Yayınları, II. Baskı, 2006, s. 1422.

¹⁹ Howard C. Warre, *Psikoloji Sözlüğü*, Yeryüzü Yayınları, Ankara, 2003, s. 102.

²⁰ Max Scheler, *Hınç-Ressesment*, (Çev.: Abdullah Yılmaz), Kanat Kitap, İstanbul, 2004, s. 3.

²¹ Revenge-Getting Even, <http://www.emotionalcompetency.com/revenge.htm>, (31.10.2011).

²² Sevan Nişanyan, *Sözlerin Soyağacı Çağdaş Türkçenin Etimolojik Sözlüğü*, <http://www.nisanyansozluk.com/>, (21.12.2012).

Tablo 1. İntikam Yerine Kullanılan Kelimelerin Anlamı ve Kökeni

KELİME	ANLAMI VE KÖKENİ
Rövanş	<i>Fransızca</i> <i>revanche</i> 1. intikam, 2. sporda bir yenilgi üzerine yapılan ikinci karşılaşma <i>Latince</i> <i>revindicare</i> intikam <i>Latince</i> <i>re+ vindicare</i> öç almak, kan davası gütmek <i>Latince</i> <i>vindex, vindic-</i> davacı, kan davacısı <i>İngilizce</i> Aynı Fransızca sözcükten <i>revenge</i> (intikam).
Kin	<i>Farsça</i> <i>kin</i> , <i>garez</i> , düşmanlık, kan bedeli ödemek, kan davası gütmek <i>Yunanca</i> <i>poina</i> kan bedeli, kısas, cereme) penaltı <i>Latince</i> <i>poena</i> (ceza) <i>İngilizce</i> <i>punish, penal</i> .
Öç	kin, intikam
Hınç	1930'larda zuhur eden yeni anlamının nereden çıktığı belli değildir.
Misil/misilleme	<i>Arapça</i> benzer, eş, gibi, örnek, eşdeğer, benzeme, gibi olma, örnek olma, temsil etme, simgeleme
Ceza	<i>Arapça</i> bir suça karşılık ödenen bedel, tazminat
Kısas	<i>Arapça</i> <i>kişâş</i> ödeşme, hesaplaşma, göze göz dişe diş ilkesine göre verilen ceza <i>Arapça</i> <i>kaşş</i> kesme, kırpmı = <i>Arapça</i> <i>kaşş</i> kısaca anlatma <i>İngilizce</i> <i>penalty</i> 1. her çeşit ceza, 2. futbolda ceza atışı <i>Fransızca</i> <i>pénalité</i> hukuk dilinde ceza
Penaltı	<i>Latince</i> <i>poenaltas</i> <i>Latince</i> <i>poena</i> bir suça karşılık ödenen cereme, ceza, kan bedeli <i>Yunanca</i> <i>poinē</i> kan bedeli, kısas, cereme
Cereme/Cerime	<i>Arapça</i> suç, <i>Arapça</i> sözcük <i>cürm</i> ile eş anlamlıdır. Anlam ayrışması Türkçeye özgüdür.

Scheler (2004), kin, hınç, intikam kavramları için, “gerçek şu ki bütün bu sözcüklerin içerikleri her dilde fazlasıyla oynak ve kaygandır” demektedir.²³ Scheler’in belirttiği gibi, hepsinin kesintisizce birbirine kayması veya dönüşmesi mümkündür. Üstelik, benzer sözcüklerin anlam içerikleri, dilden dile ve dönemden döneme hafif ya da ciddi kaymalar da gösterebilir. Örneğin, *ressentiment*’ın İngilizcedeki eş köklüsü olan *resentment* sadece hoşnutsuzluk, gücenme ya da kızma anlamlarına gelmektedir. Olgunun kökeninde, kişinin başka insanlara ve onlardan yansıyarak da kurumlara, düşüncelere, pratiklere, yapıtlara hatta genel olarak değerlere ve değer yüklenmiş nesnelere karşı duyduğu kızgınlık, garaz, intikam isteği ve haset gibi olumsuz duygular yatmaktadır.²⁴

Kin genellikle, düşmanca bir tavır takınmış olan insanların ayırt edici özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Çoğu zaman ilk çocukluk döneminde ortaya çıkan kin

²³ Scheler, *a.g.e.*, s. VII.

²⁴ Scheler, *a.g.e.*, s. X.

duyma eğilimleri, ya öfke nöbetlerinde olduğu gibi çok şiddetli bir şekil alabilir; ya da huysuzluk ve hainlik etme gibi daha yumuşak şekillerde ortaya çıkabilir. Bir insanın kin duyma ve huysuzluk etme derecesi, o insanın kişiliğinin iyi bir göstergesidir. Bu gerçeği bildiğimiz zaman, o insanın ruhu hakkında epeyce bir şeyler öğrenmiş oluruz; çünkü kin ve hainlik kişiliğe belirli bir renk vermektedir.²⁵

Kin duygusu çeşitli yönlerle doğru çevrilmiş olabilir. Bir insanın yerine getirmek zorunda olduğu çeşitli görevlere, tek tek insanlara, bir millete, bir sınıfa, belli bir ırka ya da karşı cinse yönelebilir. Kin duygusu açıkça ortaya çıkmaz; tıpkı boş gurur gibi kendisini gizleyebilir, sözgelişi, genel bir eleştirici tavrın maskesi altına saklanabilir. Kin, bir insanın her türlü ilişki kurma imkânını ortadan kaldıracak kadar yaygın bir şekil alabilir. Bazen bir insanın ne derece kin duyabileceği tıpkı bir şimşek gibi birdenbire açığa çıkabilir.²⁶

Buraya kadar sunulanlar ışığında, intikamın etrafındaki kavramsal zenginlik (nefret, öfke, kıskançlık, hınç, çekememezlik, *schadenfreude*²⁷, kin, misilleme, hesaplaşma) intikamın öneminin ve değerinin göstergesidir denilebilir. İntikam kavramını örgütsel düzeyde ele almak için kavramın net olarak ortaya konulması gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle sıklıkla intikamla karıştırılan ceza kavramı ile ilişkisinden bahsetmek gerekmektedir.

1.1.1. Ceza-İntikam İlişkisi

Filozoflar cezalandırma ve intikam almanın oldukça farklı etkinlikler olduğuna inanma eğilimindedirler. Plato'nun Protagoras'ında Protagoras tarafından ortaya konan eski görüş şu şekildedir: “*Hiç kimse hata yapanları aklına yaptığı şeyi koyarak ve bunun uğruna cezalandırmaz – hata yaptıkları için değil, eğer o yabani bir canavar gibi düşüncesiz bir intikam almıyorsa. Mantıklı bir şekilde cezalandıran kişi bunu artık geçmişte kalmış olan yanlış yapma adına yapmaz – ancak gelecek için yapar ki yapılmış*

²⁵ Alfred Adler, İnsan Tabiatını Tanıma, 4. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Çev.: Ayda Yörükhan, 1998, s. 373.

²⁶ Adler, *a.g.e.*, s. 376.

²⁷ Almanca bir kavram olup, “başkasının talihsizliğinden, mutsuzluğundan zevk almak” anlamına gelmektedir.

yanlış ne yapan kişi tarafından, ne onu gören diğer kişiler tarafından, ne de onun cezalandırıldığını gören başkaları tarafından tekrar edilmesin.” Ceza ve intikamın farklı olduğunu savunan yazarların kapsamlı bir listesini sunmak muhtemelen imkânsızdır. Bu görüşü savunan yazarlardan bazıları; Joel Feinberg intikamı “kan arzulamak” ve “schadenfreude” ile çok ilişkili tutmakta ve ikinci cezanın “haklı” olduğunu savunurken intikamın “öfkeli” olduğunu iddia etmektedir. John Elster, Antony Flew, Ted Honderich, John Kleinig, Nicola Lacey, C. L. Ten ve bazı filozoflar ceza ve intikamın farklı olduğunu savunmuşlardır. Ceza ve intikamın kolayca ayırt edilememesi görüşü başka yerlerde de destek görmektedir. İngiliz dilinin en iyi sözlüğü de ceza ve intikamın çok benzer olduğunu varsayıyormuş gibi görünmektedir. Oxford English Dictionary’nin “intikam” için verdiği anlamlardan biri “ceza”dır. Oxford English Dictionary’de listelenen diğer “intikam” anlamlarının birçoğunda “bir yanlış verilmiş cevap olma” ögesi, açıkça ceza için de doğru olan bir şey mevcuttur. Oxford English Dictionary “intikam”ın ilk tanımı olarak şunu sunmaktadır: “Kendinin ya da bir başkasının öcünü alma eylemi; yaralama veya cezanın ikinci ikası; cezai güdülerle verilen acı ya da zarar”. ‘Öç alma’nın isim hali için, Oxford English Dictionary tek bir anlam vermektedir (ama kelimenin eski olduğunu da kabul etmektedir): “İntikamın uygulanması; ya bir suçluya ya da yapılmış bir yanlışla yönelik intikamcı ceza, misilleme”.²⁸

Rosebury (2009), intikamı savunan yazarlar arasında Charles K.B. Barton’un, onun mantıklı bir biçimde ahlâki bir hatanın yargılanmasını talep ettiği konusunda belirttiğini söylemektedir. Barton için intikam; “bir cezalandırma biçimidir ve cezayla ilgili ahlâki haklaştırma türlerinden herhangi birine başvurmadan intikam almaya kalkışan herhangi birinin en iyi ihtimalle kafası karışmıştır ya da sosyalleşme yöntemi kusurludur.” demektedir.²⁹ Aksine, Suzanne Uniacke intikamın neden yanlış olduğunu açıklamayı hedefleyerek onu bir “yaralanmayı yaralama yoluyla ödetmek” ve “tipik olarak kötücül” olarak tanımlar;³⁰ Uniacke, intikamı, bir suç ahlâki olarak yargılamayı temsil eden misillemeden ayırır. Buradaki uyuşmazlık maddi olduğu kadar terminolojiktir de ama yaygın bir İngilizce ifade olan intikamın iki yetenekli filozof

²⁸ Leo Zaibert, “Punishment And Revenge”, *Law and Philosophy*, 2006, 25, p. 81-118.

²⁹ Brian Rosebury, “Private Revenge and its Relation to Punishment”, University of Central Lancashire, Cambridge University Press, *Utilitas*, 2009, Vol. 21, No. 1, p. 2.

³⁰ Uniacke, *a.g.m.*, p. 63.

tarafından aynı anda birbiriyle çelişen, yine de eşit derecede kısıtlayıcı anlamlarda kullanılabilmesi şaşırtıcıdır.³¹

Robert Nozick, intikamın, *başkasının acısından zevk alınan, belirli bir duygusal taraf içerdiğini* iddia etmektedir. Bu duygusal karakter bazen mevcut olsa da, karşıt örnekler düşünülebilir ve bunlar en ilginç durumlardan bazılarını sağlarlar. İntikam alan bir kişi, *örneğin, çocuğu öldürülmüş olan bir kişi*, basitçe kurbanının tolerans edilemeyecek biçimde devam eden varlığını bitirmeyi amaçlayabilir ve bunu yapmaktan hiçbir zevk almayabilir ve eğer sürece acı çekme dâhil edilmişse, bunu gerçekleştirmekten hiçbir zevk almayabilir. Bu tür bir durumda amaç onun için psikolojik olarak gerekli bir eylemi gerçekleştirmek, sevilen birinin algılanan intikamında gerçek duygularına duyarsız olduğu bir acı verene karşı rol alarak kendi acısını dindirmek olabilir.³²

İntikam ve ceza arasındaki iddia edilen farkların genel tartışması büyük ölçüde Nozick'in kendi tezlerinin hususi tartışmasıyla kesişmektedir. Nozick, kinci ceza ve intikam arasındaki şu meşhur karşıtlıkları sunmaktadır:

(1) Ceza bir hata için yapılır, ancak intikam bir yaralanma ya da zarar için yapılabilir ve hata için olmak zorunda değildir.

(2) Ceza yapılan hatanın ciddiyetine bağlı olarak cezalandırmanın miktarına içsel bir sınır koyar, ancak intikam kendi içinde yapılan şeye hiçbir limit koymaz.

(3) İntikam kişiseldir; ancak cezanın uygulayıcısının cezayı verme nedeni olan hatanın kurbanına hiçbir özel ya da kişisel bağı olması gerekmez.

(4) İntikamın belli bir duygusal tarafı vardır, bir başkasının acı çekmesinden duyulan zevk gibi, ama cezanın duygusal bir tarafının olması ya da bir başkasını içermesi gerekmez yani sadece adaletin yerine gelmesinden zevk duyulur.

³¹ Rosebury, *a.g.m.*, p. 2.

³² Rosebury, *a.g.m.*, p. 3.

(5) İntikamda genelleme olmayabilir ancak cezanın uygulayıcısı bir hatanın hak ettirdiği bir cezayı uygulayarak cezayı diğer benzer durumlarda zorunlu kılan bazı genel prensiplerin (ilk bakışta) varlığına bağlıdır.³³

Ceza ve intikamın yaygın bir şekilde kabul edilen bu farkına göre, intikam alan kişi, “bir başkasının acı çekmesinden zevk duyma” ya da “nefret” gibi belli bir duygu deneyimlemektedir. Diğer yandan ceza veren kişi ya hiçbir duygu yaşamaz, ya da yaşadığı duygu (iddiaya göre) tamamen farklı bir duygu yani, “adaletin yerine getirilmesinden duyulan zevk”tir. Aslında bu karşıtlığın iki şekli vardır ve ikisi de ceza veren kişinin ya da intikam alan kişinin duygusal yaşamına bağlıdır.³⁴ Ceza adaletinin, intikam almak yerine cezalandırması gerekir.

Foucault “Hapishanelerin Doğuşu”nda her ne kadar insanlığın yüz karası olan yılların tarihini eserinde sunsa da intikam ve ceza, işkence (azap) ilişkisine bakarken eylemin ister fiziki ister psikolojik ister sosyal olsun pek farklı olmadığını bir kez daha göz önüne sermektedir. Öyle ki o yıllarda bile artık insanlık dışı uygulamalardan ve azaptan şöyle bahsetmektedir³⁵:

“Cezalar ılımlı ve suçlarla orantılı olsunlar, (...) insanlığı isyan ettiren azap çektirmeler kaldırılmalı.” Azap Nedir? Jaucourt “Dayanılması az veya çok olanaksız olan, acı veren bedeni ceza” demekte ve şunu eklemekteydi: “İnsanların hayal gücünün genişliğinin, barbarlığı ve gaddarlığı bu hale getirmiş olması açıklanamaz bir olgudur.” Belki açıklanamazdır ama kesinlikle kural dışı ve vahşi değildir. Azap çektirme bir tekniktir ve yasadışı bir öfkenin azgınlığıyla özdeşleştirilmesi gerekir. Öncelikle, kesin olarak ölçülmese bile en azından değerlendirilebilen, kıyaslanabilen ve hiyerarşik hale getirilebilen belli bir miktarda acı üretmelidir... Hayatı “binlerce ölüme”e bölerek ve varoluşun sona ermesinden önce

³³ Zaibert, *a.g.m.* , p. 81-118.

³⁴ Zaibert, *a.g.m.* , p. 81-118.

³⁵ Michel Foucault, Hapishanelerin Doğuşu, Gözetim Altında Tutmak ve Cezalandırmak, Çeviren: Mehmet Ali Kılıçbay, 3. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara, 2006, s.125.

en güzel acıyı (the most exquisite agonies) elde ederek, onu acı içinde tutma sanatıdır.”

“Ceza amaçlı, azap çektirme, farklılaştırılmış bir acı üretimi, kurbanların damgalanmaları ve ceza veren iktidarın dışı vurumu için düzenlenmiş ayinsel bir çerçevedir ve hiç de ilkelerini unutarak tüm itidalini kaybeden bir adaletin öfke bunalımının ürünü değildir. Azap çektirmenin aşırılıklarının içinde koskoca bir iktidar ekonomisi vardır.” “... azap çektirme, suçu “temizlemek” gibi bir işleve sahip olsa bile, bir uzlaşma sağlamaktadır. (...) Azap parlak olmalı, herkes tarafından fark edilmeli, icra edilen şiddetin aşırılığı bizzat onun şanının bir parçalarından biridir.”³⁶

Günümüzün gelişmiş demokrasilerinin ceza adalet sistemlerinin de temeli içinde cezaların varlığını izah eden üç temel görüş bulunmaktadır. Bu fikirlerden birincisi; suçluya hak ettiği cezayı vermek ve mağdurun öcünü almak, ikincisi; bireyi caydırarak bir daha suç işlemesini engellemek ve son olarak da topluma suçluların hak ettikleri cezaları aldıkları mesajını vererek genel anlamda suçun önlenmesidir. Suçun sebebi olarak doğaüstü güçleri değil, bireylerin almış oldukları kararları ve yapmış oldukları kişisel tercihler varsayımıyla insan doğasına ilişkin şu özellikler şöyle sıralanmıştır:³⁷

- Kendi çıkarlarını düşünürler, bencildirler,
- Hedonist’dirler, zevk için yaşarlar. Acılarını hafifletmek, sıkıntılarını azaltmak, zevklerini ve hazlarını artırmak isterler.
- Rasyoneldirler, kâr-zarar hesabı yaparlar. Eylemlerinin sonucunda meydana gelebilecek olumsuz neticeler ile elde edecekleri menfaatleri değerlendirir, en fazla fayda elde etme potansiyeli olan alternatifi özgür iradeleriyle seçer ve hayata geçirirler.

³⁶ Foucault, *a.g.e.*, s. 75.

³⁷ Osman Dolu, “Rasyonel Bir Tercih Olarak Suç: Klasik Okul Düşüncelerinin Suçu Açıklama Ve Önleme Kapasitesinin Değerlendirilmesi”, *Turkish Journal of Police Studies*, 2011, c. 11, S. 4, s. 91.

Dolayısıyla, insanların, aynen diğer eylemleri gibi suçlu davranışlarından da yine kendilerinin sorumlu oldukları ve bu bağlamda suçun da rasyonel tercihler neticesinde oluştuğu iddia edilmiştir.³⁸

1.2. Psikolojik Bir Kavram Olarak İntikam

İnsan duygusal özellikleri inkâr edilemeyen bir varlıktır. Duyguların onun yaşamındaki rolü ve etkisi küçümsenmeyecek kadar fazladır. Duygunun doğası, ahlâk felsefesi, felsefi psikoloji, zihin felsefesi, motivasyon psikolojisi, öğrenme teorisi, eğitim psikolojisi, psikiyatri, meta psikoloji ve teolojiyi de içine alan çok sayıdaki disiplinin ortak konusudur. Ancak her disiplin bu konuyu kısmen aydınlatmakta ya da yalnızca kendi alanı ve yöntemi ile ilgili ele almaktadır.³⁹

İnsana has duygular, yani “belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenimler”, “nesneleri veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği” yahut “kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik” görecelidir. Adlandırılan her duygu her insanda başka şekilde tezahür eder; tezahür biçimi ve şiddetine göre ayrı tanımlanır. Bir şeyin birden fazla tanımı olması onu tanımlanamaz kılar ve o şey sadece anlatılan bir şeye dönüşür. Bu sebeple *bir duygu, ancak başka duygularla anlatılabilir*. Duyguları ifade ederken kullanılan kelimeler, soyut durumları somutlaştıran birer nesnedir. Bir yandan insana has halleri ifade eden bu kelimeler, öte yandan kendi içlerinde hep karşılanmaya muhtaç kalır.⁴⁰

1.2.1.İntikam Duygusu

İntikam kör bir "dürtü" değil, adalete ilişkin en açık bilinçten doğan bir duygudur. Huzursuzlukların en yakıcı olanına neden olan, insanı kemiren, içten içe eriten bu duygu ilksel olarak başkasına zarar vermeye yönelmez, hiçbir biçimde ihlâl edilmemesi gereken adaletin buyruklarına karşı gelinmiş olması karşısında zedelenmiş olan adalet duygusundan doğan huzursuzluğu gidermeye yönelir. O halde *adaletsizlik*

³⁸ Dolu, *a.g.m.*, s. 96.

³⁹ Nurten Gökalp, *Duygu ve Etik*, Ebabel Yayınları, 1. Baskı, Ankara, Ekim 2010, s. 1.

⁴⁰ A. Mevhibe Coşar, “İntikam: Öznesi de Nesnesi de Mağdur Bir Duygu”, *Acta Turcica*, “Kültürümüzde İntikam”, (Ed.: Emine Gürsoy Naskali, Hilal Oytun Altun), Yıl, III, S. 1/2, Ocak 2011, s. 303.

yapan kişi, intikam duygusunun nesnesidir, nedeni ise onun adalete aykırı olan eylemlerine ya da tutumuna dair sahip olunan bilişsel verilerdir. Öyleyse intikam genel olarak adaletsizliğe karşı bir haykırıştır.⁴¹

Alice Miller, “Başlangıçta Eğitim Vardı” adlı eserinde aslında intikam duygusunu çocukluk dönemine kadar uzandırmakta ve intikamla ilgili şunları söylemektedir.⁴²

“İntikam hissinin getirdiği rahatlık ne kadar sık hissedilirse bu hissi duymak o kadar çok ihtiyaç haline gelir. Bu devrede birey giderilemeyen istekleri karşısında duyduğu acıyı biraz olsun dindirebilmek için hiddetiyle başkalarına mümkün olan her hoşnutsuzluğu ve rezaleti yaşatmayı başarır.”

Benzer bir yaklaşımı Russell’da “Aylaklığa Övgü” adlı eserinde şöyle açıklamaktadır.⁴³

“Kendilerine yetke uygulanan kişiler ya boynu bükük ya da isyankâr olurlar; her iki durumun da kaybettirdiği şeyler vardır. Boynu bükük tip, gerek düşünce, gerek eylemde inisiyatifini kaybeder; üstelik isteklerin engellenmesi duygusunun yarattığı öfke, kendinden zayıfları ezme biçiminde bir boşalma kapısı bulmaya yöneltir insanı. Zorba kurumların kendi kendilerini sürdüren kurumlar oluşu bundandır: İnsan babasından çektiğini oğluna çektirir ve okul sırasında düşürüldüğü onur kırıcı durumları hatırlayarak, bunları aynen, kurduğu imparatorluğun yerli halkalarına uygular. Böylece aşırı derecede otoriter eğitim öğrencileri sözle de, eylemde de ne kendilerinden bir orijinallik doğan, ne de böyle bir orijinalliği hoş gören çekingen zalimler haline getirir.”

İnsanı intikam almaya iten pek çok sebep olabilir fakat intikamın vahşilik ve kişisel adaleti sağlama yönü, en çok üçüncü kişilerin neden olduğu ihanette, sevdiğini

⁴¹ Adugit, a.g.e., s. 17.

⁴² Alice Miller, *Başlangıçta Eğitim Vardı*. Arion Yayınevi, (Çev.: şirin Baykan), 1. Basım, İstanbul, 2003, s. 53.

⁴³ Bertrand Russell, *Aylaklığa Övgü*, Cem Yayınevi, (Çev.: Mete Ergin), 2.Baskı, İstanbul, 2008, s. 167.

başkasıyla paylaşmanın verdiği öfke ve üzüntüyle ortaya çıkar.⁴⁴ İntikam duygusu yaşanan bir takım olumsuz olaylar sonucu hissedilmektedir. Kişinin, tanımadığı birine karşı herhangi olumlu/olumsuz bir his beslemesi mümkün değildir. Çünkü tanımadığı kişi, onun için bir yabancısıdır. Onunla, ne sevineceği ne üzüleceği ne de kıskanacağı herhangi bir olay yaşamamıştır.⁴⁵

“Öfkenin Anlam Etimolojisi: Öfkenin Öykeye Dönüşmesi” adlı makalesinde Göktaş öfke kelimesinin içindeki duygu anlamının olumsuzluğundan bahsetmektedir. Aynı duyum “intikam” kavramı için de geçerlidir.⁴⁶

“Duygusal anlamda olumsuzluk, huzursuzluk hissedilmesi ya herhangi bir kelimeyle açığa çıkmamış duygular için geçerlidir ya da kelimenin önerdiği duygunun, duyguya baskılanması sırasında duygunun tepki olarak huzursuzluğu hissettirmesinde gerçekleşir. Yani bir duygu, tanımlanamaz ve bir kelimeye sığdırılmazsa karanlık bir duygu olarak kalır ve bir duygu hastalığına dönüşmeye başlar. Duygularla, onların tanımları için belirlenen isimler arasında form olarak fark vardır. Hatta bunlardan biri form diğeri norm olarak düşünülebilir. Her ikisi farklı farklı evrenlere aittir. Duygular canlı bir dünyaya, onların tanımları ölü bir uzaya aittir. Ölü uzay yani zihin, yaptığı tanımla birlikte, akışkan olan duygunun sığabileceği bir kap da çizmiş olur. Duygular zihin tarafından tanımlanmadıkça karanlıktır, tutarsızdır, her an değişebilir ve hatta değişir; canlılığa ait heyecan taşır.”

İntikam arzusu, benlik saygısı ve itibar kavramları ile ilgilidir, intikamın normatif arka planında misilleme vardır. Sadizm ve başkalarının zarar vermenin aksine, intikamda bir şey için geri ödeme vardır.⁴⁷ Aynı zaman da intikam üzüntü, beklenti ve öfke ile yakından ilgilidir ve bunu şu şekilde formülize edebiliriz:

⁴⁴ Neslihan Keskin Koç, 17. Yüzyıl Osmanlı ve Amerikan Toplumlarında Zinanın İntikamı, *Acta Turcica*, “Kültürümüzde İntikam”, (Ed.: Emine Gürsoy Naskali, Hilal Oytun Altun), Yıl, III, S. 1/2, Ocak 2011, s. 163.

⁴⁵ Arvas, *a.g.m.*, s. 221.

⁴⁶ Hüseyin Rahmi Göktaş, “Öfkenin Anlam Etimolojisi: Öfkenin Öykeye Dönüşmesi”, *Başka Psikiyatri ve Düşünce Dergisi*, Mayıs Haziran Temmuz Ağustos 2009, S. 3, s.1.

⁴⁷ Unjacke, *a.g.m.*, s. 61–69.

İntikam= Üzüntü + beklenti + öfke⁴⁸

Öfke, güçlü olma ve başkalarına söz geçirme çabasının tipik bir örneğidir. Bu heyecan, öfkeli bir insanın, karşısına çıkan her türlü engeli zorla ve çarçabuk ortadan kaldırma gibi bir amacı olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Kendini kabul ettirmek için gösterilen çaba, bazen tam bir güçlü olma sarhoşluğu şeklini alır. Adler öfkeyi insanları birbirinden uzaklaştıran duygulardan biri olarak tanımlamaktadır.⁴⁹

Beklentinin intikam üzerindeki önemli rolünü tespit etmek amacıyla yapılan nörogörüntüleme çalışmasında, pozitron emisyon teknolojisi kullanılarak beyin oksijen akışı incelenmiştir. Quervain (2004) ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada deneklerle gerçek para kullanılarak ve rekabet yaratılarak bir oyun oynatılmış ve beyin özellikle grup üyelerinin birbirini cezalandırma ve intikam dönemlerinde görüntülenmiştir. Çalışma sonrasında eski “*intikamdan daha tatlı bir şey yok*” söyleminin “*intikam beklentisinden daha tatlı bir şey yok*” şeklinde değiştirilmesi gerekir. İntikamcı tekrarların, nörofizyolojik temelinde cezalandırma düşünceleri beyinde zevk veren bölgeleri aktive etmektedir. Quervain (2004) ve arkadaşları deneysel çalışmalarında ilginç bir sonuç daha elde etmiştir bu da intikamın önemli bir bileşeni olan beklentinin yanı sıra hem ödül hem ceza zamanlarında beynin aynı bölgelerinin aktive olmasıdır (striatum and -medial prefrontal cortex- MPFC). Görüldüğü gibi, taban tabana zıt olan iki sosyal davranış tek psikolojik kavram üzerinde toplanmaktadır.⁵⁰

Psikoanalistler ısrarla ‘psikanalitik literatürde intikam konusuna adanmış şaşırtıcı bir kıtlık’ olduğunu tekrarlamaktadırlar. Esasen intikama oldukça fazla atıf olmasına rağmen, ilgi genişliği şaşırtıcı derecede küçüktür ve hiçbir şekilde mitoloji, kurgu ve dramayla eşleşmez. Kohut (1972) intikamın narsistik hiddetin bir dışavurumu olarak anlaşılabileceğini öne sürer. O intikamı “*bir yanlış düzeltmek, bir acıyı her ne şekilde olursa olsun geri almak ve narsistik bir yaraya maruz kalanlara rahat vermeyen tüm bu hedeflerin uğraşında sıkıca tutulmuş, boyun eğmez bir dürtü için*” gerekli görmektedir. Kronik intikamcılık karmaşayı basitleştirmek ve umutsuzluğa karşı savunmak için çok büyük enerji gerektirir. İntikam ekonomisi özünde sadece bir

⁴⁸ Houten, a.g.e., p. 148.

⁴⁹ Adler, a.g.e., s. 421.

⁵⁰ Houten, a.g. e., p. 148.

yoksunluk ekonomisi değil, aynı zamanda intikam alan kişinin dayanakları üzerinde sonsuz bir kaynaktır. O, bu kayıplardan doğan umutsuzluk deneyiminden kaçınmak için umutsuzca gayret ettikçe, kronik intikamcı farkında olmadığı bir boşluğu doldurmak için durmaksızın didinir. Bu yüzden intikam, anlamın yerini alabilir ve kişinin *hayatının anlamı* olabilir. İntikamcı sonunda kendisini ve kendi yatırımını yok edebileceği ihtimalini hesaba katmaz. Benzer şekilde, Tanrı aşkına bir misyon uğruna özyıkımı da isteyebilir. Kindar birey intikam eyleminin kendisinden, özellikle zaferle sonuçlananlardan, haz ve doyum türetmeye meyillidir. Heyecan, gerilim ve tutku sağlarlar. İntikam ve kindarlık, Melaine Klein’ın bebeğin gelişim kuramına göre, paranoid-şizoid konumun tipik yapıtaşı dinamikleridir. Psikanalizdeki Oedipus vurgusu intikam kavramını bebeklikte yaşanan kayıplarla sınırlandırır. Bu, kişiye intikamın temel olarak bireysel ilkelik ve nevrotik veya psikotik bir ‘kişisel patoloji’yi yansıtan toyluk olduğu izlenimini vermektedir. Bu kısıtlı bakış açısı, psikanalizin sosyal dünya gerçeğini ve onun birey üzerindeki etkisini reddeden genel eğilimini yansıtmaktadır.⁵¹

Bireyin sınırsız egosu tahakküm ruhuna can verir ve bireyin toplulukla ve törelerle olan çatışmasını yoğunlaştırırken, kendi egosuyla dünya arasındaki çelişkinin gerçek niteliğini anlayamaz ve bu yüzden sürekli olarak aynı tuzaklara düşer. Korku ve saygı uyandıran eylemleri, kötülük ya da gaddarlık gibi bir kişisel özelliğin değil, intikam alma ya da lanetten kaçınma isteğinin ürünüdür.⁵²

İntikam, bazen bir hayatın kapılarını açan anahtar, bazen de tüm kapıları kenetleyen kilittir. Nedeni ne olursa olsun öyle tutkulu, derinden ve acıyla öylesine keskinleşmiş bir duygudur ki kişinin, intikamın alındığı haz dağının doruklarında bir anlığına da olsa intikam tanrıçası Nemesis’e⁵³ dönüşmesidir.⁵⁴

⁵¹ Sievers, Mersky, “The Economy of Vengeance: Some Considerations On The Aetiology and Meaning of The Business of Revenge”, *Human Relations*, 2006, Volume, 59(2), p. 241–259.

⁵² Max Horkheimer, *Akıl Tutulması*, Metis Yayınları, Mayıs 2010, İstanbul, s. 146–147.

⁵³ Yunan mitolojisinde aşırı gurura ve bencillığe düşenleri cezalandıran, adalet almak için intikam almayı savunan merhametsiz tanrıçadır.

⁵⁴ Bostancı, *a.g.m.*, s. 256.

1.3. Sosyolojik Bir Kavram Olarak İntikam

Bir topluluk tarafından açığa vurulan iyi veya fena duygular, abartılı ve basit olmak gibi iki özellik gösterir. Topluluk içindeki birey, ayrıntıyı kavramaktan aciz, ilkel bir yaratığa benzer. Eşyayı bir blok halinde, bütünüyle görür ve nüansları ayıramaz. Sorumluluk duygusuna sahip olmadıkları için de, kitlelerin duygularının şiddetliliği daha farklı cinsten kitlelerde aşırı bir hal alır. Toplululuğu oluşturan bireylerin çokluğu ve bu çokluğun ortaya getirdiği geçici kudret nispetinde kuvvetli olanın cezasız kalma kanaati, tek başına birey için mümkün olmayan duygu ve fiilleri, kitle için mümkün kılar. Topluluk içinde bulunan budala, cahil ve haris olan bireylerde, hiçliklerinin ve iktidarsızlıklarının yerine, geçici fakat büyük bir yıkıcı kuvvete sahip oldukları kanaati meydana gelir. Topluluklardaki aşırılık, topluluk bireylerinde, atalarından yadigâr kalan ilkel, ırsî içgüdülerin ortaya çıkmasına sebebiyet verir. Hâlbuki tek başına bulunan ve sorumlu olan birey ceza görmek korkusuyla bu duygularını frenlemeye çalışır.⁵⁵

Durkheim, her topluluğun “ahlâkî düzen”e sahip olduğu gibi, kendine özgü bir “yaşam tarzı”na da sahip olduğunu belirtmektedir. Her topluluğun kutsal bir kişiliği vardır ve topluluklarda akılcı ilişkiler ile duygusal ilişkiler bir arada bulunmaktadır. Topluluklar insani yaşamın maddi gereksinimlerini olduğu kadar manevi gereksinimlerini de karşılamalıdır. Birey bu topluluk içinde ahlâkî kontrol altındadır, topluluğun diğer üyelerine karşı ahlâkî görevleri vardır. Ancak yine de her insan hiçbir duygusal bağı bulunmayan insanlara karşı da ahlâkî görevlere sahiptir. Birey akrabası, hemşerisi olmasa da başka insanların haklarına karşı –onlar salt insan olduğu için- saygı göstermelidir. Durkheim insan türüne gösterilen saygıyı, yerel ve etnik koşullardan bağımsız olmasından dolayı, “her türlü etik anlayışın en genel” ve “en yüksek” çerçevesi kabul etmektedir.⁵⁶ Bunun yanında birey topluluk içinde zaman zaman ahlâkdışı bazı davranışlar da sergileyebilmektedir. Toplumsal düzeyde bireyin sergilediği akıldışı ve ahlâkdışı intikam olgusuyla ilgili en dikkat çekici kavramlardan biri kan intikamı yani kan gütmedir. İlkel toplumlardan itibaren gözlenen bu olguda intikam miras olarak aktarılır ve bir aileye/gruba verilen zararın aynısı ya da fazlası verilerek süreç devam eder.

⁵⁵ Gustave Le Bon, *Kitleler Psikolojisi*, Hayat Yayınları, İstanbul, 1997, s. 45.

⁵⁶ Cevat Özyurt, Durkheim Sosyolojisinde Ahlâkî Kontrol Sorunu, *Değerler Eğitimi Dergisi*, s. 112. <http://www.dem.org.tr/ded/13/ded13mak4.pdf>, (04.10.2013).

Durkheim özellikle ilkel toplumda intikamı her şeyden önce bir ceza olarak “geçmişin kefareti” olarak görmektedir.⁵⁷ Örneğin bir klân üyesi tarafından, diğer bir klân üyesine yapılan sakatlama eylemi, zarar gören tarafın mensup olduğu klânın bütün üyelerince dargınlık göstermek suretiyle yanıtlandırılır. Zarar görmüş kimsenin klânı da ya tazminat ister ya da suçluyu intihar cezasına çarptırır. Buna “*klân intikamı*” denir. Klân tarafından intikam alındıktan sonra sona ermektedir. İlkellerdeki intikam duygusunun şiddeti, uygar insanlar için anlaşılamayacak derecede köklü ve esastır. Adairs'e göre Kızılderililer kana karşı kan dökmek için büyük bir intikam duygusuyla tutuşurlar. İntikam alamadıkları zaman kendilerini öldürmektedirler. Bir Afgan atasözüne göre “*yüz yıllık intikamın henüz süt dişleri vardır*”. Sâmi Tanrısı, babaların intikamını çocuklardan ve çocukların çocuklarından bekler.⁵⁸

Olayın sosyolojik yönlerinden birisi, çevrenin bireye intikam almayı teşvik etmesidir. Çünkü çevredeki kimselerin genel görüşü, intikam almanın bir “şeref” olduğu hususu etrafında toplanmaktadır. Burada birey, kendi iradesi yanında bulunduğu toplumun ortaklaşa düşüncelerinin etkisinde kalmaktadır. Bilindiği üzere ortaklaşa düşünceler, Durkheim'e göre bir toplumda kuşaklar boyunca sürüp giden, bireylere ve kuşaklara göre pek değişmeyen ortaklaşa duygular ve inançlardır. Böylece toplumsal yaşantımızda gelenek, görenek ve inançlar zaman zaman suçu etkileyen, antisosyal davranışlara yol açan en önemli güçler olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵⁹

İntikam Kelsen, Fornari, Volkan ve Sofsky'nin ikna edici biçimde gösterdiği gibi, sırf öznel bir istem eylemi değil, insanoğlunun toplumsal ve ahlâki yapısına işlemiş bir olgudur. Sievers, Mersky (2006)'nin Sofsky (2002) den aktardığı gibi:⁶⁰

“*Şükran gibi, intikam toplumun ahlaki hafızasının bir parçasıdır. (...) İnsanlar hem iyilik hem de kötülük için bir kin taşırlar. İntikamın çağdaş değer düşürümü onun ahlâki azmini dikkate almayı başaramadı. İntikam affediciliği bilmez ve unutulup gitmez. Zaman geçebilir fakat intikam amacından gözünü ayırmaz. Uzun bir hafızaya sahiptir ve hiçbir reçete tanımaz.*

⁵⁷ Warren D. Ten Houten, *A General Theory of Emotions and Social Life*, Taylor & Francis e-Library, 2006, s. 147, 148, 149.

⁵⁸ Mahmut Tezcan, *Kan Dâvâları-Sosyal Antropolojik Yaklaşım*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 99, 2. Baskı, Ankara, 1981, s. 9.

⁵⁹ Tezcan, a.g.e., s. 10.

⁶⁰ Sievers, Mersky, a.g.e., p. 247.

Doyum anını sabırla bekliyor. Amelin anısı yok olmaz. Zamanın akışında intikam bir müddet anıdır. O geçmişi şu anda tutar; ölüleri aklında tutar ve onlara olan inancını korur. Ölülerin artık devam edemediği yerde o devam etmek ister. Amel geçersiz kılınsın. Bu yüzden intikam, acı çekmenin acizliğinden özgürleştirici eyleme bir sıçrayıştır.”

1.3.1.İnanç Sistemlerinde İntikam

Tarih boyunca toplumsal hayatın önemli bir unsuru olarak karşımıza çıkan din, insanlığın maddi ve manevi gereksinimleri sonucunda ortaya çıkmış bir olgudur. Sözlükte (Grekçe ve Latince, religion) bağlanma, korkma, (Arapça’da) yargı, hesap anlamlarına gelen din, felsefe, sosyoloji ve din çevrelerinde çok farklı biçimlerde tanımlanmaya çalışılmaktadır. İnsan davranışları için emredici, yasaklayıcı ve sınırlayıcı bir takım kurallar koyan dinler, kendilerine özgü ahlak ve değer sistemleri içermektedirler. Dinler, insanlara hazır bilgi ve mesaj sunmakta ve insanlardan bu sunulan mesajlara inanılmasını ve iman edilmesini talep etmektedirler.⁶¹

Bütün büyük dinlerde intikam, affetme olgusuyla beraber ve intikam yaratıcıya özgü bir adalet aracı olarak sunulmaktadır. Affetme intikamın alternatifi olarak vurgulanmaktadır. Genel olarak felsefi alt yapısı incelendiğine her iki olgu da dini inançların içerisinde yer almaktadır.

İslam, Hristiyanlık, Musevilik, Budizm ve Hinduizm gibi dünyadaki büyük dinlerde affetme, erdemli bir davranış olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalarda dindarlık düzeyi yüksek olan insanların intikam niyetinin daha düşük, affetme eğiliminin ise daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.⁶²

İslam dininin kutsal kitabında -Kur’ân’da- birçok ayette geçen ve kökeni Arapça olan “intikam” kelimesi “cezalandırma” anlamındadır. Allah’ın Esma-ı Hüsnasında geçen bir adı da “suçluları cezalandıran” anlamına gelen Müntakim’dir.⁶³ Müntakim, Arapçada “cezalandırmak” anlamına gelen “nukume” mastarından türemiş bir isimdir.

⁶¹ Özge Zeybekoğlu, “Tek Tanrılı Dinler ve Kutsal Kitaplarında Kadının Konumu”, *ETHOS: Felsefe ve Toplumsal Bilimlerde Diyaloglar*, S. 3(2), Temmuz 2010, s. 3.

⁶² Akın vd, *a.g.m.*, s. 81.

⁶³ Keskin, *a.g.m.*, s. 167.

Bu ismin mastarlarından biri olan intikam kelimesi, “kendisine yapılan bir kötülüğe karşılık, kötülük yaparak rahatlama, sükûna kavuşma, öç alma” anlamına gelmektedir. Arapçada ise intikam kelimesi öç almak değil, cezalandırmak, müntakim ismi de “bir suçu işleyeni cezalandıran” anlamına gelmektedir. Türkçedeki gibi, “kendisine kötülük yapandan öç alarak rahatlama” anlamı bu fiilde mevcut değildir. Bu isim, gerektiği durumda ve iyi bir fonksiyon icra edecekse girişilecek olan cezalandırma iradesini isimlendirmektedir.⁶⁴ Tablo 2’de Kur’an-ı Kerim’de intikam kelimesinin geçtiği ayetlerden bazıları bağlamında verilmeye çalışılmıştır.⁶⁵

Tablo 2’de verilen ayetlerde geçen, intikam ve intikam alma ifadesi, **“büyük bir mahkemede yine büyük bir hâkim tarafından suçluların cezalandırılması ve zulme maruz kalan mazlum insanların hakkının zalimlerden alınması”** şeklinde yorumlanabilir. Kutsal kitapta geçen bu tür emirlerin, kötülükten uzaklaştırma anlamında toplumsal barışın teminine yardımcı olabileceği söylenebilir. Böyle bir intikam ve cezalandırma olgusu olmamış olsaydı dünya hayatında, kötülük yapan ve adaletsiz davranışlarda bulunan kimseleri engellemek oldukça zorlaşır belki de imkânsız hâle gelirdi.⁶⁶ Ancak her ne kadar intikam olgusuyla ilgili bu ayetler yer alsa da Kur’an Kerim’de affetmeyi teşvik eden pekçok âyet de vardır. Örneğin intikamdan bahsedilirken *“...intikamdan vazgeçerek tövbe eden müteccavizini affetmesi ferahlık verir, hakkında hayırlı olur”* (Şura 43) denilmektedir.⁶⁷ İmam Gazali’nin “Yöneticilere Altın Öğütler” adlı kitabında İslam dinin peygamberi Hz. Muhammed’in: *“Kıyamet gününde bütün insanlar bir meydanda toplanınca bir melek şöyle seslenir: Allah’ın (c.c) yanında bir hakkı ve iyiliği bulunan varsa gelsin alsın. Ancak hiç kimse ayağa kalkmaz; sadece birisine hatasından dolayı öfkelenip intikam almaya gücü yettiği halde, onu bağışlayan kimse ayağa kalkar”* dediğini belirtmektedir.⁶⁸ Aynı kitapta adalet üzerine; *“Sizden yaşça büyük olanların çocuğu, yaşça küçük olanların babası, denginiz*

⁶⁴ Ali Kemal Kastan, *Esmâül Hüsnâ Perspektifinden Kur’ân’da İnsan Yönetimi*, Bilge Kitaplar, İstanbul, 2010, s. 309.

⁶⁵ Kur’an-ı Kerim Meâli, Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları, 6. Baskı, Ankara, 2005.

⁶⁶ Mustafa Güneş, “Tasavvuf Kültüründe İntikam (Erzurumlu İbrahim Hakkı Örneği)”, *Acta Turcica* “Kültürümüzde İntikam”, (Ed.: Emine Gürsoy Naskali, Hilal Oytun Altun), Yıl, III, Sayı 1/2, Ocak 2011 s. 361.

⁶⁷ Tezcan, a.g.e., 105.

⁶⁸ İmam Gazali, *Yöneticilere Altın Öğütler*, Semerkand Yayınları, İstanbul, 2011, s. 57.

*olanların ise kardeşi olunuz. Sakın bir suçu yokken, şahsi intikamınız ile hiçbir Müslüman tek bir kamçı vurmayınız; bu sizi ateşe götür.*⁶⁹ denilmektedir.

Tablo 2. Kur'an-ı Kerim'de İntikam Kelimesinin Geçtiği Ayetler

1. “Bundan (Kur'an'dan) önce (onlar) insanlar için bir hidayet idiler. Doğruyu yanlıştan ayıran (Furkan)ı da indirdi. Gerçek şu ki, Allah'ın ayetlerini inkâr edenler için şiddetli bir azab vardır. Allah güçlüdür, **intikam alıcıdır**.” (AL-İMRAN SURESİ / 4).
2. “Oysa sen, yalnızca, bize geldiğinde Rabbimizin ayetlerine inanmamızdan başka bir nedenle bizden **intikam almıyorsun**. "Rabbimiz, üstümüze sabır yağdır ve bizi Müslüman olarak öldür." (A'RAF SURESİ / 126)
3. “Biz de onlardan **intikam aldık** ve ayetlerimizi yalanlamaları ve onlardan habersizmişler (gibi) olmaları nedeniyle onları suda boğduk.” (A'RAF SURESİ / 136).
4. “Allah'a and içiyorlar ki (o inkâr sözünü) söylemediler. Oysa andolsun, onlar inkâr sözünü söylemişlerdir ve İslamlıklarından sonra inkâra sapsmışlardır ve erişemedikleri bir şeye yeltenmişlerdir. Oysa **intikama** kalkışmalarının, kendilerini Allah'ın ve elçisinin bol ihsanından zengin kılmasından başka (bir nedeni) yoktu. Eğer tövbe ederlerse kendileri için hayırlı olur, eğer yüz çevirirlerse Allah onları dünyada da, ahirette de acı bir azabla azablandırır. Onlar için yeryüzünde bir koruyucu-dost ve bir yardımcı yoktur.” (TEVBE SURESİ / 74).
5. “Allah'ı, sakın elçilerine verdiği sözden dönen sanma. Gerçekten Allah azizdir, **intikam sahibidir**.” (İBRAHİM SURESİ / 47).
6. “Bundan dolayı onlardan **intikam aldık**; her ikisi de açıkça (gözler) ön(ün)dedir.” (HİCR SURESİ / 79).
7. “Andolsun, biz senden önce kendi kavimlerine elçiler gönderdik de onlara apaçık belgeler getirdiler; böylece biz de suçlu günahkârlardan **intikam aldık**. İman edenlere yardım etmek ise, bizim üzerimizde bir haktır.” (RUM SURESİ / 47).
8. “Kendisine Rabbinin ayetleri hatırlatıldıktan sonra, yüz çevirenden daha zalim kimdir? Gerçekten biz, suçlu-günahkârlardan **intikam alıcılarız**.” (SECDE SURESİ / 22)
9. “Allah, kimi hidayete erdirirse, onun için bir saptırıcı yoktur. Allah, **intikam sahibi**, güçlü ve üstün olan değil midir?” (ZÜMER SURESİ / 37).
10. “Böylece onlardan **intikam aldık**. Öyleyse, bir bak; yalan sayanların sonu nasıl oldu?” (ZUHRUF SURESİ / 25).
11. “Şu halde Biz seni alıp-götürürsek, elbette onlardan **intikam alacağız**.” (ZUHRUF SURESİ / 41).
12. “Sonunda bizi öfkelerince, biz de onlardan **intikam aldık**, böylece onları toplu olarak suda boğduk.” (ZUHRUF SURESİ / 55).
13. “Büyük bir şiddetle yakalayacağımız gün, elbette biz **intikam alacağız**.” (DUHAN SURESİ / 16).
14. “Öyleyse, inkâr edenlerle (savaş sırasında) karşı karşıya geldiğiniz zaman, hemen boyunlarını vurun; sonunda onları iyice bozguna uğratıp zafer kazanınca da' artık (esirler için) bağı sımsıkı tutun. Bundan sonra ya bir lütuf olarak (onları bırakın) veya bir fidye (karşılığı salıverin). Öyle ki savaş ağırlıklarını bıraksın (sona ersin). İşte böyle; eğer Allah dilemiş olsaydı, elbette onlardan **intikam alırdı**. Ancak (savaş,) sizleri birbirinizle denemesi içindir. Allah yolunda öldürülenlerin ise; kesin olarak (Allah,) amellerini giderip-boşa çıkarmaz.” (MUHAMMED SURESİ / 4).
15. “Sonunda Rabbine dua etti: "Gerçekten ben, yenik düşmüş durumdayım. Artık Sen (bu kâfir toplumdaki) **intikam al**.”” (KAMER SURESİ / 10).
16. “Onlardan, yalnızca 'üstün ve güçlü olan,' öğülen Allah'a iman ettiklerinden dolayı **intikam alıyorlardı**.” (BÜRUC SURESİ / 8).

Kaynak: Diyanet İşleri Başkanlığı, Kur'an-ı Kerim Meâli, 2005.

⁶⁹ Gazali, a g.e., s. 66.

Benzer ifadeler Hristiyanlığın kutsal kitabında da yer almaktadır. Dağdaki Vaaz'da İsa, *"kardeşine öfkelenen herkes yargılanacaktır"* (**Matta 5:22**) diyerek ahlâki beklentiyi yükseltmektedir. Başkalarına bile, sevgi ve paklık, dürüstlük ve sadakatle davranmamak, Tanrı'nın bizleri ilahi adaletin mahkemesinde hesap vermeye çağırmasıyla sonuçlanacaktır.⁷⁰ İntikam ve benzeri her davranış (dedikodu, iftira, kıskançlık, kötülük ...) *"Tanrı'nın yargısına"* davetiye çıkarmaktadır (**Romalılar 2:2**). Çünkü bu davranışlar Tanrı'ya isyan hareketidir. Tanrı'nın öfkesini uyandırır. *Adalet, işlenen günahlar için cezalandırmayı gerektirir. İntikamcı, duyarsız ve bencil olmamız için öncelikle Tanrı'nın merhameti ve lütfunun bizleri değiştirmesi gerekir.*⁷¹ *"Birisi sağ yanağına eğer çarparsa, diğer yanağını çevirin"* (**Matta 5:38-39**) *"Zarîf olacak olana zarîf, merhamet gösterecek olana merhamet göstereceğim."* (**Exodus, 33:19**).⁷² İncil'den sık alıntılanan metinler, örneğin (**Romalılar 12:19**), *"İntikam benimdir; ben ödeteceğim, dedi Lord"* ya da (**Romalılar 13:1**), *"Tanrı tarafından buyurulmuş bir hükümdar, Tanrının bakanıdır, belanın yaptığına ona gazap olarak uygulayacak intikamcıdır"* da 'intikam' ve 'ceza'nın kolayca ayırt edilebilir olmadığı durumlarımı gibi görülmektedir. Tanrı intikamın onun olduğunu söylediği zaman, tabi ki 'intikam'ı 'ceza'nın eş anlamlısı gibi kullandığını varsaymak aptalca değildir. Çünkü diğer türlü iyicil bir Tanrının aklında olan şeyin onun barbarca, adaletsiz, gerçekçi olmayan bir davranışta bulunabilecek tek kişi olması olduğunu kabullenmek zordur (Tanrı öyle davranabilir mi?) ve bu açıkça barbarlık, ölümcüllük, ve benzeridir ki bunlar geleneksel olarak intikamın cezadan farklı olduğunu gösterecek kanıtlar olarak öne sürülmektedir.⁷³

Musevilikte de net bir şekilde emir verilmiştir: *"İntikam almayın"* ("Do not take revenge.") (**Leviticus 19:18**). Tezcan (1981)'nin aktardığına göre, Yahudi Yasası intikamdan, kısas cezasına geçişi göstermektedir. Tevratta Levililer bölümünün 24/17-22. tümcesinde *dişe diş, cana can*, ibaresi geçmektedir. Tevrat'ın 3. kitabı Levitique'de şöyle denilmektedir: *"Kim ki bir kimseyi öldürür, ölümle cezalandırılacaktır. Ve kim ki yakınlardan birini yaralarsa, ona da böyle yapılır: Kırığa kırık, göze göz, dişe diş"*⁷⁴. Ancak kulların günahkârlıkları, yanlışları karşısında onlardan intikam alan intikamcı bir

⁷⁰ Eric E. Wright, *Şaşırtan Bağışlama*, Haberci Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2010, s. 37.

⁷¹ Zaibert, *a.g.m.*, p. 81-118.

⁷² David S. Cunningham, *Christian Ethics The End of the Law*, Routledge, New York, 2008, p. 131.

⁷³ Zaibert, *a.g.m.*, p. 81-118.

⁷⁴ Tezcan, *a.g.e.*, s. 104.

Tanrı anlayışı Tevrat'ın hemen her satırında göze çarpmaktadır.⁷⁵ Yine Tevrat'a göre Nuh tufanının nedeni şiddettir. Böylece Tanrı yeryüzünü zorbalıkla dolduran insanoğlunu cezalandırmak istemiştir. Başka bir deyişle Tevrat'a göre Tanrı insanın zulmüne karşı insana zulmetmiştir.

Yunan mitolojisinde de ilk tanrısal intikam Pandora'nın yaratılması olarak tezahür eder. Pandora, her daim tanrıların şimşeklerini üzerine çeken insana kızan Zeus'un ilk ve aynı zamanda yeryüzünde görülebilecek en sert intikamı olarak tarihe geçer. Böylece köklü bir duygu olarak intikam yalnızca insanlarla sınırlı kalmaz, Tanrıların yüreğini de fetheder. Mitler ve dinler, Tanrıların bu duygudan kesinlikle barışık olmadığını zaten açık bir biçimde anlatırken, ilk intikam alıcı da bir Tanrıça olarak yine kutsal bir varlık olur. Nemesis, intikamın kesinlikle Tanrılar tarafından dahi üstesinden gelinemeyecek, kolay bir biçimde bir köşeye terk edilemeyecek bir duygu olduğunu kanıtlamakla kalmaz, aynı zamanda duygulara ve özellikle de intikama ilişkin kuşkulu gereksinimin örtük onayı olarak görevini icra eder. Öyleyse *intikam, tanrılar nezdinde kötü olan bir gerekliliktir.*⁷⁶

İntikam, "öte dünyada" söz sahibi olan kutsal öznenin sorumluluk alanına itilmektedir. Bu, aslında çok da yadırganması gereken bir durum değildir. İnsan Tanrıya yaptığı kulluğun karşılığında bu kadarını isteme hakkına sahip olmalıydı. Üstelik Kutsal Metinler bunu, hem Tanrı'nın "kutsal görevi" hem de ezilen insana İlahi Adaletin kesinlikle gerçekleşeceğine ilişkin bir hakikat belirtisi olarak sunmaktadır. Bu nedenle, bu ikinci gruptakiler, adaletin şu ya da bu şekilde tecelli edeceğine ilişkin inançla yaşıyorlar. Bu dünyada yapılan her şeyin karşılığının öte dünyada verileceği inancı, kötülükler baz alınarak bakıldığında, *Tanrı cephesinde bir ceza olarak anlaşılrsa da, insan cephesinde en net biçimiyle intikamdır.* Tanrı'yı göreve çağırmak, aslında Tanrı'yla bir ölçüde yakınlık kurmak demektir. İnsan, yakarışları aracılığıyla Tanrı ile kurduğu yakın bağ sayesinde bu tanrısal tepkiyi intikam olarak görmektedir.⁷⁷

Sonuç itibariyle, kötüye kötüyle karşılık veren intikam duygusunun, herhangi bir anlamı ve getirisi yoktur. Birçok ahlâk öğretisinde, düşmanlardan nefret etmek, kin

⁷⁵ Emine Öztürk, Ahdi Atik ve Ahdi Cedid'de Saldırganlık ve Şiddet Olgusunun Sosyolojik Tahlili, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, c.1, S. 1, 2012, s. 145.

⁷⁶ Adugit, a.g.m., s. 19.

⁷⁷ Adugit, a.g.m., s. 18.

duymak, öç almaya çalışmak yerine onlara acımak, anlayışlı ve içten davranmak, yardım etmek, hatta onlar için dua etmek tavsiye edilmektedir.⁷⁸

1.3.2.Kültürde İntikam

Kültür, insanların belli bir toplumda ne yaptıklarına, onu niçin yaptıklarına, yapıp eyledikleri ile yarattıkları dünyaya bakılarak anlaşılır. Başka bir ifadeyle kültür, insanların amaçlı etkinlikleri yanında, toplumsal alışkanlıkları ve pratikleri ile vücuda getirdikleri insan yaratımı bir olgudur. Kültür, hem insanların anlam ve değer dünyalarını yansıtan, hem de bunlar tarafından şekillendirilen bir oluşumdur. Bundan dolayıdır ki, hiçbir kültür, insanların amaçlarını ve hedeflerini, onların neyin iyi-kötü, doğru-yanlış, adil-adil olmayan, değerli-değersiz olduğu konusundaki kavrayışları ile bunların anlamının ve değerinin nihai kaynakları hakkındaki inançları incelenmeksizin anlaşılabilir.⁷⁹

Kültür, insanlar arası ilişki ve etkileşimlerle yaratılan ve paylaşılan, insanların duyuş, düşünüş ve davranış tarzlarının şekillenmesinde rol oynayan *bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, örf ve adetler* bütünü olarak tanımlayabilir.⁸⁰

İnsanlık tarihi boyunca, intikam ve ödeşme sosyal yapının derinlerine işlemiştir. Bunlar edebiyat, müzik, drama, ve filmlerde zengin bir biçimde işlenmiştir. Bir başkasından fena bir eylem için intikam almak, kısas yasasının bir ifadesi, insanlık kadar eskiye dayanır. Birçok tarihi efsane ve kanunda, Hicret Kitabı Eski Ahit (ateşe ateş, yaraya yara, bereye bere) dâhil, yer almaktadır. Sayısız tarihi efsanede anlatıldığı üzere, intikam alma hastalığa, ölüme, doğal felaketlere ya da kötü şansın diğer örneklerine yol açar. Aksine, modern zamanlarda intikama yönelik toplumsal tutum sıklıkla ikircikli olmuştur.⁸¹

⁷⁸ Arthur Schopenhaur, *Mehamet*, (Çev.: Zekai Kocatürk), Dergâh Yayınları, İstanbul, 2007, s. 37. (Akt: Abdurrahman Kasapoğlu, “İnsan İlişkilerinde Önemli Bir Kur’an İlkesi: Kötülüğü İyilikle Savmak” Hikmet Yurdu Düşünce-Yorum Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, Yıl. 3, S. 5 (Ocak-Haziran), ss. 81-101, s. 85.)

⁷⁹ Francis Cardinal George, “Law and Culture”, *Ave Maria Law Review*, 2003, Vol. 1, No. 1: p. 1-17. Aktaran: Mehmet Yüksel, Hukuk Kültürü Kavramına Sosyolojik Bir Bakış, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, S. 35, Güz 2012, s. 3.

⁸⁰ Mehmet Yüksel, “Hukuk Kültürü Kavramına Sosyolojik Bir Bakış” www.iletisimdergisi.gazi.edu.tr/busayi/full.pdf, (12.12.2012).

⁸¹ Sievers, Mersky *a.g.m.*, 242.

İntikam alma hususu, tüm Türk topluluklarının kahramanlık destanlarına yansıyan temel motiflerden biridir. Aça⁸², bir makalesinde bahadırın obasının, ilinin düşman tarafından yağmalanmasının, ailesinin tutsak edilmesinin ya da ortadan kaldırılmasının ve öksüz-yetim kalmasının, pek çok kahramanlık destanında konunun gelişiminde önemli bir yere sahip olduğunu; Kazak, Kırgız, Altay, Şor, Hakas, Tıva gibi Türk topluluklarının kahramanlık destanlarının konu özelliklerinin gözden geçirildiğinde destan kahramanının, obasını yağmalayan, ulusunu veya ana babasını tutsak eden ya da öldüren düşman han ve kabilelere karşı yürüttüğü intikam mücadelesinin sıklıkla işlendiğinin altını çizmektedir.⁸³ Diğer duygular gibi intikam hissi de geçmişte belli bir yaşanmışlık gerektirmektedir. Ancak bu hissin ortaya çıkmasına neden olan olaylar olumsuz olaylardır. İntikam alma ise, bu hissin yoğunluk derecesine bağlı olarak muhatabını öldürme, maddi bir cezaya çarptırma, bir yerde mahsur bırakma, sürme, sırrı açıklama vs. şekillerde belirmektedir. Ancak intikam almalar daha çok öldürme şeklinde kendini göstermektedir. Kırgız destanlarında intikam alma biçimleri şunlardır:⁸⁴

- Öldürerek alınan intikam,
- Maddi cezaya çarptırarak alınan intikam (malın alınması),
- Düşmanı sürerek/kovarak alınan intikam,
- Saklanan sırrı açıklayarak alınan intikam,
- Bir yerde mahsur bırakarak alınan intikam.

Kültürün önemli bir ögesi olan hukuk⁸⁵; “(...) intikam alma” duygusunu cezadan indirim nedeni olarak kabul etmemiştir. Bu nedenle daha önce öldürülen yakınının intikamını almak duygusuyla hareket ederek suç işleyen fail, yakınının öldürülmüş olması nedeniyle hiddet veya eleme kapıldığını ileri süremeyecektir. Faili, kan gütme saiki ile adam öldürme suçunu işlemeye sevk eden kin ve intikam duygusu, haksız tahrik kurumunun içermediği, ceza hukukunun cezayı hafifletmek için değer vermediği bir duygudur. Faildeki duygular, nefret ve intikam olduğu için kanun tarafından

⁸² Mehmet Aça, “Türk Kahramanlık Destanlarının Öksüz-Yetim Bahadırları”, *Milli Folklor*, Yıl: 15, S.58, 2003, s. 67.

⁸³ Arvas, *a.g.m.*, s. 220.

⁸⁴ Arvas, *a. g.m.*, s. 220.

⁸⁵ 5237 sayılı TCK m. 82, (i) bendi.

korunmamaktadır. Hâkim, olayda haksız tahrikin tüm koşullarını araştırmalı ve eğer faili suç işlemeye iten neden intikam almak, cezalandırmak ise olayda haksız tahrik indirimini uygulamamalıdır.”⁸⁶ denilmektedir.

1.4. Felsefe ve İntikam

Felsefede duygu incelemeleri çoğunlukla ahlâk teorileri ile ilişkili olmuştur. Bu bağlamda da ahlâk felsefesindeki duygu incelemesi de bir duygu değerlendirmesinden çok ahlâki yargılarımızda duyguların etkisinin araştırılması biçimindedir. Felsefede insan duygularıyla ilgili öne çıkan filozof Aristoteles’tir. Aristo duyguların durumlara karşı verilen *irrasyonel ve kontrolsüz* tepkiler olarak nitelendirilmesine karşı çıkmakta duygularımızın zaman zaman savunulamaz olabileceğini ancak bunun onların irrasyonel ve kontrolsüz olduğunu söylemek için yeterli olmadığını da belirtir.⁸⁷

Felsefede hâkim anlayış duygulara kuşkuyla bakılması gerektiğine ilişkindir. Üstelik bu yaklaşım felsefeyle sınırlı kalmamış, yaygın bir kanı olarak geniş bir alana yayılmıştır. Bu nedenle filozofların büyük çoğunluğunun önemli eserleri, duyguların "kötülüğünü" ilan eden belgeler olarak okunabilir. Bu fikirlerin, elbette, farklı varyasyonları olmuştur. Örneğin, Platon genel olarak duyguları sakıncalı görürken, Kant saygı hariç, diğer tüm duyguları erdemli yaşamın düşmanları olduğunu düşünür. Buna karşılık, Aristoteles ve Schopenhauer sevgi, merhamet, acıma gibi duyguları iyi; haset, *intikam* gibi duyguları ise tamamen kötü olarak ilan ediyorlar. Ne var ki, tüm bunlar, duyguların insanca yaşamın önündeki en bilindik engeller olduğuna dair genel kanıyı yıkmaya yetmemiştir. İnsan, kendi doğasının "insani" güçlerini kullanacaksa, vahşi-hayvani doğasının ifadesi olan ve bu anlamda insanlığının önünde büyük bir tehlike olarak duran duygularından mümkün olduğunca kurtulmalıdır. İntikamı, bu sıradüzeninde en üst basamaklardan birine yerleştirmek için ikna edici bir dil kullanmaya gayret etmişlerdir. Bu nedenle belki de, en kolay reddedilen duyguların başında intikam gelmiştir tarih boyunca.⁸⁸

⁸⁶ Devrim Aydın, Yeni Türk Ceza Kanunu’nda Haksız Tahrik, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 2005, c. 54, S. 1, s. 225-254, <http://acikarsiv.ankara.edu.tr/browse> (13.12.2011).

⁸⁷ Gökalp, *a.g.e.*, s. 1.

⁸⁸ Adugit, *a.g.m.*, s. 14.

İnsan felsefesine eğilerek bir açıdan felsefi antropoloji yapmış olan, hayata anlam vermiş ve insanın evrendeki yerini değerlendirmiş olan Mevlana da, ahlâkta sonu mutlulukla bitecek davranışları öğütlemektedir. İnsanın iyi niyetine, irade gücüne, nefsin köleliğinden kurtuluşuna önem vermektedir. İlahi aşkın ağırlığı onun ahlâk felsefesinde de vardır. İnsan ahlâk açısından temizlendikçe Tanrısal aşka yaraşır bir hale gelir demektir.⁸⁹ Mevlana, irade gücüne ve sağduyulu davranışlara önem vermiştir. İnsan kendine yenilmediği derecede olgunlaşır. Bunu açıklamak için Hz. Ali'nin başından geçen bir olayı anlatır: Hazreti (Hz.) Ali, savaşta karşı taraftan bir münkiri alteder. Düşmanını kılıncıyla tam öldüreceği sırada münkir Hz. Ali'nin yüzüne tükürür. Bunun üzerine Hz. Ali, kılıcını vurmaz, kınına sokar. Münkir bu erdemli davranışa şaşar ve nedenini sorar. Hz. Ali de cevap olarak şöyle der: "Ey yiğit, savaşırken sen benim yüzüme tükürünce nefsim kabardı, öfkelen dim, huyum harap, berbat bir hale geldi. Öyle bir hale geldim ki, o anda savaşımın yarısı Tanrı içindi, yarısı nefsim için. Tanrı işinde ortaklık yaraşmaz". Bu cevap üzerine inkârcı kişi, Hz. Ali'nin büyüklüğüne, temizliğine ve iradesine hayran olarak müslüman olmuştur.⁹⁰ Mevlana, *"Temiz şeyler temizlere aittir; pisler de pis şeylere... kendine gel! Kin yüzünden yol azıtanlara kin tutma. Çünkü onların kabirlerini de kin tutanların yanına kazarlar. Kinin aslı cehennemdir. Senin kinin, o küll'ün cüz'üdür, dinin de düşmanı."*⁹¹ diyerek intikam tutkusunun doğuracağı sonuçları insanlara anlatmaya çalışmaktadır.

Yunus Emre de Mevlana ve diğer filozoflar gibi hoşgörü, erdem ve adil olmayı ahlâki bir nitelik olarak dile getirmiştir. Yunus Emre'ye göre insan, adalete değer verdiği derecede ahlâki hareket etmiş olur. Adalet ahlâkın temel ilkelerinden biridir. Adil davranan kişi er geç bu fiilinin karşılığı alacaktır. Ona göre erdemli olmak da ahlâki gözetmek demektir. Böyle bir kimse yapacağı işin önünü ve sonunu düşünür. Hiç bir şeyde hile yapmaz. Ölçülülükten ayrılmaz. İnsan kendisi içi istemediği bir şeyi başkası için de istememelidir gibi ilkeler onun felsefesinin öznü oluşturan değerlerdir.⁹²

⁸⁹İbrahim Agah Çubukçu, Mevlana ve Felsefesi, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/37/731/9291.pdf> (06.11.2013), s. 117.

⁹⁰Çubukçu, a.g.e., s. 116.

⁹¹Adem Sertel, *Can Kulağını Aç Hz. Mevlana'dan Özlü Sözler*, Semerkand Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2007, s. 165.

⁹²İbrahim Agah Çubukçu, Yunus Emre ve Din Felsefesi, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/37/748/9548.pdf>, (06.11.2013), s. 11.

İntikam kavramının kendisi dâhi tahammül sınırlarını zorlamaya yetmektedir. Öyleyse kuşku uyandırıcı, güven sarsıcı, korkutucu olan intikam, insanlığın yurdundan bir an önce sürülmelidir. Öyle ki, kimse onu reddetme konusunda gerekçeler bulmak için bile kafasını kurcalamak zorunda değildir. Gerekliliğini savunmayı bir tarafa bırakın, gereklerini yerine getirmek bile hiç tereddütsüz inkâr edilmiştir. *İntikamın doğal bir duygu olduğunu kabul etmek, insani bir yaşam için zorunlu olduğunu iddia etmek, kötülüğü yeryüzünde mübah kılmaya çalışan barbar kişilerin art niyetlerinin, sapkın düşüncelerinin sonucu olarak görülmüştür.*⁹³ Ancak yine de “Kötü, kötü kalmak için savaşır, iyi ise üstüne sıçrayan tüm kötülüklere rağmen temizliğini muhafaza etmek için. ... Bunca pislik (çirkef) varken bunun bize sıçramayacağını düşünmek kadim bir yanılğı değildir de nedir? İşte burada iyinin intikamı girer devreye. İntikam belki de bu tragedyalarda iyilerin hayata tutundukları tek cehennem dalıdır.”⁹⁴

1.5. İnfomal Bir Davranış Olarak İntikam

İngilizcede “formal” ın karşıtı olan “informal” sözcüğü Latince “forma” (biçim) sözcüğünden türemiş bir sıfattır. Mıhçıoğlu “Sözcüklerin Öyküsü” adlı kitabında informal kelimesinin yönetim literatüründe Türkiye’de ilk kez kullanımına ilişkin şöyle bir anekdot sunmaktadır: “İnfomal sözcüğünün yönetim bilimi alanındaki kullanımıyla ilk kez 1952 yılında, Birleşik Amerika’nın Los Angeles kentindeki Güney Kaliforniya Üniversitesi Kamu Yönetimi Okulu’nda “Yönetimde İnsan İlişkileri” konusunda incelemelerde bulunurken karşılaştım. Ankara Üniversitesi’nden dördü asistan, biri profesörlüğe yeni yükselmiş bir öğretim üyesi olmak üzere beş kişiden oluşan bir kümenin üyesi olarak bulunduğum bu üniversitede Profesör John M. Pfiffner’in ders kitabı olarak kullanılan yapılardan birine toplu olarak eğilip “*informal organization*” sözıyla neyin anlatılmak istendiğini çözmeye çalıştığımızı çok iyi anımsıyorum. (...) Fransada da İngilizce “informal” sözcüğünün karşılığını bulmadığını gördüm. Fransızların “*informal organization*” a “*organisation officieux*” dediklerini gördüm. Fransızlar yarı resmi anlamına gelen “officieux” yerine informal sözcüğünün kullanma yoluna daha sonra gitmişlerdir. İlk kez 1954 yılında TODAİE yayınları arasında çıkan

⁹³ Adugit, a.g.m., s. 14.

⁹⁴ Nazan Bekiroğlu, Yol Hali, Timaş Yayınları, 2011, s. 246

İnsan Davranışı ve Teşkilat başlıklı çevirimde kullandığım” gayri resmi” sözcüğüne daha başka bir karşılık arama gereği duymuştum. İşte informal için “doğal” karşılığını bu gerekçeyle türetilip ilk kez Kamu Yönetimi adlı çevirimin 1966 yılında TODAİE’ce yayımlanan kitabımda kullandım”⁹⁵ Gerçekte, kişiler, örgüte girerken, örgütün formal kültürünü önceden kabullenerek girerler. Ancak, her bireyin kendine özgü fikirleri, değerleri, becerileri, ilgi ve beklentileri vardır. Bu bireyler, örgüt içinde informal kurallar ve davranış kalıpları geliştirirler ya da var olan informal kalıplara adapte olurlar. Bu informal yapı, bir bakıma kaçınılmazdır. Ne kadar engellenmeye çalışılırsa çalışılsın bir şekilde kendisini üretmenin yolunu bulmaktadır. Hiçbir formal yapı, örgütteki insan ilişkileri ve iletişimini sadece formal yollarla kontrol etme ve yönetme imkanına sahip değildir.⁹⁶

İnformalite 30 yıldan fazladır örgütsel araştırmalarda ilgi çekici olmuştur. Bu ilginin tarihine rağmen hala şimdiki bilenenler, informal yapı ve onu kontrol etmek için kullanılacak yollar hakkında çok azdır.⁹⁷

İnformal düzey, grup içinde otorite kaynaklarına bağlı olarak, örgüt üyelerinin fonksiyonlarına göre şekillenmekte ve şu şekillerde ortaya çıkabilmektedir:⁹⁸

- Örgüt içindeki resmi olmayan gruplaşmalar,
- Örgüt dışındaki sosyal birliktelikler,
- Değişik birim ve kişilerle kurulan ilişkiler,
- Liyezon diye tabir edilen iki tarafı birbirine bağlayan elemanlar (örneğin laf taşıyan kişiler),
- Dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştırma ve uydurma haberlerinin yayılmasını sağlayan her türlü bir araya gelmeler.

⁹⁵ Cemal Mihçioğlu, *Sözcüklerin Öyküsü*, Kültür Bakanlığı, Başvuru Kitapları, 1713, Kültür Bakanlığı Milli Kütüphane Basımevi, Ankara, 1996, s. 168.

⁹⁶ Ömer Aytaç, “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2004, c. 14, S. 1, s. 189–217.

⁹⁷ David E. Campbell, A “New Look at Informal Communication: "The Role of the Physical Environment", *Environment and Behavior*, 1988, c. 20, S. 2, p. 211.

⁹⁸ Metin Atak, “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri Ve Önemi”. *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Temmuz, 2005, c. 2, S. 2, s. 9–67.

Örgütsel düzeyde ortaya çıkan dedikodu davranışı hem informal iletişim hem de bir intikam şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Zaman zaman tetikleyici bir unsur zaman zamanda bir intikam formu olabilmektedir.

Dedikodu ve söylentiler ile beslenen örgütte entelektüel güvenliği yok olmaktadır. Tüm bunların bir sonucu olarak da kurum içerisinde zehirli (toksik) ilişkiler ortaya çıkmakta, bu durumda kurumda sağlıklı bir iletişim ortamı yaratarak kurum iklimini olumsuz yönde etkilemektedir. Toksik iletişim, genel olarak bir kurumda çalışanların işten daha fazla, kişiler üzerinde yoğunlaşarak zarar vermeyi hedefleyen söz ve davranışlarının oluşturduğu bir bütündür. Sözel iletişim boyutunda toksik iletişim dedikodu ve söylentiler ile karakterize edilmekte, sözsüz iletişim boyutunda ise sağlıklı davranışlar ve sözsüz tepkilerle açıklanmaktadır. “Toksik iletişim, çalışanların güvenini, saygısını, işbirliğini, performansını öldüren kurumsal bir kanserdir”^{99,100} Bu davranışlara maruz kalan kişilerde geri çekilme, çekinme, işe gelmeme, işe geç gelme gibi birçok farklı tepkinin geliştiği görülmekte ve bunun sonucunda kurumun kalitesi yitirmeye başlanmaktadır. Aynı zamanda ortaya çıkan bu tepkiler diğer çalışanları da etkileyerek kurum içinde yaygınlık göstermektedir. Kurumda dedikodu/söylentilerin ve olumsuz davranışlarının sayısının artarak genel bir iletişim biçimi halini alması ve bu durumun tüm çalışanlar tarafından doğal kabul edilip olumsuz davranışların artması toksik iletişimin etkisinin yayılarak, kurumun iklimini zehirlemeye başladığına işaret etmektedir. Söz konusu edilen zehirli etkiler ilk başta en kolay dağılma yolu olarak dedikodu ve söylentilerle kendini hissettirmektedir.

Örgütsel düzeyde intikamın informal olarak ortaya çıkış biçimlerinden biri de informal cezadır. İnfomal ceza, bir örgütte çalışan işgörenin farklı sebeplerle üstü/eşiti ya da astı tarafından şahsını psikolojik olarak tahrip etmek ve onu ezmek gayesiyle ona karşı yapılan incitici tutum ve davranışlardır. Resmî bir boyutu olmayan informal cezaya maruz kalan bir birey; gayri resmî şekilde muamele görerek dolaylı saldırıyla karşı karşıyadır, ayrıca şahsı zorbaca bir tutum veya davranışa maruz kalır.¹⁰¹ İnfomal

⁹⁹ Brady Wilson, “How to Avoid Toxic Communication”, <http://www.hrmguiden.net>, (01.01.2012).

¹⁰⁰ Ayşen Temel Eğinli-Selin Bitirim, “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”. *Selçuk İletişim*, 2008, c. 5, S. 3, s. 124.

¹⁰¹ Erkan Yaman, “Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu Olarak Öğretim Elemanının Maruz Kaldığı İnfomal Cezalar: Nitel Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2007, s. 17.

ceza, aynı zamanda gücün kötüye kullanımıdır. İnfomal cezalar sürekliğir çünkü etkilidir. Zorba, mağdurun sıkıntıya girmesinden, duygularının zayıflığından keyif alabilir, infomal cezalar, iş yerindeki olumsuz davranış türlerini içermektedir. Bu tür davranışların bütün türleri hedef kişiye acı verme niyetiyle yapılp etkili olduğu sürece infomal ceza olarak adlandırılır.¹⁰²

1.6. İrrasyonel Bir Davranış Olarak İntikam

Rasyonalite tutarlı inanç ve arzular karşısında tutarlı davranmaktan çok daha fazlası demektir. Rasyonalite faile ne yapması gerektiğini söyler; fail başka türlü davranırsa o zaman irrasyoneldir. Rasyonel davranış failin inanç ve arzularına belli bir açıdan bağılı olan davranıştır.¹⁰³

Bünyadzade'nin Filososfskiy Entsiklopedičeskiy Slovar'dan alıntıladığına göre; irrasyonel, “*genel anlamda aklın sınırları dışında, mantık dışı veya entelektüel uğraş gerektirmeksizin, rasyonel algıyla ölçülemeyen, hatta ona tam karşıt olan*” şeklinde açıklanmıştır. Bir diğér sözlükte ise irrasyonellik, “*akıl karşıtı özel güç*” gibi sunulmakta ve buna dayanarak “*irrasyonelliğın gerçekliğı karmaşık, uyumsuz, rastlantısal ve körü körüne iradeye bağımlı kılınmak*” olarak tanımlamaktadır. Şunu da belirtelim ki, ansiklopedik sözlüklerin verdiğı bilgiye göre, irrasyonellik aynı zamanda “*insanın ruhsal hayatında şu veya bu rasyonel olmayan konuların ön sıraya çekilmesidir*” İlginç hususlardan biri de, matematikte sayısal değér biçilmeyen, “*sonsuz sayıda tam sayılarla tanımlanan*” yani insan aklının kapasitesini aşan *para-normal* sayılara irrasyonel sayılar denilmektedir.¹⁰⁴

İntikam eylemini yanlış yapan hususlardan biri *irrasyonel* olmasıdır. Jon Elster intikamın irrasyonel olmasını geriye dönük olmasıyla anlatmaktadır. Çünkü rasyonel

¹⁰² Yaman, *a.g.t.*, s. 36.

¹⁰³ Jon Elster, *Ekşi Üzümler, Rasyonalitenin Altüst Edilmesi Üzerine Çalışmalar*, (Çev.: Barış Cezar), Metis Yayınları, İstanbul, 2008, s. 15.

¹⁰⁴ Gönül Bünyadzade, *Doğu'da Batı'da İrrasyonel Düşüncenin Boyutları*, Ötüken Yayınları, Yayın No:779, İstanbul, 2009, s. 25.

birey geçmişİ geçmişte bırakmıştır, batık maliyet¹⁰⁵ ve kayıpları göz ardı ederler oysa intikamcı birey maruz kalmış olduğu hakaret ve zararı unutmayı reddetmektedir.¹⁰⁶

Nikamakhos’a Etik’te insanın eyleme dayalı yaşamında ruhun rasyonel ve irrasyonel boyutu arasındaki ilişkiyi vurgu yapan Aristoteles, duygunun ahlâktaki etkisine işaret etmektedir. İnsanın işi ruhun akla uygun ya da akıldan yoksun olmayan etkinliğini, yani ruhun erdeme uygun etkinliğini gerçekleştirmektir. Bu etkinliğin amacı insani iyiyi elde etmektir.¹⁰⁷ İntikam tatlı görünür, fakat ruhu zehirler ve zarafetin sağlıklı akışının önünü keser; bir kişinin psikolojik ve manevi olarak zarar görmesine neden olur. Sevgiyi kaybetmekten, yaralı bir gururdan ve problemlili bir zihinden dolayı sıkıntı çeker.¹⁰⁸

İntikam, birilerine zarar verme çabası içerdiği için, parçaları saldırganlık araştırmalarında bulunabilen bir yapbozdur. Diğer parçalar adalet araştırmalarından çıkarılabilir; bir intikam senaryosunun başlangıcında her zaman algılanan bir haksızlık vardır. Son fakat aynı derecede önemli olarak, intikam sıklıkla az çok açıkça vuku bulur ve normu ihlal eden bir eylemi gerekçelendirme içerir. Bu nedenle, normlarla ilgili araştırmalarda intikam ve intikamı onaylamaya teşvik eden ve sonunda intikam tutumları hatta ve hatta intikamcılık karakteriyle son noktaya erişen ek parçalar bulunabilir. Başka bir bireye gerekçelendirilmemiş zararlı bir eylemde bulunan bir birey, normu çiğnemiş olur. Bu tür bir eylemin kurbanı olan bir kişi kendiliğinden tepkili (düşmanca) saldırganlık gösterebilir, fakat bu aynı zamanda cezalandırıcı eylemin eğitici niyetle ‘kabahatliye nasıl bir his olduğunu öğretmek için’ gerekçelendirildiği ahlâki saldırganlık da olabilir. Bu nedenle, bir ihlal iki tür saldırganlıkla sonuçlanabilir, düşmanca saldırganlık ve aracı saldırganlık.¹⁰⁹

Düşmanca saldırganlığın temel amacı diğer kişinin canını yakmaktır, aracı saldırganlığın ise başka bir temel amacı vardır ve başka birinin canını yakmak yalnızca bu başka temel amaca ulaşmak için bir aracıdır. *Misilleme, intikam, ve ödeşme*

¹⁰⁵ Batık Maliyet (Sunk Cost): Üretim ya da tüketim sürecinde katlanılan ancak sürecin durdurulması halinde geri iadesi mümkün olmayan harcama.

¹⁰⁶ Uniacke, *a.g.m.*, s. 61-69.

¹⁰⁷ Nurten Gökalp, *Duygu ve Etik*, Ebabil Yayınları, 1.Baskı, Ankara, Ekim 2010, s. 25.

¹⁰⁸ Yasien Mohamed, “Çok Mezhepli Bir Toplumda Hoşgörüyü Uzan Yollar: Said Nursi’nin Düşüncesinde İnanç ve Affetme”, *Köprü*, Yaz 2004, S. 87. <http://www.koprudergisi.com/index.asp?>, (10.08.2012).

¹⁰⁹ Jeannette Schmid, “The Vengeance Puzzle—Retributive Justice or Hostile Aggression?”, *Aggressive Behavior*, 2005, S. 31, s. 589–600.

haklılaştırılabilirliğin atfı açısından farklılık gösterir. Bir ayırım ödeşmenin haklılaştırılabilir olmaması, fakat misillemenin (belli koşullar altında) olması varsayımına dayanır.¹¹⁰ Ancak daha derinlemesine bir bakış gösteriyor ki ödeşme kültürlerinde şeref tarafı da (ve şeref talepleri aracılığıyla haklılaştırılabilirlik) önemlidir.

Misilleme ne zaman ödeşmeye dönüşüyor? Ne zaman aracı saldırganlık düşmanca saldırganlığa dönüşüyor? Bu bir bakış açısı sorusudur. Saldırgan karşılaşmalardaki bakış açısı çeşitliliği üzerine araştırmalar, (Mummendey ve arkadaşları, 1984; Otten ve arkadaşları, 1995), kızışmanın tamamen misilleyici bir eylemin şiddetinin bakış açısına dayalı değerlendirmeleri nedeniyle olabileceği gösterdiler. İhlal eden, bir takım misillemeyle adaletin yerine gelmesini bekler, ama bunun yerine sadece aklında olacak olanı aşan bir olay yaşar, dolayısıyla tepkisel bir misilleme ve kendine has diğer eylemler vuku bulur. Ek bir karmaşa da intikamcının, suç işleyenin neden olduğu bir zararı aşan misilleyici bir eylemi, tam da bu şiddetin etkin bir caydırıcı olarak gerekli olduğunu akıl yürüterek haklılaştırabileceği gerçeğidir. Bu nedenle, tartıları dengelemekten daha fazlasını yapan her misilleme düşmanca saldırganlık değildir. Sadece intikam alan kişi kendisi veya toplum üzerindeki sonuçları umursamadığında ve tamamen, suçlulara olabildiğince çok zarar vermek istediğinde düşmanca saldırganlık gözlemi teyit edilebilir.¹¹¹

İntikam davranışının irrasyonel boyutunda geçmişe dönük bir cezalandırma oluşu önemli bir belirleyicidir, ancak nefret edilenden, düşman sayılandan intikam, bazen de önceden alınır. Afrika'da bir ülke olan Gabon'da kralın seçiminde yaşananlar, bazı küfürlerin henüz acı yaşanmadan muhatabına yöneltildiğini gösterir niteliktedir. Eski Kral Glass, zulmüyle ve despotluğuyla halkın korktuğu, geceleyin evinin önünden bile geçmeye cesaret edemedikleri biridir. Eski kral ölür, kabilenin yaşlıları yeni kral olarak halkın gözdesi olan Njogoni'yi seçer. Taç giyme törenine giden halk, sahilde yürüyen Njogoni'nin üzerine çullanır. Ona hakaret ederler, kimileri yüzüne tükürüp yumruk atar. Annesine, babasına, kardeşlerine, en uzak atalarına dek tüm sülalesine küfürler edilir, yeni kral aşağılanır. Henüz kendisinden hiçbir kötülük görmedikleri birinin bu aşağılanmasının nedeni anlaşılır gibi değildir. Kalabalık içinden birinin, arada

¹¹⁰ Bostancı, *a.g.m.*, s. 261.

¹¹¹ Schmid, *a.g.m.*, s. 589–600.

bir duyulan haykırışı şöyledir: “Henüz kralımız değilsin, bir süre için sana istediğimiz her şeyi yapacağız. İleride, senin istediklerini yapmak zorunda kalacağız.” Nihayetinde kral sükûnetini korur, kalabalık sakinleşir, yeni kralları önünde eğilirler, altı gün sürecek şölen başlar, kral iltifat ve hediye yağmuruna tutulur.¹¹²

Bu olayda Njogoni’nin aşağılanması, ona küfürler edilmesinin nedenlerinden biri “*tedbirli ya da öncelenmiş intikam*” olduğu kadar, tüm zulmüne rağmen daha önce karşısında ağızlarını bile açamadıkları eski Kral Glass’a duyulan hıncın çıkarılması da vardır. Njogoni, Glass değildir, zaten *intikamın hedefi de isimler değil, ismin önündeki “kral” kelimesidir*. Öfke ve kızgınlık anında ya da Gabon’daki kral seçiminde olduğu gibi önceden, küfür ve argo ifadeleri kullanarak düşmana saldırmak insanı niçin rahatlatır ki? En ağırı da olsa neticede sözdür, boşluğa karışır gider. Neden küfürler ciddiye alınır ya da iki argo kelime kullanmakla, sövmekle insan, düşmanın zulmüne bir karşılık verdiğini düşünür ki? Elbette bunun sosyolojik, kültürel ve psikolojik birçok nedeni vardır. Acı çektirenin, küfürle ve argoyla aşağılanması ve değersizleştirilmesi, onun ve yaptıklarının kayda değer olmadığına dair bir savunma mekanizmasını da içermektedir. Aşağılamalarla kişinin incinen onuru korunmaya ve tamir edilmeye çalışılır.¹¹³

İntikamla ilgili örgütsel çalışmaların önemli isimlerinden Bies ve Tripp (2009) yaptıkları araştırmada insanların şu nedenlerden dolayı intikamı kötü ve irrasyonel olarak değerlendirdiklerini bulmuşlardır:¹¹⁴

- Profesyonel değildir,
- Çok riskli ve tahmin edilemezdir,
- Orantısız olarak zarar verir,
- Masum seyircilere zarar verebilir,
- Suçlunun yeniden misilleme yapmasına sebep olur,
- Sorunu çözümsüz bırakır.

¹¹² Elias Canetti, *Kitle ve İktidar*, (Çev.: Gülşat Aygen), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1998, s. 408–409.

¹¹³ Bostancı, *a.g.m.*, s. 261.

¹¹⁴ Thomas M. Tripp, Robert J. Bies, *Getting Even The Truth About Workplace Revenge and How to Stop it*, First Edition, USA, San Francisco, 2009, s. 162.

Özetle intikam irrasyoneldir. Bostancı'nın (2011) da belirttiği gibi; “öfke ve nefretin puslu görüşünde, intikam adına çeşitli eylemlerde bulunur insan, “kin”in akli mantığı yoktur çoğu zaman, çünkü bir hayvan gibidir *kin*; büyütülür, beslenir, güdülür, tutulur ve *bağlanır*.” İntikam geçmişe yönelikken akılsallık ileriye yöneliktir.

1.7. İntikamın Davranışsal Özellikleri

İntikamla ilgili konular üzerine araştırmalar bu tür davranışların nedeni olarak temel olarak yüklemeler ya da adalet yargıları gibi bilişsel değişkenlere odaklanmıştır. Aşağıda örgütsel düzeyde intikam davranışının başlıca özellikleri açıklanmıştır.

- *İntikam Kışkırtılmıştır*: Bies Tripp (2005) intikamın kışkırtılmış bir davranış olduğunu, başlıca kışkırtma kaynaklarının ise, (a) hedefe engel olma, (b) kuralların, normların, ve sözlerin ihlali, (c) konum ve güç küçültmeden oluştuğunu belirtmektedir. Son iki kışkırtma kaynağı adaletsizlik anlayışından doğarken, hedefe engel olma her zaman bir adalet olayı olmayabilir.^{115,116}

- *Duygular İntikamda Biçimsel Öğelerdir*: Birçok intikam davranışı çalışması, biçimsel öğe olarak tek bir duyguya, öfkeye odaklanmışlardır ancak intikam duygularının çok daha zengin koşullar ve çeşitli yönlerden oluştuğu belirtilmektedir. Bu yönler şunlardır: ihlal algısı, çaresizlik hissi, yoğunluk ve kalıcılık.^{117,118}

- *İntikamın Bir Mantığı ve Ahlâkı Vardır*: İntikamın kendi ahlaki emirlerinin olduğuna dair de açık ve tutarlı kanıtlar vardır İlk olarak, intikam birçok durumda algılanmış bir haksızlığa karşılıktır. İkincisi, intikam en sık, adaleti yerine getirme niyetiyle yapılır. Örneğin intikam alma sürecinde insanlar “doğru şeyi yaptıklarına” ve “adaleti yerine getirdiklerine” güçlü bir şekilde inandıklarını bildirirler. Üçüncü olarak, intikam kişinin kendi yararına hizmet ederken genellikle başkalarının yararına da hizmet

¹¹⁵ Robert J. Bies, , Thomas M. Tripp, *The Study of Revenge in the Workplace: Conceptual, Ideological, and Empirical Issues*, (Ed.: Fox, Suzy, Spector, Paul E.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. (pp. 65-81), Washington, DC, US: American Psychological Association, (2005).

¹¹⁶ Oded Löwenheim , Gadi Heimann, “Revenge in International Politics”, *Security Studies*, 2008, c. 17, p. 685–724.

¹¹⁷ Bies ve Tripp, *a.g.e.*, 2005, p. 65-81.

¹¹⁸ Löwenheim -Heimann, *a.g.m.*, p. 685–724.

eder ve genellikle ahlaki anlamda haklılaştırılmıştır. Adalet mantığı intikam için güçlü bir güdülenme ve aklama olabilir.¹¹⁹ Yukarıda intikam davranışının ortaya çıkış ve sergileniş özelliklerine yer verilmiştir. Aşağıda ise bu davranışı sergileyen intikamcının özellikleri sıralanmıştır.

- *Maddi Bedellere Düşük Duyarlılık*: İntikamcılar, caydırmayı değil bastırmayı hedeflediği için, yüksek risklere girmeye ya da hatırı sayılır miktarda maddi bedele katlanmaya razıdırlar. Bu bedeller başta uğranan kayıptan önemli ölçüde yüksek olsa ya da misilleme bir karşı-intikam sarmalı ateşleyebildiğinde bile böyle olur.¹²⁰

- *İntikam Uzun Ömürlüdür*: İntikam alanlar, çok uzun süreçlerde intikam planı yapabilirler. Francis Bacon intikamcının “diğer türlü iyileşecek ve iyi işleyecek yaralarını açık tuttuğunu” yazar. Genellikle zaman içinde yok olan “basit” öfkenin aksine, intikam arzusu zaman geçtikçe aynı kalır hatta şiddetlenebilir. İntikam arzusu geniş süreçlere yayıldığı zaman, intikamcının varoluşunu bizzat tanımlayabilir.¹²¹

- *İntikamda Açıklık Esastır*: İntikamcılar, intikamlarıyla gurur duyarlar. Hedeflerinin, intikamın alındığını ve neden alındığını bilmesini isterler. Fakat bu iletişim aslında intikamcıların kendi faydaları içindir: intikamdaki açıklığın hedefin acısını arttırdığına inanıldığı için, intikamcıların geçmişle barışmaları esas olmaktadır.¹²²

¹¹⁹ Bies ve Tripp, *a.g.e.*, p. 65-81

¹²⁰ Löwenheim-Heimann, *a.g.m.*, p. 685-724.

¹²¹ Löwenheim-Heimann, *a.g.m.*, p. 685-724.

¹²² Löwenheim-Heimann, *a.g.m.*, p. 685-724.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İNTİKAM

2.1. Örgütsel İntikam ve Örgütsel Davranış Olarak İfade Edilişi

Geçmişte çalışma ortamlarının rasyonel ilkelerle yönetildiği kanısının yerleşmiş olması, işyerlerinde duyguların uzunca süre ihmal edilmesine yol açmıştır. Duyguların işyerlerinde uzunca bir süre işyerinde inceleme alanı yapılmaması aşağıdaki gibi sıralanabilir;¹²³

- Kariyer yaşamının rasyonel ve mantıksal bir yaşam olarak algılanması,
- Duyguların kariyer yaşantısında ve etkin karar almada bir zayıflık olarak görülmesi,
- Duyguları ölçmenin zorluğu,
- Duyguların işyerinde hem neden hem de sonuç değişkenleri olarak yer alması,
- Duygunun kendi doğasında var olan, etki alanı sıklığı ve yoğunluğu hakkında genel bir sonuca ulaşmanın güçlüğü.

Örgütlerde çoğu zaman var olan ancak çoğunlukla önemsenmemiş, konuşulmaktan çekinilmiş insan ilişkilerinden kaynaklanan pek çok sorun gözlenmektedir. Örgütlerde gizli, algılanan, hissedilen ancak sonucunda açığa çıkan çatışmalar işgörenler üzerinde stres yaratmaktadır. Gelişmekte olan ve gelişmenin gerektirdiği rekabet koşullarında uyum sağlamaya çalışan örgütlerdeki bireylerde çatışmalar yaygınlaşmaktadır.¹²⁴

İşyeri intikamı üzerine yapılan araştırmalar eylemin açık-gizli ya da doğrudan-dolaylı boyutlarına odaklanmıştır. Örneğin, bir dizi keşfedici çalışmada, Baron ve Neuman (1996) çeşitli kurumların tam zamanlı çalışanlarından, işyerinde çeşitli saldırgan eylemlerde gözlemci, uygulayıcı, ya da kurban olma sıklıklarını rapor

¹²³ Şebnem Aslan, *Kariyer Yönetiminde Duyguların ve Duysal Zekanın Rolü*, (Ed.: M. Şerif Şimşek-Adnan Çelik), *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar-Seçme Yazılar*, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2008, s. 209.

¹²⁴ Enver Özkalp-Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2011, s. 613.

etmelerini istemişlerdir. Eylemleri örtük ya da açık kategorilerine ayırıp, detaylı olarak ne kadar pasif-aktif, sözlü-fiziksel ya da doğrudan-dolaylı olduklarına göre ayırmışlardır. Daha sonra, Baron ve arkadaşları (1999) hem örtük hem de açık eylemleri üç kategoriye ayırmışlardır.¹²⁵

1. *Düşmanlık İfadeleri*; doğasında temel olarak sözlü ya da sembolik olan davranışlar örneğin, diğerlerini aşağılamak ya da hedefin arkasından konuşmak.
2. *Engelleme politikası*; hedefin performansını engellemek veya ayak bağı olmak üzere tasarlanmış davranışlar. Örneğin, telefon çağrılarına dönme ya da hatırlatmalara karşılık vermede başarısız olmak, bilgi aktarımında başarısız olmak, hedef için önemli olan eylemlere müdahale etmek.
3. *Açık saldırganlık*; tipik olarak ‘işyeri şiddeti’ başlığı altında ele alınan davranışlar Örneğin, fiziksel saldırı, hırsızlık ya da mülkiyete zarar verme, fiziksel şiddet tehditleri.

Baron ve arkadaşlarının çalışmalarının birçoğu sadece işyeri saldırganlığı olarak kavramlaştırılsa da, eylemlerin birçoğu açıkça intikam davranışlarıdır. Tanık olunan ve deneyimlenen saldırgan davranışlar artan çeşitlilik, yönetimde değişiklikler, ödeme kesintileri ya da donmalar ve yarı zamanlıların kullanımı gibi işyeri değişiklikleriyle doğru orantılı bulunmuştur. Katılımcıların yükselen adaletsizlik algısı arttıkça tüm saldırganlık eylemlerinin sıklığı da artmıştır. Başka bir deyişle, bu eylemler intikam olarak sınıflandırılmaktadır çünkü onlar tipik olarak bir takım üçüncü taraflar tarafından yapıldığı hissedilen bir yanlışa karşılık olarak kullanılmaktadırlar. Her durumda intikam kurumlar, gruplar ya da bireylere yöneltilebilir. Bu konudaki araştırmaların birçoğu intikamın kişilerarası bağlamda görülenine odaklanmıştır. İlk incelemeler doğasında temel olarak tanımlayıcı olmuştur ve intikam eylemlerinin kişilerarası ilişkilerde görüleninin çeşitlerini ortaya çıkarmaya yönelik olmuştur.¹²⁶

Yukarda bahsedilen çalışma intikamı işyeri saldırganlığı altında değerlendirirken, Bies ve Tripp (2005) intikam ve benzer yapıların “işyeri saldırganlığı”nın kavramsal şemsiyesi altına daha yanlış bir şekilde yerleştiğini de

¹²⁵ Stephen Yoshimura, *The Communication of Revenge: On the Viciousness, Virtues, and Vitality of Vengeful Behavior in Interpersonal Relationships*, (Ed.: Brian H. Spitzberg, William R. Cupach), *The Dark Side Interpersonal Communication*, Second Edition, Edited by, Brian H. Spitzberg, William R. Cupach, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2007 Mahwah, New Jersey London, Taylor & Francis, www.eBookstore.tandf.co.uk. p. 287.

¹²⁶ Yoshimura, a.g.e., s. 287.

savunmaktadır. İşyeri intikamının, diğer işyeri saldırganlık yapılarından benzersiz şekilde farklılık gösterdiğini belirtmektedirler. Yazarlar, “*İntikam bir taraftan sözelden fiziksele, gizliden açığa, dolaylıdan doğrudana ve kişilerarası yönelimliden kurum yönelimliye uzanan geniş kapsamlı saldırgan davranışı içerirken, öte yandan bahsedilen her bir saldırgan davranışı tek bir amaçta toplar.*” demektedirler.¹²⁷

İntikam her zaman, hatta belki genellikle, hiçbir intikam güdüsü olmayan yarışmacılık, sadist içgüdüler ya da dikkatsizlikten kaynaklanan “kaba davranış”larla aynı şey değildir. İntikam, saldırganlığa daha çok saldırganlıkla yaklaşmaya kışkırtılmış hissedenlerle ilgili değil, saldırganlık arayışı içinde olanlarla ilgili olan “zorbalık”la aynı şey değildir. İntikam, ister kuralcı sapkınlık, ister istatistiksel sapkınlık olsun, “sapkınlık”la aynı şey değildir. Birçok bağlamda, hukuki uyuşmazlık ve bazen istismarcı müşteriler, iş arkadaşları ya da patronlar gibi, intikam kuralcıdır. Diğer birçok bağlamda intikam yaygındır: Birçok kritik vaka çalışmalarında, katılımcıların %10’dan daha azının aklına intikam almak istedikleri bir zaman gelmemiştir. İntikam, “*Örgütsel Misilleme Davranışları*” (Organizational Retaliatory Behaviors, ORB) ile bile aynı şey değildir. Örgütsel misilleme davranışı, kurumun kendisini hedef almış intikam güdülü saldırganlıktır. İntikam, kuruma yönelik davranışların yanında kişilerarası davranışları da içine alır. Örgütsel intikamı eşsiz yapan şey örgütsel misilleme davranışından farklı olarak *kişilerarası saldırganlığı* incelemesidir. ORB gibi, ama sapkınlık, kabalık, zorbalık ve istismardan farklı olarak intikam, algılanan işyeri *haksızlıklarına olan tepkilerle* ilgilidir. İntikam güdümlü saldırganlık çalışmaları, bu tür saldırganlığın her zaman işlevsiz ve ayıklanması gereken bir şey olduğunu varsaymamaktadır. İntikamın genellikle başkalarına zarar vermek yerine onlara yardım etmek niyetinde olduğunu ve bu amaca genellikle ulaşıldığını göstermiştir.¹²⁸

İntikam temel insani bir dürtü ve sosyal davranışın güçlü bir motivatörüdür. Algılanan yanlış karşılığında verilen zarar ve eziyet olarak tanımlanmakta olan intikam saldırganlığın birincil sebebi olarak gösterilmektedir. İntikam, hemen her zaman yoğun öfkenin eşlik ettiği ve genellikle mağdurun zararını yansıttığı bir periyod olarak cereyan eder. İnsanların intikam peşinde olmasının birçok nedeni olmasına rağmen altta yatan birincil neden, adalet ve hakkaniyeti aramak olabilir. Çalışmalar genellikle intikamın

¹²⁷ Bies ve Tripp, *a.g.e.*, p. 66-85.

¹²⁸ Bies ve Tripp, *a.g.e.*, p. 66-85.

örgütsel düzeyde nasıl yönlendirilmesi gerektiği üzerinde dururken kişilere karşı intikam davranışları da ortaya çıkabilmektedir. En sık kişilerarası ilişkiler düzeyinde ortaya çıkmasının nedeni en sık adaletsizlik deneyimlerinin bu boyutta olmasındandır.¹²⁹

İntikam davranışı ya da eylemi doğrudan ya da dolaylı olarak zalimlere suçlarının bir bölümü ile ilgili olarak zarar vermektir. Bunu jeopolitik sahnede bile gözlemlemek olasıdır. İnsanlığın en kötü çatışmalarının altında bile bu arzu yattığını kabul etmek mümkündür. Buna rağmen örgütler içinde yaşanan intikam yaygın olarak kamuoyuna duyurulmaması, yaşanmadığı anlamına gelmemektedir. Ulusal İş Güvenliği ve Sağlığı Enstitüsü (The National Institute for Occupational Safety and Health, NIOSH) verilerine göre her yıl bir milyon çalışan işinde saldırıya uğramaktadır. Elbette tüm bu olaylar intikam olmasa da doğasında intikam vardır. İntikam arzusu bulunan olgular ise şöyledir;¹³⁰

- Üretime karşı davranışlar,
- Çalışan hırsızlığı,
- Antisosyal davranış,
- İşyerinde saldırganlık,
- Sabotaj,
- Şiddet.

Bu alandaki hızlı gelişmelere karşın, örgütsel intikam literatürünün batılı örneklerle odaklanmış olması ve sınırlanması önemlidir. Andersson ve Pearson (1999) hâlâ “Saldırganlık nasıl kontrolden çıkıyor?” diye sorarken Bies ve Tripp (1996) “Çalışanlar adaletsiz muamele gördükleri zaman ne yapıyorlar?” diye sorarak intikamı vurgulamaktadırlar.

¹²⁹ Murray Bradfield, Karl Aquino, “The Effects of Blame Attributions and Offender Likableness on Forgiveness and Revenge in the Workplace”, *Journal of Management*, 1999, c.25. S.5, s. 607-631.

¹³⁰ Gary Shteynberg, “The Cultural Psychology of Revenge in The Unites States And South Korea, University of Maryland”, College Park Master of the Arts, 2005 <http://drum.lib.umd.edu/bitstream/1903/2538/1/umi-umd-2422.pdf> (01.09.2012).

2.2. Örgütsel İntikamın Ortaya Çıkış Biçimleri

Örgütsel yaşam, bireylerin gündelik yaşamlarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Örgütlerde kendi amaçlarına ulaşmaya çalışan bireyler aynı zamanda örgütlerinin de amaçlarına ulaşması için çalıştıklarının farkındadır. Örgütle birey arasında psikolojik bir anlaşma vardır. Her iki taraf da bu anlaşmaya sadık kaldıklarında örgütsel yaşamdaki sorunlar nispeten azalmaktadır. Ne var ki, bu anlaşmaya rağmen örgütlerde şiddete varan çatışmalar, saldırgan davranışlar, yoğun stres ve neticesinde sabotaj gibi davranışsal sorunlar (sapkın davranışlar) çeşitli nedenlerle kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu tür sapkın davranışların hem bireysel hem de örgütsel nedenleri olduğu bilinmektedir. Nedeni ne olursa olsun, sapkın davranışlar örgütsel yaşamın kalitesini, bireylerin motivasyonunu, moralini, bağlılığını ve tatminini olumsuz etkileyecektir.¹³¹

Örgütlerde birey intikam almaya karar verdikten sonra bunu nasıl gerçekleştireceği kararıyla karşı karşıya kalır. Çok az çalışma mukaddem faktörlerden herhangi birini belirli davranışlara bağlamıştır fakat intikam üzerine yapılan araştırmalar sadece intikam eylemiyle ilgili iki önemli içgörü sağlamaktadır. Birincisi, intikam belli davranışlarda açıkça gözlenebilir. Araştırmalar işyerindeki, hapishanelerdeki, romantik ilişkilerdeki ve günlük etkileşimlerdeki belli davranışların altında yatan intikamcı güdülerin varlığını açığa çıkarmıştır. İkincisi, intikam farklı bağlamlarda eşsiz ama organize yollarla aktarılır. Bazı araştırmalar intikam eylemlerini açık-gizli ya da doğrudan-dolaylı boyutlarına göre sınıflama eğilimi gösterirken, diğer araştırmalar çeşitli intikam eylemlerinin tiplerini tasnif etmişlerdir.¹³²

Araştırmalar göstermektedir ki, intikam örgütlerde rutin davranışlardan biridir. Literatürde intikam niyeti ve davranışıyla ilgili *saldırgan davranışlar, sabotaj, hırsızlık, kundakçılık, görevi ihmal davranışları* arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirtilmektedir.¹³³ Terris ve Jones (1982), çalışan hırsızlığını intikam nedenlerinden biri

¹³¹ Mahmut Özdevecioğlu-Suat, Aksoy, “Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005, c. 6, S.1, s. 95–109.

¹³² Yoshimura, *a.g.e.*, s. 287.

¹³³ Mahmut Özdevecioğlu-Mahmut Akın, Yasemin Kaya, “Örgütlerde Duygusal Yaratıcılık İntikam Niyeti Ve Affetme Eğimi Arasındaki İlişkiler”. *19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 26–28 Mayıs 2011, s. 486.

olarak değerlendirmekte, Criono (1994) ise “örgütsel sabotaj eylemlerini sıklıkla intikam motive etmektedir” diye belirtmektedir.¹³⁴

Bunların yanı sıra örgütsel intikam literatürüne önemli katkı sağlamış olan Bies ve Tripp (2009) yaptıkları geniş kapsamlı örgüt içi çalışmalarda başlıca örgüt içi intikam formları olarak şunları tespit etmişlerdir¹³⁵:

- Sosyal ilişkilerin dondurulması,
- Özel çatışma (kapalı kapılar ardında),
- Yüz yüze hesaplaşma,
- Yardım reddi (pasif saldırgan davranış),
- Ayrılma ya da işi bırakma,
- Kötü performans gösterme,

Aşağıda literatürde en sık intikam davranışı olarak nitelendirilen davranış şekillerinden bazıları sıralanmıştır.

2.2.1. Amaç/Üretim Karşıtı Davranışlar

Amaç karşıtı işyeri davranışları en genel düzeyde, örgüt mensubunun, örgütün meşru çıkarlarına aykırı olan kasıtlı davranışlarıdır. Amaç karşıtı davranışları, geniş bir dizi alanı kapsamaktadır. Literatürde 87 farklı amaç karşıtı davranış tanımlanmıştır. Aşağıda amaç karşıtı davranışlara dâhil olan bir dizi davranış yer almaktadır:¹³⁶

- Hırsızlık ve benzeri davranışlar (para ve mal çalmak, mal ve hizmetlerin hediye edilmesi, çalışanlara tanınan indirimın kötüye kullanılması),
- Mülkiyete zarar verme (tahrip etme, zarar verme, malları imha etme, üretimi baltalama),
- Bilginin kötüye kullanılması (gizli bilgileri açığa çıkarma, kayıтта sahtecilik),

¹³⁴ Bradfield, Aquino, *a.g.m.* s. 607–631.

¹³⁵ Thomas M. Tripp, Robert J. Bies, *Getting Even The Truth About Workplace Revenge and How To Stop it*, , Fisrt Edition, USA, San Francisco, 2009, s. 35

¹³⁶ Paul R. Sackett, Cynthia J. De Vore , *İş Yerinde Amaç Karşıtı Davranışlar, Endüstri İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, 1. Cilt, Personel Psikolojisi (Ed.: Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran) Literatür Yayınları, Birinci Basım, 2009, s. 180.

- Zaman ve kaynakların kötüye kullanılması (zaman israfı, çalışma vakitlerinde özel işlerle uğraşma),
- Güvenliğe riayet etmeden davranma (güvenlik önlemlerine riayet etmeme, güvenlik önlemlerini öğrenmeme),
- İşe devam konusunda yetersizlik (özürsüz işe devamsızlık ve geç kalma, hastalık izninin kötüye kullanılması),
- Düşük çalışma kalitesi (kasıtlı olarak yavaş ve baştan savma çalışma),
- Alkol kullanımı (işte alkol kullanılması, işe alkollü gelme),
- Uygunsuz sözler sarf etme (iş arkadaşlarına sözle taciz),
- Uygunsuz fiziki davranışlar (iş arkadaşlarına fiziksel saldırı, cinsel taciz).

Araştırmacılar amaç karşıtı davranışların iki büyük kategoride gruplandırılabilceğini öne sürmektedirler. Bu kategorilerden ilki işverene ait varlıkların kötüye kullanılmasını içeren “*mülkiyete yönelik sapkınlık*” tır. İkincisi de “*üretime yönelik sapkınlık*”tır.¹³⁷

Üretime karşı davranışlar (ÜKD) (Counterproductive Work Behaviors, CWB), çalışanın bir kuruluşa ya da onun üyelerine zarar verme amacı güden davranışlarını ifade eder (örneğin hırsızlık, sabotaj, saldırganlık ve mazeretsiz olarak görevde bulunmama). Bu nedenle, üretime karşı davranış performansın olumsuz bir tarafı olarak görülmektedir. Üretime karşı davranış, araştırmacıların dikkatini çekmiştir çünkü bu tür davranışlar genellikle her örgütte bulunur ve verimlilik kaybı, yüksek sigorta ve istihdam masrafı, yükselen personel değişim hızı ve iş baskısında artış şeklinde kayda değer ölçüde olumsuz sonuçlar doğurur. Schmitt ve arkadaşlarının (2003) öne sürdüğü gibi, “bu davranışlardan bazılarının muhtemel bireysel, toplumsal ve ekonomik bedellerinin muazzamlığı göz önünde bulundurulursa, iş performansının bu alanındaki araştırmalar kesinlikle geç bile kalmıştır”.¹³⁸

¹³⁷ Sackett, Vore , *a.g.e.*, s. 180.

¹³⁸ Hung Tsang-Kai, Chi Nai-Wen, Lu Wan-Lin, “Exploring the Relationships Between Perceived Coworker Loafing and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of a Revenge Motive”, *Journal of Business and Psychology*, 2009, c. 24, p. 257–270.

2.2.1.1. Bireyler Arası Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

Bu tür davranışlar bireylerin kendi aralarında olan ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar zaman zaman birbirlerine karşı kötü niyetli davranmaktadırlar. Bu durum çalışanın bilinçaltında yer alan veya bastırılmış duyguların ortaya çıkması sonucu gerçekleşmektedir. Çalışanlar arası ayrımcılık ve kötü niyet onların iş performansına yansımaktadır. Bireyler arası iş karşıtı davranışlar, düşük performans, iş molalarının kötüye kullanılması, hırsızlık, şakalaşmak, eğlenmek, lekelemek, küfretmek, kaba ve ırksal davranma gibi davranışlar olarak görülmektedir. Örgüt üyelerinin örgütsel değer ve normlara ters düşerek kişisel çıkarlarını örgütsel çıkarların üzerinde tutmalarıdır.¹³⁹

2.2.1.2. Örgütsel Boyutta Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

Örgütsel boyutta üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütün bütününe amaç ve hedeflerine yönelik kolektif olumsuz davranışlardır. Örgütlerde olumsuz davranışlar, çalışma psikolojisi, örgütsel davranış ve eğitim literatürlerinde ele alınmaktadır. Örgütsel davranış literatüründe ise, örgütsel ve durumsal etmenlere daha fazla odaklanılmaktadır. Buna göre, kullanılan kavramlar işyeri sapkınlığı, asosyal davranış, istenmeyen örgütsel davranış, saldırganlık, misilleme davranışları ve itaatsizlik olarak sayılabilir.¹⁴⁰

İntikam fantezisi ya da arzusu örgütsel bir *düşünülmemiş bilinen* olabilir, bir seviyede bilinmektedir ama asla düşünülmemiş ya da sözcüklere dökülmemiştir ve dolayısıyla üzerinde kafa yormaya müsait değildir. Bu, intikamın neden büyük ölçüde kurumlardan göç ettiğini ve bunun yerine müşterilerin ve rakiplerin çevresine yansıtıldığını açıklar. Acı çekmekten kaçınmak ve kendilerini deneyimlenmiş bir yanıltan korumak için misilleme fantezisi ve intikam tarafından güdülenen rol sahipleri genellikle çözülemez bir ikileme karşı karşıya kalırlar. Ağır bir şekilde cezalandırılma, hatta yönetim tarafından kovulma riski, kuruma karşı misillemeye eşlik ettiği için, intikam fantezisi, hatta intikamcı düşünceleri aklında bulundurma fikri bile kişinin geçimini sağlamasını tehlikeye sokabilir. Açıkça ya da doğrudan eylemle intikam almak

¹³⁹ Yavuz Demirel, “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar 2009, Yıl:8, S. 15, s. 123.

¹⁴⁰ Demirel a.g.m., s. 123.

istemenin fazla tehlikeli olması inancı ya da deneyimi çalışanların örgüte bağlılıklarını ve katkılarını, rollerinde kendilerinden talep edilenin en azına indirmek için bilinçli ya da bilinçdışı kararlar almaya yöneltebilir.¹⁴¹

2.2.2. Çalışan Hırsızlığı

Örgüt içindeki bireyleri zarara uğratmak, onlara maddi zararlar vermek amacıyla hedef alınan bireylerin sahip olduğu bir takım eşyaları çalmak veya saklamaktır. Genellikle bireylerin, iş eşyaları, özel eşyaları, önlük, kalem, çanta, teknik alet veya edevat gibi eşyaları çalınmakta veya gizlenmektedir.¹⁴² %75'e varan oranda çalışanların hırsızlık, sabotaj, mazeretsiz olarak görevde bulunmama ve barbarlık türü davranışlarda bulunduğu tahmin edilmektedir ve bu tür davranışlar hayli maliyetlidir. Bu durum ABD Perakende Endüstrisine yılda 15 milyon dolara mal olmaktadır. Diğer kurnazca “kötü davranış” türlerinin de hem kurumlara hem de üyelerine ekonomik ve psikolojik bedellere yol açması muhtemeldir. Örneğin çalışanlar kasıtlı olarak zaman öldürdüğünde ya da amirlerinin yönergelerini göz ardı ettiğinde, iş performansı ve çalışanlar arasındaki işbirliği bozulmaya meyilli olur. Üretime karşı davranış, kurum üyelerinin, kurumun meşru menfaatlerine ters düşen davranışlarını tanımlar. Algılanan adaletsizlik ve üretime karşı davranış arasında doğrusal bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ancak çeşitli adalet türlerinin üretime karşı davranış üzerinde daha fazla ya da daha az etkili oluşu hakkında pek araştırma sonucu bulunmamaktadır.¹⁴³

Birçok araştırmaya konu olan çalışan hırsızlığı, farklı açılardan yaklaşılsa da temelde suç kapsamına giren bir davranıştır. Genel olarak, literatürde örgüt içinde suç ve sabote edici tutumlar çalışma alanında, saldırgan davranışlar (anti sosyal tavırlar, dedikodu, ürüne zarar veren, mala zarar veren, vs.) niteliğinde olduğu kabul

¹⁴¹ Sievers, Mersky, *a.g.m.*, p. 241-259.

¹⁴² Mustafa Karaca, “Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlara Maruz Kalma ve Mağdurların Kişiliğiyle İlişkisi: Kayseri’de İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2007, s. 38.

¹⁴³ David A. Jones, “Getting Even With One’s Supervisor And One’s Organization: Relationships Among Types Of Injustice, Desires For Revenge, And Counterproductive Work Behaviors.” *Journal of Organizational Behavior*, 2009, c. 30, s. 525–542.

edildiğinden hırsızlığın ucu da organizasyon içinde saldırgan davranışlara dayanmaktadır.¹⁴⁴

İşyerinde hırsızlık davranışında bulunanlar genellikle kendilerini haklı görerek, yaptıklarını meşrulaştırır ve karşılarındakinin bunu hak ettiğini düşünürler. Onlar için bu meşru, haklı bir davranıştır. Shepard ve Durston'a göre işyerinde hırsızlığın önemli nedenleri: İşletmeye karşı sadakatsizlik ve sorumsuzluk ve işe karşı memnuniyetsizlik ve ilgisizliktir.¹⁴⁵

Çalışan hırsızlığı birçok farklı sebebe sahip olmasına rağmen, etkili sebeplerden biri olarak, algılanan adaletsizlik, genel kabul görmektedir. Araştırmalara göre, özellikle çalışan düşük maaş aldığını hissettiğinde, işletme varlıklarını çalma eğilimi artmaktadır. Çalışanlar, işyerinde uygulanan adaletsizlik olarak algıladıkları sapkın davranışlara karşılık vermeye meyillidirler.¹⁴⁶

2.2.3. Sabotaj

İş yerinde sabotaj davranışı, kişinin kendi çıkarları için örgütün üretimine zarar verme, geciktirme, yavaşlatma, çalışma ilişkilerini bozma ve hasar vermeyi amaçlamaktadır.^{147,148} Yapılan araştırmalar sabotajı bireyin çevresine gösterdiği rasyonel bir reaksiyon olarak kavramsallaştırmaktadır.¹⁴⁹ Sabotajla ilgili literatür incelendiğinde genel olarak sabotajın beş temel nedene dayandırıldığı görülmektedir. Bunlar; güçsüzlük, hayal kırıklığı, işleri kolaylaştırma düşüncesi, sıkıntı veya eğlence düşüncesi, örgüt içi adaletsizliklerdir.¹⁵⁰

Sabotaja ilişkin yapılan pek çok çalışma, sabotaj nedenleri ve yöntemleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Sabotaj eğilimi içerisinde olan çalışanların örgütün gizli bir düşmanı

¹⁴⁴ Emine Başak Yücel, "Örgütlerde Saldırgan Davranışlar: Nitel Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2008, s. 56.

¹⁴⁵ Yücel, a. g.t., s. 57.

¹⁴⁶ Yücel, a. g.t., s. 57.

¹⁴⁷ Micheal. D. Crino, "Employee Sabotage: A Random or Preventable Phenomenon?" *Journal of Managerial Issues*, 1994, 6, p. 312.

¹⁴⁸ Maureen L. Ambrose, Mark A. Seabright, Marshall Schminke, "Sabotage in The Workplace: The Role of Organizational Injustice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2002, 89, p. 948.

¹⁴⁹ Ambrose, Seabright, Schminke, a.g.m., s. 948.

¹⁵⁰ Özdevecioğlu, Aksoy, a.g.m., s. 98.

olduğu ve bu çalışanların intikam alma, tembellik, misilleme (çalışanın kendine kötü davranıldığı hissine kapılarak öç alma eğilimi içerisinde olması) gibi olumsuz davranışların örgüt içerisinde yayılmasına neden oldukları belirtilmektedir. Çalışanların beklentilerinin karşılanmadığı algısına sahip olması gibi nedenlerden dolayı çalışanların sabotaj eğilimi içerisinde bulundukları ve bir kısım sabotaj eylemlerinin de finansal kazanç elde etme amacı güttüğü görülmektedir. Ancak yapılan çalışmalarda da genel anlamda sabotaj davranışları içerisinde bulunan çalışanların büyük çoğunluğunun temel amacının yönetsel politika ya da kişisel faaliyetlere yönelik bir intikam alma eğiliminde olduğu ifade edilmektedir. Ancak sabotaj davranışı, çok çeşitli nedenlerden ötürü gözlenebilmesi son derece güç olan bir davranış biçimidir. Bununla birlikte literatürde başlıca sabotaj türleri üç alt kategoride incelenmektedir.¹⁵¹

- 1.*Tahrip*: Bu tür sabotajda makineleri, araç ve gereçleri, eşyaları tahrip etmeye veya insanlara fiziki veya psikolojik olarak zarar vermeye yönelik sabotajlar söz konusudur.
- 2.*Faaliyetsizlik*: Çalışmamak, başkalarını da çalıştırmamak, verilen görevleri yapmamak, eksik yapmak, sorumluluk almaya karşı isteksizliktir.
- 3.*Gereksiz Sarfiyat*: Hammaddeyi, enerjiyi, suyu, malzemeyi, zamanı veya yarı mamulü gereksiz yere sarf etmektir.

Adler “suça yol açan ihmal” kategorisi altında toplanan davranışlarda, düşmanca duyguların çok iyi bir şekilde gizlendiğini belirtmektedir. *“İnsanlara ya da mal mülke karşı böyle bir suça yol açan ihmal davranışı göstermek, ihmalci kimsenin, sosyal duygunun gerektirmiş olduğu her türlü düşünce ve kaygıyı gözden kaçırmış olması demektir. Bu sorunun hukuki görüşleri, bitip tükenmeyen tartışmalara rağmen, hiçbir zaman tatmin edici bir şekilde aydınlatılamamıştır. Suça yol açan ihmal kategorisine giren bir hareketin suçla aynı olmadığı açıktır. İş hayatı, ihmalle düşmanca duygular arasındaki benzerliği gözden kaçırmamıza özellikle elverişlidir. Çalışanlar rakiplerinin mutluluğu ile çok az ilgilenirler; ya da bu derece gerekli bulduğumuz sosyal duygu ile pek ilgilenmezler. (...) En iyi niyetlerle hareket edenler bile, iş hayatının baskısı altında ellerinden geldiği kadar kendilerini korumak*

¹⁵¹ Füsün Çınar Altıntaş, “Kişiliğin Algılanan Örgütsel Sabotaj Davranışları Üzerindeki Etkisi”, *H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, c. 27, S.1, s. 95–111.

zorundadırlar. Böyle bir kendini korumanın genellikle başka birine zarar verme ile birlikte gittiğini gözden geçiririz.”¹⁵²

2.2.4. Dedikodu

Örgütsel düzeyde intikam davranışının ortaya çıkış biçimlerinden biri de örgüt içinde dedikodu ve söylenti yayarak intikam alınmasıdır. Aşağıdaki tabloda dedikodu ve söylentilerin yarattığı olumlu ve olumsuz etkiler birlikte açıklanmaktadır.¹⁵³

Tablo 3. Dedikodunun Kişisel ve Örgütsel Sonuçları

KİŞİSEL SONUÇLAR	ÖRGÜTSEL SONUÇLAR
▪ Duyguların ifade edilmesi ve paylaşılması ▪ Diğerlerinin desteğini kazanmak ▪ Belirsizlik ve endişeyi azaltmak ▪ Problem çözmek ve anlam vermek ▪ Diğerleri tarafından kabul edilmek ▪ İtibar ve kendine güvene zarar vermek ▪ Dışlanmak ve kurban edilmek	▪ Organizasyon ya da kişiler hakkında ilgi ve endişelerin açıklanması ▪ Bilgilerin paylaşılması ▪ Örgütsel iletişim ağlarının gelişmesi ▪ İşte ve takımda ilişkilerin kurulması ▪ Örgüt kültürünün yayılması ▪ Değişime direnç oluşması ▪ Yanlış anlama ve direncin meydana gelmesi ▪ Organizasyon içindeki problemlerin gizlenmesi

Kaynak: Eğinli ve Bitirim, 2008.

Dedikodu ve söylentilerin kurumda yayılması önemsenmediğinde, çoğu zaman zehirli bir yapıya bürünerek kişilerarası ilişkileri zedelemekte ve kuruma yönelik dramatik sonuçlar doğurmaktadır. Dedikodu ve söylentilerin yanı sıra, bir kurumda olumsuz ya da olağan dışı davranışlar ve sözsüz iletişim unsurları da toksik iletişim kapsamında değerlendirilmektedir. Bu davranışlara maruz kalan kişilerde geri çekilme, çekinme, işe gelmeme, işe geç gelme gibi birçok farklı tepkinin geliştiği görülmekte ve bunun sonucunda kurumun kalitesi yitirmeye başlanmaktadır. Aynı zamanda ortaya

¹⁵² Adler, a.g.e., s. 376.

¹⁵³ Ayşen Temel Eğinli, Selin Bitirim, “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”. *Selçuk İletişim*, 2008, c. 5, S. 3, s. 132.

çıkan bu tepkiler diğer çalışanları da etkileyerek kurum içinde yaygınlık göstermektedir. Kurumda dedikodu/söylentilerin ve olumsuz davranışların sayısının artarak genel bir iletişim biçimi halini alması ve bu durumun tüm çalışanlar tarafından doğal kabul edilip olumsuz davranışların artması toksik iletişimin etkisinin yayılarak, kurumun iklimini zehirlemeye başladığına işaret etmektedir. Söz konusu edilen zehirli etkiler ilk başta en kolay dağılma yolu olarak dedikodu ve söylentilerle kendini hissettirmektedir.¹⁵⁴

İntikam, öfkenin ateşiyle “vurmak, asmak, kesmek, işkence etmek, ayak kaydırmak, aldatmak” gibi birçok saldırganca ya da sinsice eyleme dönüşür, fakat bazı durumlarda ölüme öldürmeyle, tokada tokatla, kana kanla karşılık veril(e)mediğinde, dilin kendisi bir intikam aracına dönüşür. Ne kadar pasif bir intikam aracı gibi görünse de kelimeler yeri gelir bir hançer gibi iş görür ve bıçak yarasının geçtiği durumlarda dahi gönlü kanatmaya devam eder. Bu yüzdendir ki beddualar, küfürler, dedikodu, iftira ve yalanlar, tehditler, hakaretler, iğnelemeler, alaylar, homurdanma ve söylenmeler, masallar ve şiirler; çeşitli sebeplerle haksızlığa ve adaletsizliğe uğrayanın biricik ve en etkili silahı oluverir, çünkü biliriz ki laf, bıçak gibi sokulabilir; taş gibi atılabilir. “*Dile gelen ele de gelir.*” Kelimeler; oktur, kılıçtır, kalkandır, kurşunu silahın ağzına süren şarjördür, kudrettir, Mevlâna’nın dediği gibi “*Bir söz, bir dünyayı yıkar; ölü tilkileri aslan hâline getirir.*”¹⁵⁵

Yoshimura bir incelenmesinde, 157 erkek ve kadın katılımcıdan “tanıdıkları erkeklerin şu anki ya da eski romantik partnerlerine ‘ödeşmek’ ya da ‘intikam almak’ için yaptığı 5 şeyi ve tanıdıkları kadınların şu anki ya da eski romantik partnerlerine ‘ödeşmek’ ya da ‘intikam almak’ için yaptığı 5 şeyi listelemeleri” istemiştir. Hem erkekler hem de kadınlar arasında en yaygın rapor edilen eylem yeni romantik ya da cinsel ilişki başlatmaktır. Ancak yeni ilişkiye kiminle başlandığı önemli olmaktadır. Yeni ilişki herhangi biri değil -en sık belirtilen kişi- hedefin arkadaşı ya da kardeşi olmaktadır. İntikam alan kişi hedefi sadece yeni bir ilişkiyi başlatarak değil, aynı zamanda o kişinin bir başkasıyla olan ilişkisini baltalayarak da cezalandırmaktadır. Benzer şekilde, bireyler hedefin itibarına leke sürdükleri zaman, bunu bireyin dedikodusunu, tipik olarak hedefin cinselliği hakkında, başkalarıyla paylaşarak yapmaktadırlar. Başkalarıyla bu tür bilgileri paylaşarak sadece hedefin gelecekte yeni

¹⁵⁴ Eğinli, Bitirim, *a.g.e.*, s. 124.

¹⁵⁵ Bostancı, *a.g.m.*, s. 257.

ilişkiler kurma şansını azaltmakla kalmıyor, aynı zamanda diğerlerini potansiyel olarak kendilerini sevdirmek suretiyle kendi sosyal ağlarını da genişletmektedirler.¹⁵⁶

İster zalime ister mazluma yönelsin, iftira atmanın arka planında, hırsından, öfkesinden ya da kıskançlığından kendi kendini yiyen biri vardır. İçindeki öfkeyi, nefreti ve azgınca depreşen kıskançlığını doyurmak adına, tıpkı dedikoduda olduğu gibi topluma karışır ve sözün ilk kurşununu sıkır. Sonra da kurşunun adres adres dolaşıp hep aynı kişiyi vurmasını seyrederek içindeki öfke denizini dindirmeye çalışır. Kişi hiç zarar görmediği birine sırf onu kıskandığı, kendi mutsuz ve dargın ruhunun zıttı bir görünüm sergilediği için iftira atabileceği gibi kendisine yapılan haksızlık ya da kötülüğün bedelini ağır bir biçimde ödetmek adına da iftira atma yoluna girebilir.¹⁵⁷

2.3. Örgütsel İntikam Duygusunun Belirleyicileri

Rasyonel olmayan içsel psikolojik güçlerin (bireyler ve grupların) örgütsel strateji, yapı, karar verme, liderlik ve gruplar üzerinde oldukça güçlü bir etkisi vardır. Sözünü ettiğimiz bu içsel psikolojik güçler örgütsel işleyişin de önemli birer belirleyicisi olarak ortaya çıkmaktadırlar. Üst düzey yöneticilerin, liderlerin veya örgütte anahtar rollere sahip üyelerin sahip oldukları normal- normal dışı psikolojik özellikler örgütün işlevselliğinin de önemli bir belirleyicisi olmaktadır. Sahip olunan nevrotik kişilik tarzları, gruplar tarafından paylaşılan temel varsayımlar (özellikle dominant koalisyonların paylaştıkları ortak düşler), aktarım kalıpları, dirençler, ast-üst rol çatışmaları örgütsel performans üzerinde dramatik bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda sözü edilen psikolojik süreçlerin düşüncesizce karar verme, şiddetli ahlaki sorunlar, yetersiz liderlik, uygulamaya geçmesi mümkün görünmeyen stratejiler ve yapısal düzenlemeler şeklinde yansıdığı söylenebilir.¹⁵⁸

İntikam, her şeyin ötesinde, geçmiş odaklıdır. Nietzsche'nin dediği gibi, intikam *"nefsin zamana karşı hastalıklı isteği ve onun 'öyleydi'si'"*dir. Uygulayıcıların kayıpları için telafi aradığı ya da bu tür zararı durdurmak ya da zararın gelecekte devam etmesini önlemek istediği diğer misilleme türlerinin amaçlarının aksine, intikamın en temel

¹⁵⁶ Stephen, *a.g.m.*, s. 287.

¹⁵⁷ Bostancı, *a.g.m.*, s. 265.

¹⁵⁸ Jülide Keskin, "Örgütsel İşlev Bozukluklarına Psikodinamik Yaklaşım ve Niteliksel Bir Araştırma Yöntemi Olarak Psikanaliz", *Journal of Yasar University*, 2011, 21, 6, s. 3505.

hedefi acı vermektir. Bu, intikamın alındığı kişiden maddi bir kâr elde etme ihtimalini yok etmez. Buradaki önemli nokta, amacın acı vermek olmasıdır çünkü zarar veren kişi üzerindeki zarar cezası intikam alan kişide güçlü haz ve doyum duyguları uyandırır. İntikamcılar hedeflerinin sadece fiziksel olarak değil, aynı zamanda duygusal olarak da zarar görmelerini isterler. *Hedefin duygusal acı çekmesi intikamcı için “gerçek bir ziyafet”tir.* Son zamanlardaki beyin araştırmaları bu tür bir acı zararının sadece planlanmasının bile intikamcıya zevk verdiğini gösteriyor.¹⁵⁹

İntikamın, ilk zarar vericiyi ya da zararda rol alan diğer kişileri, intikamcıya daha fazla zarar vermekten vazgeçirmek amacıyla ileriye dönük ve çıkarıcı bir amaca hizmet ettiği söylenebilir. Fakat gelecekteki bir zarardan caydırmak isteyen materyal/chıkarıcı eylemciler, çekilen acının kendisini önemli görmemektedir çünkü o geçmişte kalmıştır. Eğer caydırmak isteyen eylemciler zararın tekrar ortaya çıkmayacağına inanırlarsa, karşılık vermekten kaçınacaklardır. Üstelik onların misillemesinin amacı zarar verene ve üçüncü kişilere zararın tekrarına müsamaha gösterilmeyeceğine dair açık bir mesaj iletmektir. Eğer böyle bir mesaj aktarılamazsa, misilleme anlamsızdır. Caydırma isteyen eylemciler misillemelerinin maddi bedeline duyarlıdırlar, eğer bunlar beklenen yararı aşarsa, misillemeden kaçınırlar. Diğer taraftan intikamcılarının hedefi ise, intikamın kendisidir.¹⁶⁰

İntikam niyetinin kaynağı insanların algıladıkları adaletsizliktir. Yöneticiler örgütlerinde, personelin intikam içerikli niyet ve davranışlar göstermelerini istemiyorlarsa, adalete özen göstermelidirler. Bazı unsurların intikam niyetini güçlendirdiği bilinmektedir. Kurbanın gücü zarar verene nispetle yüksek ise, kurbanın intikam almak için fırsatları varsa intikam niyeti güçlenebilir. Suçlu olan taraftan intikam alındığında, çoğu zaman, çatışmanın sona ermediği, tarafların adaletin yerini bulduğu konusunda ikna olmadıkları görülmektedir. Çünkü intikam alınan kişi, son durumda kendinin haksızlığa uğradığını ve mağdur olduğunu düşünerek yeni bir intikam davranışına girmektedir. Dolayısıyla birbirini takip eden bir intikam süreci başlamaktadır.¹⁶¹ Literatürde örgütlerde intikam sürecinin niçin meydana geldiğine ilişkin sorulan sorulara iki farklı açıdan yanıt aranmaktadır. Bunlar yönetici merkezli

¹⁵⁹ Löwenheim-Heimann, *a.g.m.*, p. 685–724.

¹⁶⁰ Löwenheim-Heimann, *a.g.m.*, p. 685–724.

¹⁶¹ Özdevecioğlu, Akın, Kaya, *a.g.m.* s. 486.

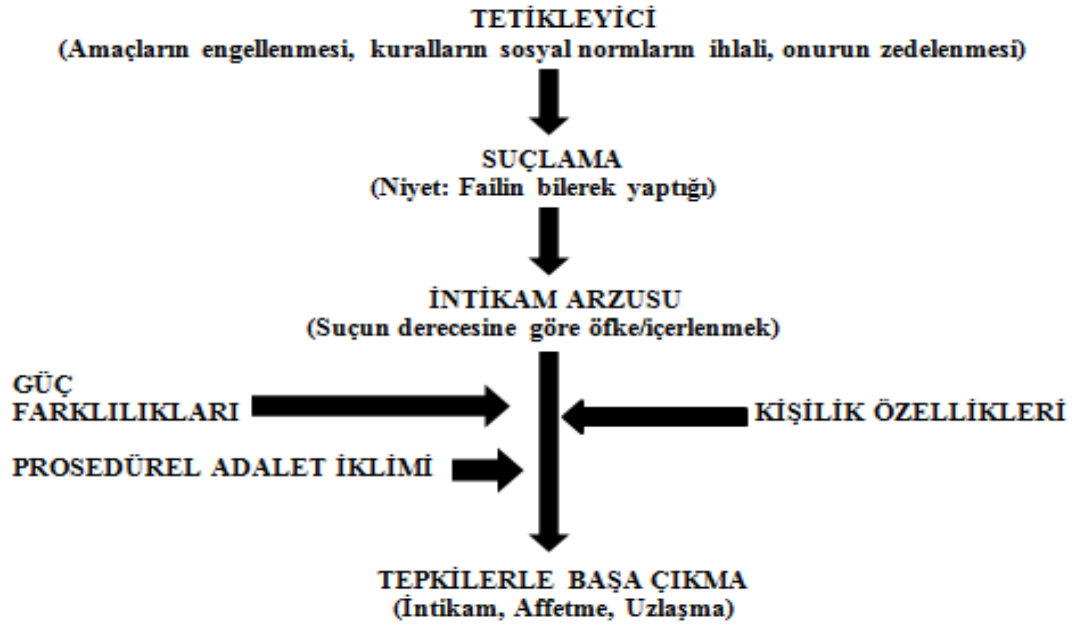
ve işgören merkezli bakış açılarıdır. Yönetici merkezli olan daha çok kişilik özellikleri üzerine odaklanmıştır. İşgören merkezli olan ise intikamı tetikleyici diğer özelliklere odaklanmıştır.

Bies ve Tripp (2007) örgütsel düzeyde intikam sürecini tetikleyen üç faktör ortaya koymuştur^{162,163,164}:

- Amaçların engellenmesi,
- Kuralların ve sosyal normların ihlali,
- Onurun zedelenmesi,

Şekil 1’de örgütsel düzeyde intikam modeli ve ilişkili olgular sunulmuştur.¹⁶⁵

Şekil 1. İntikam Modeli



¹⁶² Bies, Tripp, *a.g.e.*, p. 28.

¹⁶³ Thomas M. Tripp, Robert J. Bies, Karl Aquino, “A Vigilante Model of Justice: Revenge, Reconciliation, Forgiveness, and Avoidance”, *Social Justice Research*, March 2007, c. 20, S. 1, p. 15.

¹⁶⁴ Barry M. Goldman, Debra L. Shapiro, *The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace New Challenges and New Solutions*, (Chapter 7) Robert J. Bies and Thomas M. Tripp, *Negotiating the Peace in the Face of Modern Distrust: Dealing With Anger and Revenge in the 21st Century Workplace*, 2012, Routledge Taylor & Francis Group, New York, p, 184

¹⁶⁵ Bies, Tripp, *a.g.e.*, p. 23.

İntikamı motive eden/harekete geçiren dayanak noktası suçlamadır. İlk önce, suçlayıcının motivasyonu ve adaletsizliğin düzeyine göre kurban suçun şiddetini belirlemektedir. Bu değerlendirmenin sonucunda kurban suçun düzeyine göre suçlu belirler. Algılanan şiddet ve adaletsizlik ile kurban, faili suçlamaya başlar. Sonra suçlamanın aşırılığı bireyi intikama güdüler. Kurbanın intikama güdülenmişlik düzeyi sürece yanıtlar oluşturmasıyla sonlanır ancak burada oluşan yanıtlar; intikam, kaçınma, affetme ve uzlaşma ile sınırlı değildir. Seçilen yanıtlar kurbanın intikama güdülenme düzeyine/şiddetine göre değişir. Eğer aşırı bir güdülenmişlik varsa kurban affetme ve uzlaşmadan çok intikam ve kaçınmayı seçer. Zayıf güdülenmiş intikam büyük bir olasılıkla affetmeyle sonuçlanacaktır. Ancak burada kurbanın seçeceği yanıt etkileyen başka faktörler de mevcuttur. İntikam için fırsat olup olmadığı, Kurbanla fail arasındaki ilişkinin yakınlığı, güç, örgütsel normlar, kişilik özellikleri ve cinsiyet faktörlerinden bazılarıdır.¹⁶⁶

Tripp ve Bies (2007) tarafından geliştirilen intikam modelinde, modelin üzerinde durduğu ve test edildiği ya da başka bir ifadeyle intikam olgusuyla ilişkili ve intikamı belirleyici örgütsel kavramlar şu alanlar üzerine odaklanmıştır:¹⁶⁷

- Örgütsel adalet,
- Affetme,
- Güç-etki,
- Onur,
- Ceza hukuku,
- Sosyal biliş,
- Oyun teorisi,
- Çatışma çözme,
- Müzakere,
- Motivasyon,
- Liderlik,
- İletişim,
- Tüketici davranışları,

¹⁶⁶ Bies, Tripp, *a.g.e.*, p. 14.

¹⁶⁷ Bies, Tripp, *a.g.e.*, p. 22.

2.3.1. İntikam-Onur İlişkisi

İntikam ve onur, Jon Elster'in "İntikam Normları" adlı yazısının iki ana temasıdır. Bu temalar "onur fenomeninin, intikamı anlamının anahtarı" olduğunu ve çeşitli indirgemeci savların hepsinin, intikam normları için tatmin edici bir tanım sağlamakta başarısız olduğunu savunmada hemfikirdir. Elster özellikle intikamın rasyonelliğini "*Ben daha genel anlamda rasyonel seçim savlarının, intikamın tüm tanımlarında belirgin bir şekilde yer alan onur fenomenini yakalayabildiğine inanmıyorum*" diyerek reddeder.¹⁶⁸

Bies ve Tripp (1996) intikam arzusunu tetikleyen birkaç temel maddeyi ortaya koymuşlardır. Bunların en önemlisi olarak kişinin özkimliğine yönelik zararı öne sürmektedirler. Psikoloji, sosyoloji ve felsefe alanındaki araştırmacılar özkimliğe yönelik zararın intikam amaçlı davranışların temel nedeni olduğu konusunda birleşmektedirler.¹⁶⁹

İntikam algılanan haksızlığı düzeltmek, kinci kişinin özdeğerini geri kazandırmak ve gelecekteki olası haksızlıklardan caydırmak gibi çok çeşitli hedefleri yerine getirir. İntikam kavramında kişisel zarar, adaletsizlik ve haksızlık algıları ve algılanan haksızlıkla bağlantılı olarak "öfke, gücenmişlik ve nefret" merkezidir.¹⁷⁰

Darley ve Pittman (2003) sosyal psikoloji ve hukuk literatüründe ahlâki duyguların intikamla ilişkisi ve bu duyguları suçlamanın nasıl etkilendiğini yorumlamışlardır.¹⁷¹ Ahlaki duygularla ilgili intikam ve suçlama arasındaki ilişkide öfkenin aracılık ettiği sonucuna varmışlardır. Önce kasıtlı zarar algılanır sonra güçlü ahlâki öfke ve bu da sonuçta güçlü intikam yanıtları ile sonuçlanır. Paul Rozin¹⁷² ve arkadaşları (1999) öfke durumuyla ilgili CAD hipotezini geliştirmişlerdir. CAD İngilizce üç farklı duygu durumunun baş harfleridir. Hakaret etme, tikslenme, nefret

¹⁶⁸ Alan P. Hamlin, Rational Revenge, *Ethics* 1991, c. 101, S. 2, p. 374–381.

¹⁶⁹ Nada Nasr Bechwati, Maureen Morrin, "Understanding Voter Vengeance", *Journal Of Consumer Psychology*, c. 17, S. 4, p. 277–291.

¹⁷⁰ Amy L. Cota-Mc Kinley, William Douglas Woody, and Paul A. Bell, "Vengeance: Effects of Gender, Age, and Religious Background", *Aggressive Behavior*, 2001, 27, p. 343–350.

¹⁷¹ John M. Darley, Thane S. Pittman, "The Psychology of Compensatory and Retributive Justice", *Personality and Social Psychology Review*, 2003, c. 7, S. 4, p. 332.

¹⁷² Paul Rozin, Laura Lowery, Jonathan Haidt, Sumio Imada, *The CAD Triad Hypothesis: A Mapping Between Three Moral Emotions (Contempt, Anger, Disgust) and Three Moral Codes (Community, Autonomy, Divinity)*, *Journal of Personality and Social Psychology* 1999, c. 76, S. 4, p. 574–586.

duygularından (Contempt, Anger, Disgust) oluşan bu hipoteze göre duygu suçlamanın türüne bağlıdır.

- Özerklik ihlali öfke/nefret/ (anger)
- Onurun ihlali tikslenme/iğrenme (disgust)
- Düşük statülü suçlar hor görmeyi/hakaret etmeyi (contempt) tetikler.

2.3.2. İntikam-Örgütsel Adalet İlişkisi

*Örgüt ya da birey tarafında adalet algısı kopmuşsa
kurban için intikam yoluyla adalet aramak rasyonel bir ihtiyaçtır.*¹⁷³

Örgütsel adalete ilgili olarak literatürde farklı çalışmalar gerçekleştirilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar incelediğinde örgütsel adaletin örgüt içinde davranış ve niyetler üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. İşgörenler günlük olağan iş ortamında olup bitenleri takip eder, izler ve olanların adil olup olmadığını değerlendirirler. Bu değerlendirmeler neticesinde olaylara farklı şekillerde tepki verirler. İnsanların günlük hayatlarında adalet algılarını sık sık değerlendirdikleri ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri iş yerleridir. İşgörenler, kendilerine ödenen ücretin, iş arkadaşları arasında kendilerine yapılan davranışların ve yöneticilerin sergilemiş olduğu davranışların adil olup olmadığını değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeler neticesinde örgüt içindeki davranışlarına yön vermekte, işte kalmaya veya ayrılamaya karar vermekte veya sonuçları örgütü ilgilendiren birçok davranışın meydana gelmesinde etkili olmaktadır.¹⁷⁴

İntikam davranışı algılanan adaletsizliği gidermeye ve oluşan eşitsizliği düzeltmeye yönelik bir yaklaşımdır. Kişi, kendisine zarar veren kişi veya örgütten intikam alınca adaletin yerini bulduğunu ve eşitliğin tekrar sağlandığını düşünmektedir.¹⁷⁵ Bies ve Tripp (1996) örgütsel adaletsizliğe karşı yaygınca gösterilen geniş bir davranış çeşitliliğini yedi kategoride gruplandırmıştır:

¹⁷³ Bies, Tripp, *a.g.e.*, p. 24.

¹⁷⁴ Murat Yeşiltaş, Hüseyin Çeken, Ümit Sormaz, “Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar 2012. S. 28, s. 19.

¹⁷⁵ Akın vd. *a.g.m.*, s. 79.

- İntikam fantezileri,
- Hiçbir şey yapmamak,
- Hususi yüzleşme,
- Kimlik onarımı,
- Sosyal geri çekilme,
- Düşmanlık beslemek,
- Affetme.

Folger ve Baron (1996), örgütsel adaletsizliğe yönelik saldırgan davranışın üç boyutunu (fiziksel-sözel, aktif-pasif ve doğrudan-dolaylı) tanımlamak için Buss (1961)'ın kişilerarası saldırganlık modelinin değiştirilmiş bir versiyonunu kullanarak başka bir yaklaşım sunmuşlardır. Örneğin bir çalışma arkadaşına saldırmak fiziksel, aktif ve doğrudan bir davranışken bir çalışma arkadaşı hakkında doğru olmayan söylentiler yaymak sözel, aktif ve dolaylı bir davranıştır.¹⁷⁶

Algılanan haksızlık ve üretime karşı davranış arasındaki ilişkilerin, intikamın altında yatan arzuları yansıttığına inanılır. İntikam bir bireyin, bir saldırıyla suçlanan bir kişi ya da gruba zarar verme girişimi olarak tanımlanır. İntikamcılar intikama güdüleyen işyeri olaylarını sıklıkla farklı adaletsizlik içerik alanlarıyla büyük ölçüde tutarlı biçimde tarif ederler ve tariflerinde sıklıkla ‘adaletsiz’ ya da ‘haksız’ gibi kelimeler kullanırlar. İntikam alan kişiler bir kabahatten sorumlu tuttıkları tarafa zarar verme arzularını üretime karşı davranışlarda bulunarak da tatmin ettiklerini söylüyorlar. Araştırmalar bazı bireylerin, adaletsiz bir insanı cezalandırma fırsatı için ekonomik kazanımlarını bile feda ettiğini göstermektedir. Kurama ve az önce bahsedilen bulgulara dayanarak, araştırmacılar sıklıkla adaletsizlik ve üretime karşı davranış arasındaki ilişkinin altında intikam arzularının yattığı çıkarımını yapıyorlar ve bazen üretime karşı davranış ölçümlerini, altta yatan intikam arzularının varlığına dair ampirik kanıt sunmadan, “misilleyici davranış” olarak etiketlemektedirler. Bugüne kadar intikamın adalet üretime karşı davranış ilişkisindeki bağdaştırıcı rolü nicel veriye dayanarak test

¹⁷⁶ Jennifer A. Sommers, Terry L. Schell-Stephen, J. Vodanovich, “Developing A Measure of Individual Differences In Organizational Revenge”, *Journal of Business and Psychology*, Winter 2002, c.17, p. 2.

edilmemiştir. Ancak Aquino ve arkadaşları (2006) düşük konuma sahip olan çalışanların, yöntemsel adalet atmosferi düşük olduğunda daha çok intikam aldıklarını bulmuşlardır.¹⁷⁷

İntikam (revenge) ve öç (vengeance) misilleme ve adaletsizliğin farklı formlarıdır. Öç ahlâki öfke ile motive olurken intikam yoğunlaşmış öfkedir. İntikamın cezalandırıcı bir boyutu olabilir ama intikam cezalandırma değildir. Cezalandırmanın özünde, yaralama ya da suçtan dolayı geri ödeme vardır. Oysa intikam bir misillemedir.¹⁷⁸

İntikam, mağduriyet durumunda (adaletsiz uygulamalara maruz kalma) verilen kişisel bir yanıttır. Hedefi failine layığını vermek için hesaplaşmaktır. Birçok akademisyen “İntikamın miktarı ve kalitesi, orijinal suçun ve zararın miktarı ve kalitesiyle yaklaşık olarak orantılı olmalıdır”ı savunmaktadır. *Orantılılık* intikam normlarında önemli bir özelliktir. Yani intikam orijinal suça uygun olmalıdır hem kalite hem de miktar olarak. Eğer intikam orantılı olursa eşitlik (hakkaniyet) sağlanması ve dengenin korunması sağlanmış olur.¹⁷⁹

İşyeri intikamı kuramları ahlâk temelli ve kimlik temelli mekanizmaları vurgular ve ikisi de yöntemsel/etkileşimsel adaletsizliğin intikam arzularını tetiklemede dağılımsal ve enformasyonel haksızlıktan daha güçlü olabileceğini öne sürer. Ahlâk temelli mekanizmalar düşünüldüğünde, bireylerin intikam almak isteme nedenleri genellikle bunu Ahlâki bir zorunluluk olarak görmeleridir intikam bir yanlışı düzelterek adalete hizmet eder. Adalet türleri arasında, kişilerarası adalet intikam arzularını en güçlü şekilde ahlak temelli mekanizmalar yoluyla tetikler çünkü o etik davranışla ilgili normların ihlalini temsil eder. Bireylerin, “nihai evrensel tahkiri (onur kırma)” temsil eden “sosyal anlaşma”nın insanların saygı ve değer görmeyi hak ettikleri ortak inancının ihlali nedeniyle intikam almak istediklerine inanılır. Yöntemsel adaletsizlik de ahlâk temelli mekanizmalar yoluyla intikam arzularını tetikleyebilir. Yöntemsel adaletin

¹⁷⁷ David A. Jones, “Getting Even With One’s Supervisor And One’s Organization: Relationships Among Types Of Injustice, Desires For Revenge, And Counterproductive Work Behaviors”, *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30, p. 525–542.

¹⁷⁸ Uniacke, *a.g.m.* p. 62.

¹⁷⁹ Mario Gollwitzer, Markus Denzler, What Makes Revenge Satisfactory: Seeing the Offender Suffer or Delivering a Message?, *Journal of Experimental Social Psychology*, 2009, c. 45, S. 4, p. 840.

sözde “Leventhal kuralları”¹⁸⁰ ihlallerinin, yöntemlerin etik dışı ya da belli kişilere karşı dışlayıcı olduğu zamanlar gibi, kayda değer “ahlâki itibar”la bağlantılı olması muhtemeldir. Tam aksine, enformasyonel ve dağılımsal haksızlık, örneğin yöneticiler yeterli açıklama veremediğinde ya da çalışanlar daha az performans gösteren bazı iş arkadaşlarıyla aynı miktarda ödeme aldıklarını keşfettiklerinde, benzer seviyede ahlâki tutarsızlık taşımayabilirler.¹⁸¹

Örgütlerin intikam davranışlarından kaynaklanan zararlardan korunması isteniyorsa, özellikle intikam niyetinin kaynağını oluşturan adalet konusunda dikkatli olunması gerekmektedir. İnsanlar çalıştıkları örgütlerin adil olmasını, bir adaletsizlik algıladıklarında ise bu adaletsizliğin düzeltilmesini beklemektedir. Eğer yapılan bir yanlışlık sonucu zarar gören kişinin mağduriyeti suçlu veya örgüt tarafından giderilirse, kurbanın intikam almasına gerek kalmaz. Eğer adaletsizlik düzeltilmezse insanlar adaleti kendi elleriyle sağlamanın yollarını aramaya başlar. Dolayısıyla bir örgütte barış isteniyorsa adaletin sağlanmasına özen gösterilmelidir.¹⁸²

2.3.3. İntikam-Güç-Statü İlişkisi

İntikam modeli kapsamında Şekil 1’de gösterilen örgütsel düzeyde güç ilişkileri intikamı belirleyen faktörlerden biridir.

Akın ve arkadaşlarının (2012), Aquino ve arkadaşlarından (2006) aktardığı çalışmaya göre; kurban eğer suçluya göre alt statüdeyse intikam alması zorlaşır çünkü suçlu kendisinden tekrar intikam almak için daha iyi imkânlarla sahiptir. Bir kişi, alt kademedeki başka bir kişi tarafından zarara uğratıldıysa, zarara uğrayan, sahip olduğu mevki gücünden dolayı, intikam alma konusunda korku duymaz. Bu süreçte, insanların kendilerini korumak için, intikam davranışlarında bulunmadan, karşı tarafın alınan intikama nasıl bir karşılık verebileceği konusunda düşündükleri ve buna göre hareket ettikleri görülmektedir.¹⁸³

¹⁸⁰ Leventhal’ın Adalet Yargı Teorisi: tutarlılık, ön yargı, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil, etik olma şeklinde altı süreç adaleti kuralı tanımlanmıştır.

¹⁸¹ Gollwitzer, Denzler, *a.g.m.* p. 840.

¹⁸² Akın, Özdevecioğlu, Ünlü. *a.g.m.*, s. 79.

¹⁸³ Mahmut Akın, Mahmut Özdevecioğlu, Onur Ünlü, Örgütlerde İntikam Niyeti ve Affetme Eğiliminin Çalışanların Ruh Sağlıkları ile İlişkisi, Amme İdaresi Dergisi, Mart 2012, c. 45, S. 1, s. 80.

Birçok çalışma, bir kişinin konumu ya da gücünü eksiltme çabalarının intikama güdülediğini öne sürmektedir. Örneğin, aşırı eleştirici, beklentileri normalin üzerinde olan ve astlarıyla ilişkilerinde zaman içinde fazlaca sert –hatta zalim- olan patronlar, intikam fikirlerini ve duygularını ateşleyebilirler. İntikamı tetikleyen diğer olaylar, yıkıcı eleştiri, bir astı ya da çalışma arkadaşını mahcup etmeyi amaçlayan toplum içi olay ya da çalışanın patron ya da çalışma arkadaşı tarafından haksız yere suçlanmayı içerir.¹⁸⁴

2.3.4. İntikam-Affetme İlişkisi

Affetme, hak etmediği bir acıya maruz kalmaktan dolayı acı çeken kimsenin suçluyu cezalandırma hakkı ya da intikam hakkından vazgeçerek, intikam öfke gibi duygular yerine suçluya merhamet etmesi olarak tanımlanmaktadır. Yani suçu işleyenle kendisine karşı suç işlenen arasında gerçekleşen bir süreçtir.¹⁸⁵

Literatüre bakıldığında, son zamanlarda ‘affetme’ kavramını pek çok yönüyle ele alan araştırmalar bulunmaktadır ve bu araştırmalar hızla artmaktadır. Ancak araştırma literatüründe affetme kavramı gelenek ve dinle bağlantısından dolayı örgütsel literatürde neredeyse göz ardı edilmiştir.^{186,187,188,189} Buna karşın, birçok faydası çalışmalarla rapor edilmiş olup, olumsuz duyguların azaltılması fiziksel ve ruhsal sağlığın düzenlenmesi ve kontrol edilmesi bunlara dâhildir.¹⁹⁰

Affetmenin son zamanlarda bu kadar önem kazanan bir kavram olmasının nedeni, son zamanlarda pozitif psikoloji yönünde çalışmaların hız kazanması ve affetmenin de pozitif psikoloji hareketlerinde ele alınan sosyal bir kişisel özellik

¹⁸⁴ Bies, Tripp, 2005, p. 65–81

¹⁸⁵ Elif Kara, “Dini ve Psikolojik Açıdan Bağışlayıcılığın Terapötik Değeri”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 2, S. 8, ss.221–229, s. 222.

¹⁸⁶ Jared P., Pingleton, “The Role and Function of Forgiveness in The Psychotherapeutic Process”. *Journal of Psychology and Theology*, 1989, 17, p. 27–35.

¹⁸⁷ Michael E. Mccullough, Everett L. Worthington JR. “Promoting forgiveness: A Comparison Of Two Brief Psychoeducational Group Interventions With a Waiting-List Control”, *Counseling and Values*, 1995, 40, p. 55–66.

¹⁸⁸ Murray Bradfield-Karl Aquino, The Effects Of Blame Attributions And Offender Likeableness On Forgiveness And Revenge in The Workplace. *Journal of Management*, 1999, c. 25, S. 5, p. 607–631.

¹⁸⁹ Everett L. Worthington, Jr., vd., “Forgiveness And Spirituality in Organizational Life: Theory, Status of Research, and New Ideas for Discovery”, *Journal of Management, Spirituality&Religion*, June 2010, c. 7, S. 2, p. 119.

¹⁹⁰ Bradfield, Aquino, *a.g.m.*, p. 607-631.

olmasıdır. Affetme kavramı, çok boyutlu bir psikolojik kavram olarak ele alınmakla birlikte, pek çok düzey içeren bir yapıdadır. Bu affetme düzeyleri, kişisel affetme (kendini bağışlamak), ortak affetme (topluluklarda etnik grupların birbirlerini affetmesi), ulus içinde toplulukları affetmek, uluslararası affetmek (ulusların birbirlerini affetmesi) düzeyleri olarak ele alınabilmektedir.¹⁹¹

İntikam gibi affetme de kişisel zarar görme/yaralanma sonrası adaletin yeniden inşa edilmesini sağlayabilir. Bir suç işlendikten sonra bağışlayıcının olumsuz etkileri serbest bırakmak için seçtiği affetme alıştırmalarının yaşandığı uzun bir süreç olabilir. Bağışlayıcı için yıkılmış bir ilişkiyi yeniden düzeltme adına bir uzlaşma çabası da olabilir. Ancak bağışlama için uzlaşma yeterli değildir. İntikam algılanan adaletsizlik için ortak bir tepki olmasına rağmen bazen insanlar affetmeyi tercih edebilir. Brown ve Peachey (1984) tarafından yapılan bir çalışmada koşullu affetme kurbanların/mağdurların güçlü bir tercihi olduğu bulunmuştur. 140 mağdurla yapılan bir çalışmada deneklerin %41'i rehabilite olurken sadece %29'u intikam almayı düşünmektedir.¹⁹²

Türkiye'de yapılan bir çalışmada, affetme eğilimi ile intikam niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların affetme eğilimleri arttıkça intikam alma niyetleri azalmaktadır. Bu zaten tahmin edilebilir bir sonuçtur. Affetme eğiliminin alt boyutlarına bakıldığında ise, sadece başkalarını affetme eğiliminin intikam niyetinin azalmasına katkı sağlayabildiği görülmektedir. Bireylerin kendilerini affetmesi veya sorumlusu belli olmayan bazı olumsuz olayları veya durumları affetmesi ile intikam niyeti arasında ilişki bulunmamaktadır. Bu da beklenen bir sonuçtur. Kendini affetmede birey kendisinden intikam almayı veya almamayı düşünmemektedir. Sorumlusu belirsiz durumları affetmede ise birey zaten kimden intikam alacağını bilmemektedir.¹⁹³

Affetme kavramı temelde, dinlerin ve felsefenin ilgi alanına girmektedir. Affetme, iki açıdan incelenebilmektedir. Bunlardan biri, kişinin kendi yaptıklarından dolayı kendi kendini bağışlamasıdır. Bu tür affetme, çoğunlukla dinlerin ilgi alanına

¹⁹¹ Aslı, Alpay, “Yakın İlişkilerde Bağışlama: Bağışlamanın; Bağlanma, Benlik Saygısı, Empati ve Kıskançlık Değişkenleri Yönünden İncelenmesi”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009, s. 3.

¹⁹² Mohd Nazari Ismail vd., Forgiveness and Revenge: Empirical Study of Malaysian Business Employees, *Contemporary Management Research*, September 2009, Vol. 5, No. 3, p. 227–258.

¹⁹³ Özkalp-Kirel, *a.g.e.*, s. 91.

girmektedir. Bir insanın ilâhi bir varlık tarafından hangi koşullarda, niçin ve nasıl bağışlanacağı, birçok dinde, bir takım kurallar tarafından ifade edilmektedir. Diğer yandan, daha çok felsefe ve psikolojinin ilgi alanına giren affetme ise; bir bireyin kendisini inciten başka bir bireyi affetmesi anlamına gelmektedir. Bu yönüyle affetme, felsefede, ahlâkla bağlantılı olarak ele alınmaktadır. Basit olarak; ahlâklı, iyi, doğru ve güzel olanı aramak, buna uygun olarak davranmak biçiminde tanımlandığı zaman, affetme, ahlâklı ya da erdemli olmanın bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Affetme, incinme durumunda erdemli olmanın gereklerinden biri olarak kabul edilebilmektedir.¹⁹⁴

Dinler açısından ele alındığında, affetme, genellikle bir görev, bir tür zorunluluk olarak belirtilmektedir. Yahudilikte affetmek bir zorunluluktur. Yahudilik'e göre, insanoğlu Tanrı'nın bir yansımasıdır ve Tanrı affetmeyi emretmektedir. Özellikle suçlu olan kişi, pişmanlığını belirttiğinde, affedilmek istediğinde onu bağışlamak zorunludur. Yahudi inançlarında, affetme, Tanrı'nın özelliklerinin merkezinde yer alır ve Tanrı'nın affetmesi için tövbe etmek gerekmektedir.¹⁹⁵ Affetmek yumuşak huylu olmayı gerektirir. William Hendriksen, Matta hakkındaki yorumunda şöyle diyor;¹⁹⁶

“Gücenmeyen kişi, intikam gütmüyor, aldığı yaralar hakkında derin derin düşünmek yerine Rabbe sığınıyor ve yollarını tamamıyla ona veriyor... acı vermektense, acı çekmeye razı olmak. Yumuşak huylu olan kişi, her seven ve önemseyen'in ellerine bırakıyor.”

Affetme intikamdan daha evladır ve insanın nefsine hâkim olmasını gerektirir. Affetme cezayı dışlamaz, yalnızca nefreti dışlar. İnsanı yüceltir, kalbin sızısını azaltır ve kalbi nefretten bağımsız kılar. Zordur çünkü bize zarar vermiş birini neden affetmemiz gerektiğini anlamayız. Ama bu Allah'ın sevdiği bir hususiyettir: *“Nefretlerini yenenler ve affedenler. Muhakkak Allah iyi ameller işleyenleri sever”* (Ali İmran: 135) Kötülük yapanı affederek ona zarar vermenin belki de daha büyük bir adaletsizlik yapmanın önüne geçmiş olunmaktadır.¹⁹⁷

¹⁹⁴ Alpay, a.g.e., s. 3.

¹⁹⁵ Alpay, a.g.e., s. 3.

¹⁹⁶ Wright, a.g.e., s. 211.

¹⁹⁷ Mohamed, a.g.m. (internet)

Pfeffer ve Sutton, Yeni Nesil Yönetim adlı kitaplarında “insanlar başarısız olunca ne olur?” sorusunun örgüt içinde bir sonuca varmak için sorulması gereken en önemli sorulardan biri olduğunu belirtmekte ve başarısızlıkla baş etmek için en özlü ve yararlı tavsiyenin tıp alanına ait olduğunu belirtip şöyle demektedir:¹⁹⁸

“Tıpta affet ama unutma düsturu geçerlidir. Affet ki insanlar beşeri uğraşlarda kaçınılmaz olan hatalarını itiraf edebilsinler ve bunları konuşmaya razı olsunlar, fakat unutma ki aynı hatalar tekrar tekrar yapılmasın. Affeden ve unutan örgütler aynı hataları tekrar tekrar yapmaya devam ederler. Yapılan hataları unutmayan –ama başarısız kişileri suçlayan, kınayan ve cezalandıran- örgütler bir korku ortamı yaratır. Dolayısıyla insanlar, diğerlerinin öğrenmesine yardım etmek ve sistemi düzeltmek yerine kişisel cezalardan ve küçük düşürülmekten kaçmaya çalışır. Hataları affetmek ama unutmamak, bir korku ortamı yaratmadan insanları öğrenmeye teşvik eder. Aynı insanlar (diğerleri bu hataları yapmıyorken) sürekli olarak aynı hataları yapmaya devam ediyorsa, bu kişilerin ya daha fazla eğitilmesi gerektiğinin veya başka bir göreve daha uygun olduklarının bir işaretidir –unutmamak bu bakımdan da yararlıdır.”

Bacon her ne kadar yasalarla çözülemeyen durumlarda alınan intikamın hoş görülebileceğini belirtse de intikamla sürdürülen hayatların kötü özelliklerini sıralayarak affetmenin önemini vurgulamaktadır. İntikam ve affetme üzerine Bacon şöyle demektedir:

“İntikam alan kişi düşmanıya aynı olur, oysa hoşgörüp geçse düşmanından üstün duruma gelir, çünkü bağışlamak büyük adamlara özgüdür. Süleyman da, bildiğime göre şöyle der: "Bir yanlışlığı bağışlamak insanın şanıdandır." Olan olmuştur artık, bir daha değiştirilemez, dolayısıyla bilge kişiler ancak şimdiyle gelecekle uğraşır, geçmişte olup bitenlerle uğraşanlar ise boşa zaman harcamış olurlar. Bir insan ötekine yalnız kötülük olsun diye değil, ya çıkar, ya zevk, ya onur ya da bunlara benzer bir şey uğruna

¹⁹⁸ Jaffrey Pfeffer -Robert I. Sutton, *Yarı Gerçeklere Değil Kanıta Dayalı Yeni Nesil Yönetim*, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2007, s. 328.

kötülük eder; öyleyse, bir kimseye kendini benden daha çok seviyor diye neden öfkeleneyim? Gerçekten de, mayası kötü olduğu için kötülük eden bir kimse, elinden başka bir şey gelmediği için tırmalayan, batan bir dikenli çalıya benzer. Öcün en hoşgörülebiyecek türü, yasaların bir çözüme bağlayamadığı durumlarda alınan öçtür; ama böyle bir durumda, öç alan kişinin de bu işi yasaların cezalandırmayacağı bir yoldan yaptığını iyice bilmesi gerekir; yoksa düşman kendisinden gene üstün, hem de bu kez iki kat üstün olur. Kimileri öç alacakları zaman, karşıdakinin durumu önceden bilmesini isterler. Böyleleri soylu kişilerdir, çünkü istedikleri karşıdakine bir zarar vermekten daha çok onu pişman etmektir. Ama birtakım alçak, sinsi, kaypak kişiler karanlıkta uçan oka benzerler. (...) Kafasında durmadan öç almayı kuran kişinin yaralarının sağıalıp iyileşeceği yerde daha da azacağı apaçık bir şeydir. Kamuoyu önünde alınan öçler çoğunlukla, Caesar'ın, Pertinaks'ın, Fransa Kralı III. Henri'nin, daha başka birçoklarının ölümünün öcü gibi hayırlı olabilir. Ama özel öçlerde durum değişir; evet, kinci insanlar cadılar gibi yaşarlar: kötü oldukları için, sonları da kötü olur.”

2.4. Örgütsel İntikamın Örgüt ve Birey Açısından Sonuçları

İntikama genellikle, sağlıksız sonuçlara iten durumlar, öfke ve düşmanlık eşlik eder. Bu durumlar erken ölümlerde, koroner kalp hastalığında ve allostatik yüklenmede (vücudun devamlı dinlenme ve aktif durum döngülerine uyum sağlamaktan ötürü deneyimlediği yıpranma ve aşınma) artışla bağdaştırılmıştır. Çalışmalar aynı zamanda intikamın sağlığı yoğun kardiyovasküler problemleri ve bağışıklık sistemi anlaşmasının etkinleştirilmesi yoluyla yıprattığını bildirmiştir. Bazı yazarların intikamın performans açısından, intikamcı bir çalışanın rahatsızlık veren asttan kurtulmak için bir yol bulmasında olduğu gibi, yapıcı olduğunu belirtmiş olmasına rağmen bu faydalar sağlık açısından ele alınmamıştır. Dolayısıyla intikam, sağlık üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu bilinen olumsuz bir karşıtlık şeklidir. İlginç bir şekilde, affetme çalışmalarda ya da örgütsel yaşamda nadiren ele alınır. Affetme davranışı ‘algılanan bir yanıışa ahlaki

olarak üstün bir cevap' olarak görülür ve affedenin olumsuz duyguları salıvermesi ve bunların yerine şefkat, faydacılık ve sevgi gibi olumlu duyguları koymasıyla başlar.¹⁹⁹

Affetme sosyal uyum, fiziksel sağlık ve zihinsel sağlık gibi sağlıkla ilgili sonuçlarla ilişkilidir. Araştırmacılar, kin besledikleri ve affettikleri zamanları hayal ederken duygusal ve fiziksel tepkileri incelediler ve katılımcıların affedici tepkiler verdiklerinde psikofiziksel faydalar deneyimledikleri sonucuna vardılar. Affedicilik düşük tansiyon ve kalp atışıyla da ilişkilendirilmiştir. Literatürde affedicilik arttıkça zihinsel sağlık göstergelerinin de arttığını ve affedici olmayış arttıkça fizyolojik stres ve koroner kalp hastalığı göstergelerinin de arttığını öne sürülmektedir.²⁰⁰

İntikam alan bireylerin rahatlayacağı düşünülebilse de elde edilen sonuçlar bunun tersini göstermektedir. İntikam niyetinde olmak, intikam peşinde koşmak bireyin olumsuzluklara odaklanmasına sebep olabilir ve bu durumda kişi kendini olumsuz düşünmekten kurtaramayabilir. Bu yüzden de ruh sağlığı bu durumdan olumsuz etkilenebilir ve birey kendini kötü hissedebilir. Dolayısıyla, mağdur edildiklerini düşünen bireyler bu mağduriyetlerini başkalarını mağdur ederek gidermeye çalışırlarsa ruh sağlıkları bozulabilir. Çünkü kendine yapılanların benzerlerini yapmak için fırsat kollamak bireyler açısından rahatsızlık verici bir durumdur. İntikam niyetinin intikama dönüşmeyerek uzaması, bireyde çok daha derin ruhsal bozukluklar oluşturabilir.²⁰¹

Örgütlerde bu şekilde birbirlerinden intikam alma niyetinde olan kişilerin bulunması örgüt için ciddi bir tehdit oluşturur. İntikam niyetine eşlik eden güçlü olumsuz duygularla hareket eden kişi, işine harcaması gereken zaman ve enerjiyi intikam arayışlarına harcayacağı için işine yoğunlaşamaz, etkinliği ve verimliliği azalır. Bu durum örgütün performansının düşmesine sebep olur.²⁰²

¹⁹⁹ Laura M. Little-Bret L. Simmons-Debra L. Nelson, "Health Among Leaders: Positive and Negative Affect, Engagement and Burnout, Forgiveness and Revenge", *Journal of Management Studies*, March 2007, c. 44, S. 2, p. 247.

²⁰⁰ Little-Simmons-Nelson, *a.g.m.*, p. 247.

²⁰¹ Mahmut Akın, Mahmut Özdevecioğlu, Onur Ünlü, Örgütlerde İntikam Niyeti ve Affetme Eğiliminin Çalışanların Ruh Sağlıkları ile İlişkisi, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 45, Sayı 1, Mart 2012, s.77-97, s. 80.

²⁰² Akın-Özdevecioğlu-Ünlü. *a.g.e.*, s. 91.

Örgütsel düzeyde yaşanan bu tablo bireylerin mağduriyeti ile sonuçlanabilmektedir. Ortaya çıkan bu mağduriyetin grup açısından ortaya çıkardığı olumsuzluklar ise şunlardır:²⁰³

- Etkinlik ve verimlilikte düşüş,
- Kuralların ihlal edilmesi,
- İşvereni sıkça eleştirme,
- Güven kaybı,
- Anlaşmazlıkların artması,
- Yüksek devamsızlık ve yüksek işgücü devri,
- Genel tatminsizlik
- Sorunları abartma.

2.5. Akademik Örgütler

Türk Dil Kurumu Sözlüğü üniversiteyi; “bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan fakülte, enstitü, yüksekokul vb. kuruluş ve birimlerden oluşan öğretim kurumu” olarak tanımlamaktadır.²⁰⁴ Fransız asıllı Amerikalı tarihçi ve düşünür Jacques Barzun “Üniversite hiç kimsenin bilmediği bir kurumdur ve tek başına hareket eder” demektedir. Üniversite, öğretim ve araştırmayı birlikte yürütebilen (fakat) sınıflandırması zor bir kamusal hizmet veren bir örgüt görüntüsü çizmekte (aynı zamanda) kendi prestij ve finansal kaynaklara aç dev bir işletmedir.²⁰⁵ Aytemiz (2006), Honigman’ın “University Secrets” adlı eserinden alıntılarla makalesinde, üniversitelere ilişkin eleştirel bir tarzla şöyle demektedir:²⁰⁶

“Doğanın üzerinde iktidar bilim sayesinde gerçekleşir. Bireyin üzerinde iktidar ise dinin, siyasetin, sosyal değerlerin ve halkla ilişkilerin karışımından oluşmaktadır. Üniversiteler de bu iki iktidarı elde etme arayışındadır.

²⁰³ Mahmut Özdevecioğlu-Cemile Çelik, “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, c. 23, S.1, 2009, s. 99.

²⁰⁴ Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/>, (31.10.2012).

²⁰⁵ Levent Aytemiz, “Üniversite Nedir?”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Bahar 2006, c. 2, S. 3, s. 115.

²⁰⁶ Aytemiz, *a.g.e.*, s. 123.

Üniversiteler doğa üzerindeki iktidarları için yeni bilgiyi, birey üzerindeki hakimiyetleri içinde prestij elde etme arayışını devamlı ve büyük bir tutku ile sürdürürler. (...) Eğer bilgi güç ise, üniversitelerde, her kapitalist girişimci gibi, büyük bir açgözlülük, hırs ve kendi çıkarı için bu gücün peşinden koşmaktadır. Açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, güç yozlaştırır. Günümüz üniversitesi, bilgi aracılığıyla gücü elde etme çabası içinde olan insan benliğine verdiği zararın farkında değildir. (...) Üniversiteler saptırılmış duygular ve hayal dünyası içinde kaybolmaya başlamıştır; ya üniversitenin hedef ve ihtiyaçlarının hizmetkârı, ya da bilim ve ilerlemenin karşısındadır.”

Üniversitelerin toplum içindeki rolünü ve anlamını 1997 yılında İngiltere için hazırlanan Dearing Raporundaki²⁰⁷ ifadelerle özetlemek mümkündür. Buna göre Yükseköğretim bir dizi akademik faaliyetler ve ilkelerden oluşmaktadır. Bunlar:²⁰⁸

- Gerçeği arayıp bulma yükümlülüğü,
- Bilgiyi paylaşma sorumluluğu,
- Düşünce ve ifade özgürlüğü,
- Eldeki delillerin ciddi bir şekilde analizine ve gerekçelere dayanan söylem,
- Alternatif görüşleri dinleme ve bunları dayandığı değerlere göre yargılama konusunda isteklilik,
- Kişisel bir söylemin, tartışmanın başkalarınca nasıl algılanacağını dikkate alma,
- Farklı bulgu ve uygulamaların etik etkilerini göz önünde bulundurma yükümlülüğü, şeklindedir.

²⁰⁷Dearing Raporu, İngiltere Yükseköğretim ve Öğrenme Topluluğu tarafından yayınlanan oldukça kapsamlı bir rapor olma özelliği taşımaktadır. Öyle ki rapora ilişkin istatistiki bilgi verilirken raporun 1700 sayfa ve 6 kilo ağırlığında olduğu belirtilmektedir. Toplam 93 önerinin yer aldığı rapor İngiltere yükseköğretim sistemine geliştirdiği önerilerle katkıda bulunmaktadır. Rapora adını 1930-2009 yılları arasında yaşamış olan eğitimci Sir Ron Dearing'den almaktadır. (Paul Bennett, “The Dearing Report: Paving The Way for a Learning Society”, *Australian Universities Review*, 1997, p. 2. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ558362.pdf> (12.12.2013).

²⁰⁸ Osman Hayran, Akademik Etik Sorunlar, Cumhuriyetimizin 75. Yılında Üniversitelerimiz Sempozyumu Bildirileri, Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, (Ed.: Fikret Adaman), 2000, s. 33.

Üniversiteler insanlık tarihi boyunca toplumların en köklü ve geleneksel kurumları içinde yer almıştır. Dışarıdan bakıldığında en iyiler hep en yaşlı olanlar olarak algılanmış ve ne kadar iyi olduklarının vurgulanmasında ise 500, 200, 100 yıllık gibi ölçütler kullanılmıştır. Bunun temel nedeni günümüz restoranlarında olduğu üzere (since 1950) tecrübeye, ayakta kalabilmeye, kaliteye ve müşteri güvenine yapılan vurgunun ötesinde başka anlamları yüklenmesidir. Üniversitelerdeki eskime özünde bireyle (öğrenci) diploma arasındaki uzun soluklu kurumsal ilişkiyi ifade etmektedir. Nesiller boyu süren bu ilişki gerek özel hayatında gerek iş hayatında bireyi takip etmekte, tıpkı aile gibi bireye yapışmış ve vazgeçilmez bir birliktelik olmuştur. Özü itibarıyla üniversiteler yerleşik düzen kurumlarıdır. Akademisyenler de tıpkı binaları gibi köklü, tecrübeli, uzun yıllar aynı kurumda çalışan, ilgili bölümleri ya da kürsüleri ile özdeşleşen, çoğunlukla aynı üniversiten emekli olan bir taraftan çınar ağacı modeli varlıklarını sürdüren insanlardır.²⁰⁹

Genel olarak söylemek gerekirse üniversitelerin amacı, öğretim, araştırma ve topluma hizmet etkinliklerini evrensel standartlarda yürüterek, toplumun ve insanlığın toplumsal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişimi için bilgiye ulaşmak, bilgiyi üretmek, uygulamak, yaymak ve bu tür bilgilerle donatılmış bireyler yetiştirmektir. Bu süreçte üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının, bireysel değerleri ve önem verdikleri değerler etrafındaki yaşantıları önemlidir. Öğretim elemanlarının yetiştirdikleri öğrencilere bu değerleri formal veya informal yollarla aktarmaktadır.²¹⁰

Üniversite, tarihsel anlamda okulun bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum sınıflı toplumlarda üniversitenin tutucu yapısını da belirlemiştir. Nietzsche'nin veya Illich'in tanımıyla okul ve üniversitenin işlevi “toplumu ehlileştirmektir”. Yani egemen ideolojinin yeniden üretimidir. Genel anlamda toplumun tümünü “eğiten” okul sistemine ek olarak üniversite toplumun elitlerini ve yöneticilerini yetiştirdiği için daha etkili bir konuma geçmektedir. Fakat üniversite bilgi üretimi gibi özgül, devrimci bir nitelik de taşıdığı için ve Taner Timur'un deyimiyle “*kurulu düzene ihanet potansiyeli*”

²⁰⁹ Ali Rıza Büyükuslu, *Akademik Kapitalizm ve Küresel Üniversitelerin Yükselişi*, Derin Yayınları, İstanbul, 2010, s. 26.

²¹⁰ M. Çağatay Özdemir, Haluk Ünsal, Galip Yüksel, Necati Cemaloğlu, “Türkiye’deki Öğretim Elemanlarının Çocuklarına, Öğrencilerine ve Meslektaşlarına İlişkin Değer Tercihleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, c. 10, S. 2, Bahar, 2010, ss. 1071-1112, s. 1074.

*içerdiği için de başlangıçtan itibaren yerleşik düzen için endişe ve kuşku kaynağı olmuştur.”*²¹¹

Üniversiteler değere dayalı örgütler oldukları için üniversite kültüründe değerler ön plândadır. Üniversitelerin örgüt kültüründe olması gereken değerler şunlardır:²¹²

- *Bilimsel (akademik) değerler* (bilimsellik, bilgiye değer verme, bilgi üretimi için fedakârlık): Üniversiteler bilim yuvası olarak görülürler. Ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştirmek, toplum sorunlarını çözümleyebilmek ve bilime katkı sağlamak için araştırma yoluyla bilgi üretirler. Bu işlevleri yerine getiren üniversitelerin örgüt kültüründe bilimsellik, bilgiye değer verme, bilgi üretimi için fedakârlık gibi bilimsel (akademik) değerler yer alır.
- *İnsanî değerler* (hizmet sunulan kişilerin değerli oluşu, öğrencinin kişiliğine saygı): Ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücü yetiştirilir, topluma yönelik hizmetler sunulurken hizmet sunulan kişilerin değerli görülmesi, nitelikli insan gücü olarak yetiştirilen öğrencinin kişiliğine saygı gibi insanî değerlere önem verilmelidir.
- *Etik değerler* (dürüstlük, doğruluk, güven): Eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmet görevlerini üstlenen üniversitelerden doğruluk, dürüstlük, güven gibi etik değerlere sahip olması beklenir.

Türkiye’de Yükseköğretim, 1981’de çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile akademik, kurumsal ve idari yönden yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Bu kanunla ülkemizdeki tüm yükseköğretim kurumları Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında toplanmış, akademiler üniversitelere, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine dönüştürülmüş ve konservatuvarlar ile meslek yüksekokulları üniversitelere bağlanmıştır. Böylece, söz konusu kanun hükümleri ve Anayasa’nın 130. ve 131. maddeleriyle kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel

²¹¹ İzge Günel, Onur Hamzaoglu Olayı ya da Akademisyen Kimdir? *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 2012, c. 5, S. 2, ss. 82–84, s. 82.

²¹² Ali Rıza Erdem, Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 2003, c. 1, S.4, ss. 55–72. s. 59.

kişiliğine sahip bir kuruluş olan Yükseköğretim Kurulu, tüm yükseköğretimden sorumlu tek kuruluş haline gelmiştir.²¹³

2.5.1. Akademik Yapının Dişlileri: Akademisyenler

Akademisyen, akademi üyesine verilen addır. Antik Yunan’da Platon’un öğrencilerine ders verdiği yere “akademi” adı verilmiştir. Sonraları, Yeni- Platoncular ile Stoacılar arasındaki tartışmada, Platon’un tarafını tutanlara “Akademiacılar” anlamında “Akademisyenler”de denildi. Orta Çağ’da düşünürler ve yazarlar ile tarihçilerin bir araya gelerek kurdukları, genellikle devletten yardım alarak oluşturdukları ve bir anlamda kiliseler çevresinde gelişen bağımsız okullara karşı (ki bunlar, bugünkü üniversitelerin çekirdekleridir) siyasi düzeni korumak ve kollamak üzere denetleme görevi yapan, bağımsız kisveli ama aslında krala bağlı kurullara da “Akademi”, denilmeye başlanmıştır.²¹⁴

Akademisyen entelektüel kimliğiyle şöyle tanımlanabilir; “Konumları maaşlı hükümet çalışanları ile aynı olan geniş komite prosedürleri ile yönetilen büyük örgütlerde (üniversiteler) çalışan ve profesyonel akademik aktivitenin olağan özellikleri (konferanslara katılmak, yayın yapmak, sınıflandırmak ve ölçmek) ile meşgul olan kişilerdir”.²¹⁵

“Akademisyenler *cüppeliler* diye nitelendirilen üç meslekten birisini teşkil ederler. Diğerleri ise hâkimler ve din adamlarıdır. Bunlar kamu görevlisi statüsünde olmalarına rağmen sistem içinde farklı ve özerk bir konumdadırlar. Bunlara standart memur statüsü uygulamak, denetlemek ve görevlerini yapmadıklarına ilişkin inancın olduğu durumda hesap sormak zordur. Aslında profesyonel olarak uzmanlıklarıyla kendilerini toplumsal düzeyde kanıtlamış bu kişilerin denetim altına alınması, hesap vermelerinin beklenmesi yönetim kültürünün ağırlığını hissettirir. Üniversite üst yönetimlerinin çoğu artık çeşitli akademisyen grupları arasındaki dengeyi sağlamaya ve dışa yansıyacak ihtilafa yol açmamaya gayret etmektedir. Bu gruplar içinde üniversiteyi çağdaş bir yapıya kavuşturmak isteyen az sayıdaki *idealist gençler*; son otuz yıldır aynı

²¹³ T.C. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, “2011 Mali Yılı İdare Faaliyet Raporu”, Nisan 2012. <https://www.yok.gov.tr/content/view/560/240/>

²¹⁴ Ali Rıza Erdem, “Öğretim Üyesi Akademisyen midir? Bilim Adamı mıdır?”, *Akademik Dizayn* 2008, c. 2, S. 2, ss. 83–85, s. 83.

²¹⁵ Serhat Soyşekerci, “Örgütlerde Profesyonellerin Yönetimi Sorunu ve Türkiye’de Akademisyenlere Yönelik Nitel Bir Araştırma”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 2007, s. 169.

kitabı okutarak dinamizmini yitirmiş *yaşlılar*; üniversiteye uğramayan, görevlerinden hiçbirini yerine getirmeyen, maaşlarını bankamatik kartlarıyla muntazaman alan *sömürücüler*; belli bir ideolojinin esiri olmuş, siyasal bir partinin veya etnik bir grubun gölgesindeki *sığınmacılar*” yer almaktadır.^{216,217}

Soyşekercinin Rosen’den aktardığı gibi:

“(...) Akademisyenlerde meslek tutkusu yoğundur. Bu tutku tıpkı tırtılın kelebek olurken çektiği olanca acının akademisyenler üzerindeki etkisine benzetilebilir. Dönüşüm sürecindeki tırtıla baktığımızda çirkindir, etrafına pis kokular bırakır ve hatta ölecekmiş gibi görünür. Bir varlığın görünürde sebepsizce neden böyle bir şey yapmak zorunda kaldığı merak uyandırır. Ancak, kelebek olmak gibi olağanüstü bir şekilde amaca ulaşmak yine olağanüstü bir coşkunluk sağlar. Dolayısıyla akademisyenlerin mesleğe girmesiyle başlayan serüven, tırtılın yaşam serüveninden hiç de farklı değildir.”²¹⁸

Tarihsel süreç içerisinde akademisyenlerin kendi aralarında farklı şekil ve tarzlarda patolojik örgütsel davranış sergilediğine tanık olmak mümkündür, ancak bunların bir kısmı informal nitelik taşıyan hatıra şeklindedir. Eleştirel teorinin gelişmesine katkıda bulunmuş akademisyenler arasında yaşanan şu ilişki araştırma olgusunun yorumlamasında katkı sağlayacaktır:

“... Benjamin, Horkmemier ve Adorno ile “kalıcı ilişkiler” kurmuş olmasına karşın hiçbir zaman Frankfurt Okulu’nun tam elemanı olmamıştır. -Burada iki etken önemli rol oynamıştır. İlk olarak Benjamin, yakın arkadaşı Brencht’in etkisiyle Frankfurt Okulu’na karşı mesafeli durmuştur. İkinci olarak, Benjamin’in yazı kişiliğinden ve tarzından kaynaklı durumlar, Frankfurt Okulun’na çok yakın olmasına engel teşkil etmiştir. Çünkü Walter Benjamin yazısına karışılmamasına gereken bir düşünürdür.- Benjamin, Horkhemir ve

²¹⁶ Şan Öz-Alp, “Türkiye’de Üniversitelerin Yönetiminde ve Organizasyonunda Karşılaşılan Sorunlar”, *Açıköğretim Fakültesi Dergisi*, 1995, c. 1, S. 2, s. 29–50.

²¹⁷ Soyşekerci, *a.g.t.*, s. 165.

²¹⁸ Soyşekerci, *a.g.t.*, s. 179.

Adorno ile aynı derecede dostluk kurmamış, özellikle Horkheimer'a karşı mesafeli durmuştur. "Bu tutum, kişilik ayrımı denli 1924'de Horkheimer'in Benjamin'in yaşamında onu tanımadan oynadığı olumsuz rolün sonucu olabilir. Çünkü 1924'te Benjamin'in Alman yasoyunu (trajik dramı) üzerine tezini reddeden profesör Hans Cornelius bu kararını o zamanki asistanı Horkheimer'e danışarak vermiştir. Benjamin'in Alman Tragedyasının Kaynağı'ndan hiçbir şey anlamamış olduğunu ileride itiraf edecek Hans Cornelius belki de ondan çok Horkheimer'i unutmamış olması doğaldır" Benjamin ile Horkheimer arasındaki ilişkiler, gerilimli olmuştur. Benjamin, Horkheimer'in yönetimindeki enstitüye ekonomik yönden bağımlı olduğu için çoğu kez onun dediklerine uymak zorunda kalmıştır. "Benjamin ile enstitünün New York'taki yönetimi arasında gerilim ve görüş farklılıkları eksik olmuyordu. Horkheimer, enstitünün yabancı bir ülkede, içinde bulunduğu müşkül konumu dikkate alarak, Benjamin'in denemelerinde sayısız değişiklikler yapmayı ve bazı paragrafları tamamen atmayı öneriyordu; Benjamin bu önerileri her defasında şiddetle protesto ediyordu. Baudelaire kitabının tamamlanan üç bölümünün yayımı, Horkheimer tarafından, temel felsefi ve yöntembilimsel kuşkuyla tavizsiz bir biçimde reddedilmişti; bu yüzden Benjamin, kitabı yeni baştan yazma kararı almak zorunda kalmıştı. Kızgınlığına ve aşağılandığını düşünmesine karşın, sonunda New Yorkluların itirazlarını her defasında benimsiyor ve "sizin uyarılarınız, benim için elbette belirleyicidir" güvencesini veriyordu. Benjamin Adorno ile yakın ilişki kurmuştur. Adorno, Benjamin'in enstitüden burs ve sonra da Paris görevlisi olarak maaş almasını sağlamıştır. "Benjamin 1935 yılının Aralık ayından itibaren Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nden maddi yardım, daha sonra da düzenli maaş alıyordu. Fakat Horkheimer, 23 Şubat 1939 yılında New York'tan enstitünün ciddi zorluklar içinde bulunduğunu, bu yüzden "Benjamin'e -pek de uzak olmayan bir zamanda- muhtemelen en iyi niyetlerimize karşın, araştırma görevinizin süresini uzatacak durumda

*olmadığımızı iletmek zorunda kalacağınız yazıyordu”. Tüm bu olumsuzluklara rağmen, Benjamin Sosyal Araştırmalar Enstitüsü’nün maddi yardımları sayesinde hayatını sürdürdüğünü inkâr etmemiştir.*²¹⁹

2.6. Örgütsel İntikamla İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel davranış literatüründe, örgütsel intikam olgusuna özellikle son on yılda sıkça rastlanmaktadır. Olguya ilişkin ilk çalışmalardan biri Kramer ve Tyler (1996)’ın editörlüğünü yaptığı “Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research” adlı kitapta Bies ve Tripp tarafından yazılan “Beyond Distrust: “Getting Even” and the Need for Revenge”²²⁰ adlı bölümdür. Bies ve Tripp (1996) intikam arzusunu tetikleyen unsurlardan en önemlisi olarak, kişinin özkimliğine yönelik zararı belirtmektedir. Psikoloji, sosyoloji ve felsefe alanındaki araştırmacılar özkimliğe yönelik zararın intikam amaçlı davranışların temel nedeni olduğu konusunda birleşmektedir.²²¹

Robinson ve Greenberg (1998) çalışma ortamındaki negatif davranışları 6 başlık altında kategorize ederek (işyerinde sapma, antisosyal davranış, örgütsel saldırganlık, misilleme davranışı, örgütsel aksaklık ve örgütsel saldırganlık) intikamı, işyerindeki sapma davranışları (işyerinde şiddet, sabotaj, vandalizm, intikam, sahtekârlık, nezaketsizlik, çalışan hırsızlık, devamsızlık ve çekilme) arasında saymaktadır.²²²

Sommer ve arkadaşları (2002) tarafından örgütsel intikamda bireysel farklılıkları ortaya koymak amacıyla kıskançlık, affetme ve intikam niyeti alt boyutlarından oluşan bir ölçek geliştirme çalışmasında, yaş ve cinsiyetin örgütsel intikam ölçeği toplam puanında önemli bir belirleyici olduğu bulunmuştur. Yaşlı katılımcıların puanları daha

²¹⁹ Sezgin Kızılcelik, Frankfurt Okulu, Anı Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 64.

²²⁰ Roderick Kramer, Tom Tyler, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, 1996. Chapter 12.

²²¹ Nada Nasr Bechwati-Maureen Morrin, “Understanding Voter Vengeance”, *Journal of Consumer Psychology*, 17, 4, p. 277–291.

²²² Jie Guo Mccardle, “Organizational Justice And Workplace Deviance: The Role Of Organizational Structure, Powerlessness, And Information Saliency”, Doctor of Philosophy in the Department of Management in the College of Business Administration at the University of Central Florida, 2007, p. 5, Orlando, Florida.

düşük bulunurken erkek katılımcıların puanlarının yüksek bulunduğu belirtilmektedir.²²³

Stuckles ve Goranson (1992) tarafından gerçekleştirilen araştırma erkeklerin intikama yönelik olumlu tutumlarının daha fazla olduğu iddiasını desteklemektedir. Ayrıca yazarlar intikam ve kişilik özelliği olarak öfke arasında azımsanamayacak bir doğru orantı bulmuşlardır. Bu tür bulgular erkeklerin genel saldırganlık ölçeklerinde daha yüksek skor aldığını rapor eden önceki araştırmalarla da tutarlıdır.²²⁴

Aquino, Tripp ve Bies (2006) intikam-güdülü davranışı belirli eylemlerden (örn. “onları incitmeye çalıştım”) bağımsız olarak daha düşük konuma sahip olan çalışanların, yöntemsel adalet atmosferi düşük olduğunda daha çok intikam aldıklarını bulmuşlardır.²²⁵

Barclay, Skarlicki ve Pugh (2005) yöntemsel adalet, etkileşimsel adalet ve işten çıkarılmalara ilişkin sonuç onayını ölçmüşler ve kurbanlardan “ödeşmek” için herhangi bir şey yapıp yapmadıkları hakkında yazılı açıklamalarda, intikam-güdülü davranışı yordamada etkileşimsel adaletin önemli olduğunu bulmuşlardır.²²⁶

Witvliet ve arkadaşları (2002), denekler kin besledikleri ve affettikleri zamanları hayal ederken duygusal ve fiziksel tepkilerini inceledikleri araştırmada, katılımcıların affedici tepkiler verdiklerinde psikofiziksel faydalar deneyimledikleri sonucuna varmışlardır. Affedicilik düşük tansiyon ve kalp atışıyla da ilişkili bulunmuştur.²²⁷

²²³ Jennifer A. Sommers-Terry L. Schell- Stephen J. Vodanovich, “Developing A Measure Of Individual Differences In Organizational Revenge”, *Journal of Business and Psychology*, 17, 2, Winter 2002, pp. 207–222, p. 218.

²²⁴ Noreen Stuckless-Richard Goranson, “The Vengeance Scale: Development of a Measure of Attitudes Toward Revenge.” *Journal of Social Behavior Personel* 1992, 7, pp. 25–42. (Akt.: Amy L. Cota-McKinley-William Douglas Woody-Paul A. Bell, “Vengeance: Effects of Gender, Age, and Religious Background”, *Aggressive Behavior*, 2001, 27, pp. 343–350).

²²⁵ Karl Aquino-Thomas Tripp, Robert J. Bies, Getting Even or Moving on? Power, Procedural Justice, and Types of Offense As Predictors of Revenge, Forgiveness, Reconciliation, and Avoidance in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, pp. 653–668. (Akt.:David A. Jones, Getting even With One’s Supervisor And One’s Organization: Relationships Among Types Of Injustice, Desires For Revenge, And Counterproductive Work Behaviors, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 525–542 (2009), Published online 5 October 2008 in Wiley InterScience, (www.interscience.wiley.com)

²²⁶ Laurie J. Barclay-Daniel P. Skarlicki-Doug S. Pugh, Exploring the Role of Emotions in Injustice Perceptions and Retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90, pp. 629–643. (Akt.:David A. Jones, “Getting Even With One’s Supervisor and One’s Organization: Relationships Among Types of Injustice, Desires For Revenge, And Counterproductive Work Behaviors”, *Journal of Organizational Behavior*, 2009, c. 30, pp. 525–542, Published online 5 October 2008 in Wiley InterScience, (www.interscience.wiley.com).

²²⁷ Charlotte Van Oyen Witvliet-Thomas E. Ludwig,-Kelly L. Vander Laan, ‘Granting Forgiveness or Harboring Grudges: Implications for Emotion, Physiology, and Health’. *Psychological Sciences*, 2002,

Akın, Özdevecioğlu ve Ünlü (2012) tarafından yapılan “Örgütlerde İntikam Niyeti ve Affetme Eğiliminin Çalışanların Ruhsal Sağlıkları ile İlişkisi” adlı nicel çalışmada, kendini affetme ile intikam niyeti arasında ve kendini affetme ile bireyin ruh sağlığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bireyin başkalarını affetmesi ile intikam niyeti arasında negatif yönlü, ruh sağlığı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ruh sağlığı arttıkça, intikam niyeti azalmakta ve başkalarını affetme eğilimi artmaktadır.²²⁸

Özdevecioğlu, Akın ve Kaya (2011) tarafından yapılan “Duygusal Yaratıcılık, İntikam Niyeti ve Affetme Eğilimi Arasındaki İlişkiler” adlı nicel araştırma sonuçlarına göre, duygusal yaratıcılık arttıkça affetme eğilimi artmakta intikam niyeti ise azalmaktadır. Ayrıca çalışmada affetme ile intikam niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırmaya göre, intikam niyeti arttıkça affetme eğilimi azalmaktadır.²²⁹

Özdevecioğlu (2008) tarafından yapılan “Organizasyonlarda İntikam Niyeti (Revenge Intention) ve Adalet Algılamasının Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı nicel çalışma sonucunda, bireylerin adalet algılamaları ile intikam niyetleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bireyler adaletsizlik algıladıklarında intikama niyetlenmekte, adalet algıladıklarında intikam niyetleri azalmaktadır.²³⁰

12, pp. 117–23. (Akt: Laura M. Little-Bret L. Simmons-Debra L. Nelson, “Health Among Leaders: Positive and Negative Affect, Engagement and Burnout, Forgiveness and Revenge”, *Journal of Management Studies*, 2007, c. 44, S. 2, p. 247.

²²⁸ Akın-Özdevecioğlu, Ünlü, *a.g.e.*, s. 86.

²²⁹ Mahmut Özdevecioğlu-Mahmut Akın-Yasemin Kaya, “Duygusal Yaratıcılık, İntikam Niyeti ve Affetme Eğilimi Arasındaki İlişkiler, 19. Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı, 2011, s. 485–488, s. 487.

²³⁰ Mahmut Özdevecioğlu, “Organizasyonlarda İntikam Niyeti (Revenge Intention) ve Adalet Algılamasının Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı, 2008, ss. 381–385, s. 381.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İNTİKAM ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

“Bakan yorumlayan “her gözün kör noktaları vardır; ayrıca bir bütün olarak insan ve insan olma serüveni, tek ve aynı bir açıdan anlaşılabilir/tanımlanabilecek kadar dar ve yalınkat değildir.”²³¹

3.1. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kullanılan yöntem ve uygulama süreci yer almaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütlerde duygular; tanıma, tanımlama, ölçüm gibi zorluklar dolayısıyla uzunca süre ihmal edilmiştir. Hâlbuki bireysel ve örgütsel düzeydeki duygular örgütün temel özelliklerine ilişkin pek çok şeyi yansıtır. Örgütlerde duyguların ifade edilmesi, bilişsel süreçleri ve karar vermeyi desteklemek için bunlardan yararlanılması, duygulara ilişkin bilgi sahibi olunması ve duyguların etkin bir biçimde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.²³²

Kişinin daha önce kendisine yapılan herhangi bir kötülüğe karşılık vermesi olarak tanımlanan intikam duygusu; tıpkı sevgi, nefret, kaygı, hüzn, kıskançlık vb. gibi insanoğlunda mevcut olan güçlü hislerden biridir. İlk insanın yeryüzüne gelişyle birlikte ortaya çıkan bu his, insanoğlunun yaradılış özelliklerindendir. Kabil’in, kardeşi Habil’i öldürmesinin temelinde de bu duygu yer almaktadır.²³³ Bacon, intikamı, yasaların söküp atması gereken *vahşi bir adalet duygusu* olarak tanımlar.²³⁴ Bu tanım kısa olmasına rağmen aslında intikamla ilgili çok önemli üç noktanın altını çizmektedir:

²³¹M. Bilgin Saydam, Deli Dumrul’un Bilinci, “Türk-İslam Ruhu” Üzerine Bir Kültür Psikolojisi Denemesi, Metis Yay. İstanbul, 1997, s. 14.

²³² Kalkan, *a.g.t.*, s. 70.

²³³ Abduselam Arvas, Kırgız Destanlarında İntikam Duygusu ve İntikam Biçimleri, *Acta Turcica*, Yıl, III, Sayı 1/2, Ocak 2011, s. 219. “Kültürümüzde İntikam”, Editörler: Emine Gürsoy Naskali, Hilal Oytun Altun. <http://www.actaturcica.com> (20.01.2012).

²³⁴ Francis Bacon, “Öç Üstüne”, Denemeler, (Çev. Akşit Göktürk), YKY Yayınları, İstanbul 1999, s. 36–37.

Bunlardan ilki, intikamın bir *duygu olmasıdır* ki bu duygu; sevgi, nefret, korku, öfke gibi insanın doğasında doğuştan yer alır. Tanımdaki ikinci önemli nokta ise “*vahşilik*”tir. Her ne kadar intikam, insanın doğasında olan bir duygu olsa da yabanilik, yırtıcılık, kabalık, uyumsuzluk, sıra dışılık, zarar verme, öldürme...vb. olumsuz çağrışımları zihnimizde uyandırmaktadır. Tanımın en çarpıcı son noktası ise intikamın *adaleti sağlamaya yönelik* olmasıdır. Fakat bu adalet kişiseldir. Kişisel adalet bir anlamda kasıt ve sistemliliği beraberinde getirir.²³⁵

İntikam arzusu “ödeşmek, bir yanlış düzeltmek, ya da bir zararın öcünü almak için yoğun, zorlayıcı bir istek ya da niyet” olarak tanımlanmıştır. Daha az spontane ve daha kasıtlı planlanmış olması açısından yoğun öfke ya da hiddetten farklıdır. Bir sinema gişesinin önünde sırada bekleyen bir birey, sıranın önüne geçen başka bir bireye öfkeden çıldırabilir, hatta saldırabilir. Bu kişinin davranışı hiddetten kaynaklanır. Fakat bir adayın, yıllar önce kendisinin kovulduğu bir firmada çalışmış olduğu için işe alınmasına karşı çıkan bir insan kaynakları müdürü intikam alabilir. İntikam arzusuna yol açan faktörler ve örgütlerdeki intikam üzerine çalışmalarda intikam arzusunu tetikleyen temel faktörler ortaya konmuştur. Bunların en önemlisi olarak kişinin özkimliğine yönelik zarardır. Psikoloji, sosyoloji ve felsefe alanındaki araştırmacılar özkimliğe yönelik zararın intikam amaçlı davranışların temel nedeni olduğu konusunda birleşmektedirler.²³⁶

İntikam olgusu son on yılda literatürde ve örgüt içi saldırgan davranışlardan ayrı bir örgütsel davranış olarak hızla artmaya başlamıştır. Ancak Türkiye’de örgütsel düzeyde ele alınıp çalışmada biraz geç kalmıştır. Bu çalışmanın bu anlamda literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın diğer boyutu olan akademik örgütlerde ortaya çıkış biçimi ve nedenlerinin ortaya konulması örgütsel açıdan yöneticilere büyük katkı sağlayacaktır. İntikamın nedenlerini ve sergilenmesini anlamak bilimsel bir hedeftir ve hedef doğrultusunda yöneticilere büyük bir iş düşmektedir. Akademik ortam, bireylerin özgün eserler ortaya koyduğu, toplum çıkarları doğrultusunda çalışmalar yaptığı, kendini gerçekleştirmiş bireylerden oluşan

²³⁵ Neslihan Keskin, Koç, 17. Yüzyıl Osmanlı ve Amerikan Toplumlarında Zinanın İntikamı, *Acta Turcica*, Yıl, III, Sayı 1/2, Ocak 2011, S. 162. “Kültürümüzde İntikam”, (Ed.: Emine Gürsoy Naskali, Hilal Oytun Altun). <http://www.actaturcica.com>, (20.01.2012).

²³⁶ Bechwati-Maureen, *a.g.m.*, s. 277.

bir yapıdır. Bu yapıda meydana gelen informal ve irrasyonel davranışlar sadece bireyleri değil mesleği, örgütü ve sosyal yapı da etkileyecektir. Ayrıca, örgütsel intikam davranışının maliyeti de göz ardı edilememelidir. Bireylerin işlerine, iş arkadaşlarına, kurumlarına karşı planladıkları ve gerçekleştirdikleri intikamın maliyeti ciddi boyutlara ulaşabilmektedir. Bu nedenle sosyal, ekonomik, kurumsal, bireysel boyutta ayrı ayrı ele alındığında kontrol edilmesi gereken ciddi bir örgütsel davranış olarak dikkati çekmektedir.

İntikamla ilgili konular üzerine araştırmalar bu tür davranışların nedeni olarak temel olarak yüklemeler ya da adalet yargıları gibi bilişsel değişkenlere odaklanmıştır. Ampirik çalışmalardan intikamla ilgili beş tane geçici sonuç çıkarabilir: *intikam kışkırtılmıştır, duygular biçimsel öğelerdir, intikamda mantık ve ahlâk vardır, intikam duyguları sosyal bilişsel dinamikler tarafından şekillendirilir, intikam birçok biçimde ortaya çıkabilir.* Sıralanan sonuçlar olguya tek taraflı olarak bakılmaması gerçeğini vurgulamaktadır. Örgüt içinde ortaya çıkan bu davranışı sergileyen çalışanları, onlar bir zarara neden olmadan farkına varılması, seçilmesi ve yok edilmesi gereken “kötü kişiler” olarak yorumlayan yönetici merkezli yaklaşımı benimsemek kolay olan bir hareket şeklidir. Ancak intikamcıların intikamın işlevsel olabileceğine inanacakken, araştırmacıların intikamın işlevsiz olduğunu “bildiğimizi” varsayar. Yönetici merkezli yaklaşım, akademisyenin intikamcılarını anlama, hatta onlarla empati kurma yeteneğini azaltır. Bu yaklaşımın ideolojisi, üst kademe tarafından genellikle tanımlandığı üzere, kurumun çıkarlarını bireysel çalışanın çıkarlarının üzerine taşır.²³⁷

Bu nedenle, akademisyenler yönetici merkezli yaklaşımı tüm kalpleriyle benimsedikleri ölçüde intikam kavramını bireysel farklılıklar ve kişilik edebiyatlarına indirgeyeceklerdir. Diğer taraftan, Bechwati ve Morrin (2007)’in makalelerinde de belirttikleri gibi, *intikamı işyeri ortamının adaletsiz nitelikleri olarak gören, çalışan merkezli yaklaşım akademisyenle kurumsal dünyayı intikamcının gözlerinden incelemelidirler. İntikamcılar, kendilerini aptal ya da kötü görmeyebilen insanlardır. Genellikle zararı kasıtlı olarak verirler ve bunu ahlaki nedenlerle yaparlar.*

²³⁷ Bechwati-Morrin a.g.m., s. 271.

Akademisyenlerin onları aptal ya da kötü olarak yargılamaları, onları dünyayı intikamcının gözünden görmekten alıkoyar. Akademisyenlerin, *intikamcılarının, seçimlerine ya da değerlerine katılmaları gerektiğini değil; intikamcılarının değerleri ve durumlarının yanı sıra, intikam davranışı sergileme seçimleri konusunda da onlarla empati kurmalarının gerekeceği savunulmaktadır*. İntikamın nedenlerini ve sergilenmesini anlamak bilimsel bir hedeftir, Bu durum bir seri katilin beynine girmeye çalışan, yine de cinayet suçunu desteklemeyen bir ajanının durumunda olduğu gibidir.²³⁸

Bu çalışma ile akademik örgütlerde intikam davranışını sergileyen ya da bu davranışa maruz kalmış akademisyenlerin katılımıyla alana önemli bir katkı sağlamak hedeflenmektedir. Bu çalışmanın genel amacı; akademisyenler arasında sergilenen örgütsel intikam davranışının varlığını, belirleyicilerini, şekilleri ve etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmanın bu genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretim elemanı yaşadıklarını örgütsel intikam olarak algılamakta mıdır?
2. Öğretim elemanına göre örgütsel intikamın belirleyicileri nelerdir?
 - 2.1. Öğretim elemanının kendilik algısı nasıldır?
 - 2.2. Öğretim elemanının akademisyenlik algısı nasıldır?
 - 2.3. Öğretim elemanı örgütsel intikamda tarafları nasıl algılamaktadır?
 - 2.4. Öğretim elemanı örgütsel intikamda yöneticilerin ve diğer akademisyenlerin yaklaşımlarını nasıl algılamaktadır?
3. Öğretim elemanı örgütsel intikam alma şekillerini nasıl algılamaktadır?
 - 3.1. Öğretim elemanının örgütsel intikam sürecine tepkisi nasıldır?
4. Öğretim elemanı örgütsel intikamın etkilerini nasıl algılamaktadır?
5. Öğretim elemanın örgütsel intikamı yönetme sürecine ilişkin algısı nasıldır?

²³⁸ Bechwati-Morrin *a.g.m.*, s. 271.

3.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, araştırmacının ulaşabildiği, basına yansımış intikam haberlerine konu olmuş anahtar öğretim elemanları ve onların önerdiği diğer öğretim elemanlarıyla yapılan görüşmeler, görüşme yapmak için hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu, görüşme kayıtları ve nitel araştırmanın doğası gereği araştırmacının akademik deneyimi ile sınırlıdır.

3.1.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma kapsamında yer alan öğretim elemanlarının araştırma sorularına verdikleri cevaplar doğru ve gerçek durumu yansıtmaktadır.

3.1.4. Araştırmanın Deseni

Akademisyenlerin örgütsel intikam algısının araştırıldığı bu araştırma nitel desende oluşturulmuştur. Nitel araştırmanın konusunu oluşturan olgu ya da olay, içinde bulundukları doğal ortamda incelenmelidir. Araştırmaya dâhil edilen olguların ya da değişkenlerin manipüle edilmesi ve davranışların doğal sürecinden farklı bir ortamda oluşturulması söz konusu değildir.²³⁹

Nitel araştırmanın doğal ortama olan duyarlılığı, bu tür araştırmaları, araştırma deseni, araştırmaya katılan denekler, veri toplama ve analiz yöntemleri gibi konular bakımından birbirinden farklı kılmaktadır. Araştırmanın gerçekleştiği doğal ortamı başka bir araştırma kapsamında aynen bulmak ya da yaratmak olanaksız olduğu için, bir nitel araştırmanın aynen tekrarı mümkün değildir. Nitel araştırmada farklı ortamlara ve gruplara uygulanabilen önceden belirlenmiş kesin kurallar ve standart yaklaşımlar olmadığı için, her araştırma kendine özgü bir araştırma deseni ve veri analiz stratejisini gerektirir. Bu nedenle her nitel araştırma kendine özgü özellikler taşır.²⁴⁰

²³⁹ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, 8. Baskı, Ankara, 2011, s. 42.

²⁴⁰ Yıldırım-Şimşek, *a.g.e.*, s. 43.

Nitel araştırma, bir alan veya yaşam ortamı ile temasın yoğun ve/veya uzun bir zaman dilimini kapsayacak bir biçimde sürdürülmesiyle yürütülür. Araştırmacının rolü, araştırma konusu olan bağlamın mantığı, düzenlemeleri zımni ve açık kurallarının “bütüncül” bir görünümüne erişmektedir. Araştırmacı, *yoğun bir dikkat, empatik kavrayış, tartışılan mesele hakkındaki önceden sahip olunan kavrayışların ertelenmesi veya “paranteze alınması”nı gerektiren bir işlemle yerel aktörlerin kavrayışlarına, içerden bakışa*²⁴¹ dayanan verileri yakalamaya çalışır. Bu malzemeleri okuyarak araştırmacı, bilgi veren kişilerle yeniden gözden geçirilecek belirli temaları ve ifadeleri ayıklayabilir, fakat bunların araştırmanın sonuna kadar özgün halleriyle muhafaza edilmesi gerekir. Başlangıçta görece daha az standartlaşmış araç kullanılır. Araştırmacı, aslında başlıca “ölçüm aracı”dır.²⁴²

Nitel araştırma desenleri araştırmacıya esnek bir yaklaşım sağlar ve belirli bir odak çerçevesinde araştırmanın çeşitli aşamalarının birbiriyle tutarlı olmasına katkıda bulunur.²⁴³ Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır.

Olgu bilimin kökleri çok eskilere dayanır. Edmund Husserl (1859-1938) fenomenolojiyi felsefi bir yöntem olarak geliştirmiştir. Scheler, Heidegger, Merleau-Ponty, Shütz ve Sartre buna bazı noktalarıyla farklı yörüngelerde katkıda bulunmuşlardır. Böylece fenomenoloji neredeyse bir sosyal bilim disiplini haline gelmiştir. Fenomenolojinin sadece betimsel ve yüzeysel olarak fenomen analizi yaptığı şeklindeki eleştiriler birer önyargıdır. Aslında yüzeysel bir betimleme değil, araştırma olgusunun zengin bir betimlemesinin yapılmasını çok önemsemektedir.²⁴⁴

Olgu bilim görerek, aydınlatarak, anlam belirleyerek ve ayırım yaparak yerine getirir. Fenomenoloji karşılaştırır, ayırım yapar, bağlar, ilişkiye sokar, parçalara böler. Ama her şeyi saf görmeyle yapar. Asıl (orijinal) görüyü izlemek, yalnız ondan hareketle

²⁴¹ Bireyin duygu ve düşüncelerinin anlamını bulmak için kendi kendini gözlemesi, belirli bir açıklama getirmeye yönelik yapılan psikolojik temelli gözlem. Howard C. Warre, Psikoloji Sözlüğü, Yeryüzü Yayınları, Ankara, 2003, s. 18.

²⁴² Keith F. Punch, *Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2011, s. 143.

²⁴³ Yıldırım, Şimşek, *a.g.e.*, s. 69.

²⁴⁴ Philipp Mayring, *Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş, Nitel düşünce İçin Bir Rehber*, (Çev.: Adnan Gümüş, M. Sezai Durgun), 1. Baskı, Bilge Su yayınları, 2011, s. 110.

çıkarımlar yapmak ve onun kendi sınırları içinde gösterdiği şeye sadık kalmak, her türlü fenomenolojik çalışmanın ilkesi bir anlamda “ilkelerin ilkesi” sayılmıştır.²⁴⁵

Olgu bilim araştırmalarında veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır. Alanda yapılacak gözlemler ve görüşmeler sonucu çalışma grubu belirlenir. Saydam’ın da belirttiği gibi olgu bilim: “Tekil, tümeli içerir ve yansılar. Bireyin tümelliği, “bir insan”ın tüm insanlığı temsil ettiği varsayımından ve öznenin nesneyle (görelî) özdeşliği, yani insanın kendi dışındakileri tanımlarken, kendisini de tanımlamakta olduğu kurgusu” dur.²⁴⁶

3.1.5. Araştırmanın Analiz Düzeyi

Her entelektüel ve bilimsel çalışma, ele alınan konu nasıl analiz edilebilir sorusuyla başlar (metodoloji problemi). Metodoloji problemi konunun incelendiği bağlamla (veya seviye ile) ilgilidir. Mesele, söz konusu seviyede ne çalışıldığı veya konunun temel aktörünün/aktörlerinin ne olduğuyla da ilgilidir. İlk soruya cevap arama (bağlam ve seviye) bizi “analiz seviyesi”ne ve ikinci soruya cevap arama (ne çalışılacağı ve aktörler) ise “analiz birimi”ne götürmektedir. Analiz seviyesi tanımlanınca, incelenen konu bir bağlama oturtulmaktadır. Analiz seviyesini belirtme, yazarın hangi önermeler altında çalışmakta olduğunu ve analizin ait olduğu konu içinde nereye yerleştirildiğini anlamaya imkân vermesi bakımından önemlidir.²⁴⁷

Bu araştırma, mikro analiz (birey-grup) düzeyinde örgüt içi değişkenlere odaklanmıştır. Analiz birimi örgütsel intikam arama, örgütsel intikam alma sürecine dâhil olmuş öğretim elemanları yani bireydir.

²⁴⁵ Edmund Husserl, *Fenomenoloji Üzerine Beş Ders*, (Çev.:Harun Tepe) Bilge Su yayıncılık, Ankara, 2010. s. XXIX.

²⁴⁶ Saydam, *a.g.e.*, s. 14.

²⁴⁷ Nuri Yurdusev, “Analiz Seviyesi” ve “Analiz Birimi”: Bir Ayrım Argümanı”, *Uluslararası İlişkiler*, C. 4, S. 16 (Kış 2007–2008), s. 4.

3.1.6. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmada *amaçlı örnekleme* yöntemlerinden *ölçüt örnekleme* yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemindeki temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir.²⁴⁸ Araştırmanın doğasından kaynaklanan özellikler, bu örneklem biçiminin seçimini gerektirmiştir. Araştırmanın örneklemini, örgütsel intikam davranışına maruz kalmış, uygulamış ya da tanık olmuş öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu basına yansımış intikam haberlerine konu olmuş anahtar öğretim elemanları ve onların önerdiği diğer öğretim elemanları oluşturmaktadır.

Bunun için araştırma öncesinde bu ölçüte uyan öğretim elemanları, soruşturma, internet arama motorlarında arama ve ön görüşmeler yoluyla belirlenmiştir. Yapılan belirleme sonucu görüşmeye başlanmıştır. İlgili öğretim elemanlarından sözel görüşme onayı alındıktan sonra randevu talep edilmiştir. Görüşmeler, görüşmeyi kabul eden öğretim elemanlarının çalışma ofislerinde ya da informal bir ortamda araştırmacı ve öğretim elemanı ile yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Her görüşme yapılan öğretim elemanından görüşmenin sona ermesinden sonra eğer ses kayıt cihazı kullanılmışsa cihaz kapatılarak, ses kaydı yoksa görüşmenin sona erdiğini belirttikten sonra bu araştırmaya katkı sağlayabilecek bir kişi önerip öneremeyeceği sorulmuş ve bu şekilde yeni bir görüşme listesi oluşturulmuştur. Literatürde kartopu örnekleme²⁴⁹ olarak anılan bu teknikte, araştırma süreci ilerledikçe, ulaşılan kişilerin yardımıyla daha fazla kişi listeye dâhil edilmiştir. Kartopu tekniği gereği daha önce yapılan görüşmeler sonrası isimlerine ulaşılan öğretim elemanlarından bazıları; zamansızlık, konuyu düşünme gerekliliği, güvensizlik, daha sonra sıkıntı duyabileceği çekincesi gibi sebeplerden dolayı nezaketle araştırmacıyı geri çevirmişlerdir. Araştırmacı özellikle zamansızlıktan yakınan öğretim elemanlarına onlar için uygun olan herhangi bir zaman diliminde görüşmeyi kabul edeceğini belirtip ofis ve cep telefonlarını aramasına rağmen geri dönüş olmamıştır. Araştırma süreci içinde araştırmacının edindiği bilgiler dâhilinde

²⁴⁸ Yıldırım, A. ve Şimşek, H. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s. 112.

²⁴⁹ Yıldırım-Şimşek, *a.g.e.*, s. 112.

ilgili dönütün son derece olağan olduğu söylenebilir. Özellikle bir öğretim üyesi; *araştırmacının henüz akademik kariyerin ilk basamağında olduğunu ve ilerleyen dönemde kendisi ile ilgili olarak kullanabilme ihtimalinden bahsetmiştir*. Bu ifadenin bile araştırma için oldukça dikkat çekici bir bulgu olduğu söylenebilir. Araştırmada toplam 12 öğretim elemanı (3 profesör, 2 doçent, 3 yardımcı doçent, 3 öğretim görevlisi, 1 okutman) görüşme yapılabilmektedir. Her bir akademik unvandan öğretim elemanına ulaşılmaya özen gösterilmiştir. Ancak sadece araştırma görevlisi ile doğrudan bir görüşme yapılamamış olup uzun süre araştırma görevliliği yapıp yeni yardımcı doçent unvanı almış bir öğretim elemanı ile görüşülmüştür. Görüşme yapılan öğretim elemanlarının bazıları araştırma görevlilerinin intikam sürecinde gözlemci, mağdur ya da enstrüman olarak kullanıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılmayı kabul etmeme, öğretim elemanlarının neredeyse benzer cümleler kurmaya başlaması ve aynı isimleri görüşme için birbirinden habersiz olarak önermeleri nedeniyle araştırma grubu 12 kişi olarak sabitlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarına ait dağılımlar Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Araştırma Grubunun Özellikleri

Katılımcı Unvanı	Sayı
Profesör	3
Doçent	2
Yardımcı Doçent	3
Öğretim Görevlisi	3
Okutman	1
TOPLAM	12
Şuanda Devam Eden Yöneticilik Ya Da Daha Önce Yönetimde Görev Alma Durumu	
Evet	10
Hayır	2
Katılımcı Cinsiyeti	Sayı
Kadın	4
Erkek	8
TOPLAM	12
Katılımcı Yaş Ortalaması (yıl)	45.91
Bulundukları Üniversitede Ortalama Hizmet Süreleri	10 yıl

Tablo 4’te de görüldüğü gibi katılımcıların tamamına yakını daha önce ya da şuanda bir yönetim kademesinde yer almıştır. Katılımcıların yaşadıkları intikam sürecinin karar verme sürecinde aktif görev alıyor ya da almış olmalarıyla da ilişkisinin olduğu düşünülmektedir. Ayrıca katılımcıların çoğunluğu erkek ve yaş ortalamaları ise 45.91’dir. Katılımcılar bulundukları üniversitede ortalama 10 yıl çalışmış olan öğretim elemanlarıdır.

3.1.7. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada nitel veriler, derinlemesine görüşme tekniği ile görüşme formu (araştırmacı tarafından hazırlanan olan yarı yapılandırılmış) verilerine dayalı olarak ses kayıt cihazı kullanılarak ve araştırmacı tarafından notlar alınarak toplanmıştır.

Nitel araştırmalarda görüşme, temel veri toplama araçlarındandır. İnsanların gerçekliğe ilişkin algılarına, anlamlarına, tanımlamalarına ve gerçeği inşa edişlerine vakıf olmanın iyi bir yoludur. Aynı zamanda, başkalarını anlamak için kullanılan en güçlü yöntemlerdendir. Görüşme, temelde soru sorma ve yanıt alma ile ilgilidir, fakat özellikle nitel araştırma bağlamında, bundan çok daha fazla anlamı vardır. Birçok türü olan görüşmenin en çok bilinen türü bireysel yüz yüze söz alışverişidir, fakat yüzyüze grup görüşmesi, posta yoluyla, kendi başına yanıtlanan soru formu veya telefon görüşmesi şeklinde olabilir.²⁵⁰ Burada önemli olan diğer kişilerin gerçekliği nasıl inşa ettiklerini anlamak için onlara sorulması, katı bir biçimde *a priori*²⁵¹ olarak araştırmacı dayatmasından ziyade kendi terimlerini kullanmalarına izin verecek bir biçimde ve kendi anlamlarının özü olan zengin içeriği en iyi şekilde ifade edebilecek bir derinlikte olmasıdır.²⁵²

Nitel araştırmaların temel özelliği, araştırma öznelerinin bakış açılarını, anlam dünyalarını ortaya koyma ve dünyayı onların gözleriyle görmedir. Bunun yanı sıra nitel görüşmede araştırmacı, nötr, mesafeli ya da duygularını gizleyen biri değildir. O, görüşülenle bir ilişki oluşturur. *Araştırmacının empati, duyarlılık, mizah, ve içtenliği araştırma için önemlidir. Görüşme, araştırmacının kişiselliği, ilgileri, deneyimleri ve yargıları tarafından etkilenir.* Araştırmacının soruları nasıl soracağı konuya ya da görüşülene karşı olan hislerine göre değişir. Araştırmacının cevaptan neyi duyacağı, ruhsal durumuna ve önceki deneyimlerine göre değişir. Bazı görüşmeciler, görüşülenlerin anlattıkları şeylerden huzursuz olarak cevapları kısaltabilirler.²⁵³

²⁵⁰ Punch, *a.g.e.*, s. 166.

²⁵¹ Gözleme ya da deneyime dayanmaksızın nedenden sonuç çıkarma; önsel çıkarımın genel kabulden çok yaşanmış olması, deneyimlere dayanması anlamına gelen kavram ise; *a posteriori* dir. Epistemiyolojide duyumsal deneyimlerden önce mantıksal olarak zihinde var olan bilgiler için önsel (*a priori*) terimi kullanılmaktadır. Howard C. Warre, Psikoloji Sözlüğü, Yeryüzü Yayınları. Ankara, 2003, s. 18.

²⁵² Punch, *a.g.e.*, s. 166.

²⁵³ Elif Kuş, Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri, Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel mi? Nitel mi?, 3. Baskı, Ankara, 2009, s. 89.

Kısaca araştırmada kullanılan görüşme tekniği, sosyal dünyadaki “görünür” birçok olgu, süreç, ilişkinin görünümünden çok özüne inmeyi, bunların ayrıntılarını kavramayı ve bütüncül bir biçimde anlamayı mümkün kılan bir veri oluşturma aracıdır. Araştırılan konuya odaklanan, bu konu etrafında bireylerin görüş, düşünce ve değerlendirmelerini bir araya getirerek veri oluşturmaya amaçlayan etkin bir tekniktir. Bireylerin anlatı ve ifadelerine yansıyanlarla, onu içinde yer aldığı koşulları derinlemesine anlama çabası bu teknikle gerçekleştirilebilir.²⁵⁴

3.1.8. Veri Toplama Formu

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formu uzman görüşleri alındıktan sonra yeniden şekillendirilmiştir. Ön uygulamalar sonucu oluşturulan görüşme formu her görüşme sonrasında araştırmaya dâhil olan öğretim elemanlarının araştırmaya sağladığı yeni katkılarla yeniden şekillenmiştir. Ancak görüşme esnasında, form sadece görüşmenin akışının sağlıklı olarak yürütülebilmesi amacıyla kullanılmış ve görüşmeye katılanlara verilip yanıt istenmemiştir. Görüşme öncesi araştırma grubundaki öğretim elemanlarından hazırlıklı olmayı talep edenlere görüşme formu randevu alınmaya gidildiğinde bırakılmıştır. Tüm öğretim elemanlarına form (EK 1.) araştırmacı tarafından verilmiştir. Ancak görüşmeler esnasında görüşmenin doğası gereği, soruların önceliği sonralığı değişebilmiştir. Görüşme formunda, öğretim elemanlarının kendilerine, akademisyenliğe ve örgütsel intikam sürecine ilişkin sorular yer almaktadır.

3.1.9. Verileri Toplama Süreci

Nitel araştırmalarda objektifliği sağlamak bütünüyle mümkün değildir, ancak araştırma sürecindeki her şey açık bir şekilde ortaya konursa, okuyucuların çalışmaya olan inançları artırılabilir. Daymon ve Holloway²⁵⁵ (2003) araştırmacının, araştırmaya başlamadan önce ve araştırma sürecini tüm ayrıntılarıyla tanımlaması gerektiğini ifade

²⁵⁴ Belkıs Kümbetoğlu, *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*, Bağlam Yayınları, İstanbul, 2005, s. 72.

²⁵⁵ Daymon, C., Holloway, I. (2003). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Routledge. (Aktaran: Kasım Yıldırım, Nitel Araştırmalarda Niteliği Artırma, *İlköğretim Online*, 2010, 9, 1, ss. 79-92. [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr>, s. 86).

etmişlerdir. Glesne ve Peshkin²⁵⁶ (1992) araştırma sürecinde elde edilen verilerin ve oluşturulan bulguların iyi tanımlanması halinde bu alanda çalışacak diğer araştırmacılara yardımcı olacağını, çalışılan alandan elde edilen notların, görüşme kopyalarının, araştırmacının verileri yorumlamak için geliştirdiği kodlamaların ayrıntılı bir şekilde betimlenmesinin araştırmanın niteliği açısından faydalı olacağını belirtmişlerdir. Bu nedenle araştırma veri toplama süreci aşağıda alt başlıklar halinde detaylı olarak sunulmuştur. Ayrıca araştırmacı tarafından, görüşme öncesi ve sonrasına ait araştırma günlüğü tutulmuştur.

A. Görüşme Mekânı ve Süresi

Araştırmada görüşme mekânı olarak öğretim elemanlarının ofisi kullanılmıştır. Sadece üç öğretim elemanı ile araştırmacının zaman kısıtına (araştırmacının farklı bir şehirden gelmiş olması nedeniyle birden fazla öğretim elemanı ile görüşme gerekliliği ve izin sorunu) olan hoşgörölü yaklaşımları nedeniyle ile ofis ve çalışma saatleri dışında görüşölmüştür. Diğer öğretim elemanlarının tamamı ile görüşmeler, üniversitelerindeki ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak görüşme mekânının ofis ve çalışma yeri olduğu durumlarda literatürde de²⁵⁷ görüşmeciinin sabırlı olması gerektiği vurgulanmaktadır. Ofiste yapılan tüm görüşmelerde çeşitli nedenlerle görüşme kesilmek durumunda kalmıştır. Özellikle yönetici olan katılımcılarda tablo biraz daha zorlu olmuştur (imzalanması gereken acil evrak, çözölmesi gereken sorunlar, öğrenciler, vb. nedenlerle görüşme bölünebilmiştir). Araştırmacı ve katılımcı zaman zaman kesilen konuşmaların tekrar aynı akıcılığa kavuşması için özel dikkat ve çaba sarf etmiştir. Ofis dışında yapılan görüşmelerde ise katılımcının tercih ettiğı mekânların daha informal olması nedeniyle kendilerini daha rahat hissettikleri gözlenmiştir.

Görüşmeler genel olarak çalışma saatleri içerisinde, her katılımcı ile ortalama 1 saat 20 dakika olarak yapılmıştır. Görüşmenin akıcılığına göre süre artıp ya da azalmıştır. Görüşmeler, Şubat 2013'te gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere ait bilgiler Tablo 5 'te verilmiştir.

²⁵⁶ Glesne, C., & Peshkin, A. (1992). *Becoming Qualitative Researchers an Introduction*. London: Longman Group Ltd. (Akt.: Kasım Yıldırım, Nitel Araştırmalarda Niteliğı Artırma, *İlköğretim Online*, 2010, 9, 1, ss. 79-92. [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr>, s. 86).

²⁵⁷ Kümbetoğlu, a. g. e. s. 192.

Tablo 5. Katılımcıların Özellikleri Görüşmelerin Yerleri ve Süreleri

No	Katılımcı Unvanı	Katılımcı Takma Adı Soyadı	Çalıştığı Üniversite Sayısı	Görüşmenin Yapıldığı Yer	Görüşme Süresi* (sa./dk./sn.)
1	Profesör	Kaya	3	Ofis dışı	03:16:03
2	Profesör	Alim	3	Öğretim Elemanı Ofisi	01:07:08
3	Profesör	Nazım	2	Öğretim Elemanı Ofisi	01:03:48
4	Doçent	Mülayim	1	Öğretim Elemanı Ofisi	01:25:56
5	Doçent	Hakkı	1	Öğretim Elemanı Ofisi	01:25:56
6	Yard. Doç.	Mesut	1	Öğretim Elemanı Ofisi	00:43:43
7	Yard. Doç.	Caner	2	Ofis Dışı	01:53:53
8	Yard. Doç.	İnci	4	Öğretim Elemanı Ofisi	01:10:00
9	Öğr. Gör.	Yekta	2	Ofis dışı	00:43:02
10	Öğr. Gör.	Duygu	1	Öğretim Elemanı Ofisi	00:50:00
11	Öğr. Gör.	Eylem	1	Öğretim Elemanı Ofisi	00:50:00
12	Okutman	Nazlı	1	Öğretim Elemanı Ofisi	01:29:02

***14:32:35 toplam görüşme süresi**

Tablo 5’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretim elemanlarının yarısı şuanda çalıştıkları üniversitenin dışında başka bir kurumda çalışmamıştır. Ancak diğer yarısı en az bir üniversitede çalışmış ve şuanda çalıştıkları üniversiteye katılmışlardır. Çalışılan üniversite sayısının, öğretim elemanının intikam sürecine ilişkin gözlemlerini ve intikam araması/aranması ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

B. Ses Kayıt Cihazı Kullanma

Araştırmacı görüşmelerde tek başına çalıştığı için not tutmanın zengin veri sağlamada yetersiz kalacağı düşüncesiyle ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kayıt cihazı araştırmacı için son derece pratik ve kolaylaştırıcı bir faktör iken zaman zaman katılımcıları rahatsız etmiştir. Özellikle araştırma konusunun olumsuz çağırışimler yapması nedeniyle öğretim elemanları başlangıçta çekinmiş ama sonra bir kişi hariç diğerleri ses kayıt cihazı kullanımını kabul etmiş ve araştırma için zengin bir veri toplanması sağlanmıştır. Ses kayıt cihazı kullanılmasını istemeyen öğretim elemanı daha önce kendi izni olmadan ses kaydı yapılarak hakkında soruşturma açılmış

olduğunu, bu nedenle kendini kötü hissettiğini ve devam eden intikam sürecinden dolayı güven duygusunun zedelendiğini belirtmiştir. Ses kayıt cihazı kullanımı için izin alındıktan sonra öğretim elemanlarının en dikkat çekici cümleleri “*yüzüne de söylüyorum zaten, korkum yok*”, “*Basında da yer alıyor zaten*” gibi güven olgusuna ilişkindir. Ayrıca, görüşme yapılan öğretim elemanlarından bazılarının basına yansıyan haberlerinin olmasından dolayı süreci kanıksadıkları ve anlatmaktan, konuşmaktan rahatsızlık duymadıkları gözlenmiştir. Araştırmada, araştırmacı toplam 14 saat 32 dakika 35 saniye görüşme kaydı yapmıştır.

C. Katılımcılar Tarafından Araştırmacının Araştırma Konusunun ve Görüşmenin Algılanışı

Araştırmacı, araştırma sürecinde katılımcılar tarafından ilgi ile karşılanmıştır. Doktora tez çalışması olmasının yanı sıra, araştırmacının akademik kimliği katılımcıların daha ilgili olmasına sebep olmuştur. Araştırma konusu her ne kadar hassas olsa da, araştırmacı süreçte katılımcı tedirginliği gözlemlememiştir.

Araştırmada kullanılan kartopu tekniği gereği her görüşmecinin önerdiği isimle görüşülmüş olsa da başlangıçta öğretim elemanları konunun hassasiyetinden dolayı kendisini öneren ismi öğrenmek istemiştir. Bu nedenle sıkıntı yaşanmış olup ilerleyen görüşmelere daha güvenilir olması adına informal bir yol izlenerek her görüşmeden sonra, görüşülmesi önerilen öğretim elemanı, görüşülen öğretim elemanı tarafından telefonla aranılarak kendisinin de görüşmeyi yaptığını ve araştırmacıya katkı sağlamasında herhangi bir sıkıntı olmadığını vurgulamıştır. Bu şekilde olması yadırganacak bir tablo olarak değerlendirilmemiş aksine olgunun güven kavramıyla olan yakın ilişkisi nedeniyle araştırmacıyı kolaylamıştır.

Görüşme esnasında öğretim elemanlarından bazıları sanki intikam sürecini yeniden yaşıyor gibi duygusal anlar yaşamış, bazıları konuştukça rahatladıklarını söylemiş, bazıları ise aslında başka türlü baktığı olayı konuşma sırasında yeniden anlamlandırıp, farkındalık yaşamıştır. Öğretim elemanlarından ikisi görüşme sonrası süreci yeniden düşündüğünü ve aslında şu ana kadar çözemediği birçok noktayı aydınlatabildiğini söylemiştir.

D. Araştırmanın ve Görüşmelerin Araştırmacıya Katkısı

Araştırma, araştırmacıya gerek akademik gerekse kişisel gelişim açısından önemli katkıda bulunmuştur. Araştırmacı hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz bir olgu olan intikamla yüzleşmiştir. Görüşmeler sonrasında öğretim elemanlarının yaşadıklarını, anlattıklarını tekrar tekrar hatırlayarak ve dinleyerek bazen psikolojik gerginlik yaşamış fakat çözüm üretme adına sürekli olguyla ilgili okuma yapmıştır. Nitel araştırmanın bir yönü olan araştırmacının dönüşümünü yaşamıştır.²⁵⁸ Ayrıca görüşme yapılan öğretim elemanları çoğunlukla çalıştıkları üniversitelerde farklı ve uç özellikler gösteren kişiler olarak bilindiği için araştırmacı keyifli, eğitici ve farklı bir deneyim yaşamıştır. Bunun yanı sıra görüşme yapılan öğretim elemanlarıyla olumlu bir iletişim oluşturmuş olup bu durum sonraki zaman dilimlerinde yeni etkileşimlerin yaşanmasına katkı sağlamıştır.

3.1.10. Veri Analizi

Araştırmanın dokusu gereği her görüşme araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında tekrar tekrar dinlenerek dökümleri yapılmıştır. Toplam 45 sayfa yazılı döküm elde edilmiştir. Eksik ya da hatalı olmaması ve araştırmanın derinliği için kayıt altına alınan her görüşme döküm sonrası da tekrar tekrar okunmuş tema ve kodların her okumayla yeniden şekillenmesi için çaba sarf edilmiştir. Oluşturulmuş olan metin dosyaları her bir görüşme için ayrı sayfa olarak hazırlanmış ve kodlanmıştır. Kayıtlar araştırma verilerinin değerlendirilmesinin yapıldığı Nvivo 10.0 nitel veri analizi programına aktarılmıştır. Nvivo²⁵⁹ nitel ve karma desenli araştırmalarda verilerin depolanması ve analiz edilmesi sürecinde kullanılan bir yazılım programıdır.

Miles ve Huberman nitel araştırmada veri analiz sürecini; “verinin işlenmesi” (data reduction), “verinin görsel hale getirilmesi” (data display) ve “sonuç çıkarma ve teyit etme” (drawing conclusion and verification) olmak üzere üç aşamada incelemektedir. Verinin işlenmesi aşamasında araştırmacı, önce veriyi inceler ve kodlar. Veriyi kodlarken araştırma problemine göre önemli olanlar seçilmiş olur. Daha sade ve

²⁵⁸ Araştırma süreci esnasında, hem araştırmacı hem de araştırdığı olgu öylesine değişime uğrar ki, bunu bir etkileşim olarak kavramamız gerekir (Hoffmann-Riem, 1980, Aktaran: Mayring, 2011, s. 37).

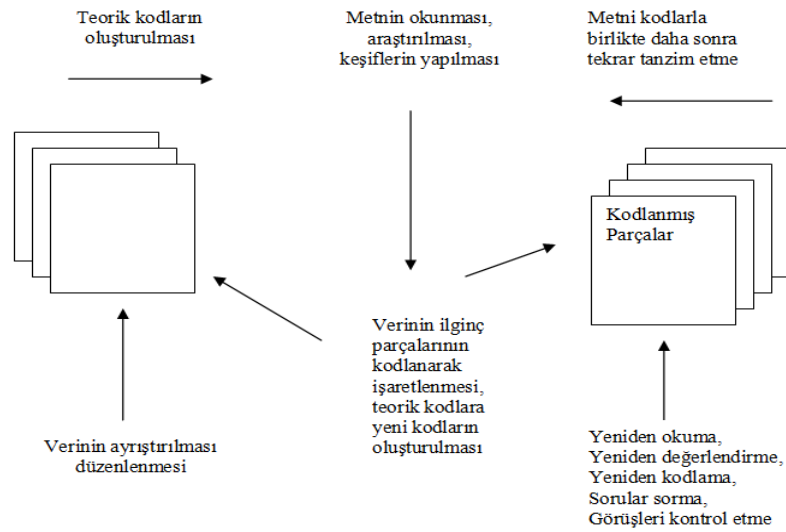
²⁵⁹ An overview of NVivo, http://www.qsrinternational.com/products_nvivo.aspx, (06.11.2013).

araştırma problemiyle uyumlu hale gelen veri seti, ikinci aşamada çeşitli grafikler, tablolar ve şekiller yoluyla görsel hale getirilir. Son aşamada ise, ortaya çıkan kavramlar, temalar ve ilişkiler yorumlanır, karşılaştırılır ve teyit edilir.²⁶⁰

Bu araştırmada nitel veri analiz süreçlerinden içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizinde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları anlaşılabilir şekilde düzenleyerek yorumlamaktır.²⁶¹

Araştırmanın ses kayıtları çözümlendikten sonra oluşturulan veri, görüşme formunda da kullanılan başlıklar temel alınarak kodlanmıştır. Ayrıca araştırma süreci içinde görüşmeler sırasında ortaya çıkan yeni kodlar da eklenmiştir. Aşağıda bu çalışmada kullanılan veri kodlama süreci verilmiştir.

Şekil 2. Araştırmada Veri Kodlama Süreci



Kaynak: Kümbetoğlu, 2005, s.161.

Verilerin kodlanması sürecinde Nvivo 10.0 programına ait sayfa görüntüleri Şekil 3, Şekil 4 ve Şekil 5'te verilmiştir. (EK 3)

²⁶⁰ Matthew B. Miles-A. Michael Huberman, Qualitaative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, 1994, 2. Baskı, Thousand Oaks, CA:Sage, (Akt.: Yıldırım, Şimşek, *a.g.e.*, s. 223.)

²⁶¹ Yıldırım, Şimşek, *a.g.e.*, s. 227.

Şekil 3. Verilerin Nvivo 10.0 Programına Aktarımı-I

File	Home	Create	External Data	Analyze	Query	Explore	Layout	View
Sources	Look for:	Search In	Internals	Find Now	Clear	Advanced Find		
Internals	Internals							
Externals	Name	Nodes	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By	
Memos	INO 9	0	0	09.07.2013 10:41	12345	09.07.2013 10:41	12345	
Framework Matrices	INO 8	0	0	14.03.2013 15:45	12345	14.03.2013 15:45	12345	
	INO 7	0	0	14.03.2013 15:45	12345	14.03.2013 15:45	12345	
	INO 6	0	0	14.03.2013 15:45	12345	14.03.2013 15:45	12345	
	INO 5	0	0	14.03.2013 15:44	12345	14.03.2013 15:44	12345	
	INO 4	0	0	14.03.2013 15:44	12345	14.03.2013 15:44	12345	
	INO 3	0	0	14.03.2013 15:44	12345	14.03.2013 15:44	12345	
	INO 2	0	0	14.03.2013 15:44	12345	14.03.2013 15:44	12345	
	INO 12	0	0	09.07.2013 10:42	12345	09.07.2013 10:42	12345	
	INO 11	0	0	09.07.2013 10:41	12345	09.07.2013 10:41	12345	
	INO 10 k	0	0	09.07.2013 10:41	12345	09.07.2013 10:41	12345	
	INO 1	0	0	14.03.2013 15:44	12345	14.03.2013 15:44	12345	
	DR TEZİM BULGULAR	63	703	09.07.2013 10:42	12345	09.07.2013 16:45	12345	

Şekil 4. Verilerin Nvivo 10.0 Programına Aktarımı-II

File	Home	Create	External Data	Analyze	Query	Explore	Layout	View
Sources	Look for:	Search In	Internals	Find Now	Clear	Advanced Find		
Internals	Internals							
Externals	DR TEZİM BULGULAR							
Memos	"Detaycı, adaleti arayan, insancıl..." [ÖE1, K, YARDIMCI DOÇENT] "Duygularımı samimi bulduğum zaman ifade edebilirim, güvendiğim zaman açığımdır (...) iletişime açık ve yardımsever olarak düşünüyorum." [ÖE2, K, ÖĞRETİM GÖREVLİSİ] "Duygusal olarak tanımlayabilirim, duygularımı hareket ederim ama çok uçmam ve şöyle hissediyorum diyerek saçmalamam, azimli, disiplinli, zor karar veriri ama verdiğim karar uygulamak için elimden geleni yaparım." [ÖE3, K, OKUTMAN] "Yaşamında intikamdan beslenmemesi gerektiğini anlamış birisi...." [ÖE4, K, ÖĞRETİM GÖREVLİSİ] "Değişken bazen çok neşeli bazen... Sorunlarını konuşmam, öğrenciler genelde anlarlar, sevdiğim arkadaşlar olur, gelir ve boş konuşulur ama önemsemem, hala neden tepki vermiyor beni anlamıyor diye düşündüğüm olmuştur, hissediyorum, insanların sevip sevmediğini anlım. Okulda en açık sözlü kişi olarak beni söyler ama bazen patavatsızlık boyutuna geliyor, ancak gün geçtikçe kendine güveni artırıyor insanın. "Burada yöneticime her şeyi söylerim açık açık yüzüne. Yönetici olmama rağmen yönetim sürecinde en çok ben eleştiririm. Eskiden konuşmaya çekinirdim, yaşla beraber konuşmaya başladım." [ÖE5, E. YARDIMCI DOÇENT]							
Framework Matrices								
Sources								
Nodes								
Classifications								
Collections								
Queries								
Reports								
Models								

Şekil 5. Araştırma Kod ve Temaları

Nodes						
Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	
KİŞİLİK	1	19	09.07.2013 12:44	12345	09.07.2013 20:12	
CİNSİYET	1	3	09.07.2013 12:43	12345	09.07.2013 16:18	
ONURA SALDIRI	1	3	09.07.2013 19:56	12345	09.07.2013 19:59	
İDEOLOJİK ÖZELLİKLER	1	7	09.07.2013 12:41	12345	09.07.2013 16:25	
GEÇMİŞLE İLİŞKİ	1	12	09.07.2013 12:40	12345	09.07.2013 15:49	
AKADEMİK UNVAN	1	8	09.07.2013 12:39	12345	09.07.2013 14:19	
HİYERARŞİK İLİŞKİ	1	8	09.07.2013 14:01	12345	09.07.2013 15:49	
İNTİKAM ŞEKLİ VE FORMLARI	1	27	09.07.2013 12:49	12345	09.07.2013 20:01	
YÖNETİCİLERİN İNTİKAM ŞEKLİ	1	42	09.07.2013 12:53	12345	09.07.2013 21:56	
KOLLEKTİF BASKI	1	8	09.07.2013 12:55	12345	09.07.2013 15:47	
MOBBING	1	11	09.07.2013 12:55	12345	09.07.2013 15:44	
AKADEMİK GELİŞİMİ ENGELLİ	1	7	09.07.2013 12:55	12345	09.07.2013 15:37	
İNFORMAL CEZA	1	26	09.07.2013 12:56	12345	09.07.2013 15:53	
FORMAL CEZA	1	13	09.07.2013 12:57	12345	09.07.2013 15:51	
ATAMA YÜKSELMEDE ENGE	1	6	09.07.2013 12:58	12345	09.07.2013 15:52	
AKADEMİK İNTİKAM ŞEKLİ	1	41	09.07.2013 12:53	12345	09.07.2013 20:01	
SABOTAJ	1	1	09.07.2013 12:58	12345	09.07.2013 15:54	
ÜRETİME KARŞI DAVRANIŞ	1	1	09.07.2013 12:59	12345	09.07.2013 15:56	
ANTİSOSYAL DAVRANIŞ	1	3	09.07.2013 12:59	12345	09.07.2013 16:10	
HUKUKİ SÖREÇ BAŞLATMA	1	10	09.07.2013 12:59	12345	09.07.2013 16:01	
AFFETME	1	5	09.07.2013 13:03	12345	09.07.2013 16:33	
UZLAŞMA	1	1	09.07.2013 13:03	12345	09.07.2013 16:08	
HESAPLAŞMA	1	12	09.07.2013 13:03	12345	09.07.2013 16:08	
BASINA TAŞIMA	1	4	09.07.2013 13:04	12345	09.07.2013 16:10	
TEPKİSİZ KALMA	1	4	09.07.2013 13:04	12345	09.07.2013 16:10	
DUA-BEDDUA-İLAHİ ADALET	1	11	09.07.2013 15:39	12345	09.07.2013 16:31	
İSTİFA-KURUMDAN AYRILMA	1	2	09.07.2013 15:57	12345	09.07.2013 15:59	

Araştırmada ayrıca içerik analizi türlerinden frekans analizi de kullanılmıştır. Araştırmada nitel verilerin güvenilirliğini artırmak amacıyla bazı bulgular bu şekilde sunulmuştur. Araştırma bulguları sunulurken, katılımcıları söyledikleri doğrudan alıntılanarak hem betimsel bir yaklaşım sergilenmiş hem de araştırma geçerliği sağlanmıştır.

3.1.11. Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmada geçerlik özellikle verinin sunumu ve analizi aşamalarında kontrol edilmesi gereken öğedir. Araştırmada oluşturulan veri yığını içinden seçimler yapan araştırmacı, gerçekliğin yanlış ya da hatalı sunumunu yapmak tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir. Veriler hakkında yazarken geçerliği sağlayacak bazı öneriler ileri sürülmektedir; örneğin, veri bütünü içinde temel merkezi önemdeki kavramları iyi tespit etmek, sadece tek bir öğeye dayalı açıklamalardan kaçınmak, oluşturulan kategorileri birbiri ile mantıklı ve tutarlı bir biçimde ilişkilendirmek, analizleri ilişkilendirilen bu

kategorilere dayandırmak, çok uçlardaki açıklamaları seçmekten kaçınmak, veri içinde sıklıkla ortaya çıkan kavramlara önem vermek, veri bütünü içinde birbiri ile çelişen veya alternatif örnekleri iyi açıklamak.²⁶² Bu araştırmada *iç geçerliği* yani inandırıcılığı²⁶³ sağlamak için; verilere eleştirel bir gözle bakıp sonuçların gerçeğe uygun olup olmadığını kontrol edilmiş, ham veriler ve analizleri tez danışmanı tarafından incelenip geri bildirim alınmış; *dış geçerliği* yani aktarılabilirliği²⁶⁴ sağlamak için; verilerin doğrudan alıntılarına yer verme ve amaçlı örnekleme kullanılmıştır.

Nitel araştırmalarda güvenilirlik öncelikle sosyal dünyanın değişebilir, akışkan yapısı nedeniyle daha farklı bir temelden hareketle ele alınmaktadır. Yorumsamacı bakış açısından “tekrar edebilirlik kavramı” sorunludur. Nitel araştırmalarda, kontrol, standartlaşma, deneysel ortamlar, kavramların araştırmanın ilk safhasında işevuruk tanımlarının kesin bir biçimde yapılmış olması gibi öğeler yer almaktadır. Bir başka deyişle güvenilirliğin kontrolü yukarda söz edilen öğelere dayanılarak mümkün değildir. Nitel araştırmaların güvenilirlik sözcüğünden çok, “uygunluk” (yöntemin amaçla uygunluğu), “açıklık” (uygun başka yöntemlerin kullanılabilmesine imkân yaratma), “tartışma, muhavere” (araştırma verisini araştırmacıların tartışmasına, birlikte yorumlamasına ve bulguların sonuçlarını değerlendirmesine imkân verme) gibi sözcükleri dikkate almaları gerektiği ileri sürülmektedir.²⁶⁵ Bu araştırmada *iç güvenilirliği*²⁶⁶ yani tutarlılığı sağlamak için; veriler benzer süreçlerle toplanmış, verilerin kodlanmasında tutarlılık sağlanmış, verilerin sonuçlarla ilişkisinin kurulması için öğretim eleman görüşlerinden birebir alıntılar yapılmış ve amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. *İç güvenilirliği* sağlamak için, veriler ses kayıt tekniğiyle toplanmış ve sonuçlarla bütünleştirilmiştir. *Dış güvenilirliğini*²⁶⁷ sağlamak üzere ise danışman öğretim üyesi verileri ve ulaşılan yargı ve yorumlar denetlemiştir.

²⁶² Silverman, D. Interpreting Qualitative Data, Sage Pub., 1993, Londra ; Gibbs, G.R, Qualitative Data Analysis, Open University Pres, 2002, Buckingham. (Akt.: Belkıs Kümbetoğlu, Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma, Bağlam Yayınları, İstanbul, 2005, s. 50).

²⁶³ Yıldırım, Şimşek, *a.g.e.* s. 265.

²⁶⁴ Yıldırım, Şimşek, *a.g.e.* s. 265.

²⁶⁵ Kümbetoğlu, *a.g.e.*, s. 51.

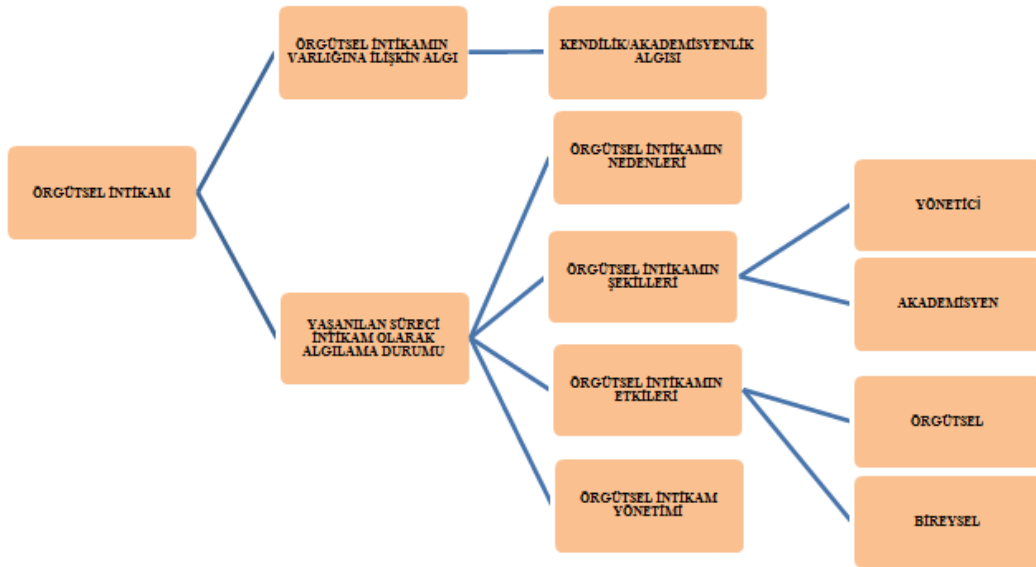
²⁶⁶ Yıldırım, Şimşek, *a.g.e.* s. 265.

²⁶⁷ Yıldırım, Şimşek, *a.g.e.* s. 265.

3.2. BULGULAR

Bu bölümde araştırma verilerinden elde edilen bulgular Şekil 6’da gösterilen şekilde sınıflandırılmıştır.

Şekil 6. Araştırma Bulgularının Sınıflandırılması



3.2.1.Öğretim Elemanlarının Örgütsel İntikamın Varlığına İlişkin Algıları

Öğretim elemanlarının tamamı üniversitelerin örgüt yapıları, yönetim ve yönetici seçim şekilleri gereği örgütsel intikamın var olduğunu belirterek benzer ifadeler kullanmışlardır.

“Örgütsel intikam üniversitelerde çok yaygın, ama toplumun tüm kesimlerinde yaygın. Görgüsüz, eğitimsiz bir toplumuz. Yetkiyi eline geçiren kendini imparator zannediyor. Yetkiyi eline geçiren ayı gün değişiyor hatta. Bir enstitü müdürü var, yeni profesör oldu, daha yeni çağırırdım odama gelir giderdi. Şimdi yürüyüşü değişti kaykılarak yürüyor (Gülüşme) Demirtaş Ceyhun’a soruyorlar “nasıl adam olunur?” diye, “üç üniversite bitireceksin” diyor, “nası?”l diyorlar,

“deden, baban, sen” (Gülüſme). *Hazımsızlık. Her yerde var.*” (Alim, Prof.)

“İntikamın en yoğun olduğu yerler üniversitelerdir. Bunun sebebi rektörlük seçimleridir. Rektör seçimleri, seçmen profiline göre organize olan bir oluşum. Seçmen profili demek doğal bir seçmen değiller.” (Nazım, Prof.).

“Üniversitede çalışmayı sabunlu veya buzlu zemin üzerinde yürümeye benzetirim. Normal yolda bir insana vursanız zor düşer ama üniversitelerde omuz vurmanıza gerek yok. Bu gücü kullanan yönetimler var ve oldu maalesef. Yasanın getirdiği amire çok büyük yetki ve bunun getirdiği intikam almanın kolaylaşması. Mağdurun çok rahat bir şekilde mağdur olma durumu var.” (Nazım, Prof.).

“Üniversitenin olduğu her yerde bu tür davranışlar var. Üniversite çok dinamik, master, doktora, yardımcı doçent, doçent, profesör olma hepsi 15 yıla sığan şeyler. 15 yılda bu adamı rezil de edersiniz vezir de. Üniversitede yoğundur. Bir tapu dairesinde bir adamın genel müdür olması belki daha uzun bir zaman olabilir, intikam duygusu yoğun değildir. Üniversitede kısa zamanda olur.” (Nazım, Prof.).

“Mağdur o kadar çok insan var ki, 28 Şubat süreci var ki şiddeti çok fazlaydı hiç sormayın. Eşimle birlikte mağdur oldum. Süreçte sıkıntılarımız çok fazlaydı. Biraz daha muhafazakâr insanlar sıkıntı çekti...” (Caner, Yard. Doç. Dr.).

“Gücü ele geçiren saf değiştirebilir, sadece üniversitelerde değil bu durum, birçok kurumda var. Üniversite kapsamında statü farkları statünün değişmesi ile birlikte tetikleyebilir, bastırılmış intikam duygusunu ortaya çıkarabilir, sümsük, karakteri zayıf olan,” (Duygu, Öğr. Gör.).

“İntikam ölçülemez bir nosyon hele de akademik dünyada da. Sana kılıcı saplar ve yasalar öyle öngördü der. Engeller, bariz intikamlar. Eğer ben iktidara gelirsem ve ben intikam alırsam bilirim. Bana yapılanları intikam olarak algılamıyorum. Algı, inanç sistemi, kültür çok önemli.

Adalet duygusu önemli. Bana bunları yapanlar ortada olsaydı daha çok acı çekecektim ama yoklar. Onlara ayna tutulması gerekiyor, o aynada kendilerini göremediler, haksızlığa uğrayan insanların hesabını ödemeliler, yüzleşmeleri gerekiyor. Asıl düşmanımız kendi egomuz, nefsimiz. Aşk için alınan intikamdan başka hiçbir intikam onurlu değildir. Kendi adıma değil dostlarım adına intikam alırım.” (Yekta, Öğr. Gör.).

3.2.1.1.Öğretim Elemanlarının Kendilik ve Akademisyenlik Algıları

Öğretim elemanlarının kendiliklerine ve akademisyenliğe ilişkin algıları incelenmiştir.

A. Öğretim Elemanlarının Kendilik Algıları

Kendilik algısı, kişinin kendi içsel durumu ve çevreden aldığı geri bildirimlerle birlikte kendi hakkında edindiği kanaattir. Söz konusu kanaat, kişinin ben idrakini, benlik saygısını ve kendine olan öz saygısını oluşturur.²⁶⁸ Birey kendi davranışlarını dışarıdan bir gözlemci gibi izleyerek, kendi tutumları hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmaktadır. İnsanların kendilerini nasıl algıladıkları ile diğerleri tarafından nasıl algılandıkları iç içe geçmiş durumlardır ve karşılıklı olarak birbirlerini etkilerler.²⁶⁹ Genel olarak kendilik algısı, “kendimiz hakkında sahip olduğumuz inançların toplamı, başka bir deyişle “ben kimim?” sorusuna verdiğimiz cevap olarak tarif edilmektedir.²⁷⁰

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının çoğunluğu kendilik tanımlarında “duygular” ve “duygusallık” vurgulanmıştır. Bilgin (1998)’ göre kendilik bilinci, ancak özne, bir başka kendi tarafından bir kendi olarak tanındığı takdirde kendilik haline gelir.

²⁶⁸Hasan Tutar, Mehmet Altınöz, Demet Çakıroğlu, “İşgörenlerin Kendilik Algılarının Bireysel Özellikler Bakımından Değerlendirilmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, 21, ss. 489-496, s. 491.

²⁶⁹Esra Karslı, *Kişilerarası Tarz, Kendilik Algısı, Öfke ve Psikosomatik Bozukluklar*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008, s.17.

²⁷⁰Volkan Koç, *Kişilerarası Tarz, Kendilik Algısı, Öfke ve Depresyon*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008, s. 15.

Özne bu tanınmayı arzular, ancak bu arzuda, henüz özne değildir. Bir başka deyişle “ben”in anlamı, tüm diğer anlamlar gibi anlamlandırılmış sayın mevcudiyeti dışında tekrarlanmak zorundadır; bu ancak, bir başka bireyin “ben”i vasıtasıyla veya bana yöneltmiş “sen” vasıtasıyla ortaya çıkabilir.” demektedir²⁷¹. Kısaca “kişi başkalarının aynalarında kendini fark eder”. Öğretim elemanlarının kendini duygusal ya da duygu odaklı tanımlamaları başkaları tarafından da o şekilde algılandıklarını düşünmeleriyle ilgili olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca Scheler (2004)’in Hınç adlı yapıtında, “aşırı alınganlık, hassasiyet intikam hırsıyla dolu bir karakter belirtisidir.”²⁷² ifadesi bu noktada dikkat çekicidir. Aşağıda bazı öğretim elemanlarının kendilik algılarına yer verilmiştir:

“Duygusal olarak tanımlayabilirim, duygularımla hareket ederim ama çok uçmam ve şöyle hissediyorum diyerek saçmalamam...” (Nazlı, Okutman).

“Yaşamında intikamdan beslenmemesi gerektiğini anlamış birisi.” (Eylem, Öğr. Gör.).

*“Değişken, bazen çok neşeli bazen... **Sorunlarımı konuşmam**, öğrenciler genelde anlarlar, sevdiğim arkadaşlar olur, gelir ve boş konuşulur ama önemsemem, hâlâ neden tepki vermiyor **beni anlamıyor diye düşündüğüm olmuştur**, hissediyorum, insanların sevip sevmediğini anlarım. Okulda en açık sözlü kişi olarak beni söyler ama bazen patavatsızlık boyutuna geliyor, ancak gün geçtikçe kendine güveni artıyor insanın. “Burada yöneticime her şeyi söylerim açık açık yüzüne.” Yönetici olmama rağmen yönetim sürecinde en çok ben eleştiririm. Eskiden konuşmaya çekinirdim, yaşla beraber konuşmaya başladım.”* (Mesut, Yard. Doç. Dr.).

*“**Ben çok duygusal birisiyim**. Bütün iğneleri kendime batırırım. İnsanlar haksızlık yaptığı zaman üzülüyorum ama **“ne yaptım acaba”** diye sorduğum için intikam aramıyorum.”* (Yekta, Öğr. Gör.)

²⁷¹ Nuri Bilgin, *Sosyal Bilimlerin Kavşağında Kimlik Sorunu*, Ege Yayıncılık, İzmir, 1998, s. 98.

²⁷² Scheler, a.g.e., s. 10.

“Benim pek orta noktam yok yani, duygusallaşınca aşırı duygusallaşırım, sinirlenince çok sinirlenirim, aslında mütevazı biriyim ama dışarıdan ukala olarak bilirler. Beden dilimi genetik mi bilmem. İlk tanışan biraz ukala, çoğu bilgisinden dolayı böyle diyor. Sözleri duyduğum için söylüyorum. Ama yakınlaşınca mülayim ve mütevazı olduğu anlarlar.” (Hakkı, Doçent).

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının bir kısmının kendilik tanımında, “uyumluluk”, “sorumluluk sahibi olm” ve “özdenetimli olma” yer almaktadır.

“Sevecen, kendi halinde, arasına kızan arasına seven bir yapım var. Ama tabii bazı konularda bu olaylar bizi agresif yaptı, derslerimiz alındı elimizden, ders de verilmedi. Dışarıdan güler yüzlü iyi sevecen, muhabbetli bir yapımız olduğu görülür.” (Mülayim, Doçent).

“Detaycı, adaleti arayan, insancıl...” (İnci, Yard. Doç. Dr.).

“... azimli, disiplinli, zor karar veriri ama verdiğim kararı uygulamak için elimden geleni yaparım.” (Nazlı, Okutman).

“Duygularımı samimi bulduğum zaman ifade edebilirim, güvendiğim zaman açığımdır (...), iletişime açık ve yardımsever olarak düşünüyorum.” (Duygu, Öğr. Gör.).

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bazıları ise gelişime açık bir kişilik özelliği olduğunu ifade etmişler ancak diğer kişiler tarafından bunun farklı algılanabildiğini de eklemişlerdir. Ayrıca bu öğretim elemanlarının kendilik tanımları, “katı bir kişilik”tir.

“Biraz özgür büyüdüm, eleştirel bakmaya alıştık büyürken, hak hukuk çiğnenmesine karşı büyüdüm. Söylerim, söyleyince de otorite sahibi otoritesinin sarsıldığını düşünüyor. Mevcut öğretim elemanlarına ders yokken yeni öğretim elemanı alınıyorsa konuşuyorum, düşünen insan istemiyorlar. Hak arayışımı öyle görmüyor ki. Huysuz, geçimsiz, her şeye müdahil. Herkes kendi söylemesi gereken şeyi bana gelip bana söylüyor. Yapımız biraz daha isyankâr ya, kullanmak istiyorlar.” (Alim, Prof.).

“Deli, dolu, doğrudan. Lafı içinde tutmayan bir insanım. Aydının görevi olarak görüyorum. Herhangi bir gücü kutsamayan tek gücün bilgi olduğunu ve bu bilgiyi kullanacak yürek olduğuna inanan bir insanım.”
(Nazım, Prof.)

“Siyahları ve beyazları olan biriyim. Doğruyu söylerim.” (Kaya, Prof.)

Kendilik algısının; duyguların yaşanması, ifade edilmesi ve düzenlenmesinde önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Öfke, gurur ve hayal kırıklığı gibi bireyin içsel atıflarına dayanan ego odaklı duygular, bağımsız kendilik yapısına sahip kişiler tarafından daha sık yaşanır ve ifade edilir.²⁷³ Araştırmada ilgili kendilik algısına katılımcılardan yalnızca profesörlerin sahip olması dikkat çekicidir.

B. Öğretim Elemanlarının Akademisyenliğe İlişkin Algıları

Öğretim elemanları akademisyen kimliğini tanımlarken akademisyenin kişilik özelliklerine odaklanmıştır. Katılımcılardan Okutman Nazlı; *“İdealist olmalı, mükemmeliyetçi değil ama idealist, sadece teorik ve kuramsal olmamalı. Değişiklik yaratmayı amaçlamalı. Empati kurabilmeli, hümanist olmalı, yaklaşılabılır ve yakınlaşılabılır, korku duymayacağı, aşırı derecede samimiyeti kastetmiyorum, akademisyen hümanist bir yaklaşım sergilemeli”* ifadesiyle akademisyenin bilimsel rolünden ziyade insan tarafına odaklanmıştır. Ayrıca, *“Akademik yükselmeye kişilik özellikleri dikkate alınmalı, (aksi takdirde kurumun imajı ve kimliği için sıkıntı yaratan bir durum.)”* ifadesiyle de kişiliğin önemini vurgulamıştır.

Öğretim Görevlisi Duygu, *“Akademisyen kimliğinde intikam yok, hiç yok!”* diyerek akademisyenin insan ilişkileri boyutunu vurgulamaktadır.

Benzer şekilde Profesör Nazım; *“Kendini aşabilecek, kendisiyle ve toplumla barışık gençler lazım. Şimdiki mevcut sistemle bunu seçmek mümkün değil. Şahsiyet de önemli. Üniversitelerde şahsiyet testi yapılmalı. Bunu yapan modern kurumlar var.”* şeklinde ifadesiyle akademisyenin seçiminde kişilik testi yapılması gerektiğini belirtmektedir.

²⁷³ Karşlı, a.g.t., s. 21.

Öğretim elemanlarının bazıları ise akademisyen kimliğini tanımlarken sadece bilimsellik ve üretkenlik boyutuna değinmiş ve eleştirel bir yaklaşım sergilemişlerdir.

“Akademisyen üzerine düşen görevleri yapan, bilimsel çalışmalara önem veren, kendini yenileyen, kendini güncelleyen ve öğrencilerine ışık tutan kişidir.” (Hakkı, Doçent).

Öğretim elemanlarından Profesör Alim;

“Akademiye sen Akademi olarak görme Türkiye’de. Burası, bir devlet dairesi. Memurdan aydın çıkmaz. Memur adı üstünde emir alan kişi (...) Aydınlar bizde şairlerden, yazarlardan çıkar... Atılma riski var korkutuyor adam, soruşturma açalım, bilmem ne (...).” . *“Akademisyen düşünen adam olmalı. Üniversitede niye fazla intikam, çünkü tek adam (...). Yetkiler elinde, rektörde. Yürümüyor...”*. *“İş alınıştı torpille değil de nitelikte adamlar olmalı. Batıda bilim kapısı, biz de ekmek kapısı, iş kapısı olmuş durumda sosyal sigortalar kurumu gibi.”* şeklindeki ifadeleri ile akademisyen ol(a)mama sorununun kaynağını örgütsel yapı ve yönetim ile ilişkilendirmektedir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarından bazıları akademisyenin eğitimci ve araştırmacı olarak sınıflandırmaktadır.

“Öğretici ve araştırmacı olarak sınıf net olarak ayrılmalı diye düşünüyorum.” (Mesut, Yard. Doç. Dr.)

“Akademisyenin iki boyutlu bir kimliği var, bir öğrenen tarafı bir öğreten tarafı vardır. İdeal akademisyen öğrenmek için duyduğu aşkı öğretebilmek için duyan kişidir. İntikam hiçbir tarafında yok. Öğrencilerinden intikam almaya çalışan hocalar var. “Bana zamanın birinde etti.” gibi şeyler. Öyle tipler de var maalesef. Kulağa ilkel geliyor. Bütün sıfatlarımızı soyduğumuz zaman hayvanız aslında.” (Yekta, Öğr. Gör.)

3.2.2. Öğretim Elemanlarının Yaşananları Örgütsel İntikam Olarak Kabul Etmeleri

Araştırmacı tarafından görüşmenin başlangıcında, öğretim elemanlarına “yaşadıklarınızı örgütsel intikam olarak nitelendiriyor musunuz?” sorusu sorulmuş aşağıdaki cevaplardan bazıları alınmıştır. Katılımcıların hepsi yaşadıklarını örgütsel intikam olarak kabul etmektedir. Yard. Doç. Dr. Mesut: “... 10 yıldır yaşadığımız karşılıklı intikamlar var tabii” diyerek intikamın karşılıklılığını ve döngüselliğini ifade etmiştir. Aşağıda öğretim elemanlarının yaşananları intikam olarak değerlendirdiklerine ilişkin ifadeleri yer almaktadır.

“Kesinlikle intikam, öyle olmasa yasal çerçevede halledilebilir ama durum öyle değil. Egoların tatmini var tabii. Mesele o boyuttan çıkmış durumda.” (Hakkı, Doçent).

“... yaşadıklarımız intikam.” (Mülayim, Doçent)

“Çok sistemli, eksik taraflarınızı çok net araştırıp saldırıyorlar. Silme yok etme çabası vardı sürekli. Çirkin ve sosyal iletişimi olmayan bir kadındı intikamcı. Ters bir durumunuz varsa bir de mesleki donanım da eklenince elbette insanlar sizden intikam almak istiyor.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“Ben de onların canlarını yakmak istedim, ödeşmek istedim ama zaman ilerledikçe aldığım eğitim, inancım bunu engelledi. Kaçtım, sadece zarar vermemek için kaçtım.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“Yaşadım. Yaşayısta akademik unvanlar arasında bir fark yok, öğretim görevlileri arasında da öğretim üyeleri arasında da vardı. Unvan farkı yok. Üstün asta misilleme yapması daha fazla (...) ifade etmek gerçekten çok zor. Hiçbir zaman açıkça yapılan bir şey olmadı ama her defasında arkamdan bir şeyler oldu. Hiçbir zaman hiç kimse bana bir şey yapacağını söylemedi ama kapalı kapılar arkasında bir şeyler konuşuldu. İntikam almak istemiyorum! Onurumu kırdılar ama gücüm yetmediğinden değil, gerek görmüyorum öç almak için.” (Duygu, Öğr. Gör.).

“İntikam alındı. Uzun gözlemlerim oldu (gülüşme). Çünkü farklı görüş bildirdik, fikirlerine katılmadık, uzlaşmadık. Zaten uzlaşılabilir şeyler değildi. Cüret ettiğimiz için (unvanımla ilgili bir cüret) intikam alındı. Yöneticim ile yaşadık, yönetici olmasaydı yapamazdı zaten (...) “Siz ne kadar eleştiri kabul edebilecek bir yapıdasınız, bunu değerlendirin ilk önce” dedim. Karşılığında bir uyarı, her hafta uygulanan şiddet, doktora derslerine giderken “gel her hafta izin al” dedi. Salı günü doktora dersine gidecektim, pazartesi gidip gidemeyeceğimin uygun olmadığını öğreniyordum, bazı haftalar göndermiyordu.” (Nazlı, Okutman).

“Olaylar ya da durumlar karşısında aynı görüşü paylaşmayan, bazen çok karşı farklı tarafta, farklı bakış açılarına sahip olmaları, uzlaşmacı olmamaları nedeniyle, kendini haklı olarak algılaması. İntikamın ortaya çıkmasına neden oluyor, 10 yıldır yaşadığımız karşılıklı intikamlar var tabi. Mahkemeye götürüp hukuki süreç başlatanlar da var tabi. Acı çekmesini istemiyorum ama cezasını almasını istediğim insanlar var, benim dediğim doğru ben haklıyım diye inatlaşıyorsa ister istemez başlıyor. Karşıdaki inat yapıyorsa sen de başlıyorsun. Kendi bulunduğu konumu kullanarak.” (Mesut, Yard. Doç. Dr.).

3.2.2.1. Öğretim Elemanlarının Örgütsel İntikamın Nedenine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Öğretim elemanlarının intikam niyetini tetikleyen unsurlar çoğunlukla örgütsel adalet algısından kaynaklanmaktadır (Tablo 6). Araştırmada en sık tekrar eden kelimelerin incelenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgu, öğretim elemanlarının sıklıkla tekrar ettiği bazı kelimeler de dikkat çekicidir: rektör [n=21], ceza [n=19], dava/hukuk/soruşturma/mahkeme [n=18], ideoloji(k) [n=11], adalet [n=9].

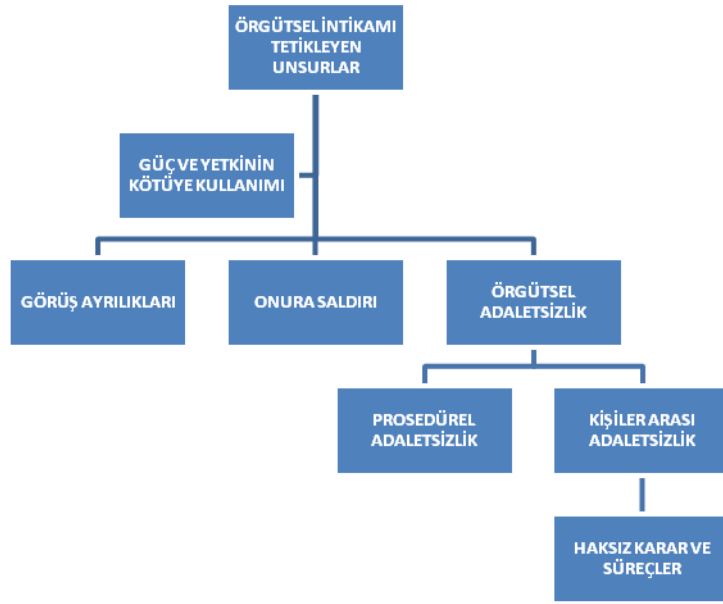
Öğretim elemanlarının intikam niyetini tetikleyen faktörler Şekil 7’de şematik olarak gösterilmiştir. Ayrıca öğretim elemanlarının intikam nedeni ve belirleyicilerine ilişkin algı ve görüşlerinin nitel analizi sonucu elde edilen model Şekil 8’de verilmiştir.

Öğretim elemanlarının her bir belirleyiciye ilişkin ifadeleri ayrı başlıklar halinde alıntılanmıştır.

Tablo 6. Örgütsel İntikam Niyetini Tetikleyen Kategorilerin Frekans Dağılımı

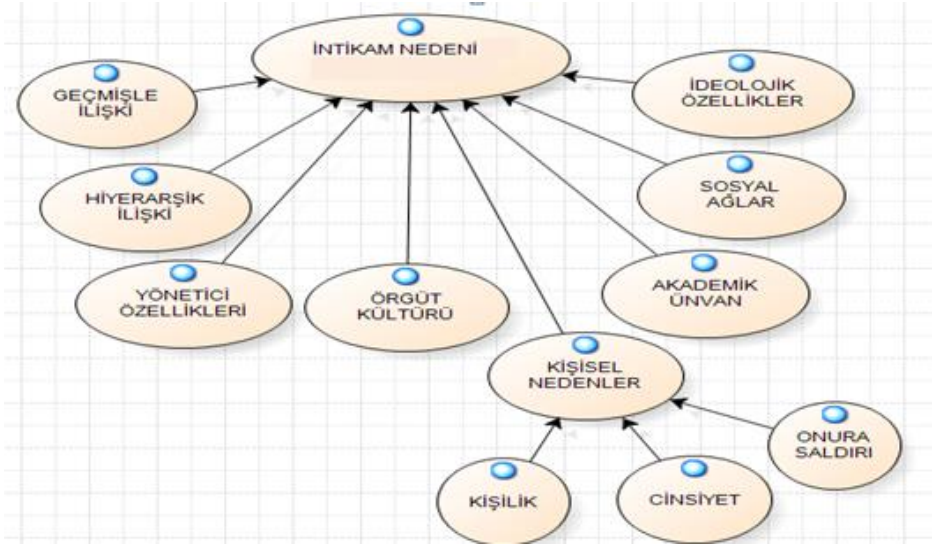
İntikam Niyetini Tetikleyen Kategoriler	Öğretim Elemanı	Frekans
Haksız Süreç Ve Kararlar	ÖE1,ÖE7,ÖE2, ÖE9, ÖE11,ÖE12,ÖE10,	7
Kişilerarası Adaletsizlik	ÖE3,ÖE6,ÖE7,	3
İtibara Zarar	ÖE11,ÖE12,ÖE1	3
Görüş ayrılıkları	ÖE3, ÖE7, ÖE4,ÖE11,ÖE12,ÖE6,ÖE5	7
Güç ve Yetkinin Kötüye Kullanımı	ÖE7, ÖE9,ÖE10,ÖE11,ÖE12	5
Prosedürel ve Dağıtım Adaletsizliği	ÖE11,ÖE12,ÖE1,ÖE2,ÖE6,ÖE5	6

Şekil 7. Örgütsel İntikam Niyetini Tetikleyen Kategoriler Şeması



Şekil 7’de araştırma öğretim elemanlarının intikam niyetini tetikleyen faktörler sınıflandırılmıştır. Bu doğrultuda; *görüş ayrılıkları*, *onura saldırı* ve *örgütsel adalet algısının* intikam arama davranışa neden olduğu belirlenmiştir.

Şekil 8. Örgütsel İntikamın Nedenine Ait Model



Şekil 8’de verilen model aşağıda alt başlıklar şeklinde detaylı olarak verilmiştir.

A. Geçmişle İlişki

Örgütsel intikam sürecinin belirleyicilerinden biri olarak geçmişte yaşanan fakat o zaman diliminde sonuçlandırılmamış/adlandırılmamış olan vakalar dile getirilmiştir. Örneğin bir katılımcı *“Yıllar önce bir profesöre uygulanan şiddete şahitlik yapıp ifade verdiğim için. O profesörü tanımam sadece gördüklerimi anlattığım için...”* (Hakkı, Doçent) diyerek geçmişle nedensellik ilişkisi kurmuştur.

Benzer şekilde farklı bir olayı dile getiren Okutman Nazlı: *“Bir öğretim elemanı ile ilgili yaşanan bir olayda müdahil olduğum için intikam sürecine girmiş oldum. Öğretim elemanı ile ilgili tutulan tutanakla ilgili dilekçe vermem süreci başlattı. Dilekçem onları iyici sinirlendirdiği için, tarafımı belli ettiğim için.”* yaşadım diye belirtmiştir. Bu olayda aynı zamanda öğretim elemanı sürece hiçbir katkısı olmadan sadece ilgili öğretim elemanının arkadaşı olması nedeniyle dahil olduğunu da belirtmiştir.

Örgütsel intikamın geçmişte yaşananların uzantısı olarak bir tür kötü miras olduğu akademisyenler tarafından ifade edilmiştir. Yard. Doç. Dr. İnci: *“Benden*

intikam alan müdürün bıraktığı intikam mirasıyla bölüm başkanı benden kıdemsiz olmasına rağmen beni denetlemeye geliyordu.”

Profesör Nazım: *“Ben iki kez rektör adayı oldum. Bana oy vermeyen arkadaşlarımı çok doğal karşılıyorum ama ben aday olduğum için benden intikam alınmak istendi.”* şeklinde ifade etmektedir.

Bir öğretim elemanı süreçte yaşananları daha değerlendirerek geçmişe ait olumsuz durumları fark ederek intikam alma eğilimi gösterdiğini şu şekilde ifade etmiştir.

“Öğretim üyeliğinden önce 8 yıl asistanlık ve öğretim görevliliği yaptım, ilk kez öğretim üyesi olarak göreve başladığımda, müdürüm beni hemen bölüm başkanı olarak atadı ve atarken başka bir seçeneği olmadığı için beni atadığını söylemişti. O zaman dilimi içinde anlamamıştım. Ancak süreç içinde aslında bu mesajın ağır bir onur kırıcı bir içerik taşıdığını fark ettim” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“Geçmişle ilişkisi var. Birebir yaşadığım bariz bir olay yok. Belki bir grup oluşturmak adına grubun içine çekilmek istendim. Hem seni gruba almak istiyorlar hem de seni dışlayabiliyorlar. Bir kişi var ve o kişinin yönlendirmeleri doğrultusunda işler yürüyor.” (Duygu, Öğr. Gör.)

Bir öğretim elemanı yaşanan intikam sürecinin sadece geçmişle nedensellik bağına değil aynı zamanda geçmişte yaşanan bir olayın kariyer planlamasını sekteye uğratmak adına kullanıldığını da belirtmiştir. Aynı öğretim elemanı intamla ilgili şöyle demektedir:

“...İleriye dönük birtakım tasarruflar için de intikam alınabiliyor. Geçmişten beslenen fakat geleceği de kurgulayan bir tarafı da var intikamın.” (Nazım, Profesör)

Geçmişte iyi ilişkiler içinde olmasına rağmen yönetim görevi sonrası ilişki dokusunun değiştiğini ifade öğretim elemanı, *“dost ve arkadaş olarak fikirlerimi açık olarak ifade etmem rahatsızlık verdi”* demiştir.

B. Akademik Unvan

Öğretim elemanları örgütsel intikamın belirleyicisi olarak akademik unvanı daha çok yönetici-öğretim elemanı etkileşiminde vurgulamışlardır. Akademik unvan ast üst ilişkilerinde intikamda belirleyici faktör olarak ifade edilmiştir.

“Eski olan yönetici ile yeni olan bir şey yaşamamasına rağmen yeni gelen kişiye eskiler hakkında verilen yalan yanlış bilgiler süreci tetikliyor. Yeni yönetici kurumun intikam arayan üyeleri tarafından baskı altına alınabiliyor.” (Duygu, Öğr. Gör.)

“Bölüm başkanım müdür (profesör) ve müdür yardımcısı (öğretim görevlisi) karar alıp bana gönderiyorlar ve temize çekip imzalamamı söylüyorlardı. Evrakı alıp odasına gidip bunun ahlâki ve mesleki olarak yanlış olduğunu, benim dışımda bir toplantı yapıp kararlar alındığını ve onaylamadığımı söyledim. Anlamamış gibi davrandılar ikisi de. Bir defaya mahsus bunu yapıyorum ama bu korktuğum için değil uyumlu olmak adına yapıyorum...” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

Öğretim elemanları akademik unvanın intikam sürecinde asistan aleyhine işleyen bir süreç olduğunu belirtmiştir. Bu süreçte, özellikle profesör ile doçent ya da yardımcı doçent düzeyinde bir intikam süreci başlamışsa, (doçent ya da yardımcı doçent doğrudan intikam alamamakta) asistanların dolaylı olarak mağdur edildiğini belirtmiş ve şöyle ifade etmiştir.

“Doçent benden intikam alamaz ama asistanımdan intikam alır. İki akademisyen intikam sürecine girmişse örgüt çok zarar görür. “Sen bana zarar vermezsin, ben de sana zarar veremem ancak bu durumda yapabileceğimiz tek şey öğrenciler üzerinden hesaplaşmadır” Mesela, doçentliğe başvuran öğrencini engellerim. Maalesef bazen süreç kilitleniyor. Bazı bölümlerde tez önerileri geçememeye başlıyor. Tez önerisi üzerinden akademik kimliğime saldırıp intikam almaya kalkıyorlar.” (Kaya, Profesör)

Bir öğretim elemanı ise akademik unvanın belirleyici faktör olmadığını esas belirleyicinin ast-üst ilişki dokusu olduğunu ifade etmiştir.

“Akademik unvanların önemi yok, herkes konumunu bilmiyor. Ben de varım düşüncesi (...) Öğretim görevlisi, öğretim üyesi (yönetici) arasında da olabiliyor. Herkes haddini bilecek, saygısını bilecek, akademik liyakati bilecek, kişilik özellikleri önemli, bizim burada profesör ve öğretim görevlisi çatışıyor. Görünürde bir şey yok ama ikisi çatışıp duruyor. Öğretim görevlisinin hemen hemen herkesle sorunu var, kimseyle konuşmaz.” (Mesut, Yard. Doç. Dr.)

C. Hiyerarşik İlişki

Öğretim elemanları intikam sürecinde hiyerarşik ilişkilerin belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir. Aşağıda bazı öğretim elemanlarının ifadeleri verilmiştir.

“Bir profesör ve doktorasını benden önce bitirmiş biri ve onun asistanlarından oluşan bir grubu vardı, yani üstler astları maşa gibi kullanıyorlar.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“Aynı kadroda olanlar birbirine seyrek olarak zarar veriyor. Ya alttaki ya üsttekine saldırıyorlar. Üst kademede yer alan daha az kıdemli kişilerin çabaları alt kademelerde.... Yöneticiler arasında intikamcı kişiler var ancak göstere göstere yapmıyorlar. Akademisyenler arasında her seviyede görmek mümkün. Değer yaratan güç, intikam alan güç var. Soylu ahlakı ile ezik ahlakı gibi. Başkalarına zarar vermek için değil değer yaratmak içindir güç.” (Yekta, Öğr. Gör.)

Bir öğretim elemanı hiyerarşide üstte olanların intikam almak amacıyla her türlü durumu öğretim elemanının aleyhine kullanabildiğini belirtmiştir. Profesör Nazım şöyle ifade etmektedir:

“Yaptım diyorsunuz ve şunun için yaptım diyorsunuz, amiriniz sizden intikam almak için “hayır sen bunun için değil şunun yaptın” deyip saptırabiliyor, intikam alabiliyor. Tekemmül etmemiş bir evraktan dolayı ben bölüm kurulu evrakını imzalamadığım için rektör benim hakkımda soruşturma açtı.”

Bir ğretim elemanı yaşıadığı sürecin üstler tarafından rakip olarak algılanmadan kaynaklandđđını belirtmiştir. Bir diğeri ğretim elemanı süreçte sadece üstlerin değil eş düzeydekilerin de aktör olduğunu belirtmiştir.

“Hem yatay hem dikey şekilde saldırıyorlar. Araştırma yapmak için verdiğim dilekelerim kayboldu.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

D. Kişisel Nedenler

Bu bölümde kişisel nedenler; kişilik özellikler, cinsiyet ve onura saldırı olarak üç farklı şekilde kategorize edilmiştir.

D.1. Kişilik zellikleri

Bu bölümde elde edilen bulgular, ğretim elemanına göre intikamcı bireyin kişilik özellikleri ve -intikam sürecine dâhil edilme nedeni olarak- kendi kişisel özelliğine ilişkin algısı olarak iki şekilde kategorize edilmiştir.

İntikamcı Bireylerin Kişilik zellikleri

Öğretim elemanları intikam sürecinin aktörleri olan intikamcı bireyi genel olarak *yetersiz ve eksikli bireyler* olarak tanımlamaktadırlar. Profesör Nazım, kavramsal bir açıklama yaparak; *“Hınç; eksikli bir insanın -eksiklik şart- güçlü olana karşı beslediği duygu. Bunun eksiklik, eşit şartlarda zaman zaman eksikli zaman zaman st kurumlara karşı hıncın öfke patlaması ile eyleme dönüşmesi....”* demiştir. Bu noktada ilgili ifadeler değerlendirirken, ğretim elemanlarının intikam alma güdüsü ile hareket ettikleri de düşülmektedir. Aşağda bazı ğretim elemanlarının intikam sürecindeki aktör(ler)e ilişkin algıları sıralanmıştır.

“İki kelimeyi bir araya getirmeyen, elektrik kesilince ders yapamayan insanlar, yeterlilikleri pek yoktur.” (Hakkı, Doçent)

“Kompleksli, yıllarca akademik olarak yükselemeyen, akademik kişiliği zayıf, idarecilikle kendini tatmin etmeye alışan. Gelişime açık olanı rakip olarak gören bir kişilik. Aşırı özgüvenli olmanız rahatsızlık veriyor.” (Nazlı, Okutman)

“Özel hayatında başarısız olmuş zavallı insan... Herkes kabul etmiş sorun yaşamıyor, acınası insan olarak bakıyorlar, kabul etmeyenlerle sorun yaşıyor.” (Nazlı, Okutman)

“Tersinden kendi kendine bir değer ispatlama peşinde. Hırslı ve kavgacı insanlar, bazıları yumuşak eldivenlerle bazısı sert eldivenlerle yapıyor.” (Yekta, Öğr. Gör.)

Bir öğretim elemanı intikam arayışının ve intikam almanın zor bir süreç olduğunu ve bunu en iyi yapanların ise süreci örtük olarak gerçekleştirenler olduğunu ifade etmiştir.

“İntikamcıların toplumsal olarak var olmaları da kolay değil sürekli maskeliyorlar, en iyi intikamcılar yaptıktan sonra “ben yaptım” diye övünmeyen insanlar onlar. O insanlar gerçek intikamcılar. Ne düşman ne dost ne yaptıklarını birilerine anlatıyor. Çığırıklık yapmadan duyurmadan.” (Yekta, Öğr. Gör.)

İntikamcıların aşırı hırslı ve gücü kendi çıkarları için kullanan bireyler olduğu birkaç öğretim elemanı tarafından vurgulanmıştır.

“İntikam sürecine girenler hırs motoru onları güdüliyor. Çalışkanlar adamlar ama neyin çalışkanlığı diye sorduğunuz kişilerde oluyor. İntikamcılar sürekli konuyu intikam almak istedikleri kişiye getiriyorlar. Dünyanın düşmanları etrafında dönmesi aslında dünyanın kendileri etrafında döndüğünü göstermek için. Kendilerinin dışında herkes sorunlu onlara göre. Kültür bu şekilde gelişmiş.” (Yekta, Öğr. Gör.)

“... Kuruma katkı sağlayacak şeyler düşünen değil kendi çıkarlarını düşünen kişiler.” (Alim, Profesör)

“Etraflarında insan olsun istiyorlar, öğrenciyi öğretim elemanını manüple eden kişiler, korku kültürü yaratıyorlar.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“... Üst kademede yer alan, hırslı, her şeyin kendi ellerinde olmasını isteyen kişiler bunlar. İntikamcıların özelliklerine baktığımız zaman, tek başına hareket etmeyen, yanında daima birileri olan, grup halinde hareket etmeyi sevenler.” (Duygu, Öğr. Gör.)

“Dik kafalı, bencil,... Bencillik, herkes benim gibi düşünsün, kişilik önemli unvan önemli değil, profesörü öğretim görevlisi yapsan, öğretim görevlisi profesör yapsan aynı çatışma yine olacak.” (Mesut, Yard. Doç. Dr.)

“Yasanın verdiği gücü yine yasayla ele geçirip kullanabilecek güce erişmiş olmalarıydı.... Gücün peşinde olup, içlerinden bazıları yönetimde olup, etkin olma, faydalı olalım diyenler var. Ama bazıları oportünist tavırlar sergiliyor.” (Nazım, Profesör)

Ayrıca öğretim elemanları intikamcılarının ruh sağlığına ilişkin sorunlar (kişilik bozukluğu) yaşadıklarını da belirtmişlerdir. İfadelerinde *narsistik, paranoid, şizofrenik* gibi ruh sağlığı bozukluklarını intikamcı kişiler için kullanmışlardır. Aşağıda ilgili ifadeler verilmiştir.

*“**Kişiliğiyle ilgili bir sorun** var, herkes bu kanaatte. Yalnız olunca korkuyorlar ve yapamıyorlar, destek alıyorlar birbirlerinden.” (Caner, Yard. Doç. Dr.).*

*“Dünyayı kendi etrafında dönüyor zannediyorlar. Sürekli bir döngü, akrep kuyruğu gibi. Sadece bir şeyleri engelliyorsun, bu sefer kafan sürekli “o ne yaptı”, “bu ne yaptıya” çalışıyor. Ben ne yapabilirim diye kimse sormuyor. **Narsistler, hepsi narsist**, bütün dünya onlardan intikam almak üzere programlanmış gibi hissediyorlar. İstenilir olmak, arzulanır olmanın bir göstergesi aslında. (Yekta, Öğr. Gör.)*

*“....**Kimseye güvenmiyor**, seni bana onu başkasına çekştiriyor, güven duygusunu ifsat ediyor. Fesat kötü bir şeydir. Kendilerini çürüttükleri ile kalmıyor kurumu çürütüyorlar. Kurumsal toplantılarda hemen tanırırsınız onları, kamunun dertlerinden sıkıntılarından sorunlarından bahsederken sorunu hemen kendilerine getiriyorlar. Çoğu zaman iyiliği dikkat çekmek için yapıyorlar.” (Yekta, Öğr. Gör.)*

Kendi Kişiliklerinin İntikam Sürecine Etkisine İlişkin Algı

Öğretim elemanları kendi kişilik özelliklerini de intikam sürecine dâhil edilme nedeni olarak algılamaktadırlar. Adaleti talep etmeleri ve doğrunun peşinde olmalarından dolayı süreçte, daha çok intikamcı kişiliğin hedefi haline geldiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca adaleti arama özelliklerinden dolayı diğer öğretim elemanları ya da işgörenler tarafından zaman zaman araç olarak kullanıldıklarını Profesör Alim şöyle ifade etmiştir: *“Bizim gibiler çok gaza geliyor. Toplum genel olarak risk almadığı için insanlar sizi kullanmaya çalışıyor. Başkalarının derdi için yaptım evet. Geçen gün “dozerler ağaçları kesiyor” diye ses çıkarmadığım için küsmüş biri. Tüm ülkeyi ben mi kurtaracağım (gülüşme).”* Benzer ifadeler aşağıda sıralanmıştır:

“Geldiğim yerde ise adaletsizliğe sesimi çıkardığım için etiketlenmişim. Ders ücretleri ile ilgili bir durumu açığa çıkarmıştım. O da intikamını yıllarca aldı. Doktora yeterlilik sınavına giderken sadece bir gün izin vermişti uzun bir yolculuğa rağmen. Şimdi dönüp baktığımda başkasının hakkını savundum diye hep benden intikam alındı.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“Ben kimseden intikam almıyorum, adaleti talep ediyorum. Üniversitelerde ya da başka bir yerde birbirimizle ilişkilerimizi belirli yasalar çerçevesinde inşa ederiz. O yasaların dışına çıktığımız zaman illegaliteye düşeriz. Israrlı bir tavır olursa illegalitede. İllegalite intikam duygusunu körükler.” (Nazım, Profesör)

Doçent Dr. Hakkı, *“Bir yanlışlık olduğu zaman konuşabilen bir insanım. Akademik kurullarda da bir şekilde yanlışlık olduğu yüksek sesle söyledik. YÖK’e yazılar yazdık. Bizim neden böyle bir duruma düştüğümüz anlaşılсын istedik.”* ifadesiyle hak arama davranışı sergilediğini ve bu özelliğinden dolayı intikam sürecinde yer aldığını belirtmiştir. Aynı doğrultuda Doçent Dr. Mülayim de kendisini *“Haksızlığa karşı müdahale eden birisi”* olarak tanımlamaktadır.

Profesör Yılmaz akademik ortama eleştirel bir yaklaşımla, *“Akademik camiada dosdoğrudan rahatsız oluyorlar....”* şeklinde belirtmiş ve kendisini dosdoğru olduğundan dolayı sürece dahil olduğunu ifade etmiştir.

Öğr. Gör. Duygu, intikam alınan ve mağdur olarak nitelendirdikleri bireylerin asosyal bir tablo çizdiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“İntikam alınanlar ise yalnızlar genelde. Yalnız olanları intikam alırken pek görmedim ilginç (...) şu an yeni farkına vardım doğrusu, kendi işlerinde güçlerinde, ayakta durmaya çalışan kişilerdi onlar. İntikam almayıp, akademik anlamda ve kişilik anlamında kendini geliştirdi bu kişiler. Genelde inançlı olan insanlardı. Genelde duygu ve düşüncelerini paylaşmayan kişilerdi. Yaşadıklarından dolayı kabuklarına çekilmişlerdi.”

Bir öğretim elemanı kendi yeterliliklerinin de intikamı tetiklediğini belirtmiştir.

“Tabi ben rahattım, bunun arka tarafında sadece bilimsel bilgi değil yasayı bilmek, yönetmeliği bilmek var. Size isnat edilen suçun mesnetsiz ve mesnet addedilen yerin de mesnetsiz olduğunu biliyorsunuz.” (Nazım, Profesör).

D.2. Cinsiyet

Bir öğretim elemanı erkek öğretim elemanlarının intikam sürecinde, sosyal rolleri gereği daha etkin rol alabildiği belirtilmiştir.

“Üniversitelerde intikam davranışlarını sergileyenlerin büyük çoğunluğu erkektir. Akademik yaşantıda erkeler daha hızlı ilerliyor olabilirler, özel hayatlarına da kadınlar kadar sorumluluk almıyorlar, biyolojik olarak da bir dayanıklı oluşları. Adalet sisteminin kadınları koruyacağını düşünmüyorum.” (Nazlı, Okutman)

Yard. Doç. Dr. Mesut, cinsiyetin faktörünün değil yöneticiyi yönlendirmenin önemli olduğunu *“Erkekler ve kadınlar arasında pek fark yok intikam almada. Erkek kadın olarak düşünmüyorum kişilik önemli. Yönetim şekli çok önemli. Hangi grup yöneticiyi daha iyi yönlendirirse o grup kazanıyor.”* ifadesiyle belirtmiştir.

Farklı üniversitelerde görev yapan iki öğretim elemanının kadın yöneticilerin intikam arayışına ilişkin benzer ifadeler kullanması dikkat çekicidir.

“.... Bir gün bir bayan hoca geldi ağlamaya başladı. Ne oldu dedim. müdür (kadın) çağırmış kırıcı konuşmuş. Kendi çirkinliğinden dolayı diğerlerinden intikam alıyordu.” (Alim, Profesör)

“Çirkin ve sosyal iletişimi olmayan bir kadın yönetici idi intikamcı. Tersine bir durumunuz varsa bir de mesleki donanım da eklenince elbette insanlar sizden intikam almak istiyor” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

D.3. Onura Saldırı

Öğretim elemanları süreçte onurlarının zedelendiğini ve itibarlarının iade edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

“... Girdiğim dersler benden alınıp başkasına verildi.” (Mülayim, Doçent)

“... Ailemiz bize güvenmiyordu, içerde dışlanıyorduk dışarıda dışlanıyorduk. (...) Mahallede kimse selam vermez oldu, vebalı gibi olduk, dışlandık” (Mülayim, Doçent)

“... Hem rızkımıza dokundular hem namusumuza laf ettiler ve iz bıraktı maalesef.” (Mülayim, Doçent)

“Hakkımda öğrenciye kötü muamele yapmışım gibi soruşturması açtılar”(Hakkı, Doçent)

“İntikam arayan insanların özellikleri çok farklı olabilir. Birisi hakikaten gururu incinmiştir, ayaklar altına alınmıştır. Onu düzeltmek için intikam alabilir. Ben intikam alacak bir yapıda ve pozisyonda değilim. Yaptırım uygulayacak bir düzeyde değilim. Bana uyarı gönderdi itibarımı iade edecek bir davranış sergilemesi gerekir mesela benden özür dileyebilir. Bana bunları yapacak bir pozisyon elde etmişti ve süreç içinde keyfini sürdü.” (Nazlı, Okutman)

“Mesela bir hocamız vardı, rektöre oy vermedi diye -kendisi dünyaca ünlü profesördü- gelip gidiyor mu diye takipe başlattı. Onurlu bir hocamızdı o, ama onun kendi odasına gidip güzel şeyler söylemesini

üniversitemiz için bir talihsiniz falan demesini bekliyordu. Yalakalık da bir uzmanlık, sanat. Amirin en zayıf noktasını bulmak gerek, bu da bir yetenek. Akıllı değiller aslında kurnazlar. Kuruma katkı sağlayacak şeyler düşünen değil kendi çıkarlarını düşünen kişiler.” (Alim, Profesör)

“... 'Odamda namaz kılıyorum' diye şikâyet edildi.” (Caner, Yard. Doç. Dr.).

“.... doktora bittikten sonra 7 sene odamda oturdum. (...) Bir öğretim elemanı geldi 'sana kadro vereceklerini mi zannediyorsun' dedi.” (Caner, Yard. Doç. Dr.).

Araştırma sürecinde öğretim elemanları ifadelerinde sadece kendilerine yönelik onura saldırıdan bahsetmemişler örtük olarak da yöneticilerin ya da rektörlerin onuruna saldırıldığını belirtmişlerdir. Bunun ise daha çok, yöneticiye toplantılarda hoşlanmayacağı soru sormak ya da hoşlanmayacağı yanıt vermek şeklinde yapıldığı belirlenmiştir. Öğretim elemanlarından bazıları bunu kabul etmese de yönetici nezdinde tersi bir onura saldırıdan söz edilebilir. Bu duruma ait örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“ ... toplantıda ben üniversitelerin ideolojik hareketlere katılmasına karşıyım ve onaylamıyorum, karşıyım dedim. 20 gün sonra hakkımda soruşturma açıldı. “Amirlerine saygısızlıktan” (Nazım, Profesör)

“... Bir yönetici için en kötü şey, onun dikkate alınmaması....” (Alim, Profesör)

“Koltuğun o tarafla bu tarafı çok farklı, o tarafa geçince değişiyorsun.” (Alim, Profesör)

“Etraftan da ona rakip olacağım konusunda söylentiler yükselince süreç daha ağır olmaya başladı.” (Yılmaz, Profesör)

E. Yönetici Özellikleri

Öğretim elemanları yöneticilerin adaleti sağlamaları gerektiğini ve duygularıyla hareket etmemelerini, aksi takdirde örgütsel intikam yaşanacağını belirtmişlerdir.

“Eğer yönetici taraf olursa, yani adil olmazsa, bizzat hatta başrol oynarsa intikam müthiş can yakıyor. Birde bunu örtülü yapan yöneticiler var. Tarafsız gibi davranıp alttan alta çalışan yöneticiler de var. Adaleti tesis etmek için değil, kendi durumlarından korktukları için intikam almayanlar var.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“Olaya müdahil olan ve olmayan yöneticilerle çalıştım. Yani yöneticinin rolü önemli. Geçmişte yaşanmış şeyleri kenara bırakmaları gerek bu yüzden yöneticilerin donanık olması gerek, eğer siz duygularınızla, geçmişten getirmiş olduğunuz öfkenizle koltuğa otuyorsanız olmaz. Vicdanının sesini kısmak yerine açık tutmak önemli. Yaptığınız her şeyin iyi ya da bir gün size döneceğini bilmeniz gerek. Yöneticinin müdahil olması köklendirir ve filizlendirir. İntikam davranışını engellemek için iş yöneticide bitiyor.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“Eski olan yönetici ile yeni olan bir şey yaşamamasına rağmen (yrd.doç. ile profesör arasında yaşanmıştı.) yeni gelen kişiye eskiler hakkında verilen yalan yanlış bilgiler süreci tetikliyor. Yeni yönetici kurumun intikam arayan üyeleri tarafından baskı altına alınabiliyor.” (Duygu, Öğr. Gör)

Yöneticilerin intikam sürecinde temel aktör olduğu öğretim elemanlarınca sıklıkla tekrarlanmıştır. Öğr. Gör. Duygu, yöneticilerin intikam sürecinde, *“yalnızlaştırma, o kişiyle ilgili konuşma (dedikodu), gruplaştırma, önyargılar, farklı tavırlar sergileme”* gibi davranışlarla sergilediğini belirtmiştir.

Yöneticilerin kendileriyle aynı ideolojik ya da benzer görüşleri sahip olmayan öğretim elemanlarına karşı kötü davranışlar sergilediği belirlenmiştir. Öğr. Gör. Duygu bunu şu şekilde ifade etmiştir:

“...bölüm başkanı, aynı görüşte olmadığı kişilere karşı acımasızca davranabiliyordu.

Yönetici değişikliğinde intikam arayan grupların ya da kişilerin yeni yöneticiyi yönlendirdiği belirtilmiştir.

“Süregiden, aktarılan bir miras var, yönetici değişse de gruplar aynı, intikam hep aynı gruplar arasında (..) Yöneticilere giden haberler üzerinden, onlara verilen haberler doğrultusunda öç alınıyor.” (Duygu, Öğr. Gör)

“Bazı yöneticiler olayları idare edelim diye düşünüyorlar, idareci olmak her şeyi yapabiliyor olmak anlamına gelmiyor, yönetici olmadan önce herşeyi yapabileceğinizi zannediyorsunuz ama oraya oturunca durum değişiyor. (...)Yönetici ile alt kademe arasında çatışma oluyor.” (Mesut, Yard. Doç. Dr.)

Yöneticilerin süreç içinde diğer şartlardan etkilenip beklenmedik şekilde olumsuz durumlar sergiledikleri belirtilmiştir.

Bazı yöneticilerin kendi kararlarını üst yönetimin kararı olarak gösterme çabası içinde olduğu belirtilmiştir. Bu davranış modeliyle kendisine yönelik oluşabilecek olumsuz atmosfere önlemsel yaklaşmış olacağı düşüncesinde olduğu belirtilmiştir.

“Müdür kendi istemiyorsa akademik personelin atanmasını rektör istemiyor diye (rektör hocayla konuştum o da seninle ilgili olumlu değil diyor) yalan söylüyorlar. Rektör çekip gidecek suçu ona atmak zorunda.” (Alim, Profesör)

Diğer taraftan inisiyatif kullanamayan bir yönetici ise tam tersi bir durum olarak her istediğini yapabileceğini söyleyerek, öğretim elemanından intikam almak istemiştir.

“Yukardan alınan emirleri harfi harfine uygulayan bir yöneticiydi (...) Ben bölüm başkanım, istediğim dersi açarım kapatırım diyordu...” (Mülayim, Doçent)

F. Örgüt Kültürü

Öğretim elemanlarının ifadeleri incelendiğinde örgütsel intikamın belirleyicisi olarak örgüt kültürüne de vurgu yapıldığı belirlenmiştir. Öğretim elemanlarınca akademik örgütlerin diğer örgütlerden farklı bir kültüre sahip olduğu belirtilmiştir.

“Akademik örgütlerin kültürü belli... Egoları en şişik insanlar akademisyenlerdir. Dünyayı ben yarattım zannedenler var, hele birde yöneticilik verdiğiniz.. vay be! ben neymişim diyenler. Örgüt içinde amaçları gerçekleştirmeyi tek başına yaptığını düşünmeye başlıyor. Bunun bana faydası ne olacak bana getirisi ne olacak diye düşünmeye başlıyor bir süre sonra akademisyenler. Akademisyen yapar ve atar. Yoksa nasıl yetiştireceğiz insanı. Yetkiyi kullanırken adil kullanıyor mu? Bu önemli.” (Yılmaz, Profesör)

“Bizim toplumumuz da hâlâ kültürel değerlerin yerleştiğini düşünmüyorum. Benim adamım, senin adamın, onun adamı, bilimde de kabileler halinde hareket ediyoruz. Sürüler halinde hareket eden kabilelerden kurtulmak mümkün değil sanırım. Kabileler halinde de olunca ister istemez intikam aranıyor ve alınıyor.” (Yekta, Öğr. Gör.)

Öğretim elemanları örgüt içindeki bazı inanç ve tutumların örgütsel intikam davranışının belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir.

“Adaleti aradıklarını düşünmüyorum tamamen çıkar olduğunu düşünüyorum, her şey kurallarına uygun olarak yapılsaydı bile olacaktır.” (Duygu, Öğr. Gör.)

“Yeni yönetim ötekileştirmemek adına bazı hususları göz ardı ediyor, aslında hesap sorulmalı, cezalandırılmalı.” (Nazlı, Okutman)

“Hiç affeden ve özür dileyeni görmedim. Kısasa kıssası hep gördüm, elindeki imkânı kullanarak aynısı yapmaya çalışanlar fazla. Kendisiyle problemi olan insanlar, yönetici olan insanların daha objektif olması gerekir. Sorun çözmeye gidildiğinde, sorun çıkaran yöneticiler var. Onun gibi düşünen insanlar ekip oluyor. Onun ve senin tarafın oluyor.” (Mesut, Yard. Doç. Dr.)

“İnanç sistemi etkili bu süreçte. Ancak bazı kişiler inançlarını da kimlik gibi verilmiş onlara. Çaba sarf etmemiş bu yüzden dinin gerektirdiğini yapamıyor. Miras kalmış, kendisi kazanmamış, acılamış, ağlamamış, kendi egosunu gerçekleştiriyor, kendi başına Müslüman olmamış, akademik çalışmaları da böyle bazı insanların. Birilerinin sayesinde

unvan almış insanlar, ağlar önemli pozitif olarak onlarla bir şeyler yaparız.” (Yekta, Öğr. Gör.)

“İşlenmiş bir suçun gereğini yapmamak da bir intikam. Hukukun olmadığı yerde toplum kokuşmuştur. Kokuşan topluma mensubiyet hissedilmez.” (Nazım, Profesör)

“Küslükler oluyor. Küslüklerin tetiklediği şiddetler oluyor.” (Nazım, Profesör)

“Akademik çalışmalarımıza destek verilmeli, benim gönderdiğim proje kabul edilmezse başkasını kabul ediyorsa ben meseleyi kafamda bitiririm. Bunlar yoksa mutlaka kaos çıkacak.” (Hakkı, Doçent)

Öğretim elemanları örgüt kültürünün etkisinden bahsederken özellikle yeni kurulmuş olan ve köklü olarak nitelendirilen daha eski üniversiteler hatta Türkiye dışındaki üniversiteler arasında örgütsel intikam varlığı ve şekilleri arasında farklılık olduğunu aşağıdaki ifadelerle belirtmişlerdir:

“İntikamın da bir ilkesi var. Gelişmekte olan üniversitelerde daha seviyesiz, ilkesiz, vahşi olabiliyor. Kurumsallaşmış üniversitelerde daha nitelikli. Literatüre bile girmesini istemediğim çok ilkel şeyler yaşadım.” (Nazım, Profesör)

“Amerikan üniversitelerinde tanık olduğum durum da farklı değil aslında, üç aşağı beş yukarı üniversitelerin çoğunda aynı tablolar, biraz daha büyük üniversitelerde kadife eldivenlerle yapılıyor. Bu kadar gaddarca, haşince değil ama örgüt küçülecekse taraf olmayanlardan çıkarılır mesela. Kendi kendilerine çalışma yapmalarına da izin verirler.” (Yılmaz, Profesör)

“8 yıl yurtdışında kaldım (İngiltere) orada teorik kamplaşmalar var, epistemik cemaatler var. Üstü örtük şekilde özellikle işe almalarda sayıca kim fazlaysa onların dediği oluyor. Ancak “Bu okulu güçlendirelim ve sadece şu yönde elemanla zenginleşir bu yapı anlayışıyla” eleman seçiyorlar, dolaylı olarak taraf olunuyor yani. Amaç bizde çoğalmak, onlarda ise bilgiyi çoğaltmak. Güç dediğimiz

şey bazen başkalarının kaynaklara ulaşmasına engel olmaktır.” (Yekta, Öğr. Gör.)

“Doktoramı yurt dışında yaptım, insanların işi gücü var, biz boşuz galiba. Baştan işe alırken dikkatli oluyorlar. Birtakım kurallar var bunları çiğnemiyorlar. Etkin olmayan fakülteyi hemen kapatabiliyor bizde hayat boyunca yatacak adamlar alınıyor. Öğrencisi olmayan bölümlerde hocalar var.” (Alim, Profesör)

“Köklü üniversitelerden birinde doktora yapıyorum, bunlar çok çirkin olarak değerlendirilebilir. Nasıl olur diye soruyorlardı. Orada daha nezaketli oluyor. Tamamen çizgiden çıkmıyorlar, yaptıklarının kendilerini etkileyeceğini etiketleneceğini bildikleri için böyle davranmıyorlar. İntikamın da üslubu var ...” (Nazlı, Okutman)

G. İdeolojik Özellikler

Öğretim elemanları yaşadıkları sürecin ideolojik temelli olduğunu ifade etmişlerdir. Aşağıda ilgili ifadeler sıralanmıştır:

“Bizim sıkıntılarını görmezden geliyorlar, kendi arkadaşları ile fikir birlikleri var tabi, ideolojik birlikleri var. İnfomal ilişkileri sağlam. Genelde ideolojik tabanlıdır.” (Caner, Yard. Doç. Dr.).

“Benden alınmaya çalışılan intikamın iki boyutu var; biri politik (ideolojik) diğeri şahsi idi. Ben Türkiye’de yaşanan 28 Şubat sürecine muhalif bir insanım. soruşturma açıldı rektörlük tarafından.” (Nazım, Profesör)

“... Sırf ideolojik nedenlerden dolayı dosyası engellenmeye çalışılan bir hocayı desteklediğim için etrafımdakiler köpürdüler.” (Yılmaz, Profesör)

“İdeolojik anlamda ciddi kamplaşmalar var ve bu süreci etkiliyor. Etkilendiğiniz an bitti. Benim için olan insanların önce insan olması gerekiyor.” (Yılmaz, Profesör)

Öğretim elemanı süreç içinde kendisine yapılanın sebebini başlangıçta ideolojik olarak algılamamış ancak -o an için -mağdur durumundaki diğer kişilerin de benzer ideolojik yaklaşımda olduklarından dolayı şimdi süreci ideolojik nedenli olarak değerlendirmektedir.

“... Belki o zaman gözümüzden kaçmış olabilir bu neden ama şimdi bakınca mağdurların hepsinin ideolojik özelliği aynı. Ancak kendisiyle aynı ideolojiye sahip biriyle de yaşıyordu nedenini bilmiyorum.” (Hakkı, Doçent)

“Bazen ideolojik bazen de kişisel çıkarlar. Daha çok ideolojik. (...) Mesela 2003 yılında rektör yürüyüşe katılacağımızı söyleyen bir yazı gönderdi. Ben üniversitelerin ideolojik hareketlere katılmasına karşıyım ve onaylamıyorum karşıyım dedim. 20 gün sonra hakkımda soruşturma açıldı. “Amirlerine saygısızlıktan” tabi bu gerçek sebep değildi. Gerçek sebep yürüyüşe katılmaya karşı durmamdı. Konuştuklarımla ilgili soruşturma açamadı başka bir konu bulup açtı. Çünkü ilgili sebepten verseydi neler yapabileceğimi biliyordu.” (Nazım, Profesör)

H.Sosyal Ağlar

Öğretim elemanları özellikle yöneticilerin kendi kararlarını verirken bağımsız olmadıklarını ya da bağımsız karar veremediklerini, informal bir şekilde sosyal ağlardan etkilendiklerini belirtmişlerdir.

“Bizim toplumumuzda başkalarının değerlendirmeleriyle yol almak gibi bir durum var. Ben başka bir üniversiten gelmiştim onun uzantısı olarak bunları yaşadığımı düşünüyorum. Hala cevabını bulmuş değilim. O dönemlerde yaşadığım ikili ilişkilerime bağlı olduğunu düşünüyorum. Beni tanıma zahmetine katlanmayıp aldıkları duyumlar dâhilinde davrandıklarını düşünüyorum. Referanslardan edilen bilgiler doğrultusunda yapılan zulüm yaşadım. Geldiğim yerde ise adaletsizliğe sesimi çıkardığım için etiketlenmişim.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“Şimdi dönüp baktığımda başkasının hakkını savundum diye hep benden intikam alındı. Burada yaşadığım sıkıntının nedeni eski müdürümle yeni müdürümün sıkı ilişkisi idi elbette.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“Ben onlara hiçbir şey yapmamıştım ama sosyal ağlarını kullanarak baskı yaptırıyorlardı.” (Mesut, Yard. Doç. Dr.)

“Akademisyenlerin intikamı da ağır oluyor, daha taktikseldir. Sosyal ağları kullanırlar. Fakülte sekreterinin odasına gidip kahve içiyorum diye sekreteri tehdit etmişler yöneticiler. Bir daha odana gelirse kötü olur diye. Sekreter profesör hocamı odadan mı kovayım demiş sonunda.” (Yılmaz, Profesör)

Öğretim elemanları başka bir kurumda/shehirde çalışmak için kurumdan ayrılrsa bile kendisiyle ilgili intikam amaçlı ağlar kurulduğunu belirtmiştir.

“Yeni bir başlangıç yapmak gerçekten zor! İntikam bir miras!” (Duygu, Öğr. Gör.)

“Tüm bunlar olurken başka bir üniversiteye gitme girişimiz oldu. Her şey tamamdı lojmana dahi yerleşme aşamasında çalıştığımız üniversiten bir dosya gönderilmiş ve atamamız engellendi. Sosyal ağlarını bize zarar vermek için kullandılar...” (Hakkı , Doçent)

“Yöneticim benimle ilgili her yere telefon açıyormuş başkalarından duyuyordum beni olumsuz olarak anlatmak için. Gerçekten takıntılı idiler.” (Alim, Profesör)

“İlçeye sürüldüm, sürüldüğünüz yere sizden önce telefonlar ediliyor. Biri geliyor aksi bir adam diye. Kontrol edin, taciz edin. Hem benden intikam almak hem de diğerlerine bakın işte isyan ederseniz, profesör de olsa sonu bu diye.” (Alim, Profesör)

“Görevlendirme ile bir yerden bir yere gönderildim, benden önce benimle ilgili bilgiler gideceğim kuruma gidiyor, kuruma gittiğimde aynı ortam beni bekliyor.” (Duygu, Öğr. Gör.)

Sosyal ağların akademik yükselmede de engel oluşturulabildiği belirtilmiştir.

“Ağlar ve araçlarla alınır intikam. Doçent benden intikam alamaz ama asistanımdan intikam alır. İki akademisyen intikam sürecine girmişse örgüt çok zarar görür. “Sen bana zarar vermezsin, ben de sana zarar veremem ancak bu durumda yapabileceğimiz tek şey öğrenciler

üzerinden hesaplaşmadır” Mesela, doçentliğe başvuran öğrencini engellerim. Maalesef bazen süreç kilitleniyor. Bazı bölümlerde tez önerileri geçememeye başlıyor. Tez önerisi üzerinden akademik kimliğime saldırıp intikam almaya kalkışıyorlar.” (Yılmaz, Profesör).

“Bir ay önce doçent oldum. Başaralı bir sınavdı. Doçentlik jürisinden sonra bir jüri üyesi beni kenara çekti ve senin için 4 jüri de arandı hakkında olumsuz şeyler söylendi dedi. Tam 3 sene geçmiş davaların üzerinden. Senin için şunu bunu yaptı dediler dedi. Belli ki tatmin olamadılar. Doçent olmamı engellemeye çalışıyorlar.” (Hakkı, Doçent)

Diğer taraftan öğretim elemanlarının kendileri de aynı durumda olan diğer öğretim elemanlarıyla ağ oluşturma sürecine girmişlerdir.

“Süreç içinde aynı şeyi yaşayan diğer öğretim üyeleriyle birlikte oluyorduk. İlişkimiz devam etti.” (Alim, Profesör)

“Bizde bir araya geldik ve akademik çalışmalarımızı artırdık. Böylece akademik yükselmemiz onlardan daha hızlı oldu” (Mülayim, Doçent)

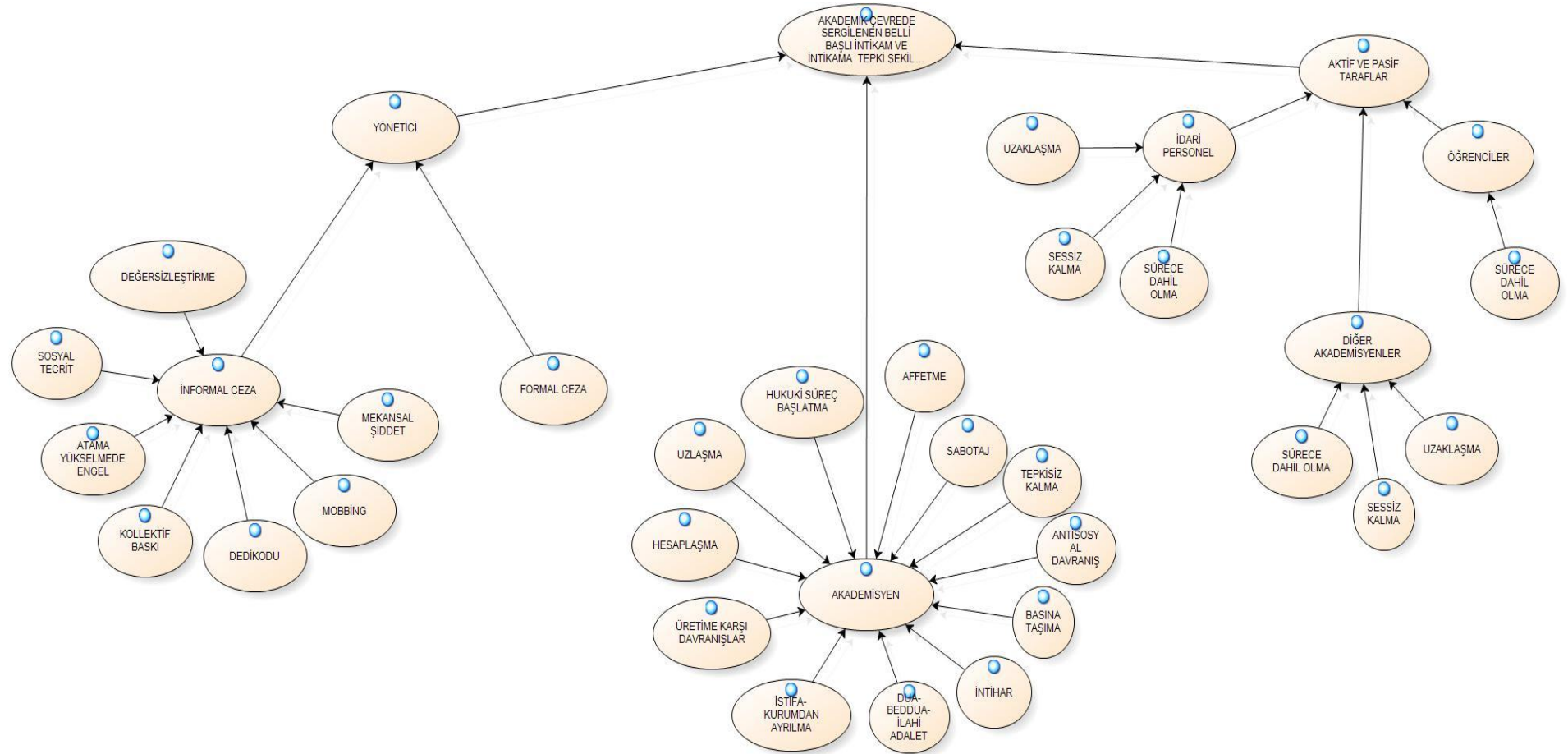
“Zaman zaman bir araya gelip dertleşiyorduk tabi” (Yılmaz, Profesör).

3.2.2.2. Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel İntikam ve İntikama Tepki Şekilleri

Araştırmada öğretim elemanlarının ifadeleri doğrultusunda yapılan nitel analize göre, örgütsel intikam ve intikama tepki şekilleri Şekil 9’daki gibi modellenmiştir. Bu modele göre intikam sürecinin belli başlı 3 aktörünün olduğu bulgulanmıştır. Bu bölümde sergilenen intikam ve intikama tepki davranışları 3 bölümde sunulmuştur;

- 1.Yöneticilerin sergiledikleri örgütsel intikam ve intikama tepki şekilleri
2. Akademisyenin kendisinin sergilediği örgütsel intikam ve intikama tepki şekilleri
3. Aktif ya da pasif tarafların sergiledikleri örgütsel intikam ve intikama tepki şekilleri

Şekil 9. Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Akademik Çevrede Sergilenen Belli Başlı İntikam ve İntikama Tepki Şekilleri Modeli



A. Yöneticilerin Sergiledikleri Belli Başlı İntikam ve İntikama Tepki Şekilleri

A.1. İnfomal Cezalar

Öğretim elemanları intikam sürecinde yöneticilerin informal cezaları kullandıklarını ifade etmişlerdir. Uygulanan informal cezalar öğretim elemanları ifadeleri doğrultusunda 7 başlık altında kategorize edilmiştir. Bunlar; kolektif baskı, mobbing, akademik yükselme ve gelişmeye engel, değersizleştirme, sosyal tecrit, mekânsal şiddet, dedikodudur. *Aşağıda her bir informal cezaya ilişkin açıklama, öğretim elemanları ifadeleri doğrudan alıntılanarak verilmiştir.*

- **Kolektif Baskı**

Öğretim elemanları yöneticilerin intikam sürecinde kendi güç ve yetkisini baskı oluşturmak için kullandıklarını belirtmişlerdir.

“Öğrencileri organize edip bana karşı soruşturma açılmasını sağlattı. Bir öğretim görevlisi de aynı şekilde destek verdi, ceza aldım. Ama karşılık vermedim. Sadece kanıt biriktiriyorum. Ama onlar hâlâ babadan oğla geçer gibi miras bırakıp gittiler yeni yönetime.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“Haftalık ders programının beni dezavantajıma yapılması için direktif vermiş. Bunu daha sonra duydum, etrafındaki insanlardan o görevden alındıktan sonra duydum.” (Nazlı, Okutman)

“Odamda namaz kılıyorum diye şikâyet edildi. Dekana dilekçe verildi. Sonuç almak istediler ama başarılı olamadılar. Yurt dışına gittim bir yıllığına izin almıştım, 3 ay sonunda “gereken lüzum” üzerine çağırıldım, 3 gün içinde iş yerine gelmediğinizde müstaî sayılacaksınız diye yazı gelmiş eve. Yükseköğretim kurulundan onaylı yazı ile gitmeme rağmen böyle bir yazı gelmiş. Çok güzel bir çalışma içindeydim orada. Buraya geldim 6 ay boyunca 3 defa yazılı bir defa sözlü uyarı aldım. İstifaya zorlandım. İdeolojik baskılar vardı. Master ve doktora derece ile girdim ancak araştırma görevliliğini kazandığımda, gelmeni istemiyoruz denildi. Bölüm başkanını doktorada danışman olarak

seçemediğim için doktora sonrası da dâhil baskı gördüm.” (Caner, Yard. Doç. Dr.)

“....Fotokopi odasında başka bir hoca gelip kendisi de fotokopi çekerken bana sen hâlâ neden bekliyorsun bu üniversitede dedi -doktora sonrası 7 yıl kadro vermedikleri dönemdi-. Ben de kadro mu almak için bekliyorum dediğimde sana kadro vereceklerini mi zannediyorsun dedi. Sonra bekle 3 ay içinde çıkacak dediler ama 9 ay sürdü. Sıkıntı çekenler sonra rahat eder düşüncesiyle bekledim.” (Caner, Yard. Doç. Dr.)

- **Mobbing**

İntikam sürecinde öğretim elemanları kendilerine mobbing uygulandığını ifade etmişlerdir.

“İstenmeyen bir ders ya da görev size veriliyor.” (Duygu, Gör. Gör.)

“Hiçbir projem kabul edilmedi, hiçbir makalem yayınlanmadı. Hiçbir makalemi kendi üniversitemin dergilerinde yayınlatabıyordum, üniversitemin organize ettiği hiçbir kongreye katılmıyordum” (Caner, Yard. Doç. Dr.)

“Girdiğim dersler benden alınıp başkasına verildi.” (Mülayim, Doçent)

Öğretim elemanları yöneticilerin mobbingi intikam aracı olarak uyguladıklarını belirtmişlerdir.

“Mobbingi intikam aracı olarak kullanıyorlar.” (Alim, Profesör)

“Üniversitede intikamcı zihniyetin mobbing şeklinde tezahür eden öfke ve hıncın beslediği tablonun sebebi, temeli 2547’dir. Çünkü üniversitelerde atamaları yükselmeleri belirleyen kanun çok rahat bir şekilde siz başarılı olabilirsiniz ama yasayı elinde bulunduran kişi sizin yükselmenize atanmanıza engel olabilir.” (Nazım, Profesör)

“... mobbingi intikam aracı olarak kullandılar. Beni yıldırma için bölümün tüm işlerini bana yaptırmaya başladı, arkadaşlarının

makalelerini düzenlememi istedi, birlikte yazdığımız makaleye ismimi yazmadı.” (Nazlı, Okutman)

Mobbing ile ilgili bir öğretim elemanın söylediği dikkat çekicidir.

“İntakımı, mobbinge gerçekleştirenler var... Elinde yetkisi, gücü olan mobbing kullanarak intikam alıyor, yetki olmayan hukuki süreç başlatarak intikam alıyor!” (Mesut, Yard. Doç. Dr.)

- **Akademik Gelişim ve Atama Yükselmede Engelleme**

Öğretim elemanları bazı yöneticilerin akademik gelişimi engellemelerini bir intikam alma şekli olarak ifade etmişlerdir.

“Ders ücretleri ile ilgili bir durumu açığa çıkarmıştım. O da intikamını yıllarca aldı. Doktora yeterlilik sınavına giderken sadece bir gün izin vermişti uzun bir yolculuğa rağmen.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“Görünen bir şey yok, sessiz kalıyor ya da senin olmadığın ortamda farklı konuşuyor. Akademik gelişmem engellendi. Örneğin yüksek lisans aşamasında başka bir üniversitede yapmam gerekiyordu ama engellediler. Resmi olarak gitme hakkım vardı ama bana zaman bırakmayarak, görünüşte yöneticim engelliyordu ama birilerinin bir şey söylemesi söz konusu olabilir diye düşünüyorum. Yöneticinin izin vermemesi için bir sebep yoktu çünkü.” (Duygu, Gör. Gör.)

“Akademik gelişmemi engellemişti, master ve doktora yapma talebinde bulunduğumda birkaç kez görev tanımım yazılı olarak tebliğ edildi. Yüksek lisansa devam ederken hocalarıma durumu anlatmam üzerine sanırım yöneticimle konuyu görüştüler ve karşılığında yöneticim mobbingi intikam aracı olarak kullandılar. Beni yıldırma için bölümün tüm işlerini bana yaptırmaya başladı, arkadaşlarının makalelerini düzenlememi istedi, birlikte yazdığımız makaleye ismimi yazmadı.” (Nazlı, Okutman)

“Diğer üniversitelerden bana gelen akademik davetlere katılamama izin vermiyorlardı. Çalışma yapmama izin vermiyorlardı” (Mesut, Yard. Doç. Dr.)

“Literatüre bile geçmesini istemediğim çok ilkel şeyler yapıldı (doktora tezi yazım döneminde odamdaki daktilo çalındı) akademik gelişmemi engellemek için. Burada söylemek bile komik” (Nazım, Profesör)

Öğretim elemanları sadece akademik gelişmeyi değil aynı zamanda akademik atama ve yükselmeyi de engellemeyi yöneticilerin intikam alma şekli olarak algılamaktadırlar.

“Bir ay önce doçent oldum. Başaralı bir sınavdı. Doçentlik jürisinden sonra bir jüri üyesi beni kenara çekti ve senin için 4 jüri de arandı hakkında olumsuz şeyler söylendi dedi. Tam 3 sene geçmiş davaların üzerinden. Senin için şunu bunu yaptı dediler dedi. Belli ki tatmin olamadılar. Doçent olmamı engellemeye çalışıyorlar.” (Hakkı, Doçent)

“Kadro alınmasına engel oluyorlar, 8 yıl önce doktorayı bitirdim ama doçentliğe yeni başvurabiliyorum, 30 saat kadar derse girdim, 5 yıl kadro vermediler. Çalışma ekibi oluşturamıyorsun.” (Mesut, Yard. Doç. Dr.)

“Araştırma görevlisi ile yapmak istedikleri fikir yayma çabalarına destek vermediğim için, doktora bittikten sonra 7 sene odamda oturdum, kadro vermediler.” (Caner, Yard. Doç. Dr.)

“İntikam duygusunun harekete geçmesi ve seni intikam almaya zorlayan kişiyi olumsuzlarsın, makamdan düşürmek, unvandan düşürmek, toplum içinde etkisizleştirirsin, yalnızlaştırmak, mobbing uygularsın. Ortaçağlarda bireysel intikam alınırken belki kan dökülüyordu ama bugün kanunlarla alırsın. Kanunların yönetmeliğin elverdiği çerçevede karşındaki insanı değiştirme var. Yasanın olduğu yerde intikamı ancak yasa ile alabilirsin. Maalesef zaman zaman bizzat yasanın kendisini uygulayarak intikam alma var. O da genellikle amirlerden üstten gelen bir uygulamadır. -Üniversite üzerinde söyleyecek olursak- Ufacık bir olayı intikam almak için yasayı kullanır.” (Nazım, Prof.)

“Doçentlik kadrom verilmedi. Mesela seçimle gelen rektör döneminde biliyorum benden intikam alınacağını, bu nedenle umursamadım. Siz kendinizle barışık, rahat, özgüvenli olursanız derler ya “çiğ yemedim ki midem ekşisin” olumsuz etkisi olmuyor. Bana eziyet eden yöneticim şimdi yok ama ben hala buradayım.” (Nazım, Profesör)

“... Doçent olmamı engellemeye çalışıyorlar.” (Hakkı, Doçent)

“Doktorayı bitirdim 6 sene kadro verilmedi, daha doktorası bitmeyen kişiye ilan verildi, ...” (Mülayim, Doçent)

“Doktorayı bitirmeyen birine kadro ilanı verildi. Savunmaya girmesine 15 gün olan kişiye ilan verildi. Akademik silsileye liyakate uygun davranılmadı. Ben 5 yıldır bekliyor olmama rağmen kadro ona çıkarıldı.” (Mülayim, Doçent)

- **Değersizleştirme**

Öğretim elemanları yöneticilerin intikam şekli olarak değersizleştirmeyi de belirtmişlerdir.

“Varlığımı yok sayarak intikam almak istiyorlar.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“Ben başkasına ya da onlara bir şey yaptığımı düşünmüyorum, elimi vicdanıma koyduğum zaman rahatım. Destek istediğim zaman kimse desteklemiyordu, yalnızlık, çaresizlik, üzüntü, değersizlik hissediyordum. İnfomal bir ceza verilmişti bana.” (Duygu, Gör. Gör.)

“Mesela cumartesi günü ders yazılıyorlar, 3 dönem bölüm başkanına gidiyorsunuz 'ee! ne yapalım' deniliyor.” (Caner, Yard. Doç. Dr.)

“Araştırma görevliliğim boyunca ender olarak araştırma yaptım. Çoğunlukla öğreticilik ve görev dışı işler yaptım.” (Caner, Yard. Doç. Dr.)

“Beni itibarsızlaştırmak ve değersizleştirmek çabası oldu. Günümüzde intikam silahı çekip öldürmek şeklinde değil. İlkel toplumlarda vardır. Şimdi intikam almak yasal platformda oluyor artık.” (Nazım, Profesör)

“Senin alanında seni konuşturmayıp bir başkasını konuşturma, senden habersiz kurumun kurumsal kimliğiyle toplantı düzenlenip senin dışarıda bırakılman, mobbing. Benim önümü kesmek için elbette...” (Nazım, Profesör)

“Ben bölüm başkanıydım. Bir sınav esnasında şöyle bir şey yapıldı bana. Sınav jürisinde bir konuyla ilgili görevin benden bir araştırma görevlisine. Görevin verilmesinin bana güvensizlik olup olmadığını sordum ben öyle uygun görüyorum dedi yöneticim.” (Hakkı, Doçent)

- **Dedikodu**

Öğretim elemanları dedikodu yoluyla karalama ve etiketlemeyi informal olarak intikam alma şekli olarak belirtmişlerdir.

“... Eğer yetkin birisiyse, yönetimdeki kozunu kullanarak intikam almaya çalışıyor, ders verilmiyor, izin verilmiyor. Elinde yetkisi olmayan kişiler ise, açıkça bir şey yapamıyorlar ama senin ardından dedikodu şeklinde, hele ki kendi kişilik özelliğim de öyle, kendi işinizi kendiniz görmeye çalışıyorsanız, haberiniz bile olmuyor hakkınızda olanlardan.” (Duygu, Gör. Gör.)

“Küçük üniversitelerde dedikodu çok, işi yok insanların. Kurumsallaşma en önemli cevap. Büyük üniversitelerde böyle bir iş, - intikam gütmeye-, yapmaya kalksanız tetikçi bulamazsınız. Hocaların duruşu var. İki saat çay odasında sohbet edilen yerde elbette yaşanır süreç. Senede bir milyon liralık döner sermayeden iş yapan hocanın olduğu üniversitede yaşanmaz bu. İş yok vakit çok.” (Alim, Profesör)

“Bir yerde müdürlük yapıyordum, yeni rektör sürekli arıyor eski rektörün derse gelip gelmediğini soruyordu. Sürekli arıyordu. En sonunda “sayın hocam müdür yaptınız sağ olun ama ben profesör hocayı mı takip edeceğim, isterseniz size takdim edeyim görevi” dedim. Rektöre gidip rektörün sevmediği tarafını sanki başkası söylemiş gibi sizin için ...

diyorlar deyip diğlerinden intikam alıyor. Tabi rektörün çağırıp sorması zor olduğu için intikam almaya çalışıyor.” (Alim, Profesör)

“Başkasının mutsuzluğundan mutlu olma hastalığı var. Doçentlik dil sınavını alamamış birine “ohh! Alamamış” diyenleri bilirim.” (Nazım, Profesör)

“Hakkımda karalama kampanyası başlatıldı.” (Hakkı, Doçent)

- **Mekânsal Şiddet/Sosyal Tecrit**

Öğretim elemanlarının, yöneticilerin informal olarak intikam alma şekillerinden biri olarak mekanların kullanıldığını belirtmesi dikkat çekicidir. *Oda kapılarının açık bırakılması, odaların değiştirilmesi, koridorun sonundaki odanın verilmesi, tuvaletin yanındaki odanın verilmesi* gibi ifadeler kullanılmıştır.

“Akademik gelişmemi bile engelledi. O zamanlar o kadar canım yanıyordu ki. Benim odamı değiştirdiler, en dipteki odayı verdiler. Kimse benimle oturmak istemedi. Onlar üç kişi oturuyorlardı ben tek başıma oturmak zorunda kaldım, aslında fark etmeden konfor sağladılar (Gülümseme). Yaradandan aynı acıyı yaşamalarını diledim. Hatırladıkça şimdi bile canım yanıyor” (Nazlı, Okutman)

“İlk işe başladığımdan beri 5. idareci değiştirmem. İkinci idarecinin geliş şekli tamamen birinci idareciyi ezmek için gelmiş gibiydi, tek başına tuvaletin yanındaki bir odaya bıraktılar, değersizleştirdiler, öğretim üyesi olmasına rağmen elindeki dersleri aldılar, iletişimi kestiler, iletişimde yoktu ve tamamen depresyona girdi ve sonuçta acıydı. Sonunda canına kıydı.” (Duygu, Gör. Gör.)

“Denetleme adı altında, sınıfın kapısında bekleme, geç kaldın ya da dersin içeriği ile ilgili müdahalede bulunuldu.” (Duygu, Gör. Gör.)

“Üç kere odanı değiştiren, tuvaletin yanına seni oturtan adamı nasıl affedeceksin.” (Yılmaz, Profesör)

“Sürüldüğüm ilçede müdür; 'Kapılarınız açık olacak. Kimin hangi odaya girip çıktığını bileceğim' diyormuş ben gecikmeli öğrendim...” (Alim, Profesör)

“Odamı boşaltmam gerektiğine dair bir yazı aldım. Ben de mahkemeye verdim, kazandım sonra medyaya yansıdı. Tek olduğumu zannediyordum odası boşaltılan bir de baktım birçok insan varmış, 9700 kişi bir günde okumuş ve destekliyor. Meğer herkes birbirinin odasını boşaltılıyormuş.” (Alim, Profesör)

“Bunlara ders vermeyeceksiniz, bunlarla görüşmeyeceksiniz gibi telkinlerde bulunulmuş, dirsek çevirdiler maalesef.” (Hakkı, Doçent)

“Bir arkadaşımınla gezmeme, birlikte olmamam hakkında uyarıldım. Eğer ondan ayrılırsam bana istediğim her şeyi vereceklerini söylediler.” (Mülayim, Doçent)

“İşin informal boyutu da var, kıdemsiz bölüm başkanı koridorda bana omuz attı mesela...” (Nazlı, Okutman)

A.2. Formal Cezalar

Öğretim elemanları yöneticilerin formal cezaları bazen intikam aracı olarak kullanıldığını ifade etmiştir.

“... En kötüsü hepsi orada hazır bulunup beni çağırıp sorguladılar. Okulun yönetim kurulu toplantısında, ilk maddede bana 40 saat ders veriyor, bir sonraki maddede görev süremi uzatılması konuşuluyor bir sonraki maddede görevime son veriliyor. Sebep çok komik “selam vermiyordum.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“Ders saatlerimi takip ediyordu, saatini gösterip geç kaldınız diyordu. Öğrencilerimin yanında bana bir dakika geç kaldınız dedi. Konferansa gidişim engellenmedi ama konferans sonrası derslerimi aksattığıma dair soruşturma açtılar. Formal hâle getirmek için çabaladılar. Ufacık bir ışık bulup o konuda yazdılar, hukuki olarak bir hata yapmamak adına

hep titiz davrandım. Akşamları evimin önünden geçip taciz ediyorlardı.”
(İnci, Yard. Doç. Dr.)

“İntikam amaçlı bir kişiyle ilgili tutanak, dilekçe gibi şeyler oldu tabi, beni sürekli taciz ederek karşıdaki kişiye zarar verilmeye çalışıldı.”
(Duygu, Gör. Gör.)

“Yasal olan bütün boşluklardan yararlanıyorlar, en küçük mesaiye geç kalma olayını bile cezai duruma dönüştürülebiliyor. Mesai kavramı ve kılık kıyafet üniversitede geniş kavramlardır. Ancak ceza sebebi olabildi. Kot giydiğim için ceza aldım. Kılık kıyafet yönetmeliğini üç kez imzaya çıkarttı yöneticim. Kıyafet yönetmeliğine aykırı davranmadığım halde rahatsız edici oluyor. Aslında kuralların sadece size uygulanacağını hissediyorsunuz. Yaşadıklarımızdan dolayı. Yaz aylarında bile korkudan erkenden mesaiye gelmek zorunda kaldığımızı hatırlıyorum.” (Nazlı, Okutman)

“Dersi kapattırdı sırf öğrencilerden birine karşı hissettiği intikamdan dolayı. Sonra dersi açıyor ve birer birer öğrenci kabul ederek o öğrencinin dersi almasını engellemek için.” (Caner, Yard. Doç. Dr.)

“Uyarı, kınama, maaş kesimi aldım.” (Nazım, Profesör)

“Yurtdışında doktora yaptım, öğretim görevlisi olarak doktora yaptığım için çok sıkıntı yaşattılar. Nerede ve nasıl doktora yaptığımı bilmesine rağmen yazılı olarak epey bir yazılı savunma istendi doktorayı bitirdikten sonra.” (Mülayim, Doçent)

“Bir günde iki soruşturma geçiril mi?, ben geçirdim.” (Mülayim, Doçent)

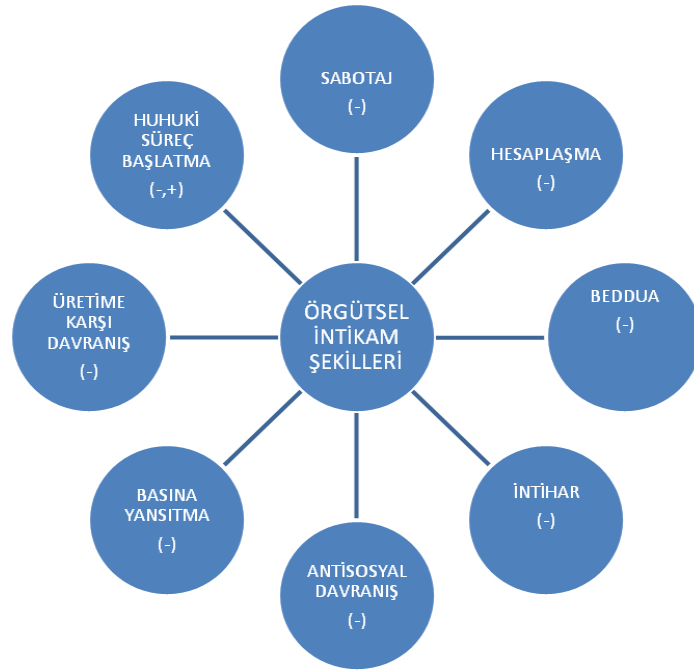
B. Öğretim Elemanlarının Sergilediği Örgütsel İntikama Tepki Şekilleri

Öğretim elemanları örgütsel intikam davranışı olarak ya da intikamcıya karşı birtakım davranış modelleri geliştirmiştir. Bu bölümde öğretim elemanlarının intikam alma şekilleri öğretim elemanları ifadeleri doğrultusunda; sabotaj, üretime karşı davranışlar, anti sosyal davranış, hukuki süreç başlatma, affetme /uzlaşma/hesaplaşma,

basına taşıma, tepkisiz kalma, dua-beddua-ilahi adalet, istifa-kurumdan ayrılma, intihar şeklinde kategorize edilmiştir.

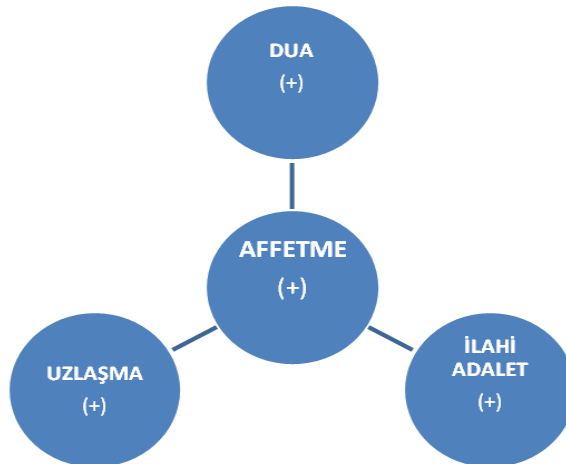
Araştırma grubunda yer alan öğretim elemanlarının intikamı tetikleyen bir takım unsurlar karşısında gösterdikleri tepkiler Şekil 10’da verilmiştir.

Şekil 10. Örgütsel İntikamı Tetikleyen Unsura Verilen Tepki-I



Şekil 10 ve Şekil 11’de her bir tepki pozitif ve negatif olarak verilmiştir. Negatif olanlardan sonra öğretim elemanları yeni bir intikam sürecinin başladığını belirtmiştir. Ancak pozitif olarak verilenler için bu durum söz konusu değildir.

Şekil 11. Örgütsel İntikamı Tetikleyen Unsura Verilen Tepki-II



Tablo 7. Örgütsel İntikamı Tetikleyen Unsura Verilen Tepkilerin Akademik Unvanlara Göre Dağılımı

İntikamı Tetikleyen Unsura Tepki	Profesör Doktor	Doçent Doktor	Yardımcı Doçent Dr	Öğretim Görevlisi	Okutman	f
Affetme				2		2
Affetmeme	3	2	3	1	1	10
Hesaplaşma	3	2		1	1	7
İlahi adalet	1	2	2	1		6
Basına yansıtma	3	2				5
Beddua		2	1	1	1	5
Hukuki Süreç Başlatma	3	2		1		5
Tepkisiz kalma	1			2		3
Dua			2	1		3
İstifa-Kurumdan Ayrılma	1	1	1			3
Sabotaj		1				1
Üretim Karşısı Davranış	1	1				2
Anti Sosyal Davranış			1	1	1	3
İntihar*			2			2
Uzlaşma						0

*Öğretim elemanlarının tanık olduğu intikam süreci sonunda 2 ayrı öğretim elemanı intihar etmiştir.

B.1. Sabotaj

Öğretim elemanı görevini sabote eden bir davranış sergilediğini belirtmiştir. Diğer bölümden ders almama ya da kabul etmeme davranışı göstermektedir. Bunun nedeni olarak da öğrencilerin provoke ediliyor olmalarını belirtmektedir.

“Herkes bir defa tarafını belirliyor, öğrenci de tarafını belirliyor. Siz öğrenci olarak bir muameleye maruz kalıyorsanız size karşı yaklaşımı onun tavrını belirliyor, öbür tarafla yakın bir diyalogu varsa sizin karşınızda. Ben mesela karşı taraftan (bölümden) ders almak istemiyorum çünkü öğrenciyi provoke edebilirler. Ben onlara yakın gördüğüm bir öğrenciye karşı nötr davranabilirim. Yanılsama yaşayabilirim.” (Nazlı, Okutman)

Yönetici bir öğretim elemanı diğer öğretim elemanlarının sabotaj amaçlı görevini ihmal ettiğini belirtmiştir.

“Belirlediğim lisansüstü jüriyi beğenmeyip jüriye katılmıyor hem de sınav günü gelmeyeceğini bildiriyor. Sebep tabi ki intikam almak, jüriyi sabote etmek.” Ben yaptığım işin hukuksal temelini oturtmuşum, sen ise hukuksuz iş yapıyorsun intikam almak kuruma zarar vermek değildir. Doktora programı açılmasını engellemeye çalışıyor sebep benden intikam almak. Olacak iş değil, ülkeye zarar.” (Yılmaz, Profesör)

B.2. Üretime Karşı Davranış

Öğretim elemanı kendisine yapılan davranışa karşı kasıtlı olarak rapor aldığını belirtmiştir.

“Bölüm başkanı olarak benim görevimi araştırma görevlisine verdiği için rapor alıp jüriye katılmadım, ertesi gün sınava katılmadığım için bölüm başkanlığından alıp yerime başkasını atadılar. Raporuma saat yazdılar. Beni rahatsız etmek için formaliteyi uygulamaya kalktılar. Ama mahkemeden yürütmeyi durdurma kararı aldım ve sonra kendi rızamla istifa ettim. İstifadan sonra yıllardır verdiğim 2 dersi alıp başka bölümden hocalara verdiler.” (Hakkı, Doçent)

Öğretim elemanı intikam davranışı olarak örgütsel vatandaşlık algısının düşük olduğunu, ayrıca yayınladığı bilimsel çalışmalara eğer kurum finanse etmiyorsa kurumun adını yazmadığını belirtmiştir.

“Kurumu özümseyemedim. Üniversitenin finanse etmediği hiçbir çalışmama üniversitenin adını yazmadım. Hala kuruma mensubiyet hissim yok. Örgütsel adalete güvenmiyorum.” (Nazım, Profesör)

B.3. Anti Sosyal Davranış

Öğretim elemanı intikama sürecinde bir tür savunma davranışı geliştirip anti sosyal davranış sergilemiştir.

“Gruplaşma o kadar büyüktü ki grubun geri kalanı ile tüm ilişkimi kestim daha doğrusu minimuma indirdim. Hatta bölümden ders

almamacasına. Ben daha fazla uğrayabileceğim kötü muameleyi engellemek için ders almamayı tercih ettim.” (Nazlı, Okutman)

B.4. İstifa-Kurumdan Ayrılma

Bir öğretim elemanı intikam sürecinde bölüm başkanlığı görevinden istifa ettiğini belirtmiştir.

“.... Raporuma saat yazdılar. Beni rahatsız etmek için formaliteyi uygulamaya kalktılar. Ama mahkemeden yürütmeyi durdurma kararı aldım ve sonra kendi rızamla istifa ettim. İstifadan sonra yıllardır verdiğim 2 dersi alıp başka bölümden hocalara verdiler.” (Hakkı, Doçent)

Bir öğretim elemanı yöneticilerin intikam sürecini çok yoğun bir şekilde işlettiklerini, bu nedenle bazı öğretim elemanlarının kurumdan ayrılma noktasına getirildiğini belirtmiştir.

“Yetkilerin kaybıyla, yer değiştirmeye intikam sona ermiş gibi görünüyor ama planlamaya devam ediyor. Fırsat geçse yeniden yapacaktır. Karşı tarafın iliğini sömürüne kadar, hayatına bitirene kadar devam ediyor, kurumdan ayrılma noktasına kadar getirenler var.” (Duygu, Gör. Gör.)

Bir öğretim elemanı intikam aramadığını, ancak kurumu terk etmek istediğini belirtmiştir.

“İntikam almayı düşünmedim, sadece terk etmek istedim, uzak durdum.” (Duygu, Gör. Gör.)

B.5. Hukuki Süreç Başlatma

Hukuki süreç başlatmak öğretim elemanlarınca sıklıkla tercih edilen bir intikam ve intikama tepki şekli olarak belirtilmiştir. Özellikle yönetici olmayanların tercih ettiği bir seçenek olarak dile getirilmiştir.

“Hukuki süreci intikam aracı olarak kullananlar var.” (Mesut, Yard. Doç. Dr.)

“Elinde yetki olan mobbing kullanarak intikam alıyor, yetkisi olmayan hukuki süreç başlatarak intikam alıyor!” (Mesut, Yard. Doç. Dr.)

“İntikam peşinde koşan arkadaşların ellerindeki dosyalarla hukuktan doktora alınabilir, doçentlik tezi bile hazırlanabilir. Daha çok kişiliklerine saldırı var.” (Mesut, Yard. Doç. Dr.)

Bir öğretim elemanı intikamını almak için hukuki süreç başlatmaktan başka yolu olmadığını belirtmiştir.

“Ders ücretlendirmeleri ile etik ve adil olmayan bir durum vardı ve yönetici olarak engellediğim için şikâyet ettiler Yükseköğretim Kurumumu kadar gitti ve gerekçe olarak ayrımcılık yaptığım söylendi. Ancak yapılan soruşturmada onlar haksız çıktı ben de bana bu süre içinde yaşattıklarından dolayı dava açtım. İntikamımı bu şekilde alıyorum. 10’a yakın mahkemeye gittim. İntikamımı ancak bu şekilde alabiliyorum. Eski rektörüm sürekli soruşturma açardı bana ben de ona karşılık olarak dava açtım hep. İntikam demek aslında sen bana bir şey yapmışsındır ben de bunun karşılığını sana ödetirim. Ölene kadar devam eder. Ancak sürekli karşılıklı gitmez.” (Yılmaz, Profesör)

“İstifa sonrası yerel ve ulusal basına durum yansıyınca tekrar devam etti. Hakkımda soruşturma açtı kurumu rencide ettiğim gerekçesiyle. Basına beyanat vermediğim halde vermişim gibi muamele yaptı. Amirimi küçük düşürdüğüme dair ceza verdiler. Uzun bir süre mahkemeye gidip geldik beraber (gülme). Mahkeme kararıyla bölüm başkanlığı yaptım.” (Yılmaz, Profesör)

“2547’den büyük mahkemeler var. Şuanda bilmiyorum cezam var mı? (gülme). Hakkımda 21 soruşturma açıldı. Türkiye’de herhalde en fazla soruşturma geçiren benim. Bu soruşturmaların hiçbiri benim doğrudan benim bireysel sorunum değildir. Mutlaka bir başka insanın hakkı yeniyordur. Yasal olarak hakkı yenme esnasında ben yasanın emrettiği şekilde davranılmasını talep etmişimdir.” (Nazım, Profesör)

“Soruşturmalara cevap yazarken ben üniversite dışı bir iş yapmıyorum diye bakmadım, her soruşturmaya verdiğim yanıtta kitabın bir bölümü olarak yazdım aslında. Korkmadım demeyi bile zayi addederim.”
(Nazım, Profesör)

“Peşpeşe iki davaya girdiğim oldu. Bir akademisyen olarak mahkeme koridorlarındaydım. Mübaşir arkadan bağılıyor; “hocam nereye? diğeri başlayacak” diye” (Mülayim, Doçent)

“Doktorayı bitirdim, 6 sene kadro verilmedi, daha doktorası bitmeyen kişiye ilan verildi, basına taşıdım, savcılıkta suç duyurusunda bulundum. İsme kadrolar çıktı. Haksızlığa uğradığımızı dile getirince ötekileştirildik.” (Hakkı, Doçent)

“Haksızlıklara karşı tepki vermeyi öğrendik biz. Hem rızkımıza dokundurlar hem namusumuza laf ettiler ve iz bıraktı maalesef. Şikâyet mekanizmasına başvurduk, 30-40 şikâyetim var.” (Hakkı, Doçent)

B.6. Affetme/Uzlaşma/Hesaplaşma

Tablo 8’de öğretim elemanlarının kendi kişiliğini algılayışı ve affetme eğilimi verilmiştir. Öğretim elemanlarının çoğunluğu affetmeyeceklerini belirtmişlerdir.

Tablo 8. Öğretim Elemanının Kişiliğini Algılayışı ve Affetme Eğilimi

Öğretim Elemanının Kendi Kişilik Algısı	Öğretim Elemanı	Affetme (+)	Affetme (-)
Gelişime Açıklık	ÖE1, ÖE7, ÖE9		ÖE1, ÖE9, ÖE7
Dışa dönüklük	ÖE 5		ÖE5
Sorumluluk-Öz Denetim	ÖE1, ÖE3		ÖE1,ÖE3
Nevrotiklik	ÖE5, ÖE11		ÖE5,ÖE11
Uyumluluk-Duygusallık	ÖE2,ÖE4,ÖE8,ÖE12,ÖE6	ÖE2, ÖE8	ÖE4, ÖE10,ÖE12

Bir öğretim elemanı hesaplaşabileceği halde hesaplaşmadığından dolayı pişman olduğunu belirtmiştir.

“... Misilleme yapma şansım olduğu halde bunu yapmadım. Aksine korudum. Ama şimdi görüyorum ki cengâver olmanın manası yokmuş. Sonra en zor süreç başladı. Ben onları korumuş olmama rağmen

akademik kadroma son vermek için tekrar çalıştılar.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

Aynı öğretim elemanı hesaplaşmasını engelleyen faktörün ne olduğunu bilmediğini dile getirmektedir. Ancak affetmediğini ifade etmiştir.

“Ben intikam almıyorum, adalet için çabalıyorum. O zaman yapabilseydim yapardım. O zaman ne engelledi beni bilmiyorum. Kan davası aslında. Akılcı değil. Bir şeylere çomak sokuyorsanız ve adaleti arıyorsanız sürece giriyorsunuz. Ama hiç bunu kasıtlı yapmadım bir bakmışım süreçteyim.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“.... affetme süreci çok kolay değil. Canım yanıyor hala, affetmemiş olmam bir şey planlıyor olduğum anlamına gelmiyor. Dua ediyorum. Yaradana yüzümü dönüyorum, gönlüm yumuşuyor o vakit.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“...Affetmem işe yaramaz. Evet, rahatsız oluyorum ama o kişinin hayatı böyle görüyor olması beni üzüyor. Ciddi anlamda üzülüyorum, bir insanın yaşamı böyle olmamı.” (Eylem, Öğr. Gör.)

“Benim de alacağım intikamlar var... Daha önce birisiyle sorun yaşadım. O anki yönetime çok yakın olması nedeniyle baskı yaptırttı. Bana beş sene kadro verilmedi. Ben de ona verilmesin istiyorum ama yönetim o şekilde düşünmüyor. Ona kadro verildi ama ben biliyorum ki eline fırsat geçince aynısını yapacak. Onun yaptığını yapabilirdim, yönetime ona da kadro verilmemesini söyledim. Canıma dokundu, elime imkân geçse ben de yaparım. Affedemeyeceğim...” (Mesut, Yard. Doç. Dr.)

“Affetmem! Neden affedeyim. Hayır, aynı şey devam eder, yıllarınız geçiyor, affetmem.” (Alim, Profesör)

“Uzlaşmaya gelen olmadı. Gelselerdi. (...) Olumsuz olarak tavır sergiler intikam alırdım. Affetmezdim. Ödeşmezdim. Hiçbirinde doğrudan muhatap ben değildim. Çünkü mağdur ettikleri insanlardan özür dilemeliler benden değil. Amire saygısızlık, sınıfta öğrencileri

kışkırtmak, Karamanoğlu Mehmet beye hakaret bunlar doğrudan şahsıma değil. Aslında komik ve ilkel.” (Nazım, Profesör)

“Eğer olayların içinde birebir olursam, iş yoğunluğumdan dolayı olmadı ama olsaydım o olayla ilgili düşüncelerimi söyleseydim olacaktı, uzak durdum hep.” (Duygu, Öğr. Gör.)

“Pusu kurulmuş, gün gelsin, hesabını sorarım diye bekleyenler var. Bazen sessizlik, bazen çatışma ama çoğunlukla hesaplaşma var.” (Duygu, Öğr. Gör.)

Bir öğretim elemanı yöneticiyle konuşup uzlaştığını düşünmesine rağmen intikam aramaya devam ettiğini uzlaşmanın yaşanmadığını belirtmiştir.

“Uzlaşma yaşanmadı. Atıldım, mahkemeyle döndüm, sonuna kadar devam ettim. İlçede görevlendirmem devam ediyordu. Ama bir gün benimle görüşmek istediği haberi geldi. Konuştuk anlaştık ama bir baktım tekrar görevi uzatmış, anlamadım. Benimle konuşmuş yeniden bir görevlendirme göndermiş. Böyle de bir dengesiz durum. Konuşmamız da hiç sorun yoktu.” (Alim, Profesör)

Bir öğretim elemanı uzlaşma mesajlarına rağmen uzlaşma taleplerinin kabul edilmediğini ifade etmiştir.

“Geçmiş geçmişte kaldı ifadesi kullandık ama onlar devam etti.” (Hakkı, Doçent)

Öğretim elemanlarından bazıları hesaplaşmadıklarını çünkü süreç içerisinde intikamcı kişiliğin görev süresi dolunca kurumdan ayrılmak zorunda kaldığını belirtip bu tabloyu bir tür intikam alma olarak algıladığını belirtmiştir.

“... İntikam aramadım çünkü ciddiye almadım. Ben değil zaman aldı, görev süresi dolunca hemen gitti.” (Nazım, Profesör)

Bir öğretim elemanı süreç içinde hesaplaşmayacağını çünkü inancını ve vicdanı bunun nedeni olarak belirtmiştir.

“Ben şuan yöneticiyim ama böyle bir şey yapmıyorum. İstesem onlar gibi ben de yapabilirim ama yapmam vicdanım ve Allah korkum var.”

(Hakkı, Doçent)

“... Sorumluluklarımız bizi engelledi, şiddet duygularımızı. Teoride var uygulamaya dökemiyoruz. Hocalarımızın size yakışmaz demeleri.”

(Mülayim, Doçent)

Sadece bir öğretim elemanı inanç sistemiyle ilgili olduğunu belirtip affettiğini söylemiştir. Bunun yanı sıra bir öğretim elemanı da, örgütsel düzeyde rasyonel davranan ve affedip intikam peşinde olmayanların sayesinde kurumsal amaçlara ulaşıldığını ifade etmiştir.

“... İnanç meselesi belki de. Affediyorum. Günlük yaşantımı sürdürebiliyorum. Herkesle olmayabiliyor. Hassas olan kişiler üstte olsa özür dileyebiliyorlar. Ama hesaplaşma daha fazla.” (Duygu, Öğr. Gör.)

“... Örgüt, yapmayanlar intikam almayanlar sayesinde ayakta kalıyor zaten, daha rasyonel ve akli selim kişiler bunlar.” (Yılmaz, Profesör)

Süreçte gerçekleştirenlerini kendi hatası olarak algılayan ve hırslı olmadığını belirten bir öğretim elemanı intikam aramadığını ifade etmiştir.

“Ben kendi hatalarımı sahiplendiğim için intikam sürecinden bahsetmiyorum. Ben intikam aramıyorum. Hayattan alacağım intikam var (gülüşme) Başkalarının hatalarını görmekten kendi işimi yapamaz oluyoruz.” (Yekta, Öğr. Gör.)

“Müdür yardımcısıyım ama hırslım yok hala yapmadığım almadığım yönetsel durumlar var. Benim kavgam kendimle.” (Yekta, Öğr. Gör.)

B.7. Dua-Beddua ve İlahi Adalet

İntikam sürecinde öğretim elemanlarından bazıları intikam ve intikama tepki şekillerine ilişkin konuşurken dua, beddua içeren ifadeler kullanmıştır.

“Yaşadığımız her şey bize bir şey öğretiyor, “benim ve onun birbirimize öğreteceğimiz şey bittiyse yeter Allahım” diyordum. Bir şekilde sefil olacaklar ve acı çekecekler, bunu biliyorum. Tabi ki gününü göstermek istersin ama bunun sonuçlarına katlanabilecek miyim? Çok daha ağırını

yaşayabilirim. Misilleme yapma şansım olduğu halde bunu yapmadım. Aksine korudum. Ama şimdi görüyorum ki cengâver olmanın manası yokmuş. Sonra en zor süreç başladı. Ben onları korumuş olmama rağmen akademik kadroma son vermek için tekrar çalıştılar.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“Kul hakkımı helal etmiyorum! Bu insan, bir gün bütün bu statülerinden sıfatlarından arınmış olarak köyünde bahçesiyle uğraşacak ve yaptığı şeyler yaşamında bir sınav olacak, ama ben sınavımı geçiyorum, benim için tekâmül süreci bu, her zaman mücadele etmem gerekti, demek ki benim bir şeyi görmem gerekli. Bunun ne olduğunu bilmiyorum. Dinsel ya da mistik açıdan düşünmüyorum. Belki yönümü değiştirmem gerekli ben fark etmiyorum..” (Eylem, Öğr. Gör.)

“Bizim çektiğimizin sadece bir kısmını biraz çeksin istiyorum. Bize hiçbir şekilde ders verilmediği dönemdeki gibi onların tatmasını isterim.” (Mülayim, Doçent)

Bazı öğretim elemanları ise ilahi adaleti talep ettiklerini ifade etmektedirler.

“İlahi adalete bıraktık. Allah bunlara muhakkak gösterecek. İnşallah onlar da tadar.” (Mülayim, Doçent)

“Karşılılık ilkesi var. Koşullar denk geliyor. İlahi adalet var. İntikamda özel olarak alacağım diye almazsın.” (Yılmaz, Profesör)

“İlahi adalet” intikamsa sürekli kullanıyorum. İnanç meselesi belki de.” (Duygu, Gör. Gör.)

B.8. Basına Yansıtma

Araştırma kapsamında basına yansımış vakalar özellikle araştırmaya dâhil edildiğinden dolayı öğretim elemanlarından beşinin basında intikam ifadeleri yer alan haberleri bulunmaktadır. Öğretim elemanları basına yansıtmayı intikam alma ve intikama tepki şekli olarak belirtmişlerdir.

“O kadar ses getireceğini düşünmemiştim. Basına yansıdı, rahatladım evet denge sağlandı. Bir arkadaşımız Bir yönetici için en kötü şey onun dikkate alınmaması derdi. Bu yazıdan sonra halk sempatik davranmaya başladı. İlginç bir şekilde, herkesin hoşuna gidiyor kendileri yapamadığı için takdir ediyor.” (Alim, Profesör)

“Bir grup içinde ona yaptığım eleştirel bir konuşmadan sonra hakkımda o haber çıktı. Ona herkes büyük adamsın sen diyorlardı ben demediğim için intikam aradı. Fakültedeki olayla değil bambaşka bir konu olarak hakkımda haber çıkardı.” (Alim, Profesör)

Bir öğretim elemanı basında çıkan haberlerin dikkat çekmesi için gazeteciler tarafından abartılarak yapıldığını, kendisiyle ilgili yapılan birkaç haberin bu nitelikte olduğunu ancak haber sonrası yaşadığı duyguyu, *az da olsa tatmin edici* olarak nitelendirmektedir. Fakat her haber sonrası yeni soruşturmalar başladığını ve sürecin bu şekilde işlediğini bildiğini belirtmiştir.

Bir öğretim elemanı hukuki süreç başlattıktan sonra hakkını arama kanalı olarak basını kullandığını ifade etmiştir.

B.9. Tepkisiz Kalma

Öğretim elemanlarından bazıları süreçte tepkisiz kalmayı da bir seçenek kullandıklarını belirtmişlerdir.

“Ceza geldiğinde çalışıyordum baktım aa! ceza vermişler. Kapattım yemeğe gittim. Arkadaşlarımızdan bazıları, cezayı ciddiye almayıp çalışmaya devam etmemi yadırgayanlar oldu. Tepki vermemi bekliyordu. Çalışmanı için ben uç bir örneğim. Soruşturma açılınca içine kapanacak, susan, hayatı mahvolan biri değilim iyi bir örnek değilim.” (Alim, Profesör)

“Bizde karar verdik doçentlik sınavına hazırlanmak için, bir vesile oldu aslında. Şimdi onlar hâlâ aynı olaylarla aynı unvanla devam ediyor. Şimdi de aldığımız unvanı hazmedemiyorlar.” (Mülayim, Doçent)

“...Ama karşılık vermedim. Sadece kanıt biriktiriyorum.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

B.10. İntihar

Öğretim elemanları intikam sürecinde intihar eden öğretim elemanlarının var olduğunu belirtmişlerdir. İntikama tepki davranışı olarak ortaya çıkabildiğini belirtmişlerdir.

“....tek başına bir odaya bıraktılar, değersizleştirdiler, öğretim üyesi olmasına rağmen elindeki dersleri aldılar, iletişimi kestiler, iletişimde yoktu ve tamamen depresyona girdi ve sonuçta acıydı sonunda canına kıydı” (Duygu, Öğr. Gör.)

“İntihar eden bir akademisyen bile vardı bu süreçten dolayı. İlaç kullanan çok arkadaşımız var” (Mülayim, Doçent)

“Zor geçti o yıllar, arkadaşlarım vardı, dostlarım vardı yalnız değildim. İnsanlar intihar ediyor.. Ben güçlü bir kişiyim ama insanlar zayıf olabiliyor. İntihar eden bir akademisyen bile vardı bu süreçten dolayı. İlaç kullanan çok arkadaşımız var.” (Alim, Profesör)

C. Aktif ya da Pasif Tarafların Sergiledikleri Örgütsel İntikama Tepki Şekilleri

Öğretim elemanları intikam sürecinde yer alan aktif ve pasif tarafların varlığının da süreci etkilediğini belirtmişlerdir. Bu süreçte diğer akademisyenler, idari personel ve öğrenciler yer almaktadır. Aşağıda üç ayrı başlık halinde öğretim elemanlarınca algılanan tarafların sergiledikleri davranış şekilleri belirtilmiştir.

C.1. Diğer Akademisyenler

Öğretim elemanları diğer akademisyenlerden bazılarının da intikam sürecine (aktif ya da pasif olarak) dâhil olduklarını ifade etmişlerdir.

“Rektörün beni atamaması için 3-4 ay hakkımda söylenmeyen kalmadı ancak rektör sağlam ve akliselim hareket ettiği için atadı. Beni ablukaya

aldılar, müdür olarak atandığımda odam yoktu, sekreterim yoktu. Sonra durumu üst yönetime iletince düzenleme yapıldı. Ancak gücünü bürokrasiden alan idari kadroyla uzun bir süre çatışma yaşadım.” (Yılmaz, Profesör)

“Ben bir tarafta diğerleri bir taraftaydı. Hiçbiri memnun değildi ama yöneticinin yüzüne karşı hiçbir şey söylemiyorlardı.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“... Akademik çevre beni yok etmek için onayladı.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“Etrafındaki grup, diğer öğretim elemanları hiç seslerini çıkarmadılar.... Görmezden gelerek desteklediler.” (Nazlı, Okutman)

“Yapan kişiden daha çok destekleyeni mesul görüyorum. Yakın zamanda doçentlik jürilerinde usulsüzlüklere de sebep olan kişiler. Fikri ayrılıklar var.” (Caner, Yard. Doç. Dr.)

“Herkesin tavrı aynı problemlili bir insan olduğu konusunda hemfikirler. Bizim sıkıntıları görmezden geliyorlar, kendi arkadaşları fikir birlikleri var tabi, ideolojik birlikleri var. İnfomal ilişkileri sağlam. Genelde ideolojik tabanlıdır.” (Caner, Yard. Doç. Dr.)

“Hocalar ikilemde bir profesör gelmiş saygı duyuyorlar kısmen, konuşuyorlar ama korkuyorlar.” (Alim, Profesör)

“Arkadaşlarımın herhangi bir tavır değişikliği olmadı. Yüz çevirenler olmadı. Ahlaksız -ahlaki, normatif bir kavram olarak kullanıyorum- iki yüzlü var elbet 3-5 tane çıktı. Ama %98 yüz çevirmedi. Çünkü Yasal olarak tahakküm kurmanın ve intikam almanın doğru olmadığı herkes tarafından biliniyordu.” (Nazım, Profesör)

“Sırf ideolojik nedenlerden dolayı dosyası engellenmeye çalışılan bir hocayı desteklediğim için etrafımdakiler köpürdüler” (Yılmaz, Profesör)

Öğretim elemanları süreçte diğer öğretim elemanlarının çoğunlukla sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

“Çok yüce bir kurum olarak görülen bir mevki var, onlar korkuyorlardı. Toplantılarda tartışıyorduk. Ama hiçbir hoca arkadaşım konuşmadı, sustu. Bana yapılan haksızlığa karışmadı.” (Hakkı, Doçent)

“Susarak bile sürece katkı sağlayan çok akademisyen vardır. Bizim ders ücreti için kavga ettiğimizi söyleyip basite indirgemeye çalışıyorlardı.” (Hakkı, Doçent)

“Ben işten atıldım, hiçbiri sesini çıkarmadı. İşten atıldım ben. Toplumda enteresan bir şey var, kendisi dertli olduğu zaman... Toplum bizim gibi mücadele edenleri seviyor. Ama talebiniz olduğunda sevmiyor, geçimsiz diyor. Aday olsam kaç kişi oy verir. Çıkamaz oy. Neden iş yaptıramayız diyor, yanlış iş yapmaz diyor. Ama kullanmaya gelince kullanmak istiyor. Rektörle kavga etmem için bekleyen çok insan var. He yanlış bana söyleniyor. Hayatım boyunca ben mi savaşacağım, git sen at tekme, bana ne ya diyorum.” (Alim, Profesör)

“Görünen bir şey yok, sessiz kalıyor ya da senin olmadığın ortamda farklı konuşuyor” (Eylem, Öğr. Gör.)

“Bir kısım insan senin durumunu anlıyorum deyip nezaketli davranıyor bir kısım insan ise sessiz kalıyor pratikte ikisinin arasında fark yok.” (Nazlı, Okutman)

“... Öğretim görevlileri bile benimle konuşmaya çekiniyordu, korkuyorlardı. Bir süre sonra ister istemez haksızlıktan konuşulmaya başlandığı için sohbet etmek istemiyorlardı.” (Alim, Profesör)

C.2. Öğrenciler

Öğretim elemanları intikam sürecinde aktif ya da pasif taraf olarak öğrencilerin de yer aldığını belirtmişlerdir.

“...Öğrencileri organize edip bana karşı soruşturma açılmasını sağlattı.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“Bir gün bir öğrenci geldi bana, hakkınızda soruşturma var dedi. Benim haberim yok, öğrencilerin elinde zarflar, kantinde okutuluyor, sınıflara öğrenciler toplatılıp öğrencileri organize ediyorlardı. Öğrencileri intikam aracı olarak kullanıyorlardı. Benim hakkımda olumsuz, onların istediği şeyi söylemeyen bir öğrenciyi bıraktılar.” (Hakkı, Doçent)

“... hikayemi okuduktan 15-20 gün sonra hem iki öğrenci hem de öğretim elemanı tarafından öğrenciyi asker ve polise karşı kışkırtmaktan soruşturma açılıyor.” (Nazım, Profesör)

“Herkes bir defa tarafını belirliyor, öğrenci de tarafını belirliyor.”

“Öğrenciler de işin içinde. İntikam alacak kişiler zarar verecekleri kişilere bir şey yapmak istiyorlarsa öğrencileri de kullanıyor. Öğretim elemanı ile ilgili öğrencilerden bilgi alamaya çalışıyorlar, öğrenci masumane yanıt verebiliyor. Ya da intikam duyduğu kişiyle ilgili de öğrencilere de bilgi verebiliyor. Öğrenciye hocanın dedikodusunu yapabiliyor, ya da yaşanan ilk sorunda hocayı şikâyet etmeleri için öğrencileri galeyana getirebiliyorlar.” (Duygu, Öğr. Gör.)

C.3. İdari Personel

Öğretim elemanları intikam sürecinde aktif ya da pasif taraf olarak yer alan idari personelin de diğer akademisyenler gibi sessiz kalma, uzaklaşma ve sürece dâhil olma stratejilerini kullandıklarını belirtmişlerdir.

“İnsanlar muhalif olarak bilinen kişilerle konuşup risk almak istemiyorlardı. Fakülte sekreteriyle kahve içmemiz bile olay olabiliyordu.” (Alim, Profesör)

“... Beni ablukaya aldılar, müdür olarak atandığımda odam yoktu, sekreterim yoktu. (...) idari kadroyla uzun bir süre çatışma yaşadım.” (Yılmaz, Profesör)

“İdari personel bile sizinle konuşmaya çekiniyor tavır alıyor.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

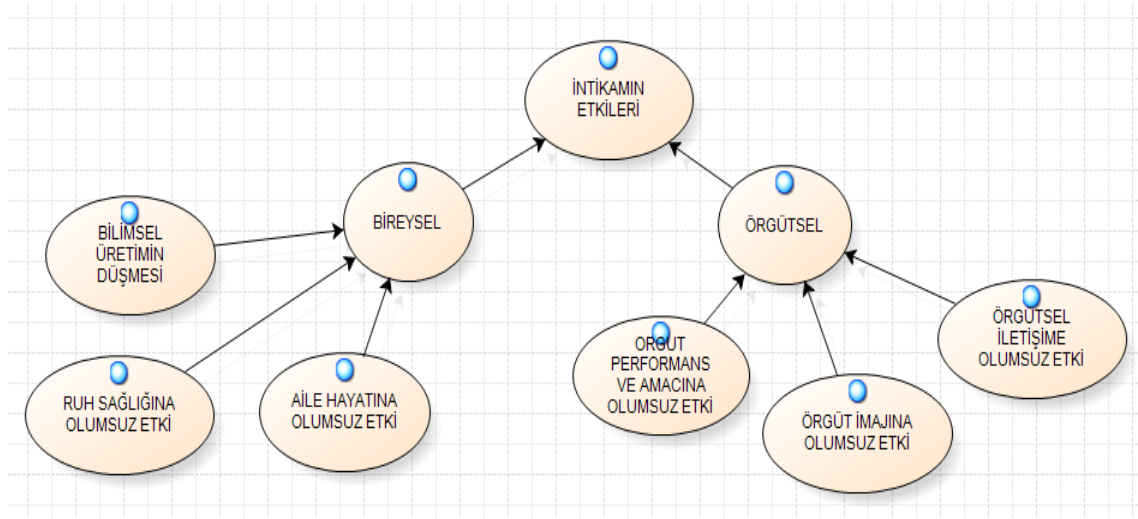
“Fakülte sekreterinin odasına gidip kahve içiyorum diye sekreteri tehdit etmişler. Bir daha odana gelirse kötü olur diye. Sekreter

profesör hocamı odadan mı kovayım demiş sonunda.” (Yılmaz, Profesör)

3.2.2.3. Öğretim Elemanlarının İntikamın Etkilerine İlişkin Algıları

Öğretim elemanlarının ifadeleri doğrultusunda yapılan nitel analizden edilen intikamın etkilerini gösteren model Şekil 12’de verilmiştir

Şekil 12. Örgütsel İntikamın Etkilerine İlişkin Model



A. İntikamın Bireysel Düzeyde Etkileri

Öğretim elemanları yaşadıklarından dolayı kuruma karşı olumsuz tutum sergilediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca sürecin bilimsel üretkenliklerini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

“Çok bunalıklı zamanlar atlattık. Her an katil de olabilirdik, akıl hastanesine girebileceğimiz durumlar yaşadık. Ama etki altında kalıyor insanlar.. Maalesef şu okula gelirken ayaklarımız geri geri gittiği zamanlar oldu.” (Hakkı, Doçent)

“Ben yansıtmadım ama bazıları intikamcı bir zihniyetle tüm zihniyetini buna adadıkları için bilimsel üretimden düşüyorlar. Bu daha çok intikamcılarda oluyor. Ama intikam alınan da intikam alındığında bu sürece giriyor. Çalışma barışına olumsuz etkisi var, biliyorum. Dünyaya bakış ufkunuzu etkiliyor. Dibe doğru çekiyor.” (Nazım, Profesör)

“12 yıl önce öğretim üyeliğinin birinci basamağında olan kişi hâlâ aynı basamakta çünkü bir intikam arayışı içinde sürekli. Affedenler ya da uzak duranlar daha hızlı yükseliyor.” (Duygu, Öğr. Gör.)

“Bilgi ürettiğimizi iddia etmiyoruz, kusura bakmayın. Epistemoloji yani bilimsel bilgi değil çoğu “information” dediğimiz genel bilgilerin aktarımı. “Knowledge” bilgi üretimi üniversitelerimizde çökmüştür.” (Nazım, Profesör)

Öğretim elemanları intikam sürecinin aile hayatlarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir.

“Aile yaşantıma yansıyor yaşadığım stres, kuruma gelmek istemiyorum, gergin oluyorum.” (Duygu, Öğr. Gör.)

“Ailesel olarak sıkıntı yaşadım, eşim onların tutumlarına karşı ciddi tepki gösterdi. Herkesin enerjisinin de bir sınırı var, vazgeçiyorsun bir noktadan sonra, hakkını arayamıyorsun.” (Nazlı, Okutman)

“Çocuklarımla gereken şekilde ilgilenemedim, eşim biliyordu zaten ama çok zor gerçekten yaşadıklarım. Stresli bir dönemdi. Sinirliydim o zamanlar.” (Caner, Yard. Doç. Dr.)

“Aileye yansması vs. intikam nedeniyle ailesi parçalanan oldu. Dekanın kocasına laf etti diye bir yardımcı doçentin sözleşmesini yenilemediler.

Ceza vererek intikam aldılar.” (Yılmaz, Profesör)

Öğretim elemanı ruh sağlığına olumsuz etkisi olduğunu belirtmiştir.

“Zor geçti o yıllar arkadaşlarım vardı, dostlarım vardı yalnız değildim. İnsanlar intihar ediyor.. Ben güçlü bir kişiyim ama insanlar zayıf olabiliyor. İntihar eden bir akademisyen bile vardı bu süreçten dolayı. İlaç kullanan çok arkadaşımız var.” (Alim, Profesör)

“Düşünsenize ücret alamıyoruz, dersiniz yok sadece maaşımız vardır. Maddi olarak sıkıntıya geçirdim. Cebimde gofret alacak para yoktu. Kararlara katmıyorlar, soru sormuyorlar... 'Allah size bir sıkıntı

veriyorsa sizi sınıyordur' diye düşünüp Allaha sığınıyordum.” (Hakkı, Doçent)

“Onlar da yıprandı biz de yıprandık. Ruhsal olarak çok sıkıntı yaşadım. Çocuğum bana sarılmaya geliyor ben gerginlikten onu uzaklaştırıyorum. Sonra pişman oluyordum.” (Hakkı, Doçent)

“... Mahallede kimse selam vermez oldu, vebalı gibi olduk, dışlandık aile düzenemiz de bozuldu, ailemizin yakınları kötü düşünmeye başladı, çocuklarımızın sıkıntılarını gideremedik, antidepersan ilaçlar alanlar oldu.” (Hakkı, Doçent)

“Bazı toplantılardan çıkmayı talep ediyordum. Sinir sistemim bozulup ellerim titriyordu.” (Hakkı, Doçent)

“Manevi anlamda destek yok ve yapayalnız hissediyorsun kendini (...)” (Duygu, Öğr. Gör.)

Diğer taraftan sadece bir öğretim elemanı süreçte yaşananların kendisini güçlendirdiğini ve katkı sağladığını belirtmiştir.

“Bilinçsiz şekilde intikam almak isteyen kişi pek çok hata yapar. O hatalar beni güçlendiriyor Allaha şükür. 21 soruşturmaya rağmen ayaktaım.” (Nazım, Profesör)

“Aileme hiç yansıtmadım. İlk açılan soruşturmada ceza verildiği gün. Ve genelde çarşambadır hep. O yüzden benim ciddiye almadığım çarşambalarım var. Bana gelen soruşturmanın günü aşağı yukarı hep çarşambadır o yüzden ben kara Çarşamba diyorum.” (Nazım, Profesör)

“Dışarıdan bakıldığında bu soruşturmalarla uğraşma zaman kaybı olarak bakılır. Ama ben modüler yaşarım işimi yapar ve devam ederim.” (Nazım, Profesör)

B. İntikamın Örgütsel Düzeyde Etkileri

Öğretim elemanlarını intikamın örgütsel performans ve amacı olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

“Kurumun amaçlarına ulaşması mümkün değil böyle bir kargaşada. zaten kurum hedefine kilitlese böyle bir ortam olmayacaktır.” (Duygu, Öğr. Gör.)

“Mevzuatı çok iyi biliyorsan her şekilde alırsın. Bilmiyorsa kaba olarak yapmaya çalışıyor. Ders vermiyor vs. Bölümüne asistan kadrosu vermediler. Tabi bana ceza verdiğini düşünüyor ama kurum kaybediyor sonuçta. Üzüliyorsun devlet kaybediyor. Sonunda asistan kadrosu verdiler ama inanmamıştım, asistan bölüme gelene kadar inanmam demiştim.” (Yılmaz, Profesör)

“... İlçeye sürüldüm, bölümüm açılmadı. Bölüm açılmayınca sürmek kolay oluyor. Geldiğim zaman bölümüm açılsaydı şu ana kadar doktora öğrencisi yetiştiriyor olacaktık. Yıllardan beri açılmayan bölümler var. Kimsenin sesi çıkmayınca açılmıyor.” (Alim, Profesör)

“Bilimsel çalışmalarım aksadı, bitti tabi. Deney yapmanız lazım, bölümümüzü açmıyor. Tüm fakülteye zarar verildi. Fakülte prematüre doğdu. Fakültede de zarar gördü. Master doktora öğrencimiz olmadı. Laboratuvarlar kullanılamadı. Tüm kuruma maddi manevi zarar verdi. Kadrosu fakülte olan kimse dekan olamadı.” (Alim, Profesör)

Öğretim elemanlarını intikamın örgüt imajına olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

“Dışarıda insanlar da biliyor, kurumun imajını da etkiliyor.” (Mesut, Yard. Doç. Dr.)

“Üniversite hocası mahkemeye düşmemeli, ilkelik maalesef.” (Nazım, Profesör)

Öğretim elemanlarını intikamın örgütsel iletişimi olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

“İletişimsizlik olarak yansıyor kuruma. Öğrenciler de işin içinde. İntikam alacak kişiler zarar verecekleri kişilere bir şey yapmak istiyorlarsa öğrencileri de kullanıyor. Öğretim elemanı ile ilgili öğrencilerden bilgi alamaya çalışıyorlar, öğrenci masumane yanıt verebiliyor ya da intikam duyduğu kişiyle ilgili de öğrencilere de bilgi

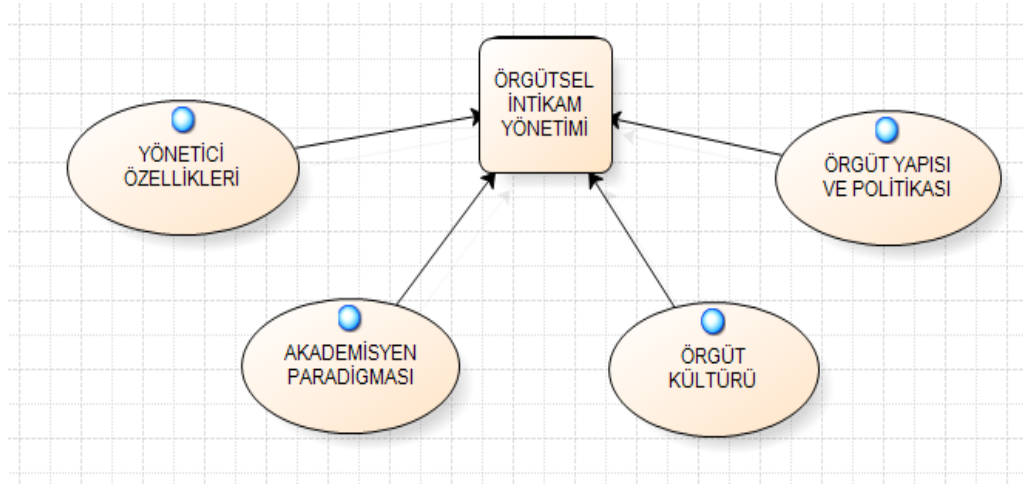
verebiliyor. Öğrenciye hocanın dedikodusunu yapabiliyor, ya da yaşanan ilk sorunda hocayı şikâyet etmeleri için öğrencileri galeyana getirebiliyorlar.” (Duygu, Öğr. Gör.)

“Çalışma barışına olumsuz etkisi var biliyorum. Dünyaya bakış ufkunuzu etkiliyor. Dibe doğru çekiyor.” (Nazım, Profesör)

3.2.2.4. Öğretim Elemanlarının Örgütsel İntikam Yönetimine İlişkin Algıları

Öğretim elemanlarının akademik çevrede intikam yönetimi önerilerine ilişkin ifadeleri doğrultusunda oluşturulan model Şekil 13’te yer almaktadır. Modelde, örgütsel düzeyde intikamı yönetebilmek için; yönetici özellikleri, örgüt yapısı ve politikaları, akademisyen paradigması ve örgüt kültürü değişkenlerine dikkat çekilmektedir.

Şekil 13. Örgütsel İntikam Yönetimi Modeli



A.Yönetici Özellikleri

Öğretim elemanlarının ifadelerinin analizi sonucunda ifadelerinin bir kısmının, örgütsel intikamın yönetilebilmesi için yöneticilerin önemli bir değişken olduğu belirlenmiştir.

“Yönetici seçimi bu süreçte etkili, tüm herkesin seçme hakkının olduğu bir sistem değişimi sağlar. Ben bu kurumda çalışıyorum, en çok etkilenen

kişilerden biriyim kararları üst yönetim alıyor ama uygulayan bizleriz.”
(Nazlı, Okutman)

“Koltuğun o tarafıyla bu tarafı çok farklı.” (Alim, Profesör)

“Ahbap çavuş ilişkilerinden bağımsız atamalar olmalı. Görüş alan, görüş paylaşan bir yönetici gerek. Sevse de sevmese haklarını vermeli.”
(Mülayim, Doçent)

“Yönetici alanının uzmanı olmalı, donanımlı olmalı, hem kişilik anlamında hem de alnıyla ilgili, adaletli olmalı, kurum kültürünü çok iyi bilmeli dolduruşa gelememeli, tek taraflı değil çift taraflı olmalı.”
(Duygu, Öğr. Gör.)

“Yönetimde olan kişi de intikam arayıcı ise yaşanabiliyor. Kurumdaki her bireye eşit mesafede olmalı, kendisine bir kişi hakkında bilgi veriliyorsa ilgili kişinin de düşünceleri alınmalı.” (Duygu, Öğr. Gör.)

“Yöneticinin müdahil olması köklendirir ve filizlendirir. İntikam davranışını engellemek için iş yöneticide bitiyor.” (İnci, Yard. Doç. Dr.)

“Yönetici lider olmalı, eğer sadece yöneticiliği ortaya koymaya çalışıyorsa sorun başlar. İşin doğru yapılması yanında doğru işin yapılması da önemli.” (Hakkı, Doçent)

“....tek adam... Yetkiler elinde. Rektörde... yürümüyor..” (Alim Profesör)

B.Örgüt Yapısı ve Politikası

Öğretim elemanlarının ifadelerinin analizi sonucunda ifadelerinin bir kısmının, örgütsel intikamın yönetilebilmesi için örgüt yapı ve politikasına ilişkin düzenlemeler yapılması gerektiği belirlenmiştir. Özellikle akademik yapının en temel ihtiyacının 2547 sayılı YÖK Kanununa ilişkin düzenleme yapılması gerektiği ifade edilmiştir. Aşağıda öğretim elemanlarının görüşleri sıralanmıştır:

“Öncelikle 2547. Rektörlerin seçimle gelmemesi gerekir. Bilimsel bilgi üretimi desteklenmeli. Bilimsel bilgi üretmek için yoğunlaşmış insan intikam alma sürecine girmez, almaz ve alınan olmaz. İntikamın

temelinde kıskançlık da vardır. Bu durumda yapacak bir şey yok. Yasalarla istediğiniz kadar çabalayın, kişilerin hastalığı varsa yapacak bir şey yok. 2547 değişmediği müddetçe bir şey değişmeyecek.” (Nazım, Profesör)

“Mesela birisi size bir ceza bir ceza verecek bu cezanın uygun olup olmadığı başka bir organ tarafından onanması gerekiyor bence. Aynı kurumdan biri tarafından görülemeyebilir. Denetleme mekanizması işlemiyor, üst kurumlar sadece yöneticinin ismine hürmeten onaylayıp geçiyorlar, yetkileri var ama ağır bir bürokrasi işlediği için yazıyı çok önemsemiyorlar, olayın insanı yönünü önemsemiyor, üstte imzayı atan.” (Nazlı, Okutman)

Yard. Doç. Dr. Mesut, “Asistanlık süreci intikamı tetikliyor, ben çektim siz de çekin düşüncesi kadınlarda daha yoğun. Öğretim görevliliğinden doktora yapıp öğretim üyesi olanlar ile asistanlıktan gelenler arasında fark var.” şeklinde ifadesiyle asistanlık sisteminin yeniden yapılanması gerektiğine dikkat çekmiştir ve şöyle bir öneride bulunmuştur:

“Üniversitelerin merkezi yönetimle, genel bir koordinasyonla yönetilmesi gerekir. Özerkliği artmamalı, ama rektör seçiminde herkes oy kullanmalı. Doğru insanları yönetici olarak belirlemek gerek. Üniversitelerin özerk olması yöneticilerin uygulamalarındaki serbesti bunu tetikliyor. Yönetici kendi sistemini oturtabiliyor, üst yönetimle arası iyiye. Süre 3 yıl olmalı, Akademisyenlerin kendilerini özgür hissediyorlar, kendilerini kabul ettirme çabası hep var.”

Öğretim elemanlarından bazıları özellikle personel politikası kaynaklı örgütsel intikam vakalarını en aza indirmek amacıyla işe alım kriter ve tekniklerinin önemini vurgulamışlardır.

“Bizim insanımızın karakteristiğinde yok. Herkeste 'benim adamımı alayım' eğilimi var, bana benzeyeni alayım derim. Benim doğamda var. Sizin de doğanızda var.” (Caner, Yard. Doç. Dr)

“Kriterleri çok somutlaştırmak durumu engelleyebilir. Yöneticinin rolü önemli. Çok kurumsallaşmışsa yöneticilerin görevleri standartlaşır. Ama

inisiyatifi çok kullanıyorsa durum değişir. Ben Türkiye’de bir tek yerde gördüm, başka bir yerde görmedim. Eski rektör görev süresi dolunca hemen kaçıyor, terk ediyorlar. 3 rektörü yan yana görmek mümkün değil. Akademik bir iş yaptın neden kaçyorsun. Demek yanlış işler yapılıyor ki kayboluyorlar.” (Yılmaz, Profesör)

C. Örgüt Kültürü

Öğretim elemanlarının ifadelerinin analizi sonucunda ifadelerinin bir kısmının, örgütsel intikamın yönetilebilmesi için akademik örgüt kültüründe değişimin yaşanması gerektiği belirlenmiştir. Yaşanılması gereken değişime yönelik Türkiye dışındaki üniversitelerin kültürlerinden örnek verilmiştir.

“Önlem almak mümkün değil, demokratik toplumlarda gücün her türlüüne karşı muhalefet etmekten başka bir yol yok.” (Yekta, Öğr. Gör.)

“Zamanında sus dediler, şimdi kimse konuşmuyor, iyi ya da kötü diye. İnsanlar başına iş gelmesin diye konuşmuyor. Yarın ne olur ne olmaz diyor, niye konuşayım ne getirisi var diyor ve susuyorlar.” (Alim, Profesör)

“Asistanlık süreci intikamı tetikliyor, ben çektim siz de çekin düşüncesi kadınlarda daha yoğun. Öğretim görevliliğinden doktora yapıp öğretim üyesi olanlar ile asistanlıktan gelenler arasında fark var. Öğretim görevliliğinden gelen daha ılımlı.” (Mesut, Yard. Doç. Dr.)

“Bilimsel bilgi üretmek için yoğunlaşmış insan intikam alma sürecine girmez, almaz ve alınan olmaz.” (Alim, Profesör)

“Köklü üniversitelerden birinde doktora yapıyorum bunlar çok çirkin olarak değerlendirilebilir. Nasıl olur diye soruyorlardı. Orada daha nezaketli oluyor. Tamamen çizgiden çıkmıyorlar, yaptıklarının kendilerini etkileyeceğini etiketleneceğini bildikleri için böyle davranmıyorlar. İntikamın da üslubu var ...” (Nazlı, Okutman)

“Batıda bir profesör kadrosu varsa onun emekli olmasını beklemek gerek. “Bir Dekan Anlatıyor”²⁷⁴ da okumuşsunuzdur. Orada da aynı. Bizde pek bu konu işlenmemiştir. En meşhuru “Tutanamayanlar”²⁷⁵ dır.” (Nazım, Profesör)

“Yurt dışında yüzde seksen dışarıdan gelmiş sadece işine odaklanmış insanlar var. Kimse kimin ne yaptığıyla ilgilenmiyor. Nasıl başarmışlar? Osmanlıyı çok güzel taklit etmişler hepsi o. Ne kadar makale yazarsa o kadar saygın insanlar dışarıda ama burada bana yüksek lisans öğrencisi vermeyin diyen profesörler var. Öğretmenlik yapanlar...” (Caner, Yard. Doç. Dr.)

D.Akademisyen Paradigması

Öğretim elemanları, örgütsel intikamın yönetilmesine ilişkin akademisyenlerin tutum ve algılarının değişmesi gerektiği belirtmişlerdir. Öğretim elemanlarının aydın ve akademisyen olabilme gereklerine ilişkin yorumların bazıları aşağıda verilmiştir.

“İdealist olmalı, mükemmeliyetçi değil ama idealist, sadece teorik ve kuramsal olmamalı. Değişiklik yaratmayı amaçlamalı. Empati kurabilmeli, hümanist olmalı, yaklaşılabılır ve yakınlaşılabılır, korku duymayacağı, aşırı derecede samimiyeti kastetmiyorum” (Nazlı, Okutman)

“Akademik yükselmede kişilik özellikleri dikkate alınmalı, (aksi takdirde kurumun imajı ve kimliği için sıkıntı yaratan bir durum.)” (Nazlı, Okutman)

“Akademisyen bir hümanist yaklaşım sergilemeli.” (Nazlı, Okutman)

“Öğretici ve araştırmacı olarak sınıf net olarak ayrılmalı diye düşünüyorum.” (Caner, Yard. Doç. Dr.)

²⁷⁴ “Bir Dekan Anlatıyor”, Henry Rosovsky’nin Harvard Üniversitesi’nin en büyük fakültesi olan fen edebiyat Fakültesi’nde onbir yıl yapmış olduğu dekanlık görevi anılarını anlattığı, Amerikan üniversitelerinin gizli iç kimliği, eğitim niteliği, öğretim görevlisi olarak sivrilmenin koşullarını açık bir dille yazdığı kitabıdır.

²⁷⁵ Oğuz Atay’ın 1970 yılında TRT Roman ödülü alan Türk edebiyatında yazım şekli ile tartışma yaratmış kült romanıdır.

“... İdeal akademisyen öğrenmek için duyduğu aşkı öğretebilmen için duyan kişidir. İntikam hiçbir tarafında yok. Öğrencilerinden intikam almaya çalışan hocalar var. “Bana zamanın birinde etti.” gibi şeyler. Öyle tipler de var maalesef. Kulağa ilkel geliyor. Bütün sıfatlarımızı soyduğumuz zaman hayvanız aslında.” (Yekta, Öğr. Gör.)

“Akademiye sen Akademi olarak görme Türkiye’de. Burası bir devlet dairesi. Memurdan aydın çıkmaz. Memur adı üstünde emir alan kişi.. Aydınlar bizde şairlerden yazarlardan çıkar... Atılma riski var korkutuyor adam, soruşturma açalım bilmem ne.” (Alim, Profesör)

“İşe alınıştta torpille değil de nitelikte adamlar olmalı. Batıda bilim kapısı, biz de ekmek kapısı, iş kapısı olmuş durumda sosyal sigortalar kurumu gibi.” (Alim, Profesör)

“Bir ağ kuruluyor, herkes rektöre göre konumlanıyor. Avcıysa herkes ava çıkıyor (gülüşme). Eski çalıştığım kurumda rektör yürüyüşe çıkıyordu ben yeni yurtdışından dönmüştüm ben de çıkayım dedim. Rektör grup halinde yürüyor, gruptan dışarı itmişlerdi yardımcıları, 6 ay sonra rektörlüğü bitti yanında kimse yok yürüyüşte bir tek ben vardım (gülüşme). ‘Bu toplum her şey üretti birey üretmedi’ (Alim, Profesör)

“Kendini aşabilecek, kendisiyle ve toplumla barışık gençler lazım. Şimdiki mevcut sistemle bunu seçmek mümkün değil. Şahsiyet de önemli. Üniversitelerde şahsiyet testi yapılmalı. Bunu yapan modern kurumlar var.” (Alim, Profesör)

“Akademisyen üzerine düşün görevleri yapan, bilimsel çalışmalara önem veren, kendini yenileyen, kendini güncelleyen ve öğrencilerine ışık tutan kişi.” (Mülayim, Doçent)

Profesör Nazım ise,

“Akademisyen intikam peşinde değil doğruluğun egemen olması peşindedir. Bakın adalet demiyorum. Doğruluk, normatif bir şeydir. Her bilimsel bilgi hayatımıza ahlâki bir katkı sağlamaz. Bilhassa sosyal

bilimciler bir değer olarak katkısı olan toplumda doğruların olması için hareket ederler.” ifadesiyle akademisyene biçtiği rolü belirtmiştir.

Profesör Alim sadece akademisyen paradigmasında değil insan yetiştirme sürecinde okumanın önemini şu şekilde ifade etmiştir:

“İnsani gelişmişlikte gerideyiz. Almanya’ya gitmiştim 4 katlı 1000 metrekafe alışverişi merkezi gibi, tekerlekli arabalar var kitap almak için, ben sepet alınca bana bakıyorlardı kim bu diye. İnternet var diye kitap okumayan bir kitle var. Bir ders 10 sayfa notla okuyup geçiliyorsa üniversiteden bahsedilemez. Hobimiz yok. Az bir kitle var bunları yapan. Yabancılar, insanlar yıllarca İngilizce okuduğunuz halde neden anlamıyorsunuz diye şaşırıyorlar.”

4. TARTIŞMA SONUÇLAR VE ÖNERİLER

4.1. TARTIŞMA

Bu çalışma öğretim elemanlarının örgütsel intikam olgusuna ilişkin algılarını ve önerilerini ortaya çıkarmak amacıyla nitel desende planlanmış ve yürütülmüş bir araştırmadır. Bu bölümde, araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar, çözümlemeler ve geliştirilmiş öneriler yer almaktadır. Araştırma doğası gereği bir genelleme yapılmamaktadır. Araştırma grubunda yer alan öğretim elemanlarıyla yapılan derinlemesine görüşmelerle olgunun aydınlatılmasına katkıda bulunulmuştur. Ayrıca çalışmada olguya hem yönetici hem de öğretim elemanı perspektifinden bakılmaya çalışılmıştır.

Örgütsel intikam, üniversiteler gibi tarafsız ve doğru bilginin üretilmesi, öğretilmesi ve yayılması görevini üstlenmiş bir örgütte özellikle üzerinde durulması gereken bir olgu olmalıdır. Örgütsel intikamın etrafındaki kavramsal zenginlik (*nefret, öfke, kıskançlık, hınç, çekememezlik, schadenfreude, kin, misilleme, hesaplaşma, ceza, kısasa kısas, adaletsizlik, saldırganlık, sabotaj vb.*) intikamın öneminin ve değerinin göstergesidir.

Öğretim elemanı, sık karşılaştığı sorunlara özgün çözümler getirir; uzmanlık gücü, otonomisi ve geniş inisiyatifli sürekli etkileşim içinde bulunduğu öğrenci grubu karşısında önemli bir güç farklılığı yaratır; bu nedenle farklı alt kültürlerle çatışma potansiyeli yüksektir. Bunun yanında öğretim elemanı çalışma ortamında da farklı çatışma durumlarıyla karşı karşıya gelmektedir.²⁷⁶ Bu durum akademik ortamlarda örgütsel intikamın belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

İntikam arzusu sıklıkla, algılanan bir haksızlığa karşılık merkezi bir güdüymüş gibi görünür. İntikam, anlık bir misillemenin ötesindedir çünkü zamanda kayda değer bir ertelemeden sonra ortaya çıkabilir ve adaletsizliğin sona erdirilmesinden çok daha fazlasını hedeflemişe benzer.²⁷⁷ Başka bir deyişle, insanlar ceza arzularını

²⁷⁶ Yaman, *a.g.t.*, s. 19.

²⁷⁷ McKee- Feather, *a.g.m.*, s. 138–163.

haklılaştırmak için sıklıkla kusur algılamaya güdülenmiş olabilirler.²⁷⁸ Araştırmada öğretim elemanları, yaşadıklarını örgütsel intikam olarak nitelendirdiği, geçmişle ilişkisinin olduğunu ve adaletsizlikten kaynaklandığını belirtmişlerdir. Öğretim elemanları, örgütsel intikam sürecinin suçlama ile başladığını vurgulamaktadır. Bu durum literatür ile benzerlik göstermektedir.

Yine literatürde “bir savaşı aklamak için gerekli olan ama yeterli olmayan bir durum, düşman tarafından nedensiz bir saldırının kurbanı olmaktır” demektedir. Milletlerarası savaş üzerinde çalışan araştırmacılarda da olduğu gibi “Adalet Savaşı” kavramı bu durum için uygundur. Barış yanlıları hariç herkese göre belli bir takım kritere uyuyorsa savaşmak uygundur. Burada önemli olan kışkırtma kriteridir.²⁷⁹

Bireyin intikama karşı tutumunu birçok faktör etkileyebilmektedir. Literatüre bakıldığında yaş, cinsiyet, sosyalizasyon, dini özellikler intikamı etkilemektedir. Literatürde kavrama ilişkin yapılan ilk çalışmalarda erkekler ile intikam davranışı arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde sürekli öfke ve intikam arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Erkeklerin saldırganlık puanlarının da yüksek olduğu araştırmada, sonuç uyumlu olarak ifade edilmektedir.²⁸⁰ Benzer bulgular Bies ve Tripp (2009) çalışmasında da elde edilmiştir. Mc Kinley ve arkadaşlarının (2001) aktardığına göre, Stuckles ve Goranson (1992) tarafından gerçekleştirilen araştırma erkeklerin intikama yönelik olumlu tutumlarının daha fazla olduğu iddiasını destekliyor; ayrıca intikam ve kişilik özelliği arasında ilişki belirtilmiştir. Bu tür bulgular erkeklerin genel saldırganlık ölçeklerinde daha yüksek skor aldığını rapor eden önceki araştırmalarla da tutarlıdır. Wilson ve Daly (1995) şiddetin geniş cinsiyet farklılıklarının görüldüğü yerlerde erkek kaynaklı olduğunu belirtilmektedir.. “Erkekler şiddeti etkili kullanmak için evrimleşmiş morfolojik, fizyolojik, ve psikolojik araçlara sahiptir”. Kendrick ve Sheets (1993) tarafından yapılan araştırma, cinsiyet farklılıkları için ek destek sağlamaktadır. Çalışmada, erkeklerin kadınlardan daha çok öldürücü fantezi hatırladıklarını bulunmuştur. Erkekler, iş arkadaşlarını kurban olarak hayal etmeye daha yatkındılar. Aynı zamanda daha uzun ve daha ayrıntılı intikam fanteziler vardır.

²⁷⁸ Mark A. Seabright-Marshall Schminke, “Immoral Imagination and Revenge in Organizations”, *Journal of Business Ethics*, 2002, c. 38, S.1/2, s. 19–31.

²⁷⁹ Bies-Tripp, 2005, a.g.e., s. 65-81.

²⁸⁰ Amy L. Cota McKinley-William Douglas Woody-Paul A. Bell, “Vengeance: Effects of Gender, Age, and Religious Background”, *Aggressive Behavior*, 2001, c. 27, ss. 343–350, s. 344.

Erkeklerin kişilerarası saldırganlığı daha fazla kabul etmesi, intikama ve intikam içeren davranışlarda bulunmaya yönelik tutumları kabul etmeleriyle bağdaştırılabilir. Yaş olarak daha büyük katılımcıların daha az intikamcı olduğu bulunmuştur. İnsanlar yaşça büyüdükçe, intikamcı düşünceleri eyleme geçirmek yerine sadece düşünmeye daha yatkın hale gelebilmekte ya da insanlar sadece yaşla birlikte daha az intikamcı olabilmektedir.²⁸¹

Bu çalışmada öğretim elemanlarından bazıları erkeklerin daha intikamcı olduğunu belirtirken çoğunluk, erkek-kadın farklılaşmasından ziyade hangi cinsiyetin yöneticiyi etkileyebildiğiyle ilişkisi olduğu üzerinde durmuştur. Diğer taraftan dikkat çekici bir bulgu olarak, kadın yöneticilerin yine kadın öğretim elemanlarına yönelik olumsuz tutumlarının farklı öğretim elemanları tarafından vurgulanmış olmasıdır. Bu durumu, Freud'un "*küçük farklılıklar narsisizmi*" dediği tabloyla açıklamak mümkündür. Aynı zamanda saldırganlıkla ilgili olan bu tablo, bireylerin oluşturduğu grupların en büyük düşmanlıklarını niteliklerine uygun olarak daha geniş bir perspektifte kendilerine en fazla benzeyen gruplara yönlendirmesidir.²⁸² Kıskançlık tipik olarak kişinin sahip olduğu ve yitirme korkusunu yaşadığı şeylere ilişkin, çekememezlik kişinin asla sahip olamadığı ve asla sahip olma ümidini taşımadığı şeylere ilişkindir. Buna uygun olarak çekememezliğin odak noktası, özel olarak birisinin çekemediği bir şey ya da bir nitelikten ziyade tipik olarak diğer bir kişidir. Benzer şekilde schadenfreude (başkasının acısından keyiflenme) çekememezliğin (başkasının başarısından acı duyma ya da başkasının başarısızlığından haz duyma) aksine başkasının kaybında rol oynamayabilir, keyif duyan kişiye maddi bir avantaj sağlama gereğini hissetmez. Kıskançlık tipik olarak insanlara dönüktür, çekememezlik ise şeylere ve niteliklere dönüktür. Böyle olduğu için, çekememezliğin odak noktası bir rakiptir. Kişi kötücül çekememezlik durumunda ötekini kendi seviyesine çekmek, çekememezlikten hoşlanma durumunda kendisini yüceltmek ister.²⁸³

Tarihsel olarak, intikam kavramı adalet kavramı ile ayrılmaz bir bağ oluşturmuştur. Bir zamanlar neredeyse adalet ve intikam eşanlamlı olarak kullanılmıştır. Batının kayıtlı tarihi boyunca intikam ve adalet arasındaki ilişki hukuk, edebiyat ve

²⁸¹ Cota-McKinley-Woody-Bell, *a.g.m.*, s. 344.

²⁸² Jerome Neu, *Gözyaşı Entelektüel Bir Şeydir. Duygunun Anlamı*, (Çev.: C. Cengiz Çevik-Melike Çakan), Birinci Baskı, Kabalcı yayıncılık, İstanbul, 2012, s. 223.

²⁸³ Neu, *a.g.e.*, s. 88-89.

dinde büyük bir ilgi görmüştür. Hatta geleneksel bilgeliği adalet eyleminin çabaları olarak görenler de vardır. Gerçekten de intikam adaleti inşa eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Adalet, intikam için mantığı son derece güçlü bir gerekçe olabilmektedir.²⁸⁴ Bies ve Tripp (2009), Aquino ve arkadaşlarının (2006) yaptığı çalışmada, örgütün prosedürel adalet ikliminin intikamla başa çıkma stratejilerini etkilediği ifade edilmektedir. Mağdurların örgütsel adalet algıları, adaleti talep şekillerini değiştirmektedir. Eğer mağdurlar örgütün adil bir şikâyet prosedürü olduğunu düşünüyorlarsa formal kanallardan adaleti talep ediyorlar ancak haksızlığın olduğu bir örgüt kültürü algıladıklarında adaleti kendi elleriyle arama eğilimi göstermektedirler. Prosedürel adalet ikliminin yoğun olduğu örgütlerde affetme ve uzlaşmanın da yoğun olduğunu belirtilmektedir.²⁸⁵ Bu araştırmada da; haksız süreç ve kararlar [n=7], kişilerarası adaletsizlik [n=3], prosedürel ve dağıtım adaletsizliği [n=6] intikamı tetikleyen unsurlar olarak bildirilmiştir. Bu bulgu literatürle benzerlik göstermektedir.

Araştırmada öğretim elemanları yaşadıkları örgütsel intikamın, baskın ideoloji ile aynı olmayan ideolojilerinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. “İdeoloji kavramı, görünüşle gerçek arasında bir uzaklık olduğunu varsayar. Bu bilinç içeriğinin "normatif olarak doğru ama ampirik olarak yanlış" olmasının tipik bir örneği, adalet düşüncesidir; bu düşünce kendi içinde doğrudur ama pratikte gerçekleştirilmiş bir ilke olarak görünmesi yanlıştır.” Horkheimer Akıl Tutulması adlı eserinde, “İdeoloji, Frankfurt Okulu için, bir siyasi akımın hatta bir sınıfın sistematik dünya görüşü değildir” demektedir. Her ne kadar eleştirel teori (ideolojilerin eleştirisi) bağlamında ideolojiye atıfta bulunsa da burada onun kavrama ilişkin²⁸⁶ yanılsama ve yanıltma bağlamında yaptığı şu değerlendirme intikam sürecinin bir nedeni olarak ideolojinin bulgulanmasına dikkat çekmek adına uygundur. Horkheimer; “Akıl kavramı ne kadar güçten düşerse, ideolojik manipülasyona, hatta en kaba yalanların yayılmasına o kadar elverişli duruma gelir.”²⁸⁷ demektedir. Üniversiteler siyasetle, siyasal kurumlarla ve devletle hemen daima yakın ilişkide olmuşlardır. Burada, bütçe, çalışanlar, vergiler vb.

²⁸⁴ Bies-Tripp, 2009, s. 26-27.

²⁸⁵ Barry M. Goldman-Debra L. Shapiro, *The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace New Challenges and New Solutions*, (Chapter 7) (Robert J. Bies and Thomas M. Tripp), *Negotiating the Peace in the Face of Modern Distrust: Dealing With Anger and Revenge in the 21st Century Workplace*, Routledge Taylor & Francis Group, New York, 2012, p, 189.

²⁸⁶ Max Horkheimer, Akıl Tutulması, Metis Yayınları, Sekizinci Basım, İstanbul, 2010, s. 42.

²⁸⁷ Horkheimer, a.g.e., s. 70.

zorunlu organik bağlardan kaynaklanan irtibatlar kastedilmemektedir. Bu ilişkiler elbet üniversitenin devlete bağlı, mahkûm, zorunlu olmasına yol açan olgulardır. Üniversitelerin, tarihleri boyunca, bilgiye sahip olan kurumlar olarak, verdikleri eğitimle sadece meslek insanları yetiştirmekle kalmayıp onları düşünsel olarak da etkileyebilmeleri, iktidarların dikkatine çekmiştir.²⁸⁸ Devlet aygıtı meşrulaştırma işlevini ideolojiler üzerinden yürütür. Bunun için de, eğitimi kontrol etmeye gereksinim duyar. İdeolojiler bir grubun görüş açısını, programını, eylemini teorik olarak meşrulaştırır.²⁸⁹ Türkiye’de bilim insanlarının devletle ilişkisinin köklü bir geçmişi vardır. Bilim insanlarının bu tür karşılıklı ilişkiye girmeleri başka ülkelerde de sık görülür. Örneğin tanınmış felsefeci Martin Heidegger’in Nazi Almayası’nda rektörlük görevi yürütürken oynadığı rol farklı değildir. Devletin üniversitelere özerklik verme konusunda temkinli davrandığı, az sayıda kalkınmış ve demokratik ülke dışında, üniversitelerin zorunlu olarak devlete itaat ettiği görülmektedir. Üniversiteyi her yönden kontrol altında tutan devlet bu yolla akademisyenlerin de kendi siyasası doğrultusunda devşirilmesini kolaylaştırabilmektedir.²⁹⁰ Araştırmada 3 öğretim elemanı yöneticilerinin zorunlu olarak bir ideolojik gösteriye katılmaları yönünde baskı yaptığını, katılmadıkları için intikam sürecinin misilleme ile devam ettiğini belirtmişlerdir. Akademik unvanı profesör doktor olan iki öğretim elemanı ise baskın ideolojinin memurları olarak değerlendirdikleri öğretim elemanlarının bu nedenle aydın olarak nitelendirilemeyeceğini belirtmişlerdir. Elde edilen bulgular literatürde yer alan üniversite-devlet-ideoloji bağlamıyla benzerlik göstermektedir.

Erdem ve arkadaşlarının (2010) 150 öğretim elemanının katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, akademik personelin, çalıştıkları kurumda, daha çok hiyerarşi kültürünün egemen olduğunu algıladığı ortaya çıkmıştır. Hiyerarşi kültüründe biçimsel kurallar egemendir ve yönetici ast ilişkileri hiyerarşik bir çerçevede devam eder. Hiyerarşi kültürü, verilen görevlerin yapılması, kurallara uyulması ve durağanlık-kontrol vurgusu nedeniyle yeniliğe ve yeni düşüncelere karşı kapalılığı öne çıkaran

²⁸⁸ Yamaç, a.g.e., s. 402.

²⁸⁹ Gerald L. Gutek, Eğitim Felsefesi ve İdeolojik Yaklaşımlar, İkinci Basım, Ütopya Yayınları, 2001, (Akt: Yamaç, a.g.e., s. 402).

²⁹⁰ Yamaç, a.g.e., s. 404.

örgüt kültürü tipidir.²⁹¹ Bu araştırmada da öğretim elemanları örgütsel intikamın belirleyicisi olarak hiyerarşik ilişkileri de belirtmişlerdir. Üniversitede ast-üst, kıdemli-kıdemsiz ilişkilerini çarpık algılamadan kaynaklı örgütsel intikam yaşandığını ve bu durumun intikam sürecinde etkili olduğu belirtilmiştir. Doktorayı bitiriş tarihinin, yabancı dil puanının kıdemde önemli olduğu bir kültürün doğuracağı yarışma/rekabet güdüsünün intikamdan bağımsız olacağı düşünülemez. Keza öğretim elemanlarından biri doktora tezini yazarken odasındaki daktilonun çalındığını ve bunun sebebinin ise tezini yazmasının geciktirilmesi adına olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan öğretim elemanlarının tamamı kendileriyle ilgili sürekli olumsuz bir süreç oluşturulması adına çabanın olduğunu belirtmişlerdir. Bies ve arkadaşları (1997), sıklıkla intikam duygularını güçlendiren bilişsel süreci, “uzun uzadıya düşünme ve takıntıdır” demektedir. Araştırmacılar uzun uzadıya düşünme ve takıntının genellikle intikama güdüleyen daha sıra dışı duyguların temeli olduğunu bulmuşlardır (örn., keder, nefret). Uzun uzadıya düşünme ve takıntı “*dırdır seansları*” diye adlandırılan, insanların duygularını döktüğü sosyal toplanmalarda daha da yoğun ve kalıcı olabilmektedir. Ancak kapalı kapılar ardında (behind closed doors) işle, iş arkadaşlarıyla ve özel konularda dedikodu yapmak durumu idare etmek ve duygu yönetimi için bir yoldur.²⁹² İşyerinde informal konuşmalar -genellikle- birbirine fiziksel olarak yakın bireyler arasında olmaktadır. Kraut ve arkadaşlarının (1990) çalışmalarına göre, tüm informal konuşmaların %52’si aynı koridorda bulunan, %87’si ise bir binada aynı katta bulunan işgörenler arasında gerçekleşmektedir.²⁹³ Yapılan bu çalışma ve diğer çalışmalar fiziksel mesafenin informal konuşmalarda önemli olduğunu göstermektedir.²⁹⁴ Dolayısıyla araştırma grubundaki öğretim elemanlarının sıklıkla odalarının değiştirilmesi ya da kapılarının açık tutulması gerekliliğine vurgu yapması yöneticilerin informal konuşmaların farkında oldukları, bu tür uygulamalarla bir tür önlem aldıkları söylenebilir.

²⁹¹ Ramazan Erdem-Orhan Adıgüzel-Aslı Kaya, “Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ağustos-Aralık, 2010, S. 36, ss. 73-88, s. 84.

²⁹² Kathryn Waddington, *Gossip and Organizations*, Routledge, New York, 2012, p. 71.

²⁹³ Robert E. Kraut vd., *Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology*, 1990, s. 17, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.59.9721&rep=rep1&type=pdf>, (16.7.2013).

²⁹⁴ David Krackhardt-Jeffrey R. Hanson, “Informal Networks: The Company Behind The Charts”. *Harvard Business Review*, 1993, c. 71, S. 4, s. 104–111.

Araştırmada öğretim elemanları, yöneticilerin korku kültürü oluşturarak yukarıda sözü geçen “*dırdır seanslarını*” ortadan kaldıracabileceklerini düşündüklerini belirtmişlerdir. Hiçbir “öğretim elemanının kapısını kapatmaması” gerektiğini vurgulayan yöneticiler, “ben ne dersem olur” diye baskı yapanlar, “rektör öyle istiyor” diyenlerin oluşturduğu baskıcı kültür öğretim elemanları tarafından intikamın belirleyicilerinden bazılarıdır.

Durup dururken hissedilecek bir duygu olmayan korku, insanları sessizliğe mahkûm eder. Doğrucu Davutların yani kuruluşun yanlış davranışlarını alenen açığa vuran insanların yazgısını ele alalım. İş dünyasındaki doğrucular üzerinde yapılmış incelemeler, bu kişilerin intikamcı ya da bencil dürtülerle değil, yüce bir dürtüyle hareket ettiklerini bulgulamaktadır: “Meslek etiğine ya da kuruluşun beyan edilmiş misyonuna ve ilkelerine duydukları sadakatle. Yine çoğu teşekkür almak yerine kuruluş tarafından mağdur edilir, kovulur, baskı görür, haklarında dava açılır. Onlar en büyük günahı işlemişlerdir: Söylenmeyecek olanı söylemişlerdir.”²⁹⁵ Araştırmada öğretim elemanları doğruyu söylemelerinin, adaleti aramalarının örgütsel intikam sürecinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Liu ve arkadaşları (2010) Çin’de kötü niyetli yönetim ve intikam arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir çalışmada, yöneticinin kötü niyetini algıladıkları zaman işgörenlerin intikamı adaletin inşası için kullandıklarını, aynı şekilde literatürde de kötü niyete özel ya da açıkça misilleme davranışı sergilendiğini belirtmektedirler.²⁹⁶

İntikam eylemi duruma ve hedefe bağlı olarak birçok şekil alabilir. Örneğin bazı intikam türleri eşitsizliği azaltma tepkilerine benzer. Mesela insanlar suçlulardan kısa bir süre kaçınabilirler, onlara selam vermeyerek, hatta yoklarmış gibi davranarak. Ya da, pasif agresif bir tepkiyle, insanlar çaba ya da iş miktarlarını kasıtlı olarak azaltabilirler. Destek gerektiğinde suçluyu kasıtlı olarak desteklememek ya da kasten zayıf bir performans sunmak gibi. Başka insanlar bazen, destek ve arkadaşlık yokluğunun nihai eylemi olarak işten ya da departmandan ayrılırlar. Tüm bu eylemlerde, suçlunun intikamcından aldığı fayda azalır ya da biter, böylece ilişkide

²⁹⁵ Daniel Goleman, *İş başında Duygusal Zeka*, Varlık yayınları, İstanbul, 1998, s. 308.

²⁹⁶ Jun Liu vd., “Abusive Supervision and Subordinate Supervisor-Directed Deviance: The Moderating Role of Traditional Values and The Mediating Role of Revenge Cognitions”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, c. 83, s.835–856.

eşitlik sağlanır.²⁹⁷ Araştırmada örgütsel intikam öğretim elemanlarının algıları doğrultusunda hem yönetici hem de öğretim elemanı boyutuyla ele alınmıştır. Öğretim elemanlarının ifade ettikleri intikam şekilleri yukarıda sıralanan şekillerle benzerlik göstermektedir. Araştırmada öğretim elemanları yöneticilerin formal ve informal olarak intikam almaya çalıştığını ve daha çok yukarıda bahsedilen informal formda (değersizleştirme, mekânsal/sosyal/psikolojik şiddet, dedikodu, engelleme, baskı) bir yaklaşım sergilediklerini belirtmişlerdir.

Araştırmada öğretim elemanlarından bazıları kendileriyle ilgili olarak yöneticilerinin elektronik posta ile diğer öğretim elemanlarına karalama içeren postalar gönderdiğini belirtmiştir. Kathryn Waddington (2012) “Gossip and Organizations” adlı kitabında siber sanal bir dünyada internet ve e-posta üzerinden dedikodu yüzyüze dedikodunun yerini almış olan dedikodu formlarındandır demektedir ve e-dedikodu (e-gossip) olarak adlandırmaktadır

Araştırma grubundaki bir öğretim elemanı literatüre girmesini bile istemem dediği bir davranış (doktora tezini yazarken daktilonun ortadan kaybolduğunu, çalındığını belirtmiştir.) olan çalışan hırsızlığı, örgüt içindeki bireyleri zarara uğratmak, onlara maddi zararlar vermek amacıyla hedef alınan bireylerin sahip olduğu bir takım eşyaları çalmak veya saklamaktır. Genellikle, işgörenlerin özel eşyaları, önlük, kalem, çanta, teknik alet veya edevat gibi eşyaların çalınmakta veya gizlenmektedir.

Araştırmada öğretim elemanları kendi örgütsel intikam şekilleri olarak, hukuki süreç başlatma, işten ayrılma, yönetim görevinden istifa etme basına yansıtma, affetme, hesaplaşma, uzlaşma, beddua, dua, ilahi adalet, anti sosyal davranış, üretime karşı davranış ve sabotajı kullandıklarını belirtmişlerdir.

Benzer bulgular Bies ve Tripp (2005)’in çalışmalarında da bulunmuştur. Araştırma grubundaki öğretim elemanlarının da intikam şekli olan geri çekilme davranışını, zarar ya da yanlış yapmanın sorumlu tutulduğu kişi ya da gruba zarar verme niyeti taşıdığı sürece, intikamın bir parçası olarak ele almaktadırlar. “Geri çekilme, *pasif agresif* bir davranıştır ve bu nedenle bir intikam iradesidir.” demektedirler.²⁹⁸

²⁹⁷ Bies-Tripp, 2005, *a.g.e.*, s. 65-81.

²⁹⁸ Bies-Tripp, 2005, *a.g.e.*, s. 65-81.

Araştırmada öğretim elemanları, yetkisi olanların mobbing uygulayarak intikam aldıklarını, gücü olmayanların ise hukuki süreç başlattıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca Aquino, Bies ve Tripp (2006)'ın çalışmalarında da örgütsel statü ile intikam arayışı arasında bir ilişkiden bahsedilmekte ve statüsü düşük olanların intikam arama eğilimlerinin de düşük olduğu belirtilmektedir. Düşük statülü çalışanların intikam tehdidi karşısında anti sosyal davranış gösterme eğilimlerinin yüksek statülü olanlara göre daha fazla olduğunu bulmuşlardır. Düşük statülü çalışanın intikam yerine organizasyonun suçluyu cezalandırma mekanizmasına güvenmek zorunda olduğu belirtilmiştir.²⁹⁹ Aynı çalışmada prosedürel adalet iklimi ile uzlaşma arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada iki öğretim elemanı affettiğini belirtirken diğerleri affetme yerine diğer stratejileri benimsediklerini ifade etmişlerdir. Araştırmada dikkat çekici olan affetme stratejisini benimseyen öğretim elemanlarının ikisi de öğretim görevlisidir, Profesör doktor olan 3 öğretim elemanı kesinlikle affetmeyeceklerini ifade etmişlerdir. Bu bulguda dikkat çekici olan diğer nokta ise öğretim elemanlarından bazılarının gücü olmayanın intikam almak yerine daha pasif seçenekler oluştuğunu belirtmesidir. Maalesef bu husus diğer öğretim elemanları tarafından Scheler tarafından eleştirilen Nietzsche'nin "Ahlakın Soykütüğü" tezine benzer bir sonuç gibi algılanmaktadır. Nietzsche "... zayıfın saldırmazlığı, hatta çokça sahip olduğu korkaklığı, kaçınılmaz olarak kapı eşiğinde beklemek zorunda oluşu olumlu adlar alıyor sabır" hatta erdem de deniyor. İntikam almaya gücünün yetmeyeşine gönüllü olarak intikamdan feragat, hatta bağışlayıcılık deniyor" demektedir. Ancak onu eleştiren Scheler ise; "... intikamcılık karşılık verme ya da kendini savunma yönündeki dürtülerden kesin olarak ayrılmalıdır. Eğer bir hayvan kendisine saldırıyı ısıtır, buna intikam denemez. Burna yenen bir yumruğa hemen karşılık verme de öyle. İntikamcılık iki ana özelliğiyle ayrılır: Birincisi, öfke ve kızgınlık duygularıyla birlikte gelen ani tepki gelip geçicidir ya da en azından kontrol altına alınıp dizginlenir ve sonunda karşılık iyi bir fırsat bulmak üzere ertelenir (sen görürsün gününü). Bu engellenmenin nedeni, anında gösterilecek bir tepkinin yenilgiyle sonuçlanacağı düşüncesi ve bunun verdiği "acizlik" ve "iktidarsızlık" hissidir. Dolayısıyla, bir iktidarsızlık deneyimi üzerine temellenmiş olması açısından, intikamın

²⁹⁹ Karl Aquino-Thomas M. Tripp-Robert J. Bies, "Getting Even or Moving On? Power, Procedural Justice, and Types of Offense as Predictors of Revenge, Forgiveness, Reconciliation, and Avoidance in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 2006, c. 91, S. 3, ss. 653-668, s. 654.

alınması bile her zaman aslen bir açıdan “ zayıf” olana ilişkin bir meseledir.”³⁰⁰ demektedir.

Bu araştırmada örgütsel davranış literatüründe yaygın olarak inceleme alanı bulan, mobbing olgusuyla intikam arasında paradoksal bir ilişki olduğu düşüncesi de vurgulanmak istenmektedir. Her ne kadar mobbing literatüründe; “yıldırmaya hedef olanların karakter, davranış, tavır ya da geçmişleriyle ilişkili bir durumun bu eylemlere sebep olduğu konusunda herhangi bir kanıt sunamamaktadır. Tam tersine yıldırmaya hedef olan kişilerle yapılan görüşmeler, bu kişilerin üstün özelliklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Zeki, yetenekli, yaratıcı, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir, kendilerini işine adanmış bu kişilerin mesleki kariyerleri pek çok olumlu özellik taşımaktadır. Politik davranamayan bu kişilerin, örgütlerine aidiyet duyguları ileri derecede gelişmiş ve işleriyle özdeşleşmişlerdir. Kişinin cinsiyeti, derisinin rengi, fiziksel özellikleri, aksanı, yetiştirilme tarzından kaynaklanan özellikleri gibi değiştiremeyeceği özellikleri vardır. Ayrıca hakkında suçlu olduğuna ilişkin resmi raporların olması, ezilenlerin ve güçsüzlerin savunuculuğunu yapması, sorgulayıcı olması, yalnız ya da farklı olması, çok başarılı olması çok yeni olması gibi nedenlerle bu kişiler yıldırmaya maruz kalmaktadır”³⁰¹ denilse de mobbingin doğrusal değil sarmal olarak ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Bu noktada Jon Elster’in intikam ve şeref ilişkisinde, “şeref fenomeninin, intikamı anlamının anahtarı” olduğunu belirtmektedir.³⁰² Mobbingdeki mağdur kastılı/bilinçli olarak herhangi bir eylemde bulunmasa da zorba mağdurun yukarıda sıralanan özelliklerinden dolayı intikam çabası içinde olabilir. Bu doğrultuda mobbingdeki mağdurun aslında intikamın hedefi olduğu düşünülmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü mobbingi, “Bir çalışana veya bir grup çalışana intikamcı, acımasız veya kötü niyetli girişimlerle adaletsiz ve sürekli negatif tavır ve eleştiriler, sosyal ortamından izole etme, hakkında dedikodu yapma veya yanlış söylentiler yayma yoluyla zayıflatmak ya da aşağılamak amacını güden eziyet edilmeyi içeren bir psikolojik taciz şekli”³⁰³ olarak tanımlamaktadır. Mobbinge maruz kalan kişi,

³⁰⁰ Max Scheler, Hınc-Ressentiment, Kanat Kitap, (Çev.: Abdullah Yılmaz), İstanbul, 2004, s. 7.

³⁰¹ Rana Özen Kutanis-Serkan Bayraktaroğlu, “Mobbinge Yakın Çekim: Bir Mağdurun Anıları”. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 16–18 Mayıs 2008, s. 612.

³⁰² Jon Elster, Norms of revenge, *Ethics*, 1990, c. 100, S. 4, ss. 862–885, s. 883.

³⁰³ Vittorio Di Martino, *Relationship Between Work Stress and Workplace Violence in the Health Sector*, Geneva, 2003, [http://www.icn.ch/SewWorkplace/WPV_HS_StressViolence %20.pdf](http://www.icn.ch/SewWorkplace/WPV_HS_StressViolence%20.pdf), (21.05.2012). (Akt: Zeynep Duygu Ulusoy, Mobbing Suç Tipi İçin Bir Analiz Denemesi, TBB Dergisi 2013, c. 105, ss. 129–170, s.134.

son durumda kendinin haksızlığa uğradığını ve mağdur olduğunu düşünerek bir intikam davranışına girebilmektedir. Dolayısıyla fark edilmeyen, birbirini takip eden bir intikam süreci başlamaktadır. Ayrıca mobbingciler daha çok pozisyonlarından güç alan, güç mesafeleri yüksek bireylerdir. Kuralları her şeyin üzerinde tutarak yeniliğe açık olmayan, rekabetçi, hırslı, bireylerarası ilişkileri zayıf ve çıkarıcı, her zaman kendi söylediğinin yapılmasını isteyen, dediğim dedik tavır takınan, yükselme duygusu güçlü, saldırgan kişilerdir.³⁰⁴ Bu özellikler araştırmada grubundaki öğretim elemanlarının intikamcı kişiliğe ait algılarıyla benzerlik göstermektedir. Bu durumda ilgili özellikleri sergileyen yöneticiler ve işgörenler örgütsel düzeyde risk unsuru olarak değerlendirilebilir.

Araştırma grubundaki bir öğretim elemanı, yöneticisinin birlikte yaptıkları bir çalışmaya onun adını yazmayarak intikam aldığını belirtmiştir. Bu durum bilim etiği açısından son derece dikkat çekici bir tablo olarak değerlendirilebilir. İstanbul Teknik Üniversitesi ile Marmara Üniversitesinde toplam 157 öğretim üyesi ile yapılan bir çalışmanın³⁰⁵ sonuçlarına göre; meslektaşlarla ilişkilerde en sık karşılaşılan etik sorun olarak; güvensizlik, kıskançlık, eleştiriye açık olmama gibi mesleki çatışmalar ön plana çıkmıştır. Öğretim elemanı yöneticisini eleştirdiği için bunu yaşadığını belirtmiştir. İntikamcı kişilerin ortak özellikleri olarak vurgulanan eleştiriye açık olmamanın bilimsel sürece bu şekilde yansması akademik atmosfer adına düşündürücü bir bulgudur. Erdem (2006)'in “Çok Yazarlı Bilimsel Çalışmalarda Yaşanan Etik Problemler” adlı çalışmasında, “Yaptığınız ortak çalışmalarda yazarlık ve sıralanması konusunda size hiç haksızlık yapıldı mı?” sorusuna öğretim üyelerinin %34.2'si (107 kişi) “Evet” cevabı verirken, katıldığı ortak çalışmalarda kendisine haksızlık yapıldığını belirten öğretim üyelerine ne tür bir haksızlığa maruz kaldığı sorulmuş, öğretim üyelerinin verdikleri cevaplar arasında “Benim de katkı yaptığım çalışmada adım yer almadı” öne çıkmıştır.³⁰⁶ Bu durum her ne kadar bilim etiği açısından ele alınsa da bu araştırmanın problemi gereği örgütsel intikam şekli olarak değerlendirilebilir.

³⁰⁴ Bülent Tokat-Mihriban Cindiloğlu-Hakan Kara, *Değerlerin Psikolojik Kuşatması, Mobbing*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Kütahya, 2011, s. 178.

³⁰⁵ Fikret Adaman, “Cumhuriyetimizin 75. Yılında Üniversitelerimiz”, 18–19 Eylül 1999 Sempozyum Bildirileri, Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, İstanbul, 2000, s. 43.

³⁰⁶ Ramazan Erdem, “Çok Yazarlı Bilimsel Çalışmalarda Yaşanan Etik Problemler”, II. Uygulamalı Etik Kongresi, 18–20 Ekim 2006, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, s. 159. <http://perweb.firat.edu.tr/> (10.07.2013).

Araştırma grubunda akademik unvanı profesör doktor olan 3 öğretim elemanının rektörlerle yaşadıkları intikam sürecinde temel neden olarak kendilerinin de rektör adayı olduğunu belirtmiş olmaları ile Scheler'in *"Kölece bir doğaya sahip olan ve statüsünü kabul eden bir köle, efendisinin gadrine uğradığında intikam arzusuyla dolmaz; paylanan yumuşak başlı uşak ya da şamar yiyen çocuk da öyle. Buna karşılık saklı kalmış güçlü beklentiler ya da yetersiz bir toplumsal konumla eşleşmiş büyük kibir, intikam duyguları için bulunmaz nimettir. Önemli bir sosyolojik yasaya uygun olarak, bir gurubun fiili gücüyle politik anayasal ya da geleneksel statüsü arasındaki uyumsuzluk büyüdüğü oranda bu psikolojik dinamit de etkisini artıracaktır."*³⁰⁷ İfadesini destekler niteliktedir.

Sosyal psikolojide cezalandırılma korkusu ya da intikam alınması olasılığının saldırgan davranışı bastıracağı kesin gibi görünmektedir. Araştırmalarda şok verme-öğrenme düzeneği kullanılarak deneğe, deneyde daha sonra rollerin değiştirileceğini böylece, kendisinin şokların hedefi durumuna geleceğini söylediklerinde, deneğin verdiği şoklarda azalma gözlenmiştir. Bazen kişi, oldukça mantıksal olarak, gelecekte acıdan kaçınmak isterken yalnızca saldırganlığını bastırır. Fakat bazen doğrudan saldırganlığı, aynı derecede zararlı, ama yakalanması ve cezalandırılması daha güç olabilen daha örtülü bir saldırganlığa dönüştürür.³⁰⁸ Araştırma grubundaki bir öğretim elemanı bazı yöneticilerin gelecekte cezalandırılacağı korkusuyla adilmiş gibi davranma çabası içinde olduğunu belirtmiştir. Bu tablo sosyal psikolojideki cezalandırılma korkusu ve intikam arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir.

Araştırma grubundaki öğretim elemanlarının örgütsel intikam sürecine verdiği tepkilerden biri olan affetme her ne kadar bu çalışmada baskın olarak ele alınmasa da yabancı literatürde yaygın olarak intikam olgusu affetmeden bağımsız olarak çalışılmamıştır. Öğretim elemanlarından ikisi affetmeyi strateji olarak kullandıklarını belirtse de diğer öğretim elemanlarının tamamı affetmeyeceklerini belirtmişlerdir. Bu durum intikamın bireysel ve örgütsel düzeyde etkilerini artırması adına önemli bir bulgudur. Keza literatürde affetme ile ruh sağlığı arasında bir ilişkiden bahsedilmektedir. Ayrıca affetmenin anksiyete, stres ve depresyon seviyesini düşürdüğü

³⁰⁷ Scheler, a.g.e., s. 11.

³⁰⁸ J.L. Freedman-D.O. Sears, J.M. Carlsmith, Sosyal Psikoloji, 4.Baskı, (Çev.:Ali Dönmez), İmge Kitabevi, Ankara, 2003, s. 279–281.

belirtilmektedir.³⁰⁹ Akın ve arkadaşlarının yaptığı (2012) çalışmanın analiz sonuçlarına göre intikam niyetinin bireyin ruh sağlığını anlamlı ve negatif yönde etkilediği bulunmuştur.³¹⁰

Bies ve Tripp (2009) birçok mağdurun suçlu tarafı affettiğini ve bazı insanların kolaylık affetmenin baskın ahlâki bir prensip olduğuna inandığını belirtmektedir. İntikam için bir alternatif olarak belirtilen çalışmada, mağdurların suçluyla uzlaştıklarını ancak bunun sıklıkla affetmeden gerçekleştiği belirtilmiştir. Bu durum daha çok mağdur ve yöneticisi arasında gerçekleşmektedir. Genelde savaşı yönetici kazandığı için, gerçek duygularını gizleyip, baskı altına alma ve iyi geçinme yolunu seçmektedirler.³¹¹ Baskı altına alma, var olan bir güdünün bilinç alanına girmesine fırsat vermemek ya da onu çarçabuk bilinç alanının dışına itmek anlamına gelir. Kötü eğilimlerin baskı altına alınması, otoriter ahlakın erdeme götüren en güvenilir yol olarak açıkça ya da üstü kapalı şekilde benimsediği bir bastırma türüdür. Baskı altına almanın, kötü davranışlara karşı bir güvenlik olduğu doğru olsa bile, böyle bir baskının etkisi onu savunanların sandığından çok daha azdır.³¹² Dini ve duygusal çağrışımlar yapan affetme gerçekten karmaşık kavramlardan biridir. Affetme uzlaşma değildir ama affetme uzlaşma için bir yoldur³¹³ ancak her zaman uzlaşma mümkün değildir. Duygusal affetme hem inançlılar için hem diğerleri için zor bir süreçtir. Çünkü nefret ve kızgınlığı gidermek çok çaba ve zaman gerektirir.³¹⁴ Suçlu suçunu kabul edip davranışı sonlandırmadığı sürece suçun tekrar etmesi muhtemeldir. Böylece, uzlaşma oluşamaz çünkü bir ilişkinin devam etmesi için güven yeterli değildir. Uzlaşma bir ilişkide güvenin ihlal edilmesinden sonra yeniden inşası olarak tanımlanabilir.³¹⁵

³⁰⁹ Courtney Field, “An Examination of Forgiveness and Revenge in Victims of Crime”. 2012, PhD Thesis, Murdoch University. <http://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/10516>, s. 30.

³¹⁰ Akın-Ozdevecioğlu-Ünlü, *a.g.m.*, s. 87.

³¹¹ Tripp-Bies, *a.g.e.*, 2009, s. 37.

³¹² Erich Fromm, *Erdem ve Mutluluk*, (Çeviren: Ayda Yörükhan), 4.Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1997, s. 259.

³¹³ Maria Miceli-Cristiano Castelfranchi, “Forgiveness: A Cognitive-Motivational Anatomy”, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, c. 41, S. 3, ss. 260-290, s. 261.

³¹⁴ Zenon Szablowinski, “Between Forgiveness and Unforgiveness”, *HeyJ LI*, 2010, ss. 471–482, s. 479.

³¹⁵ Szablowinski, *a.g.m.*, s. 473.

Literatürde olumlu örgüt iklimi oluşturmak için liderlerin affedici olması gerektiğini ve örgüt üyelerinin de affetmeye motive edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.^{316, 317, 318, 319,}

321

³¹⁶ Cam Caldwell-Rolf D. Dixon, “Love, Forgiveness, and Trust: Critical Values of the Modern Leader”, *Journal of Business Ethics*, 2010, c. 93, ss. 91–101, s. 94.

³¹⁷ Pingleton, J. P. “The role and function of forgiveness in the psychotherapeutic process”. *Journal of Psychology and Theology*, 1989, c. 17, s. 27–35.

³¹⁸ McCullough, M. E., Worthington, E. L., Jr. Promoting forgiveness: A comparison of two brief psychoeducational group interventions with a waiting-list control. *Counseling and Values*, 1995, c. 40, s. 55–66.

³¹⁹ Everett L. Worthington vd., “Forgiveness and Spirituality in Organizational Life: Theory, Status Of Research, and New Ideas for Discovery”, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, June 2010, c. 7, S. 2, ss. 119–134, s. 119.

³²⁰ Thomas Aquino vd., “When Push Doesn't Come to Shove: Interpersonal Forgiveness in Workplace Relationships”. *Journal of Management Inquiry*, 2003, c. 12, S. 3, ss. 209–216, s. 210.

Ancak yine de yönetim literatüründe birkaç yazar dışında bu konuya pek değinilmemiştir. Aquino ve arkadaşlarına (2003) göre; hem örgüt teorisyenlerinin hem de yöneticilerin, kişiler arası ilişkilerin hasarından kaynaklanan işyeri ilişkilerini onarmak amacıyla bireyler için bir yol olan affetmeye önem vermeleri gerekmektedir.^{322,323} Kurzynski (1998) iyi çalışma ilişkilerinin örgütsel etkilik için temel olduğunu vurgulamaktadır.³²⁴

Farklı kültürlerde yapılan affetme çalışmalarında da din, kişilik ve kültürel çevre değişkeninden etkilendiği tespit edilmiştir.³²⁵ Örneğin Çin’de³²⁶ bireycilik ve toplulukçuk ile Budist-Hıristiyan değişkenleri arasında yapılan çalışmada toplulukçu ve Budist lehine sonuçlar elde edilmiştir. Literatürde³²⁷ affetme davranışı ile inanç sistemi, arasında pozitif bir ilişkiden bahsedilmektedir. Hatta dindar kişiler kendilerini daha affedici olarak algılamaktadır ve manevi başa çıkma stratejilerini daha fazla kullandıklarını belirtmektedirler.

Affetmeme ise, kızgınlık, acı, düşmanlık, nefret, artık öfke, korku ve depresyon gibi etkiler içeren karmaşık başka bir duygusal durumdur. Affetmeme genellikle hoş olmayan bir duygusal durumdur. İnsanlar genellikle olumsuz duyguların üstesinden gelmek ya da azaltmak için uğraşırlar.³²⁸ İntikam duygusu, insanın yaradılışı gereğidir ve anlaşılabilir, fakat bu eğilime hak verilemez. Neticede vahşi bir adalettir. Kişi intikam alarak düşmanı ile aynı olur. Affetmek, düşmanından üstün olmaktır, erdemli ve bilge insan olmaktır.³²⁹

³²² Thomas Aquino vd., “When Push Doesn't Come To Shove: Interpersonal Forgiveness in Workplace Relationships”. *Journal of Management Inquiry*, 2003, c. 12, S. 3, ss. 209–216, s. 210.

³²³ Susan R. Madsen vd., “Forgiveness as a Workplace Intervention: The Literature and a Proposed Framework”, *Institute of Behavioral and Applied Management*, 2009, s. 246.

³²⁴ Kurzynski, M. J. “The Virtue Of Forgiveness As A Human Resource Management Strategy”. *Journal of Business Ethics*, 1998, c. 17, S.1, ss. 77–85, s. 79.

³²⁵ Malay Biswas, “Measuring the Construct of Workplace Forgiveness: A Confirmatory Assessment Using SAS Proc Calis Procedure”, *South Asian Journal of Management*, c.16, S. 4, s. 148–162.

³²⁶ Regina Paz-Félix Neto-Etienne Mullet, “Forgiveness: A China–Western Europe Comparison”, *The Journal of Psychology*, 2008, c. 142, S. 2, ss. 147–157, s.155.

³²⁷ Jo-Ann Tsang-Michael E. McCullough-William T. Hoyt, “Psychometric and Rationalization Accounts of the Religion-Forgiveness Discrepancy”, *Journal of Social Issues*, 2005, c. 61, S. 4, ss. 785–805, s. 790.

³²⁸ Jack W. Berry vd., “Forgivingness, Vengeful Rumination, and Affective Traits”, *Journal of Personality*, 2005, c. 73, S. 1, ss. 183–226, s. 185

³²⁹ Bacon, *a.g.e.*, s. 36.

Lewis (2004)'in araştırmasında öğretim elemanlarının informal cezalara maruz kalması ile utanma duygusu arasındaki ilişkiyi ele almış, İngiltere de informal cezalara maruz kalan 15 öğretim elemanı ile mülakat yapmış, sonuçlar temalar çerçevesinde içerik analiziyle değerlendirilmiş ve birebir öğretim eleman görüşlerine yer vermiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının yaş ortalaması 44.33; hizmet yılı ortalaması 16.13'tür. Öğretim elemanlarının yaşadıkları informal ceza durumları ve etkileri şunlardır: Öğrencilerin önünde küçük düşürülme; özel yaşamda telefonla sürekli rahatsız edilme, öğretim elemanlarının meslekî yeterlilik ve tecrübesine bakılmaksızın daha yetkin olan varken niteliklerinin üzerinde görev verilmesidir. Öğretim elemanları, yaşadıklarını informal ceza olarak kabul etmekte zorlanmışlardır. Bu durum öğretim elemanlarında utanç duygusunun yaşanmasına neden olmuştur. Informal cezalar, öğretim elemanlarında uzun süreli fizyolojik ve psikolojik sorunlar meydana getirmiştir. Katılımcılardan biri, informal ceza sürecinde mağdur arkadaşlarıyla bir arkadaş grubu oluşturduklarını, birbirlerini daha iyi anladıkları için karşılıklı destek aldıklarını belirtmiştir. Beş katılımcı, yaşadıklarının anlatmaktan çekindiği için sendikadan destek almak istemediğini dile getirmiştir. Çaresizlik duygusu, içe kapanma, birkaç arkadaş dışında çevresinden kendini soyutlama, başkalarına yabancılaşma ve güvensizlik duygusu, informal cezaların etkileri arasında gösterilmiştir.³³⁰

Little ve arkadaşları (2007) yaptıkları çalışmada intikam davranışının sağlığı önemli ölçüde etkilediğini ve sağlık ile intikam davranışı arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir.³³¹ Yapılan araştırmalar, örgütlerdeki çoğu olumsuz davranışın intikam amacıyla yapıldığını ortaya koymuştur. İntikam niyeti ile intihar bunlardan biridir.³³²

Yaman (2007) tarafından öğretim elemanlarının maruz kaldığı informal cezaların araştırıldığı çalışmada, öğretim elemanlarının informal cezalara maruz kaldığı, kimi zaman ikili diyaloglarda ve kapalı kapılar ardında dile getirilmekle birlikte bu durumun açıkça ifade edilmediği ve gizli tutulduğu, informal cezayla karşılaştığında

³³⁰ Lewis, D, Bullying at work: The Impact Of Shame Among University And College Lecturers. British Journal of Guidance & Counselling, 2004, c. 32, s. 3. (Akt.: Erkan Yaman, Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu Olarak Öğretim Elemanının Maruz Kaldığı Informal Cezalar: Nitel Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2007, s. 54-55).

³³¹ Laura M. Little vd., "Health Among Leaders: Positive and Negative Affect, Engagement and Burnout, Forgiveness and Revenge", *Journal of Management Studies*, 2007, c. 44, S. 2, ss. 243-260, s. 251.

³³² Akın-Ozdevecioğlu-Ünlü, a.g.m., s. 79.

sorunun çözümü için kendini yetersiz olarak algılayan birey zamanla pasifize olduğu, altından kalkamadığı bu cezalar karşısında aciz kaldığı ve buhranlar yaşayıp sorunun çözümü için elinden bir şey gelmeyince, çevresinde giderek artan baskılar karşısında yılgınlığa ve ümitsizliğe düştüğü belirtilmektedir. Bu durum, kişinin kaygı düzeyinin artmasından depresyona girmesine kadar pek çok olumsuz duruma da yol açabilmektedir.³³³ Bu çalışmada da öğretim elemanları, depresyona girdiklerini, psikiyatrik destek aldıklarını belirtmişler ve ruhsal anlamda sıkıntılı dönemler geçirdiklerini vurgulamışlardır.

İntikam tehlikeli bir aktivitedir. Örnekler de göstermektedir ki intikam genellikle çalışma ve iş ilişkilerinde yıkıcı ve dikkat dağıtıcıdır. Ancak daima kötü olduğu söylenmez.³³⁴ Bazen intikamın sonuçları nispeten olumlu olmakta ve neticeler birçok taraf için pozitif olabilmektedir. Ama bu durum kuraldan çok istisna gibi görünür. İntikam iyilikten daha fazla zarar üretir. İntikam süreci yöneticiler için istenilen bir durum değildir. Kaotik, riskli ve diğer sorunların işaretidir. Bu çalışmada öğretim elemanları örgütsel intikam davranışının kendilerini her ne kadar olumsuz etkilemiş olmasına rağmen, akademik çalışmalarını artırma yönünde tetikleyici bir faktör olarak işe yarar bir forma dönüştürmeyi başardıklarını ifade etmişlerdir. Özellikle bir öğretim elemanı soruşturma sürecinde yazdığı her raporu gelecekte yazacağı kitabına bölüm hazırlığı olarak algılayıp hazırlığını o yönce yaptığını ve yazdıklarını bir süre sonra yayımlayacağını belirtmiştir. Akademik unvanı doçent olan iki öğretim elemanı informal ve formal cezaların birlikte yaşadıklarını ve özellikle dersleri diğer öğretim elemanları arasında paylaştırılınca boş vakitlerinde doçentlik kriterlerini tamamlayarak süreci verimli kullandıklarını belirtmişlerdir.

Üniversite imajı, kurumun kimliğinin paydaşlar nezdindeki yansımasıdır. İmaj her bir paydaş grubunun ayrı ayrı üniversiteyi nasıl gördüğüdür. İtibar ise bu bireysel imajların toplamıdır. Kuruma paydaşların kurumu nasıl gördüğünü anlatmaktadır.³³⁵ Olumlu bir itibara sahip olan üniversiteler nitelikli ve yetenekli akademisyenleri

³³³ Erkan Yaman, Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu Olarak Öğretim Elemanının Maruz Kaldığı İnfomal Cezalar: Nitel Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2007, s. 17.

³³⁴ J. Atsu Amegashie, Marco Runkel, "The Paradoxes of Revenge in Conflicts", *Journal of Conflict Resolution*, April 2012, c. 56, s. 313–330.

³³⁵ Ömer Faruk Oktar-İlker Hüseyin Çarıkcı, Farklı Paydaşlar Açısından İtibar Algılamaları: Süleyman Demirel Üniversitesi'nde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2012/1, S.15, ss.127–149, s. 132.

kendisine çekecektir. Yetenekli ve nitelikli akademisyenlerin varlığı ise öğrenciler açısında bir cazibe merkezi haline gelecektir ve başarılı öğrencileri bu üniversiteye getirecektir. Nitelikli öğrenciler ve akademisyenlerin birlikteliği ise güçlü bir kurum kimliği oluşturacaktır. Bu güçlü kurum kimliği dış paydaşlarda güçlü bir imaj yaratacaktır. Bu güçlü kimlik ve imajın birlikteliği de üniversitenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran çok önemli bir araç ve avantaj olacaktır. Ulusal alanda ve hatta uluslararası alanda söz sahibi olan bir üniversite olmanın yolu itibarlı bir üniversite olmaktan geçmektedir.³³⁶

Üniversitelerde atama ve terfilerin evrensel bir prosedüre bağlanmaması, bilimsel yaklaşım içinde herkesin kabul etmesi gereken liyakat sisteminin içselleşememiş olmasından kaynaklanır. Bilimsel açıdan liyakatin ölçüt olarak kullanılmadığı durumlarda objektif yargılardan sapan koşullar ortaya çıkarak “kıdemli”, “iyi insan”, “yöneticilere yakın” gibi subjektif temellere dayalı düzlem oluşur. Öyle ki bilimsel çalışma ve araştırmaların terfi ve kadro almak için yapılması bile sorunun nedeni olarak belirir.³³⁷

Yeşiltaş ve Arkadaşları (2012) tarafından yapılan araştırmada etik liderlik davranışları ile örgütsel sapma davranışlar arasındaki negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Etik liderlik faaliyetlerinin örgütsel sapma davranışlarını azaltacağını tespit edilmiştir. Özellikle işletmelere milyarlarca dolar maliyet oluşturan sapma davranışlarının (hırsızlık, sabotaj ve iş yavaşlatma benzeri davranışlar) liderin sergilemiş olduğu davranışlarla belirli alanlarda azaltılması sağlanabilmektedir.³³⁸

Liderler, sergilemiş oldukları davranışlarla işletme içinde birçok davranışın yayılmasında etkili olmakta veya etik ihlallere göz yumarak etik olmayan davranışların örgüt içinde yaygınlaşmasında belirleyici olmaktadır. Aynı zamanda örgüt içinde farklı davranışların oluşmasında da ya da istenmeyen davranışların önlenmesinde belirleyici olan liderler sergilemiş oldukları davranışlarla örgütlerin farklı maliyetlere

³³⁶ Oktar-Çarıkçı, *a.g.m.*, s. 147.

³³⁷ Soyşekerci, *a.g.e.*, s. 198.

³³⁸ Murat Yeşiltaş-Hüseyin Çeken-Ümit Sormaz, Etik Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar 2012 S. 28, ss. 18–39, s. 33.

katlanmasında etkili olabilmektedirler. Zira istenmeyen davranışların işletmelere maliyeti milyarlarca doları bulabilmektedir.

Demirel (2009)'in yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılığın artırılmasında etkili olan faktörlerin sağlanması durumunda çalışanların iş karşıtı davranışlarının azaldığı görülmüştür. Örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olan, iletişim, güven, saygı, adalet, iş tatmini, örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş bağımsızlığı, terfi ve kariyer fırsatlarının çalışanların beklentilerini karşılaması gibi faktörler onların işe bakış açılarını olumlu yönde etkilemektedir. Diğer taraftan bu faktörler çalışanların beklentilerine cevap vermediği zaman, işe devamsızlık, iş performansının düşüklüğü, örgütsel ve bireysel güvensizliğin oluşması, değişime direniş, örgütsel ayrımcılık ve yabancılaşma, bilgi ve kaynakların kötüye kullanılması, iş stresinin artması ve mobbing gibi üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkması kaçınılmazdır.³³⁹

Turan (2013)³⁴⁰ akademik personele ilişkin yaptığı değerlendirmede Türkiye üniversitelerindeki akademik örgüt yapısını ve akademisyen kimliğini sorgulamaktadır. Değerlendirmesinde, bu çalışmada bazı öğretim elemanları tarafından vurgulanan hususlara da dikkat çekilmektedir. Örgütsel düzeyde yaşanan sorunların kaynağı ve akademisyen kimliğine ilişkin şöyle eleştiride bulunmaktadır:

“Akademisyen devlet memuru kültürüyle yetişmiş. Öğretim üyelerinin çok azının çalışan ve entelektüel birikimi var. Akademisyen çok yönlü olmalı. Türkiye’de bu maalesef yok. Saat 08.00’de üniversiteye gelip, 17.00’te evine giden akademisyen tipi çok tehlikelidir. Kampüsler 24 saat açık, gece gündüz çalışan platformlar olmalı. Bunu devlet memurluğuna dönüştürürseniz, bu toplumun beynini sakatlar ve tüm topluma sirayet eder. Üniversiteler diploma değil, beceri kazandırmalı. Türkiye’nin sosyal sorunlarına çözüm üreten akademisyen yok. Üreten insan gerekçe üretmez. Türkiye’de akademisyenliğe giriş ve akademik terbiyenin alınış sürecinde sorun vardır. Araştırma görevlisi olarak alınan kişi ikinci gün devlet memuru algısına giriyor. Akademisyen devlet memuru kültürüyle yetişmiş.

³³⁹ Yavuz Demirel, Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar 2009, Yıl.8,S.15 ss. 115–132, s. 128.

³⁴⁰ Selahattin Turan, Ne Olacak Bu Akademisyenlerin Hali? <http://www.radikal.com.tr/turkiye/> (21.07.2013)

Sabah 08.00'de gelip, akşam 17.00'de ayrılıyor.” “Herkes dekan ve rektör olmak istiyor” Türkiye’de üretilen bilimsel bilginin büyük bir kısmı yardımcı doçentler tarafından yapılıyor. Türkiye’de profesör olduktan sonra hiçbir şey yapmak zorunda değilsiniz. Böyle bir şey dünyada yok. Türkiye’de akademisyenler bilimin zirvesinde idari görevlere ilgi duyuyor. Rektörlük için onlarca kişi başvuruyor. Gelişmiş ülkelerde bölüm başkanı bile zor bulunuyor. Bizde ise herkes dekan ve rektör olmak istiyor. Türkiye’deki akademisyenlerin yüzde 15’i batılı anlamda akademisyendir, dünya çapında entelektüeldir. Gerisi maaş alan devlet memurudur. Yüksek öğretim en kısa zamanda kendini yeniden yapılandırmalıdır.”

Demirsoy’un Son İmparatora Öğütler “Bilim Toplumu” kitabında aydın insan kime denir? Sorusunu Sokrates’ten yaptığı bir alıntıya şöyle cevaplandırıyor:³⁴¹

“Haksızlıklar karşısında eğilmeme, dimdik durma, güven duygusunu üretkenlikle donatma gerektirir. Başkalarının haklarına sadece saygılı olmak değil, o haklar için savaşmayı göze alma, güçlülere karşı gelme ve güçlükleri yendikten sonra onu bir başarıymış gibi abartarak baskı unsuru olarak kullanmamalıdır.”

YÖK ün politikalar ve uygulamalar, üniversite rektörlerin kendisine bağımlı hâle getirmiş, aynı uygulamalar rektör vasıtasıyla öğretim üyelerine ve öğretim elemanlarına yansıtılmıştır. Akademik unvan ve terfiyi jüriler önünde hak eden, bilimsel yeterliliği taşıyan akademisyenlerin kadro ilanı rektörlerin inisiyatifine bırakılmıştır.³⁴² Örgüt yapı ve kültüründe gözlenen bu olumsuz tablolar örgüt içinde işgörenler arasında istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Araştırmada öğretim elemanlarının tamamı aynı doğrultuda görüş bildirmişlerdir.

Adam Smith’in “görünmez el” kuramı ekonomik sistemin işleyişinin yanı sıra örgütsel işleyişi açıklamak için de kullanılabilir. Karar verme, liderlik, strateji oluşturma ve örgütsel değişim gibi süreçler bireyin genellikle aile, yetişme tarzı, eğitim, çocukluk deneyimlerinden de etkilenmektedir. Sözü edilen bu gizli psikolojik güçler son derece irrasyonel ve örgütsel işlevsizliğe yol açacak çıktılar üretebilir.³⁴³ Araştırmada bir

³⁴¹ Ali Demirsoy, *Son İmparatora Öğütler “Bilim Toplumu”* Meteksan, Ankara 1998, s. 171.

³⁴² Yaman, a.g.t., s. 29.

³⁴³ Jülide Kesken, “Örgütsel İşlev Bozukluklarına Psikodinamik Yaklaşım Ve Niteliksel Bir Araştırma Yöntemi Olarak Psikanaliz”, *Journal of Yasar University* 2011, c. 21, S. 6, ss. 3499–3514, s. 3504.

öğretim elemanın profesör olmak için “üç üniversite bitirmek gerek” anekdotu da bu doğrultuda dikkat çekicidir. Aynı şekilde bazı öğretim elemanları asistanlık sisteminin örgütsel intikam sürecinde görünmez el işlevi gördüğü yönünde görüş bildirmişlerdir.

Halen yürürlükte olan 2547 sayılı yasanın 13. maddesi 1992 tarihinde değiştirilerek rektör olması istenen adayların üniversite içinde yapılacak seçimlerle belirlenip YÖK’e bildirilmesi hükmü bağlandı (1992 tarih 3826 sayılı kanun) Bu yasanın getirdiği uygulamaya göre Türkiye’de üniversite rektörleri, sanki seçiliyormuş gibi yapılan bir atama sistemiyle göreve gelirler. Türkiye üniversite sisteminin 1933’ten bu yana gelişme geleneğine bakıldığında Amerikan ve Avrupa sistemleri arasından süregelen rekabet dikkati çeker. Sorun yeni de değildir. Türkiye, Üniversite yöneticilerinin seçimi konusunda 1933’ten bu yana tartışmalara nokta koyacak bir noktaya varamamıştır.³⁴⁴ Araştırmada öğretim elemanlarının örgütsel intikamın önlenmesine ilişkin önerilerinin özellikle “rektör” ve “rektör seçim sistemi”ne ilişkindir. Bu araştırma devam ederken ilgili yasada iyileştirme çalışmaları devam etmektedir. Bu noktada öğretim elemanlarının önerileri ve uzun yıllardan beri gözlenegelen istenmeyen tabloların ortaya çıkmasına sebep olan yönetici belirleme şekline uygun bir çözüm geliştirilmesi umut edilmektedir.

³⁴⁴ Kadri Yamaç, Bilgi Toplumu ve Üniversiteler, Eflatun Yayınevi, 2009, Ankara, s. 225.

4.2. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen sonuçlar başlıklar halinde sunulmuştur.

4.2.1. Öğretim Elemanlarının Yaşananları Örgütsel İntikam Olarak Kabul Etmelerine İlişkin Sonuçlar

Araştırma sonucunda, öğretim elemanlarının yaşadıklarını örgütsel intikam olarak kabul ettiği belirlenmiştir. Üniversitelerin örgüt yapıları, yönetim ve yönetici seçim şekilleri gereği örgütsel intikamın var olduğu tespit edilmiştir.

4.2.2. Öğretim Elemanlarının Kendilik ve Akademisyenlik Algılarına İlişkin Sonuçlar

Araştırma sonucunda, öğretim elemanlarının çoğunluğu kendi kişiliğini, duygusal olarak tanımlarken, bir kısmı ise uyumlu, sorumluluk sahibi ve özdenetimli olarak tanımlamaktadır. Öğretim elemanlarından bazıları ise gelişime açık bir kişilik özelliği olduğunu ancak diğer kişiler tarafından bunun farklı algılanabildiğini ve kendilerini katı bir kişilik olarak tanımlamaktadır.

Öğretim elemanları akademisyen kimliğini tanımlarken sadece bilimsellik ve üretkenlik boyutuna değinip ve eleştirel bir yaklaşım sergilerken bir kısmı sadece insanı boyutunda görüş bildirmişlerdir.

4.2.3. Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel İntikamın Nedenine İlişkin Sonuçlar

Öğretim elemanları, geçmişte yaşanan fakat o zaman diliminde sonuçlandırılmamış/adlandırılmamış olan vakaların örgütsel intikam sürecinin belirleyicilerinden biri olarak algılamaktadırlar. Akademik unvan daha çok yönetici-öğretim elemanı etkileşiminde vurgulanmıştır. Akademik unvan ast üst ilişkilerinde intikamda belirleyici faktör olarak tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarına göre, hiyerarşik ilişkiler örgütsel intikam sürecinin belirleyicilerinden biridir. Sadece üstlerin değil eş düzeydekilerin de örgütsel intikam sürecinin belirleyicilerinden biri olarak

algılanmaktadır. Üstler tarafından rakip olarak algılanmanın örgütsel intikam sürecinin belirleyicilerinden biri olarak algılayan öğretim elemanları intikam sürecinin aktörleri olan intikamcı bireyi genel olarak yetersiz ve eksikli bireyler olarak tanımlamaktadırlar.

Araştırma sonucunda *intikamcılar*, aşırı hırslı ve gücü kendi çıkarları için kullanan bireyler olduğu, ruh sağlığına ilişkin sorunlar (kişilik bozukluğu) yaşadıkları öğretim elemanları tarafından ifade edilmiştir. Öğretim elemanlarının, kişilik özelliklerini de intikam sürecine dâhil edilme nedeni olarak algıladığı. Adaleti talep etmeleri ve doğrunun peşinde olmalarından dolayı süreçte, daha çok intikamcı kişiliğin hedefi haline geldikleri, kendi yeterliliklerinin de intikamı tetiklediği belirlenmiştir.

Araştırmada, erkek öğretim elemanlarının intikam sürecinde, sosyal rolleri gereği daha etkin rol alabildiği, yöneticilerin intikam sürecinde temel aktör olduğu, yöneticilerin kendileriyle aynı ideolojik ya da benzer görüşleri sahip olmayan öğretim elemanlarına karşı kötü davranışlar sergilediği, yönetici değişikliğinde bile intikam arayan grupların ya da kişilerin yeni yöneticiyi yönlendirdiği, yöneticilerin süreç içinde diğer şartlardan etkilenip beklenmedik şekilde olumsuz durumlar sergiledikleri, yöneticilerin kendi kararlarını üst yönetimin kararı olarak gösterme çabası içinde olduğu tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarının yaşadıkları sürecin ideolojik temelli olduğu ve yöneticilerin kendi kararlarını verirken bağımsız olmadıklarını ya da bağımsız karar veremediklerini informal bir şekilde sosyal ağlardan etkilendikleri belirlenmiştir.

4.2.4. Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel İntikam ve İntikama Tepki Şekillerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmada, sosyal ağların akademik yükselmede de engel oluşturulabildiği, öğretim elemanlarının kendileri ile aynı durumda olan diğer öğretim elemanlarıyla ağ oluşturdıkları, yöneticiler tarafından, kolektif baskı, mobbing, akademik yükselme ve gelişmeye engel, değersizleştirme, sosyal tecrit, mekânsal şiddet, dedikodud şeklinde informal ceza uygulandığı tespit edilmiştir.

Araştırmada, öğretim elemanları, sabotaj, üretime karşı davranışlar, anti sosyal davranış, hukuki süreç başlatma, affetme /uzlaşma/hesaplaşma, basına taşıma, tepkisiz kalma, dua-beddua-ilahi adalet, istifa-kurumdan ayrılma, intihar şeklinde intikam

aldıkları belirlenmiştir. Süreçte yer alan diğer öğretim elemanlarının çoğunlukla sessiz kaldığı ifade edilmiştir.

4.2.5. Öğretim Elemanlarının İntikamın Etkilerine Ait Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmada, intikam sürecinin öğretim elemanlarının aile hayatlarını olumsuz etkilediği ve ruh sağlığına zarar verdiği belirlenmiştir. Örgütsel performans ve amacı ile örgüt imajını olumsuz etkilediği; örgütsel iletişime zarar verdiği tespit edilmiştir.

4.2.6. Öğretim Elemanlarının Örgütsel İntikam Yönetimine Ait Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Araştırma sonucunda öğretim elemanları örgütsel intikamı yönetebilmek için aşağıdaki önerileri geliştirmiştir:

- Yönetici seçiminde herkesin seçme hakkının olduğu ve informal ilişkilerden bağımsız bir yönetici atama sisteminin oluşturulması.
- Yöneticilerin adaleti sağlamaları ve duygularıyla hareket etmemeleri,
- Yöneticilerin alanının uzmanı ve donanımlı olması
- Yöneticinin adil olması
- Üst yönetimin görev süresinin 3 yıl olması
- Asistanlık sisteminin yeniden yapılandırılması
- Akademik personel seçme kriterlerinin somutlaştırması
- Rektörlerin seçimle gelmemesi
- Bilimsel bilgi üretimi desteklenmesi
- 2547 sayılı kanunun değiştirilmesi
- Akademisyen seçiminde ve akademik yükselmede kişilik özellikleri dikkate alınması
- Akademisyenlerin öğretici ve araştırmacı olarak sınıf net olarak ayrılması

Bu çalışmada örgütsel intikamın varlığı, nedeni, şekilleri ve etkileri üzerinde durulmuştur. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Elde edilen sonuçların yöneticiler tarafından doğru kullanılması tetikleyici unsurların ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmaların yapılması önerilmektedir.
- Standford Üniveristesi ilk başkanı David Star Jordan “*Bilgelik sonra ne olacağı bilmektir, yetenek nasıl yapılacağını bilmektir erdem ise yapmaktır.*”³⁴⁵ demektedir. Bir üniversite yöneticisi bilgeliği geçip erdemli olmalıdır. Örgütsel adalet iklimini olumlu ekileyecek kararlar alabilen ve uygulayabilen yöneticilerin seçilmesine yönelik düzenlemeler yapılmalıdır.
- İnsanların ceza, intikam alay edilme etiketlenme korkusu duymadan rahat bir şekilde akıllarından geçeni özgürce ifade edebileceği örgütlerin yaratılması gerekmektedir.
- Üniversitelerde affetme kültürü oluşturacak örgütsel yaklaşımlar benimsenmelidir.
- Üniversitelerde duygu yönetimini de içeren duygusal zekâ geliştirme programlarına tüm öğretim elemanlarının katılımı sağlanmalıdır.
- Üniversitelerde örgütsel intikam sürecindeki öğretim elemanları arasındaki iletişimi uzlaşma lehine çözecek örgütsel oluşumlar (arabulucu, uzlaştırıcı, mentor gibi) planlanmalıdır.
- Üniversitelerde gerek örgütsel intikam gerekse örgütsel davranışın karanlık tarafına ait diğer davranışlarda öğretim elemanlarının yaşadığı ruhsal tablolara profesyonel destek örgüt tarafından programlı olarak verilmelidir.
- Üniversitelerde öğretim elemanlarına affetme terapisi ile ilgili düzenli çalışmalar yapılmalıdır.
- Üniversitelerde sadece akademik personel seçiminde değil yönetici seçim ve atamalarında da intikamcı kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır.
- Üniversitelerde rektör seçimi örgütsel intikamı ortadan kaldıracak bir yapıya dönüştürülmelidir.
- Üniversitelerde asistanlık süreci örgütsel intikamı tetiklemeyecek bir yapıya dönüştürülmelidir.

³⁴⁵ Bies-Tripp, 2009, p. 185.

- Üniversitelerde akademik gelişme ve yükselme süreci örgütsel intikamı ortaya çıkarmayacak bir yapıya dönüştürülmelidir. Özellikle yardımcı doçent atamalarında ve doçentlik sınavlarında adil, yeterliliğe dayalı ve informal süreçleri etkin olmaktan çıkaracak bir sistem oluşturulmalıdır.
- Üniversitelerde öğretim elemanlarının örgütsel sadakat ve vatandaşlığını artıracak çalışmalar yapılmalıdır.
- Öğretim elemanlarının örgütsel intikamın sadece formal şekilde ortaya çıkan şekline yönelik değil informal şekilleri içinde hukuki süreç işletebilecekleri için cesaretlendirici hukuki düzenlemeler yapılmalı.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Adler, A., *İnsan Tabiatını Tanıma*, (Çev.: Ayda Yörükhan), 4.Baskı, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998.
- Arda, B., *Araştırma ve Bilim Etiği Açısından Neredeyiz?* (Der.: Serap Şahinoğlu, Kumru Arapgirlioğlu, Hürkan Çelebi, Yaman Örs), *Bilimden Felsefeye Akademik Bir Çevrenin Serüveni. Bilim ve Bilimsel Felsefe Çevresi*, Bilim ve Gelecek Kitaplığı, İstanbul, 2011.
- Ayverdi, İ., *Asırlar Boyu Tarihi Seyri İçinde Misalli Büyük Türkçe Sözlük*, II. Baskı, Kubbealtı Yayınları, 2006.
- Bacon, F., *Denemeler*, (Çev.: Akşit Göktürk), İstanbul, YKY Yayınları, 1999.
- Bekiroğlu, N., *Yol Hali*, Timaş Yayınları, 2011.
- Bies, R. J.-Tripp, T. M., *The Study of Revenge in the Workplace: Conceptual, Ideological, and Empirical Issues*, (Ed.: Suzy Fox, Paul E. Spector) *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets.*: Washington DC, American Psychological Association, 2005.
- _____, *Getting Even The Truth About Workplace Revenge And How to Stop It*, First Edition, USA San Francisco, Josset- Bass, 2009.
- Bünyadzade, G., *Doğu'da Batı'da İrrasyonel Düşüncenin Boyutları*, İstanbul, Ötüken Yayınları, 2009.
- Büyükuslu, A. R., *Akademik Kapitalizm ve Küresel Üniversitelerin Yükselişi*, İstanbul, Derin Yayınları, 2010.
- Canetti, E., *Kitle ve İktidar*, (Çev.: Gülşat Aygen), İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1998.
- Charmine E. J. H. vd., *Organizational Behavior: An Emotions Perspective*-, *Emotions in Organizational Behavior*-, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associoates, Publishers, 2005.
- Cunningham, D. S., *Christian Ethics, The End of the Law*, New York, Routledge, 2008.

- Demirsoy, A., *Son İmparatora Öğütler “Bilim Toplumu”*, Ankara, Meteksan, 1998.
- Eide, D., *Emotions: From “Ugly Duckling” Via “Invisible Asset” Toward An Ontological Reframin, -Emotions in Organizational Behavior*-Lawrence Mahwah, New Jersey, Erlbaum Associoates Publishers, 2005.
- Elster, J., *Ekşi Üzümler, Rasyonalitenin Altüst Edilmesi Üzerine Çalışmalar*, (Çev.: Barış Cezar), İstanbul, Metis Yayınları, 2008.
- Freedman, J. L.-Sears, D. O.-Carlsmith, J. M., *Sosyal Psikoloji*, (Çev.: Ali Dönmez), 4.Baskı, Ankara, İmge Kitabevi, 2003.
- Fromm, E., *Erdem ve Mutluluk*, (Çev.: Ayda Yörükhan), 4.Baskı, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1997.
- Foucault, M., *Hapishanelerin Doğuşu, Gözetim Altında Tutmak ve Cezalandırmak*, (Çev.: Mehmet Ali Kılıçbay), 3. Baskı, Ankara, İmge Kitabevi, 2006.
- Gazali, İ., *Yöneticilere Altın Öğütler*, İstanbul, Semerkand Yayınevi, 2011.
- Goldman, B. M.-Shapiro, D. L., *The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace New Challenges and New Solutions*, (Chapter 7, Robert J. Bies and Thomas M. Tripp) *Negotiating the Peace in the Face of Modern Distrust: Dealing With Anger and Revenge in the 21st Century Workplace*, New York, Routledge Taylor & Francis Group, 2012.
- Goleman, D., *İş Başında Duygusal Zeka*, İstanbul, Varlık Yayınları, 1998.
- Gökalp, N., *Duygu ve Etik*, 1.Baskı, Ankara, Ebabil Yayınları, 2010.
- Horkheimer, M., *Akıl Tutulması*, İstanbul, Metis Yayınları, 2010.
- Howard C. W., *Psikoloji Sözlüğü*, Ankara, Yeryüzü Yayınları, 2003.
- Husserl, E., *Fenomenoloji Üzerine Beş Ders*, (Çev.: Harun Tepe), Ankara, Bilge Su Yayıncılık, 2010.
- Houten, W. D. T., *A General Theory of Emotions and Social Life*, Taylor & Francis e-Library, 2006.

- Hayran, O., *Akademik Etik Sorunlar, Cumhuriyetimizin 75. Yılında Üniversitelerimiz Sempozyumu Bildirileri*, (Ed.: Fikret Adaman), İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, 2000.
- Kastan, A. K., *Esmâül Hüsnâ Perspektifinden Kur'an'da İnsan Yönetimi*, İstanbul, Bilge Kitaplar, 2010.
- Kızılçelik, S., *Frankfurt Okulu*, 2.Baskı, Ankara, Anı Yayıncılık, 2008.
- Kramer, R.-Tyler, T., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, 1996.
- Kraut, R. E. vd., *Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology*, (Ed.: I.S.Oskamp & S. Spacapan) *Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*, Beverly Hills, CA, Sage Publications, 1990.
- Kur'an-ı Kerim Meâli*, Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları, 6. Baskı, Ankara, 2005.
- Kuş, E., *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri, Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel mi? Nitel mi?*, 3.Baskı, Ankara, 2009.
- Kümbetoğlu, B., *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*, İstanbul, Bağlam Yayınları, 2005.
- Leaman, O., *The Qur'an: An Encyclopedia*, Routledge, New York, 2006.
- Le Bon G., *Kitleler Psikolojisi*, Hayat Yayınları, İstanbul, 1997.
- Mayring, P., *Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş, Nitel düşünce İçin Bir Rehber*, (Çev.: Adnan Gümüş, M. Sezai Durgun), 1.Baskı, Ankara, Bilge Su Yayınları, 2011.
- Mihçioğlu, C., *Sözcüklerin Öyküsü, Kültür Bakanlığı, Başvuru Kitapları*, Ankara, Kültür Bakanlığı Milli Kütüphane Basımevi, 1996.
- Miller, A., *Başlangıçta Eğitim Vardı*, (Çev.: Şirin Baykan), 1.Basım, İstanbul, Arion Yayınevi, 2003.
- Neu, J., *Gözyaşı Entelektüel Bir Şeydir. Duygunun Anlamı*, (Çev.: C. Cengiz Çevik, Melike Çakan), 1.Baskı, İstanbul, Kabalcı Yayıncılık, 2012.
- Osmanlıca-Türkçe Sözlük*, İstanbul, Yeni Asya Neşriyat, 2001.

- Özkalp, E.-Kirel, Ç., *Örgütsel Davranış*, 5.Baskı, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2011.
- Pfeffer J.-Sutton, R. I., *Yarı Gerçeklere Değil Kanıta Dayalı Yeni Nesil Yönetim*, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2007.
- Punch, K. F., *Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2011.
- Russell, B., *Aylaklığa Övgü*, (Çev.: Mete Ergin), 2.Baskı, İstanbul, Cem Yayınevi, 2008.
- Saydam, M. B., *Deli Dumrul'un Bilinci, "Türk-İslam Ruhu" Üzerine Bir Kültür Psikolojisi Denemesi*, İstanbul, Metis Yayınları, 1997.
- Sackett, P. R.-Vore, C. J. D., *İş Yerinde Amaç Karşıtı Davranışlar, Endüstri iş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, 1. Cilt, Personel Psikolojisi (Ed: Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran) 1.Basım, Literatür Yayınları, 2009.
- Scheler, M., *Hinç-Ressentiment*, (Çev.: Abdullah Yılmaz), İstanbul, Kanat Kitap, 2004.
- Schopenhaur, A., *Merhamet*, (Çev.: Zekai Kocatürk), İstanbul, Dergâh Yayınları, 2007.
- Sertel A., *Can Kulağını Aç Hz. Mevlana'dan Özlü Sözler*, 1. Baskı, İstanbul, Semerkand Yayınları, 2007.
- Şimşek, M.-Şerif Ç. A., *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım-Seçme Yazılar*, Eğitim Konya, Kitabevi Yayınları, 2008.
- Yamaç, K., *Bilgi Toplumu ve Üniversiteler*, Ankara, Eflatun Yayınevi, 2009.
- Yıldırım, A.-Şimşek, H., *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 8. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2011.
- Yoshimura, S., *The Communication of Revenge: On the Viciousness, Virtues, and Vitality of Vengeful Behavior in Interpersonal Relationships*, (Ed.: Brian H. Spitzberg, William R. Cupach), *The Dark Side Interpersonal Communication*, Second Edition, Mahwah, New Jersey London, Taylor&Francis, 2007.
- Waddington K., *Gossip and Organizations*, Routledge, New York, 2012.

Warre, H. C., *Psikoloji Sözlüğü*, Ankara, Yeryüzü Yayınları, 2003.

Wright, E. E., *Şaşırtan Bağışlama*, 1.Baskı, Haberci Yayınları, İstanbul, 2010.

TenHouten, W. D., *A General Theory of Emotions and Social Life*, Taylor & Francis e-Library, 2006.

Tezcan M., *Kan Dâvâları-Sosyal Antropolojik Yaklaşım*, 2. Baskı, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 99, Ankara, 1981.

Tokat, B.-Cindiloğlu, M.-Kara, H., *Değerlerin Psikolojik Kuşatması, Mobbing*, Kütahya, Ekin Basın Yayın Dağıtım, 2011.

Türkçe Sözlük, 10.Baskı, Ankara, TDK Yayınları, 2005.

MAKALELER

Aça, M., “Türk Kahramanlık Destanlarının Öksüz-Yetim Bahadırları”, *Milli Folklor*, 2003, c. 8, S.58, ss. 67–75.

Adugit, Y., “İntikam: Adaletin Estetiği”, *Gazi Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Sanat ve Tasarım Dergisi*, Mart 2008, S.1, ss.11–32.

Altıntaş, F. Ç., “Kişiliğin Algılanan Örgütsel Sabotaj Davranışları Üzerindeki Etkisi”, *H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, c. 27, S. 1, ss. 95-111.

Arap, S. K., “Türkiye Yeni Üniversitelerine Kavuşurken: Türkiye’de Yeni Üniversiteler ve Kuruluş Gerekçeleri”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2010, c. 65, S. 1, ss.1–29.

Akın, M.-Özdevecioğlu, M.-Ünlü O., “Örgütlerde İntikam: Niyeti ve Affetme Eğiliminin Çalışanların Ruh Sağlıkları ile İlişkisi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Mart 2012, c. 45, S. 1, s.77-97.

Ambrose, M. L.-Seabright, M. A.-Schminke, M., “Sabotage in The Workplace: The Role of Organizational Injustice”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2002, S. 89, ss. 947–965.

Aquino, K.-Tripp, T. M.-Bies, R. J., “Getting Even or Moving On? Power, Procedural Justice, and Types of Offense as Predictors of Revenge, Forgiveness, Reconciliation, and Avoidance in Organizations”, *Journal of Applied Psychology*, 2006, c. 91, S. 3, ss. 653–668.

- Arvas A., “Kırgız Destanlarında İntikam Duygusu ve İntikam Biçimleri”, *Acta Turcica*, Ocak 2011, Yıl, III, S. 1/2, ss. 219–233.
- Atak, M., “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Temmuz 2005, c. 2, S. 2, ss. 9–67.
- Aydın, D., “Yeni Türk Ceza Kanunu’nda Haksız Tahrik”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2005, c. 1, S. 54, ss. 225–254.
- Aytemiz, L., “Üniversite Nedir?”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar 2006, c. 2, S. 3, ss. 115–124.
- Aytaç, Ö., “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2004, c. 14, S. 1, ss. 189–217.
- Altıntaş, F. Ç., “Kişiliğin Algılanan Örgütsel Sabotaj Davranışları Üzerindeki Etkisi”, *H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, c. 27, S. 1, ss. 95–111.
- Bechwati, N. N.-Morris, M., “Understanding Voter Vengeance”, *Journal Of Consumer Psychology*, 2007, c. 17, S. 4, ss. 277–291.
- Bostancı, G. Ç., “Bir İntikam Hançeri Olarak Kelimeler”, *Acta Turcica*, Ocak 2011, Yıl, III, S. 1/2, ss. 255–275.
- Bradfield, M.-Aquino, Karl., “The Effects of Blame Attributions and Offender Likableness on Forgiveness and Revenge in The Workplace”, *Journal of Management*, 1999, c. 25, S. 5, ss. 607–631.
- Caldwell, C.-Dixon, R. D., “Love, Forgiveness, and Trust: Critical Values of the Modern Leader”, *Journal of Business Ethics*, 2010, c. 93, ss. 91–101.
- Campbell, D. E., “A New Look at Informal Communication: "The Role of the Physical Environment", *Environment and Behavior*, 1988, c. 20, S. 2, ss. 211–226.
- Crino, M. D., “Employee Sabotage: A Random or Preventable Phenomenon? *Journal of Managerial Issues*, 1994, c. 6, ss. 311–330.
- Coşar, A. M., “İntikam: Öznesi de Nesnesi de Mağdur Bir Duygu”, *Acta Turcica*, Ocak 2011, Yıl, III, S. 1/2, ss. 302–309.
- Cota-McKinley, A. L.-Woody, W. D.-Bell, P. A., “Vengeance: Effects of Gender, Age, and Religious Background”, *Aggressive Behavior*, 2001, c. 27, ss. 343–350.

- Darley, J. M.-Pittman, T. S., “The Psychology of Compensatory and Retributive Justice”, *Personality and Social Psychology Review*, 2003, c. 7, S. 4, ss. 324–336.
- Demirel, Y., “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar 2009, c. 8, S. 15, ss.115-132.
- Dolu, O., “Rasyonel Bir Tercih Olarak Suç: Klasik Okul Düşüncelerinin Suçu Açıklama Ve Önleme Kapasitesinin Değerlendirilmesi”, *Turkish Journal of Police Studies*, 2009, c. 11, S. 4, ss. 89–120.
- Elster, J., “Norms of Revenge” *Ethics*, 1990, c. 100, S. 4, ss. 862-885.
- Eğnli, A. T.-Bitirim S., “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”. *Selçuk İletişim*, 2008, c. 5, S. 3, ss. 124–140.
- Eder, D.-Lynne, E. J., “The Structure of Gossip: Opportunities and Constraints on Collective Expressions Among Adolescents”, *American Social Review*, 1991, c. 56, S. 4, ss. 494–508.
- Erdem, A. R., “Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler”. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 2003, c. 1, S. 4, ss. 55–72.
- Erdem, A. R., “Öğretim Üyesi Akademisyen midir? Bilim Adamı mıdır?”, *Akademik Dizayn*, 2008, c. 2, S. 2, ss. 83–85.
- Erdem, R.-Adıgüzel, O.-Kaya, A., “Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ağustos-Aralık 2010, S. 36, ss. 73–88.
- Gollwitzer, M.-Denzler, M., “What Makes Revenge Satisfactory: Seeing the Offender Suffer or Delivering a Message?”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 2009, c. 45, S. 4, ss. 840–844.
- Göktaş, H. R., “Öfkenin Anlam Etimolojisi: Öfkenin Öykeye Dönüşmesi”, *Başka Psikiyatri ve Düşünce Dergisi*, Mayıs Haziarn Temmuz Ağustos 2009, S. 3, ss. 1–7.

- Günel, İ., “Onur Hamzaoğlu Olayı ya da Akademisyen Kimdir?”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 2012, c. 5, S. 2, ss. 82–84.
- Güneş, M. , “Tasavvuf Kültüründe İntikam (Erzurumlu İbrahim Hakkı Örneği)”, *Acta Turcica*, Ocak 2011, Yıl, III, S. 1/2, ss. 359–367.
- Hamlin, A. P., “Rational Revenge”, *Ethics*, 1991, c. 101, S. 2, ss. 374–381.
- Hung, T. K.-Chi, N. W.-Lu W. L., “Exploring the Relationships Between Perceived Coworker Loafing and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of a Revenge Motive”, *Journal of Business&Psychology*, 2009, S. 24, ss. 257–270.
- Jones, D. A., “Getting Even with One’s Supervisor and One’s Organization: Relationships Among Types of Injustice, Desires for Revenge, and Counterproductive Work Behaviors.” *Journal of Organizational Behavior*, 2009, S. 30, ss. 525–542.
- Kara, E., “Dini ve Psikolojik Açıdan Bağışlayıcılığın Terapötik Değeri”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, c. 2, S. 8, ss. 221–229.
- Kasapoğlu, A., “İnsan İlişkilerinde Önemli Bir Kur’an İlkesi: Kötülüğü İyilikle Savmak”, *Hikmet Yurdu Düşünce-Yorum Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 2010, Yıl. 3, S. 5 (Ocak-Haziran), ss. 81–101.
- Kesken, J., “Örgütsel İşlev Bozukluklarına Psikodinamik Yaklaşım Ve Niteliksel Bir Araştırma Yöntemi Olarak Psikanaliz”, *Journal of Yasar University*, 2011, c. 21, S. 6, ss. 3499–3514.
- Keskin, K. N., “17. Yüzyıl Osmanlı ve Amerikan Toplumlarında Zinanın İntikamı”, *Acta Turcica*, Ocak 2011, Yıl, III, S. 1/2, , ss. 162-172.
- Krackhardt, D.-Hanson, J. R., “Informal Networks: The Company Behind The Charts”. *Harvard Business Review*, 1993, c. 71, S. 4, ss. 104–111.
- Little, L. M.-Simmons, B. L.-Nelson, D. L., “Health Among Leaders: Positive and Negative Affect, Engagement and Burnout, Forgiveness and Revenge”, *Journal of Management Studies* , March 2007, c. 44, S. 2, ss. 243–260.

- Liu, J. vd., “Abusive Supervision and Subordinate Supervisor-Directed Deviance: The Moderating Role of Traditional Values and The Mediating Role of Revenge Cognitions”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, c. 83, ss. 835–856.
- McKee, I. R.-Feather, N. T., “Revenge, Retribution, and Values: Social Attitudes and Punitive Sentencing”, *Social Justice Research*, 2008, c. 21, S. 2, ss. 138–163.
- McCullough, M. E.-Worthington, E. L., “Promoting Forgiveness: A Comparison of Two Brief Psychoeducational Group Interventions with a Waiting-List Control.” *Counseling and Values*, 1995, c. 40, S. 1, ss. 55–66.
- Miceli, M.-Castelfranchi, C., “Forgiveness: A Cognitive-Motivational Anatomy”, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 2011, c. 41, S. 3, ss. 260–290.
- Mohd N. I. vd., “Forgiveness and Revenge: Empirical Study of Malaysian Business Employees”, *Contemporary Management Research*, September 2009, c. 5, S. 3, ss. 227–258.
- Oktar, Ö. F.-Çarıkçı, İ. H., “Farklı Paydaşlar Açısından İtibar Algılamaları: Süleyman Demirel Üniversitesi’nde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012/1, S. 15, ss.127-149.
- Öz-Alp, Ş., “Türkiye’de Üniversitelerin Yönetiminde ve Organizasyonunda Karşılaşılan Sorunlar”, *A.Ü. Açıköğretim Fakültesi Dergisi*,. 1995, Kış, c. 1, S. 2, ss. 29–50.
- Özdemir, M. Ç. vd., “Türkiye’deki Öğretim Elemanlarının Çocuklarına, Öğrencilerine ve Meslektaşlarına İlişkin Değer Tercihleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Bahar, 2010, c. 10, S. 2, ss. 1071–1112,
- Özdevecioğlu, M.-Aksoy, M. S., “Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005, c. 6, S. 1, ss. 95–109.
- Özdevecioğlu, M.-Çelik, C., “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2009, c. 23, S. 1, ss. 95–111.

- Öztürk E., Ahdi Atik ve Ahdi Cedid’de Saldırganlık ve Şiddet Olgusunun Sosyolojik Tahlili, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, c.1, S. 1, 2012, ss. 143-159.
- Pingleton, J. P., “The Role and Function of Forgiveness in The Psychotherapeutic Process”. *Journal of Psychology and Theology*, 1989, c. 17, ss. 27–35.
- Löwenheim O.-Heimann, G., Revenge in International Politics, *Security Studies*, 2008, c. 17, S. 4, ss. 685–724,
- Rosebury, B., “Private Revenge and its Relation to Punishment”, *University of Central Lancashire, Cambridge University Press, Utilitas*, 2009, c. 21, S. 1, ss. 1–21.
- Rozin, P. vd., “The CAD Triad Hypothesis: A Mapping Between Three Moral Emotions (Contempt, Anger, Disgust) and Three Moral Codes (Community, Autonomy, Divinity)”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999, c. 76, S. 4, ss. 574–586.
- Seabright, M. A.-Schminke, M., “Immoral Imagination and Revenge in Organizations”, *Journal of Business Ethics*, 2002, c. 38, S.1/2, ss. 19–31.
- Schmid, J., “The Vengeance Puzzle—Retributive Justice or Hostile Aggression?”, *Aggressive Behavior*, 2005, c. 31, ss. 589–600.
- Sommers, J. A. vd., “Developing A Measure Of Individual Differences In Organizational Revenge”, *Journal of Business and Psychology*, Winter 2002, c. 17, S. 2, ss. 207–222.
- Sievers, B. R.-Mersky, R., “The economy of vengeance: Some Considerations On The Aetiology And Meaning Of The Business Of Revenge”, *Human Relations*, 2006, c. 59, S. 2, ss. 241–259.
- Szablowinski, Z., “Between Forgiveness and Unforgiveness”, *The Heythrop Journal*, May 2010, c. 51, S. 3, ss. 471–482.
- Tsang-Kai, H.-Nai-Wen, C.-Wan-Lin, L., “Exploring the Relationships Between Perceived Coworker Loafing and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of a Revenge Motive”, *Journal of Business and Psychology*, 2009, c. 24, S. 3, ss. 257–270.

- Tripp, T. M.-Bies, R. J.-Aquino, K., “A Vigilante Model of Justice: Revenge, Reconciliation, Forgiveness, and Avoidance”, *Social Justice Research*, March 2007, c. 20, S. 1, ss.10-34.
- Unjacke, S, “Why is Revenge Wrong?” *The Journal of Value Inquiry*, 2000, c. 34, S. 1, ss. 61–69,
- Ulusoy, Z. D., “Mobbing Suç Tipi İçin Bir Analiz Denemesi”, *TBB Dergisi*, 2013, c. 105, ss, 129-170.
- Worthington, E. L. vd., “Forgiveness and Spirituality in Organizational Life: Theory, Status of Research, and New Ideas for Discovery”, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, June 2010, c. 7, S. 2, ss. 119–134.
- Yasien, M., “Çok Mezhepli Bir Toplumda Hoşgörüyeye Uzanan Yollar: Said Nursi'nin Düşüncesinde İnanç ve Affetme”, *Köprü, Üç Aylık Fikir Dergisi*, Yaz 2004, S. 87, ss. 183-205. <http://www.koprudergisi.com/index.asp?>, (10.08.2012).
- Yeşiltaş, M.-Çeken, H.-Sormaz, Ü., “Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar 2012, c. 28, ss.18-39.
- Yıldırım, K., “Nitel Araştırmalarda Niteliği Artırma”, *İlköğretim Online*, 2010, c. 9, S. 1, sss. 79–92. [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr>, (10.08.2012).
- Yurdusev, N., “Analiz Seviyesi ve Analiz Birimi: Bir Ayrım Argümanı”, *Uluslararası İlişkiler*, Kış 2007-2008, c. 4, S. 16, ss. 3–19.
- Yüksel, M., “Hukuk Kültürü Kavramına Sosyolojik Bir Bakış”, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Güz 2012, S. 35, ss.1-18.
- Zaibert, Leo., “Punishment and Revenge”, *Law and Philosophy*, Springer 2006, c. 25, ss. 81–118.
- Zeybekoğlu, Ö., “Tek Tanrılı Dinler ve Kutsal Kitaplarında Kadının Konumu”, *Ethos: Felsefe ve Toplumsal Bilimlerde Diyaloglar*, Temmuz 2010, c. 3, S. 2, ss. 1–20.

DİĞER KAYNAKLAR

- Adaman, F., “Cumhuriyetimizin 75. Yılında Üniversitelerimiz”, 18-19 Eylül 1999 *Sempozyum Bildirileri*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, İstanbul, 2000.
- Alpay, A., “Yakın İlişkilerde Bağışlama: Bağışlamanın; Bağlanma, Benlik Saygısı, Empati ve Kıskançlık Değişkenleri Yönünden İncelenmesi”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2009.
- Atsu, A. J.-Runkel, M., “The Paradoxes of Revenge in Conflicts”, <http://ssrn.com/abstract=1113023>, (20.01.2012).
- Bahçekapılı, H., “İntikam Üzerine”, <http://insandogasi.blogspot.com/2011/11/intikam-uzerine.html>, (20.01.2012)
- Bennett, P., “The Dearing Report: Paving The Way for a Learning Society”, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ558362.pdf>, (12.12.2013).
- Çubukçu İ.A., Mevlana ve Felsefesi, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/37/731/9291.pdf>, (06.11.2013).
- Çubukçu, İ.A., Yunus Emre ve Din Felsefesi, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/37/748/9548.pdf>, (06.11.2013),
- Erdem, R., “Çok Yazarlı Bilimsel Çalışmalarda Yaşanan Etik Problemler”, <http://perweb.firat.edu.tr/>, (10.07.2013).
- Field, C., “An Examination Of Forgiveness And Revenge In Victims Of Crime”. PhD thesis, Murdoch University. 2012, <http://researchrepository.murdoch.edu.au/>, (20.01.2012).
- Karaca, M., “Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlara Maruz Kalma Ve Mağdurların Kişiliğiyle İlişkisi: Kayseri’de İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2007, Kayseri.

- Kalkan, V. D., “Örgütsel Zekânın Yenilik Yeteneğine ve Firma Performansına Etkileri” Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2008, Gebze.
- Karslı, E., “Kişilerarası Tarz, Kendilik Algısı, Öfke ve Psikosomatik Bozukluklar”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2008.
- Koç, V., “Kişilerarası Tarz, Kendilik Algısı, Öfke ve Depresyon”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2008.
- Krisanna M. S., “Aristotle on the Purpose of Revenge”. 2010, p:2
<http://www.inter-disciplinary.net/wpcontent/uploads/2010/06/scheiterpaper.pdf>, (23.10.2012).
- Kutunis, R. Ö.-Bayraktaroğlu, S., “Mobbinge Yakın Çekim: Bir Mağdurun Anıları”. 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16–18 Mayıs 2008.
- Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/>, (31.10.2012).
- McCullough, M. E., Kurzban, R.-Tabak, B. A., “Evolved Mechanisms for Revenge and Forgiveness”, <http://www.psy.miami.edu/faculty/mmccu>, (31.10.2012).
- Mccardle, J. G., “Organizational Justice And Workplace Deviance: The Role Of Organizational Structure, Powerlessness, and Information Salience”, (Doctor of Philosophy Dissertation) Department of Management in the College of Business Administration at the University of Central Florida, Orlando, Florida, 2007.
- Nişanyan, S., “Sözlerin Soyağacı Çağdaş Türkçenin Etimolojik Sözlüğü”, <http://www.nisanyansozluk.com/>, (31.10.2012).
- NVivo, http://www.qsrinternational.com/products_nvivo.aspx, (06.11.2013).
- Özdevecioğlu, M.-Akın, M.- Kaya, Y., “Örgütlerde Duygusal Yaratıcılık İntikam Niyeti Ve Affetme Eğimi Arasındaki İlişkiler”, 19. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 26-28 Mayıs 2011.
- Özdevecioğlu M., “Organizasyonlarda İntikam Niyeti (Revenge Intention) ve Adalet Algılamasının Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı*, 2008.

Özyurt C., Durkheim Sosyolojisinde Ahlâkî Kontrol Sorunu, Değerler Eğitimi Dergisi, <http://www.dem.org.tr/ded/13/ded13mak4.pdf>, (04.10.2013).

Revenge-Getting Even.,

<http://www.emotionalcompetency.com/revenge.htm> (31.10.2011).

Soyşekerci, S.. “Örgütlerde Profesyonellerin Yönetimi Sorunu Ve Türkiye’de Akademisyenlere Yönelik Nitel Bir Araştırma”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kocaeli, 2007.

Shteynberg, G., “The Cultural Psychology Of Revenge in The Unites States And South Korea”, University of Maryland, College Park Master of the Arts, 2005
<http://drum.lib.umd.edu/bitstream/1903/2538/1/umi-umd-2422.pdf> (01.09.2012).

Scheiter, K. M., “Aristotle on the Purpose of Revenge”,

<http://www.inter-disciplinary.net/wp-content/uploads/2010/06/scheiterpaper.pdf>
(01.09.2012).

Wilson, B., “How to Avoid "Toxic Communication”,

<http://www.hrmguide.net/> , (01.01.2012).

Yaman, E., “Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu Olarak Öğretim Elemanının Maruz Kaldığı İnfomal Cezalar: Nitel Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2007.

Yücel, E. B., “Örgütlerde Saldırgan Davranışlar: Nitel Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2008.

T.C. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, “2011 Mali Yılı İdare Faaliyet Raporu”,
<https://www.yok.gov.tr/content/view/560/240/> , (01.01.2012).

Turan, S., “Ne Olacak Bu Akademisyenlerin Hali?”

<http://www.radikal.com.tr/turkiye/> (21.07.2013).

<http://tr.wikipedia.org>

EK.1

Örgütsel İntikam Üzerine Nitel Bir Araştırma

Görüşme Formu

Tarih: __/__/2013

Saat: (Başlangıç/Bitiş) __/__/

Merhaba, adım Emine Şener. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda doktora öğrencisiyim. Aynı zamanda Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde Öğretim Görevlisiyim. Doç. Dr. Ramazan Erdem danışmanlığında “*Örgütsel İntikam Üzerine Nitel Bir Araştırma*” adlı bir doktora tezi hazırlamaktayım.

Bu çalışmanın genel amacı; *intikam olgusunun akademik atmosferde varlığı, ortaya çıkış biçimi, nedeni ve belirleyicilerine yöneliktir*. Yapılan bu çalışmada siz katılımcıların görüşleri çok önemlidir. Araştırma ile elde edilecek sonuçların öğretim elemanlarının, çoğu zaman ifade etmekten çekindiği karanlık bölgeye ışık tutacağı düşünülmektedir. Kişilerarası bir sorun olmaktan öte örgütün amaçlarını, performansını, verimliliğini ve mali durumunu önemli ölçüde etkileyen bu olgunun, ortaya konulmasının üniversite yönetimine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılacak görüşme gizlidir, konuşulanlar sadece araştırmacı ve tez danışmanı tarafından bilenecektir. Hiçbir şekilde konuşulanlar, görevli olduğunuz kurum çalışanları/yöneticileri tarafından okunamayacak ve bilinmeyecektir. Çalıştığınız kurum araştırmada belirtilmeyecektir. İsmi kesinlikle yer alamayacak, bunun yerine kodlar kullanılacaktır.

Görüşmede zaman kazanmak için ses kayıt cihaz kullanılması konusunda ne düşünüyorsunuz? Görüşme sonunda kullanmasını istemediğiniz bilgiler çıkarabilir. Görüşmeye başlamadan önce sormak istediğiniz bir soru var mı?

Görüşmemiz yaklaşık bir saat sürecektir. Ancak, içeriğin zenginliğine bağlı olarak bu sürenin uzayabileceği düşünülmektedir. Eğer izin verirsiniz görüşmeye başlayabiliriz.

Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Zaman ayırdığınız için, tekrar teşekkür ederim. Konuyla ilgili görüşme sonrası eklemek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz olursa bana ulaşabileceğiniz iletişim adresim:

e-posta: eminesener@gmail.com

Görüşme Formu

Görev:.....

Unvan:.....

Kıdem:.....

Yöneticilik Görevi:.....

1. Akademisyenin Kendi Kişiliğine ve Akademisyenliğe İlişkin Görüşleri

- a. Kendi Kişiliğinizi nasıl tanımlarsınız? Anlatır mısınız?
- b. Bir akademisyende bulunması gereken özellikler nelerdir? Anlatır mısınız?

2. İntikamın Varlığı ve Belirleyicilerine İlişkin Görüşler

- a. Çalıştığınız kurumda, akademisyenler arasında hesaplaşma/misilleme/intikam arama davranışı deneyimlediniz mi ya da gözlemlediniz mi? Anlatır mısınız?
- b. Akademik çevrede sergilenen belli başlı intikam formları/şekilleri nelerdir? Anlatır mısınız?
- c. Akademisyenler arasındaki süreci anlatır mısınız?
- d. Akademisyen-Yönetici arasındaki süreci anlatır mısınız?

3. Akademik Çevrede İntikamın Belirleyicileri

- a. Bireye ait özellikler nelerdir? Anlatır mısınız?
- b. Gruba ait özellikler nelerdir? Anlatır mısınız?
- c. Örgüte ait özellikler nelerdir? Anlatır mısınız?

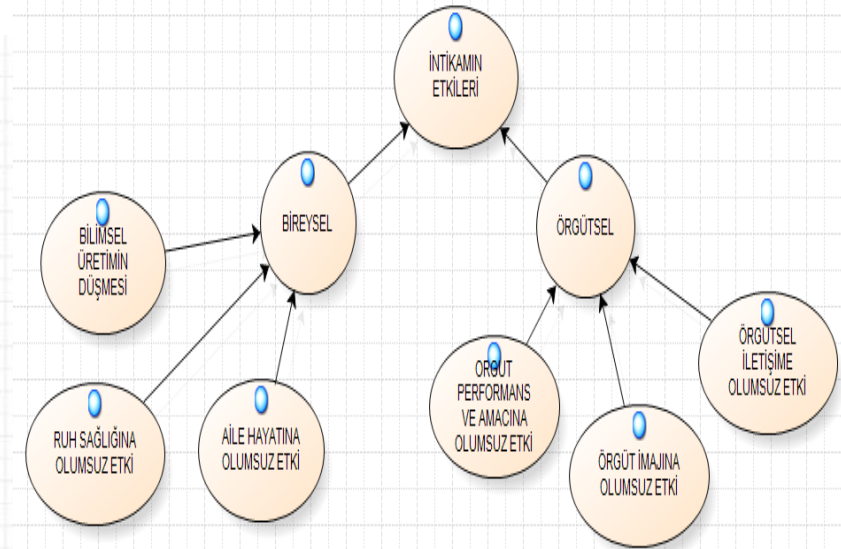
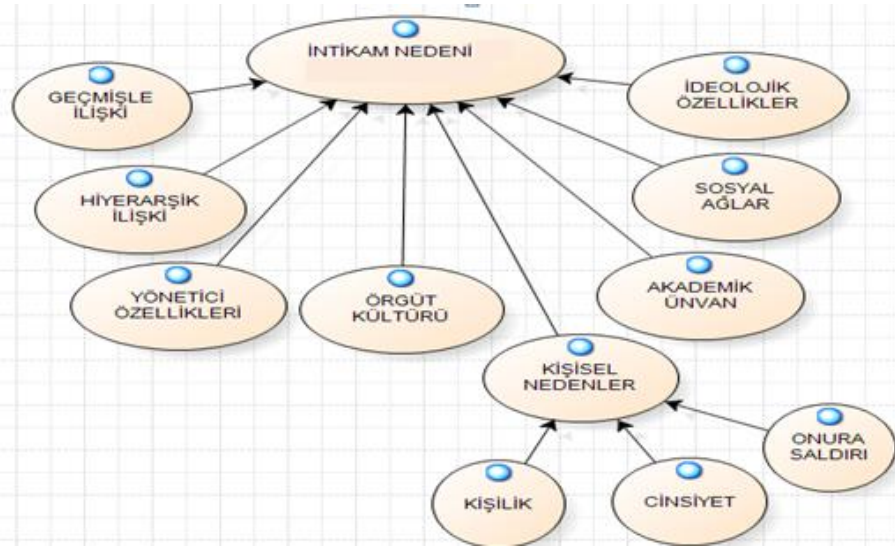
4. İntikam sürecinde akademisyenler arasında yaşanan durumları (Affetme, uzlaşma, hesaplaşma vb.) anlatır mısınız?

5. İntikamın örgütsel düzeyde sonuçlarını anlatır mısınız?

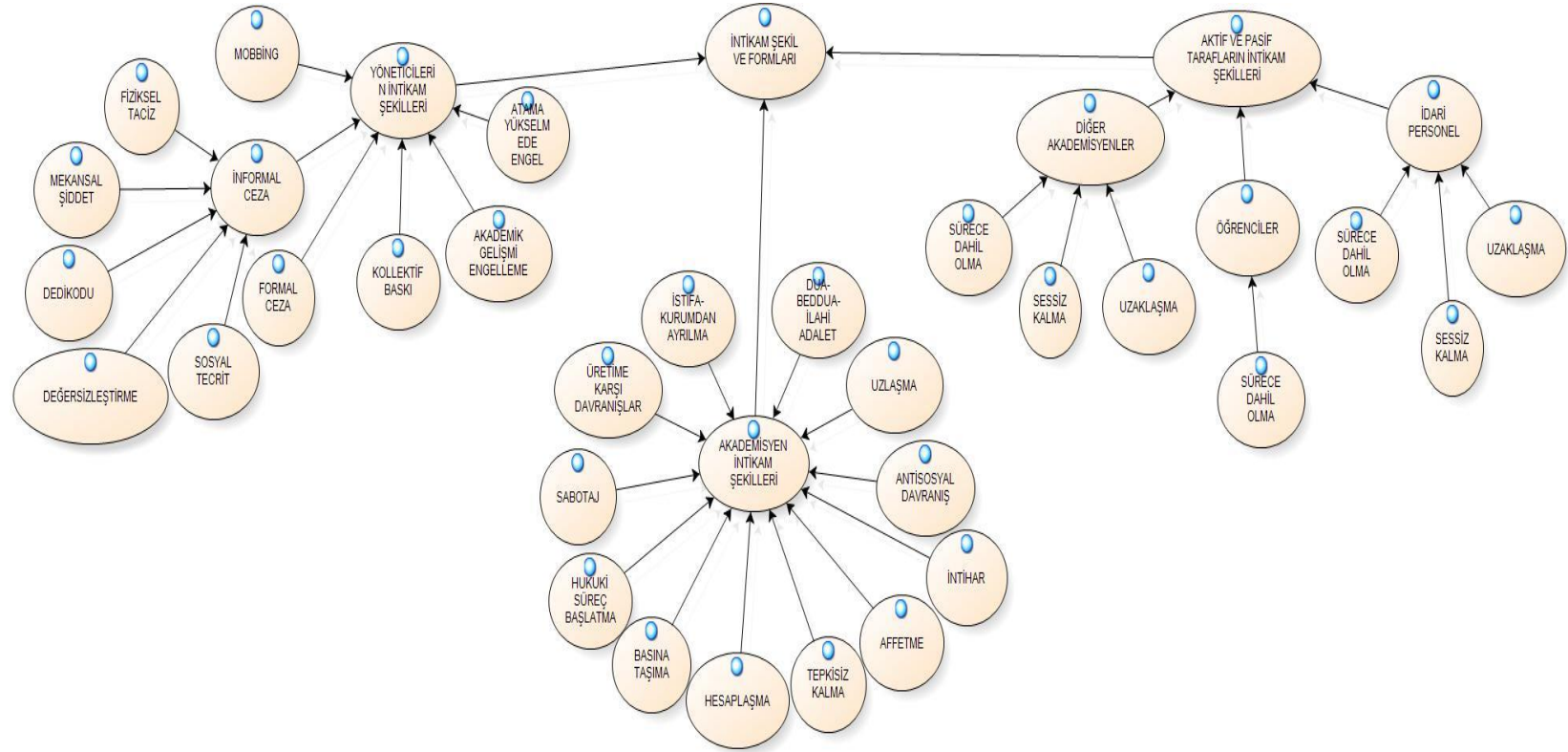
6. İntikamın örgütsel etkilerini anlatır mısınız?

7. Akademik düzeyde intikamı yönetmek için önerileriniz nelerdir? Anlatır mısınız?

EK 2. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN MODELLER



ARAŞTIRMAYA SONUCUNDA ELDE EDİLEN MODELLER



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Emine ŞENER

Doğum Yeri ve Yılı: Nizip/1978

Medeni Hali: Evli

Öğrenim Durumu:

Lisans Öğrenimi:

1. Ankara Üniversitesi, Sağlık Eğitim Fakültesi/Sağlık Eğitimi, (1996-2000).

Yüksek Lisans Öğrenimi:

1. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü/Sağlık Yönetimi, (2000-2002).

2. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Program Geliştirme, (2001-2004).

Doktora Öğrenimi:

1. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme, (2009-2013).

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi:

İngilizce (Orta Düzey)

İş Deneyimi:

1. 1997-2000	Ankara Ayaş Devlet Hastanesi	Ebe
2. 2000-2002	Ankara Vilayetler Hizmet Birliği	Hemşire
3. 2002-2005	Ankara Gevher Nesibe Sağlık Eğitim Enstitüsü	Öğretim Elemanı
4. 2005-.....	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fethiye Sağlık Yüksekokulu	Öğretim Görevlisi

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

Şener, E., Acuner, A., “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri (Ankara Atatürk Göğüs Hastalıkları ve Göğüs Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği”. *TCDD Hastaneleri Tıp Bülteni*, 2002, c. 14, S. III.

Şener, E., Acuner, A., "Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri İle Genel Yaşam Doyum Düzeyleri İlişkisi (Ankara Atatürk Göğüs Hastalıkları ve Göğüs Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği)". *Hastane ve Yaşam Akademik ve Aktüel Tıp Dergisi*. 2007, c. 3, S. 20, ss. 65–74.

- Şener, E.**, Topal, R., Acuner, A., “Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Görev Yapan Radyoloji Teknisyenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi”. *Hastane ve Yaşam Akademik ve Aktüel Tıp Dergisi*. Haziran 2007. c. 3, S. 22, ss. 70–78.
- Ölmez, T., **Şener, E.**, “Zihinsel Engelli Çocuk Sahibi Ailelerin Yaşadıkları Sosyal Sorunların Belirlenmesi”. *Hastane ve Yaşam Akademik ve Aktüel Tıp Dergisi*, Mayıs 2008, c. 4, ss. 67–80.
- Şener, E.**, Erdem, R., Akçakanat, T., “Türkiye’de Lisans Düzeyinde Sağlık Yöneticisi Yetiştiren Kurumların Akademik ve Eğitsel Profili”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2010, c. 13, S.1, ss. 1–16.
- Civci, H., **Şener, E.**, “Hemşire Adaylarının Mesleki Güdülenme Düzeyleri ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 2012, c. 5, S. 4, ss. 142–149.
- Şener, E.**, Samur, M., “Sağlığı Geliştirici Bir Unsur Olarak Sosyal Medya: Facebook’ta Sağlık”, *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2013, c. 2, S. 4, ss. 508-523.

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

- Şener, E.**, Demirel, Ö., Şarlak, K., “The Effect of The Emotional Intelligence on Job Satisfaction.” *The 10th International Congress on Nursing Informatics*, 28 June–1 July 2009 Helsinki, Finland. (**Abstract: Studies in Health Technology And Informatics. 2009; 146:710-1. PMID: 19592937 [PubMed - indexed for MEDLINE]**).
- Şarlak, K., Tabak, R. S., **Şener, E.**, “Determination Of Coping Attitude With Stress Level Of For Turkish University Students”. *23rd Annual Conference of the European Health Psychology Society*. 23rd-26th September 2009, EHPS Conference in Pisa.
- Çalışal, S., **Şener, E.**, Tabak, R. S., Şarlak, K., “Candidate Nurses' Intrapersonal Communication Skills for Problem Solving”. *International Conference On Communication In Healthcare*, 2010. 5–8 September 2010, Verona, Italy.
- Aksen, S., **Şener, E.**, Tabak, R. S., Şarlak, K., “Effects of Internet in Patient-Doctor Communication”. *International Conference On Communication In Healthcare* 2010. 5–8 September 2010, Verona, Italy.
- Şarlak, K., Tabak, R. S., **Şener E.**, Eryasar, G., “Depression Levels of Turkish University Students”. *24 th European Health Psychology Conference*. 1-4 Semtember 2010. Cluj-Napoca, Romania. (**Abstract: Psychology&Health, Ağustos 2010, c. 25, S. 6, s. 329, Routledge Publications**).
- Çalışkan, A., Altunkaynak, İ. Ç., **Şener, E.**, “Gençlik ve Sivil Katılım”. *9. Uluslar arası Katılımlı-Ulusal Hemşirelik Öğrencileri Kongresi*. 1–3 Nisan 2010, Fethiye.

Unsal, M., Şener, E., Tabak R. S., Şarlak, K., “Relationship Between Emotional Labour And Job Satisfaction in Teachers”, *25th European Health Psychology Conference*, Hersonissos, September 20-24, 2011, Crete, Greece.

Şener, E., Çarıkçı İ.H., “Türkiye’de Örgütsel Davranışın Örgüt Sistemi Boyutunda Yapılan Lisansüstü Tezlere İlişkin Bir Değerlendirme: 1986-2010 Yılları Arası”. *9. Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi*, 15-17 Haziran 2011, Bakü, Azerbaycan.

Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında tam metin basılan bildiriler

Şener, E., “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri İle Genel Yaşam Doyum Düzeyleri İlişkisi (Ankara Atatürk Göğüs Hastalıkları Ve Göğüs Cerrahisi Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği)”. *I. Ulusal Sağlık Geliştirme ve Sağlık Eğitimi Sempozyumu*, 2004, Ankara.

Şener, E., Erdem, R., Akçakanat T., “Türkiye’de Lisans Düzeyinde Sağlık Yöneticisi Yetiştiren Kurumların Akademik ve Eğitsel Profili”, *4. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*, 4-7 Şubat 2010, Antalya.

Şener, E., Balcı, H., Şarlak, K., “Sağlık Çalışanlarının Mesleki Sendikal ve Sivil Örgütlenme Durumları.” *VIII. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi*, 13-16 Mayıs 2010, Marmaris.

Şener, E., Gök, C., Akgül, Y., Çarıkçı, İ. H., “Liderlik ve Duygusal Zeka:Lisansüstü Tezlere İlişkin Bir Değerlendirme”. *5. Sağlık Ve Hastane İdaresi Kongresi*, 13-16 Ekim 2011, Fethiye.

Civci H., Şener, E., “Hemşire Adaylarının Mesleki Güdülenme Düzeyleri ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi”, *5. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*, 13-16 Ekim 2011, Fethiye.

Şener, E., Erdem, R., “Bir Metafor: Örgütsel Patoloji”, *5. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*, 13-16 Ekim 2011, Fethiye.

Şener, E., Samur, M., “Sağlığı Geliştirici Bir Unsur Olarak Sosyal Medya: Facebook’ta Sağlık”. *6. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*, 13–15 Eylül 2012, Isparta.

Demir F., Şener, E., Kipay, S. S., “Hemşire Adaylarının Erteleme Eğilimi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”, *7. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*, 27-29 Eylül 2013, Konya.
