T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ŞEFKAT KAVRAMININ ÖRGÜT ÇALIŞANLARI DÜZEYİNDE İNCELENMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Burçe ERMAN

Danışman
Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

2025

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ŞEFKAT KAVRAMININ ÖRGÜT ÇALIŞANLARI DÜZEYİNDE İNCELENMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Burçe ERMAN

Danışman
Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

İZMİR-2025

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite	: Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı	: BURÇE ERMAN
Öğrenci No	: 2022800146
Tez Başlığı Nitel Bir Araştırma	: Şefkat Kavramının Örgüt Çalışanları Düzeyinde İncelenmesine Yönelik
Savunma Tarihi	: 02.07.2025
Danışmanı	: Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKALIÇ

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı	**Üniversitesi**	**İmza**
Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKALIÇ	-Dokuz Eylül Üniversitesi	.....
Doç.Dr.Ebru TOLAY	-Dokuz Eylül Üniversitesi	.....
Prof. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL	-İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	.....

BURÇE ERMAN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği( ) / oy çokluğu( ) ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Erhan DEMİRELİ
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Şefkat Kavramının Örgüt Çalışanları Düzeyinde İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

16/06/2025

Burçe ERMAN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Şefkat Kavramının Örgüt Çalışanları Düzeyinde İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma

Burçe ERMAN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı

Bu çalışmanın amacı, çalışanlar düzeyinde şefkat olgusunun önemini ele almak ve şefkate dayalı çalışan ilişkilerini açıklamaktır. Araştırma kapsamında, fenomenoloji araştırma deseni ile tümevarım yaklaşımı benimsenmiş ve nitel bir araştırma tasarlanmıştır. Çalışmada, amaçlı örneklem yöntemlerinden "kartopu örnekleme" ve "kolay ulaşılabilir örnekleme" yöntemleri kullanılarak farklı sektörlerdeki 20 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yürütülmüştür. Veriler, MAXQDA 2024 yazılımında içerik analizine tabi tutulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların çoğu iş yaşamında şefkatin var olması gerektiğini düşünmektedir. Bireylerin şefkati deneyimlemesi sonucunda en çok "mutluluk" duydukları ve "iyi hissettikleri" saptanmıştır. Şefkatli bir iş yerinde beklenilen özellikler ise "samimi, sıcak ilişkiler ve açık iletişim" ile işbirlikçi ve destekleyici ilişkiler" olmuştur. Şefkatli bir yöneticinin öne çıkan özelliği ise "açık iletişim ve etkin dinleme" olarak belirtilmiştir. Ayrıca bireylerin örgütsel şefkati bireysel şefkatten daha az deneyimlediği tespit edilmiştir. Şefkatin bireylere katkısı olduğu gibi örgütlere de olumlu etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Şefkat eksikliğinde ise olumsuz örgütsel sonuçlar ile karşı karşıya kalındığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın şefkat literatürüne katkı sağlaması beklenirken iş dünyasındaki yöneticilere ve çalışanlara şefkat hakkında öngörü oluşturulabileceği umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Şefkat, Örgüt, Örgütsel Şefkat.

ABSTRACT

Master's Thesis

A Qualitative Research to Examine the Concept of Compassion at the Level of Organizational Employess

Burçe ERMAN

Dokuz Eylül University

Social Sciences Institute

Department of Business Administration

Management and Organization Program

The purpose of this study is to address the importance of compassion at the level of employees and to explain compassion-based employee relations. Within the scope of the research, phenomenology research design and inductive approach were adopted and qualitative research was designed. In the study, semi-structured interviews were conducted with 20 participants from different sectors using "snowball sampling" and "convenience sampling" methods. Data were collected using MAXQDA 2024 software and subjected to content analysis.

According to the results of the research, most of the participants think that compassion should exist in business life. As a result of experiencing compassion, it was found that individuals mostly felt "happiness" and "felt good". The characteristics expected in a compassionate workplace were "sincere, warm relationships and open communication" and "collaborative and supportive relationships". The prominent feature of a compassionate manager was stated as "open communication and effective listening". It was also found that individuals experience organizational compassion less than individual compassion. It was found that compassion has a positive effect on organizations as well as individuals. Lack of compassion is associated with negative organizational outcomes.

While the study is expected to contribute to the literature on compassion, it is hoped that it can provide insights about compassion to managers and employees in the business world.

Keywords: Compassion, Organization, Organizational Compassion.

ŞEFKAT KAVRAMININ ÖRGÜT ÇALIŞANLARI DÜZEYİNDE İNCELENMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii
YEMİN METNİ iii
ÖZET iv
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER viii
KISALTMALAR xi
TABLOLAR LİSTESİ xii
ŞEKİLLER LİSTESİ xiii
EKLER LİSTESİ xiv

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİREYLER ARASI ŞEFKAT

1.1. POZİTİF PSİKOLOJİ 3
1.2. ÇALIŞMA YAŞAMINDA DUYGULAR 4
1.3. ŞEFKAT KAVRAMI 5
1.4. ŞEFKAT KAVRAMININ İLGİLİ KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ 7
1.5. ŞEFKATİN ALT SÜREÇLERİ 9
1.5.1. Fark Etme 9
1.5.2. Değerlendirme / Anlamlandırma 10
1.5.3. Hissetme 11
1.5.4. Harekete Geçme / Tepki Verme 13
1.6. ŞEFKATİN BİREYSEL ETKİLERİ 14
1.6.1. Şefkatin Acı Çeken Bireye Etkileri 14

1.6.2. Şefkatin Odak Aktöre Etkileri 15
1.6.3. Şefkatin Gözlemleyen Bireye Etkileri 16

İKİNCİ BÖLÜM
İŞ YERİNDE ŞEFKAT

2.1. İŞ YERİNDE ŞEFKATİN ÖNEMİ 17
2.2. İŞ YERİNDE ŞEFKAT 18
2.3. KOLEKTİF ŞEFKATİN ALT SÜREÇLERİ 19
2.3.1. Kolektif Fark Etme 19
2.3.2. Kolektif Hissetme 20
2.3.3. Kolektif Harekete Geçme 21
2.4. ŞEFKATİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER 22
2.5. ÖRGÜTLERDE ŞEFKATİN GELİŞTİRİLMESİ 23
2.6. ŞEFKATİN İŞ YERİNDEKİ ETKİLERİ 27
2.7. ŞEFKAT ÖLÇEKLERİ 29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ŞEFKATİN ÖRGÜT ÇALIŞANLARI DÜZEYİNDE İNCELENMESİNE İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 33
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 34
3.2.1. Araştırma Deseni 34
3.2.2. Örneklem 34
3.2.3. Veri Toplama 36
3.2.4. Veri Analizi 37
3.2.5. Geçerlik ve Güvenirlik 37
3.2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları 38
3.3. BULGULAR 38
3.3.1. İş Yaşamında Duyguların İfade Edilmesine İlişkin Bulgular 39
3.3.2. Şefkat Tanımına İlişkin Bulgular 40

3.3.3. İş Yaşamında Şefkate İlişkin Bulgular 41
3.3.4. İş Yaşamındaki Şefkat Göstergelerine İlişkin Bulgular 42
3.3.5. Çalışma Yaşamında Bireysel Şefkate İlişkin Bulgular 44
3.3.6. Bireylerin Acıyı Dile Getirmeme Sebeplerine İlişkin Bulgular 52
3.3.7. Şefkati Deneyimleyen Bireyin Duygularına İlişkin Bulgular 54
3.3.8. Örgütsel Şefkate İlişkin Bulgular 56
3.3.9. Çalışma Yaşamında Şefkatli İş yeri Özelliklerine İlişkin Bulgular 60
3.3.10. Şefkat Kültürüne İlişkin Bulgular 64
3.3.11. Çalışma Yaşamında Şefkat Yoksunluğu ve Bireylerin Beklentilerine İlişkin Bulgular 66
3.3.12. Şefkatin Çalışma Hayatına Etkilerine İlişkin Bulgular 70
3.3.13. Şefkate Olumsuz Bakışa İlişkin Bulgular 75

SONUÇ 77
ÖNERİLER 81
KAYNAKÇA 83
EKLER

KISALTMALAR

S.	Sayfa No
vd.	ve diğerleri

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bilgileri s.35
Tablo 2: Bireysel Şefkatin Sonuçları s.44
Tablo 3: Acıyı Fark Etmenin Yolları s.45
Tablo 4: Acıyı Anlama Biçimleri s.47
Tablo 5: Acıyı Hissetme Biçimleri s.48
Tablo 6: Acı için Hareket Geçme s.49
Tablo 7: Bireyi Destekleme Biçimleri s.50
Tablo 8: Bireylerin Acıyı Dile Getirmeme Sebepleri s.53
Tablo 9: Şefkati Deneyimleyen Bireyin Duyguları s.55
Tablo 10: Örgütsel Şefkat Sonuçları s.56
Tablo 11: Acıyı Kolektif Fark Etme Biçimleri s.57
Tablo 12: Kolektif Harekete Geçme Biçimleri s.58
Tablo 13: Bireyi Destekleme Biçimleri s.58
Tablo 14: Şefkatli Çalışma Yaşamının Nitelikleri s.60
Tablo 15: Şefkatli İş yeri Nitelikleri s.61
Tablo 16: Şefkatli Yönetici Nitelikleri s.63
Tablo 17: Şefkat Kültürüne İlişkin Sonuçlar s.64
Tablo 18: Şefkat Eksikliği ve Bireylerin Beklentilerine İlişkin Sonuçlar s.66
Tablo 19*:* Şefkat Eksikliğine Yol Açan Nedenler s.66
Tablo 20: Şefkat Eksikliğinde Bireylerin Beklentileri s.69
Tablo 21: Şefkatin Çalışma Hayatına Etkilerine İlişkin Sonuçlar s.70
Tablo 22: Şefkatin Varlığında Etkileri s.71
Tablo 23: Şefkatin Yokluğunda Etkileri s.73
Tablo 24: Şefkate Olumsuz Bakışın Sonuçları s.75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş Yaşamında Duyguların İfade Edilmesine İlişkin Katılımcı Frekansları (Kişi Sayısı) (Altkodların İstatistiği Modeli) s.39

Şekil 2: Şefkat Tanımına İlişkin Katılımcı Frekansları (Kişi Sayısı) (Altkodların İstatistiği Modeli) s.41

Şekil 3: İş Yaşamında Şefkate İlişkin Katılımcı Frekansları (Kişi Sayısı) (Altkodların İstatistiği Modeli) s.42

Şekil 4: İş Yaşamındaki Şefkat Göstergelerine İlişkin Katılımcı Frekansları (Kişi Sayısı) (Altkodların İstatistiği Modeli) s.43

EKLER LİSTESİ

EK 1: Görüşme Soruları ek s.1
EK 2: Gönüllü Katılımcı Onam Formu ek s.2

GİRİŞ

Duygular, iş dünyasında çoğu zaman geri planda kalabilmektedir. İş dünyasında duyguların gösterimi ister pozitif ister negatif olsun profesyonelliğe uygun bulunmadığı için ya da başka birçok sebepten ötürü bastırılmaktadır. Halbuki Kalwani'nin söylemiyle "duygular insanlığın yapı taşlarıdır" (Kalwani, 2021: 404).

Yaşam süresince deneyimlenen duyguların bir bölümü, "bireyi diğerlerinden ayıran" veya "bireyi başkalarıyla buluşturan" olarak ayrılabilir. Kaygı, öfke, nefret gibi deneyimlediğimiz negatif duygular bizi sosyal olarak uzaklaştırırken sevgi heyecan, nezaket, mutluluk gibi duygular bizi sosyal olarak birleştirmektedir (Kitayama vd., 1995; akt. Kağıtçıbaşı, 1999: 365). Şefkat ise bizi sosyal olarak birleştiren duygulardan bir tanesidir.

Duyguların bazı ortak yönleri olmasına rağmen şefkatin diğer pozitif duygulardan farklı bir yönü bulunmaktadır. Şefkat sürecinde birey, diğer duygulardan farklı olarak karşısındaki acı çeken kişinin ihtiyaçlarını gidermeye odaklanmaktadır. Bu yönü ile "kendini aşan duygu" olarak ifade edilmektedir (Stellar vd., 2017: 201).

Bireyler zaman zaman hem pozitif hem de negatif duyguların etkisinde kalabilmektedir. Acı ise bireyin doğduğu andan itibaren sıklıkla karşı karşıya kaldığı bir duygudur. Bireyin özel yaşantısından veya iş dünyasındaki sorunlardan da olsa birçok acı verici olayla karşılaşılmaktadır. Bu gibi durumlarda acı, şefkatli ve ilgili tepkiler ile buluştuğunda şefkat açığa çıkar (Dutton vd., 2014: 278). Şefkatin acıdan doğduğu da söylenebilir. Çünkü şefkatin var olabilmesi için mağdurun acı verici bir olayla karşılaşması gerekmektedir. Böylesi durumlarda şefkatin varlığını hatırlamak ve şefkati deneyimlemek bireyin acısını hafifletmesine yardımcı olabilmektedir.

Her ne kadar şefkatin anlamıyla ilgili görüşler 2000 yılı aşan bir geçmişe sahip olsa da (Kanov vd., 2004: 809) yönetim ve organizasyon literatürüne 25 yıl önce dahil olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Barghouti vd., 2023: 3). İş yerinde şefkate olan ilgi ise son yıllarda giderek artmaktadır. Uluslararası yazında yapılan çalışmalarda (Barghouti vd., 2023; Chu, 2016; Eldor, 2018; Guinot vd., 2020; Moon vd., 2016) iş yerinde şefkatin olumlu birçok katkısı olduğu saptanmıştır. Ayrıca şefkatin taklit edilmesinin güç olması örgüt için rekabet avantajı oluşturmaktadır

(Guinot vd., 2020: 728). Bu açıdan bakıldığında örgütlerin şefkati stratejik açıdan da irdelemesi gerektiği söylenebilir.

Yönetim ve organizasyon alanındaki literatürü incelediğimizde iş yaşamında şefkate dair yerli yazındaki araştırmaların kısıtlılığı göze çarpmaktadır (Albayrak, 2016; Etlioğlu, 2019; Güler, 2023). Yerli yazında önemi yeni anlaşılmaya başlanan şefkatle ilgili çalışmalar henüz yeterli düzeyde değildir. Bu noktada iş dünyasında şefkate olan farkındalığın henüz istenen seviyede olmadığı söylenebilir. Ayrıca şefkati örgütsel bağlamda irdeleyen nitel bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Literatürdeki nicel çalışmaların akademik bir yaklaşımla teyit edilmesi, bu araştırmanın özgün değerini oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın sonuçlarının literatüre katkı sağlaması, örgütlere ve yöneticilere farkındalık yaratması umulmaktadır.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Şefkat kavramına dair kavramsal çerçevenin ortaya konulduğu ilk bölümde şefkat kavramı bireysel düzeyde ele alınmaktadır. Bu bağlamda şefkat kavramının tanımı, şefkat kavramın ilgili kavramlarla ilişkisine değinilirken, şefkat süreci (fark etme, anlamlandırma, hissetme ve harekete geçme) ve şefkatin bireysel etkileri incelenecektir.

İkinci bölümde ise şefkat örgütsel düzeyde ele alınırken iş yerinde şefkatin tanımı, örgütsel şefkatin alt süreçleri olan kolektif fark etme, kolektif hissetme, kolektif harekete geçme, şefkatin önündeki engeller ve örgütlerde şefkatin geliştirilmesine yer verilecektir. Son olarak ise şefkatin iş yerindeki etkileri başlığı altında literatürde yapılan araştırma bulgularına ve sonuçlarına değinilmekte ve şefkat ölçeklerine yer verilmektedir.

Çalışmanın son bölümünde ise şefkatin örgüt çalışanları düzeyinde incelenmesine ilişkin gerçekleştirilen nitel araştırmanın bulgularına yer verilmektedir. Bu bölümde araştırmanın yöntemi, bulguları, sonuçları ortaya konulmaktadır. Çalışma tartışma ve gelecek çalışma önerileriyle son bulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM
BİREYLER ARASI ŞEFKAT

Tez çalışmasının ilk bölümünde pozitif psikoloji ve çalışma yaşamında duygulara değinilirken şefkat kavramı bireysel düzeyde ele alınmaktadır. Bu bağlamda, şefkat kavramının tanımı, şefkatin ilgili kavramlarla ilişkisi, şefkat süreci ve şefkatin bireysel etkileri incelenmektedir.

1.1. POZİTİF PSİKOLOJİ

Pozitif psikoloji yaklaşımının 1990'ların sonlarına doğru şekillenmeye başlandığı gözlemlenmektedir (Eryılmaz, 2017: 346). 1998 yılında Amerikan Psikoloji Derneği'nin başkanlığını yapan Martin Seligman, pozitif psikolojinin kurucusu olarak belirtilse de pozitif psikolojinin tarihsel geçmişinin daha eski dönemlere uzandığı da söylenmektedir (Demir ve Türk, 2020: 111). Bireylerin güçlü ve olumlu yanlarına gereken önemin verilmemesi sebebiyle pozitif psikoloji ortaya çıkmıştır (Luthans, 2002: 58).

Olumsuz yönlere odaklanan psikoloji yaklaşımının aksine pozitif psikolojiyle birlikte bireylerin olumlu özelliklerinin geliştirilmesine yönelinmesi, örgüt yaşamında pozitif psikolojinin daha fazla değer görmesine de katkı sağlamıştır (Talay, 2021: 16). Olumlu duyguların açığa çıkmasına olanak sağlayan pozitif örgütlenme, iş performansını da yükseltmektedir. Ortaya çıkan bu etki, pozitif psikolojinin örgütler için önemli olduğu görüşünü de destekler niteliktedir (Kandemir, 2020 akt. Talay, 2021: 16). Pozitif psikoloji, bireyin hem kendisine hem de başkalarına şefkatli yaklaşmasına kılavuzluk ederken bireylerin sahip olduğu güçlü yönlerine de dikkat çekerek psikolojik iyi oluşlarının artırılmasına olanak sağlamaktadır (Yücel, 2024: 38).

Ayrıca pozitif psikoloji yaklaşımı, yüksek performans amaçlarına odaklanan pozitif örgütsel davranış anlayışının gelişimine de katkı sağlamıştır (Wright, 2003 akt. Dönmez ve Birdir, 2014: 981). Bu yaklaşımda çalışma yaşamında karşılaşılan sorunların giderilmesinde şefkat, merhamet, empati gibi bireyleri anlamaya yönelik kavramlara odaklanılmaktadır (Albayrak ve Atçı, 2020: 48).

1.2. ÇALIŞMA YAŞAMINDA DUYGULAR

Duygular, insan varlığının temelini oluşturan unsurlardan biridir. Gerek kendi duygularımız gerekse başka bireylerin duyguları bizi etkilerken çalışma yaşamında duygulardan kaçınmak pek olası değildir. Fakat uzun yıllar boyunca rasyonel kararlar ile örgütü yönetmenin profesyonelliğe daha uygun olduğu düşüncesi çalışma yaşamında duyguların göz ardı edilmesine ve önemsenmemesine sebep olmuştur. Bu yüzden akılcılık ve duygu ilişkisinde uzunca bir zaman akılcılık daha baskın olmuştur.

Endüstri Devrimiyle başlayan ve sayıları giderek çoğalan kuruluşlarda rasyonalizmin etkisi fazlaca kuvvetlenirken bilimsel yönetim dönemine gelindiğinde ise çalışma ortamındaki duyguları kontrol altında tutmaya çabalamışlardır (Çakar ve Arbak, 2004: 43). Yine o dönemlerde 'rasyonel ekonomik insan modeli' klasik yönetim düşüncesinin ilkelerinden biri olmuştur (Berber, 2013: 127). Duygular rasyonelliğin karşıtı olarak görülürken aynı zamanda duyguların iş yaşamında sorun yaratabileceği düşünülmekteydi (Ashforth ve Humphrey, 1995: 119).

Klasik yönetim düşünce sisteminde yer alan yaklaşımlardan birisini geliştiren Max Weber, ideal bürokratik yapıyı savunurken bu yapının duygusal düşüncelerden sıyrılmış olması gerektiğini belirtmiştir (Çakar ve Arbak, 2004: 43). Klasik döneme baktığımızda genel olarak duyguları göz ardı eden bir yaklaşımın söz konusu olduğu görülmektedir.

1924 -1933 yıllarına gelindiğinde alanında önemli bir araştırma serisi olan Hawthorne araştırmaları gerçekleştirilmiş ve çarpıcı sonuçlar elde edilmiştir (Berber, 2013: 253). Yapılan araştırma ile birlikte işgörenlerin içinde bulunduğu duygu hallerinin fark edilmesine dikkat çekilmiştir (Demir, 2021: 181). Ayrıca araştırma sonucunda örgüt bünyesinde etkinliği ve verimi geliştirmek için işgörenlerin duygusal gereksinimlerine ağırlık verilmesi gerektiği dile getirilmiştir (Simpson, 2012: 13).

Rasyonalizmin etkisini yitirmesi ve 1960'lı yıllarda modern yaklaşımlarla birlikte aklın duygular karşısındaki üstünlüğü ve egemenliği irdelenmeye başlanmıştır (Karaman, 2017: 34). Çalışma yaşamında duygulara karşı görüşler modern yaklaşımlar ile dönüşüme uğrarken klasik yönetim anlayışının tersine örgütü oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleri örgütün birincil değerlerini oluşturduğu anlayışına evrilmiştir (Çakar ve Arbak, 2004: 44).

Alanda örgütlerde duygulara ilişkin ilk kitabın (Fineman, 1993) yayımlanmasını takiben birçok makale ve kitap kaleme alınmıştır. Çalışma yaşamında duygulara ilginin artmasıyla birlikte 1998 yılında ilk "Örgütsel Yaşamda Duygular" konferansı gerçekleştirilmiştir. Bu noktada örgütsel yaşamdaki duyguların öneminin anlaşılmasının sebeplerinden biri de hizmet sektöründeki istihdamın ciddi oranda yükselmesi ve buna karşılık duyguların ifade edilmesine yönelik taleplerde yoğun bir artış yaşanmasıdır (Briner, 1999: 328).

1.3. ŞEFKAT KAVRAMI

Acı, yaşamak ve tecrübe etmek istenmeyen duygulardan biridir. Olabildiğince bu duygudan uzak durmaya çalışılsa da (Worline ve Dutton, 2017: 1) bunun aslında mümkün olmadığı gerçektir. Yaşamı duygularla birlikte sürdürürken bunları sadece özel hayatta barındırmak olası değildir. Birey olarak iş yaşamındaki sorunlar özel yaşama taşındığı gibi özel yaşamdaki birçok sorun da iş yaşantısına taşınmaktadır. Acının geniş yelpazede kaynakları olmasından dolayı (hastalıklar, depresyon, sevilen birinin kaybı, ilişkilerdeki problemler, finansal zorluklar, çevresel faktörler, mobbing, iş-yaşam dengesizliği, iş yeri zorbalığı, yalnızlık...) bu duygudan kaçınmak neredeyse imkansızdır. Acıyı yaşamımızdan tamamen çıkartamayacağımız için bu noktada şefkati yaşamamıza dahil etmemiz faydalı olacaktır.

Şefkat uzun ve köklü bir geçmişe sahiptir. Dinden sosyolojiye, psikolojiden sosyal psikolojiye farklı birçok disiplin ve disiplinler arası alanın araştırma konusu olan bu kavram yönetim ve organizasyon literatüründe yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Peter Frost'un 1999 yılında bahsettiği bu kavram ile hem akademik hem de iş dünyasında yeterli ilgiye tam olarak ulaşamasa da günden güne önemi artmaktadır (Guinot vd., 2020: 718-719).

Şefkat kavramının etimolojik anlamına baktığımızda ""taşımak/acı çekmek" veya "tutku/sevgi" anlamına gelen pati/passio (Latince) ve patheia (Yunanca) kök kelimelerinden gelmektedir; ayrıca "ile" anlamına gelen cum (Latince) veya "içinde/şekilde" anlamına gelen em (Yunanca) ön ekleriyle birlikte kullanılır." (Hosking, 2007: 2). Latince "compati" sözcüğünden türemiş olan şefkat "birlikte acı

çekmek" anlamına gelirken şu an için yeterli bir tanım olmadığı söylenmektedir (Gilbert ve Choden, 2013: 91).

Literatürde şefkat kavramının genel kabul görmüş tek bir tanımı bulunmamaktadır. Bu nedenle literatürdeki birçok araştırmacının tanımına yer verilecektir. Goetz, Keltner ve Simon-Thomas (2010: 352) şefkati, "bir başkasının acısına tanıklık ederken ortaya çıkan ve daha sonra yardım etme arzusunu motive eden duygu" olarak tanımlamıştır.

Öte yandan başka bir tanıma göre, "Şefkat bir duygudan daha fazlasıdır; acıyı hafifletmek için hissedilen ve hayata geçirilen bir arzudur" (Worline ve Dutton, 2017: 5).

Bir başka tanıma baktığımızda ise şefkat birbiriyle bağlantılı olan üç alt sürece sahiptir. Bu alt süreçler; mağdur olan kişinin acısını fark etmek, acısını hissetmek ve bireyin acısına karşılık vermektir (Clark, 1997; akt. Kanov vd., 2004: 812).

Atkins ve Parker (2012: 526) diğer tanımlardan farklı olarak bu üç alt sürecin yeterli olarak şefkati ifade etmediğini dile getirmiştir. Bu sebeple üç alt sürecin yanına değerlendirme unsuru eklenmiştir. Değerlendirme süreci, bireyin var olan acısını fark ettikten sonra meydana gelmektedir. Birey bu aşamada acı çeken kişinin durumuna ait değerlendirmeler yapmaktadır.

Strauss ve diğerleri (2016: 19), çalışmalarında literatürdeki diğer şefkat tanımlarını da göz önüne alırken yeni bir şefkat tanımı önermiştir. Oluşturulan yeni tanım beş unsuru içermektedir. Süreç ilk olarak acıyı fark etme ile başlar ve sonrasında bireyin tecrübesinde acının evrenselliğini anlamak, acı çeken bireyle empati hissetmek ve acılarıyla ilişki kurmak, mağdur bireye tepki olarak meydana çıkan ve odak aktöre tedirginlik hissi veren negatif duyguları görmezden gelmek ve mağdura karşı açık olup onu kabul etmekle devam ederken acının son bulması için ya da hafiflemesi için harekete geçme ile son bulmaktadır. Diğer şefkat tanımlardan farkı mağdura karşı açık olup bireyi olduğu gibi kabul etmeyi ve mağdura tepki olarak meydana çıkan sonucunda odak aktöre tedirginlik hissi veren negatif duyguları görmezden gelmeyi içermesidir. Şefkat sürecinde acı çeken birey fark edildikten sonra bu süreç değerlendirilir ve bireyle empati kurulur. Fakat bu süreçte şefkati sağlayan/veren kişi birtakım olumsuz duygular hissedebilmektedir. Acı verici durumdan ötürü korku duyabilmekte ya da bireye öfkelenebilmektedir. Bu durumda şefkati sağlayan/veren

kişi bu tedirginlik veren duyguları tolere etmeli ve bireye açık olup onu kabul etmelidir.

Gilbert'a göre (2010: 193-194) şefkat, acı çeken bireye birtakım yararlar sağlamak amacıyla yapılan bir dizi davranışı içermektedir. Bu davranışı gerçekleştirmek için çeşitli özelliklere sahip olmak gerekir. Şefkatin altı temel özelliği olduğu vurgulanırken bu özellikler; duyarlılık, sempati, empati, motivasyon/ilgi, yargılamama ve sıkıntıya toleranstan oluşmaktadır.

Literatürdeki tanımlara baktığımızda şefkat kavramının daha nitelikli bir hale geldiği görülmektedir. Bu tanımlardan hareketle şefkatin acı çeken bireye fayda sağlamak amacıyla yapılan bir dizi süreçten oluştuğu söylenebilir. Dolayısıyla da bireyin acısının fark edildiği, acının değerlendirildiği ve acıyla empati kurulduğu, acıdan dolayı ortaya çıkan negatif duyguların tolere edildiği ve bunu yaparken bireyin yargılamadan kabul edildiği son olarak acı tamamen sonlandırılmasa bile hafifletmek amacıyla harekete geçilen birçok adımdan meydana geldiği görülmektedir. Ayrıca bazı yazarlar kavramı sadece duygu olarak ifade ederken (Goetz vd., 2010: 352) bazı yazarlar ise duygudan daha fazlası olduğunu (Worline ve Dutton, 2017: 5) bazı yazarlar ise sadece duygu ya da eylem olmadığını her ikisini de içerdiğini belirtmektedir (Atkins ve Parker, 2012: 525). Çalışmada ise şefkat hem duygu hem de eylem olarak ele alınmıştır.

1.4. ŞEFKAT KAVRAMININ İLGİLİ KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ

Şefkat, başta merhamet olmak üzere empati, sempati, acıma ve nezaket kavramlarıyla birlikte sıklıkla birbiri yerine kullanılan ya da karıştırılan ilişkili kavramlardır. Bu kavramlarda şefkat ile ilgili farklılıkların ve benzerliklerin farkına varmak şefkat kavramını anlamak açısından önem taşımaktadır. Bu kısımda ilk olarak literatürde de sıklıkla birbiri yerine kullanılan merhamet kavramının üstünde durulmaktadır. Daha sonra empati ve sempati kavramlarına yer verilerek bu iki kavram arasındaki ayrım açıklanmakta son olarak acıma ve nezaket kavramlarına değinilmektedir.

Gartner'a göre (2012: 2) merhamet, otorite sahibi kişi tarafından, bireyin hak ettiğinden daha az olumsuz sonuç ve yaptırım uygulayan ya da önerisinde bulunulan

eylem olarak tanımlanmıştır. Şefkat ile merhametin bir noktada buluşmasını sağlayan detay her iki kavramın da bir başkasına yarar sağlamasıdır. Merhameti şefkatten farklı kılan nokta ise kişinin yanlışı yapan birey üzerinde yaptırım uygulama gücünü elinde bulundurmasıdır (Taylor, 2015: 13).

Colman (2015: 245) empatiyi "Başka bir kişinin duygularını ve hislerini anlama ve bu duygulara girebilme kapasitesi veya bir şeyi diğer kişinin bakış açısından deneyimleme yeteneği" olarak ifade etmiştir. Öte yandan şefkat süreci göz önünde bulundurulduğunda, empati bileşenini kapsadığı görülmektedir. Empati, bu sürecin bir bölümü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sempati kavramına baktığımızda birey için endişeyi barındıran ve bireyin durumunu anlamayı içeren duygusal tepki olarak tanımlanmıştır (Eisenberg vd., 1994; akt. Goetz vd., 2010: 352). Gilbert'a göre (2010: 194) hem sempati hem de empati şefkatin altı temel özelliğinin ikisidir.

Empati ve sempati birbirleri ile çok karıştırılan kavramlardır. Bu kısımda ikisinin arasında da ayrım yapmakta fayda vardır. Sempatide odağımız bireyin iyi olma haliyken empatide bireyin duygularını ve hislerini anlamaktır. Empatide karşımızdaki bireye ulaşma çabası varken sempatide karşımızdaki bireyden duygusal olarak etkileniriz. Empatide birey kendi kimliğini korurken sempatide bu durum söz konusu olmayabilir. Ayrıca sempati olumsuz duygularla ilişkilidir (Wispé, 1986: 318). Şefkatin empati ve sempati kavramlarını içine alan geniş yelpazede bir kavram olduğu görülmektedir. Her iki kavram da şefkate etki ederken sürecin bir parçasını oluşturmaktadır. Şefkatin diğerlerinden ayrılmasını sağlayan kritik nokta ise acı çeken birey için eyleme geçilmesidir.

Çalışmanın başından beri şefkatin acıyla bağlantılı olduğu dile getirilmiştir. Fakat şefkat ve acıma kavramları aynı anlama gelmemektedir. Çünkü acıma küçümseme ile ilintilidir ve olumlu bir müdahale adımı olmayabilir (Ekstrom, 2012: 163). Ancak şefkat sürecinde bireyin acısını dindirmek amacıyla acı tamamen yok olmasa bile olumlu bir müdahale arzusuyla hareket edilir. Şefkat sürecinde birey, acı çeken kişinin yerine kendini koyar ve kişiyle duygusal bağ oluşturur. Fakat acıma duygusunda birey ile arasına mesafe koyar (Glaser, 2005; akt. Pommier, 2010: 62).

Nezaketi, Türk Dil Kurumu "Başkalarına karşı saygılı ve kibar davranma; naziklik" olarak tanımlamıştır. Hem şefkat hem de nezaket birbirlerinden farklı olan

unsurları içermektedir. Bazı davranışlarımız nezakete dayansa da şefkati bünyesinde barındırmayabilir. Örneğin; yeni bir işe başlayan arkadaşımıza çiçek göndermek nazik bir davranış olsa da şefkat içermemektedir (Strauus vd., 2016: 18-19). Ayrıca şefkatin her zaman acı ile olan ilişkisi onu diğer olumlu kavramlardan ayırmaktadır (Worline ve Dutton, 2017).

1.5. ŞEFKATİN ALT SÜREÇLERİ

Literatürde şefkatin; fark etme, değerlendirme, hissetme ve harekete geçme olmak üzere dört alt sürecinden bahsedilmektedir. Aşağıda şefkatin alt süreçleri detaylı olarak incelenmektedir.

1.5.1. Fark Etme

Sürecin belki de en kritik noktası bireyin acısını fark etmektir. Çünkü karşımızdaki bireyin acısının fark edildiği ya da acının tanındığı an süreç başlamaktadır. Fark etme, bireyin acısının tanınması veya bireyin acısına karşı fiziksel ya da duygusal tepki aracılığıyla gerçekleşebilir. Dolayısıyla bu durum acıya ilişkin bir farkındalık oluşturur (Kanov vd., 2004: 812). Acı hakkındaki bilgilerin belirgin ve çeşitli olması acının fark edilmesini kolaylaştırabilir (Dutton vd., 2014: 283). Birey, dışa dönük tepkiler verdiğinde süreç daha hızlı gelişmektedir. Örneğin; kişinin diğer günlerden daha farklı davranması, enerjisiz ve yorgun görünmesi, gergin, huzursuz, endişeli ve kaygılı bir ruh halinde olması, sosyal ortamdan çekilmesi ya da ağlaması ve duygusal tepkiler vermesi acının fark edilmesine olanak tanır. Bunun tam tersi durumunda ise içe dönük tepkilerde kişi bazı nedenlerden dolayı duygularını saklamayı tercih ettiği için acıyı tanımak güçleşmektedir. Burada önemli bir konu ise kişinin karakterinin, yaşam tarzının ve örgütün kültürünün acı davranışını etkilemesidir. Duyguların açıkça ifade edilmesi kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Bundan dolayı bazı kültürlerde duygular açıkça ifade edilebilirken bazı kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusu olabilmektedir.

Acının tanınması kişiden kişiye de değişmektedir. Acı çeken bireyle benzeştiğimizde veya bireyin yaşadığı acıyı daha önce tecrübe etmemiz acıyı fark

etmemize olanak tanır (Clark, 1997; akt. Kanov vd., 2004: 812-813). Bireyin duygusal becerilerdeki yeteneğinin kuvvetli olması acının tanınma ihtimalini de artırmaktadır (Paakkanen vd., 2021: 1097). Acıyı fark etmek her zaman kolay olmadığı gibi alıştırmalarla daha iyi hale getirebileceğimiz bir beceridir (Worline ve Dutton, 2017: 34).

Acı hakkındaki bilgiler her zaman net olmamaktadır. Acı çeken bireyin utanç veya korku duyması bilgileri gizlemesine sebebiyet verebilmektedir (Worline ve Dutton, 2017: 34). Birey duygularını yansıtmak istemediği ya da çekindiği durumlarda acının farkına varılması da güçleşmektedir. Bu durum şefkat sürecinin başlamasını da geciktirmektedir.

1.5.2. Değerlendirme / Anlamlandırma

Kanov ve arkadaşlarının (2004) üç alt süreçten oluşan şefkat tanımlarının eksik olduğu düşünülmektedir (Atkins ve Parker, 2012: 526). Bunun üzerine Atkins ve Parker (2012: 526) değerlendirme sürecini tanımlarına eklemiştir. Bu süreçte acı çeken bireyi fark eden odak aktörün duruma dair değerlendirmesi gerçekleşmektedir. Çünkü odak aktör, mağdur için endişe duyarken aynı zamanda olumsuz duygular da hissedebilmektedir. Fark etmeyle açığa çıkan duygular odak aktörün değerlendirmesine tabi olacaktır (Atkins ve Parker, 2012: 526).

Değerlendirme süreci, fark etme aşamasından sonra gerçekleşmektedir. Ayrıca bazı yazarlar değerlendirmenin şefkat süresince meydana geldiğini dile getirmektedir (Paakkanen vd., 2021: 1097). Birey acı ile karşı karşıya geldiğinde mağdurun şefkati hak edip hak etmediğini belirlemek amacıyla anlamlandırmaya çalışır. Aynı zamanda odak aktörün, önem verdiği şeylerin mağdurun yaşadıkları ile tutarlı olup olmadığını da karşılaştırır (Paakkanen vd., 2021: 1097).

Acılarımızı belli etmemeye çalışmak kanıksadığımız bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat bu durum acıyı anlamamızı güçleştirmektedir. Şefkate layık olmadığımızı düşünmemize neden olur (Worline ve Dutton, 2017: 43).

Acıları gizlemek, duygular belli olmasın diye maske takmak sürecin aksamasına sebep olurken değerlendirme sürecini de zorlaştırır. Acıların anlamlandırılmaya çalışıldığı bu aşamada her zaman tecrübe edilen acılar ile

karşılaşılmayabilir. Bu durumda acılar bazen odak aktöre ters düşen konulardan da oluşabilir bu da bireyle empati kurmasını zorlaştırabilir. Bu noktada Gilbert'in (2010: 194) çalışmasında da söz ettiği şefkatin temel özelliklerinden biri olan bireyi yargılamamak büyük önem taşımaktadır. Çünkü birey yargılandığında empati hissi ortadan kalktığı için şefkat oluşmaz.

Worline ve Dutton (2017: 44-45) çalışmalarında "şefkati kapatan üç yorum" olduğundan bahsetmektedir. Ayrıyeten değerlendirmelerin düşündüğümüzden daha çabuk gerçekleştiği ifade edilmiştir. İlk yorum acı çeken kişinin suçlu ve şefkati hak etmeyen biri olarak değerlendirildiğinde ortaya çıkmaktadır. Diğer bir yorum ise mağdurun dikkatimize ve ilgimize layık olmadığını düşündüğümüzde meydana gelir. Son yoruma baktığımızda acı çeken kişi ilgiye layık olsa da ya da suçlamadığımız bir kişi de olsa eğer bireye yardım edecek imkan, zaman veya kapasitemizin olmadığını anladığımız vakit şefkat sona ermektedir. Örneğin; bireyin, yoğun iş temposunun getirdiği sorumluklarının var olması ya da kendine ait acılarının veya sorunlarının olmasından dolayı mağdura yardım edemeyeceğini düşünmesi şefkatin önünü kapatır.

Değerlendirme süreci bazen karmaşık olabilse de acı çeken bireye baskı yapmadan basit aynı zamanda anlamlı sorular sorarak bireyi anlamaya çalışmak sürece destek sağlayabilir. Yine bu süreçte bireye karşı sabırlı olmak, zaman tanımak ve sakin bir yaklaşım sergilemek önem arz etmektedir.

1.5.3. Hissetme

Bireyle empati hissedilen, sıkıntısıyla bağ kurulan ve acı çeken bireyin penceresinden bakılan bir süreçtir. Bireyin endişesini, sıkıntısını ve acısını hissedebilmek için mağdurun acısını onun perspektifinden bakarak anlamamız gerekmektedir (Kanov vd., 2004: 813).

Ayrıca şefkatli hissetmek her zaman şefkat gösterileceği anlamına da gelmez. Bunun sebebi bazı durumların harekete geçilmesine izin vermemesidir. Çünkü anlamlandırma aşamasında bahsedildiği üzere birey için endişe duygularının yanında birtakım olumsuz duygular da açığa çıkmaktadır. Bu duygular şefkate engel olabilir (Atkins ve Parker, 2012: 525-526).

Worline ve Dutton (2017: 62-66), çalışmalarında hissetme sürecinde empatinin öneminden bahsederken empatik ilgiyi destekleyen ve geliştirmemize yardımcı olabilecek becerileri vurgulamıştır. Becerilere göz attığımızda ilk olarak algısal etkileşim karşımıza çıkmaktadır. Algısal etkileşim, kendimizi yerine koyduğumuz bireyin perspektifinden bakmayı sağlarken birey adına kaygılanmamıza yol açar (Worline ve Dutton, 2017: 63). Uyumlama ise bedenimizden gelen duyularımıza dikkatimizi yönlendirirken eş zamanlı olarak karşımızdaki bireyin farkında olmamızı ve aramızdaki ilişkiyi anlamamızı sağlar (Worline ve Dutton, 2017: 64). Diğer bir becerimiz olan empatik dinleme, bireyin bize durumunu aktarması sırasında söylediklerinin özüne inmememizi ve düşünmemezi sağlar (Worline ve Dutton, 2017: 66). Ayrıca bazı durumlarda bireyin acısını hafifletmek amacıyla fiili bir hareket gerçekleştiremesek bile empatik dinleme bu konuda anlamlı bir eylem olabilir. Son olarak bilinçli farkındalık ve dikkat hali içinde bulunduğumuzun anda gerçekleşen olaylara farkında ve dikkatli olmaktır (Brown ve Ryan, 2003: 822). Öte yandan bilinçli farkındalık ve dikkat, şefkat sürecinin ilk basamağı olan fark etme aşamasında da odak aktör için fayda sağlayabilir.

Karaca ve arkadaşlarının (2013: 118) çalışmasında empatik eğilim ve becerinin eğitim ile geliştirilip geliştirilemeyeceğine dair üniversite öğrencileri üzerinde araştırma yapılmıştır. Hemşirelik öğrencilerine empatik beceri eğitim programı verilmiştir. Öğrencilere verilen eğitim sonucunda empatik becerilerinin anlamlı bir şekilde arttığı bulgulanmıştır. Ayrıca empati becerilerinde dikkate değer bir artış olurken empatik eğilimlerde öncesi ve sonrasında bir fark olmadığı saptanmıştır.

Paakkanen ve arkadaşları (2021) beş farklı kuruluştan yöneticilerle yaptıkları çalışmada duygusal becerileri iyileştirerek ve geliştirerek şefkatin artırılmasının mümkün olup olmadığını irdelemiştir. Araştırmanın en önemli çıktılarından birisi olarak duygusal becerilerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi sonucunda şefkatin artırılabileceği ortaya konulmuştur.

Tüm bu becerilere göz attığımızda da empatinin çocukluk döneminde öğrenilmesinin önemi vurgulanırken geliştirebileceğimiz bir nitelik olduğu da belirtilmektedir (Ünal Karagüven, 2015: 191).

1.5.4. Harekete Geçme

Şefkat sürecinde eyleme geçmek, bireyin yanında olmak veya dinlemek gibi daha yalın ve temel hareketler olabileceği gibi kapsamlı, farklı nitelikteki çeşitli eylemlerden de oluşabilmektedir (Dutton vd., 2014: 283). Bireyin acısını dinlemek, sarılmak, zaman ayırmak, hastalık veya yas döneminde olan birine duygusal destek sağlamak gibi duruma göre değişebilecek birçok yardım adımı bulunmaktadır. Acı çeken kişiye, kendimiz destek ve imkan sağlayamasak da bu konuda yardımcı olabilecek birisine yönlendirmekte şefkatli davranmayı içermektedir (Miller, 2007: 234). Bu aşamada bazen bireyin acısını hafifletmekteki eylemlerimiz kısıtlı olabilirken bazen de yeterli düzeyde etkili olabilir (Miller, 2007: 227). Yapılan bütün eylemler bireyin acıya tahammül etmesine destek sağlayacak davranışlardır. Göz ardı edilmemesi gereken bir nokta ise acıyla başa çıkmak için yapılan eylemler (psikolojik destek, maddi yardım, dinlemek vb.) sadece şefkat duygularıyla beraber oluştuğunda şefkatli davranışlardır (Kanov vd., 2004: 814). Çünkü tam tersi durumlar da söz konusu olabilmektedir. Birey acı çeken kişiye karşı şefkat duyguları barındırsa dahi harekete geçemediği durumlar da yaşanmaktadır (Nussbaum, 2001; akt. Kanov vd., 2004: 814).

Bazı durumlarda odak aktör, şefkatle hareket etmeyi arzulasa da bireye yaklaşımı konusunda yeterliliği olmadığını düşünebilmekte ve kaçınabilmektedir (Paakkanen vd., 2021: 1097). Bireyin karakteri, tavrı ve yaklaşımı, odak aktörün adım atmasını engelleyebilir. Bundan ötürü de kendini geri çekebilir. Bu hususta acı çeken kişinin de şefkate açık olması gereklidir. Şefkatin bütün alt süreçlerinde iletişim bir hayli önemlidir. Bu yüzden mağdura yardım etmek adına harekete geçerken ne söylendiğinden daha çok nasıl söylendiğine dikkat etmek gerekir. Bireyin acısına kulak verirken, sözsüz iletişimin gücü de yadsınamaz. Göz temasımız, ses tonumuz ve yüz ifadelerimizle samimi bir yaklaşım sergilemek değerlidir.

Şefkat güçlü bir duygudur. Önem arz edilmeyeceği düşünülen bir davranış bireyin hayatını etkileyebilir. Dolayısıyla şefkat sürecinde acı çeken kişinin acısını hafifletmeye yarar sağlayan her davranış biçimi ister büyük ister küçük olsun önem taşımaktadır. Çünkü şefkat sürecinde küçük eylemler büyük sonuçlara yol açabilir.

Son olarak bireyler arası şefkat sürecine bakılan bu bölümde dikkat edilmesi gereken bir nokta daha vardır. Her ne kadar şefkatin alt süreçlerini fark etmeyle başlayarak sıralı bir biçimde aktarsak da, alt süreçlerin birlikte ilerlediği ve dinamik bir süreç olduğu belirtilmektedir (Atkins ve Parker, 2012: 528).

1.6. ŞEFKATİN BİREYSEL ETKİLERİ

Şefkatin bireylere olan etkileri, aşağıda üç başlık altında incelenmektedir.

1.6.1. Şefkatin Acı Çeken Bireye Etkileri

Literatüre bakıldığında yapılan araştırmalarda şefkatin olumlu etkileri olduğu kadar (Cosley vd., 2010; Kalwani, 2021; Kirby vd., 2017; Zhang vd., 2018) olumsuz etkileri olduğu da (Hablemitoğlu ve Özmete, 2012) belirtilmektedir. Şefkat, insanı hem fiziksel hem de ruhsal açıdan etkileyebilmektedir. Üstelik acı çeken bireyin yanında odak aktör üzerinde de birtakım sonuçlar doğurabilmektedir.

Kalwani' nin (2021: 403) Hindistan'da pandemi döneminde gerçekleştirdiği çalışmasında ruh sağlığı, korona anksiyetesi, sosyal destek ve covid yorgunluğu arasındaki ilişkide şefkatin aracı rolünü 307 beyaz yakalı personel ile test etmiştir. Çalışma sonucuna göre bağımlı değişkenler arasındaki bir birimlik değişimin ruh sağlığı üstünde %9.7'lik bir etkisi varken buna ek olarak bir birim şefkat etkinin %3.7 düşmesine sebep olmaktadır. Sonuç olarak şefkatin ruh sağlığına olumlu anlamda dikkate değer bir etkisi olduğu saptanmştır (Kalwani, 2021: 414).

Zhang ve arkadaşlarının (2018: 1) Çin'de 1024 hemşire üzerinde gerçekleştirdiği nicel araştırmada iş yeri şiddeti ve şefkatli tepkiler arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmaya katılan hemşirelerin yarısından fazlası psikolojik şiddet ya da fiziksel şiddet ve benzeri şiddet olaylarıyla karşı karşıya kaldıklarını belirtmişlerdir. Ek olarak analiz sonucundaki bilgilere göre şiddetle karşılaşan hemşirelerin çoğu başta iş arkadaşlarından olmak üzere şefkatli tepkiler aldıklarını dile getirmiştir. Hemşirelerin yaşadığı olaylar karşısında öznel sağlık durumları, stres ve uyku kaliteleri de incelemeye tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgulara göre iş yeri şiddetiyle karşı karşıya kalmaları hemşirelerin sağlık durumlarını olumsuz yönde etkilerken

aksine şefkatli tepkiler ile karşılaşmaları hem öznel sağlık durumunu hem de uyku kalitelerini daha iyi bir hale getirmede etkili olmuştur (Zhang vd., 2018: 7).

Cosley ve arkadaşları (2010) 59 kadın katılımcının yer aldığı iki adımdan oluşan bir çalışma tasarlamıştır. İlk olarak katılımcılar çevrimiçi anketi bitirip sonlandırdıktan 1 hafta sonra laboratuvarda deney için bir araya gelmiştir. Çalışmanın temel amacı başkasına duyduğumuz şefkatin stresi azaltmaya fayda sağlayıp sağlamadığını belirlemektir. Sosyal desteğin de etkisiyle bu değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlara göre, stres esnasında sosyal desteğin sağlanması ile şefkat artarken stres belirtileri (düşük kan basıncı ve kortizol) azalmaktadır (Cosley vd., 2010: 821).

Kaplan Serin, Özdemir ve Işık'ın (2021) araştırmasında çoğunluğunu kadınların oluşturduğu 177 katılımcı üzerinde şefkatin tükenmişlik üzerindeki gücü ve etkisi ele alınmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre tükenmişlik ve şefkat negatif ilişkilidir.

1.6.2. Şefkatin Odak Aktöre Etkileri

Şefkatin genel olarak olumlu etkileri daha belirgin olsa da bazı durumlarda odak aktör gösterdiği şefkat yoğunluğundan ötürü olumsuz etkilere de maruz kalabilir. Bu durum odak aktör için zorlayıcı olabilmektedir. Odak aktör, bireyin acısını içselleştirmesinden dolayı fiziksel hastalığa veya tükenmişliğe maruz kalabilir (Frost, 2003: 98).

Nicel bir araştırma yürüten Hablemitoğlu ve Özmete (2012), araştırmalarında sosyal hizmet uzmanlarının iş yaşamı kalitesini stres, şefkat yorgunluğu, tükenmişlik, kariyer olanakları ve iş tatmini yönünden irdelemiştir. 213 sosyal çalışmacının katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada katılımcıların işlerinde stres ve duygusal tükenmişlikten dolayı yorgun hissettikleri ve şefkat yorgunluğundan dolayı kızgınlık ve hayal kırıklığına uğradıkları bulgulanmıştır.

Kirby, Tellegen ve Steindl (2017) çalışmayı yürüttükleri döneme kadar şefkat temelli müdahaleye ilişkin verilerin bütünleştirilip incelenmediğini dile getirmiştir. Bu anlamda ilk meta-analiz incelemesini gerçekleştirmişlerdir. Gerekli nitelikleri sağlamayan makaleler çıkartıldıktan sonra 21 makale analize dahil edilip

incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre müdahalelerin bireyin yaşadığı endişe verici duyguları azaltmasına aynı zamanda kendimize ve başkasına şefkat göstermenin gelişmesine destek olabileceği saptanmıştır.

1.6.3. Şefkatin Gözlemleyen Bireye Etkileri

Şefkat, acı çeken kişiye ve şefkati sağlayan odak aktöre olumlu ve olumsuz bazı etkiler yaratırken şefkat sürecini gözlemleyen bireyi de etkilemektedir. Bireylerin parçası olduğu kurumda şefkat sürecine şahit olmaları ve durumu gözlemlemeleri; çalışanlara önem verildiğini düşünmelerine ve hissetmelerine sebep olmaktadır. Şefkat sürecine şahit olmanın bireylerde algılanan örgütsel destek düzeyini yükseltebileceği ifade edilmektedir (Taylor, 2015: 36). Frost (1999: 128) ise çalışmasında şefkate tanık olmanın duygusal etki oluşturduğunu dile getirmiştir. Ayrıca bireyin erdemli davranışlara şahitlik etmesi ahlaki yücelmeyi de harekete geçirmektedir (Fagan vd., 2023: 1).

Bu bölümde bireyler arasındaki şefkate dair bilgiler, araştırmalar ve bulgular sunulurken ikinci bölümde çalışma yaşamında şefkatin ne ifade ettiği ve örgüte katkılarının neler olduğuna değinilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM
İŞ YERİNDE ŞEFKAT

Tez çalışmasının bu bölümünde şefkat kavramı örgütsel düzeyde ele alınmaktadır. İş yerinde şefkatin tanımı ve önemi, kolektif şefkatin alt süreçleri, şefkatin önündeki engeller ve örgütlerde şefkatin geliştirilmesi incelenmektedir. Son olarak şefkatin iş yerindeki etkilerine ve şefkat ölçeklerine değinilmektedir.

2.1. İŞ YERİNDE ŞEFKATİN ÖNEMİ

İş yaşamında şefkat, bireyin acı verici durumdan ötürü yaşadığı olumsuz çıktıları dönüştürebilme potansiyeline sahiptir. Alanda yapılan araştırmalar sonucunda organizasyon bünyesinde şefkatin varlığı ya da tecrübe edilmesi iş performansında iyileşme, (Chu, 2016: 65) özgeciliğe yönelik iklim ve firma performansında gelişme, (Barghouti vd., 2023: 1) örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal örgütsel bağlılıkta artış, işten ayrılma niyetinde düşüş, (Moon vd., 2016: 91) öğrenme becerisi ve kurumsal performansta artış ve rekabet avantajı (Guinot vd., 2020: 728) gibi sonuçlara sebep olmaktadır. Son olarak şefkat, sıkıntılı ve gergin iş sektörlerinde mücadele etmek için önemli bir araç olarak görülmektedir (Eldor, 2018: 86).

Dutton ve Workman (2011: 402) şefkatin, "üretken bir güç" olduğunu dile getirmiştir. Üretken bir güç olan şefkat, iş yaşamında bireye ya da bireylere anlayış kazandırırken aynı zamanda kaynakları zenginleştirmektedir (Carlsen ve Dutton, 2011; akt. Dutton ve Workman, 2011: 402). Çalışma yaşamında şefkatin varlığı, acı çeken bireyi anlamamıza fırsat tanırken şefkati sağlayan ve gözlemleyen bireylerin daha önce karşılaşmadığı bir acıyla tanışmış olması farklı bir bakış açısı edinmesi için de yararlı olabilir.

Çalışma yaşamında şefkatin önemini daha iyi anlamak için şefkatin var olmadığı ve eksikliğinin hissedildiği olayları göz önüne almakta yarar vardır. Şefkate ihtiyaç duyulan zamanlarda şefkatin yokluğu bireylerde sarsıcı olabilirken aidiyet duygusuna da zarar verebilir. Dolayısıyla çalışanlar şefkat eksikliğinden ötürü işe karşı olan bağlılıklarını da değerlendirebilirler (Lilius vd., 2008: 209-210).

Bu bağlamda şefkatin varlığı kurumun avantaj sağlayabileceği pozitif çıktılar elde etmesine olanak sağlarken stratejik açıdan da önem taşıyabilir. Bu noktada şefkatin olumlu etkilerinin yanı sıra eksikliğinde de hem çalışanlar hem de kurumun genel işleyişi üzerinde birtakım olumsuz etkilerinin olduğunu bilmek yöneticiler açısından faydalı olabilir. Sonuç olarak alanda yapılan çalışmalardan da görüleceği gibi örgütte şefkate gereksinim duyulmaktadır.

2.2. İŞ YERİNDE ŞEFKAT

İnsanın varoluşundan beri acı her zaman ve mekanda kendine yer bulmuştur. Yaşadığımız bu dönemde bireyin vaktinin büyük bir kısmını işinde geçirdiğini göz önüne alırsak her ne sebepten olursa olsun acıyla karşılaşması muhtemel olacaktır. Fakat acının varlığı şefkati de beraberinde getirebilir.

Kanov ve arkadaşları (2004: 816) örgütsel şefkatin çalışanlar arasındaki şefkatli davranışların birleşimi olmadığını ve örgütlerin tıpkı insanlar gibi şefkatin alt süreçlerini deneyimlemediğini dile getirmiştir. Örgütsel şefkat, yöneticilerin, liderlerin ve çalışanların mevcut olan acıyı hep birlikte fark ettikleri, empati kurup bireyin acısını hissettikleri ve tepki verdikleri üç alt süreçten oluşur (Kanov vd., 2004: 821).

Simpson ve Farr-Wharton (2017: 4) örgütsel şefkati ifade ederken diğer tanımdan ayrı olarak daha sonradan eklenen değerlendirme sürecinden de bahsetmiştir. Buna göre örgütsel şefkat; çalışma arkadaşının acısının varlığını fark etmek, acıyı değerlendirmek, kendini bireyin yerine koyup acıyı hissetmek ve harekete geçmek olarak ifade edilmiştir.

Şefkatin alt süreçleri, örgütte bulunan çalışanlar ve yöneticiler arasında dağıldığında kolektif hale gelebilmektedir. Acıya karşılık vermenin örgütteki bireyler arasında kolektif hale gelebilmesi için de üyeler arasında eşgüdümlenmesi gereklidir (Kanov vd., 2004: 810). Kuruluşlarda şefkati harekete geçirmek için örgütün kültürüne ve rutinlerine entegre edilmesi gerekmektedir (McAllum vd., 2023: 4).

Sonuç olarak iş dünyasında şefkat ilişkileri değiştirip dönüştürme potansiyeline sahiptir. Güçlü bir kaynak olabilecek şefkat stratejik açıdan da örgütler için önem arz etmektedir. Bu bağlamda örgüt için birçok fayda sağlayabilecek olan şefkati

yöneticiler ve liderler gündemlerinde tutmalı ve örgüt bünyesinde yer almasını sağlamalıdır.

2.3. KOLEKTİF ŞEFKATİN ALT SÜREÇLERİ

Literatürde kolektif şefkate dair üç alt süreçten bahsedilmektedir. Alt süreçler aşağıda kolektif fark etme, kolektif hissetme ve kolektif harekete geçme başlıkları altında detaylı olarak incelenecektir.

2.3.1. Kolektif Fark Etme

Kolektif fark etme, kuruluş bünyesindeki üyelerin birbirinden ayrı ayrı mağdurun yaşadığı acıyı fark etmesi değil; acının kolektif olarak tanınması ve örgütte ki üyelerin acının var olduğuna dair genel bir yargıya varmasıdır (Kanov vd., 2004: 816). Acının kaynakları geniştir bundan dolayı örgütte bulunan bireylerin farklılıklara sahip olması acının fark edilmesi için önemlidir. Örgütü oluşturan üyeler arasında bilişsel çeşitliliğin yoğun olması toplu olarak acının tanınma ihtimalini yükseltebilirken bilişsel çeşitlilik ne kadar artarsa şefkat adına örgütlenme ihtimali de o kadar fazla olacaktır (Madden vd., 2012: 696). Yine örgütler, bireyleri aralarında etkileşim kurmaya özendirdiğinde, şefkat gösteren kişilerin normal koşullarda ulaşım sağlayamayacağı bilgiler elde edebilir bu da acının toplu olarak fark edilmesine fırsat sağlar (Madden vd., 2012: 698).

Bireyin çalışma yaşamındaki arkadaşlık ilişkileri de şefkati etkileme potansiyeline sahiptir. Ali ve Kashif (2020: 799) Pakistan'daki sağlık kuruluşunda 442 personel ile yürüttükleri araştırmalarında iş yeri arkadaşlığı, yankılanan (rezonans) liderlik, hizmet kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş yerinde şefkatin aracılık rolünü test etmiştir. Araştırma sonucunda iş yerinde şefkat ve iş yeri arkadaşlığının pozitif olarak ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İş yerinde daha samimi ve yakın olunan kişilerle yapılan aktiviteler bireyler arasında bilgilerin kolayca paylaşılmasına olanak tanırken sıkıntıların dile getirilmesini, kişilerin birbirlerine empati ve sempati beslenmelerini sağlar bu da iş yerinde daha kolay şefkate dönüşebilir (Ali ve Kashif, 2020: 809).

Acının özellikle iş yaşamında paylaşılması kolay olmayabilir. Acının fark edilmesin önüne bazı engeller de geçebilir. Odak aktörün üzerinde iş yükünün fazla olması, stresli olması, işleri yetiştirmek adına zaman baskısının olması, bireyi acıyı fark etmekten alıkoyabilir. Bununla birlikte örgütün sistemleri ve kültürü; mağdurun yaşadığı acıların öğrenilmesine imkan tanımak yerine engelleyebilir (Worline ve Dutton, 2017: 41).

2.3.2. Kolektif Hissetme

Kuruluş içinde üyeler toplu olarak hissettiklerinde, hislerini kendi aralarında daha fazla yayarlar. Üyelerin anlattığı hikayeler ile mağdurun yaşadığı endişe verici duruma dair kolektif bir anlayış oluşturabilirler (Kanov vd., 2004: 817). Örgütteki çalışanların kendi hissettiklerini özgürce dile getirebildiği, paylaşabildiği organizasyonlarda görülmesi ise daha olasıdır (Kanov vd., 2004: 818).

Empati kurmak özellikle iş yerleri gibi birçok odak dağıtıcı unsurun bulunduğu bir ortamda her zaman kolay olmamaktadır. İş dünyasının getirdiği stres ve baskılar bu durumu daha zor bir hale getirebilmektedir. Bazı durumlarda mağdurun yanında fiziken var olsak bile ruhen olmayışımızı hem vücut hem de jest ve mimiklerimiz ile açık ederiz. Bu belirtiler empati hissetmemizin önüne set koymaktadır (Worline ve Dutton, 2017: 73). Bu durumların önüne geçilebilmesi için kurumların empatinin oluşturulmasına zemin hazırlayacak ortamlar oluşturmaları gereklidir.

Özdeşleşmenin, şefkat sürecinde yer alması önemlidir. Çünkü odak aktörün bireyle empati kurup mağdurla bütünleşmesi, bireyi anlaması ve empati kurabilmesi açısından önem arz eder. Bu sebeple mağdur ile özdeşleştiğinde daha güçlü bir empati ve sempati hissederken acısını ortadan kaldırmak için de motive olur. Çalışma ortamında acıyı hissetmekten alıkoyan faktörleri engellediğimizde mağdurla özdeşleşme yetimiz güçlenir (Worline ve Dutton, 2017: 73). Çalışma yaşamında mağdurla özdeleşmek, şefkat ve empatiyi desteklemek için erişebilir olmak gereklidir (Worline ve Dutton, 2017: 71). Örgütte ulaşılabilir olmanın yollarını aramakta da fayda vardır. Çalışanlarla birlikte düzenli aralıklarla sosyal etkinlikler düzenlemek (yemek, piknik, kutlamalar vb.), bireylerin yöneticilerle etkileşim halinde olabilmesi ve erişilebilmesi için belirli gün ve tarihlerde toplantılar ayarlamak, açık bir çalışma

ortamının oluşturulması, her ay sonunda bireylerin sorunlarını ve acılarını anlamak amacıyla anketler yapılması, mentorluk ve koçluk gibi uygulamalar bireylerin birbiri ile etkileşimini artırırken acıyı saptamak ve empatiye yer açmak için değerlidir.

2.3.3. Kolektif Harekete Geçme

Örgütsel şefkat sürecinin son aşaması kolektif olarak harekete geçmektir. Acı çeken kişinin acısını hafifletmek veya tamamen ortadan kaldırmak için bireylerin eşgüdümlü olarak davranışa geçmelerini içerir (Kanov vd., 2004: 819).

Worline ve Dutton (2017: 76-80) araştırmaları sonucunda bireyin acısını azaltırken çalışmasını sürdürmesine destek olan ortak şefkat hareketleri belirlemiştir. İşyerinde acıyı hafifletmek amacıyla örneklerini sundukları ortak şefkat hareketleri; acıyla başa çıkmak için esnek zaman, görev esnekliği ve ara belleğe alma, izleme ve dinleme, güvence ve güvenlik, ritüeller, anma törenleri ve hatıralardan oluşmaktadır.

Özellikle sağlık sorunu veya vefat gibi söz konusu durumlarda acı çeken birey zamana ihtiyaç duymaktadır. Bu gibi durumlarda bireylerin acıyı yaşama şekilleri de birbirinden farklılık göstermektedir. Bazı bireyler sevdikleriyle olmayı seçerken, bazıları çalışmayı bir kısmı ise kısmen işte kalmayı seçebilir. Esnek zaman bireyin tercihi hangi yöndeyse ona uyum gösterir ve kıymetli bir şefkat hareketidir (Worline ve Dutton, 2017: 77). Diğer bir şefkat hareketi olan görev esnekliği, mağdurun sorumluluklarıyla ilişkili farklı seçenekler sunulmasını sağlar. Bireyin zorlanmasını engellemek amacıyla sorulacak sorular bir kişi vasıtasıyla da paylaşılabilir (Worline ve Dutton, 2017: 78). Görev esnekliği, bireyin muhtemel olan odaklanamama problemini bir miktar olsa bile minimize etmek adına yararlı bir adım olabilir. Çünkü acı çeken kişi bir süre yaşadığı durumdan ötürü (kayıp, sağlık sorunu, romantik bir ilişkinin sona ermesi vb.) depresyon, odaklanamama, stres gibi sorunlar yaşayabilir. Bu durumda işine devam etmesi güçleşmektedir. Bu süreçte bireyin işinin güvencede olduğunu hissetmesi de omzundaki yükleri azaltır (Worline ve Dutton, 2017: 79). Şefkat sürecinden bahsederken en küçük hareketin bile şefkate dahil olduğu belirtilmişti. Bu şefkat hareketi mağduru izlemeyi ve belli aralıklarla dinlemeyi içermektedir. Acı çeken kişiyi kontrol etmek, kişi sorumluluklarında bağımsız olsa dahi yalnız olmadığını anlamasına destek olur (Worline ve Dutton, 2017: 79). İzlemek

ve dinlemek bireyin dikkate alındığını ve önemsendiğini hissettirir. Acı çeken kişi önemsendiğini hissettiği takdirde odak aktörün şefkat hareketlerini de kabul edecektir. Son olarak bireyin acısını paylaşmak, desteklemek amacıyla anma törenleri, hatıralar ve ritüellerde buluşmayı içerir (Worline ve Dutton, 2017: 80).

Manns ve Little (2011) 14 kişi ile görüşme tekniği kullanarak yaptıkları çalışmada romantik bir birlikteliğin bitmesinin sonucunda bireyin yas sürecindeyken iş yerinin nasıl tepki gösterdiği irdelenmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların on biri çalıştıkları kurum tarafından yaşadıkları kaybın kabul edilmesini istemiştir. Söz konusu durumdan ötürü mağdurların iş yerlerinde yas haklarından yoksun kalırken yaşadıkları acıların önemsenmediği bulgulanmıştır (Manns ve Little, 2011: 10). Bazı kuruluşlarda birey bir kayıp yaşamış olsa dahi yas haklarından yoksun kalabilmektedir. Birey, yasını yaşasa da kabul görmez (Doka, 2002: 5). Bu yüzden hem kuruluşlar hem de yöneticiler bireyin yas döneminde önemli bir role sahiptir. Yas sürecince, yas danışmanlığı ve esnek izin uygulamaları gibi hizmetlerin sunulması şefkatli kurumların oluşturulmasına olanak sağlar (Hazen, 2008: 85).

Şefkatli hareket edebilmek cesaret ister. Acı çeken kişiye empati, sempati ve nezaketle yaklaşarak örgütlerin koyduğu kuralların sınırlarını aşmak ve mevcut yöntemlerin ilerisine geçmeyi gerektirir (Frost, 1999: 129).

2.4. ŞEFKATİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Şefkatin anlaşılması ve iyileştirilmesi için önündeki engellerin neler olduğuna dair bilgi sahibi olunması önemlidir. Şefkatin önündeki engellere baktığımızda birçok bariyerle karşılaşmaktayız. Odak aktör ve acı çeken birey, şefkat gösterme veya şefkat alma karşısında direnç gösterebilmektedir. Odak aktörün acı karşısında yeterli psikolojik sağlamlığının olmaması, acı çeken bireyin odak aktörü yeterince tanımaması veya güvenmemesi sebebiyle gösterilen şefkati almaması, bireyler açısından şefkatin zayıflık olarak görülmesi, odak aktörün gösterdiği şefkatli davranışların reddedileceğini düşünmesi ve bundan kaçınması gibi birçok faktör şefkatin önüne geçebilmektedir. Bazı bireyler şefkat göstermesi durumunda birtakım psikolojik sağlık sorunlarıyla da karşı karşıya kalabilmektedir. Literatürde de şefkat

korkusu olarak ifade edilen bu kavram sıkıntı çeken bireye veya kendimize karşı şefkat hissetmemize direnç gösterip endişe duymamıza neden olur (Uysal, 2023: 6-7).

Literatürde şefkatin önündeki engelleri tespit edebilmek amacıyla çalışmalar yapılmıştır. Henshall, Alexander, Molyneux, Gardiner ve McLellan (2017) İngilteredeki Ulusal Sağlık Hizmetinin üzerindeki baskıların şefkat ve bakım kalitesine hasar verip vermeyeceğine dair nicel bir araştırma yürütmüştür. 276 katılımcının yer aldığı çalışmada başkalarına karşı şefkat ile kurumsal tehdit düzeyi arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Henshall vd., 2017: 7).

Papadopoulos ve arkadaşları (2020: 454) 1217 katılımcıdan topladıkları veriler ile ebelik ve hemşirelik alanındaki yöneticilerin şefkatli davranmalarının önündeki güçlükleri saptamaya çalışmışlardır. Farklı kültürlerden 17 ülkenin yer aldığı çalışmada engelleri üç farklı konu başlığı altında birleştirmişlerdir. Örgüt bünyesindeki engeller çalışanlardan, örgütü oluşturan sistemden ve son olarak yöneticilerin bireysel nitelikleri ve tecrübelerinden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler şefkatli davranılması durumunda profesyonelliklerini zedeleyeceğini ve zayıf görünebileceklerini düşünmektedir. Çalışanlar ile ilgili engeller ise genel olarak taraflar arasında güven ve saygının bulunmadığı çalışma ortamlarında gözlemlenmiştir (Papadopoulos vd., 2020: 462).

Fernando ve Consedine (2014: 388) hekimlerin birbirlerine şefkatli davranmalarının önündeki bariyerlerin tespit edilmesini amaçlamıştır. İş yerlerinde hekimlerin iş yükünün çok fazla olmasının getirdiği tükenmişlik, dış etkenlerden kaynaklanan odak dağıtıcı faktörler, ailelerin ve hastaların sıkıntılı olması, komplike hastane ortamı olmak üzere şefkatin önünü kesen dört engelin olduğu ifade edilmiştir (Fernando ve Consedine, 2014: 392).

Lown, Shin ve Jones (2019: 407) yaptıkları nicel çalışmada katılımcıların duyarsızlık, şefkatli yaklaşım ve tükenmişlik ile algıladıkları örgütsel destek eksikliği arasında negatif bir ilişki saptamışlardır.

Yapılan araştırmalara bakıldığında engellerin bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir. Bireysel engeller olarak profesyonellik algısı, kişinin zayıf/güçsüz algılanmak istenmemesi, şefkat taraflarının birbiri arasında saygı ve güvenin bulunmaması (Papadopoulos vd., 2020: 462) yer alırken örgütsel engeller azımsanmayacak kadar çoktur: Kurumsal tehdit (Henshall vd., 2017: 7), örgütsel

destek eksikliği (Lown vd., 2019: 407), iş yükünün fazla olması ve bunun beraberinde tükenmişlik hissi, dış etkenlerin bireyin acıya odaklanmasından alıkoyması, çalışma ortamanın komplike olması (Fernando ve Consedine, 2014: 392) örgüt tarafından bireyin acıyı fark etmesine, hissetmesine ve tepki vermesine fırsat tanımaz. Özellikle örgütsel bazlı engellerde yönetici ve liderlerin bu engelleri analiz etmesi ve önleyici önlemler alması önemlidir.

2.5. ÖRGÜTLERDE ŞEFKATİN GELİŞTİRİLMESİ

Şefkatin oluşmasını engelleyen faktörleri inceledikten sonra şefkatin oluşmasını besleyen unsurları görmekte de yarar vardır. Yapılan araştırmalar örgütlerde şefkati kolaylaştırmanın iki yolundan bahsetmiştir: Şefkatin spontane olarak ortaya çıkmasının daha fazla mümkün olabileceği durumları desteklemek veya şefkatin alt süreçlerini kurumsallaştırarak örgütte yer almasını sağlamak (Lilius vd., 2011: 279).

Şefkatin alt süreçlerinin kurumun altı niteliğiyle ilişkili olduğu belirtilmektedir. Örgütteki ortak değer ve inançlar, kurallar, uygulamalar, kurumdaki kişilerin arasındaki ilişki yapısı ve kalitesi, liderlerin tutum ve tavırları kurumda şefkatin tutunabilmesini etkileyen faktörlerdir (Dutton vd., 2014: 289).

İlk faktör olan paylaşılan değerler, bütün üyelerin önemli kabul ettikleri hususlarla ilgiliyken, paylaşılan inançlar doğru düşündükleri konularla bağlantılıdır (Trice ve Beyer, 1993; akt. Dutton vd., 2014: 290). Üyeler tarafından acının paylaşılması, konuşulması ya da ihtiyacı olan kişiye destek sağlanılması ortak değer ve inançlarda yer alıyorsa kimse bir çekince taşımadan acı çeken kişiye yardım edecektir.

Normlar ise örgütteki üyelerin birbirleriyle olan ilişkilerini organize ederken, kişilerin nasıl davranması gerektiğini belirler (Güçlü, 2003: 151). Örneğin; işe yeni adım atan birisi, çalışma arkadaşlarından birisinin kansere yakalandığını öğrenir fakat hem yeni tanıştığı arkadaşını ve örgüt normlarını tanımadığı için yardım etmek istesemesine rağmen harekete geçemeyebilir (Kanov vd., 2004: 814). Bireyler, kuruluşta paylaşılan değerler, inançlar ve normlar sayesinde acı karşısında nasıl davranmaları gerektiğine, bunun uygun olup olmadığına, kuruluşun söz konusu

davranışları destekleyip desteklemeyeceğine dair ipuçları yakalamaya çalışır. Bireyler bu ipuçları ile hislerini ve davranışlarını açığa çıkartırlar. Üyeler, şefkat için paylaşılan değerlerden ve inançlardan güç alır. Şefkate dair hikayeler üyeler tarafından dilden dile aktarılırken çalışma ortamındaki tecrübelerin yorumlanmasına olanak sağlar ve paylaşılan değer ve inançları da gözler önüne serer (Frost vd., 2006: 847).

Etkin olan unsurlardan bir diğeri olan uygulamalar, tarafların hislerine ve düşüncelerine ulaşımı teşvik ederken şefkatin alt süreçlerinin şekillenmesini de etkiler (Frost vd., 2006: 857). Uygulamalar; iletişim ve kaynakların kullanılmasına imkan tanırken şefkati örgüte yayar (Hamza, 2021: 29). Bünyesinde şefkat ile ilintili uygulamaları barındıran bir kurumda araştırma yapan McClelland ve Vogus (2021: 1) çalışmalarında şefkat uygulamalarının şefkati nasıl meydana getirdiğini ve devam ettirdiğini ele almıştır. Uygulamalar şefkati aşılamak, devamlılığını sağlamak ve yenilemek amacıyla bu üç fonksiyondan birini üstlenmektedir (McClelland ve Vogus, 2021: 5). Elde edilen bulgular sonucunda iki sağlık kuruluşunda davranışsal mülakat ve kurumsal uyum taraması olmak üzere işe alım uygulamalarına yer verildiği saptanmıştır. Uygulamalar ile daha işe başlamadan şefkatin önem ve değerinin belirtilmesi sağlanmıştır (McClelland ve Vogus, 2021: 5). İşe kabul alındıktan sonra ise verilen eğitimlerle aşılanan şefkatin önemini daha da güçlendirmek amacıyla takdir kartları ve şefkat ödülleri uygulamaları benimsenmiştir (McClelland ve Vogus, 2021: 5-6). Son olarak acının getirdiği birtakım sıkıntıları gidermek ve şefkati yenilemek için kişisel destek ve danışmanlık, destek forumları ve maddi sıkıntı çeken kişiler için kaynaklar oluşturulmuştur (McClelland ve Vogus, 2021: 7).

Diğer faktörler gibi şefkatin meydana gelmesinde üyelerin arasındaki ilişkilerin yapısı ve kalitesi süreci biçimlendirir (Dutton vd., 2014: 292). Özellikle bireyin acısını yeni fark ettiğimiz aşamada mağdurun odak aktörle arasındaki yakınlığı, ilişkilerinin dinamikleri ve kalitesi sürecin devamlılığı açısından önemli bir yer tutar. Son olarak liderlerin tutum ve tavırları karşımıza çıkmaktadır. Başkalarına değer veren, duyarlı kurumlar oluşturmak için şefkatli bir lider örgütün bel kemiği gibidir (Guinot vd., 2020: 729).

Dutton, Frost, Worline, Lilius ve Kanov (2002: 57-58) liderlik ile ilgili yaptıkları çalışmada; bir danışmanlık firması vakasını incelemişlerdir. Firma çalışanlarından birinin kızı evlerinden oldukça uzak mesafede bir kaza atlatmıştır.

Kurumun liderleri sağlık kuruluşuna yakın bir mesafede çalışanları için ev tutmuştur. Böylece hastaneye yakın bir yerde olmaları en azından endişelerinden birini azaltırken çalışanlarının kızlarıyla ilgilenmelerine de destek olmuştur. Bu örnekte görüldüğü üzere liderlerin şefkat sürecinde kritik bir rol aldığı açıktır. Liderin acı çeken bireyi fark etmesi, hissetmesi, acıyı hafifletmek adına yaptığı her davranış biçimi çalışanlara rol model olurken çalışanların örgütün kültürüne dair bilgiler edinmesine de olanak sağlar. Liderlerin bu travmatik anlarda (yas, kaza, hastalık vb.) gösterdikleri davranış biçimlerinin şefkat örgütlenmesine dönüşebilmesi de muhtemel olacaktır.

Dutton, Worline, Frost ve Lilius' un (2006) çalışmalarında şefkat örgütlenmesi detaylı olarak görülmektedir. BTUBS kampüsünün civarında öğrencilerin kaldığı evde yangın çıkmasıyla başlayan vakada bir öğretim üyesinin rastgele yangın yerinden geçmesi ve farklı birimlere bilgi vermesiyle devam eden süreçte dekanın kamuya açık bir salonda yaptığı konuşma yardım seferberliğine evrilmiştir. Dekan, paydaşlara yapması gereken konuşmasını yarıda bölmüş ve yangın hakkında bilgilendirme yapmıştır. Öğrenciler için bir çek yazarak sürece katkıda bulunmuştur (Dutton vd., 2006: 67). Vaka sonrasında görüşme yapılan tüm bireyler dekanın üniversitede yaptığı konuşmasının ve davranışın süreç için çok değerli olduğundan söz etmiştir (Dutton vd., 2006: 70). Kurum içinde yayılan hikayeler herkesin destek sağlamasıyla yardım seferberliğinden şefkat örgütlenmesine dönüşmüştür.

Maalesef her zaman kurum içinde şefkatli davranışlara rastlanılmamaktadır. Liderlerin tam tersi davranış sergilediği ve şefkatin oluşmadığı durumlar da mevcuttur. Dutton ve arkadaşlarının (2002: 60-61) çalışmalarındaki olay buna bir örnektir. Çalışanlardan biri uzun çabalar sonucunda hamile olduğunu öğrenmiş fakat bebeğini kaybetmiştir. Yönetici hastane odasına geldiğinde çalışan taziyelerini iletmek için geldiğini zannetse de yöneticisinin işe ne zaman başlayacağını sorması çalışanı hayal kırıklığına uğratmıştır. Bu davranış karşısında çalışan başka bir bölüme naklini istemiştir. Liderlerin sergiledikleri olumsuz davranışlar donanımlı ve tecrübeli çalışanlarını kaybetmesine de sebebiyet vermektedir.

Bu altı özellik örgüt kültürüne yön verirken şefkatin meydana gelmesine imkan sağlayabilir veya şefkati engelleyebilir. Şefkatli davranışların varlığı örgütü güçlendirirken acının yok sayıldığı, görmezden gelindiği durumlar ise hem bireye hem

de örgüte zarar vermektedir. Bu hususları göz önüne alarak liderler ve yöneticiler şefkatli bir ortamın sağlanmasına ön ayak olmalıdır.

2.6. ŞEFKATİN İŞ YERİNDEKİ ETKİLERİ

Şefkatin acı çeken bireye, odak aktöre, şefkati gözlemleyen bireye, liderlere ve örgüte birçok yönden etkisi bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar yöneticilerin ve liderlerin şefkate önem verdikleri takdirde ne gibi sonuçlara ulaşacağına dair somut örnekler sunmaktadır.

Chu (2016) Tayvan'daki bir hastanede gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı ile iş yerinde şefkatin deneyimlenmesi arasındaki ilişkide olumlu ruh hallerinin aracı rolünü değerlendirmiştir. İncelenen bulgulara göre sağlık kuruluşunda şefkati deneyimleyen hemşirelerin olumlu ruh hallerinin arttığı görülürken bu da iş performanslarını etkileyip artırmaktadır. Ek olarak şefkati deneyimleyen hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyinin daha fazla olduğu bulgulanmıştır (Chu, 2016: 65).

Eldor (2018: 86) kamu sektöründe 6 ay arayla iki defa tekrarladığı anket çalışmasında iş yerinde şefkatin nasıl bir etki yarattığını analiz etmiştir. Bulgular sonucunda iş yerinde yöneticilerden şefkat alınması işe bağlılıkla olumlu ilişkiliyken tam tersine tükenmişlikle olumsuz ilişkilidir. Bu çalışmada şefkatin kamu sektörü gibi gergin ve sıkıntılı iş alanlarında mücadele etmek için önemli bir araç olduğu da belirtilmiştir.

Moon, Hur, Ko, Kim ve Yoon (2016) Güney Kore'de farklı firmalarda yer alan 317 katılımcıdan elde ettikleri veriler ışığında bireyler tarafından deneyimlenen şefkat ile çalışan çıktıları arasındaki ilişkide işle ilgili pozitif kimliğin aracı rolünü test etmiştir. Analiz sonucunda iş yerinde şefkati deneyimleyen bireylerin olumlu bir kimlik oluşturduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin bağlılığı artırdığı ve işten ayrılma niyetini zayıflattığı bulgulanmıştır (Moon vd., 2016: 84).

Henshall ve arkadaşları (2017: 10) elde ettikleri bulgular sonucunda bireylerin algıladıkları örgütsel şefkat, başkalarına gösterdikleri şefkat ve kendilerine gösterdikleri şefkat arasında her ne kadar güçlü olmasa da olumlu bir ilişki olduğunu saptamıştır. Algılanan örgütsel şefkat, şefkat ve öz-şefkatin birbirlerini etkiledikleri

görülmektedir. Başka bir ifadeyle, bireyin öz-şefkati daha iyi olduğunda karşısındaki insanlara daha şefkatli davrandığı aynı zamanda bünyesinde yer aldığı örgütü ise daha şefkatli olarak yorumladığı anlamına gelmektedir.

Barghouti, Guinot ve Chiva (2023) İspanya'da farklı sektörlerdeki firmalarda yer alan 300 katılımcıdan elde ettikleri veriler ile özgecilik ve iş yerinde şefkatin, firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel dayanıklılığın aracı rolünü incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, iş yerinde şefkat özgecilik iklimine yol açarken örgütsel dayanıklılığın aracı rolüyle firma performansını yükseltmektedir (Barghouti vd., 2023: 11).

Guinot, Miralles, Rodríguez-Sánchez ve Chiva (2020) farklı sektörlerdeki iki farklı örneklemden aldıkları verilerle iş yerinde şefkatin firma performansı ve örgütsel öğrenme değişkenleri üzerine ne gibi etkiler yarattığını irdelemiştir. İncelenen veriler doğrultusunda iş yerinde şefkat; öğrenme kapasitesini ve bireylerin örgüt içindeki performansını artırmaktadır. Ek olarak kurum çalışanları arasında yaygınlaşan şefkat rekabet avantajı sağlamakta ve firma performansını iyileştirmektedir (Guinot vd., 2020: 728).

Son yıllarda öneminin anlaşılmasıyla birlikte iş yerinde şefkate dair çalışmaların sayısı giderek artmaktadır. Araştırma bulgularından da görüldüğü üzere, iş yerinde şefkatin olumlu sonuçları bulunmaktadır. Şefkat, kopyalanması güç olduğu için rekabet avantajı oluşturur (Guinot vd., 2020: 728) bu da kurumları diğerlerinden öne çıkarabilir. Şefkat, stratejik açıdan ele alındığında da özellikle lider ve yöneticilerin üstüne düşünmesi gereken bir konu haline gelmiştir.

Nitekim liderlerin kurumlarında şefkate yer vermesi ve çalışanlarından da bunu talep edebilmesi için kendilerinin de rol model olması beklenmektedir. Çünkü günümüzde başarılı bir liderden beklentiler de farklılaşmaya başlamıştır. Liderin sadece hedeflere ulaşma konusunda üyeleri motive etmesi yeterli olmamakla birlikte çalışanlara güven veren, ulaşılabilir, psikolojik açıdan destek sağlayan, empati yapabilen ve şefkat gösterebilen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlerin şefkati benimsemesi şefkat kültürünün kurumun tamamına yayılmasına yol açacaktır.

Liderlik ve şefkat ile ilgili yapılan araştırmalar şefkatin önemini gözler önüne sererken liderlerin de bu süreçteki rolünü açığa çıkarmaktadır. Hu ve arkadaşlarının (2018) Çin'deki firmalar üzerinde yürüttüğü araştırmada otantik liderliğin çalışanların

proaktif davranışlarına olan etkisi, iş yerinde şefkatin düzenleyici, psikolojik sermayenin ise aracı rolü ele alınarak analiz edilmiştir. 445 katılımcıdan elde edilen veriler ışığında iş yerinde bireylerin şefkati arttığında otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerinde olumlu sonuçlar ortaya çıkardığı bulgulanmıştır (Hu vd., 2018: 9). Bir başka bulguya göre kurumdaki şefkatin bireylerin psikolojik sermayesini güçlendirip ilerlettiği tespit edilmiştir (Hu vd., 2018: 8).

Kültürün, liderin davranışı üzerindeki etkisi yadsınamaz. Liderlerin özellikleri ve davranışları kültürden kültüre ayrışırken şefkate bakış açıları da farklı olabilir. Brodbeck, Frese ve Javidan (2002) Almanya'da GLOBE çalışmasının bir kısmı olacak şekilde üç farklı sektörden veri toplamıştır. 457 yöneticiden elde edilen veriler, Almanya'da iş yerinde şefkat seviyesinin zayıf olduğunu göstermektedir. Orta düzey Alman yöneticiler arasında yapılan çalışma insan ilişkilerinde doğrudan net ve katı olduklarını gösterirken etkin Alman liderlerin şefkat seviyelerinin zayıf, performans odaklılığın ise güçlü olduğu ön plana çıkmaktadır. Çalışma Almanya'daki liderlerin şefkatle zayıf bağlantısını ortaya koysa da farklı kültürler farklı beklentileri beraberinde getireceği kuşkusuzdur.

2.7. ŞEFKAT ÖLÇEKLERİ

Yazında şefkate dair ölçüm araçları, öz-şefkati ya da başkasına yönelik şefkati ölçmek üzere ikiye ayrılmaktadır. Yapılan literatür taraması başkalarına yönelik şefkatin ölçülmesine dair yeterli düzeyde ölçüm aracının bulunmadığını göstermektedir. Strauss ve arkadaşları (2016: 16) çalışmalarında yeni bir şefkat tanımı sunarken aynı zamanda sistematik bir şekilde şefkate dair ölçekleri incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda şefkati psikometrik olarak sağlam ölçebilen araçların sınırlı sayıda ve istenilen niteliklerde olmadığı vurgulanmıştır. Bu tez çalışmasında nitel araştırma yönteminin kullanılmasındaki başlıca sebeplerden birisi de budur.

Alan yazınındaki şefkate dair ölçekleri incelediğimizde Sprecher ve Fehr (2005) tarafından geliştirilen Duyarlı Sevgi ölçeği karşımıza çıkmaktadır. Duyarlı Sevgi ölçeği Sprecher ve Fehr (2005: 629) tarafından, farklı kitlelere ilişkin şefkatli sevgiyi ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. 21 madde ve iki formdan oluşan ölçekte, ilk formda bireylerin maddeleri yanıtlarken yakın çevresini (arkadaşlar ve aile bireyleri)

göz önüne almaları istenirken diğer formda ise yabancı kişiler ve bütün insanlığı dikkate almaları talep edilmiştir (Sprecher ve Fehr, 2005: 634). Ölçek "1 (benim için hiç doğru değil) ile 7 (benim için çok doğru)" likert ölçeğinde derecelendirilmiştir (Sprecher ve Fehr, 2005: 649). Duyarlı Sevgi ölçeğinin bireylerin yakın çevresini dikkate aldığı versiyonda Cronbach's alfa değeri 0.94 iken yabancı kişiler ve insanlık için olan versiyonunda güvenilirlik değeri 0.95 olarak saptanmıştır (Sprecher ve Fehr, 2005: 637).

Diğer bir ölçek Neff (2003) tarafından geliştirilen Öz-Şefkat ölçeğidir. Bir pilot test ve üç çalışma sonucunda oluşturulan ölçek üniversitede öğrenim gören lisans öğrencileri ile katılımcılar üzerinde uygulanmıştır. Ölçeğin son hali 26 maddeden oluşurken katılımcıların "1 (neredeyse hiçbir zaman) ile 5 (neredeyse her zaman)" likert ölçeği kapsamında yanıt vermeleri istenmiştir (Neff, 2003: 228-243). Öz şefkat ölçeği; kendini düşünme, kendini yargılama, ortak insanlık, izolasyon, farkındalık ve aşırı özdeşleşme olmak üzere altı alt ölçekten oluşmaktadır. Ölçekte; "Duygusal acı hissettiğimde kendime karşı sevgi dolu olmaya çalışıyorum." ya da "Kendimi kusurlarım ve yetersizliklerim konusunda onaylamıyor ve yargılıyorum." gibi maddeler yer almaktadır (Neff, 2003: 231). Ölçeğin iç tutarlılığı .92 olarak bulgulanmıştır (Neff, 2003: 232).

Hwang, Plante ve Lackey (2008) çalışmalarında Santa Clara Kısa Şefkat ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçek, Şefkatli Sevgi ölçeğinin kısaltılmış bir halidir (Hwang vd., 2008: 421). Santa Clara Kısa Şefkat ölçeğini diğer ölçekten ayıran nokta ise sadece şefkati ölçmeyi hedeflemesidir (Hwang vd., 2008: 424). Ölçek 5 maddeden oluşurken 7'li likert ölçeğine göre değerlendirilmektedir ("1= Benim için hiç de doğru değil", "7= Benim için çok doğru"). Ölçekte yer alan maddeler içerisinde "Birinin (bir yabancının) zor bir dönemden geçtiğini duyduğumda, ona karşı büyük bir şefkat hissederim." veya "Hayatıma en çok anlam katan faaliyetlerden biri, dünyadaki diğer insanlara yardıma ihtiyaçları olduğunda yardım etmektir." gibi ifadelere yer verilmiştir (Hwang vd., 2008: 427). Santa Clara Kısa Şefkat ölçeği analizler sonucunda Cronbach alfa değeri 0.90 olarak hesaplanmıştır (Hwang vd., 2008: 423).

Chang, Fresco ve Green (2014) çalışmada Başkalarının Yaşamlarına Duyulan Şefkat ölçeğinin geçerliliğini ve geliştirilmesini ele almıştır. Geçerlilik ve güvenirliliğin tespiti 355 katılımcının yer aldığı iki farklı zaman aralığında

gerçekleştirilmiştir (Chang vd., 2014: 35). 26 maddenin yer aldığı ölçekte iç tutarlılığın .98 olduğu bulgulanmıştır (Chang vd., 2014: 36). Ölçek, empati ve acıyı hafifletme boyutundan oluşmaktadır. Empati boyutunda "Diğer insanların duygularını hissediyorum.", "Kendimi bir başkasının yaşam pozisyonuna yerleştirebilme yeteneğine sahibim." gibi ifadeler yer alırken acıyı hafifletme boyutunda "Birinin nasıl hissettiğini bildiğimde yardım etme olasılığım artıyor.", "Birisi tehlikede olduğunda ilk müdahale eden ben olurum ve nasıl yardım edebileceğime bakarım." ifadeleri yer almaktadır (Chang vd., 2014: 42). Ölçek, kuruluş bünyesinde şefkatli üyelerin bulunmasını talep eden eğitim ya da hemşirelik gibi alanlar için uygulanabilir (Chang vd., 2014: 38).

Pommier (2010: 92) şefkati değerlendirmek ve ölçmek amacıyla bir ölçeğe gereksinim duyulduğunu belirtmiş ve tezinde Şefkat Ölçeğinin geliştirilmesine odaklanmıştır. Geliştirilen Şefkat ölçeği 24 madde ve nezaket, kayıtsızlık, ortak insanlık, ayrılık, bilinçli farkındalık, bağlantıyı kesme olmak üzere 6 boyuttan oluşmaktadır. Yanıtlar 5'li likert ölçeği kullanılarak alınmaktadır ("1=Neredeyse hiç", "5=Neredeyse her zaman"). Ölçekte her bir boyutu 4 madde temsil ederken bilinçli farkındalık boyutunda "Diğer insanlar benimle konuşurken çok dikkatli olurum.", nezaket boyutunda "Başkaları üzgün hissettiğinde, onları rahatlatmaya çalışıyorum." veya kayıtsızlık boyutunda "Başkaları sorunlu hissettiğinde, genellikle onlarla başka birinin ilgilenmesine izin veririm." gibi ifadelere yer verilmektedir (Pommier, 2010:195-196).

Pommier, Neff ve Tóth-Király (2020) çalışmalarında Neff'in öz-şefkat modelini temel alarak başkalarına yönelik şefkati ölçmeyi hedefleyen yeni bir ölçek geliştirmeyi amaçlamıştır. Şefkat ölçeğini geliştirme aşamaları 6 çalışma adımından oluşmaktadır. İlk çalışma adımında şefkat kavramının tanımlanmasını içeren ölçeğin geliştirilmesi planlanmıştır (Pommier vd., 2020: 22). İkinci çalışma 510 üniversite öğrencisinin katılımıyla gerçekleştirilmiş ve ölçeğin çapraz yapısını doğrulamak amacıyla tasarlanmıştır (Pommier vd., 2020: 28). 80 lisans öğrencisinin yer aldığı çalışmanın üçüncü adımında amaç şefkat ölçeğinin test-tekrar test güvenirliliğini yürütmektir (Pommier vd., 2020: 30). Dördüncü çalışmaya kadar çalışmaların hepsi üniversitede eğitim gören öğrenciler ile yapıldığı için toplumu yansıtması amacıyla Mechanical Turks'ten 1394 katılımcıya yer verilmiş ve ölçeğin faktör yapısının başka

bir örneklem üzerinde çapraz doğrulaması gerçekleştirilmiştir (Pommier vd., 2020: 31). 172 katılımcının dahil olduğu beşinci çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak ve geçerliliğini sağlamak hedeflenmiştir (Pommier vd., 2020: 32). Ölçek geliştirme çalışmasının son aşamasında ölçeğin nihai hali 913 katılımcı üzerinde uygulanmıştır (Pommier vd., 2020: 21). Yapılan altı çalışmanın sonucunda 16 maddelik şefkat ölçeği oluşturulurken ölçeğin güçlü psikometrik nitelikler taşıdığı belirtilmiştir. Şefkat ölçeği nezaket, ortak insanlık, bilinçli farkındalık ve ilgisizlik olmak üzere 4 boyuttan meydana gelmektedir (Pommier vd., 2020: 34). Şefkat ölçeğinde "Herkesin bazen kendini kötü hissettiğinin farkındayım, bu insan olmanın bir parçası.", "İnsanlar bana sorunlarından bahsettiklerinde, duruma dengeli bir bakış açısı getirmeye çalışıyorum." ya da "İnsanlar bana sorunlarını anlattığında onları sabırla dinlerim." gibi başkalarına yönelik şefkati ölçmeye dayanan ifadeler bulunmaktadır (Pommier vd., 2020: 33).

Şefkate dair kullanılan ölçekler uyarlanarak ulusal alan yazına kazandırılmıştır. Sprecher ve Fehr'in (2005) geliştirdiği Duyarlı Sevgi ölçeği, Akın ve Eker (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Duyarlı Sevgi ölçeği, yerli alan yazınında birtakım çalışmalarda (Orhan ve Doğan, 2021; Öner, 2017) kullanılmıştır. Başkalarının Yaşamlarına Duyulan Şefkat ölçeğinin uyarlaması ise Coşkun, Kavaklı, Babayiğit ve Chang (2017) tarafından yapılmıştır. Son olarak Şefkat ölçeğinin orijinal versiyonunu ise Pommier (2010) geliştirmiştir. Akdeniz ve Deniz (2016) tarafından uyarlanan ölçekten yerli yazında birçok çalışmada (Gündüzoğlu, 2019; İşgör, 2017; Kişmir ve İrge, 2020) yararlanılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ŞEFKATİN ÖRGÜT ÇALIŞANLARI DÜZEYİNDE İNCELENMESİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde çalışma yaşamındaki bireylerin şefkate dair algıları, deneyimleri ve düşüncelerini incelemeye yönelik tasarlanan araştırmaya yer verilmektedir. Bu kapsamda ilk olarak araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, araştırma deseni, veri toplama tekniği ve süreci hakkında açıklamalar yapılmakta, ardından yapılan veri analizi ve araştırmanın bulguları detaylı ve sistematik olarak sunulmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı çalışanlar düzeyinde şefkat olgusunun önemini ele almak ve şefkate dayalı çalışan ilişkilerini açıklamaktır. Ayrıca çalışma yaşamında şefkatin hem bireylere hem de örgütlere sağladığı yararların ortaya koyulması hedeflenmektedir. Bu çalışmanın iş dünyasında yöneticilere ve çalışanlara şefkat hakkında öngörü sağlaması umulmaktadır.

İyileştirici bir etkiye sahip olan şefkat, bireyin yaşadığı acı verici durumu atlatmasına yardımcı olurken örgüt açısından da kritik bir öneme sahiptir (Frost vd., 2006). Çalışma yaşamında şefkatin varlığı ise örgütün stratejik rekabet avantajı sağlamasına yol açar (Worline ve Dutton, 2017). Dolayısıyla şefkat hem bireye hem de örgüte birçok katkı sağlayabilmektedir. Uluslararası literatürde yönetim alanında şefkate dair çalışmalar 1999 yılında başlasa da ulusal yazında çalışmaların son 5-10 senedir artmaya başladığı gözlenmiştir. Ulusal yazında örgüt düzeyinde şefkate dair sınırlı sayıda çalışma olduğu saptanmıştır (Albayrak, 2016; Etlioğlu, 2019; Güler, 2023). Yapılan literatür taraması sonucunda ulusal literatürde nitel bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan tezde gerçekleştirilen nitel araştırmayla, literatürdeki nicel çalışmaların kıyaslanması açısından da çalışma önem taşımaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. "Nitel araştırma, incelediği probleme ilişkin sorgulayıcı, yorumlayıcı ve problemin doğal ortamındaki biçimini anlama uğraşı içinde olan bir yöntemdir" (Lincoln ve Denzin, 1994 akt. Baltacı, 2017: 2).

3.2.1. Araştırma Deseni

Mevcut araştırma çerçevesinde fenomenolojik araştırma deseni tercih edilmiştir. Fenomenoloji (olgu bilim), bireyin içinde bulunduğu koşullara ait algısını incelemek ve fenomenlere dair anlamları ortaya çıkarmak amacıyla kullanılır. Olgu bilim, konuya ilişkin genel bir bilgimizin olduğu fakat kapsam ve detaylarına hakim olmadığımız bir konunun ayrıntılı olarak incelenmesi için yapılır (Sığrı, 2021: 186).

3.2.2. Örneklem

Çalışmada Amaçlı Örnekleme Yöntemlerinden olan Kartopu Örnekleme ve Kolay Ulaşılabilir Örnekleme Yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmada Kolay Ulaşılabilir örnekleme yöntemi, veri toplama sürecinin başlangıcında erişilebilirlik, hız ve pratik olması sebebiyle tercih edilmiştir. Veri toplama sürecinin devamında, görüşme sonrası kartopu örnekleme yöntemiyle diğer katılımcılara ulaşılmış ve süreç devam etmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi, araştırmayla ilgili soruların cevaplarını açığa çıkaracak bilgi yönünden zengin durumların tercih edilmesine odaklanır (Patton, 2018: 230). Kartopu örneklemesi yaklaşımında ise araştırma sorusuna ait zengin bilgi kaynaklarına veya önemli durumlara erişmek için kullanılmaktadır (Patton, 2018: 237). Farklı sektörlerden farklı bireyler ile yapılan görüşmelerde toplam 20 katılımcı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan 20 katılımcıya ait bilgiler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş Aralığı	Eğitim	İş/Görev	Şehir
K1	Kadın	20-29	Lisans	Halkla İlişkiler ve Sosyal Medya Uzmanı	Manisa
K2	Erkek	40-49	Ortaokul	Tesisatçı	Manisa
K3	Kadın	40-49	Ortaokul	Kalite Kontrol Uzmanı	Manisa
K4	Kadın	50-59	Ortaokul	Montajcı	Manisa
K5	Kadın	20-29	Lisans	Avukat	Eskişehir
K6	Erkek	20-29	Lisans	İnşaat Mühendisi	Eskişehir
K7	Kadın	20-29	Lisans	Satış Uzmanı	Uşak
K8	Kadın	20-29	Lisans	Satış Uzmanı	Aydın
K9	Kadın	20-29	Lisans	Endüstri Mühendisi	Manisa
K10	Kadın	40-49	Ortaokul	Kalite Kontrol Uzmanı	Manisa
K11	Erkek	40-49	Lise	Kalıphane Personeli	Manisa
K12	Kadın	20-29	Lisans	İntörn Doktor	Isparta
K13	Erkek	20-29	Lisans	Fotoğrafçı - Editör	Antalya
K14	Kadın	30-39	Lise	Temizlik Personeli	Manisa
K15	Erkek	30-39	Lise	Operatör	Manisa
K16	Erkek	30-39	Lisans	Üretim Proses Operatörü	Uşak
K17	Kadın	20-29	Yüksek Lisans	Yazılımcı	Manisa
K18	Kadın	20-29	Yüksek Lisans	Canlı Destek Uzmanı	İzmir
K19	Kadın	30-39	Yüksek Lisans	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	Manisa
K20	Erkek	30-39	Yüksek Lisans	Resim Öğretmeni	Manisa

- Demografik bilgilere göre katılımcıların 13'ü kadın 7'si erkektir.
- Katılımcılardan 10'u 20-29 yaş aralığında, 5'i 30-39 yaş aralığında, 4'ü 40-49 yaş aralığında ve 1 kişide 50-59 yaş aralığındadır.
- 4 katılımcı ortaokul, 3 katılımcı lise, 9 katılımcı lisans ve 4 katılımcı yüksek lisans derecesine sahiptir.
- Katılımcıların 12'si Manisa, 2'si Uşak, 2'si Eskişehir, 1'i Isparta, 1'i Aydın, 1'i Antalya ve 1'i İzmir'de ikamet etmektedir.

3.2.3. Veri Toplama

Araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla nitel araştırma tekniklerinden görüşme (mülakat) tekniği kullanılmıştır. Görüşme, "*Araştırma örnekleminde yer alanların, araştırma konusu hakkında bilgi, duygu ve düşüncelerini aktif olarak açıkladığı, yaşam öyküsünü anlattığı veri toplama tekniğidir"* (Baltacı, 2019: 374). Görüşmeler, bireylerin hikayelerini bir araya getirmek ve zihninden neler geçtiğini gözler önüne sermek amacıyla yapılmaktadır (Patton, 2018: 341).

Araştırmada iş yaşamındaki bireylerin şefkate dair bakış açılarına ve tecrübelerine erişmek için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu görüşme yaklaşımında araştırmacı önceden düzenlediği soruları kullanırken görüşme esnasında katılımcının verdiği yanıtlara ve yorumlara göre ilave sorular yöneltebilir (Sığrı, 2021: 237). Görüşme sorularının geliştirilmesi ve hazırlanma sürecinde şefkate ilişkin ölçeklerin incelenmesi, literatür taraması ve 3 tezden (Hamza, 2021; Leach, 2022; Virgil, 2017) yararlanılmıştır. Hazırlanan sorular tez danışmanı tarafından incelendikten sonra önerilen değişiklikler yapılarak görüşme formu son haline getirilmiştir. Görüşme formu toplamda 8 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Görüşme sürecinde kullanılan görüşme sorularına Ek 1'de yer verilmiştir.

Görüşmeler bazı katılımcılarla yüz yüze bazı katılımcılarla aynı şehirde olunmaması nedeniyle online gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, katılımcının uygun olduğu ve tercih ettiği mekan ve zaman diliminde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce katılımcılara araştırmanın içeriğine dair bilgi verilmiştir. Ek olarak görüşme esnasında ses kaydına alınması için katılımcılardan onay ve izin alınmıştır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler 13 ve 52 dakika arasında sürmüştür.

Araştırma kapsamında, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'na başvurulmuş ve 05.02.2025 tarihli ve E-87347630-659-1292735 sayılı karar ile etik kurul onayı alınmıştır. Görüşmeler 06.03.2025 ve 27.03.2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.2.4. Veri Analizi

Veri analizini gerçekleştirmek amacıyla ses kayıtları birçok kez dinlenerek deşifre edilmiştir. Microsoft Word programına aktarılan veriler, analiz edilmeden önce 3 defa okunmuştur. Ardından veriler MAXQDA 2024 Nitel ve Karma Yöntemler Veri Analiz Yazılımına aktarılmıştır. Verileri kodlama sürecinde tümevarım yaklaşımı benimsenmiş ve veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Tümevarımcı analizde yapılan kodlamalar aracılığıyla verilerin altında yatan kavramlar ve kavramların birbiri ile bağlantısı ortaya çıkarılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 250). Bir analiz türü olan içerik analizinde izlenen prosedür, birbirleriyle ilişkili olan verileri belirli kavram ve temalar dahilinde birleştirmek ve okuyucunun kolay anlayabileceği bir şekilde yapılandırmak ve anlamlandırmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 227). Tümevarım yaklaşımında elde edilen verileri analiz etmek için ilk olarak veriler kodlanır, sonrasında temalar bulunur. Kodların ve temaların düzenlenmesinin ardından bulguların tanımlanması ve yorumlanmasıyla analiz süreci sonlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 251). Kodlama işlemleri, ilk kodlamanın ardından 10 gün ara verilerek 2 kez gerçekleştirilmiştir.

3.2.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Guba, nicel araştırmalardaki geçerlik ve güvenirlikten farklı olarak kaliteli bir nitel çalışma için dört ölçüt önerisinde bulunmuştur. Bunlar; aktarılabilirlik (transferability), inandırıcılık (credibility), teyit edilebilirlik (confirmability) ve tutarlılık (dependability) ölçütleridir (Shenton, 2004: 64). Dolayısıyla nitel bir araştırmanın güvenirlik ve geçerliliği bu dört ölçütü sağlamasına dayanmaktadır (Arslan, 2022: 405). Araştırma kapsamında bu ölçütleri sağlamak amacıyla uygulanan adımlar şu şekilde ifade edilebilir:

-**Aktarılabilirlik:** Çalışmada aktarılabilirlik kriterinin sağlanması araştırmaya dair bilgilerin ayrıntılı olarak tanımlanmasıyla gerçekleşmektedir (Arslan, 2021: 69-70). Araştırmanın aktarılabilirliğini sağlamak amacıyla ayrıntılı betimleme stratejisi benimsenmiştir. Araştırılan olguya dair kapsamlı olarak bilgi sunulmuştur. Ek olarak amaçlı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır.

-İnandırıcılık: Araştırmada inandırıcılığı güçlendirmek amacıyla katılımcı teyidi stratejisi kullanılmıştır. Katılımcı teyidi stratejisi, yapılan analizlerin katılımcılara iletilmesi ve katılımcılardan tarafından gözden geçirilmesini sağlayan bir tekniktir (Arslan, 2022: 399). Görüşme sonrası veriler deşifre edildikten sonra görüşme raporu hazırlanmıştır. Raporlar, Başkale (2016: 24) tarafından önerildiği üzere teyit edilmesiyle amacıyla katılımcılara iletilmiş ve katılımcıların onayları alınmıştır. Araştırma kapsamında uzman incelemesi stratejisi izlenmiştir. Yapılan veri analizi, tez danışmanı ve alanda uzman farklı bir akademisyeninin incelemesine sunulmuştur.

-**Teyit Edilebilirlik:** Çalışmanın teyit edilebilirliğini sağlamak için araştırmacı tarafından analiz aşamasında yapılan kodlamalar ve verilerin ham halleri sanal ortamda kayda geçirilmiştir (Aksoy vd., 2021: 291). Teyit edilebilirliği pekiştirmek amacıyla katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

-**Tutarlılık:** Benzer koşullarda diğer araştırmacıların da veri toplayabilmesi için veri toplama aracı ve süreci, analizi ve analiz sonuçlarının ortaya konması gibi diğer süreçler detaylı ve kapsamlı bir şekilde belirtilmiştir. Ayrıca araştırmanın sınırlılıklarına ve katılımcıların demografik bilgilerine de yer verilmiştir.

3.2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan araştırmada bazı sınırlılıklar mevcuttur. Araştırmanın örneklemi erişilebilirlik, zaman ve maliyet gibi sebeplerden ötürü 20 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmanın diğer önemli bir kısıtı ise nitel araştırmanın doğası gereği elde edilen bulguların genellenememesidir. Güvenirlik ve geçerliliğinin sağlanmasına itina edilerek sınırlılıkların etkisi azaltılmaya çalışılmıştır.

3.3. BULGULAR

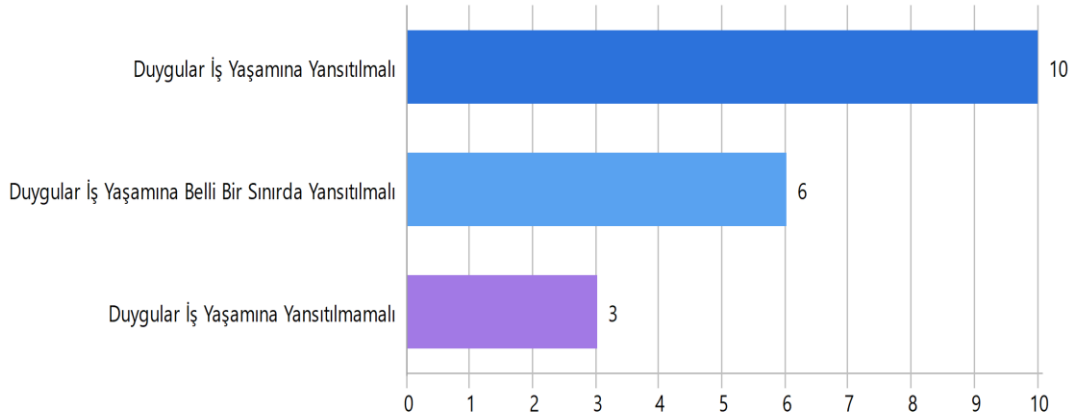
Tez çalışmasının bu kısmında yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmekte ve katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılar sunulmaktadır.

3.3.1. İş Yaşamında Duyguların İfade Edilmesine İlişkin Bulgular

Katılımcılara yöneltilen "*Çalışma yaşamında duyguların ifade edilmesi hakkında ne düşüyorsunuz?*" sorusunun yanıtları incelendiğinde üç farklı bakış açısı ortaya çıkmıştır. Şekil 1'de analiz bulguları yer almaktadır. Katılımcıların yarısı [K2, K6, K7, K8, K10, K12, K15, K16, K17, K19] iş yaşamında duyguların ifade edilmesi gerektiğini düşünürken, altı katılımcı [K1, K3, K11, K14, K18, K20] ise duyguların iş yaşamında belli bir sınırda ifade edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Üç katılımcı ise [K4, K5, K13] iş yaşamında duyguların olmaması gerektiğini düşünmektedir. Bir [K9] katılımcı ise cevap vermemeyi tercih etmiştir. Duyguların ifade edilmesi üç koda ayrılmıştır. Bu başlık altında öne çıkan ilk kod, **"duygular iş yaşamına yansıtılmalı"**dır. Bu ifade 10 katılımcı [K2, K6, K7, K8, K10, K12, K15, K16, K17, K19] tarafından 13 kez vurgulanmıştır. Katılımcıların bir kısmı için duyguların ifade edilmesinin önemli olduğu söylenebilir. Üretim proses operatörü olan K16'nın bu konuya dair görüşü şu yöndedir:

"*Duyguların ifade edilmesi önemli. Yapmış olduğum işe ya da iş standartlarına etkisi olabilir. Neticede biz insanız. Günlük yaşamış olduğumuz bir sıkıntı işe yansıyabilir. Bundan kaynaklı olarak mesai başlangıcında bunu da belirtmen gerekir bence. Hayati risk taşıyan işlerde özellikle güven açısından.*"

Şekil 1: İş Yaşamında Duyguların İfade Edilmesine İlişkin Katılımcı Frekansları (Kişi Sayısı) (Altkodların İstatistiği Modeli)



Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2024) yazılımında hazırlanmıştır.

Kodlu bölümlerin yüzde 29,2'sini oluşturan bir diğer kod ise altı katılımcının [K1, K3, K11, K14, K18, K20] yedi kez dile getirdiği **"duygular iş yaşamına belli bir sınırda yansıtılmalı"**dır. Bu kod altında yer alan halkla ilişkiler ve sosyal medya uzmanı olan K1'in ifadesi şu yöndedir:

"Duygular ifade edilmeli ama belli bir sınırda ifade edilmeli diye düşünüyorum. Bir çizgisi olması gerektiğini düşünüyorum. Profesyonelliği bozmayacak derecede… ama iş arkadaşlarımızın duygularını da anlamadan huzurlu bir ortamın olmayacağını düşünüyorum."

Duyguların iş yaşamında ifade edilmemesi ya da yansıtılmaması gerektiğini düşünen üç katılımcının [K4, K5, K13] ifadeleri baz alınarak **"duygular iş yaşamına yansıtılmamalı"** kodu oluşturulmuştur. Üç katılımcı dört kez bu ifadeyi dile getirmiştir. Bu konuya dair K5'in ifadesi şu şekildedir:

"Çalışma yaşamında duyguların yerinin olmaması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü tamamen net olman lazım. Tamamen nesnel davranman lazım. Eğer ki bir yakınınla, bir akrabanla ya da bir arkadaşınla bir iş yapıyorsan ya da çalışıyorsan onunla, kesinlikle ve kesinlikle o duygusal bağı önemsemeden çalışman gerektiğini düşünüyorum."

3.3.2. Şefkat Tanımına İlişkin Bulgular

Görüşme sırasında katılımcılara "*Şefkat sizin için ne anlam ifade ediyor?*" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtlar sonucunda açığa çıkan kodlar ve bulguları Şekil 2'de gösterilmektedir. Elde edilen bulgulara göre yedi katılımcı şefkati "**sevgi**" olarak, altı katılımcı "**anne şefkati**" olarak, beş katılımcı "**eş ve çocuklar**" olarak, dört katılımcı "**anlayış**" olarak ve iki katılımcı ise "**saygı**" olarak dile getirmiştir. 11 katılımcı ise "**diğerleri**" başlığında değerlendirilebilecek ifadeler kullanmıştır. Katılımcıların şefkat tanıma yönelik doğrudan alıntıları aşağıda belirtilmiştir:

K1: "*Şefkat sevgidir. Karşıdakini kendinmişsin gibi düşünüp o olayı ya da yaşadığı o anı sanki sen yaşamışçasına düşünmek, anlamak ve sevmek*."

K13: "*Şefkat denince aklıma sadece anne geliyor*."

K14: "*Şefkat dediğimde ilk aklıma çocuklarım gelir*."

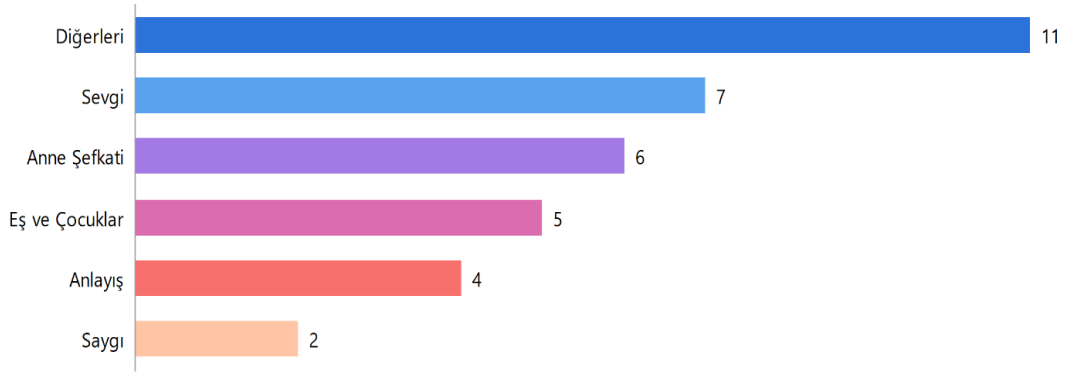
K5: "*Bir kişiye karşı anlayışlı olmak, ılımlı olmak onun tüm hatalarını da bilerek onun hatalar yapabileceğini kabullenerek ona yaklaşmak.*"

K3: "*İş hayatında şefkat eşittir saygı demek.*"

K19: "*Şefkat dediğimde yani önemsemek aklıma geliyor. Onun duygu ve düşüncelerini anlamlandırabilmek. Ona değer vermek aklıma geliyor.*"

K20: "*Bir kişinin öğrenme yetisindeki zorluklarını kolaylaştırmak, kolay hale getirmek benim için şefkat duygusunu ifade eden bir durum. Bu şefkat konusu biraz daha geneli kapsayan bir şey. Yani bazen ağaç, bazen hayvan, bazen de düşkün durumda olan bir insanın kurtarılması ya da ne bileyim onlara yapılan bir yardım, bununla ilgili başlatılmış olan bir kampanyaya destek vermek benim için şefkat anlamına geliyor.*"

Şekil 2: Şefkat Tanımına İlişkin Katılımcı Frekansları (Kişi Sayısı) (Altkodların İstatistiği Modeli)

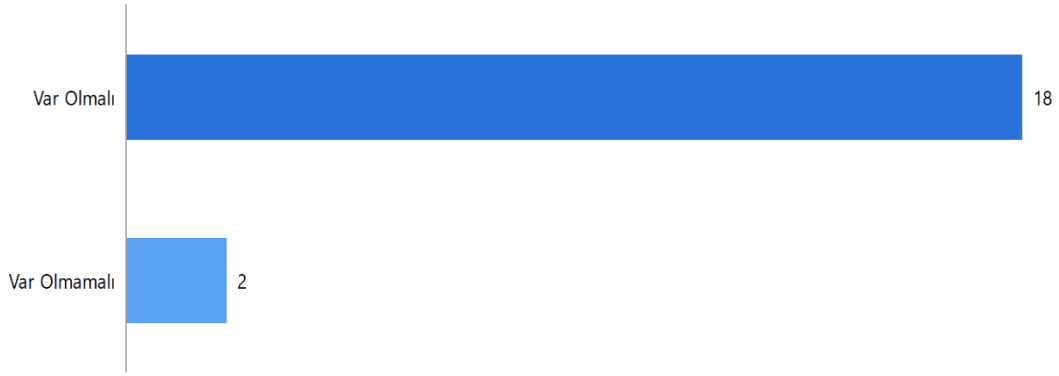


Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2024) yazılımında hazırlanmıştır.

3.3.3. İş Yaşamında Şefkate İlişkin Bulgular

"*Sizce işyerinizde veya yöneticinizde şefkat var olmalı mı?*" sorusu yöneltilen katılımcıların 18'si işyerinde şefkat "**var olmalı**" derken sadece katılımcıların ikisi [K5 ve K11] "**var olmamalı**" yanıtını vermiştir. İş yaşamında şefkate ilişkin bulgular Şekil 3'te sunulmuştur.

Şekil 3: İş Yaşamında Şefkate İlişkin Katılımcı Frekansları (Kişi Sayısı) (Altkodların İstatistiği Modeli)



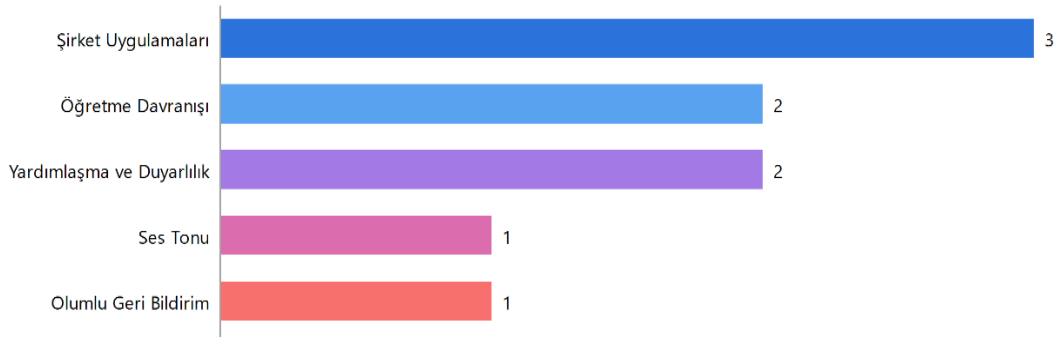
Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2024) yazılımında hazırlanmıştır.

3.3.4. İş Yaşamındaki Şefkat Göstergelerine İlişkin Bulgular

Görüşme esnasında katılımcıların bir bölümü kendileri için anlam ifade eden bazı şefkat göstergelerinden bahsetmiştir. Toplamda yedi katılımcı [K3, K7, K8, K12, K17, K19, K20] görüşlerini belirtmiştir. Şekil 4'te şefkat göstergelerine yer verilmektedir. Bulgulara göre iş yaşamındaki **"şirket uygulamaları"**nın kendisi için önem arz ettiğini ve şefkat göstergesi olarak algıladıklarını dile getiren üç katılımcı [K3, K7, K17] bulunmaktadır. Yazılımcı olan K17, şefkat göstergesi olarak algıladığı şirket uygulamalarından şöyle bahsetmiştir:

"Şirketin bana sağlayacağı faydaları düşünebilirsiniz. Bu annelik izni olabilir, babalık izni olabilir, regl izni olabilir. Çocuğum benim karne aldı. Senin çocuğun karne aldı sana izin veriyorum gibi şeyler. Kesinlikle bunlar şefkat göstergesi oluyor bana göre. Bunlar bir şirkette olmalı. Olmazsa olmazlarımdan bence biri bu."

Şekil 4: İş Yaşamındaki Şefkat Göstergelerine İlişkin Katılımcı Frekansları (Kişi Sayısı) (Altkodların İstatistiği Modeli)



Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2024) yazılımında hazırlanmıştır.

İki katılımcı [K7, K12] ise **"öğretme davranışı"**nı şefkat göstergesi olarak düşündüğünü belirtmiştir. Bu ifadeyi iki katılımcı üç kez tekrarlamıştır. İntörn doktor olarak görev yapan K12 görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

"*Hocalarımızın hepimiz oradayken ya da bazılarımız gitmişken, hasta bakarken, işin üzerindeyken bir anda bizi görüp gelin buraya falan deyip bir şey öğretmeye çalışması benim için çok şefkat göstergesi oluyor. Çünkü o an onun bir çıkarı yok. Sadece bizim öğrenmemizi istediği ve düşündüğü için öyle da. O an çok öyle hissediyorum yani*."

Bir diğer şefkat göstergesi ise **"yardımlaşma ve duyarlılık"**tır. Bu ifade iki katılımcı [K19, K20] tarafından dile getirilmiştir. Resim öğretmeni olan K20'nin bu konuya ilişkin görüşü şöyledir:

"Çalışma arkadaşlarım arasında birbirimizin dayanışmasına bazen ihtiyaç duyabiliyoruz. Mesela atölyelerimizin bir tanesi açık olabiliyor, unutulmuş olabiliyor ya da ne bileyim kart okutulmamış olabiliyor. O esnada çalışma ortamımızda bulunan arkadaşlarımızdan rica ederek işimizi kolaylaştırabiliyoruz. Yani birbirimizle dayanışma halinde işlerimizi kolaylaştırarak şefkat gösteriyoruz."

Bir başka gösterge ise "**ses tonu**"dur. Ses tonunun iş yerinde şefkat olarak düşündüğü dile getiren K3 düşüncelerini, şu şekilde ifade etmiştir:

"*Saygılı olduğun zaman nasıl diyeyim ses tonu bile benim için bir şefkattir iş yerinde. Çok önemlidir benim için."*

Yaşadığı sıkıntılı bir olay karşısında yöneticisinden **"olumlu geri bildirim"** alan K8'in ifadesi de bu kod altında yer almaktadır. Yaşadığı durumu K8 şöyle aktarmıştır:

"Ben olayı anlattım dedim... Ondan sonra işte ... hanım da dedi ki sen şaka mı yapıyorsun? Hayatımda gördüğüm en düzgün insan sensin bu mağazada dedi."

3.3.5. Çalışma Yaşamında Bireysel Şefkate İlişkin Bulgular

Bu bölümde iş yaşamındaki bireylere şefkat gördüğü veya gösterdiği olaylara ilişkin sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların görüşme esnasında verdiği yanıtlar analiz edilmiştir. Bireysel şefkate ilişkin analiz sonuçları Tablo 2'de gösterilmektedir. Bireysel şefkat başlığı altında toplamda dört kategori bulunmaktadır. Bunlar; acıyı fark etme, acıyı değerlendirme, acıyı hissetme ve acı için harekete geçmedir. 19 katılımcı [K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20] iş yaşamında şefkat gördüğü veya şefkat gösterdiği olayları paylaşırken sadece bir [K2] katılımcı şefkat gördüğü veya gösterdiği bir olayın gerçekleşmediğini vurgulamıştır.

Tablo 2: Bireysel Şefkatin Sonuçları

KATEGORİLER	KATEGORİ FREKANSI	KATEGORİ YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Acı İçin Harekete Geçme	128	49,0	19	95,0
2. Acıyı Fark Etme	86	33,0	19	95,0
3. Acıyı Hissetme	40	15,3	16	80,0
4. Acıyı Değerlendirme	7	2,7	4	20,0
TOPLAM	**261**	100,0		
Kodlanmış BELGELER			**19**	**95,0**
Kodlanmamış BELGELER			**1**	**5,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Yüzde 33,0 ile dört kategori arasında ikinci sırada yer alan acıyı fark etme kategorisi altında toplamda altı kod bulunmaktadır. Bu altı kod için toplamda 86 kodlama yapılmıştır. Tablo 3'te görüldüğü üzere kodlu bölümlerin yüzde 27,9'unu oluşturan **"mimikler-yüz ifadeleri"** toplamda 11 katılımcı [K1, K3, K4, K5, K7, K8, K9, K10, K13, K14, K15] tarafından 24 kez dile getirilmiştir. Halkla ilişkiler ve sosyal medya uzmanı olan K1 ile endüstri mühendisi olan K9, çalışma arkadaşının acısını mimiklerinden ve yüz ifadesinden anladığını şu şekilde dile getirmiştir:

K1: "*Mimikleriydi direkt yani. Normalde yüz ifadesinde oluşabilecek şeyler o an olmadığında zaten bir şey olduğunu anlıyorsun."*

K9: *"Morali çok bozuktu yani yüzünden anladım bir şey olduğunu*."

Tablo 3: Acıyı Fark Etmenin Yolları

KODLAR	**KOD FREKANSI**	**KOD YÜZDESİ**	**KATILIMCI FREKANSI**	**KATILIMCI YÜZDESİ**
1. Mimikler ve Yüz İfadeleri	24	27,9	11	55,0
2. Bireyin Kendini İfade Etmesi	23	26,7	12	60,0
3. Dikkatini Çekme	18	20,9	10	50,0
4. Bireyi Tanıma	10	11,6	8	40,0
5. Olay Anına Tanık Olma	6	7,0	3	15,0
6. Normalden Farklı Davranma	5	5,8	5	25,0
TOPLAM	**86**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**19**	**95,0**
Kodlanmamış BELGELER			**1**	**5,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Kodlu bölümlerin 26,7'sini oluşturan **"bireyin kendini ifade etmesi"** kodu yer almaktadır. Bireyin kendini ifade etmesi kodu, 12 katılımcı [K1, K3, K5, K7, K8, K9, K10, K12, K15, K17, K18, K20] tarafından 23 kez tekrarlanmıştır. Katılımcıların dile getirdiği olaylar analiz edildiğinde, bireylerin birçoğunun acısını ifade etmeyi tercih ettiğini söylemek mümkündür. Bu konuya dair K5 ve K20'nin ifadeleri şu şekildedir:

K5: *"Duygularım zaten yüzümden çok anlaşılır. Çok duygusal olduğum için de bir gözyaşı belki birazcık sözlerimle ifade ettiğim için. Ben ifade ettim aslında. Yani üzüntümü ve stresimi ben onlara ifade ettim yanlışı gördükten sonra."*

K20: *"Birden ben kendimi kötü hissediyorum sanırım dedikten sonra anladım durumu."*

10 katılımcının [K5, K7, K8, K10, K11, K14, K15, K16, K18, K19] 18 kez tekrarladığı ifadeler ile **"dikkatini çekme"** kodu oluşturulmuştur. Bu kod altında K5 ve K18'in ifadeleri örnek verilebilir:

K5: "*Ben süreç olarak fark etmiştim... çok fazla zayıfladı, yüzü çöktü ve işe geldiğinde hep tedirgindi. Hep soru halindeydi. Hep yaptığı şeyleri teyit etmek istiyordu. Mesela bir dilekçe yazıyor ya. Normalde o dilekçeyi belki 100 kez yazmıştır ama sürekli bana teyit ettirme ihtiyacı seziyordu. Sen benden daha deneyimlisin, teyit eder misin diye."*

K18: *"Bakıyorum şey böyle, yapacak çocuk ama ben mesela aynı şeyi iki üç kere göstermişim. Artık soramıyor da ama yapamıyor da falan. Böyle bir oyalanıyor, şey yapıyor. Bir bakıyor etrafına hani yapıyorum falan diyor işte. Hani o şey oluyor ya özgüvensiz bir şeyler yapmaya çalışıyor."*

Bu kategori altındaki bir diğer kod ise **"bireyi tanıma"**dır. Bu ifadeyi sekiz katılımcı [K1, K4, K6, K10, K11, K14, K15, K19] 10 kez tekrarlamıştır. Acı çeken bireyi eğer tanıyorsan acısını fark etmenin daha mümkün olduğunu dile getiren K6'nın ifadesi şu şekildedir:

"Tanıdığım için hal ve hareketlerinden fark edilebiliyordu. Mesela normalde çok şaka yapan komik bir insandır. O gün mesela çok sessiz, sakin bir durum var. İşte abi bir sıkıntı mı var dediğinde anlatmaz zaten ama mesela fark edilebiliyor. Karşıdaki kişiyi tanımakla alakalı. Tanıyorsan zaten bir şekilde bir fark edersin ya da hissedersin diye düşünüyorum."

Katılımcılardan bazıları çalışma arkadaşlarının acısını anlamanın bir yöntemini de **"normalden farklı davranma"**sına dayandırmıştır. Beş katılımcının [K3, K6, K11, K13, K15] ifadeleri temel alınarak oluşturulan normalden farklı davranma koduna ilişkin K13'ün ifadesi aşağıda verilmiştir:

"Normalde biz ekip olarak çok eğleniyoruz. Hep espri yaparız, güleriz, eğleniriz. İşe gitmeden önce bir tur atarız. Muhabbet, sohbet ederiz. Öyle işe gideriz.

Ama o gün onun modu böyle değişikti. Normalden farklıydı. Espri yapmıyordu, gülmüyordu. Oradan fark etmiştim."

Bireyin acısını fark etmenin yollarından biri olan **"olay anına tanık olma"**, üç katılımcı [K3, K4, K8] tarafından altı kez dile getirilmiştir. Montajcı olan K4'ün olaya ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

"*Yemekhanedeydiler. Bir tane fazladan bir şey almışlar. Kız yanlışlıkla olduğunu söyledi şey dedi. Hani fazla var zannettim. Siz dedi hep böyle yapıyorsunuz yemekhaneci bağırmaya başladı kıza yüksek sesle. Kız da bıraktı. Ketçap böyle paketi vardı bıraktı. Yerinde baktım yemek yerken böyle gözlerinden yaş akıyor, ağlıyor."*

Bu başlık altındaki ikinci kategori de acıyı değerlendirmedir. Bu kategori altında 2 kod oluşmuştur. Bu kategoriye ilişkin analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir. Kodlu bölümlerin yüzde 85,7'sini oluşturan **"acıyı anlama"** kodu, dört katılımcı [K1, K3, K5, K19] tarafından 6 kez dile getirilmiştir. Bu kod altında yer alan K5'in ifadesi buna örnek verilebilir:

"Ben de bir süre anlam veremedim. Hatta ve hatta içten içe ona çok kızdım. Yani neden acaba bana sürekli işini kontrol ettiriyor, benim de çok işim var diye. Ama sonradan şunu fark ettim. ... o kadar eksik hissediyordu ki kendini. Sürekli o eksiklikleri birileriyle tamamlamaya çalışıyordu. Soru sorarak. Tecrübelerine dayanarak falan."

Tablo 4: Acıyı Anlama Biçimleri

KODLAR	**KOD FREKANSI**	**KOD YÜZDESİ**	**KATILIMCI FREKANSI**	**KATILIMCI YÜZDESİ**
1. Acıyı Anlama 2. Acıyı Hak Etmediğini Düşünme	6 1	85,7 14,3	4 1	20,0 5,0
TOPLAM **Kodlanmış BELGELER** **Kodlanmamış BELGELER** **Analiz Edilen BELGELER**	**7**	**100,0**	 **4** **16** **20**	 **20,0** **80,0** **100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Son kod olan **"acıyı hak etmediğini düşünme"** ise bir katılımcının [K3] ifadeleri temel alınarak oluşturulmuştur. K3'ün olaya ilişkin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

"O yüzden o olayları arkadaşımın yaşamasını ve hak etmediğini düşündüğüm için çok üzüldüm yani."

Üçüncü kategorimiz ise acıyı hissetmedir. Tablo 5'te analiz sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmaktadır. Bu kategori altında dört kod yer almaktadır. Toplamda ise 40 kodlama yapılmıştır. Kodlu bölümlerin yarısından fazlasını (yüzde 55) **"üzülme"** kodu oluşturmaktadır. Katılımcıların acı çeken bireylere karşı en çok üzüntü duydukları söylenebilir. Üzüntü, 12 katılımcı [K1, K3, K4, K5, K7, K8, K9, K10, K11, K13, K14, K19] tarafından 22 kez tekrar edilmiştir. K3 çalışma arkadaşının acısını hissettiğini şu şekilde ifade etmiştir:

"Yani çok çok çok üzüldüm. Çok sevdiğim bir arkadaşım olduğu için inanılmaz derecede üzüldüm."

Tablo 5: Acıyı Hissetme Biçimleri

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Üzülme	22	55,0	12	60,0
2. Empati Kurma	12	30,0	8	40,0
3. Anlama	4	10,0	4	20,0
4. Sinirlenme	2	5,0	2	10,0
TOPLAM	**40**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**16**	**80,0**
Kodlanmamış BELGELER			**4**	**20,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

"Empati kurma" kodu, sekiz katılımcı [K1, K4, K7, K9, K10, K14, K15, K20] tarafından 12 kez tekrarlanırken kodlu bölümlerin yüzde 30'unu oluşturmaktadır. Çalışma arkadaşları veya yöneticilerinin yaşadığı acı verici olay karşısında katılımcıların bir kısmının empati kurduğunu söylemek mümkündür. Resim öğretmeni olan K20 yaşadığı olay karşısında hissettiklerini şöyle dile getirmiştir:

"*Yani empati yaptım. O konuda kendim olsam ya da çok yakın bir arkadaşım olsa ne hissederdim diye düşündüm. Ne yapılması gerekiyorsa o anda bana ne yapılsa daha iyi olurdu diye düşündüğüm her şeyi ona da yaptım.*"

Dört katılımcı tarafından [K4, K7, K17, K18] dile getirilen ifadeler ile **"anlama"** kodu oluşturulmuştur. Bu kod altında yer alan ve satış uzmanı olan K7'nin ifadesine aşağıda yer verilmiştir:

"Evet kendisi anladı benim duygularımı."

İki katılımcının [K5, K9] ifadeleri baz alınarak oluşturulan bir diğer kod ise **"sinirlenme"**dir. Çalışma arkadaşının yaşadığı duruma ilişkin görüşlerini K5 şu şekilde dile getirmiştir:

"Çünkü bir avukatın çöküşünü gördüm yani o dönemde 6-7 ayda belki. O yüzden tabi mesleki açıdan sinir bozucu bir meslektaşımı öyle görmek çok sinir bozucu bir durum. Kendim de yaşadığım için aynı süreci. O yüzden sinirlendim yani genel olarak."

Bu başlık altında yer alan tüm kategoriler arasında acı için harekete geçme neredeyse (yüzde 49) kodlu bölümlerin yarısını oluşturmaktadır. Katılımcıların yanıtlarının analiz edilmesi sonucunda toplamda 128 kodlama yapılmıştır. Tablo 6 ve Tablo 7'de analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6: Acı için Hareket Geçme

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Bireyi Destekleme 2. İş Yükünü Üstlenme	121 7	94,5 5,5	18 5	90,0 25,0
TOPLAM **Kodlanmış BELGELER** **Kodlanmamış BELGELER** **Analiz Edilen BELGELER**	**128**	**100,0**	**19** **1** **20**	**95,0** **5,0** **100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Tablo 7: Bireyi Destekleme Biçimleri

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Sözel Olarak Destekleme	68	56,2	16	80,0
2. Eylemsel Olarak Destekleme	53	43,8	15	75,0
TOPLAM	**121**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**18**	**90,0**
Kodlanmamış BELGELER			**2**	**10,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Bu kategori altındaki **"bireyi destekleme"** kodu, iki alt koda ayrılmaktadır. İlk kod, 16 katılımcı [K1, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K13, K15, K16, K17, K18, K19, K20] tarafından 68 kez ifade edilen **"sözel olarak destekleme"**dir. Bu kod altında, katılımcıların şefkat gördüğü veya gösterdiği olaylarda çalışma arkadaşları ya da yöneticilerinden sözel olarak aldıkları veya verdikleri destekler yer almaktadır. Bu konuya dair katılımcı ifadelerinden örneklere aşağıda yer verilmiştir:

K5: "*Bizim avukatlarda hep şu olur yani ya ben acaba bu mesleği yapamıyor muyum? evresi çok gelir. Benim arkadaşlarımda da özellikle ofis arkadaşlarımda bu çok yaşandı. Ya ben yapamıyorum sanırım. Ben sanırım beceremeyeceğim. Olmayacak sanırım dediklerinde her zaman onları durdurup hani şey dedim bak oluyor. Çok başarılısın. Her şey çok güzel gidiyor. Fakat sen kendini dışarıdan görmüyorsun. Görmediğin için de kendine acımasız davranıyorsun deyip onları genelde ayağa kaldıran taraf ben oluyorum. Ben de orada biraz sarıp sarmalıyorum onları.*"

K3: "*... mühendis bir kız vardı. Allah bir kere değil bin kere razı olsun. Denetlemecilere bile anlatmıştım bunu. Ben gideceğim dedim. İstifa edeceğim dedim. Yani yapma dedi. O bize de bazen böyle yapıyor dedi. Müdürlük pozisyonu işte böyle bazı kişiler farklı şekilde kullanabiliyor dedi. Ondan sonra baya beni bir şey yapmıştı. Sen çok iyi bir çalışansın. Yani bence burası için senin gitmen çok büyük bir kayıp.*

Bunu bil isterim dedi. Hani gitmek istiyorsan yine git ama dedi. Hani bence gitme yani gibi sözler söyledi."

K20: "*Yöneticimiz sürekli aradı durum hakkında bilgi almak için. Aynı zamanda diğer öğretmenlerimiz de bu konuda destek oldu. Yani bizim de başımıza gelse nasıl bir izlenim yapardık, ne yapardık konusunda. Sonrasında atölye arkadaşlarımız yani aynı atölyede olan diğer öğrencilerimiz de durum hakkında sürekli haberdar olma isteği duydu. Ve aynı benim yaptığım gibi onlar da geçmiş olsun dileklerini sürekli iletti.*"

Bu kategori altında öne çıkan bir diğer kod ise **"eylemsel olarak destekleme"**dir. Bu kod 15 katılımcının [K1, K3, K4, K5, K7, K8, K9, K11, K12, K13, K15, K16, K18, K19, K20] 53 kez tekrarlanan ifadelerinden oluşmaktadır. Katılımcıların birçoğunun acı verici olay karşısında eylemsel olarak da destek aldıklarını ya da verdiklerini söylemek mümkündür. Konuya ilişkin örnek katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K1: "*Bu arada işte abisi de iş arıyordu. Bulamıyordu. Abisine cv hazırladım.... cv'sini verdim. İşyerine verip işe alacaktı. Annesi için de düşündüm düşündüm o an o bir şeyler anlatırken. Biz de temizlikçi, çaycı arıyorduk. Annesi de o tarz bir iş arıyordu ama bulamıyordu. Zaten sektör çok kötüydü. Bizim işyerinde de hiçbir şekilde anne kız çalışılmaz. Yani şey kardeş kardeş de çalışılmaz. Fakat illaki karşı yani ikna diye bir şey vardır. Ondan sonra yapabilirim dedim yani. İşte böyle böyle dedim. Hani burada annen çalışsa olur mu dedim. İster mi dedim. Sen ister misin diye sorduk. İstemem mi vesaire tabii ki de isterim dedi. Sonra tamam ben dedim patronumla konuşacağım. İkna etmek zor oldu. Ama ikna oldu."*

K20: *"Şimdi geçen kurslarımızdan bir tanesinde mesela kursiyerimizin bir tanesi kurs esnasında bayılmıştı. Bu esnada ona gerekli yardımı gösterdik. Ondan sonra yani bu şefkat konusu da şöyle bir hale geldi. Düşkün bir insana yardım etmek, ondan sonra onun yanında olmak gerektiğini düşünüyorum insani olarak. Sonrasında da hastaneye gidip, hal hatır sorduk ve onu bırakmadım. Sonrasında da telefonla arayarak durumunu sürekli takip ettim."*

K3: *"Karısı bir körlük yaşamış. Zamanla körleşmiş gözü. Böyle bir göz rahatsızlığı. Çocuğunda da aynısı olmuş... Ben çok zor durumdayım. İşi bırakmak istiyorum. Ama tazminatımı vermiyorlar. Ben çocuğumu Almanya'da tedavi ettirmek*

zorundayım. O yüzden size kadar geldim. Yoksa hani telefon açmazdım. Hemen fabrika müdürünü arıyor o zaman. Çıkışını veriyorsunuz tazminatlı diye söylüyor. Tazminatlı çıkışını veriyor. Onların uçak biletini, tedavi masraflarını karşılıyor. Tazminattan ayrıca yüklü bir para yatırıyor."

Bu kategoride yer alan son kod ise **"iş yükünü üstlenme"**dir. Beş katılımcı [K3, K4, K7, K13, K14] tarafından yedi kez tekrar edilmiştir. Çalışma arkadaşlarının zor durumunda iş yüklerini aldıklarını dile getiren katılımcıların ifadeleri yer almaktadır. Bu kod altında yer alan katılımcı ifadelerine şu şekildedir:

K3: "*Sırtlanmak demek sayı anlamında da demek işte dediğim gibi. Bizden mesela etek çıkmış ya da bir bluz çıkmış diyor ki sen ben bunu 75 tane sayı istiyorum saatte. Veremiyor o kadar çabalasa da veremiyor çünkü o an işte karışık ya durumlarda kızı üniversiteye yeni başladı. O an zırt pırt kızı arıyor. Hiç lavaboya gitmez normalde işini aksatmamak için o aralar işte kızı sürekli arıyor çünkü kızı da kötü bir psikolojide lavaboya gitmeye çalışıyor. Ne oluyor sayısı aksıyor bu sefer ben 75 çıkaracağıma mesela 90 çıkarıyordum.*"

K14: "*İş arkadaşım da şefkatli bir insandır. Eğer ağrım varsa benim yapmam gereken işleri bile kendisi üstlenir. Bir ara bir kolum ağrıyordu herhalde. Evet kolumu incitmiştim o ara omuzumda falan boynum dönmezken. Benim yapmam gereken işin çoğunu kendisi yaptı.*"

3.3.6. Bireylerin Acıyı Dile Getirmeme Sebeplerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara "*İş yaşamınızda şefkat gördüğünüz bir olayı anlatabilir misiniz?"* ve devamında *"Yaşadığınız acı verici olay nasıl fark edildi?" ve "Başkaları tarafından fark edildiyse sizin dile getirmemenizdeki sebepler nelerdir?"* sorularına yanıt vermeleri istenmiştir. *"Başkaları tarafından fark edildiyse sizin dile getirmemenizdeki sebepler nelerdir?"* sorusuna dört katılımcı yanıt vermeyi tercih etmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtlar dahilinde bireylerin "**acıyı dile getirmeme sebepleri**" tespit edilmiştir. Tablo 8'de analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 8: Bireylerin Acıyı Dile Getirmeme Sebepleri

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Herkese Güvenmeme	6	46,2	2	10,0
2. Konunun Olumlu Sonuçlanacağına İnanmama	5	38,5	2	10,0
3. Paylaşılanların Yayılması ve İşten Çıkarılma Korkusu	1	7,7	1	5,0
4. Çalışma Ortamında Rahat Hissetmeme	1	7,7	1	5,0
TOPLAM	**13**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**4**	**20,0**
Kodlanmamış BELGELER			**16**	**80,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Bireylerin yaşadığı acı verici olay karşısında acısını dile getirememe sebeplerinin başında **"herkese güvenmeme"** gelmektedir. İki katılımcı [K1, K6] tarafından altı kez tekrar edilmiştir. K6'nın acısını dile getirmemesine ilişkin görüşü aşağıdaki gibidir:

"*O kişiye söylemezdim ama biraz önce anlattığım olayda kişiye anlatırdım. Bu kişi bazda değişen bir şey*."

İki katılımcı [K1, K3] tarafından beş kez dile getirilen ifadeler ise **"konunun olumlu sonuçlanacağına inanmama"** olarak kodlanmıştır. Kalite kontrol uzmanı olarak çalışan K3'ün ifadesi bu kod altında yer almaktadır:

"Paylaşmamamdaki sebep yani paylaşsam da olayın olumlu olarak bir yere varmayacağını düşünmek."

Bir katılımcının [K3] ifadesiyle oluşan **"paylaşılanların yayılması ve işten çıkarılma korkusu"** kodunda, katılımcının ifadesi şu şekildedir:

"*Hani belki de iş korkusu. Hani kendim ne kadar istifa edeceğim, restimi çekeceğim de desem sonrası diye bir şey var ya acaba iş bulacağım mı korkusu var. Acaba hani çok kişiyle paylaşırsam ya da başkalarıyla paylaşırsam o kulaktan kulağa nasıl gidecek? Yine müdüre gidecek, yine olaylar büyüyecek. Yani ben bırakmayı o an*

düşünmesem bile o bıraktıracak. İş korkusu yani. İşten kovulma korkusu mu dersin artık ondan. Ya da işlerin daha fazla büyüme korkusu gibi bir şey yani. Ondan dolayı paylaşmadım."

Son olarak bir katılımcının [K10] dile getirdiği sebep ise **"çalışma ortamında rahat hissetmeme"** kodunu oluşturmuştur. K10'nun bu konu hakkındaki görüşü şu yöndedir:

"*Ben söylemek istemedim ilk zamanlarda. Sonrasında bir de hani o ortamdan, çalışma ortamında anlatmak istemedim. Sonra hani başka bir yerde, burada evimde çağırdım, misafir ettim. Orada anlattım. Çünkü işyerinde olmuyor. Kısıtlı zamanınız var. İster istemez moral bozuluyor. Motivasyonunuz düşüyor. O yüzden işyerinde değil de farklı bir yerde anlatmıştım.*"

3.3.7. Şefkati Deneyimleyen Bireyin Duygularına İlişkin Bulgular

"*İş yaşamınızda şefkat gördüğünüz bir olayı anlatabilir misiniz?"* ve "*Neler hissetiniz?*" sorusuna ilişkin gelen yanıtlar incelenmiştir. Tablo 9'da görüldüğü üzere katılımcıların 15'i iş yaşamında şefkat gördüğü bir olayı aktarırken, katılımcılardan birisi [K2] şefkat gördüğü bir olay olmadığını belirtmiştir. Diğer dört katılımcı [K11, K14, K15, K16] ise *"Neler hissettiniz?"* sorusuna bir yanıt vermemiştir. Katılımcıların şefkat gördükten sonraki duygularına ilişkin toplamda 44 kodlama yapılmıştır. Tablo 9'da katılımcıların duygularına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Oluşturulan kodların ilk sırasında dokuz katılımcının [K1, K4, K6, K8, K9, K10, K13, K17, K18] 13 kez tekrarladığı "**mutluluk**" yer almaktadır. Katılımcı ifadelerinden örnekler şu şekildedir:

K4: "*Onlar böyle davrandığında çocuk gibi ağlamak istedim. Çok mutlu hissettim*."

K8: "*Ben mutlu oldum ya. Dedim acaba iyileşmesem mi? Bu ilgi beni şımarttı. Hoşuma gitti yani. Sevindim. Dedim ki gerçekten. Dedim demek ki beni burada seviyorlarmış dedim. Mutlu oldum. İnsan hasta olduğu için mutlu olur mu? Olur*."

K10: "*Gelip bir halini sorması neyin var, ne oldu demesi çok güzel şeyler. Yani çok güzel çok mutlu olmuştum o zaman.*"

Tablo 9: Şefkati Deneyimleyen Bireyin Duyguları

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Mutluluk	13	29,5	9	45,0
2. İyi Hissetme	13	29,5	8	40,0
3. Yalnız Olmadığını Hissetme	6	13,6	6	30,0
4. Güvende Hissetme	6	13,6	3	15,0
5. Önemli ve Değerli Hissetme	6	13,6	3	15,0
TOPLAM	**44**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**15**	**75,0**
Kodlanmamış BELGELER			**5**	**25,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Oluşturulan kodların ikinci sırasında "**iyi hissetme**" kodu karşımıza çıkmaktadır. Sekiz katılımcı [K1, K3, K4, K7, K9, K10, K18, K19] tarafından 13 kez tekrarlanmıştır. K19'un çalışma yaşamında deneyimlediği şefkat karşındaki duygularını şu şekilde ifade etmiştir:

"*Bu bana iyi hissettirdi. Sevildiğimi hissettim. Çok iyi geldi o an. Göğsümde bir yumuşaklık hissettim mesela. Kalbinde, insanın gönlünde bir yumuşaklık hissetmesi çok nadir anlardan birkaçı oluyor.*"

Katılımcıların yüzde 30'nun vurguladığı bir diğer kod ise "**yalnız olmadığını hissetme**"dir. Altı katılımcı [K3, K10, K17, K18, K19, K20] tarafından dile getirilen **yalnız olmadığını hissetme**" kodunda K19 ve K18'in konuya dair ifadeleri aşağıdaki gibidir:

K19: "*Sonuçta deprem oldu. O an her şey yıkık dökük, yıkılmasa bile çatlak içerisinde. Sana hiçbir maddi faydaları yoktu ama manevi olarak yanımda olduklarını hissettim.*"

K18: "*Yani beni anlayabildiğini, anladığını hissetme en önemlisi en azından ne bileyim. Farklı dışarıdan bakıp işte yorumlayabilen, beni anlayabilen, destekleyebilen biri var en azından paylaşabildiğim. En azından yalnız değilim bu iğrenç işyerinde.*"

Diğer bir kod ise katılımcıların yüzde 15'inin belirttiği ve kodların yüzde 13,6'sını oluşturan "**güvende hissetme**"dir. Üç katılımcının [K5, K12, K17] dile getirdiği ve altı kez tekrarlanan "**güvende hissetme**" kodunda intörn doktor ve yazılımcının konuya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

K12: "*Kendimi daha çok güvende hissettim. Yani böyle bir olay olduğunda benim arkamda durabilecek birisi olduğunu hissettim. Bu sefer mesleki olarak da daha güçlü hissettim. Daha emin. Bu sefer bir sonraki gelen hastaya ben daha net ve kesin bir şekilde daha kendimden emin bir şekilde konuşabildim.*"

K17: "*Tabi ki de kendimi güvende hissettim ilk önce. Bir problemle karşı karşıya kalabilirim ve bir problemi çözemeyebilirim. Bu gayet normal bir şey. Güvendesin ... Takıldığında en azından başın sıkıştığında birilerine gidebilirsin*."

Üç katılımcı [K10, K19, K20] tarafından ifade edilen ve altı kez tekrarlanan bir diğer kod ise "**önemli ve değerli hissetme**"dir. Kalite kontrol uzmanı olan K10 şu şekilde ifade etmiştir:

"*Yani gerçekten çok değerli hissettirdi. Bunlar da çok güzel duygular gerçekten. Hani karşısındaki insanın böyle çevrenizde bu şekilde anlayışlı, şefkatli insanların olması, arkadaşlarınız olması çok güzel bir şey.*"

3.3.8. Örgütsel Şefkate İlişkin Bulgular

Katılımcılara yöneltilen *"Bu iki durum harici işyerinizde sadece şefkate tanık olduğunuz bir olay yaşandı mı?"* sorusuna gelen yanıtlar incelenmiştir. Dört katılımcının [K3, K7, K10, K19] anlattığı olayların örgütsel şefkate ilişkin olduğu saptanmıştır. Tablo 10 ve Tablo 11'de analiz sonuçları sunulmaktadır. Örgütsel şefkate ilişkin bulgular toplamda üç kategori altında sınıflandırılmıştır.

Tablo10: Örgütsel Şefkat Sonuçları

KATEGORİLER	KATEGORİ FREKANSI	KATEGORİ YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Acı İçin Kolektif Harekete Geçme	12	70,6	4	20,0
2. Acıyı Kolektif Fark Etme	3	17,6	2	10,0
3. Acıyı Kolektif Hissetme	2	11,8	2	10,0
TOPLAM	**17**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**4**	**20,0**
Kodlanmamış BELGELER			**16**	**80,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Tablo11: Acıyı Kolektif Fark Etme Biçimleri

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Olay Anına Tanık Olma	2	66,7	2	10,0
2. Dikkatini Çekme	1	33,3	1	5,0
TOPLAM	**3**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**2**	**10,0**
Kodlanmamış BELGELER			**18**	**90,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

İlk kategorimiz olan kolektif fark etme altında ise iki kod yer almaktadır. Bu kategori altında çalışma yaşamında bireylerin deneyimledikleri örgütsel şefkate ilişkin iki katılımcının [K3, K10] ifadesi ile **"olay anına tanık olma"** kodu oluşturulmuştur. K3 tanık olduğu olaya dair ifadelerini şu şekilde aktarmıştır:

"Çocukta kazadan sonra tesadüfi değişik bir kanser görünmüş. Bunu araştırmak istemiş doktorlar. Onun sonucunu alacakmış o gün. Doktoru aramış ve doktor o anda onu söylerken ben tesadüf girdim ve şahit oldum. Kadın çığlık çığlığa ağlama başladı yani kötü sonuç aldığı için. Herkes de öyle duydu yani."

Bu kategori altında yer alan **"dikkatini çekme"** kodu bir katılımcının [K3] ifadesi ile oluşturulmuştur. Konuya dair K3'ün ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Bir arkadaşımızın oğlu kaza geçirdi bisiklet kazası. Sonra çocuk hastaneye girdi çıktı. Kız geldi sonra bir müddet hiç gelmedi. Niye gelmedi ... dediğimizde çocuğunda 1000 kişide bir görülen göz kanseri çıkmıştı."

Bir diğer kategorimiz ise kolektif hissetmedir. Bu kategori altında yer alan **"üzülmek"** kodu, iki katılımcının [K3, K10] ifadelerine dayanmaktadır. Kalite kontrol uzmanı olan K10'nun ifadesi şu şekildedir:

"Bir arkadaşımız vardı. Düşüp bayıldı hastaydı mesela. O da hani mesela herkesin hemen yanına koşması, ambulans çağırması, işte sedyeye alıp taşımaları böyle şeyler oluyordu işyerimizde. Böyle sağlık problemleri olan birkaç arkadaşımız vardı. Hani hep birlikte onu şefkatle zarar görmeden, ona her türlü yardımcı olmak için herkes elinden geleni yapardı. Bu evet kötü bir durumdu. Ama orada görüyorsunuz ki herkes koşuyor, elinden geleni yapmaya çalışıyor. O güzeldi. Yani işyerimizde bu var. Şefkat var. Birbirine karşı insanların şefkatli davranması var. Bu şekilde bir olaya tanık olmuştuk. Kötü bir gündü bizim için. Çok üzülmüştük hepimiz."

Bu başlık altında yer alan son kategorimiz ise acı için kolektif harekete geçmedir. Kolektif harekete geçme örgütsel şefkat sürecinin son adımını oluşturmaktadır. Tablo12 ve 13'te konuya ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo12: Kolektif Harekete Geçme Biçimleri

KODLAR	**KOD FREKANSI**	**KOD YÜZDESİ**	**KATILIMCI FREKANSI**	**KATILIMCI YÜZDESİ**
1. Bireyi Destekleme 2. İş Yükünü Üstlenme	11 1	91,7 8,3	4 1	20,0 5,0
TOPLAM **Kodlanmış BELGELER** **Kodlanmamış BELGELER** **Analiz Edilen BELGELER**	**12**	**100,0**	**4** **16** **20**	**20,0** **80,0** **100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Tablo 13: Bireyi Destekleme Biçimleri

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Eylemsel Olarak Destekleme	10	90,9	4	20,0
2. Sözel Olarak Destekleme	1	9,1	1	5,0
TOPLAM	**11**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**4**	**20,0**
Kodlanmamış BELGELER			**16**	**80,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Bu kategori altında öne çıkan kod **"bireyi destekleme"**dir. Bireyi destekleme kodu, kendi içinde iki alt koda ayrılmıştır. Dört katılımcı [K3, K7, K10, K19] tarafından 10 kez vurgulanan ifadelerden **"eylemsel olarak destekleme"** kodu oluşturulmuştur. K3 ve K19'un ifadeleri buna örnek verilebilir:

K3: *"Sonra ona hep böyle bir kendilerince izin verdiler rapordan ziyade. İzin kullanmalarına, çocuğunla ilgilen dediler. Çocuğu Ankara'da tedavi görüyordu. Zaten yanında kalması gerekiyordu. ... Mesela ön ayak oldu bir şefimiz para toplayalım arkadaşımız için dediler. Bayağı yüklü bir para toplandı fabrikada. ... Hanım fabrikanın sahibi ona yüklü miktarda mesela para yardımında bulunmuş. Sonra tabii bu böyle bir sene gitti yani bir sene yakın gelmedi. Normalde o kadar süre hiç kimse kimseye anlayış göstermez ama bir sene falan gelmedi. Sonrasında geldi."*

K19: *"Erkek olduğu için cenazeye bizim merkezden 4-5 hoca toplanıp, burada cenazede burada değildi, ilçedeydi. Manisa'nın ilçesinde ve uzak, Sarıgöl ilçesinde. Hemen hemen 2,5-3 saatlik bir mesafe toplanıp gittiler mesel*a."

"Sözel olarak destekleme" kodu ise bir katılımcının [K3] ifadesi temel alınarak oluşturulmuştur. Bu kod altında yer alan K3'ün ifadesi aşağıda paylaşılmıştır:

"Öğrendik tabi biz de hepimiz çok üzüldük 12-13 yaşında bir çocuk. Bir de binde bir olan bir hastalık. Çok külfetli bir hastalık. İşte masada paketçiydi sorumlu da değildi. Şimdi bir müddet ilk önce geldi. Hep ağlayarak çalıştı. İşte o an o müdür

de mesela onu sırtını sıvazlıyordu. İşte yani hem geçmiş olsun dileklerini iletiyordu. Hem de hani inşallah geçecek gibi şeyler de söyledi."

Acı için kolektif harekete geçme kategorisinin son kodu ise **"iş yükünü üstlenme"**dir. Bir katılımcı [K3] tarafından vurgulanmıştır. Kalite kontrol uzmanı olan K3'ün ifadesi şudur:

"Ki arkadaşları onun işini yapmaya da razıydı. Yine bir şefkat. Masa diyordu yani biz onun işini de yaparız. Eleman almayın yeter ki ama onun maaşı ödensin. Gelmesin gerektiği zamana kadar."

3.3.9. Çalışma Yaşamında Şefkatli İşyeri Özelliklerine İlişkin Bulgular

"*Şefkati bünyesinde barındıran bir işyeri sizce nasıl olmalıdır?*" sorusuna ilişkin gelen yanıtlar şefkatli işyeri ve şefkatli yönetici olmak üzere iki kategori altında derlenmiştir. Tablo 14'te görüleceği üzere toplamda 16 kişi bu soruya yanıt verirken, iki katılımcı [K5, K11] iş yaşamında şefkatin var olmaması gerektiğini düşündüğü için yanıtlamazken, iki katılımcı [K6, K8] ise yanıt vermemeyi tercih etmiştir.

Tablo 14: Şefkatli Çalışma Yaşamının Nitelikleri

KATEGORİ	KATEGORİ FREKANSI	KATEGORİ YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Şefkatli İşyeri 2. Şefkatli Yönetici	38 8	82,6 17,4	16 4	80,0 20,0
TOPLAM **Kodlanmış BELGELER** **Kodlanmamış BELGELER** **Analiz Edilen BELGELER**	**46**	**100,0**	**16** **4** **20**	**80,0** **20,0** **100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Tablo 14'te sunulan sonuçlara göre toplamda 46 kodlama yapılmıştır. Yüzde 82,6 (38 kod) ile **"şefkatli işyeri"** kategorisi en fazla kodlama yapılan kategori olmuştur. Tablo 15'te şefkatli işyeri niteliklerine dair analiz sonuçları sunulmaktadır. Şefkatli işyerinin niteliklerine ilişkin altı kod bu kategorinin altında yer almaktadır.

Tablo 15: Şefkatli İşyeri Nitelikleri

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Samimi, Sıcak İlişkiler ve Açık İletişim	13	34,2	11	55,0
2. İşbirlikçi ve Destekleyici İlişkiler	9	23,7	7	35,0
3. Anlayış Olmalı	6	15,8	4	20,0
4. Çalışanların Durumlarına Saygı Göstermeli	4	10,5	2	10,0
5. İzin Konusunda Esnek Olmalı	3	7,9	3	15,0
6. Sosyal Etkinlikler Düzenleyerek Motive Etmeli	3	7,9	3	15,0
TOPLAM	**38**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**16**	**80,0**
Kodlanmamış BELGELER			**4**	**20,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Yanıtlar incelendiğinde bireylerin şefkatli bir işyerinde olmasını istediği özelliklerden biri **"samimi, sıcak ilişkiler ve açık iletişim"** olmuştur. 11 katılımcı [K1, K4, K7, K9, K10, K12, K13, K15, K16, K19, K20] tarafından 13 kez dile getirilen özelliğe ilişkin endüstri mühendisi ve satış uzmanı olan katılımcıların görüşüne aşağıda yer verilmiştir:

K9: "*Geliyorsun sabah herkes de günaydınlar havada uçuyor. İşte simit, poğaça alacaksın. Hep birlikte yiyeceksin. Ya o hani saatlerde değil de bir 10-15 dakika yani. Yiyeceksin, içeceksin. Ne bileyim biri çay almaya gittiğinde nezaketen sana da soracak çay içer misin? Ya da ne bileyim atıyorum çok çalıştım hiç masadan kalkmadım. Yanımdaki kişi bana demeli yani çok çalıştın. Ekstra ne yaptın bugün? Ne bileyim hani konuşmaya çalışmalı. Bilmiyorum hani şey oluyor bazen. Saatlerce beraber çalışıyoruz ama bir merhaba demiyoruz işte birbirimize. Nefret ediyorum. Samimi bir ortam olması lazım. Samimiyet olması lazım yani. Sürekli konuşmamız lazım*."

K7: *"Şefkatli bir işyeri. Nasılsın diye gerçekten sormaları gerekir bence insanlara ilk olarak. Kimse kimseye nasılsın diye sormuyor. Bu işi yaptın mı? Bu oldu mu? Yapıldı mı? şeklinde sadece görev tanımları soruluyor."*

Bu kategori altında öne çıkan kodlardan biri de **"işbirlikçi ve destekleyici ilişkiler"**dir. Yedi katılımcı [K2, K4, K12, K15, K16, K17, K18] tarafından dokuz kez vurgulanmıştır. İntörn doktor olan K12'nin işbirlikçi ve destekleyici ilişkiler koduna ilişkin ifadesine aşağıda yer verilmektedir:

"Şefkatli bir çalışma arkadaşı da benimle hırs amacı gütmeyen birisi isterdim çok. Yani bilgimizi birbirimize rahatça aktarabildiğimiz, bunun içinde hırs olmadan, sadece birbirimizin eksiklerini gördüğümüzde tamamladığımız, birbirimizi öğrettiğimiz, birlikte huzurlu olduğumuz birisi olsun isterdim."

Şefkatli bir işyerinden beklenen bir diğer özellik ise **"anlayışlı olma"**sıdır. Dört katılımcı [K4, K14, K18, K20] tarafından altı kez dile getirilmiştir. Bu koda ilişkin K4'ün ifadesi şu şekildedir:

"Psikolojik olarak da seni anlaması lazım. Çok üstüne gelmemesi lazım."

İki katılımcı [K3, K7] tarafından dört kez dile getirilen **"çalışanların durumlarına saygı gösterilmeli"** kodu, şefkatli işyerinin niteliklerinden biri olarak belirtilmiştir. Bu konuyla ilgili K3'ün görüşü şu yöndedir:

"Bence insanların durumlarına saygı gösteren bir işyeri olmalı. (...) Diyelim ki bayramın var. Bunlar özel günler ya bunun bayram bizi ilgilendirmez böyle işyerleri var ya geleceksin, çalışacaksın. Bunu gerçekten evet aileleriyle birlikte olmalılar. Motivasyonları yüksek olmalı. Sonrasında daha güzel çalışırlar diyerek düşünmeli."

"İzin konusunda esnek olmalı" kodu, üç katılımcı [K3, K7, K17] tarafından dile getirilmiştir. Şefkatli bir işyerinde kurumların bireylere faydalar sağlaması gerektiğini düşünen K17'nin ifadesi şu şekildedir:

"Şirketin bana sağlayacağı faydaları düşünebilirsiniz hepsini. Bu annelik izni olabilir, babalık izni olabilir, regl izni olabilir. Çocuğum benim karne aldı. Senin çocuğun karne aldı sana izin veriyorum gibi şeyler."

Üç katılımcının [K4, K17, K19] ifadeleri baz alınarak şefkatli işyeri özellikleri kategorisi altında **"sosyal etkinlikler düzenleyerek motive etmeli"** kodu oluşturulmuştur. Bu konuya dair katılımcı ifadesi şu şekildedir:

K17: *"Çalışana verilen değer benim için çok önemli. Çalışan işe girdi. Ona kesinlikle bir mentor atanmalı. Çalışan işe geldiyse kesinlikle hoşgeldin hediyesi onu motive edecek bir şeyler olması gerekiyor. Zaten denetlemeye gelen kişiler şirketlere eğer belli bir sayının üzerindeyse ya da belli bir sayıyı koruyorsa denetlemeye gelen ekipte zaten siz bu ay çalışanınız için ne yaptınız? Yani motive etmek için neler yapıyorsunuz diye soruyor."*

Katılımcıların şefkatli bir yöneticiden bekledikleri özellikler Tablo 16'da sunulmaktadır. Şefkatli yöneticilerin özellikleri iki kod altında sınıflandırılmıştır. Bu özellikler; açık iletişim ve etkin dinleme, adil olma ve eşit davranmadır.

Tablo16: Şefkatli Yönetici Nitelikleri

KODLAR	**KOD FREKANSI**	**KOD YÜZDESİ**	**KATILIMCI FREKANSI**	**KATILIMCI YÜZDESİ**
1. Açık İletişim ve Etkin Dinleme	6	75,0	3	15,0
2. Adil Olmalı ve Eşit Davranmalı	2	25,0	1	5,0
TOPLAM	**8**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**4**	**20,0**
Kodlanmamış BELGELER			**16**	**80,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Şefkatli yönetici kategorimizde toplam sekiz kodlama yapılmıştır. Şefkatli yönetici kategorisindeki kodların yarısından fazlası (yüzde 75) **"açık iletişim ve etkin dinleme"** koduna aittir. Üç katılımcı [K12, K16, K17] tarafından 6 kez dile getirilen **"açık iletişim ve etkin dinleme"** şefkatli bir liderden beklenilen özellik olarak vurgulanmıştır. Bu konuya ilişkin K12'nin ifadesi şu şekildedir:

"Ya ilk önce mesela bir olay olduğunda beni dinlemesini isterim. Hani ya ... hani bak böyle bir şey olmuş ne oldu? Gibi."

Bir katılımcı [K2] tarafından iki kez vurgulanan bir başka şefkatli yönetici özelliği ise **"adil olmalı ve eşit davranmalı"**dır. Adil ve eşit davranma koduna yönelik K2'nin ifadesine aşağıda yer verilmektedir:

"Yönetici dediğim gibi ilk önce adil olmalı. Herkese eşit davranmalı. Herkesin derdini dinlemeli. Ona bir çözüm bulmalı."

3.3.10. Şefkat Kültürüne İlişkin Bulgular

Bu başlık altında şefkatin çalışma yaşamında öğretilmesi, yayılması ve karşılıklı etkileşimine ilişkin katılımcı ifadeleri yer almaktadır. Tablo 17'de analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 17: Şefkat Kültürüne İlişkin Sonuçlar

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Şefkat ve Etkileşim	13	65,0	8	40,0
2. Şefkati Yayma	5	25,0	2	10,0
3. Şefkati Öğretme	2	10,0	2	10,0
TOPLAM	**20**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**9**	**45,0**
Kodlanmamış BELGELER			**11**	**55,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Görüşme esnasındaki yanıtlar incelendiğinde katılımcıların şefkati deneyimlemesi sonucunda karşılık olarak fedakarlıkta bulundukları ayrıca onların da şefkatle cevap verdikleri belirtilmiştir. Sekiz katılımcı [K1, K3, K7, K9, K10, K11, K14, K16] tarafından 13 kez **"şefkat ve etkileşim"** ifadesi vurgulanmıştır. Kalıphane personeli olarak görev yapan K11 ve satış uzmanı K7'nin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K11: "*Yani biz şimdi iki gün bize, iki gün, üç gün, bir hafta bize bu şekilde esnek davrandılar ama gerektiğinde de biz de kendimizden birtakım fedakarlıklar yapmamız gerektiğini hissettirdi. Böyle bir fedakarlıklar da yapıyoruz. Mesela nasıl diyeyim, bir işin yarım saat, bir saatte bitmesi gereken işi mesela 15 dakikada biraz daha hızlı hareket ederek ya da çay ve yemek saatlerini biraz kısarak daha fazla*

çalışmamızı sağladı. Karşılıklı olarak birtakım şeylerde bulunduk. Fedakarlıklarda bulunuyoruz. Onlar da bize karşı fedakarlıkta bulunuyor. Biz de onlara karşı birtakım fedakarlıkta bulunuyoruz."

K5: "*... Çünkü o bize şefkat gösterirse aynı şekilde biz ona şefkat gösteririz.*"

"Şefkati yayma" kodu, iki katılımcı [K7, K15] tarafından beş kez ifade edilmiştir. Yöneticilerin rol model olmasının şefkatin yayılabilmesine olanak sağladığını düşünen K7 ifadesini şu şekilde paylaşmıştır:

" ... ama daha da genişletilebilir mesela bu aslında çalışan iş arkadaşlarına da empoze edilmeli, yöneticileri de empoze edilmeli. Ben ilk başta işe yöneticilerden başlamak lazım ki çalışanlar böyle davranabilsin. ... Bu eğitimi almak isteyen belki şirketler olabilir. ... Şefkat birimleri olabilir bence büyük şirketlerde. Aslında küçüklere de yaymak lazım."

Şefkati yayma kodu altında yer alan K15'in bu konuya ilişkin görüşü aşağıdaki gibidir:

"İşyerinde mesela bir tane nezaketli bir şekilde yöneticim var. Birisinden bir şey rica ediyor sadece... ya da yapacaksın demiyor. Ve buna yetkisi olduğu halde demiyor. Ama o kadar kötü çalışma arkadaşlarım da oldu. Fakat ona karşı yine de nezaket, şefkat içerisindeydiler. Aslında bunun yayılabildiğini de orada gördüm."

Bu başlık altındaki son kod ise iki katılımcı [K7, K15] tarafından dile getirilen **"şefkati öğretme"**dir. Şefkatin öğretilebileceğini düşünen K15'in ifadesi şu şekildedir:

"*... sen sokaktaki hiç tanımadığın bir insana karşı direkt şefkatle yaklaştığın zaman istemsiz olarak yani çok kötü birisi olmuş olsa bile yine de o senin nezaketin ve şefkatin karşısında eğilip bükülmemek için mutlaka o da insan bilinçaltında yer alarak kendini öyle davranmak zorundaymış gibi hissediyor. O yüzden aslında bu az önceki söylediğim gibi öğrenilebilir ve öğretilebilir bir şeydir. Aslında sokakta karşılaşmış olduğumuz insana biz az önce şefkati öğrettik.*"

3.3.11. Çalışma Yaşamında Şefkat Yoksunluğu ve Bireylerin Beklentilerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara *"İşyerinizde daha önce hiçbir şekilde şefkat ile karşılaşmadığınızı düşünüyorsanız, yaşadığınız sıkıntılı zamanlar için nasıl bir tepki/davranış beklerdiniz?"* sorusu yöneltilmiştir. Tablo 18'de görüleceği üzere katılımcıların 15'i iş yaşamında yaşamış oldukları bir olayı paylaşırken, diğer beş [K8, K11, K13, K15, K20] katılımcı şefkatin olmadığı bir durum ile karşılaşmadıklarını belirtmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar incelendiğinde, bireylerin yaşamış oldukları duruma ilişkin şefkat eksikliğinin nedenleri ve bireylerin bu durumdaki beklentileri olmak üzere iki kategori oluşturulmuştur.

Tablo 18: Şefkat Eksikliği ve Bireylerin Beklentilerine İlişkin Sonuçlar

KATEGORİ	KATEGORİ FREKANSI	KATEGORİ YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Şefkat Eksikliğine Yol Açan Nedenler	20	51,3	12	60,0
2. Şefkat Eksikliğinde Bireylerin Beklentileri	19	48,7	10	50,0
TOPLAM	**39**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**15**	**75,0**
Kodlanmamış BELGELER			**5**	**25,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Çalışma yaşamında şefkat eksikliğine yol açan nedenlere ilişkin analiz sonuçları Tablo 19'da yer almaktadır. Şefkat eksikliğinin nedenleri dört kod altında toplanmıştır.

Tablo 19*:* Şefkat Eksikliğine Yol Açan Nedenler

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ

1. Acıyı Görmezden Gelme	8	40,0	6	30,0
2. Bireyin İhtiyacını Görmezden Gelme	6	30,0	5	25,0
3. Ayrımcılık ve Adil Olmama	4	20,0	3	15,0
4. Zor Durumda Bırakma	2	10,0	2	10,0
TOPLAM	**20**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**12**	**60,0**
Kodlanmamış BELGELER			**8**	**40,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Kodlu bölümlerin yüzde 40'ını oluşturan ve altı katılımcı [K2, K4, K14, K16, K18, K19] tarafından sekiz kez dile getirilen **"acıyı görmezden gelme"** şefkat eksikliğinde en çok vurgulanan sebep olmuştur. Yaşadığı olaya dair hislerini K4 şu şekilde paylaşmıştır:

"Mesela bir gün ben şefkatin olmadığı bir şey söyleyeyim sana. Elim şuradan maket bıçağıyla paleti kesiyorum. Nasıl yarıldı, kanadı. Yukarı çıktık. Doktor da vardı. Bu arada doktor var. Hatta oradaki (...), doktor bey bu dikişe gidilmez mi? Yok bir şey olmaz dedi. Pansuman yaptı. Ben aşağı gittim. O tozlu ortamda akşama kadar çalıştım. Ertesi gün şişti elim. 3-4 gün rapor aldım. Gittiğim sağlık ocağı da dedi. Bu niye gelmedin dikişlik diye. Şefkatsizlik bu gidip bu elle sarıp tekrar tozlu ortamdaydı bi de o ara ben şeyde çalışıyordum. Ortamı da inşaat tozlu bir ortamdı. Akşama kadar çalıştırdılar. Bu şefkatsizlik yani acımasızlık bence."

Şefkat eksikliğine dair katılımcılar tarafından bahsedilen bir diğer neden **"bireyin ihtiyacını görmezden gelme"** olmuştur. Beş katılımcı [K3, K6, K9, K17, K19] tarafından altı kez tekrarlanmıştır. Rehberlik ve psikolojik danışmanlık yapan K19 yöneticisinin verdiği tepkiyi şu şekilde ifade etmiştir:

"Benim annem ameliyat olacaktı. Müdürüm dedi ki tamam hallederiz, o gün gelsin sana izin veririm dedi. O gün geldi izin vermedi. Ben o an çok kötü hissettim kendimi. Tabi ki müdürün olduğu için bir şey de söyleyemiyorsun. Hani o an kötü hissettiğim için sonrasında da bir soğukluk oluştu mesela içimde ona karşı..."

Bu kategori altındaki diğer neden ise üç katılımcı [K2, K4, K10] tarafından dört kez vurgulanan **"ayrımcılık ve adil olmama"**dır. Yöneticinin ayrımcılık yapması ve adil olmamasının şefkat eksikliğine yol açtığı söylenebilir. Bu kod altındaki K2'nin ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Yöneticinin yanına gittik. Bir kere, üç kere gittik. Yetmedi. Daha üst merciye gittik. Oturduk beraber. Dinlediler. Her seferinde haksız çıktı. Her seferinde onu ödüllendirdiler. Mesela ne yaptılar? Senin kafan dağılmış. Sen git arabayla ilçeleri biraz dolaş. En son işte gene şikayete başladı. Şu an nöbetten düşürdü kendini. Nöbet tutmuyor. Kesmeleri o yapardı. İnsafsız olduğu için. Kesmeleri de aldı elinden. Günde iki tane üç tane işlen idare ediyor. Şimdi bunu böyle ödüllendirdikleri için bu da yaptığını iyi sanıyor. Daha fazla abartmaya başladı işi. Burada işte adalet dedim. Yöneticinin burada adil olması lazımdı."

Bu kategori altındaki son kod **"zor durumda bırakma"**dır. İki katılımcının [K12, K18] yanıtları ile kodlama yapılmıştır. Yaşadığı olayı aktaran intörn doktorun ifadesine aşağıda yer verilmiştir:

"Acilde bir hastaya sonda takılması gerekiyordu ve o hasta da bunun için çok zor bir hasta. Yani aslında bizim değil üst kıdemlilerin bile zorla yapabileceği bir hastaydı. Ama tabi bunun bilgisi bende yoktu hastayı görmemiştim çünkü. Sondayı da daha önce çok az takmıştım ve bunu oradaki çalışma arkadaşlarım biliyordu. Sonra bir tane kız geldi bana. Dedi ki ... dedi bak sonda geldi çok güzel. İşte hadi sen tak bunu. Tabi ben de bana bir şey öğretmek istediğini düşünerek hevesle gitmiştim ama halbuki oradakiler zaten çok yere denemişler onu yani. Sonra da takmıyor orada ve takamamışlar. Sonra ben de gittim de ben de takamadım doğal olarak. Ondan sonra zaten oradaki acil asistanları da takamamıştı. Ürolojiden asistan çağırmışlardı ama ben oraya beni niye çağırdığını biraz anlaşmış oldum yani. Benim de takmamamı istediği için çağırdı. Çünkü onlar zaten onun takılamayacağını biliyorlarmış. Orada çok şey hissetmiştim gerçekten kötü istedim yani hiç şefkatli bir davranış değildi."

İlk kategorimizde bireylerin yaşamış oldukları duruma ilişkin şefkat eksikliğinin nedenlerine yer verilirken, son kategorimizde ise bireylerin bu durumdaki beklentileri yer almaktadır. Bu kategori altında toplamda 19 kodlama yapılırken, yüzde 63,2'lik bir oranla kodlu bölümlerin yarısından fazlasını oluşturan

“desteklenme” kodu karşımıza çıkmaktadır. Tablo 20’de katılımcıların beklentilerine ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 20: Şefkat Eksikliğinde Bireylerin Beklentileri

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Desteklenme	12	63,2	7	35,0
2. Anlayış Beklentisi	3	15,8	2	10,0
3. Empati Beklentisi	2	10,5	2	10,0
4. Verilen Sözlerin Tutulması	1	5,3	1	5,0
5. Saygılı İletişim Şekli	1	5,3	1	5,0
TOPLAM	**19**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**10**	**50,0**
Kodlanmamış BELGELER			**10**	**50,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Yedi katılımcının [K3, K4, K5, K7, K9, K17, K18] 12 kez vurguladığı **“desteklenme”** bu kategori altında en çok bahsedilen kod olmuştur. K3’ün duruma ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Hani toplanıp gidebilirlerdi mesela. Böyle şeylere önem veriyorlar. Çünkü öyle banttakiler, başka bantlar öyle yaşayıp da toplanıp müdürün yanına gidenler oldu yani. Başka arkadaşları için. Sonuç alındı. Sonuç da alınıyor. Çünkü diyor ki bir kişi kendini müdafaa etmek için yalan söyleyebilir ama bunların hepsi yalan söylemez. Herkes şahit olmuş denilirdi yani.”

Bu kategorinin ikinci sırasında kodlu bölümlerin yüzde 15,8’ini oluşturan ve iki katılımcı [K4, K5] tarafından üç kez tekrarlanan **“anlayış beklentisi”** yer almaktadır. K4 yaşadığı olay karşısındaki beklentisini şu şekilde paylaşmıştır:

“Yani orda en azından bana elimi sardılar. Eve gönderebilirlerdi. Otur diyebilirlerdi. Birkaç saat otur (...) kalkma. Kan kaybettin ya da eve gidebilirsin yaralandın. Günümü kessinler hiç önemli değil. Para da istemem. Yarım gün beni durağa kadar bıraksınlar. Evime gitmek isterdim. Anlayışlı davranmalarını isterdim.”

Bir diğer kod ise iki katılımcı [K1, K4] tarafından dile getirilen **"empati beklentisi"** dir. Halkla ilişkiler ve sosyal medya uzmanı olan K1'in bu durumu ilişkin ifadesi şu yöndedir:

"Beni kendi yerlerine koyarak düşünmelerini isterdim. Bunu yapsalardı yeterli olurdu."

"Verilen sözlerin tutulması" bir katılımcı [K19] tarafından dile getirilmiştir. Bu koda ilişkin K19'un ifadesi şöyledir:

"Yani verdiği sözü tutmasını beklerdim en başta. Sonuçta ben hani çok sık izin alan biri de değilim. O an ki süreçte ailemin yanında olmak istiyorum. Anneme şefkat göstermeye ihtiyacım var. Annemin de bana ihtiyacı var ama sen bana orada köstek oluyorsun. Ben çok kötü hissettim... O derece kızdım yani müdüre. Çünkü yok sayılması, önemsenmemesi benimle ilgili bir durumun hoşuma gitmedi."

Bu kategorinin son sırasında bir [K6] katılımcının dile getirdiği beklenti olan **"saygılı iletişim şekli"** yer almaktadır. K6'nın ifadesi aşağıda yer almaktadır:

"Yanlış yapılan bir şeyin uyarılması bence kesinlikle doğru. O kişinin bundan tecrübe edinmesi benim mesela bu şekilde tecrübe kazanmam benim için çok iyi. Ama bunun bu şekilde iletişim şekliyle yapılması bence yanlış. Ben bunu birkaç kez daha yaşadım sonrasında. Saygı çerçevesinde olması gerektiğini düşünüyorum her şeyin. Alt üst ilişkisi her zaman vardır, olabilir ama saygı yani kimse kimseye bağıramaz, azarlayamaz. Belli derecede, belli bir iletişim tarzıyla her şeyi herkese anlatabilirsin ama saygı kesinlikle üstü çizilmemesi gerekiyor diye düşünüyorum."

3.3.12. Şefkatin Çalışma Hayatına Etkilerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında şefkatin varlığında ve yokluğunda çalışma hayatına etkilerine ilişkin bulgular yer almaktadır**.** Tablo 21' de analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 21: Şefkatin Çalışma Hayatına Etkilerine İlişkin Sonuçlar

KATEGORİLER	KATEGORİ FREKANSI	KATEGORİ YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Şefkatin Varlığında Etkileri	17	54,8	8	40,0
2. Şefkatin Yokluğunda Etkileri	14	45,2	7	35,0
TOPLAM	**31**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**12**	**60,0**
Kodlanmamış BELGELER			**8**	**40,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Bireylerin çalışma yaşamında deneyimlediği ya da tanık olduğu şefkatli olayların birtakım örgütsel çıktıları olduğu görülmektedir. Tablo 22'de görüldüğü üzere toplamda altı kod yer almaktadır. Kodlu bölümlerin yüzde 29,4'ünü oluşturan **"verimliliğin artması"**, üç katılımcı [K3, K12, K14] tarafından beş kez dile getirilmiştir. Kalite kontrol uzmanı olan K3'ün ifadesi ifadesi şu şekildedir:

"*... mesela kalite uzmanı olarak çalıştığım için bazen sinirlenebiliyordum. Sonra diyorum ki yani inadına gidiyor ama daha böyle ılımlı şefkatli davrandığım zaman görüyordum ki karşıdaki daha anlayışlı daha verimli çalışıyordu.*"

Tablo 22: Şefkatin Varlığında Etkileri

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Verimliliğin Artması	5	29,4	3	15,0
2. Motivasyonun Artması	4	23,5	3	15,0
3. Örgütsel Aidiyetin Artması	2	11,8	1	5,0
4. İş Performansının Artması	2	11,8	2	10,0
5. İşe Bağlılığın Artması	2	11,8	2	10,0
6. İşten Ayrılma Niyetinin Azalması	2	11,8	1	5,0

TOPLAM	**17**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**8**	**40,0**
Kodlanmamış BELGELER			**12**	**60,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

"Motivasyonun artması" kodu, üç katılımcı [K3, K10, K17] tarafından dört kez ifade edilmiştir. Bu konuya ilişkin K10'nun ifadesi aşağıda yer almaktadır:

"Bir işyerinde özellikle gerçekten çalıştığım ortamlarda sevgi, anlayış varsa daha motive olarak çalışıyorsunuz. Daha verimli olarak çalışıyorsunuz. Karşındaki çalışma arkadaşınız, diğer arkadaşlarınız olsun, ustabaşınız olsun anlayışlıysa size karşı o zaman hem veriminiz de daha iyi artıyor. Hem de çalıştığımız süre daha zevkli, daha güzel bir şekilde geçiyor."

İki katılımcının [K11, K19] ifadeleri baz alınarak **"iş performansının artması"** kodu oluşturulmuştur. Bu kod altında yer alan rehberlik ve psikolojik danışmanlık yapan K19'un ifadesi şudur:

"Ben mesela orada iş yaparken işlerimi daha severek yapıyordum. Daha çok hani önemsiyordum ama mesela orada yöneticim beni yok saysaydı, bana önem vermeseydi, bana şefkat göstermeseydi ya da ben ona göstermeseydim. Mutlaka orada işte bir öğrenciyle çalışırken belki yüzüm asık olacaktı. Ben bunun farkında olmayacaktım ama ben orada çalışırken gayet güler yüzlü ve yardımcı olmayı yaparız, hallederiz modunda gittiğimiz için birçok hani veli ve öğrenciden olumlu dönüşler alıyorduk."

İki katılımcı [K1, K17] çalışma yaşamında şefkatin var olmasının işe bağlılığı artırdığını düşünmektedir. Katılımcıların ifadeleri ile **"işe bağlılığın artması"** kodu meydana gelmiştir. Halkla ilişkiler ve sosyal medya uzmanı olan K1'in konuya ilişkin görüşü aşağıda verilmiştir:

"İşte arada o şefkat devreye girdiğinde kimse zaten şefkat gördüğü yerden uzaklaşmak istemez. O yüzden aynı kişiler uzun süre aynı yerde çalışmaya devam ederler."

"Örgütsel aidiyetin artması" kodu, bir katılımcı [K19] tarafından iki kez tekrarlanmıştır. K19'un konuya dair ifadesi şu şekildedir:

"*Çünkü o işi severek yapmaya, oraya ait hissetmeye çok büyük katkısının olduğunu düşünüyorum. Çünkü bir insanın duygu ve düşünceleri yok sayılıyorsa kişi oraya ait hissetmiyor. Sonrasında da o işyerine giderken ayakları geri geri gitmeye başlıyor.*"

İş yaşamında yaşadığı sıkıntılı bir olayda gördüğü şefkat ile istifa etmekten vazgeçtiğini dile getiren K3'ün ifadesi baz alınarak oluşturulmuştur. **"İşten ayrılma niyetinin azalması"** kodu, bir katılımcı [K3] tarafından iki kez dile getirilmiştir. K3'ün konuya ilişkin ifadesine aşağıda yer verilmiştir:

"Dönüm noktası oldu o gün çünkü iş bırakıyordum yani. O demeseydi, o yanıma gelmeseydi ben hani gideceğim artık dedim. İşten ayrılacaktım..."

Bu başlık altındaki diğer kategorimiz ise şefkat eksikliğin çalışma hayatına etkileridir. Tablo 23'te görüldüğü üzere, bireylerin çalışma yaşamındaki şefkatsiz olaylarla karşılaşması sonucu öne çıkan en olumsuz etkisinin **"işten ayrılma niyetinin artması"** olduğunu söylemek mümkündür. Dört katılımcı [K1, K13, K18, K19] beş kez dile getirmiştir. Bu kod altında yer alan K19 yaşadığı olay karşısında işten ayrılmak istemesini şu şekilde dile getirmiştir:

"Benim annem ameliyat olacaktı. Müdürüm dedi ki tamam hallederiz, o gün gelsin sana izin veririm dedi. O gün geldi izin vermedi. Ben o an çok kötü hissettim kendimi. Tabi ki müdürün olduğu için bir şey de söyleyemiyorsun. Hani o an kötü hissettiğim için sonrasında da bir soğukluk oluştu mesela içimde. Ona karşı. Yani tabi ki de sonrasında ne oluyor?.... Mesela ben orada son yıl çalışmak istemedim mesela. Başka bir kuruma geçmek istedim. Çünkü orada kendimi rahat hissetmiyordum. Çünkü o an hani bana o şekilde davranılması hiç hoşuma gitmemişti. Çok zoruma gitmişti çünkü hani annem ameliyat olacak o an yanında olmak istiyorum. Buna izin verilmiyor."

Tablo 23: Şefkatin Yokluğunda Etkileri

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. İşten Ayrılma Niyetinin Artması	5	35,7	4	20,0
2. Verimliliğin Azalması	4	28,6	2	10,0
3. İş Performansının Azalması	2	14,3	2	10,0

4. Mesleki Doyumunun Azalması	2	14,3	1	5,0
5. Motivasyonun Azalması	1	7,1	1	5,0
TOPLAM	**14**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**7**	**35,0**
Kodlanmamış BELGELER			**13**	**65,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Bu başlık altında yer alan bir diğer kod ise **"verimliliğin azalması"**dır. İki katılımcı tarafından [K5, K19] dört kez dile getirilmiştir. Katılımcılar, çalışma yaşamında şefkat eksikliğinin verimliliği azalttığını düşünmektedir. Konuya ilişkin görüşünü K19 şu şekilde ifade etmiştir:

"Eğer o süreçte o şefkati göremezse sonraki süreçte iş verimine çok büyük darbeler indirdiğini düşünüyorum. Çünkü birebir tanık olduğum durumlarda benim zor zamanımda yöneticim yanımda olmadı, bir arayıp sormadı diye arasına mesafe koyan öğretmen arkadaşlar biliyorum. O yüzden de şefkat olmazsa bu işin yürümeyeceğini, oradaki iş veriminin, aradaki iletişimin, iletişim köprülerinin kopacağına, araya mesafe gireceğini düşünüyorum."

Çalışma yaşamındaki şefkat eksikliğinin örgüt bağlamındaki olumsuz etkilerinden birisi **"iş performansının azalması"**dır. İki katılımcının [K7, K19] ifadeleri bu kod altında yer almaktadır. K19' un ifadesi ise şu şekildedir:

"Çünkü bir insanın duygu ve düşünceleri yok sayılıyorsa kişi oraya ait hissetmiyor. Sonrasında da o işyerine giderken ayakları geri geri gitmeye başlıyor. Hani orada iş yaparken severek yapmamaya başlıyor. Bu da onun iş performansına, mesleki doyumuna, öğrencilere tutumuna etkili oluyor."

Görüşme esnasında katılımcılardan biri [K19] iş yaşamındaki şefkatin eksikliğinin **"mesleki doyumun azalması"**na yol açacağını belirtmiştir. Görüşme esnasında bu görüşünü iki kez tekrarlamıştır. K19'un bu konuya dair görüşü şöyledir:

"O yüzden de şefkat olmazsa bu işin yürümeyeceğini, oradaki iş veriminin, aradaki iletişimin, iletişim köprülerinin kopacağına, araya mesafe gireceğini düşünüyorum. Bu mesleki doyuma da yansıyacağını düşünüyorum ben."

Bu başlık altında erişilen son bulgu ise bireylerin yaşadığı şefkat eksikliği karşısında **"motivasyonun azalması"**dır. Bir katılımcı [K10] ifadesi baz alınarak oluşturulmuştur. Kalite kontrol uzmanı olan K10 görüşünü *"Yani işte bu anlayış, şefkat olmayınca çok kötü oluyor. Tartışmalarla sonuçlanıyor. Böyle hani yaşadım birkaç kez bayağı bir yaşadım. Bu olayı da yaşadım. Böyle de olunca hiç hoş şeyler olmuyor. Kırıyorsun karşılıklı. Motivasyonun bozuluyor."* diyerek ifade etmiştir.

3.3.13. Şefkate Olumsuz Bakışa İlişkin Bulgular

Bu başlık altında iş yaşamındaki şefkate ilişkin olumsuz görüşlerini sunan katılımcıların ifadeleri yer almaktadır. Tablo 24'te analiz bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 24: Şefkate Olumsuz Bakışın Sonuçları

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Şefkatin Suistimal Edilmesi	12	75,0	7	35,0
2. İş Yaşamında Şefkatin Olumsuz Etkisi	4	25,0	3	15,0
TOPLAM	**16**	**100,0**		
Kodlanmış BELGELER			**9**	**45,0**
Kodlanmamış BELGELER			**11**	**55,0**
Analiz Edilen BELGELER			**20**	**100,0**

Kaynak: MAXQDA (2024) yazılımından yararlanılarak geliştirilmiştir.

İlk kategorimizde, görüşme esnasında katılımcıların yanıtları dahilinde oluşan şefkatin suistimal edilmesinden bahsedilecektir. Katılımcıların bir bölümünün görüşüne göre şefkatin çok fazla gösterilmesinin suistimale yol açacağı düşünülmektedir. **"Şefkatin suistimal edilmesi"** kodu, yedi katılımcı [K3, K4, K6, K8, K14, K15, K16] tarafından 12 kez dile getirilmiştir. Konuya ilişkin katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K4: "*Yani çok gösterirse suistimal ediliyor. Anladın mı? Bak öyle de şeyler tanıdım. Ben çok uzun süreden beri bu işteyim. Çok değişen oldu. Çok iyiler de var.*

Bunu suistimal edenler de var. Durmadan ben hastayım ona yalan söyle. Artık zaten yavaş diye izin alanlar var. İşyerinde işini takip etmeyenler var. Çok nasılsa şefkatli bu acıma duygusu var çok şey diye..."

K16: "*İstismar edilmemeli. Bir insan bir hata yapıyordur, anlayış gösterirsin. Bir şey yapamıyordur ya da işe geç kalıyordur. Örnek veriyorum. Kişisel problemleri vardır, o gün işi yapamayacaktır. Bunu alışkanlık haline getirmesini engelleyecek kadar şefkat gösterilmeli. Arkası sorgulanmalı, nedeni sorgulanmalı."*

Katılımcılardan ikisi [K5, K11] iş yaşamında şefkatin var olmaması gerektiğini düşünmektedir**. "İş yaşamında şefkatin olumsuz etkisi"** kodu, üç katılımcı [K5, K6, K11] 4 kez tekrarlamıştır. Bu konuya dair katılımcı ifadelerinden örneklere aşağıda yer verilmiştir:

K5: "*Yani şefkat dediğim gibi bana çok böyle daha yani bilmiyorum belki benim karakterimden kaynaklı çok yumuşak ve çok daha özel ilişkilerde olabilirmiş gibi geliyor. O yüzden ben zaten bir işyerinde şefkat boyutunda bir şeyin olmaması gerektiğini düşünüyorum daha doğrusu. Bu ilişkiyi yani çalışma ilişkisini zedeler*."

K6: "*Mesela şefkatli birisinin yaklaşımı farklı olabilir, olumlu olabilir yani. Ama bu da ne kadar iyi olur? Bence çok da iyi olmaz. Karşısındaki mesela ben hata yapmışım. O kişi çok böyle yani duygusal olarak işte şefkatli davranıyor. Ya tamam sıkıntı yok gibisinden. Böyle daha beni teselli etmeye çalışırsa o hatadan ders çıkarmam birazcık bence zor*."

SONUÇ

Çalışmada, çalışanlar düzeyinde şefkat olgusunun önemi ve şefkate dayalı yönetici ve çalışan ilişkileri araştırılmıştır. Bu bağlamda çalışma yaşamında şefkatin hem bireylere hem de örgütlere sağladığı yararların literatüre katkı sağlaması ve iş dünyasındaki yöneticilere ve çalışanlara şefkat hakkında öngörü oluşturması umulmaktadır. Bu kapsamda, farklı sektörlerdeki farklı bireylerden oluşan 20 kişilik bir örneklem ile mülakatlar yapılarak nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar aracılığıyla elde edilen verilere, MAXQDA 2024 yazılımı kullanılarak içerik analizi uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında, iş yaşamında duyguların ifade edilmesine dair katılımcıların görüşleri sorulmuştur. Verilen yanıtlar çeşitlilik göstermektedir. Katılımcıların yarısı çalışma yaşamında duyguların ifade edilmesinin gerekliliğini dile getirirken, bir kısmı belirli sınırda duyguların ifade edilmesinin uygun olacağını dile getirmiştir. Katılımcılardan birkaçı ise çalışma yaşamında duyguların yerinin olmadığını ifade etmektedir.

Araştırmada katılımcılara şefkatin onlar için ne anlam ifade ettiği sorulmuştur. Mülakat sonrası soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcılar şefkati anne, eş ve çocuklar ile bağdaştırırken aynı zamanda tanımlarda şefkatin sevgi, anlayış ve saygıyı içerdiği görülmüştür. Bu ifadeler "*Şefkat, bireyler arasında paylaşılan derin ve anlayış dolu bir ilgi, sevgi ve hoşgörü duygusu ile ilgilidir.*" diyen Kartal, Tutal ve Kansızoğlu'nun (2023) görüşü ile paralellik göstermektedir. Ayrıca çalışmalarında şefkatin yargısız bir anlayışa sahip olmayı içerdiğini bahseden Deniz, Kesici ve Sümer'in (2008) görüşü ile paralellik bulunmaktadır.

Görüşme sırasında katılımcılara çalışma yaşamında şefkatin yer almasının gerekliliği sorulmuştur. Katılımcıların neredeyse tamamına yakını (18 katılımcı) işyerinde şefkatin var olması gerektiğini belirtirken sadece iki katılımcı iş yaşamında şefkatin var olmaması gerektiğini dile getirmiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun belirttiği görüş dikkate alındığında çalışanların şefkatin iş yaşamında yer almasını talep ettiği söylenebilir.

Görüşmede bazı katılımcılar, işyerindeki şefkat göstergelerinden söz etmiştir. Bireyler için anlam ifade eden şefkat göstergeleri arasında öne çıkan unsurlar "şirket

uygulamaları" ve "öğretme davranışı"dır. Regl izni, annelik izni, babalık izni gibi şirket uygulamalarının bireyler için önem arz etmesi, şefkati bünyesinde barındırmak isteyen kuruluşlar için dikkate değerdir.

Çalışmada, iş yaşamında bireysel şefkatin deneyimlendiği anlar şefkat süreci göz önüne alınarak irdelenmiştir. Katılımcıların neredeyse hepsinin (19 katılımcı) işyerinde bireysel şefkati deneyimlediği saptanmıştır. Acı çeken bireyi en çok "mimikleri ve yüz ifadelerinden" ya da "bireyin kendini ifade etmesinden" fark ettikleri belirlenmiştir. İlk aşamada bireyin acısının fark edilmesinin kişiden kişiye değişiklik gösterdiğini söylemek mümkündür. Ayrıca bireyi yakından tanımak onun mimikleri ve yüz ifadelerinden ya da normalden farklı davranmasından dolayı yaşadığı sıkıntıyı tespit etmeyi kolaylaştırmaktadır. Bu faktörün de fark etme sürecini hızlandırabileceği söylenebilir. Acıyı değerlendirme aşamasında, en çok "acıyı anlama" ve "acıyı hak etmediğini düşünme" öne çıkmıştır. Bireyin acısı hissedildiğinde ise katılımcılar "üzüldüklerini" ve "empati kurduklarını" ifade etmiştir. Bu görüş, Strauss ve diğerlerinin (2016) şefkat tanımı ile uyumludur. Şefkat sürecinin son adımında ise bireyin acısını ortadan kaldırmak veya hafifletmek amacıyla iş yükünü üstlendikleri ya da sözel ve eylemsel olarak destek oldukları saptanmıştır. Destek biçimleri olaydan olaya ve kişiden kişiye değişkenlik göstermektedir.

Bireylerin acılarını dile getirememe sebepleri; "herkese güvenememe", "konunun olumlu sonuçlanacağına inanmama", "paylaşılanların yayılması ve işten çıkarılma korkusu" ve "çalışma ortamında rahat hissetmeme" olarak belirlenmiştir. Bireyin acısını dile getirememesinde bağlamsal faktörler de rol oynamaktadır. Bireylerin, kendilerini rahatça ifade edebileceği iş ortamlarının oluşturulması bu noktada önem taşımaktadır. Çünkü şefkatin ilk adımı bireyin acısını fark etmekten geçmektedir. Bu ilk adım gerçekleştirilmeden şefkat süreci başlayamaz. Bu bağlamda, yöneticilerin ve liderlerin şefkatin oluşmasını engelleyen faktörleri ele alması gereklidir.

Araştırmanın sonuçlarına göre bireylerin şefkati deneyimlemesi sonucunda olumlu duygular hissettikleri tespit edilmiştir. Öne çıkan duygular arasında ise "mutluluk" ve "iyi hissetme" yer almaktadır. Elde edilen bu bulgu, çalışma yaşamında şefkatin deneyimlenmesi ile çeşitli olumlu duygular arasında bir ilişki olduğunu dile

getiren Lilius ve arkadaşlarının (2008) yaptığı araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Ek olarak Lilius ve arkadaşlarının (2008) çalışmasında ulaşılan bir diğer bulgu, katılımcıların paylaştıkları hikayeler sonucunda oluşturulan duygu kelime kategorisinin öne çıkanlarında mutlu, hoşnut ve rahatlama duygularının yer almasıdır. Bu bulgu da araştırma sonucu ile uyumludur.

Araştırmada bireylerin, örgütsel şefkati deneyimledikleri anlar da değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bireylerin, örgütsel şefkati bireysel şefkatten daha az deneyimledikleri saptanmıştır. Katılımcıların yanıtları, örgütsel şefkat süreçleri temel alınarak incelenmiştir. Örgütsel şefkat sürecinin ilk adımı olan kolektif fark etmede katılımcılar, olay anına tanık olduklarından dolayı ya da acı çeken birey dikkatlerini çektiği için fark ettiklerini dile getirmiştir. Katılımcılardan birkaçı ise birey için üzüldüklerini belirtmiştir. Örgütsel şefkat sürecinin son aşaması olan kolektif harekete geçmede üç destek şekli karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılar, acı çeken birey için iş yüklerini üstlenerek, eylemsel ya da sözel olarak destek olmaya çalıştıklarını ifade etmiştir.

Şefkati bünyesinde barındıran işyerinin özelliklerine ilişkin katılımcı yanıtları irdelendiğinde, iki kategorinin oluştuğu görülmüştür. Katılımcılar görüşme esnasında şefkatli işyeri ve şefkatli yöneticiye dair özellikler belirtmiştir. Katılımcılara göre şefkatli bir işyerinde öne çıkan özellikler "samimi, sıcak ilişkiler ve açık iletişim" ile "işbirlikçi ve destekleyici ilişkiler"dir. Son olarak, şefkatli bir yöneticiden ise "açık iletişim ve etkin dinleme" ile "adil olması ve eşit davranması" beklenmektedir. Şefkatli liderlik ile ilgili 41 makaleyi sistematik olarak analiz eden Ramachandran ve arkadaşları (2024) şefkatli liderliğin altı boyutunu belirlemiştir. Bu altı boyuttan ikisi olan dürüstlük, açıklık ve iletişim boyutlarının içeriği araştırma sonuçları ile paraleldir. Papadopoulos ve arkadaşlarının (2022) yürüttükleri çalışmada, 17 ülke 933 katılımcıdan elde edilen veriler ışığında şefkatli liderin özellikleri altı temada sınıflandırılmıştır. Yöneticinin kişisel erdemleri ve iletişim teması da araştırma sonucu ile paralellik göstermektedir.

Araştırma sonuçlardan biri de şefkatin öğretilebilir ve yayılabilir olduğuna ilişkin katılımcı görüşleridir. Şefkate dair elde edilen bu sonuç, Sinclair ve diğerlerinin (2020) araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Ayrıca bu konuya ilişkin diğer bir katılımcı ifadesine göre, yöneticilerin rol model olması şefkatin yayılabilmesine de

olanak sağlayabilir. Elde edilen bu bulgu ise "*Liderler, şefkatli bir atmosferin teşvik edilmesinde çok önemli bir role sahiptir.*" diyen Salminen-Tuomaala ve Seppälä'nin (2023) görüşü ile paraleldir.

Katılımcıların bir bölümü ise şefkatin karşılıklı bir süreç olduğunu belirtmiştir. Şefkati deneyimleyen bireyler, gördüğü şefkat karşılığında kendilerinin de şefkat gösterdiklerinden veya gösterebileceklerinden bahsetmiştir. Bu bağlamda, şefkatin yayılabilme potansiyelinin olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmada, şefkat eksikliğinin nedenleri ve bireylerin bu durumdaki beklentileri incelenmiştir. Şefkat eksikliğinde öne çıkan sebepler, "acıyı görmezden gelmek", "bireyin ihtiyacını görmezden gelmek" ve "ayrımcılık ve adil olmama" olarak tespit edilmiştir. Bireylerin beklentileri göz önüne aldığında ise "desteklenme" ve "anlayış beklentisi"nin öne çıktığı saptanmıştır. Literatürde bu konuya dair benzer bir araştırma yer almaktadır. Salminen-Tuomaala ve Seppälä'nin (2023) Finlandiya'da 50 hemşire üzerinde yaptığı araştırmada, hemşirelerin şefkatli liderlik ile şefkate dair deneyim ve beklentileri incelenmiştir. Çalışmada, hemşireler tarafından liderlerin şefkat eksikliği vurgulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre hemşirelerin, yöneticilerinden bireysel ilgi ve anlayış beklerken ayrıca herkesin eşit derecede takdir edilme ihtiyacının olduğu da belirtilmiştir. Bu kapsamda mevcut araştırma sonuçları, Salminen-Tuomaala ve Seppälä'nin (2023) araştırma sonuçları ile uyumludur.

Görüşme sırasında katılımcılar, şefkatin bireysel etkilerinin yanı sıra olumlu örgütsel sonuçlarını da vurgulamıştır. Bu kapsamda, çalışma yaşamında şefkatin verimlilik, motivasyon, iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel aidiyet ile pozitif yönde, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Literatürde, şefkatin örgütsel sonuçları ilgili çalışmalar yer almaktadır. Örneğin; Chu (2016), iş yaşamında deneyimlenen şefkatin, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı üzerindeki etkisini, olumlu ruh hallerinin aracılığıyla incelemiştir. Araştırmada çalışma yaşamında daha fazla şefkat deneyimleyen bireylerin, olumlu ruh halleri güçlenirken iş performans düzeylerinin de arttığı görülmektedir (Chu, 2016: 65). Eldor'un (2018) çalışmasında, iş yaşamında yöneticilerden şefkat alınmasının işe bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Buradan hareketle, literatürde yer alan araştırmalar ile araştırmadaki katılımcı yanıtları arasında paralellik bulunmaktadır.

Olumlu örgütsel sonuçların vurgulanmasının yanı sıra şefkat eksikliğinde birtakım olumsuz örgütsel sonuçlar ile karşı karşıya kalınabileceği de belirtilmiştir. Bu bağlamda, şefkat eksikliğinin işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili verimlilik, iş performansı, mesleki doyum ve motivasyon ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın öne çıkan sonuçlardan biri de şefkatin fazla gösterilmesinin sonucunda acı çeken bireyin sunulan desteği suistimal edebileceğinin düşünülmesidir. Bu yüzden bireyin suistimalini engelleyecek düzeyde şefkat gösterilmesinin uygun olduğu belirtilmiştir.

Genel olarak şefkate dair olumlu bir bakış açısı bulunsa da, bazı katılımcılar (üç katılımcı) "şefkatin olumsuz etkisi" olabileceğini dile getirmiştir. Katılımcılardan biri şefkatin daha özel ilişkilerde bulunması gerektiği bu yüzden iş yaşamında yer almasının uygun olmadığı belirtmiştir. Bu bağlamda, iş yaşamında şefkate dair farklı görüşlerin olduğunu söylemek mümkündür.

ÖNERİLER

Araştırma kapsamında, cinsiyet, eğitim, yaş, meslek ve sektör farklılıkları dikkate alınarak örneklem seçimi yapılmıştır. Bu nedenle gelecekteki yapılacak çalışmalarda, belli bir sektör grubu üzerinde araştırma yapılması veya daha çeşitli meslekler üzerinde karşılaştırmalar yapılması önerilmektedir. Ayrıca yöneticiler üzerinde çalışmalarda gerçekleştirilebilir. Özellikle ulusal yazında şefkate dair çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bu sebeple, konuya ilişkin hem nitel hem de nicel araştırmaların yapılması önerilmektedir. Türkiye bağlamına özgü örgütsel şefkat ölçeği de geliştirebilir. Yapılan araştırma sonucunda, katılımcıların ve yazarın gelecekte yapılacak çalışmalar için önerileri şunlardır:

-Şefkatin yayılmasında liderlerin ve yöneticilerin çalışanlara rol model olması kritik önem taşımaktadır.

-Şefkatin en önemli aşamalarından biri de bireyin acısını fark etmektir. Bunun için bireyin kendini rahatlıkla ifade edebileceği iş ortamlarının oluşturulması gereklidir. Ayrıca bireyin acısını fark etmeyi kolaylaştıracak adımla atılabilir. Bu konuda her kurum kendi fark etme mekanizmasını da yaratabilir.

-Kuruluşların şefkati bünyesinde barındırmasının hem çalışanlara hem de örgüte birçok olumlu etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple yöneticilerin ve liderlerin şefkati örgüt kültürüne entegre etmeleri gerekmektedir. Şefkat göstergeleriyle, eğitimlerle, uygulamalarla ve işe alımda şefkat konusuna dikkat edilerek kurum için de şefkat pekiştirilebilir.

- Şefkatli bir iş ortamı oluşturmak için samimi, sıcak ilişkiler ve açık iletişimin kurulması, sosyal etkinlikler düzenleyerek çalışanların motive edilmesi, işbirlikçi ve destekleyici ilişkiler ile anlayışın sağlanması önerilebilir.

KAYNAKÇA

Akdeniz, S., & Deniz, M. E. (2016). Merhamet Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. The Journal of Happiness & Well-Being, 4(1): 50-61.

Akın, A., & Eker, H. (2012). Duyarlı sevgi ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1): 75-85.

Aksoy, D. A., Bozkurt, A. ve Kurşun, E. (2021). Yükseköğretim öğrencilerinin Koronavirüs (Covid-19) pandemi sürecinde uzaktan eğitime yönelik algıları. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF), 5(3): 285-308.

Albayrak, Z. (2016). Çalışanların örgütsel şefkat algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisinin değerlendirilmesi: Çukurova bölgesi 3, 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Albayrak, Z., Atçı, D. (2020). Otel işletmelerinde çalışanların iş yerindeki şefkate ilişkin algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi. Journal of Tourism Theory and Research, 6(1): 47-61.

Ali, R., & Kashif, M. (2020). The role of resonant leadership, workplace friendship and serving culture in predicting organizational commitment: The mediating role of compassion at work. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 22(04): 799-819.

Arslan, E. (2021). Turistik Tüketimin Kimlik İnşasındaki Rolü. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arslan, E. (2022). Nitel Araştirmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (51): 395-407.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. Human relations, 48(2): 97-125.

Atkins, P. W., & Parker, S. K. (2012). Understanding individual compassion in organizations: the role of appraisals and psychological flexibility. Academy of Management Review, 37(4): 524-546.

Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *3*(1): 1-14.

Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 368-388.

Barghouti, Z., Guinot, J., & Chiva, R. (2023). Compassion and altruism in organizations: a path for firm survival. International Journal of Manpower, 44(9): 1-19.

Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, *9*(1): 23-28.

Berber, A. (2013). Klasik yönetim düşüncesi: Geleneksel ve klasik paradigmalarla klasik ve neo-klasik örgüt teorileri. İstanbul: Alfa.

Briner, R. B. (1999). The neglect and importance of emotion at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(3): 323-346.

Brodbeck, F. C., Frese, M., & Javidan, M. (2002). Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance. Academy of Management Executive, 16(1): 16-30.

Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. Journal of Personality and Social Psychology, 84(4): 822–848.

Chang, J. H., Fresco, J., & Green, B. (2014). The development and validation of the Compassion of Others' Lives Scale (the COOL Scale). International Journal of Humanities and Social Science, 4(5): 33-42.

Chu, L. C. (2016). Mediating positive moods: the impact of experiencing compassion at work. Journal of Nursing Management, 24(1): 59-69.

Colman, A. M. (2015). A dictionary of psychology. ABD: Oxford University Press.

Cosley, B. J., McCoy, S. K., Saslow, L. R., & Epel, E. S. (2010). Is compassion for others stress buffering? Consequences of compassion and social support for physiological reactivity to stress. Journal Of Experimental Social Psychology, 46(5): 816-823.

Coşkun, H., Kavaklı, O., Babayigit, M., & Chang, J. H. (2017). The psychometric evaluation of the Turkish version of the compassion of others' lives scale (The COOL). *International Journal of Caring Sciences*, *10*(2): 637-646.

Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar işığında değişen duygu zeka ilişkisi ve duygusal zeka. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3): 23-48.

Demir, E. (2021). Duygular ve duygu durumlarının örgütsel davranış alanında kullanımı.Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(11): 180-195.

Demir, R., & Türk, F. (2020). Pozitif psikoloji: Tarihçe, temel kavramlar, terapötik süreç, eleştiriler ve katkılar. *Humanistic Perspective*, *2*(2), 108-125.

Deniz, M., Kesici, Ş., & Sümer, A. S. (2008). The validity and reliability of the Turkish version of the Self-Compassion Scale. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *36*(9): 1151-1160.

Doka, K. J. (2002). Disenfranchised grief: new directions, challenges, and strategies for practice. Doka, K. J (Ed.). USA: Research Press.

Dönmez, B., & Birdir, K. (2014). Turizm araştırmaları için yeni bir kavram: Pozitif psikolojik sermaye. 15. *Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri Kitabı*, 980-999.

Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. (2002). Leading in times of trauma. Harvard business review, 80(1): 54-61.

Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. (2006). Explaining compassion organizing. Administrative Science Quarterly, 51(1): 59-96.

Dutton, J. E., & Workman, K. M. (2011). Commentary on 'Why Compassion Counts!' Compassion as a Generative Force. Journal of Management Inquiry, 20(4): 402-406.

Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1): 277-304.

Ekstrom, L. W. (2012). Liars, medicine, and compassion. Journal of Medicine and Philosophy, 37(2): 159-180.

Eldor, L. (2018). Public service sector: the compassionate workplace—the effect of compassion and stress on employee engagement, burnout, and performance. Journal of Public Administration Research and Theory, 28(1): 86-103.

Eryılmaz, A. (2017). Pozitif Psikoterapiler. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, *9*(3): 346-362.

Etlioğlu, H.T. (2019). Karmaşık adaptif mekanizmalar, örgütsel şefkat kapasitesi ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişki. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fagan, J. G., Henley, K., Punnoose, S., & McGuire, A. P. (2023). Can exposure to specific acts of compassion and courage elicit moral elevation and related motives?. *Journal of Moral Education*, 1-13.

Fernando III, A. T., & Consedine, N. S. (2014). Development and initial psychometric properties of the barriers to physician compassion questionnaire. Postgraduate Medical Journal, 90(1065): 388-395.

Fineman, S. (1993). *Emotion in organizations*. London: Sage.

Frost, P. J. (1999). Why compassion counts!. Journal of Management Inquiry, 8(2): 127-133.

Frost, P. J. (2003). Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict. Boston: Harvard Business School Press.

Frost, P. J., Dutton, J. E., Maitlis, S., Lilius, J. M., Kanov, J. M., & Worline, M. C. (2006). Seeing organizations differently: three lenses on compassion. The Sage handbook of organization studies, 2: 843-866.

Gartner, A. (2012). Sweet mercy: A scientific investigation. Richmond: Virginia Commonwealth University.

Gilbert, P. (2010). *The compassionate mind.* Oakland California: New Harbinger Publications.

Gilbert, P., ve Choden, (2013). *Mindful compassion.* London: Robinson.

Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: an evolutionary analysis and empirical review. Psychological Bulletin, 136(3): 351-374.

Guinot, J., Miralles, S., Rodríguez-Sánchez, A., & Chiva, R. (2020). Do compassionate firms outperform? the role of organizational learning. Employee Relations: The International Journal, 42(3): 717-734.

Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(6): 147-159.

Güler, D. (2023). Çalışma yaşamında şefkat kavramına ilişkin bibliyometrik bir analiz. Journal of Business in The Digital Age, 6(Özel Sayı): 30-45.

Gündüzoğlu, N. Ç. (2019). Hemşirelik öğrencilerinde merhamet düzeyi. *Journal of Human Rhythm*, *5*(2): 103-116.

Hablemitoğlu, Ş. ve Özmete, E. (2012). Sosyal çalışmacıların iş yaşamı kalitesi: şefkat yorgunluğu, tükenmişlik, stres kaynakları, iş tatmini ve kariyer olanakları. Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi, 1(1): 171-213.

Hamza, N. (2021). An Empirical study of the relationship between organisational compassion, wellbeing and suffering among academics at a UK university. Newcastle: University of Northumbria.

Hazen, M. A. (2008). Grief and the workplace. Academy of Management Perspectives, 22(3): 78-86.

Henshall, L. E., Alexander, T., Molyneux, P., Gardiner, E., & McLellan, A. (2017). The relationship between perceived organisational threat and compassion for others: implications for the NHS. Clin Psychol Psychother, 1: 1-19.

Hosking, P. (2007). The power of compassion: An exploration of the psychology of compassion in the 21st century. Kostanski, M. (Ed.). Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.

Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., Wei, J., & Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: the role of psychological capital and compassion at work. Frontiers in Psychology, 9(2470): 1-12.

Hwang, J. Y., Plante, T., & Lackey, K. (2008). The development of the Santa Clara brief compassion scale: An abbreviation of Sprecher and Fehr's compassionate love scale. Pastoral Psychology, 56: 421-428.

İşgör, İ. Y. (2017). Üniversite öğrencilerinde bağlanma stilleri ve akademik başarının merhamet üzerindeki yordayıcı etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *19*(1): 82-99.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). Yeni insan ve insanlar. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kalwani, S. (2021). The effect of COVID fatigue on mental health in the public sector organizations: exploring compassion as a mediator. Decision, 48(4): 403-418.

Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. American Behavioral Scientist, 47(6): 808-827.

Kaplan Serin, E., Özdemir, A., & Işık, K. (2021). The effect of nurses' compassion on burnout: A cross-sectional study. Perspectives in Psychiatric Care, 57(1): 371-379.

Karaca, A., Açıkgöz, F., Akkuş, D. (2013). Eğitim ile empatik beceri ve empatik eğilim geliştirilebir mi?: Bir sağlık yüksekokulu örneği. Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 4(3): 118-122.

Karaman, N. (2017). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek. İş ve Hayat, 3(5): 30-56.

Kartal, B., Tutal, Ö., & Kansızoglu, B. (2023). Üniversite öğrencilerinin şefkat ve merhamet değerlerine sahip olma durumlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *10*(4): 1138-1152.

Kirby, J. N., Tellegen, C. L., & Steindl, S. R. (2017). A meta-analysis of compassion-based interventions: Current state of knowledge and future directions. Behavior Therapy, 48(6): 778-792.

Kişmir, Ş., & İrge, N. T. (2020). Merhamet Yorgunluğu Düzeyinin Çalışanların Motivasyonu ve İş Doyumlarına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, *3*(1), 1-18.

Leach, R. B. (2022). Collective Compassion: How Structures and Agency Influence Individual, Group, and Organizational Compassion in Healthcare Organizations. Tempe: Arizona State University.

Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 29(2): 193-218.

Lilius, J. M., Kanov, J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Maitlis, S. (2011). Compassion revealed: What we know about compassion at work (and where we need to know more). Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M (Ed.). Oxford handbook of positive organizational scholarship (ss. 273-288). Cambridge: Oxford University Press.

Lown, B. A., Shin, A., & Jones, R. N. (2019). Can organizational leaders sustain compassionate, patient-centered care and mitigate burnout?. Journal of Healthcare Management, 64(6): 398-412.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, *16*(1): 57-72.

Madden, L. T., Duchon, D., Madden, T. M., & Plowman, D. A. (2012). Emergent organizational capacity for compassion. Academy of Management Review, 37(4): 689-708.

Manns, M. L., & Little, S. (2011). Grief and compassion in the workplace. Journal of Behavioral Studies in Business, 4: 1-13.

McAllum, K., Fox, S., Ford, J. L., & Roeder, A. C. (2023). Communicating compassion in organizations: a conceptual review. Frontiers in Communication, 8.

McClelland, L. E., & Vogus, T. J. (2021). Infusing, sustaining, and replenishing compassion in health care organizations through compassion practices. Health Care Management Review, 46(1): 55-65.

Miller, K. I. (2007). Compassionate communication in the workplace: exploring processes of noticing, connecting, and responding. Journal of Applied Communication Research, 35(3): 223-245.

Moon, T. W., Hur, W. M., Ko, S. H., Kim, J. W., & Yoon, S. W. (2016). Positive work- related identity as a mediator of the relationship between compassion at work and employee outcomes. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 26(1): 84-94.

Neff, K. D. (2003). The development and validation of a scale to measure self-compassion. Self and İdentity, 2(3): 223-250.

Orhan, E., & Dogan, A. K. (2021). Pediatri ünitelerinde çalışan hemşirelerin duyarlı sevgi düzeyleri ile merhamet düzeyleri arasındaki ilişki. *The Medical Journal of Mustafa Kemal University*, *12*(44): 149-157.

Öner, Ç. (2017). Spor Bilimleri Fakülteleri Antrenörlük Öğrencilerinin Otantik Liderliklerinin Yaşam Boyu Öğrenme Eğilimleri ve Duyarlı Sevgi Becerileri Açısından İncelenmesi. Journal of Sport Sciences Research, 2(2): 1-20.

Paakkanen, M., Martela, F., Hakanen, J., Uusitalo, L., & Pessi, A. (2021). Awakening compassion in managers—a new emotional skills intervention to improve managerial compassion. Journal of Business and Psychology, 36(6): 1095-1108.

Papadopoulos, I., vd., (2020). Obstacles to compassion-giving among nursing and midwifery managers: an international study. International Nursing Review, 67(4): 453-465.

Papadopoulos I, vd., (2022). Enactment of compassionate leadership by nursing and midwifery managers: results from an international online survey. *BMJ Leader*. 6(3):186- 191.doi:10.1136/leader-2020-000385.

Patton, M, Q. (2018). Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri (2.basım). Çev. Editörleri Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir. Ankara: Pegem Akademi.

Pommier, E. A. (2010). The compassion scale. Austin: The University of Texas at Austin.

Pommier, E., Neff, K. D., & Tóth-Király, I. (2020). The development and validation of the compassion scale. Assessment, 27(1): 21-39.

Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, W. F., & Al Masaeid, T. (2024). Whither compassionate leadership? A systematic review. *Management Review Quarterly*, *74*(3): 1473-1557.

Salminen-Tuomaala, M., & Seppälä, S. (2023). Hospital nurses' experiences and expectations of compassion and compassionate leadership. *Scandinavian journal of caring sciences*, *37*(2): 486-495.

Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. In Journal of Social Policy Conferences, 50: 813- 834.

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, *22*(2): 63-75.

Sığrı, Ü. (2021). Nitel Araştırma Yöntemleri (2. basım). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Sinclair, S., Hack, T. F., McClement, S., Raffin-Bouchal, S., Chochinov, H. M., & Hagen, N. A. (2020). Healthcare providers perspectives on compassion training: a grounded theory study. *BMC Medical Education*, *20*: 1-13.

Simpson, A. V. (2012). Organizational compassion as a complex social relational process. Sydney: University of Technology Sydney.
Simpson, A. V., & Farr-Wharton, B. (2017). The NEAR organizational compassion scale: Validity, reliability and correlations. Australian and New Zealand Academy of Management.

Sprecher, S., & Fehr, B. (2005). Compassionate love for close others and humanity. Journal of Social and Personal Relationships, 22(5): 629-651.

Stellar, J. E., Gordon, A. M., Piff, P. K., Cordaro, D., Anderson, C. L., Bai, Y., Maruskin, L. A., & Keltner, D. (2017). Self-transcendent emotions and their social functions: compassion, gratitude, and awe bind us to others through prosociality. Emotion Review, 9(3): 200–207.

Strauss, C., Taylor, B. L., Gu, J., Kuyken, W., Baer, R., Jones, F., & Cavanagh, K. (2016). What is compassion and how can we measure it? A review of definitions and measures. Clinical Psychology Review, 47: 15-27.

Taylor, R. (2015). Compassion in organizations. Orlando: University of Central Florida College of Business Administration.

Talay, S. (2021). Pozitif Psikoloji Bağlamında Duygu Düzenleme Süreçlerinin Kişilerarası İletişime Etkisi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tietsort, C. J., Tracy, S. J., & Adame, E. A. (2023). "You just don't talk about certain topics": How concerns to disclose suffering to leaders constrain compassion at work. Sustainability, 15(5): 1-19.

Türk Dil Kurumu. https://sozluk.gov.tr, (08.12.2024).

Uysal, M. B. (2023). Yetişkinlerde şefkat korkusu, bilinçli farkındalık ve yaşam doyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesi. İstanbul: İstanbul Kent Üniversitesi Lisanüstü Eğitim Enstitüsü.

Ünal Karagüven, M. H. (2015). Empati ve sosyal zeka. International Journal of Social Science, 34: 187-197.

Virgil, A. (2017). On Being Human among Humans in a Law Firm: A Qualitative Study of Lawyers' Perceptions of the Significance and Meaning of Compassion at Work. Chicago: The Chicago School of Professional Psychology.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (8. basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım A. ve Şimşek H. (2021). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (12. basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yücel, S. (2024). Pozitif psikoloji temelli psiko-eğitim programının üniversite öğrencilerinin sakin benlik, öz-şefkat ve karşılıklı mutluluklarına etkisi: Karma deneysel bir araştırma. Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Wispé, L. (1986). The distinction between sympathy and empathy: to call forth a concept, a word is needed. Journal of Personality and Social Psychology, 50(2): 314-321.

Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017). Awakening compassion at work: the quiet power that elevates people and organizations. Oakland CA: Berrett-Koehler Publishers.

Zhang, S. E., vd., (2018). Impact of workplace violence and compassionate behaviour in hospitals on stress, sleep quality and subjective health status among Chinese nurses: a cross-sectional survey. BMJ Open, 8(10): 1-8.

EKLER

EK 1: Görüşme Soruları

1-) Çalışma yaşamında duyguların ifade edilmesi hakkında ne düşünüyorsunuz?

2-) Şefkat sizin için ne anlam ifade ediyor?

3-) İş yaşamınızda şefkat gördüğünüz bir olayı anlatabilir misiniz?

- Yaşadığınız acı verici olay nasıl fark edildi? Siz mi dile getirdiniz yoksa iş arkadaşlarınız ya da yöneticiniz tarafından mı fark edildi? Başkaları tarafından fark edildiyse sizin dile getirmemenizdeki sebepler nelerdir?
- Yaşadığınız acı verici olay karşısında iş arkadaşlarınızdan veya yöneticilerinizden ne gibi tepkilerle karşılaştınız?
- Aldığınız tepkiler bireysel miydi yoksa bir grup çalışma arkadaşınızın/yöneticinizin katılımı ve birlikte hareket etmesiyle mi gerçekleşti?
- Neler hissettiniz?

4-) İş yaşamınızda şefkat gösterdiğiniz bir olayı anlatabilir misiniz?

- İş arkadaşınız/yöneticinizin acısını nasıl fark ettiniz? Fark etmenizi sağlayan koşullar nelerdi?
- Acıyı fark ettikten sonra bireyin yaşadığı acı hakkında neler düşündünüz?
- Yaşanılan acı verici olay karşısında neler hissettiniz?
- Çalışma arkadaşınızın acısını hafifletmek ya da ortadan kaldırmak için herhangi bir eylemde bulundunuz mu? Eylemi bireysel olarak yoksa bir grup halinde mi gerçekleştirdiniz?

5-) Bu iki durum harici iş yerinizde sadece şefkate tanık olduğunuz bir olay yaşandı mı?

6-) Sizce iş yerinizde veya yöneticinizde şefkat var olmalı mı?

7-) Şefkati bünyesinde barındıran bir iş yeri sizce nasıl olmalıdır?

8-) İş yerinizde daha önce hiçbir şekilde şefkat ile karşılaşmadığınızı düşünüyorsanız, yaşadığınız sıkıntılı zamanlar için nasıl bir tepki/davranış beklerdiniz?

EK 2: Gönüllü Katılımcı Onam Formu

GÖNÜLLÜ KATILIMCI ONAM FORMU

"Şefkat Kavramının Örgüt Çalışanları Düzeyinde İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma" başlıklı **araştırmaya** davet edilmiş bulunuyorsunuz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz sorabilirsiniz. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkında sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Araştırmayla İlgili Bilgiler:

a. Araştırmanın Amacı: Çalışanlar düzeyinde şefkat olgusunun önemini ele almak ve şefkate dayalı çalışan ve yönetici ilişkilerini açıklamaktır.
c. Araştırmanın Nedeni: □ Tez çalışması
d. Araştırmanın Öngörülen Süresi: 30-60 dk
e. Araştırmaya Katılması Beklenen Katılımcı/Gönüllü Sayısı: 15-20 Katılımcı
f. Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler):Farklı sektörler ve farklı bireyler (İsim kullanılmayacaktır.)

Çalışmaya Katılım Onayı:

"Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce gönüllüye / katılımcıya verilmesi gereken bilgileri gösteren Aydınlatılmış Onam Formu adlı metni kendi anadilimde okudum ya da bana okunmasını sağladım. Bu bilgilerin içeriği ve anlamı, yazılı ve sözlü olarak açıklandı. Aklıma gelen bütün soruları sorma olanağı tanındı ve sorularıma doyurucu cevaplar aldım. Çalışmaya katılmadığım ya da katıldıktan sonra çekildiğim durumda, hiçbir yasal hakkımdan vazgeçmiş olmayacağım. Bu koşullarla, söz konusu

araştırmaya hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum. Bu metnin imzalı bir kopyasını aldım.”

Katılımcının (Kendi el yazısı ile)

Adı

Soyadı:.....

İmzası:

(Varsa) Velayet veya Vesayet Altında Bulunanlar İçin;

Veli veya Vasisinin (kendi el yazısı ile)

Adı-

Soyadı:.....

İmzası:

Not: *Bu form, iki nüsha halinde düzenlenir. Bu nüshalardan biri imza karşılığında gönüllü kişiye verilir, diğeri araştırmacı tarafından saklanır.*