

ÇALIŞANLARDA SUÇLULUK VE UTANÇ DUYGUSUNUN CİNSİYET-YAŞ DURUMUNA GÖRE MUKAYESESİ VE ÖRGÜTLERDE UTANÇ YÖNETİMİNİN KULLANILMASI

Ünsal SİĞRİ*, Akif TABAK** ve Abdullah SAĞIR***

Özet

Bu çalışmada, suçluluk ve utanç duygularının örgütteki kadın-erkek çalışanlarda ve değişik yaş gruplarındaki farklılığı ve sebeplerinin sorgulanması, liderlere ve yöneticilere yapıcı suçluluk duygusu ile yıkıcı utanç duygusunun nasıl ortaya çıktığının gösterilmesi ve örgüt içerisinde çalışanların utanç yönetiminin nasıl olması gerektiğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Suçluluk ve Utanç ölçeği, Ankara İli'ndeki kamu çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, t testi, Ki Kare Testi ve Kovaryans Analizine (ANCOVA) tabi tutularak değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; suçluluk ve utanç duygusu kadın ve erkek çalışanlarda farklılık göstermiş, kadınlarda baskın duygu olarak utanç, erkeklerde baskın duygu olarak suçluluk duygusu görülmüş, bu duygular genç ve yaşlı çalışanlarda ise farklılık göstermemiştir. Bu iki duygunun kadın ve erkekler arasında farklılık göstermesi, örgüt içi çalışmalarda, grup davranışı oluşumunda ve örgütteki verimlilikte göz önüne alınması gereken bir faktör olarak örgüt iklimi ve kültürüyle de ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, kadınlarda utanç duygusunun baskın duygu olarak ortaya çıkması, özellikle kadın çalışanlar için utanç yönetimi uygulamalarının önemini ortaya çıkarmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Suçluluk, Utanç, Utanç Yönetimi, Cinsiyet, Organizasyon.

A Comparison of Guilt and Shame Emotions of Workers in Terms of Gender-Age Differences and "Shame Management" in Organizations

Abstract

In this study; it is aimed to research on the reasons and the differences of two feelings "guilt and shame" in female – male workers and in different age groups in organizations. This study indicates managers how constructive guilt feelings and destructive shame feelings become and also shows how the shame management of workers in an organization should be. Guilt and Shame Questionnaire is applied to the public workers in Ankara City. The data in the research is used with applying t-test, chi square

* Yrd. Doç. Dr., Kara Harp Okulu, usigri@kho.edu.tr

** Yrd. Doç. Dr., Kara Harp Okulu, atabak@kho.edu.tr

*** Kara Harp Okulu, asagir@yahoo.com

test and covariation analysis (ANCOVA). According to the results of the research, guilt and shame feelings show differences through female and male workers. In females shame, and in males guilt is seen as a dominant feeling. However, these feelings don't show difference among different age groups. The difference of these two feelings considering gender diversity is a factor which is also related with organizational climate and culture and should be cared in organizational behavior, creation of group behavior and increasing efficiency in organizations. Furthermore, the result that the shame feeling is dominant among females is showing the importance of shame management applications especially among female workers.

Key Words: Guilt, shame, shame management, gender, organization.

GİRİŞ

Örgütsel davranışın oluşumu kapsamında, grup davranışının önemi büyüktür. Grup davranışı denince, grup kavramını, yapısını ve türlerini kapsayan grup boyutları; grup içi ve gruplar arası ilişkileri ve birey ve grupların birbirlerine olan sosyal etkilerini inceleyen grup dinamikleri ile gruplarda hep birlikte icra edilen ve girdileri çıktıya dönüştüren grup süreçleri kavramları akla gelmektedir.

Örgütlerde grup davranışının oluşmasını teşvik eden ve engelleyen unsurlar arasında, grup içerisindeki bireylerin kişisel özellikleri ve duygularının bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda, bireylerin kişisel özelliklerinin bir parçası ve etkin bir duygulanım olarak suçluluk ve utanç duyguları karşımıza çıkmaktadır. Literatürde, suçluluk ve utanç duyguları üzerine araştırmalar mevcut olmasına rağmen, bu duyguların örgütlerde grup davranışı, grup içerisinde bireylerin davranışı üzerine etkileri ile grubun yöneticisi ve lideri konumundaki kişilerin bu durum karşısında ne yapmaları gerektiği üzerine araştırmaların yeterli olmadığı değerlendirilmektedir. Bu çalışmada, bu duyguların örgüt çalışanlarının cinsiyet ve yaş durumlarıyla bağlantısının ve bu bağlantı karşısında yönetici ve liderlerin dikkat etmesi gereken hususların ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Özellikle yıkıcı bir duygu olarak değerlendirilen utanç duygusunun hangi gruplarda baskın olduğunu ve buna karşı utanç yönetiminin nasıl uygulanacağını bilmenin, örgütler açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada, öncelikle bu duyguların nasıl oluştuğu ve davranışları nasıl etkilediği anlaşılmaya çalışılırken, kişiler arasındaki en belirgin farklardan olan cinsiyet ve yaşın etkilerinden faydalanılacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde suçluluk ve utanç duyguları, ikinci bölümde bu duyguların örgütsel davranışa etkileri ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, utanç duygusunun nasıl yönetilerek olumlu bir şekilde kullanılacağıyla ilgili çalışmalar incelenmiştir. Dördüncü bölümde yöntem başlığı altında; uygulamanın amacı, araştırma örnekleme, kullanılan ölçek ve uygulanan istatistik testler ile hipotezler yer almaktadır. Beşinci bölümde, istatistik testlerinin sonuçları değerlendirilmekte, sonuç ve tartışma bölümünde ise, araştırmada ulaşılan sonuçlar ve değerlendirmeler yer almaktadır.

I. SUÇLULUK - UTANÇ DUYGULARI

İnsanların davranışlarını yönlendiren etkenlerden bir kısmı, kişinin kendi iç dünyasında yaşadığı çatışmalardan oluşur. Suçluluk ve utanç duyguları, iç dünyada yaşanan bu çatışmalarda önemli rol oynar ve kişinin kendi kendine veya kişilerarası ilişkilerde birçok davranışına yön verirler (Tangney ve Dearing, 2002:380-382). Birbiriyle sıkça karıştırılan suçluluk ve utanç duygularının gelişimi ve etkileri oldukça farklıdır. Kötü bir şey yapıldığında veya bir şey yanlış yapıldığında istemsiz bir şekilde rahatsızlık hissettiren bu iki duyguların farklılıklarına, etkilerine ve nedenlerine yönelik çalışmalar mevcuttur (Abe, 2004; Baldwin, Baldwin ve Ewald, 2006).

Suçluluk duygusu, kanunen veya dinen yasaklanan, ya da ahlaki açıdan ayıplanan bir şey yapıldığında, toplumun ahlaki normlarının, ya da kendi standartlarımızın çiğnendiği düşüncesinin yarattığı pişmanlık ve rahatsızlık duygularıdır (Budak, 2000,706). Bunun yanında utanç duygusu ise, kişinin, içinde yaşadığı toplumun temel bir değerini, kuralını, töresini çiğnediği, dürüst davranmadığı veya aptalca davrandığı duygusu olarak tanımlanmaktadır (Budak, 2000:784).

Suçluluk duygusu, ihlal edilen normun içselleştirilmiş olması durumunda ortaya çıkar. Pişmanlık eşliğinde gelişen bu duygu, kişinin kendi kendine istemsizce verdiği bir cezadır. Bir yasayı, ahlaki normu vb. çiğneyen ve sadece yakalanması halinde maruz kalacağı adli veya toplumsal ceza korkusuyla pişmanlık duyan kişide suçluluk duygusundan söz edilemez (Budak, 2000:706). Utanç duygusunda da suçluluk duygusundaki gibi bir pişmanlık ve rahatsızlıktan söz edilebilir, ancak utanç duygusundaki bu rahatsızlığın sebebi farklı ve sonuçları da çok daha yıkıcıdır.

Yakın dönemdeki çalışmalarda, suçluluk ve utanç duygusuyla ilgili farklı düşünceler ortaya konulmakla birlikte genel olarak kabul edilen yaklaşıma göre, suçluluk duygusu davranış temelli iken, utanç duygusu daha çok kişinin kendi benliğiyle ilgilidir. 'Ben kötü bir şey yaptım' ifadesinde; kişi, 'kötü bir şey' üzerine odaklanırsa suçluluk duygusu, 'ben' üzerine odaklanırsa utanç duygusu ortaya çıkabilmektedir (Silfver, 2007). Yani, suçluluk duygusu kötü veya yanlış bir şey yapmakla ilgili iken, utanç duygusu yapılan şeyin sonucunda kişinin kötü görünmesiyle ilgilidir. Bu haliyle, suçluluk duygusu daha kolay baş edilebilir bir olgu olarak görülmektedir. Çünkü doğru veya iyi şeyi yaparak ya da yanlış yapılmasına rağmen özür dileyerek suçluluk duygusu giderilebilir. Ancak utanç, kişinin kendi benliğine yönelik hissettiği bir duygudur ve bu duyguyla baş etmesi zordur (Wilson, 2001).

Aslında kişinin her iki duyguyu da zaman zaman yaşaması normal iken, buradaki asıl sorun bu duyguların ne derece yoğun yaşandığı, sağlıklı bir şekilde bu duygularla baş edilip edilememesi ve örgüt ve grup davranışlarında etkin olarak yönetilmesi ile ilgilidir. Suçluluk ve utanç duygularının çok yüksek veya çok düşük olmasının, çeşitli sorunların kaynağı olduğuna dair araştırmalar mevcuttur.

Suçluluk-utanç duygusunun yoğunluğu üst benliğin gücünü yansıtır. Üst benlik, çocukluk yıllarında, anne, baba ve toplumun değer yargılarının istediği, oluşturduğu bir yapıdır. Üst benliğin belli bir düzeyde olması, bireyin gelişimini ve topluma uyumunu sağlamaktadır. Üst benlik gelişiminin hiç olmaması ya da gevşek üst benlik gelişimi durumunda, bireye özgü belli bir standart davranış engellenir ve bireyin toplum içinde önemli düzeyde uyumsuzluklar yaşamasına yol açabilir. Örneğin; bazı insanlar başkalarını kullanmak, incitmek, kötü davranmak, istismar etmek, suçluluk ve utanç duymadan suç işlemek gibi son derece uyumsuz davranışlar sergileme eğilimi gösterirler. Bu durumlarda bireylerin suçluluk-utanç duymamalarının nedenleri, üst benliklerinin yeterli gelişmemesinden ve yaptıkları davranışların kendi benliklerine uyumlu olmasından kaynaklanır. Bu bireylerin başkalarının duygularına karşı empati düzeyleri düşüktür ve başkalarının haklarına değer vermezler. Bazı insanlarda ise üst benlik çok katı, kusur tanımaz ve bağışlamaz bir güçte gelişmiş olabilir ve benlik böyle katı bir üst benliğin baskısı altında ezilebilir (Öztürk, 2005). Bu durumda bireylerde kabul görmeyen davranışlar suçluluk-utanç duygusuna neden olur, bireylerin kendilerine olan saygıları azalır ya da kendilerini cezalandırırlar.

Suçluluk-utanç duygularının kişilik gelişimi üzerine hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Üst benliğin belli bir düzeyde gelişmesi, sağlıklı boyutta suçluluk-utanç duygusu oluşmasını sağlar ve sağlıklı boyutta oluşan suçluluk duygusu sağduyumuzun temelini oluşturur. İnanılan değerlerin ve ilkelerin tersine hareket edildiği zaman, bir tür suçluluk duygusu içine girilir. Yani suçluluk duygusu, benimsenen ahlak kurallarını ve toplum değerlerini öngörmektedir. Suçluluk duygusu sağduyunun koruyucusudur, kötü bir davranışta bulunulduğunu ve bu davranışın düzeltilmesi gerektiğini anımsatır. Sağlıklı boyutta gelişen utanç duygusu ise, kişileri alçak gönüllü yapar, sınırları hatırlatır ve gerçeğin olduğu gibi kabul edilmesine yardımcı olur (Öztürk, 2005). Sağlıklı boyutta gelişen suçluluk-utanç duygusunun büyüme, gelişme, olgunlaşma, bağışlama, değişme ve yenilenme gibi olumlu sonuçları da vardır.

Suçluluk ve utanç duygularının yoğun bir şekilde yaşanmasının, kişiyi şiddete yöneltebileceği de belirtilmektedir. Kişi yaşadığı yoğun suçluluk ve utanç duygusuyla baş etme yöntemi olarak şiddeti seçebilir. Bu durumda kişinin kendisine zarar vermenin yanında başkalarına da zarar verebileceği değerlendirilmektedir (Gilligan, 2003). Literatürde, suçluluk ve utanç duygusunun, öfke, depresyon vb. duygularla ilişkisini ortaya koyan çalışmaların yanında, bu duyguların yaş, cinsiyet ve farklı kültürler karşısındaki durumunu inceleyen çalışmalar da vardır (Efthim vd., 2001; Teroni ve Deonna, 2008; Thompson vd., 2008).

Suçluluk ve utanç duygularının yoğunluğunun etkilerini, bu duyguları birbirinden ayırmadan yapan araştırmaların yanı sıra, bu iki duygunun farklı etkilerini ortaya koyarak ele alan çalışmalar da mevcuttur. Çünkü bu iki duygunun kaynaklarının farklı olduğu değerlendirilmektedir. Utanç, bir kişinin kusuruyla bağlantılı iken, suçluluk ise yapılan hata ile bağlantılıdır (Striblen, 2007). Walter ve

Bumaford (2006), yaş ilerledikçe suçluluk duygusunun arttığını, utanç duygusunun da kadın ve erkeklerde farklılık gösterdiğini belirtmektedirler. Bunun yanında, aile içi yakınlık arttıkça suçluluk duygusunun arttığı, utanç duygusunun aile içi yakınlıktan etkilenmediğini değerlendirmektedirler. Lutwak vd., (2001) yaptıkları çalışmada, suçluluk ve utanç duygusunun kadın ve erkeklerde farklı dağılım gösterdiğini, bunun yanında kadınlarda hem suçluluk, hem de utanç duygusu değerlerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır.

Suçluluk duygusunun gruplarda işbirliğini artıran ve teşvik eden bir etkisinin olduğu belirtilirken, utanç duygusunun böyle bir etkisi görülmemiştir (Hooge vd., 2007). Utanç duygusunun, iç güveni ve kişilerarası güveni sarsarak ilişkilere olumsuz etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Utancın sadece kişinin kendisine değil, ailesine, baskın bir kültür içindeki azınlığa veya toplum bütününe zarar verebileceği belirtilmektedir (Amber, 2007).

II. UTANCIN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA ETKİLERİ

Yıkıcı bir duygulanım olarak değerlendirilen utanç duygusu, örgütsel davranışı da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu olumsuz etkiler; örgütsel öğrenme, grup morali ve çatışmalarda kendisini göstermektedir. Hunt'a göre, utanç, özellikle örgütsel dönüşüm zamanlarında önemli hale gelen örgütsel öğrenmeyi engelleme potansiyeline sahiptir. Çünkü utanç, örgüt üyelerinin problemin varlığını kabul etmelerini ve problemler hakkında kendi aralarında bile tartışmalarını engelleyebilmektedir (Hunt, 2000). Değişen bir dünyada sürekli başarı, yeni olanaklar aramayı, geçmiş başarı ve başarısızlıklardan yararlanmayı gerektirir. Bu ise örgütsel öğrenme sayesinde gerçekleşebilir. Örgütlerde bireyler ve onların oluşturdukları gruplar bilinçli veya bilinçsiz olarak devamlı surette öğrenme süreci içindedirler. Çalışanlar, içinde buldukları ve faaliyet yaptıkları örgütün çalışma biçiminden ve örgütün uygulamakta olduğu faaliyet ve süreçlerinden bazı sonuçlar çıkarabilirler. Kendilerine göre hatalı yönleri bularak örgütsel öğrenme faaliyetini gerçekleştirebilirler. Buna karşın, utanç duygusunun hâkim olduğu bir örgütte hata ve problemler objektif bir şekilde ortaya konularak, bunlara yönelik çözümler konuşulamayabilir ve bu husus da örgütsel öğrenmenin önünde önemli bir engel oluşturabilir. Örgütsel öğrenmenin özünde, tüm kademelerdeki çalışanların bilgi ve deneyimleriyle örgüte katkı sağlaması vardır. Bununla birlikte, utanç duygusunun olumsuz bir şekilde yönetildiği bir örgüt ikliminde, çalışanlar hata ve problemleri ortaya koyarak daha iyiye nasıl ulaşılacağını konuşmak yerine, hata ve problemleri saklamaya veya saptırmaya çalışabilirler. Bu husus da beraberinde, öğrenemeyen bir örgüt yapısına ve işletme körlüğüne yol açabilir.

Utanç duygusu, örgütlerde grup moralini de etkileyebilmektedir. Grup morali, bir insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosferdir. Bir örgütte kuvvetli bir moral duygusu için; birlik ve beraberlik ruhu, direngenlik ve vazgeçmeme arzusu, canlılık ve hareketlilik, tatminsizliğe veya hayal kırıklığına karşı direnme, amaçlara bağlılık ve öndere hayranlık bileşenleri gerekmektedir. Zayıf moral

duygusunun bileşenleri olarak da; duygusuzluk, gevşeklik, kavga ve çekişmeler, kıskançlıklar veya çekememezlikler, işbirliği ruhunun yokluğu ve kötümserlik görülmektedir (Eren, 2007). Utanç duygusu etkili bir şekilde yönetilemezse, bu durum kişilerarası güveni sarsarak birlik ve beraberlik ruhunu bozabilir, zayıf moral duygusunun bileşenlerini güçlendirerek örgüt içerisinde morali düşürebilir.

Utanç duygusu örgütlerde çatışmalara da neden olabilir. Bir örgütte çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır (Eren, 2007). Çalışanın etkili bir şekilde utanç yönetimi uygulamak yerine yaşadığı utanç duygusu karşısında utancı uzaklaştırma yaklaşımını seçerek suçu başkalarına atması ve öfkelenerek öfkesini yine başkalarına yansıtması özellikle bireysel çatışmalara neden olabilir. Bireysel çatışmalar da, gruplar arası çatışmaları tetikleyerek örgüt içerisinde faaliyetlerin aksamasına ve karışıklıklara yol açabilir.

Suçluluk duygusunun ise gruplarda işbirliğini artıran ve teşvik eden bir etkisinin olduğu belirtilmektedir (Hooge vd., 2007). Bu bağlamda suçluluk duygusunun gruplarda olduğu gibi örgütlerde de işbirliğini artıran ve teşvik edici bir etkisinin olduğu söylenebilir.

III. UTANÇ YÖNETİMİ

Suçluluk ve utanç duyguları karşılaştırıldığında, utanç duygusunun kontrol altında tutulmaması ve etkili bir şekilde yönetilmemesi durumunda daha yıkıcı olabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle örgüt çalışanlarının özellikle utanç duygularını nasıl kontrol ettikleri ve yöneticilerin utanç yönetimini nasıl gerçekleştirdikleri konusu önem kazanmaktadır. Utanç, sosyal ve/veya ahlaki bir kuralın çiğnenmesi durumunda hissedilen bir duygudur. Utanç yönetimi ise, bu duygu karşısında kişilerin nasıl davrandıkları, bu duyguları nasıl yönlendirdikleriyle ilgilidir. Utanç yönetimi teorisi, insanların, utanç duygularıyla farklı şekillerde başa çıktıklarını öne sürmektedir. İnsanlar, bu duyguyu tespit ve kabul ederlerse, daha uyumlu bir şekilde bu duyguyla baş edebilirler. Bunun yanında utanç, daha az uyumlu bir şekilde de yönetilebilir. İnsanlar, olumsuz bir sonuçtan kaçmak için bu duyguları saptırabilir veya önemsemeyebilirler, böylece daha çok çatışmaya neden olabilirler (Ahmed, 2001).

Utancı yönetmek ile ilgili yapılan ampirik çalışmalarda, “utancı kabul etmek” ve “utancı uzaklaştırmak” şeklinde iki genel yöntemin olduğu görülmektedir. Utancı kabul etmek, yapılan şeyin yanlış ve utanç verici olduğunu kabullenerek, pişmanlık hissetmek ve bunu göstermektir. Utancı uzaklaştırmak ise, yanlıştan dolayı başkalarını suçlamak ve onlara karşı öfke göstermektir. Utanç yönetimi yaklaşımına göre, utancı kabul eden ve bireysel sorumluluk alan kişiler, müteakip hatalardan kendilerini korurlar, çünkü zararlı sonuçları düşünerek, gelecekte bunlardan kaçınmayı zihinlerinde tasarlamışlardır. Bunun tam tersine, başkalarını suçlayarak utanç duygularını uzaklaştırmak ise hataları daha da artıracaktır, çünkü bu, yapılan yanlış ile sonuçları birbirinden ayırmaktadır (Ahmed, 2005).

Utancı uyumlu bir şekilde yönetmek, insanlara kişilerarası yapıcı ilişkileri güçlendirmede yardım eden değerli bir yetenek olmaktadır. Olumlu bir yaklaşım olan “utancı kabul etmenin” utanç duygusunu kabullenmek, başkalarına zarar verdiğini bilmek ve bunun sorumluluğunu kabul etmek ve sıkıntıyı düzeltmeyi istemek şeklinde üç bileşeni vardır. Olumsuz olarak değerlendirilen “utancı uzaklaştırma yaklaşımının” da; suçu başkalarına atmak, misilleme olarak öfke duymak ve öfkeyi başkalarına yansıtmak şeklinde üç bileşeni vardır (Ahmed, 2005). Utanç duygusunun, utancı kabul etme davranışıyla kişilerarası davranışlarda olumlu sonuçlar doğururken, utancı uzaklaştırma davranışıyla da kişilerarası davranışlarda yıkıcı bir etki yarattığı değerlendirilmektedir.

Nathanson ise utanç karşısında verilen tepkileri; “geri çekilmek”, “kendine saldırmak”, “önemsememek” ve “başkalarına saldırmak” şeklinde farklı bir tasnifle dörde ayırmaktadır. Geri çekilmekte kişi, ‘Eğer bir şeyler yolunda değil veya ben yetersiz isem, kendimi saklamalıyım veya yetersizliğimi kibarlık ve sosyal ilişkilerle kapatmalıyım’ diye düşünürken; kendine saldırmada davranışında ‘çarpık veya kötüyüm, başkalarının bilgi ve hareketleri normalken benimkiler yanlış’ şeklinde düşünmektedir. Önemsizleme davranışındaki kişi ise, ‘farklı olabilirim veya bir şeyi farklı biliyor olabilirim, fakat dikkat çekecek kadar bu konuda uzmanım veya tüm grup çok üstün bir seviyede’ şeklinde hissederken; başkalarına saldırmada davranışında ise kişi, ‘Ben farklı ve çarpık değilim, ben tamamen normalim, diğerleri beni önemsemeyerek ve bana karşı durarak yanlış yapıyorlar, ben anormal değilim onlar anormal’ diye düşünebilmektedir (Brown ve Moren, 2003).

IV. YÖNTEM

A. AMAÇ

Uygulamanın amacı suçluluk ve utanç duygularının örgütteki kadın-erkek çalışanlarda ve değişik yaş gruplarındaki farklılığının ortaya konulmasıdır.

B. ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Ankara İli’ndeki kamu çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem için halen kamu kurumlarında çalışmakta olan toplam 120 çalışan rasgele (random) seçilmiştir. Bunların 60’ı kadın, 60’ı erkektir.

C. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Kişilerin suçluluk duygusu ve utanç duygusu değerlerini ölçmek için Johnson ve Noel’in (1987) Dimensions of Conscience Questionnaire’inden esinlenerek Nesrin Şahin ve Nail Şahin (1992) tarafından geliştirilen “Suçluluk ve Utanç Ölçeği (SUTÖ)” kullanılarak hazırlanan anketten elde edilen veriler kullanılmıştır. Dağıtılan 120 anketin 100’ü cevaplanarak geri döndüğünden, geri dönüş oranı da % 84 olmuştur.

Anketin hazırlanmasında kullanılan Suçluluk ve Utanç Ölçeği (SUTÖ) 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri suçluluk alt ölçeği için 0.81, utanç alt ölçeği için 0.80 olarak bulunmuştur. Ölçek, bireyin kendi kendine yanıtlayabileceği, uygulanması kolay bir ölçektir. Her madde “Hiç rahatsızlık duymazdım”, “Biraz rahatsızlık duyardım”, “Oldukça rahatsızlık duyardım”, “Epey rahatsızlık duyardım”, “Çok rahatsızlık duyardım” şeklinde verilen seçeneklere göre işaretlenmektedir. Verilen durumların, kişi için ne derece geçerli olduğuna ilişkin, 1-5 arasında, 5’li Likert biçiminde seçeneklere göre puanlama yapılmaktadır. Ölçek, suçluluk ve utanç duyguları için ayrı ayrı puanlanmaktadır. 3, 6, 7, 11, 12, 14, 16, 17, 21, 22, 23, 24. maddeler suçluluk; 1, 2, 4, 5, 8, 9, 10, 13, 15, 18, 19, 20. maddeler ise utanç puanını vermektedir. Yüksek puanlar, daha çok suçluluk ya da daha çok utanç duygularına işaret eder.

Ç. İŞLEM

Anketlerin değerlendirilmesi sonucunda, her bir denek için, cinsiyet, yaş, yaş grubu, suçluluk puanı ve utanç puanı tespit edilmiş; suçluluk ve utanç puanı karşılaştırıldığında, yüksek puanlı duygu o kişi için baskın duygu olarak belirlenmiştir. Bu veriler, bağımsız örneklem t testi, Ki-Kare (Chi-Square), Kovaryans Analizine (ANCOVA) tabi tutularak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın hipotezlerinin geliştirilmesi sürecine temel olan araştırmalar; Walter ve Bumaford (2006), Lutwak vd. (2001), Efthim vd. (2001), Teroni ve Deonna (2008), Thompson vd. (2008)’dir. Bu kapsamda araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

1. Hipotez: Suçluluk ve utanç duyguları, kadın ve erkek çalışanlarda farklı bir dağılım gösterir.
2. Hipotez: Suçluluk ve utanç duyguları, yaşlı ve genç çalışanlarda farklı bir dağılım gösterir.

V. BULGULAR

Öncelikle, araştırmaya katılan deneklere bakıldığında, bunların 50’si kadın (%50’si), 50’si erkektir (%50’si). Yaş durumu incelendiğinde, yaş ortalaması 33,63, standart sapması 7,1’dir. En küçük yaş 22, en büyük yaş 51’dir. Kadınlarda yaş ortalaması 30,94, standart sapması 5,61’dir. Erkeklerde yaş ortalaması 36,32, standart sapması 7,45’tir. Araştırmaya katılanlar yaş grupları açısından incelendiğinde; 46 kişi 20-30 yaş arası (%46), 37 kişi 30-40 yaş arası (%37), 17 kişi 40-51 yaş arasındadır (%17).

Suçluluk ve utanç duygularının, kadın ve erkeklerde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için kadın ve erkeklerin suçluluk ve utanç puanı ortalamalarına bakılmıştır. Suçluluk ve utanç puanlarının dağılımı, normal dağılıma uymaktadır. Verilerin bağımsız örneklem t testine tabi tutulması sonucunda; suçluluk puanı için cinsiyetin anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve erkeklerin suçluluk puanının kadınların suçluluk puanından yüksek olduğu

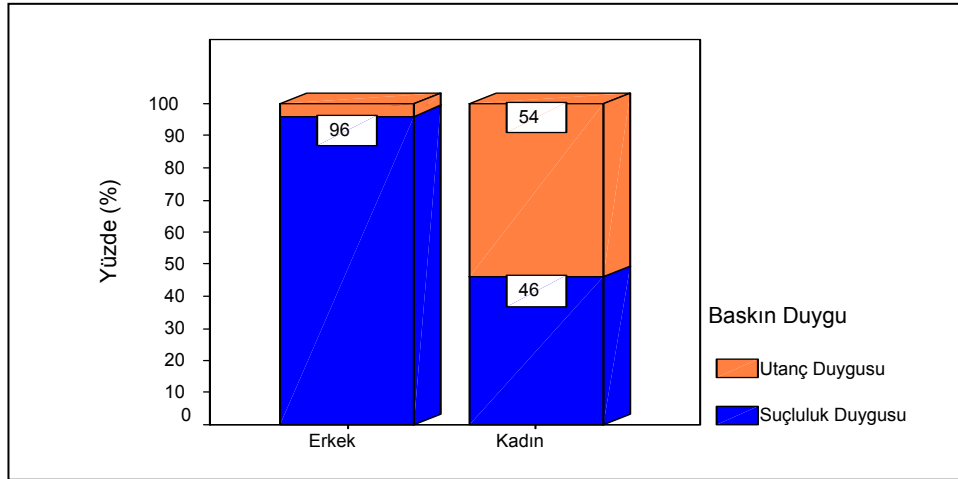
görülmüştür ($t(98) = 2,814, p=0.006$). Aynı şekilde utanç puanı için de cinsiyetin anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bunun yanında, kadınların utanç puanı erkeklerin utanç puanından yüksektir ($t(98) = -3,679, p=0.000$). Sonuçta, kadın ve erkeklerin suçluluk ve utanç puanlarında anlamlı farklılık vardır (bkz. Tablo-1).

Tablo-1 Kadın ve Erkeklerin Suçluluk ve Utanç Puanı Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	N	Suçluluk Puanı		Utanç Puanı	
		Ortalama	Std.Sapma	Ortalama	Std.Sapma
Erkek	50	53,70	5,51	40,88	7,08
Kadın	50	50,52	5,79	46,44	8,00

$t(98) = 2,814, p=0.006$

Kişilerin suçluluk ve utanç puanları arasında yüksek puana sahip duygu, 'baskın duygu' olarak değerlendirilmiştir. Kadın ve erkekler arasında baskın duygunun dağılımına bakıldığında; erkeklerin %96'sında suçluluk duygusu, %4'ünde utanç duygusu görülürken, kadınların %54'ünde utanç, %46'sında suçluluk duygusu görülmüştür (bkz. Şekil-1).



Şekil-1 Kadın ve Erkeklerde Baskın Duygunun Dağılımı

Baskın duygunun dağılımında, kadın ve erkekler arasındaki farklılığı test etmek için Ki-Kare (Chi-Square) testi yapılmış ve kişilerin cinsiyetleriyle baskın duyguları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($\chi^2 = 30,355, p=0,000$) (bkz. Tablo-2). Yani, kadınlarda utanç duygusunun baskın olması, erkeklerde ise suçluluk duygusunun baskın olması anlamlı görülmüştür. Verilere göre, erkeklerde

suçluluk duygusunun, kadınlarda utanç duygusunun daha çok görüldüğü tespit edilmiştir.

Tablo-2 Cinsiyet ve baskın duygu ki-kare testi sonuçları

		Suçluluk Puanı Yüksek	Utanç Puanı Yüksek
Erkek	Gözlenen Değer	48	2
	Beklenen Değer	35,5	14,5
Kadın	Gözlenen Değer	23	27
	Beklenen Değer	35,5	14,5
Toplam	Gözlenen Değer	71	29
	Beklenen Değer	71,0	29,0

($\chi^2 = 30,355$, $p=0,000$)

Suçluluk ve utanç puanlarındaki farklılığın üzerinde, cinsiyetle birlikte yaş grupları bağımsız değişkeninin etkisini görmek için Kovaryans Analizi (ANCOVA) yapılmıştır. Kovaryans analizinin sonucuna göre; cinsiyetin suçluluk puanı üzerinde ($F(1,97) = 7,335$, $p=0,008$) ve cinsiyetin utanç puanı üzerinde ($F(1,97) = 9,691$, $p=0,002$) istatistiksel açıdan anlamlı etkisi olmuştur.

Suçluluk ve utanç duygularının, yaş grupları arasında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yaş gruplarının suçluluk ve utanç puanı ortalamalarına bakılmıştır. Suçluluk ve utanç puanlarının dağılımı normal dağılıma uymaktadır. Verilerin bağımsız örneklem t testine tabi tutulması sonucunda; suçluluk puanı için; 20-30 ve 30-40 yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($t(81) = -1,082$, $p=0,283$), 30-40 ve 40-51 yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($t(52) = 0,444$, $p=0,659$) ve son olarak 20-30 ve 40-51 yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($t(61) = -0,424$, $p=0,673$) görülmüştür. Utanç puanında ise; 30-40 ve 40-51 yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($t(52) = -0,490$, $p=0,626$) ve 20-30 ve 40-51 yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($t(61) = 1,567$, $p=0,122$) görülmüştür. 20-30 ve 30-40 yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($t(81) = 2,713$, $p=0,008$). Utanç puanındaki farklılığa, cinsiyetle birlikte yaş grupları bağımsız değişkeninin etkisini görmek için Kovaryans Analizi (ANCOVA) yapılmıştır. Kovaryans Analizi (ANCOVA) sonucunda, kişinin yaş grubunun istatistiksel açıdan anlamlı bir biçimde utanç puanıyla ilişkili olmadığı görülmüştür ($F(1,97) = 1,071$, $p > 0,05$, $r = 0,79$) (bkz. Tablo-3).

Tablo-3 Yaş gruplarının suçluluk ve utanç puanı ortalamaları ve standart sapmaları

Yaş Grupları	N	Suçluluk Puanı		Utanç Puanı	
		Ortalama	Std.Sapma	Ortalama	Std.Sapma
20-30	46	51,46	6,27	45,93	7,31
30-40	37	52,89	5,67	41,35	8,05
40-51	17	52,18	5,09	42,53	8,56

TARTIŞMA VE SONUÇ

Yapılan istatistik testlerinin sonucunda elde edilen bulgulara göre, kişideki suçluluk ve utanç duygularının birbirinden bağımsız olduğu ve aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bunun yanında, birinci hipotezde ifade edildiği gibi, suçluluk ve utanç duygularının kadın ve erkek çalışanlarda farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. İkinci hipotezde ileri sürülen, bu duyguların yaşlı ve genç çalışanlarda farklılık gösterdiği hususu doğrulanmamış, yaşlı ve genç çalışanların suçluluk ve utanç duyguları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu konuda benzer bir çalışma yapan Lutwak vd., (2001) yaptıkları çalışmada, suçluluk ve utanç duygusunun kadın ve erkeklerde farklı dağılım gösterdiğini, bunun yanında kadınlarda hem suçluluk, hem de utanç duygusu değerlerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır.

Literatürde, suçluluk ve utanç duygularının etkilerini, bu iki duyguyu birbirinden ayırmadan inceleyen araştırmalar olmasına rağmen, bu çalışmada, literatürde daha çok görülen, bu iki duygunun farklılığı ve farklı etkileri üzerinde durulmuştur. Her kişi bu duyguları bir şekilde yaşarken, asıl sorun bu duyguların ne yoğunlukta yaşandığı ve kişinin bu duygularla nasıl baş ettiği yani bu duyguları nasıl yönettiği ile ilgilidir. Bu duyguların hiç yaşanmamasının da kişi için çok büyük sorunlar yaratabileceği unutulmamalıdır.

Bu çalışmada elde edilen kadın ve erkeklerin suçluluk ve utanç puanı ortalamaları, diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında, Şahin ve Şahin (1992)'in yetişkinlerdeki suçluluk ve utanç duyguları değerleri ile benzerlikler göstermektedir. Şahin ve Şahin (1992)'in çalışmasında, depresyon indeks değeri 17'nin üstündeki nispeten depresyonu yüksek 159 kişilik örnekleme suçluluk puanı ortalaması 49,10 ve utanç puanı ortalaması 47,36 iken bu çalışmada erkekler için suçluluk puanı ortalaması 53,70, utanç puanı ortalaması 40,88 iken kadınlarda aynı oranlar sırasıyla 50,52 ve 46,44 olarak görülmektedir.

Yine Güleç (2005)'in depresif belirtileri düşük ve yüksek normaller ile majör depresyon tanılı hastaları kapsayan örneklemindeki sonuçlara bakıldığında bu çalışmadaki kadın ve erkeklerin suçluluk ve utanç puanı ortalamaları, depresyon

indeks değeri 17'nin üstündeki depresif belirtileri yüksek normaller ile benzerlik göstermektedir (Utanç ölçeği ortalaması:44,17; Suçluluk ölçeği ortalaması:52,31).

Balkaya (2001)'nin öfke duygusu ile farklı değişkenler arasındaki ilişkilerin incelediği çalışmasında, öfke belirtilerinin suçluluk ile 0,10, utanç ile 0, 16 korelasyon gösterdiği; öfkeye yol açan durumların suçluluk ile 0,28, utanç ile 0, 37 oranlarında korelasyon gösterdiği; saldırgan davranışların suçluluk ile 0,00, utanç ile 0, 12, kaygılı davranışların suçluluk ile 0,26, utanç ile 0, 29 oranlarında korelasyon gösterdiği ortaya konmuştur. Bu sonuçlar bize, öfke duygusu ile suçluluk ve özellikle utanç duygusunun korelasyon gösterdiğini, yani öfkenin suçluluk ve utanç duygusuna yol açarak örgütte olumsuz bir takım davranışlara sebep olabileceğini ve dolayısıyla yönetilmesi gereken bir olgu olduğunu göstermektedir.

Yapılan çalışmalara ilaveten, literatürde genel olarak kabul edilen anlayışa göre, suçluluk duygusu davranışa yönelmesi nedeniyle daha kolay baş edilebilir bir duygu iken; utanç duygusu, kişinin benliğine yönelmesi nedeniyle daha kalıcı etkileri olan ve baş edilmesi ve yönetilmesi zor bir duygudur. Bununla birlikte, utanç, örgütlerde, çalışanların problemleri kabul etmelerini ve tartışmalarını sınırlandırarak örgütsel öğrenmeyi engelleyebilmekte, grup moralini olumsuz etkileyebilmekte ve çatışmalara neden olabilmektedir.

Kadın ve erkeklerde bu duyguların farklılık göstermesinin nedenini anlamak duyguların kaynağına gitmede ve çözüm önerileri ortaya koymada yardımcı olabilir. Bununla birlikte, kadın ve erkek çalışanlar arasındaki bu farklılık, lider ve yöneticilerin, çalışanların davranışlarını daha iyi anlamalarını ve buna yönelik yöntemler geliştirmelerini sağlayabilir. Kadınlar, tarih boyunca devam eden bir cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmışlardır. Bu da kadınların bir toplulukta cinsiyetten kaynaklanan bu farklılığı çok yoğun bir şekilde hissetmelerine ve başkalarının gözünde nasıl göründüklerine odaklanmalarına neden olabilir. Ergenlik çağından itibaren, cinsiyet farklılığını anlamasıyla birlikte, önce ailesi sonra toplumun kısıtlayıcı ve ayrımcı uygulamalarına maruz kalan kadınlar, yapılan bir yanlış davranışın sonucunda, benliklerini hedef alan utanç duygusunu yaşayabilirler.

Erkekler ise, cinsiyet farklılıklarını anlamalarıyla birlikte, aile ve toplum içerisinde daha rahat hareket etme, daha serbest olma hakkını kendilerinde görebilirler. Kendine güvenle birlikte ortaya çıkan bu durumun sonucunda, yapılan yanlış davranışta benliklerini hedef alma tutumunu sergilemeyebilirler. Bunun yerine davranış odaklı olan suçluluk duygusunu daha çok yaşayabilirler.

Walter ve Bumaford (2006), aile içindeki yakınlığın suçluluk duygusunu utanç duygusuna göre daha çok geliştirdiğini belirtmektedirler. Özellikle gelişim döneminde, aileler davranışları ve aile içinde oluşturulan iklim ile çocuklarının bu iki duyguyu nasıl ve ne yoğunlukta yaşayacaklarını şekillendirilebilirler. Örgütlerde, karşılıklı güven ve işbirliğini artırıcı sağlıklı iletişim ortamlarının kurulmasının, örgüt içi yakınlık ve bağlılığı artıracığı, böylece kişide sağlıklı

duyguların gelişmesine, bu durumun, kişinin sıkıntı veren duygularıyla baş etmesine katkı sağlayacağı unutulmamalıdır.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, her iki duygunun çok yoğun bir şekilde yaşanması veya hiç yaşanmamasının sağlıklı olmadığı söylenebilir. Bunun yanında suçluluk duygusunun daha yapıcı olduğu, utanç duygusunun ise daha yıkıcı ve baş edilmesi zor bir duygu olduğu belirtilebilir. Bu bağlamda, lider ve yöneticilerin, utanç duygusu yerine suçluluk duygusuna yöneltecek davranışlar sergilemeleri ve böyle bir grup iklimi yaratmaları önem arz etmektedir. Bunun için yönetici ve liderler; yanlış ve doğruyu gösterirken ve eleştirirken davranışa yönelmeli, kişinin benliğini tümüyle hedef alan söz ve eylemlerden kaçınmalıdırlar. Yapılan yanlış veya kötü bir şey cezalandırılırken, kişinin değil, davranışın cezalandırıldığı hissettirilmelidir.

Özellikle kadınların utanç duygusu karşısında hassas olduğu göz önünde bulundurularak, baskı altına alıcı ve kısıtlayıcı davranışlar yerine, kendine olan güveni artırıcı tavırlar sergilenmelidir. Özellikle kadın çalışanlarda, utanç duygusunun daha baskın olduğu da göz önüne alınarak, çalışanlara, etkili utanç yönetimi uygulamaları için, ‘*utancı kabul etmek*’ anlayışı öğretilmelidir. Utancı kabul etmek yaklaşımında da, yanlıştan dolayı utanç hissetmek, yanlıştan dolayı kişisel sorumluluğu kabul etmek ve yanlış düzeltmeye çalışmak tutumlarını destekleyici ve öğretici tedbirler gerekmektedir.

Bunun yanında, çalışanın etkili utanç yönetimine mani olan ‘*utançtan uzaklaşma*’ anlayışının da örgüt içerisinde engellenmesine yönelik tedbirler alınmalıdır. Çalışanların, yanlışlıklardan dolayı başkalarını suçlamak, misilleme olarak başkalarına öfkeyi yöneltmek ve yanlışla ilgisi olmayan bir şey üzerine öfkelenmek davranışlarından uzak durmalarını sağlayacak bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır.

Bu araştırma, aynı çevre, meslek ve eğitim seviyesindeki bir örneklem ile yapılmıştır. Dolayısı ile bahse konu sınırlılığı ortadan kaldıracak şekilde daha farklı çevre ve düzeylerdeki insanlara da müteakip çalışmalarla birlikte yenilenmeli ve bilimsel geçerliliği arttırılmalıdır.

KAYNAKLAR

- ABE, J. A. (2004), “Shame, Guilt, and Personality Judgment”, *Journal of Research in Personality*, Vol 38; 85–104.
- AHMED, E. (2001), “Shame Management: Regulating Bullying. Shame Management through Reintegration”, Cambridge, UK: Cambridge University Pres; 211–314.
- AHMED, E. (2005), “Pastoral Care to Regulate School Bullying: Shame Management among Bystanders”, *Pastoral Care*, Vol June; 23-29.
- AMBER M. P. (2007), “Shame and Guilt: The Psychology of Sacramental Confession”, *The Humanistic Psychologist*, Vol 35(2); 203–218.

- BALDWIN, K., BALDWIN, J. R. ve EWALD, T. (2006), "The Relationship among Shame, Guilt, and Self-Efficacy", *American Journal of Psychotherapy*, Vol 60(1); 1-21.
- BALKAYA, F. (2001), Çok Boyutlu Öfke Envanterinin Geliştirilmesi ve Bazı Semptom Gruplarındaki Etkisi, Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- BROWN, M. ve MOREN, C. (2003), "Background Emotional Dynamics of Crew Resource Management: Shame Emotions and Coping Responses", *The International Journal of Aviation Psychology*, Vol 13(3); 269-286.
- BUDAK, S. (2000). Psikoloji Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yayınları, İstanbul.
- EFTHIM, P. W. , KENNY, M. E. ve MAHALIK J. R. (2001). "Gender Role Stres in Relation to Shame, Guilt, and Externalization", *Journal of Counselling & Development*, Vol 79; 430-438.
- EREN, E. (2007). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- GIILIGAN, J. (2003). "Shame, Guilt, and Violence", *Social Research*, Vol 70(4); 1149-1180.
- GÜLEÇ, N. (2005), Utanç, Suçluluk, Öfke ve Kendilik Değeri, Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- HOOGE, I. E., ZEELENBERG, M., & BREUGELMANS, S. M. (2007), "Moral Sentiments and Cooperation: Differential influences of shame and guilt", *Cognition And Emotion*, Vol 21(5); 1025-1042.
- HUNT, J. M. (2000). "Organizational Leadership and Shame".
- LUTWAK, N., PANISH, J. B., FERRARI, J. R. ve RAZZINO, B. E. (2001). "Shame and Guilt and Their Relationship to Positive Expectations and Anger Expressiveness", *Adolescence*, Vol 36(144); 641-653.
- ÖZTÜRK, Ö. (2005). "İstanbul H Tipi Cezaevinde Kalan Ergenlerde Suçluluk – Utanç Duygusunun Değerlendirilmesi", *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Zonguldak: Karaelmas Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 17-23.
- SILFVER, M. (2007). "Coping with Guilt and Shame: A Narrative Approach", *Journal of Moral Education* Vol 36(2); 169-183.
- STRIBLEN, C. (2007). "Guilt, Shame, and Shared Responsibility", *Journal of Social Philosophy*, Vol 38(3); 469-485.
- ŞAHİN, N. ve ŞAHİN, N. (1992), "Adolescent Guilt, Shame and Depression in relation to Sociotropy and Autonomy", *World Congress of Cognitive Therapy*, Toronto, Canada, June 17-21
- TANGNEY, J. P. ve DEARING R. L. (2002). *Shame and Guilt*, New York: Guilford, New York.
- TERONI, F.ve DEONNA, J. A. (2008), "Differentiating Shame from Guilt", *Consciousness and Cognition* Vol 17; 725-740.
- THOMPSON, S. , TEDJ. ve ALEXANDER, J. (2008), "Assessing the Psychometric Properties of a Scenario-based Measure of Achievement Guilt and Shame", *Educational Psychology* Vol 28(4); 373-395.

- WALTER, J. L. ve BUMAFORD, S. M. (2006). "Developmental Changes in Adolescents' Guilt and Shame:The Role of Family Climate and Gender", *North American Journal of Psychology*, Vol 8(1); 321-338.
- WILSON, J. (2001). "Shame, Guilt and Moral Education", *Journal of Moral Education*, Vol 30 (1); 185-206.