

BÖLÜM 5

SOSYAL KAYTARMA

Murat BAŞ¹

GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi ortamında örgütlerin rekabet avantajlarını koruyabilmeleri için, örgütsel etkinliklerini ve performanslarını en üst seviyede tutmaları bir zorunluluktur. Örgütlerin bunu gerçekleştirebilmesi ise ancak performansı yüksek çalışanlarla mümkün görülmektedir. Bugün bu durumun farkında olan birçok şirket insan kaynakları bölümüne ciddi yatırımlar yapmakta, çalışanlarından en üst verimi almak için politikalar geliştirmektedir. Diğer taraftan, örgüt içinde birçok iş tabiatı gereği kolektif çalışmaları zorunlu kılmaktadır. Ancak, grup çalışmaları genellikle grup üyelerinin bireysel katkılarını doğru bir şekilde ayırt etmeyi ve değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır (Karau & Wilhau, 2020: 12). Bu nedenle, kolektif görevlerde, bireyler kalabalığın içinde saklanarak veya kaybolmuş hissederek bireysel çabalarını azaltma yoluna gidebilmektedir (Karau & Williams, 1993: 683). Bu durum literatürde “sosyal kaytarma” olarak adlandırılmaktadır (Williams & Karau, 1991: 570).

Literatür incelendiğinde, sosyal kaytarmaya ilişkin ilk çalışmanın Ringelmann (1913) tarafından yapıldığı, ancak sosyal kaytarma araştırmalarının 1970’li yılların başında yoğunlaşmaya başladığı görülmüştür. Özellikle Latane, Williams ve Harkins (1979) çalışmasıyla birlikte sosyal kaytarma kavramının bilinirliğinin arttığı söylenebilir. Araştırmacılar, daha önce Ringelmann etkisi olarak adlandırılan ve bireylerin kolektif çalışmalarda bireysel çabalarını azaltma eğilimlerini yaptıkları deneylerle tekrar incelemiş ve sosyal bir hastalık olarak niteledikleri bu durumu “sosyal kaytarma” olarak adlandırmışlardır (Latané, Williams & Harkins, 1979: 831).

Öte yandan, Ringelmann etkisinin ortak kanı ve sosyal psikolojik teorinin tersine görüş ortaya koyduğundan ilginç bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir. Ortak kanı, takım çalışmalarında grup üyelerinin daha çok çaba gösterdiğini, takım ruhuyla birlikte daha çok coşku duyduğunu ve daha güçlü hissettiğini savunur.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, murat.bas@erzincan.edu.tr

Sosyal psikolojik teori de iyi öğrenilmiş görevler için seyirciler veya iş arkadaşları gibi diğer insanların varlığının performansı artırdığını söyler (Latane, Williams & Harkins, 1979: 823). Bu açıdan, tam tersi durumu yansıtan sosyal kaytarmanın nedenleriyle birlikte irdelenmesi önem arz etmektedir. Bu amaçla, bu bölümde sosyal kaytarma kavramının tanımı ve tarihsel gelişimi, sosyal kaytarmayı açıklayan kuramlar ve sosyal kaytarmaya neden olan faktörler hakkında bilgi verilmiş ve sosyal kaytarmayı önlemeye yönelik örgütlere önerilerde bulunulmuştur.

SOSYAL KAYTARMA KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

“Kaytarma” kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde “iş yapmaktan kaçmak” şeklinde tanımlanmaktadır. Oxford sözlüğünde ise “kişinin çalışması gerektiği halde zamanını hiçbir şey yapmadan harcaması” olarak ifade edilmektedir. Benzer şekilde Cambridge sözlüğü kaytarmayı “özellikle iş aktiviteleri yapmaktan kaçınmak” şeklinde açıklamaktadır. Sosyal kaytarma terimi ise genel olarak bireylerin aynı görevde bireysel olarak çalışmalarına kıyasla, grup olarak çalışırken daha az çaba göstermeleri olarak tanımlanmaktadır (Williams & Karau, 1991: 570).

Ziraat mühendisi Maximilien Ringelmann'ın 1913 yılında yaptığı ve zamanında çok da ilgi görmeyen deney, daha sonra sosyal kaytarma konusunda temel çalışma olarak kabul edilmiştir. Ringelmann yaptığı deneyle, bireylerin grup içinde verimliliklerini ve gösterdikleri çabayı azaltma eğiliminde olduğunu tespit etmiş ve bu durum daha sonra literatürde “Ringelmann Etkisi” olarak adlandırılmıştır (Sims & Nichols, 2014: 58).

Ringelmann deneyinde, bir grup işçiden bir halatı tek başlarına ve 3'er ve 8'er kişilik gruplar halinde çekebildikleri kadar sert çekmelerini istemiş ve ardından halatı kilogram cinsinden ne kadar basınçla çektiklerini ölçmek için bir gerinim ölçer kullanmıştır. Çalışma sonucunda, beklenin aksine, işçilerin grup halinde iken uyguladıkları toplam kuvvetin tek başına çekerken uyguladıkları kuvvetin toplamına eşit olmadığını saptamıştır. Yani, işçilerin tek başlarına halat çektiğinde ortalama 63 kg kuvvet uyguladığını, 3 kişilik grubun toplamda 160 kg ve 8 kişilik grubun ise 248 kg kuvvet uyguladığını görmüştür. Buna göre, 3'lü grubun uyguladığı kuvvetin grup üyelerinin bireysel performanslarının toplamının %85'ine ve 8'li grubun uyguladığı kuvvetin bireysel performanslarının toplamının ise yalnızca %49'una eşit olduğunu tespit etmiştir (Latane, Williams & Harkins, 1979: 822). Ringelmann bu deneyle, katılımcıların halatı tek başına çektiklerinde uyguladıkları kuvvetin, grup olarak aynı halatı çekmeleri durumunda, gruptaki kişi sayısı arttıkça azaldığını ortaya koymuştur (Kerr & Bruun, 1981: 224). Ringelmann çalışmasını hiçbir zaman yayınlamamış, ancak bu durumda bile kendisinden

sonraki araştırmacılara ilham olmayı başarabilmiştir (Latane, Williams & Harkins, 1979: 822).

Daha sonra Ringelmann'ın çalışmasından hareketle yeni deneyler yapan Ingham ve arkadaşları (1974: 371). Ringelmann'ın yaptığı deneyi 1 ila 6 kişilik gruplar üzerinde tekrarlamış ve bireylerin performanslarındaki azalmanın “motivasyon” ve “koordinasyon” kaynaklı olup olmadığını tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmacılar yaptıkları ilk deneyde, Ringelmann'ın bulduğu sonuçlara benzer şekilde grup üyelerinin sayısı arttıkça bireysel performanslarının düştüğünü elde etmiştir. İkinci deneyde, katılımcıların gözlerini bağlamış, halatı tek başlarına çekmelerine rağmen grup üyeleriyle beraber çektiklerini kendilerine söylemişlerdir. Yine bu durumda da bireysel performansın düştüğünü gözlemlemiş ve bu durumun özellikle motivasyon kaybından kaynaklandığını saptamışlardır.

Bu konuda bir çalışma da Latane, Williams ve Harkins (1979: 824) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, grup performansının bireysel performans üzerindeki etkilerini farklı bir alanda görmek için, katılımcılardan bireysel ve toplu olarak el çırpmalarını ve tezahürat yapmalarını istemişlerdir. İlk deneyde, katılımcılar bireysel ve grup halinde söz konusu davranışları gerçekleştirmişler ve beklendiği şekilde 2 kişilik grubun, grup üyelerinin bireysel performansları toplamının %71'i, 4 kişilik grubun %51'i ve 6 kişilik grubun ise %40'ı oranında performans sergilediğini tespit etmişlerdir. İkinci deneyde, katılımcıların görmelerini ve duymalarını önlemek için gözleri bağlanmış ve kulaklarına kulaklık takılarak yapılmıştır. Burada, araştırmacılar katılımcılara tek başlarına olduğu halde grup halinde olduklarını söylemiş ve sonuçta yine grup içinde performansın düştüğünü gözlemlemişlerdir. Latane ve arkadaşları bu deneyler sonucunda “sosyal kaytarma” terimini ortaya atmış ve sosyal kaytarmayı “diğer kişilerin sosyal mevcudiyeti nedeniyle bireysel çabada azalma” olarak tanımlamıştır (Latane, Williams & Harkins, 1979: 823). Araştırmacılar ayrıca bireyler, sosyal kurumlar ve toplumlar için olumsuz sonuçları olması nedeniyle sosyal kaytarmayı bir tür sosyal hastalık olarak değerlendirmiştir. Onlara göre, sosyal kaytarma, insan verimliliğinde azalmaya neden olur, bu da herkes için daha düşük kar ve daha düşük fayda demektir (Latane, Williams & Harkins, 1979: 831).

1981 yılında tekrar bir çalışma yapan Williams, Harkins ve Latane, yaptıkları deneyi genişletmiştir. Bu kapsamda, her katılımcıya mikrofon vererek bağırma-larını istemişler ve grup içindeki bireysel performanslarının ölçüleceğini kendilerine söylemişlerdir. Sonuçta, grup içindeki performanslarının ölçüleceğini düşünen bireylerin daha az sosyal kaytarma yaptığını saptamışlardır (Williams, Harkins & Latane, 1981: 303).

1980 yılından sonra sosyal kaytarma üzerine yapılan çalışmalar kavramın öncülleri ve caydırıcı etkenleri üzerinde yoğunlaşmış olup (Simms & Nichols, 2014: 59), bu çalışmalara sosyal kaytarmanın öncülleri bölümünde yer verildiğinden burada tekrar değinilmemiştir. Sonuç olarak, Ringelmann zamanında araştırmacıların pek ilgisini çekmeyen sosyal kaytarma mevzusu, yıllar sonra grup çalışmalarında performans düşüşünün sebebinin araştıran araştırmacıların çalışmalarına konu olmuştur. Öyle ki 1974-1993 yılları arasında bireysel performans ve grup performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen, sosyal kaytarma konusunda yaklaşık 80 çalışma yapılmıştır (Karau ve Williams, 1993: 682).

SOSYAL KAYTARMAYI AÇIKLAMAYA YÖNELİK KURAMLAR

Sosyal kaytarma üzerine yapılan araştırmalar bu kavramı bazı kuramlara dayanarak açıklamaya çalışmıştır. Aşağıda bu kuramlar hakkında bilgi verilmiştir.

SOSYAL ETKİ KURAMI

Sosyal etki kuramı sosyal kaytarma davranışını açıklayan temel kuramlardan biridir (Soylu, 2019: 17). Bu kuram ilk kez Latane (1981: 343) tarafından ortaya atılmış ve “diğer bireylerin gerçek, zımnî veya hayali mevcudiyetinin bir sonucu olarak, bireyin fizyolojik durum, duygu, güdü, inanç, değer ve davranışlarında meydana gelen değişiklikler” olarak tanımlanmıştır.

Sosyal etki teorisi, bireyleri “hedef” ve “kaynak” olarak sınıflandırır. Buna göre sosyal güçlerin etkilediği bireyler “hedef” grubunda yer alırken, sosyal güçlerin içinde yer alan bireyler ise “kaynak” grubunda yer alır (Karau & Williams, 1993: 682). Kaynak kişilerin hedef kişiler üzerindeki etkisinin miktarı bu kaynakların güç, yakınlık ve sayısının çarpımıyla belirlenir. Yani, kaynak gruptaki güç, yakınlık ve sayı arttıkça hedef grubuna olan etkisi artar. Burada güç, kaynağın statüsünü, uzmanlığını veya itibarını ifade eder. Yakınlık, kaynaklar ve hedefler arasındaki zaman ve mekan olarak mesafeyi ifade eder. Sayı ise kaynak kişilerin sayısını niteler (Latane, 1981: 344). Tersine, kaynakların hedef üzerindeki etkisi hedef grubunun gücü, yakınlığı ve sayısı arttıkça azalır. Çünkü kaynak grubunun etkisi hedef grubunun üyeleri arasında paylaşılır (Latane, Williams & Harkins, 1979: 823).

Sosyal kaytarmayı bu teori kapsamında açıklayan Latane, Williams ve Harkins'e (1979: 830) göre, bir birey sosyal güçlerin hedefinde olduğu takdirde, hedef gruptaki üyelerin sayısını artırmak, her bir birey üzerindeki baskıyı azaltır, çünkü etki grup üyeleri arasında bölünür. Çalışmaya yönelik baskıların grubun dışından geldiği ve bireysel çıktılarının belirlenemediği bir grup performansı durumunda,

bu etki dağılımı her bir bireyin daha az çalışmasına yol açar. Örneğin, bir örgütteki yönetici (kaynak) bir gruptaki bireylerden (hedef) toplu bir görev üzerinde çok çalışmasını talep ettiğinde, bu talebin etkisi grup üyeleri arasında yayılır veya bölünür. Yöneticinin grup içindeki her bir birey üzerindeki etkisi azaldığından, bu durum grup üyelerinin o görevde daha az çaba göstermesine yol açar. Ayrıca, teoriye göre, kaynağın hedef grup üyeleri üzerindeki bölünmüş etkisi grup sayısı arttıkça azalır. Böylece grup üyelerinin grup görevi için harcadıkları çaba miktarı grup sayısı arttıkça düşer. Öte yandan, güç ve yakınlık açısından ise, sosyal etki teorisi kaynağın statüsü, itibarı veya uzmanlığı arttıkça (güç), ayrıca kaynak ve hedef arasında zaman ve mekan açısından mesafe azaldığında, sosyal kaytarmanın azalacağını, tersi durumda ise artacağını savunur (Karau & Wilhau, 2020: 11). Böylece, sosyal etki teorisi, sosyal kaytarmanın hem varlığına hem de büyüklüğüne dair iyi bir açıklama sağlamaktadır (Latane, Williams & Harkins, 1979: 831).

UYARILMAYI AZALTMA

Jackson ve Williams (1985) sosyal etki teorisinden hareketle, grup içindeki motivasyon kaybına dürtü temeli bir yaklaşım getirmiştir (Karau & Williams, 1995: 135). Bu araştırmacılara göre, başkalarının varlığı birey için her zaman motivasyon artırıcı bir dürtü oluşturmaz. Bu durum ancak başkaları sosyal etki kaynağı ise geçerli olmaktadır. Tersine, bireyle birlikte başkaları (iş arkadaşları) dış bir sosyal etki kaynağının (yönetici) ortak hedefleriye, onların varlığı bireydeki uyarılmayı azaltıcı bir dürtü oluşturur (Karau & Williams, 1993: 683).

Jackson ve Williams (1985), uyarılmayı azaltma teorisini temel alarak bilgisayar labirentlerinde bireylerin tek başlarına ve grup halindeki performanslarını ölçmeye yönelik bir deney yapmışlardır. Bu deneyin sonucunda, bireylerin basit labirentlerde tek başlarına daha iyi performans gösterdiğini, tersine karmaşık labirentlerde takım olarak çalıştıklarında daha iyi performans sergilediklerini tespit etmişlerdir. Araştırmacılar bu duruma sebep olarak da grup halinde çalışmayla birlikte azalan dürtü ve çabayı göstermişlerdir (Karau & Williams, 1993: 683). Bu kapsamda, uyarılmayı azaltma perspektifi, sosyal kaytarmayı açıklayan düşük motivasyonun, bireyler karmaşık ve yeni bir görev üzerinde çalışırken, aslında bazı performans faydalarına sahip olabileceğine dair ilginç bir olasılığı da ortaya çıkarmaktadır (Karau & Wilhau, 2020: 12).

DEĞERLENDİRME POTANSİYELİ

Değerlendirme potansiyeli yaklaşımına göre, grup çalışmaları grup üyelerinin bireysel katkılarını doğru bir şekilde ayırt etmeyi ve değerlendirmeyi zorlaştırdı-

ğından sosyal kaytarmaya sebep olur (Karau & Wilhau, 2020: 12). Çünkü kolektif görevlerde, bireyler ya “kalabalığın içinde saklanma” davranışı göstererek kötü bir grup performansının suçunu üstlenmekten kaçınabilir, ya da “kalabalığın içinde kaybolmuş” hissederek iyi bir grup performansı için kendilerine düşen payı alamadıklarını düşünebilirler (Karau & Williams, 1993: 683). Bu yaklaşım, kişinin kendisi de dahil olmak üzere birisi tarafından değerlendirileceğine dair algısının sosyal kaytarmayı önlemede etkili olabileceğini desteklemektedir. Ek olarak, bu görüşle ilişkili araştırmalar, grup içindeki bireysel performansın herhangi bir kaynak (deneyci veya yönetici, iş arkadaşları veya kişinin kendisi) tarafından değerlendirilebilmesi için, (a) kişinin bireysel katkısının bilinmesi veya tanımlanabilir olması ve (b) bu katkının diğerleriyle karşılaştırılabileceği bir standardın bulunması gerektiğini savunmaktadır (Karau & Williams, 1995: 136).

Değerlendirme potansiyeli yaklaşımına katkıda bulunan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Williams, Harkins ve Latane (1981: 303) yaptıkları deneyle grup içindeki ayırt edilebilirliğin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisini test etmişlerdir. Bu kapsamda, bir grup katılımcıya mikrofon vererek bağırma- larını istemiş ve grup içindeki bireysel performanslarının ölçüleceğini kendilerine söylemişlerdir. Sonuçta, grup içindeki performanslarının ölçüleceğini düşü- nen (bir değerlendirme potansiyeli olduğunu algılayan) bireylerin daha az sosyal kaytarma yaptığını saptamışlardır. Ayrıca, Harkins (1987: 6) çalışmasında, grup çalışmalarında üyelerin bireysel çıktılarının tanımlanabilir olması ve diğer grup üyeleriyle karşılaştırılarak bir değerlendirmeye tabi tutulması durumunda sosyal kaytarmanın önlenilebileceğini savunmuştur. Harkins'e göre, grup çalışmalarında bireysel çıktılarının tespiti tek başına motivasyon için yeterli değildir. Kişinin ek olarak bu çıktılarının diğer grup üyelerinin performansı ile karşılaştırılacağını bilmesi işinde daha çok çaba göstermesini sağlayacaktır.

ÇABANIN GEREKSİZLİĞİ

Çabanın gereksizliği yaklaşımına göre, grup olarak çalışan bireyler gruba yapacakları katkının grup olarak daha iyi performans göstermek veya belli bir amaca ulaşmak için kısmen veya tamamen gereksiz olduğunu algıladıklarında, daha az çaba göstermeye başlarlar (Karau & Wilhau, 2020: 13). Kerr ve Bruun (1983: 78) “bedavacı (free-rider)” davranışını tanımladıkları araştırmalarında, özellikle belli bir başarı eşiğine ulaşma hedefleri bulunan grup çalışmalarında, grup üyelerinden herhangi biri bu eşiğe ulaştığı takdirde, grubun başarıya ulaştığını düşünen diğer üyelerin çabalarını azaltma eğilimine girdiğini (bedavacı davrandığını) saptamışlardır. İlginç olan şu ki bu azalma her bir grup üyesinin katkısının ölçülebi-

lır olduğu grup araştırmalarında dahi görülebilmektedir. Çünkü bazı görevlerde bireyler girdilerinin grup çıktısı üzerinde çok az etkisi olacağını düşünüyorlarsa, bu durumda daha fazla çaba harcamak isteyebilirler (Karau & Willams, 1993: 683).

ÇABANIN DENKLİĞİ

Jackson ve Harkins (1985: 1199), gerçekleştirdikleri bağırma deneyinde, bireylerin grup olarak yaptıkları bir görevde diğer üyelerin çabalarına uyma eğiliminde olduklarını saptamışlardır. Buna göre, toplu bir görevde, grup üyeleri gösterecekleri çabayı, diğer grup üyelerinin performansını gözlemleyerek ayarlama eğilimindedir. Bu çerçevede, iş arkadaşlarının sosyal kaytarma yaptığını gözlemleyen çalışanlar, kendileri de sosyal kaytarma yaparak çabasını diğerleriyle denkleştirme yoluna gidecektir.

KOLEKTİF ÇABA MODELİ

Kolektif Çaba Modeli (Collective Effort Model (CEM)), William ve Karau (1993) tarafından sosyal kaytarma davranışını açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım beklenti-değer teorisini (Vroom, 1964) grup çalışmalarına uyarlayarak geliştirmiştir.

Vroom (1964) tarafından ortaya atılan beklenti-değer kurama göre bireylerin motivasyonu beklenti, araçsallık ve değersellik olmak üzere üç faktöre bağlıdır: (Ambrose & Kulik, 1999: 236). Burada, beklenti bireyin yüksek çabanın yüksek performansla sonuçlanacağına yönelik algısını, araçsallık, bireyin yüksek performansını iyi bir çıktı elde etmek için araç olarak algılama derecesini, yönelik algısını ve değersellik ise bireyin ödüle verdiği değer ve önemin derecesini yansıtır (Sun & ark., 2012: 2).

Öte yandan, Kolektif Çaba Modeli genel olarak bireylerin kolektif görevlerde bireysel çaba gösterip göstermeyeceğine grup çıktılarına atfettikleri değer belirleyici olduğunu savunmaktadır. CEM kolektif görevler üzerindeki araçsallığın üç faktör tarafından belirlendiğini iddia eder. Bu faktörler: (a) bireysel performans ve grup performansı arasında algılanan ilişki, (b) grup performansı ve grup sonuçları arasında algılanan ilişki, (c) grup sonuçları ile bireysel sonuçlar arasında algılanan ilişki olarak sıralanmaktadır.

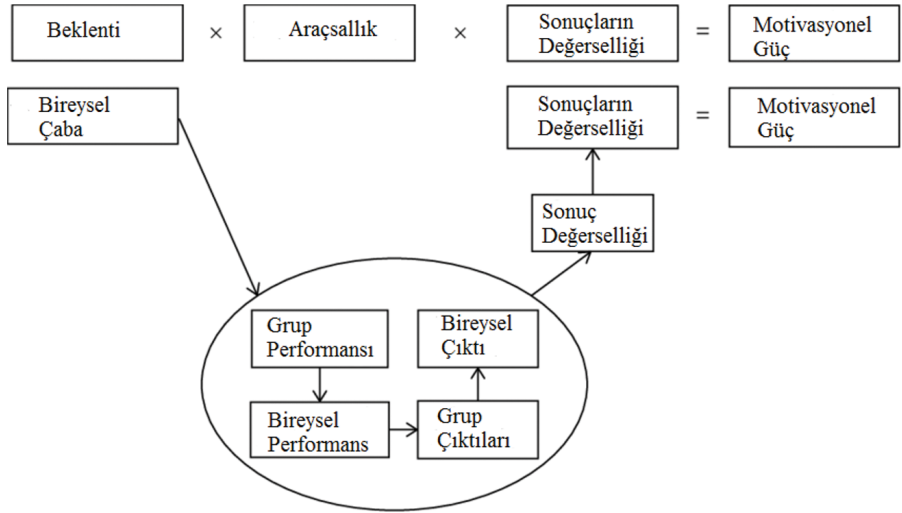
Bu modele göre, kişiler bireysel olarak çalıştıklarında bireysel performansları sonucunda elde ettikleri önemli çıktılar arasında daha güçlü bağ algıladılar. Fakat grup olarak çalıştıklarında bireyin çabası dışındaki faktörler sıklıkla performansı

belirler (örneğin diğer grup üyelerinin performansı, grup çıktılarının üyeler arasında olası dağılımı vb.).

CEM'e göre, bireyler kolektif bir görevde önemsedikleri çıktıları elde etmek için bireysel çabalarının faydalı olacağına inandıkları ölçüde, o görev üzerinde çaba harcamaya istekli davranırlar. Öte yandan, grubun performansına bağlı çıktılar birey için önemli, anlamlı veya tatmin edici olmadığında, birey grup içinde daha az çaba sarf etmektedir. Ayrıca, birey bu çıktılara çok değer verse bile, çabasının bu değerli sonuçları elde etmede etkili olacağını düşünmüyorsa, grup içinde çok fazla çaba göstermeyecektir.

Model bir dizi faktörün mevcut olması durumunda bireyin grup içinde çaba göstereceğini savunur. Buna göre, bireysel çaba bireysel performansla, bireysel performans da grup performansı ile ilgili olmalıdır. Ek olarak, grup performansı bireyin önemsendiği grup çıktıları ortaya koymalı ve birey bu çıktılara kişisel değer atfetmelidir. Eğer birey, grup performans sisteminin bu ilişkilerden herhangi birini bozduğunu algılayarsa, grupta kendi çabasını yararlı görmez ve daha az çalışmaya başlar. Benzer şekilde, mevcut çıktılara değer verilmediğinde, bu çıktılar doğrudan bireysel çabayla ilgili olsa bile, birey çok fazla çalışmayacaktır. Burada grup çıktıları dışsal ödüller, grubun değerlendirilmesi ve grubun bağlılığı gibi unsurları içerirken, bireysel çıktılar içsel ve dışsal ödüller, gruba aidiyet duyma ve öz değerlendirme gibi unsurları kapsar.

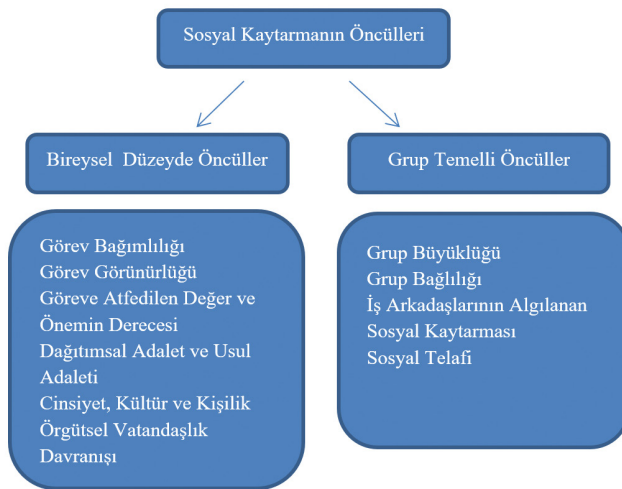
Bireylerin hangi çıktıları değerli görebileceğine de değinen model, bireylerin hem nesnel sonuçlara (ücret, teşvikler vb.) hem de öznel sonuçlara (iş tatmini, keyif alma, gruba aidiyet hissetme vb.) değer verebileceğini, ancak cinsiyet, kültürel ve bireysel farklılıkların bireylerin kolektif bir görevin çıktılarına verdiği değeri etkileyebileceğini iddia eder. Örneğin, bu modele göre erkekler, Batı kültürlerindeki bireyler ve kolektivizm ve aidiyet ihtiyacı düşük bireyler, ücret, grup içinde tanınma ve başkalarının kendi bireysel performansını değerlendirmeleri gibi sonuçlara daha fazla önem verebilir. Tersine, kadınlar, Doğu kültürlerindeki bireyler ve kolektivizm ve aidiyet ihtiyacı yüksek bireyler, grup uyumu, grup başarısı, diğer grup üyelerinin memnuniyeti, diğerlerinin grubun değerlendirmeleri gibi sonuçları daha çok önemseyebilir (Karau & Williams, 1993: 685-702, Karau & Williams, 1995: 137; Karau & Wilhau, 2020: 14). Model Şekil-1de özetlenmiştir.



Şekil 1. Kolektif Çaba Modeli (Kaynak: Karau & Williams, 1993: 685; Lynn, Lyons, & Bhaired, 2014)

SOSYAL KAYTARMANIN NEDENLERİ

Liden ve arkadaşları (2004: 287) sosyal kaytarmanın öncüllerini bireysel ve grup temelli olmak üzere iki grupta incelemiştir. Şekil-2'de, farklı kaynaklardan derlenerek elde edilen öncüllere yer verilmiştir.



Şekil 2. Sosyal kaytarmanın öncülleri (Kaynak: Liden & ark., 2004: 287; Soylu, 2019: 6; Mete, 2021: 19)

BİREYSEL DÜZEYDE ÖNCÜLLER

Görev Bağımlılığı (Task Interdependence): Görev bağımlılığı literatürde “çalışma grubu üyeleri arasındaki göreve dayalı etkileşimin derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Shea ve Guzzo, 1987: 331). Başka bir ifadeyle kavram, her grup üyesinin, görevler üzerinde çalışırken diğer grup üyeleriyle ne ölçüde etkileşime girmesi gerektiğine ilişkin algısını ifade etmektedir (Liden & ark., 2004: 287). Yapılan araştırmalar (Williams, Harkins & Latane, 1981; Harkins, 1987), görevde performans ayırt edilebilirliğinin sosyal kaytarma davranışını azalttığını ortaya koymuştur. Görev bağımlılığına ayırt edilebilirlik açısından bakılacak olursa, bireyler kolektif bir görev için görev bağımlılığı algıları yüksek olduğunda, kendi çabalarının iş arkadaşları tarafından ortaya konan çabadan ayırt edilemez olduğuna inanırlar ve kendi kişisel başarılarına bir katkısı olmayacağına inandıklarından çaba azaltma yoluna gidebilirler. Öte yandan, algılanan görev bağımlılığı düşük olduğunda, bireyler çabalarının başkaları tarafından ortaya konan çabalardan izole edilebileceğine inanırlar ve bu nedenle kolektif bir görevde daha çok çaba sarf etmeye yönelirler (Liden & ark., 2004: 287).

Öte yandan, yüksek görev bağımlılığının sosyal kaytarmayı azaltacağını savunan karşıt görüşe göre ise, yüksek görev bağımlılığı durumunda, her grup üyesinin ortaya koyduğu çabanın başarısı diğerlerinin performansına bağlı olur. Bu durum yakın çalışma gerektiğinden, grup üyeleri birbirlerinin çalışma davranışlarını kolayca fark eder ve bu da her bireyin sosyal kaytarma eğilimini azaltır. Ayrıca, bireyler arasında yüksek karşılıklı bağımlılığı gerektiren bir görev, iş arkadaşlarına yakınlığı ve onlarla etkileşimi artırır. Bu da, grup üyeleri arasında bir empati duygusu geliştirir. Bu empati, bireyin grubun performansı için daha çok endişe duymasına ve böylece sosyal kaytarma davranışını azaltmasına neden olur (Tan & Tan, 2008: 94).

Görev Görünürlüğü: Görev görünürlüğü, bireyin çabalarının bir yönetici tarafından fark edildiğine yönelik algısını içerir (Kidwell & Bennett, 1993: 446). Görev görünürlüğünün seviyesi, büyük ölçüde, görevin bireysel performansın izlenmesine ve değerlendirilmesine izin verip vermediğine bağlıdır (Jones, 1984: 686). Genel olarak, bireyler yalnız çalıştıklarında görev görünürlüğü yüksektir; bir grubun parçası olarak çalıştıklarında, görev görünürlüğünü düşük olarak algırlar. Çünkü bu durumda, bireyler kalabalığın içinde saklanmayı tercih edebilir veya kalabalığın içinde kaybolmuş hissedebilir (Latane, Williams & Harkins, 1979: 830), çünkü harcanan ek çaba başkaları tarafından fark edilmemektedir (George, 1992: 192). Bireysel katkılarının fark edilmediğini düşünen bireyler, kolektif görev için daha az çaba harcamaya eğilimli hale gelirler.

Görev görünürlüğü ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi beklenti teorisi (Vroom, 1964) kapsamında açıklamak mümkündür. Buna göre, görev görünürlüğü algısı düşük olduğunda, bireyler kendi çabalarının başkaları tarafından ortaya konan çabalardan ayırt edilemez olduğuna inanır ve böylece, performanslarının sonucuna yönelik beklentileri (yani araçsallıkları) azaldığından, daha çok sosyal kaytarma davranışı gösterirler. Tersine, görev görünürlüğü algısı yüksek olduğunda, bireyler çabalarının iş arkadaşları tarafından ortaya konan çabalardan ayırt edilebilir olduğuna inanırlar. Böylece, iyi performanslarının iyi bir şekilde ödüllendirileceğini düşündüklerinden daha az sosyal kaytarma gösterirler (Liden & ark., 2004: 288).

Göreve Atfedilen Değer ve Önemin Derecesi: Karau ve Williams (1993: 696) çalışmalarında, Kolektif Çaba Modeli kapsamında, bireylerin kolektif bir görev sonucunda elde edilecek çıktılarını birey için önemli, anlamlı ve tatmin edici olması durumunda bireyin grup içinde daha çok çaba sarf edeceğini, tersi durumda sosyal kaytarma davranışı göstereceğini tespit etmiştir. Öte yandan, araştırmacılara göre, birey bu çıktılara çok değer verse bile, çabasının bu değerli sonuçları elde etmede etkili olacağını düşünmüyorsa, grup içinde çok fazla çaba göstermeyecektir. Karau ve Williams'ın çalışmasından hareketle bir araştırma yapan Elsaid (2005: 1) ise görev anlamlılığı yüksek olduğunda ve bireyin grup hakkında olumlu inançları olduğunda, bireylerin sosyal kaytarmaya katılmaya yönelik güçlü eğiliminin önemli ölçüde azaldığını saptamıştır.

Dağıtım Adalet ve Usul Adaleti: Dağıtım adalet bireyin örgütteki çıktılarının adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algısını ifade ederken, usul adaleti karar almada kullanılan örgütsel usullerin birey tarafından algılanan adaletini ifade etmektedir (Murphy & ark., 2003: 65). Daha spesifik ifadeyle, dağıtım adalet ödülleri tüm çalışanlar arasında eşit olarak dağıtıldığı ve tüm grup üyeleri arasında eşitliğin sürdürüldüğü bir çalışan algısıdır. Usul adaleti ise bu ödülleri dağıtılması için kullanılan örgütsel usul veya politikadaki adalet algısını niteler (Liden & ark., 2004: 289). Literatürde, çalışanların örgüt adaletine ilişkin pozitif algısının, ya da kişinin değerine göre ücret aldığı inancının, bireyleri çaba göstermeye motive ettiği ortaya konulmuştur (Liden & ark., 2004: 288-289). Örneğin, Kidwell ve Bennet (1993: 443) örgütün eşit muameleye yönelik birey algısının sosyal kaytarmayı azaltacağını tespit etmiştir. Ayrıca, George (1995: 329) yöneticilerin çalışanlarına performans dayalı ödüller verdiği takdirde, sosyal kaytarma davranışının azalacağını tespit etmiştir. Çünkü araştırmacıya göre, yöneticiler astlarını koşullu olarak ödüllendirdiklerinde, iş grupları halinde yapılsa bile, astlar kendi çabalarının tanımlanabilir olduğunu ve böylece çabalarıyla orantılı olarak

ödül alacaklarını algırlar. Bu kapsamda, bireylerin performanslarına göre örgütten adil miktarda kaynak ve/veya ödül aldıklarını hissettiklerinde sosyal kaytarma davranışlarını azaltacağı söylenebilir.

Cinsiyet: Erkek ve kadınların birlikte incelendiği çalışmalarda, cinsiyetin sosyal kaytarmada önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Örneğin, Kerr (1983: 825) çalışmasında, erkek katılımcılarının kadın katılımcılara göre daha çok sosyal kaytarmaya meyilli olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Kugihara (1999: 516) ve Stark, Shaw ve Duffy (2007: 708) yaptıkları ayrı çalışmalarda, kadınların erkeklerden daha az kaytarma gösterdiğini saptamışlardır.

Kültür: Araştırmacılar genellikle Doğu kültürlerindeki (örn., Japonya, Çin, Tayvan) insanları doğaları gereği kolektivist olarak, Batı kültürlerindeki (örn., Amerika Birleşik Devletleri, Batı Avrupa) insanları doğaları gereği bireyci olarak nitelerler. Bu kapsamda, Doğu kültürüne sahip bireylerin Batı kültürüne sahip bireylere göre daha az sosyal kaytarma yapmaları beklenir (Elsaid, 2002:10). Early (1989: 565) bu konudaki araştırmasında, Çinli yönetici adaylarının, Amerikalı yönetici adaylarına göre sosyal kaytarmaya katılma olasılıklarının daha düşük olduğunu bulmuştur. Bu bulgularla tutarlı olarak, Earley (1994: 89), Hong Kong ve Çin'deki yöneticilerin grup odaklı eğitime daha olumlu yanıt verirken, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yöneticilerin kendileri odaklı eğitime daha olumlu yanıt verdiğini tespit etmiştir. Ayrıca, Karau ve Williams (1993: 686) sosyal kaytarmanın büyüklüğünün Batı kültürlerinden katılımcılarda Doğu kültürlerinden katılımcılara göre daha büyük olduğunu bulmuştur.

Kişilik: Kişilik özellikleri ve bireysel farklılıklar da sosyal kaytarma davranışı üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin, Bolin (2002: 1) araştırmasında, bireylerin, 5 Büyük kişilik özelliği arasında yer alan sorumluluk sahibi olma, uyumluluk ve dışa dönüklük gibi kişilik özelliklerinin sosyal kaytarmayla negatif ilişkili olduğunu saptamıştır. Tersine, Ülke (2006), nevroz ve dışa dönüklük ile sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Tan ve Tan (2008: 89) ise, sorumluluk sahibi ve çalışkan bireylerde sosyal kaytarmanın düşük görüldüğünü saptamıştır. Öte yandan, Charbonnier ve arkadaşları (1998: 329), kendilerini diğerlerinden daha iyi olarak değerlendiren bireylerin daha çok sosyal kaytarma yaptıklarını saptamıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın resmi görev tanımı kapsamında bulunmayan ve örgütün resmi olarak ödüllendirmediği davranışları kendi rızasıyla göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988: 4). Söz konusu tanımdan hareketle örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal

kaytarmayla ters yönlü bir ilişkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi çabanın denkliği varsayımı (Jackson ve Harkins, 1985) kapsamında incelemek mümkündür. Bu yaklaşıma göre, grup çalışmalarında, grup üyeleri gösterecekleri çabayı, diğer grup üyelerinin performansına göre ayarlama eğilimindedir. Bu kapsamda, grup arkadaşlarının kendine göre daha az çaba sarf ettiğini düşünen birey, kendi çabasını da azaltma yoluna gidecektir. Örneğin, bir grup çalışmasında ödüller bireysel çabaları dikkate almadan her üye arasında eşit olarak dağıtıldığı takdirde, grup üyeleri kalabalığın içinde saklanabilir veya kaybolabilir (Latane, Williams & Harkins, 1979: 830), böylece grup başarısından daha az çabayla yararlanabilir. Bu durumda, yüksek örgütsel vatandaşlık davranışına sahip bireyler, diğer grup üyelerinin çabalarıyla kendi performansını ve çaba-ödül ilişkisini dengelemek için gönüllü performanslarını azaltabilir. Diğer bir görüşe göre ise, grup içindeki bir bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek görevde fazla çaba harcaması, diğer grup üyelerinin “bedavacı” davranarak çabalarını azaltmalarına, yani daha fazla sosyal kaytarma göstermelerine neden olabilir (Kerr & Bruun, 1983: 78; Şeşen, Soran & Caymeze, 2014: 127).

GRUP TEMELLİ ÖNCÜLLER

Grup Büyüklüğü: Ringelmann 1913 yılında yaptığı deneyde, bireylerin grup halinde çalışırken, bireysel olarak çalışmalarına oranla daha az çaba gösterdiklerini ve grup sayısı arttıkça bu çabanın daha da azaldığını ortaya koymuştur. Daha sonra söz konusu deneyi farklı varyasyonlarla birlikte tekrarlayan bazı çalışmalar da grup büyüklüğü ile sosyal kaytarma arasındaki pozitif ilişkiyi teyit etmiştir (örn., Steiner, 1972; Ingham & ark., 1974; Latane, Williams & Harkins, 1979, Kidwell & Bennett, 1993; Aggarwal & O’Brien, 2008). Steiner (1972) genel olarak sosyal kaytarmadaki artışı, grup büyüklüğü arttıkça grup üyeleri arasında ortaya çıkan koordinasyon azalmasına, Ingham ve arkadaşları (1974: 371) ise grup üyelerinde oluşan motivasyon kaybına dayandırmıştır. Latane, Williams ve Harkins (1979: 831) bu durumu sosyal etki teorisi kapsamında açıklamış ve hedef grubun büyüklüğü arttığı takdirde, kaynağın (örn., yönetici) etkisinin grup üyeleri arasında paylaşılacağını, üzerindeki baskı azalan üyelerin ise daha az çaba sarf edeceklerini iddia etmiştir. Kidwell ve Bennett (1993: 440) grup sayısı arttıkça bireylerin çabalarındaki azalmayı, grup üyelerinin gruba yaptıkları katkının daha az görüneceğine yönelik algılarına bağlamıştır. Görüldüğü üzere, araştırmacılar genel olarak grup büyüklüğü ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi farklı nedenlere dayandırsalar da genel kanı grup büyüdükçe üyelerinin sosyal kaytarma davranışı gösterme ihmallerinin arttığı yönündedir.

Grup Bağlılığı: Grup bağlılığı grup üyelerinin kendilerini grubun bir parçası olarak görme ve gruba verdiği önem derecesini ifade etmektedir (Karau ve Hart, 1998: 189). Grup bağlılığıyla ilgili olarak Karau ve Hart (1998: 185) yaptıkları çalışmada, yüksek bağlılığa sahip olan, düşük bağlılığa sahip olan ve bağlılığı bulunmayan grupları incelemiş ve düşük bağlılığa sahip olan ve bağlılığı bulunmayan grup üyelerinin sosyal kaytarma davranışı gösterdiğini, yüksek bağlılığa sahip grup üyelerinin ise bireysel performansını grup çalışmalarında da devam ettirdiğini ortaya koymuşlardır. Liden ve arkadaşlarına (2004: 290) göre ise bir grup içinde bağlılık ve bütünlük duygusu oluştuğunda, bireyler diğer grup üyelerini hayal kırıklığına uğratmamak amacıyla sosyal kaytarmadan kaçınabilirler. Bu kapsamda, grup üyelerinin gruba hissettikleri aidiyet duygusunun sosyal kaytarma eğilimleriyle negatif ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

İş Arkadaşlarının Algılanan Sosyal Kaytarması: İş arkadaşlarının algılanan sosyal kaytarması, grup üyelerinin bir veya daha fazla iş arkadaşının sosyal kaytarmaya dahil olduğuna yönelik değerlendirmesini ifade eder (Comer, 1995: 647). Burada, iş arkadaşlarının bu davranışı sergileyip sergilemediklerinden ziyade kişinin buna yönelik algısı belirleyici olmaktadır. Bu nedenle, bireyler bazen diğer grup üyelerinin davranışlarını gözlem yerine şüphe ve yorumlara dayalı olarak değerlendirdikleri için, diğer grup üyelerinin eylemlerini veya eylemsizliklerini sosyal kaytarma olarak algılayarak kendileri de aynı şeyi yapabilirler (Liden ve ark., 2004: 291). Schnake (1991: 41) çalışmasında, bireyin diğer grup üyelerinin kendisi kadar çaba harcamadığını düşündüğü durumda, "saf (sucker)" olarak algılanmamak için kendi çabasını azaltacağını iddia etmiştir. Benzer şekilde Mulvey, Bowes-Sperry ve Klein (1998: 394) araştırmalarında, takım arkadaşlarının algılanan sosyal kaytarması ile görev performansı arasında negatif ilişki tespit etmiştir.

Sosyal Telif: Sosyal telif bireylerin diğer grup üyelerinin beklenen düşük performansını telif etmek için toplu görevlerdeki çabalarını artırmaları durumudur (Williams & Karau, 1997: 158). Grup olarak yapılan bir görevde birey, diğer grup üyelerinin kötü performans gösterdiklerini düşünerek, kendisi o görevdeki çabasını artırmaktadır. Bu durum diğer üyelere karşı güven eksikliğinden kaynaklanabileceği gibi, bireyin o göreve atfettiği önem ve değer sebebiyle de olabilmektedir (Karau & Williams, 197: 158). Williams ve Karau (1991: 571) çalışmalarında, takım arkadaşlarına güvenmeyen bireylerin grup çalışmalarında tek başına gösterdikleri çabadan daha fazla çaba gösterdiklerini tespit etmiştir. Araştırmacılar, sosyal telifinin sadece bireyin takım arkadaşlarına güven eksikliğinde değil, takım arkadaşlarının o işi yapmada isteksiz veya yeteneksiz olduğunu düşündüğünde de meydana gelebileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca, Hart, Bridgett ve Karau (2001:

181) yaptıkları deneyde, katılımcıların yeteneği düşük partnerlerle çalıştıklarında görevlerinde daha çok çaba sarf ettiklerini, tersine yüksek yetenekli partnerlerle çalıştıklarında sosyal kaytarma davranışı sergilediklerini gözlemlemişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, grup çalışmalarına olan olumsuz etkisi nedeniyle örgütler için önemli bir konu olan sosyal kaytarma kavramı ele alınmış, bu kapsamda, kavramın tarihçesi ve sosyal kaytarmayı açıklayan teoriler incelenmiş, ardından sosyal kaytarmanın nedenleri hakkında bilgi verilmiştir.

En genel tanımıyla sosyal kaytarma bireylerin aynı görevde bireysel olarak çalışmalarına kıyasla, grup olarak çalışırken daha az çaba göstermeleri olarak tanımlanmaktadır (Williams & Karau, 1991: 570). Kolektif çalışmalarda birçok faktör sosyal kaytarmayı tetikleyebilmektedir. “Sosyal hastalık” olarak nitelendirilen (Latane, Williams & Harkins, 1979: 831) sosyal kaytarma, grup performansını düşürdüğünden örgütlerin istemediği bir durumdur. Bu nedenle, örgütler kolektif çalışmalarda sosyal kaytarmayı önlemeye veya azaltmaya yönelik önlemler almalıdır. Yukarıda kayıtlı açıklamalar ve araştırmalar kapsamında, bu önlemler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Kolektif çalışmalarda;

- Grup üye sayısı makul düzeyde tutulmalı, çok büyük gruplarla iş yapmaktan kaçınılmalıdır.
- Grup üyelerinin performansı bir yönetici tarafından değerlendirilerek, onlara performansları hakkında geri bildirim yapılmalıdır.
- Belli bir ölçüm standardı getirilerek, grup üyelerinin her birinin bu kolektif görevdeki performansı ölçülmelidir.
- Her bir çalışana seviyesine göre görev verilmeli, çalışanların işlerini anlamlı ve değerli görmesi sağlanmalıdır.
- Çalışanlar arasında adil ücret politikası uygulanmalıdır.
- Performansa dayalı ödül sistemi getirilmelidir. Böylece, çalışanlar daha çok çalışmaya motive olabileceklerdir.
- Grup bütünlüğünü sağlamak için birbiriyle uyum sağlayabilecek çalışanların birlikte çalışmaları sağlanmalıdır.
- Görev taksimi dikkatlice yapılmalı, zor ve çetrefilli görevlerin yeni göreve başlayan kişilere verilmesinden kaçınılmalıdır.
- Ortaya çıkan sonuçtan her bir üyenin tek başına sorumlu olduğu bir uygulama getirilmelidir.

Bununla birlikte, sosyal kaytarmayı tamamen yok etmek, yapay ortamlarda tatbik edilen deneysel çalışmalardaki kadar kolay değildir. Çünkü gerçek hayatta grup çalışmalarında bireysel performansın tespit edilmesi ve grup üyelerine her zaman ilgilerine göre görev verilmesi mümkün değildir. Yüksek tatmin değeri bulunan meslekler bile bazı yönleriyle tekrarlayıcı ve sıkıcı işler içerebilmektedir. Ayrıca, bir grupta yakın arkadaşların çalıştırılması grup kaynaşması ve böylece sosyal kaytarmanın azalması bakımından faydalı olmasına rağmen, sosyal kaytarmayı tamamen ortadan kaldırmamaktadır. Zaten, gerçek iş yaşamında iş arkadaşlarının birbirleriyle çok yakın ilişkiler geliştirmediği bilinmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin sosyal kaytarmaya yönelik önlemleri mümkün olduğunca uygulamaya gayret etmeleri yerinde olacaktır (Karau & Williams, 1993: 700).

KAYNAKLAR

- Aggarwal, P. & O'Brien, C. L. (2008). Social loafing on group projects: Structural antecedents and effect on student satisfaction. *Journal of Marketing Education*, 30(3), 255-264.
- Ambrose, M. L. & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292.
- Bolin, A. U. (2002). *The relationships among personality, process, and performance in interactive brainstorming groups*. Doctoral Thesis, Northern Illinois University, USA.
- Charbonnier, E., Huguot, P., Brauer, M., & Monteil, J. M. (1998). Social loafing and self-beliefs: People's collective effort depends on the extent to which they distinguish themselves as better than others. *Social Behavior and Personality*, 26, 329-340.
- Comer, D. R. 1995. A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, 48, 647-667.
- Elsaid, A. M. M. (2005). *The effects of group beliefs and task meaningfulness on social loafing*. Doctoral Thesis, Southern Illinois University at Carbondale, USA.
- Early, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 565-581.
- Earley, P. C. (1994). Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 89-117.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191-202.
- George, J. M. (1995). Asymmetrical effects of rewards and punishments: The case of social loafing. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 327-338.
- Harkins, G. S. (1987). Social loafing and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 23, 1-18.
- Hart, J. W., Bridgett, D. J., & Karau, S. J. (2001). Coworker ability and effort as determinants of individual effort on a collective task. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5(3), 181-190.
- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(4), 371-384.
- Jackson, J. M. & Williams, K. D. (1985). Social loafing on difficult tasks: Working collectively can improve performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(4), 937.
- Jackson, J. M., & Harkins, S. G. (1985). Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(5), 1199-1206.
- Jones, G. R. (1984). Task visibility, free riding, and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior. *Academy of Management Review*, 9(4), 684-695.
- Karau, S. J. & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.

- Karau, S. J. & Williams, K. D. (1995). Social loafing: Research findings, implications, and future directions. *Current Directions in Psychological Science*, 4(5), 134-140.
- Karau, S. J. & Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(2), 156-168.
- Karau, S. J. & Hart, J. W. (1998). Group cohesiveness and social loafing: Effects of a social interaction manipulation on individual motivation within groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2(3), 185-191.
- Karau, S. J. & Wilhau, A. J. (2020). Social loafing and motivation gains in groups: An integrative review. *Individual Motivation within Groups*, 3-51.
- Kerr, N. L. & Bruun, S. E. (1981). Ringelmann Revisited: Alternative Explanations for the Social Loafing Effect. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7(2), 224-231.
- Kerr, N. L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 819-828.
- Kerr, N. L. & Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 78.
- Kidwell, R. E. & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18(3), 429-456.
- Kugihara, N. (1999). Gender and social loafing in Japan. *The Journal of Social Psychology*, 139(4), 516-526.
- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343-356.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.
- Lynn, T. G., Lyons, R. M. & Bhaird, C. (2014). *Social loafing in student entrepreneurship teams*. Conference: ESU 2014 Conference At: Lund, Sweden.
- Mete, H. A. (2021). *Sağlık kurumlarında sosyal kaytarma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü, Ankara.
- Mulvey, P. W., Bowes-Sperry, L., & Klein, H. J. (1998). The effects of perceived loafing and defensive impression management on group effectiveness. *Small Group Research*, 29(3), 394-415.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56(1), 61-84.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Schnake, M. E. (1991). Equity in effort: The "sucker effect" in co-acting groups. *Journal of Management*, 17(1), 41-55.
- Simms, A. & Nichols, T. (2014). Social loafing: A review of the literature. *Journal of Management*, 15(1), 58-67.
- Soylu, S. S. (2019). *The effect of perceived task visibility and leadership style on social loafing*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü, İstanbul.
- Stark, E. M., Shaw, J. D., & Duffy, M. K. (2007). Preference for group work, winning orientation, and social loafing behavior in groups. *Group & Organization Management*, 32(6), 699-723.
- Steiner, I. D. (1972) *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Sun, Y., Wang, N., Yin, C. ve Che, T. (2012). *Investigating the non-linear relationships in the expectancy theory: The case of crowdsourcing marketplace*. AMCIS 2012 Proceedings. Paper 6.
- Şeşen, H., Soran, S., & Caymaz, E. (2014). Dark side of organizational citizenship behavior (OCB): Testing a model between OCB, social loafing and organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 125-135.
- Tan, H. H. & Tan, T. M. L. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors. *The Journal of psychology*, 142(1), 89-108.

- Ülke, H. E. (2006). *Investigating the role of personality and justice perceptions on social loafing*. Unpublished Master's Thesis. Middle East Technical University, the Graduate School of Social Sciences, Ankara.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Williams, K., Harkins, S. G., & Latané, B. (1981). Identifiability as a deterrant to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303-311.
- Williams, K. D. & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570-581.
- <https://sozluk.gov.tr/>
- https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/loaf_2
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/loaf?q=loafing>