Yönetim Bilimleri Dergisi / Journal of Administrative Sciences
Cilt / Volume: 14, Sayı / N: 28, ss. / pp.: 587-610, 2016

İş Yerinde İntikamcı Davranışlar ve Medea Sendromu: Türk Kamu Yönetimi Alanına İlişkin Bir Vaka Analizi

Oktay KOÇ**

Özet
Çalışma, örgütlerde intikamcı davranışları, psikoloji bilimi konseptlerinden olan 'Medea Sendromu' çerçevesinde incelemeye dönük olarak tasarlanmıştır. Bu anlamda çalışma; kadının, çeşitli nedenlerle eşine duyduğu nefreti çocuklarına yansıtması, -doğrusu- eşinden intikam almak amacıyla çocuklarına zarar vermesi olarak tanımlanabilecek Medea Sendromu'nun, iş yerinde intikamcı davranışları açıklamada da bir model olarak kullanılabileceği varsayımı üzerine temellendirilmiştir. Vaka incelemesine dayanan çalışmada, bir devlet üniversitesindeki fakülte yöneticileri arasındaki çekişmeden kaynaklanan intikamcı eylemlerde astların neden ve nasıl bir araç olarak kullanıldıklarının belirlenmesi hedeflenmiştir.
Nihai olarak, aralarındaki çekişme nedeniyle kendinden daha üst makamda bulunan bir amirinden intikam alma niyetiyle bazı üstlerin, astlarını kullanma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bu eğilimin temel nedenleri; "üst makamlarda psikolojik baskı oluşturma arayışı, sahip olunan kısıt ve yetersizlikler, sosyal baskı yaratma arzusu" başlıkları altında toplanmıştır. İntikamcı davranışların uygulanmasında ise; "biçimsel yetkiye dayalı ayrıcalıklara başvurulması, daha üst yöneticiye görünür kasıtlı eylemlerin geliştirilmesi, ast(lar)ı değersizleştirme yoluyla denge arayışı" gibi bir takım yol ve yöntemler kullanılarak uygulandığı belirlenmiştir.
Anahtar Kelimeler: *İntikam, İntikamcı davranış, Ast-üst ilişkileri, Medea, Medea sendromu*

Revanchist Behaviours in the Workplace and Medea Syndrome: A Case Analysis in the Turkish Public Administration Field

Abstract
This study is designed to analyze revanchist behaviors in the framework of Medea Syndrome which is a conception in Psychology. In this sense, the study is structured on the proposition that Medea Syndrome, that

* Bu çalışma, 2. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan aynı isimli özet metin bildiri genişletilerek hazırlanmıştır

** Kocaeli Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, oktaykoc@yahoo.com

is about mother's endamaging children for revenge on their father, can be employed to explain revanchist behaviors in work place. In the case depended study, it is aimed that how and why inferiors can be employed as an instrument in revanchist actions stemmed from a contention between faculty managers at a state university.
At the end, it is determined that some superiors can be in a tendency to use their inferiors for revenge on their own superiors. The main reasons of this tendency are: "looking for a psychological pressure on superiors, inabilities and constraints, intention for social pressure". In implementing revanchist behaviors some strategies such as "applying privileges depended on formal authority, creating visible actions to superiors, looking for equity by trivializing" can be employed.
Keywords: *Revenge, Revanchist behaviors, Inferior-superior relationship, Medea, Medea Syndrome*

1. GİRİŞ

Naylor vd.ne (1980) göre davranış; bir birey tarafından bir şeyin yapılmasıdır. Bu anlamda bireysel davranış, pozitif olarak kabul edilebileceği gibi, negatif olarak da değerlendirilebilecektir[1]. Örneğin, üretkenlik karşıtı davranışları tanımlarken Collins ve Griffin (1998), sosyal ve örgütsel değer ve kuralların gözardı edilmesi, yok sayılmasını öne çıkarmaktadırlar[2]. Burada dikkat edilirse, davranışı temellendiren kural veya değerlerin dikkate alınmaması, yani negatif bir eylem gerçekleştirilmesi, ancak üretkenlik karşıtı olarak ifade edilebilmektedir. Böylece aslında, bazen çalışanların sergiledikleri davranışların, gerek başkalarına ve gerekse örgütlerine zarar verici nitelikte olabileceği ifade edilmelidir[3].

Üretkenlik karşıtı davranışlar benzeri bir davranış dizisi veya kalıbı olarak tasnif edilebilecek iş yerinde intikamcı davranışların neden (Örn: Beugre, 2005[4]; Bies ve Tripp, 1998[5]), amaç (Örn: Bradfield ve Aquino,

1 Naylor C. J., Pritchard D. R. ve Ilgen R. D. A Theory of Behavior in Organizations. London: Academic Press, 1980.

2 Collins J.M. ve Griffin R.W., Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior. R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly ve J.M. Collins (Ed.) içinde. Stamford, CT: JAI Press,1998.

3 Robinson S. "Dysfunctional Workplace Behavior". The Sage Handbook of Organizational Behavior. Barling J. Cooper L. C. (Ed.). London: Sage, 2008, s.141.

4 Beugre D.C., "Reacting Aggressively To Injustice At Work: A Cognitive Stage Model", Journal of Business and Psychology, Vol. 20, No. 2, 2005, s. 291-301.

5 Bies, R.J., ve Tripp, T.M., The many faces of revenge: The good, the bad, and the ugly, R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly ve J. Collins (Der.), Dysfunctional behavior in organizations (Vol. 1): Violent behaviors in organizations içinde, Vo l. 23, Greenwich, CT: JAI Press, 1998, s. 49-68.

1999[6]), taraf (Örn:Jones, 2004[7]), araç (Bies ve Tripp, 2004[8]) ve sonuçlarına (Örn: Bies vd[9]. 1997'den aktaran Neuman ve Baron, 2004[10] ; Little vd., 2007[11]) ilişkin çeşitli araştırmalar yapılmış olmasına karşın, astların intikam aracı olarak kullanılmasına dönük yeterince çalışmanın yapılmadığı belirlenmiştir. Bu kapsamda mevcut çalışma, Stuckless ve Goranson (1992) tarafından; "algılanan yanlışa karşılık sergilenen olası zarar verici ve cezai tepki" olarak kavramlaştırılan[12] ve "adaletin yeniden tesisine dayanan[13]" (Bradfield ve Aquino, 1999) intikamcı davranışlar kapsamında "astların neden ve nasıl bir araç olarak kullanıldıkları" sorularına yanıt aramak üzere tasarlanmıştır.

Diğer yandan çalışma; bu sorulara yanıt ararken özde mitolojik bir figür olan Medea'nın eyleminden hareketle psikolojide, "kadının, eşi ile olan çatışması ve/veya gerilimine yanıt vermek ve daha ileride eşten intikam almak amacıyla sinir ve hüsranını, güç ve intikamın bir aracı haline getirdiği çocuğuna boşaltması" olarak kavramlaştırılan[14'15] Medea Sendromu'nun, iş yerinde özellikle astların intikam aracı olarak kullanıldığı davranışların "neden ve nasılını" açıklamada da bir model olarak kullanılabileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu çerçevede Medea sendromu kavramının psikoloji biliminden ödünç alındığı ileri sürülebilir. Böylece Spector ve Fox (2004) tarafından, "intikam hakkındaki çalışmaların, ne zaman ve

6 Bradfield M. ve Aquino K., The Effects of Blame Attributions and Offender Likableness on Forgiveness and Revenge in the Workplace, Journal of Management, 1999, Vol. 25(5), s.607–631.

7 Jones D.A.,"Counterproductive Work Behavior toward Supervisors & Organizations: Injustice, Revenge, & Context", Academy Of Management Best Conference Paper, pA1, 2004.

8 Bies, R. J., ve Tripp, T. M., The study of revenge in the workplace:Conceptual, ideological, and empirical issues. Fox ve P. Spector (Der.), Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets içinde, Washington, DC: American Psychological Association, 2004, s.65–81.

9 Bies, R. J., Tripp, T. M. ve Kramer, R. M.. At the breaking point:Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. (Der.) Giacalone R. ve Greenberg J., Antisocial behavior in organizations içinde, Thousand Oaks, CA: Sage, 1997, s. 18–36.

10 Neuman J.H. ve Baron A.R., Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective, Suzy F. ve Spector E.P. (Der.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets içinde, Washington, DC, US: American Psychological Association, 2004, s. 13-40.

11 Little M. L., Simmons B. L. Ve Nelson L.D., "Health Among Leaders: Positive and Negative Affect, Engagement and Burnout, Forgiveness and Revenge", Journal of Management Studies, Vol:44(2), 2007 s. 243-260.

12 Stuckless, N., ve Goranson, R., a.g.e., s.25–42.

13 Bradfield M. ve Aquino K., a.g.e., s.607–631.

14 Fuller C.L., "A Women Scorned: Medea and Betrayal, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Graduate College, Union Institute and University, 2004).

15 Stern E.S., "The Medea Complex: the Mother's Homicidal Wishes to her Child", British Journal of Psychology, Vol. 94, 1948, s.321-331.

hangi durumlarda bir çalışanın karşılık vereceğinin veya tahrike kapılmayacağının anlaşılmasına yardımcı olabileceğinin" ileri sürülmesi; mevcut çalışmanın katkısının anlaşılması bakımında da önemli görünmektedir[16].

Öncelikle araştırma sorularına yanıt bulmak ve bu amaçla kullanılacak Medea Sendromu'nu çalışma özelinde bir model önerisi olarak açıklamak üzere, bir kamu üniversitesinde Dekan ile Bölüm Başkanı arasında meydana gelen çekişmede, Bölüm Başkanı tarafından astlarının Dekan'dan intikam almak amacıyla kullanılmasını içeren ve yazar tarafından doğrudan 2010-2011 yılları arasında gözlemlenen tekli vaka inceleme konusu yapılmıştır[17]. Mevcut çalışmayı temellendiren bahse konu vakanın incelenmesi yoluyla, astların iş yerinde intikam amaçlı davranışlarda araçsallaştırılmasının temel nedenleri; "üst makamlarda psikolojik baskı oluşturma arayışı, sahip olunan kısıt ve yetersizlikler, sosyal baskı yaratma arzusu" başlıkları altında toplanmıştır. İntikamcı davranışların uygulanmasında ise; "biçimsel yetkiye dayalı ayrıcalıklara başvurulması, daha üst yöneticiye görünür kasıtlı eylemlerin geliştirilmesi, ast(lar)ı değersizleştirme yoluyla denge arayışı" gibi bir takım yol ve yöntemler kullanılarak uygulandığı belirlenmiştir.

Çalışma 3 bölüm olarak tasarlanmış olup, birinci bölümde kuramsal temeller, ikinci araştırma sorusunun çözümlenmesi amacıyla bölümde kullanılan yöntem, bulgular ile tartışma ve nihayet son bölümde elde edilen genel sonuçlara yer verilmiştir.

2. KURAM

2.1. İş Yerinde İntikam

İş yerlerinde çalışanların çok çeşitli davranışlar sergiledikleri ileri sürülebilir. Bu kapsamda örneğin, kızgınlık; her zaman gösterilmese de süreğen bir şekilde iş yerlerinde deneyimlenebilir[18]. İş yerlerinde buna benzer olarak görülebilecek intikamın da algılayan atfına göre kavramlaştırılabilecek davranış veya davranış dizileri olduğu ileri sürülebilir[19].

16 Spector E.P. ve Fox F., Concluding Thoughts: Where Do We Go From Here?, Suzy F. ve Spector E.P. (Der.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets içinde, Washington, DC, US: American Psychological Association, 2004, s. 297-305.

17 Yin K. R. Case study research: Design and methods, Thousand Oaks: Sage, 2003, s:8.

18 Fitness J., "Anger in the workplace: an emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates", Journal of Organizational Behavior, Vol:21, 2000. s. 147-162

19 Schumann K. ve Ross M., "The Benefits, Costs, and Paradox of Revenge", Social and Personality Psychology Compass, Vol. 4(12), 2010, s. 1193–1205.

Genel olarak bakıldığında, algılanan yanlışa karşılık sergilenen olası zarar verici ve cezai tepki olarak kavramlaştırılabilecek[20] intikamın, adaletin yeniden tesis edilmesine dönük arzularca tahrik edilmekle birlikte[21], adaletsizliğe karşı yaygın ve belki de önlenemez bir yanıt olarak[22] tanımlanabileceği ifade edilebilir. Bu doğrultuda, -örneğin, söz konusu iş yeri olduğunda-, üstler tarafından suiistimal edildiklerini düşünen çalışanların, üstlerine karşı doğrudan intikamcı davranışlar geliştirebilecekleri ileri sürülebilir[23'24]. Bies vd.ne (1997, aktaran Little vd. 2007[25]) göre intikam[26]; bozulmuş beklentiler, hesap verebilirlik ve kızgınlık bağlantısına oturan bir yol izlemekte ve Cloke'a göre (1993), çoklukla şiddet uygulayan, bundan zarar görenler ile bu ikisi arasındaki ilişkiye de zarar vermektedir[27]. Bu anlamda intikamın, duygusal ve davranışsal yoğunlaşmayla kendini gösterdiği[28] ve haksızlığa karşı kasıtlı ve doğrusal bir yanıt olduğu da ifade edilebilir[29]. Ancak burada hemen ifade etmek gereklidir ki, herhangi bir davranışın intikam maksatlı olup olmadığı hususunda, farklı kişiler farklı kanaatlere sahip olabilirler[30].

Beugre (2005), iş yerinde intikamcı davranışların, algılanan hata ve olası zararlardan kaynaklanabileceğini ileri sürerken[31]; Bies ve Tripp'ten (1996) [32] aktaran Hung vd. (2009), dürüst ve adil olmayan eylemlerin[33];

20 Stuckless, N., ve Goranson, R., a.g.e., s.25–42.

21 Bradfield M. ve Aquino K., a.g.e., s.607–631.

22 Schumann K. ve Ross M., a.g.e., s. 1193–1205.

23 Hershcovis M.S., Turner N., Barling J., Arnold A.K., Dupre´ E.K., Inness M., LeBlanc M.M. ve Sivanathan N. "Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis", Journal of Applied Psychology, Vol. 92(1), 2007, s. 228–238.

24 Mitchell, M. S., ve Ambrose, M. L. "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs" Journal of Applied Psychology, Vol. 92, 2007, s. 1159–1168.

25 Little M. L., Simmons B. L. Ve Nelson L.D., a.g.e., s. 243-260

26 Bies, R. J., Tripp, T. M. ve Kramer, R. M., a.g.e., s. 18–36.

27 Cloke, K. "Revenge, forgiveness and the magic of mediation", "Mediation Quarterly", Vol.11, 1993, s.67–78.

28 Bradfield M. ve Aquino K., a.g.e., s.607–631.

29 Tripp, T. M.,ve Bies, R. J. What's good about revenge: The avenger's perspective, (Der.) R. J. Lewicki, R. J. Bies, ve B. H. Sheppard, Research on Negotiation in Organizations (Vol. 6) içinde, Greenwich, CT: JAI Press, 1997, s. 145–160.

30 Schumann K. ve Ross M., a.g.e. s. 1193–1205.

31 Beugre D.C., "Reacting Aggressively To Injustice At Work: A Cognitive Stage Model", Journal of Business and Psychology, Vol. 20, No. 2, 2005, s. 291-301.

32 Bies, R. J., ve Tripp, T. M. Beyond distrust: Getting even and the need for revenge. R. M. Kramer ve T. Tyler (Der.), Trust and organizations içinde, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. s. 246–260.

33 Hung T.K., Chi W.N. ve Lu L.W., "Exploring the Relationships Between Perceived Coworker Loafing and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of a Revenge Motive", Journal of Business Psychology, Vol. 24, 2009, s.257–270.

Restuborg vd. (2012) psikolojik sözleşmelerdeki bozulmaların[34]; Aquino vd. (2001) ise olası kızgınlığın, örgütlerde intikamcı davranışların bir bileşeni olduğunu ileri sürmektedirler[35]. Bu anlamda Bies ve Tripp (2004), intikamın birçok biçim alabileceğini (farklı şekillerde sergilenebileceğini) ileri sürmektedirler[36].

Öte yandan, Bradfield ve Aquino (1999) birçok intikamcı davranışın kişilere karşı sürdürüldüğünü®, Mikula vd. (1990) bunun temel nedeninin, daha çoklukla bireylerin adaletsizliği deneyimlemeleri olduğunu ileri sürmektedirler[37]. Her ne kadar Bradfield ve Aquino (1999), tarafları açısından intikamı salt bireylerle ilişkilendirse de[38], Jones (2004) bunun yanına örgütleri de eklemektedir[39]. Buna ek olarak intikamcı davranışların, yüksek statülü olanlardan daha çok, düşük statülü çalışanlar[40] ile kadınlardan daha çok erkekler arasında ve işlemsel adalet algısının düşük olduğu durumlarda[41] ve üstlerden astlara doğru (yukarıdan aşağıya) uygulandığının daha sıklıkla görüldüğü[42] ileri sürülebilir. Bunlar bir yana, Restubog vd. (2012), kişisel olarak kontrollü bireylerin, daha düşük olasılıkla olumsuz duygular ve böylece intikam arzusu geliştirebileceklerini belirmektedirler[43]. Yanı sıra intikamın, haksızlık ve/veya adaletsizlik karşısında bir seçenek olma-

34 Restubog S.L.D., Zagenczyk J.T., Bordia P., Bordia S. ve Georgia J.C. "If You Wrong Us, Shall We Not Revenge? Moderating Roles of Self-Control and Perceived Aggressive Work Culture in Predicting Responses to Psychological Contract Breach", Journal of Management, DOI: 10.1177/0149206312443557, 2012.

35 Aquino, K., Tripp, T., ve Bies, R., "How Employees Respond to Personal Offense: The Effects of Blame Attribution, Victim Status, and Offender Status on Revenge and Reconciliation in the Workplace", Journal of Applied Psychology, Vol. 86(1), 2001, s. 52-59.

36 Bies, R. J., ve Tripp, T. M., a.g.e. s.65–81.

37 Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N. "What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice", European Journal of Social Psychology, Vol. 30, 1990, s.13–149.

38 Bradfield M. ve Aquino K. The Effects of Blame Attributions and Offender Likableness on Forgiveness and Revenge in the Workplace, Journal of Management, 1999, Vol. 25(5), 1999, s.607–631.

39 Jones D.A., "Counterproductive Work Behavior toward Supervisors & Organizations: Injustice, Revenge, & Context", Academy Of Management Best Conference Paper, pA1, 2004.

40 Aquino K. ve Douglas S., "Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.90, 2003, s. 195–208.

41 Aquino, K., Tripp, T., ve Bies, R. , "Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations", Journal of Applied Psychology, Vol.91, 2006, s. 653-658.

42 Kim S.H., Smith R.H. ve Brigham N.L., "Effects of Power Imbalance and the Presence of Third Parties on Reactions to Harm: Upward and Downward Revenge", Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 24, 1988, s.353-361.

43 Restubog S.L.D., Zagenczyk J.T., Bordia P., Bordia S. ve Georgia J.C., a.g.e.

dığı ve hatta sosyal olarak uygun görülmeyen bir davranış olabileceği[44]; buna dayalı olarak insanların çoğu kez tahrik olsalar bile intikama yönelmeyebilecekleri de ileri sürülebilir[45].

Bunlarla birlikte Little vd.(2007) intikamın, kişisel sağlık üzerine negatif etkisi olduğunu ve bu doğrultuda sağlıksız çıktılar yaratan bir davranış olduğunu ileri sürerlerken[46], Bies ve Tripp'ten (1996) aktaran Neuman ve Baron (2004) ise, intikamcı davranışların bazen yapıcı değişimleri tetiklediğini ve işbirliğini teşvik ettiğini belirtmektedirler[47]◎[48]. Bies vd.'ne[49] (1997, aktaran Little vd. 2007) göre, intikam performans bakımından yapıcı bile olabilmektedir[50].

2.2. İntikam Yönüyle Medea Sendromu ve Örgütsel Yansıması

Mitolojik bir figür olarak Medea, kral olan eşinin (Jason) başka bir kadınla (Creusa) para ve şan kaynağı olarak evlenmeye kalkışması[51] ile intikam arayışına girmiş; öncelikle kralın yeni eşini ve onun babasını giyildiğinde ateşe dönüp giyineni yakan büyülü hırkayla ve bunların ardından iki çocuğunu da kralın acı çekmesi ve nihayet intikam için hançerleyerek öldürmüştür (Daha fazla ayrıntı için: Allan, 2008[52]). Bu efsane üzerinden bir çözümleme yaparak Schumann ve Ross (2010), eşinin acı çektiğini görmek açısından bir annenin çocuklarını öldürmesinin, kişisel bir çıkar elde etmekten daha çok, açıkça bir intikam olduğunu ileri sürmüşlerdir[53]. Dolayısıyla Medea tipi bir eyleme yönelmenin, bir çıkar veya beklenti elde etmenin ötesinde, bir adalet arayışı veya adaletsiz olduğuna inanılan bir eylem, karar veya uygulamanın ortadan kaldırılmasına dönük bir girişim olduğu ileri sürülebilir[54'55].

Burada hemen ifade etmek gerekir ki; her ne kadar Fuller (2004) gibi bazı yazarlar, Medea Sendromu'nu sadece kadınlarla ilişkilendirmiş olsa

44 Little M. L., Simmons B. L. Ve Nelson L.D., a.g.e., s. 243-260

45 Aquino, K., Tripp, T., ve Bies, R., a.g.e., s. 52-59

46 Little M. L., Simmons B. L. Ve Nelson L.D., a.g.e., s. 243-260

47 Bies, R. J., ve Tripp, T. M., a.g.e., s. 246–260.

48 Neuman J.H. ve Baron A.R., a.g.e., s. 13-40.

49 Bies, R. J., Tripp, T. M. ve Kramer, R. M., a.g.e., s. 18–36

50 Little M. L., Simmons B. L. Ve Nelson L.D., a.g.e., s. 243-260

51 Jacobs J.W., "Euripides' Medea: A Psychodynamic Model of Severe Divorce Pathology", American Journal of Psychotherapy, Vol. XLII(2), 1988, s. 308-319.

52 Allan W. (2008), Euripides: Medea, London: Duckworth.

53 Schumann K. ve Ross M., a.g.e. s. 1193–1205.

54 Bradfield M. ve Aquino K., a.g.e., s.607–631.

55 Tripp, T. M.,ve Bies, R. J., a.g.e., s. 145–160.

da[56] yapılan bazı çalışmalarda (Örn: McCloskey, 2001), eşten intikam almak amacıyla çocuklara zarar verme (veya onları araçsallaştırma), sadece kadınlara atfedilen bir eylem olarak ele alınmamakta, bununla birlikte erkek eşlerin de bu türden bir eylem gerçekleştirebileceklerine dönük değerlendirmeler yapılmaktadır[57].

İçinde bulunduğu dönem için oldukça ilgi çekici bir eser olarak Euripides'in Medea'sı bir yana; Hampton'a (1988) bakılırsa, intikam eylemleri, saldırganı daha üst bir pozisyona taşımak amacıyla saldırılana acı vermek amacıyla gerçekleştirilmeye dönüktür[58]. Ancak yine de kimi yazarlar (Örn: Kim vd. 1998; Bradfield ve Aquino, 1999), özellikle astların üstlerden intikam almaya dönük eğilimlerinin, genellikle karşılık görme korkusu nedeniyle fazlalıkla gelişmediğini ileri sürmektedirler[59'60]. Öte yandan bazı yazarlar da (Örn: Hershcovis vd., 2007; Mitchell ve Ambrose, 2007) uygun fırsatlar olduğunda, astların da üstlerinden intikam almaya dönük eylemler geliştirebileceklerini[61'62], hatta bunun bazı avantajlar (Bies ve Tripp'ten (1996) aktaran Neuman ve Baron (2004)) sağlayabileceğini de ifade etmişlerdir[63'64].

Yine Medea mitinden hareketle ifade etmek gerekirse; Medea figürünün eşi, ancak bir kral olması münasebetiyle onun üstü durumunda olan Jason'ın, ben merkezcil, egoistik ve diğerlerinin duygularını (özellikle Medea'nın içinde bulunduğu aşağılanma duygusunu) anlamada oldukça düşük kapasiteye sahip bir kişi olduğu belirtilmelidir[65]. Mevcut çalışma özeline indirgenerek ifade edilecek olursa bu değerlendirme; Jason benzeri bir kişiliğe sahip üstlerin, iş yerinde daha sıklıkla intikamcı eylemlerin konusu olabileceklerini göstermektedir[66].

56 Fuller C.L., a.g.e.

57 McCloskey M.A. "The "Medea Complex" Among Men: The Instrumental Abuse of Children to Injure Wives", Violence and Victims, Vol. 16(1), 2001, s. 19-37.

58 Hampton, J., The retributive idea. (Der.) J. G. Murphy, & J. Hampton, Forgiveness and mercy içinde, New York: Cambridge University Press, 1988, s. 111–161.

59 Kim S.H., Smith R.H. ve Brigham N.L., a.g.e., s.353-361.

60 Bradfield M. ve Aquino K., a.g.e., s.607–631.

61 Hershcovis M.S., Turner N., Barling J., Arnold A.K., Dupre´ E.K., Inness M., LeBlanc M.M. ve Sivanathan N. "Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis", Journal of Applied Psychology, Vol. 92(1), 2007, s. 228–238.

62 Mitchell, M. S., ve Ambrose, M. L. "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs" Journal of Applied Psychology, Vol. 92, 2007, s. 1159–1168.

63 Bies, R. J., ve Tripp, T. M., a.g.e., s. 246–260.

64 Neuman J.H. ve Baron A.R., a.g.e., s. 13-40.

65 Jacobs J.W., a.g.e., s. 308-319.

66 Restubog S.L.D., Zagenczyk J.T., Bordia P., Bordia S. ve Georgia J.C., a.g.e.

Bir önceki değerlendirmesinin ardından bu sefer karşı tarafa geçerek Jacobs (1988) Medea'yı -hayatındaki en önemli kişinin onu reddetmesi ve terk etmesi bağlamında-; kendisine yapılan eyleme denk bir intikam almadığı sürece, gülünç duruma düşen, başkalarının maskarası (*laughing stock*) haline gelmiş bir karakter olarak nitelemektedir[67]. Buradan hareketle iş yerinde değer verdikleri herhangi bir üstlerince aşağılanan, küçük ve/veya komik duruma düşürülenlerin; özellikle başkalarınca yapılan atıflar üzerinden geliştirdikleri duygu durumlarınca tahrik olabilecekleri ve nihayet Medea benzeri bir intikam arayışı içine girebilecekleri ileri sürülebilir[68] (Örn. Tripp ve Bies, 2010).

Nihayet Jacobs (1988) Medea'nın intikam eylemini analiz ederken; Medea'nın Jason'a tutkuyla bağlı oluşuna ve onsuz var olamayacağını hissedişine gönderme yaptıktan sonra, Medea'nın *talion* (göze göz) yasası gereğince eşi Jason'ın bir parçası olarak gördüğü çocuklarını öldürüp, kendisinden alınanların karşılığını ancak elde edebildiğine inandığını, zira Medea'nın her ne kadar acı hissetse de (kendisi de zarar görse de) Jason'ın bir parçasını kaybetmesinden dolayı kendisinden daha ağır bir ıstıraba düşeceğini düşündüğünü ileri sürmektedir[69]. Devam ederek Jacobs, Medea'nın, başkalarına zarar verdiğinden dolayı kendisini suçlu hissetmediğini, aksine yaptıklarının başkasının (Jason'ın) suçu olduğuna inandığını ifade etmektedir. Eğer bu doğruysa, işyerinde intikamcı davranış sergileyenlerin, yaptıklarını rasyonelleştirme yönünde gerekçeler üretebildiklerini veya eylemlerini rasyonel temeller üzerine bina etme eğiliminde olduklarını vurgulamak gerekir. Böylece bir anlamda, intikama yönelen çalışanların, kendilerinin uğradığını varsaydıkları haksızlığı (kendilerinden alınanları) dengelemeye dönük olarak intikamcı davranışlar sergileyebilecekleri ileri sürülebilir[70].

Yukarıda sunulan ve Jacobs'ın (1988) Medea'nın davranışını analizleri doğrultusunda, iş yerinde intikamcı davranışlar sergileyen çalışanlar için bu çalışmada "etken aktör, edilgen aktör ve araçsal aktör" başlıkları altında üç farklı yapısal aktörün kullanılacağı ve çalışmanın kavramsal modelinin bahse konu aktörler ile aralarındaki ilişki bağlamında şekillendirildiği ifade edilmelidir[71].

67 Jacobs, a.g.e., s. 308-319.

68 Tripp T.M. ve Bies R.J. "Righteous" Anger and Revenge in the Workplace: The Fantasies, the Feuds, the Forgiveness", M. Potegal vd. (Der..), International Handbook of Anger içinde, USA: Springer, 2010, s.413-431.

69 Jacobs J.W., a.g.e., s. 308-319.

70 Tripp, T. M.,ve Bies, R. J., a.g.e., s. 145–160.

71 Jacobs J.W., a.g.e., s. 308-319.

3. METODOLOJİ

3.1. Yöntem ve Kavramsal Model

"Vaka incelemelerinden kuram geliştirmek" isimli makalesinde Eisenhardt'ın da (1989) belirttiği üzere[72] vaka incelemeleri, "yeterince anlaşılamamış fenomenlerin açıklanmasında" kullanılabilecek önemli bir enstrümandır. Çalışma, bu kapsamda keşifsel bir çalışma niteliğinde olup, "vaka incelemelerinin keşifsel çalışmalarda kullanılabileceği" varsayımına dayanmaktadır[73]. Ayrıca bu anlamda Eisenhardt ve Graebner (2007), tekli vakalara dayanan araştırmaların, seyrek veya olağanüstü durumlara özgü de olsa, belirgin bir olgunun keşfedilmesine olanaklar sağlayabileceğini ileri sürmeleri, çalışmada vaka incelemesi yönteminin kullanılmasını motive eden bir diğer gerekçedir[74]. Bu çalışmada odaklanılan vaka, bir devlet üniversitesinde bir Bölüm Başkanı ile Dekan arasındaki 2010-2011 yılları arasında gerçekleşmiş olan çekişmeden kaynaklanan intikamcı eylemlerde, Bölüm Başkanı'nın kendi ve nihayet Dekanın da astı olan genç bir öğretim üyesinin "nasıl" ve "neden" araçsallaştırıldığını anlamaya yönelik kasıtlı olarak seçilmiştir. Vaka yazımı ve analizinde oluşabilecek çıkar çatışmaları ve etik ihlalleri önlemek adına, kurum ve kişi isimleri kodlanıp (Y, Z ve T olarak) örtülerek sunulmuştur.

Tek bir vakaya odaklanan çalışmada sadece, Yin'in (2003) analiz için veri toplamak üzere kullanılabileceğini ifade ettiği doğrudan gözlem usulünden yararlanılmıştır[75]. Ancak burada hemen ifade edilmelidir ki, tek veri kaynağına dayanılması, özellikle dışsal geçerlilik açısından objektiflik zaafiyeti üretmektedir. Zira böyle durumlarda, gözlemlerin yanı sıra, özellikle derinlemesine mülakatlar ile belge incelemeleri de yapılmak suretiyle üçleme (triangulation) adı verilen yaklaşım izlenerek, elde edilen verinin ve nihayet bulguların geçerliği ve nihayet güvenirliği ancak tesis edilebilmektedir (Ayrıntılı bir karşılaştırma için: Eisenhardt ve Graebner, 2007[76]). Yine de yapılan doğrudan gözlem neticesinde üretilen vaka ile literatür arasında sürekli gidip gelinerek, araştırma bulguları açısından nesnel bir altyapı oluşturulmuş ve nihayet araştırma sorusunun çözümlenmesi sağlanmıştır.

72 Eisenhardt M. K. "Building theories from case study research", Academy of Management Review, 14(4), 1989, s. 532-550.

73 Yin K. R., a.g.e.

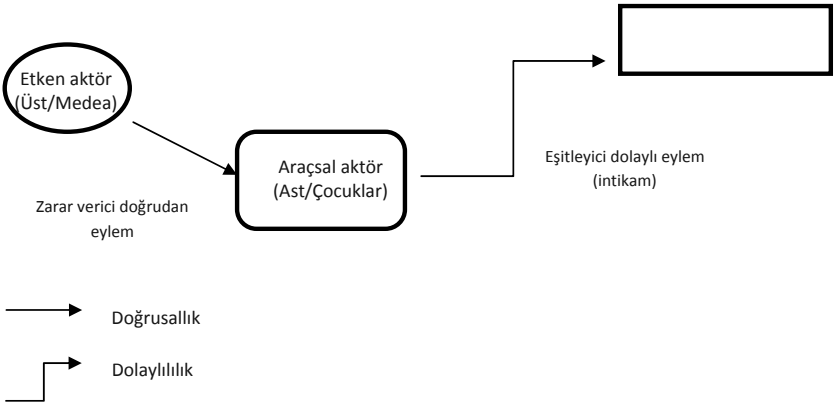
74 Eisenhardt M. K. ve Graebner E. M. "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges".Academy of Management Journal, Vol: 50(1), 2007. s.25-32.

75 Yin K. R., a.g.e.

76 Eisenhardt M. K. ve Graebner E. M., a.g.e., s.25-32.

Araştırmanın Medea miti ve sendromu örnekliğindeki kavramsal modeli aşağıda sunulmuştur:

Şekil 1. *Araştırmanın kavramsal modeli*



Şekil 1.'de herhangi bir üst makamda bulunan yöneticinin (Y), kendinden daha alt makamda bulunan astlarına (Z) uyguladığı doğrudan ve bu kapsamda kendinden daha üst makamda (T) bulunan başka bir yöneticiden intikam almaya dönük dolaylı eylemi kavramsal olarak modellenmiştir.

Bu modelde Medea mitinden esinlenerek kullanılan etken aktör, tıpkı Medea'nın çocuklarına intikamcı eylemler sergilemesinde olduğu gibi, aktif olarak intikamcı eyleme yönelen, bu eylemleri açık bir şekilde sergileyen taraf(lar)ı karşılamak üzere üretilmiştir. İntikam saikiyle astlarını araçsallaştıran ve böylece kendisine yapıldığına inandığı haksızlığı gidermeye, yeniden bir denge durumu yaratmaya kalkışan bu tip aktörler, intikam niyeti taşıyan eylemlerini doğrudan astlarına yöneltirlerken, aslında dolaylı olarak intikam almayı düşündükleri üst düzey yönetici muhataplarına da araçsallaştırdıkları astlar üzerinden erişmeye çabalamaktadırlar.

Üstlerinin, başkalarından intikam almak amacıyla sergiledikleri eylemlerin nesnesi haline gelerek araçsallaştırılan astlar ise modelde, Medea mitinde ana karakter olan Medea'nın intikamcı şiddetine, eylemlerine maruz kalan çocukları ifade edecek şekilde konumlandırılmışlardır. Böylece astlar, belki de çok başarılı olmalarına rağmen, başkalarının kendi aralarındaki hesaplaşmalarda, salt statü asimetrisi nedeniyle intikamcı eylemlerin nesnesi ve fiili olarak en çok zarar göreni haline gelirler.

Modelde edilgen aktör olarak isimlendirilen ve Medea mitindeki Jason karakteri ile karşılanan üst düzey yöneticiler ise, intikamcı eylemlerin doğrudan muhatabı değillerdir. Belki de statüleri nedeniyle asla doğrudan bir hedef haline de gelemeyeceklerdir. Ancak intikamcı eylemler vasıtasıyla araçsallaştırılan astlar bağlamında, dolaylı olarak intikamcı eylemlerin hem tarafı ve hem de bu eylemler ile sonuçlarını yönetmek durumunda olmaları münasebetiyle bu türden intikamcı eylemlerin muhatabı haline gelebilmektedirler.

Modelde, "zarar verici doğrudan eylem" ve "eşitleyici dolaylı eylem" olarak kavramsallaştırılan ancak tek başına intikam almaya yönelen üst tarafından gerçekleştirilen eylemi, "intikamcı" olarak gerekçelendirmede, literatürde bu tür eylemler için kullanılan tanımlardan hareketle şu ölçütler temel alınmıştır:

-Eylem, daha üst veya denk makamın neden olduğuna inanılan bir haksızlığı gidermek amacıyla mı gerçekleştirilmiştir? (Örn: Bradfield ve Aquino, 1999[77]; Stuckless ve Goranson, 1992[78]; Tripp ve Bies, 1997[79])

-Eylem, yeni bir denge durumu, bir eşitlik hali sağlamaya dönük olarak mı gerçekleştirilmiştir? (Örn: Jacobs, 1998[80]; Hampton, 1998[81]; Tripp ve Bies, 1997[82]) -Eylem, üst düzey yöneticinin dikkatini çekmek amacıyla bir asta mı tatbik edilmiştir? (Örn: Hamptın, 1998[83]; Kim vd, 1998[84])

-Eylem, üst makamdaki bulunan yöneticilerin yanlış yaptıklarını kabul etmeleri ve nihayet pişmanlık duyarak kararlarını geri almalarını sağlamaya dönük olarak mı gerçekleştirilmiştir? (Örn: Aquino vd. 2006[85]; Beugre, 2005[86]; Schumann ve Ross, 2010[87])

77 Bradfield M. ve Aquino K. , a.g.e., s.607–631.

78 Stuckless, N., ve Goranson, R. , a.g.e. s.25–42.

79 Tripp, T. M.,ve Bies, R. J. (1997), a.g.e., s. 145–160.

80 Jacobs J.W., a.g.e., s. 308-319.

81 Hampton, J., The retributive idea. (Der.) J. G. Murphy, & J. Hampton, Forgiveness and mercy içinde, New York: Cambridge University Press, s. 111–161.

82 Tripp, T. M.,ve Bies, R. J., a.g.e., s. 145–160.

83 Hampton, J., a.g.e., s. 111–161.

84 Kim S.H., Smith R.H. ve Brigham N.L., "Effects of Power Imbalance and the Presence of Third Parties on Reactions to Harm: Upward and Downward Revenge", Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 24, s.353-361.

85 Aquino, K., Tripp, T., ve Bies, R. "Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations", Journal of Applied Psychology, Vol.91, 2006, s. 653-658.

86 Beugre D.C., "Reacting Aggressively To Injustice At Work: A Cognitive Stage Model", Journal of Business and Psychology, Vol. 20, No. 2, 2005, s. 291-301.

87 Schumann K. ve Ross M., a.g.e. s. 1193–1205.

-Eylem, güya sarsılan prestij ve itibarın iade edilmesi ve adaletin tesis edilmesi amacıyla mı gerçekleştirilmiştir? (Örn: Bies ve Tripp'ten[88] (1996) aktaran Hung vd, 2009[89]; Tripp ve Bies, 2010[90])

Bu ölçütler kapsamında, çalışmanın uygulama kısmını oluşturan vaka değerlendirilerek, kavramsal modelde "etken aktör" olarak isimlendirilen tarafın sergilediği ve aşağıda Eylem1, Eylem2 ve Eylem3 başlıkları altında sunulan eylemlerin, intikamcı eylemler olduğu kabul edilmiştir.

3.2. Vaka

1992 yılında kurulan bir üniversitenin, daha yakın zamanlarda kurulan bölümünün başkanı olan Y, sistematik olarak aynı bölümde görevli Z'ye bir takım zarar verici ve bir yönüyle de cezalandırıcı eylemlerde bulunmaktadır. Uzun süre devam eden bu eylemlerde, daha alt makamda bulunan Z, genellikle daha üst makamlara, Y'nin eylemlerinden korku, endişe ve olası kayıpları nedeniyle şikâyette bulunmamaktadır. Zira Z, çok iyi bilmektedir ki; Bölüm Başkanı olarak Y, kendisine çok daha farklı ve fazla fiili veya sembolik zararlar verebilecek konumda bulunmaktadır.

Aslında Z, Y'nin doğrudan eylemlerinin muhatabının kendisi olmadığından da emindir. Çünkü Y ile Dekan T arasında, özellikle yapılacak yeni bir binanın yerinin belirlenmesi ile başlayan ve Dekan T'nin başka konularda da (örneğin; personel görevlendirmesi, donanım ve araç-gerecin kullanılması gibi) Bölüm Başkanı Y'nin görüşlerini asla dikkate almamasıyla devam eden bir gerilimli durum vardır. Bölüm Başkanı Y'ye göre; Dekan T, -Bölüm Başkanı Y'nin bölümüyle ilgili olsa bile- her konuda, başkalarının görüşlerini almakta, onlarla çoklukla katılmalı bir yönetim modeli izlese de Y'ye karşı oldukça kapalı davranmaktadır. Ve olasılıkla alternatif üretmesinin mümkün olduğu bir anda Bölüm Başkanı Y'yi görevden almayı bile planlamaktadır. Dekan T ise, ilginç bir şekilde Bölüm Başkanı Y'nin bu yöndeki düşüncelerini doğrulayacak şekilde, çeşitli defalar hem astlarının, hem de kendi üstlerinin bulunduğu ortamlarda Y'ye karşı yapacaklarını dile getirmiş, bir anlamda nabız yoklaması da yapmıştır.

Buna karşın Bölüm Başkanı Y, Dekan T'nin üst makamlar tarafından tutulduğunu, doğrudan Dekan T'ye karşı bir eylemde bulunmasının ola-

88 Bies, R. J., ve Tripp, T. M., a.g.e., s. 246–260.

89 Hung T.K., Chi W.N. ve Lu L.W. "Exploring the Relationships Between Perceived Coworker Loafing and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of a Revenge Motive", Journal of Business Psychology, Vol. 24, 2009, s.257–270.

90 Tripp T.M. ve Bies R.J., a.g.e., s.413-431.

sılıkla kendisine zarar vereceğini düşündüğünden, kendi bölümünün elemanı olan, aynı zamanda Dekan T'nin de oldukça beğendiği, tuttuğu ve yetiştirilmesi için çaba sarf ettiği genç öğretim üyesi Z'ye çeşitli kaba ve zarar verici eylemlerde bulunmakta ve böylece genç öğretim üyesi Z üzerinden, aslında Dekan T'ye mesaj vermektedir. Y'nin genç öğretim üyesi Z'ye yapmış olduğu doğrudan eylemler, Z'nin fiili olarak zarar görmesine, soruşturma geçirmesine, akranları ve üstleri ile aralarında problemlerin gelişmesine bile neden olmuştur. Aslına bu vakada zikredilen Dekan T ve Bölüm Başkanı Y'nin her ikisi de görece genç ve profesör ünvanına sahiptir. Yine vakadan anlaşılacağı üzere, Dekan T ile Bölüm Başkanı Y arasında, her bakımdan bir güç asimetrisi vardır.

Vaka kapsamda Y'nin Z'ye yönelttiği, ancak aslında T'ye muhatap olan intikamcı eylemlerden bazıları aşağıdaki gibi öykülenebilir:

Eylem 1:

Adı geçen öğretim üyelerinin görevli oldukları Tıp Fakültesi Hastanesi kurulma aşamasındayken, profesörler dışındaki öğretim üyeleri, hastanede şef nöbeti tutmaları için dekanlık tarafından görevlendirilmişlerdir. Bu dönemde dekanla kişisel çekişmesi bulunan Y, Bölüm Başkanı olarak Z'ye nöbete gitmemesi için baskı uygulamıştır. Ancak bu arada Dekan tarafından da sıkıştırılan Z, mecburen şef nöbetlerine uymak durumunda kalmıştır. Bunun ardından Y, Z'nin poliklinik yapmasına (hasta muayenesi yapmasına) engel olmuş, böylece Z'ye açılabilecek başka bir soruşturmaya da önayak olmuştur.

Eylem 2:

Y, yine Dekan T ile arasındaki gerilim ve çekişme kapsamında, hakkı olmasına rağmen Z'nin, dönem itibariyle üniversite hastanelerinde uygulanan mesai dışı öğretim üyesi muayenesi sisteminden yararlanmasına mani olmuştur. Böylece Z'nin, Dekan T'ye şikâyet bağlamında ulaşma zarureti ortaya çıkmış ve kendisine uygulanan fiil üzerinden Y'nin T 'ye erişmesine, T'nin kurmaya çabaladığı sistemin Y tarafından kolay kolay işletilmeyeceğinin örtük olarak T'ye aktarılmasına, aracılık etmek durumunda kalmıştır.

Eylem 3:

Y, izinde bulunduğu sırada ameliyathane kullanım sırası kendi bölümüne gelmiş ve Y'ye danışılmadan salon ve salonun kullanım saatleri Dekan T ve ekibi ile takas edilmiştir. Bunun üzerine Y, Dekan T ile yapılan takas münasebetiyle Z'nin bir süre ameliyat yapmasına izin vermemiştir.

3.3. Bulgular ve Tartışma

Burada kısaca yer verilen somut eylem ve olaylardan da anlaşılacağı üzere, Dekan T'nin kendisini değersizleştirmesi, itibarını sarsması; bunun karşısında kendi astı olan Z'ye daha çok değer vermesi gibi nedenlere bağlı olarak Y, T'nin daha çok değer verdiğine inandığı kendi astı olan Z'ye karşı intikamcı davranışlar geliştirerek, T'nin acı çekmesine ve yanı sıra bir yandan iş yapmaya çalışırken, diğer yandan Y'nin doğrudan eylemleri nedeniyle arada sıkışıp kalan Z'nin zarar görmesini engellemek için daha çok ve farklı çabalar sarf etmesine yol açmıştır. Neticede, Y ile T arasındaki husumete bağlı Y'nin kızgınlığını dışarı vurmasının bir aracı Z'ye karşı uyguladığı doğrudan zarar verici eylemler olmuştur. Böylece Y, her ne kadar Z kendi bölümünde de olsa, aslında T'ye acı çektirmeye, nihayet T nezdindeki düşük durumunu eşitlemeye yönelmiştir.

Vakanın incelenmesinde, yazar tarafından doğrudan gözlemlenen öykü bir bütün olarak aktarılmış ve araştırmanın yönteminde bahsedilen ölçütler bağlamında vaka içerisinden çeşitli örnek eylemler çekilmiştir. Bu eylemler kapsamında, yorumlayıcı yaklaşımla doğrudan gözlemlenen eylemler değerlendirilmiş[91] ve nihayet böylece astların intikam amacıyla araçsallaştırılmalarının amaç ve stratejilerine ilişkin genel kategorilerin üretilmesi olanaklı olmuştur.

Burada hemen yeniden ifade etmek gerekir ki; vakanın incelenmesiyle daha üst olana karşı doğrudan eyleme geçemeyen bir yönetici (Y), üzerinde daha kolay tasarruf ve eylemde bulunabileceği kendi astına (Z) doğrudan zarar verici eylemleriyle yönelerek, onu, üst yönetime erişmenin, mesaj göndermenin bir aracı olarak kullanmaya çabalamaktadır. Bu anlamda yönetici (Y), kendisine muhtaç ve mutlak anlamda bağlı olan/olması gereken astına (Z), zarar göreceğini bile bile, daha üst makamdaki yöneticiye (T) karşı geliştirdiği intikamcı davranışlarını doğrudan yöneltmekten kaçınmamakta ve dolaylı olarak onu da intikamcı eylemlerinin nesnesi haline getirmektedir.

İntikam arayışında olan yönetici (Y), bu girişimlerde bulunurken aslında, sahip olduğu bir takım kısıtların da baskı ve etkisi altındadır. Örneğin, kendi üstü olan T'ye karşı Y'nin kullanabileceği araç ve silahlar oldukça kısıtlıdır. Kaldı ki, T'nin üstleri de T'ye daha yakın, Y'nin istikrarsız ve güven telkin etmeyen kişilik yapısı yüzünden ondan da uzaktırlar.

91 Walsham G. "Interpretive case studies in IS research: nature and method", European Journal of Information Systems, Vol: 4, 1995, s. 74-81.

3.3.1.Astların İntikam Amacıyla Araçcsallaştırılmasının Nedenleri

Örgütlerde intikam amaçlı olarak daha üst makamlarda bulunanların kendi astlarını intikam amacıyla araçsallaştırmalarına ilişkin gerekçeler, mevcut çalışmada incelenen vaka doğrultusunda,"üst makamlarda psikolojik baskı oluşturma arayışı; intikamcı üstün sahip olduğu kısıt ve yetersizlikler ile sosyal baskı yaratma arzusu" başlıkları altında toplanmıştır.

Üst Makamlarda Psikolojik Baskı Oluşturma Arayışı

Örgüt içerisinde kendini, üstlerinin yaklaşımları nedeniyle eşitsiz olarak hisseden ve yeniden denge durumu yaratmak amacıyla intikamcı eylemlere kalkışan yöneticilerin, intikamcı eylemlerinin hedefi durumundaki astlarının, daha üst pozisyonda bulunan ve karar ve uygulamaları nedeniyle intikam almaya yöneldikleri daha üst yönetici üzerinde yaratabileceği psikolojik baskıyı hesap ettikleri ifade edilmelidir. Aslında intikamcı yöneticilerin, kendilerinden daha üst makamda bulunan ve fakat kısıtları (korku gibi) nedeniyle doğrudan intikamcı davranışlarla erişemedikleri yöneticiye, kendi astlarının bir şekilde erişmesini, özellikle intikam amacıyla sergiledikleri eylemlerden doğrudan etkilenen taraf olarak şikayette bulunmalarını, böylece üst yöneticinin kendilerini fark etmesini ve yaptığından pişmanlık duyarak, acı çekmesini sağlamaya dönük hareket etmeye yönelecekleri ifade edilebilir. Schumann ve Ross'a (2010) bakılırsa, olası maliyetin yüksek olması münasebetiyle saygın kişilerin, intikam amacıyla tatbik edilecek herhangi bir şiddet eylemine maruz kalma olasılıklarını düşüktür[92]. Bu örnekte de görüldüğü üzere, en üst kadroda bulunan yöneticiye intikam amaçlı eylemler doğrudan yönlendirilememektedir. Bunun yerine, kolayda erişilebilecek astlara tatbik edilen intikam niyetli eylemler ile üst makamlarının dikkatleri çekilmeye çalışılmakta ve nihayet oluşacak negatif psikolojik etkileşim nedeniyle kararlarından vaz geçmeleri veya en azından karar ve uygulamalarını gözden geçirmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Ve yine Jacobs (1998) ile Schumann ve Ross (2010), intikamcı eylemleri kişisel bir menfaat yerine, daha üstte bulunan kişinin acı çekmesini sağlamak yönüyle doğrudan intikamla ilişkilendirmektedirler[93'94]. Dolayısıyla intikamcı eylemlerin bir yönleriyle üst yöneticinin acı çektiğini görmek amaçlı bir psikolojik etkileme girişimi olduğu da ifade edilmelidir.

92 Schumann K. ve Ross M., a.g.e. s. 1193–1205.

93 Jacobs J.W., a.g.e., s. 308-319.

94 Schumann K. ve Ross M., a.g.e. s. 1193–1205.

Ayrıca elde edilen bu bulgu, Bies ve Tripp'in (1998) "intikam olasılığı, patronların istismarcı davranışlarda bulunmalarını bazen engelleyebilir" yönelimli belirlemesiyle[95] kısmen uyuşmamakta; aksine bu örnekte, üstün giderek daha fazla kişiye zarar verebilecek eylemler geliştirdiği ifade edilebilir.

Sahip Olunan Kısıt ve Yetersizlikler

Öte yandan intikamcı üstün, -intikam almaya yöneldiği- daha üst yöneticiye karşı koymadaki kısıt ve yetersizliklerinin, intikamcı eylemlerini daha kolay sergileme ve test etme olanağı bulduğu astına yönelttiği belirlenmiştir. Bu bulgu, Aquino vd.'nin (2001) intikamın, güç ve statü ile örtüştüğü ve güç asimetrisinin intikamı tetikleyebileceği yönündeki belirlemeleri ile örtüşmektedir[96]. Kaldı ki örgütlerde intikam, bir yönüyle yeni bir denge durumu yaratmak üzere kalkışılan eylemleri karşılamaktadır[97]. Buradan hareketle ifade etmek gerekir ki, üst makamlarda bulunan yöneticiler, kendilerinden daha alt makamlarda yer alanları araçsallaştırırken, aslında daha üst makamların dikkatini çekebilecekleri farklı enstrümanlara sahip olmadıklarını da zımni/örtülü olarak göstermiş olurlar. Schumann ve Ross (2010) farklı yazarların çalışmalarına dayanarak, intikamcı davranışlar sergileyenlerin, kendi değerlerini tesis etmek üzere harekete geçtiklerini ve böylece güçsüz olmadıklarını göstermek istediklerini ileri sürmektedirler[98]. Dikkat edilirse, başka bir enstrüman kullanarak değil de, örneğin, intikamcı eylemleri astlar üzerinde tatbik etmekle bu güç gösterisi mevcut çalışmada incelenen vakadan çıkarılmaktadır.

Sosyal Baskı Yaratma Arzusu

Bunlarla birlikte, asta uygulanan intikamcı davranışlar nedeniyle –intikam alınmak istenen- üst yöneticiye yönelmesi olası sosyal baskıyı da intikamcı davranışlar sergileyen üstün göz önünde bulundurabileceği elde edilen bulgulardan bir diğeridir. Diğer bir deyişle intikamcı eylemlere yö-

95 Bies, R.J., ve Tripp, T.M. The many faces of revenge: The good, the bad, and the ugly, R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly ve J. Collins (Der.), Dysfunctional behavior in organizations (Vol. 1): Violent behaviors in organizations içinde, Vo l. 23, Greenwich, CT: JAI Press, 1998, s. 49-68.

96 Aquino, K., Tripp, T., ve Bies, R., a.g.e., s. 52-59.

97 Tripp, T. M.,ve Bies, R. J. What's good about revenge: The avenger's perspective, (Der.) R. J. Lewicki, R. J. Bies, ve B. H. Sheppard, Research on Negotiation in Organizations (Vol. 6) içinde, Greenwich, CT: JAI Press, 1997, s. 145–160.

98 Schumann K. ve Ross M., a.g.e., s. 1193–1205.

nelen üstün beklentisi, kendisi için eşitsizlik hali yarattığı üst yöneticilerin toplum tarafından şu veya bu nedenle kınanmasını ve böylece bir yandan içinde bulunduğunu düşündüğü eşitsiz ortamı dağıtmak, diğer yandan da üst makamdaki yöneticiye yönelecek sosyal baskı nedeniyle yeni bir denge hali yaratmaktır. Bu kapsamda farklı yazarlara atfen ve oldukça ilginç bir sınıflandırma yaparak Schumann ve Ross (2010), bir eylemin intikamcı olarak isimlendirilebilmesi için, intikam alınacak taraf yönüyle katlanılması elzem bir maliyet veya riskin ortaya çıkması gerektiğini ifade etmektedirler[99].

3.3.2 İntikam Amacıyla Astların Araçsallaştırılma Stratejileri

İntikamcı davranışların uygulanmasında ise; "biçimsel yetkiye dayalı ayrıcalıklara başvurulması, eylemsel görünürlük (üst yöneticilerce fark edecekleri şekilde kasıtlı eylemlerin geliştirilmesi), ast(lar)ı değersizleştirme yoluyla denge arayışı" gibi bir takım yol ve yöntemler kullanılarak uygulandığı belirlenmiştir.

Son olarak, intikamcı davranışlar sergilemeye yönelen herhangi bir çalışanın, bu davranışlarını doğrudan muhatabına değil de bir başkasına yöneltmesi durumunda, astın intikam açısından araçsal bir rol üstleneceği elde edilen bir başka bulgudur. Bu bulgu, Kim vd.'nin (1988), üçüncü bir tarafın olmasının intikamın gelişmesine (veya engellenmesine) olanak sağlayacağı yönelimli belirlemeleriyle uyumludur[100].

Biçimsel yetkiye dayalı ayrıcalıklara başvurulması

İntikamcı davranışların uygulanmasında, öncelikle sahip olunan makamın sağladığı biçimsel yetkilerin kullanılma eğilimine girilebileceği anlaşılmaktadır. Aghion ve Triole'ye (1997) göre, örgüt üyelerine özel durumlar hakkında karar verme hakkı tanıyan örtük veya açık sözleşmelerden doğan biçimsel otorite böylece, örgütte herhangi bir konuda karar alma, harekete geçme ve nihayet hareketi kesme gibi durumlara ilişkin ilgililerine ayrıcalık(lar) sağlar[101]. Bu kapsamda özellikle intikamcı eylemleri gerçekleştirmeye yönelen üstlerin, kendi biçimsel kontrol alanlarında bulunan astlar üzerinde, özellikle sahip oldukları biçimsel otoritenin sağladı-

99 Schumann K. ve Ross M., a.g.e., s. 1193–1205.

100 Kim S.H., Smith R.H. ve Brigham N.L., a.g.e., s.353-361.

101 Aghion P. ve Tirole J. "Formal and Real Authority in Organizations". Journal of Political Economy. Vol. 105(1), 1997, s. 1-29.

ğı karar alma ve eyleme geçme yönündeki ayrıcalıkları kullanmaktan kaçınmayacakları ileri sürülebilir. Böylece aslında yapılmaya çalışılan şeyin, daha üst makamda bulunanların dikkatinin çekilmesi ve nihayet intikamcı eylemlerin sergilenmesine neden olan karar veya uygulamanın ortadan kaldırılmasının sağlanması veya bir çeşit kendini rahatlatma arayışı olduğu ifade edilebilir.

Dolayısıyla astların, üst makamlarca intikam amacıyla araçsallaştırılmalarında, sahip olunan biçimsel otoritenin (nihayet yetkilerin) stratejik bir enstrüman olarak kullanıldığı/kullanılabileceği ileri sürülebilir.

Eylemsel Görünürlük

İntikamcı eylemlere kalkışan üstlerin, özellikle kendi astlarını intikamcı eylemleri kapsamında araçsallaştırırken, intikam almaya yöneldikleri veya intikamcı eylemlerine temelde konu olan üstlerinin mutlaka bunu fark etmelerini sağlamayı hedefledikleri ileri sürülebilir. Özcesi, üstleri tarafından fark edilmediklerini düşünen intikam arayışındaki kişilerin, eylemleri ile dikkat çekmek ve üstlerine en azından görünür olmak veya onların kendilerini fark etmelerini sağlamak adına arayışa girişirler. Diğer bir deyişle ilgili üste görünür eylemlerin üretilip uygulanması, intikamcı davranışların karşılığının alınması açısından elzem olarak kabul edilmektedir. Zira, intikama muhatap taraf(lar)ın (özellikle daha üst makamlarda bulunanların) farkında olmadıkları intikamcı eylemlerin, doğrusu bu eylemlerin amacından ilgilileri uzaklaştırabileceği ve böylece intikamcı eylemlerin anlamsızlaşabileceği ileri sürülebilir. Bunlardan hareketle intikamcı eylemlerin geliştirilmesinde dikkate alınacak bir strateji olarak üst makamların dikkatini çekecek şekilde intikamcı eylemlemlerin sergilenmesinin tercih edilebileceği ifade edilebilir. Gouldner'a (1960) göre, kişilerarası iletişimde bireyler, kendilerine yöneltilen pozitif (veya negatif) davranışlara karşılık verme eğilimindedirler[102]. Richmond ve McCroskey (2000) ise, herhangi bir astın, üste karşı bir eylemde bulunması halinde, ilgili tarafın buna karşılık vereceği beklenmektedir[103]. Mevcut çalışmanın bu yönlü bulgusu; intikam almaya yönelen ast(lar)ın, bir şekilde üst makamların ilgisini çekerek, kendilerine karşılık vermelerini sağlamaya dönük olduğunu göstermektedir.

102 Gouldner A.W. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement".American Sociological Review. Vol. 25(2), 1960, s.161-178.

103 Richmond P.V. ve McCroskey C.J., "The Impact of Supervisor and Subordinate Immediacy on Relational and Organizational Outcomes". Communication Monographs, Vol. 67 (1), 2000, s.85-95.

Ast(lar)ı Değersizleştirme Yoluyla Denge Arayışı

Özellikle kendi saygınlıklarına dönük bir saldırı olduğunu değerlendiren ve bir şekilde üst makamlar tarafından alınan karar ve uygulamalardan olumsuz olarak etkilendiklerini düşünen yöneticilerin, nihayet bir denge durumu yaratmak adına kendi astlarını değersizleştirmeye, bu amaçla da onları intikamcı eylemlerde birer araç olarak kullanmaya dönük bir strateji izleyebilecekleri ileri sürülebilir. Bu durumun, özellikle üst makamlar tarafından, kendi astlarının kayrıldığı inancına sahip yöneticilerde daha sıklıkla ortaya çıkabileceği ifade edilebilir. Böylece, geliştirilen intikamcı eylemlerde, bir şekilde avantajlı olduğuna inanılan astların araçsallaştırılmaları, sanki kendileri ile daha üst makamlar arasındaki eşitsizliği kapatacak uygun bir strateji olarak kabul edilebilecektir. Bu manada Schumann ve Ross (2010) intikamcı eylemlere yönelmenin, oluşan zararı ortadan kaldırmayacağını, ancak kişiler arasındaki dengeyi yeniden yapılandırma olasılığı bulunduğunu ileri sürmektedirler[104]. Böylece astlarını intikamcı eylemlerinde araçsallaştırma stratejisine yönelen üstlerin, aslında bu stratejiden amaçladıklarının, denge durumunu yeniden yapılandırmak ve nihayet intikama konu eylemlerin ortaya çıkmasından önceki duruma eş bir pozisyon yaratmak olduğu ifade edilmelidir. Burada ana mesele; kendi astının, daha üst makamlardan gördüğü değeri kullanmaya yönelen intikam arayışındaki üstün, aslında kendi astlarına sağlanan avantajlı pozisyondan yararlanma eğilimi göstermesidir. Fisk (2001) aşağılama yönelimli davranışların, taraflar arasında güç asimetrisi olduğunda ve özellikle de aşağılayanın kurban üzerinde güç uygulama fırsatı olduğunda ancak gerçekleşebileceğini ve nihayet aşağılananın bir nesne haline gelebildiğini ifade etmektedir[105]. Bu anlamda Schumann ve Ross (2010) intikamın, yapılan yanlışlığın cezalandırılmasıyla aslında oluşabilecek daha büyük hasarları engellemeye dönük olarak gerçekleştirildiğini; böylece her ne kadar mevcut zarar ortadan kalkmasa da dengenin yeniden düzenlenmesini sağlayabileceğini ileri sürmektedir[106].

4. SONUÇ

İş yerinde intikamcı davranışlar kapsamında psikoloji biliminin bir tasarımı olan Medea Sendromu'nun kullanılması ve nihayet intikam amacıyla astların neden ve nasıl araçsallaştırıldığı sorularına yanıt bulmak üzere

104 Schumann K. ve Ross M., a.g.e. s. 1193–1205.

105 Fisk C. "Humiliation at Work", William&Mary Journal of Women and Law, Vol: 8(73), 2001, s.73-95.

106 Schumann K. ve Ross M., a.g.e. s. 1193–1205.

tasarlanan çalışma neticesinde; herhangi bir nedenle üst makamlar tarafından aşağılandığını, düşüncelerine, duygularına, eylem ve kararlarına değer verilmediğini düşünen, buna inanan ve nihayet kendilerinin değersizleştirildiğini düşünen yöneticilerin, kendilerinden daha alt makamlarda bulunan astlarına doğrudan zarar verici eylemler uygulayarak, daha üst makamlarda bulunan ve olasılıkla kendilerine zarar verdiğini düşündükleri yöneticiler(in)den intikam almaya yönelebilecekleri anlaşılmıştır.

Bu amaçla astlarını araçsallaştırmaktan kaçınmayacak olan yöneticilerin; "üst makamlarda psikolojik baskı oluşturma arayışı, sahip olunan kısıt ve yetersizlikler, sosyal baskı yaratma arzusu" gibi gerekçelere sığınarak intikamcı eylemlere yönelebilecekleri ifade edilmelidir. Ve yine astları araçsallaştırarak intikamcı davranışların uygulanmasında; "biçimsel yetkiye dayalı ayrıcalıklara başvurulması, daha üst yöneticiye görünür kasıtlı eylemlerin geliştirilmesi, ast(lar)ı değersizleştirme yoluyla denge arayışı" gibi stratejilerin uygulanabileceği ileri sürülebilir.

Çalışmanın kendi özelinde tek vakaya odaklanması ve tek vaka örnekliğinde salt bir gözlemcinin elde ettiği veriye dayanması önemli bir kısıttır. Gelecek çalışmalarda, çoklu vakaların kullanılması ve daha ileride nicel yöntemlerle destek sağlanması, çalışmadan elde edilen bulguların genelleştirilmesinde önemli katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Aghion P. ve Tirole J., "Formal and Real Authority in Organizations". Journal of Political Economy. Vol. 105(1), 1997, s. 1-29.

Aquino, K., Tripp, T., ve Bies, R., "How Employees Respond to Personal Offense: The Effects of Blame Attribution, Victim Status, and Offender Status on Revenge and Reconciliation in the Workplace", Journal of Applied Psychology, 2001, Vol. 86(1), s. 52-59.

Aquino K. ve Douglas S., "Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.90, 2003, s. 195–208.

Aquino, K., Tripp, T., ve Bies, R., "Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations", Journal of Applied Psychology, Vol.91, 2006, s. 653-658.

Allan W., Euripides: Medea, London: Duckworth, 2008.

Beugre D.C., "Reacting Aggressively To Injustice At Work: A Cognitive Stage Model", Journal of Business and Psychology, Vol. 20, No. 2, 2005, s. 291-301.

Bies, R.J., ve Tripp, T.M., The many faces of revenge: The good, the bad, and the ugly, R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly ve J. Collins (Der.), Dysfunctional behavior in organizations (Vol. 1): Violent behaviors in organizations içinde, Vo l. 23, Greenwich, CT: JAI Press, 1998, s. 49-68.

Bies, R. J., ve Tripp, T. M., Beyond distrust: Getting even and the need for revenge. R. M. Kramer ve T. Tyler (Der.), Trust and organizations içinde, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, s. 246–260.

Bies R. J. ve Tripp T. M., Revenge in organizations:The good, the bad, and the ugly. R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly and J. M. Collins, (Der.), Dysfunctional behavior inorganizations: Non-violent dysfunctional behavior içinde, JAI, Stamford, CT, 1998, s. 49-67.

Bies, R. J., ve Tripp, T. M., The study of revenge in the workplace:Conceptual, ideological, and empirical issues. Fox ve P. Spector (Der.), Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets içinde, Washington, DC: American Psychological Association, 2004, s.65–81 .

Bies, R. J., Tripp, T. M. ve Kramer, R. M., At the breaking point:Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. (Der.) Giacalone R. ve Greenberg J., Antisocial behavior in organizations içinde, Thousand Oaks, CA: Sage, 1997, s. 18–36.

Bradfield M. ve Aquino K., The Effects of Blame Attributions and Offender Likableness on Forgiveness and Revenge in the Workplace, Journal of Management, Vol. 25(5), 1999 s.607–631.

Cloke, K., "Revenge, forgiveness and the magic of mediation", "*Mediation Quarterly*", Vol.11, 1993, s.67–78.

Collins J.M. ve Griffin R.W., Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior. R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly ve J.M. Collins (Ed.) içinde. Stamford, CT: JAI Press, 1998.

Eisenhardt M. K., "Building theories from case study research", Academy of Management Review, 14(4), 1989, s.532-550.

Eisenhardt M. K. ve Graebner E. M., "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges".Academy of Management Journal, Vol: 50(1), 2007, s.25-32.

Fisk C., "Humiliation at Work", William&Mary Journal of Women and Law, Vol: 8(73), 2001, s.73-95.

Fitness J., "Anger in the workplace: an emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates", Journal of Organizational Behavior, Vol:21, 200), s. 147-162.

Fuller C.L., "A Women Scorned: Medea and Betrayal, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Graduate College, Union Institute and University, 2004.

Gouldner A.W. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement".American Sociological Review. Vol. 25(2), 1960, s. 161-178.

Hampton, J., The retributive idea. (Der.) J. G. Murphy, & J. Hampton, Forgiveness and mercy içinde, New York: Cambridge University Press, 1988, s. 111–161.

Hershcovis M.S., Turner N., Barling J., Arnold A.K., Dupre´ E.K., Inness M., LeBlanc M.M. ve Sivanathan N., "Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis", Journal of Applied Psychology, Vol. 92(1), 2007, s. 228–238.

Hung T.K., Chi W.N. ve Lu L.W., "Exploring the Relationships Between Perceived Coworker Loafing and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of a Revenge Motive", Journal of Business Psychology, Vol. 24, 2009, s.257–270.

Jacobs J.W., "Euripides' Medea: A Psychodynamic Model of Severe Divorce Pathology", American Journal of Psychotherapy, Vol. XLII(2), 1988, s. 308-319.

Jones D.A. "Counterproductive Work Behavior toward Supervisors & Organizations: Injustice, Revenge, & Context", Academy Of Management Best Conference Paper, pA1, 2004.

Kim S.H., Smith R.H. ve Brigham N.L., "Effects of Power Imbalance and the Presence of Third Parties on Reactions to Harm: Upward and Downward Revenge", Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 24, 1988, s.353-361.

Little M. L., Simmons B. L. Ve Nelson L.D., "Health Among Leaders: Positive and Negative Affect, Engagement and Burnout, Forgiveness and Revenge", Journal of Management Studies, Vol:44(2), 2007, s. 243-260.

McCloskey M.A., "The "Medea Complex" Among Men: The Instrumental Abuse of Children to Injure Wives", Violence and Victims, Vol. 16(1), 2001, s. 19-37.

Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N., "What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice", European Journal of Social Psychology, Vol. 30, 1990, s.13–149.

Mitchell, M. S., ve Ambrose, M. L., "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs" Journal of Applied Psychology, Vol. 92, 2007, s. 1159–1168.

Neuman J.H. ve Baron A.R., Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective, Suzy F. ve Spector E.P. (Der.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets içinde, Washington, DC, US: American Psychological Association, 2004, s. 13-40.

Naylor C. J., Pritchard D. R. ve Ilgen R. D., A Theory of Behavior in Organizations. London: Academic Press, 1980.

Restubog S.L.D., Zagenczyk J.T., Bordia P., Bordia S. ve Georgia J.C., "If You Wrong Us, Shall We Not Revenge? Moderating Roles of Self-Control and Perceived Aggressive Work Culture in Predicting Responses to Psychological Contract Breach", Journal of Management, DOI: 10.1177/0149206312443557, 2012.

Richmond P.V. ve McCroskey C.J., "The Impact of Supervisor and Subordinate Immediacy on Relational and Organizational Outcomes". Communication Monographs, Vol. 67 (1), 2000, s.85-95.

Robinson S., "Dysfunctional Workplace Behavior". The Sage Handbook of Organizational Behavior. Barling J. Cooper L. C. (Ed.). London: Sage, 2008.

Schumann K. ve Ross M., "The Benefits, Costs, and Paradox of Revenge", Social and Personality Psychology Compass, Vol. 4(12), 2010, s. 1193–1205.

Spector E.P. ve Fox F., Concluding Thoughts: Where Do We Go From Here?, Suzy F. ve Spector E.P. (Der.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets içinde, Washington, DC, US: American Psychological Association, 2004, s. 297-305.

Stern E.S., "The Medea Complex: the Mother's Homicidal Wishes to her Child", British Journal of Psychology, Vol. 94, 1948, s.321-331.

Stuckless, N., ve Goranson, R., "The Vengeance Scale: Development of a measure of attitudes toward revenge", Journal of Social Behavior and Personality, Vol.7, 1992, s.25–42.

Tripp, T. M.,ve Bies, R. J., What's good about revenge: The avenger's perspective, (Der.) R. J. Lewicki, R. J. Bies, ve B. H. Sheppard, Research on Negotiation in Organizations (Vol. 6) içinde, Greenwich, CT: JAI Press, 1997, s. 145–160.

Tripp T.M. ve Bies R.J., "Righteous" Anger and Revenge in the Workplace: The Fantasies, the Feuds, the Forgiveness", M. Potegal vd. (Der..), International Handbook of Anger içinde, USA: Springer, 2010, s.413-431.

Walsham G., "Interpretive case studies in IS research: nature and method", European Journal of Information Systems, Vol: 4, 1995, s. 74-81.

Yin K. R., Case study research: Design and methods, Thousand Oaks: Sage, 2003.