

Editör

Prof.Dr.Aşkın Keser (Bursa Uludağ Üniversitesi)

Editör Yardımcıları

Dr.Öğr.Üyesi Burak Faik Emirgil (Bursa Uludağ Üniversitesi)
Dr.Öğr.Üyesi Elif Kara (Bursa Uludağ Üniversitesi)
Dr.Ülviye Tüfekçi Yaman (Bursa Uludağ Üniversitesi)

Dergi Sekreteryası

Proje Asistanı Hasan Karakaya (Bursa Uludağ Üniversitesi)
Proje Asistanı Melih Tutar (Bursa Uludağ Üniversitesi)

Yayın Kurulu

Doç.Dr.Şenol Baştürk (Bursa Uludağ Üniversitesi)
Doç.Dr.Erdem Cam (Ankara Üniversitesi)
Doç.Dr.Zerrin Yöney Fırat (Bursa Uludağ Üniversitesi)
Prof. Dr. Aşkın Keser (Bursa Uludağ Üniversitesi)
Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Bursa Uludağ Üniversitesi)
Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Marmara Üniversitesi)
Dr.Öğr.Üyesi Memet Zencirkıran (Bursa Uludağ Üniversitesi)

Uluslararası Danışma Kurulu

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)
Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)
Prof. Dr. Alan Geare (Emekli Öğretim Üyesi - University of Otago- Yeni Zelanda)
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)
Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)
Prof. Dr. William (L.) Murray (Emekli Öğretim Üyesi - University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Mustafa Ozbilgin (Brunel University-İngiltere)
Prof.Dr. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

Ulusal Danışma Kurulu

Prof. Dr. Yusuf Alper (Bursa Uludağ Üniversitesi)
Prof.Dr.Serpil Aytaç (Fenerbahçe Üniversitesi)
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul Üniversitesi)
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık Üniversitesi)
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (Yıldız Teknik Üniversitesi)
Prof. Dr. Ahmet Makal (Emekli Öğretim Üyesi-Ankara Üniversitesi)
Prof.Dr.Umut Omay (İstanbul Üniversitesi)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Fenerbahçe Üniversitesi)
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu Üniversitesi)
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli Üniversitesi)
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe Üniversitesi)
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul Üniversitesi)
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)
Prof. Dr. S. Arzu Wasti (Sabancı Üniversitesi)

**YÖNETİM VE ÖRGÜT ARAŞTIRMALARINDA POZİTİF SAPMA TANIMLARININ
AÇIKLAYICILIK, YANLIŞLANABİLİRLİK VE SINIRLILIKLARINDAN HAREKETLE
YENİ BİR TANIM ÖNERİSİ**

Dr.Öğr. Üyesi Onur ÜNLÜ

Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Haziran/June 2022, Cilt/Vol: 24 Sayı/Num:1 Sayfa/Page: 49-65
ISSN: 2148-9874

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article:
<http://www.isguc.org/?p=article&id=781&cilt=24&sayi=1&yil=2022>

Makale için İletişim/Correspondence to:

Onur ÜNLÜ, *Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ounlu@yalova.edu.tr*

Atıf Önerisi/How to Cite:

Ünlü, O. (2022), Yönetim ve Örgüt Araştırmalarında Pozitif Sapma Tanımlarının Açıklayıcılık, Yanlışlanabilirlik ve Sınırlılıklarından Hareketle Yeni Bir Tanım Önerisi, *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 24(1), 49-65.

TARANDIĞIMIZ INDEXLER



**Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

**All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited .**

**“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000-2022
“Is, Güc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000-2022**

"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ
"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

İÇİNDEKİLER
YIL: 2022 / CİLT: 24 SAYI: 1

<u>SIRA</u>	<u>MAKALE BAŞLIĞI</u>	<u>SAYFA NUMARALARI</u>
1	Prof.Dr.Umut Omay- Dr. Esmâ Gültüvin Gür Omay, Tükenmişlik ve Sosyal Medya Bağımlılığı	5-19
2	Gülşah Sipahi-Prof. Dr.Senay Yürür-Cem Yıldırım, Liyakatsizliğin Örgüte Maliyeti: İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	24-44
3	Dr.Öğr.Üyesi Onur Ünlü, Yönetim ve Örgüt Araştırmalarının Pozitif Sapma Tanımlarında Başarılı, Sınırlı, Yanlışlanabilir Eğilimler ve Yeni Bir Tanım Önerisi	49-65
4	Doç.Dr.Mehmet Bulut, Türk İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarında İş Kazalarının Bildirimi Yükümlülüğü ve Sorunlar	70-85

YÖNETİM VE ÖRGÜT ARAŞTIRMALARINDA POZİTİF SAPMA TANIMLARININ AÇIKLAYICILIK, YANLIŞLANABİLİRLİK VE SINIRLILIKLARINDAN HAREKETLE YENİ BİR TANIM ÖNERİSİ

EXPLANATORY, LIMITED, FALSIFIABLE TRENDS IN DEFINITIONS OF POSITIVE DEVIANCE IN MANAGEMENT AND ORGANIZATION STUDIES AND PROPOSITION OF A NEW DEFINITION

Onur ÜNLÜ*

ÖZET

Bu çalışmanın iki aşamalı bir amacı vardır. İlk aşamada yönetim ve örgüt araştırmaları alanında pozitif sapma araştırmalarına yön veren tanımların pozitif sapma örneklerini açıklama kapsamında sınırlılıkları ile yanlışlanabilir özelliklerini ortaya koymak; ikinci aşamada ise bu sınırlılıkları aşmaya çalışan yeni bir tanım önermektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere yönetim ve örgüt araştırmaları ile sosyoloji alanındaki pozitif sapma tanımlarının belirleyici özellikleri karşılaştırılmış ve bir vaka analizi ile bu özellikler incelenmiştir. Vaka analizi Nuri Demirağ'ın 1936 yılında Beşiktaş'ta kurduğu uçak fabrikası girişimi üzerinden yapılmıştır. Vaka analizi ve literatür karşılaştırmaları sonucunda yönetim ve örgüt alanındaki pozitif sapma araştırmalarına yön veren tanımlarda (1) pozitif sapmanın sadece bir davranış olarak kavramsallaştırılması ve araştırılması, (2) reaktivist perspektif ve (3) normların ihlal edilmesi kadar normlara yüksek ve düşük düzeyde uyum yoluyla da sapma sergilenebileceği gerçeğine yer verilmemesi şeklinde sıralanabilecek üç sınırlılık tespit edilmiştir. Mevcut tanımların yanlışlanabilir özellikleri ise; pozitif sapmanın (1) onurlu bir amaç ve (2) örgüte fayda sağlamak temelinde gerçekleşen referans grup normlarından sapma örnekleri olduğu varsayımlarıdır. Bu sınırlılıklar ve yanlışlanabilir özellikleri aşmak ve kavramı sapma literatüründe bir şemsiye kavram olarak konumlandırabilmek adına pozitif sapma referans grup normundan sapma gerek koşulunu sağlamakla birlikte amaç, reaksiyon ve sonuç başlıkları ile açıklanan üç yeter koşuldan en az birini sağlayarak rasyonalize edilen davranış eser ve durumlar olarak tanımlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Sapma, Nuri Demirağ, Uçak Fabrikası, Kavramsallaştırma, Sınırlılık, Yanlışlama

* Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, onunlu@yalova.edu.tr

ABSTRACT

This paper has a two-phased aim; at the first phase to highlight falsified components and limitations of current definitions that lead positive deviance research in the field of management and organizational studies, at the second stage to suggest a new definition of positive deviance which tries to overcome those limitations. In accordance with this aim firstly the distinctive features of the definitions of positive deviance in management and organization studies and sociology were compared. Secondly these distinctive features of definitions were analyzed with a case. For the case analysis, Nuri Demirağ’s the aircraft factory initiative established in Beşiktaş in 1936 was preferred. According to results of case analysis and literature comparison, limitations of current definitions that lead positive deviance research in the field of management and organizational studies are (1) conceptualizing positive deviance just as a behavior (2) not using the reactivist perspective and (3) not focusing on the fact that deviations can occur through high and low compliance with norms as well as violations of norms. Falsified components of current definitions are assumptions of (1) examples of deviations from reference group norms that occur on the basis of benefits for the organization (2) and with a honorable goal/intention. To overcome these limitations and Falsified components and to position the concept as an umbrella concept in the deviance literature, positive deviance defined with one necessary (deviation from the reference group norm) and three sufficient conditions (rationalized purpose, reaction, and result). Positive deviance is defined as a rationalized deviations which met the one necessary and at least one of the three sufficient conditions.

Keywords: Positive Deviance, Nuri Demirağ, Aircraft Factory, Conceptualization, Falsification and Limitation.

GİRİŞ

1950’li yıllar ile birlikte sosyoloji biliminde, sapma araştırmalarına yönelik yeni bir perspektif ortaya çıkmaya başlamıştır. O güne kadar sapma araştırmalarında bireye, topluma ve kurumlara zarar veren davranışların, ardında yatan nedenleri (Beccaria, 1764; Bentham, 1787; 1791; Lombroso, 1876) sonuçları ve bu davranışların nasıl yönetileceği ve yahut önlenilebileceğine (Cohen, 1965; Sykes ve Matza, 1957; Reiss, 1951; Nye, 1958; Hirschi, 1969) yönelik zengin bir birikim inşa edilmiştir. Heckert ve Heckert’in (2002:455) işaret ettiği gibi 1950’li yıllar ile birlikte önemli teorisyenler (Sorokin 1950; Lemert 1951; Wilkins 1964; Katz 1972; Posner 1976; Liazos 1975; Simmons 1969; Harmon 1985; Huryn 1986) her ne kadar pozitif sapma terimini kullanmasalar da sapma alanında gerçekleşen pozitif davranışların araştırılması gerekliliğine işaret etmiştir. Bu gerekliliğe cevaben birçok ampirik araştırma yürütülmüş, kavramsal makaleler kaleme alınmış ve sapmanın pozitif karakteristiklerini açıklamaya çalışan yeni kavramlar önerilmiştir. Sosyoloji alanında önerilen bu kavramlar bütüncül bir şekilde ele alındığı takdirde, pozitif sapmayı tanımlamak adına belirli bileşenlerin ön plana çıktığı görülmektedir. İlk bileşen pozitif sapmanın, belirli davranışlara (Palmer ve Humphrey 1990) ve durumlara (Ewald, 1981) karşılık geldiğini belirtmektedir. Pozitif sapma, insan bedeni örneğin sarışın insanlar (Heckert, 2003), dövme koleksiyoncuları (Irwin, 2003), sporcular (Ewald ve Jobu, 1985) temelindeki örneklerle tekabül edebileceği gibi bir bütün olarak şirketler de (Grimes ve diğerleri, 2018) pozitif sapma örneği olarak ele alınabilir. İkinci olarak pozitif sapma referans grup normlarından uzaklaşan ve onlara aykırı davranan sapma örnekleri olabileceği gibi bu normları aşan ya da onlara aşırı uyum gösteren örnekleri de kapsamaktadır (Heckert ve Heckert, 2002). Üçüncü bileşen pozitif sapmanın, gözlemleyen ya da bu sapmadan etkilenen kişiler nezdinde pozitif reaksiyonlar uyandıran ya da bu reaksiyonlar ile inşa olunan davranışlar ya da durumlar olarak tanımlanmasıdır (Norland ve diğerleri, 1976). Tanımlarda gözlemlenen dördüncü bileşen ise pozitif sapmanın sonuçlarının bireyler, cemaatler, örgütler ve toplumlar için faydalı olabileceğine işaret etmektedir (Warren, 2003).

Yönetim ve örgüt araştırmalarında ise pozitif sapma örneklerine ilgi artarak devam etmektedir. Warren’in (2003) pozitif ve negatif sapma kategorizasyonlarını kümelendirdiği çalışması ilgili alandaki yol gösterici ve öncü çalışmalardan bir tanesi konumundadır. Warren’in (2003) pozitif sapma kategorizasyonu dahilindeki kavramlar listesinde “öfkeli radikalizm” (Meyerson ve Scully, 1995); “rol karşıtı davranış” (Staw ve Boettger, 1990); “sorun bildirme (whistle-blowing)” (Near ve Miceli, 1995); “ilkeli örgütsel muhalefet” (Graham, 1986), “pro sosyal davranış” (van Dyne ve LePine, 1998; O’Reilly ve Chatman, 1986; Puffer, 1987); “örgütsel vatandaşlık davranışı” (van Dyne ve diğerleri, 1994); ve “fonksiyonel ya da yaratıcı itaatsizlik” (Brief ve diğerleri, 2001; Darley, 1995) kavramları yer almaktadır. Warren’in makalesinin yayınlandığı tarihe kadar sapma kelimesinin kavramlarda yer almaması dikkat çekicidir. Yeni bin yılın ilk yılları ise sapma kavramını merkeze alarak sapmanın pozitif kategorizasyonu dahilinde geliştirilen kavramlara tanıklık eder. Kronolojik bir şekilde aktaracak olursak bu kavramlar, pro-norm sapma” (Abrams ve diğerleri, 2002), “yapıcı sapma” (Warren, 2003; Galperin, 2012), “pozitif sapma” (Pascale ve Sternin, 2005; Spreitzer ve Sonenshein, 2004); “pro-sosyal kural ihlali” (Morrison, 2006); “yaratıcı sapma”

(Mainemelis, 2010) şeklinde sıralanabilir. Bu kavramların pozitif sapmayı nasıl tanımladıkları sorusuna getirilecek bir cevap elbette benzerlikler ve farklılıkları ortaya koymaktadır.

Mevcut tanımları bir arada ele aldığımız takdirde odaklandıkları noktalar kadar dikkate almadıkları noktalar da dikkat çekicidir. Yönetim ve örgüt araştırmaları alanında oluşmakta olan zengin literatüre yön veren ilgili kavramsal çalışmalar, beklendiği üzere kendilerini takip eden özellikle saha araştırmalarını belirgin bir şekilde yönlendirerek entelektüel ilginin odaklandıkları noktalar üzerinde toplanmasına neden olmaktadır. Odaklanılmayan noktalar ise pozitif sapma gerçekliğinin karanlıkta kalan görünümünü temsil edebilir. Gerçekliğin karanlıkta kalan görünümü ise önemli araştırma boşlukları anlamına gelmektedir. Bu makale mevcut araştırma boşluğuna işaret etme gayretindedir. Bu araştırmanın iki aşamalı bir amacı vardır. İlk aşamada, yönetim ve örgüt alanında geliştirilen tanımların açıklayıcı, sınırlı ve yanlışlanabilir özelliklerini ortaya koymak, ikinci aşamada ise sınırlılıkları aşmaya çalışan yeni bir tanım önermektir. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için ilerleyen sayfalarda, öncelikle mevcut tanımların odak noktaları ortaya konulacaktır. İkinci adımda ise Nuri Demirağ Beşiktaş'ta bir Tayyare Fabrikası vakasının analizi yoluyla odak noktalarının açıklayıcılıkları, desteklendiği hususlar kadar sınırlılıkları ve yanlışlanabilir özellikleri ortaya konulacaktır. Sosyoloji literatüründe pozitif sapma tanımlamalarında ön plana çıkan odak noktalarından destek alınarak sınırlılıklar ve yanlışlanabilirlikler ele alınacaktır. Üçüncü adımda, sınırlılıklar ve kısıtları aşmaya çalışan pozitif sapmaya yönelik yeni tanım önerisi paylaşılacaktır. Makalenin tartışma bölümünde ise makale boyunca gerçekleştirilenler özetlenmiş, pozitif sapmanın geçmiş tanımlarına yönelik yapılan eleştirilerin ardında yatabilecek nedenler tartışılmış ve araştırmanın literatüre katkısı aktarılmıştır.

1. Yönetim ve Örgüt Araştırmalarında Mevcut Pozitif Sapma Tanımları

Yönetim ve örgüt araştırmalarında ön plana çıkan ve bu çalışmada incelenen kavramlara bakıldığında ilk dikkati çekecek olan elbette farklı şekillerde ve kelimelerle “pozitif sapma” kavramının ifade edilmiş olmasıdır. Farklı şekillerde ifade edilen kavramların pozitif sapma başlığı altında ele alınması kavramın negatif sapma ve onun karşısında bir şemsiye kavram konumuna sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Kavramın bu şekilde kullanımı birçok makalede karşımıza çıkmaktadır (Herington ve van de Fliert, 2018; Mertens ve diğerleri, 2016; Sharma ve Chillakuri, 2022; Warren, 2003) . Yönetim ve örgüt araştırmalarında pozitif sapma literatürüne yön veren kavramlara ait kısa tanımlar ve bu tanımların odak noktaları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Yönetim ve Örgüt Alanında Pozitif Sapma Araştırmalarına Yön Veren Tanımlar

Yazar(lar) ve Kavram	Kısa Tanım	Tanımın Odak Noktası
Abrams v.d., (2002) Pro-norm Sapma	Referans grubun birer üyesi olarak, ekstrem bir pozisyonda kendilerini konumlandırarak, grup normlarından uzaklaşan, fakat bununla birlikte, grubun amaçlarına ve ahlaki/kültürel yapısına (ethos) hizmet eden davranışlar	Grubun amaçlarına ve ahlaki yapısına hizmet etmek
Warren (2003) Yapıcı Sapma	Referans grup normlarından uzaklaşırken hiper-normlara uyarken, örgüte ve/veya toplum fayda sağlayan davranışlar	Hiper-normlara Uyum
Spreitzer ve Sonenshein (2004) Pozitif Sapma	Sonuçlarına bakılmaksızın, saygın bir yol gözlenerek, bir referans grubun normlarından uzaklaşan ihtiyari davranışlar	Saygın bir yol / niyet
Pascale ve Sternin, (2005) Pozitif Sapma	Kişinin benzer koşullarda ve aynı kaynaklar ile diğerlerinden belirgin bir şekilde ve sürekli olarak daha başarılı olmasıdır.	Aynı şartlarda üstün başarı
Mainemelis, (2010) Yaratıcı Sapma	Yönetimin aksi yönde talimatlarına rağmen, örgütte yaratıcı ürün, hizmet kazandırmanın yanı sıra, problemlere çözüm üretme potansiyeline sahip, yeni fikirler üzerine çalışmaya devam etmek.	Örgüte Fayda / Yeni Fikirler
Galperin (2012) Yapıcı Sapma	Örgütün ve/veya üyelerin esenliğine yardım etmek amacıyla örgüt normlarından gönüllü bir şekilde uzaklaşan davranışlar.	Örgüt ve üyelerine yönelik fayda /Gönüllük
Morrison, Elizabeth W., (2012) Pro-Sosyal Kural Yıkıcılık	Çalışanın maksatlı olarak, örgütün ve/veya onun herhangi bir paydaşının iyiliği için örgütsel resmi kural ve politikaların dışına çıkmasıdır.	Örgüte ve /veya paydaşlarına fayda

Yönetim ve örgüt araştırmalarında belirleyici konumda olan tanımlara bakıldığında belirli noktalarda birbirlerinden farklılaştıkları ve yine belirli noktalarda benzeştikleri görülmektedir. Örneğin referans grup normlarından uzaklaşmak hemen hemen tüm tanımlarda gözlemlenen benzer bir odak noktasıdır. Bu husustan hareketle pozitif sapmaya yönelik tanımlamalarda normatif bakış açısının hakim olduğu rahatlıkla söylenebilir (Mertens ve diğerleri, 2016). Fakat diğer taraftan Mertens ve diğerlerinin de (2016) işaret ettiği gibi tanımlar “sapma objesi” olarak, davranışa ya da çıktıya odaklanmak anlamında iki farklı grupta bir araya getirilebilir. Birinci grupta, sonuçlarına bakılmaksızın onurlu bir amaç doğrultusunda gönüllü ve örgüte fayda sağlamak niyetinde olan davranışlar pozitif sapma olarak tanımlanırken (Galperin, 2012; Spreitzer ve Sonenshein, 2004; Warren, 2003); ikinci grupta örgüte fayda sağlayan ve üstün başarı elde eden davranışlara odaklanılmaktadır (Pascale ve Sternin, 2005). Ünlü ve Heckert (2017)’a göre ise bu tanımlar, örgüte ve/veya üyelerine, paydaşlarına fayda sağlamanın koşulu olarak alınıp alınmaması noktasında birbirlerinden farklılaştırılabilir.

Tanımlarda normatif perspektif belirgin bir şekilde takip edilirken reaktivist perspektif neredeyse hiç kullanılmamıştır (Warren, 2003 dışında). Örgüte fayda sağlamak niyetinde

olmanın ya da bu faydayı sağlamanın belirleyici olduğu tanımların yönetimi¹ ve işlevselci perspektif doğrultusunda geliştirildiğinin önemli bir işaretidir (Gaulejac, 2013). Tablo 1’de aktarılan tanımların, yönetimi ve işlevselci perspektifin sapma ve çatışmaları örgütlerin nihai amaçları ve işleyişleri için birer tehdit olarak gören kabulünden etkilenmiş olabileceği yorumu yapılabilir. Çünkü tanımlardaki sapma örnekleri, örgütün devamlılığı ve işleyişi için - faydalı- şeklinde kavramsallaştırılmak suretiyle bir nevi işlevsellik kazandırılmıştır.

2. Mevcut Pozitif Sapma Tanımları Temelinde Nuri Demirağ’ın Uçak Fabrikası Girişiminin Değerlendirilmesi

Tablo1’de aktarılan tanımların açıklayıcılık düzeyleri, sınırlılıkları ve yanlışlanabilir özellikleri -Nuri Demirağ ve Beşiktaş’ta Bir Tayyare Fabrikası- vakası üzerinden tartışılacaktır. Öncelikle Nuri Demirağ’ı tanıtmak amacıyla bazı noktalar aktarılmalıdır. Prof. Dr. Banu Onaral’a göre büyükbabası Nuri Demirağ Türkiye’de girişimciliğin ve inovatifliğin ilk temsilcilerinden biridir. Nuri Demirağ, vizyoner kişiliğini, İstanbul’da Ahırkapı ve Salacak arasında yapılması planlanan ve projesini Amerika’da San Francisco şehrindeki Golden Gate Köprüsü’nü² de yapan uzmanların çizdiği, 1933 tarihli "Boğaz Köprüsü" projesinde gözler önüne sermektedir³. Türkiye’de en fazla demiryolu inşaatı yapan müteahhit olarak tanınan bu iş adamı, Mustafa Kemal Atatürk tarafından "Demirağ" soyadı verilerek onurlandırılmanın yanı sıra başarıları ile büyük bir servet kazanmıştır. Nuri Demirağ 1936 yılında, tahmin edilmesi güç bir girişim ile Türkiye’de sivil havacılığın gelişiminde bir kilometre taşı niteliği kazanacak olan Beşiktaş’ta bir tayyare fabrikası kurmuş ve Yeşilköy’de bir havaalanı inşa ettirmiştir (Güvezne, 2008).

Türk Hava Kurumu'ndan (THK) sipariş aldığı 64 planör ve 12 uçağı imal etmiş olmasına rağmen ürettiği uçaklar test uçuşunda yaşanan aksaklıklar, ihale şartnamesine aykırılıklar gerekçe gösterilerek kabul edilmemiştir. Demirağ, THK’nın almış olduğu bu karara itiraz etmek için Ankara Ticaret Mahkemesine başvurmuştur. Davanın devam ettiği yıllarda, ürettiği uçakların güvenilirliği ve kalitesini kanıtlarcasına, kurmuş olduğu Gök (Sivil Havacılık) Okulu bünyesinde pilotların yetiştirilmesinin yanı sıra, eğitim ve tanıtım uçuşlarının devam ettirilmesi kararlarını almıştır. Gök Okulları bünyesinde 420 pilot yetiştirilmiş ve 60 bin km kazasız uçuş gerçekleştirilmiştir. Üretmiş olduğu uçaklar ile yurt içi ve dışı birçok şehre, ailesi ve çalışma arkadaşları ile gerçekleştirdiği seyahatler ulusal basında yakinen takip edilmiş ve haberleştirilmiştir. Ancak Ankara Ticaret Mahkemesinin aldığı karar neticesinde açmış olduğu davayı kaybetmiştir. Gelişmeleri takiben o dönemde uçakların yurt dışı satışına da yasak getirilmiş, uçak fabrikası kapanmış ve daha sonraları Adnan Menderes döneminde siyasi çekişmeye dayalı bir neden dolayısıyla fabrikası ve havaalanı istimlak edilmiştir (Güvezne, 2008; Şakir, 1947).

¹ Yönetimi perspektif (De Gaulejac, 2013) örgütleri normatif mekanizmalara sahip sistemler olarak ele alır. Bu sistemlerin nihai amacı ise kendilerinin devamlılığı ve yeniden üretimidir. Bu perspektif dahilinde çatışmalar ve sapmalar sistemin işleyişini bozan ve normatif mekanizmalara ve örgütün nihai amaçlarına birer tehdit olarak kabul edilir.

² Kaliforniya’daki San Francisco Körfezi’nin girişinde Golden Gate Boğazı üzerinde yer alan Dünya’nın en uzun 7. Köprüsüdür.

³ Ayrıntılı bilgi için bakınız, <http://www.nuridemirag.com/vizyonerligi.html>

Nuri Demirağ’ın Beşiktaş’ta tayyare fabrikasını kurması birçok açıdan pozitif sapma örneği olarak ele alınabilir. Bu açılar aktarılmadan önce, Demirağ’ın üyesi olduğu ve normlarından saptığı, uzaklaştığı gruplar belirginleştirilmelidir. Demirağ öncelikle kurmuş olduğu ve liderlik ettiği işletmesinin temsil ettiği referans grubunun bir üyesidir. Bununla birlikte erken Cumhuriyet dönemi girişimcilerinin oluşturduğu resmi olmayan müteşebbisler grubunun önemli bir temsilcisidir (Güvezne, 2008; Şakir, 1947).

Öncelikle fabrika referans grubu ölçeğinde Nuri Demirağ’ın girişimi pozitif sapma bakış açısıyla değerlendirecektir. Nuri Demirağ’ın uçak fabrikasını kurma kararı ve takip eden davranışları, eylemleri yeni bir örgütün devamlılığı ve başarısı için atılmış önemli ve normatif beklentilere uygun davranışlar olarak değerlendirilebilir. Ancak, THK’nın uçak alım ihalesini feshetmesi sonrası uçak üretimi, pilot yetiştirme ve tanıtım, eğitim uçuşlarına devam edilmesi kararları normatif beklentileri aşan ve diğer bir ifade ile referans grubun (uçak fabrikası) hayatını tehlikeye atan bir eylemler ve davranışlar bütününe karşılık gelmektedir. Demirağ’ın almış olduğu kararların, sadece Uçak Fabrikası girişimini değil, tüm servetini tehlikeye atabileceğinin farkında olduğu, Ankara Ticaret Mahkemesi’nde açtığı ve olumsuz sonuçlanacak olan davanın devam ettiği günlerde verdiği bir röportajda sarf ettiği şu kelimeler ortaya koyuyor: *-Servetimi, sırtımdaki şu gömleğe varıncaya kadar bu yolda harcayacağım-* (Şakir, 1947:153). Haliyle Nuri Demirağ’ın Uçak fabrikası girişimi bir sapma örneği teşkil etmektedir. Ancak sapmanın pozitif bir sapma örneği olarak ele alınmasını sağlayan ve günümüz yönetim ve örgüt araştırmalarında kabul gören karakteristikleri belirginleştirilmelidir. Dikkate alınacak faktörlerden ilki, Spreitzer ve Sonenshein (2004) Pozitif Sapma kavramsallaştırmasında işaret ettiği gibi saygın bir amaca hizmet etme özelliğidir. Bu saygın amacı Fabrikanın kuruluşu çerçevesinde Nuri Demirağ’ın verdiği bir röportajda sözlerinde bulmak mümkündür *-Göklerine hakim olmayan bir milletin akıbeti felaket olacağına katiyen kaniyim-* (Şakir, 1947:56). Yine fabrikanın kuruluşu kadar karşılaşılan zorluklar sonrasında faaliyetlerine devam ettirilmesi kararının belirgin bir niyet çerçevesinde ve gönüllü olarak sergilenmiş davranışlar olması da yine pozitif sapma literatüründe işaret edilen noktalara temas eden özelliklerdir (Galperin, 2012; Spreitzer ve Sonenshein 2004; Morrison, 2012). Son olarak THK’nın uçak alımını iptal etmesi sonrasında Nuri Demirağ’ın sadece uçakların güvenliğini kanıtlamaya odaklanmayıp oluşturduğu altyapı temelinde pilot yetiştiriciliğine de devam etmesi, Morrison’un (2012) pro-Sosyal Kural Yıkıcılık kavramsallaştırmasında işaret ettiği gibi, sadece örgüt özelinde değil ilgili paydaşlar ekseninde fayda sağlama çabasının bir işaretidir.

Prof. Dr. Fatih Dervişoğlu, Güvezne’nin 2008 yılında yönetmenliğini üstlendiği-Beşiktaş’ta Bir Tayyare Fabrikası- isimli belgeselde Nuri Demirağ hakkında şunları söylemektedir: "kazandığı büyük servetini iş adamlarımızın o dönemde girmeye cesaret edemediği havacılık alanında yatırım yaparak ve kendisini riske atarak gerçekleştirmiştir. Demirağ için cesaret ve girişimciliğin bedeli çok ağır olmuştur. Dervişoğlu’nun sözleri, Nuri Demirağ’ın girişimini bir Pro-norm Sapması (Abrams v.d., 2002) örneği olarak almamızı mümkün kılmaktadır. Çünkü Demirağ, üyesi olduğu müteşebbisler grubu içinde Cumhuriyet hedeflerine sadakat temelinde ekstrem bir pozisyon olarak Cumhuriyetin erken dönem girişimcilerinden beklenen ulusa hizmet ülküsünün işaret ettiği norma aşırı uyum (Heckert ve Heckert, 2002) göstermektedir. Abrams ve diğerlerinin (2002), Pro-norm Sapması kavramsallaştırmasında işaret ettiği gibi, girişimcilerin oluşturduğu resmi olmayan grubun

amaçlarına ve ahlaki yapısına, Beşiktaş'ta kurduğu tayyare fabrikası ile hizmet ederek önemli bir pozitif sapma örneği olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan Demirağ'ın girişimi, Pascale ve Sternin'in (2005), pozitif sapma kavramsallaştırmasına da uyan bir vaka konumundadır. Çünkü ilgili dönemde benzer şartlardaki birçok girişimcinin cesaret dahi edemediği koşullarda uçak üretimi hedefini gerçekleştirmesi, onu girişimcilerin oluşturduğu informel grup içinde belirli bir alanda, belirgin bir şekilde daha başarılı bir örnek mertebesine yükseltmektedir.

Bu noktaya kadar Nuri Demirağ'ın Tayyare Fabrikası vakasının güncel yönetim ve örgüt araştırmaları literatürü tarafından işaret edilen pozitif sapma karakteristiklerini hangi noktalarda desteklediği aktarılmıştır. Bu noktadan itibaren ise ilgili mevcut karakteristiklerin temas edemedikleri ve ilgili vakayı açıklama anlamında sınırlı kaldıkları noktalar paylaşılacaktır.

İlk olarak yönetim ve örgüt araştırmaları alanında kaleme alınan pozitif sapma tanımları, Demirağ'ın THK'nın ihaleyi feshetmesine itiraz etmek adına açtığı davanın devam ettiği dönemde, özellikle davaya gösterilen reaksiyonları tartışmak bir imkan sunmamaktadır. Halbuki bu reaksiyonlar vakanın bir pozitif sapma örneği olarak inşasında önem arz etmektedir. Çünkü sapma davranışları, izleyicilerin olduğu kadar davranışı sergileyen bireyin reaksiyonlarının karşılıklı etkileşiminde inşa olunan davranış örnekleridir (Blumer, 1986; Mead, 1934). Vaka özelinde pozitif sapma örneğinin inşasında, elbette Nuri Demirağ'ın kişiliği ve geçmişi kadar, THK'nın ihaleyi feshetme kararı ile bu girişimi eleştiren köşe yazılarının (Şakir 1947) oluşturduğu negatif reaksiyonlar ile bu girişimini destekleyen gazete haberleri ve köşe yazılarının oluşturduğu pozitif reaksiyonlar da (Heckert ve Heckert, 2002) dikkate alınmalıdır. Yönetim ve örgüt araştırmaları alanında pozitif sapma literatüründe hakim konumdaki tanımlar sapmaya gösterilen reaksiyonları göz ardı etmektedir. Bununla birlikte mevcut tanımların reaksiyon gösteren taraflar arasındaki güç mücadeleleri ile tarafların çıkarlarını belirginleştirecek bir çatışma perspektifinden de yoksun olduğunun altı çizilmelidir. Heckert ve Heckert'in (2002:468-469) çatışma perspektifine atıfla işaret ettiği gibi, normlardan sapmalara gösterilecek reaksiyonların belirleyicileri, güç ve insanların çıkarlarıdır. Bu anlamda örneğin davranışlar ve koşullar izleyicilerin çıkarlarını tehdit ettiği takdirde negatif reaksiyonlar doğuracaktır. Aynı zamanda göreceli güç asimetrisi gösterilen reaksiyonların yaygınlaşmasında etkili olmaktadır. Güç asimetrisi ise her bir grup içindeki sapma sergileyen ve reaksiyon gösterenlerin sayısı, her bir grubun zenginliği ve gelirinin miktarı, her bir grubun göreceli prestiji, her bir grubun örgütlenme düzeyi, söylemlerinin veya iddialarının gücü gibi faktörlerce belirlenmektedir (Heckert ve Heckert, 2002: 469).

Warren'in (2003) makalesinde sapma tanımlamaları sosyoloji literatürünün ön plana çıkardığı, etiketleme (Becker, 1963; Goffman, 1986) ve davranışsal yaklaşımı (Merton, 1957) bir arada ele alarak yapıcı sapma kavramı geliştirmektedir. Bununla birlikte sapmanın sadece örgüte fayda sağlamak değil aynı zamanda topluma fayda sağlamak temelinde ele alınabileceğini vurgulasa da etiketleme yaklaşımı ve topluma fayda sağlama karakteristikleri, Spreitzer ve Sonenshein'in (2004) tanımı dışında diğer tanımlarda ilgi görmemiştir. Bu anlamda yönetim ve örgüt araştırmalarında hakim olan yaklaşımın örgüte fayda sağlama temelinde bir pozitif sapma tanısı koymak olduğu rahatlıkla söylenebilir. Demirağ'ın vakası

ise tam tersi istikameti göstermektedir. Pozitif sapma referans gruba zarar da verebilir. Öyle ki Demirağ'ın girişimi üzerindeki ısrarı, fabrikanın kapanması ve taşınmaz varlıklarının bir kısmını istimlak edilmesi ile sonuçlanmıştır. Sapmanın hem negatif hem de pozitif kategorizasyonunun örgüte fayda/zarar temelinde yapılması (Spreitzer ve Sonenshein, 2004; Galperin 2012; Robinson ve Bennett, 1995) metaforik olarak hatalı bir varsayım ile formülasyon geliştirmeye benzemektedir. Bu formülasyon sapma davranışını örgüt için yapıcı ise pozitif, yıkıcı ise negatif sapma şeklinde kategorize etmektedir. Nuri Demirağ vakasında ortaya koyulduğu gibi yıkıcı ve örgüte zarar verici davranışlar pozitif sapma örneği teşkil edebilirken, yolsuzluk ve dolandırıcılık örneklerinde olduğu gibi örgüt için yapıcı davranışlar negatif sapma örneği teşkil edebilir. Haliyle pozitif sapma davranışı örgüte fayda sağlayan davranışlardır varsayımı yanlışlanabilir bir varsayımdır.

Yönetim ve örgüt literatürünün dikkate almadığı sadece pozitif sapmanın örgüte zarar verebileceği ihtimali değildir; Demirağ'ın vakasında olduğu gibi örgütü/ilgili referans grubu yok eden bir pozitif sapma örneği etrafında bir söylemin tarihsel gelişimidir. Bu söylemin izleri resmi kuruluşların yayınları kadar, popüler kültür eserlerinde, akademik yayınlarda ve bunun gibi birçok alanda sürülebilir. Bu açıdan bakıldığında tarihsel olarak gelişen söylemin Warren'in (2003) yapıcı sapma örneğinde olduğu gibi topluma, gençlerin yaratıcı ve yeni fikirler peşinde koşması gerekliliğine işaret eden bir rol model inşa etmek yoluyla fayda sağladığı değerlendirilebilir.

Her ne kadar incelenen vaka pozitif sapmanın onurlu bir amaç doğrultusunda sergilenen gönüllü davranışlar şeklinde tanımlanmasını (Spreitzer ve Sonenshein, 2004; Galperin 2012) destekler bulgular sunsa da bazı çalışmalar aksi yönde varsayımlar öne süren bulgular paylaşmaktadır. Bu anlamda ilk olarak yönetim ve örgüt alanında pozitif sapma konusunu araştırmak isteyen araştırmacılar için bir çerçeve öneren Mertens ve diğerleri (2016), bireyin farkında olmadığı, bu anlamda onurlu bir amaç peşinde koşmadığı ve davranışa yönelik bir niyet geliştirmedeği örneklerin sonuçları (örn. beklenmedik ve üstün başarı) itibari ile bir pozitif sapma örneği olabileceğinin altını çizmektedir. Diğer taraftan sadece bireysel fayda elde etme temelinde, yönetimin talimatlarına (Mainemelis, 2010) ve resmi prosedürlerine karşı gelerek (Morrison, 2012), yaratıcı ürün ve hizmetlerin gelişimine katkı sağlayan davranışlar pozitif sapma örnekleri olarak literatürde kabul görmektedir. Haliyle onurlu bir amaç belirli bazı pozitif sapma örnekleri için geçerli özellik iken, farklı örnekler ekseninde yanlışlanabilir bir varsayım olarak ön plana çıkmaktadır.

Son olarak yönetim ve örgüt alanında ortaya konulan pozitif sapma tanımlarının sınırlılıkları sosyoloji literatüründe yer alan pozitif sapma tanımlarının belirleyici özellikleri ile karşılaştırma yapılarak ortaya konulacaktır. Yönetim ve örgüt alanındaki tanımlar öncelikle pozitif sapmanın sadece bir davranış olarak değil aynı zaman durumlara (Ewald, 1981) karşılık gelebileceğini göz ardı etmektedir. İkinci olarak, yönetim ve örgüt alanındaki tanımlar, sapmanın referans grup normlarını çiğneyen örnekleri olabileceği gibi bu normları aşan ya da onlara yüksek düzeyde uyum gösteren örnekleri de kapsamamaktadır (Winslow, 1970; Wilkins, 1964; Heckert ve Heckert, 2002). Nuri Demirağ vakasında görüldüğü gibi Erken Cumhuriyet Dönemi Türkiye'sinde girişimcilerin ve izleyicilerin söylemlerinde gözlemlenen milletin ihtiyaçları doğrultusunda faaliyetlerin ve yatırımların yönlendirilmesi normuna (Şakir, 1947) yüksek düzeyde uyum gösterdiği yorumu yapılabilir. Geride kalan

satırlarda vaka analizinde işaret edildiği gibi yönetim ve örgüt alanındaki mevcut tanımlar, pozitif sapmayı gözlemleyen, sapmadan etkilenen kişiler nezdinde reaksiyonlar uyandıran ya da bu reaksiyonlar ile inşa olunan davranış ya da durumlar (Steffensmeier ve Terry, 1975; Norland ve diğerleri, 1976) olduğu hususuna temas edememektedir. Son olarak mevcut tanımlar, yönetimci perspektif ile örgüte fayda sağlama kriterine yoğun bir şekilde odaklanırken, pozitif sapmanın aynı zamanda bireyler, cemaatler ve toplum için faydalı sapma örnekleri olabileceği ihtimaline çok sınırlı düzeyde ilgi göstermektedir (Warren, 2003).

3. Pozitif Sapma için Farklı bir Tanım ve Kavramsallaştırma Önerisi

Yönetim ve örgüt araştırmalarında pozitif sapma tanımlarının açıklayıcılığı, sınırlılıkları ve yanlışlanabilir özellikleri bu noktaya kadar bir vaka analizi ve sosyoloji literatürü ile karşılaştırma yoluyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu noktadan itibaren ise sınırlılıkları ve yanlışlanabilirlikleri aşmak amacıyla yeni bir pozitif sapma tanımı önerisi gerekçeleri ile aktarılacaktır. *Bu çalışmada, “Pozitif sapma, referans grup normundan bir rasyonalizasyon temelinde sapmadır” şeklinde tanımlanmaktadır.*

Yeni kavramsallaştırmaya göre pozitif sapma bir gerek koşul (referans grup normundan sapma) ve üç yeter koşul (rasyonalizasyon kaynakları) ile tanımlanabilir. Pozitif sapma tanımlaması için gerek koşul referans grup normundan sapmadır. Bilindiği üzere normlar sadece davranışları değil, yapıları, görünüşleri, mekanları, bedenleri ve insan eliyle üretilmiş sanat ve zanaat eserlerini düzenlemektedir. Bu nedenle önerilen tanım sapmanın zengin gerçekliğini, herhangi kısıtlayıcı tek bir gerçeklik (örn. davranış) öne sürmeyererek kapsamaya çalışmaktadır. Bununla birlikte önerilen tanım, sapma literatüründe önemli bir yeri olan normatif ve reaktivist perspektifleri⁴, kavramsallaştırmada referans grup normundan sapmayı gerek koşul olarak alıp, sapmanın sosyal inşa süreci sonrasında pozitif sapma olarak kategorize edileceği gerçeğini kabul ederek takip etmektedir. Bu gerek koşulu, yeter koşullar yoluyla pozitif sapma kavramsallaştırmasına ulaştırma yönündeki metodik karar, önerilen tanımın teorik geçerliliğini desteklemek adına alınmıştır. Geride kalan sayfalarda da aktarıldığı üzere, pozitif sapma bir şemsiye kavram olma yolunda ilerlemektedir. Bu nedenle kapsayıcılığı genişletilmelidir. Elbette tanımda yapılan genişleme her şeyi kapsama anlamına gelmemektedir. Yeter koşullardan en az birinin sağlanması koşulu pozitif sapma kategorizasyonu için belirlenmiştir. Kapsam genişliği pozitif sapmanın, sınırlılıkları ve yanlışlanabilir özelliklerini aşma yönünde önerilen bir çözümdür.

Pozitif sapma tanımı için yeter koşullar sapmanın ardındaki amaç, sapmaya gösterilen reaksiyonlar ve sapmanın sonucudur. Yeter koşullar sapmanın rasyonalizasyonunu tayin etmek için kullanılmaktadır. Bu yeter koşullardan en az birinin sağlanmasıyla referans grup normundan sapma pozitif olarak kategorize edilir. Warren’ın da (2003) hatırlattığı gibi sapma sadece bir normdan sapmadır. Bu sapmayı kategorize etmek ise yeter koşullar yoluyla yapılmaktadır.

Gerek Koşul- Referans grup normundan sapma. Yönetim ve örgüt araştırmalarında referans grup bir çalışma ekibi, departman üyeleri olabileceği gibi şirketin tüm çalışanlarından

⁴ Bu perspektiflere yönelik açıklayıcı içerik için bkz. Heckert ve Heckert (2002)

da oluşabilir. Önem arz eden hususlardan bir tanesi referans grubunun sınırları ile sapma sergilenen normun net bir şekilde belirlenmesidir. Referans grubun ve normun belirlenmesi sapmanın gerçekleştiği bağlamın netleştirilmesi ve bu bağlamda izleyicilerin (örneğin referans grup üyeleri, paydaşlar) sapmaya yönelik değerlendirmeleri ve yükledikleri anlamın gösterdikleri reaksiyonların takip edilmesi anlamında fayda sağlayacaktır. Bir diğer husus ise Sherif'in (1961) işaret ettiği, *sapmanın belirlenmesinde bireyin çoklu grup üyeliklerinin örneğin referans grup normu ile hiper-normların karşı kaşıya geldiği durumlarda, onun önüne birbirini dışlayan ya da birbiriyle çatışan beklentiler ve talepler koyup koymadığının incelenmesidir.*

Yeter Koşul 1 – Amaç: Pozitif sapma tanımlarında davranışçı bakış (Merton, 1957; Warren, 2003) açısı davranışın yöneldiği amaç, davranışın ardındaki niyet ve davranışın gönüllü bir şekilde sergilenmesi noktalarını ön plana çıkarmaktadır. Referans grup normundan sapan davranışın ardındaki gönüllü bir şekilde takip edilen amaç ve geliştirilen niyetin saygınlığı hiper-normlara (Warren, 2003) değerlere ve inanışlara uyum ile belirlenebilir. Spreitzer ve Sonenshein'in (2004) paylaştığı birçok örnek bu gerekliliği destekler niteliktedir. Ancak bu özellik pozitif sapma tanımları için bir gerek koşul olmaktan ziyade bir ihtimal konumundadır. Mertens ve diğerlerinin (2016) işaret ettiği gibi saygın bir amaç ve yahut niyet temelinde sergilenmese dahi davranışlar elde ettiği reaksiyonlar yardımıyla pozitif bir sapma örneği haline gelebilir. Bununla birlikte bireyin herhangi bir değere veya hiper-norma uyum için sergilemediği bir davranış izleyiciler tarafından uygun olarak etiketlenebilir. Bu nedenlerle *amaç* bir yeter koşul ve bir rasyonalizasyon aracı olarak önerilen kavramsallaştırmada kabul edilmiştir ve sapma örneği ardında onurlu ve saygın bir amaç yatabileceği ihtimali kabul edilmektedir. Özetle *referans grup normlarından sapan bir davranış durum ya da eserin ardında saygın bir amaç var ise pozitif sapma olarak değerlendirilir.*

Yeter Koşul 2 – Reaksiyon: Mead (1934) ve Blumer'in (1986) işaret ettiği gibi bir davranışın pozitif olarak kategorize edilmesi izleyiciler tarafından gerçekleştirilen sosyal bir yapılaşdırma. Bu anlamda reaktivist perspektife göre sapmayı izleyiciler belirlemektedir (Heckert ve Heckert, 2002). Norm karşıtı ya da normlara aşırı uyum sergileyen davranış durumlara ve eserlere izleyicilerin gösterdiği reaksiyon (örn. takdir, destek, hissiyat ya da eleştiri) pozitif sapma kategorisinin oluşumunda etkilidir. Ancak reaksiyonlar bir gerek koşul değildir. Heckert ve Heckert'in (2002: 458) Fransız izlenimci ressamın eserlerine atıfla aktardığı gibi, eserlerin ortaya koyulduğu dönemde, başarısız olarak değerlendirilmiş eserler yeni bir akımın temsilcileri olması anlamında geçmiş akımın normatif yapılarına karşı pozitif sapma örnekleri olarak gelecekte değer kazanabilirler. Haliyle davranışın veya eserin, zamanın belirli bir noktasında bir sapma olarak değerlendirilmemesi (Heckert ve Heckert, 2002) ya da dikkatlerden uzak kalması nedeniyle bir reaksiyon yaratmaması veya referans grubun bütünlüğünü tehdit eden bir sapma olarak değerlendirilip negatif reaksiyonla cezalandırılması (Schachter, 1951) o davranışın veya durumun gelecekte pozitif sapma örneği haline gelebileceği gerçeğini ortadan kaldırmaz. Özetle pozitif sapma örnekleri negatif reaksiyonlar da alabilen veya herhangi bir reaksiyon yaratmayan sapma örnekleri olabilir. Haliyle, sapmanın karşılaştığı reaksiyon gerek koşul olmaktan ziyade bir yeter koşuldur ve bir rasyonalizasyon aracıdır. Bu nedenle *bir referans grup normundan sapan davranış, durum ya*

da eser, hiper-normlara, değerlere vb. referans ile olumlu reaksiyonlar olarak pozitif sapma örneği haline gelebilir.

Yeter Koşul 3 – Sonuç: Yönetim ve örgüt araştırmalarında ve sağlık sektörü özelinde yürütülen saha araştırmalarında (Herington ve van de Fliert, 2018; Sharma ve Chillakuri, 2022) ortaya konulduğu üzere sapmanın ürettiği olumlu ve yapıcı sonuçlar ilgili sapmanın pozitif bir sapma olarak kategorize edilmesinde etkili olmaktadır. Fakat bununla birlikte Nuri Demirağ Beşiktaş'ta Tayyare Fabrikası vakasında görüldüğü üzere pozitif sapmanın sonuçları, referans gruba zarar da verebilir ve hatta referans grubu ortadan kaldırabilir. Haliyle geride kalan satırlarda belirtildiği üzere sadece örgüte fayda sağlamak ve zarar vermek temelinde sapma kategorileri oluşturulamaz. Ayrıca sapmanın kaynaklık ettiği fayda, örgüt ve örgüt üyelerine yönelik olabileceği gibi (Galperin, 2012), paydaşlar (Morrison, 2006) ve topluma (Warren, 2003) yönelik gerçekleşebilir. Bu noktalardan hareketle, örgüte fayda sağlamak gerek koşul olmaktan ziyade bir yeter koşuldur ve rasyonalizasyon aracıdır. Bu nedenle *bir referans grup normundan sapan davranış, durum ya da eser, örgüte, üyelerine, örgütün paydaşlarına ya da topluma fayda sağlamak yoluyla pozitif sapma örneği haline gelebilir.*

TARTIŞMA

Pozitif sapma kavramının popülerleşmesi ve son yıllarda istikrarlı bir şekilde çalışılması kavrama yönelik ilginin moda (Abrahamson, 1996) olmadığını göstermektedir. Moda olmaktan çok öte olan bu popülerleşmeyi dikkatle incelemek ve eleştiriler geliştirmek literatüre katkı sağlamak adına önem arz etmektedir. Bir kavramın popülerleşme sürecini atf zincirleri ve atf ağlarındaki “merkezi düğüm”ler (Chriss, 2007:3183; Diallo ve diğerleri, 2016) üzerinden analiz etmek mümkündür. Pozitif sapma kavramı için ise bu merkezi düğümleri alana yön veren kavramsal makaleler oluşturmaktadır (Sharma ve Chillakuri, 2022). Bu makalede ilgili kavramsal çalışmalarda önerilen pozitif sapma tanımları incelenmiştir. Bu kavramsal makalelerin önerdiği tanımlar sahada gözlemlenebilecek birçok davranış ve durum örneğini açıklama anlamında zengin bir içerik sunmaktadır. Fakat bununla birlikte, bu tanımlara yönelik destekleyici örnekler kadar gözlemleri açıklama anlamında sınırlılıkları ve yanlışlanabilir özellikleri ortaya konulmuştur. Çok kısaca mevcut tanımlarda sınırlılıklar; (1) pozitif sapmanın sadece bir davranış olarak kavramsallaştırılması ve araştırılması (2) reaktivist perspektife ve (3) normların ihlal edilmesi kadar normlara yüksek ve düşük düzeyde uyum yoluyla da sapma sergilenebileceği gerçeğine yer verilmemesi şeklinde sıralanabilir. Mevcut tanımların yanlışlanabilir özellikleri ise; pozitif sapmanın (1) onurlu bir amaç ve (2) örgüte fayda temelinde gerçekleşen referans grup normlarından sapma örnekleri olduğu varsayımlarıdır.

Yönetim ve örgüt araştırmalarında pozitif sapma araştırmalarına yön veren tanımlardaki bu sınırlılık ve yanlışlanabilir özelliklerin varlığı birkaç noktadan hareketle yorumlanabilir. Öncelikle iki nokta ön plana çıkarılacaktır; modernliğin paradigmatik etkisi ve okuyucu ve araştırmacıların beklenti ufku. Belirsizliğe tahammülü olmayan (Bauman, 2003) ve düzen inşası (Foucault, 2000; 2005) yolunda ilerleyen modernlik anlatısının kara listesinde sapmanın güzide bir yeri olacağı herhalde tahmin edilebilir. Çünkü denetim ve

düzenleme enstrümanlarından bir tanesi olan normların çizdiği sınırların dışına çıkmak, belirsizlik yaratmak ve düzeni sarsmak ile ilişkilendirilir. Diğer taraftan pozitif sapma benzeri kavramların popülerleşmesi ve kimi zaman birden fazla bilimsel disiplinin klasikleri arasına girmesi o alanlardaki okuyucuların, araştırmacıların “beklenti ufkuna” ne derece karşılık geldiğiyle yakından ilişkilidir (Jauss, 1982; Moran, 1994:205). İncelenen mevcut tanımların - örgüte fayda sağlamak- şeklinde belirginleştirilen yanlışlanabilir özelliği modernliğin paradigmatik etkisiyle belirlediği beklenti ufkuna uygun bir özelliktir. Çünkü örgüte fayda sağlamak şeklinde işlevselleştirilen ve belirsizliklerden bir nebze olsun arındırılan bir pozitif sapma modernlik anlatısıyla uyumlu olarak okuyucu ve araştırmacıların beklenti ufkuna seslenen bir kavram haline gelmektedir.

Diğer taraftan, mevcut tanımların onurlu bir amaç şeklinde belirginleştirilen yanlışlanabilir özelliği ile pozitif sapmanın sadece bir davranış olarak ele alınırken, reaktivist perspektife ve normlara yüksek ve düşük düzeyde uyum yoluyla da sapma sergilenebileceği gerçeğine yer verilmemesi şeklinde sıralanan üç sınırlılığın varlığı, pozitif sapma kavramının alımlanmasını kolaylaştırıcı kısıtlar olması ile açıklanabilir. Alımlama kolaylığı değerlendirmesi (Vaughan, 2008), teorilerin alımlanmasını etkileyen faktörler argümanını pozitif sapma kavramına uyarlayarak açıklanabilir. Vaughan’a (2008) göre bir teorinin (1) karmaşıklık düzeyi ile (2) dönemin ihtiyaçlarına cevap verme potansiyeli; (3) test edileceği veri setini elde etme imkanı, ayrıca bu içeriği alımlayacak kişinin (4) uzmanlığı ve (5) atf ağlarındaki merkezi konumu alımlanması ve yaygınlaşmasında etkilidir. Haliyle yukarıda bahsedilen yanlışlanabilir özellik ve sınırlılıkların yaratacağı boşlukları doldurmaya çalışmak pozitif sapma kavramının (1) karmaşıklık düzeyini arttırabilir (2) dönemin ihtiyaçlarına cevap verme potansiyelini düşürebilir (3) test edileceği veri setlerine erişimi zorlaştırabilir. Haliyle bu ihtimallerden uzak durmak, karmaşıklık düzeyi düşük, beklentilere cevap veren ve kolay ulaşılabilir veriler ile test edilen bir pozitif sapma kavramının alımlanması ve yaygınlaşması bu kusurlarına rağmen daha kolay olacaktır.

Bu sınırlılıklar ve yanlışlanabilir özellikleri aşmak ve kavramı sapma literatüründe bir şemsiye kavram olarak konumlandırabilmek adına pozitif sapma -referans grup normundan bir rasyonalizasyon temelinde sapmadır- şeklinde tanımlanmıştır. Tanımın da işaret ettiği üzere pozitif sapma, referans grup normundan sapma gerek koşulunu sağlamakla birlikte amaç, reaksiyon ve sonuç başlıkları ile açıklanan üç yeter koşuldan en az birini sağlamak koşulu ile rasyonalize edilen davranış eser ve durumlar olarak kavramsallaştırılmıştır.

Bu kavramsallaştırmanın özgün katkısı birkaç nokta ile ortaya konulabilir. İlk olarak pozitif sapmanın gerek ve yeter koşullar yoluyla tanımlanması, mevcut sınırlılıkları aşmak yoluyla kavrama teorik bir sağlamlık kazandıracaktır. Diğer taraftan gerek ve yeter koşullar yoluyla bir tanım önerisinin pozitif sapmanın bir şemsiye kavram olarak literatürde konumlanmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Son olarak bu çalışmada önerilen tanımın işlevselci perspektifin dışına çıkarak çatışma perspektifini kavramsallaştırmaya dahil etme çabası üzerinde durulabilir. Gaulejac (2009) örgüt analizinin işletme bilimleri tarafından işlevselci bir perspektif ile ele alındığını ileri sürmektedir. Bu perspektife göre işlevselcilik toplumsal olguları yerine getirdikleri işlev çerçevesinde ele almakta ve bu olgulara işlevleri çerçevesinde yaklaşmaktadır. Pozitif sapmanın mevcut tanımlarında ise değişim yönetimi ekseninde sağladığı yarar ve işlevselliği ön plana çıkarılmaktadır. Ancak işlevselliğinin aynı

zamanda bir sınırlılık kaynağı olduğu makalede ortaya konulmuştur. Bu noktadan hareketle pozitif sapmayı, örgüte fayda özelliğini bir gerek koşul olarak ele almayı, örgüt dışı bağlamlara da fayda sağlayabilen ve örgüt için yıkıcı bile olabilen bir olgu olarak ön plana çıkararak işlevselci yönetim perspektifinin dışına çıkmaktadır. Bu yaklaşımın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Uygulayıcılar açısından önerilen yeni tanımın önemini ortaya koyacak ilk nokta pozitif sapma örneklerinin örgütün ürün ve hizmetlerine ve iş süreçlerine yönelik yenilikçi fikirler geliştirmek anlamında fayda sağlayabilecek -kural çiğneyicilik- olduğunun hatırlatılmasıdır. Bir diğer nokta ise ilk bakışta örgüte fayda sağlamayacak ancak örgütsel yaşam kalitesini arttırıcı ve dolaylı olarak örgüte fayda sağlayıcı nitelikte pozitif sapma ihtimallerine dikkat çekilmelidir. Çünkü evrensel değerlere uyum amacıyla örgütün herhangi bir referans grup normundan sapma, orta ve uzun vadede örgüt kültürüne katkı yapabilir, daha kapsayıcı ve demokratik çalışma ortamlarının oluşumuna zemin hazırlayabilir. Bir diğer ifade ile örneğin pozitif sapma örneklerinden hareketle, çalışanların siyasi görüşleri, dini inançları, yaşam tarzları ile ilişkili normatif beklentiler ile örgüt normları arasındaki muhtemel uyumsuzluklar belirlenip bu alanlarda çözüm üretilmesi, kişilerin yaşayabileceği muhtemel normatif çatışmaların önüne geçilmesini sağlayacaktır. Son olarak, küçük resimde zararlı olan bir davranışın, büyük resimde de zararlı bir davranış olmak zorunda olmadığı bu çalışma ile vurgulanan konu başlıklarından bir tanesidir. Örgüt için zarar verici olarak değerlendirilen bir davranışın, topluma, doğaya, sürdürülebilir iş hayatına nasıl katkı sağlayabileceği, aynı zamanda eşitsizliklerin karşısında nasıl durabileceği, nasıl olumlu değişimi tetikleyebileceği ve nasıl alternatif çözümleri yöneticilere, örgüte ve iş dünyasına sunabileceği aslında pozitif sapma davranışları örnekleriyle resmedilebilir.

Gelecekte yürütülecek ilgili araştırmalar için bazı öneriler sıralanabilir. Pozitif sapma davranışlarına yönelik yürütülecek araştırmalarda ilgili davranış örneklerinin karşılaştığı reaksiyonların çeşitliliği ve bu davranışların tanımlanmasındaki farklılıkların analiz edilmesi gelecek araştırmalar için ortaya çıkan öncelikli önerilerden bir tanesidir. Diğer taraftan sadece davranışa odaklanmak yerine, pozitif sapma örneği olabilecek durumların (örn. beden temsilleri, mekanların tasarımına yönelik normatif yapılarının dışına çıkan çalışma mekanları vb.) incelenmesi pozitif sapma literatürün zenginleştirici alanlardır.

KAYNAKÇA

- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254–285.
<https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161572>
- Abrams, D., Marques, J., Bown, N., & Dougill, M. (2002). Anti-Norm and Pro-Norm Deviance in the Bank and on the Campus: Two Experiments on Subjective Group Dynamics. *Group Processes & Intergroup Relations*, 5(2), 163–182.
<https://doi.org/10.1177/1368430202005002922>
- Bauman, Z. (2003). *Modernlik ve Müphemlik*. (Çev. İsmail Türkmen), Ayrıntı.
- Becker, H. S. (1963). *Outsiders; studies in the sociology of deviance*. Free Press of Glencoe.
- Blumer, H. (1986). *Symbolic interactionism : perspective and method*. University of California Press.
- Brief, A. P., Buttram, R. T., & Dukerich, J. M. (2001). Collective corruption in the corporate world: Toward a process model. In *Groups at work: Theory and research*, 471–499. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Darley, J. M. (1995). Constructive and Destructive Obedience: A Taxonomy of Principal-Agent Relationships. *Journal of Social Issues*, 51(3), 125–154.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1995.tb01338.x>
- Ewald, K., & Jiobu, R. M. (1985). Explaining Positive Deviance: Becker’s Model and the Case of Runners and Bodybuilders. *Sociology of Sport Journal*, 2(2), 144–156.
<https://doi.org/10.1123/ssj.2.2.144>
- Galperin, B. L. (2012). Exploring the Nomological Network of Workplace Deviance: Developing and Validating a Measure of Constructive Deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988–3025.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00971.x>
- Gaulejac, V. de. (2013). *İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum* (Çev. Ö. Erbek). Ayrıntı.
- Goffman, E. (1986). *Stigma : notes on the management of spoiled identity*.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1–52.
- Grimes, M. G., Gehman, J., & Cao, K. (2018). Positively deviant: Identity work through B Corporation certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 130–148.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.001>
- Güvezne, S. (2008). *Beşiktaş'ta Bir Tayyare Fabrikası*. STEM.
- Heckert, A., & Heckert, D. M. (2002). a new typology of deviance: integrating normative and reactivist definitions of deviance. *Deviant Behavior*, 23(5), 449–479.
<https://doi.org/10.1080/016396202320265319>
- Herington, M. J., & van de Fliert, E. (2018). Positive Deviance in Theory and Practice: A Conceptual Review. *Deviant Behavior*, 39(5), 664–678.
<https://doi.org/10.1080/01639625.2017.1286194>
- Irwin, K. (2003). Saints and Sinners: Elite Tattoo Collectors and Tattooists as Positive and Negative Deviants. *Sociological Spectrum*, 23(1), 27–57.
<https://doi.org/10.1080/02732170309206>
- Mainemelis, C. (2010). Stealing Fire : Creative Deviance in the Evolution of New Ideas. *Academy of Management Review*, 35(4), 558–578.

- Yönetim ve Örgüt Araştırmalarında Pozitif Sapma Tanımlarının Açıklayıcılık, Yanlışlanabilirlik ve Sınırlılıklarından Hareketle Yeni Bir Tanım Öneri – “Is, Guc” Industrial Relations And Human Resources Journal
- Mead, G. H. (1934). Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist. In *Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago.
- Mertens, W., Recker, J., Kohlborn, T., & Kummer, T.-F. (2016). A Framework for the Study of Positive Deviance in Organizations. *Deviant Behavior*, 37(11), 1288–1307. <https://doi.org/10.1080/01639625.2016.1174519>
- Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure*. The Free Press.
- Meyerson, D. E., & Scully, M. A. (1995). Crossroads Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change. *Organization Science*, 6(5), 585–600. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.585>
- Morrison, E. W. (2006). Doing the Job Well: An Investigation of Pro-Social Rule Breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/0149206305277790>
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). Effective-Whistle Blowing. *Academy of Management Review*, 20(3), 679–708. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080334>
- Norland, S., Hepburn, J. R., & Monette, D. (1976). The effects of labeling and consistent differentiation on the construction of positive deviance. *Sociology & Social Research*, 61(1), 83–95.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Pascale, R. T., & Sternin, J. (2005). Your company's secret change agents. *Harvard Business Review*.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615–621. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.615>
- Şakir, Zi. (1947). *Nuri Demirağ Kimdir? İş Hayatında Muvaffak Olan Müteşebbislerimizin Serisi: I*. Kenan Matbaası.
- Schachter, S. (1951). Deviation, rejection, and communication. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(2), 190–207. <https://doi.org/10.1037/h0062326>
- Sharma, N., & Chillakuri, B. K. (2022). Positive deviance at work: a systematic review and directions for future research. *Personnel Review*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0360>
- Sherif, M. (1961). Conformity-Deviation, Norms, and Group Relations. In *Conformity and deviation*. (pp. 159–198). Harper and Brothers. <https://doi.org/10.1037/11122-006>
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828–847. <https://doi.org/10.1177/0002764203260212>
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task Revision: A Neglected Form of Work Performance. *Academy of Management Journal*, 33(3), 534–559. <https://doi.org/10.5465/256580>
- Unlu, O., & Heckert, A. (2017). A non-managerialist conceptualization of positive deviance: New definition and scale of positive deviance. *31th Annual Conference of The British Academy of Management*. (http://eprints.lincoln.ac.uk/id/eprint/28711/1/BAM2017__Digital_pdf.pdf)
- van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship

Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802. <https://doi.org/10.5465/256600>

van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.5465/256902>

Vaughan, D. (2008). Bourdieu and organizations: the empirical challenge. *Theory and Society*, 37(1), 65–81. <https://doi.org/10.1007/s11186-007-9056-7>

Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622–632. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10899440>