

İş Yeri Mutluluğunu Yeniden Düşünmek: Ekşi Sözlük Bağlamında Bir İnceleme Rethinking Workplace Happiness: An Examination in The Context of Ekşi Sözlük

İrem SÖNMEZER  ^a Mustafa YILDIRIM  ^b

^a Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi İİSBF, Antalya, Türkiye. irem.sonmezer@alanya.edu.tr

^b Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi İİSBF, Antalya, Türkiye. mustafa.yildirim@alanya.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Mutluluk İş Yeri Mutluluğu Ekşi Sözlük Tematik Analiz	Amaç – Bu çalışmada, çalışanların iş yeri mutluluğuna dair görüş ve tutumlarını analiz ederek olguyla ilgili örtük ilişkiselikleri açığa çıkarmak ve mevcut bilgiyi derinleştirmek amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırma, Ekşi Sözlük platformundaki iş yeri mutluluğuyla ilişkili başlık yorumlarını tematik analiz yöntemiyle çözümlemiştir. Yöntem – Çalışma, nitel araştırma tasarımı benimsemektedir. Araştırmanın veri seti, Ekşi Sözlük'teki “iş yerinde mutlu olmak”, “iş yerinde mutlu olmanın püf noktaları”, “iş yerinde mutlu olma nedenleri” ve “iş yerinde mutlu olmama nedenleri” adlı dört başlık altındaki 255 girdiden oluşmaktadır. Analize iş yerinde mutlu olmama nedenlerini dahil etmek, yorumlama alanını genişleterek bulguların çeşitlenmesini sağlamıştır. Veri setini oluşturan girdiler, tematik analize tabi tutulmuş ve analiz sürecinde MAXQDA24 programı kullanılmıştır. Bulgular – Ekşi Sözlük yorumlarından elde edilen iş yeri mutluluğuna dair örüntüler; iş yeri mutluluğunun önemi, iş yeri mutluluğunun kaynakları, mutlu olma stratejileri ve ontolojik sinik tutumlar olmak üzere dört farklı tema altında incelenmiştir. Önem unsurları bireysel ve örgütsel iki alt temada toplanırken, kaynaklar iş ve örgüt yapısı, bireysel dinamikler ve sosyal ilişkiler olarak tespit edilmiştir. Mutlu olma stratejileri ise iş ve sosyal ilişkilerde stratejik siniklik ve iş odaklı stratejiler olmak üzere iki farklı temayı içermektedir. Son olarak, işyeri mutluluğun imkansızlığına dair yorumlar ontolojik siniklik temasıyla kavramsallaştırılmıştır. Tartışma – Araştırma, nicel araştırmaların kör noktasında kalan, iş yeri mutluluğunun katmanlı örüntüsünü çözümlemektedir. Özellikle, iş yeri mutluluğunun pratikteki yansımaları üzerinden, idealize edilen örgüt koşulları ile çalışanların deneyimleri ve mutlu olma stratejileri arasındaki çelişkileri tartışmaya açarak ilgili literatüre katkı sağlamaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Happiness Workplace Happiness Ekşi Sözlük Thematic Analysis	Purpose – This study aims to analyze employees' views and attitudes regarding workplace happiness, uncover implicit relationships related to the phenomenon, and deepen existing knowledge. To this end, the research analyzed comments on topics related to workplace happiness on the Ekşi Sözlük platform using thematic analysis. Design/methodology/approach – The study adopts a qualitative research design. The research dataset consists of 255 entries under four headings on Ekşi Sözlük: “being happy at work,” “tips for being happy at work,” “reasons for being happy at work,” and “reasons for not being happy at work.” Including reasons for not being happy at work in the analysis broadened the scope of interpretation and ensured a greater variety of findings. The entries comprising the data set were subjected to thematic analysis, and the MAXQDA24 software was used in the analysis process. Results – Patterns related to workplace happiness derived from Ekşi Sözlük comments were examined under four different themes: the importance of workplace happiness, sources of workplace happiness, strategies for happiness, and ontological cynical attitudes. The importance elements were grouped under two sub-themes: individual and organizational, while the sources were identified as work and organizational structure, individual dynamics, and social relationships. Strategies for happiness encompass two distinct themes: strategic cynicism in work and social relationships, and work-focused strategies. Finally, comments regarding the impossibility of workplace happiness were conceptualized under the theme of ontological cynicism Discussion – The research analyzes the layered pattern of workplace happiness, which remains a blind spot in quantitative studies. Specifically, it contributes to the relevant literature by discussing the contradictions between idealized organizational conditions and employees' experiences and strategies for happiness, based on the practical reflections of workplace happiness.
Received 30 September 2025 Revised 7 December 2025 Accepted 10 December 2025	
Article Classification: Research Article	

ETİK ONAY: Bu çalışmada ikincil veriler kullanılmış olup etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Sönmezer, İ., Yıldırım, M. (2025). İş Yeri Mutluluğunu Yeniden Düşünmek: Ekşi Sözlük Bağlamında Bir İnceleme, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3290-3310.

1. Giriş

En az temel ihtiyaçlar kadar zaruri olarak nitelendirilen (Diener, 2000; Diener ve Seligman, 2004) ve sağlığa olan katkılarıyla da bilinen (Steptoe vd., 2005; Pryce-Jones, 2010; Diener ve Chan, 2011) mutluluk, daha çok psikoloji disiplininin ilgi gösterdiği bir kavram olmuş ve sıklıkla kişisel düzeyde ele alınmıştır. Ancak mutluluk, bireysel kazanımların ötesinde, kişinin etkileşim içinde bulunduğu sosyal çevre ve toplumsal kurumlar üzerinde etkisi olan bütüncül bir olgudur. Öyle ki mutluluk, hayatın yarısından fazlasını işgal eden (Farooq vd., 2024) ve yaşamın bir parçası olmaktan öte onun merkezinde yer alan iş hayatıyla beraber ele alındığında anlaşılabilir. Öte yandan, yaşam doyumu ve kişisel mutluluk düzeyinin, verim üzerinde iş tatmininden bile daha fazla etkiye sahip olduğuna yönelik çalışmalar, iş hayatında mutlu olmak ile kişisel hayatta mutlu olmak arasındaki döngüsel ilişkiyi belirginleştirir (Erdoğan vd., 2012). Bu ilişkiselliklerin bir tezahürü olan iş yeri mutluluğunu anlamak, örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olan duyguların (Ashforth ve Humphrey, 1995) ve yanı sıra kompleks ve problematik makro konuların anlaşılmasına katkı sağladığı için önemlidir. Dolayısıyla bütüncül bir yaklaşımla ele alınmayı gerektiren mutluluğun, kişisel kazanımları kadar makro düzeydeki etkilerinin tahlili de önemli hale gelir.

Mutluluğun örgütsel kazanımlarının ve özellikle verimlilik üzerindeki etkisinin anlaşılmasıyla, özellikle davranışçı yönetim ve örgüt çalışmalarının mutluluk araştırmalarına gösterdiği ilgi artmıştır (Smith, 2012). Yapılan çalışmalar, iş yerinde mutlu olmanın örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli olan tutum ve davranışları desteklediği (Çiçek ve Kaynak, 2024) ve öte yandan işten ayrılma niyeti gibi olumsuz etkileri de azaltarak (Yang vd., 2018; Thompson ve Bruk-lee, 2021) olumlu duyguların artmasına olanak sağladığını ortaya koymuştur (Fisher, 2010). Nihayetinde bu olumlu duygular, *mutluluğun bulaşıcı etkisiyle* (Diener ve Seligman, 2002) örgütsel bir kazanıma dönüşmektedir. Bunlara ek olarak, daha mutlu çalışanların daha verimli çalıştığına (Wright ve Cropanzano, 2000; Diener ve Biswas-Diener, 2011; Pryce-Jones, 2010; Yang ve Hung, 2017; DiMaria vd., 2020; Thompson ve Bruk-lee, 2021; Met vd., 2023) ve mutluluğun iş tatminini (Diener vd., 2002; Kara ve Başboğa, 2022), yaratıcılığı ve şevki (Khan ve Abbas, 2022), örgütsel bağlılığı (Thompson ve Bruk-lee, 2021; Alshurideh vd., 2023) artırdığına ve motivasyonu desteklediğine (Atan vd., 2021; Baş ve Alagöz, 2022) dair çalışmalar, mutlu olmanın örgütsel katkılarını somutlaştırmıştır. Ayrıca mutlu insanların daha dışa dönük, yardımsever, uyumlu ve daha az ben merkezci olduğuna dair elde edilen sonuçlar (Diener ve Seligman, 2002; 2004; Mehl vd., 2010; Whelan ve Zelenski, 2012), mutlu çalışanların iş arkadaşlarıyla kurduğu ilişkide daha ılımlı ve uyumlu olabileceğine işaret etmektedir. Araştırma sonuçları, mutluluk ve iş arasındaki birbirini besleyen çift yönlü etkileşimi görünür kılmakta (Fisher, 2010) ve mutluluğun özel hayatla sınırlı kalmayan etkisini netleştirmektedir.

Bununla birlikte mevcut literatür, iş ve mutluluk ilişkisini ve bu ilişkiyi etkileyen değişkenleri nicel yöntemlere dayalı çalışmalarla ortaya koymuştur. Ancak bu ilişkiselliğin katmanlı yapısına ve bunun yol açtığı birtakım paradokslara dair sorular hala güncelliğini korumaktadır. İş ve mutluluk arasındaki döngüsel ilişkiye dair kavrayışı geliştirecek, anlama ve keşfetme aracılığıyla mevcut bilgiyi derinleştirecek nitel araştırma yöntemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda mevcut araştırma, kullanıcıların serbestçe düşüncelerini ifade etmelerine imkan tanıyan Ekşi Sözlük platformundaki iş yeri mutluluğuyla ilişkili başlık yorumlarını tematik analiz yöntemiyle çözümlemiştir. Böylelikle yorumların altında yatan esas anlamları keşfederek bahsi geçen ihtiyaca cevap verilmesi amaçlanmıştır.

Kullanıcıların, anonim olmaları dolayısıyla, daha az kaygı duyarak yorum yaptığı, Türkiye'nin en fazla ziyaret edilen sitelerinden biri olan ve kendine özgü bir internet kültürü oluşturmayı başarmış Ekşi Sözlük, pek çok sosyo-kültürel ve toplumsal konuda sorgulama, tartışma ve bilgi alışverişi yapmaya olanak sunmaktadır (Gürel ve Yakın, 2007). Anonim kullanıcıların kendi duygu, düşünce ve tecrübelerini içeren yorumları, nicel araştırma yöntemlerinin kör noktasında kalabilen alanları görünür kılma potansiyeline sahiptir. Sözlük yazarlarının girdilerini oluştururken çoğunlukla kendi düşünce, gözlem ve tecrübelerinden yararlanması, yapılan yorumları, iş yeri mutluluğunun çalışanlar için önemini anlaşılmasında ve çalışanların iş yeri mutluluğu algılarının analizinde etkili veriler haline getirmiştir. Mevcut çalışmada iş yeri mutluluğuna dair genel bir yargıya ulaşmaktan çok, Ekşi Sözlük özelindeki girdilerin genel eğilimi analiz edilerek alanyazına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

İş yeri mutluluğunun çatı kavram olması, pek çok değişkenle çok sayıda çalışma yapılmasına olanak tanımış ancak diğer yandan mevcut literatürün kavram yoğunluğunun artmasına yol açmıştır. Buradan yola çıkarak, literatür yazılırken, iş yeri mutluluğunun şemsiye kavram niteliğinin yarattığı kavramsal karmaşıklığı anlamayı kolaylaştırmak ve böylelikle hem teorisyenlere hem de uygulayıcılara katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Takip eden kısımda öncelikle mutluluğun nasıl tanımlandığı, devamında iş yeri mutluluğunun nasıl ortaya çıkıp geliştiği, daha sonra öncülleri ve ardıllarını tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalar ve son olarak güncel çalışmaların sonuçları açıklanmıştır. Bu bölümün sonunda, bahsi geçen çalışmaların özeti niteliğinde, yazarlar tarafından bir araya getirilen iş yeri mutluluğunun öncül ve ardıllarına ilişkin bir tabloya yer verilmiştir (Tablo 1.).

2.1. Mutluluğu Kavramsallaştırmak

Mutluluğun felsefe, psikoloji, sosyoloji gibi alanlarda sıkça tartışılan interdisipliner bir konu olması, mutluluk tanımlarını çeşitli hale getirmiştir. Bireylerin mutluluk algısının ve mutluluk düzeylerinin kültürel kodlara göre farklılık göstermesi (Diener ve Oishi, 2000; Kun vd., 2025) mutluluğu muğlak ve subjektif hale getirerek onun tanımlanması işini zorlaştırmıştır (Diener, 1984). Bu sebeple, tek ve genel geçer bir mutluluk tanımından bahsetmek güçleşmiştir.

Mutluluğun felsefe alanında yapılan tanımlarında hedonik ve eudaimonic olmak üzere iki yaklaşım yaygındır. Hedonik yaklaşımda kişinin sahip oldukları sayesinde hissettiği doyuma vurgu yapılırken eudaimonic yaklaşımda mutluluğun kişiye içkin olduğu varsayımından yola çıkılır (Küçük, 2021). Başlıca filozoflardan bazıları, örneğin Platon, Aristoteles, Konfüçyüs ve Buda için bireysel mutluluk, bireyin toplumdan ayrı olmadığı bütüncül bir bakış açısı içinde kavranabilir. Kant, hakiki mutluluğu, tanrının dünyada ahlaklı yaşamış kişileri mükafatlandığı yer olan cennette yaşayabileceğini söyler; Schopenhauer ise mutlu olmanın doğuştan gelen bir yatkınlık olduğuna vurgu yapar (Lenoir, 2013). Disiplinlerin kendi içlerinde dahi mutluluğun tanımına ilişkin ortak bir görüşün bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Diğer yandan psikoloji literatüründe mutluluk, “özel iyi oluş” kavramıyla ele alınmaktadır (Eryılmaz ve Ercan, 2011: 139). Özel iyi oluş, bireyin yaşamına dair özdeğerlendirmesi ve durumlara verdiği tepkilerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Güner ve Bozkurt, 2017). Diener’e (1984) göre, özel iyi oluşun üç özelliği; özel olması, yalnızca olumsuzlukların olmaması değil aynı zamanda olumlu duyguların varlığı, tek bir zaman diliminin değil geniş zaman diliminin ortalamasına tekabül etmesidir. Seligman’a göreyse mutluluk, olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha çok hissedilmesinden ibaret değildir (Seligman, 2004: 18). Ona göre mutlu olmakla olumlu duygular hissetmek çoğu zaman aynı anlama gelmez. Neşe, heyecan, tutku gibi olumlu duygulara sahip olmayan birinin de mutlu olması mümkündür (Seligman, 2004: 13). Kısacası özel iyi-oluşu, kişinin hayatının gidişatına dair, kişisel düşünce ve hisleri olarak tanımlamak mümkündür (Lucas ve Diener, 2009).

Mutluluğun çevresel etkilerine odaklanan sosyolog Bauman’a göreyse mutluluk; umut, beklenti ve alışkanlıklarla alakalı daha çok sosyolojik bir olgudur (Bauman, 2007). Mutlu olmanın biyolojik açıklamaları yok sayılmamakla beraber, çevresel etkiler çoğu zaman biyolojik faktörleri etkilemekte ve kontrol etmektedir (Pryce-Jones, 2010). Örneğin, yarı ve tam zamanlı çalışanların duygularının kıyaslandığı bir çalışmada, tam zamanlı çalışanların yarı zamanlı çalışanlara göre daha mutlu ve istekli olduğuna ilişkin sonuç (Fisher, 1997), içinde bulunulan durumun mutluluğu etkilediği varsayımını güçlendirmektedir.

Gündelik hayatın ve sosyal ilişkilerin önemli bir kısmını oluşturan iş yerleri, mutluluğa etki eden çevresel etmenlerin başında gelmektedir. Mutlulukla iş arasındaki ilişkinin ücret faktörüyle açıklanabileceğine dair genel kanının aksine, yapılan çalışmalar para ve mutluluk arasındaki ilişkiselliğin varsayıldığı kadar doğrudan ve kesin olmadığını öne sürmektedir (Mogilner, C. 2010; Kahneman vd., 2006; Diener ve Oishi, 2000). Maddi koşulların mutluluk üzerindeki etkisini yadsımamakla beraber tek ve esas kıstas değildir; tatmin olmaya ve memnun hissetmeye en az maddi faktörler kadar önem veren bugünün çalışanları için maddi ödüllendirmeler yetersiz kalabilmektedir. Maddi faktörlerin yanı sıra örgütün yapısı, kültürü ve insan kaynakları uygulamaları gibi pek çok unsur, çalışan mutluluğu üzerinde kayda değer bir etkiye sahiptir.

Sonucunda, iş yerinde mutlu olmanın koşullarına dair daha kapsamlı ve derinlemesine bilgiye sahip olmak önemlidir.

2.2. İş Yeri Mutluluğu

İş yeri mutluluğu, olumlu duyguların çoğunlukta olması sayesinde genel olarak umutlu, iyimser ve memnun hissetme hali olarak tanımlanır ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe bağlılık gibi örgütsel kavramlarla birlikte ele alınır (Fisher, 2010; Erhan, 2021). İlk iş yeri mutluluğu çalışmaları, 1930'larda ve Amerika'da yapılmıştır. Ancak bu yıllarda, Mills'in yalıtılmış ampirizm olarak tanımladığı, toplumsal boyutu göz ardı eden (Mills, 1959), yüzeysel ve ankete dayalı, iş tatmini ve iş yeri mutluluğunu aynı kavram olarak ele alan çalışmalar yapılmıştır (Brief ve Weiss, 2002). Fakat iş tatmini ve iş yeri mutluluğu arasında nüanslar bulunmaktadır; iş tatmini yalnızca işle ilgili bir tutumu ifade ederken iş yeri mutluluğu, iş tatminini de içine alan, şemsiye bir kavramı temsil etmektedir (Fisher, 2010; Güner ve Bozkurt, 2017). Nitekim, 1990'da iş yeri mutluluğu, iş tatmininden farklı bir kavram olarak ele alınmaya başlamıştır (Brief ve Weiss, 2002). Mutluluğun hayatımızdaki öneminin artmasıyla, mutluluk ve daha özelde iş yeri mutluluğu çalışmalarına olan ilgi artmıştır (Erhan, 2021; Kızıloğlu, 2021). Olguya dair daha kapsamlı bilgiye sahip olabilmek için, öncüllerinin, ardıllarının ve ilişkili olduğu diğer kavramların bilinmesi önem arz etmektedir.

2.3. İş Yeri Mutluluğunun Öncülleri ve Ardılları

Literatürde, iş yeri mutluluğunun öncüllerini ve ardıllarını tespit etmek amacıyla yapılan kapsamlı çalışmalara rastlamak mümkündür. Örneğin Erhan (2021), iş yeri mutluluğuna dair yaptığı kavram incelemesinde öncülleri; İK uygulamaları, örgütsel güven, yüksek performanslı iş sistemi, algılanan örgütsel destek, örgütsel adalet, psikolojik sermaye, iş tatmini, işin anlamı, psikolojik sağlamlık; ardıllarıysa örgütsel performans, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık; çalışan performansı, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, işe bağlılık, psikolojik iyi oluş olarak belirlemiştir.

Başka bir çalışmada Erer (2021), iş yeri mutluluğunun öncüllerini bireysel, yönetici kaynaklı, örgütsel, iş ve çevre faktörleri olmak üzere beş boyuta ayırmıştır. Bu boyutları pozitif psikolojik sermaye, yöneticinin kişilik özellikleri ve tutumu, olumlu örgütsel iklim, işle kurulan bağ, iş dışındaki sosyal ilişkiler olarak detaylandırmak mümkündür. Yanı sıra, iş yeri mutluluğunun ardılı olarak tespit edilen kavramlar yüksek iş performansı, etkili ve verimli çalışma, örgütsel etkileşim, örgütsel özdeşleşme, motivasyon, iş tatmini, işe odaklanma, müşteri memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel başarı ve prososyal örgütsel davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel sonuçlarıysa dengeli iş-aile hayatı, genel mutluluk artışıdır.

Khosrojerdi vd.'nin (2018) yaptığı çalışmada, çalışan mutluluğun en önemli belirleyicilerinin ruh sağlığı, maaş, maaştan duyulan memnuniyet, yaşam kalitesi, çalışma ortamı ve şartları, çalışma süresi ve vardiyası, iş tatmini, yöneticilerin davranışı ve performanstan duyulan memnuniyet olduğu bulunmuştur. Bu öncüller arasında özellikle ruh sağlığının, mutluluğu açıklamada en büyük etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Farooq vd.'nin (2024) yaptığı sistematik literatür taramasına dayalı çalışmada, iş yeri mutluluğunun bireysel ve örgütsel öncülleri ve ardıllarına dair genel bir çerçeve sunulmuştur. Araştırma sonucunda, motivasyon, sosyal ve psikolojik sermaye, çalışan algısı ve tecrübesi bireysel öncülleri; örgüt kültürü, İK uygulamaları örgütsel öncülleri; mental sağlık ve örgütsel vatandaşlıksa bireysel sonuçları olarak belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular ışığında, sebep ve sonuç arasındaki ilişkinin her zaman doğrusal olmasının beklenmemesi gerektiği söylenmelidir. Bahsi geçen öncül ve ardıllar aynı zamanda birbirlerinin yordayıcısı olabilmektedir. Örneğin ruh sağlığının iş yeri mutluluğunun öncülü olarak belirlendiği bir çalışmada, maaş, iş tatmini, çalışma şartları gibi örgütsel değişkenlerin, aynı zamanda ruh sağlığı üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip olabileceği ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır.

2.4. İş Yeri Mutluluğu Ampirik Çalışmaları

Mutluluğun hayatımızdaki öneminin artmasıyla, mutluluk ve daha özelde iş yeri mutluluğu çalışmaları hız kazanmıştır. İş yeri mutluluğu, şemsiye bir kavram olması dolayısıyla, pek çok farklı model içerisinde, çeşitli değişkenlerle ve farklı araştırma metodları ve veri toplama araçlarıyla çalışılmıştır. Örneğin Proudfoot vd.'nin çalışmasında (2009), çalışanlarda uyguladıkları bilişsel davranış eğitiminin ardından, eğitime katılanların atfetme biçimlerinde, iş tatminlerinde, verimliliklerinde, özsaygılarında kayda değer bir iyileşme ve bununla beraber işgücü devir hızında fark edilir bir düşüş tespit edilmiştir. Yanı sıra çalışma, işe karşı tutum ve

davranışın eğitim yoluyla değiştirilebileceğini saptamıştır. Eğitimin, çalışanların duygu durumu üzerindeki etkisini ispatlayan bu çalışma aracılığıyla, örgütsel eğitim faaliyetlerinin önemi belirginleşmiştir.

Buna ek olarak literatürde, çalışanların mutluluk/mutsuzluk sebeplerine odaklanan çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Güner ve Bozkurt'un (2017) çalışmasında, en önemli mutsuzluk nedenleri iş ortamı ve çalışma koşulları, çalışma ilişkileri ve rekabet, hedef baskısı, müşteri tavrı, yönetici tavrı, adalet algısı olarak sıralanmıştır. En önemli mutluluk nedenleri ise iş yeri arkadaşlığı, yapılan işin kendisi, yönetici iletişimi, olumlu çalışma koşulları, ödül ve takdir, müşteri ilişkileri ve hedeflere ulaşmak olmuştur. Çalışmanın örgütsel çıktıları olarak belirttiği önerilerde, çalışanların beklentilerinin büyük oranda sosyal ilişkilere dayandığı görülmektedir; çalışanlar motive edilme, takdir ve önem görme, olumlu sosyal ilişkiler kurma beklentisindedir. Keser (2018) ise çalışanların mutluluğuna ilişkin yaptığı çalışmada en sık rastlanan mutsuzluk sebeplerinin düşük ücret, aşırı iş yükü, ilerleme imkanının olmaması olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmalar aracılığıyla, Proudfoot vd.'nin (2009) ulaştığı, sözü edilen mutsuzluk nedenlerinin örgüt faaliyetleri aracılığıyla iyileştirilebilir ve mutluluk nedenlerinin de pekiştirilebilir olduğu sonucunun altı yeniden çizilmelidir.

Küçük (2021), örgütsel destek algısıyla iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, iki kavram arasında pozitif bir ilişki saptamıştır. Böylelikle, çalışanın önemsendiğini hissetmesi, ödüllendirmeler, yönetici desteği, işe olan bağlılığını ve dolayısıyla mutluluğuna olumlu etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Yanı sıra, Ravina-Ripoll vd.'nin (2024) çalışmasında, maddi ödüllendirmeye ek olarak manevi ödüllendirmenin, örgütsel adaleti ve dolayısıyla iş yeri mutluluğunu olumlu etkilediği görülmüştür. Yine benzer bir çalışmada, örgütsel destekle örgütsel adaletin iş yeri mutluluğuna etkisi araştırılmış ve sonucunda örgütsel adalet ve örgütsel desteğin oluşturduğu olumlu ortamın, çalışanların mutluluğunu olumlu etkilediği görülmüştür (Ravina-Ripoll vd., 2023).

Yanı sıra literatürde, iş yeri iklimi ve iş yeri maneviyatının iş yeri mutluluğu üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar da bulunmaktadır. Yapılan araştırmaların genel eğilimi, çalışanların kendilerini ifade edebilmelerine ve becerilerini sergileyebilmelerine olanak tanıyan, destekleyici, demokratik ve huzurlu iş ortamına sahip iş yerlerinde daha mutlu çalıştıkları ve bunun sonucunda verimliliğin arttığını göstermektedir. Örneğin iş yeri maneviyatının iş yeri mutluluğuna etkisinde etik iklimin aracı rolünün incelendiği bir çalışmada (Çiçek ve Kaynak, 2024), çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmasına yardımcı olan iş yeri maneviyatının iş yeri mutluluğuyla arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Alparslan (2016), iş yeri mutluluğu ve iş tatmininin, verim üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, çalışanların mutlulukları ile kendi becerilerini sergileyebildikleri bir iş yeri iklimi, takdir, başarı hissi arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sonucunda mutlu olan çalışanın daha istekli ve özverili çalışacağı öngörülmektedir (Alparslan, 2016; Küçük, 2021). Yine bu bulguları destekler nitelikteki Tortumlu ve Taş'ın (2020) kamu çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, kaba davranışın mutluluk üzerindeki olumsuz etkisi ve bu ilişkideki iş yeri yalnızlığının düzenleyici rolü tespit edilmiştir.

Uzaktan ve esnek çalışmanın iş yeri mutluluğuyla ilişkisini inceleyen Kortsch vd.'nin çalışmasında (2022), dijitalleşmenin ve özellikle Covid-19 salgınının ardından hızla artan uzaktan çalışmanın, çalışanlara nerede ve ne şekilde çalışacağına karar verme esnekliği sunması sayesinde işin anlamını, örgütsel bağlılığı, iş yeri mutluluğunu olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İş yeri iklimi ve maneviyatı kapsamında yapılan bu çalışmalar; çalışanları takdir ve teşvik eden, onların karar vermelerine ve özerk hareket etmelerine olanak tanıyan, ruhsal iyi oluşlarını destekleyen iş ortamının, iş yeri mutluluğunu olumlu etkilediği çıkarımı yapılmasına olanak sağlamaktadır.

İş yeri mutluluğu aynı zamanda liderlikle de ilişkilendirilmektedir. Örneğin Alparslan ve Yastioğlu'nun (2018) yürüttüğü çalışmanın sonucunda iş yeri mutluluğuna en çok katkı sağlayan altı yönetici erdemi bilgelik, adalet, insaniyet, aşkınlık, ölçülülük ve cesaret olarak belirlenmiştir. İş yerinde hissedilen güven duygusuyla yakından ilişkili olan otantik lider davranışlarının çalışan mutluluğu üzerindeki etkisinin araştırıldığı diğer bir çalışmada ikisi arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır (Kılınç ve Akdemir, 2019).

Alanda yapılan çalışmalar ve sonuçları, iş yeri mutluluğunun hem örgüt hem birey için kayda değer etkilerinin olduğunu açıkça göstermektedir. İş yeri mutluluğunu etkileyen pek çok parametre olması, kavramın çok boyutlu ve kompleks yapısını göz önüne sermektedir. Aşağıdaki tabloda (Tablo 1.) çalışmalardan elde edilen

öncüller ve ardıllar bir araya getirilmiştir. Belirlenen kavramlar, boyutlarına göre örgütsel ve bireysel olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 1. İş Yeri Mutluluğunun Öncülleri ve Ardılları*

Öncüller		Ardıllar	
Örgütsel	Bireysel	Örgütsel	Bireysel
Çalışma şartları İnsan kaynakları uygulamaları İş ortamı İş yeri arkadaşlığı İş yeri maneviyatı İş yükü İş-hayat dengesinin desteklenmesi Maaş Maddi ve manevi ödüllendirmeler Müşteri ilişkileri Örgüt kültürü Örgütsel adalet Örgütsel destek algısı Örgütsel güven Örgütsel iklim Yöneticinin kişilik özellikleri ve tutumu Yüksek performanslı iş sistemi	Algılanan örgütsel destek İş tatmini İşin anlamı İşini sevmek Mental sağlık Psikolojik sağlamlık Psikolojik sermaye	İş tatmini İşe odaklanma Motivasyon Müşteri memnuniyeti Örgütsel bağlılık Örgütsel başarı Örgütsel etkileşim Örgütsel özdeşleşme Prososyal örgütsel davranış Yüksek iş performansı	Çalışan performansı Dengeli iş-aile hayatı Genel mutluluk artışı İş tatmini İşe bağlılık İşten ayrılma niyeti Mental sağlık Örgütsel bağlılık Örgütsel vatandaşlık Psikolojik iyi oluş

*Tablo, araştırmacılar tarafından derlenmiştir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, Ekşi Sözlük platformundaki iş yeri mutluluğuna dair yapılan yorumların altında yatan anlamları keşfetmek ve kavrama dair derinlemesine bir içgörü kazanmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, yorumlardaki çok katmanlı örüntüleri ortaya çıkarmak için tematik analiz tercih edilmiş ve verilerin analizi sürecinde MaxQDA24 programı kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Örneklemi

Kullanıcıların anonim olmaları dolayısıyla düşüncelerini daha özgür ifade edebildiği Ekşi Sözlük, yürüttüğü düşünce özgürlüğü politikası sayesinde toplumsal pek çok konunun tartışılabilirdiği bir sosyal medya platformu haline gelmiştir. Ek olarak bu anonimliğin, olası bir sosyal beğenirlik yanlılığının önüne geçeceği ve yazarların kaygı duymadan düşüncelerini ifade edebilmelerine olanak tanıyacağı düşünülmüştür. Böylelikle veri seti, duygu yoğun bir kavram olan iş yeri mutluluğunu anlamak için yapılan bu çalışma için elverişli hale gelmiştir.

Sözlük, kullanıcılarını “yazar”; yazarların yorumlarını “girdi” olarak isimlendirmektedir. Geniş bir okuyucu kitlesine sahip olan sözlükte yazar olmak isteyen kişiler, bazı kriterleri ve zaman alan bir süreci içeren bir tür elemeye tabi tutulmaktadır. Bunun yanında yazarlar arasında hiyerarşi bulunmakta, yazar alımları belirli aralıklarla ve birtakım kriterlere bağlı olarak yapılmakta ve sonrasında da denetleme faaliyetleri sürdürülmektedir (Gürel ve Yakın, 2007). Bu kültür ve yapılanma, yazarların girdilerini, algı belirlemeye yönelik yapılan bu çalışma için önemli bir kaynak haline getirmektedir. Araştırmanın veri seti, MaxQDA’nın, sosyal medya platformlarından ve diğer internet sayfalarından veri toplama işlevi aracılığıyla bir araya getirilen, Ekşi Sözlük’teki “iş yerinde mutlu olmak”, “iş yerinde mutlu olmanın püf noktaları”, “iş yerinde

mutlu olma nedenleri” ve “iş yerinde mutlu olmama nedenleri” adlı dört başlık altındaki 20.12.2005/07.07.2025 yılları arasında yazılmış 255 girdiden oluşmaktadır. Analize iş yerinde mutlu olmama nedenlerini dahil etmek, yorumlama alanını genişleterek bulguların çeşitlenmesini sağlamıştır. Girdilerde oldukça samimi bir gündelik dil biçiminin hakim olması ve genellikle öznel yorumlara yer verilmesi, tematik analiz yöntemini bu çalışma için kullanışlı hale getirmiştir. Yanı sıra, görece küçük bir veri setine sahip olmak, tematik analiz yöntemini kullanmayı ideal hale getirmiş ve derin bir analiz yapmaya olanak sağlamıştır.

Araştırma örneklemini çevrimiçi bir platformun anonim kullanıcılarından oluştuğu için etik kurul iznine ihtiyaç duyulmamıştır.

3.3. Yöntem ve Araçlar

Tematik analiz, teorik esneklik sunması bakımından pratik bir araştırma aracı olma özelliği taşır ve girift yapıdaki verilerin zengin ve ayrıntılı olarak açıklanmasına olanak tanır. Tematik analiz, verilerdeki örüntülerin keşfedilmesi vasıtasıyla temaların belirlenmesi, analizi ve raporlanması için kullanılan, veri kümesini düzenleyen ve tanımlayan bir yöntemdir (Braun ve Clarke, 2006: 78-79). Bu doğrultuda verilerin altında yatan anlamları, desenleri ve temaları ortaya çıkarmak için sistematik kodlama ve sınıflandırma yöntemleri kullanılarak tümevarımsal bir çalışma yürütülmüştür. Analiz, MaxQDA24 nitel veri analizi programından destek alınarak yapılmıştır. Nitel ve nicel verilerin sistematik olarak düzenlenmesini ve analiz edilmesini sağlayan MaxQDA ile tanımlayıcı, karşılaştırmalı ve ilişkisel analizler yapılabilmektedir (Dereli, 2023). Program, kapsamlı bir analizi ve yorum yapmayı mümkün kılmaktadır. Böylelikle bulgularda anlaşılır ve tutarlı bir anlatım biçimine ulaşmaya olanak tanımaktadır (Gülcan, 2025).

3.4. Analiz Süreci

Araştırmanın analizinde, nitel veri analizlerinin tümünde olduğu gibi tümevarımcı ve karşılaştırmalı (Merriam, 2018) bir strateji kullanılmıştır. Toplanan veriler, Braun ve Clarke’ın altı aşamadan oluşan tematik analiz yöntemine bağlı kalınarak çözümlenmiştir (2006: 87-93). İlk aşamada ham verilerin üzerinde aşinalığı artırmak için not alarak derinlemesine bir okuma gerçekleştirilmiştir. Sonraki aşamada, tekrar eden ve birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen ilk kodlar oluşturulmaya başlanmıştır. Bu kodlama süreci, veri doygunluğa ulaşmaya kadar devam etmiştir. Üçüncü aşamada oluşturulan ilk kodlar, ilişkiselliklerine göre bir araya getirilerek ortak bir başlık altında toplanmış ve böylelikle yeni temalar ortaya çıkmıştır. Dördüncü aşamada belirlenen kodlar ve bir araya getirilerek oluşturulan temalar titizlikle yeniden gözden geçirilmiş ve güncellenmiştir. Bu aşamada iki yazar bir araya gelerek fikir alışverişinde bulunmuş ve belirlenen tema ve kodlamaların tutarlılığı üzerinde uzlaşmışlardır. Beşinci aşamada temaların yorumlanmasına ve tema isimlerinin belirlenmesine odaklanılmıştır. Altıncı ve son aşamada, analizden elde edilen sonuçlar görselleştirilerek raporlanmıştır.

Araştırmada keşfetme, anlama ve yorumlama hattında bir araştırma yürütülmesine özen gösterilmiştir. Böylelikle nitel veri analizi yöntemlerinden olan tematik analizin geçerliliğini ve güvenilirliğini pekiştirmek amaçlanmıştır. Yine tematik analiz aracılığıyla bulgular yoğun açıklamalarla zenginleştirilmiş ve iç tutarlılığa sahip bir bulgular seti elde edilmesi hedeflenmiştir. Araştırmacıların aynı zamanda birer çalışan ve iş yeri mutluluğunu farklı öncül ve ardıllarıyla deneyimleyen bireyler olduğu göz önünde bulundurularak veri analizi ve yorumlama sürecinde refleksif bir tutum benimsenmiş, mevcut konum ve deneyimlerinin olası bir yanlılığa yol açmamasına da dikkat edilmiştir. Bu tutum, yorum yanlılığının aksine, analiz sürecinde daha derin bir içgörü sağlayarak inandırıcılığı ve iç tutarlılığı korumuştur.

Analiz sürecinde yapılan kodlamalara ve oluşturulan temalara ilişkin ısı haritası, MaxQDA’nın “kod matris tarayıcısı” aracılığıyla görselleştirilmiştir (Şekil 1.). Görselde, temalar, bu temaları oluşturan kodlar ve alt-kodlar, frekans dağılımlarıyla birlikte sunulmaktadır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Örneklemin dijital bir kaynaktan elde edilmesi ve yazarların anonim olması, katılımcılarla doğrudan iletişim kurmayı ve dolayısıyla katılımcı teyidini engellemiştir. Yanı sıra, görüşme tekniklerini kullanma imkanı tanımaması, anlamı güçlendireceği düşünülen duygu, jest ve mimiklerin değerlendirmeye alınamamasına yol açmıştır. Buna ek olarak, verilerin yalnızca Ekşi Sözlük’ten elde edilmesi, sınırlı bir veri seti sunmuş ve örneklemin görece küçüklüğü, temsil grubunu yansıtmama gibi bir ihtimali ortaya çıkarmıştır. Bununla

birlikte nitel araştırmalar, doğası gereği, sonuçları genelleştirme amacından ziyade herhangi bir olgu, olay, süreç ya da durumla ilgili derinlemesine bilgi edinme, oluş ve ilişki örüntülerini deşifre etme odaklıdır. Ekşi sözlük verileri de bu doğaya uygun bir veri çeşitliliği sağlamıştır.



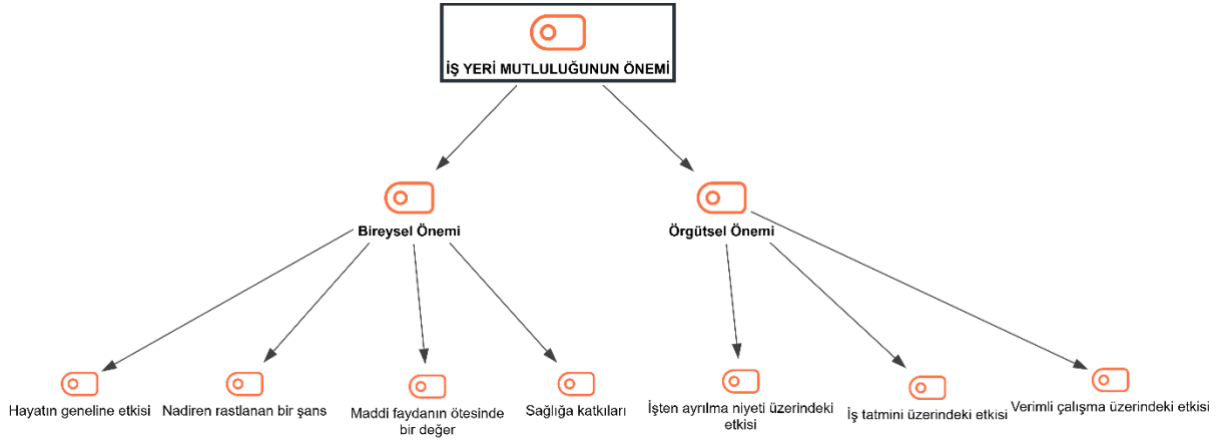
Şekil 1. Ekşi Sözlük Girdilerinin Analizinden Elde Edilen Kod-Alt Kod ve Temaların Isı Haritası

4. Bulgular

Ekşi Sözlük yorumlarından elde edilen işyeri mutluluğuna dair örüntüler; iş yeri mutluluğunun önemi, iş yeri mutluluğunun kaynakları, mutlu olma stratejileri ve ontolojik sinik tutumlar olmak üzere dört farklı tema altında incelenmiştir. Elde edilen temalar ve alt başlıkları, MaxQDA'nın "hiyerarşik kod-alt kod" modeliyle görselleştirilmiştir.

4.1. İş Yeri Mutluluğunun Önemi

Yazarlara göre iş yeri mutluluğu, hayatın tümüne etki eden, en az sağlık kadar önemli, parayla satın alınamayacak kadar kıymetli, verimliliği doğrudan etkileyen önemli bir kavramdır. İş yerinde mutsuz olmanın yol açtığı “ızdıraba” ve işten ayrılma niyetine etkisine değinen yorumlar, kavramın hem bireysel hem örgütsel önemini ortaya koymaktadır.



Şekil 2. İş Yeri Mutluluğunun Önemi Teması ve Alt Başlıkları

Kapitalist ilişkilerin hayatın her alanına yayıldığı günümüz tüketim toplumunda yaygın olan görüşün aksine, yazarlara göre iş yeri mutluluğu gibi duygu yüklü bir kavram finansal unsurların önüne geçebilecek kadar etkilidir:

“Büyük zenginlik valla. Para ile alınamayacak şey.”

“Çoğu zaman aldığım paradan daha önemli olan bir şeydir.”

İş yeri mutluluğunun önemine ışık tutan bu yorumlar, iş yerinde mutlu olmakla şanslı olmayı ilişkilendiren diğer ifadelerle de desteklenmektedir:

“Herkes nasip olmayan, ender bir durum. (Bkz: şanslı olmak).”

“İş ve eş seçiminin önemine değinilir sıkça. Kesinlikle doğru.(...) O yüzden seçtiğimiz işi severek yapanlardansak gerçekten çok şanslıyız demektir.”

Yanı sıra sağlığa olan yararlarını ifade eden “işyerinde mutlu olmak insanın ruhsal ve fiziksel sağlığına katkıda bulunur. Aksini düşünse. Günde en az 10 saat geçirdiğin bir ortamda mutsuzsun!”, “(...)insanın ömrünü uzatır” yorumlarıyla beraber, kavramın tüm hayata olan etkisi belirgin hale gelmektedir:

“İnsanı hayata bağlayan önemli unsurlardan. En az sağlık kadar, aşk kadar önemli. Aksi, dünyanın en büyük azaplarındadır zira.”

Yazarların iş yeri mutluluğunun kişiye ve onun hayatına etkisinden bahseden ve aynı zamanda iş yerinde mutlu olmakla şanslı olmak arasında ilişki kuran yorumları, kavramın bireysel önemiyle alakalı önemli ipuçları sunmaktadır. Bununla beraber iş yerinde mutlu olmanın örgütsel kazanımlarını yansıtan yorumlar da bulunmaktadır:

“Verimli ve kafa yerinde çalışabilmenin en önemli şartlarından biridir.”

“Her yeni başladığım firmada ilk aylarda hissettiğim duygudur. (...)İş yerinde mutlu olmak verimi artırır, eve huzurlu gidersin :)”

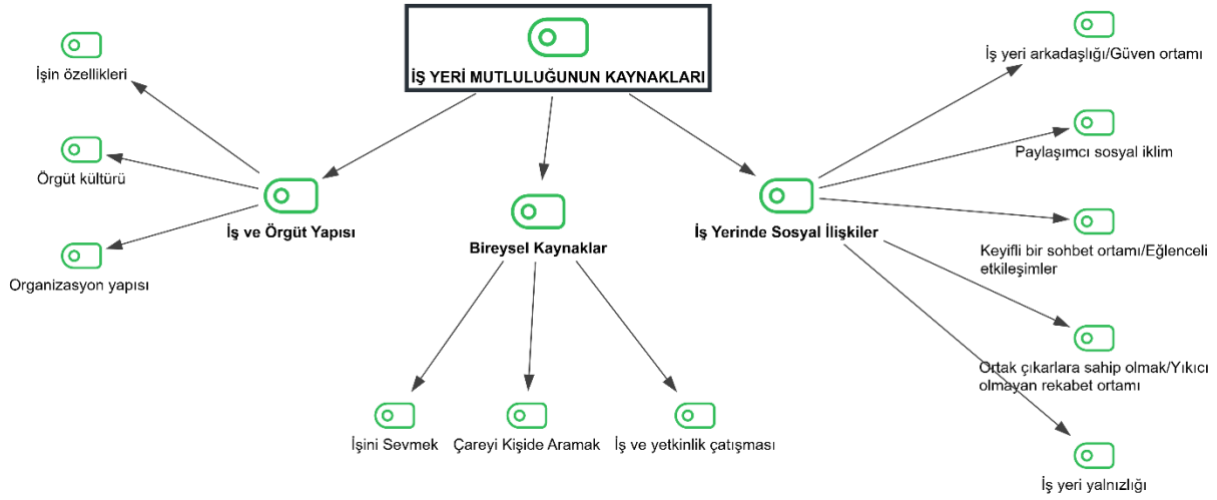
“Şu an ölesiye mutluymuş sözler. Birikmiş tonlarca işimi güzel bir deftere sırayla yazdım. Hepsini tek tek yapıyorum.(...) Her biten işin üzerini çiziktirip, ödül olsun diye sözlüğe bakıyorum. Bir yandan kulağımda eğlenceli müzikler. Birbiri ardına biten işler...”

Mutsuz hissedilmesi halinde kişinin işten ayrılması gerektiğine dair tavsiye içeren yorumlarsa iş yerinde mutsuz olmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini görünür kılmaktadır: “Gerçi bu hissediliyorsa gerekçe ne olursa olsun uzatmadan ayrılmak gerek.”, “(...) mutsuz isen acilen uzaklaş o şirketten.”

Yazarlara göre iş yerinde mutlu olmak, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığına katkı sağlayan, hayat kalitesini artıran ve verimliliği doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur. Yorumlar, bireysel ve örgütsel kazanımların birbirini besleyen yapısını ortaya çıkarmaktadır.

4.2. İş Yeri Mutluluğunun Kaynakları

Bu başlıkta iş yeri mutluluğunun öncülleri kapsamında değerlendirilen sözlük yorumları yer almaktadır. Yazarların, mutsuz olma sebeplerini belirttikleri eleştirel yorumları, aynı zamanda iş yerinde mutlu olmak için gereken koşullara ışık tutmaktadır. Dolayısıyla analize, iş yerinde mutlu olmanın yanı sıra, iş yerinde mutlu olmama nedenlerini dahil etmek, yorumlama alanını genişleterek bulguların çeşitlenmesini sağlamaktadır. Yorumlar incelenirken iş yeri mutluluğunun kaynaklarıyla benzer bazı temalara rastlanmış ancak tekrara düşmemek adına bunların dışında kalan ve analizi geliştirmeye katkı sunacağı düşünülen temalar oluşturulmuştur. Bu temadaki alt başlıklarda iş yerinde sosyal ilişkiler; iş ve örgüt yapısı ve bireysel kaynaklar olmak üzere üç kategori öne çıkmaktadır.



Şekil 3. İş Yeri Mutluluğunun Kaynakları Teması ve Alt Başlıkları

4.2.1. İş ve Örgüt Yapısı

Bu kategoride en fazla üstünde durulan konular, maaş ve yönetici özellikleridir. Özellikle maaşla ilgili yorumların kısa ve öz olması dikkat çekicidir. Sözelimi çalışanlar, maaş düzeyi ve düzenliliği üzerinde önemle durmaktadır. Maaşın hak edilenin altında olması kadar düzensiz ücret ödemeleri de mutsuzluğa neden olabilmektedir: “Azıcık paraya çok çalışmak”, “hak ettiğin parayı alamamaktır”, “düzensiz ve yetersiz maaş”, “maaşını zamanında alamamak en büyük nedendir”, “13 aya kadar maaş vermemeyi kendilerine hak gören ve çalışanlarını düşünmeyen bir politika izleyen yönetim”.

“Dolgun ücretli bir işte çalışılıyor olmasıyla birlikte gelen durum.”

“Yaptığın işin karşılığını aldığını hissettirecek bir maaş.”

“Ortalamanın üstünde maaş.”

Öte yandan bir yazarın dikkat çektiği üzere mutluluk; “maaşın fazla olmasıyla paralel değildir. İş yerinde mutlu olmak için para önemli bir unsur olabilir fakat tek unsur değildir”. Bu yüzden iş yeri mutluluğunun yalnızca maddi etkenlere bağlı olmayan kompleks ve çok katmanlı yapısını irdelemek gerekmektedir. Örneğin, iş yerinde mutsuz olma nedenleri başlığı altındaki girdilerde “adaletsiz ücret politikası” ve “iş yükü adaletsizliği” ile ilgili hoşnutsuzluklar göze çarpmaktadır. Bu yorumlar, maaş ve çok çalışmayla ilgili getirilen eleştirilerin salt ekonomik beklentilerden ibaret olmadığına işaret etmekte, örgütsel adalet algısının mutluluk üzerindeki kritik önemini ortaya çıkarmaktadır:

“Maaş bordrolarının karıştırılması!!! Sizle aynı seviyede çalışan tembel insanın maaşının sizinkinden yüksek olduğu gözünüze sokmak suretiyle is hayatınıza kendi kendinize son vermenize sebep olur.”

"(...), her şeyin bana sorulması, herkesin arkasını toplamak zorunda olmam. Gecenin köründe bile gereksiz (ertesi güne kalabilecek) şeylerin sorulması, daha kapıdan çıkar çıkmaz aranmaya başlamam (...) ve başkaları varken bunların hepsinin benim üstüme kalması."

Aile şirketinde çalışıyor olmak, adaletsizliğe ve karmaşık örgüt yapısına zemin hazırlayan diğer bir etkidir:

"Yönettiğim ekibin çalışanlarından; birinin patronun oğlu, bir diğerinin fabrika müdürünün oğlu ve diğerlerinin de üst düzey yöneticilerin akraba veya çok yakını olup sanki İsviçre'de yaşıyormuş gibi çalışmaları ve onların bu şekilde çalıştığı her saat için benim daha fazla çalışmak zorunda kalmam."

"(bkz: küçük çaplı aile şirketi) bir tane değil, çocuk sayısı kadar +2 patronun oluyor."

Bu başlık altında üzerinde durulan diğer unsur yönetici özellikleridir. Yapılan yorumlara göre, çalışanların mutluluğu, işten aldıkları keyif ve örgütsel bağlılık, yöneticinin özelliklerinden etkilenmektedir:

"Adil ve iş bilen bir yönetici."

"Yönetici ne kadar mutlu ise çalışanları da o derece mutludur."

"Kötü yönetici sayesinde yıl sonu 7 yıllık emeğimi çöpe atmak üzereyim. En kötü kısmı, sorun para değil."

Yöneticinin özellikleriyle bağdaştırılabilecek diğer unsur, patransuz çalışmadır. Yazarlar, mümkünse patronun olmadığı bir işte çalışmayı tercih etmektedir. Bu tercih, aile şirketinde çalışmamayı yeğleyen yorumları daha anlaşılır kılmaktadır:

"Patronun olmadığı iş yerlerinde mümkündür."

"Patronun izin günlerinde başımıza gelebilen şey."

Maaş ve yöneticinin özelliklerine ek olarak bu başlık altında çalışma saatleri ("8 buçuk saat mesai süresi", "saatlere tabi olmamak"); şirketin lokasyonu ("...güzel bir lokasyon gibi faktörler işyerinde de mutlu olunmasını sağlayabilir.") ve uzaktan çalışma imkanı ("mümkünse evden çalışmak"); şirketin fiziksel olanakları ("dinlenme odasına 106 ekran plazma, ses sistemi ve DVD çalar koyulunca ortaya çıkan durum") gibi çeşitli iş ve örgüt özelliklerinin iş yeri mutluluğu üzerindeki etkisini belirten girdilere rastlanmaktadır. Çalışanlar, tüm günlerini işle alakalı ulaşım veya mesaiyle tüketmedikleri, gerekirse uzaktan çalışabildikleri, böyle bir imkan olmadığıdaysa örgütün sunduğu fiziksel olanakların ergonomik olmasını arzulamaktadır.

Sonuç olarak çalışanlar, insani çalışma şartlarının olduğu, sürekli denetim ve takibe maruz kalmadıkları, adalete ve liyakate dayalı, destekleyici yönetici ve anlayışlı patron ortamında daha mutlu ve daha yüksek örgütsel aidiyet hissederek çalışabileceklerini düşünmektedir:

"İlk kez bir iş yerinde hissettiğimdir; kotla işe gelip gidiyoruz, PC yanımızda bir şey oldu evden çalışıyoruz,5 dakika geç geldin geyiği yok, patron insan; çalışanlarının hasta olabileceğini, özel hayatlarında da bir takım işleri olabileceğinin bilincinde, yönetici öte git demez, hep destek tam destek... e daha ne olsun..."

4.2.2. İş Yerinde Sosyal İlişkiler

Bu tema altında en çok vurgulanan hususlar iş yerinde sahip olunan keyifli sohbet ortamı ve eğlenceli etkileşimlerle paylaşımcı sosyal bir ortamda güvene dayalı arkadaşlıkların kurulmasıdır. Yazarlara göre güven duydukları ve paylaşım yapabildikleri insanlarla çalışıyor olmak, örgütsel birçok problemi görünmez kılarak zorluklara karşı toleransın artmasını sağlamaktadır:

"Bence en önemlisi ortamınızdır eğer sevdiğiniz anlaştığınız insanla iş zor da olsa bir anda bitiyor."

"Geyik yapabileceğin kafa dengi iş arkadaşlarının olması. Onlar olmasa çekilmez yeminle."

"Sabah yapılan kahvaltılar. Hafta sonu ev buluşmaları. İş arkadaşının iyi ve kötü gününde yanında olmak."

Öte yandan ritüel haline gelmiş iş pratiklerinin çalışanlar arasında yarattığı duygusal enerjiye ve takım ruhuna ışık tutan şu yorum dikkat çekicidir:

"(...) makine ve metal emekçileri var yani burada. Onlarla birlikte aynı servisi kullanıyor, aynı çayı içiyor, aynı yemeği yiyor ve aynı küfürleri ediyoruz. Sabah servise bindiğimizde fabrikaya kadar yarım saat kestiriyoruz, fabrikaya vardığımızda ise yarı uyanık bir şekilde servislerden alelacele inip fabrikaya giriyoruz. Sonra herkeste bir takım ruhu ortaya çıkıyor."

Yanı sıra, çalışma arkadaşlarıyla ortak çıkarları paylaşmanın öneminden ve akran takdirinden bahseden yorumlar, iş hayatının çetin yönünü temsil eden kurum içi rekabetin mutluluk üzerindeki yıkıcı etkisini düşündürmektedir:

"Paylaşım yapabiliyor, takdir görüyorsanız o iş cennet olur."

"Şirketin çıkarları yerine iş arkadaşlarınızı ve iş arkadaşlarınızın çıkarlarını gözetirseniz, mutlu ve huzurlu olursunuz."

Arkadaşlık ilişkilerinin, mutluluk ve örgütsel bağlılık üzerinde maddi imkanlardan daha belirleyici olduğunu söyleyen yorumlar, sosyal ilişkilerin mutluluk üzerindeki rolünü ortaya çıkarmaktadır. Mutsuz olma nedenlerine dair yapılan yorumlarla, bu rolün önemi pekişmektedir:

"Biz bir aileyiz" derler ama içeride herkes kurt, herkes aç. Sabahları "günaydın" derken bile sahte bir gülüş, samimiyezsiz bir "nasılsın" var. Ne ruhlar huzurlu, ne kafalar rahat."

"Huzursuz ve samimiyezsiz bir ortam olması."

Arkadaşsızlıktan yakınan diğer yorumlarsa, iş yeri arkadaşlığının ruh hali üzerindeki etkisini öne çıkarmaktadır:

"Tüm gün bunu düşündüm. Bu kadar mutsuz olduğum bir dönem olmamıştı. Eski iş arkadaşlarımı çok özleyorum (...) Koca kurumda iki kelime konuşabileceğim, şakalaşabileceğim kimse olmaz mı yahu..."

"Arkadaşının olmaması. Ben işyerinde insanı mutsuz edecek başka bir şey bilmiyorum."

4.2.3. Bireysel Kaynaklar

İş yerinde mutlu olmanın, dış etkenlerden bağımsız olarak, işini sevmekle ve kişisel çabayla olabileceğini öne süren yorumlar söz konusudur:

"Valla iş yerinde mutlu olmanın tek bir yolu var bence yaptığın işi çok sevmek."

"Sevdiğin işi yapıyorsan zaten mutlusundur..."

"Sevdiğiniz işi yapıyorsanız asla çalışmış sayılmazsınız."

Alıntılara göre işini sevmek, çalışmayı bir yük olmaktan çıkarıp keyifli bir uğraşa dönüştürebilir. Hatta bazı görüşlere göre, sevilen bir işi yapmak, kişiyi "çalışmamış gibi hissetme" noktasına getirebilir. Burada işini sevmek, zorluklara rağmen keyif almayı ve olumsuzluklarla başa çıkmayı sağlayan bir yol olarak görülmektedir.

Sözlükte iş yerinde mutsuz olma nedenleri başlığındaki bazı yorumlar mutsuzluğun, kişinin kendisini çalıştığı kurumun genelinden daha yetkin görmesi halinde yaşanabileceğini ifade etmektedir: *"potansiyelinin altında bir yerde çalıştığının farkında olmak", "ben burada çalışacak insan mıydım düşüncesi"*. Bu çelişkiyi, kişinin mezun olduğu işi yapmamasıyla açıklamak mümkündür: *"çağımızın vebası iş yerinde mutsuzluk olabilir. Bunun temel nedeni ise hepimizin bildiği gibi çoğu insanın mezun olduğu, hayalini kurduğu işi yapamaması. İsteddiği işi değil, ancak bulabildiği işi yapan birey ise ne yazık ki motive olamıyor, her sabaha mutsuz bir şekilde uyanıyor."*

Yanı sıra mutluluğun, kişinin pozitif bir tutum içinde olması halinde ulaşılabilirliğini ifade eden yorumlar mevcuttur. Mutluluğun kaynağını bireye indirgeyen bu yorumlara göre, iş yerinde mutlu olmak kişinin kendi çabasıyla da mümkün olabilir:

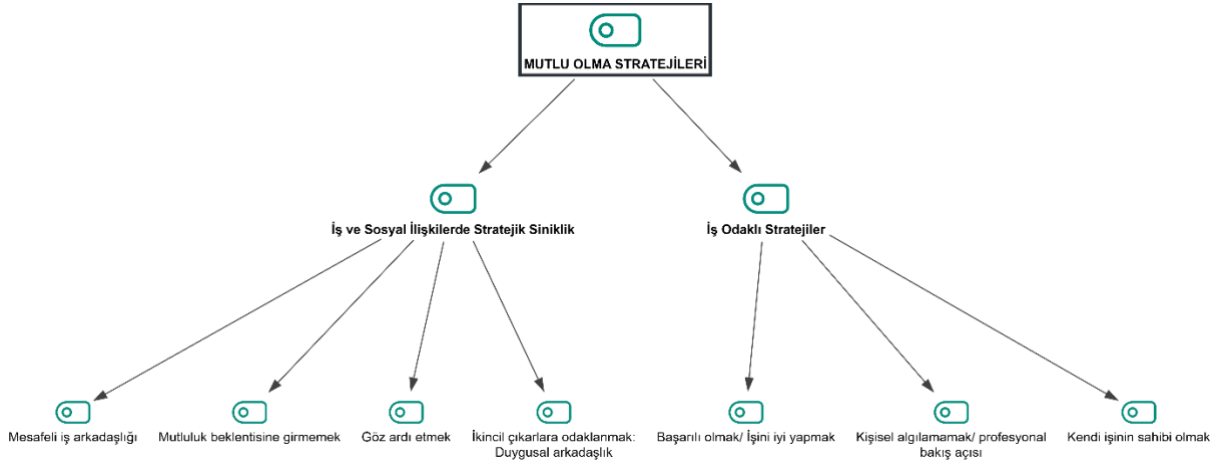
"Güler yüzlü olun, içeriye girince şöyle pozitif enerji yayın, (...) Elinizden gelenin en iyisini yapın, çalışın...kalp kırmamaya çalışın... ben mutluyum ki her gün koşa koşa gidiyorum."

"Genel olarak pozitif yaklaşım içinde olmak."

Buraya kadar olan kısım iş yeri mutluluğunun, birbiriyle ilişkili birden fazla unsurun etkileşiminde ortaya çıkan idealize edilmiş bir manzarasını sunmaktadır. Ancak takip eden mutlu olma stratejileri başlığında, sosyal izolasyonu telkin eden sinik tutumun hakim olması, idealize edilenle buna ulaşma stratejilerinin nasıl bir paradoks içinde olduğunu göstermektedir.

4.3. Mutlu Olma Stratejileri

Yorumlar, çalışanın örgütsel dinamiklere hakimiyeti doğrultusunda geliştirdiği stratejiler aracılığıyla mutluluğa ulaşabileceğini öne sürmektedir. Yazarların üslubuna yansıyan kabullenme hali dikkat çekicidir; iş yerinde mutluluk halihazırda yoktur, kişi onu inşa eder. Yazarların mutlu olma stratejileri, iş odaklı ve sosyal ilişkiler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.



Şekil 4. Mutlu Olma Stratejileri Teması ve Alt Başlıkları

4.3.1. İş ve Sosyal İlişkilerde Stratejik Siniklik

Örgüte duyulan şüphe ve güvensizlik, kişinin bireysel çıkarlara odaklanarak çevresine karşı mesafeli, kaçınan ve kayıtsız davranış sergilemesiyle sonuçlanır (Brandes, 1997; Brandes ve Das, 2006). Örgütsel sinizm olarak adlandırılan bu tutum, kişinin içine kapanmasına rağmen şikayet etmeye ve eleştirmeye devam etmesiyle örgüt içerisinde sessizce yayılarak örgütsel iletişime ve örgüt kültürüne zarar verebilir (Stanley, 2005; Bedeian, 2007). Nitekim bu başlık altındaki yorumlarda önerilen, diğerleriyle mesafeli ilişki kurma ve kendi işini etkilemediği müddetçe hataları ve sorunları göz ardı etme stratejileri, aslında sinik tutuma zemin hazırlayan pratikleri öğütlemektedir. Kurum için tehlike arz eden bu stratejiler, kişi için, işin sürmesini kolaylaştırması bakımından pratiktir:

“Fazla samimi olmamak”

“Olabilirdiğince az etkileşim ve samimiyet.”

“...mesafe. İnsanlarla aranıza birlikte çalışabilecek kadar yakın ama sizinle yüz göz olamayacakları kadar uzak bir mesafe koyarsanız, en az zararlar hayatınızı sürdürebilirsiniz...”

“Görmemeyi, duymamayı bilmek.”

“Masam dışındaki etkinliklerden bi haber olmak, odaya kim niye girmiş çıkmış umurumda olmaması.”

“Gerekirse salağa yatmak.”

Diğer stratejiler, iş hayatının büyük bir kısmını kapsayan sosyal ilişkilerin ve işle ilgili beklentilerin düzenlenmesini işaret etmektedir. Mutsuzluk, *“mutluluğu iş yerinde aramaktan kaynaklanır. İş yeri sosyalleşme, dost edinme yeri değildir.”* Mutlu olmak için ilk olarak beklenti içerisinde olmaktan vazgeçilmesi gerekmektedir; *“oraya arkadaş bulmaya değil iş için gittiğinizin bilincinde olmak, böyle takılırsanız gerisi kendiliğinden gelir.”*

Diğer bir kaçış yolu, iş yerini eğlenceli ve ilgi çekici hale getirecek ikincil çıkarlara odaklanmaktır. İşin kendisi, örgüt yapısı ve kültürü veya iş yeri arkadaşlığı gibi örgütsel unsurlar iş yerinde mutlu olmayı sağlayamadığında iş yerindeki biriyle kurduğunuz duygusal bağ, iş yerini daha cazip hale getirebilir:

“İş yerinde sevgili”

“Benim naçizane fikrim; platonik aşklar edinin...”

“İş yerinde aşık olduğunuz biri falan yoksa:(bkz: namümkün).”

Çalışanlar için, birlik ve beraberliğe dayalı paylaşımcı güven ortamı olmaksızın da işin pekala sürdüğü görülmektedir. Hatta etkileşimin olmadığı bir iş, en iyi iştir; *“Türkiye’de mutlu olacağın tek iş yeri; çobanlık yapayım deyip, 10 koyununla alıp başını gittiğin dağ başıdır. Neden? çünkü insan yok”*. Bu tutum, örgüt kültürü söylemlerinin yalnızca bir retorikten ibaret olup olmadığına ilişkin bir sorgulamayı beraberinde getirmekte ve aynı zamanda çalışanları bu yönde davranmaya sevk eden koşulların yeniden incelenmesi gerekliliğini gündeme taşımaktadır.

4.3.2. İş Odaklı Stratejiler

Bazı sözlük yazarlarına göre kişi, eğer işini titizlikle ve başarıyla yürütürse, sadece işiyle ilgilenip hiçbir şeyi şahsi algılamazsa iş yerinde mutlu olmayı başarabilir. Yorumlar, çalışanların sosyal izolasyonu bir kaçış stratejisi olarak kullandığını ortaya koymaktadır:

“İşi doğru ve zamanında yapıp, kenara çekilmek.”

“İşini tam yapmak. Bu konuda asla açık vermemek, tam ve düzenli yapmak.”

“Her şeyi kişisel algılamayın.”

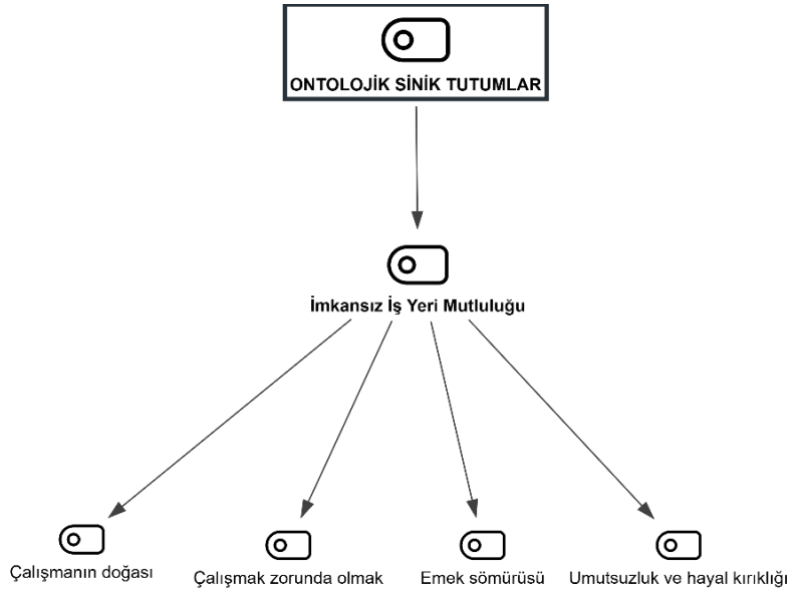
Öte yandan mutlu olmak için kendi işinin patronu olmanın gerektiğini belirten yorumlar, kendi menfaati için kendi belirlediği kurallarla bağımsız olarak çalışabilmenin özgürleştirici yönüne ve konforuna vurgu yapmaktadır. Bu tavsiye, önceki bölümlerde söz edilen yöneticilerin ve patronların yol açtığı problemlerin derinliğini işaret eden ve bundan bir kaçınma manevrası olarak yorumlanabilir:

“(bkz: patron olmak).”

“Kendi işinizi yapmak ve saatlere tabi olmamak.”

4.4. Ontolojik Sinik Tutumlar: İmkânsız İş Yeri Mutluluğu

Önceki başlıklarda mutlu olmanın imkânları ve stratejileri ele alınırken, bu başlıkta ise mutluluğun imkânsızlığını dile getiren sinik tutumlar incelenmiştir.



Şekil 5. Ontolojik Sinik Tutumlar Teması ve Alt Başlıkları

İfadelere göre iş yerinde mutsuzluğun temelinde, çalışmanın doğası gereği bir zorunluluk olması ve mutluluğun iş ortamında aranmaması gerektiği düşüncesi yatmaktadır. İş yerinde çalışmanın sonunun olmaması, monotonluk ve kişinin kendini gerçekleştirememesi gibi ontolojik nedenler de mutsuzluğa yol açmaktadır. Ayrıca bazı yazarlara göre emek sömürüsüne dayalı uzun mesai düşük-ücret politikasının hakim olduğu iş yerlerinde mutlu olmak mümkün değildir. Genel olarak, iş yerinin mutluluk aranacak bir yer olmadığı, aksine bir zorunluluk ve maddi kazanç aracı olduğu vurgulanmaktadır:

“Bence şu fani dünyada çalışmak yeterli bir durumdur mutsuzluk için.”

“İnsan tabiatına aykırı olmasıdır.”

“Evlî ve çocuk sahibi iseniz belli bir maaşın altında çalışmak zorunda kalıyorsanız haliyle mutlu olamayacaksınız.”

“Emek sömürüsüne dayalı bir düzende, iliğine kadar sömürölüp mutlu olmak sanırım deliliktir.”

“İş yapıyor olmak hadiseye limon sıkmak için yeterlidir.”

Üsluplara yansıyan sinik tutum, mevcut koşulları kabullenerek aksiyon almayı faydasız görmenin bir yansımasıdır. Çareyi, çabayı değersizleştirmekte bulan bu yaklaşım kurtuluşun ötelenmesine sebep olmakta ve sonucunda beklentisiz, umutsuz ve konformist ruh halinin gelişmesine zemin hazırlamaktadır: *“İşyerinde mutlu olmanız o kadar değişkenin neticesi ki, bu neredeyse imkânsız. Mutluluk olmayan yerde aranmaz.”*

*“Mekan olarak insanın en son mutlu olacağı mekanlardan biri. Farklı nedenler olabilir ama mutluluğu böyle b*ktan yerlerde aramayın zaten.”*

Problemin kişide olduğuna işaret eden aşağıdaki ifade, içselleştirilen sinikliğin yol açtığı yıkımı tek bir yorumda görmek açısından önemlidir. Yoruma göre mutsuzluk, her an mutlu olması gerektiğine inandırılan kişiler tarafından sorunlu bir kavram haline getirilir. Mutsuzluğun en önemli kaynağı belki de mutluluğu hak ettiğine inanan ve sürekli onu talep eden insanların kendileridir. Dört duvarı olan iş yeri gibi bir yerden bile mutluluk beklemek mutsuzluğun esas nedenidir:

“Yaşamın bazı alanlarıyla profesyonel bir ilişki kurmadıysanız, canınızı sıkabilir iş yeri. (...) Oysa ne gerek var: zamanını satıyorsun, parayı alıyorsun. Bu kadar... parayı gerçekten hak etmek bir erdem, iş yerini sadece bir para kazanma mekânı olarak görmek apayrı bir erdem. (...) ama bir öfori hâli falan bekleniyor ya iş hayatından, işte bunu anlayamıyorum. Ayrıca, nedir bu insanoğlunun mutlu olma saplantısı? evde mutlu olacaksın, okulda mutlu olacaksın, işte mutlu olacaksın. Bu ne açgözlülük böyle?”

Ancak başka bir yoruma göreyse mutluluk mümkündür, yalnızca onlardan esirgenenler mutsuzluğa sebep olmaktadır ve esas *“acı olan mutlu olmamak değil, mutlu olabilecekken olamamaktır.”*

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, çeşitli olgu, olay ve durumlarla ilgili görüş ve tecrübelerin serbestçe paylaşımına olanak tanıyan sosyal medya platformu Ekşi Sözlük'teki, iş yeri mutluluğuna ilişkin yapılan yorumların altında yatan anlamları keşfetmek ve kavrama dair mevcut içgörüyü zenginleştirmek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, yorumlardaki çok katmanlı örüntüleri ortaya çıkarmak için, girift yapıdaki verilerin zengin ve ayrıntılı olarak açıklanmasına olanak tanıyan tematik analizle (Braun ve Clarke, 2006) bir çözümleme gerçekleştirilmiştir. İş yeri mutluluğunu anlamak, örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olan duyguların (Ashforth ve Humphrey, 1995) çözümlemesine katkı sunduğu ve böylelikle kompleks ve problematik makro konuları daha anlaşılır kıldığı için önemlidir.

İşyeri mutluluğuna dair örüntüler, dört farklı tema altında incelenmiştir. İlk tema, iş yeri mutluluğunun önemine dair yapılan yorumları içermektedir. Bu tema, çalışanların iş hayatında mutlu olmanın hayatın tümüne ve sağlığa olan etkilerinin bilincinde olduğunu göstermiştir. Mutluluğun, sağlık (Diener ve Chan, 2011) ve yaşam doyumu üzerindeki fark edilir bir etkiye sahip olması (Erdoğan vd., 2012), onu çalışanlar için parayla satın alınamayacak kadar kıymetli hale getirmektedir. Yanı sıra, literatürde daha mutlu çalışanların daha verimli çalıştığına (Wright ve Cropanzano, 2000; Pryce-Jones, 2010; Diener ve Biswas-Diener, 2011; DiMaria vd., 2020; Thompson ve Bruk-lee, 2021; Met vd, 2023) ve daha yüksek iş tatminine (Fisher, 2010; Bowling vd., 2010), daha yüksek örgütsel bağlılığa (Salas-Vallina vd., 2017) ve daha düşük işten ayrılma niyetine (Zhang vd., 2023) sahip olduğuna yönelik kanıtlar söz konusudur. Sözlükteki yorumlar bu literatürle bütünüyle tutarlılık göstermektedir.

Bununla birlikte burada dikkat edilmesi gereken, bireysel ve örgütsel kazanımların birbirini nasıl beslediğidir. Buna göre iş yeri mutluluğunun kişinin iyi oluşu üzerindeki olumlu etkisi sayesinde iş tatmini ve verim artacak, böylelikle kişinin iş yerinde hissettiği mutluluk duygusu örgütsel bir kazanıma dönüşecektir. Aksi halde, kişinin işten aldığı keyif ve üretkenlik zarar görebilir; bu da işten ayrılma niyetinin güçlenmesine yol açabilir. Sonucunda hem kişinin hayatı hem de örgüt olumsuz etkilenebilir. Öte yandan iş yerinde mutlu olmayı nadiren rastlanan bir şans olarak nitelendiren yorumlar, iş yeri mutluluğuna kaynaklık eden şartların genellikle sağlanmadığına işaret ederek beraberinde örgüt yapılanması ve yönetimine dair bir sorgulamayı

getirmiştir. Kâr maksimizasyonunun başat hedef olarak belirlendiği örgütlerde çalışanların sürekli yüksek performansa koşullanması, çalışan mutluluğunun ihmal edilmesiyle sonuçlanabilmektedir.

İkinci tema olan iş yeri mutluluğunun kaynakları teması, iş yeri mutluluğunun girift ve çok boyutlu yapısını ortaya koymuştur. Yorumlardaki iş yeri mutluluğunun kaynaklarını içeren veriler, üç alt başlığa ayrılmıştır; iş ve örgüt yapısı, iş yerinde sosyal ilişkiler ve bireysel faktörler. İşe dair ücret, çalışma saatleri ve yönetici özellikleri çalışan mutluluğunun en önemli belirleyicileri olarak öne çıkarken, iş yerindeki pozitif sosyal ilişkiler, keyifli sohbet ortamı ve güvene ve paylaşıma dayalı etkileşimler de üstünde durulan ikinci kritik unsurlar olarak nitelendirilmiştir. Literatür, iş yeri mutluluğunun yüksek ücretle doğrudan bir ilişki içerisinde olduğuna dair kesin veri sunmamakta, hatta, belli bir refah düzeyine sahip olduktan sonra, mutluluk ile para arasındaki ilişkinin muğlaklaştığını ifade etmektedir (Diener ve Oishi, 2000; Kahneman vd., 2006; Mogilner, C. 2010). Bu durumu, yine sözlük yorumlarının da işaret ettiği gibi, “örgütsel adalet algısı” kavramıyla açıklamak mümkündür. Çalışanlar, ücret tutarından önce, ücret politikasının herkes için adil bir şekilde düzenlenmesinin, herkesin adaletli bir iş yükünün karşılığında hakkı olan ücreti almasının mutlu olmaları üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, örgütün ücret politikasının ve algılanan örgütsel adaletin çalışanların iyi oluşu üzerinde etkili olduğuna dair yapılan çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (Clark, 1996; Mohrenweiser ve Pfeifer, 2023).

Yanı sıra, uzun çalışma saatlerinin olumsuz etkilerinden bahseden yorumlar, uzun mesai saatlerinin ve iş dışındaki zamanlarda da işle ilgilenmenin olumsuz sonuçlarını ortaya koyan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Schieman ve Young, 2013; Virtanen ve Kivimäki, 2018). Ancak çalışanlara, çalışma saatlerini özerk olarak düzenleme imkanı sunmak, uzun çalışma saatlerinin mutluluk üzerindeki negatif etkisini azaltabilmektedir (Dong vd., 2023; Mullens ve Laurijssen, 2024). Böylelikle, çalışma saatlerini problem haline getiren esas nedenin, çalışanları belirlenen saat boyunca çalışmak zorunda bırakarak iş-özel hayat dengesini kurmayı zorlaştırmak olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. İş, örgüt yapısı ve sosyal ilişkileri içeren iş yeri mutluluğunun çevresel belirleyicilerinin yanı sıra, mutluluğun çevresel faktörlerden ziyade kişiye içkin olduğunu öne süren ve onun bireysel kaynaklarına odaklanan yorumlara da rastlamak mümkündür. Buna göre, kişi eğer işini seviyorsa veya işe karşı pozitif bir tutum içerisinde olursa mutluluk kaçınılmazdır. Ancak bu yaklaşım, mutluluğun bireysel özelliklerden ziyade toplumsal/çevresel faktörlere bağlı olduğunu ortaya koyan araştırma sonuçlarıyla çelişmektedir (Helliwell ve Putnam, 2004; Helliwell vd., 2017; Clark vd., 2019). Ama yine de, işini sevmenin ancak kişinin mezun olduğu bölümle ilgili bir iş yapıyor olması halinde mümkün olduğunu öne süren yorumlar, mutluluğun çevresel faktörlerini ima etmekte ve sonucunda mutlu olmanın istihdam olanakları, ekonomik koşullar, fırsat eşitliği gibi sosyolojik etkenlere bağlı olduğunu dolaylı şekilde işaret etmektedir.

İkinci temada iş yeri mutluluğu için gerekli şartlardan bahsedilirken; üçüncü temada bu şartların sağlanamadığı koşullarda kişilerin mevcut durumla nasıl başa çıkabileceğine dair stratejiler önerilmektedir. Buna göre, eğer kişi sosyal izolasyona dayalı bir iletişim stratejisi benimser ve işine odaklanarak dış etkenlerle minimum düzeyde irtibata geçerse, mutlu olabilir. Öyle ki kendi işinin sahibi olmak, denetime maruz kalmadan ve özerk çalışabilmeye imkan tanıyarak sosyal izolasyonu mümkün kıldığı için yazarlar tarafından bir mutlu olma stratejisi olarak görülmektedir. Bu noktada, ilk temada yapılan, iş yerinde mutlu hissetmenin yaygın bir durum olmadığına dair çıkarım yeniden gündeme gelmektedir; yazarlar geliştirdikleri stratejilerle minimum koşullarda maksimum mutluluk üretmeye çalışmaktadır. Ancak, bu stratejiler çalışanlar için işlevsel olsa da kaçınma, korunma, içe kapanma gibi sinik tutumların yayılmasına zemin hazırladığı için, örgütsel birtakım kritik sonuçlara yol açabilmektedir (Stanley, 2005; Bedeian, 2007).

Yanı sıra bu stratejilerin bile iş yeri mutluluğunu olanaklı hale getirmediğini dile getiren, iş yerinde mutluluğun imkansızlığına dair umutsuz yorumlar bulunmaktadır. Dördüncü tema altında ele alınan bu yorumlara göre, iş yerinde mutlu olmak hem iş yeri bağlamının kendisi (ekonomik zorunluluklar, emek sömürsü, hayal kırıklıkları), hem de çalışmanın doğası gereği mutlu olmaya elverişli değildir ve profesyonelliğin ve rasyonelliğin hakim olduğu iş hayatından mutluluk beklemek fazla iyimser bir yaklaşımdır. Bu yorumlarda görülen sinik tutum, üçüncü temadakiyle benzer olmakla beraber aralarında bir nüans bulunmaktadır; benimsenen stratejilerde pasif de olsa bir direniş ve eylem haline gelmiş amaçlı bir sinik tutum varken bu temada hakim olan sinik tutum, umutsuzluğun ve karamsarlığın sonucunda beklentisiz bir eylemsizliğe evrilmiş ontolojik bir sinikliği ifade eder. İş yerinde mutlu olmanın imkânsızlığına vurgu yapan bu yaklaşım, yalnızca iş yeriyle sınırlı kalmayarak bireyin genel tavrına yansiyabilir ve kişinin üslubunda açığa

çıkan karamsar tutum, etkileşimde olduğu kişilere de tesir ederek örgütsel bir krize temel oluşturabilir. Sonucunda, sessiz, zararsız veya sıradan bir kişilik özelliği gibi gözüken bu düşünme biçimi, göz ardı edildiği takdirde hızlıca yayılarak kişinin etkileşimde olduğu kurumları ve hatta toplumun genelini olumsuz etkileyebilir.

Sonuç olarak işyerinde mutlu olmanın öneminin ve bunun için gereken koşulların farkında olunmasına karşın; bunun yaygın olmadığını ve neredeyse imkansız olduğunu öne süren yorumlar bir aradadır. Bu durum, iş yeri mutluluğunun imkanlarını ve engellerini yeniden gündeme getirmektedir. Literatürde daha önce ortaya konan iş yeri mutluluğunun çok boyutlu öncül ve sonuçlarıyla ilgili örüntüye benzer şekilde sonuçlar, mutluluğun iş hayatı ve özel hayat gibi iki ayrı mekanda değil bütünlüklü olarak ele alınması gerektiğini göstermiştir.

Bu sonuçlar gelecek araştırmalar için bazı çıkarımlar sağlamaktadır. Kişisel hayatta mutlu olmakla iş hayatında mutlu olmak arasında döngüsel bir ilişki bulunmaktadır (Erdoğan vd., 2012). Mevcut literatür, bu döngüsellik niçel yöntemlere dayalı çalışmalarla ortaya koymuştur. Ancak bu ilişkinin nasıl ve ne şekilde olduğuna dair daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecek çalışmaların, nitel veya karma yöntemlerle yürütülmesi, bu ilişkiselliğin katmanlı yapısını açmaya imkan sağlayacak ve mevcut çalışmanın ortaya koyduğu iş yeri mutluluğunun paradokslarını çözümlemeye olanak tanıyacaktır. Yanı sıra, mutluluk kavramının yalnızca iş yeri bağlamıyla sınırlandırılmaması önemlidir. Mutluluğu mekânsal olarak iş yerine indirgemek, kavramın bütüncül ve hayatın tüm alanlarına içkin yapısını göz ardı ederek sınırlı ya da hatalı çıkarımlara yol açabilmektedir. Oysa mutluluk, iş ve özel yaşamı birbirinden ayrı bağlamlar olarak değil, iç içe geçmiş bir bütün olarak ele alınmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, örgütsel çalışmaların mutluluğu yalnızca iş yeri ekseninde incelemek yerine, bütünlüklü bir perspektif geliştirmesi, olgunun daha doğru anlaşılmasına, öncülleri ve sonuçlarıyla birlikte daha derinlikli bir şekilde çözümlenmesine katkı sağlayacaktır.

Konuyla ilgili olarak profesyoneller için de bazı öneriler getirmek mümkündür. Yüksek verimliliği ve kârı hedefleyen yöneticiler, aynı zamanda çalışanlarına mutlu olabilecekleri bir örgüt ortamını sunabilmelidir. Aksi halde, yüksek performans beklentisi çalışanlar için bir baskı haline gelerek tükenmişliğe ve düşük verimliliğe yol açabilir; bu da yüksek performansın sürdürülebilirliğini engelleyebilir (Maslach, 2016). Bunun sürdürülebilir olması için, çalışanların keyifli bir sohbet ortamında ve kendilerini yalnız hissetmeden çalışabilecekleri; adalete ve destekleyici bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticilerin, mutluluğun hem örgüt hem çalışanlar için öneminin farkında olarak bunun sağlanması için gerekli koşulları tespit edip buna yönelik aksiyon almaları gerekmektedir.

Kaynaklar

- Alparslan, A. M. (2016). Emek işçilerinde fazladan rol davranışının öncülü: iş tatmini mi işyerinde mutluluk mu? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1).
- Alshurideh, M. T., Al Kurdi, B., Alzoubi, H. M., Akour, I., Obeidat, Z. M., & Hamadneh, S. (2023). Factors affecting employee social relations and happiness: SM-PLUS approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100033. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100033>
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97–125. <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>
- Atan, A., Ozgit, H., & Silman, F. (2021). Happiness at work and motivation for a sustainable workforce: evidence from female hotel employees. *Sustainability*, 13(14), 7778.
- Baş, M., & Alagöz, G. (2022). Çalışan motivasyonu ve işyeri mutluluğu arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracı rolü. *Verimlilik Dergisi*, (4), 693-706.
- Bauman, Z. (2007). *Consuming life*. Polity Press.

- Bedeian, A. G. (2007). Even if the tower is “ivory,” it isn't “white:” Understanding the consequences of faculty cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9–32. <https://doi.org/10.5465/amle.2007.24401700>
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915–934. <https://doi.org/10.1348/096317909X478557>
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences* (Doctoral dissertation, University of Cincinnati). ProQuest Dissertations Publishing.
- Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Employee health, coping and methodologies* (Vol. 5, pp. 233–266). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(05\)05009-0](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(05)05009-0)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279–307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of public economics*, 61(3), 359–381.
- Clark, A., Flèche, S., Ward, G., Powdthavee, N., & Layard, R. (2019). The origins of happiness: the science of well-being over the life course.
- Çiçek, B., & Kaynak, İ. (2024). İşyerinde mutluluğun anahtarı: Etik iklim ve işyeri maneviyatı. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 57-75.
- Dereli, A. B. (2023). MAXQDA: Yaratıcı veri analizi üzerine notlar. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 149-152.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, 95(3), 542.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E. (2009). Personality and subjective well-being. In *The Science of Well-Being* (pp. 75-102). Springer, Dordrecht.
- Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2011). *Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781444341484>
- Diener, E., & Chan, M. Y. (2011). Happy people live longer: Subjective well-being contributes to health and longevity. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 3(1), 1–43. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2010.01045.x>
- Diener, E., & Oishi, S. (2000). Money and happiness: Income and subjective well-being across nations. *Culture and subjective well-being*, 185, 218.
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2002). Very happy people. *Psychological science*, 13(1), 81-84.
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–31. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>
- Diener, E., Nickerson, C., Lucas, R. E., & Sandvik, E. (2002). Dispositional affect and job outcomes. *Social Indicators Research*, 59(3), 229–259. <https://doi.org/10.1023/A:1019672513984>
- DiMaria, C. H., Peroni, C., & Sarracino, F. (2020). Happiness matters: Productivity gains from subjective well-being. *Journal of happiness studies*, 21(1), 139-160.
- Dong, R., Wu, H., Ni, S., & Lu, T. (2023). The nonlinear consequences of working hours for job satisfaction: The moderating role of job autonomy. *Current Psychology*, 42(14), 11849-11870.

- Erdoğan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038–1083. <https://doi.org/10.1177/0149206311429379>
- Erer, B. (2021). İşyeri mutluluğunun öncülleri ve sonuçları üzerine nitel bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 215-229.
- Erhan, T. (2021). İşyeri mutluluğu: Bir kavram incelemesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(38), 5686–5712. <https://doi.org/10.26466/opus.903559>
- Eryilmaz, A., & Ercan, L. (2011). Öznel İyi Oluşun Cinsiyet, Yaş Grupları ve Kişilik Özellikleri Açısından İncelenmesi. *Turkish Psychological Counseling & Guidance Journal*, 4(36).
- Farooq, F., Mohammad, S. S., Nazir, N. A., & Shah, P. A. (2024). Happiness at work: A systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(10), 2236–2255. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3127>
- Fisher, C. D. (1997, February). *Emotions at work: What do people feel and how should we measure it?*
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gülcan, C. (2025). MAXQDA programının nitel araştırma analizlerinde kullanımı: Temsili bir çalışma. *Topkapı Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 47-59. <https://doi.org/10.15659/tjss.2025.003>
- Güner, F., & Bozkurt, Ö. Ç. (2017). Banka çalışanlarının işyerinde mutluluk ve mutsuzluk nedenleri üzerine keşif amaçlı bir araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 85–105. <https://doi.org/10.31739/orga.2017.22>
- Gürel, E., & Yakın, M. (2007). Ekşi Sözlük: postmodern elektronik kültür. *Selçuk İletişim*, 4(4), 203-219.
- Helliwell, J. F., & Putnam, R. D. (2004). The social context of well-being. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1435-1446.
- Helliwell, J. F., Layard, R., & Sachs, J. (2017). *World happiness report 2017*. Sustainable Development Solutions Network.
- Huang, Y., Zhang, H., Qin, Z., Zou, Y., Feng, Z., & Cheng, J. (2023). The impact of meaning in life and professional happiness on the turnover intention of health care workers: A cross-sectional study from China. *Human Resources for Health*, 21(1), 92. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00884-5>
- Kahneman, D., Krueger, A. B., Schkade, D., Schwarz, N., & Stone, A. A. (2006). Would you be happier if you were richer? A focusing illusion. *science*, 312(5782), 1908-1910.
- Kara, E., & Başboğa, M. İ. (2022). İşyeri mutluluğu ve iş tatmini ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünün belirlenmesi. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 9(1), 364–384. <https://doi.org/10.30798/makuibf.1033332>
- Keser, A. (2018). İşte mutluluk araştırması. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 14(1), 43–57.
- Khan, S. M., & Abbas, J. (2022). Mindfulness and happiness and their impact on employee creative performance: Mediating role of creative process engagement. *Thinking Skills and Creativity*, 44, 101027. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101027>
- Khosrojerdi, Z., Tagharrobi, Z., Sooki, Z., & Sharifi, K. (2018). Predictors of happiness among Iranian nurses. *International journal of nursing sciences*, 5(3), 281-286.
- Kılınç, U., & Akdemir, M. (2019). Otel işletmelerinde otantik liderlik algısı ve işyeri mutluluğu: Ankara ilinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 793–811.
- Kızıloğlu, E. (2021). İş yerinde mutluluk kavramına ilişkin makalelerin bibliyometrik analiz ile incelenmesi. *Kapadokya Akademik Bakış*, 5(2), 43–61. <https://doi.org/10.51725/kab.959857>

- Kortsch, T., Rehwalddt, R., Schwake, M. E., & Licari, C. (2022). Does remote work make people happy? Effects of flexibilization of work location and working hours on happiness at work and affective commitment in the German banking sector. *International journal of environmental research and public health*, 19(15), 9117.
- Kun, A., Goh, Y. W., Fein, E. C., Balogh, B., Wang, R., Jiang, J., Watanabe, Y., Noro, I., & Jeevanandam, L. (2025). Workplace well-being, happiness and their relationship with psychological capital: A comparative study of five nations. *International Journal of Cross Cultural Management*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/14705958251358633>
- Küçük, B. A. (2021). Kovid-19 küresel salgın döneminde örgütsel destek algısının iş yerinde mutluluk üzerindeki etkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracı rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 1348–1372. <https://doi.org/10.15869/itobiad.918222>
- Lenoir, F. (2021). *Mutluluk üstüne: Felsefi bir yolculuk* (A. Altınörs, Çev.). Bilge Kültür Sanat. (Orijinal eser 2013'te yayımlandı)
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Mehl, M. R., Vazire, S., Holleran, S. E., & Clark, C. S. (2010). Eavesdropping on happiness: Well-being is related to having less small talk and more substantive conversations. *Psychological science*, 21(4), 539-541.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal eser 2009'da yayımlandı)
- Met, I., Erkoç, A., Ipek, B., & Kızıldere, N. A. (2023). Being a game changer with happy workers: The Ziraat Bank example. *Heliyon*, 9(7), e17894. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17894>
- Mogilner, C. (2010). The pursuit of happiness: Time, money, and social connection. *Psychological Science*, 21(9), 1348-1354.
- Mohrenweiser, J., & Pfeifer, C. (2023). Wage structures, fairness perceptions, and job satisfaction: Evidence from linked employer-employee data. *Journal of Happiness Studies*, 24(7), 2291-2308.
- Mullens, F., & Laurijssen, I. (2024). An organizational working time reduction and its impact on three domains of mental well-being of employees: a panel study. *BMC public health*, 24(1), 1727.
- Proudfoot, J. G., Corr, P. J., Guest, D. E., & Dunn, G. (2009). Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personality and Individual Differences*, 46(2), 147–153. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.09.018>
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. John Wiley & Sons.
- Ravina-Ripoll, R., Balderas-Cejudo, A., Núñez-Barriopedro, E., & Galván-Vela, E. (2023). Are chefs happiness providers? Exploring the impact of organisational support, intrapreneurship and interactional justice from the perspective of happiness management. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 34, 100818.
- Ravina-Ripoll, R., Díaz-García, G. A., Ahumada-Tello, E., & Galván-Vela, E. (2024). Emotional wage, happiness at work and organisational justice as triggers for happiness management. *Journal of Management Development*, 43(2), 236–252. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2022-0161>
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314–338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>
- Schieman, S., & Young, M. C. (2013). Are communications about work outside regular working hours associated with work-to-family conflict, psychological distress and sleep problems?. *Work & Stress*, 27(3), 244-261.
- Seligman, M. E. P. (2004). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.

- Smith, J. (2012, August 17). The companies with the biggest jumps in employee happiness. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2012/08/17/the-companies-with-the-biggest-jumps-in-employee-happiness/>
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429–459. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4519-2>
- Steptoe, A., Wardle, J., & Marmot, M. (2005). Positive affect and health-related neuroendocrine, cardiovascular, and inflammatory processes. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 102(18), 6508–6512. <https://doi.org/10.1073/pnas.0409174102>
- Thompson, A., ve Bruk-Lee, V. (2021). Employee happiness: why we should care. *Applied Research in Quality of Life*, 16(4), 1419-1437.
- Tortumlu, M., & Taş, M. A. (2020). İşyeri kaballığı ve mutluluk ilişkisinde iş yaşamında yalnızlığın düzenleyici etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 706-719.
- Virtanen, M., & Kivimäki, M. (2018). Long working hours and risk of cardiovascular disease. *Current cardiology reports*, 20(11), 123.
- Whelan, D. C., & Zelenski, J. M. (2012). Experimental evidence that positive moods cause sociability. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 430-437.
- Wright Mills, C. (1959). *The Sociological Imagination* Oxford: Oxford University Press.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Yang, C. C., Fan, C. W., Chen, K. M., Hsu, S. C., & Chien, C. L. (2018). As a happy kindergarten teacher: the mediating effect of happiness between role stress and turnover intention. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 27(6), 431-440.
- Yang, J. S., & Hung, H. V. (2017). Happy workers value effort, sad workers value reward. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(11), 1591-1624.
- Yastioğlu, S., & Alparıslan, A. M. (2018). Mutlu çalışanlar için öncelikli yönetici erdemleri: Bir saha araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 629–650.