

Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma

Yrd.Doç.Dr. Necati CEMALOĞLU*

Özet: Örgütlerde stres yaratan faktörlerle ilgili olarak yapılan araştırmalar, işgörenlerin stres içinde olduklarını ve pek çok stres yaratan faktörle karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Literatürde, örgütlerde stres yaratan faktörlere paralel olarak işgörenlerin, iş doyumsuzluğu, tükenmişlik ve yüksek kaygı yaşadıklarını göstermektedir. Bu faktörlerin sebepleri değişik şekillerde ifade edilmektedir. Örgütlerde işgörenlerin stres, kaygı, iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik yaşamasına neden olan faktörlerden birisi de yıldırma. Yıldırma örgütlerde bir bireye karşı bir ya da birkaç birey tarafından sistematik bir biçimde yöneltilen düşmanca ve gayri ahlâkî iletişim biçimlerini içeren psikolojik terör olarak da ifade edilebilir. Bu kavram, değişik kaynaklarda farklı sözcüklerle ifade edilmektedir. Bunlar; bullying, harassment, abuse behavior'dır. Bu araştırmada, işgörene kaygı, iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik duygusu yaratan faktörlerden yıldırma (mobbing) incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı, işgörenlerde stres, kaygı, iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik yaratan faktör olarak yıldırma kavramını incelemek, yıldırmanın bireysel ve örgütsel nedenlerini ifade etmek, işgörenlerin yaşadıkları yıldırma davranışlarını saptamaktır. Çalışma literatür taraması niteliğindedir. Çalışma, ulaşılan kaynaklarla ve literatürdeki özel ve kamu örgütleri ve bu örgütlerdeki işgörenlerin maruz kaldıkları yıldırma davranışları ile sınırlıdır.

Anahtar Kelimeler: İşgören, yıldırma, örgüt

Giriş

Son yıllarda “sosyal dışlama” ve “rahatsız etme” olguları, iki farklı literatürde ayrı ayrı ele alınmaktadır. Bunlar, “işyerindeki mobbing” ve “okulda bullying” kavramlarıdır. İngiliz ve Avustralyalı araştırmacılar, çalışmalarında, yıldırma (mobbing) yerine zorbalık (bullying) terimini kullanmışlardır. Zorbalık, fiziksel saldırı, tehdit anlamındadır (Yüçetürk 2002). Leymann, zorbalık (bullying) terimini okullarda çocuklar arasında, çocuklara zarar veren eylemler için kullanılmamasını, yıldırma (mobbing) terimini ise örgütlerde işgörenler arasında yaşanan düşmanca davranışlar için kullanılmasını uygun görmektedir (The mobbing encyclopaedia, <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>; Akt. Çalışkan 2005). Örgütlerde bu şekilde işgörenleri dışlama ve rahatsız etme olgusu, Avru-

*Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü / ANKARA
necem@gazi.edu.tr

pa'da pek çok araştırmanın yapılmasına neden olmuştur. Örneğin: Alman medyasında, meslektaşları tarafından iş grubundan dışlanmış, sindirilmiş işgörenlerin yaşadıkları sıkıntıları konu alan pek çok haber bulunmaktadır. Bu haberler üzerine alan uzmanları tarafından hazırlanan raporlarda, mağdurların dramatik akıbetleri ele alınmıştır. Raporlarda mağdurların, çoğu zaman örgütten istifa etmek zorunda kaldıkları, bazen intihar vakaları yaşandığı, işgörenlerin özsayıgılarını yitirdikleri ve yüksek düzeyde stres yaşadıkları vurgulandı (Leymann 1993, 1996; Niedl 1996). İşgörenlerin ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyen bu durumun yıldırma olarak ifade edilmesi, dikkatleri bu kavram üzerinde odaklaştırdı. Yıldırma ile ilgili literatür incelendiğinde, 'mob' sözcüğünün, 'birkaç zayıfın bir araya gelerek saldırgan davranışlar sergilemesi' anlamına geldiği görülür. Bu terim 1960'larda hayvanlar için, daha sonra da çocuklar arasında görülen benzer bir davranış için kullanılmıştır. 1980'li yıllarda Leymann, yıldırma kavramının, örgütlerde yetişkinler arasında da yaşandığını ileri sürmüştür (Davenport ve diğerleri 2003: 3). Maguire (1999) yıldırma kavramını, örgütlerde "kansız savaş" olarak tanımlamıştır (Akt. Westhues 2004: 37). Jennifer, Cowie ve Ananiadou (2003: 492-493) ise, yıldırma'yı, 'tekrar tekrar ortaya çıkan ve işgörenlerde stres yaratan bir durum' olarak ifade etmiştir. Bir durumun yıldırma sayılabilmesi için olumsuz davranışların son altı aydan beri sürekli devam etmesi gerekir. Yıldırmanın karakteristik tanımı, uzun süre tekrarlanan olumsuz davranışlara maruz kalmadır. Örgütte işgörenler arasındaki çatışmanın aksine yıldırma, bir veya birkaç kişinin diğer kişiler tarafından hedef hâline getirilmesi ve onlara karşı yapılan sistematik saldırganlıktır (Hoel 1999). Kurban, bu çirkin ve haksız saldırılara maruz kalır. Adil muamele görmeme hissi, yıldırma kurbanlarının ortak noktasıdır. Yıldırma, bir olgu olarak görülmemektedir, ancak kurbanın, sıklığı ve şiddeti artan olumsuz davranışlarla karşılaştığı bir süreçtir (Einarsen 2000). Üstelik bu davranışlar karışıktır, genel olarak fiziksel olmayan sözlü suçlamalar ve kişiden uzaklaşma gibi yaşanan davranışlardır. Yıldırma, bireylerden çok grubun uyguladığı psikolojik saldırganlık olarak tanımlanır. Kuramsal olarak örgütlerdeki sosyal stres kaynaklarının en uç noktasıdır. Farklı bir sosyal stres olarak yıldırma, kurbanı (hedef kişiyi) sistematik olarak uzun süreli yıldırma (Einarsen ve Skogstad 1996; Leymann 1996; Zapf 1999; Zapf ve Osterwalder 1998). Diğer tarafta ise yıldırma, tek kişinin psikolojik saldırısı anlamına da gelir. Genelde üstün asta uyguladığı saldırganlıktır. Deneysel çalışmalar, bunun açık bir sorun olmadığını ortaya koymaktadır (Zapf 1999). Yıldırmanın yaşanma düzeylerini saptamak amacıyla yapılan araştırmalarda Höel (1999) işgörenlerin (%3 ile %50), Leymann (1990), İsveç'te çalışanların %25, Rayner (1997) İngiltere'de çalışanların % 50'si, İsviçre'de çalışanların % 3,5'i (Niedl (1996), iş yaşamı boyunca yıldırma maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır.

Yıldırmanın Nedenleri

Yıldırmanın nedenleri araştırıldığında, birden çok yıldırma nedeni saptanmıştır. Örgütlerde yaşanan yıldırma eylemlerine bakarak, yıldırmanın nedenlerini ve etkilerini kanıtlamanın zor olduğu bilinmesine rağmen, bu bilgiler, yıldırmanın nedenleri ile ilgili tek taraflı açıklamalar değil de birçok nedene bağlı olduğunu göstermektedir. Bazı bilim adamları yıldırmadan, kurbanın sorumlu olduğunu ifade etmektedirler. İşgörenler de bazen bu pozisyonu paylaşırlar, ancak anlatılan birçok anekdottan da bilinmektedir ki, örgütleri terk etmeye zorlananlar failler değil de kurbanlardır (Leymann 1993; 1996).

Örgütlerde yaşanan yıldırmanın nedenleri ile ilgili yapılan araştırmalar, iki ana başlık altında toplanmaktadır. Bu çalışmalar, yıldırmaya maruz kalanlara ve yıldırmanın yaşandığı ortama göre iki kategoride incelenebilir. Einarsen ve diğerleri (1998: 17) yıldırmaya maruz kalanların, bu süreci yaşamasının nedeni olarak kıskançlığı ana sebep olarak göstermektedir. Aynı zamanda özgüven eksikliği, yetersiz iletişim, uyuşmazlık da bu nedenler arasındadır. Bazı araştırmalarda da (Randall 1997; Akt. Jennifer, Cowie ve Ananiadou 2003: 490), yıldırmaya maruz kalanların bu durumu yaşama sebebini, kurbanların özgüvenlerinin yüksek olmasına ve kurbanın çevresindekiler tarafından ulaşılamayacak kişiymiş gibi algılanmasına bağlamaktadırlar. Bu durum karşısında yıldırmaya teşebbüs edenlerin, provokasyona gelebilen insanlar oldukları ifade edilmektedir. Başkalarına yıldırma eylemi içinde olan kişiler incelendiğinde, bu kişilerin, saldırgan ve zayıf karakterli insanlar oldukları görülmektedir. Höel ve diğerleri (1999) ise, başkalarına yıldırma uygulayanlar için tam bir kişilik özelliğinden bahsedilemeyeceğini ileri sürmektedir.

Zapf (1999) yaptığı araştırmasında, yıldırmanın nedenlerini değişik başlıklar altında incelemiştir. Yıldırmanın nedenleriyle ilgili olarak kurbanlar, düşmanlarının kendilerini örgütten dışarı atmaya çalıştıklarını, bir düşmanın diğer işgörenleri etkileyerek kendilerine karşı harekete geçirdiğini belirtmektedirler. Yıldırmanın diğer nedenleri arasında örgütün iklimi, yüksek stres, zaman baskısı ve örgütsel sorunların etkili olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel sorunlar yıldırmanın yaşanmasında etkilidir (Zapf ve Osterwalder 1998). Yıldırmanın diğer bir nedeni de, kurbanın kendisi ve çevreyle kurduğu iletişimin niteliğidir. Bazen suçun kurbanda ya da sosyal grupta olduğunu söylemek zordur. Bazı nedenlerden dolayı, farklı kişilik özellikleri olan kişilerle bütünleşmek imkânsızdır. Ancak burada yaşanan sorun, kurbanın, yıldırmaya maruz kalmasında kişisel sorumlulukları üzerine alıp almamasıdır. İşgörenlerin yıldırmaya maruz kalmalarında, sosyal becerilerde eksikliği, performans düşüklüğü, “zor adam olmak” (örneğin bir şeyin kesinliği hakkında titizlik), saldırgan olmak veya her şeyden şikâyet edip sızlamak gibi özellikler taşıdığını göstermektedir (Zapf 1999).

Leymann (1993), zayıf iş örgütlenmesi ve liderlik sorunlarının yıldırımaya yol açtığını gösteren birçok durumu bildirmektedir. Bu görüşü, Einarsen (1994), Zapf ve Osterwalder (1998)'in sonuçları da desteklemektedir. Hepsi örgütsel değişkenlerle yıldırma arasında bir çok ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Yine de iş koşullarının olumsuz yönlerinin, yıldırmanın nedenleri olabileceği düşünülmelidir. Yıldırma, başka bir neden olarak iş birliğinden yoksun olma ve bilgi akışını etkileyen çeşitli çatışmalardan dolayı da ortaya çıkabilir. Aynı zamanda, kontrolün az ve örgütsel sorunların çok olduğu örgütler için makul görünür. Örneğin; zaman baskısı, net olmayan sorumluluklardan kaynaklanan belirsizlik, örgütsel sorunların fazla olmasından kaynaklanan çatışma ihtimalleri gibi. Fikir basittir: Bir örgütte daha fazla çatışma olması, yıldırma-ya temel oluşturan çatışmanın daha fazla yayılması anlamına gelir. Bunun da ötesinde, örgütsel sorunların ve belirsizliğin fazla olması, uzun vadeli göstergeler olabilir, bu da yıldırmanın güçlenmesi için potansiyel gücü artıran köklü çatışmalar demektir.

İletişim ve çatışmayla ilgili literatür, her zaman çatışma nedenlerinin analizindeki zorluklara işaret etmiştir (Glasl, 1994; Thomas, 1992). Bunlardan birincisi, çatışmayı geliştiren nedenler zincirinin nerede bittiği, ikincisi de, bir çatışmanın yayılmasında katkısı olan birden fazla faktörün olmasıdır. Örgütte çalışan işgörenler, yıldırma eğilimli olan bir kişi olabilir. Bu kişiler, literatürde, fail (perpetrator) olarak tanımlanmaktadır. Fail için grup dışında bulunan bir kişiyi yıldırma daha kolaydır, çünkü bu kişi zaten grupla bütünleşmekte zorlanmaktadır. Yüksek düzeyde örgütsel sorunların olduğu veya yüksek düzeyde belirsizliğin yaşandığı örgütlerde de bir işgörene yıldırma uygulamak çok kolaydır. Bu tür iş ortamları, bireyi, iş yönünden çeşitli hatalara götürür ki, bu durum, bireyin aleyhine kullanılır. Örgütlerde bir gerilimin olması, yıldırma olayını daha çok destekler. Bu durum, bireyi her olumsuzluğun nedeni hâline getirir. Bunun da ötesinde sorunların yaşanmasına katkıda bulunan başka faktörler de olabilir.

Salmivalli ve diğerleri (1996) yaptıkları araştırmada, araştırmaya katılan kişileri; yıldırma yapan, yıldırma yapana yardım eden, ortam yaratan, tetikçiler ve yıldırma maruz kalanı destekleyen kişiler olarak gruplandırmışlardır. Bu gruplamaya karşı çıkan araştırmacılar da mevcuttur. Zapf (1999) ise, yıldırma olaylarının sadece bir nedene bağlanamayacağını, pek çok nedenin yıldırma sebepleri olabileceğini, yıldırma bir bütün içinde bakılması gerektiğini ileri sürmektedir. Başkalarına yıldırma eyleminde bulunan kişi için, örgütte herhangi bir sorunun yaşanması, iyi bir fırsattır. Bu kişi, hemen kendisine bir kurban seçer ve seçtiği kurbanı, yıldırma uygulamaya başlar. Örgütün kültürel yapısından destek aldığı sürece güçlenir ve artarak devam eder. Örgüt yöneticilerinin eşit ve adaletli oldukları, liderlik özelliklerini taşıdıkları

örgütlerde, yıldırma eylemleri kolay kolay ortaya çıkmaz. Başka bir ifade ile örgütün kültürü, hangi davranışların kabul edildiğini, hangi davranışların reddedildiğini göstermektedir (Einarsen ve diğerleri 1994). Eğer bir örgütte yıldırmanın görülme sıklığında periyodik bir artış görülüyorsa, örgüt kültürünün yıldırmaı destekleyen bir yönünün olduğu ileri sürülebilir.

Leymann (1990), yetişkin mahkûmlar üzerinde yaptığı bir araştırmada, cezaevinin yapısı ve örgüt kültürünün özelliklerinin, mahkûmların yıldırmaı maruz kalmalarında etkili olduğunu göstermektedir. Hiyerarşik yapılar göz önüne alındığında, cezaevlerinin tamamıyla otoriter yerler olmadığı ifade edilebilir. Buna karşın örgütlerin bir kısmı, kültürü itibariyle otoriter nitelik taşıyabilir (Leymann 1990). Yıldırmanın yaşandığı örgütlerde ne tür davranışlar sergilenmektedir. Bu çerçevede, stres, iş ahlâkı, rol karmaşası, fazla çalışma, yetersiz katılım, yetersiz yardımlaşma maddeleri teker teker değerlendirilerek göz önünde bulundurulması gerekir (Einarsen ve diğerleri 1994).

Yıldırma; kültürel, ahlâkî ve maddî nedenlerden kaynaklanabilir. Bireyler kendi başarısızlıklarını, yetersizliklerini, başkalarını çekiştirerek, davranışlarına, kendilerine göre anlamlar yükleyerek gidermeye çalışır. Bu durum dedi-kodu denilen ve genellikle yanlı ve amaçlı yorumları içeren bir yanlı iletişim tarzını geliştirir (Pehlivan 1993: 66). Bu tip bir davranış, en basit bir yıldırma eylemidir. Örgütlerde yıldırma yoğun olarak yaşanmasına rağmen, örgüt yönetimi çoğu zaman sorunu ya görmezden gelir ya da sorunla ilgilenmez. Bazen de yıldırma, sinsice ve sessizce yayılır ve çözülemez hale gelir. Araştırmalar, bazı yöneticilerin, örgütlerindeki yıldırma eylemlerini tanımlamadıklarını, görmezden geldiklerini göstermektedir (Dick ve Wagner 2001).

Yıldırma davranışı sergileyenler genellikle bunu bir alışkanlık hâline getirmiştir. Yıldırma davranışını sergileyenler, her türlü ortamda yıldırma uygulayabilecekleri işgörenleri bulacaklardır. Karşılıksız bırakılırsa artarak sürecektir (Clarke 2002: 73). Örgütsel ortamda yıldırma serbest bırakıldığı zaman ise, giderek diğer insanları da, yıldırma ikilisinin taraflarından birine katılmaya zorlayacaktır. Genellikle de diğer kişiler, yıldırmaı tarafa katılmaktadır. Leymann (1990) İsveç'teki iş yerlerinde "yıldırma" davranışını ilk defa tanımlarken bu davranışların bir tür "iş yeri terörü" olduğunu vurgulamıştır. Bu eylemlerle karşı karşıya kalan kişi, yardımsız ve korunmasız bırakılmaktadır. Örgütlerde sık sık uygulanan bu düşmanca eylemler, uzun süre devam ettirmektedir (Yüçetürk 2003: 2).

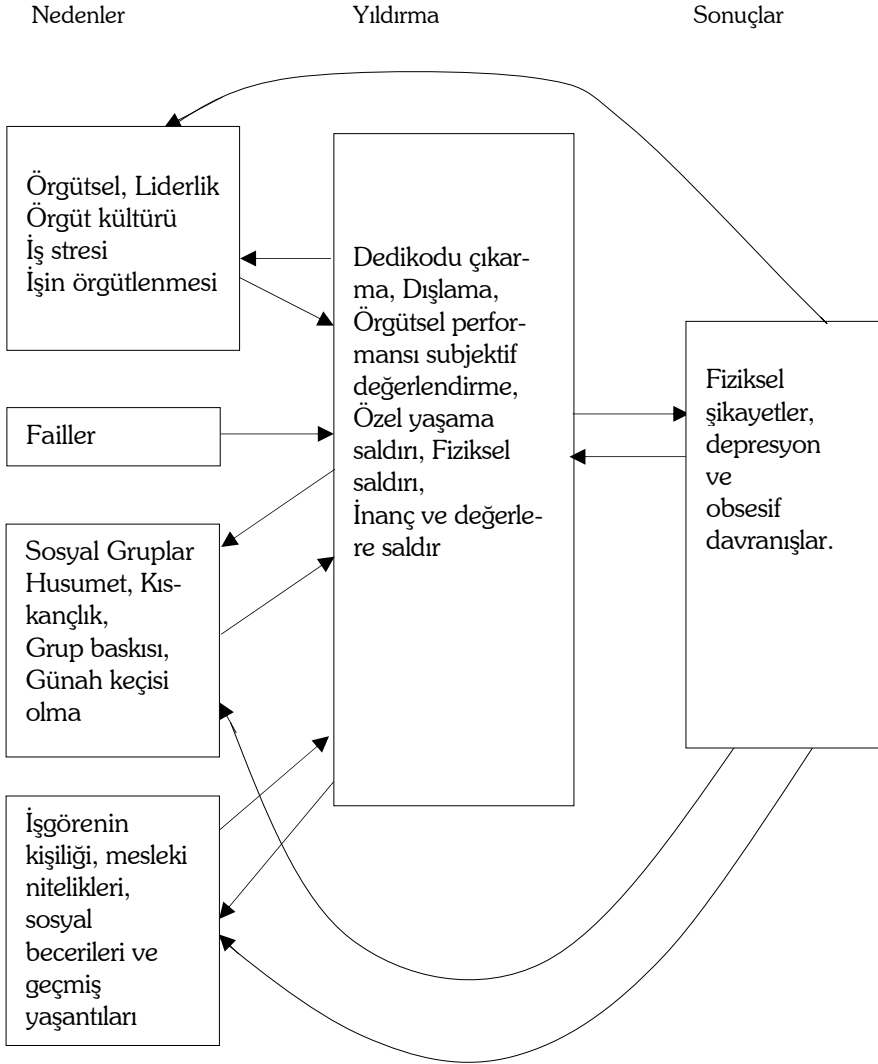
Yıldırmaı maruz kalan işgörenlerin, neden yıldırmaı maruz kaldıkları ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, farklı görüşlerin ifade edildiği görülmektedir. Bu konudaki bir görüş, kurbanların, yıldırmaı maruz kalmalarında kendilerinin sorumlu olduğunu ileri sürmektedir. Yıldırma ile ilgili klinik psikologların bir kısmı da bu görüşü destekleyici açıklamalarda bulunmaktadır. Birkaç

çalışmada rapor edildiği gibi, bu psikologlar, kurbanlarda gözlenen şiddetli bulguların, kurbanın örgütsel ilişkilerinin sonucu olduğuna inanmamaktadır. Bu durumla ilgili olarak, “şikâyet edilen davranış” veya “genel kaygının”, yıldırma eyleminin başlamasından önce var olduğunu ve eylemin yıldırma hâline gelmesine asıl bu rahatsızlıkların yol açtığını iddia etmektedirler (Zapf 1999: 76).

Leymann (1996), örgütlerde yıldırma eylemlerinin nedeni olarak, örgütsel ilişkileri, örgütün baskın sorunlarını ve örgüt yöneticilerinin liderlik stillerini göstermektedir. Adams ve Crawford (1992), örgütlerde işgörelere yıldırma eylemlerine başvuran bazı işgörelenin bulunabileceğini, yıldırma eylemlerinden de bu kişilerin sorumlu olduklarını belirtmektedirler. Örgütlerde yaşanan yıldırmanın nedenlerini belirtme konusunda yapılan araştırmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Bu araştırmalarda görülen sorunlardan birisi, yöneme dayalı sorunlardır. Yapılan araştırmaların ortak noktası ise, yıldırmanın pek çok nedenden kaynaklanabileceğini göstermektedir (Zapf 1999: 76).

Şekil 1’de yıldırmanın nedenlerine yönelik bir model ve sonuçları gösterilmektedir. Yıldırmanın dört nedeni, şeklin solunda gösterilmiştir. Bunlar; örgütsel nedenler (liderlik, örgüt kültürü, iş stresi ve işin örgütlenme biçimi), işgörelere yıldırma eylemlerinde bulunanlar (failler), sosyal gruplar (hususî, kıskançlık, grup baskısı, günah keçisi olma), her olumsuzluğun nedeni olarak görülme ve işgörelenden kaynaklanan (kişiliği, meslekî nitelikleri, sosyal becerileri ve geçmiş yaşantıları gibi) faktörler de etkilidir.

Şekil 1. Yıldırmanın nedenleri ve sonuçları (Zapf 1999: 71).



Şekil 1'de görüldüğü gibi burada, yıldırma neden olabilecek, yıldırma eyleminin faili ve kurbanının olduğu kadar, örgütsel ve sosyal faktörler de etkilidir. Şekil, aynı zamanda yıldırma araştırmalarının en can alıcı sorununu da açıklamaktadır: Bulanık ve belli olmayan bir tablo, sebep-sonuç ilişkisinin soldan sağa bir ilişki olup olmadığıdır. Çünkü, örgütün yapılanma biçiminde

yıldırımaya sebep olabilecek sorunlar olabilir. Kurbanın tedirgin, depresif veya obsesif hareketleri, grupta olumsuz tepki yaratabilir ki bu da bir süre sonra yıldırımaya yol açar (Sacco ve diğerleri 1993). Yıldırma, ortamda bulunan sosyal destek ve sosyal iklimin etkilenmesine sebep olabilir ki, bu da bilgi akışını zayıflatır. Bu durum da iş stresinin artmasına sebep olabilir (Örneğin, çalışma amacı ve örgütsel sorunlarla ilgili belirsizliğin hâkim olması gibi durumlar). Liderlik veya örgütsel sorunlar, bir işgöreni yıldırabilir. Böyle bir durumda her zaman bu tür problemlere tepki gösteren işgörenden olması gerekir. Yıldırmanın çözülmemiş yaygın bir çatışma olarak anlaşılması, bir örgütteki çatışmanın mutlak sıklığına bağlıdır. Eğer örgütün koşulları, çatışmanın sayısal olarak büyüklüğüne katkıda bulunuyorsa, o zaman çözülmemiş çatışma sayısının da yükselmiş olması gerekir. Bu durum, bir örgütte çok sayıda yıldırma olayının yaşanmasına yol açar (Zapf 1999: 71).

Bir işgöreni yıldırmaaya sebep olan fiziksel bir özrü olursa, yıldırmanın yaşanması, grubun özelliğine göre değişir. Eğer grup üyeleri bu farklılıkları önemsemeyen bir düşünceye sahipse, fiziksel özrü olan birey, yıldırmaaya maruz kalmaz. Farklılıklara tahammülü olmayan gruplarda ise fiziksel özür, potansiyel yıldırma sebebi olabilir. Bir kişinin yüksek performans göstermesinden dolayı yıldırılmasına dair açıklama ve yorum sorunları da var olabilir ki, yüksek performans yıldırma kurbanlarının tipik özelliğidir (Zapf ve Bühler 1998). Bu tür problemler kısmen, yüksek performans gösteren kişinin grup normlarına uygun davranıp davranmamasından ve bu davranışlarının grubun diğer üyeleri tarafından toleransla karşılanmamasından kaynaklanabilir. Alternatif olarak, yüksek performans gösteren kişinin, başarılarını, kibirlice ve tahrik edici bir şekilde göstermesine, grup üyeleri tolerans gösteremez. Görüldüğü gibi yıldırmanın çok sayıda potansiyel nedeni de mevcuttur.

Yıldırmaaya Başvuranların ve Kurbanların Özellikleri

Yıldırmaaya başvuran kişilerin özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir (Baltaş, 2003): Yıldırma hareketine başvuranlar çoğunlukla, kendi eksik taraflarını, korku ve güvensizliklerini, bir başkasını küçük düşürerek telafi etmeye çalışan kişilerdir. Bu tür kişiler genellikle; farklılıklara karşı hoşgörüsüz, ikiyüzlü, kendini üstün gören ya da göstermek isteyen, aşırı denetleyici ve kıskançtırlar. Hedef aldıkları kişinin zor durumlarıyla eğlenerek, kendi yetersizlik duygularını yenmeye çalışırlar.

Yıldırmaaya hedef olan kişiler, çoğunlukla üstün meslekî özelliklere sahip, yetkinlik düzeyleri yüksek, yaratıcı, dürüst, başarı yönelimli ve kendilerini işlerine adanmışlardır. Bu kişilerin özellikleri, bazı kişileri rahatsız edebilir ve şimşekleri üstlerine çekmelerine sebep olabilir. Bu tür kişiler insanlara güven duyar, iyi niyetlidir, politik davranmayı bilmez. Kurumlarına çok bağlıdırlar ve işleriyle özdeşleşmişlerdir. İşlerini kaybetmek, onları daha da derinden

etkiler. Stresle başa çıkamadıkları için özel yaşamları bozular, sağlık sorunları baş gösterir (Baltaş 2003).

Leymann, yıldırma eylemlerini, beş farklı grupta, 45 çeşit davranış olarak belirtmektedir (Davenport ve diğerleri 2003: 18-19). Farklı davranışlar, farklı kişiler tarafından uygulanabilir ve hepsi aynı anda bulunmayabilir. Bu eylemlerin herhangi birinin gerçekleştirilmesi bile, örneğin tek başına bırakma ya da gayri medenî şekilde davranma biçimi de genellikle kabul edilemez bir durumdur (Yüçetürk 2003: 2). Aşağıda Leymann tarafından belirlenen yıldırma davranışları verilmiştir (Davenport ve diğerleri 2003: 18-19):

Yıldırma Davranışları

I. Grup: İletişim Biçimi ve Etkileri: Kurban, amirleri tarafından sınırlanır. Sürekli sözü kesilir. Kendini ifade etme fırsatı verilmez. Benzer davranışları meslektaşları sergiler. Azarlanır ve yüksek sesle bağırılır. İşiyile ilgili olarak eleştirilir. Özel yaşamı eleştirilir. Telefonla rahatsız edilir. Sözlü olarak tehdit edilir. Tehdit mektubu alır. Yalancı olduğu imâ edilir.

II. Grup: Sosyal İlişkilere Saldırı: İnsanlar kurbanla konuşmaz. Kurbanın işyerindeki arkadaşlarıyla konuşması engellenir. Görüşme hakkından yoksun bırakılır. Diğer işgörenlerden dışlanır. Örgütte, kurban yokmuş gibi davranılır.

III. Grup: İtibara Saldırı: Kurban hakkında kötü konuşulur. Asılsız dedikodu çıkarılır. Alaya alınır. Akıl hastasıymış gibi davranılır. Psikiyatrik tedavi almaya zorlanır. Herhangi bir özrüyle alay edilir. El kol hareketleri, yürüyüşü, sesi taklit edilir. Politik ya da dinî inançlarıyla, özel yaşamıyla milliyetiyle alay edilir. Öz saygısını etkileyecek bir iş yapmaya zorlanır. Çaba ve başarısı haksız bir şekilde değerlendirilir. Kararları sürekli sorgulanır. Küçük düşürücü isimlerle çağrılır. Cinsel imâlarda bulunulur.

IV. Grup: Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı: Kurbanı önemli görevler verilmez. Görevleri kısıtlanır. Anlamsız görevleri yapması istenir. Yeteneklerinin altında görevler verilir. Sürekli yeni görevler verilir. Öz saygısını olumsuz yönde etkileyen görevler verilir. Oluşan zararların faturası kurbanı çıkarılır. İşyerine ve evine hasar verilir.

V. Grup: Doğrudan Sağlığı Etkileyen: Kurban, fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanır. Fiziksel şiddet uygulanır. Hafif şiddetle tehdit edilir. Fiziksel olarak taciz edilir. Cinsel olarak taciz edilir.

Bir örgütte, hangi yıldırma eylemlerinin uygulandığı, bir çok faktöre bağlıdır. Bu faktörler içinde alışkanlıklar, inanç ve gelenekler gibi beşerî unsurlar olduğu gibi, örgüt kültürü veya örgütün hiyerarşik yönü gibi örgütsel faktörler de etkilidir.

ABD’de, 1998 yılında yıldırma eylemlerine karşı bir kampanya başlatılmıştır. Kampanyada, bu eylemlere yönelik savunma, araştırma ve eğitim hizmetleri, kâr amacı gütmeyen verilmiştir. Bu kapsamda yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgütlerde en çok uygulanan on yıldırma davranışı, aşağıdaki gibi saptanmıştır (Namie ve Namie 2000: 18; Akt. Yüçetürk 2003: 4).

- Yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutulma.
- Mantıksız görevlerin verilmesi.
- Yeteneğin eleştirilmesi.
- Birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilmesi.
- Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler.
- Küçük düşürülme ve hakarete uğrama.
- Başarının, olduğundan az gösterilmesi.
- İşten çıkarılma (ayağın kaydırılması).
- Bağırılması.
- Şerefın lekelenmesi.

Jennifer, Cowie ve Ananiadou (2003: 493), yıldırma eylemleri ile ilgili aşağıdaki durumları ifade etmektedirler:

- İşgörenlerin meslekî statülerini tehdit etme. Örneğin; utandırma, aşağılama, onur kırıcı sözler söyleme, küçümseme, meslekî çalışmalarını hakkında asılsız sözler söyleme.
- İşgörenin kişiliği hakkında tehditte bulunma. Örneğin; ad takma, göz dağı verme, yapılan iş için çok genç ya da çok yaşlı olduğunu söyleme.
- Sosyal ortamlardan dışlama. Örneğin; birimin ya da bölümün yemeklerine davet etmeme, örgütün tesislerinden yararlanmasını engelleme, örgüt hakkında bilgi edinme hakkından yoksun bırakma.
- Akılcı olmayan iş yükü. Örneğin; yapılması zor ve imkânsız olan görevler verme, verilen işlerle ilgili kısa zaman aralıkları verme, çalışmalarını gereksiz ve nedensiz bir şekilde sona erdirmeye.
- Tutarsız davranışlar. Örneğin; yetki ve sorumluluklarının elinden alınması, işleri kötü yaptığının ve beceriksiz olduğunu söylemesi, anlamsız görevler, onur kırıcı işler verilmesi.
- Fiziksel zarar verme.

Yıldırma Maruz Kalanlarda Görülen Rahatsızlıklar

Bazı araştırma sonuçları, yıldırma ile kurbanların sağlığı ve huzuru arasında önemli ilişkilerin olduğunu göstermiştir (Brodsky 1976; Einarsen ve diğerleri 1998). Örgütte yıldırma maruz kalan endüstriyel erkek işçilerin %23’ünün

psikolojik rahatsızlık ve huzursuzluğa yakalandığı ifade edilmektedir (Einarsen ve Raknes 1997). Kurbanların çoğunda psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıklar görülmüştür. Örneğin; kendini beğenmeme, kaygı, bunalım, konsantrasyon bozukluğu, kronik yorgunluk, uyku problemi, mide problemleri, baş ve bel ağrısı, sinirlilik, kendinden nefret etme ve intihar gibi düşüncelere sahip oldukları saptanmıştır (Bjorkqvist, ve diğerleri 1994; Brodsky, 1976; Einarsen ve diğerleri 1996; Leymann 1990). Yapılan bir diğer araştırmada ise, 17 kurbanın tümünde uykusuzluk, sinirlilik, melankoli, duyarsızlık, konsantrasyon eksikliği ve sosyal fobi görülmüştür. Klinik gözlemlerde de, işyerinde yıldırma maruz kalanlarda şu özellikler saptanmıştır: İzole etme, sosyal uyumsuzluk, psikosomatik hastalıklar, bunalım, yardıma muhtaçlık, öfkelenmeler, baskılar, kaygı ve umutsuzluk (Leymann 1990: 30).

Sonuç ve Tartışma

Birçok araştırma, koroner kalp hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, yüksek tansiyon, gerginlik ve depresyon gibi sorunların, kişinin işinden ve çalışma şartlarından memnun olmayışından kaynaklandığını göstermektedir (Baltaş ve Baltaş 1998: 87). Davranış bilimcilerin çoğu, kişisel veya örgütsel yaşamda sağlıklı olmanın, diğer kişilerle iyi ilişkiler içinde olmakla mümkün olduğu görüşünde birleşmişlerdir (Artan 1986: 85). Bu örnekler, insan hayatını, mutluluğunu ve başarısını etkileyen faktörleri ortaya koymaktadır. Bir örgütün etkililiği, işgörenlerin etkililiğine bağlıdır. İşgörenin etkili olması için mutlu ve sağlıklı olması gerekir. Örgütlerde yaşanan olumsuzluklar, işgörenleri kısa ve uzun dönemde etkileyerek, örgütsel faaliyetlerde verimliliğini ve performansını olumsuz yönde etkiler (Tutar 2000: 254). Bunlara paralel olarak, işgörenlerin örgüte ilgi ve bağlılığının, sorumluluk duygusunun azalması, işte hata yapma ve yetersizlik duygusu, doğrudan ortaya çıkan yansımalarıdır. İşe devamsızlık yapma, işe geç gelme, işten erken ayrılma, ani emeklilik istemi, iş doyumsuzluğu ve işe yoğunlaşamama ise dolaylı olarak ortaya çıkan durumlardır (Kayum 2002: 47-48). Güdülenme düzeyi düşen işgörenlerin, meslekî açıdan yararlı olması imkânsızdır. Bu sebeple, örgütlerdeki insan ilişkilerini, iletişimi ve performansı olumsuz yönlerden etkileyen değişkenlerden biri olarak yıldırma, yöneticiler tarafından fark edilmeli ve gerekli tedbirler alınarak önlenmelidir.

Kaynakça

- ADAMS, A. ve CRAWFORD, N. (1992). *Bullying at Work*, Virago Pres, London.
- ARTAN, İ. (1986). *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, İstanbul: Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları No: 10.
- BALTAŞ, A. (2003). "Adı Yeni Konmuş Bir Olgı: İşyerinde Yıldırma"
<http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makaleid=166>.
- BALTAŞ, A. ve BALTAŞ, Z. (1998). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- BJORKQVIST, K., OSTERMAN, K. ve HJELT-BACK, M. (1994). "Aggression Among University Employees", *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- BRODSKY, C. (1976). *The Harassed Worker*, Toronto: Lexington Books, DC Heath and Company.
- CLARKE, J. (2002). *Maymuncuk İşyerinde İletişim ve Politika*. İstanbul: Mess Yayınları.
- ÇALIŞKAN, O. (2005). "Turizm Sektöründe Yıldırma." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Türkiye.
- DAVENPORT, N., SCHWARTZ R.D. ve ELLIOT, G.P (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. (Çev. Osman Cem ÖNERTOY), İstanbul: Sistem Yayınları.
- DICK, R. ve WAGNER, U. (2001) "Stress and Strain in Teaching: A Structural Equation Approach", *British Journal of Educational Psychology* (2001), 71, 243-259
- EINARSEN, S. ve RAKNES, B. I. (1997). "Harassment in The Workplace and The Victimization of Men", *Violence and Victims*, 12, 247-263.
- EINARSEN, S. ve SKOGSTAD, A. (1996). "Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- EINARSEN, S. (2000). "Harassment and Bullying at Work: A Review of The Scandinavian Approach", *Aggression and Violent Behavior a Review Journal*, 4, 371-401.
- EINARSEN, S., MATTHIESEN, S. B. ve SKOGSTAD, A. (1998). "Bullying, Burnout and Well-Being Among Assistant Nurses", *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 14, 563-568.
- EINARSEN, S., RAKNES, B. I. ve MATTHIESEN, S. B. (1994). "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: an Exploratory Study". *European Work and Organizational Psychologist*, 4 (4), 381-401.
- EINARSEN, S., RAKNES, B. I., MATTHIESEN, S. B. ve HELLESØY, O. H. (1996). "Helsemessige Aspekter Ved Mobbing Arbeidslivet. Mod-ererende Effekter av Social Støtte Og Personlighet". (Bullying at Work and Its Relationships With

- Health Complaints. Moderating Effects of Social Support and Personality.) *Nordisk Psykologi*, 48, 116-137.
- GLASL, F. (1994). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater, (Conflict Management. A Handbook for managers and Consultants) 4 th ed.), Haupt, Bern.
- HOEL, H., RAYNER, C. ve COOPER, C. L. (1999). "Workplace Bullying", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14: 195-230.
- JENNIFER, D., COWIE, H ve ANANIADOU, K. (2003). "Perception and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations", *Aggressive Behavior*, 2, 489-496.
- KAYUM, A. (2002). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Türkiye.
- LEYMANN, H. (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces". *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- _____, (1993). "Mobbing" . Hamburg: Rowohlt.
- _____, (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- SACCO, W.P., DUMONT, C.P. ve DOW, M.G. (1993). "Attributional, perceptual, and affective responses to depressed and nondepressed marital partners", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 61, pp. 1076-1082.
- NİEDL, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 239-249.
- PEHLİVAN, İ. (1993). "Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Türkiye.
- RANDALL, P. (1997). "Adult Bullying: Perpetrators and victims". London: Roudledge.
- RAYNER, C. (1997). Workplace bullying: Do something! *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 14, 581-585.
- SALMIVALI, C., LAGERSPETZ KMJ, ÖSTERMAN, K. ve KAUKIAINEN, A. (1996). Bullying as a group process: participant roles and their relations to social status within the group. *Aggressive behavior* 22: 1-15.
- THOMAS, K. W. (1992), "Conflict and negotiation processes in organizations", in Dunnette, M. D. and Hough, L.M.(Eds), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*, Vol. 3, Consulting Psychologists Pres, Palo Alto, CA, pp.651-718.
- TUTAR H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, Kişilik-Psikolojik Şiddet İlişkisi, www.canaktan.org, 2004.

- WESTHUES, K. (2004). "Administrative Mobbing at The University of Toronto", Ontario; The Edwin, Melen Yay.
- YÜCETÜRK, E. (2003) "Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?"
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226
- _____, (2002) "Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing"
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224.
- ZAPF, D. (1999). "Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work". *International Journal of Manpower*, 1, 70-85.
- ZAPF, D. ve OSTERWALDER, P. (1998). "Organizational Causes of Workplace Harassment, Department of Psychology", J. W. Goethe-University Frankfurt.
- ZAPF, D. ve BÜHLER, K. (1998). *Exclusion and Stigmatisation at Work*, Department of Psychology, J.W. Goethe-University Frankfurt.

The Inevitable Problem of Organisations: Mobbing

Assist.Prof.Dr. Necati CEMALOĞLU*

Abstract: Research studies carried out on stress factors in organisations suggest that employees suffer from stress and that they are exposed to various stress-causing factors. Relevant literature shows that employees suffer from job dissatisfaction, exhaustion and extreme anxiety in parallel with stress causing factors in organisations. The causes of these factors are specified in a variety of ways. One of these is “mobbing”, which can be defined as psychological terror which involves systematic hostile and immoral communication types by one or more person(s) towards an individual in an organization. Different sources use different terms to refer to this phenomenon. Among these are bullying, harassment, and abuse behavior. This study looks into “mobbing” as a factor that causes anxiety, job dissatisfaction, and exhaustion in employees. The aim of this study, then, is to analyse the phenomenon of mobbing, to describe the personal and organisational causes of mobbing, and to identify the mobbing behaviours employees are exposed to. This study is in the form of a literature review and confines itself to the resources which have been accessible, to private and public organisations in the literature and to the mobbing behaviours observed in these organisations.

Key Words: Employee, mobbing, bullying, organisation

* Gazi University, Gazi Faculty of Education, Department of Educational Sciences / ANKARA
necem@gazi.edu.tr

Неизбежная проблема организаций: запугивание

Помощник доцента доктор Неджати Джемалоглу*

Резюме: Исследования, проводимые в организациях, связанные с факторами вызывающими стрессовое состояние, показывают, что сотрудники находятся в стрессовом состоянии и лицом к лицу со многими факторами, вызывающими стрессовое состояние. В литературе наблюдается что сотрудники организаций, наряду с факторами вызывающими стрессовое состояние, сталкиваются с неудовлетворением, истощением и высокой озабоченностью в работе. Причины этих факторов обозначаются в различных формах. В организациях одним из факторов, вызывающим стресс, озабоченность, неудовлетворенность и истощение в работе сотрудников является запугивание. Запугивание в организациях можно охарактеризовать также как психологическое терроризирование личности одним или несколькими людьми, включающее систематическое враждебное и другие моральные коммуникативные формы. Это понятие в разных источниках характеризуется по разному. Это; тирания (bullying), агрессия (harassment) и злоупотребление (abuse behavior). В данном исследовании рассматривается запугивание как фактор озабоченности, неудовлетворенности в работе и истощение сотрудников. Целью данной работы является; исследование понятия запугивания как фактора, вызывающего стресс, озабоченность, неудовлетворенность и истощение в работе сотрудников; изложение причин организационного и личного запугивания; фиксация поведения запугивания, направленная на сотрудников. Работа выражена в качестве исследования литературы. Работа ограничена источниками и литературой частных и общественных организаций и поведением запугивания, с которым сталкиваются сотрудники этих организаций.

Ключевые Слова: Сотрудник, запугивание, организация

* Университет Гази, Педагогический Факультет Гази, Отделение Педагогика / АНКАРА
nesem@gazi.edu.tr