

**ÖRGÜTLERDE KİŞİLERARASI İLİŞKİLERDE BİR PROBLEM:
PSİKOLOJİK YILDIRMA
(AKTÖRLERİN VE KURBANLARIN İLETİŞİM DAVRANIŞLARI)**

Ayşen TEMEL EGİNLİ*

Selin BİTİRİM**

ÖZET

Psikolojik yıldırma, son yıllarda birçok ülkede insan kaynakları profesyonelleri, iletişim uzmanları, yönetim bilimcilerin odak noktası haline gelmiştir. Psikolojik yıldırmanın tanımlanması öncelikle tespit edilmesini kolaylaştırmakta, tespit edilmesi ise psikolojik yıldırmaı ortaya çıkaran koşullarda değişimlerin yapılabilmesi açısından gerekli görülmektedir. Özellikle psikolojik yıldırmaı gerçekleştiren aktörlerin ve kurbanların iletişim biçimleri/davranışları ile ilgili bilgilerin edinilmesi, bir işyerinde psikolojik yıldırmanın varlığının kanıtlanması ve gerekli önlemlerin alınması açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte insanların diğerleri ile ilişkilerinde kendini güvende hissetmesi sağlıklı iletişim kurulması için önemli bir koşuldur. İlişkilerde sürekli ve aynı şekilde tekrar eden saldırılara dayalı yıkıcı iletişim biçimi uzun zaman içinde kişilerin psikolojik ve fiziksel sağlıklarının yıpranmasına neden olabilmekte, bu durum da hem işyeri hem de kişi açısından olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Bu bağlamda çalışmada psikolojik yıldırma örgütlerde kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkan bir problem olarak değerlendirilmekte, aktörlerin ve kurbanların iletişim davranışları aktarılarak, bu soruna yönelik iletişim odaklı çözüm önerilerine yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik yıldırma, aktörler, kurbanlar ve iletişim davranışları.

A Problem In Interpersonal Relations at the Organizations: Psychological Mobbing (The Actors and the Victims' Communication Behaviours)

ABSTRACT

Psychological mobbing has recently become the main focus of the professionals of human resources, the experts of communication, and management academicians in many countries. The description of psychological mobbing makes it easy to be determined, as for its determination, it is thought to be necessary in the aspects of making the changes in the condition which makes the psychological mobbing come out. It has great importance to get the information especially about the actors who do psychological mobbing and victims' communication style / behaviors in terms of proving the existence of psychological mobbing at work and taking necessary precautions. In addition, it is an important condition for people feeling themselves safe to communicate with the others well in their relationships. The devastating communication style based on permanent attacks, repeated in the same way in relationships, may cause people's physical and psychological health to get worn-out in the long term, and thus this condition may create negative results for both the workplace and the worker. In this concept, psychological mobbing in this study has been thought as a relationship and communication problem that exists in the organization and the suggestions of solution focused on the relation to this problem has been included, by being transferred of actors and victims' communication behaviors.

Key Words: Psychological mobbing, the mobbing actors and mobbing victims of communication behaviors.

* Araş. Gör. Dr. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

** Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Doktora Öğrencisi

Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin Ve Kurbanların İletişim Davranışları)

I. GİRİŞ

Psikolojik yıldırma örgütlerde kişiler arasındaki ilişkilere zarar veren ve rahatsız edici iletişim biçimlerini/davranışlarını kapsayan geniş bir anlama sahiptir. Bu nedenle de terminolojik olarak incelendiğinde psikolojik yıldırma (mobbing) kavramı; zorbalık, taciz, kötü muamele, psikolojik terör, psikolojik şiddet olarak ele alınmaktadır. Kuzey Amerika’da psikolojik yıldırma kavramı yerine duygusal istismar (emotional abuse), kötü davranış, toksik etki, şiddet, zorbalık ifadeleri kullanılmaktadır. Tanımlar konusunda farklılıklar söz konusu olduğu için “ilişkilere zarar veren uygun olmayan davranışlar” psikolojik yıldırma olarak kabul edilmektedir (Lewis vd., 2008: 283). Bu çalışmada da bir örgütte yöneticilerden çalışanlara ya da çalışanlardan diğer çalışanlara yöneltilen psikolojik saldırıları kapsadığı düşünülen psikolojik yıldırma terimi kullanılmaktadır.

Psikolojik yıldırma sürecinde, aktör ve kurban olmak üzere iki temel özne bulunmaktadır. Psikolojik yıldırma kapsamında değerlendirilen eylemleri bilinçli bir şekilde çeşitli davranışlarıyla gerçekleştiren kişi “aktör” olarak ifade edilirken; aktörün hedefi olan, psikolojik yıldırmaya doğrudan ya da dolaylı olarak maruz bırakılan ve gelen iletişimsel ataklara çeşitli tepkilerde bulunarak kendini savunmaya çalışan kişiye ise “kurban” adı verilmektedir. Aktörlerin davranışlarından kendilerini korumak için tepkiler veren ve reaktif iletişim davranışları geliştiren kurbanlar, dinamik bir süreç içinde bir anda aktör rolüne bürünmekte ve bu durum, psikolojik yıldırmanın kontrol altına alınmasını güçleştirmektedir.

Temelde birçok nedeni bulunan psikolojik yıldırma, genel hatları ile olumsuz kişilik özelliklerinden beslenmekte, örgütsel yapıdaki aksaklıklar ve örgütsel iletişimdeki eksiklikler sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle özellikle üst düzey yöneticilerden başlayarak tüm kademelerdeki çalışanların konu hakkında bilgi sahibi olmaları, farkındalıklarını arttırmaları ve psikolojik yıldırma ile karşılaştıkları takdirde bu konunun büyük bir sorun haline gelmeden çözüme ulaşmasına yönelik ortak bir çaba içerisine girmeleri önem taşımaktadır. Yönetimsel ve iletişimsel düzeyde alınacak önlemler aracılığıyla psikolojik yıldırma ile etkin bir şekilde mücadele etmek mümkün görünmektedir.

II. PSİKOLOJİK YILDIRMA KAVRAMI

Psikolojik yıldırma kavramı, ilk defa 1980’li yıllarda Nordik ve 1990’lı yıllarda Avrupa ülkelerinde gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda literatürdeki yerini almıştır. 1996 yılında ilk defa “European Journal of Work and Organizational Psychology” dergisi, altı Avrupa ülkesinde psikolojik yıldırma konusunda araştırma gerçekleştirmiş olan araştırmacıların makalelerini

Ayşen TEMEL EGİNLİ-Selin BİTİRİM

yayınlanmıştır. “Seventh European Congress on Work and Organizational Psychology” adlı kongre ilk defa 1995 yılında Győr’de, 1997’de Verona’da, 1999’da Helsinki’de, 2001’de Prague’da düzenlenerek psikolojik yıldırma konusu ele alınmıştır. Bu kongrelerin düzenlenmesindeki temel amaç ise, organizasyonlarda kişilerarası ilişki problemi olarak görülen psikolojik yıldırmanın ortadan kaldırılmasına ilişkin yapıcı yönetim çözümleri bulabilmektir (Zapf ve Einarsen, 2001: 371). İnsana dair psikolojik sorunların yanı sıra yönetsel ve iletişimsel hatalardan kaynaklanan psikolojik yıldırma sürecinin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalara iş dünyasında her geçen gün artan oranda yer verildiği söylenebilmektedir.

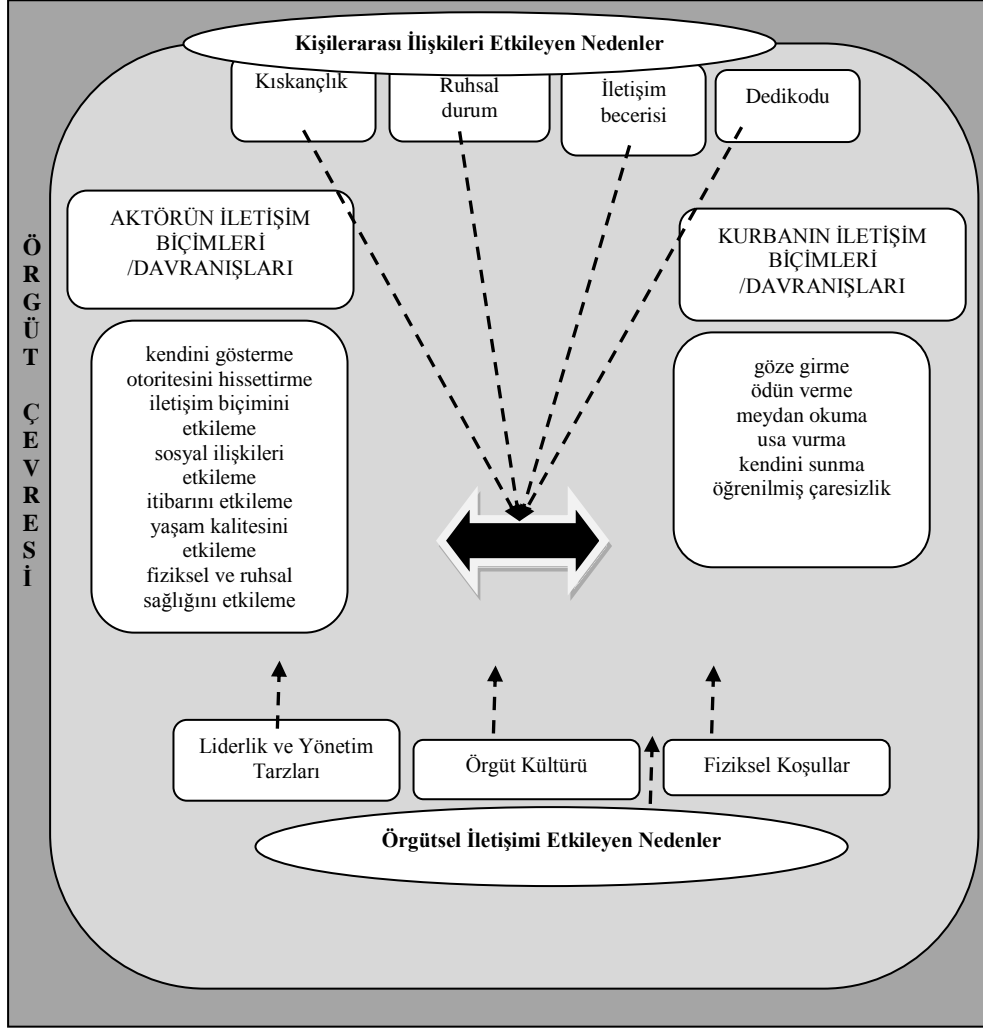
İngiltere’de psikolojik yıldırma (mobbing) kavramı yerine psikolojik şiddet (bullying) kavramının kullanıldığı görülmektedir. İngiltere’de askeri örgütlerde, okullarda ve işyerlerinde bireye ruhsal yönden zarar verici, kişiliği taciz edici davranış ve eylemlerin incelenmesine yönelik yapılan çalışmalarda psikolojik yıldırma (mobbing) kavramı kullanılmaktadır. Amerika’da ise, okullarda gerçekleştirilen tacizler ve şiddet içeren davranışlar için psikolojik şiddet (bullying), işyerlerinde psikolojik baskı ve tacizler için ise psikolojik yıldırma (mobbing) sözcüğü kullanılmaktadır (Tınaz, 2006-a: 16). Leymann’a göre (Leymann, 1996: 165-166) “bullying”, fiziksel saldırı, şiddet ve tehdidi çağrıştırmaktadır. İşyerinde zarar veren, yıkıcı eylemlerde fiziksel şiddete çok nadir rastlanılmasına karşın, okullarda fiziksel saldırganlık eylemleri güçlü bir biçimde karakterize edilmektedir. Bu noktada psikolojik şiddetin daha çok kaba davranış ve sözleri içerdiği, psikolojik yıldırmanın ise incitici ve duygusal hasar yaratan tutum ve davranışları kapsadığı ifade edilebilir.

Psikolojik yıldırma, spesifik olarak fiziksel ya da fiziksel olmayan sürekli ve sistematik bir biçimde gerçekleştirilen düşmanca ve agresif davranış/davranışları tanımlayan bir fenomendir. Psikolojik yıldırma kavramı, belirli bir eylemin düzenli olarak (en az altı ay süre ile) gerçekleştirilmesi, söz konusu eylemlerin kurbanın sosyal davranışlarını ve yaşantısını olumsuz olarak etkilemesi nedeniyle bir tür usandırma biçimi olarak tanımlanmaktadır (Notelaers vd., 2006: 290). Diğer bir ifade ile, bir kişinin diğer insanları kendi rızaları ile ya da rızaları dışında başka bir kişiye karşı kendi etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima/alay etme ve karşındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten ayrılmaya zorlaması durumlarında psikolojik yıldırma kavramından söz edilebilir. Özellikle söz konusu bu davranışlar kasıtlı bir şekilde gerçekleştiriliyor, bir kişi ya da belirli kişileri kapsıyorsa ve iş performansını olumsuz olarak etkileyecek küçük düşürme, savunma durumunda bırakma, strese girmesine neden olma gibi psikolojik baskılar hissettiriyorsa işte memnun

Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin Ve Kurbanların İletişim Davranışları)

olunmayan durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Einarsen, 1999: 18). İş yaşamında kişilerin kendini kötü hissetmesinden başlayarak, ısrarlı ve sürekli davranışlar nedeni ile psikolojik rahatsızlıklara kadar uzanan etkiler yaratan psikolojik yıldırma, kişiler ve örgütler açısından önemli kayıpların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Psikolojik yıldırma, kişiler arasında kişisel ve örgütsel etkenler nedeni ile meydana gelen ya da yaşanan sorunların uzun dönemli etkiler yaratan tepkiler geliştirilmesi ile kişilerarası ilişkilerde bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Psikolojik yıldırmanın kişilerarası ilişkilerde bir problem olarak ortaya çıkmasını etkileyen çok sayıda neden bulunmaktadır. Bu nedenlerden bir bölümü kişilerarası ilişkileri etkilerken, diğer bölümü ise örgütsel iletişim üzerinde etkili olmaktadır. Literatüre dayalı bilgiler ve araştırmalar temelinde oluşturulan Şekil 1’de psikolojik yıldırmanın örgüt çevresi içerisinde örgütsel iletişimi etkileyen nedenlerin (liderlik ve yönetim tarzları, örgüt kültürü, fiziksel koşullar) ve kişilerarası ilişkiler alanında ise kişilerarası ilişkileri etkileyen nedenlerin (kıskançlık, dedikodu, iletişim becerisindeki yetersizlikler, ruhsal sorunlar) aktörlerin ve kurbanların iletişim biçimleri/davranışları üzerinde ne şekilde etkiler gösterdiği açıklanmaktadır. Hem örgüt çevresi hem de kişilerarası ilişkiler alanından kaynaklanan nedenler, süreç içinde aktörün kurbanı ve kurbanın aktöre karşı geliştirdiği iletişim ve davranış biçimlerini karşılıklı olarak etkilemektedir. Aktörün ya da kurbanın gerçekleştirdiği psikolojik yıldırma eylemlerinden her biri farklı etkiler oluşturmakta ve bu bağlamda da farklı iletişim ve davranış biçimlerinin yeniden ortaya çıkmasına yol açarak, durumun çözümsüz bir hal almasına, hem örgüt hem de bireyler için olumsuz sonuçlar yaratmasına neden olabilmektedir.



Şekil 1: Psikolojik Yıldırma Aktörlerin ve Kurbanların İletişim Biçimleri/Davranışları

III. PSİKOLOJİK YILDIRMANIN NEDENLERİ

Bireysel ve örgütsel açıdan çok sayıda gözlenebilir ve ölçülebilir olumsuz sonuca yol açan psikolojik yıldırmanın birçok nedeninden söz etmek mümkündür. Yapılan araştırmalar sonucunda psikolojik yıldırma tanımlayabilecek en önemli örgütsel nedenler olarak “çalışanları işyerinden ayrılmaya mecbur bırakmak, düşmanlık dolu kişilerin diğerlerini etkilemesi,

Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin Ve Kurbanların İletişim Davranışları)

olumsuz örgüt iklimi, yüksek oranda iş stresi ve çözülemeyen çatışmalar vb.; özel hayat, dini inanç, cinsiyet, dış görüntü ile ilgili olumsuz davranışlar gibi kişisel nedenler biçiminde tespit edilmiştir (Zapf, 1999: 76'dan akt: Aydın ve Özkul, 2007: 174). Psikolojik yıldırmanın nedenlerini ortaya koymak her zaman çok kolay olmasa da, psikolojik yıldırma ile ilgili davranış kalıpları, söz konusu kavramın nedenleri hakkında da fikir verebilmektedir.

Beswick ve arkadaşları (2004:19-20), psikolojik yıldırmanın nedenlerini; kişisel, sosyal ve örgütsel olarak üç grupta toplamakta, "*Kişisel nedenler* olarak; aktörün ve kurbanın kişilik özellikleri, *sosyal nedenler* olarak; düşmanca örgüt kültürü ve iklimi, *örgütsel nedenler* olarak ise; işteki değişimler (yönetici veya yönetimin değişimi, geniş örgütsel değişim), rol çatışması, rol belirsizliği, liderin kalitesi (liderin düşük iş tatminine neden olması, umursamaz liderlik tarzı, otokratik liderlik tarzı), negatif iş çevresi, kontrol ve otonomiden yoksunluk" şeklinde ifade etmektedir. Vartia (2003:28), psikolojik yıldırmanın nedenlerine yönelik yaptığı araştırmalarda; "örgüt yapısı, işin özellikleri, liderlik tarzı, örgüt kültürü ve grup süreçleri vb." faktörlerin psikolojik yıldırma ile ilişkisi olduğuna dair bulgular elde etmiştir. Buna göre Vartia'nın psikolojik yıldırmanın nedenleri konusunda kurum ve kuruluşlardaki sosyal ve örgütsel yapı üzerinde yoğunlaştığını söylemek mümkündür.

Hoel ve Cooper (2000: 20) ise, psikolojik yıldırma neden olan yönetim tarzlarının karakteristik özellikleri üzerinde durmakta ve buna yol açan yönetim tarzlarını "otokratik yönetim tarzı, anlaşmazlık yaratan yönetim tarzı, umursamaz yönetim tarzı ve cezalandırıcı yönetim tarzı" olarak belirlemişlerdir. Buna paralel olarak Archer (1999: 95), psikolojik yıldırmanın genellikle askeri kurumlar, polis teşkilatları ve sağlık birimleri gibi hiyerarşik düzene, köklü bir geleneğe ve katı örgüt kültürüne sahip örgütlerde görüldüğünü belirtmiştir. Bu tür örgütlerdeki yönetim tarzlarının otokratik ve hiyerarşik olması nedeniyle çalışanların eğitimlerinin çok sıkı, cezalandırıcı ve baskıya yönelik olmasının psikolojik yıldırma neden olduğu belirtilmektedir. Psikolojik yıldırma konusunda çok sayıda araştırma yapmış olan Einarsen'a göre (2000: 388-392), söz konusu nedenler üç grup altında toplanabilmektedir. Bunlar; "*kişilik özellikleri*; (kurbanın endişeli veya saldırgan yapısının olması veya kolay incinebilir olması, kurbanın açık fikirli, vicdanlı ve çok başarılı olması vb.), *örgütlerde insanların doğal yapısında olan özelliklerden kaynaklanan çatışmalar*; (hırçlıklar, korkular, şüpheler, kırgınlıklar, kötümserlik vb.), *sosyal ve örgütsel iş çevresi ve çalışma koşulları* (liderlik tarzı, rol çatışması, aşırı iş yükü, denetimin eksik oluşu vb.)" şeklinde sıralanabilmektedir. Yukarıda yapılan sınıflandırmalardan yola çıkarak, psikolojik yıldırma neden

olan kişilerarası ilişkileri ve örgütsel iletişimi doğrudan etkileyen faktörleri iki grupta açıklamak mümkündür:

1) Psikolojik Yıldırmanın Kişilerarası İlişkileri Etkileyen Nedenleri

- **Kıskançlık:** Psikolojik yıldırmanın önemli nedenlerinden biri olarak değerlendirilen kıskançlık, bu duyguya sahip çalışanların diğer çalışanlara karşı nedensiz düşmanlık beslemelerini açıkladığı gibi; sözlü, sözsüz ve davranışsal kabalıkları, karalama kampanyalarını ve işin yapılması ile ilgili önemli detayların bilinçli bir şekilde atlanması vb. davranışları kapsamaktadır. İnsanların ilkel duygularından biri olan kıskançlık, kontrol edilmediği takdirde yıkıcı rekabet olgusunu da beraberinde getirmekte, bu durum da psikolojik yıldırma davranışlarının artmasına neden olabilmektedir.
- **Dedikodu:** Dedikodu yapan, düşmanlık duyduğu kişi/kişiler hakkında doğru ya da yalan bilgileri diğer kişiler ile paylaşmakta, konu ile ilgili belirli sözler söyleyebileceği gibi, konu ile ilgili imalarda bulunarak da konuya / kişiye dikkat çekebilmektedir. Dedikoduculuğu kişilik ve karakterinin bir parçası haline getiren bu tür kişilerin psikolojik yıldırma eylemlerinde bulunmalarındaki temel amaç, çeşitli dedikodular yoluyla diğerleri üzerinde hâkimiyet kurmak, onlara rahatsızlık vererek performanslarını olumsuz yönde etkilemek ve diğerlerini kötülerken, özellikle yöneticilerin gözünde kendi değerlerini arttırmak istemeleridir.
- **Ruhsal Bozukluklar:** Birçok ruhsal bozukluk, çalışma ortamında psikolojik yıldırmanın yerleşmesinde önemli rol oynamaktadır. Ruhsal bozukluklar arasında öncelikli sırayı narsistler, paranoidler ve obsesif kompulsif kişilikler almaktadır. “Psikolojik yıldırmanın aktörleri narsist kişilik özelliği taşımaktadır. Kendilerini yüceltmek, kendilerini daha üstün hissetmek ve göstermek için başkalarını kullanırlar. Başkalarının duygu ve düşüncelerine, gereksinimlerine empati göstermezler” (Kelly, 2005: 5-6). Narsistlerin kendi özgüvenlerini yükseltmek ve egolarını tatmin etmek için, diğer insanlara karşı acımasız ve umursamaz davranışlarda bulunmayı kendilerine hak görmeleri, psikolojik yıldırma sürecini hazırlamakta ve hızlandırmaktadır. Diğer bir patolojik kişilik özelliği de paranoid kişilik özelliğidir. “Paranoid kişilikler; kuşkuculuk, aşırı kıskançlık, alınganlık, aşırı gururluluk, geçimsizlik, kindarlık, kendini üstün görme gibi paranoid eğilimler taşırlar” (Tutar, 2004: 46). Bu ruhsal rahatsızlık durumları özellikle örgütlerde kişilerarası ilişkilerin başlaması ve sürdürülmesi açısından son derece önemli problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilmekte, performans ve verimlilik kayıpları yaratabilmektedir.

Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin Ve Kurbanların İletişim Davranışları)

- **İletişim Becerilerindeki Yetersizlikler:** Sosyal beceri eksiklikleri, iletişim yetersizliklerini de beraberinde getirmekte ve psikolojik yıldırma atmosferinin doğup gelişmesine zemin hazırlamaktadır. Sosyal hayatı devam ettirmek için gerekli olan iletişim becerilerinden yoksunluk, kişileri saldırganlığa eğilimli hale getirmektedir. Bu kişilerin öncelikle önyargılı, kötü niyetli ve sürekli güçlü olmanın peşinde oldukları gözlenmektedir. Bu nedenle çeşitli entrikalara girmekten çekinmedikleri ve planladıklarına ulaşamazlarsa sinirli ve gergin oldukları görülmektedir. Bu ruh hali nedeni ile başkalarını baskı altına alma, itaat ve disiplin isteme, korkutma, sürekli kuralları hatırlatma, yeni kurallar getirerek koşulları zorlaştırma davranışlarını göstermeleri söz konusu olmaktadır (Kök, 2006: 437). Bu davranışlar sosyal ilişkileri örselemekte ve diğerleriyle etkili ve etkin iletişim akışının kurulmasını da engellemektedir. Bu tarz saldırgan ve olumsuz kişilerin çalışma ortamında bulunması psikolojik yıldırmanın yoğun olarak yaşanmasına ve giderek ortama yayılmasına yol açmaktadır.

Yukarıda ifade edilen psikolojik yıldırma aktörlerinin karakteristik özelliklerinin ortaya çıkmasında kurbanların sahip oldukları bazı özellikler ve ortam da tetikleyici olabilmektedir. Psikolojik yıldırma maruz kalan kurbanların, genellikle “aşırı hassas, şüpheli, sinirli, ileri görüşlü ve düşük özgüven” (Wornhamm, 2003: 30) gibi kişilik özellikleri sergiledikleri ileri sürülmektedir. Bununla beraber Davenport ve arkadaşlarına göre (1999: 70-72), yaratıcı, bağımsız düşünme ve yeni fikir/yöntemleri ileri sürme vb. işyerinde takdir edilen özelliklere sahip kişiler dikkati üzerlerine çekmekte ve aktörlerin hedefi haline gelmektedir. Kurbanların iyi niyetli olmalarının yanı sıra işyerindeki pozisyonlarını kaybetme, sicillerini lekeleme gibi imaj ve itibarlarının zedelenmesine yönelik endişe ve korku duyması sağlandığı için karşı koyma güçleri zayıflamakta, bu durum da aktörlerin etkilerini ve müdahale biçimlerinin genişlemesine/güçlenmesine zemin hazırlamaktadır.

2) Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel İletişimi Etkileyen Nedenleri

- **Liderlik ve Yönetim Tarzları:** Yöneticilerin kişilik ve karakter yapıları örgütsel iletişimin yapılandırılması ve sürdürülmesi konusunda belirleyici olmaktadır. “Örgüt ortamı, örgütteki güç sahibi bireylerin örgütün yapı, kültür ve iletişimi biçimlendirilmesinde etkili olurken diğer yandan yapı, kültür ve iletişimde örgütte kimin güç sahibi olacağı ve bir örgütün kendi ortamını algılama ve ona göre tepki gösterme biçimi üzerinde belirleyici olmaktadır” (Grunig, 2005: 558). Buna göre, liderlik ve yönetim tarzları örgüt kültürü üzerinde belirleyici olurken, yerleşen kültür de liderlik ve yönetim tarzını besleyen önemli bir faktör

olarak ortaya çıkmaktadır. Psikolojik yıldırma izin veren ve göz yuman liderlik tarzı ve yönetim profili, psikolojik yıldırma eylemlerinin çalışma ortamında normal bir durum olarak kabul edilmesine yol açmaktadır. Aynı zamanda yönetimin çalışanları ile kurduğu iletişimin özü de psikolojik yıldırma dayalı ise örgütte hissedilen gerilim oldukça zarar verici bir nitelik taşımakta, sonuçta da hem yönetime hem de çalışanlara başarısızlık getirmektedir.

- **Örgüt Kültürü:** Örgütlerdeki psikolojik yıldırmanın en önemli nedenlerinden biri de, psikolojik yıldırma sürecine zemin hazırlayan örgüt kültürünün varlığıdır. “Bazı işletmelerde yönetim, bu tür saldırıların yapılabileceği ortamlara göz yumabilmekte ve hatta destek olacak şekilde yaklaşımlar gösterebilmektedir. Eğer bir örgüt içerisinde bu tür saldırıları önlemeye, gözlemlemeye veya cezalandırmaya yönelik politikalar mevcut değilse, saldırganlar şiddet yaratmaya devam edecektir ve örgüt de sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır” (Voroney, 2005: 23). Örneğin; sürekli dedikodu yapan ya da çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tavırlar sergileyen çalışanların, diğer çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından görmezden gelinmesi, çoğu zaman psikolojik yıldırma davranışlarının kökleştiği olumsuz bir örgüt kültürünü de beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte örgütte yönetim ya da yöneticilerin istedikleri yapılmadığı takdirde bir cezalandırma sistemi devreye giriyor ve/veya çalışanlar bu ceza sisteminden korkarak istemedikleri davranışlarda ve söylemlerde bulunuyorlarsa örgütte hâkim olan korku kültürü de psikolojik yıldırmanın yayılmış olduğunun bir göstergesi haline gelmektedir.
- **Çalışma Ortamının Fiziksel Koşulları:** Psikolojik yıldırmanın bir diğer nedeni de işin yapısı ve yapıldığı yerin fiziki atmosferi ile doğrudan ilgilidir. Bazen çalışma ortamı sadece işin yapısı gereği ya da işin yapıldığı yerin fiziki koşulları açısından psikolojik yıldırma uygun bir nitelik taşıyabilmektedir. Örneğin, işin yapısı gereği hizmet sektöründe faaliyet gösteren birçok kurum ve kuruluştaki prim ya da parça başına ödüllendirme vb. uygulamalar, çalışanların kendilerini gösterme ve diğerlerinden öne çıkma arzularını kamçulamakta ve böylece yıkıcı bir rekabet ortamını da tetiklemektedir. Daha fazla prim/ödül kazanma ve diğer çalışanların önüne geçebilme isteği psikolojik yıldırma eylemlerinin yerleşmesinde ciddi bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Bunun uzantısı olarak çalışma ortamındaki fiziki koşullar da işin yapısına uygun olarak oluşmaktadır. Örneğin, atölyeler vb. seri üretimin yapıldığı ve hızın ön plana çıktığı veya temel yönetsel

Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin Ve Kurbanların İletişim Davranışları)

birimden uzakta bulunan ve merkezden kopuk çalışma ortamındaki fiziki yapı, çalışanların birbirleri ile sağlıklı iletişim kurma olanağından yoksun bir şekilde yapılandırılmakta ve örgütsel iletişimin iyileştirilmesi için etkin bir politika izlenmemektedir. “Birçok işletme, özellikle de büyük işletmeler, kural ve prosedür koymanın, personeli çevreleyen fiziksel koşulların düzenlenmesi için gerekli olduğuna inanmakta ancak bu durum, belli bir iş için kullanılacak malzeme ve olanakların dağıtılmasında çatışmalara neden olmaktadır (Hançer, 2004: 146). İşin yapısı ya da çalışma ortamının fiziki koşulları nedeniyle sağlıklı bir iletişim akışından ve ikliminden yoksun örgütlerde psikolojik yıldırma, iletişim mekanizmasının yerini alarak çalışanların motivasyonlarına ve performanslarına olumsuz etki etmekte, sonuçta da verimliliği azaltmaktadır.

IV. PSİKOLOJİK YILDIRMA SÜRECİNDE AKTÖRLERİN VE KURBANLARIN İLETİŞİM DAVRANIŞLARI

Psikolojik yıldırmanın diğer bir adı “endüstrileşmiş zorbalık”tır. Endüstrileşmiş zorbalık küçük etkilere sahip diye önemsenmediğinde yayılarak geniş alanda ve büyük etkiler yaratabilmektedir. Örgütlerde psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olan faktörler incelendiğinde, örgüte ilişkin çok sayıda sebep belirtilse de, en önemli nedeni kişilerin sahip oldukları psikolojik arka plan ve ilişkilerindeki kişisel odak noktalarının varlığının söz konusu olduğu görülmektedir (Liefoghe ve Davey, 2001: 376). Psikolojik yıldırmanın iki temel öznesi olan aktörler ve kurbanlar, kendi içlerinde dinamik bir yapı taşımakta; aktörlerin iletişim davranışları kurbanları etkileyerek, kurbanların tepki vermesine yol açmaktadır. Böylece ortaya çıkan reaktif iletişim sürecinde kurbanlar da geliştirdikleri tepkiler ile birer aktöre dönüşmektedir. Bunun sonucunda psikolojik yıldırma kurumda hâkim iklim haline gelmekte ve çözümü giderek zorlaşmaktadır.

Psikolojik yıldırma kapsamında zorlama, mecbur etme, küçük düşürme, rezil etme, utandırma, korkutma gibi hisler ile ilgili, sözlü ifadelerle (isim takma, alay etme, taklit etme, isim takma, dedikodu yayma vb.) rahatsızlık verme, fiziksel tepkiler (kapı çarpma, el ile itme, çarparak geçme vb.), sosyal dışlama ve izole etme gibi kişilerarası ilişki ve iletişim açısından isteyerek ya da istemeden sürekli olarak tekrar eden davranışlar ele alınmaktadır (Monks vd., 2009: 147). Bu davranışların herhangi bir çalışma yerindeki ve/veya sosyal ortamdaki kişileri yıpratmak amacıyla bilinçli, sürekli ve sistemli bir şekilde uygulanması, psikolojik yıldırmaya neden olduğu gibi, psikolojik yıldırmanın yerleşmesine ve çözümünün zorlaşmasına da yol açmaktadır.

Ayşen TEMEL EGİNLİ-Selin BİTİRİM

Psikolojik yıldırma aşamalı olarak ilerleyen bir değerlendirme süreci, iş yaşamında çatışmaları ateşleyen bir güçtür. Psikolojik yıldırma davranışı sonucunda bazı kişi/kişiler dezavantajlı bir kurban konumunda kalırken, bazı kişi/kişiler de artan derecede agresif davranışlar sergileyen, ceza veren, düşmanlık gösteren bir aktör olarak nitelik kazanmaktadır (Zapf ve Einarsen, 2001: 370). Psikolojik yıldırmanın üstesinden gelmek için tarafların içsel ve dışsal talepleri azaltmak, tolere etmek, küçültmek amacı ile bilişsel ve davranışsal olarak bir çaba harcama süreci ve tarzı içinde olmaları gerekmektedir. Psikolojik yıldırma ile mücadele eder hale gelmek için oransal bir sıralama ile problem çözme ve harekete geçme, kaçınma ya da görmezden gelme, feragat etme ya da katlanma, dedikodu yapma, destek arama, giderek kötüleşme, problem çözümü için yardım isteme eylemleri gerekli görülmektedir (Hogh ve Dofradottir, 2001: 491). Psikolojik yıldırma eylemlerinin her birinde aktör/aktörlerin ve kurban/kurbanların varlığı ve aktör/aktörlerin ya da kurban/kurbanların birbirlerine karşı geliştirdikleri davranışlar söz konusudur. Bu davranışlar işyerindeki kişilerarası ilişkilerle birlikte işyerindeki iletişim atmosferini de doğrudan olumsuz olarak etkilemektedir.

1) Aktörlerin İletişim Davranışları

Psikolojik yıldırma eylemlerini amaçlarına ulaşmak için bilinçli ve sistematik bir şekilde kullanmaktan çekinmeyen kişiler, bu sürecin aktörleri olarak ifade edilmektedir. “Aktörler, genel olarak ilgi açlığı çeken, övgüye aşırı muhtaç, eksik benlik algısı içinde olan ve kendi eksikliklerinin telafisi için yıldırma başvurana güçsüz, güvensiz ve korkak kişilikteki insanlardır” (Leymann, 1996: 165-184). Aktörlerin yetişme ortamından kaynaklanan sevgi ihtiyacı ve fiziksel cezalandırmayı içeren güç uygulamalarıyla disipline edilmesi sonucunda çatışmaya eğilimli kişiler olduğu görülmektedir (Baldry ve Farrington, 2000: 18). Aktörlerin psikolojik yıldırma neden olan birbirinden farklı davranış biçimleri Davenport ve arkadaşları tarafından beş ayrı grupta sınıflandırılmıştır. Bunlar; “kendini gösterme ve iletişim oluşumunu etkileme, sosyal ilişkileri etkileme, kişinin itibarını etkileme, kişinin yaşam kalitesini ve mesleki durumunu etkileme, kişinin sağlığını etkileme”dir (Davenport vd, 2003’ten akt: Yılmaz, Özler ve Mercan, 2008: 336). Psikolojik yıldırma sürecinde aktörlerin iletişim davranışlarını bu faktörleri temel alarak aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

- **Kendini gösterme/otoritesini hissettirme:** Bu aşamada psikolojik yıldırmanın öznesi olan kurban ya da kurbanlar, süreci oluşturan aktör ya da aktörlerin öznel değerlendirmeleri ile kendilerine olumsuz özellikler atfedilerek tanımlanır. Aktörlerin bunu yapmalarındaki amaç, kurbanlar üzerinde kontrolü sağlamak ve kendilerine yönelik tehdit

Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin Ve Kurbanların İletişim Davranışları)

olarak algıladıkları için kurbanların başarılarını ya da öne çıkan olumlu özelliklerini gölgelemektir. Aktörlerin temel amacı, kurbanları psikolojik açıdan çökertip savunmasız bırakmak ve özgüvenlerini yok etmektir. Çünkü özgüveni düşük olan kişileri kontrol etmek daha kolay olmaktadır.

- **İletişim biçimini etkileme:** Aktörler tarafından kurbanları pasif hale getirecek iletişim biçimleri inşa edilir. Çeşitli olaylar ya da eksikliklerle suçlanan kurbanların diğerlerine karşı kendilerini ifade etmelerine izin veren ortamların ellerinden alınması, görmezden gelinmesi, sürekli eleştirilme ve kendilerine karşı yürütülen karalama kampanyaları, özellikle diğer çalışanların yanında küçük düşürülme gibi eylemler bu süreç içerisinde değerlendirilebilmektedir.
- **Sosyal ilişkilerini etkileme:** Aktörlerin amaçlarından bir diğeri de sosyal ilişkilere zarar verme yoluyla kurbanları yalnızlığa itmek, çalışma arkadaşları tarafından istenmediğini, sevilmediğini hissetmesini sağlamaktır. Kurbanların ait olma, sevilme ihtiyaçları karşılanmadığı zaman psikolojik yıldırma eylemlerine karşı direnç göstermesi daha da zorlaşmaktadır. Bu nedenle aktörler tarafından diğer çalışanları da kurbanları dikkate almamaya zorlama, yaptıklarından çok, sosyal hayatını ve özel ilişkilerini öne çıkarma, çeşitli grup aktivitelerinden dışlama, yemek ya da eğlence vb. sosyal faaliyetlere davet etmeme gibi başvurulan yollar, kurbanların sosyal ilişkilerini azaltmakta hatta zedelemektedir.
- **İtibarı etkileme:** Bu aşamada aktörler, kurbanların itibarını etkileyecek çeşitli yol ve yöntemler geliştirmektedir. Aktörler tarafından kurbanların niteliklerine uymayan pozisyonlarda görevlendirilmesi, hak ettiği ve haklılığı herkes tarafından bilindiği halde yükselmesine engel olunması, yaptıkları hataların üst yönetime karşı abartılarak anlatılması, eksik ya da yanlış bilgilendirme yoluyla yaptıkları işte ortaya çıkan eksikliklerin sürekli gündemde tutulması, aldıkları kararların sebep gösterilmeden ya da subjektif değerlendirmelerle uygulamaya konulmaması gibi eylemler kurbanların itibarını zedeleme amacına yönelik gerçekleştirilmektedir.
- **Yaşam kalitesini/meslek durumunu etkileme:** Aktörlerin bu aşamadaki amaçları kurbanların uğradıkları psikolojik saldırılar sonucunda yaşam kalitelerinin azalmasını ve böylece mesleki performanslarının düşmesini sağlamak olarak özetlenebilmektedir. Kurbanların söylenti ya da dedikodular yoluyla önemli görevlerden alınmaları, yetkilerinin sınırlandırılması, özsaygılarını ya da benlik

bütünlüklerini zedeleyecek işleri yapmaya ya da davranışlarda bulunmaya zorlanmaları, kurbanlara görev tanımında olmayan ya da görev tanımını aşan işlerin yüklenmesi, iyi çalışma koşullarından/fiziksel ortamdan daha kötü koşullarda çalışmaya zorlanması gibi eylemler bu aşamada kurbanların karşılaştıkları davranışlardır.

- **Fiziksel ve ruhsal sağlığını etkileme:** Aktörlerin temel amacı iletişim biçimleri/davranışları ile kurbanları tepki vermektan yorulma aşamasına getirerek kendilerini çaresiz hissetmelerini sağlamaktır. Haksızlıklarla sürekli olarak karşılaşan kurbanlar bir süre sonunda yaşadıkları strese bağlı olarak baş ve mide ağrılarında artış, tansiyon düşmesi ya da yükselmesi, baş dönmesi ve çarpıntı gibi fiziksel sorunların yanı sıra; çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar yaşayabilmektedir. Bu aşamada kurban, aktörlerin psikolojik yıldırma sürecindeki nihai hedefleri olan işten ayrılmayı/istifa etmeyi düşünmektedir. Hatta ilerleyen durumlarda intihar etmenin bile söz konusu olduğu söylenebilmektedir.

2) Kurbanların İletişim Davranışları

Aktörün psikolojik yıldırma eylemlerine maruz kalan ve aktöre karşı çeşitli iletişimsel tepkilerde bulunan kişileri kurban olarak ifade etmek mümkündür. “Örgütlerde hem kendi problemleri hem de örgütte karşılaşılan güçlükler nedeniyle rahatsızlıklarını saldırgan davranışlar ile ifade eden aktörlerin hedefinde olan kişiler, kurban olarak adlandırılmaktadır” (Leymann, 1990: 119). Kurban, psikolojik yıldırma davranışlarının mağduru konumundaki aktöre göre daha az güçlü olan, dış faktörler nedeni ile engellemeye uğradığı için stres yaşayan, saygısı ya da görevi nedeni ile yanıt ve tepki veremeyen, tanımlanamayan bir düşmanlıkla karşılaşan kişi/kişilerdir (Einarsen, 1999: 23). Psikolojik yıldırma davranışına maruz kalan kurbanlar, kendilerine yapılan engelleme ya da müdahalelere karşı bilinçli ve bilinçli olmayan şekilde çok çeşitli davranışlar sergilemektedir. Kurbanlar, aktörlerin sessiz izolasyon, gözünü korkutma, düşmanca davranma, cezalandırma davranışları karşısında savunmaya geçme, tepkisiz kalma ya da farklı tepkiler geliştirme şeklinde yanıt vermektedir (Notelaers vd., 2006: 291). Kurbanların geliştirdikleri reaktif iletişim davranışları, çoğu zaman psikolojik yıldırmanın çalışma ortamında kökleşmesine yol açmakta ya da kurbanların yandaş bularak güçlü tepkiler yaratması ile sonuçlanabilmektedir.

Kurbanların psikolojik yıldırma davranışlarına karşılık olarak kendilerini korumak ve uzun dönem içinde çıkarlarını maksimize etmek amacı ile değiştirme ve etkileme çabası içerisinde çeşitli stratejiler belirledikleri görülmektedir. Bu doğrultuda aktörü davranışlarından vazgeçirmek ya da

Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin Ve Kurbanların İletişim Davranışları)

olumlu yönde etkilemek amacı ile göze girme, kendini sunma, usa vurma, (Yaylacı, 2006: 100-101), meydan okuma, ödün verme ve öğrenilmiş çaresizlik stratejilerinin kullanıldığı ifade edilebilmektedir. Bu stratejileri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

- **Göze girme taktiği:** Kurbanın aktörle arasındaki benzerliği veya aktöre karşı beğeni düzeyini belli etmek için davranışların gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Göze girme taktiği; diğerlerini destekleme, fikirler arasında uyum olduğunu gösterme, beğenisini ifade etme biçiminde olabilmektedir. Örneğin; aktörün tehditlerine karşı diğer çalışma arkadaşlarının ya da yöneticilerin desteğini kazanmak için, kurbanın diğerlerinden daha fazla çalışmaya gönüllü olması, bu taktik içerisinde değerlendirilebilmektedir.
- **Kendini sunma:** Yetkin olduğuna ve bir görevi başarabileceğine dair bir görünüş, duruş yaratma becerisidir. Kişi bireysel başarılarını, olumlu kişilik özelliklerini ön plana çıkarma eğilimindedir. Aktörün yürüttüğü karalama kampanyasına karşılık kurban, aktörün çizdiği profile zıt bir görüntü yaratmak ve aktörü haksız çıkarmak için, kendi özelliklerini göstermeye çalışır. Kurbanın amacı, iş için gerekli nitelik ve donanıma sahip olduğunu yöneticilere ve diğer çalışma arkadaşlarına göstermek, her türlü görevi yapabileceğini ispatlamak ve aktörün çabalarını sonuçsuz bırakmaktır.
- **Usa vurma:** Kurban, aktörü etkilemek için mantıksal, akılsal verilerden ve örneklerden yararlanmaya çalışır. İkna edici olabilmek için bilimsel nitelikte bulguları da örnek gösterebilir. Psikolojik yıldırmaya dair bilimsel yayınları aktörle paylaşmak, bunun nedenleri ve sonuçlarını aktörle tartışmak, çalışma ortamındaki diğer arkadaşlarını ve yöneticileri bu kavramdan haberdar etmeye çalışmak, kurbanın usa vurma davranışları olarak ifade edilebilmektedir.
- **Meydan okuma:** Kurban, aktörün sürekli karşı karşıya kaldığı sıkıntı verici bir insan haline gelmeyi hedefleyerek; akıl vermek, yanlış bulmak, hatırlatmak, sözlü yanıtlar vermek gibi eylemlerde bulunma yoluyla gerginliği arttırmaktadır. Bu taktikte kurbanın amacı, psikolojik yıldırmaya uğradığının farkında olduğunu aktöre göstermek ve tehditlerine boyun eğmeyeceğini hem aktöre hem de diğer çalışma arkadaşlarına göstermektir. Kurban, aktöre karşı gelerek, yaptıklarına sessiz kalmayarak kendi pozisyonunu ve kişiliğini korumaya çalışmaktadır. Kurban meydan okuma stratejisinde, aktöre kendi gücünün ve yapabilirliklerinin farkında olduğu, işten ayrılmayacağı ve kendisinden korkmadığı mesajını vermektedir.

- **Ödün verme:** Kurban, aktörden gelen psikolojik yıldırma eylemlerinden kurtulabilmek ve kendini koruyabilmek için, kendi kişilik özelliklerinden, değerlerinden, prensiplerinden ya da kendi görevlerinin bir kısmından veya tamamından vazgeçmeyi göze almaktadır. Psikolojik yıldırmanın kaynağı konusunda kurban kendi amaçlarından özveride bulunarak bazı tavizler vermekte ve aktörle arasında geçici de olsa anlaşma sağlama yolunu bulmaya çalışmaktadır.
- **Öğrenilmiş çaresizlik:** Kurban, aktörün yürüttüğü psikolojik yıldırma eylemleri ile sürekli karşılaşmasına rağmen, ne yaparsa yapsın çözüme yönelik herhangi bir sonuç alamadığında, öğrenilmiş çaresizlik sendromunu yaşamaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik sonucu kurban, aktöre karşı koymaktan vazgeçmekte, aktörün her türlü yıldırma eylemlerine karşı sessiz kalmakta, giderek içine kapanmakta ve işe karşı tüm motivasyonunu kaybettiğinden, çeşitli fiziksel ve ruhsal sağlık problemleriyle uğraşmak zorunda kalmaktadır. Kurbanın öğrenilmiş çaresizlik sonucu ortaya çıkan bu sonuçları aktöre ve diğer çalışma arkadaşlarına karşı kendini zor durumda gösterme ya da acındırma amaçlı kullanması, bir taktik olarak değerlendirilebilmektedir.

Kurbanlar, çoğu zaman psikolojik yıldırma ile karşı karşıya olduklarını anlayamamakta, bu nedenle de psikolojik yıldırmanın kurum içerisinde yerleşip kök salmasına hatta olağan bir durum olarak kabul edilmesine zemin hazırlamaktadır. Bazen kurbanların aktörlerle benzer iletişim kalıpları sergilemeleri ise durumu daha da çözümsüzlüğe doğru itmekte, hatta çoğu zaman kurbanın iş yerindeki pozisyonunun aktöre göre daha düşük olması ve işini ya da saygınlığını kaybetme korkusu nedeniyle karşı tepkide bulunması mümkün olmamaktadır. Bu durumda kurban, içinde bulunduğu koşulları kabullenmekte ve aktörle herhangi bir şekilde mücadele edemeyeceğine inanmaktadır. Bu noktada kendisinin kontrol edemediği ve özgür davranışlar sergileyemediği bir örgütte çalışmak zorunda olduğunu bilen kurban öğrenilmiş çaresizliği yaşamaktadır. Böylece, bireyin özgür davranışlarından bir ya da birkaçının tehdit edilmesi veya elinden alınması durumunda, sözü edilen özgürlüğün tekrar kazanılması için bireyde karşıt bir kuvvet oluşturmak için motivasyonunu yitirdiği görülmektedir (Güler, 2006: 12). Kurbanın kontrol yoksunluğunu hissetmesi özgüveninin zedelenmesine, uyma davranışları geliştirmesine, kendisine yabancılaşmasına neden olabilmekte ve bu durum aktörün etkisini güçlendirerek psikolojik yıldırmanın yayılmasını sağlamaktadır. Hatta agresif bir tepki olarak başlayan davranışlar açık ve doğrudan bir hal alarak kurbanın utanma, suçlu hissetme gibi olumsuz duyguları yaşamasının ötesinde diğer kişiler tarafından da onaylanan bir hal aldığı psikolojik ve

Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin Ve Kurbanların İletişim Davranışları)

fiziksel sağlığın yitirilmesine değin uzanan etkiler yaratabilmektedir (Einarsen, 1999: 20). Aktörler ve kurbanlar olmak üzere iki temel özneye sahip psikolojik yıldırma gibi hem aktörlerin hem de kurbanların iletişim davranışları ile ortaya çıkan ve bireysel olduğu kadar örgütsel performans üzerinde de dramatik sonuçlar doğuran bir olgunun, çalışma ortamında alınacak yönetsel kararlarla iletişim odaklı bir yapılanma ile çözüme kavuşacağı söylenebilmektedir.

IV. ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK YILDIRMANIN ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK İLETİŞİM ODAKLI ÖNERİLER

Bireysel ve örgütsel alanda birçok dramatik etki ve sonuca sahip psikolojik yıldırma ile etkin bir şekilde baş edebilmek için, örgütlerde öncelikle psikolojik yıldırma kavramının yazılı olarak açıkça tanımlanması, bu soruna yönelik tüm yöneticilerin ve çalışanların farkındalık ve duyarlılık geliştirmesi gerekmektedir. Bir çalışma ortamında her kademedeki çalışanları tehdit eden bu güncel sorunla mücadelede üst düzey yöneticilerden örgüt içerisindeki tüm çalışanlara kadar ortak bir çabanın varlığı önem taşımaktadır. Ortak bir çaba gösterilmediği takdirde, kişilerin kendilerini ifade etmelerine izin vermeyen bir ortam ve bunun sonucunda psikolojik yıldırmanın kökleşmesine göz yuman bir yapı ortaya çıkmakta ve bu döngü birbirini besleyerek çözümü zorlaştırmaktadır. Psikolojik yıldırmanın var olduğu bir örgütte çalışanların birbirlerine ve yöneticilere karşı güvenlerinde ve motivasyonlarında azalma, örgütsel performansın yanı sıra özellikle verimlilikte düşmenin sonucunda yaşanan örgütün imaj ve itibar kaybı, dedikodu, söylenti, iftira, karalama gibi yıkıcı iletişim biçimlerinde meydana gelen artış örgütteki genel iklimi tanımlamaktadır. “İşyeri terörünün doğrudan maliyeti, çalışanların katlanmak zorunda olduğu iş kaybı ve güvenlik boyutu ile birlikte, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığıyla ödemek zorunda kaldığı ağır bedeldir. Bu olgunun dolaylı maliyeti ise, işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinin bozulması, işletme saygınlığının yitirilmesi ve müşteri sayısında azalma şeklinde kendini gösterir” (Chappel ve Di Martino, 1998: 6’dan akt: Tınaz, 2006-b: 11). Böylesine yıkıcı bir etkiye sahip psikolojik yıldırma çalışmada yapılacak bazı düzenlemeler ve etkin bir iletişim akışı ile büyük ölçüde aşmanın mümkün olduğu söylenebilmektedir. Psikolojik yıldırma ortadan kaldıracak iletişimsel önerileri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Psikolojik yıldırma ile baş etmenin en önemli yolu, yöneticiler ve çalışanlar arasında olduğu kadar, çalışanların çalışanlarla arasındaki çift yönlü iletişim sürecini işler hale getirmektir. Bu sürecin en önemli nedeni iletişim kanallarındaki aksaklık olduğu göz önüne alındığında,

Ayşen TEMEL EGİNLİ-Selin BİTİRİM

iletişim akışını iyileştirmek, psikolojik yıldırma sürecinin önüne geçmede atılması gereken bir adım olarak değerlendirilmektedir.

- Psikolojik yıldırmaı azaltmak için, hiyerarşik yapıdaki katılığın ve iletişim kanallarındaki zayıflığın önüne geçilmelidir. İş ve görev tanımlarının, yetki ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde yapılması, tanımlamalarda belirsizliklerin ortadan kaldırılması birçok sorunun aşılmasında etkili olduğu gibi, psikolojik yıldırmanın da ortaya çıkmasını ya da ortadan kaldırılmasını sağlayacaktır.
- Yönetici ve çalışanlar bu konudaki bilgilerini geliştirmeli ve hangi davranışların psikolojik yıldırma kapsamında ele alındığı hakkında bilgi sahibi olarak, böyle bir durumda ne yapacaklarını bilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle psikolojik yıldırmanın hangi davranışları kapsadığının açık bir şekilde tanımlanması ve yöneticilerden tüm kademedeki çalışanlara kadar çalışma ortamında istenen ve istenmeyen davranış kalıplarının belirlenmesi ve arzu edilen davranışların benimsenerek olumlu bir örgüt kültürünün yaratılıp iletişim kanalları aracılığıyla tüm çalışanlara aktarılması, sorunun çözümünde önem taşımaktadır.
- Psikolojik yıldırmaı uzak bir örgüt kültürünün yaratılması, personel seçiminden başlamakta ve oryantasyon sürecini de kapsamaktadır. Bu nedenle insan kaynakları ve kurumsal iletişim departmanının dirsek teması halinde çalışması, işe alım aşamasında kişilik testlerinin insan kaynakları ve iletişim uzmanları tarafından ciddi bir bakış açısıyla yeniden yapılandırılması ve işe alınan personelin belirli aralıklarla objektif değerlendirme testlerine tabi tutulması sorunun baş göstermeden ya da örgüt için tehdit edici boyuta ulaşmadan giderilmesine yönelik önemli bir aşama olarak görülmektedir.
- Çalışanların psikolojik yıldırma ile karşılaştıklarında kendilerini güvende hissetmeleri ve kime başvuracaklarını bilmeleri önem taşımaktadır. Özellikle üst yönetim, bu tür sorunlar karşısında pasif kalmamalı, kurbanların utanç ve suçluluk duymadan karşılaştıkları ve çözemedikleri olayları işten çıkarılma korkusu olmadan paylaşmaları konusunda teşvik edici olmalı, çalışanların kişisel imaj ve itibarlarına zarar gelmeden çözüm yolları hakkında alternatifler sunabilmelidir. Bunun için esnek bir örgüt kültürünün inşa edilmesi ve psikolojik yıldırmanın panzehirlerinden biri olan şeffaflık adına açık kapı politikalarına işlerlik kazandırılması gerekmektedir.
- Psikolojik yıldırma ile baş etmenin bir diğere yolu da takım çalışmasını desteklemektir. Kişilerin bireysel amaçlarına ulaşmadaki hırsları, çoğu

Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin Ve Kurbanların İletişim Davranışları)

zaman yıkıcı rekabeti beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle bireysel amaçlardan daha büyük bir amaç var edip buna ulaşmak için çalışanları bir araya getiren ve yardımlaşmayı sağlayan takım çalışması yönteminden yararlanmak ve böylece psikolojik yıldırmanın varlığından ve sonuçlarından kurtulmak mümkündür.

- Direkt olarak konuyla ilgili seminer ve toplantılar düzenlemek de sorunun çözümü noktasında gerekli görülmektedir. Bununla birlikte, iletişimi güçlendirecek uygulamalara (takım çalışması, outdoor eğitimleri vb.) ağırlık verilebilir. Özellikle outdoor uygulamaları, çalışılan yerden farklı bir mekânda ve açık havada gerçekleştiği ve çeşitli oyun stratejilerine dayandığı için etkili bir yöntem olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar açık havada outdoor eğitimlerini içeren uygulamalar ile streslerini atmakta, takım çalışması yoluyla bireysel amaçlarından başka daha üst amaçları gerçekleştirmeye istekli hale gelmekte ve çeşitli oyunlar ile küskünlük ve kırgınlıklarının üstesinden gelebilmektedirler. Sona eren küskünlük ve kırgınlıklar ise psikolojik yıldırmanın çoğu zaman kendiliğinden ortadan kalkmasına yardımcı olmaktadır.

SONUÇ

Gelişmiş ve gelişmekte olan pek çok ülkede yaşanan bir sorun olan psikolojik yıldırma, hem bireysel hem de örgütsel sonuçları itibariyle dikkat çekmekte ve çalışma ortamında varlık gösterdiği takdirde ivedilikle çözülmesi gereken yönetsel ve iletişimsel boyutlu önemli bir problem olarak değerlendirilmektedir. Psikolojik yıldırma kavramının her ne kadar kişilerarası ilişkileri etkileyen olumsuz kişilik özellikleri ile beslendiği bilinse de, bir sorun olarak ortaya çıkması, örgütsel iletişimdeki aksaklık ve eksikliklere bağlı görülmektedir.

Psikolojik yıldırma kavramının bilinmediği ve/veya yazılı bir tanımının olmadığı, bu soruna karşı farkındalık ve duyarlılığın gelişmediği, yasal güvenceden yoksun çalışma ortamlarında psikolojik yıldırma kişiliklerinin bir parçası haline getiren aktörler daha fazla güç kazanmakta ve bu durumdan yararlanarak geliştirdikleri birçok yöntem ile kurbanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir.

Çalışmanın genelinde vurgulandığı gibi, psikolojik yıldırma ile mücadele etmede yönetsel ve iletişimsel düzenlemeler önemli rol oynamaktadır. Psikolojik yıldırma karşı üst düzey yöneticilerin insan kaynakları ve iletişim uzmanları ile birlikte hazırlayacakları bilgilendirme toplantılarının yapılması, psikolojik yıldırma ortaya çıkmadan fark edebilecek veya ortaya çıkması durumunda kurum geneline yayılmadan durdurabilecek danışma ve rehberlik

Ayşen TEMEL EGİNLİ-Selin BİTİRİM

birimlerinin kurulması, işe alım prosedürlerinin personel seçiminden başlayıp oryantasyon sürecini ve işe alınan personelin ve yöneticilerin periyodik değerlendirmesini kapsayacak şekilde yeniden organize edilmesi, çalışma ortamında belirsizlikleri ya da dedikodu /söylentileri ortadan kaldıracak sağlıklı iletişim kanallarına işlerlik kazandırılması gerekli görülmektedir.

Bu doğrultuda ‘önce insan’ anlayışıyla, çalışan odaklı bakış açısının benimsendiği şeffaf bir örgüt kültürünün oluşturulması, bireysel ve örgütsel beklentilerin dengelenmesi psikolojik yıldırma ile mücadele etmenin ön koşulları arasında yer almaktadır. Psikolojik yıldırma arındırılmış çalışma ortamlarında ise, bireysel moral ve motivasyon ile iş tatmininin artacağı, iş ahlakına uygun bir atmosferde etik ilkelerin kolaylıkla uygulanacağı, işgücü sirkülasyonunun azalacağı, kurum imajının ve itibarının güçleneceği, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkların ortadan kalkması ile insan kaynağına yapılan harcamaların küçüleceği, örgütsel performans ve verimliliğin maksimize olacağı, karşılıklı sevgi ve saygıya dayanan olumlu ve esnek bir kurum kültürünün inşa edileceği, yöneticilerin ve çalışanların olduğu kadar, çalışanların birbirlerine güven duyacağı ve çift yönlü iletişim akışı ile beslenen sağlıklı bir kurum ikliminin hayata geçirileceği söylenebilmektedir. Özellikle örgütlerde psikolojik yıldırmanın engellenmesi ya da ortadan kaldırılması için çalışanlar arasında güvenin hakim olduğu bir psikolojik iklimin yaratılması bir ön koşuldur. Çalışanlar arasında güvenin var olması, olumsuz mesajların yayılmasını engelleyeceği gibi, aynı zamanda mesajların anlamlandırılmasında yanlış anlamaların ortadan kaldırılmasına da olanak tanımaktadır. Böylece çalışanlar örgütte sürekli olarak kendileri ile ilgili olumsuz bir durumun varlığını takip etmek ya da böyle bir durumla mücadele etmek durumunda kalmamaktadır. Çalışmanın psikolojik yıldırma ile ilgili gerçekleştirilecek örgütlerde psikolojik yıldırmanın önlenmesine yönelik iletişim uygulamalarına da ışık tutacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Archer, David (1999). “Exploring Bullying Culture in the Para-Military Organization”, **International Journal of Manpower**, 20 (1/2), ss. 94-105.
- Aydın, Şule ve Özkul Emrah (2007). “İşyerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, ss. 169-186.
- Baldry, A.C. and Farrington D.P. (2000). “Bullies and Delinquents: Personal Characteristics and Parental Styles”, **Journal of Community & Applied Social Psychology**, 10, ss. 17-31.
- Beswick, Johanna, Gore Joanne, Palferman David (2004). “Bullying at Work: A Review of the Literature”, **Healthy & Safety Laboratory**,

Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıdırma (Aktörlerin Ve Kurbanların İletişim Davranışları)

http://www.hse.gov.uk/research/hsl_pdf/2006/hs/0630.pdf, Erişim Tarihi: 04.12.2009.

- Chappel ,Duncan ve Di Martino, Victorio (1998). **Violence At Work**, ILO Report.
- Craig, M. Wendy and Pepler, Wendy (2007). “Understanding Bullying: From Research to Practice”, **Canadian Psychology**, Vol. 48, No. 2, ss. 86-93.
- Davenport N., Schwartz R.D., Elliott G.P. (1999). **Mobbing, Emotional Abuse in the American Workplace**, Ames Iowa: Civil Society Publishing.
- Davenport, Noa, Schwartz Ruth D., Elliott, Gail P. (2003). **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz**, (Çev: Osman Cem Önortay), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Einarsen, S. (2000). “Harrasment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach”, **Aggression and Violent Behavior**, 5 (4), ss. 379-401.
- Einarsen, Stale (1999). “The nature and causes of bullying at work”, **International Journal of Manpower**, Vol. 20, No: ½, ss. 16-27.
- Field, Tim (2002). “There’s No Accounting for Bullying”, **British Medical Journal, e Letters**, 324, 7342,
<http://bmj.com/cgi/eletters/324/7342/878#21719>, Erişim Tarihi: 04.12.2009.
- Göksel, Ahmet Bülend ve Yurdakul Nilay Başok (2002). **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayın No: 15.
- Güler, Burcu Kümbül (2006). **Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik**, Ankara: Liberte Yayınları.
- Gündüz, H. Basri, Yılmaz, Ömer (2008). “Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıdırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Düzce İl Örneği)”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 179, ss. 269-282.
- Grunig E. J. (2005). **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Çeviren: Elif Özsayar, İstanbul: Rota Yayınları.
- Hançer, M. (2004). **İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hoel, Helge ve Cooper Cary (2000). “Destructive Conflict and Bullying at Work”, Sponsored by the British Occupational Health Research Foundation (BOHRF), Manchester School of Management, **University of Manchester Institute Science and Technology (UMIST)**,
<http://www.csren.gov.uk/UMISTreportHelgaHoel1.pdf>, Erişim Tarihi: 04.12.2009.

- Hogh, Annie and Dofradottir, Andrea (2001). "Coping with bullying in the workplace", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10 (4), ss. 485-495.
- Kelly, Diane J. (2005). "Reviewing Workplace Bullying: Strengthening Approaches to a Complex Phenomenon", **Journal of Occupational Health and Safety-Australia and Newzealand**, 21 (6), ss. 551-564.
- Kök, Bayrak Sebahat (2006). "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:16, ss. 433-448.
- Lewis, Duncan, Sheehan Michael ve Davies, Catherine (2008). "Uncovering Workplace Bullying", **Journal Workplace Rights**, Vol. 13 (3), ss. 279-299.
- Leymann, Heinz (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5 (2), ss. 165-184.
- Leymann, Heinz (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", **Violence and Victims**, Vol. 5 (2), ss. 119-126.
- Liefooghe, Andreas P.D. and Davey, Kate Mackenzie (2001). "Accounts of workplaces bullying: The role of the organization", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10 (4), ss. 375-392.
- Monks, Claire P., Smith, Peter K., Naylor, Paul, Barter, Christine, Ireland, Jane L. and Coyne, Iain (2009). "Bullying in different contexts: Commonalities, differences and the role of theory", **Aggression and Violent Behavior**, Vol. 14, No. 2, ss. 146-156.
- Notelaers, Guy, Einarsen, Stale, De Witte Hands, and Vermunt, Jeroen K. (2006). "Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach", **Work&Stres**, October-December, 20 (4), ss. 289-302.
- Solmuş, Tarık (2005). "İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)", **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, No: 245.
- Tınaz, Pınar (2006-a). **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tınaz, Pınar (2006-b). "Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing", **Toprak İşveren Sendikası Dergisi**, Sayı: 71, ss. 1-13.
- Tutar, Hasan (2004). **İşyerlerinde Psikolojik Şiddet**, 3. Baskı, Ankara: Platin Yayıncılık.
- Vartia, Maarit V. (2003). "Workplace Bullying- A Study on the Work Environment, Wellbeing and Health", **Unpublished PhD Thesis**, Helsingfors,

Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıdırma (Aktörlerin Ve Kurbanların İletişim Davranışları)

<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/psyko/vk/vartia-vaanen/workplace.pdf>, Erişim Tarihi: 04.12.2009.

- Voroney, J. (2005). "Workplace Bullying: A Cultural Perspective", **Culture of Peace Online Journal**, 1 (1), ss. 21-30.
- Wornham, David (2003). "Descriptive Investigation of Morality and Victimization at Work", **Journal of Business Ethics, Netherlands**, Vol: 45, ss. 29-40.
- Yaylacı, Gaye Özdemir (2006). "Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması", **Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Kış, Sayı: 36, ss. 93-112.
- Yılmaz, Abdullah, Özler Ergun Derya, Mercan Nuray (2008). "Mobbing ve Örgüt İklimi İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Güz-ISSN: 1304-0278, Cilt: 7, Sayı: 26, ss. 334-357.
- Yüçetürk, Elif E. (2003). **Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224, Erişim Tarihi: 07.12.2009.
- Zapf, Dieter (1999). "Organisational, Work Group Related and Personal Cause of Mobbing/Bullying at Work", **International Journal of Manpower**, 20 (1/2), ss. 70-84.
- Zapf, Dieter and Einarsen, Stale (2001). "Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice –an introduction", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10 (4), ss. 369-373.