



## ÖRGÜTLERDE İŞYERİ TERÖRÜ: YILDIRMA KAVRAMI VE ÖNLEME ÇABALARI

Meryem SAMIRKAŞ \*

Osman ÇALIŞKAN \*\*

### Özet

1970'lerden sonra yaşanan ekonomik değişim birçok alanda olduğu gibi işyerlerindeki çalışma ortamının niteliğinde de değişiklik yaratmıştır. Kapitalist sistemin üretim biçimi olan, esnek üretim biçiminin yarattığı güvencesiz istihdam biçimi yıldırmanın ortaya çıkmasında en önemli etken olmaktadır. Ekonomik ve politik zeminde yaşanan krizler, yarattığı işsizlik, aşırı çalışma, çalışanlar üzerinde yıldırma davranışlarının ve baskının artmasına zemin hazırlamaktadır. Örgütlerde işgörenler arasında yaşanan çatışmalar, adil olmayan ve dengesiz uygulamalar, örgütte yıldırmanın veya psikolojik terörün oluşmasına ortam sağlamaktadır. Bu nedenlerle bu çalışmanın amacı, örgütlerde işgörenin verimini, motivasyonunu ve örgüte bağlılığını olumsuz etkileyebilecek psikolojik terör olarak adlandırılan yıldırmaı detaylı bir şekilde incelemek ve yıldırmaya karşı çözüm önerileri sunmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Yıldırma, Yıldırma Nedenleri, Yıldırmaı Önleme

## MOBBING IN THE ORGANIZATION: MOBBING AND AVOIDANCE EFFORTS OF IT

### Abstract

Economic changing that has been experienced after 1970's caused also changing feature of workplace climate as in a wide selection of fields. Unsecured employing form that has been created flexible production style which is capitalist production system is the most important factor in appearing mobbing. Crisis on economic and political platform, unemployment, overworking have been laid the groundwork mobbing and increasing pressure on employees. Conflicts that have lived between employees in organizations, unfair and out of balance practices have been provided environment to be formed mobbing or psychological terror in organizations. On these grounds aims of this study analyzes in detail mobbing is defined as psychological terror will be able to effect negatively organizational loyalty of employees, their motivations and productivity and offers solutions against the mobbing.

**Key Words:** Mobbing, Reasons of Mobbing, Solution of Mobbing

### GİRİŞ

Kavram olarak pek bilinmeyen, ama çalışma yaşamı açısından hiç de yabancı olunmayan (Yılmaz, Özler ve Mercan, 2008: 335) işyerinde psikolojik taciz, yıldırma (mobbing) çalışma yaşamının var oluşundan bu yana yaşanan, ancak insan doğasının gereğinden ötürü açığa çıkarmaktan kaçınılan, adeta bilinmezden gelinen karmaşık, çok boyutlu ve çok disiplinli bir konudur (Tınaz, 2006). Yıldırma, işyerinde çalışan kişi ya da kişiler üzerinde sistematik bir şekilde baskı yaratarak bu-naltma, korkutma, tehdit etme gibi taktiklerle işten ayrılma aşamasına kadar gidebilen bir süreç (Çalışkan ve Tepeci, 2005) olmaktadır. Özellikle 1970'lerden sonra yaşanan

\* Dr., Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, smeryem@yyu.edu.tr

\*\* Öğr. Gör. Dr., Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, ocaliskan@akdeniz.edu.tr

ekonomik genişleme ve değişimin işyerlerindeki sosyal iklimin kalitesinde neden olduğu düşüş, bununla birlikte aşırı rekabet ve düşük maliyetlerle rekabet etme anlayışının, psiko-şiddet şeklindeki yıldırıma, geniş bir zemin hazırladığı kabul edilmektedir. Benzer biçimde, ülkemizdeki ekonomik genişlemede yaşanan kriz ortamları ve artan işsizlik baskısıyla örgütler, her geçen gün çalışanlar üzerinde yıldırma tavır ve davranışlarını artırma eğilimi göstermektedirler (Kök, 2006).

Leymann, yıldırma kavramını “bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişi veya kişilere yönelik olarak, sistematik olarak düşmanca ve ahlak dışı uygulamalarla ortaya çıkan psikolojik şiddet veya psiko-terör” olarak tanımlamaktadır (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996: 215). Yıldırma eylemi, işyerinde yapılan işkence, terör, duygusal taciz, ve eziyet olarak da ifade edilmektedir (Zapf vd. 1996). Fransa, moral veya ahlaki rahatsızlık anlamında “harcelement moral” tanı-mını kullanmıştır. İngiltere’de ise işyerinde zorba-lık anlamı daha yaygındır (Fleck, 2002: 12). Araştırmacılar ve sendikalar, psikolojik tacizin işveren tarafından işçiyi sözleşmeyi feshetmeye zorlayarak, tazminat ödemekten kurtulmanın bir aracı olarak kullanıldığını ifade etmektedirler (Arpacioğlu, 2005:1-7).

Yıldırma, çalışanların yoğun iletişim halinde ve sosyal olduğu iş kollarında daha fazla görülebil-mektedir. Özellikle, çalışan sayısının çok olduğu mal ve hizmet üreten işlerde, iş arkadaşları tüm sosyal çevreyi belirlemektedir. İnsanın devamlı olarak psikolojik bir saldırı veya baskı ile karşı karşıya kalması söz konusu olmakta ve zamanla nefes alması dahi zorlaşmaktadır. İşyerinde bozulan dinamikler belirli bir süreden sonra çalışanın diğer yaşam alanlarına da sıçramaktadır. Kişi normal yaşamını sürdüremez hale gelir ve sosyal çevre kişiyi rahatsız edici durumlara sokabilir. Devamlı maruz kalınıp uzun bir süre de-vam ettiği takdirde yıldırma, depresyon, fiziksel ş-i-kayetlerle ortaya çıkan psikosomatik rahatsızlıklar başta olmak üzere kişiliğin yatkın olduğu her türlü psikolojik rahatsızlığın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Leymann 1990; Zapf vd. 1996).

### **Yıldırma Kavramı**

Yıldırma kavramı (mobbing), “mob” kökünden gelmektedir. “Mob” sözcüğü, İngilizcede kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelmektedir (Davenport vd, 2003). Yıldırma kavramsallaştırma çabaları, 60’lı yıllarda Avusturyalı bilimadamı Konrad Lorenz ile başlamış, İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann’la devam etmiş ve İsveç’te çalışmalar yapan Dr. H. Leymann ile son şeklini almıştır. Konrad Lorenz, hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için yıldırma kavramını kullanmıştır. Daha sonra İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen ve zorbalık (bullying) diye tanımlanan davranışları araştırmıştır (Davenport vd., 2003; Leymann, 1996). 80’li yıllara gelindiğinde Dr. Leymann yıldırma terimini işyerlerinde yetişkinler arasında da benzer grup şiddetini fark ettiğinde kullanmıştır. (Davenport vd., 2003). Leymann, yıldırma davranışlarını tanımlarken bu davranışların bir tür işyeri terörü olduğunu vurgulamıştır. Bu terör bir ya da birkaç kişinin tek bir kişiye sistemli olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ve düşmanca davranışlardan oluşmaktadır (Leymann, 1996: 166). Leymann’a göre (1992) yıldırmanın tam oluşması için en az altı ay ve haftada bir kez uygulanmış olması

gerekmektedir. Davenport ve arkadaşlarına göre (2003: 15) duygusal bir saldırı olan yıldırma, bir kişinin diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak, söz konusu kişiyi işten çıkmaya zorlama olarak ifade edilmektedir.

Sheehan'a göre (2004: 3) yıldırma, kişiyi işinden vazgeçirmek ve kişiye zarar vermek amacıyla kasıtlı olarak yapılan pasif, saldırgan grup davranışlarıdır. Çobanoğlu (2005: 21-22) ise yıldırma, işyerindeki kişiler üzerinde sistematik baskılar yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla bu kişilerin performanslarını ve dayanma güçlerini yok etmek suretiyle işten ayrılmalarını sağlama olarak tanımlamaktadır.

İn-giliz ve Avustralyalı araştırmacılar çalışmalarında yıldırma yerine bullying (zorbalık) terimini kullanmışlardır. Bullying (zorbalık) fiziksel saldırı, tehdit anlamını taşımaktadır. (Yüçetürk, 2002). Leymann, zorbalık terimini, okullarda çocuklar arasında zarar veren eylemler için kullanılmasının, yıldırma teriminin ise, işyerlerinde yetişkinler arasında düşmanca davranışlar için kullanılmasını uygun görmektedir (The Mobbing Encyclopaedia <http://www.leymann.se/English/11120E.htm>).

### Yıldırma Nedenleri

Psikolojik terör ve duygusal taciz olarak da adlandırılan yıldırma, kişiyi çalışma ortamından uzaklaştırıcı, gözden düşürücü, utanç verici asılsız iddialar ile kişiye zarar verme niyetinde olan sistemli veya sistemsiz, bireysel veya grup davranışlarıdır. Farklı şekillerde ifade edilse de yıldırma, kişiye yönelik düşmanca tavırlarla, uzun süreli, sistematik, yıpratıcı ve kişiyi sürekli olarak dışlamaya yöneliktir (Yılmaz vd., 2008). Yıldırma davranışlarının oluşma nedenleri olarak yıldırma uygulayan-yıldırma maruz kalanların davranışları ve örgütsel sorunlar ele alınmaktadır. Bu nedenlere ek olarak yıldırma davranışlarının en önemli sebebi sosyal sistemin kendisidir. Yaşam tarzındaki değişimler, teknolojik değişim, şirketlerin güçlerinin artması ve değerlere bağlılığın zayıflaması bunlar arasında sayılmaktadır. Başka bir deyişle, örgüt-çevre etkileşimi içerisinde değişen sosyal sistem ve yeni yaşam değerlerinin yıldırma davranışlarını besleyen bir zemini oluşturduğu söylenebilir (Kök,2006: 439-440).

Batı iş hayatından literatüre geçen işgücü kavramı, zihinde insandan çok mekanik bir güç ve enerjiyi çağrıştırmaktadır. Oysa işgücü, en değerli varlık olan "insandır". Yamada, "Workplace Bullying" adlı çalışmasında iş hayatında yıldırma kolaylaştırıcı en önemli unsurun "sürekli değişen dünyada insanın da sık sık yenilebilir olması" anlayışı olduğunu belirtmektedir (Yamada, 2008; Kök,2006:440). Bu anlamda kapitalist kültürün egemen kıldığı yeni toplumsal değerlerin yıldırma davranışlarını tetiklediğini ve artan oranda fiziksel ve duygusal tahribat yarattığını belirtmek gerekmektedir. Bu değerlerin başlıcaları şunlardır (www.mobbingturkiye.net, 2009):

1-Aşırı Rekabet: Aşırı rekabet çalışanlar arasında sınırsız bir kazanma hırsı ve başarı duygusunu ortaya çıkartmaktadır. Bu anlayış, "güçlü olan zayıf olanı ezer" hatta yok edebilir görüşünün yaygınlık kazanmasına sebep olmaktadır.

2- Aşırı Verimlilik Baskısı: Kapitalist liberal anlayış, aşırı kar anlayışına dayalı verimliliği artırma yönünde baskı yapmakta ve bu baskıyla insanlar çok çalışmaya mecbur edilerek, aşırı iş yüküyle yıldırılmaktadırlar.

3-Bencillik ve Egoizm: Sadece kendisini merkeze alan bir anlayışla hayata yaklaşma ve kendi çıkarlarını garantileme ve başkalarını yok sayma arzusu yıldırma tavır ve davranışlarına uygun bir zemin hazırlamaktadırlar.

4-Bireysellik: Başkalarının davranışlarından sorumlu olma anlayışının yok olması ve “her koyun kendi bacağından asılır” veya “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” anlayışıyla ortak duyarlılık alanları yok olmaktadır. Böylece, yıldırma mağdurlarının yalnız bırakılması yoluyla yıldırma aktörlerinin kurban sayıları giderek artırılmaktadır.

5-Ahlaki İlke ve Değer Kaybı: Rekabet, verimlilik ve sürekli kar anlayışı gibi yaklaşımlar hem bireyin hem de örgütün, ahlak ve değerlerine zarar vermektedir.

6-Devamlı Değişim ve Yenilik: Değişimin kaçınılmazlığını kullanarak sık ve anlamsız değişiklikler yapmak, özellikle değişim ve yenilikleri, mevcut hak, statü ve avantajların, kaybında bir araç olarak kullanmakta yıldırma sebepleri olmaktadır.

#### **Yıldırmanın Tarafları**

Yıldırma, yıldırma uygulayan ve yıldırma maruz kalan iki taraftan oluşmaktadır. Yıldırma uygulayan kişiler; aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik, iktidar açlığı, hareketlerinde güvensiz, korku nedeniyle kıskançlık ve haset dolu bir kişiliğe sahiptirler (Baykal, 2005: 10). Şüphesiz yıldırma nedenlerini tanımaya çalışırken, yıldırma uygulayan kişinin durumunu da dikkate alınmalıdır. Aslında yıldırma uygulayan kişiler bu davranışa kendilerindeki eksikliklerden dolayı başvurmaktadır (Leymann, 1995). İşi değil, insanları kontrol etmeye çalışırlar. İkiyüzlü, saldırgan, rakiplerini takip ederler ve temkinlidirler. Fırsat kollayıp, amirlerine rakiplerini eleştirirler. Yanılmak için kurbanlara samimi davranırlar. Görünüşe önem verirler. Sakin ilgili, düşünceli ve her zaman her şeye hakim görünmek isterler. Yanında çalışanlara karşı resmi, gergin ve kaba davranarak, onlarla arasına mesafe koyabilirler (Baykal, 2005: 10). Yıldırma uygulayanlar, ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmaktadırlar. Yani, işyeri sahipleri örgüt hiyerarşisinde çalıştıkları için kendilerini güç kullanma ayrıcalığına sahip olduklarını düşünmektedirler. Stres koşullarında daha çok bu davranışa yönelmektedirler. Sözde lider olan bu kişiler genelde lidermiş gibi davranmaktadırlar (Davenport vd., 2003).

Son olarak yıldırma uygulayan kişiler, narsist kişiliğe sahiptir. Sınırsız başarı, zenginlik ve güç elde etme tutkusunu ve aşırı bir şekilde hissettiği öz güven duygusunu koruyabilmek için sürekli takdir edilmeyi ve kendine hayranlık duyulmasını isterler. Yıldırma uygulayanların genelde bu özelliklerden hepsini taşıması gerekmez. Fakat narsist kişilikli kişilerin yıldırma uygulaması diğerlerine göre daha zarar vericidir. Başa çıkılması için özel çaba gösterilmelidir (Baykal, 2005: 10; Davenport vd., 2003).

Yıldırmanın ikinci tarafını oluşturan, yıldırma mağdurlarının ortak özellikleri ise, yetenekli, başarı yönelimli, yaratıcı, duygusal zekası gelişmiş, dürüst, güvenilir, uzlaşmacı, kendilerini işine adanmış bu kişilerin mesleki

kariyerleri pek çok olumlu özellikler taşımaktadırlar. Asla politik olmayan bu kişiler, örgütlerine bağlıdırlar. Yaratıcı bireyler, yeni fikirler geliştirdiği için daha çok maruz kalmaktadırlar (Baykal, 2005:12; Davenport vd., 2003:51). Bunun yanında insanlar derisinin renginden, etnik kökeninden, dini inançlarından ve siyasi görüşünden dolayı da yıldırma maruz kalmaktadırlar (Fox ve Stallworth, 2003: 16). Geçmiş yıllarda bu ayrımcılık sadece sosyal yaşamın belirli bir kısmında iken şimdi işyerlerine taşınmıştır. Bu kişilerin sosyal yaşamda da aynı şekilde bir baskı ve rahatsızlıkla yaşadığı düşünüldüğünde işyerindeki verimi, kendi hayatındaki başarısı çok az olmaktadır.

Yukarıda açıklanan yıldırma tarafları örgüt içinde, üç şekilde birbirleri ile karşı karşıya gelmektedir. Bu aynı zamanda yıldırmanın örgüt içindeki yönünü oluşturmaktadır. Yıldırma eylemleri, örgüt içinde üç yönde uygulanmaktadır (Leymann,1992; Zapf vd., 1996). Bunlardan birincisi yatay (horizontal mobbing) yıldırma. Yatay yıldırma, örgüt içerisinde aynı pozisyonda olan kişilerin birbirlerine uyguladıkları yıldırma. İkincisi, aşağıya doğru (downward mobbing) yıldırma. Bu da kendilerinden daha alt pozisyonda çalışanlara, üstlerine uyguladığı yıldırma. Üçüncü yıldırma yönü ise, yukarıya doğru (upward mobbing) yıldırma. Yani çalışanların üstlerine uyguladıkları yıldırma (Leymann, 1996). En yaygın olarak görülen aşağıya doğru, amirlerin çalışanlara yaptığı yıldırma (Fox ve Stallworth 2005). Arpacıoğlu (2005: 261) çalışanların % 81'i yöneticileri, % 14'ü çalışma arkadaşları ve % 5 oranında ise astı tarafından yıldırma maruz bırakıldıklarını bildirmektedir.

### **Yıldırma Süreci**

İş yerinde psikolojik terör olarak da adlandırılan yıldırma, iş ortamında yüzünü bir anda göstermez. Zamanla oluşan bir hastalık gibidir. Yıldırmanın oluşumu dikkate alınmadığında örgüte ciddi zararlar verebilir (Leymann, 1996; Vartia, 1996). Örgütlerin ve kişilerin yıldırma ile mücadele edebilmesi için yıldırmanın oluşumunu ve sürecini bilmeleri gerekmektedir. Leymann (1995: 17), yıldırma sürecini beş aşama-da ele almıştır. Birinci aşama, kritik bir olayla, bir anlaşmazlık ile karakterize edilir. Henüz yıldırma eylemi değildir, ama davranışına dönüşebilir. İkinci aşama, saldırgan eylemler ve psikolojik saldırı-ları içine alır. Artık yıldırma dinamikleri harekete geçmeye başlamaktadır. Üçüncü aşamada, yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almışsa da durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde işin içine girmektedir. Dördüncü aşamada, kurbanlar zor, akıl hastası di-ye damgalanmaktadır. Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanları kötü gidişe hız vermektedir. İşten kovulma ve-ya zorunlu istifa kendini gösterir. Beşinci aşama-da, kişinin işine son verilmesi sonucunda, olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu te-tikleemektedir. Duygusal gerilim ve takiben psiko-somatik hastalıklar devam eder. Her bir yıldırma eylemi kişiden kişiye farklı etkilerde bulunmaktadır.

Bu aşamaların sonucunda yıldırma maruz kalanlarda psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar meydana gelerek yıldırma sendromu oluşmaktadır. Yıldırma sendromu kısaca; haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve /veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli eylemdir (Heine, 1995; Namie, 2003; Leymann, 1993b: 35; Zapf, 1999).

## Yıldırmanın Etkileri

Yıldırma davranışları, doğrudan çalışanları ve örgütü etkilerken, dolaylı olarak da çalışanların başta aileleri olmak üzere ilişki kurduğu herkesi etkilemektedir. Aşağıda yıldırmanın çalışanlara ve örgüte verdiği zararlar belirtilecektir.

Yıldırmanın Bireysel Etkileri; yıldırma sürecinde acımasız ve düşmanca eylemlere maruz kalan mağdurlar, başına gelenlere bir anlam verememektedir. Yaşam ve iş kaliteleri düşmekte sağlıkları bozulmakta, sosyal ilişkileri zedelenmektedir. Bu süreçte işini ve her şeyden önemlisi sağlığını da kaybeden mağdurlar ekonomik, fiziksel ve duygusal olarak etkilenmektedir ([http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=158&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=158&Itemid=96)).

Yıldırmanın etkileri bireyde üç aşamada kendisini göstermektedir. Birinci aşamada yıldırmanın kişilerde, ağlama, zaman zaman uyku bozuklukları, alınganlık, konsantrasyon bozukluğu gibi etkileri oluşmaktadır. Bu durum devam ederse ikinci aşamaya dönüşebilmektedir. İkinci aşamada yıldırmaya sık sık uğrayan kişilerde, yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-bağırsak sorunları, aşırı kilo alma veya verme, depresyon, alkol ya da ilaç alışkanlığı, işyerinden kaçma, sık sık işyerine geç kalma veya sıklaşan hastalık izinleri, alışılmadık korkular görülmektedir (Davenport vd., 2003; Jarreta, Campayo, Gascon ve Bolea, 2004; Zapf vd., 1996). Alışılmadık korkular genelde, yalnız kalma korkusu, hiçbir neden yokken uçuşma korkusu, araba sürme korkusu gibi korkular olmaktadır (Davenport vd., 2003: 69). Burada aile ve arkadaşlar bir şeylerin ters gittiğini anlarlar ama karmaşa içindedirler ve işteki zorlukları azımsayabilmektedirler. Sağlık problemleri işinizi etkilemeye başlar tıbbi yardım gerektiği sinyalleri başlamaktadır. Üçüncü aşama yıldırmada, kişiler iş yapamaz hale gelirler, işe korku, dehşet veya tiksinti ile giderler. O kadar etkilenmişlerdir ki işyerinde duramazlar. Kötü durumdadırlar, kendilerini koruma mekanizmaları çökmüştür. Belli başlı fiziksel ve psikolojik semptomlar oluşmaktadır. Bunlar; şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, diğer ciddi rahatsızlıklar, kazalar, intihar girişimleri, üçüncü kişilere yönelik tehditler olmaktadır (Davenport vd., 2003). Bu durumda tıbbi ve psikolojik yardım zorunludur.

Yıldırmanın Kurumsal Etkileri; yıldırma sürecinin örgüt üzerindeki etkileri de son derece önemlidir. Bu süreç, en tepeden en aşağıya kadar örgütün tümünü etkiler ve birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve karışıklığın oluşmasına yol açar. İş kalitesi ve miktarında azalmaya sebep olur, verimliliği düşürür. Yıldırma sürecinden sadece hedefler etkilenmez aynı zamanda çalışma grupları da etkilenir. Sonuçta işin iyi bir şekilde başarılması için bir araya gelinemez. Oluşan karmaşa ve huzursuzluklar örgüt imajına yansır ve olumsuz bir şekilde tanınmasına sebep olur. Örgütte iş gücü devir oranı yükselir, giderek artan huzursuzluk ortamından ve çatışmadan kaçmak için arayışlar başlar. Bireylerin, işlerine ve örgütlerine aidiyet duyguları azalır, daha iyi bir çalışma atmosferi olan işyerlerine geçmek için fırsat kollarlar. Yetişmiş bireylerin ayrılması ile örgütte kazanılmış olan tecrübe yitirilir bunun sonucunda da yeniden eğitim maliyeti artar. Yıldırma sürecinin neden olduğu hastalıklar nedeniyle kullanılan izinlerde de artış olacaktır. İzin talep eden bireyler sadece sürecin mağdurları olmayacak aynı zamanda örgütün diğer çalışanları da oluşan olumsuz ortamdan izin kullanarak uzaklaşmak isteyeceklerdir. Bu durum da örgütün verimliliğini etkileyecektir.

Yıldırma sürecinin örgüte bir başka etkisi de işçilerin tazminat talepleri olacaktır. Ülkemizde henüz bu sürecin yasalarda tanımlanmamış olmasına karşın bazı devletler, işle ilgili stresin neden olduğu fiziksel ve ruhsal hastalıklar için işçilerin tazminat talebini kabul etmiştir. ([http://www.mobbingturkiye.net /index.php?option=com\\_content & task = view&id= 158 & Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=158&Itemid=96)). Sonuç olarak, yıldırma, bir örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgu olmaktadır (Tınaz, 2006).

### **Yıldırma Önleme Çabaları**

Yıldırma eylemlerinin kişiler üzerinde, işletme içinde, dış çevresinde ve dolaylı olarak kişinin çevresindeki kişiler ve toplum üzerinde olumsuz yıkıcı etkileri vardır. Bu etkileri daha önceden görerek, yıldırma engellenebilir. Ya da etkilerinden daha az düzeyde etkilenmek için bir takım kurtulma yolları belirlenebilir. Dünyanın her tarafındaki işyerlerinde görülebilen kimi zaman zorbaca kimi zaman özel taktiklerle gerçekleşen yıldırma uygulamalarının herhangi bir sınırı bulunmamaktadır (Yüçetürk, 2002). Kişilerin tek başına yıldırma eylemlerine karşı yapabilecekleri birçok önlemler bulunmaktadır. Yine işletmenin yıldırma eylemlerini önleyici, var olan yıldırma eylemlerini azaltıcı ve zamanla ortadan kaybolacağı tedbirler bulunmaktadır. Son olarak ise, yıldırma eylemlerinden etkilenen dış çevrenin ve toplumun yapabileceği birçok önlem bulunmaktadır (Davenport vd, 2003). Öncelikle kişiden daha sonra örgütten ve en son olarak çevreden başlayarak yapılacak işlemleri tespiti gerekmektedir.

Yıldırma Önleme Çabaları; yıldırma maruz kalan kişinin kendisinin tek başına yapacağı işlemler ve yardım alarak yapacağı belli başlı bir takım destek çalışması olabilmektedir. (Davenport vd, 2003; Leymann, 1996; Namie ve Namie, 2000). Kişinin elinde birçok seçenek vardır. Bu seçenekleri yıldırma eylemleri ellerinden alamaz. Bu seçenekler; gerçekte neler olduğunu belirleme, durumu açıklama, kendini koruma, hayatta kalma yöntemlerinden yararlanma, bir kaçış planı hazırlama, başka iş bulma çabası, istifa etme, yasal hakların ne olduğunu belirleme, açığa vurma, deneyimlerinizden yararlanarak gelecekteki yıldırma eylemlerine karşı olumlu tavır takınma gibi seçenekleridir (Davenport vd., 2003; Namie ve Namie, 2000).

Yıldırma kurbanının asla ani hareket ve aşırı tepki göstermemesi gerekir. Daima kontrollü davranışlar ve dengeli adımlar atması daha sağlıklı sonuçlar almasını sağlayacaktır. İçinde bulunduğu özel durum ve işyerinin kültürüne ilişkin yargıların ışığı altında, tüm seçenekleri iyice gözden geçirmesi gerekmektedir (Dökmen, 2005). Yıldırma maruz kalan kişi sadece kendisinin yıldırma maruz kaldığını düşünmemelidir (Field, 1996; Namie ve Namie, 2000).

Bir yıldırma kurbanı çalışanın, yapabileceği bunlarla sınırlı kalmamaktadır. Yıldırma eylemlerine açıkça itiraz ettiğini belirtebilirler. Taciz edenin bu tür davranışları kesmesini belirterek, durumu analiz edebilir ve böylece nerede olduğunu tespit edebilir. Yanlarında güvendikleri, tanıklık edebilecek kişi ya da kişileri bulundurabilirler.

Olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydetmek de yararlı olacaktır (Davenport vd., 2003; Field, 1996). İlk fırsatta zorbaca davranan taciz eden kişiyi veya kişileri yetkili birine rapor edebilme şansına sahip olabilirler. Kurban taciz yapan kişi ile eşit düzeyde çalışıyorsa, amirine veya personel müdürüne, amir duygusal tacizde bulunuyorsa bir üst makama, yönetim kuruluna rapor edilmesi uygun olabilmektedir. Durumu açık ve kanıtlayarak bildirmelidirler. Bazen kayıtlar inandırıcı olmayabilir, ses kayıt cihazını kullanabilirler. Gerekliyse tıbbi ve psikolojik yardım almaktan çekinmemek gerekir. Bu eylem hem yardımcı olacaktır hem de kanıt teşkil edebilecektir. Kurban, iş arkadaşlarıyla yıldırma durumunu mutlaka paylaşmalıdır. Onlar da aynı şekilde rahatsız olabilmektedirler. Grupça başvurmak daha etkili olacaktır (Arpacıoğlu, 2003; Davenport vd, 2003; Field, 1996). Kurbanın yalnız olmadığını hissetmesi, yıldırma durumunu daha az zarar görmesini sağlayabilir. Yıldırma maruz kalan kişilerin örgütlü davranmaları, yıldırma bilinçli uygulayan kişileri engelleyebilecektir. Sendikaların yıldırma konusunda hukuki, yasal ve idari çalışmaları varsa bireylerin sendikalarla iletişim halinde olması bireye fayda sağlayacaktır.

Yıldırma Örgütsel Önleme Çabaları; örgütlerde yıldırmanın oluşma nedenlerinden yola çıkarak saptanmış örgütsel önleme yöntemleri vardır. Bu yöntemler; Kirel'e göre (2007) çatışmaları yönetmek, iş dizaynında değişiklikler, örgütte stresi önleme, uygun liderlik davranışları, eğitim, örgütlerde kişisel ahlak gelişimini sağlamak, yıldırma mağdurlarıyla iletişim kurmak, örgütte çalışanlara ekip çalışmasını özendirme, mesleki rehabilitasyon, hukuki önlemler almaktır.

## Sonuç

Yıldırma, çalışanlara hem psikolojik hem de fizyolojik olarak zarar veren örgüt içi psikolojik terördür. Örgütlerde zamanla oluşan bulaşıcı bir hastalık gibidir. Tanımlanmadığı ve sorun olarak kabul edilmediği sürece yıldırma, bireyleri ve örgütleri yıpratır aynı zamanda topluma zarar verir. Yıldırma ile mücadele etmede bireyi, örgütü ve çalışma ortamını içine alan bütüncül yaklaşımlar benimsenmelidir. Yöneticilerin ve bireylerin yıldırma konusunda bilinçlendirilmeleri gerekmektedir. Örgütler ekonomik ve teknik varlık olmakla birlikte, sosyal varlık olarak da düşünülmelidir. Örgüt içinde yıldırma benzer birçok yıkıcı ve yıpratıcı davranışlar olabilir. Yıldırma önleme ve yönetme konusunda öneriler özetle şunlardır:

Yıldırma kavramı ülkemizde yeni bir kavram olmasından dolayı, bu konuda çok daha geniş yelpazeli çalışmalar gerekmektedir. Bu çalışmalarda, her sektörün kendine özgü yapısından dolayı, yıldırma davranışları farklılıklar gösterebilir. Özellikle örgütün ve işgörenlerin niteliklerini dikkate alan yıldırma çalışmaları yapılmalıdır. Çalışmalarda örgüt içinde yıldırma maruz kalmış kişiler belirlenip, yıldırma davranışlarından etkilenme düzeyi incelenebilir. Bu kişilerle görüşülerek, yıldırma davranışlarının ne şekilde yapıldığı tespit edilebilir. Bu işlemin masrafı, işletmenin yıldırma sonucu zararından daha azdır.

Ülkemizde yeni bir kavram olan yıldırma eylemlerini ülke hukukuna yansıtıp, bu davranışları yapan kişiler ve örgütler cezalandırılabilir. Ayrıca insan hakları beyannamesi ile desteklenebilir. Önlemin erken alınması,



sorunun büyümesini ve gelişmesini engelleyecektir. Bu konularda yapılan araştırmalar desteklenmelidir. Yıldırma kavramının topluma iyi anlatmak için, devletin bu konularda öncülük etmesinde fayda vardır. Bakanlıklarda yıldırma ile ilgili birim açmak ve hukuk danışmanı, psikolojik danışmanlarla sürekli bilgilendirme ve yardım hattı sağlanabilir. Üniversitelerde özellikle iktisadi ve idari bilimler fakültesi, tıp fakültesi, hizmet sektörleri ile ilgili birimler başta olmak üzere birçok bölümde yıldırma ders müfredatına eklemekte fayda vardır. Ayrıca, özel kurumlarla ilgili kanun ve yönetmeliklere, çalışanların hakları ile ilgili bölümlere, yıldırma kavramını belirtmek de önemli olabilecektir. Devletin yapması gerekenlerin yanı sıra özel kurumlar da bir takım önleyici faaliyetler uygulamalıdır. Örgütler kendi yapısı içinde yıldırma karşı politikalar geliştirebilir. Bu politikaları uygulayan örgütlerle işbirliğine girebilirler. Yıldırma karşı politikalar belirlenirken, bu konuda uzman kişilerden danışmanlık istenmelidir.

Yıldırma ile ilgili çalışmalarda mutlaka sosyoloji ve psikoloji bilimlerinden faydalanmak gerekir. Yıldırma maruz kalan kişileri yönlendirmek için web siteleri hazırlanıp, bu sitelerde bulunan uzman kişilerden mağdurlar yardım alabilir. Temelde her ne kadar işyerinde yıldırma, bilinçli ya da bilinçsiz şekilde yapılsa da yaşamımızın her döneminde ve her çevrede yıldırma yaşanmaktadır. Eğer çevremizdeki insanlara iyi şekilde davranırsak yıldırma davranışlarında azalma olacaktır. İnsanlara iyi davranma alışkanlığını kazandırdığımız zaman, yıldırmanın etkisi azalacak ve zamanla ortadan kalkacaktır.

Örgütler kapitalist sistemin rekabetçi ve mükemmeliyetçi olma hırsıyla var olmaya çalışırken, örgüt çalışanlarının sosyal bir varlık olduğunu yok saymaktadır. Yıldırma davranışlarını önlemek için her şeyden önce, sermaye ve sürekli kar isteyen örgüt yerine çalışanına ve çevresine önem veren örgütlerin doğması gerekmektedir.

### Kaynaklar

- Arpacioğlu, G. (2003). "İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz." HR Dergi.
- Arpacioğlu, G. (2005). Türkiye'de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi İçinde Deniz Yalım (editör), İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler (245–273). (İstanbul: Hayat Yayıncılık).
- Aydemir, M. (1999). SA 8000 Standardı <http://www.sbe.deu.edu.tr/SBEWEB/dergi03/sa%208000.htm>
- Baykal, A. N. (2005). Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze. (1.Baskı). (İstanbul: Sistem Yayıncılık).
- Çalışkan, O. ve Tepeci, M. (2005). "Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Bahar, (19) 2. 1–14.
- Çobanoğlu, S. (2005). Mobbing: İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri. İst., Timas Yay.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2003). Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz (1. Baskı). (İstanbul: Sistem Yayıncılık).
- Dökmen, Ü. (2005). Ladesçi, (1. Baskı), (İstanbul: Sistem Yayıncılık).

- Field, T. (1996). "Bully in Sight. How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying. Overcoming the Silence and Denial by which Abuse Thrives." Oxfordshire: Success Unlimited.
- Fleck, F. (2002). "In Europe, Group Seek to Attack Problem of Workplace Bullying." Wall Street Journal, 12.
- Fox, S., Stallworth, L. E. (2005). "Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying and Racism in the US Workplace." Journal of Vocational Behaviour, 66(3),438–456.
- Heine, H. J. (1995). "An Underestimated Workplace Terror: Mobbing." Mananing Office Techonology, 40(5), 41- 42.
- Jarreta, B. M., Campayo, J. G., Gascon, S. ve Bolea, M. (2004). "Medico- Legal Implications of Mobbing a False Accusation of Psychological Harassment at the Workplace." Forensic Science International, 146(1), 17–18.
- Kirel, Ç. (2007). "Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (7) 2, 317–334.
- Kök, S. B. (2006). "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri" [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler) (27.05.2009)
- Leymann, H. (1990). "Pesentation Av LIPT-Formularet: Konstruktion, Validering, Utfall, (presentation of the Leymann Inventory of Psychological Terrorisation LIPTQuestionnaire: Construction, Validation and Outcome)." Violen Inom Praktikertjanst, Stockholm.
- Leymann, H. (1992). "Fran Mobbing til Utslagning i Arbetslivet( from Bullying to Expulsion from Working Life)." Publica. Stockholm, Sweden.
- Leymann, H. (1993). Mobbing- Psychoterror am Arbeitsplatz und Wie Man Sich Dagegen Wehren Kann,(Mobbing - Psychological Terror at Work, and How One Can Defend Oneself). Rowohlt, Taschenbuch Verlag GmbH. Reinbeck. Hamburg.
- Leymann, H. (1995). Der Neue Mobbing Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote.(The New Mobbing Report). Rowohlt, Reinbek. Hamburg.
- Leymann, H. (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work." Eurpean Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2),165–184.
- Namie, G. (2003). "Workplace Bullying: Escalated Incivility." Ivey Business Journal, 68(2), 1–7.
- Namie, G. ve Namie, R. (2000). "The Bully at Work. What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job." Narperville, IL: Sourcebooks, Inc.
- Pelteköğü, F.B. (2007). Halkla İlişkiler Nedir? (5. Baskı). (İstanbul: Beta Yayımcılık.) 516 543.
- Sheehan, M. (2004). "Workplace Mobbing: a proactive response", Paper presented at the Workplace Mobbing Conference Brisbane, Australia.
- Tınaz, P. (2006). " İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", Çalışma ve Toplum,13–28.
- Toren, M. (2003). "Beating the Bully." Australian CPA, 73(8), 54.

- Vartia, M. (1996). "The Sources of Bullying- Psychological Work Environment and Organizational Climate." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203–214.
- Yamada, D. (2008). "Multidisciplinary Responses To Workplace Bullying: Systems, Synergy And Sweat" Presented at the Sixth International Conference on Workplace Bullying, University of Quebec at Montreal, June.
- Yılmaz, A., Özler, D. E. ve Mercan, N. (2008). "Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişisineYönelik Ampirik Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.esosder.org *Electronic Journal of Social Sciences*, Güz 7 (26)335: 334–357.
- Yüctürk, E.E. (2002). "Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?" ([http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=226](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226)).
- Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). "On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes.", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215 – 237.
- Zapf, D. (1999). "Organisational, Workgroup Related and Personel Causes of Mobbing/Bullying at Work." *International Journal of Manpower*, 20(1),70–85.
- [http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=158&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=158&Itemid=96).
- The Mobbing Encyclopaedia <http://www.leymann.se/English/11120E.htm>.