

ÖRGÜTSEL VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN ÖNEMLİ BİR OLGU: YILDIRMA (İLETİŞİM PERSPEKTİFİNDEN BİR YAKLAŞIM)

Yrd.Doç.Dr. Müjde KER-DİNCER*

ÖZET

Günümüzde, özellikle işyerlerinde bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıkları üzerinde doğrudan etkili olan, kişisel ve örgütsel verimliliği zedeleyen, geri dönülmesi mümkün olmayan maddi ve manevi kayıplara yol açan, varlığının ve etkisinin boyutları yeni fark edilen, bir psiko-sosyal problem yaşanmaktadır. Söz konusu olguya literatüre "yıldırma" (mobbing) adı verilmektedir. Sistematik ve sürekli bir biçimde gerçekleştirilen yıldırma uygulamaları herhangi bir sınır tanımamakta, hemen herkes yıldırma mağduru olabilmekte ve etkileri bireyleri intihara kadar itmektedir.

Bu makale ile amaçlanan bireysel ve örgütsel verimlilik üzerinde doğrudan etkisi olan yıldırma gibi yıkıcı etkileri olan bir kavramı, iletişimci perspektifinden ele alarak süreci ve eylemin taraflarını tanımlamak, uygun ve uygulanabilir çözüm önerileri getirmektir.

Anahtar Kelimeler: Yıldırma, mobbing, yıldırma süreci, yıldırma tarafları, yıldırma sonuçları.

ABSTRACT

In today's world, especially in the workplace settings, a newly recognized psycho-social problem affecting individuals' personal and organizational productivity that causes never be fulfilled, material and spiritual losses can be observed. In question, this fact in literature is called "mobbing." Systematically and continuously materialized mobbing sees no hinderance, almost anyone can be the victim of a mobber and as a result victimized individual may commit a suicide and put tragic end to his/her life.

The aim of this paper is to call attention to "mobbing" phenomenon that has destructive impacts on productivity from a communicator' perspective, to discuss the mobbing process, and to bring sustainable and applicable results.

Key Words: Mobbing, bullying, mobbing process, mobbing sides, mobbing results.

* Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Kişilerarası İletişim Anabilim Dalı

GİRİŞ

Dünyanın neresinde olunursa olunsun, günümüz toplumlarında kişiler arası iletişim gündelik yaşantının temel “olmazsa olmaz” parçası olarak görülmekte, durumun doğal bir sonucu olarak iletişimden kaynaklanan sorunların sayısı giderek artmakta ve üstesinden gelinmesi giderek zorlaşmaktadır. Yaşantılarımızı etkileyen söz konusu iletişimsel sorunlar her ne kadar farklı ortam ve boyutlarda yaşanıyor olsa da, özellikle zamanın büyük bir bölümünün geçirildiği iş ortamlarındaki gerginlikler çalışanların beden, zihin ve ruh sağlıkları açısından en yıpratıcı olanlardır.

Çalışanların işyerlerinde maruz kaldıkları ve beden-zihin-ruh sağlıklarını etkileyen baskılar arasında özellikle verilen görevlerin gerçekleştirilmesi aşamasında uygulanan fiziksel baskı, kaygılarla baş etme konusunda yaşanan zihinsel sıkıntı ve tüm bunlarla ilintili olarak yaşanan duygusal eziyet, gerek bireysel gerek örgütsel bazda yıpratıcı olmaktadır. Belirtilenlerin ışığında, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizdeki örgütlerde de yaşandığı halde tanı konulamayan, önemsenmeyen, çoğu zaman görmezden gelinen, birçokları tarafından çalışma hayatının doğal parçası olarak algılanan ve hatta konuşulmasından rahatsızlık duyulan, ancak sonuç itibarıyla genel bir örgütsel başarısızlığa yol açan bir yönetsel sorunu olarak “yıldırma” (mobbing) kavramı, örgüt verimliliğini etkileyen önemli bir iletişim engeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yıldırma eylemleri örgütlerin bünyesinde, bulaşıcı bir hastalık gibi sinsice başlamakta ve geniş çapta etki göstermektedir. Sistemli ve sürekli olarak uygulanan yıldırma eylemleri tedbir alınmazsa örgütün tüm organlarına yayılabilme özelliğine sahiptir. Yıldırmanın yaşandığı örgütlerde örgütsel açıdan; çalışanlar ve yöneticiler arasında uyumsuzluk baş göstermekte, iş verimliliği düşmekte ve maddi kayıplar yaşanmakta, bireysel açıdan ise; çalışanlar bedensel, zihinsel ve ruhsal açıdan baş edemeyecekleri baskılar altında ezilmekte ve manevi açıdan geri dönülmesi zor duygusal hasarlar almaktadır. Bir adım daha ileri gidildiğinde ise yıldırma; genel olarak tüm örgüt sağlığı olumsuz yönde etkilenmekte, örgüt iklimi yıpranmakta, örgüt kültürü zarar görmekte, örgüt çalışanlarında iş yeri fobileri ortaya çıkmakta ve nihai olarak da örgüt depresyonu yaşanmaktadır. Bu nedenle yıldırma sürecinin yaşanması ilk elden engellenmeye çalışılmalı ve yöneticiler tarafından işin sorumlusu olarak iletişim uzmanları görevlendirilmelidir. İletişim uzmanları kurumsal ve bireysel motivasyonu arttırmaya yönelik yürütecekleri düzenli ve çeşitli kurum-İçi iletişim faaliyetleri ve örgütteki insan kaynakları birimi ile koordinasyon içinde planlanacak, sürdürülecek çalışmalar ile yıldırma gibi yıpratıcı ve yıkıcı bir örgütsel sorunun üstesinden gelebileceklerdir.

YILDIRMA KAVRAMI VE TANIMI

İngilizce “*mobbing*” sözcüğü “*mob*” kökünden gelmekte ve dilimize birebir tercüme edildiğinde “paspaslama” anlamını içermektedir. “*Mobbing*” ise, usandırmak, taciz etmek, rahatsızlık vermek, aşırı şiddetle ilişkili, yasaya uygun olmayan kalabalık, çevrenin kuşatılması, topluca saldırma ya da sıkıntı verme anlamlarında kullanılmaktadır. (Agnes, 1999: 870). Her ne kadar mobbing bazı uzmanlar tarafından Türkçe’de aynı şekilde kullanılıyor olsa bile, kavramı “işyerinde psikolojik terör”, “işyerinde sistematik zorbalık”, “ofis içi psikolojik şiddet”, “işyerinde ruhsal taciz”, “psikolojik şiddet sendromu”, “duygusal suistimal”, “işyerinde duygusal saldırı”, “duygusal sömürü”, “duygusal zorbalık”, “duygusal taciz” ve “yıldıрма” şeklinde adlandıranlar da mevcuttur. Söz konusu adlar arasında ise, en yaygın kabul gören ve literatüre geçmiş olanı “yıldıрма”dır. Bu nedenle makalede yıldıрма kelimesi mobbing kavramını karşılar biçimde kullanılmaktadır.

Yıldıрма kavramını farklı biçimlerde tanımlamak mümkündür. Söz konusu tanımların bazıları aşağıdaki şekildedir:

- Yıldıрма; bir işyerindeki kişi/kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla onların iş performanslarını ve dayanma güçlerini yok ederek, işten ayrılmaya zorlamaktır (Miller, 2000: 14).
- Yıldıрма; çalışanları pasifize etmek, onları baskı altında tutmak için çoğu kez üst düzey yönetim kademesinde bulunan kişiler tarafından kullanılan bir yöntemdir (Tarhan, 2003: 103).
- Yıldıрма; haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylemdir. (www.mobbing-usa.com).
- Yıldıрма; her hangi bir ortamda birlikte yaşayan bir grup insanın, küçük bazı farklılıklarından ötürü içlerinden birini, bilinçli/kasıtlı olmaksızın kurban olarak seçmelerine ve giderek artan bir tempoda onu beceriksiz, geçimsiz olarak algılamaya başlamalarına, itici davranışlarıyla bu kişiyi gerçekten de beceriksiz, geçimsiz, mutsuz, sorunlu bir insan ortaya çıkarmaların ve sonuçta o kişinin psikolojik ve fiziksel anlamda ciddi olarak zedelenmesine verilen addır (Dökmen, 2005: 171).

Yapılan tüm tanımların ışığında yıldıрма en geniş şekli ile; yaşamın her alanında, özellikle de iş ortamlarında bir kişi ya da kalabalık bir grup tarafından, açık ya da kapalı biçimlerde bazen bilinçli bazen de kasıtsız

olarak gerçekleştirilen, saldırma, sataşma, aşağılama, dalga geçme, azarlama vb. psikolojik baskı altına alma biçimindeki etik olmayan davranışlar zincirini içeren, sistematik ve uzun soluklu yürütülen, uygulamaya maruz kalan kişinin kendisini sosyal ve ekonomik açıdan çaresiz hissetmesine, daha ileri boyutta psikosomatik hastalıklara yol açan duygusal saldırılara verilen genel addır.

YILDIRMA KAVRAMININ TARİHÇESİ VE GÜNÜMÜZDEKİ DURUMU

Yıldırma terimi ilk olarak 1960'lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından, küçük hayvan gruplarının büyük bir hayvana karşı toplu şekilde atağa kalkma durumunu ifade etmek üzere kullanılmıştır. Aynı terime İsveçli hekim Peter-Paul Heinemann, çocuklardan kurulu bir grubun yalnız bir çocuğa tavır alıp zarar vermesini tanımlamak amacıyla başvurmuştur. İki kullanımdaki ortak nokta, grubu oluşturan bireylerin yalnız kalmış bir bireye zarar vermesi olmuştur. 1980'li yıllarda ise, endüstriyel psiko-bilimci ve psikiyatrist Dr. Heinz Leymann, İsveç'teki çalışmaları sırasında yıldırma olgusunun maddi-manevi etkilerini ortaya koymuş, konunun ciddiyetini gözler önüne sermiştir (Davenport, Schwartz, Elliott, 2003: 3-4). Ancak konuya kamuoyunun dikkatini ilk çeken isim 1988'de BBC'de yaptığı programla İngiliz gazeteci Andrea Adams olmuştur. Adams bu eylem biçimlerini genellikle böyle bir ortama sessiz kalan bir yönetim anlayışının varlığı ile ilişkilendirmiştir (Adams, 1992: 12).

Yıldırma eylemi özellikle 1990'lı yıllardan sonra tanımlanan, üzerinde düzenlemeler gerçekleştirilen bir olgu olmuş, bu olgunun yeni milenyumda iş yerlerinden görülen en ciddi sorunlardan biri olduğu üzerinde fikir birliğine varılmış ve konuya Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yayınlanan raporla uluslararası boyutta dikkat çekilmiştir (Yüçetürk, 2003). Sorunun büyüklüğü çeşitli ülkelerde yapılan araştırmaların bulgularıyla da desteklenmekte, ruhsal tacize maruz kalan kitlenin cinsel tacize maruz kalanlardan fazla olduğunu belirtilmektedir (Çak, 2004). Ülkeler bazında yıldırmanın durumuna bakıldığında, Avrupa Birliği ve ABD ortalamasında; çalışanların %16'sının yıldırma maruz kaldığı görülmektedir. İsveç'te yılda 154.000, Almanya'da 800.000, ABD'de 4 milyon kişinin yıldırma mağduru olduğu belirtilmektedir (Namie: www.workdoctor.com/home/twd/employers/res/surv2000qv.html). Fransa, İtalya ve Almanya gibi Avrupa ülkelerinde ise, yaklaşık 1,5 milyon kişinin yıldırmanın sonucunda meydana gelen rahatsızlıklar nedeniyle psikologlar tarafından tedavi gördüğü ifade edilmektedir (www.focusdergisi.com.tr/soru_cevap/00168/).

Yıldırma, geniş yayılma alanı ile mağdurlarda sadece psikolojik rahatsızlıklara değil, büyük ekonomik kayıplara da sebep olmaktadır. Ülke düzeyine bakıldığında İngiltere’de 1997 yılında yapılan bir araştırma sonucunda, 6 milyar sterlin yıldırma yüzünden stres nedeniyle işe gelemeyen, hasta olan ve performansı düşen kişiler dolayısıyla harcanmakta (Field: www.bullybusters.org), benzer biçimde Almanya’da bu rakamın yılda 15.3 milyar Euro’ya ulaştığı ileri sürülmektedir (www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2002/07/27/saglik/saglik3.html). ABD’de ise, 1999 yılı verilerine göre yıldırma kaynaklı kayıplar 180 milyon dolar olarak hesaplanmıştır (Name: www.workdoctor.com/home/twd/employers/res/surv2000qv.html).

Konunun maddi ve manevi kayıplarının geri döndürülemez olması ülkelerin bu konuda acil önlem almaları zorunluluğunu peşi sıra getirmiştir. Yıldırma eylemlerine karşın ilk yasal düzenlemeyi yapan ülke İsveç olmuştur (www.hatunca.net/content/view/189/90). ABD’de konuya ilişkin yasalar bazı eyaletlerde benimsenmiş, diğerlerinde ise üzerinde çalışılmaktadır (Name, Name, 2000:18). Almanya’da yıldırma mağdurları ‘*mobbing center*’lar bünyesinde danışma büroları ve acil telefon hatları kurarak, işyerlerine dava açabilecek kadar güçlü bir şekilde örgütlenmektedirler. (www.ozguradyo.de/arsiv/2002/temmuz02/25.07.2002.html). İtalya’da da benzer oluşumlar gözlenmekte buna ek olarak uluslararası film festivallerinde gösterilen 2004 yapımı “Benim Güzel İşyerim” adlı film ile yıldırmanın nihai boyutları gözler önüne serilmektedir (www.ntvmsnbc.com/news/318054.asp). Norveç’te ise, yıldırma eylemleri eğitim kurumlarında tırmanışa geçince devlet tarafından Olweus projesi geliştirilmiştir. Bu proje temel eğitim kurumlarında yıldırma ve anti-sosyal davranışlara karşı eylem planı içermektedir (Olweus: www.educationworld.com/a_issues/issues/issues103.shtml+%22Dan+Olweus).

Tüm bunlara ek olarak konuya ilişkin dayanışma siteleri, danışma büroları oluşturulmakta ve bunlar örgütlenerek daha etkin hale gelmekte, yıldırma koronunun yollarını anlatan kitaplar yazılmakta, özellikle ABD’de konuya ilişkin yasaların benimsenmesi için çeşitli eyaletlerde lobi faaliyetleri düzenlenmektedir. Bir başka deyişle konuya ilişkin dikkat çekebilecek her türlü çalışma bu konuya duyarlı kişiler ve bizzat yıldırma mağdurları tarafından desteklenmektedir.

Dünyada belirtilen biçimlerde ve önemle ele alınan yıldırma eylemleri ülkemizde hali hazırda “bir çalışma biçimi” olarak görülmekte ancak mağdur oranının %30-%35 olduğu varsayılmaktadır (Arpacıoğlu, www.ntvmsnbc.com/news/313446.asp). Ancak yıldırma sadece günümüze ait bir olgu değildir, Osmanlı İmparatorluğunda Kanuni Sultan Süleyman

döneminde vezirleri ve veziriazam'ı arasında da yaşanmış, vezirlerden birinin işten çıkarılması ve intiharı ile sonuçlanmıştır (Baykal, 2005).

Tekrar günümüze gelindiğinde, Türkiye'de yıldırma eylemlerine ilişkin sektörlere yönelik araştırmalara henüz başlanmamış olmakla birlikte internet üzerinden 700 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre yıldırma mağdurlarının %68.8'i bu eylemlerin yöneticileri tarafından yapıldığını belirtmiş, ancak yıldırıcıların yaptıklarının sonuçlarını pek de önemsemedikleri %95'inin görevlerine devam ettiği ortaya konmuştur. Yıldırmaya uğrayanlar ise, %43.8 oranında kendilerine yapılanlar karşısında sessiz kalmayı tercih etmişlerdir (Arpacıoğlu: www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4010).

Her ne kadar yapılan araştırmaların sayısı az olsa da yıldırma mağdurlarının kendilerini ifade edebilmeleri, yıldırma eylemlerinin öncelikle bireylerin zihinlerinden sonra da örgütlerin organizasyonlarından atmaya yardımcı olmalarına yardımcı olmak amacıyla mobbing-turkiye adlı bir site oluşturulmuştur. Yine bu sitede yer alan bilgilere göre Türkiye'de özel işyerlerinin %90'ında, resmi kurumların %60'ında çalışanların yıldırma mağduru olduğu belirtilmektedir (Çobanoğlu: www.mobbing-turkiye.com). Bu siteye ek olarak çeşitli İnternet sitelerinde yıldırma mağdurları, başlarından geçen olaylarını aktarmakta, fikir alışverişinde bulunmakta ve bu şekilde bireysel eylem planları oluşturmaya çalışmaktadır

YILDIRMA SÜRECİ

Yıldırma süreci, iş yerinde belirli kişi ya da kişilerin zarar verici davranışlara hedef alınmasıyla başlamaktadır. Bu sürecin başından sonuna kadar hedef alınan kişilere sürekli (bu süre altı ay ve en az haftada bir kez rahatsız edici davranışların sergilenmesi olarak belirlenmiştir) ve sistemli bir şekilde, dolaylı, gizli veya açıkça, bir ya da birkaç yıldırıcı tarafından (çeteleşerek bir başka adla akbabalık yaparak), onları dışlamaya yönelik duygusal saldırı gerçekleştirilmektedir. Açıkça yıldırmaya maruz kalanın şerefini lekeleme, hakkında söylenti çıkarma, iftira atma, toplum önünde küçük düşürme vb. kötü niyetli ve kontrol edici iletişimlere içine girilmekte ve hata mağdurunmuş gibi gösterilmektedir. Kişi bu tür eylemler sonucunda itibarını kaybetmekte, zihinsel karışıklık yaşamakta, fiziksel ve bedensel açıdan zarar görmektedir. Süreç içinde ayrıca yıldırmaya maruz kalanın işinden ayrılması kendi tercihi gibi gösterilmeye çalışılır ve çoğu zaman örgüt yönetimi tarafından anlaşılabilir, yanlış yorumlanır, görmezden gelinir, hoş görülür teşvik edilir, hatta bir ileri boyutta kışkırtılabilir. Netice itibarıyla yıldırma süreci ile yaşanan, kişinin sağlığına, güvenilirliğine, mesleki yeterliliğine yapılan yıkıcı ve yıpratıcı bir saldırdır.

Yıldırma Sürecinin Aşamaları

Leymann ve konu üzerinde çalışan uzmanlar yıldırma sürecini beş aşama olarak belirlemişlerdir (Field, 1996: 127-129):

1. Aşama: Kritik bir olayla, bir anlaşmazlık, çatışma ya da iletişim sorunları ile tanımlanır, henüz yıldırma değildir, fakat yıldırma davranışına dönüşebilir.

2. Aşama: Saldırgan eylemle ve psikolojik saldırılar başlar, yıldırma dinamikleri harekete geçmiştir.

3. Aşama: Yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da, durumu yanlış değerlendirerek artık bu negatif döngüde işin içine dahil olmuştur.

4. Aşama: Önemli bir aşamadır çünkü mağdurlar “zor veya akıl hastası” olarak dangalanırlar. Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanlarının raporları bu olumsuz döngüyü hızlandırır. Bu aşamanın sonunda hemen her zaman işten kovulma ya da zorunlu istifa görülür.

5. Aşama: Mağdurun işine son verilir, olayın sarsıntısı ve devam eden duygusal gerilim, çoğu zaman travma sonrası stres bozukluğunu tetikler (PTSD).

Yıldırma Davranışları Tipolojisi

Yıldırma eylemleri, beş farklı grupta 45 çeşit davranış sergilenerek gerçekleştirilmektedir. Çoğu kez bu kategoriler içindeki davranış biçimlerinin hepsi aynı olayda görülmemekte, eylemlerin herhangi birinin gerçekleştirilmesi bile kabul edilemez bir davranış biçimi olarak yıldırma örneği teşkil etmektedir (Davenport, Schwartz, Elliott, 1999: 36-37).

Tablo 1. Yıldırma Davranışları

1. Grup İletişim Biçimi ve Etkileri	<ul style="list-style-type: none">-Üst tarafından düşünceleri ifade etme fırsatının sınırlanması,-Sürekli sözün kesilmesi,-Meslektaşlar tarafından ifade fırsatının sınırlanması,-Azarlanma ve mağdura yüksek sesle bağırılması,-İşle ilgili olarak yapılan her şeyin sürekli eleştirilmesi,-Özel yaşamın konuşulması ve sürekli eleştirilmesi,-Telefonla rahatsız edilmek,-Sözlü olarak tehdit edilmek,-Tehdit mektubu almak,-Yalancı olduğunun ima edilmesi.
---	---

2. Grup Sosyal İlişkilere Saldırı	<ul style="list-style-type: none">- Diğer çalışanların iletişimi kesmeleri,-Kimseyle konuşulmasına meydan verilmemesi ve görüşme hakkından yoksun kalınmasını sağlama,-Diğer çalışanlardan izole edilme,-Diğer meslektaşların mağdurla konuşmalarının yasaklanması,-Mağdura sanki yokmuş gibi davranılması.
3. Grup İtibara Saldırı	<ul style="list-style-type: none">-Mağdur hakkında asılsız dedikodu çıkarılması,-Mağdurun alaya alınması,-Mağdura akıl hastasıymış gibi davranılması,-Psikiyatrik değerlendirme geçirmeye zorlanma,-Mağdurun herhangi bir özürlü ile alay etme,-Mağdurun el kol hareketlerinin, yürüyüşün, sesin taklit edilerek alaya alınması,-Politik ya da dini inançları ile alay edilmesi,-Mağdurun özel yaşamı ile alay edilmesi,-Mağdurun milliyeti ile alay edilmesi,-Mağdurun öz saygısını etkileyecek bir iş yapmaya zorlanması,-Çaba ve başarının haksız bir şekilde değerlendirilmesi,-Mağdurun kararlarının sürekli sorgulanması,-Küçük düşürücü isimlerle çağırılması,-Cinsel imalarda bulunulması,-Mağdurun arkasından kötü konuşulması.
4. Grup Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı	<ul style="list-style-type: none">-Mağdura önemli görevler verilmemesi,-Görevlerinin kısıtlanması,-Anlamsız görevleri yapmasının istenmesi,-Yeteneklerinden daha düşük görevler verilmesi,-Sürekli yeni görevler verilmesi,-Öz saygısını etkileyen görevler verilmesi,-Mağdurun gözden düşmesi için niteliğinin dışında görevler verilmesi,-Oluşan zararların faturasının mağdura çıkarılması,-Mağdurun işyerine ve evine hasar verilmesi.
5. Grup Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırı	<ul style="list-style-type: none">-Mağdurun fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanması,-Fiziksel şiddet uygulanması,-Hafif şiddetle tehdit edilmesi,-Fiziksel olarak taciz edilmesi,-Cinsel olarak taciz edilmesi.

Yıldırımın Tarafları

Her ne kadar yıldırıma maruz kalanlar her zaman araştırmaların, yasal düzenlemelerin ve konuya ilişkin sitelerin temel konusu olsalar da, yıldırma iki taraf arasında gerçekleşmektedir. Taraflar bazen kendilerine yapılanların ya da yaptıklarının farkında olurken, bazen bunu bilinçsiz ve istem dışı bir şekilde yapmakta ya da kendilerine yapılanları göz ardı hatta bunu işin doğal bir parçası olarak görmektedirler.

Yıldırıma Maruz Kalanların Genel Özellikleri

Konu hakkında yapılan araştırmalarda, yıldırıma maruz kalanların karakter özelliklerinde ya da geçmişlerinde bu eylemlere sebep olabilecek ortak bir nokta bulunmamış, hatta mağdurların azımsanamayacak bir çoğunluğunun üstün özelliklere sahip; yüksek lisans ve doktora gibi dereceleri olan, zeki, yaratıcı, başarı odaklı, duygusal zeki, merhamet ve adalet hisleri gelişmiş, dürüst, bilgisini cömertçe paylaşan, mükemmeli oldukları, her konuda önce kendisini sorumlu tutan, kendilerini işine adanmış kişiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle yaratıcılık tarafı gelişmiş olan kişiler, getirdikleri yeni fikirler yüzünden, statükocu, gelenekçi eski çalışanlar ya da üstleri tarafından yıldırıma hedef olabilmektedirler.

Yıldırıma hedef olanlarda gözlemlenen diğer özellikler ise, sosyal hayatta içlerine kapanık olmaya meyilli, kendilerine güvenleri az, endişeli, tecrübesiz ve yumuşak başlı, "hayır" demekte zorlanan, öfkelerini ifade etmek yerine içlerine atan, yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen, kendi değerlerini bilmeyen ya da sürekli daha iyi olması gerektiğini düşünenler yıldırıncıları cesaretlendirebilmektedirler (Nícarthy, Gottlieb, 1993: 60-79).

Ek olarak mağdurlar bireysel özelliklerinden kaynaklanan nedenlerden dolayı da yıldırıma hedef olabilmektedirler. Bazı durumlarda hedefin farklı bir tipte olması buna neden olabilirken, yıldırıncılar eylemlerini gerçekleştirirken kişinin derisinin rengi, cinsiyeti, fiziksel özellikleri, aksanı, iş arkadaşlarından daha az ya da daha çok görgü ve terbiyeye sahip olması vb. "gruba aykırı olmaya" yol açan nedenlerin arkasına sığınabilmektedirler. Ayrıca yıldırma mağdurunun ezilenlerin ve güçsüzlerin savunuculuğunu yapması, sorgulayıcı olması gibi özellikler, bu kişileri bir yere kadar yıldırıma niyetli olanların kontrolüne sokmaktadır (Davenport, Schwartz, Elliott, 2003:70-72).

Yıldırıma hedef olanlar üzerinde cinsiyet açısından yapılan incelemelere göre, kadınlar erkeklere kıyasla %75 daha fazla risk altındadırlar. Yaş gruplarına bakıldığında, her yaştan kişinin tacize uğradığı, ancak 25 yaşın altındakilerin ve 55 yaşın üzerindekiilerin daha çok yıldırıma uğrama riski taşıdığını görülmektedir (Arpacioğlu: www.energyturkey.org/

content/view/46/2/). Bu noktada yıldırımaya uğrama konusunda erkekler durumu ifade etmekte daha çekinik davranmaktadırlar. Erkekler çevreleri ile bunu kolayca paylaşamadıkları, eşlerinden, arkadaşlarından ve sosyal ortamlarından utandıkları için yaşadıklarını kolaylıkla ifade edememektedirler (Bernstein, 2001: 25-37).

Yıldırırcıların Genel Özellikleri

Yıldırırcıların genel kişilik özelliklerine geçmeden önce, yıldırırcıların eylemlerini hangi şekillerde sergiledikleri üzerinde durulmalıdır. Bu açıdan bakıldığında yıldırma iki farklı biçimde ortaya konmaktadır; bireysel yani tek kişi tarafından yapılan yıldırma ve grup desteği alınarak yapılan (çete olarak yıldırma/akbabalık).

Bireysel yıldırma; yıldırma mağdurlarına kendilerinden daha az eğitimi olan ya da yeni yöntemleri öğrenmeden, eski yöntemlerle çalışmaya devam eden bir üst pozisyondaki yöneticiler tarafından, aynı konumda olan rakipler tarafından ya da herhangi bir nedenden dolayı hoşlanılmayan üste karşı, dikey ve yatay biçimlerde uygulanmaktadır. Konumu tehlikeye giren ya da saygınlığının sarsılacağından korkan yönetici ya da iş arkadaşı iyi olarak nitelenen çalışandan en yüksek verimi almak yerine, onu bertaraf etmeyi seçer. Ancak yıldırma davranışları eğer direkt üstten geliyorsa konu daha da zorlaşmaktadır. Bu noktada yetkin ikna ve inandırma yöntemlerinin uygulanamadığı, çalışanın istikrarlı performansı ile dikkat çektiği ancak onu terfi ettirecek bir üst pozisyonun olmadığı, tazminat vermeden işten çıkarmanın düşünüldüğü vb. durumlarda yönetici bireysel yıldırırcı olabilmektedir (Adams, 1992:78). Bu konuda yürütülen bir araştırma sonucuna göre genellikle yıldırırcı, yıldırımaya hedef olan kişinin %81 oranında üstü, %14 oranında eşiti veya çalışma arkadaşı, %5 oranında ise astıdır. Mağdurların %77'si kadındır. Erkeklerin %69 oranında kadınlara, kadınların ise %84 oranında kadınlara yıldırma uyguladığı görülmektedir (www.mobbing-usa.com).

Çete olarak uygulanan yıldırma olaylarında ilginç olan nokta, bireyi dışlayan grubun verdiği zararın farkında olmaması ve genelde tüm olanların suçlusu olarak mağdurun “uyumsuzluğunun” görülmesidir. Dolayısıyla davranışlarının sanki onlara karşı takınılan tavır yüzünden aldıkları bir önlem olarak görülmekte, öte yandan baştan beri dışlanmış olan mağdur, maruz kaldığı şeyleri tanımlamakta ve ifade etmekte zorlanmaktadır (Allcorn, 1994: 136).

İster bireysel ister grup halinde uygulansın, iş yerlerinde yıldırımaya yol açan nedenlerin başlıcaları (Field: www.bullyonline.org/bio.htm); yönetimin mükemmellik arayışı, etik değerlerin kaybolması, örgüt yapısında

çalışanları doğrudan etkileyebilecek radikal değişiklikler, duygusal zekadan yoksunluk, maruz kalınan yüksek derecede stres, monotonluk ve örgüt bireylerinin genel özellikleridir. Örgütsel hareketlere iten unsurların dışında, yıldırımaya yol açan bireysel özellikler özellikle göz ardı edilmemelidir. Araştırmalarda bireyi dışlayan grup üyelerinin bazılarında kötü kişilik özelliklerine sahip olma, ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanma, narsis ve sınır kişilikli olma, diğerlerini grup normlarına uymaya zorlama gibi ortak özellikler görülmüştür. Ancak bu özellikleri tüm grup üyelerine mal etmek yanlış olur. Süre psikolojisinin etkisinde kalan bazı kişiler bu özelliklere sahip olmasalar da diğerleriyle aynı davranış biçimini benimseyebilmektedir.

Yıldırıncılara ilişkin son nokta olarak bilmelidirler ki; yıldırımaya çalıştıkları insan %40 olasılıkla depresyona girecektir. Depresyona giren kadınların %31'i, erkeklerin ise %21'i travma sonrası stres bozukluğu (PTSD) yaşamaktadır. Bu da demektir ki, yıldırımaya maruz kalan kişilerin duygusal dengeleri ve ruhsal sağlıkları öyle zarar görmektedir ki, bir daha çalışamaz hale gelmektedirler (Leymann: www.Leymann.se/English/12100_e.htm).

Yıldırma Sürecinin Sonuçları

Uzun süre yıldırımaya maruz kalan yıldırma mağdurlarının gelebileceği son radde, sadece istifa ederek işten ayrılmak ve ekonomik olarak zarar görmek olmamakta, bu kişiler fiziksel ve ruhsal olarak da zarar görmektedirler. Yıldırımaya maruz kalanlarda görülen tepkiler ve rahatsızlıklar üç derecede tanımlanmaktadır (Allcorn, 1994: 189-191):

1. Derece: Kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçır ya işyerinde ya da farklı bir yerde rehabilite edilir, mağdurun sinir sistemi yıpranır, ağlar, zaman zaman uyku bozuklukları, alınganlık başlar, konsantrasyon güçlüğü çeker ve kolay demoralize olur.

2. Derece: Kişi direnemez, kaçamaz, geçici ya da uzun süren zihinsel/bedensel rahatsızlıklar çeker, işe geri dönmekte zorlanır, sürekli işe geç kalma gibi belirtiler baş gösterir. Yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide ve bağırsak sorunları çekiliyor, aşırı kilo alınıyor ya da kaybediliyor, depresyona giriliyor. Alkol veya ilaç bağımlılığı başlıyor, işyerinden kaçmak için sık sık izin alınıyor; yalnız kalma, otomobil kullanma vb. konularda yeni, sebepsiz korkular duyuluyor. Tıbbi yardıma gereksinim başlıyor.

3. Derece: Etkilenen kişi işine geri dönemiyor. Çok ciddi şekilde çabuk sinirlenme, aşırı tepki verme, paranoya vakaları görülüyor. Konsantrasyon bozuklukları yaşanıyor. Aynı zamanda bedensel zorluklar da başlıyor. Kişilerde şiddetli baş ağrıları, bel ağrıları, yüksek tansiyon hatta panik atak geçirme problemleri görülüyor. Stres bağımlılık sistemini

bozuyor, vücut psikosomatik bir reaksiyon veriyor. Bu noktada sedef hastalığı, zona vb. hastalıklar görülüyor. Depresyona giriliyor. Yıldırmanaya uğrayanların dörtte biri intiharı düşünürken, intiharı düşünenlerden onda biri buna teşebbüs ediyor.

YILDIRMANIN ÖNLENMESİNE İLİŞKİN ÖNERİLER

Yıldırmanın önlenmesine ilişkin bir dizi eylem planı oluşturma aşamasından önce ilk akla gelen “örgütte yıldırmanın her hangi bir biçimi uygulanıyor mu?” sorusuna bir yanıt bulmak olmalıdır. Bu amaçla sorulabilecek bazı sorular; kilit noktalardaki kişilerden aniden ayrılanlar var mı, personel döngüsü (turnover) ya da hastalık izinleri göze çarpar bir şekilde yükseldi mi, nedeni açıklanamayan bir moral çöküntüsü var mı, örgütteki iletişim ikliminde bozulmalar var mı, örgüte yeniden yapılanma, yönetim değişikliği veya yeni prosedürler gibi ani değişimler var mı? vb. şeklindedir. Söz konusu sorulara verilecek yanıtlar örgütte yıldırmanın olup olmadığına ilişkin veriler sunmakta, eğer “evet”ler fazlaysa sorunun çözümüne yönelik çalışmalar, örgüt bünyesindeki iletişim uzmanları ile insan kaynakları uzmanlarının koordinasyon içinde yürütecekleri uygulamalar ve yönetimin bu konudaki desteği ile olumlu sonuçlar verebilmektedir. Özellikle iletişim uzmanları, “etik olmayan bir iletişim biçimi” olarak görülen yıldırmanın bireysel, örgütsel ve toplumsal etkilerini incelemek ve çözüm önerileri getirmekten birinci elden sorumlu olmalı, yönetim de örgüt verimliliğini arttırmak için onların yıldırmanı çözümülemeye yönelik yapacakları tüm çalışmalara maddi, manevi destek sağlamalıdır.

Yıldırma ile Bireysel Başa Çıkma Yolları

Örgütlerdeki yıldırma eylemleri ile bireysel düzeyde başa çıkmak için çeşitli yollar izlemek mümkündür ancak öncelikle mağdur yıldırıldığına farkına varmalı, yaşadıklarını önce kendisine itiraf etmeli ve yaşadığı talihsiz olayı kabul etmelidir. Ek olarak mağdurlar konuya karşı çekinik kalmama, hakkını arama, direncini arttırma çabaları içinde olmalı, bu amaçla da öncelikle bireyler kendilerine ilişkin farkındalık düzeylerini geliştirmelidir. Kişi her ne ölçüde kendisi olabilir, bir başka deyişle kendi “uyum düzeyini” ve “direnme sınırlarını” biliyorsa, kendisine yöneltilen yıldırma eylemlerine karşı koyma becerisi de o oranda artar, çünkü kişi ancak o zaman kendi kişiliğine göre bir mücadele stratejisi geliştirebilir. Ayrıca yaşamın gerçek değerleriyle uyum içinde olmak da mağdura psikolojik şiddet karşısında güç ve direnç kazandırır. Kişiyi zayıf düşürecek en büyük yanlışlık, psikolojik şiddet karşısında kendini yargılamak ve yadsımadır. Bu tutum onun yıldırıcı tarafından ele geçirilmesinden başka türlü sonuç vermez.

Yıldırmanın varlığı kişileri rahatsız edeceğinden, istikrar ve yaşam düzenini bozacağından, mağdur durumdakilerin yaşanan istikrarsızlığa karşı kendilerine “denge bölgeleri” oluşturmalarıdır. Denge bölgesi; her tür istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı, mağdur kendini güven ve esenlik içinde hissettiği bir ortamdır (Tutar: www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm). Bu tür bir ortam iletişim uzmanları tarafından işyerinde oluşturulabileceği gibi, mağdur kendisi de seveceği, güveneceği, huzur içinde motive ve deşarj olabileceği bir dizi sosyal etkinliğe katılarak istenilen ortamı yaratabilir.

Başvurulabilecek bir başka yol kişisel ve mesleki nitelikleri mümkün olduğu kadar hatalardan arındırarak geliştirmektir. Bu tavır, yıldırma mağdurunun kendisine karşı duyduğu özgüveni ve özsaygısını yükseltmeyi hedefler. Farkındalık düzeyine ek olarak özgüveni ve özsaygısı yüksek bir insanın, her tür gerilime karşı daha yüksek direnç gösterdiği bilinmektedir. Ayrıca özgüven ve özsaygı etkisini kişinin güçlü psikolojik uyumuna olumlu biçimde yansiyarak da gösterebilmektedir. Güçlü psikolojik uyumla, mağdur psikolojik yaralanmaları engelleyebilir, yıldırma gibi etkili bir psikolojik şiddet karşısında kendisini daha donamlı hisseder (Blonchek, 2002). Bilinen bir gerçek vardır ki, ruh sağlığı yerinde olan kişiler yıldırmaya karşı daha dirençli olmaktadır.

Yıldırma ile baş etmede mağdur tarafından uygulanabilecek başka taktikler arasında yaşantısını değerli kılmak için; kendine göre uygun bir bakış açısı geliştirmesi, risk almaktan korkmaması, yıldırıcının duygusal profilini gözlemlemesi, güçlü ve yetenekli olduğu alanlarda yoğunlaşması, empati ve motivasyon becerisini geliştirmesi, rekabetçi duygulardan ve kendisiyle yarışmaktan vazgeçmesi, aşırı zihinsel ve psikolojik yük getirecek her tür faaliyetten uzak durması, kendi iç dünyasına dönmemesi ya da kendine özgü hayali bir evren yaratmaktan kaçınması, güçlü inançlar ve idealler geliştirmesi, kişiliğini yeniden daha güçlü bir şekilde kurgulaması, genelleme yapmaktan kaçınması vb. sayılabilir.

İletişim uzmanları görevleri gereği yıldırmaya maruz kalan kişilerin, karşı karşıya kaldıkları durumla başa çıkmalarında onlara olmalıdır. Bu konuda uzmanların öncelikle kendilerinin yıldırma konusunda eğitim almaları, örgüt içindeki iletişim iklimini sürekli takip etmeleri, olası olaylara karşı tedbirli olmaları, gerektiği durumlarda önlem almaları ve zamanında eyleme geçmeleri gerekmektedir. Ayrıca uzmanlar mağdura duygusal destek vermelidirler. Verilebilecek destek mağdurun sorunlarını dinleyerek birebir iletişim kurmak olabileceği gibi kişinin tıbbi ve psikolojik yardım almasına ikna etmek biçiminde de olabilir. Konuyu gözlemleyen çalışma arkadaşlarının

çoğu kez olaylara karışmadığı gözlemlendiği ve bu kişilerin tanıklığı önem taşıdığından, iletişim uzmanları söz konusu kişilere, yıldırıcıdan çekinmeden mağdura sözlü ya da manevi destek sağlama konusunda ön ayak olmalı, bunun için güvenli bir ortam oluşturulmalıdır. Bu noktada iletişim uzmanı yıldırımacılarla da iletişim kurmalı, bu kişilerin bilerek ya da bilmeyerek yarattıkları maddi ve manevi zararlar kendilerine anlatılmalı, örgütün konuya dair politikası kendilerine hatırlatılarak, uygun bir biçimde uyarmalıdır.

İletişim uzmanları tarafından mağdura sağlanacak sosyal destek de, bireyin ait olma, sevgi, takdir vb. temel ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olmakta ve kişilerde hem kendine hem de örgüte “güven hissi” yaratmaktadır. İletişim uzmanları mağdura olayı hafife almamaları, geri durmamaları konularında uyarmalı, konunun güvenli ve sistemli bir şekilde ele alınmasına destek olmalıdırlar. Ayrıca mağdurların geriye dönme davranışı içinde olup olmadıkları kendilerine gösterilmeli, geçmişteki hatalarını yinelemelerini engellemeli, gelecekte başarılı olabilecekleri noktalar vurgulanmalıdır. Ek olarak mağdurlarla birlikte sosyal programlar oluşturulmalı, yıldırıncılar deşifre edilmeli, atılganlık, bireysel motivasyon, stres, özgüven geliştirme, NLP vb. kişisel gelişim konularında eğitimler organize edilmeli, gerek yıldırıncı gerek yıldırının söz konusu eğitimleri almaları sağlanmalıdır.

Yıldırma ile Örgütsel Başa Çıkma Yolları

Yıldırma her ne kadar kötü yönetilen örgütlere ait bir sorun olarak nitelendirilse de, monotonlaşan ya da temposu ağırlaşan, örgüt politikalarını güncelleştirmeyen, yöneticilerinin kendilerini geliştirme ihtiyacı içinde olmadığı, görev tanımlarının etkin biçimde yapılmadığı vb. eksikliklerin, yanlışlıkların yaşandığı örgütlerde de rastlanılan yıkıcı bir örgüt hastalığıdır. Bu nedenle sorun henüz yaşanmadan önce örgütsel açıdan başa çıkma stratejilerinin iletişim uzmanları ve insan kaynakları uzmanları tarafından geliştirilmelidir.

Yıldırma ile baş etme konusunda atılabilecek ilk adım, öncelikle örgütteki liderliğin kurumsallaştırılmasından geçmektedir. Yönetici duygularını tam olarak tanıyan ve yöneten, bireysel motivasyon ve empati becerisi yüksek ve sosyal ilişkilerdeki dikkat çekici performansı ile duygusal zekası yüksek bir lider de olabilmelidir. Duygusal zeki bir lider, her kademedeki örgüt çalışanlarını yönlendirecek paylaşılan bir vizyon oluşturulmanın önemini bilecektir. (Cooper, Sawaf, 1999: 17). Çünkü paylaşılan vizyon sayesinde, örgütün temel amaç ve değerleriyle örtüşmeyen tutum ve davranışların, örgüt ikliminde ve kültüründe yeri olmadığı çalışanlara açıkça belirtilebilir. Buna ek olarak örgütsel sağlığı bozacak ve

örgütsel sinerjiye katkısı olmayacak tutum ve davranışların şiddetle kınanacağı, hatta cezalandırılacağı yönünde bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi, “açık yönetim” anlayışının örgütte uygulanması liderin görevidir. Lider bunu ikna yöntemlerini akılcı bir biçimde kullanarak başarabilmeli, iletişim uzmanları ve insan kaynakları uzmanları da bu noktada ona destek olmalıdırlar.

Örgütlerde yıldırmaı önlemeye yönelik olarak liderlik konusundan sonra örgütlerdeki “rol” ve “statü” kavramları gözden geçirilmeli, gerekli durumlarda görev tanımları yeniden yapılmalıdır. Kişiyile rolü arasındaki ilişki, kişinin kabul sınırları çerçevesinde olduğundan, kişi rolünü benimseyerek kabul etmiş ise, yıldırmanın örgütsel rolü, mağdur üzerinde son derece sınırlı olacaktır. Bununla ilintili olarak örgüt kültürü ve ikliminin yeniden tasarlanmasının gerekebileceği durumlarda olabilir. Çalışanların arasındaki denge gözetilerek, farklı istek ve beklentileri aynı potada eritilerek, iletişim uzmanları tarafından ele alınacak olan örgüt kültürü ve örgüt iklimine dair konular, örgütsel bağlılığı ve verimliliği artırmada önemli rol üstlenecektir. Söz konusu düzenlemeler ise etkilerini örgüt sağlığına katkı olarak da gösterecektir. Sonuç olarak da zaten sağlıklı bir örgütte, şiddet olayları yaşanmaz, çatışmalar olmaz ve ortaya çıkan sorunlar kolaylıkla çözümlenebilir (Altun, 2001: 20-22).

Örgütsel yıldırma ile başa çıkma yöntemleri arasında örgütsel empatinin sağlanması ele alınması gereken bir diğer konudur. Empati (duygudaşlık) temel şekliyle; iletişim içindeki kişinin kendisini karşısındakinin yerine koymasını ve onu olduğu gibi kabul etmesini gerektirmektedir. Oysa durum yıldırma eylemi olduğunda zaten yıldırıcı karşısındaki kişiyi birey olarak görmemekte, onun duyguları olduğu gerçeğini yadsımaktadır. Örgütsel empati duygusu yaratabilmek için öncelikle tüm kademedeiki örgüt çalışanlarının birbirlerini iş ortamının dışında sosyal ortamlarda da görmeleri gerekir. Bu şekilde kendilerini sosyal aktiviteler çerçevesinde daha rahat biçimde ifade etme ve karşısındakileri de tanıyıp, anlayabilme fırsatı elde edeceklerinden, aralarında empati kurulması kolaylaşacaktır.

Sonuç itibariyle örgütsel öneriler çerçevesinde bir iletişim uzmanına düşen görevler arasında; yıldırma konusunda öncelikle kendisinin eğitim alarak yıldırmanın taraflarının duygu ve düşüncelerini bir ölçüde anlamaya çalışması, daha sonra edindiği bilgi çerçevesinde tüm örgüt çalışanlarını bilgilendirmesi, yıldırmanın tarafları arasında denge unsuru olması, işin insancılaştırılması, çalışanların örgütle bütünleşerek anomi ya da yabancılaşma sorunları yaşamamalarını sağlaması, örgüt içindeki iletişim

akışını sürekli ve etkili kılması, örgütsel stresi önlemeye ya da azaltmaya yönelik çeşitli kurum içi hakla ilişkiler etkinlikleri geliştirmesi, performans değerlendirme aşamalarında tarafsızlığı ile insan kaynakları uzmanlarına destek olması vb. saymak mümkündür. Ancak bu şekilde tüm çalışanlar örgüt içinde huzur ve uyum içinde sıklımadan, birbirleri ile uğraşmadan, monotonluktan uzak, yüksek iş yaşamı kalitesi içinde örgütteki yaşantılarını devam ettirebilirler.

Yıldırma ile Toplumsal Başa Çıkma Yolları

Yıldırma ile toplum olarak başa çıkma yolları arasında üzerinde ivedilikle durulması gereken; yıldırma, yıldırmanın tarafları, mağdurların maddi ve manevi durumu, örgütten götürdükleri ve durumun tüm topluma yansıyan sonuçları vb. konularda toplum içinde genel bir farkındalık düzeyinin oluşturulması gerekliliğidir. Söz konusu farkındalık, Ticaret Odaları, iş hukukuyla ilgilenen kurumlar, Çalışma Bakanlığı, akademik çevreler, yeniden yapılandırma konusunda hizmet veren danışmanlık şirketleri, insan kaynakları ile ilgili kurumlar ve halkla ilişkiler ajansları eliyle düzenlenebilecek tanıtım kampanyaları, yayınlanacak kitaplar, dergiler ya da broşürler, düzenlenecek bilinçlendirme panel ya da konferansları, konuya ilişkin konuşmacı olarak katılmabilecek radyo ve televizyon programlarında yer alma, kanun yapıcıların bilgilendirilmesi, konuya yönelik kanunların oluşturulmasına destek verilmesi (lobicilik), ulusal düzeyde yürütülecek araştırma projeleri ve bunlardan elde edilen verilerin yayınlanması, yıldırmaya karşı yasal örgütlenmelerin ya da danışma merkezlerin kurulması vb. etkinlikler aracılığıyla oluşturulabilir. Söz konusu etkinliklerin organizasyon sorumlusu ise, kurumların bünyesinde çalışan iletişim uzmanları ya da iletişim birimleri olarak belirlenmeli, tüm yönetim ve örgüt çalışanları iletişim uzmanı/uzmanları ile konu üzerinde başarılı sonuçlar alabilmek için dirsek temasında faaliyet göstermelidir.

SONUÇ

Yıldırma hemen her alanda ve her yerde uygulanabilen, ancak günümüzde iş dünyasının en önemli sorunlarından biri olarak görülen, çalışanlar arasında olabileceği gibi, yönetici tarafından bir çalışana veya bir grup çalışana ya da tam tersi olarak çalışanlardan yöneticiye doğru yönlendirilebilen, çoğu zaman yıldırılan kişilerin yaşadıklarını açık ve net bir biçimde ifade edemedikleri bir “sindirme” politikasıdır. Yıldırma örgüt verimliliğini birinci elden olumsuz yönden etkileme gücüne sahip, gerek bireysel gerek örgütsel bazda büyük oranlarda maddi ve manevi kayıplar yaşanmasına yol açan olumsuz eylemler zinciridir. Bu tür eylemler, tüm

dünyada olduğu gibi ülkemizde de daha yeni yeni üzerinde durulmaya başlanan bir konu olmasına karşın, sistemli ve acil şekilde ele alınması bir zorunluluk teşkil etmektedir. Konunun hali hazırda ele alınışında gözlemlenen eksiklikler giderilmediği takdirde, örgütlerin ve kişilerin bireysel verimliliklerini doğrudan ve geri döndürülemez bir biçimde etkilenmeye devam edecektir. Bu doğrultuda konuya duyarlı kişi ve kurumlar bir an önce harekete geçmeli, eylem planları oluşturmalıdır. Özellikle akademik çevrelerde konuyla ilgilenen araştırmacılara destek sağlanması ve örgüt bünyesinde konudan doğrudan sorumlu iletişim ve insan kaynakları uzmanlarının görevlendirilmesi gerekmektedir.

Yıldırma konusunda bilinç oluşturabilmek için öncelikle yıldırma kavramı konu ile ilgilen kişiler tarafından net ve açık bir biçimde tanımlanmalı, bu tür uygulamaların tarihçesine, farklı ülkelerde neden olduğu bireysel, örgütsel zararlara bakılmalı, yıldırma süreci ve bu sürecin aşamaları, hangi davranışların yıldırma olarak algılanması gerektiği, yıldırmanın taraflarının kimler olduğu, neden yıldırmayı gerçekleştiren neden mağdur konumunda buldukları ve bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde ne tür düzenlemelerin etkili sonuçlar verebileceği üzerinde tartışılmalı, bir fikir birliğine varılmalıdır. Gerçekleştirilecek her türlü çalışmadan elde edilecek sonuçlar doğrultusunda uzun soluklu ve sistematik biçimde yürütülecek faaliyetler zinciri oluşturulmalı ve bu faaliyetlere geniş katılım sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adams, A. (1992). *Bullying at Work - how to Confront and Overcome It*, GB: Virago Press.
- Agnes, M. E. (1999). *Webster's New World Dictionary*. Indexed Fourth Edition, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Allcorn, S. (1994). *Anger in the Workplace*. NJ: Quorum Books.
- Altun Akbaba, S. (2001). *Örgüt Sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arpacıoğlu, G. (2005). <http://www.ntvmsnbc.com/news/313446.asp>. 17.12. 2005
- Arpacıoğlu, G. (2005). "Türkiye'de zorbalık bir çalışma biçimi". <http://www.ntvmsnbc.com/news/313446.asp>. 03.01.2006.
- Arpacıoğlu, G. (2005). "Mobbing- İşyerinde Zorbalık- 1 Zorbalık ve Duygusal Taciz". <http://www.energyturkey.org/content/view/45/2/>. 07.02.2006.
- Arpacıoğlu, G. (2005). "İşyerinde Zorbalık-2/İşyerinde Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz". <http://www.energyturkey.org/content/view/46/2/>.07.02.2006.
- Baykal, A.N. (2005). *Yutucu Rekabet/Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Bernstein, A. J. (2001). *Emotional Vampires: Dealing with People Who Drain You Dry*. NY: McGraw-Hill.
- Blonchek, R. M. (2002) "Çalışanlar Şirketin Sahibi Gibi Olursa". *Executive Excellence Dergisi*. C:4, S:1.
- Çak, N. A. (2004). "Mobbing Kabusu". <http://www.annelergrubu.com/nisabase.asp?catID=23&selectedID=1167>. 21.01.2006
- Çobanoğlu, Ş. (2005). "Mobbing-Türkiye". <http://www.mobbing-turkiye.com>. 10.12.2005.
- Davenport N., Schwartz, R.D., Elliott, G.P. (2003). *Mobbing- İşyerinde Duygusal Taciz*. Çev. Osman Cem Öneroy. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2005). *Küçük Şeyler*. İstanbul: 2005.
- Field, T. (1996). *Bully In Sight, How to predict, resist, challenge and combat workplace bullying*. Oxfordshire: Success Unlimited.
- Field, T. (2004). <http://www.bullyonline.org/bio.htm>. 27.12.2005.
- Leymann, H. (1999) "The Mobbing Encyclopedia; Bullying; Whistleblowing- Information about Mobbing at the Workplaces". <http://www.Leymann.se/English/12100.e.htm>. 21.12.2005
- Miller, K. (2000). "They Call It 'Mobbing' - A new kind of workplace harassment or an old one with a new name?". *Newsweek International*, S:8)
- Namie, G. (2000). "Workplace Bullying, USA Research 2000". <http://www.workdoctor.com/home/twd/employers/res/surv2000qv.html>. 27.12.2005.
- Namie, G. and Namie, R. (2000). *The Bully at Work*. CA: Sourcebooks.
- Nicarthy, G., Gottlieb, N., Coffman, S. (1993). *You Don't Have to Take It!* NY: Seal Press.
- Olweus, D. (2002). "Bullying Intervention Strategies That Work". http://www.educationworld.com/a_issues/issues/issues103.shtml+%22Dan+Olweus. 6.2.2006.
- Tarhan, N. (2003). *Psikolojik Savay*. İstanbul: 2003.
- Tutar, H. (2006). "İşyerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları". <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm>. 21.03.2006.
- Yüçetürk, E. (2003). "Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş mü? Gerçek mi?". http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226. 18.12.2005.
- _____ (2002). "Mobbing Danışma Merkezi". www.ozgur-radyo.de/arsiv/2002/temmuz02/25.07.2002.html. 22.01.2006.
- _____ (2002). "Çalışan Kadınlar 'Mobbing' mağduru". <http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2002/07/27/saglik/saglik3.html>. 13.02. 2006.

- _____. (2004). <http://hatunca.net/content/view/189/90>. 22.12.2005.
- _____. (2004). “Uçan Süpürge Film Festivali”.
<http://www.ntvmsnbc.com/news/318054.asp>. 14.01.2006.
- _____. (2005). “İşyerinde Psikolojik Terör, Batı Ülkelerini Ciddi Biçimde Tehdit Ediyor”.
http://www.focusdergisi.com.tr/soru_cevap/00168/. 26.12.2005.
- _____. (2006). “Mobbing”. <http://www.mobbing-usa.com>. 02.02.2006.