

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG)
EĞİLİMLERİ:“BİR ÖRNEK OLAY”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülsemin DEMİR KAYMAZ

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS

HAZİRAN - 2007

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG)
EĞİLİMLERİ: “BİR ÖRNEK OLAY”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülsemin DEMİR KAYMAZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 12/06/2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Adem UĞUR

**Doç. Dr. Rana ÖZEN
KUTANİS**

**Doç. Dr. Serkan
BAYRAKTAROĞLU**

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Gülsemin DEMİR KAYMAZ

12/06/2007

ÖNSÖZ

İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Eğilimleri: “Bir Örnek Olay” konulu tezimin hazırlanmasında göstermiş olduğu destek ve anlayışından dolayı danışman hocam Doç.

Dr. Rana ÖZEN KUTANİS’e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmamda uygulama yapmama izin veren ve yardımlarını esirgemeyen hastane başhekimine ve tüm hastane personeline teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan, maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen eşime, anneme ve biricik kardeşim Nihan DEMİR’ e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Gülsemin DEMİR KAYMAZ

12/06/2007

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY.....	viii

GİRİŞ.....	1
-------------------	----------

BÖLÜM I: YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMI.....	4
---	----------

1.1.Yıldırma (Mobbing) Tanımı.....	4
------------------------------------	---

1.2. Yıldırma Kavramının Stres ve Çatışma Kavramlarıyla İlişkisi.....	10
---	----

1.2.1. Yıldırma – Stres İlişkisi.....	10
---------------------------------------	----

1.2.2. Yıldırma – Çatışma İlişkisi.....	11
---	----

1.3.Yıldırmanın (Mobbingin) Terminolojideki Yeri.....	12
---	----

1.4.Yıldırma (Mobbing) Kavramının Önemi.....	16
--	----

1.5.İş Yerinde Yıldırma (Mobbing) Davranışının Boyutları.....	23
---	----

1.6.Yıldırma (Mobbing) Çeşitleri.....	27
---------------------------------------	----

1.6.1.Sıfır Yıldırma.....	27
---------------------------	----

1.6.2. Çifte Yıldırma.....	27
----------------------------	----

1.6.3. Önceden Planlanmış Yıldırma.....	28
---	----

BÖLÜM II : YILDIRMA (MOBBİNG) SÜRECİ.....	30
--	-----------

2.1. Yıldırma Kavramının Ortaya Çıkış ve Devam Etme Nedenleri.....	30
--	----

2.1.1. Yıldırmaya Başvuranların Kişilik Özellikleri ve Psikolojisi.....	31
---	----

2.1.1.1. Yıldırma Uygulayanların Tipleri (Mobbingci Tipleri).....	34
---	----

2.1.1.2. Yıldırmaya Başvuranların, Yıldırma Davranışlarını Başlatmasının Altında Yatan Gerçekler.....	36
--	----

2.1.1.3. Yıldırma Uygulayan Kişinin Örgüt İçindeki Yeri.....	44
--	----

2.1.2. Yıldırmaya Hedef Olan Kişilerin Özellikleri ve Psikolojisi.....	45
--	----

2.1.2.1. Yıldırmaya Hedef Olan Kişilerin Psikolojik Durumları ve Yıldırmaya Aday Kişiler.....	47
2.1.2.2. Yıldırmaya Hedef Olan Kişilerin Tepkileri.....	49
2.1.2.3. Yıldırmaya Hedef Olan Kişilerin Yapması Gerekenler.....	50
2.1.3. Organizasyon Yapısı ve Kültürü.....	52
2.2. Yıldırma (Mobbing) Süreci.....	61
2.2.1. Yıldırma (Mobbing) Sürecinin Aşamaları.....	61
2.2.1.1. Kuzey Avrupa Modeli (Leymann Modeli).....	64
2.2.1.2. İtalyan-Ege Modeli.....	65
2.2.2. Yıldırmanın (Mobbingin) Gelişim Süreci.....	67
BÖLÜM III : YILDIRMANIN ETKİLERİ VE BAŞA ÇIKMA YOLLARI.....	72
3.1. Yıldırmanın Etkileri.....	72
3.1.1. Yıldırmaya Maruz Kalanlara Etkileri.....	72
3.1.1.1. Yıldırmandan Etkilenme Dereceleri.....	73
3.1.1.2. Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB).....	75
3.1.2. Ailelere Etkileri.....	77
3.1.3. Organizasyonlara Etkileri.....	81
3.1.4. Topluma ve Ülke Ekonomisine Etkileri.....	84
3.2. Yıldırmayla Başa Çıkma Yolları.....	87
3.2.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları.....	87
3.2.2. Ailelerin Yapabileceği Yardım.....	92
3.2.3. Örgütsel Başa Çıkma Yolları.....	94
3.3. Yıldırmanın İş hukuku'ndaki Yeri ve Önemi.....	99
BÖLÜM IV: ARAŞTIRMA.....	101
4.1. Araştırmanın Amacı.....	101
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	101

4.3. Araştırmanın Kısıtları.....	101
4.4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	101
4.5. Araştırmanın Bulguları.....	102
4.5.1. A Özel Hastanesinin Analizi.....	102
4.5.1.1. A Özel Hastanesinin Tanıtım Bilgileri.....	102
4.5.1.2. A Özel Hastanesinin İç ve Dış Çevre Analizi.....	104
4.6. İçerik Analizleri.....	107
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	114
KAYNAKLAR.....	121
EKLER.....	128
ÖZGEÇMİŞ.....	131

KISALTMALAR

- BBC** : İngiliz Yayın Kuruluşu
- CBS** : Hollanda Merkezi İstatistik Bürosu
- ILO** : Uluslar arası Çalışma Örgütü
- IPD** : Kişisel Gelişim Enstitüsü
- SSK** : Sosyal Sigortalar Kurumu
- TSSB** : Travma Sonrası Stres Bozukluğu

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Ükelere Göre Yıldırma Düzeyleri.....	19
Şekil 2: Meslek Gruplarına Göre Yıldırma Düzeyleri	20
Şekil 3: Örgütlerde Yıldırma Aşamaları.....	62

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Örgütte Yıldırma Faktörleri	61
Tablo 2: Yıldırmanın Psikolojik ve Parasal Maliyetleri	86
Tablo 3: Destekleyici Dinlenme/ Yararlı Bir Dil Kullanma	94
Tablo 4: A Özel Hastanesinde Yıldırma Olaylarına Meslek Bazlı Olarak Tepki Ve Çözüm Önerileriyle İlgili Bulgular.....	107
Tablo 5: A Özel Hastanesinde Yıldırma Davranışlarını Kapsayan Olaylara Yönelik Çözüm Önerileriyle İlgili Bulgular	110
Tablo 6: A Özel Hastanesinde Yıldırma Olaylarına Eğitim Seviyelerine Göre Tepki Ve Çözüm Önerileriyle İlgili Bulgular	112
Tablo 7: A Özel Hastanesinde Yıldırma Olaylarına Cinsiyete Göre Tepki Ve Çözüm Önerileriyle İlgili Bulgular	113

Tezin Başlığı: İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Eğilimleri: “Bir Örnek Olay”	
Tezin Yazarı: Gülsemin Demir Kaymaz Danışman: Doç. Dr. Rana Özen Kutanis	
Kabul Tarihi: 12.06.2007	Sayfa Sayısı: VIII (ön kısım) + 127 (tez) + 4 (ekler)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Günümüzde çağdaş bir işyeri ortamının öncelikli özelliklerinden biri çalışanlarına değer vermesi, duygusal açıdan sağlıklı ve güvenli bir ortam sağlamasıdır. Buna karşın örgütler son yıllarda çalışanlarının duygusal sağlığına ciddi bir tehdit oluşturan yıldırma olgusu ile karşı karşıyadır. İşyerinde yıldırma olgusu, bir bireye bir veya bir kaç kişi tarafından sistemli biçimde yöneltilen, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişime dayanır.</p> <p>İşyerinde yıldırma, kamu ve özel örgütlerde çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını bozan onları işten istifa etmeye kadar yönelten psikolojik terör veya her tür zorbaca davranışlardır. Bu davranışlar ilk kez 1980’ li yılların sonunda İsveç’te yaşayan Alman çalışma psikologu Heinz Leymann tarafından yıldırma kavramı olarak tanımlanmıştır.</p> <p>İşyerinde yıldırma son zamanlarda örgüt psikolojisi üzerinde çalışanların sıkça başvurdukları bir kavramdır. Yıldırma, bastırma, sindirme, yok sayma, psiko-terör veya soyut şiddet uygulama gibi anlamlara gelen yıldırma, aynı zamanda örgütsel çatışmanın, verimsizliğin ve motivasyon eksikliğinin kaynağı olarak görülmektedir.</p> <p>Çalışmanın amacı, işyerlerinde psikolojik teröre maruz kalan çalışanların ne gibi tepki gösterdikleri ve nasıl bir çözüm yolu bulduklarını ortaya koymaktır. Çalışmada örnek olay yöntemi kullanılmış ve bulgular analizlerle anlaşılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Yıldırma (Mobbing), Psikolojik Terör, Zorbalık, Hastane, Örnek Olay	

Title of The Thesis: Mobbing in the workplace: "One Sample Case"	
Author: Gülsemin DEMİR KAYMAZ Supervisor: Assoc.Prof.Dr. Rana ÖZEN KUTANİS	
Date: 12 June 2007	Nu.of Pages: VIII (pre text) +127 (main body) +4 (appendixes)
Deparment: Business Administration Subfield: Management and Organization	
<p>Nowadays, one of the most important values of a work environment that a company provides for their employees is taking care of the employee and makes the environment reliable and comfortable emotionally. On the other hand, Organizations are facing a serious problem named mobbing which is a serious threat to physiological health of the employees. Mobbing is a phenomenon that is based on hostile and unethical communication which is directed in a systematic manner by one or a few individual towards one individual.</p> <p>Mobbing is any kind of bullying behaviors and psychological terror that may result in resignation or psychological and physical health disorder for the person who is subject to. Those behaviors were defined as mobbing by Heinz Leymann who is German business psychologist at the end of 1980s.</p> <p>Mobbing in workplace is a concept which is referred frequently by the specialist working on organizational psychology. Mobbing is tantamount to harassment, bullying, posing, terrorize and it may cause several problems such as organizational conflict, lack of productivity and declines in motivation at the same time.</p> <p>The aim of this study is to examine how a bullied individual to react against sample event how to handle the situation. In this study the case study method is employed and the evidences are explained with the analyses.</p>	
Key Words: Mobbing, Psychological terror, Bullying, Hospital, Sample case	

GİRİŞ

Günümüz bilgi çağının örgütleri katılımcılığı, saydamlığı, çalışanlar arasında iş birliği ve ekip ruhunu geliştirmeyi daha da önemlisi birlikte yönetimi gerektirmektedir. Örgütler bireylerin sahip olduğu fiziksel, biyolojik ve zihinsel sınırlamaların üstesinden gelerek bireylerin tek başlarına gerçekleştirmelerinin mümkün olmadığı amaç ya da hedeflere ulaşmalarına yardım etmektedir. Buna karşın günümüzde örgütlerin karşı karşıya olduğu bir olgu vardır ki; bu olgu son yıllarda işyerlerinde karşılaşılan en ciddi sorunlardan birisidir. Sanayileşmiş ülkelerde özellikle Avrupa ve Amerika da değişen çalışma şartlarına bağlı olarak çalışanlar arasında “işyerinde psikolojik terör” ya da başka bir deyişle “yıldırma” olarak da adlandırılan olayların giderek artması çalışma yaşamının sağlıklı hale gelmesine neden olmaktadır. Buna bağlı olarak konu üzerinde akademik çevreler, sendikalar, sağlık örgütleri, organizasyonlar ve gönüllü gruplar çalışmalar yapmaktadır.

İşyerinde yıldırma, kamu ve özel örgütlerde çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını bozan onları işten istifa etmeye kadar yönelten psikolojik terör veya her tür zorbaca davranışlardır. Haksız eleştiri yapmak, hata aramak, zayıflatmak, dışlamak, ikiyüzlü davranmak, iftira etmek, çarpıtmak, sürekli eleştiri yapmak, haksız yere işten çıkarmak, hedef yapmak, alaya almak, tehdit etmek, aşırı iş yükü vermek gibi rahatsız ve taciz edici eylemlerde bulunmak işyerinde yıldırma tanımını oluşturan belli başlı davranışlardır. Bu davranışlar ilk kez 1980’ li yılların sonunda İsveç’te yaşayan Alman çalışma psikoloğu Heinz Leymann tarafından yıldırma kavramı olarak tanımlanmıştır.

Örgütlerde yıldırma olarak tanımladığımız sürecin başlamasıyla birlikte, rahat ve güvenli bir çalışma ortamı yok olmaktadır. Sistemli ve sürekli olarak gerçekleştirilen bu yıldırıcı davranışlar herhangi bir sınır tanımamaktadır. Ülkemizdeki örgütlerde de yaşanıldığı halde tanı konulamayan, önemsenmeyen, çoğu zaman görmezlikten gelinen ve hatta konuşulması bile rahatsızlık veren yıldırma sürecinin uygulayıcıları ve mağdurları kimdir? Bu süreçlerden etkilenme dereceleri nelerdir ve bir çıkış yolu bulunabilir mi? Örgütlerde yaşanan bu olgunun anlaşılması ve tartışılması ile verimsizlik ve başarısızlığa yol açan önemli bir yönetim sorununa ışık tutulacağı düşünülmektedir.

Genel olarak yıldırma, bir veya birkaç kişi tarafından, bir diğerk kişiye, yönelik sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltilmesi şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terör olarak tanımlanmaktadır.

Bir iş ortamında kendisini hedef olarak bulan mağdurun, çeşitli duygusal ve fiziksel sorunlarla karşılaşmasının yanı sıra iş tatmininde düşme, tükenmişlik, verimlilik kaybı, zarar, işin kalitesi ve miktarında azalma, devamsızlık, hastalık izinlerinde artış, örgüte bağlılığın zayıflaması, işi bırakma eğilimleri, işten ayrılma, erken emeklilik, işletmenin itibarının sarsılması ve yasal soruşturma gibi sorunları da gündeme gelmektedir.

Yapılan anket çalışmalarından çıkarılan sonuçlarda ülkemizde yıldırmanın çok geniş bir biçimde yaşandığı alanlardan birisinin de sağlık sektörü olduğu belirtilmektedir. Çalışanlar arasında karşılıklı bağımlılığın yüksek olması, iletişim sistemindeki aksaklıklar, statü farklılıkları, ödül ve teşvik sistemlerinin olmayışı, yetki ve sorumluluklardaki karışıklıklar sağlık sektöründe çatışmaya neden olan etmenlerdendir. Ayrıca sektörde hasta sayısının yüksek olması nedeniyle çalışma temposunun yoğun olması, çalışanların maaşlarının yetersiz olması, yoğun çalışma şartları ve nöbetler nedeniyle aile hayatını devam ettirmenin zorlaşması, hemşirelerin küçük yaşlarda çalışma hayatına başlamaları her türlü saldırı ve tacize karşı kendilerini koruyamamaları, idareye yakınlık ve yöneticiye kişisel yaklaşım nedeniyle ayrımcılık yapılması yıldırmaı tetikleyen etkenlerden bazılarıdır.

Ülkemizde gittikçe önemi artan küreselleşmenin getirdiği sorunlara, ekonomik krizlerin yükü de eklenince, iş ortamı iyice gerginleşmekte; istihdam sorunlarının yaşanması, işini kaybetmenin kolay, yeni bir iş bulmanın da zor olduğu bu dönemde yıldırma uygulamalarının artması nedeniyle bu araştırmanın konusunu yıldırma kavramı oluşturmakta, araştırma kısmında da sağlık sektöründe çalışanların yıldırma olaylarındaki tepkilerine yönelik bulgular yer almaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma son yıllarda önemli örgütsel problemlerden biri olarak görülmeye başlanan işyerinde yıldırmaı yönelik bir araştırma olup, araştırmaya konu olan hastane çalışanlarının yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarında ne gibi tepki gösterdikleri ve nasıl bir çözüm yolu bulduklarını ortaya koymak için yapılmıştır.

Araştırmanın Önemi

Yıldırma kavramı işyerlerinde örgütsel sağlığı bozan, çalışanların iş tatmini ve çalışma başarısını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur. Çağdaş bir işyeri ortamının öncelikli özelliklerinden biri çalışanlarına değer vermesi, duygusal açıdan sağlıklı ve güvenli bir ortam sağlamasıdır. Bu araştırma işyerinde yıldırmanın örgütsel etkinliğin önüne geçebilecek ciddiyette bir problem olduğuna dikkat çekmesi ve psikolojik işyeri terörünün örgütler tarafından dikkate alınmasına katkıda bulunmayı amaçlaması açısından önemlidir.

Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada örnek olay yönteminden yararlanılmıştır. Örnek olay çalışması ile yapılan birebir derinlemesine mülakatlarla kişiler ve kurum hakkında ayrıntılı bilgiler elde edilerek sonuçlar sıklık analizleriyle anlamlandırılmıştır. Aynı statüde çalışanlarla homojen odak (focus) gruplar oluşturulmuştur.

Araştırmanın İçeriği

Çalışmanın ilk bölümünde, yıldırma kavramının genel bir açıklanması yapılarak, terminolojideki yerinden bahsedilmiş ve konunun önemi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, yıldırma kavramının ortaya çıkış ve devam etme nedenleri, yıldırmaya başvuran ve yıldırmaya maruz kalan kişilerin özellikleri ve psikolojisi, yıldırma süreci açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, yıldırmanın etkileri ve başa çıkma yolları birey, aile, örgüt ve toplum açısından değerlendirilmiştir.

Çalışmanın son bölümü ise, araştırma kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümde örnek olay çalışmasından elde edilen bulguların analizi yer almaktadır.

BÖLÜM I : YILDIRMA KAVRAMI

1.1. Yıldırma Tanımı

Son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları, iş yeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir iş yerinden uzaklaşma olgusu saptamışlardır. Başlangıçta iş yerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek iş yerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bu olguya, “mobbing” adı verilmektedir (Tınaz, 2006: 7).

“Mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya “çete” anlamına gelmektedir ve Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türemiştir (Davenport ve diğ., 2003: 3).

İngilizceden dilimize geçmiş olan yıldırmanın sözcük anlamı, psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir. Bu anlamıyla yıldırma, sosyal yaşantının olduğu her yerde karşımıza çıkabilir. Yıldırma özellikle hiyerarşik bir yapılaşmanın olduğu gruplarda, zayıf bir kontrolün olduğu örgütlerde bariz bir şekilde görülür (www.usakgudem.com, 2006).

Türkçemizde yıldırma yerine kullanılan belli başlı karşılıklar şunlardır (Çobanoğlu, 2005: 20):

- İşyerinde duygusal linç
- İşyerinde psikolojik terör
- İşyeri travması
- İşyerinde zorbalık
- İşyerinde psikolojik taciz
- İşyerinde duygusal saldırı
- Yıldırma
- Duygusal taciz

- Zorbalık

Yıldırma uygulayan kişi için ise;

- Saldırgan
- Tacizci
- Duygusal saldırgan
- Mobbing tacizcisi
- Zorba...gibi karşılıklar kullanılmaktadır.

İşyerinde yıldırmaya uğrayan kişiler için ise;

- Duygusal saldırıya uğrayan
- Yıldırma kurbanı
- Yıldırma mağduru
- Mağdur
- Kurban ifadeleri kullanılmaktadır.

Yıldırma kavramı, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi anlamları içermektedir. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Önceleri bir kişinin veya bazı kişilerin bir kişiye veya birkaç kişiye düşmanlığı biçiminde gelişen örgütsel psikolojik şiddet sonucunda mağdur önce kendisine ve daha sonra çevresine karşı yabancılaşmaya başlar. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve istifa ile sonuçlanır (Einarsen ve diğ., 2003: 5).

İşyerinde yıldırma, son zamanlarda örgüt psikolojisi üzerinde çalışanların sıkça başvurdukları bir kavramdır. Yıldırma, bastırma, sindirme, yok sayma, psiko-terör veya soyut şiddet uygulama gibi anlamlara gelen yıldırma, aynı zamanda örgütsel çatışmanın, verimsizliğin ve motivasyon eksikliğinin kaynağı olarak görülmektedir.

Genel anlamda yıldırma “bir işyerinde, bir apartmanda veya bir mahallede birlikte yaşayan bir grup insan, çok küçük bazı farklılıklarından ötürü (bu farklılıklar ille de olumsuz özellikler olmak zorunda değildir), içlerinden birisini, bilinçli/kastlı olmaksızın kurban olarak seçerler ve giderek artan bir tempoda onu beceriksiz, geçimsiz olarak algılamaya başlayıp itici davranışlarıyla bu kişiyi gerçekten de beceriksiz, geçimsiz, mutsuz, sorunlu bir insan haline getirirler; o kişiyi psikolojik ve fiziksel anlamda ciddi olarak zedelerler (Dökmen, 2005: 171).

İş yerlerinde insanları bireye karşı gruplaşmaya iten sebeplerin başlıcaları şöyledir (www.findarticles.com, 1999):

Yönetimin mükemmellik arayışı: Çalıştığınız ortamın mükemmel yakın olmaması, çalışanların size karşı tavır almak için mükemmel olmamanızı bahane etmesine engel değildir.

Etik değerlerin kaybolması: Etik dışı davranışların normal karşılandığı, bazı değerlerin çöktan kaybedildiği kurumlar, yıldırmanın oluşması için ideal ortamlardır.

Örgüt yapısındaki radikal değişiklikler: Kurumun idari yapısındaki beklenmedik değişiklikler, çalışanlar arasında yeni statü farkları yaratacak, bazı işten çıkarılmalar ve yeni işe alımlar çalışanlar arasında tatsızlık yaratacaktır. Bu gibi durumlarda da yıldırma ile karşılaşmak mümkündür.

Duyusal zekadan yoksunluk: Özellikle liderlik görevini üstlenmiş kişilerin çalışanlarına karşı takınması gereken tavırlar konusunda başarılı olamaması ofis içindeki gerginlikleri tırmandıracak, huzurlu bir ortam oluşmasını engelleyecektir. Öte yandan, insan ilişkilerinde başarılı olan bir yönetici, yıldırma girişimlerini erkenden fark edip önüne geçebilir.

İş yerinde maruz kalınan yüksek derecede stres: İş ortamının ve yapılan işin strese sebep olması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin gerilmesine yol açabilir. İşlerini aksatan çalışan, diğerleri tarafından tepki görebilir ya da üstün bir başarısı yüzünden kendisine tavır alınabilir.

İş yerindeki monotonluk: Her gün aynı mekana gidip aynı şeyleri yapmaktan sıkılmış kişilerin, sırf rutin hayatlarına biraz renk katmak, dedikodu malzemesi çıkarmak, bir şeyle meşgul olmak için böyle bir yıldırma politikasına giriştikleri de görülmüştür.

Örgüt bireylerinin genel özellikleri: Örgütsel hareketlere iten unsurların dışında, yıldırma sebebinen bireysel özellikleri de gözardı etmemek gerekir. Bireyi dışlayan grup üyelerinin bazılarında kötü kişilik özelliklerine sahip olma, ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanma, narsist kişilikli olma, diğerlerini grup normlarına uymaya zorlama gibi ortak özellikler görülmüştür. Ancak bu özellikleri tüm grup üyelerine mal etmek yanlış olur. Sürü psikolojisinin etkisinde kalan bazı kişiler bu özelliklere sahip olmasalar da diğerleriyle aynı davranış biçimini benimseyebilmektedirler.

Farkında olmadan yıldırma yapanlar varsa; başkasına yıldırma yaptıklarının ne şekilde farkına varabilirler? Bunu anlamamanın birçok yolu vardır, öncelikle kişinin şu noktalara dikkat etmesi gerekir (www.energturkey.org, 2006);

- Önyargılı olarak, her şeyin faturasını tek kişiye çıkartıyor mu?
- Kendisinden daha iyi eğitim almış ya da daha iyi özelliklere sahip olan kişiye, kıskandığı için kötü davranıyor mu?
- Daha başarılı olan kişiyi engelleme isteği duyuyor mu?
- Birini üzme, kızdırmak ya da sindirmek hoşuna gidiyor mu?
- Sesini yükselterek ya da kinayeli konuşuyor mu?
- Gözüne kestirdiği kişinin olanaklarını kısıtlıyor mu?
- Dedikodu yapıyor mu?
- Aynı kişiyle olumlu ilişkiler kurmak ve onun performansını artıracak şekilde davranmak yerine arkasından konuşuyor ya da onu başkalarına şikayet ediyor mu?
- Karşısındaki kişi sürekli ağlıyor ya da sık sık işe gelmeme problemleri yaşıyor mu?
- Bu kişiler hangi sebeplerle karşılarındaki insana zorbalık yapmaktadırlar?

Kişilerin yıldırma eyleminde bulunmaları örgüt içi kaynaklı ve örgüt üyeleri tarafından maddi veya manevi, sözlü ya da yazılı şekilde ortaya çıkabilir. Örgüt üyelerinin kadro değişikliği yapmak istemeleri, o kişinin yerine başkasını getirmek istemeleri ya da o kişiden kurtulup o şirketi ya da departmanı kendi istediği gibi yönetmek arzusu onları yıldırma eylemlerini gerçekleştirmeye itebilir. Bazen yolsuzlukların ortaya çıkarılmasını engellemek için yapılır, bazen de doğru gitmeyen uygulamaları üst yönetime bildiren, “şikayet eden”, “ispiyonlayan” dürüst kişinin üzerine çullanılır (Özdevecioğlu, 2003: 124).

İşyerlerinde yıldırma olgusunu körükleyen, bir başka ifade ile tacizcileri yıldırma, baskı ve psikolojik saldırıya iten değişik ortamlar, kişilikler ve etkenler vardır (Çobanoğlu, 2005: 24):

- Erkeklerle dolu bir ofiste yalnız bir kadın
- Kadınlarla dolu bir ofiste yalnız bir erkek
- Parlak bir kariyer
- Göz alıcı güzellik
- Üstün bir duygusal zeka
- Farklı inançlar
- Farklı gruplar
- Farklı ırk ve kökenler
- Farklı dilleri konuşan insanlar
- Oldukça genç bir kimse
- Yaşlı bir hanım veya yaşlı bir bey.

Bu tür özellikleri taşıyan kimseler hiç hak etmedikleri halde, her an yıldırma kurbanı olma yolunda potansiyel birer aday konumundadırlar.

Yapılan araştırmalara göre kadın-erkek oranının eşit olduğu işyerlerinde fiziksel taciz, daha az oranda ortaya çıkmaktadır. Erkek yoğun güvenlik kurumları veya itfaiye gibi iş

çevrelerinde fiziksel şiddet daha yoğunken, kadınların yoğun olduğu iş yerlerinde ise psikolojik şiddet daha sıklıkla görülmektedir. Yıldırma davranışlarının, kamu sektörünün sağlık, eğitim ve sosyal yardım kurumları gibi kadın yoğun iş yerlerinde daha çok görülmesi, kadınların özellikle diğer kadınlara karşı pasif-saldırgan davranışlar sergilemeyi tercih etmeleriyle açıklanmaktadır (Shallcross, 2003: 5).

ABD’de işyerlerindeki yıldırma eylemlerine karşı internet üzerinde 1998 Ocak ayında bir kampanya başlatılmıştır. 1998 Kasım ayında ise bu eylemlere yönelik savunma, araştırma ve eğitim hizmetlerinin kar amacı olmaksızın verebilmek için bir örgüt etrafında toplanılmıştır. İnternet sitesinde, onur kırıcı olduğu düşünülen yıldırma olaylarıyla karşılaşan insanların binlercesine, bu konudaki suskunluklarını bozacak tavsiyelerde bulunulmuştur. Bu kapsamda yapılan araştırma sonuçlarına göre, işyerlerinde en çok uygulanan on yıldırma davranışı aşağıdaki gibi saptanmıştır (www.bilgiyonetimi.org, 2006):

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

Yıldırma terörü dünyada ve ülkemizde yeni yeni tanınmaktadır. Tanımı ve kanıtlanması zor olduğu için yasa koyucu bu tür muğlak konuları kanun maddesi olarak düzenlemekte çekingen davranmaktadır. Bununla birlikte yıldırma denilen davranışlara

maruz kalınması halinde mevcut hukuk sistemi içerisinde hak ve yetkilerimiz mevcuttur (Çobanoğlu, 2005: 198).

Öncelikle konu İş Hukukunu ilgilendirmektedir. Yıldırma teşkil eden davranışlar iş hukuku uygulaması gereğince, hukuka uygun, haklı ve geçerli kabul edilemeyecek türden davranışlardır. İş Hukukunda durum iş akdinin feshi sebepleri olarak ortaya çıkabileceği gibi iş akdinin haklı nedenle işveren tarafından feshi halinde de ortaya çıkabilir (Davenport ve diğ., 2003: 167).

Yıldırmanın olduğu yerde çalışanları motive eden, güven sağlayan, örgütsel bağlanmaya ve iş tatminine katkı sağlayıcı tüm faktörler ortadan kalkmakta ve bunun yerini, tatminsizlik, örgütsel çatışma, iş gören devir hızında artma, verimsizlik ve etkinsizlik almaktadır. Bu neticeler nedeniyle, çalışanların iş sözleşmeleri işveren tarafından haklı ve hukuka uygun şekilde feshedilmek istenebilecektir (www.canaktan.org, 2005).

1.2. Yıldırma Kavramının Stres ve Çatışma Kavramlarıyla İlişkisi

Stres ve çatışma kavramları yıldırma kavramıyla ilişkili en önemli kavramlardır. Yıldırma ile bu kavramlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar üzerinde durulacaktır.

1.2.1. Yıldırma – Stres İlişkisi

Türkçeye de İngilizceden gelen “stress” kelimesi, Latince “stingere” fiilinden türemiştir. Stingere sıkıkmak, sıkıştırmak, bağlamak anlamına gelir. Günümüzde ise “insan ilişkilerinde baskı, bireylerin duyduğu sıkıntı” anlamında kullanılmaktadır (www.genbilim.com, 2006).

Stres, bedendeki stres hormonlarının aracılık ettiği, “ya savaş, ya da kaç!” tepkisidir. Bu tepki tehlike durumunda kendini savunması için bedeni gereken uyarılmışlık durumuna getirir (www.denizce.com, 2006).

Stres kişilerde 3 evrede ortaya çıkmaktadır. Bu evreler alarm, direnç, tükenme evreleri olarak tanımlanmıştır (www.genbilim.com, 2006):

Alarm evresinde, beyin, gözler, akciğerler, karaciğer, kalp, böbreküstü bezleri, dalak, bağırsak ve saçlarda; göz bebeklerinin küçülmesi, oksijen tüketiminin artması, kan basıncının artması, hazmın yavaşlaması gibi fonksiyon değişiklikleri görülür.

Alarm evresinden bir iki dakika sonra vücut başka güçleri de devreye sokar ve direnç evresi başlar. Beynin öğrenme ve hafıza bölümünün harekete geçmesi, bağışıklık sisteminin yavaşlaması gibi durumlar gözlenir.

Uzun süre kavgaya hazırlanan organizma yorulur ve savunma kalkanlarını indirmeye başlar. Bu evre tükenme evresi olarak tanımlanır. En çok beyin ve bağışıklık sistemi etkilenir. İnsanda yorgunluğa, sinirliliğe ve depresyona sebep olur, organizma zayıflar ve saldırılara açık hale gelir.

Farklı ülkelerde stres alanında yapılan araştırmalar karşılaştırılırken karışıklıklar yaşanmaktadır. Yıldırmanın stresin kaynağı mı yoksa sonucu mu olduğu tam olarak açıklığa kavuşturulamamıştır. Ancak Leymann stres terimini, bir uyarıcı sonucunda ortaya çıkan reaksiyon olarak kullanmaktadır. Yıldırma, stresi tetikleyen ve stresin daha kapsamlı ve daha tehlikeli olmasına neden olan bir olgudur (Leymann, 1996: 152).

1.2.2. Yıldırma – Çatışma İlişkisi

Örgütsel ve sosyal yaşamın bir gerçeği olarak görülen çatışma, hem bireylerin hem de grupların kendi içlerinde veya birbirleriyle olan ilişkilerinde; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu ya da zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan bir kavramdır. Çatışma tanımı bir çok farklı anlama gelmesine rağmen ortak bazı tanımlar geliştirilmeye çalışılmıştır. Her şeyden önce çatışmanın olup olmadığı kişilerden tarafından algılanmasına bağlıdır. Eğer kimse çatışmanın farkında değilse, aslında bir çatışma yoktur (Kirel, 1997: 477).

Yıldırma kavramı içeriği açısından çatışma kavramı ile karıştırılabilir. Ancak çatışmada, yıldırmada sergilenen davranışlardaki sıklık ve uzun sürelilik söz konusu değildir. Yıldırmanın abartılı bir çatışma olduğu söylenebilir (www.leymann.se, 2006).

Mevcut ekonomik sistem içerisinde yer alan kamu kuruluşu ve özel sektör olarak faaliyet gösteren her türlü organizasyonda çeşitli çatışma türleri karşılaşılmaktadır. Günümüzdeki yönetim anlayışında çatışma, çatışmanın meydana geldiği örgütün yararına nasıl yönlendirilebilir bakış açısıyla artık varlığı normal kabul edilen bir kavramdır.

Çatışma kavramı incelendiğinde, hatalı bir şekilde bazı kavramlarla eş anlamlı ya da karşıt anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Çatışma çoğunlukla rekabet ya da saldırganlıkla eş anlamlı, işbirliği ile de zıt anlamlı olarak kullanılmaktadır. Rekabet, bir ya da daha fazla kişi ya da grubun istenilen bir hedef için çaba harcamasıdır. Aşırı rekabet, çatışma ve düşmanlığa yol açmasına rağmen çatışma ve rekabet aynı şey değildir.

Çatışmanın eş anlamlı kullanıldığı bir diğer kavram saldırganlıktır. Saldırganlık, kendisine yönelik bir tehlikeden kaçınmaya çalışan bir bireye yönelen tasarlanmış bir zarar verme eylemidir. Çatışma ve saldırganlık kavramları bazı noktalarda farklılıklar göstermektedir. Çatışma büyük ölçüde rekabet ve engellenmeden kaynaklanmasına karşılık, saldırganlık rekabet ve engellenmenin de aralarında bulunduğu pek çok etmeden kaynaklanır. Bu etmenler arasında başkalarından gelen tahrikler gibi sosyal koşulları, gürlüğü, sıcaklık, kalabalık gibi çevresel faktörleri, kişisel faktörleri sıralayabiliriz. Yani saldırganlığın çatışmayı kısmen içeren bir kavram olduğu söylenebilir (Kılınç, 1996: 305).

Çatışma ve saldırganlık arasındaki bir diğer farklılık, bunları gidermeye yönelik olarak başvurulan yöntemlerde görülür. Çatışmaları çözmeye en sık başvurulan yöntemler pazarlık ve üst hedefler oluşturmaktır. Buna karşılık, saldırganlığın kontrolü için farklı yollara başvurulur. Yapılan araştırmalar bu konuda en çok dikkat çeken iki yöntemin cezalandırma ve rahatlatma olduğunu göstermektedir.

1982'den beri İsveç'te yürütülen araştırmalara göre yıldırma, abartılı bir çatışma olarak tanımlanabilir. Yıldırma, çatışmanın ortaya çıkmasının ardından, bazen çok kısa bir sürede, bazen ise haftalar hatta aylar sonra, çatışmanın biçim değiştirmesi ile oluşur.

Çatışma ile yıldırma arasındaki en önemli farklar, sıklık, süre ve olayın sonucunda ortaya çıkan psikolojik ve psikosomatik sonuçlardır. Çatışmanın olumlu sonuçlar da doğurması mümkündür ancak yıldırmada böyle bir sonuç söz konusu değildir. Ayrıca yıldırma, ahlak dışı eylemleri de içinde barındırmaktadır (www.leymann.se, 2006).

1.3. Yıldırmanın Terminolojideki Yeri

Yıldırma kavramı ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından 1960'larda kullanılmıştır. Lorenz, "yıldırma" kavramını, "Küçük hayvan gruplarının

(kuşlar gibi) daha güçlü ve yalnız bir hayvanı (tilki gibi) toplu şekilde atak yaparak uzaklaştırması, ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması” durumunu ifade etmek amacıyla kullanmıştır (Westhues, 2002: 2).

Daha sonraları İsveçli bir hekim olan Dr. Peter Paul Heinemann çocuklar arasında gözlemlediği ve çocukların birbirlerine karşı gösterdiği benzer bir davranışı tanımlamıştır. Heinemann, günümüzde yıldırma (bullying) olarak isimlendirilen bu davranışın ciddiyetini ve bu davranışın insanı izolasyona ve umut kırıklığına sürükleyip intihara neden olabileceğini belirtmek için de Lorenz’in yıldırma terimini kullanmıştır. Heinemann’ın bu araştırması 1972’de İsveç’te “yıldırma: çocuklarda grup şiddeti” başlığıyla yayımlanmıştır (Roland, 2000: 135). Okul çocuklarında görülen bu davranış, yetişkinler arasında da görülmektedir ve aralarındaki bazı farklılıklara karşın benzerlikler göstermektedir (Smith, 1997: 249).

1980’li yıllarda İsveçli başka bir araştırmacı Dr. Heinz Leymann, yıldırma terimini iş yerlerindeki yetişkinler arasında çocuklardakine benzer bir grup şiddeti gözlemlediğinde kullanmış ve konu hakkında ilk araştırmayı gerçekleştirmiştir. Leymann araştırmasında iş yerlerinde bazı insanların “zor insanlar” olarak değerlendirildiğini, aslında bu insanların “zor insanlar” olmadıklarını ama iş yerinin yapısal özellikleri ve kültürü tarafından oluşturulan şartların bu kişileri “zor insanlar” haline getirdiğini ve bir kere bu niteliğin yakıştırıldığı bireyleri yok etmek için gerekli olan diğer nedenleri de kurumun oluşturduğunu belirlemiştir. Leymann bu davranışı “yıldırma” olarak tanımlamıştır (Leymann, 1990: 119). Leymann’ın tanımıyla yıldırma: “bir veya birkaç kişinin genellikle tek bir bireye, sistematik biçimde yönelttiği etik olmayan ve saldırgan olan bir iletişimdir ve bir psikolojik terördür”. 1984’de konuyla ilgili ilk raporu İsveç’te yayımlanmış ve bunu 60’ın üzerindeki diğer raporları ve kitapları izlemiştir (Leymann 1996: 165; Leymann ve Gustafson, 1996: 251). Leymann’ın bu öncü hareketinden sonra Norveç, Finlandiya, Birleşik Krallık, İrlanda, İsviçre, Avusturya, Macaristan, İtalya, Fransa, Avustralya, Yeni Zelanda, Japonya ve Güney Afrika gibi ülkelerde konu ile ilgili çalışmalar başlamıştır (Aytaç, 2004: 14).

1976 yılında ABD’de bir psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky “taciz edilen çalışan” isimli bir kitap yayımlamıştır. Bu kitabında bir kişiye yönelik olarak tekrarlayıcı ve sürekli bir biçimde yapılan küçük düşürücü, umut kırıcı, aşağılayıcı, baskılayıcı, ürkütücü, sindirici ve rahatsızlık verici davranışları tanımlamak üzere taciz terimini kullanmıştır. Bu tür davranışların kişilerin akıl ve beden sağlığını olumsuz etkilediğine ve üretim kapasitesini azalttığına dikkat çekerek ve saptananların sadece bir buz dağının görünen kısmı olduğunu belirtmiş, yıldırma davranışına maruz kalan kişinin kendini çaresiz ve savunmasız hissettiğini vurgulamıştır (Davenport ve diğ., 2003: 4) . Hem Leymann hem de Brodsky tanımlamalarında bu davranışa sistemik bir biçimde sürekli olarak ve uzun bir süre maruz kalmanın üzerine dikkat çekmişlerdir.

1988 yılında bir gazeteci olan Andrea Adams BBC’de yayımlanan bir dizisiyle yıldırma davranışını yapan kişiler konusuna değinmiş ve “iş ortamında bullying: nasıl baş edilir?” isimli kitabını yayımlanmıştır. 1996’da başka bir İngiliz yazar olan Tim Field’in “gözümüzün önündeki bully” (yıldırma davranışını yapan kişi) isimli kitabı yayımlanmış ve kitapta bu davranışı sergileyen kişilerle nasıl mücadele edileceği konusunda ayrıntılı bilgiler sunulmuştur (Aytaç, 2004: 15). Bu kitapta bullying davranışı başka bireylerin kendine güven duygusunu azaltmak için yapılan sürekli girişimler olarak nitelendirilmiş, bu davranışın nedenleri olarak da üstünlük sağlamak, kişileri baskılamak ve yok etmek gibi nedenler gösterilmiştir. Kitapta ayrıca bu davranışı sergileyen kişilerin hiçbir zaman sorumluluk kabul etmediklerini ve yaptıkları davranışın sonuçlarından da kendilerini asla sorumlu tutmadıklarını belirtmiştir. Birleşik Krallıkta ve İngilizce konuşulan ülkelerin pek çoğunda Leymann’ın yıldırma olarak tanımladığı durumlar için bullying terimi kullanılmaktadır. Bir biçimde bu iki ayrı terim birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Konu hakkında araştırmalar yapan Charlotte Rayner “bullying ile ne anlatılmak istenmektedir yıldırma ile ne anlatılmaktadır, şu anda bu konu tam olarak açık değildir”, demektedir (Rayner ve Hoel 1997: 181; Rayner, 1997: 199).

1998 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) “işyerinde şiddet” konulu bir rapor hazırlamış ve bu raporda yıldırma davranışını da ele almıştır.

Son yıllarda ABD ve Kanada’daki akademisyenler arasında da yıldırma konusuyla ilgili araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bunlardan birinde cinsel veya etnik bir ayrımcılık

söz konusu olmaksızın kişinin kendini rahatsız hissettiği, istenmeyen kişi olarak algıladığı, nedensiz ve akıl dışı, uygun olmayan, aşırılığa kaçan davranış veya durumların tümü veya insan haklarının ihlali olan davranışlar, iş ortamındaki kötü muamele olarak tanımlanmaktadır (Price Spratlen, 1995: 285). Konu medyada da geniş yankı bulmuş, internet ortamında bilgi veren ve önerilerde bulunan sayfalar açılmış, işyerindeki yıldırımaya karşı çalışan acil telefon hatları ve gönüllü kuruluşlar, dernekler oluşturulmuştur. Bu konunun öncüsü olan Dr. Leymann'ın geliştirdiği web sayfası (www.leymann.se) yıldırma davranışının tanımlanması, etkilerinin neler olduğu ve tedavisi konularında çok önemli bilgiler vermeye devam etmektedir.

Dünyanın hemen her tarafındaki işyerlerinde yıldırma eylemlerinin bulunduğu kabul edilmektedir. Ancak çalışanların işyerlerinde karşı karşıya kaldıkları bu eylemlerin etkilerini ortaya çıkarmak oldukça güçtür. Bu güçlüğü'nin nedeni, üzerinde tam olarak anlaşılmış bir "yıldırma" tanımı yapılamamış olmasıdır (www.bilgiyönetimi.org).

Rayner ve Hoel, yıldırma davranışını 5 kısımda tanımlamaktadır (Aytaç ve diğ., 2005: 333):

Mesleki Tehdit: Görüşlere değer vermeme, kişiyi toplum önünde mesleki açıdan aşağılama, kişiyi çaba göstermediği için suçlama vb. davranışlar bu sınıfa girmektedir.

Kişilik Tehdidi: Kişiyi sürekli takılmak, onu tedirgin etmek, onurunu kırmak, alaycı tutum takınmak vb. davranışlar bu sınıfa girmektedir.

İzole Etme: Kişileri mesleki eğitimden yoksun bırakmak, bilgi sahibi olmalarını engelleyici tavır takınmak vb. davranışlar bu sınıfa girmektedir.

Aşırı İş Yükleme: İş bitirmesi konusunda kişiyi baskı yapma, gerçekleşmesi olanaksız olan iş bitirme tarihleri verme, gereksiz engeller koyma gibi davranışlar bu sınıfa girmektedir.

Destabilize Etme: Referans vermeme, anlamsız görevler yükleme, sorumluluğunu elinden alma, hedefinden saptırma vb. davranışlar bu sınıfa girmektedir.

1.4. Yıldırma Kavramının Önemi

Avrupa ülkelerinde çok sayıdaki literatür ve yoğun medya desteği nedeniyle, yıldırma davranışı iyi bilinmektedir ve yıldırma terimi İskandinav ülkeleri ile Almanya'da günlük kullanım diline kadar girmiştir. İsveç, Norveç, Finlandiya ve Almanya iş güvenliği mevzuatlarını duygusal iyilik halini ve yıldırma davranışını da içine alacak biçimde genişletmişlerdir. Bu düzenlemeler, iş ortamındaki duygusal baskı ve yıldırma davranışını önleyecek güvenlik önlemlerini ve işverenin konuyla ilgili sorumluluk ve görev tanımını da beraberinde getirmiştir. Bir çok hastanede yıldırma davranışına maruz kalanlara yardım eden ayrı birimler ve rehabilitasyon merkezleri açılmıştır (Aytaç ve diğ., 2004: 18).

Avrupa Birliği Ülkeleri'nde konuya dikkat çekmek için her türlü mücadelenin yapıldığı görülmektedir. Yazılı ve görsel basında sık sık yıldırma ile ilgili haberler çıkmaktadır. Hatta konu ile ilgili film dahi yapılmıştır. 2004 yılında gerçek bir hikayeden yola çıkılarak çekilen ve Berlin Film Festivali'nde jüri özel ödülü alan "Mi piace lavorare (Yıldırma)" isimli film birçok kişinin içinde kendilerinin de yaşadıklarını bulmasına yardımcı olmuş ve büyük ilgi görmüştür (www.italianfilmfestival.co.nz, 2004).

1990' da İsveçte yapılan kapsamlı bir araştırmanın rakamlarına göre 4,4 milyon kişiden oluşan iş gücünün %3,5' u, yani yaklaşık 154 bin kişi herhangi bir anda yıldırma kurbanı olmaktadır. Dr. Leymann' ın tahminlerine göre İsveçteki intiharların % 15' i doğrudan iş yeri yıldırmasıyla bağlantılıdır (Davenport ve diğ., 2003: 8).

İngiltere'de 1996'da Institute of Personnel and Development (IPD) tarafından yapılan araştırmaya göre her 8 çalışandan biri (3 milyon kişi) son beş yılda işyerinde yıldırma maruz kalmıştır (www.mobbingturkiye.net, 2006).

Hornstein, hergün 20 milyon Amerikalının bir salgın hastalık gibi iş yerinde tacizle karşılaştığını belirtiyor. İngiltere'de çalışanların %50'sinin kariyerlerinin herhangi bir anında "zorbalığa" maruz kaldıkları biliniyor. Bu rakam, İsveç için %25 olarak tahmin ediliyor.

ABD'de Gary Namie başkanlığında yapılan araştırmaya göre her 6 çalışandan biri 18 ay boyunca yıldırma maruz kalmaktadır (%16). İspanyol University of Alcal de Henares tarafından Avrupa Birliği bazında yapılan araştırmaya göre ise, bu oran %15'tir. Üstelik

yalnız değilsiniz, tüm sektörleri temsil eden gruplar üzerinde yapılan araştırmalar çalışanların yaklaşık %3'ünün bu tür davranışlara maruz kaldığını gösteriyor: İsvet'te yılda 154.000, Almanya'da 800.000 kişi işyerindeki yıldırma yüzünden ciddi şekilde hastalanıyor. A.B.D.'de ise bu rakamın yılda 4 milyon kişi olduğu tahmin edilmektedir (www.mobbingturkiye.net, 2006).

İtalya'da 1996-1997 yıllarında PRİMA denen yıldırma ve strese karşı savaş rgtnce yapılan bir araştırmaya göre kurbanların %38' i endüstriyel eşya üretimi ile hizmet sektöründe istihdam edilmektedir. Kurbanların %20 kadarı da genel idari işlerde çalışanlardan oluşmaktadır (obanoğlu, 2005: 28).

Avrupa alışma ve Yaşam Koşullarını Geliştirme Vakfı tarafından yapılan güncel bir araştırmanın sonuçlarına göre son 12 ay içinde, 12 milyon kişi yıldırma tacizine uğramıştır. Bu rakam, çalışan nüfusun %9' unu oluşturmaktadır. İngiltere'de yapılan araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların %53' yıldırma maruz kalmış ve %78'i de bu olaylara tanıklık etmiştir. İsvet'te yapılan araştırma sonuçlarına göre ise intiharların %10-%15'inin nedeni yıldırma dır (Chappel ve Martino, 1998: 2).

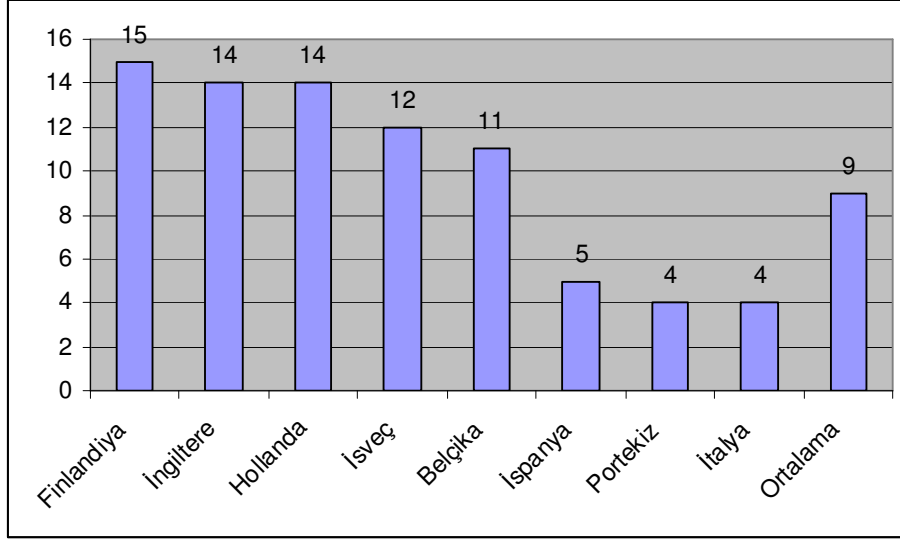
Uluslararası alışma rgt'ne göre yeni milenyumda işyerlerinde karşılaşılan en önemli sorun yıldırma eylemleridir. Kuzey Afrika'da çalışanların çok büyük bir kısmı (yüzde 78), kariyerlerinde en az bir defa yıldırma davranışlarına hedef olmuştur. Uluslararası araştırmalar, çalışma yaşamlarının bir döneminde çalışanların yüzde 25-50 arasındaki bölümünün yıldırma davranışıyla karşılaştığını göstermektedir. Bu düzey bazı mesleklerde yüzde 95'e ulaşmaktadır. Bunların yüzde 20'si ise son altı ve 12 ay içinde bu eylemlerle karşı karşıya kalmıştır. İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre İngiliz işçilerin yüzde 54' (yaklaşık 14 milyon kişi) alışma hayatlarında en az bir kere zorbalığa maruz kalmıştır. Araştırmaya katılanların çoğu durumun giderek iyileşeceğine daha da kötüleştiği görüşünü taşımaktadır. Alman hkmetinin hazırlattığı ilk yıldırma raporuna göre çalışanların yüzde 11'i yıldırma mağduru olmakta ve mağdurların çoğunu kadınlar oluşturmaktadır. Yıldırma eylemleri mağdurlarda sadece psikolojik rahatsızlıklara değil, aynı zamanda büyük ekonomik kayıplara da yol açmaktadır. Almanya'da bu rakamın 15,3 milyar Euro olduğu ileri sürülmektedir. Ülkemizde de işyerinde gördükleri baskı sonucu sağlıkları bozulan hastalar üzerinde inceleme yapan

Samancı, hastalarının çoğunu kadınların oluşturduğunu belirtmektedir (www.bilgiyönetimi.org, 2006).

Hollanda Merkezi İstatistik Bürosu (CBS)'nin 4 bin kişiyle görüşerek düzenlediği ankete göre, Hollanda'da her 10 çalışandan birinin psikolojik çöküntü içinde bulunduğu belirlenmiştir. Anketin sonucuna göre, psikolojik çöküntü nedenlerinin başlıcaları, iş yükünün ağırlığı, yapılan işle ilgili yeterli söz hakkının bulunmaması ve kariyer geliştirmek için fırsatların sınırlı olmasıdır. Ankete katılan çalışanlardan psikolojik çöküntü yaşayanlar, stres altında duygularını kaybettiklerini, boşluk hissettiklerini, sabah yorgun uyandıklarını ve işlerinin kendilerini tükettiğini ifade etmişlerdir. İşyerinde psikolojik çöküntü yaşayanların cinsiyete göre dağılımı ise önemli bir farklılık göstermemektedir. Anketin ortaya koyduğu diğer bir bulgu ise baskı altında çalışanların, stressiz çalışanlara göre 3-4 kat daha fazla psikolojik çöküntü yaşıyor olmalarıdır. Psikolojik çöküntüye en çok, eğitim ve konaklama sektörlerinde rastlanmıştır. Okul çalışanlarında %14 olan psikolojik çöküntü yaşama oranı, hotel, restoran ve bar çalışanlarında %12'ye inmektedir. Söz konusu işyerlerinde rutin işlerin fazlalığı yanında ilerleme olanaklarının kısıtlı kalması, çalışanları mutsuzluğa iten başlıca faktörler arasındadır. CBS' nin anketine göre işle ilgili şikayetlere, %6 ile en az finans sektöründe rastlanmaktadır (www.infomag.com.tr, 2005).

Yıldırma Avrupa Birliği'ne üye tüm ülkelerde görüldüğü bilinmektedir. Aşağıdaki grafik bazı birlik üyesi ülkelerde yıldırma düzeyini göstermektedir.

Şekil 1: Ülkelere Göre Yıldırma Düzeyleri



Kaynak: Çobanoğlu (2005: 215)

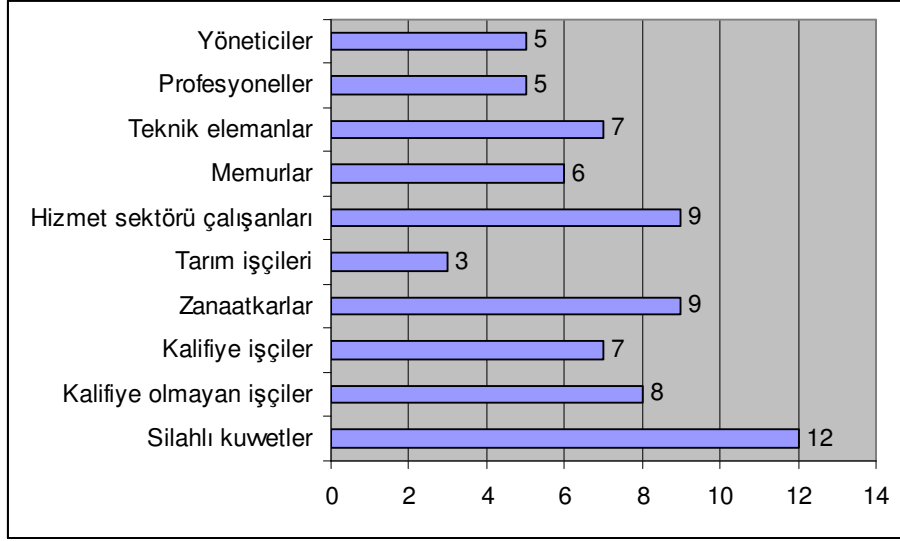
İngiltere’de çalışanların % 54’ü, Almanya’da %11’i bildirilmiş yıldırma mağdurudur. Uluslararası çalışma örgütü raporunda bazı meslek gruplarında çalışanların %95’i bu saldırıya maruz kalmaktadır (www.mobbingturkiye.net, 2006). Avrupa Çalışma ve Yaşam Koşullarını Geliştirme Vakfı tarafından yapılan bir araştırma da, meslek grupları açısından aday ülkelerdeki durumu ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları, aralarında Türkiye’nin de bulunduğu aday ülkelerdeki durumu şu şekilde özetlemektedir (Çobanoğlu, 2005: 219):

- Çalışanların büyük bölümü tarım sektöründe istihdam edilmektedir.
- Hizmet sektöründe daha az sayıda insan çalışmaktadır.
- Kendi işini kuran insanların sayısı çoktur.
- Az sayıda insan, üst düzey beceri gerektiren işlerde çalışmaktadır
- Cinsiyet ayrımcılığı düşük seviyelerdedir.
- Kadın çalışanların oranı yüksektir.
- Müşteri odaklı anlayış düşük seviyededir.

- İş talebi yüksek, işsizlik kontrol oranı düşüktür.
- Çalışma saatleri uzundur.

Şekil 2: Meslek Gruplarına Göre Yıldırma Düzeyleri



Kaynak: Çobanoğlu (2005:219)

Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi yıldırmanın en çok yaşandığı sektörler silahlı kuvvetler ile hizmet sektörüdür. Yıldırmanın en az görüldüğü alan ise tarım sektörüdür.

Uzmanların belirttiğine göre, Türkiye'de çalışanların yaklaşık yüzde 35'i, iş hayatında bireysel veya çete halindeki zorbalığa maruz kalmaktadırlar. Türkiye'de özel işyerlerinin % 90'ında resmi kurumların % 60'ında insanlar yıldırma mağduru olduğu belirtilmekle birlikte ülkemizde de sağlıklı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Yıldırma amaçlı duygusal taciz mağduru kişi, başka bir yere gitme imkanı yoksa, o iş yerinden hasta olup, duygusal dengesi tamamen bozulmuş olarak ayrılıyor. 'Günah keçisi' olarak seçilenlerin ortak özelliği ise, "İçe dönük, iş odaklı, işini çok önemseyen, yüksek değer sahibi kişiler olmalarıdır" (www.mobbingturkiye.net, 2006).

Ülkemizde emniyet ve silahlı kuvvetlerde dikkat çeker düzeyde yıldırma sendromuna rastlanmaktadır. Görevin niteliği ve zorluğu, uzun çalışma saatleri, nöbetler, görevlendirmelerle birlikte eski tarz yönetim anlayışını benimseyen komutanlara yeni anlayışlarla yetişen genç kuşakların uyum gösterememesi yıldırma köriklemektir.

Duygusal zeka yönleri yüksek genç subay, astsubay ve polis adayları duygusallıktan uzak bir meslek olan silahlı kuvvetler ve emniyet teşkilatına kolay intibak edememektedirler. Dünyayı emirler ve talimatlar noktasından gören komutan ve amirler, gençlerin beklenti ve taleplerine cevap verememekte ve bunun sonucu olarak, hiç arzu edilmeyen çatışma durumları ortaya çıkmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 220).

Gülcan Arpacıoğlu, genellikle zorbalık yapan kişilerin yüzde 81'inin mağdurun üstü, yüzde 14'ünün eşiti veya çalışma arkadaşı, yüzde 5'inin astı olduğunu belirtirken, kurbanların ise yüzde 77'sinin kadın olduğunu ifade etmektedir (www.energyturkey.org, 2006).

Araştırmaların, erkeklerin yüzde 69 oranında kadınlara, kadınların ise yüzde 84 oranında kadınlara zorbalık yaptığını ortaya koyduğunu kaydeden Arpacıoğlu, "Yani kadının dişi erkeğe değil, kadına geçiyor, erkekle uğraşamıyorlar. Oysa erkeğin dişi kadına hep geçiyor zaten. Dolayısıyla bunlar çok önemli istatistikler" olduğunu belirtmektedir. (www.mobbingturkiye.net, 2006)

Yıldırma maruz kalanların özellikleri de araştırılmıştır. Leymann İsveç'teki araştırmasında 21-40 yaşlar arası çalışanların daha çok yıldırma davranışı ile karşılaştığını söylerken, Norveç'te yapılan başka bir çalışma, ileri yaşlardaki çalışanların risk altında olduğunu belirtmektedir. İsviçre'de yapılan bir araştırma ise yaş ile davranışa maruz kalma arasında bir ilişki saptayamamıştır. Almanya'daki bir çalışma yıldırma davranışına maruz kalanların işçilerden çok profesyonel meslek sahipleri olduğunu belirtmektedir (Aytaç ve diğ., 2004:18).

Her ne kadar bazı araştırmalarda gerek çalışan gerekse yönetici düzeyinde olsun erkeklerin kadınlardan daha fazla oranda duygusal zorbalığa maruz kaldıkları görülse de genel olarak kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla oranda duygusal zorbalığa maruz kaldıklarını ve duygusal zorbalığın psikolojik etkilerini de daha yoğun biçimde yaşadıkları görülmektedir (Björkqvist ve diğ., 1994: 173).

Bununla birlikte erkek çalışanların genellikle erkek çalışanlar tarafından, kadın çalışanların ise ağırlıklı olarak kadın çalışanlar olmak üzere her iki cinsiyetten çalışanlar tarafından duygusal zorbalığa uğradıkları belirlenmiştir (Leymann, 1996: 166). Örgütsel pozisyon açısından bakıldığında çalışanların yöneticilerden daha fazla oranda duygusal

zorbaliğa maruz kaldıkları görülmektedir. Bir araştırmada çalışanların %81' inin yöneticilerden ve %58' inin ise iş arkadaşlarından duygusal zorbaliğa maruz kaldıkları; saldırganların yönetici oldukları durumda da, çalışanların daha fazla oranda olumsuz duygulanımlar yaşadıkları ve örgütün duygusal zorbalıkla başa çıkma konusunda da bir adım atacağına inanmadıkları anlaşılmıştır (Fox ve Stallworth, 2005: 438).

Yaş dağılımı açısından incelendiğinde yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla oranda duygusal zorbaliğa maruz kaldıkları görülmektedir (Einarsen ve Skogstad, 1996: 185). İsveç'te yapılan bir araştırmada da 55 yaş ve üzerindeki tüm iş gücünün %25'lik bir bölümünün duygusal zorbalık nedeniyle erken emekliye ayrıldığı bulgusu elde edilmiştir (Leymann, 1996: 167).

Bir çok araştırmada, iş yerindeki duygusal zorbalığın, tüm stres kaynaklarından daha yoğun ve yıkıcı bir etki yaptığına dair bulgular elde edilmiştir. Araştırmalar, duygusal zorbaliğa maruz kalan çalışanların uykusuzluk, öfke, apati, konsantrasyon bozukluğu, depresyon, işe yabancılaşma, iş arkadaşlarıyla uyumun ve üretkenliğin düşmesi, sürekli gerginlik, kaygı, çaresizlik duygusu, psikosomatik yakınmalar, kendini suçlama, iş arkadaşlarına yada yöneticilerine karşı güvensizlik, işten ayrılma eğilimi, sosyal olarak geri çekilme ve alkol kullanımı, örgütsel bağlılığın düşmesi işten kamaların ve işten ayrılmaların artması, motivasyonun ve üretimin düşmesi, iş doyumunun düşmesi gibi sorunlar yaşadıklarını göstermektedir. Bir araştırmada, her 7 intihar olayında birinin işyerindeki duygusal zorbalığın bir sonucu olduğu bulgusu elde edilmiştir (Rayner ve Hoel, 1997: 182). Duygusal zorbalık kurbanlarının, saldırılara maruz kaldıkça, bu kurbanlaşma sürecinin kendi suçları olduğunu ve kendi hatalarından kaynaklandığını düşünmeye başladıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun, çalışanların, duygusal zorbalığın arkasındaki örgütsel ve durumsal faktörleri farkına varmalarıyla özölebileceği, en azından, kendilerini daha az oranda suçlama eğilimine girecekleri söylenebilir. Ancak, alışanların, kendilik şemalarının ve kendilik değerlerinin olumsuz, kendilik saygılarının da düşük olduğu yada örneğin kronik depresyon yaşadıkları durumlarda örgütsel süreçler ne olursa olsun yaşadıkları kurbanlaşmayı kişiler arası ilişki süreçleri açısından "beklendik davranış örüntülerine" de uyması nedeniyle kendilikleriyle ilişkilendirecekleri söylenebilir. Buna bağlı olarak, özellikle erken çocukluk dönemine ait özömlenmemiş kayıp-yas ve çatışmaları olan duygusal zorbalık kurbanlarının da

yaşadıkları engelleme ve stres gibi duygulanımlarla başa çıkmada zorlanmaları beklenebilir (Solmuş, 2005: 10).

Konunun diğer önemli bir yanı ise, iş sağlığı ve güvenliği hukuku açısındandır. İşletmelerde personelden sorumlu kimseler bakımından, hem de iş sağlığı ve güvenliğinden sorumlu elemanlar açısından konunun önemi büyüktür. Ülkemizde, özellikle ekonomik kriz nedeniyle işten çıkarmalar ve bu bağlamda bireylerin işlerini yitirme korku ve endişeleri, çalışanların psikolojik tacizi katlanılması gereken bir süreç olarak görmelerine ve böylece yıldırmanın etkilerinin daha da ağırlaşmasına neden olmaktadır (www.agumuseli.com, 2006).

Ülkemizde 22.05.2003 tarihinde kabul edilip, 10.06.2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı yeni İş Kanunu yıldırma davranışını iş akdinin feshini gerektiren ve işçinin davranışlarından doğan bir sebep olarak belirlemiş olup, yıldırma davranışını iş arkadaşlarını psikolojik, duygusal ve davranışsal şekilde rahatsız etmek olarak tanımlamıştır. Ancak aynı kanunda işverenin bu davranışı sergilemesi durumunda ne olacağı açıklığa kavuşturulmamıştır. Ayrıca Türkiye’de çalışanların tabi oldukları başka kanunlar da vardır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanunu gibi ve bu kanunlarda yıldırma konusu ile ilgili hiçbir hüküm bulunmamaktadır. Her iki kanunda da sadece fiziksel saldırı konusu ele alınmıştır. Gerek yasal düzenlemeler, gerekse yıldırma ile ilgili araştırmalar konusunda Türkiye’deki çalışmalar çok yetersizdir (Aytaç ve diğ., 2004: 19).

Sonuç olarak, pek çok işyerinde yıldırmaya bağlı problemlerle karşılaşılmasına rağmen, bu problemler, bir hastalık olarak görülememekte; ilgili önlemler alınmamakta veya iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılmamaktadır. Amaç, yıldırma konusunda bilinçli bir toplum yaratabilmek olmalıdır. Bu bağlamda, gerek yargı, gerekse kanun koyucunun gözünde, yıldırma olgusunun iyi anlaşılması ve mevcut olaylara bu gözle de bakılabilecek bir yetkinliğe ulaşılması gerekmektedir (www.agumuseli.com, 2006).

1.5. İş Yerinde Yıldırma Davranışının Boyutları

İşyerinde duygusal taciz (yıldırma), çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam eder. Yıldırma oluştuğunda çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve hedef seçilen kişinin (kurbanın) sağlığını olumsuz biçimde etkiler. Yıldırma sendromu; haksız

suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet ve psiko-terör uygulamak yoluyla, bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan, kötü niyetli eylemlerden oluşan bir süreçtir (www.beykent.edu.tr, 2006).

Özgüvene doğrudan yapılan pervasızca saldırılar sonucunda kişiler içe dönük olarak hesaplaşmaya başlar ve bu hesaplaşmalar çok derin ve üzücü olur. Kişi, “acaba neden başaramıyorum, karakterim mi bozuk, bilgim ve deneyimim mi yetersiz, hakikaten aptal olabilir miyim?” diye düşünür. Kendine olan güveni sarsıldığında, dikkatini daha çok başarılı olmaya, kendini ispat edebilmek için daha çok çalışmaya verir. Bu davranışı saldırganların ekmeğine yağ sürer. Her işi ona verirler, iş tanımında olmayan işlerle masasını doldururlar, imkansız sürelerde bitirmesini emredip, yapamadığı zaman haşlarlar, dalga geçerler. Kurban kendi yapması gerek işleri de yetiştiremeyince, bu sefer performans değerlemede puanlamaları düşer, bu da özgüvenini iyice yitirmesine neden olan yeni bir kısır döngü doğurur. Örgüt buna göz yumduğu, kimi zaman kıskırttığı için, kurban kendini baskı altında çaresiz görür (www.maksimum.com, 2006).

İnsan Kaynakları departmanının mazeret izinleri, sağlık raporları ve işe geç gelmeler konusunda çok dikkatli davranmaları, alışık olmadık bir biçimde birden ortaya çıkan ve sıklık gösteren bu tip durumlar karşısında ilgili çalışanlarla bire bir görüşme yapmaları ve gerçek sebebi bulmaya çalışmaları gerekmektedir (www.beykent.edu.tr, 2006).

Yıldırma sürecinde kurbanı en fazla etkileyen yıldırmanın sıklığı, tekrarı ve süresidir. Ancak tanım için gereksinim duyulan süreklilik ve sıklık derecesi konusunda herhangi bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bu süreçle ilgili yaşanmış öyküler, bir iş arkadaşının diğerine düzenli olmayan eylemlerle de yıldırma yapabildiğine işaret etmektedir. Örneğin tek bir tehditle bu eylem tam anlamıyla yapılabilmektedir. Bu konuda bir başka görüş ise son altı ay içinde gerçekleştirilen eylemlerin dikkatle incelenmesiyle haftada bir defa yapılmış olmasının yeterli olacağı yönündedir. Hatta bir yıl öncesinden beri son derece ısrarla yapılan eylemlerin araştırılması ile sürecin teşhis edilmesi kolaylaşabilecektir. Leymann, en az altı aylık dönem içinde haftada bir yapılmış olmasını yıldırma eylemlerinin teşhisinde bir kriter olarak önermektedir (Kutanis ve Safran, 2005: 314).

Yıldırma hareketinin hedef alınan kişiye etkileri 5 grupta 45 çeşit davranış olarak belirtilmektedir. Bu kategoriler içindeki davranış biçimlerinin hepsi aynı olayda

görülmeyebilir. Bu eylemlerin herhangi birinin gerçekleştirilmesi bile örneğin tek başına bırakma ya da gayri medeni şekilde davranma biçimi de genellikle kabul edilemez bir durumdur. Aşağıda Leymann tarafından tiplendirilen yıldırma davranışları açıklanmıştır (www.bilgiyonetimi.org, 2006).

I.Grup- İletişim Biçimi ve Etkileri

- Üstünüz tarafından ifade etme fırsatınız sınırlanır
- Sürekli sözünüz kesilir
- Meslektaşlarınızca ifade fırsatınız sınırlanır
- Azarlanırsınız ve size yüksek sesle bağırılır
- İşinizle ilgili olarak sürekli eleştirilirsiniz
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir
- Telefonla rahatsız edilirsiniz
- Sözlü olarak tehdit edilirsiniz
- Tehdit mektubu alırsınız
- Yalancı olduğunuz ima edilir.

II.Grup- Sosyal İlişkilere Saldırı

- İnsanlar sizinle konuşmaz
- Kimseyle konuşturulmaz ve görüşme hakkından yoksun bırakılırsınız
- Diğer çalışanlardan izole edilirsiniz
- Sizinle konuşmak, meslektaşlarınıza yasaklanır
- Size, yokmuşsunuz gibi davranılır.

III.Grup- İtibara Saldırı

- Arkanızdan kötü konuşulur
- Asılsız dedikodu çıkarılır

- Alaya alınrsınız
- Akıl hastasıymış gibi davranılırsınız
- Psikiyatrik değerleme geçirmeye zorlanırsınız
- Herhangi bir özrünüze alay edilir
- El kol hareketleriniz, yürüyüşünüz, sesiniz taklit edilerek alaya alınrsınız
- Politik ya da dini inançlarınızla alay edilir
- Özel yaşamınızla alay edilir
- Milliyetinizle alay edilir
- Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanırsınız
- Çaba ve başarınız haksız bir şekilde değerlendirilir
- Kararlarınız sürekli sorgulanır
- Küçük düşürücü isimlerle çağırılırsınız
- Cinsel imalarda bulunulur.

IV.Grup- Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı

- Size önemli görevler verilmez
- Görevleriniz kısıtlanır
- Anlamsız görevleri yapmanız istenir
- Yeteneklerinizden daha düşük görevler verilir
- Sürekli yeni görevler verilir
- Öz saygınızı etkileyen görevler verilir
- Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilir
- Oluşan zararların faturası size çıkarılır
- İşyerinize ve evinize hasar verilir.

V.Grup- Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırıları

- Fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanırsınız
- Fiziksel şiddet uygulanır
- Hafif şiddetle tehdit ediliyorsunuz
- Fiziksel olarak taciz ediliyorsunuz
- Cinsel olarak taciz ediliyorsunuz.

Yukarıda sayılan faktörlerden de anlaşılacağı üzere yıldırma kısaca; yaşı, ırkı, cinsiyeti, inancı, uyruğu veya herhangi bir nedenle kurbanı rahatsız etme ve her tür kötü muameleyle başlayan ve derinleşen sistematik bir psiko-terördür. Yıldırma süreci, ya kişinin benliğini öldürüp koşulsuz itaatini sağlamakla veya istifasıyla sonuçlanır (Tutar, 2004: 22).

1.6. Yıldırma Çeşitleri (Çobanoğlu, 2005: 91-95):

1.6.1.Sıfır Yıldırma

Sıfır yıldırma durumu, hemen her firmada gözlemlenebilen günlük ve doğal iş yaşantısını yansıtmaktadır:

- Normal ve anlaşılabilir bir psikolojik çatışma görülebilir.
- Genelde herkese karşıdır. Olaylar bir şahsa indirgenmemiştir.
- Küçük görüş ayrılıkları, tartışmalar, hafif suçlamalar vardır.
- Bu safhada birilerinin ruhsal ve psikolojik yapısını tahrip etmekten çok, üstün görünme çabası hakimdir.

1.6.2.Çifte Yıldırma

Yıldırma kurbanı, iş yaşantısında karşılaştığı psikolojik terör olayını evine taşıdığı anda eşler, çocuklar, anne ve babalar da bundan olumsuz etkilenecektir. Stres, dolaylı olarak onlara da taşınacaktır. Ailelerin çabaları da işe yaramadığında, bu kez onlar da bir nevi çaresizlik, ümitsizlik ve tükenmişlik yaşayacak ve kriz tüm aile bireylerini bir şekilde yakalamış olacaktır. Aile bireyleri bir sünger misali krizi belli ölçüde özümleyebilecek,

ancak bu sünger okyanusun içinde zaten tamamen dolmuş olduğundan, hiçbir sıkıntıyı kaldıramayacak bir duruma gelecektir. Bu şekilde aile bireyleri de yıldırma sendromuna yakalanmış olacak ve bu hastalık ailenin birlik ve bütünlüğünü dahi tehlikeye atabilecektir. İşte böyle iki taraflı yıldırma hareketine çifte yıldırma denmektedir.

Bu tür yıldırma olayına çifte yıldırma denmesinin nedeni aile fertlerine de sirayet edebilme özelliğidir. Çalışan eşlerden birisi işyerinde baskı altındayken aile bireyleri, çocuklar, eşler, kardeşler, anne ve baba da aile içinde aynı sıkıntılarla karşılaşmakta, sorunlar çoğunlukla iş yaşantısından aile ortamına taşınmakta ve çift yönlü bir saldırı niteliğini kazanmaktadır. Bu çok tehlikeli bir durumdur.

1.6.3.Önceden Planlanmış Yıldırma

Üstlerin, amirlerin ve patronların istekleri ve planları doğrultusunda uygulanan bir yıldırma türüdür.

Günümüzde durup dururken bir insanı işten çıkartmak hiç de kolay değildir. İş kanunları, işçi hakları, sendikalar işverenlerin karşısına dikilmektedir. Ancak ekonomik kriz zamanlarında firmalar küçülme politikaları uygular, böyle durumlarda kişiyi, kendi rızası ile işten ayrılmaya zorlamak için planlı bir linç hareketi başlatırlar. Bu, kurum stratejisinin bir parçası olarak uygulanmaktadır. İşletmeler bu konuda yasal sınırları zorlayıp acımasız tavırlar sergileyebilirler.

Hatta bazı durumlarda firmalar kurbanlarını diğer çalışanların gözü önünde suçlayan ve küçük düşüren tuzaklara bile başvurabilmektedir. Şöyle ki;

- Yapılacak işlerle ilgili tarihler kasten yanlış verilmekte, talimatlar kurbanına eksik iletilmektedir. Böylece kurbanın hata yapması sağlanmaktadır.
- Hatalı emirler verilmekte, yanlış fakslar çekilmekte ve altı ilgili şahıs tarafından imzalanmamakta, yanlış bilgi ve talimatlar verilmektedir.
- Hedefteki kimselerle ilgili her türlü kötü davranışa, çatışmalara göz yumulmakta, bu kişilerle iyi ilişki kurmak isteyenler de hedef haline gelebilmektedir.

Bu gibi insanlık dışı tuzaklar sonunda kurban, firmaya çok büyük zararlar vermiş olduğu iddiasıyla suçlanmakta ve anında işten atılmaktadır. Bu tür planlı ve kasıtlı yıldırma türünü ispat etmek de olası değildir. Artık olan olmuştur. Minareyi çalan kılıfını hazırladığı için, kurbanın yapabileceği hiçbir şey kalmamıştır. Kasıtlı ve planlı yıldırma yaşayan insanların topluma, devlete, insanlığa ve adalete olan inançları derin bir biçimde sarsılmakta ve kişinin vicdanında onarılmaz yaralar açılmaktadır. Önceden planlanmış yıldırma, insan haklarına ve insanlık onuruna yapılmış çok büyük bir saldırıdır. Ağır biçimde cezalandırılmalı ve bu tür etik dışı ihlallerde bulunan kurum ve işletmeler sektörden men edilebilmelidir.

BÖLÜM II : YILDIRMA (MOBBİNG) SÜRECİ

2.1. Yıldırma Kavramının Ortaya Çıkış ve Devam Etme Nedenleri

İşyerinde yıldırma yani psikolojik terör, batı ülkelerini ciddi biçimde tehdit ediyor. Bu hastalığın açılımı, “ işyerinde psikolojik terör”... Son yıllarda, özellikle gelişmiş batı ülkelerinde çok yaygınlaşan bir hastalık. Fransa, İtalya ve Almanya gibi ülkelerde, yaklaşık 1.5 milyon kişinin bu hastalık nedeniyle psikologlar tarafından tedavi gördüğü belirtiliyor. Avrupalı uzmanlar, bu hastalığa yakalanan bir kişinin topluma maliyetinin yıllık gelirinden fazla olduğunu ileri sürüyorlar. İşin en acı yanı, gelişmekte olan ülkelerde çok sayıda çalışanın benzer durumda olması; ama, bunu bir hastalık olarak görmemesidir (www.imedya.com, 2005).

İşyerinde ortaya çıkan uyuşmazlık ya da rahatsız edici tavırların yıldırma olarak kabul edilebilmesi için sistematik olarak tekrarlanması ve uzun bir dönem devam ediyor olması gerekiyor. Bir kerelik bir olumsuz davranış, ya da farklı düşünen taraflar yıldırma anlamına gelmiyor. İşyerindeki psikolojik baskı bir çok şekilde ortaya çıkıyor. Başlangıçta hedefteki kişi konulara dahil edilmiyor, fikri sorulmuyor, ya da kendini savunmaya çalışırken kimse dinlemiyor. Yıldırmadaki son nokta da cinsel taciz, fiziksel zarar ya da kişiye sağlığını bozabilecek baskıların artmasıdır (Çobanoğlu; 2005: 29).

Uygar bir toplumda ve insan kaynaklarına önem verdiğini iddia eden kuruluşlarda neden yıldırma olur?

Yıldırma zorba bir patron gibi tek bir nedene bağlanamayacak kadar karmaşıktır. İş yerlerinde yıldırma eylemlerinin çeşitli nedenlerden kaynaklandığı savunulmakta ve nedenleri olarak farklı görüşler ileri sürülmektedir. Yıldırma davranışlarının başlaması kurbanın boyun eğmeyi reddettiği ve kontrole direnç gösterdiği için kurbanın yıldırıcı kişiden daha üstün olmasından kaynaklanan çekememezlik sebebiyle, kurbanın sosyal yetenekleri, olumlu tavırları ve işyerindekilerce sevilmesi sebebiyle, kurbanın kurum içinde yanlış giden olguları otoritelere bildirmesinin ispiyonculuk gibi algılanması ya da yıldırıcının acımasız kişiliğinden kaynaklanıyor olabileceği gibi organizasyonun kültürü ve yapısı, bir anlaşmazlık gibi tetikleyici bir neden ve toplumsal değer ve kurallar gibi kuruluş dışı etmenlerden kaynaklanabilir. Bu unsurlar ve aralarındaki etkileşim iyi

bilinirse çözüm üretmek için daha iyi bir kaynakçaya sahip olmuş oluruz (Davenport ve diğ., 2003: 37).

2.1.1. Yıldırımaya Başvuranların Kişilik Özellikleri ve Psikolojisi

Yıldırma uygulayanların psikolojik durumları üzerine yapılmış deneysel bir araştırma yoktur. Ancak bireylerin neden yıldırımaya başvurdukları üzerine yapılan araştırmalarda, çoğu kez yıldırımacıların psikolojik durumları ve eylemleri temel alınmakta ve genellikle bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla yıldırımaya başvurdukları görülmektedir (Tınaz,2006: 57).

Yıldırımacılar çevrelerindeki bireylere fiziksel veya psikolojik sıkıntılar veren saldırgan davranışlara kasıtlı olarak başvuran kişilerdir. Saldırganca davranışlarda bulunarak çeşitli kazanımlar elde etmeyi çocukluk yıllarında öğrenen yıldırımacılar, yetişkinlik dönemlerinde de istediklerine ulaşmak için benzer davranışlara yönelmektedirler. Yıldırma ile ilgili davranışlarda kişilik ve ortamla ilgili özellikler rol oynamaktadır (Torun, 2004: 186).

A tipi kişilik: Bazı bireyler diğerlerine oranla daha fazla sinirlenme potansiyeline sahiptir. Bazı insanlar karşılaştıkları can sıkıcı durumlar karşısında güçlü bir şekilde mücadele yeteneğine sahip iken bazı insanlar da açık bir şekilde duygularını veya sinirlerini çeşitli şekillerde ifade ederler. Burada bireylerin kişilik farklılıkları üzerinde durmak gerekir. A tipi kişilik, sabırsızdır, hızlı yürür, iki işi aynı anda yapmaya çalışır, rekabeti sever, başarıyı miktarla ölçer, sürekli hareket eder (Erdoğan, 1996: 293), sinirlidir, diğerleri ile çalışırken kontrolü eline almak ister (Miller ve diğ., 1985: 495). B tipi kişilik ise, sabırlıdır, acelesi yoktur, işi bitirmek için zaman baskısı yoktur, suçluluk duymadan dinlenebilir (Erdoğan, 1996: 293). A tipi kişilerin B tipi kişilere oranla daha fazla sınırlı davranış gösterdikleri belirlenmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 129).

Kendi kendini kontrol yeteneği: Kendi kendini kontrol edebilen insanlar, diğerleriyle ilişkilerinde daha hassastırlar. Bu yeteneği gelişmemiş olanlar ise diğerleriyle ilişkilerinde hassas değildir ve diğerleri kadar duyarlı değildir. Kendi kendini kontrol edebilme yeteneği yüksek olan bireyler örgütlerde daha uzlaşıcıdır (Baron, 1989:283). Bu bakımdan, düşük kontrol yeteneği olan kişiler örgütlerde tansiyonu yükseltir ve stresi artırır. Bunun da doğal sonucu çeşitli türlerdeki yıldırmadır.

Düşmanca tutum eğilimi: Bazı bireyler, bir başka bireyin hareketlerini düşmanca olarak algılasa, ona misilleme yapmaya çalışacaktır. Araştırmalara göre, bazı insanlar, diğerleri tarafından yapılan bazı hareketleri düşmanca davranışlar olarak algılama eğilimindedirler. Bu tür insanların saldırgan davranma eğilimi daha yüksektir (Dodge ve Coie, 1987: 1149).

Uygun olmayan duygular ve agresif düşünceler: Kaynağı ne olursa olsun bireye o gün hakim olan mod (mood) agresif düşünceye neden olabilir. Bu durum bireyin kişiliği ile de ilgilidir. Bireyin kişiliği bireyi saldırgan davranışlara hazır hale getirebilir (Anderson ve Anderson, 1996: 747).

Zihni değerlendirmeler: Bazı saldırgan davranışların nedeni aslında içinde bulunulan durumla ilgili değildir. Daha önce yaşananlar bireyleri etkiler. Bu tür durumlarda bireyler genellikle olayları yanlış değerlendirirler. Aslında görünürdeki olayın arkasında başka olayların etkisi vardır. Ters durumlar da mümkündür. Yani, aslında sinirlenilmesi gereken bir durumda, bireyler yine başka olayların etkisiyle durumu bir sorundan ziyade bir durum olarak algırlar. Her iki durumda da birey davranışları zihni bir değerlendirmenin sonucu ortaya çıkar. Daha önce yaşanan olumsuzluklar, bireyin saldırgan davranışını ortaya çıkarabilir (Özdevecioğlu, 2003: 130).

“Sosyopatik” olarak adlandırılan yıldırımcılar kişisel yetersizlikleri, özgüven ve öz saygı eksiklikleri nedeniyle kendilerini tehdit eden durumlardan kurtulmak, örneğin başarıyla sivrilen iş arkadaşlarını gözden düşürmek için yıkıcı yollara başvururlar. “Aşırı yüklenmiş” yıldırımcılar ise ağır iş yükü, geçinilmesi zor kimseler, kariyerle ilgili sorunlar ve otokratik yönetim tarzları yüzünden yaşadıkları güçlüklerde yıldırma bir başa çıkma biçimi olarak kullanır ve işleriyle ilgili yetişemedikleri talepleri karşılamaya çalışırlar.

Yıldırma, kişisel faktörlerin yanı sıra sosyal ve durumsal faktörlerden de kaynaklanmaktadır. Sosyal faktörler arasında örgüt içindeki adaletsiz uygulamalar, bireyleri hayal kırıklığına uğratan olaylar, işgücü çeşitliliğinin artması, normlara dayalı davranışlar ve kurallara sıkı sıkıya bağlılık ve örgüt içi güç mücadeleleri; durumsal faktörlerin arasında ise, modern çalışma koşulları ve çevresel faktörler yer almaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 127).

Yıldırma ister kişilik bozukluklarından isterse ortamdaki sorunlardan kaynaklansın, yıldırmaçıların, diğerlerinden sürekli itaat bekleyen, davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerini fark edemeyen ve daha yapıcı davranış biçimlerine yönelmeye istekli olmayan tavırlar içinde buldukları gözlemlenmektedir (Hannabuss, 1998: 19).

Yıldırmaçıların güçlerinin kaynağı ne bilgileri, ne karizmaları, ne de becerileridir; güçlerinin bir tek kaynağı vardır, o da üstlerine gösterdikleri sahtekarca ve abartılı saygıdır. Aslında bunlar insana saygı göstermediklerinden dolayı, üstlerine de saygı göstermezler; ancak çevreleriyle barışık, uygulamalarında haklı olmadıkları için, abartılı bir saygıyı kendilerini güven içinde görme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanırlar (Yıldırım ve Yiğit, 2004: 8).

Yıldırma uygulayanlar, genellikle bunu bir alışkanlık haline getirmişlerdir. Hedefin siz veya başkası olması onun için önemli değildir. Siz olmazsanız mutlaka bir başkasını bulmakta gecikmeyecektir. Nedenin önemli veya önemsiz olmasının da onun için bir anlamı yoktur. Yıldırmaçı kendi hasta psikolojisi, yaralı egosunu tatmin etmek için küçük nedenlerden büyük kavgalar çıkarmaya her zaman hazırdır.

Yıldırmaçının karakterinde yanlışları üzerinde düşünmek yoktur. Kendileri dışında herkesi suçlarlar. Kendi konumlarını destekleyenlere karşı aşırı yaranmacı ve övücü davranırlar. “Kendileri için iyi olan, herkes için iyi, kendileri için kötü olan ise herkes için kötüdür” şeklinde sapkın bir inançları vardır. İnsanların önerilerine ve yapıcı eleştirilerine asla tahammül göstermezler (Baykal, 2005: 11).

Yıldırmaçı kendiliğinden harekete geçmediğinden, daha çok başkasının yönlendirmesiyle hedefe kilitlendiği için davranışları itibariyle ahenksizdir. Bu ahenksizlik onu dıştan denetimli kişi olmaya iter. Dıştan denetimli kişi, kendi istek, ihtiyaç algılama ve yorumlarından çok, kendisini denetleyenlerin istek, ihtiyaç, algılama ve yorumlarına göre davranır.

Yıldırmaçı toplumsal ve örgütsel değerlere bağlı olmadığı için, bu nedenle ahlaki olgunluğa da sahip değildir. Dolayısıyla ahlak ilkelerine göre doğru ve yanlış davranışlar konusunda akla uygun kararlar verebilecek gelişmişlik düzeyi göstermez. Ahlaki zafiyeti yıldırmaçıyı kendisinden zayıflara karşı aşırı zalim, kendisinden güçlülerin istek ve emirlerine karşı aşırı uysallık göstermeye iter (Tutar, 2004: 35).

Yıldırımacı duygusal açıdan hem yalnız hem de tıkanmıştır. Yıldırımacı çevresiyle barışık olmadığı gibi, kendisiyle de barışık değildir. Bu nedenle, sürekli önüne geçemediği iç çatışmalar yaşar. Bu durum onda sinir ve kas tepkilerinin durması veya düşünce zincirinin kopması şeklinde ortaya çıkan duygusal tıkanmaya neden olur.

Yıldırımacılar mağdurları gibi yoğun stres altındadırlar. Çevrelerine güven vermedikleri için, kendileri de güven içinde değildirler. Astlarına karşı baskıcı, zalim, üstlerine karşı çaresiz, korkak ve riyakardırlar. Onlara karşı oldukça nazik ve diplomatik davranırlar. Zayıf karakterli ve karmaşık bir kişilik yapısına sahiptirler (www.baltas-baltas.com, 2002).

Çok çalışmış ve örgüt için vazgeçilmezmiş pozlarına rağmen, aslında yıldırımacıların en sevmediği şey, örgütte diğer insanların başarısıdır. Örgütteki diğer çalışanların daha yetenekli olması onları korkutur. Yüksek başarıya sahip bir astın varlığına içerleyebilirler ve bu durum yıldırma sürecini başlatabilir (Tutar, 2004: 36).

2.1.1.1. Yıldırma Uygulayanların Tipleri

Gerçek yıldırımacılar, farklı kişilik özelliklerinin dışına çıkan bireylerdir. Çünkü bu kişilerin aniden değişebildikleri ve hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla oturmadıkları bilinmektedir. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür. En sık rastlanan yıldırımacı tipleri, farklı özellikleriyle aşağıda açıklanmaktadır.

Hiddetli, Bağırğan Yıldırımacı; Bunlar tipik tacizcilerdir. Korku verip, yıldırarak kontrol sağlamaya çalışırlar. Duygularını kontrol edemezler. Fevri bir şekilde hareket eder; kolayca patlayabilirler. Bağırır, küfür ve beddua ederler. Her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını isterler ve sık sık patronun o olduğunu hatırlatırlar. Bencildirler, diğerlerinin ihtiyaçlarını önemsemezler. Sinir ve huysuzluk krizleriyle işyerini çekilmez bir hale getirirler. Jest ve mimikleriyle, etrafındaki şeyleri yıkıp dökmekle kişileri yıldırırlar. Sürekli olarak toplantıları veya konuşmaları bölerek rahatsızlık verirler (Couling, 2005: 6).

Bu tarz bir kişi karşısında yıldırmaya maruz kalmamak olanaksızdır. Bu kişiler, içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları

için başkalarıyla uğraşırlar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılarlar. İş kaybı veya iş değişiklikleriyle hedef aldıkları kişileri tehdit ederler (Tınaz, 2006: 61).

İki Yüzlü Yılan Yıldırma; Peck' in deyişiyle “İçlerinde kendilerini hertürlü suçlamanın üstünde gördükleri için, onları suçlayan herhangi birisine saldırmak durumundadırlar. Kusursuz benlik imgelerini korumak için başkalarını feda ederler” (Peck, 1998: 73).

Bu tarz mobbigciler, devamlı yeni kötülüklerin peşindedir. Kurbanlarını hiç rahat bırakmazlar. Yıldırma yapmaktan büyük zevk duyarlar. Karşısındakini strese sokmak ve mahvetmek için devamlı yeni yollar ararlar. Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemezler.

Yaptıkları her şeyin çok iyi bilincindedirler. Suçu çok rahat başkasının üzerine atabilecekleri gibi, masum olduklarına dair hemen yemin etmeye de hazırdırlar (Tınaz, 2006: 62).

Kişilerin arkasından işler çevirirken bile iyiyi oynarlar. Gösterdikleri arkadaşlık ve sevecenlik, yaptıklarının daha sonra ona karşı kullanılmasını engellemek içindir. Saldırganlıklarını gizlemek için sürekli gülümserler. Arada bir iyilikler yaparlar. Başkalarına kendini iyi gösterirken hedeflerine karşı sürekli kaba davranışlarda ve olumsuz yorumlarda bulunurlar. Yükselenlerin arkasından suikastlar yaparlar. Başkalarının yaptığı iyi işleri çalarlar (Tan, 2005: 30).

Megoloman Yıldırma; Genelde megaloman kişilik yapısına sahip bu bireyler, bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermezler. Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma, kişiliklerinin en önemli özelliklerindedir. Kendilerine güvensizlikleri, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansır (Ege, 1997: 101).

Hedef seçtiği kişiye kendisinin üst olduğunu kabul ettirme ihtiyacı duyar. Verdiği emirlerle hedefinin bulunduğu koşulları kontrol altında tutar. Onlar için tüm kaynakların kontrolü (zaman, malzeme, para, yardım vb.) en önemli görevleridir. Mutlaka onlardan onay alınmalıdır. Hedeflerine sessiz işkence yaparlar, aniden tüm ilişkilerini keser, toplantılara katılımı engeller, verdiği bilgileri değiştirir, çağrılara cevap vermezler. Şartlara göre yeni kurallar uydururlar. Bu uydurdukları kurallara kendisi dışında herkes

uymak zorundadır. Böylelikle seçtikleri özellikle işyerindeki başarısıyla kariyer yolları açık hedeflerinin, kariyer yollarını kapatmaya çalışırlar (Couling, 2005: 7).

Eleştirici Yıldırma; Sürekli olumsuzdur. Hata arar. Sürekli konuşur, şikayet eder. Etrafındaki kişileri şikayetleri ile bıktırırken, kendi yöneticileri tarafından sevilirler; çünkü diğerlerini sürekli çalışmaya iterler (Tan, 2005: 30).

Hayal Kırıklığına Uğramış Yıldırma; Mobbicci bireyin, çalışma yaşamı dışında kendi özel yaşamında karşılaştığı problemler, genellikle onda giderilmesi güç bir hayal kırıklığına yol açarlar. Ancak çoğu kez bu problemler, gerçek sınırlarını aşıp iş ortamına taşınır ve bir şekilde iş arkadaşlarına yöneltilir. Yaşanan tüm olumsuz duygular, tüm yetersizlikler veya kötü deneyimler, başkalarına boşaltılmaktadır. Bu kişiye göre diğer insanlar, benzer sorunları ve olumsuz duyguları yaşamadıkları için, onun düşmanıdır. Daima başkalarına karşı haset ve kıskançlık duyguları mevcuttur (Tınaz, 2006: 78).

Hayal kırıklığına uğramış yıldırma grubunda, kadınların daha sık yer aldıkları gözlenmektedir. Kadın karakteri, duygusal ve ailevi değerlere daha fazla odaklandığından, bu bağlamda, karşısına çıkan problemlerden de daha çok etkilenmesi doğaldır. Yaşamda erkekler de hüsrana uğrar. Ancak erkeklerin karşılaştıkları problemler, çoğunlukla ekonomik veya cinsel niteliktedir (Ege, 1997: 102).

2.1.1.2. Yıldırma Başvuranların, Yıldırma Davranışlarını Başlatmasının Altında Yatan Gerçekler

Yıldırma, çağdaş bilim dünyasının en son keşfettiği, ama çok eski zamanlardan beri var olan bir işyeri hastalığıdır. Bu hastalık, bireyin iş arkadaşlarını çekememezlikleri ve belki de arkasından dolap çevirmeleri, amirlerinin ve rakiplerinin ezici güçleri, kariyerini engelleyen dedikodular, her gün işyerinde olan küçük ama rahatsız edici sürtüşmeler veya iş arkadaşının ikili oynaması sonucunda ortaya çıkabilir (Tınaz, 2006: 79).

Yıldırma sürecinin yarattığı durumlar çok farklı olmakla birlikte son derece tipik bir yol izlenir. Ancak farklı olan, sürecin ortaya çıkmasında rol oynayan gerçeklerdir. Bu gerçekler şu şekilde sıralanabilir:

Bireyi, Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak; Bazı gruplarda ancak belli bir düzenin varlığı halinde gruba bağlılığın artacağı ve böylece güçlü olunacağı inancı hakimdir. Dolayısıyla böyle gruplarda herkes grubun kurallarına uymak zorundadır. Hedef kişi eğer grup kurallarına uymuyorsa ya uymaya zorlanacak ya da gitmek zorunda kalacaktır. “Kimse ayağından zincirle bağlı değil, beğenmeyen gidebilir.” anlayışı hakimdir (<http://topten.org>, 2005).

Grup tarafından yönlendirilmek ve onun bir parçası olmak gereksinimi, farklı olunursa dışlanılabileceği korkusudur. Genellikle iş arkadaşları yıldırıma, kendilerine gözdağı verilmesi ya da tepki görme korkusuyla katılırlar. Eğer katılmazlarsa bu defa kendileri tehlikeye girebileceklerdir (Davenport ve diğerleri, 2003: 44).

Düşmanlıktan Hoşlanmak; Yıldırımacılar, düşmanlık duyguları yüksek, genel olarak ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı ihtiyaç duyan silik karakterli insanlardır; yalancı bir ruh haline sahip ve düşman yaratma ihtiyacı içindedirler. Suçlayıcı ve yargılayıcıdır; bu nedenle sürekli olumsuz senaryolar kurarlar. Düşmanlarının olmaması durumunda bir düşman bulmada zorlanmazlar. Düşmanlarının güçlü olmasını istemezler, bu nedenle güçlü düşmanlarını zayıflatmak ve yok etmek için ellerinden geleni yaparlar. Bu nedenle rol yapmaları doğal halleridir (www.bulliesdownunder.com, 2006).

İnsanlar hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için yıldırıma başvurabilirler. Kuruluş hiyerarşisinin neresinde oldukları bunda pek bir rol oynamaz. Üstler, eşitler ve/veya astlar, kişisel hoşnutsuzlukların etkisiyle bu süreci başlatabilirler (Davenport ve diğerleri, 2003: 38).

Tacizciler örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıya azmetmiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görür düşmanlık yapmaktan kendini alamazlar. Ben merkezci ve egoist insanlar oldukları için, örgütsel etik değerleri hiçe sayar ve örgütsel çıkarları göz ardı ederler. Bu nedenle genellikle mantık ölçülerinden uzak, heyecanlandırıcı, kışkırtıcı bir dil kullanırlar; çatışmadan ve acı vermeden hoşlanır; şiddetin devamı için elinden geleni yapar ve bunda kendini görevli sayarlar (Tan, 2005: 32).

Zevk Arayışı; Tacizlerin asıl amaçlarının birisinden kurtulmak olması şart olmayabilir. Kabul etmesi çok zor olmasına rağmen bazı insanlar diğerlerine fiziksel ya da psikolojik olarak acı çektirmekten zevk alırlar.

Tacizciler sadist kişiliğe sahiptirler ve yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Asıl amaçlarının birisinden kurtulmak olması şart olmayabilir (Davenport ve diğerleri, 2003: 39).

Genellikle özel ve toplumsal çevreleri tarafından dışlanmış tacizcilerin, kurumsal kimliklerinin dışında başka kimlikleri yoktur ve bunu da kaybetmek istemezler. Kurumsal kimliklerini kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranırlar. İnsanların zor durumda kalmasından sadistçe zevk alırlar ve geçici bir ferahlama duyarlar (Tınaz, 2006: 81).

Can Sıkıntısı; Sürekli tekrarlanan monoton işlerin yapıldığı, iş yükü dağılımının adaletli yapılmadığı iş ortamlarında, kişilerin sadece monotonluktan kurtulmak ya da işyerinde oldukları zaman içinde meşgul olmalarını sağlayacak fazla bir işleri olmadığından sıkıntıdan kurtulmak için tacize başvurdukları da görülmektedir. Çarkifelek misali kimin ne zaman bu tarz hareketlere hedef olacağı belli değildir (Tan, 2005: 33).

Yıldırma uygulayanlar, genellikle bunu bir alışkanlık haline getirdiklerinden hedefin kim olduğu önemli değildir; mutlaka bir kişi bulunacaktır. Nedenin ne olduğunun, önemli veya önemsiz olmasının da bir anlamı yoktur. Tacizci kendi hasta psikolojisi, yaralı egosunu tatmin etmek için, küçük nedenlerden büyük kavgalar çıkarmaya her zaman hazırdır (<http://topten.org>, 2005).

Önyargıları Pekiştirmek; yıldırmaçılar genellikle önyargılıdırlar. Yıldırma davranışlarına başvurmalarının mantıklı bir temeli ve izahı yoktur. Önyargılar dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, hedef kişinin gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül de tacizcileri harekete geçirmeye yeter. Hatta bunlar gibi önemli bir neden de gerekemeyebilir. Tacizcinin sevmediği birini anımsatmak dahi saldırı için bir neden olabilir. İnsanlar belli sosyal, ırksal veya etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kimselere karşı yıldırma

yapabilirler. Ancak bu açıkça ayrımcılığa girer ve birçok ülkede insanları bu tür ayrımcılığa karşı koruyacak yasalar vardır (Leymann, 1993: 35).

Yıldırımcılar kendi yanlışları üzerinde düşünmezler. Kendileri dışında herkesi suçlarlar. Kendi konumlarını destekleyenlere karşı aşırı yaranmacı ve övücü davranırlar. Onlara göre “Kendileri için iyi olan, herkes için iyi, kendileri için kötü olan ise, herkes için kötüdür”. İnsanların önerilerine ve yapıcı eleştirilerine asla tahammül gösteremezler.

Tacizciler başkalarının niyetlerinden aşırı derecede kuşkulama, hatta insanların sürekli kendi aleyhinde komplo hazırlığı içinde oldukları yönünde kuşku duyarlar. Paranoid baskıcı bir ruh haline sahip olan kişiler, her şeyden ve herkesten şüphelenirler. Kendilerine kurulduğunu sandıkları komplolarla başa çıkmak için, kafalarında sürekli karşı komplo kurma uğraşısı içindedirler Şikayetleri daha çok çevrelerindeki kişilerden kötülük beklemek ve kendini güven içinde hissedememe yönündedir. Tacizciler kendisini denetleyenlerin istek, ihtiyaç, algılama ve yorumlarına göre davranır. Ahlaki olgunluğa sahip olmaması tacizciyi kendisinden zayıflara karşı aşırı zalimce davranırken, kendisinden güçlülerin istek ve emirlerine karşı aşırı uysallık göstermeye iter (<http://www.dpi.state.wi.us>, 2006).

Ayrıcalıklı Hak Sahibi Olduğuna İnanmak; Yıldırımcılar, işyerlerindeki pozisyonları gereği diğerlerine istediklerini yaptırma hakkına sahip olduklarını düşünürler. Kendisine bağlı olarak çalışan herkes, onlar için aşağı seviyede kişilerdir ve bu kişileri istedikleri gibi kullanabileceklerini ve taciz edebileceklerini düşünürler. Çünkü onlara göre kendilerinin hesap vermesi gereken bir yer olmadığı gibi, diğerlerinin de şikayette bulunabileceği bir makam yoktur (<http://topten.org>, 2005).

Bazı yıldırımcılar genellikle çalışkandır; ancak yaptıkları her işi abartır, başkalarının işini ise küçümserler. Sürekli işlerinin çokluğundan ve zorluğundan bahsederek kendilerinin olmaması durumunda bu “çok zor ve önemli!” işleri yapacak kimsenin olmadığı imajı yaratmaya çalışırlar. Kendilerini çok çalışıyormuş ve örgüt için vazgeçilmezmiş gibi göstermelerine rağmen, aslında tacizcilerin en sevmediği şey, örgütte diğer insanların başarısıdır. Örgütteki diğer çalışanların daha yetenekli olması onları korkutur. Yüksek başarıya sahip bir astın varlığına içerleyebilirler ve bu durum yıldırma sürecini başlatabilir (Tınaz, 2006: 84).

Yıldırımcılar, örgüt hiyerarşisinde kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünürler. Oysa “yönetici” olmadıkları gibi liderlik vasıfları da yoktur. Örgütte idareci olmak veya idarecilik pozisyonlarını korumak için çırpınıp dururlar. Çevrelerine güven vermedikleri için, kendileri de güven hissi içinde değillerdir. Astlarına karşı baskıcı, zalim, üstlerine karşı cesaretsiz, korkak ve riyakardırlar. Zayıf karakterli ve karmaşık bir kişilik yapısına sahiptirler (www.bulliesdownunder.com, 2006).

Yıldırımcıların örgüt içindeki güçlerinin kaynağı ne bilgileri, ne karizmaları, ne de becerileridir. İnsana saygı göstermediklerinden dolayı, üstlerine de saygı göstermezler; ancak çevreleriyle barışık, uygulamalarında haklı olmadıkları için, üstlerine karşı oldukça nazik ve diplomatik, sahtekarca ve abartılı bir şekilde saygılı davranarak kendilerini güçlü ve güven içinde hissederler (Tan, 2005: 35).

Yıldırımcılar, başkalarını baskı altına almak gibi temel bir amaçları olduğu için, sürekli kuralları hatırlatır ve yeni kurallar koyarlar. Kendi kurallarını örgütsel norm olarak görürler; bu nedenle, kendi normlarına uymayanları itaatsizlikle, disiplinsizlikle ve isyankarlıkla suçlarlar.

Yıldırımcılar kendilerinin kurumsal kimliğe sahip olduğuna inanırlar. Yıldırımcının şahsına yönelmiş bir direnç, kurum çıkarlarına yönelmiş bir tehdittir. Kendi çıkarlarını örgütsel çıkarlara denk saydıkları için, kendilerini rahatsız eden her davranışa karşı acil önlem alınması gerektiğini düşünürler; çünkü bu onlara göre bireysel değil, örgütsel bir sorundur (Tınaz, 2006: 85).

Sahip Olamadıklarının Acısını Çıkarmak; Kendileri mutlu olmayan bazı kişiler, başkalarının da mutluluklarını çekemezler ve onların da mutluluklarını ellerinden almaya çalışırlar.

Haset, kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar, yıldırmanın temel nedenidir. İnsanlar genellikle bir başkasını o kişi kim olduğu için değil, kendilerine neyi temsil ettiğine bakarak rahatsız ederler. İş arkadaşları, birine, daha iyi çalıştığı, daha iyi bir dış görünüşü olduğu veya daha çok sevildiği için içerleyebilirler. Yıldırımcılar diğerlerinin yeteneklerinden korkarlar. Çalışanlar yüksek performanslı birini, kendilerine meydan okuyor gibi algılayıp içerleyebilirler, bunun sonucu olarak da yıldırmaya başlayabilirler.

Çünkü performansları, kendilerinden daha iyi ve üretken birisiyle kıyaslanacaktır. O kişinin işini elde etme isteği de, eşitlerin ya da astların yıldırmaı başlatmasına neden olabilir. Basamakları kendi performansları ile çıkmak yerine yollarına çıkamı yok ederek tırmanmaya çalışırlar (Davenport ve diğeri, 2003: 42).

Leymann'a göre, tacizciler, kendi eksikliklerinin telafisi için, yıldırmaı başvururlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik, onları başka birini küçültücü davranmaya iter. Bu açıdan yıldırma eylemi şüphesiz bir kompleksli kişilik sorunudur (<http://www.leymann.se>, 2006).

Bencillik; Bazı kişiler kendi yaptıklarını görmektense sadece diğeri kişilerin hatalarını bulmayı tercih ederler, bu nedenle de birlikte çalıştıkları kişileri küçük düşürmek için ellerinden geleni yaparlar.

Yıldırmaıcıların en belirgin özellikleri, aşırı bencillik duygusu şeklinde kendini belli eden davranış bozukluklarıdır. Diğeri insanlarla ilişkilerinde bencilce, çıkar ilişkisi içinde hareket ederler. Başkalarının zaaflarından yararlanıp, hedeflerine ulaşmayı gözetirler. Kendilerini diğeri insanların yerine koyup, onların hislerini, düşüncelerini ve duygularını anlama ihtiyacı duymazlar. Duygusal zekadan yoksundurlar. Genellikle başkalarının başarılarını, değerlerini ve onların genel olarak varlıklarını kıskanabilirler (<http://www.topten.org>, 2005).

Yıldırmaıcı tehdit altında ben merkezidir, hoşuna gitmeyen herhangi bir tutum ve davranış karşısında aşırı tepki gösterebilir. Özellikle, şişirilmiş ya da hastalıklı “öz değer”, bununla çatışan bir dış değerlendirmeye karşılaştığı zaman, benlik anlayışını değerden düşürücü tutum karşısında dışa vurulan tepki, benlik algısının katsayısı oranında yüksek olur (Tan, 2005: 37).

Yıldırmaıcıların eylemleri, hayata ve farklılıklara değer vermemelerinden, sahtekarlık ve numaracılıklarından, şişirilmiş “benlik algısı” yani kendini büyütme gereksiniminden kaynaklanır. Yıldırmaıcının kişiliği, aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi niteliklerle tanımlanabilir. Hareketlerinin çoğu, güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlık nefret ve saldırganlık şeklindedir (Davenport ve diğeri, 2003: 38).

Narsist Kişilikli Olmak; Narsist kişiler, klinik olarak sosyal özürü olan ve korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için, elindeki gücü kullanmaya kendini yetkili gören bir

rahatsızlık biçimidir. Narsist kişilik, “gerçek”ten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli diğer insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bozukluk halidir (Tutar, 2004: 55).

Narsistik ruh yapısına sahip kimseler, dünyaya çok zarar vermişlerdir. Etnik, dinsel ve kişisel alanlarda çok üstün olduklarına inanmaktadırlar. Davranışlarının temelini “tesadüfi varoluş, doğal ayıklama, üstün olanın yaşaması, güçlünün zayıfı yok etmesi” anlayışı oluşturmaktadır. Firavunlar, Hitler ve Stalin gibi liderler narsistik ruh halinin tipik temsilcileridir. Bu tür kişiler iş dünyasında da görülebilir. “Büyük balık, küçük balığı yutar”, “kana kan intikam” ve “göze göz, dişe diş” anlayışı ile hareket etmekten hoşlanırlar (Çobanoğlu, 2005: 37).

Narsist kişiler kendi çıkarları doğrultusunda ve “ben” merkezli hareket etmektedirler. Nevzat Tarhan’a göre “Narsistik kişiliğin ana teması, büyüklük duygusu, başkalarını anlayamama ve başkalarının değerlerine aşırı duyarlılıktır.” Kendilerini özel ve önemli görürler. Sıradan bir insan olmaktan çok korkarlar. Kendilerinin özel olduğunu göstermek için sürekli çabalarlar (Tarhan, 2004: 155).

Narsistik kişilik, üstünlük duygusu beğenilme gereksinmesi ve empati yeteneğinden yoksun olmanın yarattığı bir tatminsizlik yapısı içindedir. Narsistik, kendisinin çok önemli olduğu duygusunu taşır. Narsistler gösterdikleri başarıları ve sahip oldukları becerileri olağan üstü olarak görüp abartırlar. Yeterli bir başarı gösterememekle birlikte, diğerlerinin, kendilerini üstün bir birey, değerli bir kişilik olarak kabul etmelerini beklerler (Köroğlu, 1994: 247).

Narsist bireyin temel özelliği sınırsız başarı, zenginlik ve güç elde etme tutkusudur. Aşırı bir şekilde hissettiği öz güven duygunu koruyabilmek için sürekli takdir edilmeyi ve kendine hayranlık duyulmasını ister. Narsist kişiler, her zaman özel işlem görme beklentisi ile kendilerini hukuk ve ahlak ilkelerinin üzerinde görürler. Hiyerarşik kademelerde yükselmek için her yöntemi kullanabilirler (Ertekin ve Yurtsever, 2001: 39).

Örgütteki diğer çalışanların daha yetenekli olması onları korkutur. Yüksek başarıya sahip bir astın mevcudiyeti onları korkutur ve bu durum yıldırma sürecini başlatabilir (Davenport ve diğ., 2003: 42).

Narsistler, kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için her şeyi hak ettiklerine inanırlar. Kurbanlarına karşı küstah ve kendini beğenmiş davranış veya tutumlar sergilerken acımasız olurlar. Bekledikleri hayranlığı ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı acımasızdırlar. Başkaları onu hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa; aşırı bir öfke, öç alma duygusu ve kızgınlık duyarlar. Yenilgi anında veya sonrası subjektif değerlendirmeler ve yargı kusurları ile hareket ederler (Tınaz, 2006: 60).

Yanlış Yönlendirilen Rekabet İçgüdüsü; Yıldırma rekabetin her alanda ve her kültürde yerini almasıyla yanlış yönlendirilmiş, insanları içten içe kemiren bir içgüdü olarak da anlaşılabilir. Bireyler bazen mantıklı bulmamalarına rağmen rekabetin etkisiyle kendilerine rakip olarak gördükleri kişilerden kurtulmak için farkına varmadan yıldırma bulunabilirler (Tan, 2005: 39).

Rekabet bütün sosyal, etnik ve ırksal gruplarda bulunur. Hiyerarşideki yerini pekiştirmek için insan, devamlı kendisini başkalarıyla karşılaştırır ve onları sınar. Taciz ya da rahatsız etme, insanların kendilerini ayrı tutma ve ayrıcalıklarını koruma için kurulu bir işleyişin olmadığı zaman başvurdukları bir yoldur. Taciz uluslararası olsun, en üst ya da alt sosyoekonomik düzeydeki insanlar arasında olsun, sosyal bir içgüdüdür. İçgüdüsel kuş avlama yeteneği olan türden bir köpek veya kemirgen avlamak üzere eğitilmiş bir hayvan, etrafta hiç kuş veya kemirgen yokken bile nasıl bildiğini okursa, insanlarda ortada hiçbir akılcı neden yokken de taciz davranışına girebilirler (Davenport ve diğ., 2003: 43).

Yıldırma davranışları, stresli ve yüksek verimlilik gereken ortamlarda daha çok görülebilir. Örgütsel hiyerarşi içinde suistimal, üst düzeydekilerin zayıflık ve değersizlik duygularını, konumlarının gücünü kullanarak telafi etmeye çalışmalarından kaynaklanır. Yaptıkları suistimallerle hedef çalışanı kışkırtarak “asi” gibi göstermeye çalışırlar. Bu kişiler bir astlarının iyi şöhretinden veya daha yaşlı ve deneyimli birinin onların itibarını elinden alabileceği düşüncesinden dolayı aralarında nitelikli insanlar olmasından hoşnut olacaklarına, kendilerini tehdit altında hissetmektedirler (<http://www.topten.org>, 2005).

2.1.1.3. Yıldırma Uygulayan Kişinin Örgüt İçindeki Yeri

Yıldırma süreci içerisinde öncelikle yıldırmacı ve yıldırma kurbanı olmak üzere iki kişinin bulunduğunu varsayarsak, bu iki kişi arasındaki ilişki, süreçte üç farklı biçimde karşımıza çıkar.

Yukarıdan Aşağıya Doğru Yıldırma; Dikey yıldırma, bir amirin veya bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı davranışlardır. Yetkeci ve sert mizaçlı klasik tipte bir amirin bu tarzda davranış sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir amirin masum olacağı zannedilmemelidir. Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimliyse, bu kişinin daima etkin bir yıldırmacı olma olasılığı da mevcuttur. Yukarıdan aşağıya yıldırmanın en yaygın ve en bilinen nedenleri arasında sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma ve politik nedenler yer almaktadır (Tınaz, 2006: 116-126).

Eşdeğerler Arasında Yıldırma; Eşdeğerler arasında veya yatay yıldırmada mağdur, kendiyile aynı konumda bulunan iş arkadaşları, emselleri arasından seçilmiştir. Bir iş yerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen yeni birey, kişiliği veya uzmanlığının özellikleriyle bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozar. Bu genellikle başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan, duygularını ve heyecanlarını saklamayı bilmeyen bir bireydir. Bu nedenle iş ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan çok acı çeker. Eş değerler arasında gerçekleşen yıldırma olgusunun gelişmesinde mağduru, grubun diğer üyelerinden farklı özelliklere sahip olması, çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler rol oynamaktadır (Tutar, 2004: 126).

Aşağıdan Yukarıya Doğru Yıldırma; Bu olguda yıldırmacılar genellikle birden fazladır. Hatta bazen bir bölümdeki tüm çalışanlar, istemedikleri amirlerine karşı, adeta bir ayaklanma gibi yıldırma uygulayabilirler. Yıldırmacılar, mağduru, örgütün üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek maksadıyla, yıldırmanın en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte kullanırlar. Amirlerinin talimatlarına uymazlar, daha sonra amirlerini üst yönetime ihbar etmek amacıyla bile

bile yanlış yaparlar, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkarırlar, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi amirlerine bildirmezler. Mağdur olan amir, günden güne daha fazla dışlanır ve tükenir. Kendini haklı çıkarmak için çeşitli girişimlerde bulunsa da hiçbir sonuç alamaz (Tınaz, 2006: 139).

Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre dikey yıldırma daha çok yöneticilerden astlarına yöneltilmiş (yukarıdan aşağıya doğru yıldırma) bir psiko-terör olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu araştırmada, yöneticilerin astlarına uyguladığı yıldırma %85,5 iken, eşit statüde olanların birbirlerine uyguladıkları yıldırma %15,7 olduğu tespit edilmiştir. Bu rakamlar, “yönetici yıldırması”nın örgütsel güçle ve pozisyon gücüyle birlikte ortaya çıktığını göstermektedir (www.canaktan.org, 2005).

2.1.2. Yıldırmaya Hedef Olan Kişilerin Özellikleri ve Psikolojisi

Araştırmalara göre yıldırma mağdurlarının olumsuz bir benlik imajı vardır, sosyal ortamlarda kaygılıdır ve kendileri, başkaları ve dünya hakkında olumsuz düşünceler beslemektedirler. Düzenli, her şeyi körü körüne yerine getiren, kuşkucu, katı, zorlayıcı, saf ve açık sözlü olarak tanımlanan bu kişiler, kendi yeteneklerini, kaynakları ve belirli durumlarla ilgili gereklilikleri gerçekçi bir biçimde değerlendirmeksizin başarılı olmaya çabalayan kimselerdir. Başa çıkma ve çatışma çözümü becerileri eksik olan yıldırma mağdurları, çatışmalı durumlardan kaçmakta veya başkalarından daha saldırgan hale gelerek tepki göstermektedirler. Yıldırmadan ciddi biçimde etkilenmiş kişilerin genel kaygı düzeyinin yükseldiği, belirli olaylardan duydukları korkunun arttığı ve sağlıklı ilgili endişeler taşıdıkları görülmüştür. Yıldırmaya uğramayanların ise hedef durumunda olanlardan daha bağımsız, dışa dönük, duygusal açıdan dengeli ve rahat oldukları bulunmuştur (Coyne ve diğ., 2000: 341).

Leymann, yıldırmaya maruz kalanlara dair çok sade ve sezgiye dayalı bir tanım yapmaktadır. “Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir”. Bu, gerçeğe çok uygun bir düşüncedir. Zira psikolojik açıdan harabolmuş, depresyon yaşayan bir bireyden söz edildiğinde, ilk akla gelen, yıldırmaya uğramış veya bir diğer deyişle kurban olarak seçilmiş kişidir.

Süreç içerisinde yıldırma mağdurunun yaşadıklarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Tınaz, 2006: 95):

Bireyde hastalık semptomları ortaya çıkar, hastalanır, işe gelmez, işine son verilir.

Stres yaşar ve buna bağlı olarak psikosomatik semptomlar ortaya çıkar. Bazen ağır bir depresyon yaşar, intiharı düşünebilir ve hatta intihar girişiminde bulunabilir.

Rolünü, geri rol olarak tanımlar ve “beni aralarına almıyorlar” der.

Bir yandan suçu olmadığına inanır.

Diğer taraftan her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanır.

Kendine güveni olmadığı gibi, genel bir kararsızlık içindedir.

İçinde bulunduğu durumdan dolayı her türlü sorumluluğu reddeder veya her şeyden kendisini sorumlu tutar.

Bazı durumlarda hedefin farklı bir tipte olması kişinin kendi özelliğinden kaynaklanan bir nedenden dolayı yıldırma maruz kalmasına sebep olabilir. Kişinin değiştiremeyeceği özellikleri vardır. Örneğin derisinin rengi, cinsiyeti, fiziksel özellikleri, aksanı, iş arkadaşlarından daha az ya da daha çok görgü ve terbiyeye sahip olması gibi. Ayrıca hakkında suçlu olduğuna ilişkin resmi raporların olması, ezilenlerin ve güçsüzlerin savunuculuğunu yapması, sorgulayıcı olması gibi nedenlerin, bu kişileri bir yere kadar yıldırma niyetli olanların kontrolüne sokma olasılığı vardır (Davenport ve diğ., 2003: 53).

Bu konuda yapılan incelemelerde görülüyor ki, kadınlar erkeklere kıyasla %75 daha fazla risk altında. Yaş gruplarına bakıldığında, her yaştan kişinin yıldırma uğradığı, 25 yaşın altındakilerin ve 55 yaşın üzerindekiilerin daha çok yıldırma uğrama riski taşıdığı görülmektedir (Arpacıoğlu, 2006: 17).

Yıldırma hedef olanlar, sosyal ortamlarda genellikle endişeli ve kendine daha az saygı duyan bireylerdir. Yıldırma karşılaştıkların özsaygı düşüklüğünün, inatçılığının ve sosyal becerilerinin yetersizliğinin onları kolay bir hedef durumuna getirdiği ve baskılara boyun eğer duruma düşürdüğü ileri sürülmektedir (Dunn, 2000: 28).

2.1.2.1. Yıldırımaya Hedef Olan Kişilerin Psikolojik Durumları ve Yıldırımaya Aday Kişiler

Kişilerin psikolojik şiddet uygulama veya buna maruz kalma durumlarında belirleyici olan faktör, onların kişilikleridir. Bu gibi durumlarda; fizyolojik yatkınlıklar, deneyimler, kişilik özellikleri, sosyal destek kaynakları gibi pek çok faktör rol oynar. Kişiliğin bir çok yönü vardır ve bunlar kişinin psikolojik şiddete karşı direncini etkiler (Tutar, 2004: 42).

Yıldırımaya maruz kalan kişilerin istisnai kimseler oldukları tespit edilmiştir. Bu kişilerin çalışma hayatlarında zeka, yeterlilik, yaratıcılık, dürüstlük, başarı ve kendilerini adama gibi birçok olumlu özellik gösterdikleri belirtilmektedir. Başarılarıyla iş arkadaşları veya yöneticilerini korkuttukları için onlardan kurtulmak gerekmektedir (Westhues, 2002: 5).

Daniel Goleman' ın deyimiyle bu kişiler “duygusal zeki” kimselerdir. Kendi davranışlarını gözden geçiren ve yanlış yaptıklarını gördüklerinde bunu düzelten insanlardır. Genellikle ilkeli, başkaları tarafından yönlendirilmeyen ve kendi kendilerini yönlendiren kişilerdir (www.secretcv.com, 2006).

Yıldırma sürecinde mağdur birey, kendini tam bir çıkmaz içinde algılamaktadır. Bulunduğu ortamdan dışlana dışlana bir duvara dayanıp kalmıştır. Başına gelenlerin nedenini dahi bilmemektedir. Günümüzde yıldırımaya maruz kalan pek çok kişi, çevrelerindeki herkesin bu denli nefretine yol açacak kadar ne kötülük yaptıklarını veya nerede hata ettiklerini, aylar hatta yıllar geçse de hala kendi kendilerine sormaktadırlar. Saldırgan birey, kurbanın öz güven eksikliğinin ne kadar çok farkındaysa, acımasız tacizini de o denli artırır (Tınaz, 2006: 96).

Yıldırmanın hatalarını ve yeteneksizliğini fark eden her yönetici onun hedefi haline gelir. Yıldırma hedefini yıpratmak, onu müessesenin dışına atmak için kendisine yandaşlar bulur. Ayakta kalabilmek ve herkesi kontrol edebilmek için saldırıya geçer. Yıldırmanın, girişimcinin veya amirinin gözüne girmek için rakiplerini hedef olarak görmesi de, yıldırımaya neden oluyor (Baykal, 2005: 12).

Yıldırma olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplemesi mevcut değildir. Ancak iş yerlerinde dört farklı tipteki kişi yıldırma kurbanı olma tehlikesiyle karşı karşıyadır (Tınaz, 2006: 96-100):

Yalnız bir kişi; Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir iş yerinde çalışan tek bir erkek olabilir.

Acayip bir kişi; Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli, evli veya yabancı bir kişide olabilir. Azınlık bir gruba dahil olan bir kişinin yıldırmaya uğrama olasılığı çok yüksektir.

Başarılı bir kişi; Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yöneticinin takdirini kazanmış bir kişi, çalışma arkadaşları tarafından kolayca kıskanılabilir. Bu bireyin arkasından söylentiler çıkarılır, her türlü oyunlar oynanır ve hatta çalışması sabote edilebilir.

Yeni gelen kişi; Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla özelliklerinin bulunması, yıldırma mağduru olma riskini arttırır. Kişinin sadece daha genç yada daha güzel olması da yıldırmaya neden olabilir.

Yıldırma mağdurları arasındaki ortak noktaları saptamaya çalışan Niedle, bireyin dört farklı niteliğini ortaya koymaktadır. Bu dört nitelik şunlardır:

Yaş; Niedle'in varsayımına göre yaş arttıkça yıldırma mağduru olma riski artmaktadır.

Cinsiyet; Niedle, kadın ve erkeklerin, aynı sıklıkla yıldırmaya maruz kaldıklarını ve bundan dolayı cinsiyetler arasında belirli bir fark bulunmadığını öne sürmektedir. Ancak Amerika'da durum sektöre, hükümet yönetimine, sendikal düzenlemelerin gücüne, ekonomik koşullara bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık gösterse de kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla yıldırmaya daha fazla maruz kaldıklarına ilişkin bulgular dikkat çekicidir.

İş sektörü; Yıldırmanın çok daha sıklıkla ortaya çıktığı herhangi bir sektör veya iş kolu yoktur.

Meslek türü; Niedle'in varsayımına göre, yöneticilik pozisyonlarından saptanan olguların sıklığı, diğer çalışanların arasında görülenlere kıyasla daha yüksektir.

ILO raporuna göre, bazı meslek gruplarının, şiddete maruz kalma riski çok yüksektir. Taksi sürücüleri, sağlık çalışanları, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları, ev işlerine yardım edenler ve genellikle tek başına çalışan insanlar, bu grubun içinde yer almaktadır. Cinsiyete göre mesleğe bakıldığında ise, kadın öğretmenler, banka çalışanları ve satış elemanlarının yıldırımaya uğrama riskleri yüksektir (ILO report, 1998: 27).

2.1.2.2. Yıldırımaya Hedef Olan Kişilerin Tepkileri

Yıldırma eylemlerine kurbanların tepkileri farklılık göstermektedir. Farklı tolerans düzeyleri nedeniyle bazı çalışanlar durumu kabullenerek her şeyi oluruna bırakırken, bazıları çatışmayı göze alabilmektedir. Çoğu durumda kurban pes etmekte, kendini toplumdan soyutlama, kaçış, ruhsal sağlığın bozulması ve işi kaybetme riskleriyle karşı karşıya kalabilmektedir (www.mobbingturkiye.com, 2006).

Mağdur, çoğu kez yoğun kaygı ve korku yaşamaktadır. Başkalarıyla iletişim kurmaktan kaçınırken, hiç kimsenin, bu durumu fark etmesini istemez. Kendisini taciz eden, bir şekilde şiddet uygulayan kişiyi başkalarına şikayet etmenin veya doğrudan doğruya onu suçlamamın, durumu daha da kötüleştireceğinden korkar. Yıldırımaya maruz kalan kişi, kendisini savunmak yerine, dış dünyadan koparak gitgide daha çok içine kapanır. Bazı durumlarda, işteki başarısızlığından dolayı ailesinin gözünde de küçük düşeceğinden korkarak, kendisine yapılan saldırılara sessiz kalmak yerine, umutsuzca kendini korumaya çalışır. Saldırlardan korunmak ve yalnız kalmamak amacıyla iş arkadaşlarıyla birleşebilir (Tınaz, 2006: 104).

Yıldırımaya maruz kalan çalışanlarda gözlemlenen stresle ilişkili semptomlar, yıldırımaya maruz kalmayan çalışma arkadaşlarındakine kıyasla çok daha yüksektir. İş çevresinin psikososyal yanının zayıf olması, yıldırma sürecinin ortaya çıkmasının ön koşullarından biridir. Araştırmalardan elde edilen bulgular, yıldırımaya maruz kalanların, çalışma ortamlarının diğerlerine oranla daha olumsuz algıladıkları doğrultusundadır (Agervold ve Mikkelsen, 2004: 348).

Yıldırma mağdurlarının gösterdikleri tepkilerin, cinsiyetler açısından farklılık göstereceği varsayılmalıdır. Yıldırma baskısı altında olan bir kadın, aynı durumdaki bir erkeğe kıyasla etkinliğini arttırarak tepki gösterir. Kadın acele acele konuşur ve yaptığı jestler ve davranışların sayısını arttırır. Sinirli davranır ve bu şekilde haklı çıkacağını umut ederek işte daha etkin olmaya çalışır. Erkeklerin ise mimikleri ve sözel etkinlikleri büyük ölçüde azalır. Bu farklılıklar, kadın ve erkek cinsiyetlerinin gerçeği algılamalarındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Ancak her iki tepkide de bir sonuç elde etmek mümkün değildir. Verilen tepkinin kendisi yıldırmacıya yıldırma eylemine devam etmesi için neden oluşturmaktadır (Tınaz, 2006: 106).

Bir çok araştırmada, iş yerindeki yıldırmanın, tüm stres kaynaklarından daha yoğun ve yıkıcı bir etki yaptığına dair bulgular elde edilmiştir (Lewis ve Orford, 2005: 35). Araştırmalar, yıldırmaya maruz kalan çalışanların uykusuzluk, öfke, apati, konsantrasyon bozukluğu, depresyon, işe yabancılaşma, iş arkadaşlarıyla uyumun ve üretkenliliğin düşmesi, sürekli gerginlik, kaygı, çaresizlik duygusu, psikosomatik yakınmalar, kendini suçlama, iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine karşı güvensizlik, işten ayrılma eğilimi, sosyal olarak geri çekilme ve alkol kullanımı, örgütsel bağlılığın düşmesi işten kaçmaların ve işten ayrılmaların artması, motivasyonun ve üretimin düşmesi iş doyumunun düşmesi gibi sorunlar yaşadıklarını göstermektedir (Salin, 2001: 435).

Bir araştırmada, her 7 intihar olayından birinin iş yerindeki yıldırmanın bir sonucu olduğu bulgusu elde edilmiştir (Rayner ve Hoel, 1997:186). Yıldırma mağdurlarının, saldırılara maruz kaldıkça, bu mağdurlaşma sürecinin kendi suçları olduğunu ve kendi hatalarından kaynaklandığını düşünmeye başladıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun, çalışanların, yıldırmanın arkasındaki örgütsel ve durumsal faktörlerin farkına varmalarıyla çözülebileceği, en azından, kendilerini daha az oranda suçlama eğilimine girecekleri söylenebilir (Beasley ve Rayner, 1997: 177).

2.1.2.3. Yıldırmaya Hedef Olan Kişilerin Yapması Gerekenler

Yıldırma ve psikolojik şiddete uğrayan kişinin mutlaka eyleme geçmesi ve yıldırmacının davranışının kabul edilemez olduğunu belirtmesi gerekir. Bunu yazılı olarak yapması mağdurun yararına olacaktır. İkinci önemli tedbir de, yıldırma yapan kişi ile birebir toplantılara asla girmemesidir. Bunlar işe yaramaz ise, İş Güvenliği

Birimlerine ya da bir avukata başvurmak son çare olarak görülmektedir. Ne yazık ki, pek çok ülkedeki gibi, ülkemizde de henüz bu olgu yasal bir yaptırıma konu olmadığı için hakkını aramak oldukça zordur. Yasal yaptırım olan ülkelerde bile, bu elle tutulamaz işkence hakkında kanıt toplamak, tanıklık edebilecek iş arkadaşlarını ikna etmek çok güçtür (www.energyturkey.org, 2006).

Yıldırma maruz kalanlara tavsiyeler (Arpacıoğlu, 2006: 18):

- Yıldırmaçıya açıkça duruma itiraz ettiğini söylemeli, yıldırıcı söz ve davranışlarını durdurmasını istemelidir. Yanında güvendiği ve gerekirse tanıklık edebilecek bir iş arkadaşı bulundurmalıdır.
- Olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydetmelidir.
- İlk fırsatta yıldırmaçıyı yetkili birine rapor etmeli, eşiti ise üstüne, üstü ise yönetim kurulu ve insan kaynaklarına durumu açıklığıyla ve kanıtlarıyla bildirmelidir.
- Gerekiyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım alınmalı, hem yardımcı olacaktır, hem de kanıt oluşturacaktır.
- Şikayetini hakkında kuruluşu içinde ne yapıldığını araştırmalıdır.
- İş arkadaşlarıyla durumunu paylaşmalı, onlarda aynı şekilde rahatsız olabilirler, grupça başvurmaları daha etkili olabilir.
- Dayanamıyorsa, bir kaçış planı yapmalı, istifa etmeli ve iş aramalıdır. Sağlığı zarar görmeden işten ayrılması en doğrusudur.

Bunların yanı sıra kabul edilmelidir ki, mağdurların içsel tepkilerini yumuşatabilmek ve sağlıklarını koruyabilmek için kendi kişisel çabaları da önemlidir.

Stresle başa çıkmanın yollarını bulmalı; Gururunu bir tarafa bırakıp yakınlarıyla konuşup, paylaşmalı. Öfkesini onlardan çıkarmamalıdır. Meditasyon, yoga, gevşeme ya da nefes tekniklerinden faydalanmalıdır.

Eleştiri ile yıldırma arasındaki farkı ayırmamalı; Bazen iyi niyetli bir yönetici de performans yönetimi konusunda yetersiz kalabilir, sözcüklerini doğru seçemeyebilir,

hoşgörmeli. Yıldırma, sistemli, aşağılayıcı, acımasız iş yükleyen, yıkıcı ve haksız bir davranış biçimidir, eleştiri ise yapıcı ve düzelticidir.

Sakin olup profesyonelce davranmalı ve müzakere tekniklerini kullanmalı; Başkalarını değiştiremeyiz, ama tepkilerini yenileyebiliriz. İş konusunda kendilerini geliştirmeye açık olmalı ve iş yerinin çıkarları doğrultusunda birlikte çalışmaya hazır olduğunu belirtmeli. Müzakereler esnasında tanıkları olmalıdır.

Zorba ile konuşurken rahat değilse; “Assetiveness” eğitimi almalı. Kendisine olan güvenini, gerektiğinde direnme ve hakkını arayabilme, gerektiğinde “hayır” diyebilme gücünü geliştirmelidir.

Özetle ne yaparlarsa yapsınlar, kendilerini mağdur etmekten vazgeçmelidirler. Mağdur olmazsa, yıldırma da var olamaz. Bu konuda özellikle kadınların bir çok donanım ve deneyim kazanması gerekmektedir, çünkü yıldırmanın hedeflerinin $\frac{3}{4}$ 'ü kadın ve en ağır yaraları kadınlar almaktadırlar. Diğer yandan, intikam almak gibi şiddete yatkın bir seçimi akıllarına bile getirmemeli, her zaman dengelerini korumalıdır.

Yıldırmaya uğrayan kişi dışındaki çalışanlara da birtakım görevler düşmektedir. Eğer yapılan yıldırma ile ilgili bilginiz varsa ve yıldırmaya uğrayan kişinin bu kavram hakkında bilgisi olmadığını hissediyorsanız, o kişiyi uyarmalı ve bu konuda bilgilerinizi aktarmalısınız. Burada amaç, farkındalık oluşturmaktır. Bununla birlikte, arkadaşınıza ya da bir başka çalışana yapılan kötü muameleye karşı tepkisiz ve duyarsız kalmamak gerekir. Bu bağlamda, yıldırma mağduruna yardım edilmeli ve kişi desteklenmelidir. Ayrıca, kişi insan kaynaklarına ya da bir üst yönetime başvuruda bulunduğu zaman, kişinin maruz kaldığı yıldırmaya şahitlik etmek de yerinde bir davranış olacaktır (<http://mobbingturkiye.googlepages.com>, 2007).

2.1.3. Organizasyon Yapısı ve Kültürü

İş yerinde yıldırma eylemlerinin nedeni olarak iş doyumsuzluğu ve olumsuz iş çevresi gibi örgütsel faktörler gösterilmekte ve bu faktörlerin önemi vurgulanmaktadır. Leymann'a göre yıldırma sürecine hedef olanlar şanssız tesadüflerle belirlenmekte ve buna olumsuz iş koşulları neden olmaktadır. Norveç'teki 2.215 sendikalı çalışan üzerinde yapılan araştırma, yıldırma olgusu ile örgütsel koşulların önemli derecede ilişkisi olduğunu göstermiştir. Bunlar yöneticilerin liderlik davranışı, örgütte rol çatışma

düzeylelerinin yüksekliği, sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi, denetim gibi koşullardır. Örgütteki birbiriyle uyuşmayan isteklerin, içinde bulunulan durumun belirsizliğinin, görevler üzerindeki beklentilerin, çalışma grupları içindeki ayrıcalıklı tutumların, görevlendirmelerin, haksızlıkların neden olduğu çatışmaların ve düş kırıklıklarının artmış olması da yıldırma sürecine ortam hazırlamaktadır (Einarsen, 2000: 387).

Yıldırma Neden Olan Yönetmel ve Örgütsel Faktörler

Kötü Yönetim; Brodsky, 1976'da kuruluşlardaki tacizin nihai, gerçek ya da akla uydurulmuş amaçlarını; disiplini sağlamak, verimi arttırmak ya da (askeri örgütlerde olduğu gibi) şartlı refleksleri koşullandırmak olarak tanımlamıştır (Davenport ve diğ., 2003: 47).

Kötü yönetimin diğer unsurları şunlardır (<http://topten.org>, 2005):

- İnsan kaynakları masrafını en alt seviyede tutmak,
- Çok hiyerarşik bir yapı,
- “Kapalı kapı” politikası,
- İletişim kanallarının zayıflığı,
- Çatışma yönetiminin ve şikayet prosedürlerinin etkisiz olması,
- Zayıf liderlik,
- Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması,
- Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük seviyede olması,
- Etkili olmayan bir değişim eğitimi ya da bu eğitimin hiç olmaması.

İşletmelerde verimlilik, maliyet ve rekabet şüphesiz ki önemsenmesi gereken unsurlar arasındadır. Ancak, bunların aşırı biçimde vurgulanması, bir kuruluşun en değerli varlığı ve sermayesi olan insan kaynaklarının heba edilmesi anlamına gelmemelidir. İnsanları takip ve kontrolden çok, yetkilendirmek ve motive etmek suretiyle firmaların verimlilik ve rekabet gücü artırılabilir (obanoğlu, 2005: 40).

İş yerinde yüksek derecede stres bulunması; İş ortamında sürekli olarak stres bulunması, örgütün her düzeyindeki çalışanı yıldırma davranışı içine itebilir. Üst yönetim tarafından baskı altında tutulan yöneticilerce yıldırma eylemleri gerçekleştirilebilir. Aynı şekilde astlar da yöneticiler gibi stresleri nedeniyle sorumlu tuttıkları kişiye karşı adeta baş kaldırarak yukarıya doğru gerçekleşen yıldırma eylemlerine katılabilirler (www.bilgiyonetimi.org, 2006).

İş yerindeki monotonluk; İş yerinde monotonluk hakimse yani işler tekrarlanan bir şekilde yapılıyorsa bu durum da yıldırma neden olabilir. Yıldırma eylemlerine ortama biraz heyecan katmak ve oluşan can sıkıntısından kurtulmak için de yönelebilirler.

Yönetimin mükemmellik arayışı; Yönetimin mükemmel olmaması mükemmellik arayışını engellemez. Her zaman sorunların üstesinden gelecekmış gibi bir davranış sergilenir. Verilen böyle bir mesajla karşın herhangi bir uygulamaya geçilmemesi, birbirleriyle çelişen bir durum yaratır. Gerçekte sorunların nasıl çözüleceği bilinmediği ve bu konuda hiç çaba gösterilmediği halde tüm çözümlere sahipmiş görüntüsü verilir. Adeta “kurda tut, tazıya kaç” anlayışına uygun bir politika oluşturulur. Böyle bir yönetim anlayışı yıldırma uygulamalarının sürmesine neden olur (Davenport ve diğ., 2003: 48).

Örgütteki etik bozulma ve ilkesizlik; Etik dışı davranışların yaygın olduğu bir örgüt atmosferinde birilerinin ayağının kaydırılması, hileli ve aldatıcı yollara başvurulması, dedikodunun yaygınlaşması, yalancılık, kolaycılık ve dalkavukluk gibi olumsuz davranışlar belirleyicidir. Susturulmak istenen kişiler “potansiyel suçlu” ilan edilerek yıldırma hedef olabilir. İlkesizlik ise daha çok kendiniz için elde etme çabalarına ve amansız davranışlara ortam hazırlar.

Örgüt yapısındaki değişiklikler; Örgütün küçülmesi, büyümesi ve yeniden yapılanması gibi değişiklikler, örgüt yaşamı ve başarısı için verilen yönetsel kararların sonucudur. Bu uygulamalardan genellikle kaçınılamayacağı gibi oluşan durum bazı pozisyonların seçimini de zorunlu hale getirir. Ancak bu seçim doğru bir düşünce ile yapılmazsa yıldırma için ortam hazırlanabilir. İş ortamındaki rekabet, çalışanların işleri için endişelenmelerine ve pozisyonları için mücadele etmelerine yol açar. Kendilerinin iş ortamından dışlanmalarına karşı, diğerlerini yıldırma çabası içine girerler (www.bilgiyonetimi.org, 2006).

Örgüt liderlerinin duygusal zekadan yoksunluğu; Günümüzde yönetim anlayışındaki değişim sonucu duyguların iş yaşamındaki önemi daha iyi anlaşılmıştır. Yönetici ve iş görenlerin teknik becerilerinin yanı sıra duygusal zeka özellikleri de iş ortamını etkilemektedir. Yüksek duygusal zeka, iş ortamında olumlu bir atmosferin oluşmasında önemli bir unsurdur. Duygusal zekası yüksek olan kişiler, kendilerini ve ilişkilerini kontrol etme konusunda daha avantajlıdır. Disiplin sahibi olan bu bireyler, sözlerini yerine getiren, uyum içinde çalışan ve her zaman yapabileceğinin en iyisini yapmaya özen gösteren bireylerdir. Duygusal zekası yüksek liderlerin ve iş görenlerin bulunduğu bir iş yerinde yıldırma davranışlarının önüne geçilebilecektir (Goleman, 1996: 245).

Örgütteki düşünce yoksunluğu; Geçmişten alınan derslerin, yapılan yanlışlıkların hemen unutulması, personel sorunlarının çözülmesi yerine diğerlerine tolerans gösterilmesi, örgütteki değerlemelerin yanlış kanaat ve hükümlere dayandırılmasına duyulan korku gibi olumsuzluklar, o iş yerinde yıldırma ortamını doğurabilmektedir.

Yapılan araştırmalarda görüşülen kişiler; adaletsiz seçme ve işe alma prosedürlerinin olmasını, geçici işçi çalıştırılmasını, az sayıda iş için çok sayıda aday arasında yaşanan rekabeti yıldırmanın organizasyonlarda ortaya çıkmasının ana nedenleri olarak tanımlamaktadırlar (Shallcross, 2003: 7).

Yıldırmanın görüldüğü iş ortamlarındaki genel atmosferin gergin, rekabetçi, herkesin kendi çıkarını kolladığı bir yapı gösterdiği ve insanların birbiriyle iyi geçinmediği, kavgacı ve asık yüzlü olduğu bildirilmiştir. Yıldırmanın görülmediği yerlerde ise teşvik edici ve destekleyici bir iklim bulunmakta, insanların yumuşak başlı ve rahatlatıcı tavırlar sergilediği görülmektedir. Bu gibi iş yerlerinde herkese kulak verilen, işle ilgili sorunlar ve görüş farklılıkları açıkça tartışılan, çalışanlara kendi görüşlerini ortaya koyma cesareti tanınan, bağımsızlığa değer verilen ve teşvik edilen kişiler arası farklılıklar kabul edilen bir iletişim ortamının bulunduğu belirlenmiştir. Sosyal ortamda kıskançlık, çalışanlar arası rekabet, hizipçilik ve diğerlerinin küçümsenmesi arttıkça yıldırmanın da arttığı ortaya koyulmuştur. Öte yandan ilişki kurma imkanları genişledikçe, işbirliği gerekliliği arttıkça, olumlu etkileşimler çoğaldıkça, çatışmalar azaldıkça, üstlerden ve çalışma arkadaşlarından alınan destek büyüdükçe ve üst yönetimle çalışanlar arasında dostça bir bağ kuruldukları yıldırma azalmaktadır (Vartia ve Hyyti, 2002: 120).

Psikolojik iş ortamında rol çatışması, kendisini ilgilendiren konularda etkili olma şansının bulunmaması, önemli kararlara katılma fırsatının olmaması, zayıf bilgi akışı, görevler ve hedeflerle ilgili diyalog eksikliği, bireysel hedeflerin açıkça tanımlanmaması, iş yerindeki yeniliklere karşı olumsuz tutum gibi durumların yıldırma ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. İşin monoton, aşırı derecede yüklü ve özerkliği önleyen bir yapıda olması da yıldırma ile ilişki göstermektedir. İşin içeriği kötüleştikçe, başka bir deyişle işin karmaşıklığı, çeşitliliği, görevler ve zaman üzerinde denetim azaldıkça yıldırma sıklaşmaktadır. Yakın gelecekte iş yerinde büyük değişikliklerin olabileceğine ilişkin bir beklenti ve bununla ilgili belirsizlik duygusu yıldırmanın görüldüğü ortamlarda daha yaygındır. Problem çözümü konusunda yıldırma görülmeyen işyerlerinde sorunları konuşarak ve uzlaşarak ele alma yaklaşımı benimsenirken yıldırma görülen ortamlarda sorunlar ya görmezden gelinmekte ya da konunun ve yetkinin ayrıcalıklarından yararlanarak veya talimatla çözümlenme yoluna gidilmektedir (Zapf ve diğ., 1996: 222).

Bir işyerinin kültürünün oluşabilmesi için bazı temel bileşenler vardır. Nasıl ki, bir ulusu meydana getiren bazı temel değerler varsa aynı şekilde bir işyerini oluşturan ona kimlik veren bazı unsurlar da vardır. Bu unsurlar belki tek tek fazla bir anlam ifade etmeyebilirler. Ancak, bir arada incelendiğinde işyerinin kimliği ve kültürü konusunda önemli ipuçları verirler. İşyeri kültürünü oluşturan en önemli bileşenler şunlardır (Çobanoğlu, 2005: 44):

İşe alma kararları: Bir işyerinin işe aldığı çalışanların kişilik yapısı, o işyerinin kültürü konusunda çok şey ifade eder. Şirket, hep aynı türde ve zihniyette kişileri mi işe alıyor? Yoksa, daha farklı ve daha yenilikçi zihniyet taşıyan kişileri işe alarak yeni fikirleri kabul etmeye ve kendini geliştirmeye mi hazırlanıyor?

Ödül sistemi: Bir işyerinin ödül ve ceza sistemi, işyeri kültürünün önemli bileşenlerinden birisidir. Acaba, firmada hangi tür kişiler ve davranışlar ödüllendiriliyor? Bu firmada risk alabilenlerin durumu nedir? Bazı küçük hatalarınız karşılığında nasıl bir bedel ödüyorsunuz? Yenilikçiler ve risk alanlar mı yoksa geleneklere bağlılık gösterenler mi ödüllendiriliyor? Performans değerlendirme hangi kıstaslara göre yapılıyor?

Yönetim yapısı: İşyerinin hiyerarşik yapısı nasıl? Katı mı yoksa esnek bir yapısı mı var? Şirket çalışanlarına “açık kapı” politikaları uygulanıyor mu? Tek bir genel müdür veya tek bir başkan tarafından mı yönetiliyor? Yoksa, bir yürütme komitesi mi var? Şikayetler nasıl değerlendirilip sonuçlandırılıyor? Karar alma süreçleri nasıl işliyor? Yönetim ve diğer süreçler ne derece demokratik?

Risk alma stratejisi: Kriz anında firmanın reaksiyonları nasıl? Firmanın kriz, kaos ve riske bakış açısı nedir? Fırsatları değerlendirmeyi, yeni ürünleri ve yeni pazarları teşvik ediyor mu? Yoksa yalnızca yerleşik pazarlar ve ürünlerle mi ilgili?

Fiziksel-sosyal ortam: İletişim olgusunu pekiştirmek amacıyla kalın duvar ve masif kapılarla ayrılmış odalardan ziyade, şeffaf ve açık, herkesin birbirini görebildiği ofis sistemi kullanılmakta mı? Yönetim birimleri personelin ulaşmasını engeller biçimde mi dizayn edilmiş? Şirkette hangi sosyal etkinlikler düzenlenmekte? Müşterilere ve yeni işe girenlere nasıl bir uygulama yapılmakta? Eğitime ayrılan fırsatlar neler? Emekli olan personele ve firmaya hizmet edenlere, sonraki yıllarda nasıl yaklaşılmakta? Bütün bu ve benzeri bileşenler işyeri kültürünü oluşturan önemli unsurlardır. Yaşayan her insanın kendine has bir duruşu, bir çizgisi ve bir karakter yapısı vardır. Aynı şekilde, firmaların da kendilerine has bir duruşu vardır. İşte bu farklı duruşa, işyeri kültürü denmektedir. Bu duruş şirketlerdeki duygusal taciz hastalığının derecesini de belirlemektedir.

İşyeri kültürü, davranışları yorumlayan ve hangi davranışların kabul edileceğini ve hoşgörü ile karşılanacağını gösteren bir süzgeç olarak görülür. Çalışma ortamındaki değerler ve normlar orada yıldırmanın nasıl tanımlanacağını, hangi durumların yıldırma olarak adlandırılacağını ve yıldırmanın bir problem olarak görülüp görülmeyeceğini belirler. İş ortamlarında kurumsal kültürün bir parçası olan “maçoluk”, “her şeye rağmen verimlilik”, “iş koliklik” gibi eğilimlerin çalışanlara kötü muameleyi cesaretlendirici rol oynadığı öne sürülmüştür. Küçülme, yeniden yapılandırma gibi değişimler, adaletsiz olarak algılanan politikalar ve çalışanları rahatsız eden uygulamalar, iş yerindeki kültürel yaklaşımın uzantıları olarak yıldırma körukleyici bir rol oynayabilmektedir (Cowie ve diğ., 2002: 46).

Kültürleri birbirinden ayıran boyutlardan kadınsılık (femininity) ve erkeksilik (masculinity) açısından örgütler arasında görülen farklılıklarda yıldırma ile ilişki gösterir. Kadınsı değerlere dayalı yapılarda kişiler arası uyum, erkeksi değerlere dayalı

yapılarda ise güç ve başarı öncelik taşır. Kadınsı değerlerin egemenliğindeki, eşitlikçi ve güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde yıldırma daha az görülmektedir. Böyle bir kültürde insanlar arasındaki güç ve statü farklarının en alt düzeye inmesi ve kişiler arası ilişkilerin kalitesine önem verilmesi yıldırmanın gelişmesini güçleştirmektedir. Erkekçi değerlerin egemen olduğu kültürde ise bireysel hırs ve başarının altı daha çok çizildiğinden saldırganca davranışlar daha kolay ortaya çıkabilmektedir. Kadınsı kültürlerdeki yöneticilerin açık ve iş birliğine dayalı bir iletişim temelindeki yapıcı çatışma çözme tekniklerini ve problem çözme yaklaşımını benimseyen tavırlarının, otoriter ve çatışma çözümünü ön plana almayan kültürlerle kıyasla yıldırma yönelen kişileri caydıran bir faktör olduğu düşünülmektedir (Torun, 2004: 185).

Daha fazla sayıda işçi çalıştıran kurumlar ve çalışanların çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu örgütler yıldırma davranışlarının arttığı yerlerdir. Büyük işletmelerde, çalışan sayısının çokluğu nedeniyle zor kullananların bu eylemlerini gerçekleştirirken başkaları tarafından fark edilme ihtimali düşüktür. Hiyerarşik yapılarda ise yıldırma ile hedefleri arasında derin güç eşitsizlikleri vardır. Saldırganca hareketlere diğerlerinin tanık olamaması ve saldırganlığa başvuranın hedefinden daha güçlü bir konumda bulunması, yıldırma davranışlarının sosyal bir baskıyla karşılaşmalarını önler. Bu nedenler saldırgan davranış eşiğinin düştüğü bu tür yerlerde yıldırmanın, küçük ve saydam örgütlere göre daha fazla görüldüğü öne sürülmektedir. Özel sektörde, kamu sektörüne göre; üretim sektöründe ise hizmet sektörüne göre daha fazla yıldırma ile karşılaşıldığını gösteren çalışmalar bulunmasına karşın bu örüntünün dışına çıkan farklı bulgulara da rastlanmaktadır (Hubert ve Veldhoven, 2001: 419).

Yıldırmanın İşyerindeki Temel Örnekleri (Solmuş, 2005: 6-7; Fox ve Stallworth, 2005: 445):

- Çalışanı yeterince çaba göstermediği için suçlamak,
- Çalışanı, yaşını temel alarak deneyimsiz olduğu gerekçesiyle aşağılamak,
- Örgütün sunduğu imkanlardan yararlanmasını engellemek,
- Çalışana aşırı işyükü vermek,
- İşlerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayan tarihlere bitirilmesini istemek,

- Çalışana, iş tanımının dışında olan, yapıldığı takdirde hiçbir örgütsel kazanç/katkı sağlamayacak olan ya da yüksek bir olasılıkla başarılı olamayacağı işler vermek ya da başarısızlığa götüreceği bir iş ortamı sunmak,
- Çalışana sürekli olarak, yaptığı hataları hatırlatmak,
- Çalışana işle ilgili konularda düşüncesini açıklamasına izin vermemek,
- İş arkadaşlarının ya da müşterilerin önünde hakaret etmek/küçük düşürmek,
- Performans düzeyi hakkında ağır ithamlarda bulunmak,
- Çalışanı işten atmakla tehdit etmek,
- Çalışanın telefon ya da e-postalarına cevap vermemek,
- Çalışanı onun da bulunmasını gerektiren toplantılardan haberdar etmemek,
- Çalışanı diğer iş arkadaşlarıyla iletişim kurmasını engelleyecek biçimde izole edecek bir fiziksel iş ortamı yaratmak,
- Çalışan hakkında söylenti yaymak ya da dedikodu yapmak,
- Çalışana son derece basit ya da az sayıda görev vermek,
- Çalışana fiziksel şiddet uygulamak ya da bu tür bir tehditte bulunmak,
- Çalışanın ruh sağlığı hakkında “üstü kapalı” ifadeler kullanmak.

Yıldırma yapanlar genellikle örgütlerde kendi normlarını örgütsel kural olarak kabul etmeye zorlamak, düşmanlıktan hoşlanmak, can sıkıntısı içinde zevk arayışı ve sosyal-etnik önyargıları pekiştirmek için yıldırma başvururlar. Bunların dışında, örgütte yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olabilecek birçok faktör olabilir. Bu faktörler arasında genel anlamda örgüt politikaları, örgütün yapısal özellikleri ve örgütsel süreçler yer almaktadır.

Örgütsel Politikalara İlişkin Yıldırma Faktörleri

- Adaletsiz başarı değerlendirmeleri ve ücret eşitsizlikleri,
- Örgütsel kuralların katılığı, çelişkili yöntemler,

- Gerçekçi olmayan iş tanımları,

Örgütün Yapısal ve Yönetmel Özelliklerine İlişkin Yıldırma Faktörleri

- Merkezietçilik ve kararlardan dışlanma,
- Yükselme olanaklarının azlığı ve aşırı formaliteler,
- Departmanlar arası karşılıklı bağımlılık,
- Yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma,

Örgütsel Süreçlere İlişkin Yıldırma Faktörleri

- Yetersiz iletişim ve yetersiz bilgi,
- Başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geribildirim,
- Belirsiz ve çelişkili amaçlar,
- Sübjektif yönetim anlayışı,
- Örgütsel liderliğin yokluğu, zayıf yönetim.

Örgütlerde psiko-terör konusunda yapılan araştırmalar, bunun birçok nedeninin olduğunu göstermektedir. Amerika’ da yapılan bir araştırmada, örgütlerdeki yıldırma faktörleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1: Örgütte Yıldırma Faktörleri

Yıldırma Faktörleri	Önemsiz %	Önemli %	Çok Önemli %
Yetersiz performans	44.9	42.1	12.09
İş görenlerin yetersiz eğitimi	47.6	40.0	12.4
Stresli yöneticiler	43.3	43.6	13.0
Stresli iş arkadaşları	46.5	42.4	11.1
İş gören yetersizliği	52.5	36.5	11.0
Yöneticinin yetersiz eğitimi	54.1	35.7	10.2
Yıldırmanın zihinsel dengesizliği	57.8	32.3	10.0
Aşırı iş yükü	58.8	32.5	8.7
Zayıf yönetim yeteneği	69.9	23.4	6.7

Kaynak: <http://www.canaktan.org>, 2005

Namie Gray tarafından Amerika’da yapılan yıldırma araştırmasına göre mağdurlara, “kendilerine neden yıldırma uygulandı?” sorusuna işgörenleri % 58’i, aşırı kontrole direndikleri ve kendilerine bir “uşak” gibi davranılmasına itiraz ettikleri için, %56’sı kendilerinin üstlerinden daha yetenekli oldukları için ve kıskanıldıkları için, %49’u sosyal becerileri, işyerinde sevimliliği ve pozitif tutumları nedeniyle, % 46’sı ise, kendilerine kaba davranıldığı (ıslıkla çağrılmak, adını vermemek gibi) ve buna karşılık verdikleri için, %42’si ise yıldırma uygulayanın zalim kişiliği nedeniyle iş yerinde yıldırma olduğunu belirtmişleridir (Tutar, 2004: 87).

2.2. Yıldırma Süreci

2.2.1. Yıldırma Sürecinin Aşamaları

İşyerinde yıldırma çeşitli, aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam eder. Yıldırma oluştuğunda çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve kurbanın sağlığını olumsuz biçimde etkiler. Yıldırma sendromu; haksız suçlama, küçük düşürme, genel taciz,

duygusal eziyet, psikoterör uygulamak yoluyla bir kişiyi iş yerinden dışlamayı amaçlayan, kötü niyetli eylemlerden oluşan bir süreçtir.

Şekil 3: Örgütlerde Yıldırma Aşamaları



Kaynak: Çobanoğlu (2005,95)

Yukarıdaki şemada yıldırma sürecinin nasıl adım adım harekete geçtiğini görüyoruz. Basit anlaşmazlıkları çözümlenmeye yönelik bir istek olmazsa, yıldırma kışkırtılmış olur. Kurban çözüm aramaya çabaladıkça tacizci sorunu kilitlemeye çalışır. Karşılıklı suçlamalar durumu körükler ve bu durum içinden çıkılmaz bir hal alır.

Psikolojik şiddet sendromu genel olarak; çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliğine saldırıyla başlar. Yıldırmada, insanların imajını, meslek ahlakını ve yeterliğini küçültücü davranışlar vardır. Mesleki yeterlik sorgulandığı zaman, bu aynı zamanda, kurbanın mesleki kişiliğini tartışmalı hale getirir ve onun çevresinde bir güvensizlik halkası oluşturulur. Yıldırmanın algılamasına göre, eğer ona güvenilmiyorsa, yaptığı iş değersizdir ve kendileri de, değersiz hale getirilmelidir (www.canaktan.org, 2005).

Yıldırma sürecinin ikinci aşamasında kurban; olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişimle ve kontrollü bir “gerilim strateji”siyle, kronik kaygı ve endişe içinde bırakılmaya çalışılır. Olumsuz iletişim yoluyla kurbanın aşağılanması, utandırılması ve küçük düşürülmesi amaçlanır (www.energyturkey.org, 2006).

Yıldırma sürecinde kurbanı en fazla etkileyen yıldırmanın sıklığı, tekrarı ve süresidir. Psikolojik şiddet arttıkça ve süresi uzadıkça, etkisi de artar. Herkesin psikolojik şiddete dayanma sınırı farklıdır. Birisi için, dayanılabilir olan bir durum, diğerine çok büyük zarar verebilir, psikolojik olarak yaralayabilir.

Psikolojik şiddet sürecinde sık başvurulanan yollardan biri de, mağduru karalamaktır. Mağdurun performansı, yeteneği ve becerisi yüksek olmasına rağmen, yetersizmiş gibi, gösterilir veya daha önce şikayet konusu olmayan bazı hataları, sorun olarak görülebilir. Bu aşamada kurbanın sağlığı etkilenir; bir takım semptomlar görülmeye başlar. Sonuçta kişi, giderek artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlar. Verim sıklıkla düşer. Kişi üzerindeki baskı ve eziyeti dengelemek ve azaltmak için hastalık raporu kullanmaya başlar. Kazalar olabilir ve kişi depresyona girebilir. Bunları da istifa, işine son verme, erken emeklilik ya da anlaşmalı veya anlaşmasız işten çıkarılma izler. Kurban için yıldırmanın sonu hastalık veya intihar yoluyla ölüm bile olabilir (Davenport ve diğ., 2003: 15).

Yıldırma hedefle mücadelede ilk adımın, onu kabul edilemez bir kimlikle tanımlamakla atılacağını bilir. Thomas Aquino'nun dediği gibi "yok etmek için, insanlar aleminde tanımlama, hayvanlar aleminde ise yeme kuralı geçerlidir." Psikolojik şiddetin bu aşamasında kurbanın kendini savunmak için daha fazla çaba göstermesi gerekecektir; artık kurbanı ortadan kaldırmak amacıyla gerekli adımları atmak için uygun bir zemin oluşturulmuştur (<http://odtumezunlari.gen.tr>, 2006).

Burada vurgulanması gereken nokta, psikolojik şiddetin, zaman geçtikçe acı veren rahatsız edici davranış süreci olarak meydana gelmesidir. Sinsice başlar ve olaylar bir hortum sarmalı biçiminde öyle bir hız kazanır ki, kısa sürede geri dönülmez noktaya erişir.

Yıldırma durağan bir süreç değil, sürekli gelişen bir olaydır. Yıldırmanın evreleri ülkelerin kültürel farklılıklarına göre değişiklikler arz etmektedir. İş yerinde yıldırma kavramını formüle eden Leymann'ın modeli Kuzey Avrupa ülkelerine uymaktadır.

2.2.1.1. Kuzey Avrupa Modeli (Leymann Modeli) (Tınaz, 2006: 54; Davenport ve diğ., 2003: 20):

I. Aşama: Çatışma; bu aşamada çatışma olarak tanımlanan, tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkması söz konusudur. Bu nedenle yıldırma bazen tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilir. Bu aşamada süreç, henüz yıldırma niteliğini kazanmış değildir. Ancak sergilenen davranış kısa bir süre içinde, yıldırma davranışına dönüşebilir. Bu evrede mağdur, herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir.

II. Aşama: Saldırgan Eylemler; daha önce de belirtildiği gibi yıldırma sürecinde ortaya çıkan davranışların tümünün, kişiyi iş yerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar olduğu söylenemez. Bununla birlikte taciz edici davranışlar hemen hemen hergün ve uzun bir süre düşmanca bir amaçla devam ederse; normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilebilir. Bu davranışlar, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi, grup içinde yalnız bırakıp cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilir. Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, yıldırma dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir.

III. Aşama: Yönetimin Katılımı; Yönetim, sürecin ikinci aşamasında doğrudan doğruya yer almamışsa da, bir önceki aşamada ortaya çıkan duruma ön yargıyla davranabilir. Olayları yanlış yargılayıp suçu, yalnız bırakılan yıldırma mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimini benimseyebilir. Bu noktada yönetim, negatif döngü içindeki yerini almış olur. Bireyin çalışma arkadaşları ve yönetim, bireyin işi ile ilgili temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlarlar. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde taşıdığı “çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü” sorumluluğunu reddederek yıldırma süreci içindeki yerini alır ve döngüye katılır (Jones, 1984: 49).

IV. Aşama: Zor veya Akıl Hastası Olarak Damgalanma; yıldırma maruz kalan kişi, yıldırma nedeniyle karşılaştığı sorunları çözebilmek için psikolog ya da psikiyatristten destek almaya çalışırsa ve diğerleri bu durumdan haberdarsa genellikle yeterli eğitimden yoksun kişilerin çalıştığı işyerlerinde kişinin durumu hakkında geliştirilen yanlış yorumlar daha da artar. Bu aşama özel önem taşır. Çünkü bu yanlış yorumlar sonucunda yıldırma kurbanları “zor insan” , “paranoyak kişilik” veya “akıl hastası” olarak damgalanırlar. Yönetimin yanlış yargısı ve yıldırma ile ilgili yeterli

bilgileri olmayan sağlık uzmanlarının yanlış tanıları, bu negatif döngüyü hızlandırır. Kişi iyileşmek amacıyla çeşitli merkezlere başvurabilir. Ancak aldığı destek veya yardımdan faydalanmasını sağlayıcı bir ortam yaratmak yerine, uzun süreli hastalık izinleriyle çalışma yaşamından uzaklaştırılması yolu tercih edilir. Hemen hemen her zaman bu aşamanın sonunda işten çıkarılma veya zorunlu istifa vardır.

V. Aşama: İşine Son Verilme; iş yerinden uzaklaştırıldıktan sonra kişiye inanılmaması veya inanılmak istenmemesi, başka bir deyişle, kişinin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olan olaylarla ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucunda, kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder, hatta yoğunlaşır. Yıldırma süreci sonucunda iş yerinden uzaklaştırılan kişi üzerindeki sarsıntı travma sonrası stres bozukluğunu tetikler.

Örgüt, yıldırmaı görmezden geldiği, göz yumduğu, hatta kışkırttığı için, kurban, çok sayıda ve örgütsel gücü arkasına alan kişi karşısında, kendini, çaresiz görür ve yıldırma süreci tamamlanmış olur. Üst yönetimin yıldırmaı görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi sendromun büyümesine neden olur.

2.2.1.2. İtalyan-Ege Modeli (Çobanoğlu, 2005: 92-95):

I. Aşama: Niyetlenmiş Çatışma Durumu; Bu aşamada kurban belirlenmiş ve kendisine doğru bir yönelim olmuştur. Amaç üste çıkmak değil, rakibi köreltmek ve yıldırmaktır. Tartışmalar iş boyutundan çıkarak özel meselelere taşınmıştır. Yukarıdaki örneğimizde bir maaş bordrosu programı hazırlayan ve işi zamanında bitirerek teslim eden “Erkan” adlı genç bir program yapımcısını ele alalım. Erkan Bey başarısından dolayı yüklüce bir prim almıştır. Bu olay arkadaşları arasında kıskançlık yaratmış, kendilerini topun ağzında hissetmelerine yol açmıştır. Erkan Beyi izole etmeye ve onunla şu şekilde alay etmeye başlamışlardır. “İşte kahramanımız geliyor. Hey be aslanım! Helal sana. Biz kim, sen kim? Sen bizlerle oturup kalkacak adam mısın? Herhalde başın göklere değmiştir!”

II. Aşama: Yıldırmanın Başlama Aşaması; Bu aşamada henüz aşırı psikosomatik rahatsızlıklar görülmez. Ama kurban kendisine ne olup bittiğini ve iş arkadaşlarının değişik davranışlarının nedenlerini merak etmeye ve şaşırmaıya başlamıştır. Örneğin, Erkan Bey arkadaşları tarafından “fırsatçı, bencil, çıkarıcı” gibi kötü adlarla

çağırılmaktadır. Adeta bir günah keçisine dönüştürülmek istenmektedir. Herhangi bir iş geciktiğinde, “Bundan kendisi sorumlu, çünkü her şeyi tek başına yapmak istiyor”. “Bu konuda bize hiçbir şey söylemedi, bizim haberimiz yok, kendisi herkesten üstün olmak hevesinde...” gibi suçlamalarla karşılaşacaktır. Erkan Bey ise, bütün bu olup bitene bir türlü akıl erdirememekte ve kendisine ne olup bittiğini düşünmektedir.

III. Aşama: İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi; Kurban, iştahsızlık veya yalnız kaldığında aşırı iştah gibi bazı sağlık problemlerinin olduğunu fark eder. İşyerine, kendisine ve arkadaşlarına olan güvenini yavaş yavaş kaybetmektedir. Uykuları bozulmuştur. Hazımsızlık problemleri baş göstermiştir. Kabuslarla uykuları bölünmektedir. İşe ayaklarını sürüyerek gitmektedir. Durumu düzeltmeyeceğini gördükçe psikolojik yapısı daha da bozulmaktadır.

IV. Aşama: Yönetimin Hatalı Tutumu ve Yıldırmaı Görmezden Gelmesi; Bu aşamada yıldırma iyice gün yüzüne çıkmış ve uluorta işlenmeye başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi de kurbanın aleyhinde tavır almıştır. Performans değerlendirmeleri adilane yapılmamaktadır. Bu durum kurbanı hasta etmiştir. Yıldırma belirtileri, işe geç gelme ve artan viziteler olarak ortaya çıkmıştır. Örneğimizdeki Erkan Bey, birkaç defa doktora çıkmış, birkaç gün de istirahat almıştır. Döndüğünde işlerin iyiye gidebileceğini ummaktadır. Ne var ki, her şey da ha da kötüye gitmiş, arkadaşları kendisine hasta olduğu süre içinde yapılmayan işleri de yıkmışlardır. Erkan Bey dayanmaya çalışmaktadır. Uyku düzeni daha da bozulmuştur. Depresyonu derinleşmektedir. İşe vaktinde gelememektedir. Personel dairesinden uyarı yazıları almaya başlamıştır. Disiplin cezaları yıldırmaı yol açan şahısları değil, hep kendisini bulmaktadır. Durum iyice karmaşık bir hal almıştır.

V. Aşama: Kurbanın Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi; Bu safhada tam anlamıyla bir depresyon yaşanmaktadır. Terapi nezaretinde ilaçlarla tedaviye başlanmıştır. Ancak, bu tedaviler geçici rahatlamalara yol açmakta, durumun düzelmesi bir tarafa, işler daha da kötüye gitmektedir.

İdarenin basiretsizliği kasıtlı olmayabilir. Yıldırma olayının aslını, kaynaklarını, türlerini ve belirtilerini kavrayamamaktan kaynaklanan bir durum söz konusu olabilir. Alınan önlemler, bir fayda sağlamadığı gibi, kurbanın durumunu daha da kötüleştirebilir. Böyle bir durum karşısında kurban herkesi ve her şeyi kendisinin

karşısında bulur ve olayların kaynağının kendisi olabileceğini düşünmeye; adaletsizlik, kötülük ve kirlilikle dolu bir dünyada yaşadığını kurgulamaya başlar.

Olayımızın kahramanı Erkan Bey, artık hiç uyumamakta ve ilaç kullanmadan edememektedir. Şimdi, iyiden iyiye bu zalim dünyada her şeyin kendisine karşı olduğunu düşünmeye başlamıştır. Arkadaşları, patronlar, yönetim, hatta müşteriler ve yakın arkadaşları bile... Yıllardır hizmet ettiği kurum, kendisine hiçbir şekilde yardımcı olmamakta, Erkan Bey sürekli azarlamakta, horlanmakta, hatta cezalar almaktadır.

VI. Aşama: İşten Ayrılma; Bu evre yıldırmanın en son safhasıdır. İşten ayrılma, kurbanın kovulması, istifa etmesi veya ettirilmesi, erken emekliliğe zorlanması ya da daha büyük travmatik olaylarla sonuçlanabilir. Kurbanın intihar etmesi ya da tacizciye saldırması ve hatta onu öldürmesi, işyerini ateşe vermesi gibi... Aşırı baskıcı ortam, kişiyi içinde bulunduğu çaresiz durumdan çıkabilmesi için bir çıkış yolu aramaya zorlar. Bu şiddetli durum, kendiliğinden ortaya çıkmamıştır. Aşama aşama olaylar birbirini tetiklemiş ve bu en son ve en dramatik safhaya gelinmiştir.

Artık bu aşamada kurbanımız Erkan Bey, en azından bir istifa durumuyla karşı karşıyadır. Kendisi ile ilgili kötü bir referans olduğundan, bundan sonraki iş hayatı da tehlikeye girmiştir. Ayrıca, girdiği korkunç ve sonsuz depresyon tüneline bir an önce kurtulmalı ve kendine güvenini yeniden kazanmalıdır. Bütün bunlar için anlayışlı bir aileye, iyi arkadaşlara, güçlü bir mali desteğe ihtiyacı olacaktır.

2.2.2. Yıldırmanın Gelişim Süreci (Tan, 2005: 22-28; Davenport ve diğ., 2003: 24-35):

Yıldırmanın gelişim süreci çeşitli bileşenlerle, sistemli ve sıklıkla gerçekleşen on ayırt edici etmen içerir. Bu etmenlerin hedef kişi üzerindeki etkisi yıldırma sürecinin temel unsuru haline gelir.

Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar; yıldırma insanların imajını, mesleki ahlakını ve yeterliliğini küçültücü davranışlar vardır. Yıldırma yapanların algılamalarına göre eğer bir kişiye güvenilmiyorsa yaptıkları iş değersizdir ve kendileri de değersiz hale gelirler. Bir kişinin mesleki yeterliliğinin sorgulanması aynı zamanda o kişiye güvenilemeyeceği anlamına da gelir. Kişinin şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine yönelik saldırılar

sonucunda kişide benlik duygusu kaybolur ve yıldırma döngüsü başlar. Örneğin bir kişinin arkasından bir şeyler söylendiğini hissetmesi, ama tam olarak ne söylenip neler yapıldığını bilmemesi karşılaşılabilecek en korkunç durumlardan biridir.

Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim; Olumsuz iletişim, kişiyi utandırmaya ve küçük düşürmeye yönelik saldırgan iletişimdir. Olumsuz iletişim olarak nitelendirilebilecek tipik davranışlar şöyle sıralanabilir.

- İki yüzlülük
- Hakkında uygunsuz şakalar yapılması
- Söylentiler çıkarılması ve önyargılı olunması
- Kişiliğe yönelik kurmaca bir olay gerçekleştirilmesi
- Mesleki yeteneklere kara çalınması
- İş için gereken bilgilerin saklanması
- Fiziksel veya sosyal olarak izole edilmek
- Kişiden habersiz işi ile ilgili toplantılar yapılması
- Kural ve düzenlemelerin sık sık değiştirilmesi
- Gelen ve giden mektupların kontrol edilmesi
- Verilen süre içinde başarılması çok zor görevler verilmesi
- Sorumlulukların geri alınması ve işlerin daha düşük nitelikli kimselere verilmesi
- Bağırma, kapıları çarpma ve masa yumruklama gibi saldırgan tavırlar sergilemesi
- Geceleri ilgisiz konularda telefonlar

Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açıkça yapılması; Aşağıda sıralanan davranışlar buna örnektir.

- Yardım eli uzatılmaması

- Vaatler verilip tutulmaması
- Göz teması kurulmaması
- İlişkilerin aza indirilmesi ya da toptan kaldırılması
- Görmezden gelinme, yok sayılma
- Küçük düşürücü jestler yapılması
- Arkadan konuşulması
- Telefonsuz bir odaya geçirilme
- Daha önce yüz yüze konuşulan konuların e-posta veya notlar ile yapılmaya başlanması
- Daha önce işin bir parçası olan müşteri /kamu /medya ile temasın kesilmesi
- Yapılan işin bunu yapacak yetenekte olmayan kişilere kontrol ettirilmesi
- İş tanımlarının habersiz olarak değiştirilmesi
- Politikaların değiştirilmesi veya izlenmemesi
- Karışık mesajlar almak
- Tutarsız gösterilmek
- Kasıtlı olarak üzme
- Destekçilerin gözden düşürülmesi
- Paranoyak bir ortam yaratılması
- Yetki ve sorumlulukların azaltılması veya kaldırılması
- Anlamli işler yerine anlamsız ve küçük düşürücü görevler verilmesi
- Üstlenmeye yeteri kadar hazır olunmayan görevler verilmesi
- Özel yaşama saldırılar yapılması

Bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması- “akbabalık”; Tacizci hiyerarşik sıralamada bir üst, bir eşit, ya da ast olabilir. Yıldırma şirket şemasında dikey ya da yatay olabilir. Genellikle bir üstün yaptığı yıldırmanın “potansiyel bir başkaldırıyı yok etmek” için olduğu kabul edilebilir. Eşitler arasındaki yıldırmanın nedeni ise kıskançlık veya rekabet korkusu olabilir. Rekabet ortamında kendi işlerinin devamını garantilemek için yıldırma başvururlar. Astların üstlerine yıldırma yapma nedenleri ise alınan değişiklik kararlarına içerleme ya da bu kişinin pozisyonuna gıpta etme olabilir. Yıldırmanın yatay veya dikey olarak hüküm sürmesi firmanın kültürü ve seçtiği hiyerarşik yapıyla ilişkilidir. Hiyerarşi fazla ise yıldırma çoğunlukla dikey, daha az ise çoğunlukla yatay olur.

Sürekli birden fazla veya sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması: Yıldırma kurbanlarını en fazla etkileyen yıldırmanın sıklığı, tekrarı ve süresidir. Yıldırma yoğunlaştıkça ve süresi uzadıkça etkisi şiddetlenir. Herkesin dayanma sınırı farklı olduğu için, birisinin dayanabilir bulunduğu bir durum diğerine çok zarar verebilir.

Hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi; Yıldırmanın etkisiyle kişiler performansı düşüren konsantrasyon bozuklukları yaşar, kullanılan hastalık izinleri sıklaşır ve artık kurban hatalı gibi görünmeye başlar. Böylece haklı olarak iş akdini sonlandırmak ya da istifaya zorlamak yoluyla kurbanı işten uzaklaştırmak için uygun taban hazırlanmış olur.

Kurbanın itibarını düşürmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırma, yalıtıma yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması; Normalde kurbanı yönlendirilen işler ya da iç/dış müşteriler artık başka kişilere yönlendirilerek kişi diğerlerinden ayrılmaya, dışarıda bırakılmaya çalışılır. Böylece kişinin kafası karışır, kendi kendini sorgulamaya kendinde hatalar aramaya başlar ve zamanla teslim olur.

Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması; Yıldırmada ana hedef, kişiyi yapılan psikolojik baskılarla işyerinin dışına atmaktır.

İşyerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermesi; Özellikle işten ayrılma nedeninin kişinin istifası olması, işten ayrılmanın tamamen kişinin tercihiymiş gibi görünmesine neden olur. Oysa hedef kişi için artık istifadan başka bir seçenek kalmamıştır.

Şirket yönetimi tarafından anlaşılmaması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması; Üst yönetimin yıldırmaı görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi, sendromun büyümesine neden olan en önemli faktördür. Bir anlaşmazlık kontrolden çıkan bir duruma dönüşür. Kişilerin durumu açıklamak, bir özür duymak ya da problemi karşılıklı anlaşma ile çözülebilmeye yönelik yapıcı öneriler almak için nereye başvurabilecekleri konusunda hiçbir fikirleri yoktur.

BÖLÜM III : YILDIRMANIN ETKİLERİ VE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

3.1. Yıldırmanın Etkileri

Yıldırma ve bunun sonucunda ortaya çıkan çeşitli davranışlar, örgüt içi barışı bozan bir unsurdur. Bireylerin birbirleriyle konuşmaması biri geldiği zaman ötekinin çıkması, psikolojik baskı kurma, taciz edici sözler, aşağılama, bağırma, dövme gibi şiddet davranışları örgütün ve bireyin davranışını bozar. Cinsel taciz ise olayın başka bir boyutudur.

Yapılan araştırmalarda yıldırmanın ölüme, stres artışına, verimlilik düşüşlerine, iş kayıplarına yol açtığı belirlenmiştir. Bireylerin bazı özelliklerinin örgütün bazı özellikleri ile birleştiğinde çeşitli davranış varyasyonlarının ortaya çıkabileceği belirtilmektedir. Örgütlerde çalışan bireylerin kendi kültürel özellikleri ve amaçları ile örgütün kültürü ve amaçları bir araya geldiğinde her iki taraf açısından da uygun bir ortam oluşturulmalıdır. Bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar örtüştüğünde, iş tatmininin arttığı, çalışmanın anlamlı hale geldiği, işten ayrılmaların azaldığı, verimliliğin ve performansın arttığı belirlenmiştir. Bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bir arada gerçekleştirilmeye çalışılması yıldırma üzerinde de elbette etkili olacaktır (Hall, 1996: 32).

3.1.1. Yıldırmaya Maruz Kalanlara Etkileri

Yıldırma ile karşılaşanlarda ruhsal ve fiziksel sağlık önemli ölçüde bozulmakta, bu kişiler işlerine ve diğer faaliyetlerine devam etmekte güçlük çekmektedirler. Sıklıkla rastlanan psikolojik sorunlar arasında sinirlilik, depresyon, kaygı, kendinden nefret etme, kendine duyulan saygıda azalma, güven kaybı, stres, takıntılı düşünceler, boyun eğmişlik, huzursuzluk, uyku bozukluğu, tekrarlayan kabuslar, konsantrasyon güçlükleri, madde bağımlılığı ve intihar eğilimleri sayılmaktadır. Fiziksel ve psikosomatik sorunlar ise sindirim sistemi rahatsızlıkları, sırt ağrısı, kas gerginliği, göğüs ağrısı, aşırı terleme, üşüme, baş dönmesi, titreme ve halsizlikten oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, kendilerine yönlendirilmiş bir zorbalık olmasa bile çalıştıkları ortamda olumsuz davranışlara tanık olanlar da stres ve ruhsal gerginlik belirtileri göstermektedir (Groeblichhoff ve Becker,1996: 282).

Sürekli tekrarlanan psikolojik baskıların etkileri yavaş yavaş oluşan birikimli zararlıdır ve kişilerin bu durumdan etkilenme dereceleri birbirinden farklıdır.

3.1.1.1. Yıldırmanın Etkilenme Dereceleri

Davenport ve arkadaşları yıldırmanın kişiler üzerindeki etkilerini vücut yanığına benzeterek derecelendirmişlerdir. Yıldırmanın şiddetine, süresine ve sıklığına ek olarak, kişilerin psikolojileri, yetişme şekilleri, geçmiş deneyimleri ve genel koşullar da yıldırmanın etkilenme de rol oynamaktadır (Davenport ve diğerleri, 2003: 21).

➤ **Birinci Derece Yıldırma:** Kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçır veya aynı işyerinde, ya da farklı bir yerde tamamen rehabilite edilir. Birinci derece yıldırma için, normal stres yönetim teknikleri geçici bir çare olabilir (www.bilgiyönetimi.org, 2006).

- Ağlama
- Kolayca irkilme
- Ani nöbetler
- Hemen sinirlenme
- Çabucak heyecanlanma
- Uyku azlığı
- Stres
- Konsantrasyon bozukluğu gibi semptomlar görülmeye başlar.

Kişi iş ortamına soğukluk duymaya ve başka bir iş aramaya başlayabilir. Ailesi ve arkadaşlarıyla olan ilişkileri etkilenmez. Meditasyon, egzersiz gibi stres azaltıcı şeyler ya da herhangi bir hobi ile ilgilenmek gibi dikkat dağıtıcı ve dengeleyici şeyler geçici çözüm olabilir. Kişi işlevselliğini sürdürse bile bu durum devam ettiği takdirde ikinci derece yıldırma dönüşebilir.

➤ **İkinci Derece Yıldırma:** Mağdurları bu süreçte fazlasıyla etkileyen olaylar, geri dönüşlerle hatırlanır ve bu olaylar giderek kabusla dönüşür. Aşırı alışveriş ve aşırı temizlik yapmak gibi davranışlar gelişir (www.bilgiyönetimi.org, 2006).

Uzun süre boyunca yıldırımaya maruz kalanlarda şu semptomlar görülebilir (Davenport ve diğ., 2003: 68):

- Yüksek tansiyon
- Kalıcı uyku bozuklukları
- Mide-bağırsak sorunları
- Konsantrasyon bozuklukları
- Aşırı kilo alma veya verme
- Depresyon
- Alkol ya da ilaç alışkanlığı
- İşyerinden kaçma (sık sık işe geç kalmak, gitmemek veya sıklaşan hastalık izinleri)
- Alışılmadık korkular (görünür hiçbir neden yokken uçma, araba sürme ya da yalnız kalma korkusu oluşması).

İkinci derece yıldırımda sağlık problemleri kişiyi etkilemeye başlar. Tıbbi yardım gerektiği sinyalleri başlar. Ortaya çıkan fiziksel hastalıklar, duygusal saldırıların verdiği rahatsızlıkları ve ümitsizliği gizler.

➤ **Üçüncü Derece Yıldırma:** Mağdurun normal duygusal tepkileri kaybolur. Travmanın hatırlattığı durumdan, düşüncelerden, duygulardan kaçma ihtiyacı hissedilir. Etkilenen kişi gücüne geri dönemez. Fiziksel ve ruhsal zarar görme rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir. Yalnızca çok özel bir tedavi uygulanmasının yararı olabilir.

Aşağıdaki fiziksel veya psikolojik semptomlar ortaya çıkar.

- Şiddetli depresyon
- Panik ataklar
- Kalp krizleri

- Diğer ciddi hastalıklar
- Kazalar
- İntihar girişimleri
- Üçüncü kişilere yönelik şiddet

Tıbbi ve psikolojik yardım almak bu aşamada artık zorunludur.

Bireyler yıldırmaya maruz kalmalarına rağmen, yeni bir iş bulamama gibi korkularla, işyerinden ayrılamazlar, yıldırmaya dayanmaya çalışırlar. Maruz kalınan süreye bağlı olarak, ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik problemlerin yıkıcı etkisi artar. Hedef kişi yaşadığı problemler nedeniyle işini kaybeder, kişinin iş piyasasının dışına itilmesi yaşadığı problemleri giderek arttırır. Kişi Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) yaşamaya başlar (www.leymann.se, 2006).

3.1.1.2. Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB)

Yıldırma sonucu ortaya çıkan en ağır sorunlardan biri travma sonrası stres bozukluğudur. Doğal felaket, savaş, terör, kaza, çocuk istismarı gibi travmatik olaylar insanlarda ağır stres tepkilerine yol açmaktadır. Yaşamlarının bir döneminde bu gibi durumlarla karşılaşanların gösterdikleri tepkilerin benzerleri zorbalığın hedefi olan çalışanlarda da saptanmıştır. Travma sonrası stres bozukluğunda olaylar rüyalar veya onları çağrıştıran işaretler aracılığıyla yeniden yaşanmakta ve bireyler psikolojik ve fizyolojik açıdan büyük bir sıkıntı içine girmektedirler. Travma ile ilgili uyarıcılardan kaçınmak, olayın çarpıcı yönlerini hatırlayamamak, önemli faaliyetlere ilgisiz kalmak, diğer insanlardan soyutlanmışlık duyguları ve hissizleşmek travma sonrası stres bozukluğu belirtilerindedir. Öte yandan bu durumdakilerin içinde bulunduğu aşırı uyarılmışlık hali onları hep tetikte tutmakta, hem rahatlamalarını hem de kendilerini dikkat gerektiren işlere vermelerini engellemektedir. Gündelik hayatlarını sürdürmekte zorlanan bu bireyler çaresiz kalmakta kimileri yardıma başvuracak gücü bile kendilerinde bulamazken bazıları da hastalık izinlerini kullanmakta ve tıbbi tedavi görmektedir (Feldman, 2000: 112).

TSSB'nun belirtileri şunlardır (Davenport ve diğ.,2003: 71):

➤ **Kaslarla ilgili Gerilim Semptomları**

- Ürperti, gerginlik, sarsaklık
- Gergin, ağrıyan ya da acıyan kaslar
- Huzursuzluk
- Aşırı yorgunluk

➤ **Otonom Sinir Sistemi Hiperaktivitesi**

- Oksijen ihtiyacı veya nefes darlığı hissi
- Kalp Çarpıntısı ya da yüksek nabız
- Terleyen veya ıslak, soğuk eller
- Ağız kuruluğu
- Baş dönmesi
- Bulantı, ishal veya diğer mide-bağırsak rahatsızlıkları
- Aniden soğuk ya da sıcak basması
- Sık idrara çıkma
- Yutkunma zorluğu veya “boğazda yumru

➤ **Tetiklilik ve Aşırı Duyarlılık**

- Heyecan ve telaş
- Beklenmedik dış uyarılara aşırı tepki
- Konsantrasyon zorlukları veya “bomboş zihin”
- Alınganlık

TSSB’li kimseler yaşadıkları şoku hatırlatan herhangi bir şey aşırı acıya neden olduğu için yaşadıkları deneyime benzeyen ortamlarda bulunmaktan kaçınırlar. Yıldırmaya maruz kalan kişilerin işyerlerini hatırlatan herhangi bir ortama panik atak geçirmeden girmedikleri de gözlenenler arasındadır (Hoel ve diğ., 1999: 195).

Yıldırma mağdurlarında sürekli bir tehlike korkusu görülebilir. Herkesten kendilerini yalıtıma başlayabilirler, çünkü kimden tehlike geleceğini tahmin edemezler. Yaptıkları her şeyi, söylenen her şeyi tekrar tekrar kontrol etme ihtiyacı hissederler. Bunun nedeni tacizcilerin en tipik özelliklerinin, söylediklerini ve yaptıklarını inkar etmesidir. Sık kullandıkları cümleleri : “Ben öyle söylemedim, sen yanlış anlamışsın.” nedeniyle mağdur kendine olan inancını ve güvenini kaybeder ve paranoyak eğilimler göstermeye başlar (www.bullyonline.org, 2005).

Sürekli duygusal saldırılar, kişinin sağlığını, görünüşünü ve düşünce biçimini bozar. Mağdurlar saldırganlaşır, anlamsız şeylere anlam vermeye çalışırlar. Kimseye güven duymaz olurlar. Artık kurban, suçlanan kişidir ve yıldırmanın sorumluluğu ona yüklenir (Leymann, 1996: 165).

İşin olağan baskıları, yıldırma deneyiminin verdiği sarsıntı ile birleştiğinde, kişinin saldırılar arasında kendisine gelmesine fırsat bırakmaz. Kişinin yasal izinlerini bile kullanması yıldırma uygulayan amiri rahatsız edebilir. Yasal izinlerini kullanarak iş yerinden birkaç gün uzaklaşıp geçici bir ferahlık kazanan mağdur geri döndüğünde, işini ihmal ettiği gerekçesiyle kullandığı gerekli ve yararlı küçük aralar ona karşı kullanılabilir ve kişideki kapana kapatılmış hissi giderek yoğunlaşır (Tan, 2005: 51).

Umutsuzluk ve öfke insanları uç noktalara itebilir. Kendilerine, yıldırma uygulayanlara, hatta ilgisiz kimselere şiddet uygulayabilirler. Ancak en uç nokta intihar veya cinnet cinayetleridir. Yapılan araştırmalarda görüşülen kişilerin neredeyse hepsinde intihar eğilimi ya da düşüncesi olduğu tespit edilmiştir (Hockley, 2003: 6).

3.1.2. Ailelere Etkileri

Çalışma yaşamında görülen antisosyal bir davranış olan yıldırma sadece kişiyi değil aynı zamanda kurbanların aile ve aile yaşamlarını da derinden etkiler. Yapılan araştırmaların sonuçları, yıldırma evlilikleri, ebeveyn-çocuk ilişkilerini ve çocukların psikolojik gelişimlerini de etkilediğini göstermektedir (Hockley, 2003: 5).

Ailenin toplumda temel bir rolü vardır. Birey, bir aile içinde doğar ve büyür. Geçen yıllar içerisinde ileride, toplumda yetişkin bir birey olarak yerini aldığı anda onun özünü yapılandıracak olan temel değerleri ve ilkeleri ailede edinir ve benimser. Aile, ait olduğu toplumun öz değerlerinin nesillere aktarılmasından da sorumlu bir birimdir.

Kültürler ve toplumlar arasında farklılıklar olduğu gibi, aileler arasında da farklılıklar vardır. Bizim toplumumuzda ailenin bireyler üzerinde etkisi çok fazladır. Yunanistan, İspanya veya İtalya gibi Akdeniz ülkelerinin toplumlarındaki aile yapısının da benzer özellikler gösterdiği söylenebilir. Bu toplumlarda aile, bireyin iş yaşamıyla, özel yaşamıyla ve gerçekleştirmeyi düşündüğü planları veya yaşadığı problemle çok ilgilidir. Çocuklarının üzerine titreyen, koruyucu, onların her türlü yardımına koşan aile tipleri topluma hakimdir. Halbuki Orta ve Kuzey Avrupa toplumlarında ailelerin, çocuklarına yaklaşımları farklıdır. Dolayısıyla aile çocuk arasındaki ilişki toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Çalışma yaşamında yıldırma süreci içerisinde kendini kurban olarak bulan bireyin ailesiyle olan ilişkisinde sergileyeceği davranış tarzının farklı olması da kaçınılmazdır (Tınaz, 2006: 169).

Mağdur birey, işyerinde, başkalarının kendisine yönelik uyguladığı taciz edici davranışların getirdiği dışlanmışlık ve küçük düşürülmekten kaynaklanan öfkeyi veya üzüntü ve hayal kırıklığını aile içine taşıyacak; iş yerinde bulamadığı ilgiyi aile ortamında arayacaktır. Ancak yıldırma, normal bir çatışma süreci değildir. Sistemli tacizler, saldırılar, aşağılamalar, dışlamalarla sürüp giden; mağduru çaresiz ve etkisiz bırakan ve en sonunda giderilmesi zor zararlara yol açan acımasız bir süreçtir. Yaşanan olaylardan dolayı çok acı çeken kurban, yaşadığı tüm olumsuzlukları uzun süre eşine, çocuklarına, anne -babasına yansıtacaktır.

Aile ve arkadaşlar mağdurun bu değişik davranışlarını görmeye alışık olmadıklarından ne yapacaklarını bilemezler. Tam olarak ne olduğunu anlayamadıkları için onlarda kendilerini ümitsiz hissedebilirler.

Yapılan görüşmelerde mağdurların yıldırma ile eş zamanlı olarak boşanmalar ve önemli ilişkilerde ciddi aksamlar gibi olumsuzlukları yaşamış oldukları gözlemlenmiştir. Bu durumun yıldırma olmadan da yaşanıp yaşanılmayacağı konusunda kesin bir sonuç olamamakla beraber, yıldırma dolayısıyla değişen davranışların, dış görünüşün şu veya bu şekilde ilişkileri etkilediği kesindir. Yıldırma uygulayanlar hedeflerine ulaşmak için bu stresli zamanları kullanırlar. Bu dönemler, tacizcilere, yıldırma ortaya çıkarmak isteyen mağdurun nesnellliğini şüpheye düşürmek, kurbanı suçlamak ve yaralamak için yeterli bir zemin hazırlar (Davenport ve diğerleri, 2003: 66).

Yıldırma kurbanının kafasının karışıklığı ve telaşı, kendisine ilişkin duygularını etkileyip davranışlarını değiştirmekle kalmaz. Kimileri kaçıp giderken, kimileri durmadan kendi durumları hakkında konuşmak isterler. Bu noktada kurbanın, iş yerinde doğrudan maruz kaldığı davranışların ne kadarını aile ortamına taşıdığı önem kazanır. İşten çıkarıldığı halde bundan ailesine hiç söz etmeyen ve işe gidiyormuş gibi aylarca düzenli olarak her sabah evden çıkıp her akşam eve dönen kişiler de vardır (Tınaz,2006: 169). Bazıları da düşünce ve bakış açılarının onaylanmasının ister ve en çok gereksindikleri şey olan sempati görmek için kıvranırlar. Destek bulmak için tekrar tekrar hikayelerini anlatırlar. Sevgililer, arkadaşlar ve aile üyeleri, durmadan aynı şeyi dinlemekten sıkılabilirler. Çok geçmeden de kaçıma başlarlar (Davenport ve diğerleri, 2003: 95).

Yıldırma kurbanlarının yaşadıkları problemlerden çocukları da etkilenir, ancak çocuğun etkilenme derecesi ebeveynin yaşadığı problemin ağırlık derecesine bağlı olduğu kadar, yaşadığı problemleri çocuğa ne kadar anlattığı veya hissettirdiğine de bağlıdır. Ancak aile içinde yaşanan tartışmalar, boşanmalar, finansal ve fiziksel problemler dolayısıyla çocuklar, genellikle yıldırmanın sessiz mağdurlardır (Hockley, 2003: 7).

Eşler, diğer aile üyeleri ve arkadaşlar için yıldırma fark etmelerine, ihmal etmeden önlem almalarına yardımcı olabilecek davranış değişiklikleri şunlardır (Tan, 2005: 53):

- İşle ilgili hikayeleri tekrar tekrar anlatması veya işyerindeki insanların davranışları ile ilgili takıntıları
- Sessizleşmek veya daha az konuşmak
- Aşırı olumsuzluk
- Korku hali, endişe, şaşkınlık
- Ağlama krizleri
- Alınganlık
- Kontrolsüz öfke göstermek
- Saklanma, kendini yalıtma
- Duygularını gizlemeye çalışmak

- Yardımı reddetmek
- Destek aramak, destek ihtiyacı içinde olmak
- Konsantrasyon kaybı, uzun süre okuyamamak
- Unutkanlık
- Yılgınlık
- Sürekli fiziksel hareket
- Yavaş konuşmak ve hareket etmek
- Ya çok fazla ya da hiç idman yapmamak
- Değişen yemek alışkanlıkları; çok fazla veya az yemek
- Fazla sigara içmek
- Uyuma güçlükleri
- Aşırı alışveriş, aşırı temizlik gibi takıntılı davranışlar sergilemek
- Odalarında, mutfakta, evde aşırı karışıklık
- Faturaları ödememek
- Dış görünüşte (giyim, temizlik gibi) değişiklik
- İfadede değişiklik, tekinsiz görünmek
- Kaza ve yaralanmalara eğilim
- Potansiyel olarak ağır tıbbi problemler

Bu belirtilerle ilerleyen kriz sürüp gittikçe, sürekli özen göstermek zorunda olan yakınlar da sıkılırlar; sorunu çözmek için onlar da desteğe ihtiyaç duyarlar, gerekli desteği bulamadıklarında sonuç ayrı yaşama ya da boşanma olabilir.

3.1.3. Organizasyonlara Etkileri

Yıldırma sürecinin örgüt üzerindeki etkileri de son derece önemlidir. Bu süreç, en tepeden en aşağıya kadar örgütün tümünü etkiler ve bir çok huzursuzluğun, çatışmanın ve karışıklığın oluşmasına yol açar (www.bilgiyönetimi.org, 2006).

Mobbing marjinal bir olay değildir, şirketleri köklerinden kemirir. Yalın organizasyona ulaşmaya, az kişiyle çok iş yapmaya çalışan şirketler, adam azaltmak için yıldırma prim verirlerse yeteneksiz az kişiyle eldeki işleri bile yapamama durumuna düşebilirler. Araştırmalar yıldırmanın sürekli olarak arttığını, yeteneksiz yöneticilerin, başarılı yöneticileri şirket dışına attığını gösteriyor. Şirketler bir anda zayıflamaz. Unutmayalım ki kan kaybına uğrayan bir insan da bir anda ölmez, gücünü yavaş yavaş kaybeder (Baykal, 2005: 203).

Kuruluşların yıldırmağa bağı problemlerle karşı karşıya olup olmadıklarını kontrol edebilmeleri için Davenport ve arkadaşları bir uyarı işaretleri kontrol listesi geliştirmişlerdir (Davenport ve diğerleri, 2003: 111).

Uyarı İşaretleri Kontrol Listesi

- Bir bölümün sorunları bir kişiye mi yükleniyor?
- Bugün standartların altında kalmakla veya herhangi bir yanlış davranışla suçlanan kişinin çalışması daha önce ortalamanın üzerinde miydi?
- Özellikle üst yönetimdekiler, buldukları konum için yetersiz ve deneyimsiz mi?
- Kilit noktadaki kişiler aniden ayrılıyor mu?
- Personel hareketi alışılmadık şekilde yüksek mi?
- Hastalık izinleri artış gösteriyor mu?
- Nedeni açıklanamayan bir moral çöküntüsü var mı?
- Firmada yeniden yapılanma, yeni yönetim veya yeni prosedürler gibi ani değişimler var mı? Çalışanları bilgilendirmek, eğitmek ve onları çalışmaya dahil etmek için yeterli zaman tanınmadı mı?

Kuruluşlar yıldırma sonucunda kilit insanları kaybederler, personel hareketleri aniden artar, nifak oluşur ve moraller bozulur. Kuruluşların sorunların temeline inmeden günü kurtarma çalışmaları güçlendirmeye çalıştıkları yapılarının karmaşık bir hale gelmesine ve zayıf düşmesine neden olur.

İç problemler, yönetimi, durumu değerlendirmek için dışarıdan yardım istemeye yöneltebilir, bu durum ek bir maliyet oluşturacağından yönetimin yıldırmanın sürmesine göz yummasına neden olabilir.

Yıldırmanın kuruluşlara verimlilik, moral, zarar gören çalışanlar ve maddi açıdan yüksek etkileri olabilir. Yıldırma nedeniyle çalışanların dikkati kuruluşun amaçları ve kendi görevlerinden uzaklaşarak hayatta kalma mücadelesi ve manevralar yapmaya yöneleceğinden ekip çalışması zorlaşır.

Yıldırma ekip çalışması ve birlik ruhunu bozarak iyi iş sonuçları çıkmasını engelleyeceğinden firmanın piyasadaki ismi lekelenir.

Yalnızca yıldırmaya maruz kalan çalışanlar değil bu olaylara şahit olan çalışanlarda bir gün kendilerinin de yıldırmaya maruz kalacaklarını düşünerek firmaya olan güvenlerini kaybederler (Couling, 2005: 3). Tecrübeli çalışanların kaybı nedeniyle yeni işe alma ve eğitim masrafları artar.

Yıldırma nedeniyle işyerinden kaçış olarak görülen hastalık izinleri maliyetleri arttırır ve verimliliği düşürür.

Yıldırma kurbanlarının işsizlik sigortasından yararlanmak için istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak için giriştikleri yasal mücadele işverenlere daha fazla mali yük bindirir (Tınaz, 2006: 159).

Yıldırmanın şirketlere vermiş olduğu zararları gözden geçirecek olursak (Baykal, 2005: 205);

- Çalışanların şikayetleri artar,
- Moral bozukluğu şirkete kanser gibi yayılır. Çalışanların motivasyonu kalmaz, gayretleri azalır.

- Çalışanların iş tatmini kalmaz. İnisiyatif kullanmaları sekteye uğrar, yaratıcıkları ölür. Çalışanların işle ilgili tüm istekleri kaybolur.
- Çalışanlar yıldırma maruz kalmamak için dikkatlerini şirketin hedeflerinden ve kendi görevlerinden çekip ayakta kalma taktiklerine ve manevralarına verdikleri için iş verimi düşer.
- İş arkadaşları arasında güven ve saygı azalır. Çalışanların arasındaki ilişkiler gevşer, takım çalışması bozulur, biz-siz anlayışı yaygınlaşır.
- İş atmosferi bozulur.
- Huzursuzluk ve çatışmadan kaçınmak, daha iyi çalışma atmosferi sunan şirketlere geçmek için arayışlar başlar.
- İyi elemanlar yoğun bir şekilde işten ayrılırlar, beyin göçü başlar, iş gücü devri çok yükselir.
- Yetişmiş elemanların ayrılmaları ile şirketteki bilgi ve tecrübe birikimi erir, know-how kaybolur.
- Yıldırma nedeniyle oluşan karmaşa ve huzursuzluklar şirketin imajına yansır ve zarar verir.
- Zedelenen imaj nedeniyle yetenekli kişilerin şirkete kazandırılabilmesi zorlaşır ve pahalılaşır.
- Bir çok yeni elemanın işe alınması ve eğitilmesi gerekir. Bütün bunlar zaman ve para kaybına neden olur.

Sonuç olarak örgütte yıldırmanın varlığı:

- Kalitenin düşmesine,
- İmalatın azalmasına,
- Maliyetlerin artmasına,
- Verimliliğin düşmesine,
- Karların azalmasına,

- Şirketin rekabet gücünün zayıflamasına neden olmaktadır.

Bütün bu zararların bedelini tespit etmek güçtür. Çünkü her şirkette yıldırmanın ölçüsü farklıdır. Şirketlerin ciroları ve yıldırmadan etkilenmeleri de farklıdır. Yıldırma büyük ve sürekli iş kazasıdır. Saygıya ve güvene dayalı yöneticilik sona erer, korkuya dayalı yöneticilik şirkete hakim olur. Korkuya dayalı yöneticilikle hiçbir ülkede netice alınamamış, bireyselliğin öldürüldüğü toplumlar geri kalmışlardır.

3.1.4. Toplum ve Ülke Ekonomisine Etkileri

İşyeri şiddeti çalışanlar arası ilişkilerde, işyerlerinde ve tüm iş çevrelerinde önemli ve sıklıkla uzun dönemli bozulmalara neden olmaktadır. İşyeri şiddetinin doğrudan maliyeti çalışanların katlandığı iş kaybı ve güvenlik boyutunda iken, dolaylı maliyeti işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinde düşme, firma imaj kaybı ve müşteri sayısında düşmedir (Tan, 2005: 58).

İtalya yıldırma karşı dayanışma karşı dayanışma derneği başkanının www.cesil.com da yayınlanan araştırmasına göre bir firmada yıldırma terörüne maruz kalmış iki kurbanın altı ay içinde iş verimleri ortalama olarak %50 oranında düşmüştür. Bu düşüş sağlık giderlerini içermemektedir. Kurbanlardan birisi 8, diğeri de 10 hafta süre ile işten uzak kalmış, firmanın üretim kapasitesi %5 oranında azalmıştır. Burada sosyal güvenlik kurumlarının ekonomik kayıplarını da hesaba katmak gerekir. Bu kurumlar vergi mükelleflerinin yani hepimizin zorlukla ödediği vergi ve kesintilerle ayakta durmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 100).

Kurbanların yaşadıkları travma sonucu tekrar eski sağlıklarına kavuşmaları ve yeni istihdam alanları bulabilmeleri de oldukça zor görünmektedir. Bütün bu olaylardan sonra muhtemelen kurban ya kendi isteğiyle ya malulen emekli olma yolunu seçer. Büyük bir olasılıkla da 30' lu 40' lı yaşlarda, yani en verimli olduğu dönemde iş hayatına veda eder. Ailesine ve topluma yeni yüksek maliyetlere yol açmak üzere erken emekli olan yıldırma kurbanı emsallerine göre 10-20 yıl daha uzun süre emekli maaşı almaya devam eder. Bu da milyarlarca liralık bir kayıp demektir.

Yıldırma ile ilgili araştırmaların yeni olması ve kullanılacak verilerin yetersizliği nedeniyle yıldırmanın ekonomiye olan etkisini net olarak söylemek mümkün değildir. Ancak National Safe Workplace Enstitüsünde uzman raporuna göre Birleşik

Devletlerde işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia Workers Compensation Board'a göre Kanada'da işyeri şiddeti ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985'den itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları %88 artış göstermiştir. Almanya'da psikolojik şiddetin 1000 çalışanlı bir girişime direkt maliyeti 112.000\$ bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000\$ olarak hesaplanmıştır (Chappell ve Martino,1998: 6).

Bununla birlikte genel olarak yaşanan sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması, sigorta masraflarında artış, işsizlik ve kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları, devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin artması tüm toplumun katlanmak zorunda olduğu ekonomik maliyet olarak belirtilebilir.

Ayrıca mutsuz bireyler ve aileler, çalışma barışının olmadığı bir iş hayatı da yıldırmanın ortaya çıkardığı büyük bir toplumsal problem olarak düşünülebilir (Tınaz, 2006: 184).

Yıldırmanın bireye, aileye, örgüte, topluma ve ülke ekonomisine etkilerini psikolojik ve parasal maliyetler olarak ele aldığımızda aşağıdaki tablo karşımıza çıkar (Davenport ve diğ., 2003: 146):

Tablo 2: Yıldırımın Psikolojik ve Parasal Maliyetleri

<i>Etki Alanı</i>	<i>Psikolojik Maliyetler</i>	<i>Parasal Maliyetler</i>
BİREYLER	<ul style="list-style-type: none">• Stres• Duygusal Rahatsızlıklar• Fiziksel Rahatsızlıklar• Kazalar• Sakatlıklar• Tecrit edilme• Ayrılık acıları• Mesleki kimlik kaybı• Arkadaşlıkların kaybı• İntihar/Cinayet	<ul style="list-style-type: none">• İlaçla ayakta tedavi• Terapi• Doktor faturaları• Hastane faturaları• Kaza masrafları• Sigorta primleri• Avukat ücretleri• İşsizlik• Kapasite altı çalıştırılma• İş arama• Taşınma
AİLELER	<ul style="list-style-type: none">• Çaresiz kalma acısı• Karmaşa ve çatışmalar• Ayrılık ve/veya boşanma acısı• Çocuklara etkileri• Ayrılma veya boşanma masrafları	<ul style="list-style-type: none">• Ailenin gelir kaybı• Ayrılma ve/veya boşanma masrafları• Terapi
KURULUŞLAR	<ul style="list-style-type: none">• Anlaşmazlıklar• Hastalıklı şirket kültürü• Düşük moral• Kısıtlanmış yaratıcılık	<ul style="list-style-type: none">• Hastalık izinlerinin artması• Yüksek personel hareketi maliyeti• Düşük verim• Düşük iş kalitesi• Uzmanlık kaybı• Çalışanlara tazminat ödemeleri• İşsizlik maliyetleri• Yasal işlem/dava masrafları• Erken emeklilik• Yüksek personel yönetim maliyetleri
TOPLUM TOPLULUK	<ul style="list-style-type: none">• Mutsuz bireyler• Politik kayıtsızlık	<ul style="list-style-type: none">• Sağlık masrafları• Sigorta masrafları• İşsizlik ve kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları• Kamu yardım programlarına talebin artması• Zihinsel sağlık programlarına talebin artması

Kaynak: Davenport ve diğ. (2003: 146)

3.2. Yıldırma ile Başa Çıkma Yolları

İşyerinde yıldırmanın neden olduğu psikolojik gerilimin kişilere, kurumlara ve topluma olan faturasının yüksekliği, yıldırma ile mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun için her türlü yıldırma ortadan kaldırarak, örgütleri iş tatmini, çalışma barışı ve bağlanma hissi sağlayan sosyal yapılar haline getirmek gerekmektedir.

Araştırmacılar yıldırma önleyecek tedbirlerin üzerinde durmuş ve çatışmanın ilk aşamalarında duruma el koymanın önemini vurgulamışlardır. İş ortamında alınacak bazı önlemlerle yıldırmanın ortaya çıkışının önlenebileceği belirtilmiştir. Çalışma tarzında yapılacak değişikliklerle monotonluk, karar vermenin sınırlandırılmış olması, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi olumsuz özelliklerden arındırılmış, tartışmaya ve katılıma açık hale getirilmiş bir yapı oluşturmanın işle ilgili engellenmişlik duygularını hafifleteceğini ve böylece kişilerarası çatışmalar ile günah keçisi arayışlarının son bulacağı öne sürülmüştür. Yönetici davranışlarının eğitim yoluyla değiştirilmesi ve çatışmanın ilk işaretlerini tanıma, yıkıcı davranışlar ortaya çıkmadan harekete geçme becerilerinin kazandırılması bir başka adımdır (Torun, 2004: 188).

İş ortamıyla ilgili önlemlerin yanı sıra bireylere de yıldırma ile mücadele etmeleri için çeşitli destekler verilebilir. Yıldırma ile mücadele edenlere karşı kendilerini savunabilmeleri için atılacak eğitim, stresli durumlarla başa çıkmada kullanabilecekleri davranışçı ve bilişsel teknikler, çatışmaların çözümünde yeterli olmalarını sağlayacak uzlaşma taktikleri ve yasal süreçleri doğru bir biçimde sürdürebilmelerini kolaylaştıracak tavsiyelerin işe yarayan yöntemler olduğu bildirilmektedir (Fonseca, 2000: 634).

3.2.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları

Yıldırma ile bireysel başa çıkmak için kurban öncelikle kendi kişiliğini geliştirecek, direncini arttıracak çabalar içinde olmalıdır. Bu amaçla atılabilecek bazı adımlar şunlardır (Çakır, 2006: 27-29, www.canaktan.org, 2005):

- **Öz-saygının geliştirilmesi;** Herkesin yıldırma eylemlerine karşı dayanma katsayısı farklıdır ve kişiliklerine göre, değişen bir mücadele stratejileri vardır. Olayın özü şudur; ne kadar kendiniz olabiliyorsanız, yıldırma ile mücadele etme yeteneğiniz o oranda yüksek olacaktır.

- ***Denge bölgeleri oluşturmak;*** Denge bölgesi, her tür istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı, kurbanın kendini güven ve esenlik içinde hissettiği bir ortamdır. Yıldırma mağdurun istikrarını ve yaşam düzenini bozar. Söz konusu istikrarsızlığa karşı “denge bölgeleri” yıldırma ile başa çıkmaya yardımcı olur.
- ***Mesleki beceri ve nitelikleri geliştirmek;*** Yıldırmanın oluşturduğu psikolojik gerilimi azaltmanın bir başka yolu, kişisel ve mesleki nitelikleri, mümkün olduğu kadar hatalardan arındırarak geliştirmektir. Bu tavır, kurbanın kendisine karşı duyduğu güveni ve özsaygısını yükseltir. Özgüveni yüksek bir insan, her tür gerilime karşı daha yüksek direnç gösterir.
- ***Ruh sağlığını korumak;*** Geliştirilen güçlü psikolojik uyum, kurbanın psikolojik yaralanmasını engeller ve yıldırma karşısında onu daha donanımlı kılar. Ruh sağlığı yerinde olan birinin yıldırma direnci daha yüksek olur.
- ***Algılama stratejilerini güçlendirmek;*** Her tür yıldırma faktörü insanın kişilik süzgecinden geçer ve bu kişilik onun psikolojik şiddete tepkisinin ne kadar güçlü olacağını belirler. Kimileri yıldırma karşı oldukça güçlü bir direnç gösterebilirken, kimileri çok basit yıldırma karşısında bile yıkıma uğrar. Kurbanın direncinin ölçüsü, yıldırma tolere etme katsayısıdır.
- ***Değerleri açıklamak;*** Kişisel değerlerin bilincine varmak ve yaşamın bu değerlerle doğal bir uyum içinde olduğundan emin olmak, yıldırma karşı direnç göstermede etkin bir yoldur. Mağdur değerleri nedeniyle kurban seçildiğini unutmamalıdır. Yıldırma maruz kalan biri değerlerinden vazgeçerek, bu saldırıyı ortadan kaldıramaz. Mağdur kendini kurtaracak en güçlü silahın, sahip olduğu değerleri olduğunu bilmelidir.

Yıldırmanın etkilerinden daha kolay kurtulabilmek için kişilerin birçok seçenekleri vardır. İçinde bulunduğunuz özel durum ve işyerinizin kültürüne ilişkin yargılarınızın ışığı altında, bütün seçeneklerinizi dikkatle ve gerçekçi bir şekilde tartmak son derece büyük önem taşır. Erken eylem ve seçeneklerin hemen uygulanması verilebilecek en iyi karşılıktır. Yıldırma mağdurlarına sunulan seçenekler şunlardır (Davenport ve diğ., 2003: 78):

- Gerçekte neler olduğunu iyi inceleyin.
- Durumu açıklamaya çalışın. Çatışma yönetiminin bulunduğu destekleyici ortamlarda, çalışanın durumu çözme ve düzeltme olanağı vardır. Ama eğer yönetim de yıldırmanın içindeyse, bu açmaz, mevcut olanağı işlemez hale getirir. Çabalar boşa gider.
- Duruma dayanın, kendinizi koruyun, hayatta kalma yöntemlerinden yararlanın.
- Bir kaçış planı yapın. Başka iş bulsanız da bulmasanız da istifa edin. Endişe yaratıcı olsa da yeni bir iş aramak, şimdikine takılıp kalarak fiziksel ve duygusal durumunuzun, haksızlığa duyduğunuz öfke yüzünden olumsuz etkilenmeye devam etmesinden daha akılcı olacaktır.
- Henüz işteyken veya ayrıldıktan hemen sonra yasal yollara başvurun.
- Açığa vurun. Toplum önünde konuşmak insanı cesaretlendirir. Fakat olası sonuçları göz önüne alın hazırda bir stratejiniz olmadan açığa vurmayın.
- Deneyimlerinizden yararlanarak gelecekteki yıldırma eylemlerini engelleyecek olumlu bir tavır takının.

Örgütsel yıldırma sürecinde ayakta kalabilmek için her şeyden önce yüksek düzeyde bilinç gelişimi sağlanmalı ve bu yolla kişinin kendisine olan güveni ayakta tutulmaya çalışılmalıdır. Yıldırma mağdurları yaşadıkları olumsuzlukları kontrolsüz tepkilerle değil, bilinçli tavırlarla analiz etmeli, ani tepkilerden çok mantıklı karşılıklar vermelidirler. Bunu başarabilmek için her şeyden önce, kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini iyi tanımlamaları gerekir (Çobanoğlu, 2005: 106) özgüveninizi kuvvetlendirmek veya yeniden oluşturmak için şu yolları deneyebilirsiniz:

- Becerilerinizin değerini takdir edin.
- Hoşlandığınız meşgalelerle uğraşın.
- Kendinizi şımartın.
- Kendi kendinizle olumlu şeyler konuşun ve kendinizi onaylayın.
- Size değer veren insanlarla beraber geçirdiğiniz zamanı azamiye çıkarın.

- Duygularınızı ifade edin.

Yıldırımıcının taktiklerinden biri de kurbanı yalnızlığa ve sosyal izolasyona itmek olduğu için, bu gibi durumlarda sosyal desteğin önemi artar. Sosyal destek bireyin ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının, başka bireylerle kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesini sağlar ve onu yalnızlıktan kurtarır. Yeterli sosyal desteğe sahip olmak, yıldırma kurbanına “güven hissi” verir (Çakır, 2006: 28).

Yıldırmayla başa çıkmada geliştirilen yanlış stratejiler (www.canaktan.org, 2005; Çakır, 2006: 28):

Geriye dönme davranışı; Geriye dönük kişi, önceden programlanmış kararlara ve alışkanlıklara, tutucu bir biçimde bağlanır. Kendini geçmişte başarılı kılan değerleri ve kuralları, temel veri olarak kabul eder. Geriye dönük kişilerin sosyal görüşü, geriye dönüktür ve geçmişteki düzene isterik bir bağlılık gösterirler. Oysa onu yıldırma davranışından kurtaracak olan bir zamanlar gösterdiği başarısı değil, bugün kendini yeniden kurgulamada gösterebileceği başarısıdır.

Engellenme; Engellenme hissiyle hayal dünyasına kaçarak kendine hayali bir dünya yaratmamalıdır. Ara sıra hayal dünyasına kaçış gerginliği gidererek günlük yaşamdaki sorunlarla daha etkin biçimde uğraşmaya yardımcı olsa da, bu bir yöntem olarak seçilmemelidir. Aksi halde kişinin gerçekle ilgisini keser, hayal dünyasıyla gerçek dünya birbirine karışır. Böyle bir dünya mağdurun günlük yaşamına uyumunu daha çok zorlaştırır. Psikolojik şiddetle mücadele azmini kırar.

Aşırı Basite İndirgemek; Söz konusu kişi, her düşüneyi kapıp, her düşünceye yatırım yapar. Basite indirgeyen kişi için genellemeler geçerlidir. Belli bir durumun, her yerde herkes için geçerli olduğunu düşünmeye başlar.

Genelleme yapan kişiler, bütün ile parça arasındaki farklılığı gözden kaçırlar. Ağaca bakar, ormanı göremezler. Genellemeci kişilik tipine sahip bireyler, esnek tutum ve davranış gösteremedikleri için “herkes”, “her zaman”, “daima”, “asla” gibi kesin kavramlarla konuşurlar. Genelleme kişinin seçici algısını öldürür ve farkındalığını ortadan kaldırır. Genelleme benzerliklere yapılan bir tepkidir, ayırt etme ise varlıklara

yapılan bir tepkidir. Ayırt etme mağdura güçlü bir sağduyu kazandırır. Sağduyusu güçlü olan birisinin yıldırma ile mücadelesi daha kolay olacaktır.

Davenport ve arkadaşlarının yaptığı görüşmelerde yıldırmanın üstesinden gelen kişilerin tavsiye ettikleri bazı hayatta kalma stratejileri şunlardır:

- Üzüntünüzü bilinçli bir şekilde yaşayın.
- Değişimin değerine inanın.
- Kendinizi yalıtmayın.
- Arkadaşlarınız ve ailenizden destek isteyin.
- Bir evcil hayvan edinin.
- Sevdiğiniz şeylerden kuvvet alın: Çiçekler, müzik, resim veya taşlar, güzel mücevherler gibi küçük uğurlar (tılsım) vb.
- İnsanlarla bir arada bulunun ve özgüveninizi geliştirecek şeyler yapın.
- Var olan becerilerinizi başka şekillerde kullanın: Gönüllü işler veya yarım günlük bir iş gibi.
- Yeni bir beceri edinin. “Kurban” zihniyetini bırakın.
- Kontrolün sizde olduğuna ve seçenekleriniz olduğuna inanın; işyeriyle aranızda bir mesafe koyun ve geniş bir bakış açısı edinin.
- Bir plan yapın.
- İnançlı olun.

Genel olarak özetlersek; yıldırma maruz kalan kişi, öncelikle kendisine tam olarak neler yapılmak istendiğini ve olayın gerçek mahiyetinin ne olduğunu iyice araştırmalıdır. Yönetimin de yıldırma sürecine dahil olup olmadığını anlamaya çalışmalı. Eğer yönetim bu sürece dahil değilse, durumu önce yıldırma uygulayan kişi ve kişilerle konuşmalı. Sonuç alınmıyorsa, sorunlarını toplantılarda, önceden ele alınan belirli bir strateji doğrultusunda dile getirmeli. Yani durumu insanların dikkatine sunmalı. Sakin, kendinden emin, saldırgan olmayan ama kararlı bir ses tonu ve vücut

dili kullanmalı. Bu sırada insanların tepkilerini izlemeli. Kendisini gözleri ve vücut dilleri ile destekliyorlar mı? Yoksa umursamaz bir tavır içindeler mi? Yıldırma olayının daha sonraki süreçlerini kendisinin ve dinleyenlerin bu kritik andaki tavır ve duruşları belirleyecektir. Eğer çalışanlar söylenenleri dikkate almıyor ve umursamıyorlarsa, durumun ciddiyetini vurgulayabilmek için, “insana saygısı olmayan bir kurumda daha fazla hizmet şansı kalmadığını, dolayısıyla istifa etmek istediğini ve yasal haklarını arayacağını” ifade etmelidir (Çobanoğlu, 2005: 106).

3.2.2. Ailelerin Yapabileceği Yardım

Yıldırmaya uğrayan kişiye aile ve arkadaşlarının verebileceği en önemli destek, onu dinlemek; güçlü yanlarını, olaylar karşısında duruşunu, tavrını ve karakterini onaylamaktır. Bu, mağdurun yeniden kimliğine kavuşmasına, özgüvenini tazelemesine yardımcı olabilir (Çobanoğlu, 2005: 114).

Aile ve arkadaşlardan, uzun süreler boyu destek vermeleri çok istenen bir şeydir. Onlarda sıkılabilirler. Sevdikleri birini acı çekerken görmek, onlara çaresizlik hissettirir. Nasıl davranacaklarını bilemez, bir yandan da sevdiklerini krizde, korku dolu ve sürekli endişe içinde görürler. Her iki taraf da diğerinin ihtiyaçlarını, isteklerini anlamalıdır. Bu, yıldırma sırası ve sonrasında ilişkiye yardımcı olacak ve destekleyecektir (Davenport ve diğ., 2003: 99).

Zaman zaman aile ve arkadaşların çabaları boşunaymış gibi görünebilir. Bazıları, bu desteğin kendi çevrelerindeki biri güvenlik ağı olduğunu kabul edecek gücü bulamazlar. Sevenlerinin desteğine sahip olduğu halde, kendilerini sürekli kötü hisseden, etkisiz kalmış, intihara eğilimli pek çok kişi görülmüştür. Uzman yardımı önermek yararlı ve gereklidir. Bu kişilerin gereksindiği, bir terapist çağırmak ya da mağduru oraya götürmek olabilir. Bununla birlikte şu da unutulmamalıdır ki, böyle bir yardım öz değerini kaybetmişlik duygusunu körükleyebilir. Eğer kurban bunu istemese, aile üyeleri, mağdurun bu alışılmamış davranışlarını daha iyi ele alabilmek için kendileri bir uzmana gitmeyi düşünebilirler. Zaman tanımak, sabır ve inanç, mağdurun bu deneyimi aşmasında önemli katkılardır (Tan, 2005: 67).

İnsanlara kriz anlarında yapılabilecek en güzel desteklerden birisi empatik dinleme teknikleriyle kendilerini can kulağıyla dinleyerek, yanlarında bulunduğunuzu

hissettirmektir. Mahoney, The Art of Helping People Effectively (İnsanlara Etkili Yardım Etme Sanatı) adlı eserinde, insanlara yanında olmak suretiyle yardım etmenin öneminden bahsetmektedir. “Yanında olmak kişinin o anki beklentileriyle uyumlu olmak, çok az konuşmak ama tam bir beden ve ruh bütünlüğü içinde dinlemektir” şeklinde bir tespitte bulunmuştur. Bu, bir şekilde dostumuza “ruhumuzu ödünç vermek” anlamına gelmektedir. Önemli olan, birilerinin bizi düşündüğü fikrini kabullenmemiz ve buna inanmamızdır (Çobanoğlu, 2005: 115).

Destek vermek için aile ve arkadaşların uygulayabileceği bazı öneriler (Davenport ve diğerleri, 2003: 103):

- Dinleyin
- Yıldırma olgusunu tanımlamaya yardım edin.
- Terapi önerin ve terapist isimleri bulun veya aramayı önerin.
- Doktora gitmeyi önerin.
- Yasal danışma önerin. Avukat isimleri bulun ve randevu alın.
- Mali durumun kontrol altına alınmasını sağlayacak yollar önerin.
- Zaman geçirmeden başka iş olanakları aramasını ve bir kaçış planı yapmasını önerin.
- Öz geçmişini hazırlamasına yardım edin, iş olanakları bulup önerin.
- Sinemaya, yemeğe gitmek, yürüyüşe çıkmak gibi ortak etkinlikler önerin.
- Arayın, kart veya çiçek gönderin.
- Yardımcı kitaplar önerin veya getirin.
- Yanında olmakla yardım sanatını uygulayın.

Ailelerin veya yakınların yapacakları en önemli yardım “DİNLEMEK”tir. Fakat dinleme yapılırken kullanılan dil çok önemli olduğu için destekleyici bir dinleme yaparken bazı cümleler diğerlerinden daha yardımcıdır.

Tablo 3: Destekleyici Dinlenme/ Yararlı Bir Dil Kullanma

YARARLI DEĞİL	YARARLI
<ul style="list-style-type: none">• Bu iş sana göre değildi.• Buna yol açacak bişey yapmışsındır.• Daha iyi olmadan önce kendini daha kötü hissedeceksin• Önünde bütün bir hayat var• Yine aynı şeyleri duymak istemiyorum• Yardımım olacağı zaman beni ara.• Bitir gitsin!• Bunu daha önce iki kere söylemiştin• Bu konuyu kapamanın artık zamanı geldi• Sorumluluklarını düşün• Güçlü olmalısın	<ul style="list-style-type: none">• Bütün bunlarla nasıl baş ediyorsun?• Nasıl yardımcı olabilirim?• Lütfen neler hissettiğini söyler misin?• Senin için zor olmalı.• Senin için en zor olan ne?• Yarın seni ararım• Gerçekten yaralanıyor olmalısın.• Gerçekten öfkeli olmalısın.• Kendine ihtiyaç duyduğun kadar zaman tanı.• En çok istediğin nedir?• Duygularını paylaştığın için teşekkür ederim.• Seçeneklerini hatırla.

Kaynak : Devenport ve diğerleri (2003: 104).

Kişi yıldırma saldırıları süresince en büyük desteği yalnızca ailesinden değil yakın dostlarından ve arkadaşlarından görebilir. Aile ve yakın çevre, sevdikleri kişiyi arayışa geçirmesi ve seçeneklere hazırlaması için “Daha ne kadar zaman bu halde yaşayabileceğini düşünüyorsun? İşten bugün ayrılmaya karar verecek olsan yaşamın nasıl olurdu? Ne kadar değişirdin? Ne değişirdi?” gibi sorularla etkilemeye çalışırlar (Çobanoğlu, 2005: 115).

3.2.3. Örgütsel Başa Çıkma Yolları

Heinz Leymann 1992’ de yıldırma uygulamaları görülen şirketlerde şu iki şartın geçerli olduğunu ileri sürmektedir (Baykal, 2005: 208):

- İyi organize olamama veya kötü çalışma ortamı,
- İlgisiz ve kayıtsız yönetim kademeleri.

Noa Davenport yaptığı araştırmalarda benzer bilgilere ulaştığı gibi, iletişim eksikliklerinin de yıldırmanın oluşmasında önemli bir rol oynadığını belirtmiştir (Davenport ve diğ., 2003: 98).

Yıldırma müessesedeki çalışma kültürünün bozulduğunun bir işaretidir. Kötü çalışma ortamını önlemek için örgütlerde bürokratik yönetim yerine katılımcılığın, kapalılık, gizlilik yerine açıklığın, saydamlığın, kişisel başarıların takdiri yerine takım çalışmasının ön plana çıkarılması gerekmektedir. Organizasyonu aksayan ve kötü yönetilen örgütlerde belirsizlik yaşanır. Bunun için herkesin sorumluluk alanı olduğu tespit edilmeli, planlama ve karar alma geniş bir tabana yayılmalıdır (Baykal, 2005: 208).

Yönetici davranışlarının değiştirilmesi ve çatışmanın ilk işaretlerini tanıma, yıkıcı davranışlar ortaya çıkmadan harekete geçme becerilerinin kazandırılması eğitimle desteklenmelidir. Ancak eğitimin orta düzeydeki yöneticilerle sınırlı kalması yeterli değildir. Değerlerde geniş çaplı bir farklılaşmanın gerçekleşmesi için yukarıdan aşağı bir yaklaşım değişimi yaşanmalı ve üst düzey yöneticiler rol modeli işlevini yerine getirmelidirler. Yıldırmanın önlenmesi için önerilen bir diğer yol da bireyin sosyal konumunu koruyacak bir başvuru sisteminin geliştirilmesidir. Bu sistemde başvurular tarafsız bir biçimde ele alınmalı ve anlaşmazlıkları gidermek için işletme içinden veya dışından arabulucu ve hakemlerle çalışılmalıdır. Bu konudaki düzenlemelerin iş sözleşmelerinde yazılı olarak ele alınması iş görenlerin daha etkili bir desteğe kavuşmasını sağlayacaktır. İş yerinde ahlaki düzeyin yükseltilmesi için çaba harcanmasının zorbalık hareketlerinin önünü kesebilecek yararlı bir girişim olduğu düşünülmektedir. Tüm çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlemek ve kabul edilebilir davranışların neler olduğu, hangi davranışlara hoşgörü gösterilemeyeceği konusunda karşılıklı bir anlayışa varmaya çalışmak yıldırmanın önlenmesi yönünde bir bilinç geliştirilmesine yardımcı olacaktır (Torun, 2004:188).

Örgüt yıldırmaya fırsat verecek şartları en aza indirdikten sonra yöneticilerini de yıldırma konusunda bilgilendirmeli ve onları duyarlı bir hale getirmelidir. Yöneticinin yıldırma ortadan kaldırmak için atması gereken bazı adımlar vardır (Baykal, 2005: 209). Söz konusu adımları aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür (www.canaktan.org, 2005):

Kaçınma; Bu yöntemde yönetici psikolojik şiddeti, örgütsel politika haline getirmeye çalışan yıldırmaçıya her hangi bir destek sağlamadığı gibi, onu engelleyici bir tutum içinde de olmaz. Yöneticinin bu tavrı psikolojik şiddeti engellemez; ancak bu tutumla

yıldırma, örgütsel bir destek bulamaz ve kendi gücüyle yetinmek durumunda kalır. Bu tutum aynı zamanda psikolojik şiddeti görmezden gelmek demek olduğu için, bir bakıma onu desteklemek, sürmesinden yana tavır takınmak anlamına gelir. Dolayısıyla psikolojik şiddet yönetimi için etkili bir yöntem değildir.

Dondurma; Bu yöntem “sular duruluncaya kadar beklemek” anlamına gelir. Belli bir zaman sonra yıldırma ve mağdur arasında ilişkilerde biraz yumuşatma yoluna gidilir. Böylece, taraflar arasındaki farklılıklar azaltılarak, ortak menfaatler vurgulanmaya çalışılır veya daha üst düzey amaçlar belirlenerek, çatışan tarafların arasındaki farklılıkları unutup, daha önemli ve kapsamlı amaçlar için birleşmeleri ve yardımlaşmaları yoluna gitmeleri sağlanır.

Psikolojik şiddeti çözme yaklaşımı; Bu yöntemde psikolojik şiddetin üzerine cesurca gidilir. Psikolojik şiddetin yayılıp örgüt iklimini ve örgüt kültürünü etkilemesine izin verilmez. Yönetici, tarafları yüz yüze getirerek, sorunların açık olarak ve ayrıntılı biçimde tartışılmasını sağlar. Özellikle iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan psikolojik şiddette bu yöntem etkilidir.

Güç ve otorite kullanma; Bu yöntemde, yönetici gücünü, yetkisini ve otoritesini kullanarak, psikolojik şiddeti ortadan kaldırmaya çalışır. Bu yolu izleyen yönetici, “burada yönetici benim; bu iş böyle olacak!” şeklinde otoriter ifadelerle soruna çözüm yolu arar. Kuşkusuz bu karar ya da emir, taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir ama psikolojik şiddeti durdurur. Yönetici bu yolu sık kullanırsa, astların morali ve motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapar.

Ödün verme; Psikolojik şiddetin kaynağı konusunda taraflar, kendi amaçlarından özveride bulunarak, ortak bir zeminde buluşurlar. Böylece anlaşmanın bir galibi olmaz. Her iki taraf bazı tavizler vererek anlaşma sağlanır.

Kişileri değiştirme; Psikolojik şiddete neden olan ve bunun kurbanı olan kişiler, örgüt içinde başka birimlere ya da yerlere tayin edilerek, psikolojik şiddetin önlenmesine çalışılır. Etkili bir yol olmasına rağmen, herkes bir nedenle bulunduğu yere alındığı için uygulaması kolay değildir.

Cezalandırma; Psikolojik şiddetin kişilere ve kuruma zarar verdiği noktada, buna sebep olanlara disiplin yöntemlerini uygulamak ve onları cezalandırmak, örgüt çıkarı bakımından bir zorunluluk halini alır.

İşbirliği; Psikolojik şiddeti çözmeye istekli olmak, farklılıklarla yüz yüze gelmek ve görüş alış verişinde bulunmak, bütünleştirici çözümler aramak, herkesin kazançlı çıkacağı durumlar bulmak (kazan-kazan), sorunlara ve psikolojik şiddete meydan okumak, işbirliği yapmanın yollarıdır.

Her iki tarafın kaygılarının önemli olması durumunda, mutabakat sağlamaya çalışılmalı, farklı bakış açılarına sahip insanların yaklaşımlarını kaynaştırarak, ortak bir zeminde buluşmaları sağlanmalıdır.

Yıldırma olan örgütlerde iş gücü devri yükselir. Giderek artan huzursuzluk ortamından ve çatışmadan kaçmak için arayışlar başlar. Bireylerin işlerini ve örgütlerine aidiyet duyguları azalır, daha iyi bir çalışma atmosferi olan iş yerlerine geçmek için fırsat kollarlar. Yetişmiş bireylerin ayrılması ile örgütte kazanılmış olan tecrübe yitirilir. Bunun sonucunda da yeniden eğitim maliyeti artar (www.bilgiyönetimi.org, 2006).

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. Bu duruma yönelik hukuki süreçler ve yapılacak ödemeler, maliyeti arttıracaktır.

Örgütlerde psikolojik şiddetin son araştırmalarda örgütsel liderliğin zayıflığından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Yöneticinin insan ilişkileri noktasında zayıflığı ve duygusal zekadan yoksun oluşu, psikolojik şiddetin zemin bulmasına neden olur. Lider psikolojik şiddetin tarafları arasında bir uzlaşma noktası bulup, psikolojik şiddeti ortadan kaldıramazsa, her geçen gün şiddet biraz daha yayılır ve kökleşir.

İşyerinde psikolojik şiddetin ortadan kaldırılması için, lider vasıfları olan bir yönetici, tarafları memnun edecek veya iki tarafın da bazı fedakarlıklarda bulunacakları bir sonuç için müzakere tekniklerini kullanmalıdır. Bunun için önceden hazırlık yapılması ve karşı tarafın ihtiyaçlarına duyarlı olunmalıdır. Lider, uzlaşma noktaları oluşturduktan

sonra ilişkileri geliştirmek suretiyle, psikolojik şiddetin kaynaklarını ortadan kaldırması gerekir.

Örgütsel liderliğin önemli fonksiyonlarından biri, örgüt çalışanlarını yönlendirecek paylaşılan bir vizyon oluşturmaaktır. Paylaşılan vizyon sayesinde, kurumun temel amaç ve değerleriyle örtüşmeyen tutum ve davranışların, örgüt ikliminde ve kültüründe yeri olmadığı açıkça belirtilir. Örgütsel sağlığı bozacak ve örgütsel sinerjiye katkısı olmayacak tutum ve davranışların şiddetle kınanacağı, hatta cezalandırılacağı yönünde bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi, liderin görevidir. Lider bunu ikna yöntemlerini kullanarak başarabilmelidir (www.canaktan.org, 2005).

İşyerinde psikolojik şiddet hem çalışanlar, hem örgüt için istenmeyen bir durumdur. Ne yazık ki psikolojik şiddete özellikle örgütsel sağlığın bulunmadığı örgütlerde sık rastlanılmaktadır. Buna genellikle tacizcinin kendi bakış açısıyla olayları değerlendirmesi, ben merkezci ve narsist bir kişiliğe sahip olması neden olmaktadır. Bunun için psikolojik şiddetle başa çıkmada şüphesiz en etkili yol, tacizcinin, mağdurun gözüyle olaya bakmasını, başka bir ifadeyle “empati” yapmasını sağlamaktır (Davenport ve diğ., 2003; 43).

Daha önce de belirtildiği gibi, psikolojik şiddet her tür örgütte görülebilir ve her örgüt kendi kurbanını ve tacizcisini üretme yeteneğindedir. Bu nedenle örgütlerin psikolojik şiddeti yönetme yetenekleri bulunmalıdır. Burada önemli olan nokta tarafların aynı durum hakkında ne düşündüklerini, hatta bu durumdan haberdar olup olmadıklarını anlamak, kısaca soruna empatik yaklaşmak, sorunun çözümü için önemli bir adım olacaktır.

Psikolojik şiddet nedeniyle çürümeye (entropi) yüz tutan bir örgütü yok olmaktan kurtarmanın en etkili yollarından biri de “açık yönetim” veya “gün ışığında yönetim”dir. İnsanlar genellikle her tür kabahati karanlıkta işlerler. Karanlıklar her tür suçun anasıdır. Bir örgütün kendini geleceğe taşıma kapasitesi ile, yönetimde izlediği “açıklık” stratejisi arasında fonksiyonel bir ilişki vardır (www.canaktan.org, 2005).

Yıldırmaayla mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey, farkındalığın artırılmasıdır. Farklılıkların fark edilmesi ve tanımlanması; çalışanların birbirleriyle daha kolay bağlantı kurmalarına ve kendi yerlerini bulmalarına yardımcı olur. İnsanların iş ortamlarında

karşılaşılabilecekleri, duyarlılık gerektiren konularla başa çıkabilmeleri ve birbirleriyle daha dengeli ve duyarlı ilişkiler kurabilmeleri için farklılıkların tanımlanması ve etkin bir biçimde yönetilmesi gerekir (Tınaz, 2006: 161).

Farklılıkların yönetiminde başarılı organizasyonlar, farklılıkları kurumsal performansı iyileştiren, hizmet ve ürünlerini zenginleştiren ve toplumsal katkılarını arttıran önemli bir boyut olarak görmelidirler. Bu organizasyonlar, toplumda giderek artan farklılıkları yaşayan ve bu özelliklerini organizasyona taşıyan çalışanlarını daha iyi tanımaya ve anlamaya çalışmalı ve onlara gerçekten değer vermelidirler (Barutçugil, 2005: 61).

3.3. Yıldırmanın İş Hukuku'ndaki Yeri ve Önemi

İş hukuku işçi statüsünde çalışan ve bu kişileri çalıştıranlarla ilgilenen bir hukuk dalıdır. Amacı ekonomik açıdan zayıf taraf olarak görülen işçiyi korumaktır. İş hukuku, işçi, iş veren ve devlet arasındaki üçlü ilişkiyi düzenler. İşçiyi korumak ve çalışma barışını sağlamak için işverene ve devlete getirilen yükümlülükler, işçinin ve işçi örgütünün uyması gereken davranış biçimleri ve işçi hakları bu hukuk dalının konusunu oluşturmaktadır. İş hukukunun kapsamı ve amacı göz önüne alındığında diğer önemli bir yanının hukuksal boyutu olduğu görülür (Şakar, 2000: 28).

İşletmelerde özellikle insan kaynakları bölümleri ve üst yönetim açısından konunun önemi büyüktür. İşsizlik korkusu ve örgütlerdeki eleman sirkülasyonu nedeni ile rekabet ortamının artması çalışanların yıldırma katlanılması gereken bir süreç olarak görmelerine ve böylece yıldırmanın etkilerinin daha da ağırlaşmasına neden olmaktadır. Ancak Türkiye'deki yasalarda bu konuda maalesef yeterli önlem bulunmamaktadır. 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı iş kanununun amacı birinci maddesinde belirtildiği üzere bu kanunun amacı işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemek olsa bile yıldırma ile ilişkilendirilebilecek maddeler çok az sayıdadır (Akyiğit, 2005: 166):

İlki, 5. maddede belirtilen eşit davranma ilkesidir. “İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz”.

İkincisi işçinin haklı nedenle derhal fesih hakkını düzenleyen 24. maddenin 2. bendinin b ve d fıkralarıdır. “Süresi belirli olsun veya olmasın işçi aşağıda yazılı hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemezsizin feshedebilir. II. Ahlak ve iyiniyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri: b. İşveren işçinin veya aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa. d. İşçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmazsa”.

Üçüncü madde iş verenlerin ve işçilerin yükümlülüklerini konu alan 77. maddedir. “işverenler iş yerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçilerde iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler.”

Son dönemde Türkiye’de yıldırma konusunda açılmış olan bir dava bu konuda örnek teşkil etmektedir. Toprak mahsulleri ofisinin 25 yıllık çalışanı olan Şaban Tokat adlı bir kişi uğradığı psikolojik baskı nedeniyle kendisinin ve ailesinin depresyona girdiğini doktor raporuyla kanıtlayarak yöneticileri hakkında tazminat davası açmıştır. Dava süreci halen devam etmekte olup nasıl sonuçlanacağı bilinmese de bu dava yıldırma eylemlerinin hukuki boyutu açısından önem taşımaktadır. Yakın gelecekte bu tür davaların sayısının artması şaşırtıcı olmayacaktır (www.mobbingturkiye.net, 2006).

Tüm bu hükümler göz önüne alındığında literatürde yer alan ve genel olarak kabul edilmiş yıldırma eylemlerinden sadece cinsel taciz ve aşağılamak olan iki madde ile bağlantı bulabiliriz. Bu da tabî ki yeterince tatmin edici bir koruma sayılamaz. İş kanunu ve bağlantılı yönetmeliklerin hiç birinde işçilerin iş ya da işyeri dolayısıyla karşılaşabilecekleri psikolojik rahatsızlıklardan, bunların önlemlerinden ya da bu konuda iş verenlerin sorumluluğundan bahsedilmemektedir.

BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada; sağlık sektöründe faaliyet gösteren, Kocaeli'ndeki özel bir hastanede çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarında ne gibi tepki gösterdikleri ve nasıl bir çözüm yolu buldukları analiz edilerek öneriler geliştirmek amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızın evreni Özel Hastanede çalışan toplam 78 kişiden oluşmaktadır. Araştırma örnekleme 41 kişidir. Hastanede; 18 doktor, 14 hemşire, 3 ebe, 2 hasta danışmanı, 7 sekreter, 3 idari personel, 7 teknisyen, 6 hasta personeli, 2 muhasebe personeli, 1 satın alma sorumlusu, 3 güvenlik elemanı, 7 temizlik personeli, 1 aşçı, 1 çamaşırhane elemanı, 1 ambulans şoförü, 2 kantin görevlisi çalışmaktadır. Araştırmaya 5 doktor, 12 hemşire, 3 ebe, 2 hasta danışmanı, 7 sekreter, 3 idari personel, 3 teknisyen, 2 güvenlik elemanı, 4 temizlik personeli katılmıştır.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma Mart-Nisan 2007 zaman diliminde yapılmış olup araştırma sonuçları söz konusu dönemle kısıtlıdır. Araştırma bir kişi tarafından yürütülmüştür. Bir diğer kısıt ise araştırmaya konu olan hastane çalışanları ile ilgilidir. Çalışanların bazıları yöneltilen mülakat sorularını yanıtlamayı tamamen reddetmiş; bazıları ise yöneltilen soruların yalnızca bir kısmına yorum yapmışlardır.

4.4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın kapsamı içine alınan özel bir hastaneye yönelik spesifik bir örnek olay üzerinde çalışılmıştır. Yapılan birebir derinlemesine mülakatlar, bütünüyle bu örnek olayların detaylandırılmasını ve sağlık sektörü çalışanlarının yıldırma olgusuna bakış açılarını bu ortam içerisinde belirlemeyi hedeflemektedir. Aynı statüdekilerle homojen odak (focus) gruplar oluşturulmuştur.

Öncelikle hastane başhekiminden telefonla randevu alınmıştır. Başhekimle görüşüp uygulamanın içeriği hakkında bilgi verilerek hastanede yapılmasına izin alınmıştır. Gerekli veriler gözlem ve mülakatlar yardımıyla toplanmış bazı bilgiler internet

sitelerinden elde edilmiştir. Örnek olay çalışması ile yapılan derinlemesine mülakatla kişiler ve kurum hakkında ayrıntılı bilgiler elde edilmiştir.

Araştırmada yıldırma davranışlarının etkileri üzerinde durulmuştur. Mülakat soruları çeşitli yıldırma davranışlarını içeren sekiz olaydan oluşmaktadır. Örnek olaylarda yorum yapan kişiler karşılaşmadıkları yıldırma olaylarında kendilerini sorunu yaşayan kişinin yerine koyarak ya da 3. şahıs olarak; daha önce karşılaştıkları yıldırma olaylarında ise bizzat olayı kendi üzerlerine alıp, değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Yapılan analizler sonucunda psikolojik terör olarak da bilinen yıldırmanın nedenleri, biçimleri ve çözümlerine yönelik bulgular elde edilmiştir.

Hastane çalışanlarına yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen bulgular içerik analizleri ile anlamlandırılmıştır. İçerik analizlerinde aynı anlamda olan veya aynı anlama gelecek ifadeler göz önüne alınarak birlikte değerlendirilmiştir.

4.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada sağlık sektöründe faaliyet gösteren özel bir hastanede çalışanların yıldırma davranışlarına karşı ne gibi tepki ve nasıl bir çözüm yolu buldukları analiz edilmeye çalışılmıştır.

EK-1’de mülakatta sunulan örnek olaylar yer almaktadır.

4.5.1. A Özel Hastanesinin Analizi

4.5.1.1. A Özel Hastanesinin Tanıtım Bilgileri

Hastane, 1995 yılında sağlık hizmetleri limited şirketine bağlı olarak Kocaeli’nin Körfez ilçesinde ilk özel sağlık kuruluşu olarak poliklinik düzeyinde hizmete başlamıştır. 1999 yılında bölgede yaşanan depremde hizmet binası yıkılmıştır. Deprem sonrasında 2 ay gibi kısa sürede yıkılan hizmet binasının bulunduğu arsada o günün şartlarında insanların güvenle içine girebileceği prefabrik bir bina yaparak hizmetlerine devam etmiştir. 2001 yılında bölgeden gelen yoğun talep doğrultusunda tek katlı hizmet binası mevcut faaliyetlerine yeterli gelmediğinden dolayı hizmet binasını 2 katlı olarak yeniden inşa etmiş bu tarihten sonra tıp merkezi olmuştur. Tıp merkezi olarak faaliyet gösteren kuruluş hemen bunun akabinde cerrahi birim ruhsatı alarak genel cerrahi, kadın doğum, göz hastalıkları, kulak-burun-boğaz hastalıkları ve ortopedi dallarında

ameliyathalar yaparak hizmet çeşidini arttırmıştır. 2005 yılına gelindiğinde şirket yönetim kurulunun aldığı bir karar ile bölge halkına daha kaliteli hizmet verebilmek ve hizmet ağını genişletebilmek için mevcut tıp merkezinin yakınında yeni hastane binası inşaatına başlanmıştır. 1 yıl gibi kısa bir sürede bitirilen hastane binası sağlık bakanlığı tarafından yapılan denetimler sonucu uygun bulunmuş 2006 tarihinde ruhsatlandırılarak bölge halkına hizmet vermeye başlamıştır. Şu anda 2500 m2 olan hastanede 2 ameliyathane, yoğun bakım, yeni doğan yoğun bakımı, 12 adet birinci sınıf hasta odası, poliklinikler, radyoloji laboratuvarı, mikrobiyoloji laboratuvarı ve 24 saat acil olarak hizmet vermektedir. Günlük ortalama 400 hasta bakılmaktadır.

Hastanede özel sigorta işlemleri sigorta acentelerinin hastaneyle olan anlaşmasına göre, Emekli Sandığı işlemleri sağlık ocağından sevk alınarak muayene ücretinin % 50' si ödenmek suretiyle, SSK işlemleri çalışanın iş yerinden kendisi için 90 günlük eş ve çocuk için 120 günlük vizite kağıdı alınarak muayene ücretinin % 60'ı ödenmek suretiyle hasta kabulü yapılmaktadır.

Hastane çalışma saatleri 09.00-18.00 arası olmakla beraber mesai saati dışında acilde 1 doktor 2 hemşire, serviste 1 ebe 1 hemşire, 1 laboratuvar teknisyeni, 1 sekreter, 1 güvenlik, 1 temizlik, 1 hastane personeli nöbete kalmaktadır. Hemşireler sayı olarak az olduğundan çok sık nöbet tutmaktadırlar. Bu durum haftalık çalışma saatlerinin aşılmasına yol açmaktadır. Aşılan fazla çalışma saatleri mesai ücreti olarak yansıtılmaktadır.

Anlaşmalı kurumları arasında; Emekli sandığı, Sosyal sigortalar kurumu, Ak sigorta, Acıbadem sağlık hayat, Anadolu hayat, Axa oyak sigorta, Başak hayat sigorta, Demir hayat sigorta, Güven sigorta, İsviçre hayat sigorta, Promed, Koç allianz sigorta, Yapı kredi sigorta, American life sigorta, Güneş sigorta, Kunart sağlık sigorta, Türk dışbank, Genel sigorta, Global hayat, Madex sigorta, Med-net sigorta yer almaktadır.

Mevcut bulunan poliklinikleri; Dahiliye, Göz Hastalıkları, Genel Cerrahi, Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları, Kadın Hastalıkları ve Doğum, Üroloji (Bevliye), Kulak-Burun-Boğaz, Ortopedi ve Travmatoloji, Radyoloji, Diş ve Acil.

Faaliyet gösteren üniteleri; Tüm Laboratuvar Hizmetleri, Radyoloji Ünitesi, 24 Saat Ambulans ve Acil Servis Hizmeti, Laparoskopik Cerrahi Teknikleri, EKG, Prenatal

Tanı, Ağrısız Doğum, İnfertilite (kısırlık) Tedavi Yöntemleri, Endoskopik Üroloji Ameliyatları, Açık ve Kapalı Taş Ameliyatları, Diz Artroskopisi, Odyometri Testi, Check-up Programı, Yoğun Bakım Ünitesi, Hasta Eğitimi, Mobil Tanı Aracı, Periyodik Muayene.

4.5.1.2. A Özel Hastanesinin İç ve Dış Çevre Analizi

Misyonu; İnsan hakları ve çevreye saygı çerçevesinde çağdaş değerleri, bilimsel ilkeleri ve bilgiyi, meslek ahlakını ve her zaman öncü ve yenilikçi uygulamaları temel alarak etik değerlere bağlı, hasta haklarına saygılı, hastanın, ailesinin ve yakınlarının memnuniyetini önemseyen, tedavi edici uygulamalar yanında koruyucu sağlık çalışmalarını da kapsayan kaliteli hizmetleri nitelikli ve uzman kadrosuyla haklarının ve sosyal sorumluluğunun bilincinde olarak mükemmeli sunabilmektir.

Vizyonu; Yaşamın herhangi bir döneminde ihtiyaç duyulan her türlü sağlık hizmetini aynı sistem içinde vermek üzere yapılanarak, hizmetlerimizi "sürekli" kılmayı hedefliyoruz. Üstün nitelikli ekibi, çağdaş altyapısı, hizmetlerini sınırlarımızın ötesinde ihtiyacı olan tüm bölgelere sunarak sağlıkla ilgili yeniliklerin tasarımcısı, uygulayıcısı, öncü gücü olmak istiyoruz.

Değerleri; Öz değerlerimizin temelinde insanı insan olarak görmek ve değerlendirmek yatmaktadır. İnsana özenle, saygı ve sevgiyle, şefkatle davranmak var oluşumuzun özünde vardır. İnsanlık anlayışının gerektirdiği kurallara bağlı kalmak; bir arada yaşamının yüklediği sorumlulukları üstlenmek yol gösterici ilkelerimizdir. Etik ilkelere bağlılık önem verdiğimiz konuların başında gelir ve tüm kurumsal davranışlarımızın kural ve standartları ahlaki ve mesleki etik ilkeler ile belirlenmiştir. Düşüncelerin, görüşlerin ve bilgilerin her yönde özgürce dolaşabildiği bir iş ortamı oluştururuz. Karar ve eylemlerimizde, güvenilir nesnel bilgiler ile teknolojinin tüm olanaklarının kullanılmasına önem ve öncelik veririz. Yapılanları geliştirmek kadar, yapılamayanları yapmak ve sağlık uygulamalarında öncü olmak hareketlerimizin ana kaynağıdır. Gizliliğe önem verir, her türlü kişisel bilgiyi en yüksek güvenlik standartlarına sahip sistemlerle koruruz. Güler yüzlü hizmet ve hastalarla kurulan empati sayesinde minimum korku maksimum memnuniyet sağlamaya çalışırız.

A Özel Hastanesinin SWOT Analizi

Güçlü Yönleri

- Güçlü bir medikal kadroya sahip olması
- Tıbbi teşhis ve tedavi için modern teknolojiden faydalanılması
- Medikal hizmetlerinin kalitesinin hastaları tarafından bilinmesi
- Hastanenin konum itibarıyla kolay ulaşılabilir durumda olması
- Hasta potansiyelinin yüksek olması
- İnternet sitesi, aylık dergisi, geniş reklam çabalarıyla iyi bir tanıtım sağlaması
- Tüm laboratuvar hizmetlerinin hastane içinden sağlanarak bu hizmetlerde dışarıya bağımlılığın yaratabileceği zaman ve kalite problemlerinin bertaraf edilmesi
- Görev tanım ve sorumluluklarının iyi tanımlanması ve uygulanması
- Çok sayıda anlaşmalı kuruma sahip olması
- Doktor kadrosu dahil çalışanlarının o bölgede yetişmiş olması sebebiyle çevreyle iyi ilişkiler içinde olması

Zayıf Yönleri

- Hastane bilgi sistem ve otomasyonunun yetersizliği
- Hemşire sayısının yetersizliği
- İnsan kaynakları ve halkla ilişkiler birimlerinin olmaması
- Hizmet içi eğitimin eksikliği
- Yatarak tedavi olacak hastalar için hastane yatak sayısının 12 ile sınırlı olması.

Fırsatları

- Yakın çevresindeki tek büyük hastane olan Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinin yerleşkesinin değiştirilmesi

- Sağlık bakanlığının SSK, Bağkur ve Emekli sandığı mensuplarına özel hastanelerde sağlık hizmeti alma imkanı sağlaması
- Hasta bilincinin yükselmesiyle kaliteli sağlık hizmetine olan talebin giderek artması

Tehditleri

- Rakiplerinin kalite belgelerine sahip olması
- Sadece belirli bir alanda uzmanlaşmış sağlık kurumlarının çoğalması
- Finansal sorunlar
- Evde bakım sağlık hizmetlerinin yaygınlaşması

4.6. İçerik Analizleri

Tablo 4: A Özel Hastanesinde Yıldırma Olaylarına Meslek Bazlı Olarak Tepki Ve Çözüm Önerileriyle İlgili Bulgular

Tepki ve Çözüm Yolları	Doktor (5)		İdari (3)		Hemşire (12)		Ebe (3)		Sekreter (7)		Hasta (2) Danışmanı		Teknisyen (3)		Temizlik (4)		Güvenlik (2)		Toplam (41)	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Konuşmak	14	26	8	17	32	22	11	34	20	23	5	17	13	33	14	30	6	35	123	25
İstifa etmek	6	10	12	26	28	19	2	6	19	22	9	30	7	18	7	15	7	41	97	20
Bir üst yetkiliye başvurmak	7	13	4	9	4	2,8	4	12	3	4	2	7	8	20	1	2	2	12	35	7
İkaz etmek	1	2	5	11	13	8	2	6	6	7	1	3	3	7,5	2	4			33	7
Sabretmek	2	4	2	4	5	3,5	1	3	4	5	4	14			5	11			23	5
Daha fazla çalışmak	2	4	5	11	8	6	4	12	5	6					1	2			25	5
Umursamamak	2	4	3	6	3	2			9	11					5	11			22	4
Hakkımı aramak	2	4	3	6	10	7	1	3	1	1			3	7,5					20	4
Yeni bir iş aramak	5	9			7	5	1	3	2	3	5	17	1	2,5					21	4
Dava açmak	2	4			7	5	1	3	5	6	1	3	1	2,5	2	4	1	6	20	4
Özeleştiri yapmak	3	5	2	4	7	5	2	6					3	7,5	1	2			18	3,5
Temkinli davranmak	3	5			6	4	1	3	3	4					2	4	1	6	16	3
Durumu kabullenmek	1	2			4	2,8			4	5					4	9			13	2,5
Kendini ispatlamak	2	4	1	2	4	2,8	1	3	1	1					2	4			11	2
Tavır almak			2	4	2	1,5	1	3	1	1	1	3	1	2,5	1	2			9	2
Destek aramak	1	2			1	0,7			1	1	1	3							4	1
Fiziksel şiddet göstermek	1	2			1	0,7					1	3							3	0,5
İşi aksatmak					1	0,7	1	3											2	0,5
Psikoloğa başvurmak					2	1,5													2	0,5

A hastanesinde 9 farklı meslekte çalışanlara ait tepki ve çözüm önerileri şu şekildedir:

Yıldırma olaylarına karşı mülakata katılan 5 doktorun verdiği çözüm önerilerinden en fazla karşılaşılanlar %26 oranıyla yıldırma yapanlarla konuşup olayı netleştirmek, %13 oranıyla bir üst yetkiliye başvurarak taciz olaylarını bildirmek, %10 oranıyla taciz olayları ile karşılaştığında istifa etmek ve % 9 oranıyla yeni bir iş aramaktır. Ancak doktorlar diğer meslek gruplarının önerilerinden tavır almak, psikoloğa başvurmak ve işi aksatmak gibi çözüm önerilerine başvurmamaktadırlar.

İdari kısımda çalışan 3 kişinin verdiği cevaplar analiz edildiğinde en sık rastlanılan tepki %26 oranı ile istifa etmektir. Bunu %17 ile konuşmak, %11 oranı ile daha fazla çalışmak ve tacizciyi ikaz etmek izlemektedir. Çözüm önerisi olarak kendini ispatlamayı, tavır almayı, özeleştiriyi yapmayı ve sabretmeyi diğer önerilere göre çok daha az tercih etmektedirler.

12 hemşirenin çözüm önerilerinde %32 ile konuşmak ve %28 ile istifa etmek en çok tercih edilen tepkilerdir. Destek aramak, fiziksel şiddet göstermek ve işi aksatmak oldukça nadir olsa da çözüm önerileri arasında yerini almaktadır. Buna karşın psikoloğa başvurmak sadece hemşireler tarafından tercih edilen çözüm önerisi olarak tespit edilmiştir.

Ebelerin çözüm önerileri ele alındığında, %34 ile konuşmak en çok tercih edilen tepki olarak öne çıkmaktadır. Umursamamak, durumu kabullenmek, destek aramak ve fiziksel şiddet göstermek ebelerin diğer meslek grupları tarafından önerildiği halde tercih etmedikleri tepkiler olarak belirlenmiştir.

7 sekreterin önerileri dikkate alındığında en çok tercih edilen iki tepki %23 ile konuşmak, hemen yakın değerle %22 ile istifa etmektir. Verilen tepkilerin dağılımı hemşirelerin önerileriyle paralellik bulunmaktadır. Özeleştiriyi yapmak, fiziksel şiddet göstermek ve işi aksatmak sekreterlerin başvurmadığı tepkilerdendir.

Hasta danışmanı olarak görev yapan 2 çalışanın %30 oranı ile istifa etme önerisi hemen ön plana çıkmaktadır. Hemen arkasından gelen ve birbirine yakın oranlarda tercih edilen yeni bir iş aramak, sabretmek ve konuşmanın yüzdelik dilimi ise yaklaşık % 17 civarındadır. İlk dört tepkinin toplamı %78 ile dikkat çekici bir gruplaşma oluşturmaktadır. Tercih edilen diğer önerilerdeki oran % 3 civarındadır.

Teknisyen tepkilerindeki dağılım gruplaşma bakımından %32,5 ile konuşmak, %17,5 ile istifa etmek önerileriyle hasta danışmanlarının tepkilerine benzemektedir. Ancak tercih edilen 3. çözüm önerisi %20 ile bir üst yetkiliye başvurmaktır. Yeni bir iş aramak, dava açmak ve tavrı almak %2,5 ile en az rastlanan tepkilerdir.

Temizlik görevlilerinde tepkilerinin yoğunlaştığı grup %30 ile konuşmak %15 ile istifa etmek ve %11 ile sabretmek ve umursamamaktır. Tavrı almak, bir üst yetkiliye başvurmak ve özeleştirici yapmak en az rastlanılan çözüm önerileri arasındadır.

Güvenlik görevlilerinin çözüm önerileri beş farklı tepki ile sınırlıdır. Bunun sonucunda istifa etme eğilimi %41 oranıyla meslek grupları arasında en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Diğer tepkiler ise %35 ile konuşmak, %12 ile bir üst yetkiliye başvurmak ve %6 ile dava açmak ve temkinli davranmaktır.

Tablo 5: A Özel Hastanesinde Yıldırma Davranışlarını Kapsayan Olaylara Yönelik Çözüm Önerileriyle İlgili Bulgular

Tepki ve Çözüm Yolları	Olay1		Olay2		Olay3		Olay4		Olay5		Olay6		Olay7		Olay8		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Konuşmak	25	39	20	34	11	17	16	25	15	26	12	18	14	25	10	16	123	25
İstifa etmek	7	10	4	7	14	22	16	25	11	19	16	25	9	16	20	31	97	19,5
Bir üst yetlikiliye başvurmak	5	8	2	3	7	11	3	4,5	6	10	3	5	6	11	3	5	35	7
İkaz etmek			2	3	3	5	13	20	6	10	2	3	5	9	2	3	33	7
Daha fazla çalışmak	4	6	2	3	11	17					4	6	1	2	3	5	25	5
Sabretmek	6	9	1	2	4	6					8	12	3	5	1	1,5	23	5
Yeni bir iş aramak	3	5	1	2	3	5	1	1,5			9	14	3	5	1	1,5	21	4
Umursamamak	2	3	13	22			1	1,5	1	2	1	1,5	4	7			22	4
Hakkını aramak	1	2			2	3			1	2	5	8	4	7	7	11	20	4
Dava açmak			1	2	3	5	1	1,5	8	14	1	1,5	3	5	3	5	20	4
Özeleştiri yapmak	4	6	7	13	1	1,5	1	1,5	1	2					4	6	18	3,5
Temkinli davranmak	2	3	1	2			8	12	4	7			1	2			16	3
Durumu kabullenmek	3	5	1	2	4	6			2	3			2	3,5	1	1,5	13	2,5
Kendini ispatlamak	1	2			1	1,5					2	3	1	2	6	9	11	2
Tavır almak	1	2	1	2			4	6	2	3			1	2			9	2
Destek aramak			3	5											1	1,5	4	1
Psikoloğa başvurmak			1	2											1	1,5	2	0,5
Fiziksel şiddet göstermek							1	1,5	1	2					1	1,5	3	0,5
İşi aksatmak											2	3					2	0,5

İşyerindeki amirin çalışana farklı ve olumsuz davranışı ile ortaya çıkan yıldırma ile ilgili olarak mülakata katılanların %39'luk kesimi çözüm önerisi olarak konuşarak olayı netleştirme taraftarıdır. Bunu takiben %10 ile istifa etmek ve %9 ile sabretmek gerektiğini vurgulamışlardır. Bu olayda amiri ikaz etmek ve amire dava açmak yıldırma uğrayanlar tarafından kaçınılmıştır.

İşyerindeki bir grup arkadaşları tarafından sistematik olarak yıldırma maruz kalan çalışanların tepkileri arasında yine konuşmak önerisi %34 ile ilk sırayı almakla beraber yapılan davranışları umursamamak tepkisi %22 ile en fazla bu olayda karşılaşılmaktadır. Böyle bir sonuca ulaşılması yapılan yıldırma davranışının eşdeğerler

arasında olmasıyla açıklanabilir. Yıldırma davranışının eşdeğerler arasında olmasının bir başka önemli sonucu da %13 ile yıldırmaya maruz kalanın özeleştirisi yapmasıdır.

Amirleri tarafından kasten görevi ile ilgili olarak yıpratılmaya çalışılan mağdurların en çok rastlanılan tepkisi %22 ile istifa etmektir. Konuşmak diğer olaylardaki genel ortalamaya uygun olarak %17 ile üst sıralarda yerini almıştır. Bu olaydaki dikkate değer tepki daha fazla çalışmanın %17 ile çok tercih edilmesidir.

Cinsel taciz olarak yıldırma davranışlarına maruz kalındığı takdirde istifa etmek ve konuşmak aynı oranda (%25) tepki olarak gözlemlenmiştir. %20'lik bir kesim ise tacizciyi ikaz etmenin çözüm olacağını düşünmektedir. %12'lik bir kesim ise tacize karşı ilk etapta temkinli davranmanın doğru olacağını söylemişlerdir. Durumu kabullenme ve sabretmenin hiç tercih edilmeme sebebi olayın doğasından kaynaklanmaktadır.

Cinsel tacizin bir üst yetkiliye bildirildiği halde sonuç alınmadığı durumda mağdurlar %26 oran ile meseleye çözüm bulmak için konuşma çabalarını devam ettirmenin faydalı olacağını ifade etmektedirler. %19'luk bir oran ise istifa etmenin çözüm yolu olacağını düşünmektedir. İşyerinde bu olaya çözüm yolu bulamayacaklarını düşünen mağdurlar %14'lük oranla taciz davası açabileceklerini söylemişlerdir.

Amiri tarafında sürekli mesaiye bırakılarak bir çeşit yıldırma davranışlarıyla karşılaştıkları takdirde istifa edeceklerini söyleyenler %25'lik oranı oluşturmaktadır. Konuşmak ve yeni bir iş aramak sıklıkla tercih edilen çözüm önerileri olmakla beraber %12'lik yüksek bir oranla sabretmeyi tercih edenler vardır. İş aksatmak sadece bu olayda karşılaşılan tepkiler arasındadır.

Amiri tarafından küçük düşürücü hareketlere maruz kaldıkları takdirde amiri ile konuşmayı tercih edenler %24,5'lik orana sahiptir. Bu şekilde çözüm yolu bulamayanlar daha çok istifa yolunu tercih etmektedirler (%15,5).

Çok çalışıp işini tam yaptığı halde haksızlığa uğrayan çalışanların %31'lik oranı istifa eğilimindedir. Bu eğilim diğer olaylarda bu kadar yüksek orana sahip değildir. Aynı şekilde hakkını arayarak çözüm yolu bulmaya çalışanlar da bu olayda yüksek orana sahiptir (%11).

Tablo 6: A Özel Hastanesinde Yıldırma Olaylarına Eğitim Seviyelerine Göre Tepki Ve Çözüm Önerileriyle İlgili Bulgular

Tepki ve Çözüm Yolları	Üniversite		Önlisans		Lise		Ortaokul		İlkokul		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Konuşmak	33	21	34	25	42	27	8	35	6	25	123	25
İstifa etmek	25	16	33	24	32	22	5	22	2	8	97	20
Bir üst yetkiliye başvurmak	12	7,5	15	11	7	5	1	4			35	7
İkaz etmek	10	6	8	6	13	9	2	9			33	7
Daha fazla çalışmak	6	4	4	3	14	9			1	4	25	5
Sabretmek	7	4,5	6	5	5	3			5	22	23	5
Yeni bir iş aramak	9	6	8	6	4	3					21	4
Umursamamak	11	7	4	3	2	1			5	22	22	4
Hakkını aramak	9	6	4	3	7	5					20	4
Dava açmak	8	5	5	4	5	3	2	9			20	4
Özeleştiri yapmak	7	4,5	5	4	5	3	1	4			18	3,5
Temkinli davranmak	7	4,5	3	2	4	3	1	4	1	4	16	3
Durumu kabullenmek	4	2,5	2	2	3	2	2	9	2	8	13	2,5
Kendini ispatlamak	4	2,5	1	1	4	3	1	4	1	4	11	2
Tavır almak	2	1	3	2	3	2			1	4	9	2
Destek aramak	2	1	2	2							4	1
Psikoloğa başvurmak			1	1	1	1					2	0,5
Fiziksel şiddet göstermek	2	1			1	1					3	0,5
İşi aksatmak					2	1					2	0,5

Üniversite ve önlisans mezunlarının verdiği cevaplar analiz edildiğinde en sık rastlanılan tepkiler konuşmak, istifa etmek ve bir üst yetkiliye başvurmadır. Çözüm önerisi olarak psikoloğa başvurmak ve işi aksatmak tercih etmedikleri tepkiler olarak belirlenmiştir.

Lise mezunlarının çözüm önerilerinde %27 ile konuşmak, %22 ile istifa etmek, %9 ile daha fazla çalışmak ve ikaz etmek en büyük tepki grubunu oluşturmaktadır. İş aksatmak %1 gibi düşük bir orana sahip olsa da sadece lise mezunlarının tepkileri arasında yer almıştır.

Ortaokul mezunlarının çözüm önerileri ele alındığında, konuşmak (%35) ve istifa etmek (%22) en çok tercih edilen tepki olarak öne çıkmaktadır. %9 oranında ise durumu kabullenmek, ikaz etmek ve dava açmak tepkilerine rastlanmaktadır.

İlkokul mezunlarının tepkilerinde diğerlerinden farklı olarak %22 oranında umursamamak ve yine %22 ile sabretmek daha çok rastlanmaktadır. Bu sonuç görev ve eğitim seviyesi ile bağdaştırılabilir.

Tablo 7: A Özel Hastanesinde Yıldırma Olaylarına Cinsiyete Göre Tepki Ve Çözüm Önerileriyle İlgili Bulgular

Tepki ve Çözüm Yolları	Erkek		Bayan		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Konuşmak	31	30	92	23,5	123	25
İstifa etmek	19	19	78	20	97	19,5
Bir üst yetkiliye başvurmak	11	11	24	6	35	7
Yeni bir iş aramak	5	5	16	4	21	4
Özeleştiriyi yapmak	5	5	13	3	18	3,5
İkaz etmek	5	5	28	7	33	7
Hakkını aramak	4	4	16	4	20	4
Sabretmek	4	4	19	5	23	5
Dava açmak	4	4	16	4	20	4
Temkinli davranmak	4	4	12	3	16	3
Daha fazla çalışmak	3	3	22	6	25	5
Umursamamak	2	2	20	5	22	4
Kendini ispatlamak	2	2	9	2	11	2
Destek aramak	1	1	3	1	4	1
Fiziksel şiddet göstermek	1	1	2	0,5	3	0,5
Durumu kabullenmek			13	3	13	2,5
Psikoloğa başvurmak			2	0,5	2	0,5
Tavır almak			9	2	9	2
İşi aksatmak			2	0,5	2	0,5

Erkek ve bayanların çözüm öneri yüzdeleri birbirlerine yakın olmasına rağmen durumu kabullenmek, psikoloğa başvurmak, tavır almak ve işi aksatmak sadece bayanlar tarafından gösterilen tepkilerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağımızda bilgi unsuru çok önem kazanmıştır. Bilgili insan, bir işletmenin en stratejik, en temel girdisi halindedir. Artık, maddi ürünlerin üretiminden çok, bilgili insanın temel fonksiyonu olan bilgi üretimi vazgeçilmez olmuştur. Günümüzde emeğin, kaynakların ve sermayenin getirisi, bilgili, zinde ve moral değerler açısından yüksek bir düzeyde bulunan insana göre bir miktar önem kaybetmiştir. Yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek isteyen işletmeler insanların çalışma hayatındaki görev ve sorumluklarını arttırarak daha fazla stres altında çalışmalarına neden olmaktadır. Bu sebeple işletmelerin insan kaynaklarının katılımı ve katkısı olmadan nitelikli insan gücüne kavuşması ve bu gücü erozyona uğratmadan koruyabilmesi oldukça zordur. Bu zorlukların başında ülkemizde henüz çok yeni olan, ama büyük bir hızla işletmelerimizi, kurumlarımızı ve insan kaynaklarımızı tahrip eden yıldırma olgusu yer almaktadır.

Yıldırma, çağdaş bilim dünyasını en son keşfettiği, ama çok eski zamanlardan beri var olan insanı psikolojik ve fiziksel olarak tükenmişliğe sürükleyen, yıpratıcı, korkutan bir taciz şekli ve oldukça yaygın bir işyeri travmasıdır. Bu travma, bireyin iş arkadaşlarının çekememezlikleri belki de arkasından dolap çevirmeleri, amirlerinin ve rakiplerinin ezici güçleri, kariyerini engelleyen dedikodular, her gün işyerinde olan küçük ama rahatsız edici sürtüşmeler veya iş arkadaşının ikili oynaması sonucunda ortaya çıkabilir. İşyeri ortamında bozulmaya başlayan dinamikler, insanın diğer yaşam alanlarına da sıçrar. Kişi normal yaşamını sürdüremez hale gelir. Bu nedenle bu kavramın üzerinde durulması gerekir. Genel anlamı itibari ile yıldırma kavramı; çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi anlamları içermektedir. Yıldırma sosyal bir olgudur. Bir kurumda yıldırma yapan, yıldırma teşvik eden, yıldırma göz yuman ve yıldırma kurbanı kimseler vardır. Yıldırma sadece yapanla kurban arasındaki sınırlar içinde kalmaz.

Günümüzde yıldırma cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve işyerlerinde gerçekleşen bir olgudur. Dolayısıyla yıldırma maruz kalma veya diğer bir deyişle hedef kurban olma riski herkes için geçerlidir. İnsanlar sanıldığından daha dayanıklıdır. İşkence kaplarında, sorgu odalarında ve esaret durumlarında akla hayale gelmeyecek türde işkence ve baskılarla karşılaşan kişiler arasında, zihinsel ve moral

açısından dayanıklı olanlar ayakta kalabilmişlerdir. Daha ilk andan itibaren teslim bayrağını çekmiş olanlar yıldırma mağduru olmaya adaydırlar.

Mağdurların yıldırma davranışlarına karşı tepkileri farklılık göstermektedir. Farklı tolerans düzeyleri nedeniyle durumu kabullenerek, her şeyi oluruna bırakırken, bazıları hakkını aramayı göze alabilmektedir. Yapılan bu çalışmada, sağlık sektöründe çalışanların yıldırma davranışına maruz kaldıklarında ne gibi tepki gösterdikleri ve nasıl bir çözüm yolu buldukları analiz edilerek, tepkilerin farklılık nedenleri ortaya konmuştur.

Araştırmanın örneklemini oluşturan hastane çalışanlarıyla yapılan mülakatlar sonucunda doktorlar yıldırma davranışları ile karşılaştıklarında öncelikli olarak yıldırma yapanla konuşup olayı netleştirmek ve çözüm bulamadığı takdirde bir üst yetkiliye başvurma eğilimindedirler. Tepkileri arasında iş aksatmak yer almamaktadır. Bunun nedeni doktorların sağlık sektöründeki niteliği ile ilişkilendirilebilir.

Doktorların yıldırma davranışlarına karşı tepkilerinde öncelikli eğilimi konuşmak olmasına karşın idareci kısımda öncelikli eğilim istifa etmektir. Bunu takiben en sık rastlanılan tepkilerin konuşmak, daha fazla çalışmak, tacizciyi ikaz etmek olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Hemşirelerin çözüm önerilerinde öncelikli sırayı konuşmak ve istifa etmek almakla birlikte hemşireler bu çalışmada yıldırma davranışlarına en çok çözüm önerisi getiren meslek grubu olmuştur. Örneğin psikoloğa başvurmak sadece hemşireler tarafından önerilen bir çözümdür. Farklı çözüm önerisi sayısı bakımından hemşirelerin öne çıkması, onların yıldırma davranışlarıyla daha çok karşılaştıklarının belirtisi olmaktadır.

Sekreterlerle yapılan mülakatın sonucunda elde edilen çözüm önerileri hemşirelerin önerileri ile paralellik göstermektedir. Bu durum hemşirelik ve sekreterlik hizmetlerinin bağımlı bir meslek grubu olması; bu mesleklerin daha çok bayan personeller tarafından tercih edilmesinin bir sonucudur.

Hasta danışmanlarının önerilerinde ise en yüksek oranı istifa etme eğilimi oluşturmaktadır. Ülkemizde özel hastane sayılarında artış gözlenmesiyle birlikte hasta danışmanı kavramı da yeni yeni ortaya çıkmaktadır. Daha önce hemşireler tarafından yapılan görev artık hasta danışmanlarına bırakılarak onlara olan talep artmıştır. Bu

durum hasta danışmalarının iş bulma sıkıntısını ortadan kaldırarak istifa etme eğilimine sebep olduğu düşünülmektedir.

Araştırmamızın örnekleme içinde yer alan teknisyen ve temizlik görevlilerinin çözüm önerileri öncelikli olarak konuşmak ve çözüm bulamadıkları takdirde istifa etmek olarak paralellik göstermekle beraber temizlik görevlilerinin tepkileri arasında göz ardı edilmeyecek derecede öneme sahip olan sabretmek ve umursamamak yer almaktadır. Bu çalışanların eğitim seviyelerine baktığımızda ilköğretim düzeyinde olduklarını görmekteyiz. Birçoğu işlerini kaybetmemek için yıldırma olaylarına karşı hakkını aramak yerine sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Güvenlik görevlerinin tepkileri arasında diğer meslek gruplarının oran olarak fazla başvurmadığı dava açmak karşımıza çıkmaktadır. Bu tepkinin oluşmasında güvenlik görevlilerinin yapmış olduğu işin niteliği rol oynamaktadır.

Yapılan mülakatlarda sunulan olayların içerisinde yer alan 8 farklı örnek olaydan sadece bir tanesi eş değerler arasındaki yıldırma davranışını içerirken; diğerleri ise yukarıdan aşağıya doğru yapılan yıldırma davranışlarını içermektedir. Yukarıdan aşağıya doğru yapılan yıldırma davranışlarını konu alan bu örnek olaylar; amirin, çalışana farklı ve olumsuz davranışı, çalışana kasten görevi ile ilgili olarak yıpratması, çalışana cinsel tacizde bulunması, çalışanın iş yükünü arttırması, çalışana küçük düşürücü hareketlere maruz bırakması gibi yıldırma davranışlarını içermektedir. Yapılan görüşmelerin sonucunda çalışanların bu olaylara karşı tepkileri genel olarak konuşmak ve istifa etmek eğilimini göstermektedir. Farklılık gösteren tepkiler arasında umursamamak, dava açmak, hakkını aramak yer almaktadır. Eş değerler arasında ortaya çıkan yıldırma davranışlarında, çalışanlar öncelikle iş arkadaşıyla konuşarak sorunu çözmeye yönelirken sorun devam ettiği takdirde bu yıldırıcı davranışları umursamayarak işine devam etmektedir. Cinsel taciz olaylarında çalışanlar genel eğilimin dışında ikaz etmek ve temkinli davranmak yoluyla çözüm ararken, bir üst yetkiliye başvurup da çözüm bulamadıklarında ise dava açarak çözüm aramaktadırlar.

Yıldırma sürecinde etkilenme dereceleri kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu çalışmada yıldırma sürecinden üçüncü derece etkilenen çalışan sayısı iki kişidir. Bu iki kişiden birisi eşdeğerler arasında yapılan yıldırmadan, diğeri ise işini tam yaptığı halde amiri tarafından haksızlığa uğrayarak karşılaştığı yıldırma davranışından dolayı

psikoloğa başvurmuştur. Diğer çalışanların tepkilerinden de yıldırma sürecinde birinci ve ikinci derece etkilendiği anlaşılmaktadır.

Mülakata katılan hastane personeli eğitim seviyeleri açısından ele alındığında, yıldırma davranışlarına karşı gösterdikleri tepkiler bakımından üniversite ve önlisans mezunları; lise ve ortaokul mezunları arasında benzerlik gözlemlenmiştir.

Getirilen çözüm önerilerini cinsiyet açısından ele aldığımızda erkek ve bayanların çözüm öneri yüzdeleri birbirlerine yakın olmasına rağmen durumu kabullenmek, psikoloğa başvurmak, tavır almak ve işi aksatmak sadece bayanlar tarafından gösterilen tepkilerdir.

Hastanede yıldırma davranışlarının önünü kesebilmek için hastane yönetiminin ve çalışanlarının birtakım sorumlulukları üstlenmeleri gerekmektedir.

Hastane sahibi yani patron unvanındaki kişiler hastane içinde yıldırma davranışlarını önleyebilmek için yönetici seçerken dikkatli davranmak durumundadırlar. İş etiğine uyum sağlayan kişileri seçip bu pozisyona getirmelidirler. Çünkü etik, insan tutum ve davranışlarının iyi (doğru) ya da kötü (yanlış) yönden değerlendirilmesini içermektedir. Aynı zamanda meslek etiği meslek üyelerine emreder, onları belli biçimde davranmaya zorlar, kişisel eğilimlerini sınırlar, hizmet ideallerinin korunmasını sağlar ve meslek içi rekabeti düzenlemektedir. Mesleki etik değerler arasında; mesleki sorumluluk, insana saygılı olmak, mesleki etkinlik, örnek kişi olma, eleştirilere saygı, hakkaniyet, eşitlik, özel hayata saygı, sır saklama, dürüstlük, tarafsızlık gibi kavramlar yer almaktadır. Eğer yönetici mesleki etik değerlerini benimsemiş ise, o hastanede yıldırma olaylarının önü kesilebilir. Etik değerleri benimsememiş bir yöneticinin olduğu hastanede etik dışı davranışlar yani yıldırmaya neden olan davranışlarla karşılaşılacaktır ki, bunlar; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma-korkutma, sömürü, istismar, bencillik, yolsuzluk, şiddet ve baskı, yaranma-dalkavukluk, hakaret- küfür, bedensel-cinsel taciz, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, kötü alışkanlıklar, dedikodu gibi davranışlardır. Patronlar hastane yönetmeliklerinde etik dışı davranışlara ilişkin cezai yaptırımlarını tam olarak ortaya koymalıdır. Böylelikle çalışanlar bu davranışları yapmaktan kaçınabilirler.

Hastane yöneticileri -ki bu kişiler genellikle doktorlardan oluşmaktadır- öncelikle iş etiğine uygun davranmalıdırlar. Hastane personelini iş etiği konusunda

bilinçlendirmelidirler. Hastane içinde çeşitli yerlere personel için şikayet ve öneri kutuları koyarak çalışanların sorunlarıyla ilgilenmelidirler. Şikayetleri kapsamlı bir şekilde ele alarak etik dışı davranışlar üzerine gitmelidirler. Kapalı kapı yerine açık kapı politikalarını uygulamalıdır. Etkin iletişimi engelleyen faktörleri ortadan kaldırmalıdır. Personelin görev ve sorumluluklarını netleştirmelidirler. Stresle başa çıkma, zaman yönetimi ve motivasyon konularında çalışanlarına eğitimler vermelidirler. Belli aralıklarla çalışan memnuniyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine anketler uygulayıp hastane personelinden geri bildirim alarak sorun varsa bunları düzeltme yoluna gitmelidirler. Ayrıca yönetim, uzun çalışma saatlerinin azaltılması, zor işlerin dönüşümlü olarak yapılması, düzenli nöbetlerin oluşturulması, vardiyalı çalışanlara servis olanağının sağlanması gibi konularda da düzenlemeleri yapmalıdırlar.

Genel olarak sağlık ekibi içinde doktorlar otorite olarak görülmektedirler. Bu sebeple karmaşık örgüt yapısına sahip hastanelerde, doktorlar ve diğer çalışanlar arasındaki çatışma ve çatışma yönetimi gün geçtikçe önemi artan bir konu haline gelmiştir. Bu çatışmaların sebepleri kapsamında; iletişim yetersizliği, yetki ve sorumluluk dengesizliği, görev tanımlarının yetersiz yapılması, kararlara katılım eksikliği, çalışmaların ilgililerce yeterince takdir edilmemesi, etkin ekip çalışmasının uygulanamayışı v.b. sebepler yer almaktadır. Örneğin, doktorlar yıllarca tanı ve tedavinin tüm sorumluluğunu tek başına yetkilerini devretmeksizin, ekip vizyonu ve sorumluluğu paylaşmaksızın üstlenmiştir. Bu nedenle günümüzde tüm dünyada özellikle doktorlar ve diğer çalışanlar arasında çalışma ortamında iş birliği zayıf bulunmaktadır. Doktorlar beraber çalıştıkları hemşireye, teknisyene, hasta danışmanına, sekretere daha fazla yıldırma davranışlarında bulunmaktadır. Bu bakımdan doktorlarda mesleki iş birliği bilinci geliştirilmelidir. Bu sadece doktorlarla sınırlı kalmamalıdır. Çözümlememiş çatışmalardan kaynaklanan yıldırma problemlerinin çözümü için çatışma ve çatışma yönetimi konusunda bütün hastane personeli eğitilmelidir.

Hastanede görev alan hemşire, ebe ve teknisyenler yıldırma davranışları ile baş edebilmek için; son teknolojiyi takip ederek mesleki bilgi ve becerilerini sürekli arttırmalıdır. Kendine güvenli duruşları son derece önemlidir. Etik olmaları, çalışkan, başarı odaklı görevlerini yapmaları, karar verebilme becerilerine sahip olmaları, ekip

çalışmasında uyumlu olmaları gerekmektedir. Ayrıca işe başlamadan önce kişi yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmesi, yıldırmanın belirtilerini bilmesi, kendisindeki durumu erken tanınmasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır. Hemşireler sağlık ekibi içinde koordinasyonu sağladıkları için insan ve hasta hakları ile ilgili konuları anlayabilmeli, sorumluluk alabilmeli, risk alabilmeli ve iletişim kurabilmelidirler. Birlikte çalışmadan doğan sorunları zamanında, sorun kronikleşmeden çözmeleri gerekmektedir.

Sekreterler de hemşireler gibi ara eleman olarak çalışmaktadırlar. Sekreter denilince akla gelen yaygın önyargılar söz konusudur. Bu önyargıların etkisinde kalmamak için sekreterler aynı anda üç ayrı takımın oyuncusu olabilmelidirler. Birincisi yöneticisi ile kurduğu takım, ikincisi hastanede diğer çalışanlarla kurduğu takım ve üçüncüsü kendi meslektaşları ile kurduğu takımdır. Bu bakımdan sekreterler problem çözme becerilerine sahip olmalı ve empati kurabilmelidirler.

Hastanede çalışan temizlik ve güvenlik görevlileri ise, öncelikle kendilerine güven duymaları gerekmektedir. Yıldırma davranışlarına korkmadan ve güvenle karşılık verebilmelidirler. Yaptığı işin sınırlılıklarını öğrenmeleri gereksiz ve kaldıramayacağı yüklerin altına girmelerini önleyebilir. Çalışanlar tüm sistemin sorunlarından değil ancak kendi yaptıklarından sorumlu olduklarını bilmelidirler.

Genel olarak işyerinde yıldırma açıkça tartışılması pek kolay olmayan karşılıklı suçlamalara yol açan bir sorun niteliğindedir. Çoğu zaman yıldırma hareketlerine girişenler yaptıklarının farkına varmamakta ve davranışlarının sonuçlarını görememekte, hedef durumundakiler ise kendilerini sorumlu bulmakta, bu duruma düşmelerinin kendi hataları sonucu olduğunu düşünmektedirler. İşletme ve toplum açısından büyük bedellerin ödenmesi sonucunu doğuran bu olgunun üzerinde konuşmaktan çekinilen veya verimsiz tartışmalarla çözümsüz bırakılan bir sorun olmaktan çıkarılması için karar verme konumlarındaki yöneticilerin bu konuya önem vermeleri gerektiği vurgulanmalıdır. Öncelikle yıldırma olgusunun doğru bir biçimde kavranması, bireysel ve örgütsel anlamda potansiyel risklerin değerlendirilmesi ve daha sonra da yıldırmanın önlenmesi için sistemler oluşturulmalıdır.

Çalışanların iş ortamında ruhsal ve fiziksel açıdan sağlıklı kalabilmesi, istenmeyen gelişmelerin sonucunda mesleki, ekonomik ve sosyal açıdan dışlanmaması ve zarar

görenlerin yeniden kazanılabilmesi için işyeri kültüründe değişiklikler yapılmalıdır. Örgütlerde yıldırmanın yaşanmasını zorlaştırmak amacıyla her düzeyde çalışanda bu konuda bilinç oluşturulmalıdır. Ancak yıldırma davranışlarını tamamen ortan kaldırmak isteyen örgütler için sadece çalışanın bilgilendirilmesi yeterlilik arz etmemektedir. Konuyla ilgili olarak yöneticilerin ve kamuoyunun bilgilendirilmesi gerekir. Çünkü insanlar, bir olguyu tanımayı öğrendikleri takdirde önceden yaşamış oldukları veya şu anda yaşadıkları deneyimlerini değerlendirmeye başlarlar, çok daha gerçekçi bir bakışla analiz edebilirler. İletişim kanallarının açık tutulması ve şikayetlerin kapsamlı bir biçimde ele alınması yoluyla olumsuz davranışların üzerine kararlı bir biçimde gidilmesi de işyerinde yıldırmaı önleyebilmenin yolları arasında yer almaktadır.

Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde yıldırma davranışlarının önlenmesi için insan kaynakları yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Çünkü Avrupa Birliği yıldırma olarak adlandırdığımız olguyu kabul etmiş ve iş kanunları arasına, mağdurları koruyan ve zorbaları cezalandıran yasaları yerleştirmiştir. Ülkemizde de hukuki anlamda kanunlarımızda yıldırma davranışını tanımlanması için gerekli yasal düzenlemelerin bir an önce yapılması gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri öncelikle cesur davranmalı, yöneticilerle yıldırma karşıtı davranışlar oluşturmak için iş birliği yapmalı ve bilgileri düzenli bir şekilde üst yönetime aktararak onları bu konuda bilgilendirmelidir. Ayrıca yıldırma olgusunun şirket politikası içinde yer alması sağlanmalıdır çünkü yıldırma; eğitim, sağlık maliyetleri, işgücü devri ve bilgi maliyetleri gibi insan kaynaklarının görevleri içinde yer alan konuları yakından etkilemektedir.

Gelecek çalışmalarda; sadece bireysel değil, kurumsal, toplumsal ve sağlık politikasıyla ilgili önemli boyutları da olan bu sorunu çözmek için atılacak adımların başında olgunun tanınır ve tartışılır kılınması gereklidir. Bu konuda yeterli veriler elde etmek amacıyla ülkemizde de özellikle önleme ve başa çıkmada etkili yöntemleri saptamaya yönelik çalışmalara ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

- AGERVOLD, Mogens ve Eva Gemzoe Mikkelsen, (2004), *Relationships Between Bullying Psychosocial Work Environment and Individual Reactions*, Work and Stres, V:18, No:4.
- AKYİĞİT, Ercan, (2005), *İş Hukuku*, 4. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ARPACIOĞLU, Gülcan, (2006), *İşyerinde Zorbalık*, Donanma Komutanlığı Kurum Gelişimi Bülteni, Yıl:4, Sayı:16 (Nisan-Mayıs- Haziran).
- ARPACIOĞLU, Gülcan, (2005), *Mobbing- İşyerinde Zorbalık*, Human Resources Dergisi, <http://www.energyturkey.org> 02.10.2006.
- AYTAÇ, Serpil, N. Bilgel ve N. Bayram, (2005), *Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı Mobbing*, XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Bildiriler Kitabı, İstanbul.
- BALTAŞ, Acar, (2002), *Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İş Yerinde Yıldırma*, <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makaleid=166>.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2005), *Kişisel Gelişimde Kapıları Açmak*, 1. Basım, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYKAL, Adnan Nur, (2005) *Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze*, 1.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BEASLEY, John ve Charlotte Rayner, (1997) *Bullying at Work*, Journal of Community & Applied Psychology.
- BJÖRKQVİST, K., Österman, K. ve Hjeld-Back, M., (1994), *Aggression Among University Employees*, Aggressive Behavior.
- CHAPPELL, Duncan and Victoria Di Martino, (1998), *Violance At Work*, ILO Report.
- COULİNG Victoria, (2005), *Dealing With Bullying & Harrasment At Workplace*, Royal College Of Nursing Working Well Intiative Seminars, Londra.

- COWIE, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P.K., Pereira, B., (2002), *Measuring Workplace Bullying, Aggression and Violent Behavior*, Vol:7, Issue:1.
- COYNE, Lain., E.Seigne ve P. Randall, (2000), *Predicting Workplace Victim Status From Personality*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol:9, No:3.
- ÇAKIR, Bahar, (2006), *İş Yerindeki Yıldıırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÇOBANOĞLU, Şaban, (2005), *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- DANGAÇ, Gönül, (2006), *Mobbing Üzerine Araştırmalar*
http://www.mobbingturkiye.net/home/index.php?option=com_content ,21 Eylül.
- DARENDELİ, Mesut, (2006), *Stres*
<http://www.genbilim.com/stress1.htm> , 25 Kasım.
- DAVENPORT, Noa, R.D. Schwartz, G. P. Elliott, (2003), *Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz*, Çev., Osman Cem Önertoy, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DÖKMEN, Üstün, (2005), *Küçük Şeyler...*, Sistem Yayıncılık, 5. Basım, İstanbul.
- DUNN, K., (2000), *Bullying in the Workplace Often Goes Unnoticed*, Workforce, Vol:79; Issue:4.
- EGE, H., (1997), *II Mobbing in Italia* *Introduzione al Mobbing Culturale*, Bologna: Pitagora Editrice.
- EİNARSEN, Stale, (2000), *Harrasment and Bullying at Work, A Review of the Scandinavian Approach*, Aggression and Violent Behavior. Volume:5, Issue:4.
- EİNARSEN, Stale., H. Hoel, D. Zapf ve C. L. Cooper, (2003), *Bullying and Emotional Abuse in The Workplace: İnternational Oerspectives in Resarch and Practice*, Taylor and Francis boks Ltd., London.

EİNARSEN, Stale. ve ANDERS Skogstad, (1996), *Bullying At Work:Epidemiological Findings İn Public And Private Organizations*, European Journal Of Work Andorganizational Psychology.

ERGENOKON, Sevda, (2006), *İş Yerinde Duygusal Taciz (Mobbing)*,

http://www.beykent.edu.tr/yeni_beykent/dosyalar/Sevda_ERGENEKON_makalesi.doc?PHPSESSID=ae9321a80b7ba3b708a7bde4847451fc 25.09.2006.

FONSECA, A. C., (2000), *Book Review: Bully in Sight: How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying*, Behaviour Research and Therapy, Vol:38, Issue:6.

FOX, S. ve Stallworth, L. E., (2005), *Racial/ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying and Racisim in the US Workplace*, Journal of Vocational Behavior.

GOLEMAN, D., (1996), *Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul.

GROEBLİNGHOFF, Dieter ve Becker, Michael, (1996), *A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol:5, No:2.

GÜMÜŞELİ, Ali İlker, (2006), *Mobbing (iş Yerinde Psikolojik Taciz)*,

http://www.agumuseli.com/modules/newbb/viewtopic.php?topic_id=28&forum=1&post_id=80 14.07.2006.

HALL, G.C.N., (1996), *Theory- Based Assessment, Treantment, and Prevention of Sexual Aggression*, New York.

Hannabuss, Stuart, (1998), *Bullying at Work*, Library Management, <http://proquest.umi.com>.

HOCKLEY, Charmine, (2003), *Silent Hell*, Norwood, PeacockPublishers, S.A. Reprint.

HOEL Helge, Rayner, Charlotte, Cooper, Cary, L., (1999), *Workplacebullying*, International Rewiew Of Industrial And Organizational Psychology.

<http://www.bulliesdownunder.com> (05.09.2006).

Bullying in your Workplace,

<http://www.bullyonline.org/personal.htm>. (tim field) (25.06.2005).

<http://www.denizce.com/stress.asp> 12.12.2006.

<http://www.dpi.state.wi.us/dpi/een/lea98011.html> (15.08.2006)

Characteristics of Paranoia,

<http://www.imedya.com/asp/haberdetay.asp?a=157642&z=17>. 27.06.2005.

<http://www.infomag.com.tr/content.asp?id=17628>, (26.07.2005).

<http://www.italianfilmfestival.co.nz/2004film16.htm>

Mi Piace Lovorance (Mobbing) (2004),

<http://www.maksimum.com/hprint.php> 14.04.2006.

<http://www.mobbingturkiye.com/page.php?id=3> 12.02.2006

<http://www.mobbingturkiye.googlepages.com/home> 17.01.2007

http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=40 18.06.2006

<http://www.odtumezunlari.gen.tr/index.html?http://odtumezunlari.gen.tr/phpBB2/viewtopic.php?p=345399> 21.03.2006

http://www.secretcv.com/insan.php?haber_id=15, *İş Yerinde Kara Bulutlar: Mobbing* 14.04.2006

<http://www.topten.org/public/AE/AE471> 10.11.2005

Resource Center, The Top 10 Explanationfor Mobbing,

<http://www.topten.org/public/AE/AE472.html>, *The Top On Management Practices Taht Encourage Mobbing*, 08.11.2005.

HUBERT, A., B., VELDHOVEN, M., V., (2001), *Risk Sectors for Undesirable Behavior and Mobbing*, European Journal of Work and Orgazizational Psychology, Vol:10, No:4.

International Labor Office (ILO), (1998), *Violence on the Job- a Global Problem*, ILO Report, 20 Temmuz 1998.

- JONES, E. Edward, (1984), *Social Stigma-The Psychology of Marked Relationships*, New York.
- KILINÇ, T., (1996), *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, 2. Basım, Avcıol Yayım, İstanbul.
- KIREL, Ç., (1997), *Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi*, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S:1-2.
- KÖROĞLU, Ertuğrul, (1994), *DSM-IV Tanı Ölçütleri Başvuru El Kitabı*, Hekimler Yayın Birliği, Ankara.
- KUTANİS, Rana Özen ve Safran Barış, (2005), *Turizm Çalışanlarına Yıldırma (Mobbing) Uygulamaları: Bir Örnek Olay*, XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Bildiriler Kitabı, İstanbul.
- LAÇİNER, Vedat, (2006), *Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)*, [www.usakgundem.com /makele.php?id=167](http://www.usakgundem.com/makele.php?id=167) 16.02.2006
- LEWIS, S. E. & Orford, J., (2005), *Women's experiences of workplace bullying: Changes in social relationships*, *Journal of Community & Applied Social Psychology*.
- LEYMANN, Heinz, (1990), *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces Violence and Victims*.
- LEYMANN, Heinz, (1996), *The Content and Development of Bullying at Work*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:5, No:2.
- LEYMANN Heinz And A. Gustafsson, (1996), *Mobbing at Work and The Development of Post-traumatic Stress Disorder*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- LEYMANN, Heinz, (2006), *Mobbing- its course over time*, *The Mobbing Encyclopedia* www.leymann.se/English/1220E.HTM ,(12.06.2006).
- LEYMANN, Heinz, (2003), *What Is Ptsd*, *The Mobbing Encyclopedia* www.leymann.se/English/15100E.HTM ,05.03.2006

- MIRZA, Patrick, *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*- Review - Book Reviews, HR Magazine, Ekim 1999. <http://www.findarticles.com/p/articles/>
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003), *Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:XXII, Sayı:1, Bursa.
- PRICE, Spratlen, (1995), *Interpersonal Conflict Which Includes Mistreatment in An University Workplace*, Violence and Victims.
- PECK, M. Scott, (1998), *People of the Lie The Hope for Healing Human Evil*, New York.
- RAYNER, Charlotte ve Hoel, H., (1997), *A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying*, Journal of Community & Applied Social Psychology.
- RAYNER, Charlotte, (1997), *The Incidence of Workplace Bullying*, Journal of Community & Applied Social Psychology.
- ROLAND, E., (2000), *Bullying in School: Three National Innovations in Norwegian Schools in 15 Years*, Aggressive Behavior.
- SALIN, D., (2001), *Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying*, European Journal of Work and Organizational Psychology.
- SHALLCROSS, Linda, (2003), *The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector*, Workplace Mobbing Conference, Brisbane, 16-17 October.
- SMITH, P. K., (1997), *Bullying in Life-Span Perspective: What Can Studies of School Bullying and Workplace Bullying Learn From Each Other?* Journal of Community & Applied Social Psychology.
- SOLMUŞ, Tarık, (2005), *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, Haziran.
- ŞAKAR, M., (2000), *İş Hukuku Uygulaması*, 2. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.

- TAN, Bilge Ufuk, (2005), *İş Yerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İş Yerinden Uzaklaştırma (Mobbing)*, Marmara Üniversitesi Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- TARHAN, Nevzat, (2004), *Psikolojik Savaş : Gri Propaganda*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- TINAZ, Pınar, (2006), *İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- TORUN, Alev, (2004), *İş Yerinde Zorbalık*, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, C:6, S:22, İstanbul.
- TUTAR Hasan, (2005), *İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing)*, <http://www.canaktan.org>, 18.12.2005.
- TUTAR, Hasan, (2004), *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, 1.Baskı,Platin Yayınları, İstanbul.
- YILDIRIM, Filiz ve YİĞİT, Musa, (2004), *Mobbing'in Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkileri*, Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF İşletme Bölümü Seminer Çalışması, Nevşehir. .
- YÜCETÜRK, Elif, *Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing*, <http://www.bilgiyonetimi.org/crm> , 23.01.2006.
- YÜCETÜRK, Elif, (2006), *Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?*, <http://www.bilgiyonetimi.org/crm>. 09.03.2006.
- VARTIA, M., HYYTI, J., (2002), *Gender Differences in Workplace Bullying Among Prison Officers*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol:11, No:1.
- WESTHUES, Keneth, (2002), *The Mobbing at Medaille Collage in 2002*, University Of Waterloo, Ekim 2002, Canada
- ZAPF, D., KNORZ, C., 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, Vol:5, No:2

EK 1: YILDIRMA ÖRNEK OLAY SORULARI

OLAY 1: Ahmet, işyerinde amirinin kendisine diğer çalışanlardan daha farklı ve olumsuz davrandığını düşünüyordu. “Yanlış anlamışımdır” veya “zamanla durum düzelir” diye bir süre bekledi ama değişen bir şey yoktu. İşe bu şekilde devam edemeyeceğini düşünüyordu ama işini de kaybetmek istemiyordu. Ne yapacağını bilmiyordu ve kendisini çaresiz hissediyordu. Siz onun yerinde olsaydınız ne yapardınız?

OLAY 2: Orhan, işyerindeki arkadaşlarının kendisine karşı davranışlarından rahatsız oluyordu. Mecbur kalmadıkça onunla konuşmuyorlardı pek. Genellikle de o yokmuş gibi davranıyorlardı ama birkaç kere yanlarına gittiğinde susuvermelerinden onun hakkında konuştuklarını anlamıştı. Bir defasında da birini yürüyüşünü taklit ederken yakalamıştı ama o an için ne yapacağını bilemediğinden görmezlikten geldi. İlk başlarda durmadıysa da sonrasında duygusal açıdan yıpranmaya başlamıştı. Neden böyle davrandıklarını düşünüyor, nerede hata yaptığını anlamaya çalışıyordu. Acaba bir çözüm yolu var mıydı?

OLAY 3: Ali, işini çok seviyordu ama bir süredir bazı önemli rahatsızlıkları vardı. Kendisine pek önemli görevler verilmiyordu. Örneğin; ya yeteneğinden daha düşük işlerle görevlendiriliyor ya da niteliğinin dışında, anlamsız görevler veriliyordu ona ve bunlara sürekli yenileri ekleniyordu. Sonuçta da oluşan zararların faturası ona çıkarılıyordu. Ali, artık amirinin bu davranışlarında kasıt aramaya başlamıştı. Bunların gözden düşmesi için yapıldığını düşünüyordu. Ama öylesine belirsiz bir kasıttı ki bu, kime şikayet edeceğini, ne diyeceğini de bilemiyordu tam olarak. Siz onun yerinde olsaydınız ne yapardınız?

OLAY 4: Ayşe, şefinin tavırlarından bir süredir şüpheleniyordu. Bazen konuşurken belli belirsiz cinsel imalar seziyordu. İlk başlarda yanlış anladığını düşündüyse de sonrasında imalar, şakayla karışık olsa da daha belirgin bir hal almıştı. Şefinin bir gün onu ciddi bir şekilde akşam yemeğine davet etmesi bardağı taşıran son damla oldu. O an tatsızlık çıkmaması için şaşkınlıkla başka bir işi olduğunu söyleyerek kibarca

reddettiye de ertesi gün davetin tekrarlanması üzerine bir önlem alması gerektiğine karar verdi. Siz olsaydınız ne yapardınız?

OLAY 5: Ayşe, amirine durumunu anlatmaya karar verdi. Amirinin tepkisi umduğundan çok farklıydı ve hayal kırıklığına uğramıştı. Amiri önce bunları yanlış anlamış olabileceğini anlattı. Sonra “bunlar küçük şakalardı”, “büyütülecek bir şey yoktu”. Ayşe bu tarz davranışlardan rahatsız olduğunu belirttiğindeyse, şefinin ona kur yapmış olabileceğini, ikisi de genç ve bekar olduğuna göre de bunun normal olduğunu söyledi. Üstelik de onun da cesaret verici bazı davranışlarda bulunmuş olabileceğini ima etti. Ayşe ne yapacağını, ne diyeceğini şaşırılmıştı. Siz olsaydınız ne yapardınız?

OLAY 6: Okan, oldukça yorucu bir işte çalışıyordu. Her sabah erkenden işe başlamasına rağmen çıkış saatine yakın amiri mutlaka uzun saatler sürecek bir görev buluyor ve ertesi sabaha bitmiş olmasını istiyordu. Böylece arkadaşları saatlerce önce çıkmış olmasına rağmen o tek başına çalışmaya devam ediyordu. Birkaç defa amirine o gün önemli bir işi olduğu için erken çıkması gerektiğini, işi bir başkasına verip veremeyeceğini sormak istedi ama sözünün sonunu getiremedi. Bu tip konularda amiri sözünü kesiyor, durumunu ifade etmesine izin vermiyordu. Bir keresinde işini kaybedebileceğini ima etmişti. Siz onun yerinde olsanız ne yapardınız?

OLAY 7. “Bence bunu kasıtlı yapıyor” diye düşündü Serdar. Şefi bu defa da onu “Şaban” diye çağırılmıştı. Yeterince uzun bir süredir beraber çalışmalarına rağmen hala adını öğrenmemiş olmasına inanamıyordu. Tek sorun bu değildi ama. Şefinin belli belirsiz alaycı, küçük gören tavrını seziyordu çoğu zaman. Temizliğine dikkat etmesine ve işi üniforma gerektirmemesine rağmen giyim kuşamına da karışılıyordu. Birkaç defa arkadaşları işyerine geldiğinde konu açılmış, özel yaşamının da pek onaylanmadığı ima edilmişti üstelik. En dayanılmazı da bu işle görevli başka çalışanlar olmasına karşı şefinin getir götür işlerini her zaman ona yaptırmasıydı. Amirine durumu anlatmayı düşündü ama yanlış anlaşılacağından emindi. Bu durumu kelimelere döktüğünde olaylar anlamsızlaşıyor, önemsizleşiyordu. Küçük olayları büyüten, kaprisli biri olarak görünmek istemiyordu. Siz onun yerinde olsaydınız ne yapardınız?

OLAY 8: Amirinin gözüne girmek için çok çabalamıştı Hakan. Ama bir türlü yaranamamıştı deyim yerindeyse. Çaba ve başarısının haksız bir şekilde değerlendirildiğini, kendisine hak ettiği muamelelerin yapılmadığını düşünüyordu. Bazen amirinin olmadığı zamanlarda işin aksamaması için inisiyatif alıyor, aldığı karar kendince ne kadar doğru olursa olsun sorgulanmaktan kurtulamıyordu. İnisiyatif kullanmadığı zamanlardaysa durumdan vazife çıkarmamakla, işleri aksatmakla suçlanıyordu. İşile ilgili, suçsuz olsa bile sürekli olarak eleştirilmekten kaçınmasının imkansız olduğunu düşünmeye başladı. Bu suçlamalar bazen azarlama ve yüksek sesle bağırma kadar varıyordu. Birkaç defa suçun kendisinde olmadığını anlatmaya çalıştığındaysa yalancı olduğu ima edilmişti. Siz onun yerinde olsaydınız ne yapardınız?

ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Gölcük'te doğdu. İlkokulu Turgut Reis İlkokulu'nda, Ortaokulu ve Liseyi Derince Lisesinde tamamladı. 1993 yılında GATA Sağlık Meslek Yüksekokulunu kazandı. 2 yıl süren önlisans eğitimi sonunda, 1995 yılında mezun olarak 3 yıl hemşirelik görevinde bulundu. 1998 yılında görevinden istifa ederek 1999 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünü kazandı. 2003 yılında mezun oldu ve aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek lisansa başladı.