



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOBBING
(İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ) UYGULAMALARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ**

HAZIRLAYAN

Meryem SERPİN DOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Duran BÜLBÜL

Ankara

2012

**T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOBBING
(İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ) UYGULAMALARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**HAZIRLAYAN
Meryem SERPİN DOĞAN**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Duran BÜLBÜL**

Ankara

2012

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Meryem SERPİN DOĞAN'a ait "Örgüt Kültürü ve Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz) Uygulamalarının Değerlendirilmesi" konulu bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.


Yrd. Doç. Dr. Duran BÜLBÜL

Bu çalışma jürimiz tarafından oybirliği ile İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd. Doç. Dr. Duran BÜLBÜL



Üye

Yrd. Doç. Dr. Selma KALYONCUOĞLU



Üye

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali AKTAŞ



Bu tez Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yayım kurallarına uygundur.




T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Ülkemizde ve dünyada giderek daha fazla üzerinde durulmaya başlanan mobbing olgusu örgütler için ciddi bir tehlike halini almıştır. Mobbing olgusu dünyanın her yerinde, farklı sektörlerde ve farklı kurumlarda, doğrudan veya dolaylı olarak karşılaşılabilen sinsi ve örgütsel bir hastalık olarak nitelendirilmektedir.

Mobbing örgütsel ilişkileri bozabilen ve örgüt üyeleri üzerinde yıkıcı etkiler yaratabilen bir olgudur. Yapılan literatür taramasında mobbinge neden olan etmenlerden birinin de örgüt kültürü olduğu saptanmıştır.

Bu çalışmanın amacı; mobbing ile örgüt kültürü arasında nasıl bir ilişki olduğunu tespit etmek ve mobbinge mücadele yöntemlerini ortaya koymaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü kavramı incelenmiştir. İkinci bölümde mobbing kavramı ayrıntılı olarak incelenmiş nedenleri üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise mobbing ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenerek çözüm önerileri sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Mobbing, Örgüt, Kültür, Örgüt Kültürü, Psikolojik Şiddet, Psikolojik Taciz

ABSTRACT

The mobbing fact, on which is concentrated increasingly, in our country and in the world became a serious danger for organizations. Mobbing phenomenon is common across all over the world, different sectors and different institutions directly or indirectly are defined as a disease is insidious, and organizations.

Mobbing is a phenomenon that can disrupt the organizational relationship and make devastate effects on members of organizations.

The aim of this study is to determine the relationship between mobbing and organizational culture and to state the contentions of mobbing.

In the first chapter of study, organizational culture, in the second chapter of the study mobbing phenomenon has been examined. The relationship between organizational culture and mobbing has been examined and focused on solutions in the third chapter of this study.

Keywords : Mobbing, Organization, Culture, Organizational Culture

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasında benden desteğini esirgemeyen ve bana yol gösteren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Duran BÜLBÜL'e; çalışmamı okuyup değerlendiren hocalarım Yrd. Doç. Dr. Selma KALYONCUOĞLU ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali AKTAŞ'a teşekkürü borç bilirim. Ayrıca tez çalışmam boyunca maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen sevgili eşim Yılmaz DOĞAN'a; son olarak, destek ve katkılarından ötürü arkadaşlarım Ali URHAN ve Ayhan ŞENGÖZ'e teşekkürlerimi sunarım.

*Annesinin ödevinin bitmesini sabırla bekleyen dünyalar
güzeli kızım Duru'ya...*

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1 .	ÖRGÜT KAVRAMI	3
1.1.1.	ÖRGÜTÜN TANIMI	3
1.1.2.	ÖRGÜT VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	5
1.1.2.1.	Klasik Örgüt Kuramı (Geleneksel Kuram)	6
1.1.2.2.	Neo-Klasik Örgüt Kuramı (Davranışsal-İnsan İlişkileri Yaklaşımı)	7
1.1.2.3.	Modern Örgüt Kuramları	9
1.1.3.	ÖRGÜT TÜRLERİ	10
1.1.3.1.	Yapılarına Göre Örgütler	11
1.1.3.2.	Üyelerin Duygusal İlgisine Göre Örgütler	11
1.1.3.3.	Temel Amaçlarına Göre Örgütler	12
1.1.4.	ÖRGÜTÜN VAROLUŞ EVRELERİ	13
1.1.5.	ÖRGÜTLERDE ETKİNLİK KRİTERLERİ	14
1.2.	KÜLTÜR KAVRAMI	16
1.2.1.	KÜLTÜR KAVRAMI VE TANIMI	16
1.2.1.1.	Kültürün Fonksiyonel Tanımı	18
1.2.1.2.	Öğrenilmiş Davranışlar Olarak Kültür	19
1.2.2.	KÜLTÜRÜN TARİHÇESİ	19
1.2.3.	KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ	20
1.2.3.1.	Maddi Kültür Öğeleri	20
1.2.3.1.1.	Teknoloji	21
1.2.3.2.	Manevi Kültür Öğeleri	21
1.2.3.2.1.	Normlar	21
1.2.3.2.2.	Değerler	22
1.2.3.2.3.	İnançlar	24
1.2.3.2.4.	Din	24
1.2.3.2.5.	Tutumlar	25
1.2.3.2.6.	Semboller	25
1.2.3.2.7.	Dil (Lisan)	25
1.2.3.2.8.	Estetik	26
1.2.4.	KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ	26
1.2.4.1.	Genel Kültür-Alt Kültür	27
1.2.4.2.	Maddi-Manevi Kültür	27
1.2.4.3.	Üçlü Ayrım	28
1.2.4.4.	Bazı Uç Ayrımlar	28

1.2.5.	KÜLTÜRÜN ÖRGÜT YÖNETİMİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	28
1.3.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	31
1.3.1.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI	31
1.3.2.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TARİHİ GELİŞİM SÜRECİ	34
1.3.3.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI	36
1.3.3.1.	Temel Değerler (Varsayımlar, İnançlar, Değerler, Normlar)	38
1.3.3.2.	Kahramanlar ve Hikâyeler	39
1.3.3.3.	Törenler ve Toplantılar	40
1.3.3.4.	Örfler	41
1.3.4.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASINA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR VE MODELLER	42
1.3.4.1.	Parsons Agil Modeli	42
1.3.4.2.	Ouchi "Z" Kültürü Modeli	44
1.3.4.3.	Peters - Waterman'ın Mükemmellik Modeli	46
1.3.4.4.	Deal ve Kennedy Modeli	48
1.3.4.4.1	Sert Erkek, Maço Kültürü	49
1.3.4.4.2	Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü	49
1.3.4.4.3.	Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü	50
1.3.4.4.4.	Süreç Kültürü	51
1.3.4.5.	Handy Modeli	51
1.3.4.5.1.	Güç Kültürü	51
1.3.4.5.2	Rol Kültürü	52
1.3.4.5.3	Görev Kültürü	52
1.3.4.5.4.	Birey Kültürü	53
1.3.4.6.	Killmann Modeli	53
1.3.4.6.1.	Bürokratik Kültür	54
1.3.4.6.2.	Yenilikçi Kültür	54
1.3.4.7.	Hofstede Modeli	54
1.3.4.7.1	Güç Mesafesi	56
1.3.4.7.2	Belirsizlikten Kaçınma	56
1.3.4.7.3.	Bireysellik	57
1.3.4.7.4.	Erillik-Dişillik Yaklaşımı	57
1.3.5.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	58
1.3.5.1.	Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	58
1.3.5.2.	Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği	59
1.3.5.3.	Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı	59

1.3.5.4.	Örgüt Kültürü ve İletişim	60
1.3.6.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	62
1.3.7.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	65

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ MOBBING

2.1.	MOBBING KAVRAMI VE DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	68
2.1.1.	MOBBING KAVRAMI	68
2.1.1.1	İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Kavramının Ortaya Çıkışı	68
2.1.1.2.	İşyerinde Psikolojik Tacizin Tanımı	69
2.1.2.	ÖRGÜTLERDE MOBBING İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	72
2.1.2.1.	Mobbing - Kişilik İlişkisi	72
2.1.2.2.	Mobbing - Çatışma İlişkisi	75
2.1.2.3.	Mobbing - Şiddet İlişkisi	77
2.1.2.4.	Mobbing - Zorbalık İlişkisi	78
2.1.2.5.	Mobbing - Cinsel Taciz İlişkisi	78
2.2.	MOBBINGE NEDEN OLAN FAKTÖRLER	79
2.2.1.	MOBBING UYGULAYICILARI VE MOBBING MAĞDURLARI İLE İLGİLİ NEDENLER	80
2.2.1.1.	Mobbing Uygulayıcılarının Kişiliği ve Psikolojileri	80
2.2.1.2.	Mobbing Mağdurlarının Kişiliği ve Psikolojileri	82
2.2.2.	ÖRGÜTSEL NEDENLER	83
2.2.2.1.	Örgütün Kötü Yönetilmesi	84
2.2.2.2.	Yetki Devretmeme Düşüncesi	85
2.2.2.3.	Stresli İşyeri	87
2.2.2.4.	Monoton İşyeri	87
2.2.2.5.	Yöneticilerin Mobbinge İnanmaması ve Mobbingi İnkâr Etmesi	89
2.2.2.6.	Kademe Azaltma ve Sıfır Hiyerarşi	90
2.2.2.7.	Küçülme, Yeniden Yapılanma ve Şirket Evlilikleri gibi Değişimlerin Yapılması	90
2.2.2.8.	Yaratıcı Düşünceler ve Yenilikler Yapılması	94
2.2.3.	SOSYAL NEDENLER	95
2.2.3.1.	Düşmanlık	95
2.2.3.2.	Kıskançlık	96
2.2.3.3.	Grup Baskısı	98

2.3.	MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKIŞ BİÇİMLERİ VE MOBBİNG SÜRECİNİN AŞAMALARI	99
2.3.1.	MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKIŞ BİÇİMLERİ	99
2.3.1.1.	Hiyerarşik Açıdan Mobbing	100
2.3.1.1.1.	Üstün Asta (Dikey Mobbing)	100
2.3.1.1.2.	Astın Üste (Dikey Mobbing)	101
2.3.1.1.3.	İş arkadaşlarına (Yatay Mobbing)	102
2.3.1.2.	Dolaylı (İndirekt) ve Doğrudan (Direkt) Mobbing	103
2.3.2.	MOBBİNG SÜRECİNİN AŞAMALARI	104
2.3.2.1.	Çatışma veya Anlaşmazlık	104
2.3.2.2.	Saldırgan Davranışlar	106
2.3.2.3.	Yönetimin Katılımı	106
2.3.2.4.	Zor veya Akıl Hastası Olarak Damgalanma	107
2.3.2.5.	Çalışanın İşine Son Verme	107
2.4.	PSİKOLOJİK ŞİDDETİN (MOBBİNG'İN)TARAFLARI	108
2.4.1.	PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBİNG) UYGULAYICILARI	108
2.4.1.1.	Mobbing Uygulayıcılarının Kişilik Tipleri ve Özellikleri	111
2.4.1.1.1.	Narsist Mobbingci	113
2.4.1.1.2.	Paranoid Mobbingci	116
2.4.1.1.3.	Borderline Mobbingci	118
2.4.1.1.4.	Anti-Sosyal/Asosyal Mobbingci	119
2.4.2.	PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBİNG) MAĞDURLARI	120
2.4.2.1.	Mobbing Mağdurlarının Kişilik Tipleri ve Özellikleri	121
2.4.3.	PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBİNG) İZLEYİCİLERİ	126
2.4.3.1.	Mobbing İzleyicilerinin Kişilik Tipleri ve Özellikleri	126
2.4.3.1.1.	Diplomatik İzleyici	128
2.4.3.1.2.	Menfaatçi İzleyici	128
2.4.3.1.3.	İlgili İzleyici	128
2.4.3.1.4.	Bir Şeye Karışmayan İzleyici	129
2.4.3.1.5.	İki Yüzlü Davranan İzleyici	129

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOBBİNG İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ, MOBBİNG
İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ VE MOBBİNGİN ENGELLENMESİNE YÖNELİK
ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

3.1.	MOBBİNG İLE MÜCADELE YÖNTEMİ OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI, KORUNMASI, GELİŞTİRİLMESİ VE DEĞİŞTİRİLMESİ	130
3.1.1.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI, KORUNMASI, GELİŞTİRİLMESİ	130
3.1.2.	MOBBİNG İLE MÜCADELE YÖNTEMİ OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞTİRİLMESİ	134
3.1.2.1.	Değişime Gösterilen Direnç ve Mücadele Yöntemleri	137
3.1.2.2.	Örgüt Kültürünün Değiştirilmesinde Kullanılan Yöntemler	139
3.2.	MOBBİNGİN SONUÇLARI	140
3.2.1.	BİREYSEL AÇIDAN SONUÇLARI	140
3.2.1.1.	Mobbing Mağduru Açısından Sonuçları	141
3.2.1.1.1.	Çalışanların İşe Karşı Duydukları Güven Duygusunu Sarsma ve Paranoyaklık Hissi Verme	142
3.2.1.1.2.	Çalışanların Kendilerine Olan Güvenlerini Sarsma	142
3.2.1.1.3.	Çalışanların Sağlığını Etkileme	143
3.2.1.2.	Mobbing Uygulayıcısı Açısından Sonuçları	145
3.2.2.	ÖRGÜTSEL AÇIDAN SONUÇLARI	147
3.2.2.1	Ekonomik Açıdan Sonuçları	148
3.2.2.2.	Örgüt Psikolojisi Açısından Sonuçları	150
3.2.2.3.	Örgüt Kültürü Açısından Sonuçları	151
3.2.2.4.	Örgüte Bağlılık ve Örgüte Yabancılaşma Açısından Sonuçları	151
3.3.	MOBBİNG İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ	153
3.3.2.	MOBBİNG İLE ÖRGÜTSEL MÜCADELE YÖNTEMLERİ	157
3.3.3.	YAKIN ÇEVRENİN YAPABİLECEĞİ YARDIM	161
	SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	163
	KAYNAKÇA	170

GİRİŞ

Günümüzde çalışma hayatının neredeyse en önemli sorunlarından biri halini alan mobbing, örgütlerin varlığını ciddi anlamda tehdit eder hale gelmiştir. Mobbingle mücadelede ilk adım kuşkusuz bu sinsi tehlikeyi tanımak ve farkındalık yaratmaktır.

Mobbing neredeyse artık her çalışan ya da her örgüt tarafından bilinmekle birlikte kavram olarak zaman zaman cinsel taciz ya da çatışma ile karıştırılabilmektedir. Çalışanların mobbingi bilmelerine rağmen yapabilecekleri konusunda yeterince bilgi sahibi olmamaları, öte yandan yöneticilerin de konuya gereken hassasiyeti göstermemeleri mobbingle mücadeleyi zorlaştırmaktadır.

Kurumların başarısı, sahip olduğu "kültür"le yakından ilişkilidir. Kurumda paylaşılan değerleri ve ilkeleri ifade eden "örgüt kültürü", örgütün başarısını belirleyen en önemli öğelerden birisidir.

Örgüt kültürü aynı zamanda örgütte işlerin nasıl yürüdüğünün de göstergesidir. Örgütün kurumsal kimliğini belirleyen şey aslında o kurumun kültürüdür. Örgüt dışındakiler, kurumsal kimliğe bakarak kurumsal imaj hakkında bir yargıya sahip olabilmektedirler.

İş yaşamında varlığını sürdürmede çalışanın önemini kavrayan yöneticiler, özellikle son yıllarda onları iş yerinde mutlu etmenin yollarını arar olmuşlardır. Çünkü iş ortamında mutlu olan çalışanlar, içlerindeki potansiyeli daha iyi ortaya çıkarır ve daha üretken olmak isterler. Ancak çalışanların aralarındaki ilişki her zaman yöneticinin istediği biçimde gerçekleşmeyebilir. Örgütler aynı zamanda toplumsal yapılardır ve insan ilişkilerinde toplumsal kurallar geçerlidir. Çalışanlar iş yerinde örgütsel yaşamın parçasıdır ve bu yaşamın kurallarına göre hareket etmek zorundadır. Bu nedenle çalışanların işyerindeki sosyal ortama uyumu beklenir. Diğer yandan, yöneticilerin de örgütün devamlılığı için çalışanlarını sosyal yönden desteklemeleri beklenir. Çünkü çalışanların işyerinde sosyal yönden desteklendiklerini bilmeleri, kişisel kaynaklarını örgütün amaçlarını gerçekleştirmede daha etkin kullanmalarını sağlar. Bu duruma tersinden de bakabiliriz. Bu durumda işyerinde yaşanan bireysel çatışmaların gerilime neden olduğunu görürüz. Oysa işyerinde her zaman, çeşitli konularda anlaşmazlıklar ve çatışmalar yaşanabilir. Aslında bu anlaşmazlıklar ve çatışmalar örgütün üretkenliğinde ve değişime uyum sağlamasında tetikleyicidir. Ancak bunun

gerçekleşmesi için, söz konusu çatışmaların, yaratıcılığı ortaya çıkaracak dinamik boyutta tutulması ve zamanında çözümlenmesi gerekir. Çünkü çözümlenmeyen anlaşmazlıkların olduğu örgütlerde düşmanlıklar oluşur. Bu durum çalışanın bulunduğu ortama uyumunu güçleştirir ki bu da onu mutsuzluğa sürükler. (Gökçe, 2008:3)

En yalın haliyle işyerinde psikolojik taciz olarak tanımlanan mobbing olgusu çoğu zaman tam da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Ancak yukarıdaki senaryo mobbingin yalnızca bireysel ve sosyal nedenlerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü ise mobbinge neden olan örgütsel nedenlerden biridir.

Mobbinge mücadelede örgütlerin ortak değer ve normlarının diğer bir deyişle örgüt kültürünün son derece önemli bir yeri olduğu ileri sürülmektedir. Örgüt kültürü, en genel biçimiyle iş yapma biçimi olarak tanımlanırken; çalışanların davranış şekillerini, iş rollerini, birbirleriyle olan iletişim ve ilişkileri üzerinde etkileri olan çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel anlamda mobbinge etkin bir şekilde mücadele edebilmek için örgüt kültürüyle mobbing arasındaki ilişkinin saptanması gerekmektedir. Bu çerçeveyi temel alan tezin ana amacı, örgüt kültürünün mobbing oluşumundaki rolünü değerlendirmek ve çözüm önerileri sunmaktır.

I. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KAVRAMI

1.1.1. ÖRGÜTÜN TANIMI

İnsanlar arasındaki işbirliğinin kaynağı, insanların, sorunlarının ve gereksinmelerinin olması ve bunların bazılarını tek başlarına çözecek yeterlilikte olmamalarıdır. Birlikte çözülmesi gereken sorunların ve sağlanması gereken gereksinmelerin çokluğu ve sürekliliği toplumun üyelerinin birbirleri ile sürekli dayanışma içinde olmalarını zorunlu kılar. Bu zorunluluk başta insanların bir toplum olarak örgütlenmesini sonradan toplum içinde değişik işlevleri olan örgütlerin ortaya çıkmasını gerektirir. Bu yüzden örgütlenme doğal olduğu kadar evrenseldir (Başaran, 2000:71).

İnsanlığın gelişimi ile birlikte ortaya çıkan en önemli örgütlenme biçimlerinden biri de meslek ve çalışma örgütleridir. İşletme örgütleri, sanayi devrimi sonucu üretim biçiminin kapitalist gerekler doğrultusunda dönüşmesi ile birlikte ortaya çıkmış ve kendi içindeki gelişim sürecinde hem bireyleri etkilemiş hem de toplumdaki etkilenmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:26).

Örgüt kuramlarında şu öğeler yer almaktadır (Başaran, 2000:74);

- Birden çok insan birlikteliği,
- Ortaklaşa amaçlar,
- İşgörenlerin örgütte var olmalarını sürdürme isteği,
- İşgörenlerin, güçlerini tümleştirmek için etkili iletişim ağı,
- İşgörenlerin, amaçlara yönlendirilmiş, düzenli, göreceli, yerleşik, dengeli, kestirilebilir davranışları,
- İç ve dış çevre ile çatışmaları yönetecek ve sorunları çözerek işbirliği ve uyum içinde yaşamının yönetimi.

Örgütler, insanlığın organize bir yaşam sürmeye başlamaları birbirleri ile sürekli bir iletişim kurmalarının bir sonucu olarak birtakım işleri tek başlarına yapamayacaklarının anlaşılması üzerine işbirliğinin bir sonucu olarak meydana gelmişlerdir. Dolayısı ile insan sürekli olarak örgüt denilen herhangi bir organizasyonun içinde yer almakta yani; örgütler insanın her yanını sarmakta, kendine bağlamakta ve toplumsal yaşamın dokusunu meydana getirmektedir. (Çınar, 1999:1).

Hiçbir grup veya örgüt kendiliğinden oluşmamaktadır. Genellikle hepsi bir grup insanın planlı bir faaliyeti nasıl gerçekleştirmesi gerektiğini gözlemleyen ve liderlik rolünü üstlenmiş birileri tarafından oluşturulmaktadır (Akıncı, 1998:74). Toplum halinde yaşarken çok çeşitli grup ve örgütler ile bireyler etkileşim halinde bulunmaktadır. Küçük yaşta aile ile başlanan etkileşim, arkadaş grupları, okul, spor faaliyetleri, dernek, sendika faaliyetleri iş hayatında karşılaşılan örgütler vs. sıralanabilmekte ve gittikçe karmaşık bir hal almaktadır. Bazı örgütlere birey kendi isteği ile katılırken, bazı örgütlere isteklerinin dışında zorunlu olarak katılmaktadır. Örneğin bir dernekte görev almak bireyin kendi isteğiyle gerçekleşen bir örgüte katılma iken erkekler için askere gitmek bireyin kendi isteğinin dışında zorunlu olarak bir örgüte katılmadır.

Örgüt, mal ve hizmet için oluşturulmuş bir tasarımdır. Bu tasarımın hayata geçirilmesi örgüt için belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi, insanın fiziksel ve/veya düşünsel düzeyde katılımını gerektirir. Örgütler insanlar tarafından meydana getirilmekle birlikte yeni insanlar için, insan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulur. O halde örgütlerin varlık sebebi insandır (Yüksel, 1997:1). Dinamik ve eylemsel olan örgütlenme, sonuçta örgüte ulaşır. Bir örgütün varlık nedeni belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Örgütün yapısı bu grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen birbiri ile uyumlu hale getiren bir mekanizma, bir araçtır (Çınar, 1999:6). Bu açıklamaları destekleyen örgüt tanımını Schein şu şekilde yapmıştır: Örgüt, iş ve görev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür (1978:11).

Fichter de örgütü; çoğunluğun paylaştığı ve bazı temel grup gereksinmelerinin karşılanması amacıyla yönelik davranış örüntüleri bileşimi şeklinde tanımlamaktadır (1996:120).

Çınar örgütü; sosyal varlık olan ve tek başına ihtiyaçlarını karşılayamayan insanların, bir araya gelip, iş ve işlev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacı gerçekleştirmek üzere maddi ve manevi

yetenek, güç, bilgi ve beceri ve benzeri kaynaklarını çabalarıyla birlikte eşgüdümledikleri dinamik ve açık sosyal bir sistem olarak tanımlarken (1999:7), Başaran örgütü, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yönetimin kullandığı araç olarak tanımlamaktadır (2000,:28).

Örgütler bireylerin sihirli fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Bireyler farklı ve sihirli olan düşünme ve kavrama yeteneklerini örgütler aracılığıyla bütünleştirerek bireysel güç ve yeteneklerini aşan amaçlarını gerçekleştirirler. Örgüt bireysel yeteneklerini artıran bir araçtır. Bireysel amaçların gerçekleştirilme aracıdır (Aydın, 1994:13). Fichter örgütlerin temel öğelerini de şu şekilde sıralamaktadır;

- Örgütlerin bir amacı vardır ve birlikte bulunan kişiler örgütler yolu ile birtakım işleri gerçekleştirirler.
- Örgütler sürekli bir içeriğe sahiptir. Bir kültürde kişilerin gerçekleştirdiği örüntüler, roller ve ilişkiler bir süre sonra gelenekselleşir tüm insan yapısı nesnelere gibi değişmeye uğrarlar. Ancak örgütsel değişim oldukça yavaştır.
- Örgütler; yapılanmış, örgütlenmiş ve eşgüdümleşmiştir. Örgütleri oluşturan parçalar bir diğerine dayanırlar ve birbirleri üzerinde baskıda bulunurlar.
- Örgütler sorunlu olarak değer yüklüdür (1996:120).

1.1.2. ÖRGÜT VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Örgütler belirli amaçlar için kurulurlar ve bu amaçları gerçekleştirmek için çalışırlar. Yönetim biliminin amacı temelde örgütler için en iyi yönetsel süreçleri düzenleyerek örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlayacak uygulamaları araştırmaktır. Yönetim biliminde, örgütler ile ilgili olarak üç teori ve yaklaşım üzerinde durulmaktadır. Bunlar; Klasik (Geleneksel) Yaklaşım, Davranışsal (Neo-Klasik Yaklaşım) ve Modern (Sistem ve Durumsallık) Yaklaşımıdır. Bütün bu teori ve yaklaşımlar arasında kesin çizgiler olmayıp günümüzde de varlıklarını sürdürmektedirler. Bunları birbirini ikâme eden yaklaşımlar olarak değil, fakat birbirini tamamlayan, yöneticinin karşılaştıkları sorunları çözmekte kullanacağı araçların sayısını ve etkinliğini artırmayı amaçlayan yaklaşımlar olarak değerlendirmek gerekir (Çınar, 1999:9).

Yönetim ve örgüt kuramları XX. yüzyılın ürünü olmakla birlikte yönetim düşüncesi ya da yönetim olgusu, milattan önceki dönemlere kadar geriye gitmektedir. Bu nedenle yönetim uygulamaları toplumsal yaşam kadar eskidir denilebilir. İnceleme konusu olan

kuramlar farklı yönetim yaklaşımlarını bünyesinde barındırmaktadır. Klasik kuram, yönetim süreci ve bürokratik yaklaşımları; neoklasik kuram, insan ilişkileri yaklaşımıyla çevresel-davranışsal yaklaşımı; çağdaş yönetim düşüncesi ise sistem ve durumsallık yaklaşımlarını içermektedir (Akat: 2002:25-96). Yönetim ve örgütlenmeye ilişkin olarak belirli kültürlerde, özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Batı Avrupa'da etkililiği kanıtlanmış kuram, yönetim ve modellerin, farklı varsayımlar ve değerler içeren kültürlerin farklı koşullarında etkililik gösterip göstermeyeceği hususu günümüzde ilgi konusu olmaktadır. Doğal olarak, yönetim/örgüt yazınında yer alan ilke, kural ve süreçler, dünyanın herhangi bir yerindeki yöneticiler ve yönetsel ortamlar için hareket noktası olmaktadır (Basım, 2000:123).

1.1.2.1. Klasik Örgüt Kuramı (Geleneksel Kuram)

Bu kuram sanayileşmenin gelişmesi ile artan üretim mekanizmalarında işçilerin planlı bir şekilde organize edilmeleri ile üretimin artırılacağı, işçilerin daha verimli çalıştırılabileceği üzerinde durmuştur. Bu kuramın öncülerinden Frederick W. Taylor, üretimi artırmak için insan kaynağına eğilmiş, işçinin daha iyi organize edildiğinde, eğitildiğinde ve güdülendiğinde daha verimli çalışabileceğini ileri sürmüştür (Yüksel, 1997:11). Taylor'a göre; yönetim, işgücü ve makineye yüklenen sorumlulukları iyi bir planlama ve gözetim işlevi ile azaltmalı, çalışan her insanın belirli bir iş ve yapılan üretim işlevi üzerinde uzmanlaşmasını sağlamalıdır. Böylece her çalışanın işletmeye olan maliyetini en düşük düzeye indirirken, aynı kişinin işletmeye sağlamış olduğu yararı da en yükseğe çıkarmayı amaçlamıştır (Akat., 2002:35). Çevresel koşulları dikkate almayan ve organizasyonları kapalı sistem anlayışı ile ele alan klasik teori sadece örgütün iç etkinliği üzerinde durmuş, örgütün değişen dış çevre koşullarına nasıl uyum göstereceği gibi noktalara değinmemiştir (Akıncı, 1998:14).

Klasik yönetim teorisi temelde işçiyi makinenin bir uzantısı olarak görmektedir. İşçileri daha çok çalışmaya teşvik etmek için onlara verilen ekonomik ödülleri artırmayı öngören bu yönetim teorisi, işçileri sadece daha fazla parayla ilgilenen tek boyutlu ekonomik varlıklar olarak görmektedir (Akıncı, 1998:13). İşgören bir üretim aracı olarak görülmüş ve bilimsel yönetim ilkelerini bilen bir yöneticinin işgörenleri herhangi bir araç gibi ve araç kadar kolay yönetebileceği kabul edilmiştir. Birey çevresinden soyutlanmış bir varlık olarak ele alınmıştır. Bireyin toplumsal çevresi dikkate alınmamıştır. Örgütsel bir olgu olan "doğal örgüt" üzerinde de durulmamıştır. Örgüt önemli ölçüde yönetim açısından görülmüştür. Yönetim için iyi olanın işgören için de iyi olacağına inanılmıştır (Aydın, 1994:104).

Klasik örgüt kuramı içinde yer alan bürokratik yaklaşım düşüncesi, sanayileşen ve gelişen batı toplumunda eski tip örgütlenmenin yeterli olmadığı, yerine ideal bir örgüt yapısı olan bürokrasilerin gelmesi gerektiği düşüncesinden kaynaklanmıştır. Yaklaşımın öncüsü sayılan Max Weber bürokrasiyi kırtasiyecilik anlamında değil, yönetenlerin yönetim gücünü yasal-ussal yetkiye dayandırdıkları kişisel eğilimlerden etkilenmeyen (nesnel), yazılı kural ve yasalara uygun ideal bir yapı olarak ele almıştır (Yüksel, 1997; 12). Weber yapıya ilişkin bir çok ilke ve kurallar belirlemiştir. Ancak önderlik biçimi, yetki devri, örgütte çalışanların kişilik yapıları gibi insan ögesine ilişkin konular üzerinde durmamıştır. Weber'e göre insanlar, örgütsel yapıda "rol" adı verilen görevleri dolduran ve kendilerinden bu rollerin görevlerine uygun davranışlar beklenen birbirinden farksız kişilerdir (Can, 1994: 41).

Bürokrasi adı verilen örgüt ve yönetim biçiminin oluşumuna ilişkin olarak ileri sürülen görüşlerde, bürokrasinin oluşturulmasının temelinde karışıklıktan ve kararsızlıktan kurtulmak niyetinin yattığı vurgulanmaktadır. İnsan örgütlerinin, belirli bir yapıya düzene ve kararlılığa kavuşturulmuş isteğinin bürokrasi adı verilen örgüt ve yönetim biçiminin oluşturulmasına yol açtığı görüşü ileri sürülmekte ve insanoğlu tarafından gerçekleştirilen büyük bir başarı olarak nitelendirilmektedir (Aydın, 1994: 88). Klasik örgüt kuramı örgütü kapalı, mekanik sistemler olarak ele almış, insan unsurunu rasyonellik açısından incelemiştir. Örgütün yalnızca biçimsel yapısı ve biçimsel insan ilişkileri üzerinde durulması örgütün görünmeyen yönünü, iç ilişkilerini ihmal etmesi kuramın en büyük eksikliğidir (Yüksel, 1997; 12).

1.1.2.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramı (Davranışsal-İnsan İlişkileri Yaklaşımı)

Klasik teorinin yetersizlikleri ve getirilen eleştiriler Mayo, Mc Gregor, Maslow ve Likert gibi bir çok yazar ve araştırmacının katkısıyla Neo-Klasik adı verilen yeni bir akımın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Akıncı, 1998: 15). Davranışsal yaklaşımın ana fikri, örgüt yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, örgüt içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticilere kullanabilecekleri yeni araç ve kavramlar vermektir (Çınar, 1999: 11). Bu kuramın temelinde yer alan insan ilişkileri yaklaşımı her bireyin eşsiz ve biricik olduğunu savunmuştur. Bu anlayış, her bireyin iş ortamına belli tutumlar, inançlar, yaşam biçimi, teknik, sosyal ve mantıksal alanlarda belirli becerilerle geldiğini kabul etmektedir. Birey, önceki yaşam ve

deneyiminin sonucu olarak işe ilişkin belli umutlara ve beklentilere sahip olarak düşünölmektedir (Aydın, 1994: 111).

Örgütte beşeri yönün önem kazanması insana bakış tarzında meydana gelen değışimden kaynaklanmıştır (Yüksel, 1997; 13). Klasik teorinin mekanik yaklaşımına ilk kez davranış bilimlerinin verilerini sokmaya çalışan neo-klasik yönetim teorisi ile ilk defa bir örgüt içinde yer alan insan ve onun oluşturduğu sosyal ilişkilerin önemi vurgulanmış, işletmelerin de bir sosyal sistem olduğu ve bu sistemin en önemli ögesinin insan olduğu belirtilmiştir (Akıncı, 1998: 15). Neo-Klasiklere göre; insanın sosyo-psikolojik özellikleri dikkate alınarak yapı- işçi uyumu sağlanırsa örgüt verimliliğe ulaşabilecektir. Çünkü işçiler örgüte kendi değerlerini, tutum ve amaçlarını da getirmektedir. Çalışanların örgütsel davranış sistemine katılabilmesi için öncelikle motive edilmeleri gerekmektedir. Bunun için sıkı denetim ceza korkutma gibi baskıcı araçların ve ekonomik ödüllerin yerini anlamlı iletişim ve insanca muamele almalıdır (Akıncı, 1998: 18). İnsanların algıları ve coşkuları neo-klasik kuramda önem kazanmıştır. Bireyin işgören olarak sadece konuşması duygularını dile getirmesi bile önemli görölmüştür. Verimliliğin belirlenmesinde dış gerçekler kadar bireyin iç dünyası da dikkate alınmıştır (Aydın, 1994: 111).

İnsan İlişkileri Yaklaşımının temelinde de Hawthorne araştırmaları olarak bilinen ve klasikleşen bir dizi araştırmanın bulguları görölmektedir. Bu araştırmaların yürütücüsü Elton Mayo'dur. Mayo, insan ilişkileri yaklaşımının öncüsü olarak bilinmektedir (Aydın, 1994: 107). Elton Mayo ve arkadaşlarının yürüttüğü araştırmaların temel amacı çalışma ortamında yüksek verimliliğe yol açan faktörleri belirlemektir. Fiziksel şartların insan verimliliğine etkisinin test edilmesiyle başlayan çalışmalarda, beklenenin aksine, fiziksel şartların kötüleşmesiyle verimliliğin azalmayıp artmaya devam ettiği görölmüş ve bu durum, ekip çalışması ve işbirliğinin derecesi ile ilişkili olduğu şeklinde yorumlanmıştır (Yüksel, 1997; 13). Hawthorne araştırmalarının bulguları ise şöyle sıralanmıştır (Aydın, 1994: 108-109):

- Üretim düzeyi, bireylerin fizyolojik kapasiteleri tarafından değil, toplumsal normlar tarafından belirlenmektedir.
- Ekonomik olmayan ödöl ve yaptırımlar, işgörenlerin davranışlarını önemli ölçüde etkilememekte ve ekonomik özendiricilerin etkisini anlamlı düzeyde sınırlandırmaktadır.

- İşgörenlerin, genellikle bireyler olarak değil, bir grubun (söz konusu araştırmada, çalışma ya da deney grubunun) üyeleri olarak davrandıkları görülmüştür.

- Grupta en çok sevilen ve grup normlarını kişiliğinde somutlaştıran ve grubun davranışlarında etkili olan kişinin, doğal lider olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, insan ilişkileri yaklaşımının doğal liderlik kavramını vurgulamasına neden olmuştur

1.1.2.3. Modern Örgüt Kuramları

Klasik ve neo-klasik örgüt kuramlarının, örgütü kapalı sistem olarak incelemelerine karşılık modern örgüt kuramları, örgütü çevresiyle etkileşim içinde bulunan, çevreden sağladığı geribildirim ile entropiyi (sistemin kendi kendini sona erdirmesi) yenerek yaşamını sürdürebilen bir açık sistem olarak ele almıştır. Gerek örgütün dış çevre üzerindeki, gerekse çevrenin örgüt üzerindeki etkileri gözden uzak tutulmamalıdır. Modern yönetim kuramına göre; örgütler çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm süreciyle çıktı haline çevirerek çevreye sunarlar ve bu çıktılardan bir bölümü daha ilerideki çıktıların girdisini oluşturmak üzere sisteme geri döner (Yüksel, 1997; 15). Modern yönetim teorisinde yapı-insan-çevre arasında bütünleşmenin karşılıklı ve çok yönlü etkisine geçilmektedir. Modern yönetim teorisinin en önemlileri sistem yaklaşımı ve durumsallık (contingency) yaklaşımıdır (Akıncı, 1998: 18).

Sistem yaklaşımı, yönetimin en önemli özelliklerinden birini vurgulamaktadır. Örgütün yaşaması ve gelişmesi dinamik dengenin sağlanması için, yöneticinin örgütle ilgili bütün faktörlerin, hem kontrolünde olan iç faktörleri hem de kontrolünde olmayan dış faktörleri bilmesi, anlaması ve değerlendirmesi gerekmektedir. Yönetici sistem içi ve dışı çevreye ilişkin faktörleri değerlendirerek örgütün bunlara uyumunu sağlayabilmektedir (Akıncı, 1998: 19). Bu yaklaşımın temsilcilerinden biri olan Barnard'ın temel varsayımları ise şunlardır (Kozlu, 1986; 28-29) :

- Her sistem birbiri ile ilişkili parçalardan oluşur ve sistemin alt parçaları hiyerarşik bir ilişki içindedir.
- Sistem bir bütündür, ancak bu parçaların toplamından farklıdır.
- Sistemler göreceli olarak açık veya kapalıdır. Açık sistemler ortamları ile bilgi, enerji, materyal alışverişi içindedirler. Açık sistem ortam ile dinamik bir girdi çıktı ilişkisi içindedir.

- Sistemlerin, kendilerini ortamlarından ayıran sınırları vardır. Fiziksel ve biyolojik sistemlerde kolayca tanımlanabilen bu sınırlar organizasyon gibi sosyal sistemlerde daha soyuttur. Özellikle açık sistemler ile parçasını oluşturdukları üst sistemler arasındaki sınırlar esnek ve değişkendir. Kapalı sistemlerin sınırları daha somuttur.

- Her sistemin genellikle birden fazla amaç ve hedefi bulunur; çünkü farklı değer ve hedeflere sahip kişi ve alt sistemlerden oluşurlar.

- Kapalı sistemler düzensizlik ve tersliğe doğru giderler (entropi). Açık sistemler ise ortamlarından girdi sağladıkları için farklılaşma, değişme ve gelişme gösterip bir dinamik denge içinde varlıklarını sürdürebilirler.

- Geri bildirim (feedback) süreci sisteme çıktıları hakkında bilgi dönüştürmek suretiyle evrimine dinamik dengenin korunmasına katkıda bulunur.

- Sosyal bir sistemler belli bir sonucu farklı girdiler ve değişken iç faaliyetlerle sağlayabilirler. Yani farklı girdi bileşimleri aynı çıktıyı oluşturabilir.

Her örgüt kendi doğasına göre örgütlenmeli ve yönetilmelidir. Örgütlenmeye ve yönetime ilişkin ilkelerin ve kuralların, örgütlere uygulanışında farklılıklar ortaya çıktığında genelleştirilmeleri sakıncalıdır (Başaran, 2000: 69). Modern örgüt analizinde baskın perspektif haline gelen durumsallık yaklaşımının altında yatan temel görüşleri şunlardır (Morgan, 1998: 56);

- Örgütler, iç ihtiyaçlarını karşılayıp dengelemek ve çevre koşullarına uyum sağlamak için dikkatli yönetime ihtiyaç duyan açık sistemlerdir.

- Örgütlenmenin biçimleri çeşitlilik gösterir. Hangi biçimin uygun olduğu, görevin veya çevrenin türüne bağlıdır.

- Yönetim, her şeyden önce, uyuşma ve uygunluk sağlama kaygısı taşımalıdır.

- Örgüt içinde farklı görevleri yerine getirmek için yönetime farklı yaklaşımlar gerekebilir.

- Farklı çevre tiplerine farklı örgüt tipleri gerekebilir.

1.1.3. ÖRGÜT TÜRLERİ

Ortak bir amaca veya belirlenmiş bir takım amaçlara ulaşmak için bir araya gelip çalışmakta olan insan toplulukları olarak tanımlanabilen örgütleri, bazı ölçütler temelinde bölümlere ayırmak mümkündür (Tokat ve Aşkun, 2003:120):

- Örgütler, yapılarına, örgüt üyelerinin duygusal ilgisine göre ve temel amaçlara göre üçlü bir tasniflemeye tâbi tutulmaktadır:

1.1.3.1. Yapılarına Göre Örgütler

Örgütü oluşturan kişiler arasındaki ilişkiler örgütün yapısını belirlemektedir. Bu ilişkilerin bir kısmı yönetim tarafından düzenlenen biçimsel örgütler, bir kısmı ise kişisel ve sosyal davranışlar sonucu ortaya çıkan biçimsel olmayan örgütler olarak nitelendirilmektedir.

- **Biçimsel Örgütler** : Biçimsel (resmi-formal) örgüt, örgütü kuran ya da kuranlar tarafından planlı, bilinçli ve biçimsel olarak önceden belirlenmiş fonksiyonları yerine getirmek amacıyla oluşturulmuş bir sistemdir. Biçimsel örgütlerin kuralları saptanmıştır ve planlayıcıların sosyal, yönetsel düşüncelerini yansıtırlar (Ertürk, 1995:152). Bu yapı için basit olarak *her türden bilginin geçtiği kanalların oluşturduğu örgütteki iletişim ağı* biçiminde tanımlama yapılabilir. Biçimsel örgüt, personelin görev ve yetkilerini belirleyen emirler, yönerge, ilke, kural ve yöntemlerden oluşmaktadır. Kimin kime bağlı olduğunu, kimin kimden emir aldığını biçimsel örgüt yapısı belirlemektedir. Örgütün her düzeyindeki yetki ve sorumlulukların belirlenerek, aralarındaki ilişkilerin tanımlanması, örgütün biçimsel yapısının oluşturulması için gerekli olmaktadır.

- **Biçimsel Olmayan Örgütler** : Örgütlerde biçimsel yapının yanında biçimsel olmayan (gayri resmi-informal) kendi kendine oluşan bir insan ilişkileri sistemi bulunmaktadır. Biçimsel olmayan örgütler, planlanmamış ve örgütün biçimsel çatısında görülemeyen kişiler arası ilişkiler ve oluşturulan gruplardır (Önal,1998:52). Biçimsel olmayan örgütler, bilinçli ve planlı bir kararla olmayıp, işletmelerde doğal olarak kendiliğinden ortaya çıkan gruplardır. Bu örgütlerde üyelik, bilerek ya da bilmeyerek kazanılabilir. Biçimsel olmayan örgütlere katılmanın en önemli nedeni, sosyal gereksinimlerin tatmini ile ilgilidir. Bu tür örgütlerde üyeler arası ilişkilerin niteliği ve örgüt amaçları belirgin değildir (Koçel, 1998:354). Son yıllarda yapılan çalışmalar biçimsel olmayan grupların, örgütün amaçlarına ulaşmasındaki önemli rolünü ortaya koymaktadır.

1.1.3.2. Üyelerin Duygusal İlgisine Göre Örgütler

Örgüt üyelerinin duygusal durumlarına göre örgütler ilksel (birincil) ve ikincil olmak üzere iki ayrı türde bölümlere ayrılmaktadır.

- **İlksel Örgütler** : İlksel örgütler, üyelerinin tam duygusal bağıntısına hakim örgütlerdir. Bu örgütlerde ilişkiler, doğrudan ,yüzyüze, rahat bir şekilde gerçekleşir. Üyelerini gönülden kendisine bağlamış, onların yaşam biçimlerini büyük oranda etkisi altına almış örgütlerdir (Erdoğan, 1994:307-308). İlksel ya da birincil gruplarda grup üyeleri sık sık ilişkide bulunurlar ve birbirlerinin davranışlarını sınırlandırarak şekillendirirler. Bu grubun üyeleri açısından en önemli olan boyutu etkili denetim grubu şeklinde bir yapının olmasıdır. Dolayısıyla, grubun kuralları, mensupları üzerinde toplumsal denetim temin edecek güçtedir (Ertürk, 1995:153). Genellikle politik ya da dinsel yapıda bazı büyük sosyal gruplar, ilksel grupların pek çok özelliğini gösterirler.

- **İkincil Örgütler**: İkincil örgütlerde ilişkiler akla dayalı ve sözleşmelidir. Bu tür örgütlerde üye ve örgüt bağıntısı sınırlıdır. Örgüt üyeleri örgütün amacına, örgütten sağladıkları fayda oranında hizmet ederler. İlksel örgütlerde,örgüt ve örgüt üyesinin amacı arasında dolaysız, sıkı bir birliktelik, güçlü bir bağ olduğu halde; ikincil örgütlerde bu bağ dolaylı olmaktadır (Tokat ve Aşkun, 2003:121). İkincil örgütler geniş ölçekli daha çok sayıda üyenin meydana getirdiği gruplardır. Üyeler, aralarında ortak olarak geliştirilmiş ve benimsenmiş kurallara bağlı olarak bir araya gelirler ve birbirlerini etkilerler.

1.1.3.3. Temel Amaçlarına Göre Örgütler

Örgütler belirli bir hedef doğrultusunda bir iş yapmak amacıyla kurulurlar. Diğer bir ifadeyle; örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuş toplumsal birimlerdir. Bu nedenle de örgütler, amaçlarını gerçekleştirebildikleri ölçüde etkin olmaktadır (Tiryaki,2005:16).

Tüm örgütlerde var olduğu kabul edilen amaçlar aşağıdaki maddelerde şöyle sıralanabilir (Tiryaki,2005:16):

- Mal ya da hizmet üretimi,
- Örgüt üyelerinin ve örgütle ilgisi olan diğer grupların tatmini,
- Yaşamın sürdürülmesi
- Büyüme ve gelişme,

- Değişim ve çevreye uyum.

Örgütler kendi hedeflerini gerçekleştirmenin yanı sıra üyelerinin gereksinimlerini de gidermek üzere kurulurlar. Bu bakımdan insanların örgütlere daha başarılı olmak ve temel gereksinimlerini karşılamak üzere girdikleri ifade edilebilir.

Örgütler farklı gereksinimlere ve amaçlara yanıt vermek üzere değişik türlerde bölümlere ayrılmaktadırlar. Bu tür örgüt bölümlendirmeleri şöyle belirtilebilir (Tokat ve Aşkun, 2003:122):

- Ekonomik Örgütler; bireylere bir ödeme karşılığında mal ve hizmet tedarik eden kurumlardır. İşletmeler bu tip örgüt yapısına örnektir.
- Kamusal Örgütler; kamusal düzenin sağlanması işlevini üstlenen örgütlerdir. Hükümet daireleri, il idareleri, belediyeler örnek verilebilir.
- Hizmet Örgütleri; faaliyetleri yardım temeline dayalı olarak işleyen örgütlerdir. Yardım kuruluşları, dernekler, okul aile birlikleri bu örgütler arasındadır.
- Koruyucu örgütler; insanları zararlı ve tehlikeli durumlardan koruyan kurumlardır. Polis örgütü, askerî örgütler, itfaiye vb. olarak belirtilebilir.
- Dinsel Örgütler; insanların ruhsal ihtiyaçlarına karşılık veren kurumlardır. Camiler, kiliseler bu tür kuruluşlardır.
- Sosyal Örgütler; kişilerin karşılıklı dayanışmaya ilişkin sosyal ihtiyaçlarına hizmet eden kurumlardır. Meslek birlikleri, takımlar örnek olarak belirtilebilir.

1.1.4. ÖRGÜTÜN VAROLUŞ EVRELERİ

Örgütlerin var olmasında üç evreden söz edilebilir; Bu evreler, girişim, yerleşim ve gelişim evresidir (Başaran, 2000:75-76).

- **Girişim Evresi:** Toplumda bir ürüne gereksinim duyulduğunda , bu ürünün üretilmesi için bir arama başlar. Bireyler işbirliği yaparak, ürünün üretimini yapmak için girişimde bulunurlar. Girişimde bulunan kişilerin artık ortak bir amacı vardır.
- **Yerleşim Evresi:** Girişim evresinde ürettiğini pazarlayarak yaşaması gereken kaynağı sağlayan örgüt , topluma yerleşmeye başlar. Örgüt bu evrede toplumsallaşmak zorundadır. Yoksa toplum içerisinde yaşayabilmesi imkansızlaşır.

- **Gelişim Evresi:** Örgüt bu evrede toplumsallaşmış, üretimini artırmıştır. Böyle bir örgüt kaynaklarını büyüterek elverişli bir düzeye ulaşır. Bu evrede örgütün uyarılma ve yaşatma alt sistemleri ortaya çıkar. Böylece örgüt yapısını tamamlar.

- **İncelikli Yapısal Analiz Evresi:** Bu evrenin başlıca amacı yeniden canlanma, yani işletmenin yaratıcı gücünün yenilenmesidir. Bu evredeki kriz, işletmenin yeniden canlanma ihtiyacından doğar. Tüm örgütler bu çaba içine girmedikleri gibi, girenlerinde tümü başarılı olamaz. Üst yöneticiler, örgütün bu evredeki yeniden yapılanma çabasında, işletmenin temel işini ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere, iş süreçlerinin ne şekilde daha iyi organize edilebileceğini tekrar gözden geçirirler ve ürün çeşitlendirmesi ile oluşan büyümeye uygun düşecek bir şekilde, fonksiyonel örgüt yapısından mal ürün veya hizmet, coğrafi, müşteri ve benzeri bazda örgütlenmeye geçebilirler. Böylelikle, karar alma sürecinin örgütün tüm kademelerine yayılması sağlanmış olur (Taner, 2003:40-41).

1.1.5. ÖRGÜTLERDE ETKİNLİK KRİTERLERİ

Zamanımızda insanların yaşamlarının büyükçe bir bölümünü geçirdikleri örgütlerde mutlu olmaları, kişilerin olduğu kadar örgütlerin de etkin olmaları ile olasıdır. Örgütsel etkinliğin geleneksel olarak kabul edilen bir tanımı şöyledir. Örgütsel etkinlik, örgütsel amaçlara ulaşma, onları elde etme derecesidir. Bu görüşe göre bir örgüt önceden saptadığı amaçlara ne denli ulaşabiliyorsa, o kadar etkindir (Aldemir, 1985:201-202).

İlk örgüt kuramları, etkinliği belirlemeye yetecek ölçütler olarak; *kârın en yüksek haddine çıkartılması*, *yüksek verimlilik* ve *tatmin edici ve ekonomik bir hizmet sağlanmasını* saymışlardır. (Schein, 1976:145) Schein'e göre, örgütsel etkinlik, örgütün hayatta kalabilme ve kendini çevresindeki değişikliklere uydurabilme derecesidir.

1960'ların sonları ile 1970'lerin ilk yarılarında ise, örgütsel etkinlik çalışmalarında bir çoğalma görülmüştür. Bu çalışmaların tümünü 30 farklı kriterde toplamak olasıdır. Bu kriterler, kuşkusuz, örgütsel etkinliği ölçmede yardımcı olacaktır. Söz konusu kriterler aşağıda gösterilmiştir (Akalın, 1992:9-10);

1- Toplam Verimlilik, 2- Prodüktivite, 3- Kâr, 4- Nitelik, 5- İş Kazaları, 6- Büyüme, 7- Aşırı Devamsızlık, 8- İşten Çıkma, Personel Değişme Oranı, 9- İş Tatmini, 10- Motivasyon, 11- Gönül Gücü, 12- Denetim, 13- Çatışma-Bağlılık, 14- Esneklik- Uyum, 15- Planlama ve Amaçları Belirleme, 16- Amaç Birliği, 17- Örgütsel Amaçların

Belirlenmesi, 18- Rol ve Normların Uygunluğu, 19- Yöneticilerin Kişiler Arası İlişkilerde Ustalığı, 20- Yöneticilerin İşteki Ustalığı, 21- Bilgi Yönetimi, 22- Örgütsel İletişim, 23- Hazır Olma, 24- Çevreyi Kullanma, 25- Örgüt Dışındakilerin Değerlendirmeleri, 26- Denge, 27- İnsan Kaynaklarının Değeri, 28- Katılma ve Yetkinin Paylaşılması, 29- Eğitim ve Geliştirmeye Önem Verme Derecesi, 30- Başarıya Önem Verme.

- **Kâr:** İşletmenin belli bir çalışma döneminde elde ettiği gelirden aynı dönem içerisinde yapılan tüm giderlerin çıkarılmasından sonra kalan artı değerdir. Bu bakımdan, ticari örgütler için bir amaç olan kâr, örgütsel etkinlik araçlarının en önemlilerinden biridir. Diğer taraftan, vakıf kuruluşları, hayır kurumları, kamuya ait hastaneler ve benzeri örgütlerin temel amacı ise kâr değildir. Bu örgütlerde sosyal amaç ön planda tutulmaktadır. Söz konusu amaçlarını gerçekleştirdikleri ölçüde bu örgütler etkin sayılacaktır (Alpugan ve diğerleri, 1993:44).

- **Büyüme:** Anlam olarak sayısal bir artışı ifade eder. Üretim kapasitesinde, çalışanların sayısında, satış tutarında yada kârda meydana gelen büyümeler bu sayısal artışın bir göstergesi olabilirler. Bu bakımdan, büyüyen ya da gelişen örgütler günümüzde etkin örgütler olarak sayılmaktadırlar (Alpugan ve diğerleri, 1993:47).

- **İş tatmini:** İnsanın, kendisinde aradığı ve almaya hakkı olduğu şeyleri iş çevresinin bütününden sağlayabildiğini hissetmesidir. Bunlar elbette yaş, cinsiyet, medeni durum, zekâ, kişilik ve kariyer hedeflerine göre farklılık gösterecektir. İş tatmini, doğası gereği zihinsel olmaktan çok duygusaldır. Çoğu kez de paradan çok daha önemlidir ve mutluluk gibi tamamen kişisel bir şeydir. İş tatmini yüksek çalışanların oluşturdukları örgütlerin son derece etkin olduklarını söylemek doğru bir yaklaşım olacaktır (Werner, 1993:145).

- **Motivasyon:** İnsanları güdüleme sanatıdır ve katılımın sonucudur. Ne var ki, birlikte çalışmak kolay değildir. İnsanları motive edecek faktörleri bilmek zorunludur. Para, sanılanın aksine, güçlü bir motivasyon faktörü değildir. Japonya'da yapılan bir araştırmada; motivasyon faktörlerinin sıralamasında yüksek maaşın en altta, karar alma sürecinde daha fazla enformasyon ve katılım isteğinin ise, listenin en üstünde bulunduğu saptanmıştır. Personelin hem entelektüel hem de duygusal gereksinimlerini tatmin eden olumlu teşvikler, tehdit veya cezalandırma biçimindeki olumsuz motivasyondan daha etkilidir (Alpugan ve diğerleri,1993:47). Gelişmiş ülkelerden biri olan Japonya için geçerli olan bu motivasyon faktör sıralamasının, gelişmekte olan bizim gibi ülkeler için de söylemek oldukça zordur.

- **İnsan Kaynaklarının Değeri:** Örgütlerde farklılığı yaratan unsur insanlardır. Rekabette üstünlük sağlamanın en önemli yolunun, insan kaynağına verilen değer çerçevesinde geliştiğini anlayan örgütler, gerek üretimde ve gerekse yönetimde etkin rolü olan bu öğeden en verimli biçimde yararlanabilmek için bünyelerinde "İnsan Kaynakları Yönetimi" birimlerini oluşturmaya başlamışlardır. İnsana yatırımın geleceğe yatırım olduğu gerçeğini kavrayan örgütler, bundan sonra eğitimi bir masraf olarak görmeyip, yatırım gözüyle bakmaya başlamışlardır. Bu gün, uluslararası dev işletmelerin (IBM, HP, Mc Donald's, Procter and Gamble gibi) kusursuz işletme olarak, büyük çapta kâr ve etkinlik sağlamalarının en önemli nedenleri arasında, insanlara (gerek çalışanlarına, gerekse müşterilerine) verdikleri değer gösterilir. Örneğin IBM'in bu konudaki görüşü şudur: *Eğer insanlarımıza saygı duyarsak, onların da kendilerine saygı duymalarına yardımcı olacağız demektir. Sonuçta, işletme bundan kârlı çıkacaktır* (Peters-Waterman, 1995:357).

- **Eğitim ve Geliştirmeye Önem Verme Derecesi:** Eğitim ve geliştirme kavramları, bazen birbirlerinin yerine kullanılsa da, aslında değişik anlamları vardır. Eğitimin hedefi, bir elemanın bir işi yada belirli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek, becerilerini geliştirmektir. Geliştirmenin amacı ise, elemanın işini daha geniş bir örgütlenmenin bir parçası olarak görebilmesidir. Dolayısıyla eğitim, geliştirmeye temel oluşturur. Eğitim ve geliştirme çabalarının amacı, çalışanların işyerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmektir (Peters-Waterman, 1995:358).

- **Başarıya Önem Verme:** Örgütlerde başarıya önem verme, son derece önemli bir örgütsel etkinlik ölçütüdür. Çünkü, gerek örgüt içinde, gerekse örgüt dışında tüm yaşam başarmak, başarılı olmak amacı üzerine odaklanmıştır. Herkes başarılı olabilir, yeter ki kararlı olsun ve hayal gücünü kullansın. Zira, iş veya örgütsel yaşamda ilerleme, sadece çok çalışma ile değil, aklın da kullanılmasıyla sağlanır (Peters-Waterman, 1995:358).

1.2. KÜLTÜR KAVRAMI

1.2.1. KÜLTÜR KAVRAMI VE TANIMI

Kültür, üzerinde çok konuşulan, tartışılan, ancak tanımı konusunda fikir birliği sağlanamayan, buna rağmen kullanılması oldukça kolay olan, fakat tanımlanma zorluğu olan bir kavramdır. Soyut ve nesnel olmayan bir kavram olarak kültür, tanımı

konusunda büyük bir karmaşıklık içermekte ve ortak görüşlerin oluşmasını engellemektedir (Goffee ve Garent, 2002:28-29).

Kültür kavramının, "bakmak, yetiştirmek" anlamına gelen Latince "colere" veya "culture" sözcüğünden geldiği kabul edilmektedir. 18.yüzyıldan önce "ekip-biçmek" anlamında kullanılan bu sözcük, Voltaire tarafından "insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır (Şişman, 1994:41). Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş ve 1793 tarihli Alman Dili sözlüğünde "cultur" olarak yer almıştır (Güney, 200:152). Düşünceler kültürden ve özellikle herkesin belleğinde mevcut bilgi öğelerinin bir tür bileşiminden doğar ve beslenir. Evrensel bakımdan düşünüldüğünde ise kültür, insanlığın ortaya koyduğu ilerlemelerin tümüdür (Varol, 1993:181). Kültür kavramının, sosyal bilimlerde yapılan tanımlarda bireysel ve kolektif olmak üzere iki yönden ele alındığı söylenebilir. Bunlardan birincisini bireysel kültürler; ikincisini de sosyal kültürler olarak adlandırabiliriz. Bireysel olan bireyin yaşantılarının ve eğitiminin tümünü kapsar. Bireyin zihninin bir tür döşemesidir. Bireyin yaşamla bağlantılı her şeyi ile ilgili algılarını bütünlüştürmeye yarar. Kolektif ya da sosyal kültürler ise bireyin ait olduğu alt grupların kültürleridir. Örneğin; aile, çevre, örgüt...

Son yirmi yıldan beri, örgüt teorisyenleri, kültür kavramını kolektif davranma olarak kullanmaya başlamıştır. Öncelikle kolektif davranma veya örgüt kültürü, çeşitli örgüt oluşumlarında liderlik uygulamalarının tahlil edilebileceği bir zemin olarak görülmeye başlanmıştır.

Goode'a göre kültür; "herhangi bir toplumdaki anlamlar sistemini; o toplumun normları ve değerleri, dili, edebiyatı, inanç ve ideolojileri, sanatı ve dini, bilimi hatta oynanan oyunlarını içerir. Kültür, kişilerin dinsel tören sırasında yaptıkları fiziksel hareketler değil, bu törenlerin anlamıdır". James O'Toole'un konuyla ilgili şu ifadeleri önemlidir; "1980'lerde, yönetim birimlerince, kültürün, sembol, slogan, kahramanlık, tören gibi terimlerle kullanıldığı bir dönemde kolektif kültür kavramı neredeyse kaybolmuş durumdaydı. Bu kavramlar belki de bir kültür manifestosu olarak, antropologların kültürü tanımlama konusunda verdikleri sofistike örneklerle rağmen, yine de kültürü tam olarak açıklamaktan uzaktı. Kültür, bir grubu diğerlerinden ayıran, eylemler ve inançlar sistemidir. Kültür, ortak fikir, adet ve gelenekler, varsayım ve beklentiler, düşünce ve değerler ile insan gruplarının nasıl davranacağını belirleyen bir bütündür (Azmaz, 2006:4).

Yukarıda da belirttiğimiz gibi kültür kavramına herkesin hemfikir olduğu bir tanımlama yapılamazsa da davranış bilimleri açısından kültürü şöyle tanımlamak

mümkündür; Kültür, insanların doğuştan ölüncüye kadar öğrenmiş oldukları, kaynağı insan ve toplum olan, ayrıca toplumda ortaklaşa paylaşılan bütün davranış kalıpları veya alışkanlıklarıdır. Buna göre kültür, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgiyi, alışkanlığı, değer ölçülerini, genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış biçimlerini kapsar. Bu çerçevede, insan ve toplum tarafından yapılan ya da gerçekleştirilen herşey birer kültür elemanı sayılır. İnsanlar tarafından yapılan bir füze, bir ekmek veya bir bina gibi nesnelere kültür unsuru olurken; doğada insan müdahalesinin üstünde var olan nesnelere, mesela, kayalar, ay veya yabancı çiçekler, kültür kapsamı dışında kalmaktadır (Eroğlu, 1998:104).

Bununla birlikte kültür, bir toplumun mensuplarının çoğunluğunda müşterek olan ve o toplumu diğer toplumlardan ayıran yaşam tarzıdır. Böylece kültür, kurallar (davranış biçimleri), eşyalar (aletle yapılan kültürel nesnelere), fikirler ve duygulardan oluşan sembollerden meydana gelen bir bütündür (Azmaç, 2006:5).

1.2.1.1. Kültürün Fonksiyonel Tanımı

Kültür kavramına işlevsel yaklaşan E.B.Taylor kültürü, bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdi bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütün olarak tanımlar. (Azmaç, 2006:6).

Bu tanımlama dört temel değişken üzerine kurulmuştur. Kültür kavramı ile toplum, insan, muhteva ve öğrenme unsurları arasında fonksiyonel bir ilişki kurulmuştur.

Matematiksel bir ifadeyle;

$$\text{Kültür} = f(\text{Toplum, İnsan, Muhteva, Öğrenme})$$

Buna göre, belli toplumun ve insan grubunun olduğu, belli bir kültür unsurlarının bulunduğu ve insanların bu kültür elemanlarını öğrendiği her yerde ve her zamanda "kültür" kavramı söz konusudur. Başka bir ifadeyle, toplum, insan, muhteva ve öğrenme süreci arasında, ele aldığımız "işe yararlılık", "görev görme" anlamında fonksiyonel bir ilişki olduğu zaman kültür kavramı doğmaktadır (Eroğlu, 1998:107).

Taylor'un tanımında kültürden bahsedebilmek için insanın bir toplumun üyesi olması koşulu aranmakta ve ayrıca insanın kültüre neden ihtiyaç duyduğu belirtilmemiş olduğundan bu eksiklikleri giderici bir tanımlama bir kültür antropoloğu olan B. Malinovvski'den gelmiştir.

Malinovvski, kültürü, insanların biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan tüketim malları ve araçları ile sosyal bir topluluk halinde yaşamaktan dolayı ortaya çıkan fikir ve sanatların, inanç ve geleneklerin topyekün bir bütünü olarak tanımlamaktadır. Her insan topluluğu, somut durumlarda karşılaştığı problemleri çözümlene ve ihtiyaçları tatmin etmek maksadıyla birçok araçlara ihtiyaç duymaktadır (Eroğlu, 1998:107). Her insan topluluğu, kültür adı verilen cihaz sayesinde tabiata karşı, fakat kendisi için yapay bir çevre yaratmaktadır (Mümtaz, 1987:40-41).

Malinovvski'nin tanımından da anlaşılacağı gibi, kültürün oluşması insanın veya toplumun biyolojik ve fiziksel ihtiyaçlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan, ihtiyaç duyduğu için kendisine barınak inşa eder, uçak yapar, köprü yapar, ekmek pişirir... Dolayısıyla bu kültür unsurlarının oluşması için insanın bir toplumun üyesi olması da gerekmez.

1.2.1.2. Öğrenilmiş Davranışlar Olarak Kültür

Kültür, insanların doğuştan getirdikleri yetenek ve özellikler olmayıp, sonradan kazandıkları psiko-sosyal alışkanlıklar ve çeşitli davranış kalıplarıdır. O halde kültür, içgüdüsel veya kalıtım yoluyla kazanılmış bir değer olmayıp, tamamen eğitim yoluyla öğrenilmiş ve belirli bir toplumun üyelerince paylaşılan davranışların bir sonucudur. Kazandığı alışkanlıkları ve öğrendiği yeni bilgi ve tecrübeleri, başka insanlara aktarabilen ve gerektiği zaman birtakım şeyleri öğrenme imkanına sahip olan tek varlık insandır. İnsanı diğer canlılardan ayıran bu yeni bilgi, tecrübe ve kural öğrenebilme ve öğretme mekanizmasına kültür denmektedir (Eroğlu, 1998:109).

Birey kültür değerlerini doğduğunda çevresinde hazır bulmaktadır. Daha sonra bu değerleri öğrenmekte, kullanmakta, geliştirmekte paylaşmakta ve kendisinden sonrakilere öğretmekle aktarmaktadır. Öyleyse kültür, toplum içindeki bir kişinin özel arzu ve davranışları olmayıp, o toplumun genel karakteri, değerler ve inançlar sistemidir (Eroğlu, 1998:109).

1.2.2. KÜLTÜRÜN TARİHÇESİ

Kültür sözcüğünün oldukça uzun bir tarihçesi vardır. Kültür kelimesinin bakmak veya yetiştirmek manasına gelen klasik Latin fiillerinden olan *colere* veya *cultura'* dan geldiği kabul edilir. Türk Dil Kurumu sözlüğü, bu kelimeye *ekin* karşılığını vermiştir. Sözcük ilk kez Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş, 1793 tarihli bir Alman

Dili Sözlüğünde *cultur* olarak kullanılmış, daha sonradan *kültür* halini almıştır (Erdoğan, 1994:115).

Farklı dönemler itibari ile kültür kavramının almış olduğu anlamlara, içeriğine bakmak gerekirse (Satuk, 2006:35):

Eski Yunan döneminde , kültür kavramı ile eş anlamlı bir sözcük kullanılmamış; *törelere ve yaratma gücü* anlamında *ethos* kelimesi kültürün yerine kullanılmıştır.

Romalılarda kültür kavramı *insan aklının verimli kılınması* anlamına daha yakındı. Latince *colere, işlemek, yetiştirmek* sözcüğünün kendisidir.

Ortaçağ'da, Hristiyan yaşamın gelişmesi ile birlikte din ve kültürün iç içe geçtiği görülmüştür.

Rönesans Dönemi'ne gelindiğinde , mecazi anlamı ile kültür, kastedilen bir akıl ve davranış egzersizi idi. Kültür kelimesi dile ancak on altıncı yüzyılda girmiş ve gelişimi ancak on sekizinci yüzyıl Fransa'sında olmuştur.

Kültür, 18. y.y.'ın sonlarında özellikle Almanya ve İngiltere'de, belirli bir halkın genel hayat tarzını oluşturan bir ruh yapılışına yada genelleşmiş bir ruh durumuna verilen ad haline geldi. İlk kez Harder *kültür* terimini uygarlık kavramından bilinçli bir şekilde ayırt ederek, çoğul halinde *kültürler* olarak kullanmıştır.

19. y.y.'da bu terim, genellikle görsel sanatları, edebiyatı, felsefeyi doğa bilimini ve müziği anlatmak için kullanılmış; ama sanatların ve bilimlerin toplumsal ortamları tarafından biçimlendirildikleri yolunda gitgide artan bir farkına varış da dile getirilmiştir (Yörükan, 2000:197).

1.2.3.KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ

Bütün kültürlerde temel kültür öğeleri vardır. Bu kültür öğeleri her kültürde mevcuttur, ancak, önemleri farklıdır (Erdoğan, 1994:128).

Kültürün maddi ve manevi öğeleri birbirleri ile düzenli bir uyum içinde bulunurlar. Örneğin, karasabana dayalı bir tarım kesiminde, çekirdek aile değil, geniş bir aile yaygındır. Toplumsal dayanışma, hükümet kurumlarına değil, akrabalık, komşuluk, toprak sahibi-ortakçı arasındaki ilişkilere dayalıdır (Özkalp, 2002:97).

1.2.3.1. Maddi Kültür Öğeleri

Maddi kültür teknik, bilim ve ekonominin amaçlarına yönelik oluşturulmasını sağlar. Bir toplumun teknolojik durumu, eserleri ve aletleri maddi kültürü olarak

gösterilir. (Unutkan, 1995:7-8). Toplumun ya da grubun herhangi bir gelişim aşamasındaki teknolojik ilerlemesini, üretim, teknik, hüner ve becerilerini ifade eder (Özkalp, 2002:97).

Maddi kültürün en önemli özelliği tabii değil insan eliyle yapılmış değer ve kıymetleri içermesidir. Maddi kültür öğeleri ; teknoloji, mimari eserler, tabiatla mücadele yapıtlarıdır. Maddi kültür, ekonomik sonuçları, yani toplumun düzenlediği ekonomik faaliyetleri de kapsar (Erdoğan, 1994:128).

1.2.3.1.1. Teknoloji

Teknoloji, kültürün gözle görülen maddi boyutunu oluşturmaktadır. Teknoloji, insanlar için belirli fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre oluşturmakta, dolayısıyla söz konusu çevre de insan davranışlarını ve ilişkilerini etkilemektedir (Şişman, 2002:4). Teknoloji insan davranışlarında, değerlerde, ilişkilerde, örgütsel ve yönetsel süreçlerde (kontrol, iletişim, üretim, vb) bir takım değişimleri gündeme getirmektedir. Yeni teknolojilerin girmesi ile örgütte geleneklerle yenilikler arasında çatışma durumları da yaşanabilir (Şişman, 2002: 163).

1.2.3.2. Manevi Kültür Öğeleri

Manevi kültür öğeleri dil, ahlak, estetik, eğitim, din, inançlar, tutumlar, kaide, değerler, sosyal örgütler ve politik hayat olarak belirtilebilir (Unutkan,1995:8).

Bunlar toplumun yaşamını düzenleyen değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından oluşur (Özkalp ve Kirel, 2000:97).

Din, inanç, kural, tutum, değer gibi kültürü oluşturan unsurların kültürü etkilemesinin yanı sıra kültüründe değerler ve tutumlar vasıtası ile davranışları etkilemesi söz konusudur . Bireyler kültürü ve onun kuralsal niteliklerini, çevrelerindeki sosyal dünyayı ve hayatı içeren değerler ile ifade etmektedirler. Bu değerler sırası ile tutumları etkiler ve belirli durumlarda uygun davranışlar olarak görülürler.

1.2.3.2.1. Normlar

Her kültürde toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bulunur. Bütün bunlara norm adı verilir. Norm, yaptırımı olan kurallar sistemidir. Her toplumda bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen, nasıl giyineceklerinden, nasıl yiyeceklerine, belirli yerlerde nasıl oturacaklarına kadar çeşitli normlar yer alır. Normlar toplumda ödül ve ceza ile güvence altına alınırlar. Yani norma uygun olan bir davranış ödüllendirilirken, uygun

olmayanlar cezalandırılır. Böylece, ceza yolu ile istenmedik davranışlar ortadan kaldırılırken, ödüllendirme ile istenik davranışlar pekiştirilir ve davranışların gelecekte tekrarlanma olasılığı artırılır. Normlar, bireylerin toplumsallaşma süreci içerisinde öğrenilir ve birer alışkanlık halini alırlar. Birey çoğunlukla bir norma uyduğunun farkına dahi varmaz, otomatik olarak onu uygular. Her toplumun sahip olduğu normların önem dereceleri de farklılık gösterir. Bazı normlar bir toplumun devamlılığı için daha önemliyken, bazıları o kadar önemli olmayabilir (Özkalp ve Kirel, 2000:97-98).

Normlar, bir grup ve insan kategorisi içinde var olan değer standartlarıdır (Hofstede, 1991:9). Normlar kaynağını değerlerden alan varlık, birlik, işleyiş ve sürekliliği sağlayan hükümlerdir (Ünalın, 2004:36).

Normlar, adetler ve örflere ayrılır. Grubun geleceği bakımından uyulması zorunlu olmayan zorlayıcı vasıtaları belli olmayan kurallara adetler denir. Örf olan kurallar ise; toplum için önemli davranışları belirler. Örfler toplumun üyelerince ya kanuni takibat ile yada sosyal yaptırımlarla etkin bir şekilde tatbik edilir. Dolayısıyla normlar, gündelik yaşamda insanların her türlü eylem ve faaliyetlerine yol gösterir, tercihlerini belirler (Şişman, 2002:4).

1.2.3.2.2. Değerler

Değerler hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir. Norm ve değer arasındaki en temel farklılık değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normlar ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır. Bir toplumun değerleri, normları etkilemesi açısından büyük önem taşır. Örneğin, eğitime değer veren bir toplumun, eğitimi yaygınlaştırması, eğitim ile ilgili normlara ağırlık vermesi beklenir. Yine eğer bir toplum aşırı nüfus artışına değer veriyor ise, toplumsal normlar büyük ailenin ortaya çıkışını destekler bir durum alır. Her toplumun kendine ait, önem verdiği, arzuladığı değerleri bulunur. Bugün batı toplumları içerisinde önemsenen iki değer; maddeci olmak ve başarıya güdülenmektir. Ancak bu değerler toplumdan topluma farklılık taşımaktadır. Örneğin, maddecilik, gelişimini liberal ekonomi ile gerçekleştiren bir ülke için geçerli bir değer iken, mistik duygulara dayalı bir toplum için geçerli olmayabilir. Değerler zamanla değişebilir, yerine yenileri gelebilir, eskiyen bir takım değerler atılabilir. Ancak her toplumun kendine has bir takım değerleri vardır. Her toplumda değer sistemleri isteyerek veya istemeyerek bozulabilir veya bireyler her zaman değerlere uygun davranmayabilirler. O zaman ortaya değer çatışmaları çıkar. Genç ve yaşlı kuşaklar arasında sık sık ortaya çıkan çatışmalar bunun en güzel örneğidir (Özkalp ve Kirel, 2000:99-100).

Bir sosyal yapının varlık, birlik, işleyiş ve devamının sebebi olarak görünen; tasvip ve teşvik gören; korunmaya çalışılan kabullenişlere, inanışlara değer denir (Ünalın, 2004:36). Soyut öge olan değerlerin dışardan gözlenmesi güçtür, ancak davranışlar içinde sezilebilirler. Kısaca değerler, bir kültür içinde önem verilene ve tercih edileni ifade ederler. Psikologlar, çocuklarda değerler sisteminin 10 yaşına gelinceye kadar büyük ölçüde oluştuğunu ve sonraki dönemlerde değişmesinin güç olduğunu belirtmektedirler (Şişman, 2002:3-4).

Değer, birey için önemli olan her türlü düşünce yapısı, obje veya etkinlik olarak da tanımlanabilir (Aydın, 2002:13). Değerler, aracı ve sonul olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Aşağıdaki tabloda bu değerler örneklenmiştir (Aydın, 2002:14).

Tablo 1 : Aracı ve Sonul Değerler

Aracı Değerler	Sonul Değerler
Hırs	Rahat bir yaşam
Açık fikirlilik	Heyecan verici bir yaşam
Yeterlik	Başarı
Neşe	Barışçı bir dünya
Düzen ve temizlik	Güzel bir dünya
Cesaret	Eşitlik
Bağışlayıcılık	Aile güvenliği
Yardımseverlik	Özgürlük
Hayalcilik	Mutluluk
Dürüstlük	İçsel uyum
Mantıklı	Olgunlaşmış aşk
Sevecenlik	Ulusal güvenlik
Uyum ve itaat	Yaşamdan zevk alma
Nezaket	Kurtuluş
Sorumluluk	Kendine saygı
Özdenetim	Bilgelik

Kaynak: (Aydın,2002:14)

Sevgi, kendini gerçekleştirme, mutlu olma gibi değerler sonuç veya amaç türünden değerlerdir. Para kazanma, bir okul bitirme, evlenme, bir meslek sahibi olma gibi değerler de amaç türünden değerlerdir. Bu değerler, sonuç değerler için sadece bir araçtır. Araç değerler ile sonuç değerler arasındaki farkı kavrayamayanlar asla mutlu ve başarılı olamazlar. İnsanların çoğu araç değerlerin peşinde koşmakta ve onlar için zaman ve para harcamaktadır. İnsana insanlık yaşatan, insanlığı hatırlatan, doyum veren ve hayatını zenginleştiren sonuç değerlerdir (Özkan, 2003:150).

1.2.3.2.3. İnançlar

İnanç, ferdin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur (Erdoğan, 1994:132). Toplumunu oluşturan bireyler arasındaki inançların benzerliği ölçüsünde, yaygın ve güçlü bir kültür ortaya çıkar. Diğer bir deyişle, bir toplumun güçlü ve yaygın bir kültüre sahip olması büyük ölçüde toplumu oluşturan bireylerin inançlarının benzerliğinin bir sonucudur. İnançlar ne kadar benzerlik gösterip ne kadar çok kişi tarafından paylaşılırsa, toplumsal kültür de o kadar belirgin ve yerleşik nitelik taşır (Unutkan, 1995:10). İnançlar, geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yarar. Ayrıca bunlar, gözle görülen nesnelere ve gözle görülmeyenlere ilişkin olabilir. Bu inançlar, gelenek, din veya bilim ya da bunların bir kombinasyonu üzerine inşa edilir. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir (Şişman, 2002:3). Kişiler, bilgi, kanaat ve inançlarını açığa vurmaya çalıştıklarında, bunu davranış ve tutumları ile belli etmeye çalışmaktadırlar (Şimşek ve diğerleri, 2001:52). İnsanlar neye inanıp neye inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler. Çünkü bir çok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü tecrübe ile doğrulamak mümkün değildir (Terzi, 2000:46).

Her toplumda maddileşmemiş kültürü büyük ölçüde içine alan, toplumu diğer toplumlardan ayıran birtakım kültür inançları vardır. İnançları oluşturan efsaneler, masallar her toplumda halk düşüncesinin önemli bir kısmını oluşturur. Efsane ve masallar inançları oluşturmakla kalmayıp aynı zamanda kültürün sürekliliğini sağlamaktadır. Bu bakımdan inançları oluşturan bu olgular ve toplumsal kültür üzerindeki etkileri anlaşılmalı, kültürel değişimdeki rolü iyice kavranmalıdır (Unutkan, 1995:10).

1.2.3.2.4. Din

Bütün insan toplumlarında şu veya bu şekilde bir din olmuştur. Edward Supir' e göre din; insanın günlük yaşamını anlaşılmaz ve tehlikelerle dolu ortamı içinde gönül

huzuruna götürecektir yolu bulmak üzere giriştiği, bitip tükenmeyen bir çabadır. Dinin görevi ne olursa olsun, önemli olan yönü, bütün sosyal-kültürel sistemlerde bulunmasıdır. En ilkelinden en gelişmişine kadara bütün toplumlarda din adını taşıyan bir kurum vardır (Erdoğan, 1994:132).

Dinler neyin doğru, neyin yanlış, nelerin uygun ve uygunsuz olduğunu açıklayan temel kültürel değerleri belirlerler. Din, bireyin kişilik ve karakterini düzenleyen bir güç olması bakımından sosyal ve kültürel bir kontrol kurumu niteliği taşır.

1.2.3.2.5. Tutumlar

Kişinin başka kişi, topluluk veya bir objeye karşı, inançlarının, hislerinin ve tepkilerinin oluşturduğu sisteme kişinin, o kişi veya objeye karşı tutumu denir. Bir insanın sosyal hareketleri onun tutumlarıyla yürütülmektedir. İdareciler için tutumların önemi büyüktür. İnsanların tutumları bilindiği takdirde davranışlarını önceden kestirme ve kontrol etme bakımından belirli işleri yapmak mümkündür (Erdoğan, 1994:133).

Tutum, bir bireye atfedilen ve onun psikolojik bir obje ile ilgili, düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilime verilen addır. Tutumlar bireye ait olma, gözlenebilen bir davranış değil davranışa hazırlayıcı bir eğilim olma, birey için anlam taşıyan bireyin farkında olduğu herhangi bir obje ile ilgili olma gibi özellikler göstermektedir (Unutkan, 1995:10).

Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettikçe devamlılıklarını sürdürürler (Şimşek ve diğerleri, 2001:51).

1.2.3.2.6. Semboller

Semboller, sadece kültürü paylaşanlar tarafından bilinen, bir özel anlam taşıyan kelimeler, jestler, resimler ve nesnelere bütündür (Hofstede, 1991:7). Semboller, bir kültür içinde en kapsamlı olan öğelerdir. Kültür, büyük ölçüde semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürler için farklı anlamlar ifade eder (Şişman, 2002,s.4). Kültürün üyesi olan insanlar, yaşamlarını söz konusu sembollere göre düzenlerler (Şişman, 2002:4).

Sargut; sembollerini, kavrama sürecine yardımcı olan herhangi bir nesne, eylem, olay, nitelik yada ilişki olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda *kavrama* sözcüğü ile anlatılmak istenenin ise, belirli tasarımların elle tutulabilir yapıları, algılanabilir biçimlere dayalı olarak ortaya konan deneyimlerden elde edilmiş soyutlamalar, somuta indirgenmiş düşünceler, tavırlar, yargılar, özelemler ya da inançlar olduğunu belirtmektedir (Sargut, 2001:72).

1.2.3.2.7. Dil (Lisan)

Semboller içerisinde yer alan en önemli öğelerden birisi de dildir. Dil, aynı zamanda gelişmiş bir semboller sistemi olarak ta tanımlanabilir. Dil, kültürün döl yatağını oluşturur. Kültür, büyük ölçüde dil aracılığı ile üretilmekte, paylaşılmakta ve aktarılmaktadır (Şişman, 2002:4).

Dil, toplumda madde ve kavram olarak her şeyi kapsar. Bu bakımdan kültürel içeriğin bir ansiklopedisi niteliği taşır (Unutkan, 1995:8). Sargut dilin taşıyıcı özelliğinden dolayı kişinin her gün bir simgeler dünyasında yaşadığını ve bilgi dağarcığını bu simgeler aracılığı ile doldurduğunu ifade etmektedir (Sargut, 2001:78).

Kültürel yönü düşünülmesi bile dil, insanlığın temel kurumu şeklinde düşünülür. Dil her şeyden önce manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. Dilin yazıya dönüşmesiyle veya dilden dile, nesilden nesile aktarılan anlatımlarıyla insan geçmişi hatırlar ve öğrenir. Dil sayesinde soyut fikirleri kelimelerle durdurmak mümkündür. Dil toplumdaki soyut ve somut kavramları içerip insanların anlaşmalarına, geçmişi düşünüp gelecek hakkında yorum yapmalarına olanak hazırlar. Dili kültürler arası farklılıkların en önemlisi olarak görmek mümkündür. Örneğin, İngiliz dili ticari ve endüstriyel çabalar için kelime yönünden zengindir. Bu durum diğer kültürlerle oranla İngiliz kültürünün ticari üstünlüğüne işaret sayılabilir (Erdoğan, 1994:129-130).

1.2.3.2.8.Estetik

Estetik bir kültürdeki güzel sanatlar (müzik, çeşitli sanatlar, dans, vb.) hakkında bilgi verir. Estetikte genel değer ve genel farklılıklar vardır. Özellikle alt kültürlerin kendine özgü estetik değerleri bulunmaktadır. Bu bakımdan estetik farklılıkları ulusal olmaktan ziyade, bölgesel olarak görmek mümkündür. Fakat gelişen teknoloji ve haberleşme kolaylığı ulusal alanda estetik değerlerin önemini azaltıyor. Mesela, bir samba, lambada gibi dans stillerini sadece doğdukları ülkelerde değil başka yerlerde de görmek mümkündür. Bunun yanında estetik değerlerin önemi heyecan yaratılması esasına dayanan alt gruplarda daha kolay görülebilir. Herkes mehter müziği dinleyebilir ancak ondan belirli bir toplumun fertleri heyecan duyar. Milli marşlar da böyledir (Erdoğan, 1994:131).

1.2.4. KÜLTÜR ÇEŞİTLERİ

Kültür sınıflamaları çeşitli kriterlere göre yapılmış olup, kültür öğelerinin bileşimini, kültürün oluşum biçimi, toplumların yaşadıkları bölgeler toplumu oluşturan

bireylerin ekonomik durumları, üretilen mal ve hizmetler, teknoloji ve çevre gibi etmenler ön plana çıkmıştır.

İşletmelerde davranış açısından kültür; genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür, üçlü ayırım ve bazı ayrımlar olarak sınıflandırılabilir (Şimşek v.d., 2001: 8).

1.2.4.1. Genel Kültür-Alt Kültür

Bu ayırım kültürün genellik (yaygınlık) derecesine göre yapılmıştır. Eğer genel kültürü özel bir toplumun sahip olduğu kültür olarak düşünürsek, ne kadar toplum varsa, o kadar da genel kültür vardır denilebilir (Erdoğan, 1994: 122). Toplumun inanç yapısı, değerleri, hareket ve yaşam tarzları genel kültürü; bu kültürün içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep ayrıcalıklarına dayanıp kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri olan kültür ise, alt kültürü ortaya koyar (Şimşek v.d., 2001: 29).

Toplum fertlerinin belirli amaçlar ve esaslarla bir araya gelerek oluşturdukları işletme organizasyonunun da bir alt kültür olduğu kabul edilebilir. İşletme alt kültürünün doğmasını sağlayan etkenler çeşitlidir; kişiler ekonomik amaçlarla bir araya gelmişlerdir, yani bu topluluğun esası bir meşguliyettir. İşletme içerisinde yer alan kişiler farklı bölgelerden, hatta bazen farklı kültürlerden gelmiş olurlar. Bu kişiler hem geldikleri bölge veya milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde buldukları toplumun kültürünü kabullenirler (Erdoğan, 1994:123).

1.2.4.2. Maddi-Manevi Kültür

Molinowski'ye göre kültür insanın yaşamak için yarattığı bir ortamdır. İnsan yaşamak amacıyla çevresini devamlı değiştirdiği gibi, dış dünya ile ilişkileri için yapma bir çevre oluşturur. Evler yapar, silah ve alet kullanarak geçimini sağlar, yollar yapar, ulaşım vasıtaları kullanır, fabrikaları kurar. Zamanla belli teknolojik düzeye ulaşır. İnsanın maddi eşyaları kültürün en açık elle tutulabilir görüntüleridir. İşte toplum kültürü içinde yer alan maddi elamanların oluşturduğu kültür maddi kültür olmaktadır. Kültürün fizyolojik gereksinimleri karşılayan bu maddi yönünden başka, ruhsal ve sosyal gereksinimlerini karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönü de vardır. İnsanın düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, maddeleşmeden insan yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması, belleksel değerler ve bu değerlerin

oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre maddi olmayan kültürü oluşturmaktadır (Şimşek vd., 2001: 29).

1.2.4.3. Üçlü Ayrım

Kültürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir deyişle kültürü öğrenme zamanına göre "sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür" şeklinde üçlü bir ayrım yapılabilmektedir (Şimşek v.d.,2001: 29).

- **Sonradan öğrenilen (postfigürativ) kültür**, kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür.
- **Birlikte oluşan (configurative) kültür**, kişilerin yaşantılarından öğrendikleri kültürdür.
- **Önceden oluşan (prefigurative) kültür** ise yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür. Bu tip kültürün kazanılması ileriki yaşlarda gündeme gelmektedir.

1.2.4.4. Bazı Uç Ayrımlar

Bazı yazarlar genel kültür ve alt kültür, maddi kültür-manevi kültür ve üçlü ayrımın da ötesinde farklı kültür çeşitleri üzerinde çalışmışlardır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Şimşek v.d., 2001: 29).

- Açık kültür-kapalı kültür,
- Köy kültürü-şehir kültürü,
- Köy-kent ve gecekondu kültürü,
- Fakirlik kültürü-zenginlik kültürü,
- Beyaz adam kültürü-zenci kültürü,
- Hayat kültürü-ölüm kültürü,
- Karşı kültür,
- Arabesk kültür.

1.2.5. KÜLTÜRÜN ÖRGÜT YÖNETİMİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Kültür örgüt içinde çalışanları birbirine

bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri vardır.

Örgüt belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde çalışmalarını sürdüren örgüte, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Erdoğan,1994:121).

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortama uyum sağlaması örgütle etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalabilecektir. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceğini hesaba katmalıdır. Her örgütün kendi kurallarını, geleneklerini, göreneklerini ve bunlarla da kültürünü yarattığı söylenebilir (Katz-Kahn,1977:71). Etkin örgütlerin mükemmel olmanın önemini artıran iç kültürle sahip olduğu söylenebilir. Neticede kültürün örgütteki yeri ve önemi yadsınamaz.

Örgütlerde beşeri yönün öneminin zamanla artması, sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin önem kazanması ve uluslararası işletmeciliğin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini artırmıştır (Erdoğan, 1994:113). Yönetim bilimcilerinin birçoğu yönetimin kültüre bağlı olduğunu ileri sürmekte; başka bir deyişle, yönetim uygulamasının farklı toplum ve çevrelerde değişik olacağını kabul ettiler (Ulutaş, 2003:56).

Her organizasyonun hedefi, amaçları ve bunlara ulaşılmasını sağlayan kaynakları ve faaliyetleri vardır. Bunlar, ulusal kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde oluşmakla birlikte, her organizasyon kendi koşullarına göre farklı özellikler taşımaktadır. Ulusal kültürün etkileri, organizasyonlar arasındaki benzerliklerin kaynağıdır (Berberoğlu, 1990:154-155).

Görüldüğü üzere kültür, insan topluluklarının geçmişi, yaşamı, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler ve insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir.

Bütün organizasyonlar bir arada bulunan insanların çalışmalarına etki eden kültürel değerlere sahiptir. Yönetim prensipleri günümüzde bilimsel özellik kazanmış olmasına rağmen bu bilimsellik kültürel sınırlar içinde geçerlidir. Yani yönetim felsefelerinin başarısı içinde yer aldıkları kültürel ortamın yönetimine olan etkisi, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerde daha fazla önem kazanmaktadır. Aşağıdaki eski bir doğu hikayesi, çeşitli kültürlere ait insanların hazırlıksız olarak karşı karşıya geldiklerinde ortaya çıkabilecek soruları anlamlı bir biçimde örneklemektedir (Phattak, 1990:24).

" Bir zamanlar büyük bir sel olmuş; bir maymunla bir balık, bu sele kapılmış sürüklenirken, çevik ve tecrübeli olan maymun bir ağaca tırmanıp azgın sulardan kurtulmayı başarmıştı. Şaşkın şaşkın aşağıdaki seli seyrederken zavallı bir balığın akıntıya karşı boğuştuğunu gördü. Bütün iyi niyetiyle aşağıya uzanıp balığı çıkardı. Sonuç kaçınılmazdı, balık öldü."

Balığın içinde yaşadığı çevrenin kendininkine benzer olduğunu varsayan hikayedeki bir maymun gibi bir kısım uluslararası yönetici farkında olmadan farklı kültürlere mensup insanların da kendisi gibi düşünüp hissettiklerini varsayar. Belli bir kültür çevresi içinde geçerli olan yönetim uygulamaları, başka bir kültürde olumsuz hatta kötü sonuçlar doğurabilir.

Yönetimin üzerinde ciddi oranda dönüştürücülük etkisi bulunan kültürün, yönetim üzerindeki etkisini günümüz açısından artıran bazı faktörler vardır. Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Tosun, 1998:149-151):

- Örgütlerde insan ögesinin oransal olarak artması
- Toplumsal ve sosyal alanda demokratik ve insancıl değerlerin gittikçe önem kazanması
- Günümüzde hızla ortaya çıkan gelişim ve değişim temposu
- Bölge ya da ülke gibi çok büyük toplumsal sistemde ve örgütsel yapılarda gündeme gelen kalkınma ve reform hareketlerinin ivme kazanması
- Uluslararası sermaye ve iş gücü hareketinin ve uluslararası ekonomik, toplumsal, siyasal ve askeri işbirliği çalışma ve çabalarının yoğunlaşması

Yine Pascale ve Athos'a göre organizasyonda kültürel tavırlardan doğrudan etkilenen yedi yönetim ögesi bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Pascale - Athos, 1982:122-130);

- Strateji
- Yapı
- Sistemler
- İş görenler
- Stil
- Beceriler
- Üst amaçlar

Pascale ve Athos, bu öğeleri *sert* ve *yumuşak* öğeler olarak ayırıyorlar. Strateji, yapı ve sistemler sert öğeler olarak değerlendirilir. Çünkü bunlar somut, kaleme-kâğıda gelen ve belirlilik içeren kavramlardır. Geriye kalan dört öğe, iş görenler, stil, beceriler ve üst amaçlar ise yumuşak öğeler olarak tanımlanıyor. Bunlar genelde soyut özellik taşıyan ölçülmesi zor kavramlar ve önemli ölçüde de belirsizlik içermektedirler (Thomas - Waterman, 1995:41-43).

Örgütün davranış temelleriyle ilgili olan bir diğer kavram olan stratejiler de varsayımları temel alarak ortaya çıkarlar. Aslında bilgi temelli olan stratejilerin oluşması için bilginin; inanç, değer ve varsayım süzgecinden geçmesi gerekir. O halde bir işletmeci için kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen belirli insan topluluklarınınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır. Anlaşılacağı üzere, karar vermede ve başarılı olmada kültürün önemi çok büyüktür yani, stratejik planlar yapılırken, inançlar, değerler, varsayımlar ve bunlara bağlı sonuçlar göz önüne alınarak, alternatifler değerlendirilir. Stratejiler, işletme çevresinin yapısı hakkında paylaşılan değerler üzerine kurulmaktadır. Bu değerlerin geçerliliği örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Stratejilerdeki değişiklik çoğunlukla örgüt kültürünü de değiştirmeyi gerektirdiğinden, bu konuyu ayrıntılı olarak ve hassasiyetle düşünmek zorunlu hale gelmektedir. Zaten değişim, inanç ve değerlerde başlar, stratejilerde bunun üzerine bina edilirler (Eren, 2001:166-168).

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI

Kültür, bir toplumun yaşama, türünü sürdürme, örgütlerini düzenleme, öğrenilmiş davranış biçimlerini, bilgi inanç ve insanlarla oluşan tüm etkinliklerini karşılamak ve gereksinimlerini yerine getirmek için geliştirdiği yaşam biçimidir (Özkalp, 2002: 245).

Toplumların yapısında önemli öğelerden biri olan kültür kavramı aynı zamanda örgütler için de büyük önem arz etmektedir. Nasıl ki toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa bir örgütte çalışan kişiler de örgütün kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre şekillendirmektedir (Türk, 2007:1).

Çağımızda insanlar, yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerin, kişilerin yalnızca çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir. İnsanların her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle ilişkilidir. Örgütlerin sayısı günden güne artarken, bireysel yaşantıyı etkilemesi de artmaktadır (Türk, 2007:1).

Örgüt kültürü ile ilgili tek bir tanım yapmak oldukça zordur. Bu kavramın ele alınışında ve tanımlanmasında ortaya çıkışından bu yana önemli değişiklikler olmuştur. Örgüt kültürünün tanımlanmasına yönelik olan ilk çalışmalarda, örgüt kültürünün temel unsurları üzerinde durulmuş, kültürel değerlerin ve normların davranışları nasıl etkilediği ve sosyalleşme süreci gibi olgular ön planda tutulmuştur. Günümüzde tanımlanmaya çalışılan örgüt kültürü kavramında da aynı olgulara yer verilmekte, ancak konuya daha geniş bir bakış açısıyla yaklaşılmakta, özellikle de sembolleştirme olgusuna oldukça fazla önem verilmektedir (Türk, 2007:3).

Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki normlar ve ölçülerle bir araya gelmiş, bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı, ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da "örgüt kültürü" olarak bilinir. Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinden bakıldığında ise, işletme veya örgüt kültürü de bir alt kültürdür (Eren, 2001:86).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı normlar, duygular, etkileşimler etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Bu alanın

önemli araştırmacılarından E. Schein örgüt kültürünü, “bir grubun dışı uyum ve bütünleşme sorunlarını çözmek için yarattığı ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlanmıştır (Schein, 1985:9).

Örgütü benzer şekilde ancak daha kapsamlı bir biçimde ele alan bir diğer tanıma göre örgüt kültürü, tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür (Unutkan, 1995:37-39).

Son zamanlarda örgüt kültürü konusuna artan bir ilgi mevcuttur. Örgüt kültürünün kapsamını tanımlamak kolay değildir. Uzmanlar, örgüt kültürü ile ilgili teorileri araştırmışlar; ama çok nadir teorilerde uzlaşmışlardır. Ayrıca kültür ve gerçek durum arasındaki ayırım da örgütsel kültür çalışmalarını daha da karmaşıklaştırmıştır (Türk, 2007:4).

Schein örgütsel durumu, örgütün yüzey kademesi olarak düşünmüş ve onun en iyi kültürün izahı ile karakterize edilebileceğini önermiştir. Schein’a göre örgüt kültürü “iç entegrasyon ve dış adaptasyon problemleri çözüldükçe grubun öğrendiği paylaşılan temel kabullerdir, bunlar geçerli sayılabilecek derecede iyi işlevlerdir ve problemlerde doğru yolda ilerlemeleri için bunlar iş görenlere öğretilirler.” (Türk, 2007:4-5).

Kuruluş içindeki kültürü analiz etmek karışık bir yaklaşımdır. Schein’a göre kültür üç farklı seviyede analiz edilebilir. Birincisi üst seviyede yapılanlardır. Bu seviye birinin gördüğü, duyduğu ve yeni bir gruba katıldığında hissettiği tüm fenomenleri içerir. Bu seviyenin altında, desteklenen değerler yer alır. Bu değerler, stratejiler, amaçlar ve kuruluşun felsefesidir. Bu stratejiler, amaçlar ve felsefeler, problemleri çözmek için adapte edilmektedirler. Bu seviyedeki değerler, üst seviyedeki davranışların çoğunu tahmin edebilmektedir. En alt seviye temel kabullerdir; bunlar bilinçsiz, eski inançları, kabulleri, düşünce ve duyguları içermektedir. Temel kabuller yüz yüze gelebileceğimiz veya uzlaşabileceğimiz konular gibi görünmektedir. Bir grup bir kabule vardığında bunu değiştirmek fazlasıyla zordur (Türk, 2007:5).

Bir tanımda örgüt kültürü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, karmaşık ilişkiler dünyasında bireye yol gösteren, düşünsel ve duygusal bir yol haritası biçiminde kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu, 1998:28).

Örgüt kültürü ile ilgili olarak sayısız tanımlar olmasına rağmen bu tanımlar, ya soyut ya da somut özelliği üzerinde odaklanmaktadır. Yani örgüt kültürünün tanımını yapan yazarlardan bazıları, örgüt kültürünün norm, değer, düşünce, duygu ve inançların oluşturduğu soyut kavram olarak ele alırken bazıları da somut olan yani doğrudan gözlenebilen bu somut unsurları; törenler, hikâyeler, kıyafet, dil, geleneklerin oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu farklılık, yazarların farklı bakış açısı ile konuyu ele almasından ve kavramın zaman içinde farklı tanımlanmasından kaynaklanmaktadır (Türk, 2007:7).

Örgüt kültürünü genel olarak bir organizasyonda çalışanların benimsedikleri, paylaştıkları ve davranışlarında bir kılavuz olarak kullandıkları değer yargıları, inançlar, normlar, semboller, kullanılan dil ve konuşma tarzı, merasim, iyi ve kötü olarak kabul edilen hususlar oluşturur (Koçel, 1998:58).

Bir örgütün üyeleri eylemlerinin yansıması olan örgütün sosyo-kültürel sistemi aracılığıyla ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışırlar. Örgütün sosyo-kültürel sistemi onu çevreleyen toplum kültürünün bir yansımasıdır. Bu değerlerin paylaşımı örgütü meşrulaştırmaktadır (Türk, 2007:7).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan farklı tanımlarda örgüt kültürünün, örgütün bütününe yönelik, o örgüte özgü bir özellik olduğu yönünde birleşmiştir. Örgüt kültürü şimdiye kadar yapılan tanımlamalara göre şöyle yorumlanabilir: örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, örgütün kendisinin ve çevresinin örüntüsü olan örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, örf, inanç ve normlar bütünüdür (Türk, 2007:8).

1.3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TARİHİ GELİŞİM SÜRECİ

Kültür kavramının bir yüzyılı aşkın süredir antropoloji ve sosyoloji araştırmalarında merkezi bir rol oynamasına rağmen, 1970'lerin sonuna kadar, örgütlerdeki sosyal sisteme karşı olan ilgisiz, bunun yanında paylaşılan normların, değerlerin, varsayımların dikkate alınmamasından ve öneminin, dönemin araştırmacıları tarafından göz ardı edilmesinden dolayı oldukça yakın bir geçmişe sahip olan bir kavram olduğunu söyleyebiliriz.

Örgüt kültürünü gerçekte ön saflara iten şey, Amerikan şirketlerinin, özellikle Japonya gibi diğer toplumlardaki eş değer şirketler kadar iyi performans

göstermemelerinin nedenini açıklamaya çalışan son zamanlardaki vurgusudur. ABD ve Batı Avrupalı bilim adamları kendi ülkelerinde ve dünya pazarında gittikçe artan Japon rekabeti ve Japon işletmelerinin dinamizmi karşısında dikkatlerini önce Japonların bu başarısının temelleri üzerine çevirmişler, elde ettikleri bilgilerden kendi ülkelerine aktarabilecek yönler aramışlardır (Tınar,1990:2).

Yönetim ve kültür kavramlarının bir arada düşünülmesi ABD'nin dış yatırımları ve daha sonra özellikle Japonya'nın ABD piyasalarına girmesi ile paralellik gösterir. 1950'ler ve 1960'larda başlatılan bu akımlarla işletmecilikte ulusal kültür kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavramın tüm dünya literatüründe yerleşmesinden sonra, işletmelerin iç davranış kalıplarını yansıtan örgüt kültürü kavramı gelişmiştir (Berberoğlu,1990:1).

Örgütlerde kültürel araştırmalar, yeni bir gelişme değildir. Kültürel araştırmalar popüler kitaplar olan "Mükemmeli Arayış" ve "Z Teorisi" kitaplarının yayımını izleyen 1980'lerde meşhur olurken, 1930'lardaki örgütlerde kültürel araştırmaların istikrarlı bir dağılımı vardı.

Kültürel terimlerde modern çalışma örgütlerini anlamada ilk sistematik teşebbüsler Chicago'daki Western Elektrik Şirketinde 1930'larda iyi bilinen Hawthorne çalışmalarının son evresi esnasında meydana gelmiştir. Bu çalışmalar, örgütlerde insan davranışlarını anlamada temel olmuştur.

Hawthorne çalışmalarından biri olan "Seri Bağlama Gözlem Odası" çalışmaları antropolojik alanın unsurlarını sunmuştur. Araştırmacılar; gözlem ve mülakat teknikleriyle test odasında meydana gelen sosyal ilişkilerin üç çeşidini tanımlamayı amaçlamışlardır. Bunlar teknik, sosyal ve ideolojiktir. Teknik ilişkiler makinelerde materyalin akış, aletler ve onların çıktılarını, sosyal yapı biçimsel olarak dizayn edilen özel ilişkiler ve arkadaşlar arası biçimsel olmayan ilişkileri, üçüncü çeşit ideolojik ilişkiler de çalışanların çalışma yeri hakkında paylaştıkları anlayış ve inançları, onların kültürlerini içermiştir (Türk, 2007:9).

Bu durumda örgüte kültürel yönden yaklaşımın temelleri, insan ilişkileri yaklaşımına dayanmaktadır. Neo-klasik yaklaşımı benimseyen örgüt kuramcıları, örgüt içindeki kültüre esas itibarıyla davranışsal ve psikolojik yönden yaklaşarak bu kültürü, sağlıklı ve sağlıklı olarak adlandırıp, iklim kavramı yerine kullanmışlar ve öncelikle de örgütsel sağlığın önemi üzerinde durmuşlardır. Örgüt kültürü araştırmalarının, insan ilişkileri yaklaşımıyla yapılan araştırmalarla ortak yönü, her ikisinin de çok biçimsel olmayan örgüt ve sosyal yapı üzerinde yoğunlaşmaları yönündedir. Bu durumda örgüt

kültürü üzerinde yapılan bir çalışma, bir bakıma örgütsel yaşamın daha çok bilimsel olmayan, sosyal ve sembolik yönü üzerinde yapılan bir çalışma olmaktadır (Şişman, 1994:17).

Neo-klasik yaklaşımın davranış bilimlerinde ağırlıklı öncülerinden Barnard da biçimsel olmayan örgüt yapısı üzerinde durmuştur. Böylece, biçimsel örgüt yapısının yanında bu yapının başarıyla çalışmasına katkıda bulunacak biçimsel olmayan örgüt yapısını da vurgulamış, örgütün ahlaki-kültürel yönünü de ifade etmiştir (Şişman, 1994:18).

Neo-klasik yaklaşımı takip eden sistem yaklaşımı, bir bütünü oluşturan parça ve değişkenlerin birbiri ile karşılıklı ilişki ve bağımlılıklarını ele almış, örgütü de alt ve üst sistemlerden meydana gelen bir ana sistem olarak belirtmiştir. Sistemli bir yaklaşımla özellikle son on yılda kültür kavramına örgüt dışı çevrenin olduğu kadar örgüt içi çevrenin de bir değişkeni ya da alt sistemi olarak önem verilmekte; bu konuda ortaya konan kuram ve araştırmalarda örgütsel kültür kavramı, sistem yaklaşımı içinde bir değişken, bir alt sistem olarak ele alınarak çözümlenmektedir (Şişman, 1994:18).

1.3.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Kültür, birbiriyle ilişkili çeşitli değişkenlerin oluşturduğu bir yumak ve karmaşık bir bütün olarak düşünüldüğünde bu bütünü oluşturan öğeleri, birbirinden soyutlayarak ele almak pek işlevsel olmayabilir. Ancak kültür çözümleme amacıyla değişik biçimlerde (maddi ve manevi) bölümlenebilmektedir. Bu noktadan hareketle, örgütsel kültürlerin temelini neyin oluşturduğu, bu kültürlerin içeriklerinin evrensel bazı başlıklarla ifade edilip edilemeyeceği konusunda da bilim adamları ve araştırmacılar arasında çeşitli tartışmalar yapılmaktadır (Şişman, 1994:65). Kimlann ve Saxon örgüt kültürünün temelini grup normlarının oluşturduğunu ileri sürerek, kültürel içeriği oluşturan başlıkların da gruba göre değişebileceğini belirtmiştir. Önemli görülen örgütsel kültür öğeleri ise alanda çalışan bilim adamı ve araştırmacılar tarafından yaklaşık iki yüz başlık altında toplanmıştır. Bu durumda örgütsel kültür öğelerinin tümüne değinmek mümkün değildir. Örgütsel kültür öğeleriyle ilgili bazı temel sınıflamalara değinilebilir (Şişman, 1994:65-66).

- **Duncan Örgüt Kültürünün Öğelerini;**

1. Görülen (Objektif) Öğeler: örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikâyeler ve kahramanlar olarak sınıflandırmıştır.

2. Görülmeyen (Subjektif) Öğeler: değerler, inançlar, anlamlar diye sınıflandırmıştır.

- **Stoner ise Örgüt Kültürü Öğelerini;**
 1. Değerler
 2. Gözle Görülen Davranışsal Öğeler olarak sınıflandırmıştır.
- **Stoner,Wankel ve Sather ise;**
 1. Paylaşılan Nesnelere
 2. Paylaşılan Sözler
 3. Paylaşılan Eylemler, Davranışlar
 4. Paylaşılan Duygular ve Düşünceler olarak ayırmaktadır.
- **Meek, Örgüt Kültürü Öğelerini;**
 1. Semboller: Dil, mimari özellikler, artefaktlar
 2. İdeoloji: Mitoloji, düşünce sistemleri
 3. Törenler şeklinde sınıflandırmıştır.
- **Kozlu Örgüt Kültürü Öğelerini;**
 1. Paylaşılan temel değerler ve inançlar
 2. Lider ve kahramanlar
 3. Merasim, hikâye ve kahramanlar olarak sınıflandırmasına karşılık,
- **Wilkins ve Peterson Örgüt Kültürü Öğelerini;**
 1. Değerler
 2. Yargılar şeklinde sıralamıştır.
- **Louis Örgüt Kültürü Öğelerini;**
 1. Artefaktlar: İnsanlar tarafından paylaşılan şey
 2. Semboller: Hikâyeler, efsaneler, mitler, mimari özellikler
 3. Paylaşılan anlamlar: İnançlar, duygular, düşünceler
- **Lundberg ve Dyer Örgüt Kültürünün Öğelerini;**
 1. **Artefaktlar:** İnsanlar tarafından yapılan eylemler.

2. Perspektifler: Bir duruma ilişkin olarak insanın tercih ettiği eşgüdümlü düşünce ve eylemler; üyelerin sosyal olarak paylaştıkları ve herhangi bir duruma uygulanabilen kural ve normlar.

3. Değerler: insanların, içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere ve insanları değerlendirme ve yargılamada benimsedikleri örüntüler.

4. Sayıtlılar: Üyelerin kendileri ve başkaları hakkındaki gizli inançları.

- **Schein Örgütsel Kültürü;**

1. Temel Sayıtlılar: örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, gerçek insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlar

2. Temel Değerler: örgüt üyelerinin olay durum ve davranışları değerlendirmede, yargılamada benimsemiş oldukları ölçütler

3. Artifaktlar olarak sınıflandırmıştır (Türk, 2007:15-17)

1.3.3.1. Temel Değerler (Varsayımlar, İnançlar, Değerler, Normlar)

En az görünür ya da en derinde olan, örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturan seviye varsayımlar ve inançlardır. Genellikle tarihsel olarak değerler şeklinde belirir ve zamanın etkilerine dayandıkça yavaş yavaş oldukları gibi kabul edilmeye başlar, süreç içerisinde varsayımların özelliklerini üstlenirler. Bu noktadan sonra sorgulanmazlar ve tartışmaya açık olmaları da her geçen gün biraz daha azalır (Türk, 2007:17)

Varsayımlar belirli bir zaman içerisinde sistemin kendisine mal ettiği bilinçaltı düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan “temel varoluş ilkeleri olarak” insan etkileşimine yön verirler. Varsayımlar ve inançlar soyut olmakla birlikte, iş görenlerin davranışlarının temelinde bulunur ve iş görenin örgütsel davranışını derinden etkilerler.

Genel olarak değerler, bireylerin düşünce tutum, davranış ve yapıtlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünselliğin ayrılmaz bir ögesini oluşturmaktadır. Örgüt ve yönetim açısından ise değerler, örgütte neyin istenir neyin istenmez olduğunu belirleyen ve iş görenlerce benimsenen inançlardır. İnsanın, nesnenin, olayların, örgüt toplumunca ne değerde bulunduğunu, örgütte geliştirilen değerler belirler. Değerler iş görenlerin işlem eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Bir örgütte çalışan iş

görene hangi davranışların yaraşıp yaraşmadığını, örgütün değerleri gösterir (Türk, 2007:18).

Ortak değerler, bir örgütün üyelerinin neye inandığını, neyin iyi, neyin kötü olduğunu, üyelerin neyi doğru kabul ettiklerini belirlememizde yardımcı olur. Değerler örgüt içindeki sosyal ilişkilerde yol gösterici varsayımlar sunarlar.

Başaran'a göre örgütsel değerlerin temel kaynağını, örgütün içinde yer aldığı toplumsal, dinsel tören ve işlevsel sistemlerinin geliştirildiği inançlar oluşturmaktadır; buna bağlı olarak ayrıca her örgüt, kendine özgü bazı değerler de geliştirebilmektedir. Schein'a göre de örgütsel değerlerin kaynağını; örgüt üyeleri, insan, çevre ve ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlarla ilgili olarak kabul ettikleri temel sayıtlılar oluşturmaktadır (Şişman, 1994:80).

Örgütsel açıdan bakıldığında paylaşılmış inanç kavramı "düşündüğümüz şey doğrudur" şeklinde ifade edilebilir (Terzi, 2000:45).

Bir örgütte paylaşılan değerlerin ve inançların en önemli görevleri iş görenlerin davranışlarını etkileyen normları destekleyici rollerinin bulunmasıdır.

Belirli bir değerler sistemine bağlı olan bir toplumda, bireylere yol gösteren, doğruyu yanlış, olumluyu olumsuz belirleyen kurallar oluşur. İçerikleri farklı olmakla beraber her toplumda, birtakım kurallar vardır. Bunlar olay ve durumları açıklama ya da yorumlamada toplumun üyelerine yol gösteren ve toplum tarafından oluşturulan kurallardır (Türk, 2007:19).

Örgütsel yönden kurallar; örgütün kültürel değerlerine uygun olarak geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları olarak tanımlanabilir. Kurallar, hedeflerin veya amaçların, örgütün en alt birimlerine ve hatta ilişkilerine kadar yayılmasıyla oluşur. Buna bağlı olarak da örgüt içindeki hiyerarşinin en alt basamaklarında çalışanların verimlilikleri örgütün gelecekteki başarısı veya başarısızlığı üzerinde önemli rol oynayacaktır (Dinçer, 1994:68).

İçerikleri farklı olmakla birlikte normlar, her toplumda vardır. Bunlar, olay ve durumları açıklama ve yorumlamada, toplumun üyelerine yol gösteren ve sosyal olarak oluşturulan kurallardır (Şişman, 1994:80).

Normlar kısaca onaylanan davranışlar olarak da tanımlanabilir. Bu durumda normlara uyan kişilerin çeşitli biçimlerde ödüllendirilmesi, teşvik edilmesi, uymayanların ise cezalandırılması beklenir.

1.3.3.2. Kahramanlar ve Hikâyeler

Örgütsel efsaneler, hikayeler, anılar, başarılar, örgüt üyeleri ve özellikle örgüte yeni giren bireyler için, örgütsel değerlerin öğrenilmesi yönünden önem taşımaktadır (Şişman, 1994:71).

Hikâyeler, işgörenlerin örgütün kurucuları hakkında, örgütün geleceğini akışını etkileyen kararlar hakkında daha önce dinlediği ya da tanık olduğu geçmişteki olaylardır. Hikâyelerin kültürel değerleri hatırlatıcı görevleri vardır. Bugünü geçmişe bağlamada ve mevcut olayları açıklama ve meşruluk kazandırmada önemli rol oynarlar. Örgüt üyeleri arasında anlatılan hikâyeler, bunların iletmeye çalıştığı mesajların ve temsil ettiği kavramların akılda kalmasını kolaylaştırmaktadır. Bu hikâyelerin ağızdan ağza dolaşması ve sık sık hatırlatılması, örgütte informal kuralların akılda kalmasını ve yerleşmesini sağlar. İşgörenlerin, çalıştıkları işletmenin nasıl bugünlere geldiğini ve şu anki faaliyetleriyle, politikalarını niye uygulamadıklarını anlamaları açısından önem taşır (Türk, 2007:20).

Kahramanlar bir kültür içinde büyük ölçüde tekrar edilen özelliklere sahip, ölmüş ya da yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler olabilir. Örgütsel kahramanlar, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar, örgütteki iş görenler için örgütsel değer ve ideallerin içinde yaşadığı, gözlediği, açıkladığı yaşanmış örnekleri ve rol modellerini oluştururlar. Örgütün en üst düzeydeki yöneticisi, bir lider ve kahraman olarak da çıkabilir. Örgütsel kahramanlar, örgüt ve üyeleri açısından bazı yararlı sonuçlara hizmet ettiği gibi zararlı da olabilmektedir. Eğer örgütte kahraman olarak görülen üyeler, örgütün istemediği özelliklere sahip bireyler ise bu durum, iş görenleri de istenmedik yönde etkileyebilir, örgüt açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olabilir (Şişman, 1994:72-73).

Kahraman olarak nitelendirilen birey, bir şirketin kurucusu veya yöneticisi olmakla birlikte, o işletmede faaliyet gösteren yönetici veya yönetilen personelden bir şahıs da olabilir. Ayrıca bu şahsın gerçek veya hayal ürünü olabilmesi de mümkündür.

Etkili ve güçlü kültürlere sahip örgütler; düşünce, kişilik ve başarıları ile örgütün değerlerini temsil eden örgütsel kahramanları sürekli yaşatır, anar ve kutlar (Şişman, 1994:73).

1.3.3.3. Törenler ve Toplantılar

Merasimler, örgüt kültürünün temel değerlerinden en önemli amaçlarını, kimlerin önemli olduğunu, kimlerin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren ardı ardına hareketlerdir.

Törenler ve toplantılar, toplumsal yaşamda ve toplumun genel kültürü içinde olduğu kadar örgütsel yaşamda ve örgütsel kültür içinde de geniş yer tutarlar. Örgütsel törenler ve toplantılar içinde karşılaşma, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri; çay, kahve, yemek toplantıları; balolar, kokteyller, piknikler; özel günler, haftalar, bayramlar sayılabilir (Şişman, 1994:73).

Örgütsel merasimlerin en genel olanları şunlardır:

Geçiş Merasimi: örgüte yeni katılan üyelere örgüt kültürünü, normları ve değerlerini nakletmek için kullanılır. Bazı işletmelerde işe yeni alınan kişilerin, işletmede uzun süredir çalışan kişilerle konuşarak örgüt kültürü, norm ve değerleri hakkında bilgi almaları istenerek yapılır. Burada asıl istenilen, yenilere eskilerin tecrübelerini nakletmektir. Bazı işletmelerde ise geçiş töreni, sadece personel yöneticisinin kısa bir konuşması şeklinde yapılır (Özkalp ve Kirel, 2000:168).

Değer Düşürme Merasimi: eğer iş görenler düşük verim, değerlere uyum sağlamama veya herhangi bir kişisel sebepten dolayı başka bir bölüme transfer edilirse, pozisyonları düşürülürse veya işten çıkarılırsa buna "değer düşürme merasimi" denir. Bu merasimler örgütün iş görenlerinin tutumlarında ve davranışlarında hangi sınırları kabul edebileceğini tüm çalışanlara göstermek açısından önem taşır. Bu merasimler günümüzde sessiz yapılmasına rağmen bazen son derece dramatik olabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2000:168).

Geliştirme, Yüceltme Merasimi: bu merasimler, şirketin kabul edebilir sınırlarını göstermeye yönelik, başarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi gibi pozitif anlamı olan olaylardır.(Özkalp ve Kirel, 2000:169)

Bütünleşme Merasimi: Bu merasimlerde amaç, tüm örgüt üyelerinin, onları birbirine bağlayan ortak örgütsel duygulardan haberdar olmalarını sağlamaktır. Bu tip merasimlerde kişiler arası hiyerarşik farklılıklar ve mekân ayrılıkları amaçlı olarak göz ardı edilerek piknikler, golf partileri, futbol maçları ve çeşitli tatillerin yapılması bütünleşme merasimlerine örnektir (Özkalp ve Kirel, 2000:169).

1.3.3.4. Örfler

Örfler bireylere kendilerinden beklenen davranışların neler olduklarını gösterirler. Örfler; tören, paylaşılan boş vakitler ve oyunlar gibi sembolik faaliyetlerle davranış örneklerini içermektedir. Gelenekselleşmiş faaliyetlere bir örnek de personel toplantılarıdır. Toplantıların sayısı, zamanı, konusu, oturulacak yerlerin düzenlenmesi, katılımcılar ve toplantı koşulları örfler tarafından etkilenmektedir.

Örfler için, bir örgütte tekrarlana tekrarlana alışkanlık haline gelmiş olan, benimsenmiş faaliyet örnekleri de diyebiliriz. Şirketin kuruluş yıldönümü için düzenlenen partiler, yeni yıl, bayram gibi özel günlerde tertip edilen eğlenceler, işletme içinde çok kısa süren doğum günü kutlamaları, fikir veya ürün geliştirmiş olanları ödüllendirmek için yapılan kutlamalar gibi etkinlikler, işletmelerde alışkanlık haline gelmiş faaliyetlerdir (Özkalp ve Kirel, 2000:169).

Örfler, işletme içinde birlik ve beraberliği artırır; çalışanlara değer verildiğini ifade ederek çalışanları motive eder.

1.3.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASINA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR VE MODELLER

Örgüt kültürünü açıklayan modeller incelendiği zaman örgüt kültürünün, değişik biçimlerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalarda göze çarpan nokta, her araştırmacının farklı bakış açılarıyla farklı sınıflandırmalar yaptığıdır. Örgüt kültürü ile ilgili temel sınıflamalar aşağıda ana hatlarıyla açıklanmıştır.

1.3.4.1. Parsons' un Agil Modeli

ABD'li sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'un modeli dört fonksiyondan oluşmaktadır (Eren, 2001: 142).

Bunlar;

- **Adaptation (Uyum):** başarılı bir biçimde uyum sağlayabilmek için sosyal sistem ve çevresi tanınmalı, çevresel değişimler anlaşılmalı ve buna göre gerekli uyum gösterilmelidir.
- **Goal Attainment (Amaçlar):** Amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanma.

- **Integration (Bütünleşme):** Sistem alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlama.
- **Legitimacy (Meşruiyet):** İçinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturma.

Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olması gerektiğini savunmaktadır. Bir sistemin varlığı ortama uyum sağlamasını, amaçlarına erişebilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal ya da meşru olarak varlığına inanmasını gerektirir (Eren, 2001: 142).

Bu modele göre örgüt içindeki kültürel "AGIL" fonksiyonlarının tanımlanmasını sağlayan en önemli araçlardır. Yani örgütün kültürel değerleri organizasyonun çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağlanacağını tayin etmektedir. Diğer kültürel değerler ise amaçlarına nasıl ulaşılabileceğini göstermektedir. Bir başka değer grubu ise işletmenin nasıl bir bütünü oluşturup devamlılık sağlayacağını ve çevresiyle olan meşruluğunu koruyacağını gösterir (Özkalp ve Kirel, 2000: 103).

Parson'a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde alt kısımları veya sistemi vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem alt kısımları ile bütünleşmeli, üst sistem ya da sistemler de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bir sistemin toplumca dışlanmaması için bu sistemin işlevlerinin topluma yararlı olması ve onun tarafından kabul edilmesi gerekir. Buna yasal olarak "tanıma" adı verilmektedir. Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdan dışlanıp örgütsel işlevini sona erdirmeyen, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür. Organizasyonda kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler olarak şunları sayabiliriz (Eren, 2001: 143).

- **Teknik Değerler:** Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.
- **Ekonomik Değerler:** Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar.
- **Sosyal Değerler:** Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.

- Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri.
- Politik Değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.
- Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.
- Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve gelenekler aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.
- Dini Değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

1.3.4.2. Ouchi "Z" Kültürü Modeli

Parson'un bu genel modeline karşılık, bazı yazarlar belirgin bir grup işletme üzerinde çalışarak yeni bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan Japon araştırmacı William G. Ouchi olmuştur. "Z" teorisinin mucidi olan bu araştırmacı örgüt kültürünü üç ayrı grup işletme üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan şirketleridir, ikincisi tipik Japon şirketleri, üçüncüsü ise Z tipi Amerikan şirketleridir. William Ouchi teorisinin temelini oluşturan tipik bir Z şirketini tanımlarken, Japon işletme modelini oluşturan dört temel faktörün (güdülenme, kalite, verimlilik, iş gücünün devamlılığı) büyük şirketlerin başarısında ana unsurları oluşturduğunu hep göz önünde bulundurmuştur (Özkalp ve Kirel, 2000: 104).

William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılımcı bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan yönetim tarzına nasıl uyarlanabileceğini izah etmiştir. Bunu yaparken Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmuştur. Buradan hareketle bazı başarılı Amerikan işletmelerinden örnek vererek (Z) yönetim kültürünü açıklamış ve Amerikan işletme yöneticilerinin isterlerse Z yönetim kültürünü örgütlerinde geliştirerek Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi işletmelerine uygulayabileceklerini ifade etmiştir (Eren, 2001: 158).

William Ouchi'nin geliştirdiği modelde organizasyon kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Japon şirketlerinde yöneticiler yıllar boyunca birbirine benzer görevlerde buldukları için ortak deneyimlere sahiptirler. Bu ortak noktaların çokluğu onlara iletişimde de bir çeşit kolaylık sağlamaktadır (Ouchi, 1989: 46). Ouchi'ye göre

kültürel öğeler uzlaşmayı, iletişimi ve koordinasyonu sağlayan bir işleme sahiptir. Yönetimin işlevi daha iyi bir koordinasyon yoluyla verimliliği arttırmaktır. Ouchi analizlerinde yedi temel nokta üzerinde durarak yukarıda bahsedilen üç işletme grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmıştır. Ouchi'ye göre tipik Japon şirketlerinin ve Amerikan Z tipi şirketlerinin kültürel yapısı tipik Amerikan şirketlerinde büyük farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle Japon ve Amerikan Z tipi şirketler tipik Amerikan şirketlerinde çok daha başarılıdır. Bu yedi unsur aşağıdaki tabloda karşılıklı olarak gösterilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2000:104).

**Tablo 2: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün
Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması**

Tip - A-	Tip -Z-	Tip -J-
AMERİKAN TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	JAPON TARZI KÜLTÜR DEĞERLERİ
Kısa dönem istihdam	Uzun dönem istihdam	Hayat boyu istihdam
Bireysel karar verme	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar alma	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Müşterek sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol	Kapalı ve biçimselleştirilmemiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol
Uzmanlaştırılmış meslekî kariyer ve terfi	Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi	Uzmanlaştırılmamış meslekî terfi
Birey ile aile hayatı iş hayatında ayrılmıştır.	Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Kaynak : (Eren, 2001: 160)

Ouchi'nin üç işletme grubunu karşılaştırmak için kullandığı yedi temel nokta aşağıda açıklanmıştır.

- (Z) tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam imkanları mevcuttur. Yani işletmeler isterlerse bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar tutabilmektedirler. Bu, işletmenin çevresel prestij ve başarısı, uyguladığı etkin personel

politikasına bağlıdır. IBM, HP ve GE gibi dev Amerikan işletmeleri bu konuda başarılı işletmeler olarak verilebilir (Eren, 2001: 158).

- Z tipi örgüt kültüründe bireysel karar alma yerine Japon işletmelerinde olduğu gibi oluşturulan proje grupları ile önemli konularda katılımcı yönetim tarzı benimsenebilmektedir ve alınan karardan herkes sorumlu tutulmaktadır. Buna karşılık tipik Amerikan şirketlerinde yöneticilerin veya işçilerin karar verme sorumlulukları yok denecek kadar azdır. Genellikle kararın sorumluluğu tek bir kişiye bırakılır (Özkalp ve Kirel, 2000: 65).

- Z tipi örgüt kültürünün diğer bir özelliği yavaş değerlendirme ve terfidir. Bir insan işe girdikten sonra ne kadar bilgili, zeki ve yetenekli olursa olsun, örneğin ancak sekiz veya on yıl sonra resmi olarak değerlendirilecek ve durumu uygun ise terfi edebilecektir (Şimşek 2002: 101).

- Amerikan tarzına uyarlanmış (Z) tipi örgüt kültüründe açık ofis sistemleri kurularak biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Çalışanlar açık ofislerde bir arada buldukları, müşterek karar verme ve icra etme yöntemlerine mutlaka ekip halinde çalıştıkları için birbirlerini doğal olarak denetleyen üstü örtülü kontrol mekanizması geliştirmiştir.

- Z tipi örgüt kültüründe yatay ve dikey rotasyon sistemi uygulanmaktadır. Bu yolla çalışanların uzmanlaşmamış mesleki gelişmeleri sağlamaktadır. Bir çalışan örgütteki çeşitli bölümlerde çalıştırılarak mesleki gelişiminin sağlanması amaçlanmaktadır.

- Nihayet sonuncu uygulamada (Z) kültüründe çalışan personel, Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi tüm çevreye bağımlılıkları ve aile ile birlikte ele alınmaktadır. Örneğin çalışanların arasında ayın ve yılın işçisi seçilmekle, kendilerine aile ve çocuklarında katıldığı ortamda ödül ve plaketler verilmektedir. Böylece, çalışanların bir başına ve özgün olma duyguları yenilerek işletmeye ait olma duygusu güçlendirilmektedir. Bu şekilde çalışanların katılımcılığı, yaratıcılığı güçlendirilip işletmeyi benimseme duygusu geliştirilerek çalışma ve üretimin verimli kılındığı söylenebilir (Eren, 2001: 161).

Ouchi'ye göre verimlilik bir yönetim ve organizasyon sorunudur. Verimlilik ancak insanların nasıl yönetilmeleri gerektiği öğrenildikten sonra sağlanabilir. İşte Z teorisi bunun yollarını göstermektedir. Çoğu işçiler, Japon meslektaşları kadar sıkı çalışır. Bütün yöneticiler de Japonlar gibi yüksek randıman peşinde koşar. Ama daha sıkı

çalışmak verimliliğin artması anlamına gelmez. Verimlilik bir toplumsal organizasyon ya da işletme deyimleriyle yönetim ve organizasyon sorunudur. Verimlilik, ancak kişisel çabaların etkin bir tarzda koordine edilmesiyle ve işbirlikçi, uzun vadeli bir yaklaşımla çalışanlara inisiyatif verilebilecek bir sorundur (Ouchi, 1989: 9).

Sonuç olarak, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme için kültürel yapıya önem verilmelidir. Ouchi'nin Z teorisi, kültürel unsurların pratiksel işlevlerine yönelik çözümleyici bir yaklaşım taşımaktadır.

1.3.4.3. Peters - Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman ünlü kitapları olan " In Search On Excellence" (Mükemmeli arayış) adlı eserlerinde Ouchi'den daha ayrıntılı ve açık bir biçimde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Peters ve Waterman ABD işletmelerinin başarı nedenlerini araştırmışlardır (Özkalp ve Kirel, 2000: 106).

Peters ve Waterman "Mükemmeli Arayış" adlı eserde bir çok şirketi inceleyerek, bu şirketlerde başarıyı getiren sekiz özellik sıralamışlardır. Kusursuz, yenilikçi ve başarılı şirketleri diğerlerinden ayıran en belirgin nitelikler şöyledir (Peters ve Waterman, 1995: 46).

- İşin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak, uygulama ve kararları eyleme dönüştürmek: Bu şirketlerde yöneticiler, karar verirken çok çabuk davranmak zorundadır. Kararları geciktirmek bazen karar verememe kadar zararlı sonuçlar doğurabilmektedir.

- Müşteriye yakın olmak: Müşteriye yakın olan ve onlara değer veren şirketler, bu değerlere sahip olmayanlara kıyasla daha büyük bir başarıya sahiptirler. Çünkü müşteriler, üretilen malın kalitesi ve yeni ürünlerin neler olacağına ilişkin fikirler veren kaynaklardır. Bu yüzden müşteri tatmini önemlidir.

- Özerklik ve Girişimcilik: Yenilikçi şirketler, örgüt bazında birçok lider ve yaratıcı kişi yetiştirirler. Çalışanlar, işlerinde girişimci özellik gösterirler. Çalışanlara yaratıcı güçlerini ortaya koyacakları ortam sağlanır. Başarılı şirketler yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltan şirketlerdir. Bunu yaparken şirketi küçük parçalara bölüp, bağımsızlığı pekiştirip, yaratıcılığı, riske girme eğilimini desteklemektedir. Yeni yetişen yöneticilere, geçmişteki başarılı yöneticilerin nasıl riskli karar vererek şirketi başarıya götürdüğü anlatılır. Bu da örgüt içindeki efsaneleri pekiştirerek, kültürü devamlı kılar.

- İnsanlar aracılığıyla verimlilik: İşgörenler örgütün en değerli unsuru olarak görülür. Örgüt çalışanları, kalite ve verimliliğin temel unsuru olarak değerlendirilir. Başarılı şirketlerde örgüt kültürünün temel değerlerinden birisi "İnsanları onurlu ve saygılı bir biçimde görmek, işin başarısı için sadece gerekli değil, aynı zamanda zorunlu bir davranıştır" düşüncesidir.

- İşin içinde olmak ve değerlerle yönetmek: Başarılı şirketlerde yöneticiler tamamen her sahada bilgili olmak ve her bölümün yaptığı işten haberi olmak zorunluluğu hissetmişlerdir. Bu davranış biçimi ise şirketlerdeki başarıyı pekiştiren bir değer olarak benimsemiştir.

- En iyi becerilen işe bağlı kalmak: Şirketlerin kendi iş alanı dışındaki örgütlerle ilgilenmemesi ve sadece kendi işleriyle ilgilenmeleridir. İşletmeler başarılı oldukları alanlardan uzaklaşmamalıdır.

- Yalın biçim ve az kurmay: Peters ve Waterman'a göre başarılı şirketler çok yönetici veya karar alma organı olmayan, ancak az sayıda ve kaliteli yöneticilerle çalışan organizasyonlardır. Yöneticilerin başarısı kendilerine bağlı olan insan sayısı değil örgüte olan katkılarıyla ölçülür. Önemli olan örgütteki kişi sayısı değil gösterdikleri başarı ve performanstır.

- Gevşek ve sıkı özelliklerinin bir arada bulunması: Şirketin sıkı bir biçimde organize olması demek örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve şirketin değerlerine inanması demektir. İşte bu, şirketi bir arada tutan ortak kültürü oluşturur. Şirketin gevşek bir şekilde organize olması ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi, az sayıda kural ve yönetmeliklerin olmasıdır.

Yukarıda görüldüğü gibi mükemmellik yaklaşımı şirketlerin başarılarını sekiz temel kültürel değer ve davranışa dayandırmıştır. Kültürün egemenliği ve bir arada tutucu özelliği, istisnasız tüm kusursuz işletmelerin temel niteliği olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü hem güçlü hem de pazara yönelikse politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına ya da ayrıntılı işlem ve kurallara daha az gereksinim duyulmaktadır. Bu şirketlerde piramidin altındaki kişiler birçok durumda ne yapmaları gerektiğini bilmektedirler. Çünkü sayıca fazla olmayan yol gösterici kültürel değerler açık saçı ortadadır (Peters ve Waterman, 1995: 124).

Sonuç olarak başarılı şirketlerde çalışanlara yön veren ve çalışanlar tarafından benimsenen güçlü bir örgüt kültürü mevcuttur. Bu kültür işletmelerin başarılı olmasındaki temel nedenlerden birisidir.

1.3.4.4. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy isimli iki araştırmacı ve işletme kültürü konusunda danışmanlık yapan düşünürler çevrenin yalnız örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. evre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değerlerden biri, işletmenini stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, kârın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir (Eren, 2001: 152).

Bu kültürel sınıflar şunlardır;

- Sert erkek, Maço kültürü (Tough-Guy, Mocho Culture)
- Çok alış /Sert oyna kültürü (Work Hard/ Play Hard Culture)
- şirketin üzerinde iddiaya gir kültürü (Bet Your Company Culture)
- Süreç kültürü (Process Culture)

1.3.4.4.1 Sert Erkek, Maço Kültürü

Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler, yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçlarını hemen alan işletmelerdir. Bu nedenle kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkış beklemeyen sürpriz gelişme ve sonuçlar yaşanır. Bu kültürü uygulayan işletmeler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu tür işletmelerde yıldız olan bireylerdir; gruplara ve takımlara önem verilmez. Maço kültürüne sahip başlıca sektörler reklam, film, inşaat ve kozmetik sektörleridir. Bu sektörlerde risk çok fazla ama aynı zamanda kazan da çok fazla olabilmektedir. Bu kültürü benimseyen şirketler ani ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen ve gerektiğinde başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar isterler. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticileri bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine, kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verilir. Ayrıca hatalardan ders almak yerine çoğu zaman içgüdülere önem verilir (Eren, 2001 :153).

1.3.4.4.2. Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü

Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan ve işletmenin, başarılı ya da başarısız olduğunu gösteren geri besleme hızlıdır. Bu kültürde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür. Bu yüzden bu tür işletmelerde devamlı suretle çok çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Maço kültürünün aksine takım ve grup halinde çalışma önemlidir ve bu kültürde çok çalışarak yüksek satış hacmini elinde tutan satıcılar bu kültürün kahramanları olurlar. Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar, toplantılar ve kongrelerle amaç heyecanı canlı tutmaktır. Çünkü bu işletmelerde monotonluk, vurdum duymazlık ve hantallık gibi durumlar başarısızlığa neden olur ve bu nedenle yaratıcılığın, rekabet ve heyecanın düştüğü anlarda genç yetenekleri içine alarak yaratıcılığı, heyecanı, yarışma güdüsünü canlandırmakta, gücü azalan ve yorulanları kültür dışına çıkarmakta yarar vardır. Çünkü işletme içindeki bu canlılık ve hareket ile sert dış rekabet koşullarında ayakta kalabilmektedir. Bu kültür, pazarlama yönetimi kuvvetli olan ve satış organizasyonlarının başarıda önem taşıdığı işletmelerde geçerlidir. Bilhassa moda sektörü meşrubat, perakende satış yapan marketler, bilgisayar üretip pazarlayan ve benzeri endüstri ve hizmet sektörleri bu kültürün özelliklerini taşımaktadırlar. Bu sektörlerin kültürel değerleri, satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele etmeyi, müşterilerin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi her şeyin üstünde tutmayı gerektirmektedir. Bu nedenle bu tür işletmeler çok çalışma ve hızlı karar alma ve yeni politikalar üretme zorunluluğu vardır. Çok çalışmanın ve takım çalışmalarının her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır (Eren, 2001: 154).

1.3.4.4.3. Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü

Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler için söz konusu olan kültür çeşididir. Bu sektörlerde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabet üstünlüğü ve başarıya bağlıdır. Yalnız bu kahramanlar yaptıklarının sonucunu görebilmek için sabır, tahammül ve olgunluk göstermeli, aceleci olmamalıdır. Bu kültürlerde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde etmek risklidir. Sabırlı, bilimsel ve teknik zekaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan tek tek ve grup halinde ekip çalışması iddialı yöneticiler ve çalışanlar gerekir. Çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilirler. Bürokratik prensipler ve örgüt için aşırı kural ve bağlılıklar teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabilmektedir. Bu

nedenle, meslektaşlık ilişkileri serbesttir, teknik konuları düşünme ve görüşme zorunluluğu vardır ve bu teşvik edilir (Eren, 2001:135).

Bu kültürü temsil eden endüstriler olarak uzay ve havacılık alanında üretim ve yatırım yapan şirketler, araştırma ve geliştirme alanında faaliyet yapan işletmeler ya da birimler, sermaye yoğun yatırım yapan inşaat, kazı ve madencilik araçları üreten sektörler vb. konularda iş yapan işletmeleri gösterebiliriz. Bu sektörler yaratıcılık ve yenilik gerektirmekte ama sonuç itibarıyla sınırları bozucu şekilde yavaş ilerlemektedir. Ayrıca ekonomik dalgalamalardan olumsuz etkilenmektedir (Eren, 2001:135).

Bu kültürlerde tecrübeye büyük önem verilir. Kahramanlar uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, azme ve sabıra sahip kişiler olarak algılanır. "Gelişme, en önemli ürünümüzdür.", "Yarını bekleyemeyiz" gibi sloganlar belirlenir. (Türk, 2007: 59).

1.3.4.4. Süreç Kültürü

Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu işletme ve kurumların kültürüdür. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlemek oldukça zordur. Bu yüzden çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirlediği prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür kültüre sahip işletmeler örnek olarak, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, finansal hizmet işletmeleri verilebilir. Süreç kültüründe ayrıntıya ve kağıt çalışmalarına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin, standartlar önemlidir. Buna bürokrasi kültürü de denir (Eren, 2001 :138).

İşletmeler bu kültürlerin karmasını da bünyesinde barındırabilirler. Örgüt yapısında değişik alt kültürle karma şekilde yer alabilir. Örneğin pazarlama da çok çalış/sert oyna kültürü hakimken, bazılarında da örneğin araştırma ve geliştirme bölümünde şirketin üzerine iddiaya gir kültürü egemen olabilir. Ancak işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyet yaptığı sektörlerle göre bunlardan bir tanesinin daha fazla hakim olduğu bir gerçektir. Yönetici ve liderler hem seçtikleri stratejileri hem de faaliyette buldukları sektörleri dikkate alarak kültürlerini incelemeli ve kendilerine gerekli olan kültürel niteliği belirleyerek geliştirmelidirler (Eren, 2001: 155).

1.3.4.5. Handy Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınırlandırılmasına ilişkin çalışmalardan biri Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal

psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Handy, örgüt kültürünü; örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler. Bunlar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür (Unutkan, 1995: 57).

1.3.4.5.1. Güç Kültürü

Güç kültürünün en belirgin özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya grup tarafından alınır, alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygular. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır. Bu örgüt ve kültürlerin çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır (Terzi, 2000:79).

Güç kültürünün simgesi örümcek ağıdır. Bölümler merkezden dışa doğru değişen birimler şeklindedir. Bu kültürde önemli olan merkezdeki örümceği çevreleyen daireyi oluşturan çizgilerdir. Çünkü bu çizgiler gücü ve etkiyi simgeler, merkezden uzaklaştıkça gücün ve yetkinin kaybolduğu gözlenir. Hızın hayati önem taşıdığı durumlarda bu kültüre sahip olan örgütler kârlı çıkar. Fakat hız kaliteyi garantilemez. (Terzi, 2000: 79). Güç kültürüne daha çok küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde rastlanır.

1.3.4.5.2 Rol Kültürü

Rol kültürü sıklıkla bürokrasi ile anılmaktadır. Aşırı derecede biçimsel ve merkezidir. Rol kültürü; ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi özellikler gösterir. Rol kültürü Weber'in bürokrasi modeli ile benzerlik taşır (Unutkan, 1995: 57).

Bu kültürde rol veya iş tanımlaması o işi yapan işgörenlerden daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık gücü yerinde hoş görülür. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarıdır. Bu kültürün etkililiği işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluk ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Hareketli ve yaratıcı bir kişilik bu tür kültürlerin bulunduğu örgütler için uygun değildir. Bu kültürün resmi kuruluşlarda ve sigorta şirketlerinde görülebileceği söylenir. (Terzi, 2000: 77).

1.3.4.5.3. Görev Kültürü

Görev kültürü, daha önceki türlerden çalışanlara bağımsızlık tanınması bakımından farklılık gösterir. Bu yapıda proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesinin esas olduğu bu kültür, esnek ve uyum sağlayabilir yapılarda kendini gösterir (Unutkan, 1995: 58).

Bu modelin simgesi filedir. Çünkü model, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını sağlar. Bu kültür gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan yegane şey yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilerdir (Terzi, 2000:78). İşgörenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahiptir. Görevlerde, takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok işle ilgili yeterlilik aranır. Takım kültürü esnek ve adapte edilebilirdir. Takımlar belli amaçlar doğrultusunda oluşturulurlar. Takımlar esnektir ve çevreye karşı hassastır. Takımlar, yaratıcılık ve problem çözebilmek için sinerji oluşturur. Bu tür yapılarda bazen proje liderleri arasında kaynak tahsisi gibi konularda anlaşmazlık olabilir böyle durumlarda merkezden müdahaleler gelir ve görev kültürünün yerini güç kültürü almaya başlar. Özellikle danışmanlık şirketleri ile geliştirme ve pazarlama departmanlarında görev kültürüne rastlamak mümkündür (Türk, 2007: 62).

1.3.4.5.4. Birey Kültürü

Bu kültürde birey odak noktasıdır. Varolan örgütsel yapı, örgüt içinde bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Burada temel amaç, çok az sayıda olan örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Güç, görev ve rol kültüründe işgörenler örgüt için çalışır. Fakat bu kültürde işgörenler örgüt için değil, örgüt işgörenler için çalışır. Bu kültür genellikle profesyoneller tarafından tercih edilen bir sistemdir. Bu tip kültüre sahip örgütlerde yöneticilik ev işleri gibi günlük bir görevdir. Terfi ve seçim gibi önemli kararlar eşit işgörenlerin oluşturduğu gruplar tarafından verilir. Bu kültür, herkesin kendi işini yaptığı, başkasına karışmadığı, en önemlisi de kişinin faaliyet gösterdiği örgüt dışında da varlıkların koruyabilmenin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur. Bu kültürün örneklerine mimarlık, avukatlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde rastlanır (Terzi, 2000: 80).

Handy örgüt kültürüne yönelik yaptığı bu sınırlandırmayla yetinmeyerek, hangi kültürün hangi işletme faaliyetinin yerine getirilmesi sırasında daha etkili olacağını ortaya koymuştur. Buna göre rutin işleri yerine getirirken rol kültürü, yenilikler yapılırken görev kültürü, kriz durumlarında ise güç kültürü daha etkin sonuçlar verecektir. Handy

işletmenin yönetiminde ise genel olarak farklı kültür türlerinin bir karışımının benimsenmesini ileri sürmektedir (Unutkan, 1995:58-59).

1.3.4.6. Killmann Modeli

Killmann, örgüt kültürünün görevini "her şeyi harekete geçiren bir yapı" olarak tanımlar. Çalışanların günlük olarak yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilir. Çünkü bunların arkasında inançlar vardır. Killmann'a göre kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece, örgüt kültürü tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve verimliliklerini etkilemektedir. Böylece, iyi veya kötü kültür tiplemesinden yola çıkarak örgütsel kültürün işlevsel iki ayrı yönünden söz edilebilir (Eren, 2001:146). Killmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır:

1.3.4.6.1. Bürokratik Kültür

Bürokratik kültür; hiyerarşik yapılar oluşturulmuş, tüm çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiş, iş yapma mekanizmaları ve kontrol sistemleri oluşturulmuş örgütler için kullanılır. Bu nitelikte kültüre sahip işletmeler, genelde belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de çok zordur (Eren, 2001: 146).

1.3.4.6.2. Yenilikçi Kültür

Bugün pek çok işletmenin sahip olduğu, hızlı ve sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Bu kültürün hakim olduğu işletmelerde kültürden beklenen temel görev, hızlı değişim ortamına ve küreselleşen dünya ortamının ihtiyaçlarına uyum sağlamasıdır. Burada artık bürokratik kültürden bahsedilmez. Çünkü değişen dünyada işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve yeniliklere ayak uydurabilmeleri için dinamik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu kültürün liderleri de girişimci, atak, yenilikçi ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Killmann'a göre örgüt kültürü her şeyi ve herkesi harekete geçiren sosyal enerjiyi oluşturur. Örgüt kültürü yeni stratejilerin yaratılmasına katkıda bulunur (Eren, 2001: 146-147).

1.3.4.7. Hofstede Modeli

Bilindiği gibi ülke toplumlarının kültürel değerlerinin büyük bir kısmı o ülkede faaliyet gösteren örgütlere yansımaktadır. Toplumsal değerler haricinde bir kısım değerler ise o örgütün kendine has alt kültürünü oluşturmakla beraber, örgüt yoğun biçimde içinde bulunduğu toplumdan etkilenmektedir. Bu yüzden çeşitli ülkelerdeki

örgütlerin yapıları da kültür farklılığından dolayı birbirinden farklı olmaktadır. Hollandalı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede'nin çalışması ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesinden elde edilen sonuçları içermektedir (Türk, 2007: 63). Hofstede, bu anlamda kültürün altı boyutundan söz etmekte ve kültürün bu boyutları ile ülkelerin ulusal refah ve zenginlikleri ile ekonomik büyümesi arasında ilişki kurmaktadır (İraz, 2005: 185).

Tablo 3 : Hofstede'in Kültür Boyutlarına İlişkin Sınıflandırması

Kültürel Boyut	Tanım
Güç Mesafesi- Hiyerarşik ve eşdeğer olmayan ilişkilere dönük tolerans derecesi	Yüksek- geniş tolerans Düşük- küçük tolerans
Belirsizlikten Kaçınma- Risk alma isteği veya belirsizlik kabullenme derecesi	Güçlü- risk ya da belirsizliğe ilişkin düşük kabul Zayıf- risk ve belirsizliğe ilişkin genel kabul
Bireycilik- Bireysel başarıya odaklanma derecesi	Bireycilik- bireysel başarı öncelikli Kolektivizm- grup başarısı öncelikli
Maskülnite- Materyalizmin önem derecesi	Maskülnite- materyalizm ve servet ön planda Feminite- uyum ve ilişkilerin önemi ön planda
Başarı- Güç ve statünün nasıl elde edildiğini açıklar	Başarı- güç ve statü rekabet ve sıkı çalışmayla elde edilir. Atıf (ascripton)- güç ve statü kişinin doğuştan elde ettiği hakla elde edilir.
Evrensellik- Davranış düzenleyen normları düzenler	Evrensellik- herkese eşit olarak uygulanan asal kuralları tanımlar Farklılık- kişilerin statülerinden ötürü ayrıcalık ve haklara sahip olması

Kaynak: (İraz, 2005: 185).

Hofstede Dünya çapında gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında, örneklem olarak merkezi NewYork'ta olan Dünya'nın en büyük çok uluslu organizasyonlarından biri olan IBM'i (International Business Machines) almıştır. 1968-1972 arasında IBM kapsamında 20 farklı dile çevrilerek, 50'den fazla ülkede yaklaşık 116 000 kişinin cevapladığı, ulusal kültürü ölçme ve değerlendirme amacıyla anket üzerinden yürütülen bu çalışmadan elde edilen verilere göre ulusal kültürleri farklılaştıran ve IBM çalışanlarını birbirinden en iyi ayırt eden dört boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar sırasıyla: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve erkek kültür'dür (Akıner v.d., 2005:49).

1.3.4.7.1 Güç Mesafesi

Güç mesafesi, toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Eşitsizlik farklı toplumlarda farklı sonuçlar doğurur. Eşitsizlik refah, itibar ve suç gibi alanlarda kendini gösterir. Bu boyuta göre, örgütsel yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılıklar gösterebilir.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış olup toplumdaki herkes birbirine bağımlıdır. Toplumun alt katmanlarda onlanlar ile üst katmanlarında olan herkes birbirini kendisi gibi insan olarak görmekte ve herkes eşit farklara sahip olmaktadır. Toplumdaki güç mesafesi ile ilgili bu özelliklerin örgütlere yansması ise şu şekilde olmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumdaki örgütlerde, katı olmayan bir merkezleşme, basık bir örgütsel yapı, az sayıda denetleyici kadro, sınırlı bir ücret farklılaşması vardır. Bu örgütlerde çalışanlar daha bağımsız ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir (Terzi, 2000: 71).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların temel özellikleri ise şu şekilde sınıflandırılabilir: Eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yeredir. Güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır. Çok az insan özgür ve insanların çoğu ise diğerlerine bağlıdır. Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumdaki örgütlerde, katı bir merkezleşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması göze çarpmaktadır. Güç mesafesi fazla olan ülkelerde Otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Terzi, 2000:71).

1.3.4.7.2 Belirsizlikten Kaçınma

Kültürün bu boyutu bir toplumun belirsizlikten ne ölçüde kaçındığını ifade etmektedir. Hofstede'ye göre belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime düşük

duygusal tepki görülür. Bu tip toplumlardaki örgütlerde işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez. İşgörenlerde yüksek risk alma bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras bulunur. Hiyerarşi çeşitli nedenlerden dolayı çığnenebilir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında endişe, yüksek iş stresi değişime yüksek duygusal tepki gösterilir. Bu toplumlardaki örgütün özellikleri ise şunlardır; işgörenler düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler birçok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açık olmalı ve hiyerarşik kurallar uygulanmalıdır (Akıner, 2005: 50).

1.3.4.7.3. Bireysellik

Hofstede'ye göre bireysellik belli bir toplumda topluluk ve bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Bireysellik, insanların sadece kendilerinin ve ailelerinin çıkarını gözetmeye yöneliktir. Kolektiflik ise bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir (Hodgetts ve Luthans, 1996: 103).

Bazı kültürlerde bireysellik kutsanır ve mutluluğun kaynağı olarak görülürken, bazılarında ise yabancılaşma olarak görülür. Bireysellik insanın zihinsel yapısının yanı sıra ailenin, eğitim, din ve politik örgütlerin işlevlerini etkiler. Kollektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler bir aileyi ve klanı devam ettirmek için doğarlar. "Biz" tercih edilir. Kimlik sosyal sistemi içinde şekillenir ve grup kararlarına inanılır (Terzi, 2000: 74).

Örgütlerde ise bir toplum üyelerinden beklenen bireysellik / kolektivizm ile ilgili yaygın bir norm, işgörenler arasındaki ilişkilerin doğasını güçlü bir şekilde etkileyecektir. Kolektivizm'in yüksek olduğu toplumlarda bulunan örgütlerde, işgörenlerde güçlü bir bağ oluşur. Yine toplumların sahip olduğu bir bireysellik / kolektivistlik derecesi işgörenlerin kurallara uyma nedenlerini de etkileyecektir. Kollektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde "Duygusal" bağlılıklar, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise "Kâr'a dayalı" bağlılıklar oluşabilir (Terzi, 2000: 74).

1.3.4.7.4. Erillik-Dişillik Yaklaşımı

Kültürün bu boyutu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında bir ilişki vardır. Dişillik özelliklerinin yüksek olduğu toplumlardaki iş hayatında,

düşük iş stresiyle iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi görülür. Çalışma hayatında yüksek ücret alan kadınlara pek sık rastlanmaz (Terzi, 2000: 75).

Hofstede, erkeksiliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Dişilik ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı kriteri ün ve zenginliktir. Norveç gibi erkekselliği düşük ülkelerde işbirliğine, arkadaşlık havasına ve iş güvenliğine büyük önem verilir (Hodgetts ve Luthans, 1996: 104).

1.3.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Bu bölümde örgüt kültürü ile ilişkisi olduğu düşünülen bazı kavramlardan bahsedilecek ve bu kavramların örgüt kültürü ile benzerlikleri-farklılıkları üzerinde durulacaktır.

1.3.5.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi örgüt kültürü kavramıyla yakından ilgili bir kavram olarak 1960'lı yıllardan itibaren örgüt kuramcıları, yönetim bilimciler, uygulamacılar ve davranış bilimciler arasında oldukça ilgi görmeye başlamış bir araştırma konusudur. Oysa örgüt kültürü kavramı, nispeten daha yeni bir kavram olarak yönetim bilminde yaygınlaşmıştır.

Örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam şeklinde tanımlayabiliriz. Bu hava veya ortam, örgüt çalışanları için çalışanların asıl olması gerektiğine dair beklentileri ile bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonucunda oluşur. Eğer çalışanlar örgüt kültürünü benimsemişlerse örgüt iklimi iyidir; aksi halde örgüt iklimi de kötü ve zayıf olacaktır (Dinçer, 1994:275).

Diğer bir tanımlamaya göre örgüt iklimi, "Örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan örgütün tümüne yaygın, egemen uygulama ve koşullar dizisidir."

Örgüt ortamında yaratılan bu hava genelde süreklilik gösterir. Bu durum örgüte belli bir kişilik kazandırır. Örgüt iklimi gözlenebilen ve nesnel niteliklere sahiptir. Ancak bu nitelikler bireylere göre farklılıklar gösterebilir. Bu nedenle bunun bir algılama olayı olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütler ve tüm olarak yönetim sistemi, içinde yer aldıkları sosyo-ekonomik koşullardan soyutlanamazlar. Bu nedenle örgütler, zamanla kendilerine özgü bir kişilik

geliştirir ve bu kişilikle çevrelerini etkilerler. Kişilikler, işin gerekleri, örgütün yapısı ve amaçları öyle bir biçimde etkileşir ve bir iklim yaratır ki bu hem birey için hem de örgüt için önem taşır. Başka bir deyişle yaratılan bu iklim hem örgüte kendine özgü bir kimlik kazandırır hem de bireyin davranışlarında etkili olur (Türk, 2007:11).

Daniel Katz ve Robert L.Kahn örgüt kültürü ile ilgili olarak şu ifadeleri kullanmaktadırlar: “her örgüt, kültürünü ya da iklimini kendisi geliştirir. Bunu yaparken de yasaklardan ahlak kurallarından, davranış biçimlerinden yararlanır. Bir sistemin iklimi veya kültürü hem biçimsel sistemin değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır.” Örgüt iklimi ayrıca, örgütte iç ve dış çatışmaları, örgütün ne tür bireyleri kendine çektiğini, işle ilgili süreçleri ve fiziksel olarak bunların düzenlenmesini, bildirişim evrelerini ve sistemdeki otoriter uygulamaları da gösterir. Nasıl ki toplumun bir kültürel mirası varsa sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan toplu duygu ve değer kalıpları vardır (Ertekin, 1978:2).

Örgüt kültürü ile örgüt iklimini birbirinden ayıran önemli bir fark kapsadıkları sürelerdir. Örgüt kültürüne göre daha kısa süreli olan örgüt iklimi nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılık gösterebilir. Farklılık yaratan bir diğer husus da örgüt kültürüne ilişkin araştırmalar, algı ve öğrenme gibi psikolojik sorunlarla ilgilenmesi diğerinin ise daha çok kültürel antropolojiye yönelik olmasıdır.

1.3.5.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği de örgüt kültürüyle karıştırılan kavramlar arasındadır. Ancak söz konusu kavramlar arasında farklılıklar vardır. Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, hâkim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Oysa kültür bilindiği gibi bilinçsiz olarak şekillenebilir. Örgüt kimliği, imaj yaratmaya yönelik olarak ortaya çıkar. Örgüt kültürü ise örgütsel amaçların oluşturulmasında önemli etken olarak karşımıza çıkar. Örgüt kültürü daha çok örgütün içine yöneliktir.

Örgüt kimliği tanımlarda, örgüt kimliğinin özdeşleşmesi olarak kabul edilebilir. Örgütün tavrını ve kişiliğini, örgütün ilişkide bulunduğu iç ve dış çevresine ilan etmesidir, denebilir (Unutkan, 1995:54).

1.3.5.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı

Toplumsal bir sistem olarak örgütler, çevreleriyle olan etkileşim sürecinde bazı etkiler ve bu etkiler sonucu oluşan bazı görüntüler bırakırlar. zihinlerde oluşan ve imaj olarak tanımlanan bu görüntü, günümüzde örgütün amaçlarını gerçekleştirme

mücadelesine önemli katkılar sağlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Ertekin, 1978:164).

İmaj, reklam ve halkla ilişkilerin etkili bir jargonu olarak tanımlanabilir. Kuşkusuz imaj, gerçeğin yaklaşık olarak görsel sunumudur. Bu sunum fotoğraf ve resimdeki gibi fiziksel veya edebiyat ve müzikteki gibi hayali de olabilir.

Günümüzde insan, iletişim teknolojisinin ilerlemesi sonucunda pek çok mesajla karşı karşıya kalmaktadır. Bu mesajların her biri insanın bilgilenme sürecinin sadece küçük bir parçasını oluşturmaktadır. Böylelikle imaj, bir kez sahip olunan ve ömür boyu sürdürülen bir kavram değildir. Bireylerin zihinlerinde yavaş yavaş birikimsel olarak oluşan imgelerin bütünüdür.

Kurumsal imaj konseptinin geliştirilmesinde en iyi görüş, oluşmuş bu durumu çözme çalışmalarının sonucunda ortaya çıkmıştır. Abratt ve Shee, yönetim sürecinde kurumsal imajın geliştirilmesinin merkezinde üç temel eleman üzerinde durmuştur. Bunlar, kurum kişiliği, kurum kimliği ve kurum imajıdır. Bireyler ve şirketler kimlikleri doğrultusunda kişiliklerini yansıtır.

Kültürün etkisi, örgüt içerisinde kullanılan dil, tutum ve davranışlarda, sosyal ilişkilerde kolaylıkla gözlenebilir. Çevre, örgüt kültürünün yansımaları örgütle olan tüm ilişkilerinde algılayacaktır. Bu neden örgütle ilgili oluşacak yargılarda, kültürün önemli etkisi olacaktır (Türk, 2007:12).

1.3.5.4. Örgüt Kültürü ve İletişim

İletişim kaynaktan hedefe mesaj aktarımını ve hedeften kaynağa geribildirim (feedback) sürecini anlatan iki yönlü mesaj aktarımıdır. Mesaj ise bir işletmenin çalışanları arasındaki bilgi, veri ve sezgi aktarımı sırasında kullanılan her türlü yazılı, sözlü ya da sözsüz haberleşme teknikleridir. İletişim bir mesaj alışveriştir.

Örgüt iletişimi, örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ya da grup, gerekse örgüt ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir. Kan dolaşımı ya da sinir sisteminin insan vücudunda oynadığı rol ne ise, iletişim sisteminin örgütlerde oynadığı rol de aynıdır. İletişim, hem örgütü çevresine bağlar hem de iş görenlere buyruk taşır (Türk, 2007:13).

Örgütün iletişim sistemi, örgütün biçimsel yapısından etkilendiği gibi iletişim sistemi de örgütün yapısını etkiler. Örgütün biçimsel yapısı, önceden belirlenmiş resmi kural ve düzenlemelere göre işleyen bir biçimsel iletişim sisteminin ortaya çıkmasına

yol açar. Bu sistem içinde üyeler, kendi kişisel isteklerine göre değil, planlanan ve öngörülen şekilde davranmak ve iletişim kurmak durumundadır. Örgütün iletişim sistemini biçimsel iletişim sistemi tek başına karşılayamaz.

Örgütte beş türlü iletişim akımından söz edilebilir:

- Yukarıdan aşağıya; üstlerden astlara doğru
- Aşağıdan yukarıya; astlardan üstlere doğru
- Yatay; aynı bölüm ve aynı düzeydeki/konumdaki bireyler arasında
- Yatay; aynı düzeylerde bulunan bölümler veya alt sistemler arasında
- Çapraz; hiyerarşik yapılanmada birbirleriyle doğrudan bağlantısı olmayan ve hiyerarşinin farklı düzeylerinde farklı bölümlerdeki bireyler arasında (Gürgen, 1997:64).

Biçimsel iletişim, örgütün faydacı gereksinimlerini karşılarken biçimsel olmayan iletişim, iş görenlerin insani amaçlarla iletişim kurma gereksinimleri sonucunda gerçekleşir. Bu iletişim sistemi örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşim sonucunda ortaya çıkar.

Genellikle söylenti ve dedikodu terimleriyle anılan biçimsel olmayan iletişim kanalları, her zaman örgütsel amaçların gerçekleşmesine hizmet etmez. Söylenti ya da dedikodu, daha çok iş görenlerin, kişisel amaçlarını tatmin etmelerini sağlar. Örgütlerdeki biçimsel olmayan iletişim sistemi örgütsel ve kişisel amaçları ya birbirleriyle bütünleştirir ya da ayırır. Bu nedenle olumlu veya olumsuz örgüt kültürünün oluşmasında iletişimin rolü çok önemlidir.

Örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikâyeler, tarih ve gelenekler; diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Varol, 1993:129-130).

Örgüt kültürü, bireyin örgüt içinde davranışını ve dolayısıyla iletişimini etkilemesi ve belirlemesi bakımından son derece önemlidir.

Örgüt amaçları doğrultusunda etkinliklerde bulunacağından bireysel davranışların yönlendirilmesi gerekmektedir. İletişim olmadan bireysel davranışların yönlendirilmesi mümkün değildir.

İletişim, örgüt üyelerinin aralarındaki etkileşimi sağlaması açısından da örgütteki eş güdümlenme sürecine katkıda bulunmaktadır.

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğeri informel mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formel iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikâyeler tema olarak, örgütün geleceğe yönelik olarak gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder. Örgütsel kimlik örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır (Türk, 2007:13).

1.3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürünün farklı tanımlarından ortaya çıkan ortak özellikler vardır. Bunlarda birisi örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Yani çalışanların neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların istenen veya istenmeyen olduğuna ilişkin olarak değerleri mevcuttur. Örneğin bazı örgütlerde müşterinin her zaman haklı olduğuna ilişkin değerler vardır. (Özkalp ve Kirel, 2000:142).

Bu duruma paralel olarak bazı araştırmacıların belirttiği gibi kültürün semboller halinde yayılması, grup üyeleri tarafından aynı şekilde algılanması gerçeğini daha da ortaya çıkarmıştır. Bireylerin çoğu zaman işaretler, şifreler yardımıyla anlaşmalarının nedeninin de aynı işaretlere, şifrelere aynı anlamın verilmiş olması, kültürün paylaşılması gereken bir özellik olduğunu gösterir.

Örgütsel kültür, her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse, bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı; onun yaşaması ve geliştirilmesi için mevcut ve özellikle yeni girenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar ileterek, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece; yaşama, tüm üyeler tarafından paylaşılma ve tüm örgüte yayılma veya anonim olma özelliğini kazanacaktır.

İkinci ortak özellik, örgüt kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Anlatılmaya çalışılan bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Bu nedenle de örgüt kadar çalışan insanlar tarafından da zor anlaşılabilir. Bazı örgütler, bu temel değerleri bir araya getirerek açıklarlar ve çalışana duyurmaya veya anlatmaya çalışırlar (Özkalp ve Kirel, 2000:143).

Üçüncü ortak özellik ise; bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar, örgüt içinde çalışan insanların birbiriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir. Örneğin örgüt içinde anlatılan hikâyeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı bir davranış, nesilden nesile bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak örgütün değerlerini öğrenirler. Bu şekilde öğrenilen değerler, bir kitapta yazılı olan bilgileri veya değerleri, çalışma prensiplerini okuyup anlamaktan daha etkilidir ve daha çabuk öğrenilir (Özkalp ve Kırel, 2000:144). Örgütsel kültürün, düzenli ve tekrar edilen ve geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seramonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri davranış kalıplarıdır. Bunların nedenleri örgüt üyelerine zamanla yeri geldikçe ve fırsatlar ortaya çıktıkça, örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonların yöntem ve teknikleriyle aktarılarak pekiştirilmeleridir.

Bu üç ortak özellikten ortaya çıkan tanım; örgüt kültürü, birtakım değerlerden oluşmuş, bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler, örgüt içindeki çalışanların istenen veya istenmeyen davranışlarını belirler ve iş görenlerin birbiriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilirler. (Özkalp ve Kırel, 2000:144).

Örgüt kültürü, odadaki atmosfer gibidir. Yazılı olmasa dahi, her an herkes tarafından solunmakta, görünmeyen her seviyede etkisini göstermektedir. Birçok araştırmacı, örgüt kültürünü soyut bir çevre olarak görmektedir. Hâlbuki kurum kültürü varsa, tanımlanıp ölçülebilen belirli boyutlarının da olması gerekir. Bir araya geldiğinde işletmenin özünü oluşturan ve işletmeden işletmeye farklılık gösteren 10 boyuttan bahsedebiliriz: (Akıncı, 1998:34)

- **Bireysel İnisiyatif:** Çalışanların sahip olduğu sorumluluk ve bağımsızlık derecesi, kişisel teşebbüs fırsatları.
- **Risk Toleransı:** Çalışanların girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleri.
- **Yön:** İşletmenin personeline verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performansın derecesi
- **Bütünleşme:** Departmanların ne kadar bir arada ve koordineli bir şekilde çalışmaya teşvik edildikleri.

- **Yönetimin Desteği:** Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim ve desteğin derecesi.
- **Kontrol:** Örgütte geçerli olan kontrol ve yönetmeliklerin sayısı, çalışanların davranışlarını takip ve kontrol etmek için yapılan direkt denetim miktarı.
- **Kimlik:** Üyelerinin kendi çalışma grupları veya uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme dereceleri.
- **Ödül Sistemi:** kıdem süresi ya da adam tutma gibi değişkenlere bağlı olmadan, işçi performans kriterine dayanan ödüllerin (ücret artışı ve terfi etme gibi) derecesi.
- **Fikir Ayrılıklarına Verilen Tolerans:** Personel ya da çalışma grupları arasındaki fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği.
- **İletişim Modelleri:** Örgütsel iletişimin ne kadarının, resmi otorite hiyerarşisiyle sınırlandırıldığı derecesi.

Bu boyutlar bir araya gelerek kurum kültürü hakkında bize bilgi vermekte ve bireylerin örgüt hakkında sahip olduğu paylaşılmış ortak alanlar için bir temel oluşturmaktadır; örgütte işlerin nasıl yapıldığı, çalışanlarda beklenen davranış modelleri gibi. Kurum kültürünün anlaşılmasını sağlayan bu bütüncül anlayış, güçlü kültürlerde daha fazla bir etkide bulunarak çalışanların performans ve iş tatminini de etkilemektedir. Aslında kurum kültürü, çalışanların bu boyutları sevip sevmedikleriyle değil, nasıl algılayıp anladıklarıyla ilgilenmektedir (Akıncı, 1997:34).

Örgüt kültürünün, örgütü diğer örgütlerden ayırdığı, örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığı ve paylaşılan anlamlar sistemi olduğu görülmektedir. Böylece örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hedefler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin, tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir (Unutkan, 1995:40).

Örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki gibi sayılabilir:

- Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleri ile ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler.
- Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır.
- Sosyal nitelik taşır. Diğer bir ifade ile örgüt kültürü birden çok bireyin bir araya gelerek meydana getirdiği bir olgudur.

- Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.
- Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.
- Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.
- Bütüncül özellik taşır. Diğer bir ifade ile örgütün bütününe yönelik olup her kademedeki çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütünü ifade eder.
- Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar.
- Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Örgüt üyelerinin, düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar (Unutkan, 1995:41).

Örgüt kültürünün, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemi ifade ettiği konusunda geniş bir fikir birliği görülmektedir. Daha yakından analiz edildiğinde, paylaşılan anlam sistemi örgütün değer verdiği ana özellikler dizisidir.

Bu özelliklere göre değerlendirildiğinde örgüt kültürünün, üyelerin örgüt hakkındaki ortak duyguları, örgüt içindeki çeşitli şeylerin nasıl yapıldığı ve üyelerin nasıl davranması gerektiği konusunda bir temel oluşturur.

1.3.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Goffee ve Jones'e göre "örgüt kültürü, kurumsal amaçlara destek ya da engel olabilmekte ve kurumun ilerlemesinin ya da yıkılmasının nedeni haline gelebilmektedir". İşletmeler kurallar ve prosedürler yardımı ile iç düzenlerini sağlarlar (Goffee ve Jones, 2000: 18).

İnsanlar, içinde yaşadıkları kültür tarafından mutlaka etkilenirler. Örneğin orta sınıf bir ailede büyüyen bir insan o aileye uygun değerleri, inançları ve beklenen hareketleri öğrenecektir. Bunun aynısı örgütlerde yer alan işgörenler için de geçerlidir. Toplumun bir toplumsal kültürü vardır, aynı şekilde örgütlerin de bir örgütsel kültürü vardır (Türk, 2007: 33).

Kültür, insan topluluklarının geçmişleri, yaşama ve üretim biçimleri ile bunlarla ilgili gelişmeler gibi insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Bu nedenle kültür,

"bir organizasyon içindeki kişilerin ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi "olarak da tanımlanabilir (Eren, 2000: 150).

Sanayi devrimi işletmelerin büyümesine, yapılarının karmaşıklaşmasına işletme sahipliğiyle yöneticiliğin birbirinden ayrılarak profesyonel yöneticiliğin doğmasına neden olmuş ve yönetim alanında yeni bir çığır açmıştır (Unutkan, 1995: 27). Bunun sonucunda yönetim anlayışında çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımların amaçları ise işletmelerin gelişmesini ve verimliliğini sağlamaktır.

Gittikçe küreselleşen iş dünyasında, "örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynamaktadır. Çünkü, örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır". Örgüt kültürü o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireyler ile ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biri olabilmektedir. (Şimşek v.d., 2001: 34).

Bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarının birlikte gerçekleşmesini sağlamaktır. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılık arz eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir örgüte çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. Örgüt kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir örgütte böyle bir kültürün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise çağımız örgütleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir (Özdevecioğlu, 1994: 121).

Rekabetin giderek artması, sınırların ortadan kalkması, küreselleşmenin ortaya çıkması ve dış pazarlara açılması, işletmelerin yaşamını sürdürmesinde ve gelişmesinde yeni arayışlara girmelerine sebep olmuştur. Bu yeni arayışlara cevap veren metotlardan biri de "örgüt kültürüdür". Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler tarafından seçilen stratejinin uygulanmasını kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Eren, 2000: 150).

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleşebilmesi içinse işletmede ortak birtakım değerlerin varlığı ve işletmenin bu değerler çerçevesinde çalışması gerekmektedir (Unutkan, 1995: 23).

Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları olarak görmesini sağlar. Çalışanların iş tatmini ve verimlilikleri artar. Sonuç itibarıyla günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve başarılı olmalarında sahip oldukları örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBING)

2.1. MOBBING KAVRAMI VE DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

2.1.1. MOBBING KAVRAMI

2.1.1.1. İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Kavramının Ortaya Çıkışı

İşyerinde psikolojik taciz kavramının İngilizce karşılığı olan "mobbing" kelimesi, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19'uncu yüzyılda ilk kez biyologlar tarafından kullanılmış bir terimdir (Tınaz, 2008:10).

Mobbing kavramının daha sonra 1960'larda hayvan davranışını inceleyen bilim adamı Konrad Lorenz tarafından kullanıldığı görülmektedir. Lorenz mobbing kavramını, küçük hayvan gruplarının (örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana (örneğin tilki) toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması yada 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 etmesi amacıyla kullanılmıştır (Tınaz, 2008:11).

Mobbing kavramının çalışma hayatında gözlemlenen psikolojik taciz davranışlarını ifade etmede kullanılması ise ilk kez, İsveç'te yaşayan Alman endüstri psikologu Heinz Leymann tarafından olmuştur. Leymann'ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda bu kavramı kullandığı görülmektedir. Leymann, işyerlerindeki psikolojik taciz amaçlı davranışların varlığını belirtmekle kalmamış, bu davranışların özel niteliklerini, ortaya çıkış şekillerini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişileri ve bu davranışların yol açabileceği psikolojik sonuçları da ortaya koymuştur. Leymann'ın görüşleri ve araştırmaları, bütün dünyada işyerlerindeki psikolojik taciz davranışlarına ilişkin araştırmalara temel oluşturmaktadır (Tınaz, 2008:11-12).

Çalışma hayatının var oluşundan bu yana yaşanan ancak varlığı adeta yadsınan, acımasız ve ahlak dışı bir iletişim örüntüsü olan mobbing olgusunun isim babasının Leymann olduğu konuyla ilgili tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir. Ancak, Leymann'dan daha önce 1976'da Amerikalı araştırmacı Caroll Brodsky, "The Harassed Worker" (Tacize Uğramış İşçi) adlı kitabında "harassment" (taciz) kavramını işyerinde bir çalışanın başka bir çalışana karşı, canını sıkarak,

bezdirme ve gözünü korkutmak amacıyla yaptığı, kalıcı ve tekrarlanan bir davranış tarzında tanımlamıştı. Ancak, yukarıda da belirtildiği üzere, işyerlerindeki psikolojik taciz davranışlarını ifade etmede mobbing kavramını ilk kez kullanan, mobbing olgusunu detaylı bir şekilde inceleyen ve böylece bilim dünyasının dikkatini çekerek bu konuya olan ilginin artmasını sağlayan Leymann olmuştur (Tınaz, 2008:12).

Leymann'ın bu çalışmalarının ışığı altında, dünyanın pek çok yerinde; İsveç, İsviçre, Avusturya, Fransa, Almanya, İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri ve Avustralya gibi ülkelerde konu ile ilgili geniş araştırmalar yapılmıştır.

2.1.1.2. İşyerinde Psikolojik Tacizin Tanımı

İşletmelerde bazen açık, bazen kapalı olmak üzere pek çok çatışma türü görülür. Bu tür çatışmalar personel üzerinde stres yaratmaktadır. Aşırı stresin insan bünyesinde çeşitli sorunlara (ülser, kalp hastalıkları vb) neden olduğu da bilinmektedir. Son yıllarda, özellikle gelişmiş ülkelerde yaygın bir şekilde görülen çatışma ve duygusal taciz türü ortaya çıkmıştır. Bir çeşit psikolojik terör olarak adlandırabileceğimiz bu yeni ve yıpratıcı çatışma şekline "psikolojik şiddet (mobbing)" denilmektedir (Çobanoğlu, 2005:21).

Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı kendi etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkarmaya zorlama durumlarında mobbing kavramından söz edilebilir. Bu bağlamda psikolojik şiddet (mobbing) kısaca "duygusal bir saldırı" şeklinde özetlenebilir (Davenport, Schwartz and Elliott, 2003:15).

Aileden ülke yönetimine kadar her yerde sistematik baskı ile insanlar pasifize edilebilir ve böylece daha kolay yönetilir hale gelebilirler. Demokratik olmayan bu yöntemde psikolojik baskılar yapılır (Tarhan, 2004:187). Genel olarak mobbingin örgütsel verimlilik, işgören devri ve işe devamsızlık konularında olumsuz etkiler yaratacağı, hatta mobbing mağduru konumundaki kişilerin ruhsal problemler yaşayarak intihar etmelerine neden olabileceğini söyleyebiliriz (Davenport, Schwartz and Elliott, 2003:15).

Kelime kökeni itibariyle incelendiğimizde; "mob" sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamında, aşırı şiddetle ilgili ve yasaya uygun olmayan kalabalığı ifade etmektedir ve Latince "kararsız kalabalık" anlamına gelen "Mobile vulgus" sözcüğünden türediğini ifade edebiliriz (Yüçetürk, 2005:244).

"mob" kökünün eylem biçimi olan mobbing ise, psikolojik şiddet, kuşatma, rahatsız etme, taciz veya sıkıntı vermek anlamlarına gelmektedir.

İşyerinde düşmanca tutumların sergilendiği bir süreci tanımlamada en yaygın olarak "bullying" ve "mobbing" sözcüklerinin kullanıldığı görülmektedir. Mobbing kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılan "Bullying" kelimesi İngilizce "boel" kelimesinden türetilmiştir. Bu kelime 16.yüzyılda ağabey, sevgili anlamlarında kullanılmıştır. 17.yüzyılda kelimenin anlamı bozulmuş, tam tersi yönde yeni bir anlam kazanarak güçsüzü taciz eden, yıldırın anlamı kazanmıştır. Fakat psikolojik şiddet konusunda önde gelen isimlerden biri olan Leymann, bir makalesinde işyerinde psikolojik şiddet davranışları için "bullying" terimini kullanmamayı tercih etmektedir. Bullying kavramının özellikle okul çocuklarının en çok başvurduğu saldırı şekli olan fiziksel saldırıları içerdiği, oysa işyerlerindeki psikolojik şiddet davranışlarının fiziksel saldırının çok daha ötesinde sosyal yalıtım/soyutlama gibi psikolojik şiddet davranışlarını kapsadığını belirterek, işyerlerindeki psikolojik saldırı davranışları için mobbing kavramını kullanmanın çok daha doğru olacağını ileri sürmektedir (Fettahlıoğlu, 2008:10).

Buna göre daha önce de ifade edildiği gibi, Leymann'ın bullying terimini okullarda öğrenciler arasında gerçekleşen şiddet için, mobbing terimini ise işyerlerindeki şiddet için önerdiği söylenebilir. Fakat toplumsal unsurlar sadece işyerleri ve okullardan ibaret değildir. Aile ilişkileri, toplumsal ilişkiler ya da belirli amaçlar için bir araya gelen gruplarda da fizyolojik ve psikolojik şiddet eylemleri görülebilmektedir. Bu yapılar da gerçekleşen fizyolojik ve psikolojik şiddetin tanımlanmasında da mobbing ve bullying terimleri güncel bir kavram olarak kullanılmaktadır. (Fettahlıoğlu, 2008:10-11).

Psikolojik şiddetin günümüzde en yaygın olarak kullanılan tanımı ilk olarak Olweus tarafından yapılmıştır. Güçlü bir mobbing uygulayanın, güçsüz mobbing mağdurlarına yönelik sözlü veya fiziksel şekildeki sistematik saldırıları mobbing olarak adlandırılmıştır. Leymann'a göre, psikolojik şiddet, düşmanca ve gayri ahlaki iletişimi kapsamakta, bir veya birkaç kişiden oluşan mobbing uygulayanlar mobbing mağdurlarını savunmasız bırakmak amacıyla düzenli bir şekilde (en az haftada bir kere olmak üzere) ve uzun bir süre (en az altı ay) gerçekleştirdikleri davranışları içermektedir. (Leymann, 1996:165-168).

Baykal'a göre mobbing, kişinin mevkisini, statüsünü ve değerini yok ederek onun işyerinden uzaklaştırılmasını amaçlayarak gerçekleştirilen kötü niyetli eylemler zinciridir. Kötü niyetli eylemler içinde gerçekleştirilen psikolojik baskılar, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler veya asılsız dedikodular yoluyla; bireyin yıpratılıp

dışlanması, amirine karşı zor durumda bırakılması ve işten çıkarılması hedeflemektedir (Baykal, 2005:8).

Konunun ağırlıklı olarak İskandinav ülkelerinde, Kıta Avrupası'nda ve daha sonra da Amerika'da incelenmeye başlanması, kültürel farklılıkların da etkisiyle "Mobbing" in farklı şekillerde kavramsallaştırılmasına neden olmuştur. Bu nedenle genel olarak literatür çalışmalarına bakıldığı zaman işyerinde psikolojik şiddet davranışları ile ilgili çok çeşitli tanımlamaların yer aldığı görülebilmektedir.

Tablo: 4 Farklı Araştırmacıların Mobbinge İlişkin Kavram ve Tanımları

ARAŞTIRMACI	KAVRAM	TANIM
Brodsky (1976)	Harassment (Usandırma)	Bir kişi tarafından başka bir kişiden tepki almak, kişiyi yıpratmak, engellemek ve eziyet etmek amacıyla yapılan devamlı ve inatçı teşebbüsler; başka birini ısrarla korkutan, sindiren, kışkırtan ve baskı altına alan veya rahatsız eden davranışlardır.
Thylefors (1987)	Scapegoating (Günah Keçiliği)	Bir veya daha çok kişinin belli bir süre zarfında başka bir veya daha fazla kişinin tekrar eden olumsuz davranışlarına maruz kalmasıdır.
Matthiesen, Raknes, Rrökkum (1989)	Mobbing (Yıldıрма)	Bir veya daha çok kişinin, kendi gruplarındaki bir veya daha fazla kişiye hedeflenmiş tekrarlı ve sürekli tepki ve hareketleridir.
Leymann (1990)	Mobbing (Yıldıрма), psikolojik terör	Bir veya daha çok kişi tarafından, çoğunlukla bir birey hedef alınarak yapılan düşmanca ve ahlak dışı iletişimidir.
Kile (1990)	Sağlığı tehdit eden liderlik	Bir üst tarafından açık veya gizli şekilde yönetilen, uzun bir sürece yayılmış kesintisiz küçük düşürücü ve bezdirici hareketlerdir.
Wilson (1991)	İşyeri Travması	Çalışanın temel değerlerinin, işverenin veya üstün hissedilir bir biçimde veya devamlı kasıtlı muamelelerinden kaynaklanan sebeplerle gerçek anlamda dağılmasıdır.
Ashforth (1994)	Dar Görüşlü Tiranlık	Gücünü diğerleri üzerinde geliştiren ve kendini abartır şekilde, astlarını küçümseyerek, saygı eksikliği gösteren, çatışma çözümlerinde kuvvet kullanmaya

		eğilimli, tek başına karar verme ve alışılmışın dışında cezalara başvuran liderdir.
Vartia (1993)	Harassment (Usandırma)	Bir kişinin tekrarlı olarak ve uzun süre bir veya daha fazla kişi tarafından olumsuz etkilere maruz bırakıldığı durumlardır.
Björkqvist, Österman, Hjelt-Baack (1994)	Harassment (Usandırma)	Kendilerini koruyamaz durumdaki bir veya daha fazla kişiye yönelik, şu veya bu sebeple zihinsel (ve hatta bazen fiziksel) acı vermek amaçlı sürekli hareketlerdir.
Adams (1992)	Bullying (Zorbalık)	Toplum içinde veya birebirde kişiyi aşağılayan ve küçük düşüren inatçı eleştiri ve kişisel sömürüdür.

Kaynak: (Fettahloğlu, 2008:13)

2.1.2. MOBBING İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Örgüt içerisinde mobbingin oluşumu pek çok koşulun bir araya gelmesiyle mümkün olmaktadır. Örgüt içerisinde hüküm süren iklimden örgüt kültürüne mobbing sürecinde rol alanların kişilik özelliklerine ve örgüt içerisindeki konumlarına kadar pek çok etken mobbingin oluşumunu ve boyutlarını etkilemektedir. Bu etkenler, mobbingin etki seviyesini, etki alanını ve davranış kalıplarını da belirler.

Mobbing çok çeşitli şekillerde tanımlanabiliyorsa da, gerçek içeriği ve özelliklerini anlayabilmek için bazı kavramlarla olan ilişkilerinin açıklanması gerekmektedir. Bu bölümde mobbing olgusunun kişilik, çatışma, zorbalık ve şiddet ile olan ilişkileri incelenecektir.

2.1.2.1. Mobbing - Kişilik İlişkisi

Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir. Her bireyin kişisel yapısı nedeniyle çevreden değişik biçimde etkilendiği, aynı şekilde çevreyi değişik biçimde etkileyeceği ileri sürülmektedir. Bu nedenle de grup ilişkilerinin analizi yapılırken grubu oluşturan bireylerin özelliklerinin analizi de önemli bir değişken durumuna gelmektedir. Bu durumda "kişilik" değişkeninin önemi açık bir şekilde görülmektedir (Karyağdı, 2007:10).

Mobbing uygulanların ve mobbing mağdurunun kişilik profilleri bu olgunun ortaya çıkışını ve gelişim sürecini takip etmede yardımcı olabilmektedir. Zorba olarak da adlandırılan saldırganın ve mobbing mağdurunun kişilik özellikleri pek çok vakada büyük benzerlikler göstermektedir.

Yapılan literatür araştırmalarında; bir kurban belirlemenin ve davranışın sonuçlarını önemsemeksizin kişi üzerinde mobbing uygulamanın, "iyi" kişilik özelliklerine sahip olduğunu kabul ettiğimiz kişiler tarafından yapılma olasılığı bulunduğu sonucunu ortaya koyan bir araştırma bulunmamaktadır. Mobbing uygulayan saldırganın, amacı ve yöntemi ne olursa olsun, kötü kişilik özelliklerine kısmen veya tamamen sahip olduğu değerlendirilebilir (Karyağdı, 2007:10).

Kötülük, insanın içinde ya da dışında bulunan ve amacı yaşamı ya da canlılığı öldürmek olan bir kuvvettir. Kötü insanlar, "kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürüebilmek için başkalarının ruhsal gelişimini, bu gücü kullanarak yok etmek isterler. Kısacası bu günah keçiciliğidir". (Davenport, 2003:39)

Mobbing uygulayanların kişilik özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:
(Davenport, 2003:38):

Mobbing uygulayan antipatik kişiliklidir. Mobbing uygulayanlar genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içindedirler. Korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yenmeye çalışırlar. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle hep "günah keçisi" arayışı içindedirler.

Mobbing uygulayan, ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır. Mobbing uygulayanlar örgüt hiyerarşisinde kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünürler. Gerilimden beslenirler ve stresli bir örgütsel iklim, en arzu ettikleri doğal çevreyi sağlar. Bunlar yönetici olmadıkları gibi liderlik nitelikleri de yoktur. Örgütte yönetici olmak veya yöneticilik statülerini korumak için çırpınıp dururlar.

Mobbing uygulayan narsist kişiliğe sahiptir. 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. Haset, kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar, psikolojik şiddetin temel nedenidir.

Başarıları kendilerinden daha iyi ve daha üretken birisinininkiyle kıyaslanacağı için, yetenekli olana karşı psikolojik şiddet uygulamayı tek çıkar yol olarak görürler. Bu nedenle, basamakları kendi adımlarıyla çıkmak yerine, yukarıdakini kendi düzeylerine düşürmeye çalışırlar. Narsistler kendilerinin başkalarından çok daha önemli oldukları

duygusu içindedirler. Gösterdikleri başarıları, becerileri abartıp, olağanüstü olarak görüp, çok değerli ve yüksek bir şahsiyet olarak bilinmeyi beklerler. Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak görürler. Narsist kişiler her zaman özel işlem görme beklentisi ile kendilerini "hukuk" ve "ahlak" ilkelerinin üzerinde görürler. Hiyerarşik yapılarda hızla yükselmek için her türlü ahlak dışı yöntemi kullanırlar. 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.

Mobbing uygulayan, düşmanlık yapmaktan kendini alamaz. Mobbing uygulayan örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıya azmetmiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görür. Benmerkezci ve egoist insanlar oldukları için, örgütsel etik değerleri hiçe sayar ve örgütsel çıkarları göz ardı ederler. Onlara göre örgüt ve çalışanlar onlar için vardır. Onların çıkarıyla örgütün çıkarı aynı anlama gelir.

Mobbing uygulayan, sadist kişiliğe sahiptir. Sadist ruhlu mobbing uygulayanlar yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Özel ve toplumsal çevrelerinde dışlandıkları için, kurumsal kimliklerini kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranırlar.

Mobbing uygulayan, önyargılı ve duygusaldır. Duygusal taciz uygulayanların davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Mobbing mağdurunun şiddete maruz kalması; dinsel, sosyal ve etnik bir nedene dayanabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir başarı, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül, mobbing uygulayanları harekete geçirmeye yeter. Hatta onun sevmediği birine benzemek bile mobbing mağduruna saldırı için bir neden olabilir.

Mobbing uygulayan, kötü kişiliktir. Peck, kötü kişilik teorisinde kötü insanların kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için başkalarının ruhsal gelişimini, güç kullanarak yok etmek istediklerini öne sürmektedir. Kötü kişilikli mobbing uygulayanlar için, kendilerinin dışındaki herkes, "kendiliğinden değersiz"dir.

Mobbing uygulayan, genellikle çalışkandır. Mobbing uygulayanlar hem işe yaramaz, hem de örgütsel gerilimin kaynağı olmak gibi iki olumsuz tutum ve davranışın bir arada olamayacağını bildiği için, genellikle çalışkandır; ancak yaptığı her işi abartır, başkalarının işini ise küçümser. Sürekli işlerinin çokluğundan ve zorluğundan

bahseder. Psikolojik şiddet uygulayabilmek için kendilerinin olmaması durumunda bu "çok zor ve önemli" işleri yapacak kimsenin olmayacağını düşünürler.

2.1.2.2. Mobbing - Çatışma İlişkisi

Örgütler birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerin bir araya gelmesiyle oluşmuş yapılardır. Her ne kadar bu bireyler örgüt üyeliğini sağlayacak ortak paydalara sahip olsalar da, "bireyin var oluş stratejisi, biçimsel örgütü yönlendiren strateji ile önemli alanlarda uyumlu değildir". İşte bu durum, birey ile örgüt (diğer bireylerin tümü veya belirli bir kısmı) arasında örgütsel anlamda çatışma oluşmasına neden olur.

Genel bir ifadeyle çatışma; "birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu" olarak tanımlanabilir (Tınaz, 2008:19).

Tıpkı mobbingde olduğu gibi çatışmada da farklı düşünceye sahip, farklı gruplar ile gerginlik ve devamında huzursuzluk söz konusudur. Fakat buradaki temel farkı belirleyen unsur mobbingin bir örgüt politikası olarak uygulanmasının, çatışmadan farklı olarak, çok zararlı ve yıkıcı etkileri olabileceği gerçeğidir. Burada mobbing düşmanca bir çatışma ortamı yaratan, bir veya daha fazla kişiye yönelmiş tekrarlı ve devamlı olumsuz davranışlar olarak belirtilmiştir. Diğer bir ifadeyle çatışma yönetilmeli, mobbing ise yok edilmelidir. Çünkü mobbingde aynı amaca giden farklı düşüncelerin çarpışmasından çok, herhangi bir sebeple "zayıf" olarak saptananı ortadan kaldırmak esas alınmıştır.

Leymann'a göre mobbing ile çatışma arasındaki farklardan biri, çatışmanın güç olarak eşit taraflar arasında gerçekleşmesidir. Buna rağmen mobbingde bir veya daha fazla güç bakımından üstün bireyin, daha zayıf bir bireyi ezik ve baskı altına alınmış hale getirene kadar düşmanca davranışlarda bulunmaları söz konusudur.

Mobbingde, mobbing mağduru kendisini savunma konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. Bu nedenle mobbingi, eşit güce sahip gruplar arasındaki bir çatışma olarak nitelendirmek yanlış olur (Karyağdı, 2007:14).

Örgütler içerisindeki belli bir düzeydeki çatışma, günlük yaşam içerisinde normal ve hatta yararlıdır. Ancak işyerindeki psikolojik taciz (mobbing) temel olarak iki yönden çatışmadan ayrılır. Birincisi mobbing, tamamen ahlak dışıdır. İkincisi ise, çatışmanın yararları varken mobbing işletme içinde büyük zararlara yol açmaktadır.

Aşağıdaki tablo sağlıklı çatışma ortamı ile mobbing ortamının karşılaştırılmasını göstermektedir:

Tablo 5: İşyerinde Var Olan Çatışma ve Mobbing Arasındaki Farklılıklar

SAĞLIKLI ÇATIŞMA ORTAMI	MOBBING ORTAMI
Roller ve iş tanımları açıktır.	Roller belirsizdir.
İşbirlikçi ilişkiler vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hâkimdir.
Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.	İleriyi görmek olanaksızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve baştan savma iletişim vardır.

Kaynak: Tınaz, 2008:38

Tutar'a göre mobbing ile çatışma arasındaki en önemli farklardan birisi, çatışmanın kapalı uçlu, mobbingin ise açık uçlu bir sorun olmasıdır. Bu nedenle mobbing problem değil; karmaşık bir problematik, diğer bir ifadeyle, içinde çözümünü imkânsız görünen pek çok değişkenden oluşmuş bir sorundur (Tutar, 2004:112).

Çatışmadan farklı olarak mobbingde saldırgan her adımını planlamıştır ve amaç yok etmektir. Bu durumda yöneticilerin olayı sıradan bir çatışma olarak ele almaları sorunları çözmediği gibi, göz önüne çıkarılmış olan mobbing mağdurlarının farkında olmadan güdülenmelerini (motivasyonlarını) ortadan kaldıracak önlemlere (ceza vs.) gitmeleri tehlikesi söz konusudur. Dolayısıyla mobbing çatışmaya oranla daha zararlıdır ve mobbinge başa çıkılması daha zordur.

2.1.2.3. Mobbing - Şiddet İlişkisi

Mobbing kavramını açıklamakta kullanılan diğer bir ifadenin "psikolojik şiddet" olduğundan yola çıkıldığında, şiddetin bireye ne şekilde, kimler tarafından ve hangi düzeyde uygulandığı da önem kazanmaktadır. Bu nedenle örgütlerde karşılaşılan yıldırma olgusunun derinlemesine anlaşılabilmesi için şiddet kavramının da açıkça ortaya konularak, bu iki kavramın örtüşükleri ve ayrıldıkları noktaları belirlemek gerekmektedir.

İnsanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkmış olan şiddet olgusu, birçok bireysel ve toplumsal öge ile birlikte karmaşık bir yapı ortaya koymaktadır. Bu nedenle şiddet olgusunu tanımlamak ve ortaya çıkarmak kolay olmamaktadır (Tınaz, 2008:36-37). Şiddet, fiziksel güç ya da kuvvetin, bir birey ya da bir grup üzerinde sakatlık, ölüm, psikolojik rahatsızlık, gelişim bozukluğu gibi sorunlara yol açabilecek şekilde, bir bireye ya da bir gruba karşı kasıtlı olarak kullanılmasıdır (Tınaz, 2008:39).

Şiddet bir kişiye güç veya baskı uygulayarak, onu iradesinin dışında bir davranışta bulunmaya zorlamaktır. Burada şiddet uygulama eylemleri zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel veya psikolojik acı çektirme ya da işkence şeklinde olabilir. Kısaca "bireyin fiziksel ve ruhsal psikolojik olarak acı çekmesine neden olabilecek fiziksel ve ruhsal yönden ona zarar veren her davranış şiddettir" (Tutar, 2004:13).

Mobbing süreci içerisinde saldırgan şiddeti kullanır. Zaten değişen düzey ve şekillerde de olsa şiddet, her türlü mobbing davranışının değişmez ögesidir. Amaç mağduru etkisiz hale getirmek, içine korku salmak ve geleceğe dair umutlarını ortadan kaldırmaktır. Mobbing, bir psikolojik şiddet veya psikolojik terördür. Ancak şiddetten söz edildiğinde genelde fiziksel müdahale ve somut iz bırakan fiili şiddet aklımıza gelir. Oysa şiddet, sadece kaba biçimiyle fiziksel özellikte olmayıp ekonomik, siyasal ve psikolojik niteliklerde de olabilmektedir.

Şiddetin soyut biçimi olan mobbing, fiziki şiddet de içeren zorbalıktan (bullying) daha tehlikelidir ve daha kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir (Tınaz, 2008:47). Mobbing mağduru uygun tedavi yöntemleriyle iyileştirilmezse, bu etkiler kalıcı olabilir ve kişiyi intihara sürükleyebilir.

2.1.2.4. Mobbing - Zorbalık İlişkisi

Leymann başta olmak üzere, yapılan temel araştırmalarda "mobbing" "yıldırma" kavramıyla açıklanmaktadır. Bunun yanında kimi çalışmalarda, bu kavram çoğunlukla

zorbalık (bullying) olarak tanımlanmakta; kimi çalışmalarda ise mobbing ve bullying tamamen eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

Birleşik Krallık, İrlanda ve Avustralya gibi İngilizce konuşulan ülkelerde çoğunlukla zorbalık terimi tercih edilmektedir. Fransa ve İspanya gibi güney Avrupa ülkelerinde ahlaki taciz (moral harassment); A.B.D.'de duygusal suiistimal (emotional abuse) ve işte kötü davranış (work mistreatment); İskandinav ülkeleri ile Almanca konuşan ülkelerde ise İngilizce'den türetilmiş bir kelime olan mobbing (yıldıрма) kullanılmaktadır (Karyağdı, 2007:16).

Bazı kaynaklar mobbing ve zorbalığın benzer anlamları barındırdığını belirtmektedir. Ancak Davenport'a göre zorbalık, fiziksel boyutu ağır basan bir baskı ve zorlamayı ifade ederken; mobbing, psikolojik boyutu ön planda olan bir "tahammülün ötesine sürüklenme"dir (Davenport, 2003:1). Bu nedenle yıldıрма ile zorbalık kavramlarının eş anlam taşıdıklarını iddia etmek doğru olmayacaktır.

Leymann'a göre, İngiliz ve Avustralyalı araştırmacılar tarafından kullanılan zorbalık (bullying) kavramı daha çok fiziksel bir saldırıyı ve tehdidi çağrıştırmaktadır. Gerçekten de okullarda öğrenciler arasında rastlanan zorbalık eylemleri daha çok fiziksel saldırılarla kendisini göstermektedir. Fakat tam tersine, işyerlerinde meydana gelen psikolojik taciz (mobbing) eylemlerinde fiziksel şiddete çok seyrek rastlanır. Mobbing kendisini, bireyi dışlamak gibi, daha karmaşık davranışlarla belli eder. Kısaca Leymann; zorbalık ifadesinin çocuklar arasında görülen psikolojik terör için, mobbing ifadesinin ise işyerlerinde görülen duygusal saldırılar için kullanılmasını salık vermektedir (Karyağdı, 2007:17).

2.1.2.5. Mobbing - Cinsel Taciz İlişkisi

Mobbing ile cinsel taciz olgusu yakın bir ilişki içinde bulunmaktadır. Cinsel tacizi pek çok mobbing eyleminde saldırganların - özellikle karşı cinse - kullandığı bir saldırı türü olarak görmek mümkündür. Cinsel taciz bazı araştırmacılar tarafından davranış tipolojisine de eklenmiş olmakla birlikte, esasında mobbingden ayrı bir şekilde ele alınarak özel olarak incelenmesi gereken bir konudur. Bu nedenle bu çalışmada cinsel taciz sadece mobbingle ilişkisi açısından gözden geçirilecektir.

Tanımlamak gerekirse cinsel taciz, cinsel doğaya yönelik istenmeyen sözlü, sözsüz ya da fiziksel biçimde gösterilen ve mobbing mağdurunun onurunu incitmek amacıyla yapılan, özellikle gözünü korkutma, küçük düşürme, alçaltma ve iftira çerçevesi içinde gerçekleştirilen davranışlardır (Karyağdı, 2007:17).

Tutar'a göre, "istihdamda cinsiyet ayrımcılığı" olarak kendisini ortaya koyan "işyerinde cinsel taciz" olgusu, iş ahlakı tartışmalarında en önemli faktörlerdendir. Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonu Kadın Komitesi'nin cinsel taciz tanımına "işyerindekiler tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen, sözlü, vücut hareketleriyle veya jestlerle gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her beyan, cinsel ayırım güden her söz" girmektedir (Tutar: 2004:79-80).

Cinsellik içeren imalar, istenmeyen fiziksel dokunuşlar, karşı tarafın istemediğini belirtmesine rağmen sürekli olarak yinelenen flört teklifleri, cinsel içerikli şakalar, fiziksel baskı, zorlama ya da içinde pornografik içerikli fıkra veya resimlerin yer aldığı elektronik postalar işyerinde cinsel tacizin belirgin örnekleridir. İşyerinde cinsel taciz, çalışanın, iş yaşamıyla ilgili sürecini, durumunu-koşullarını, işine devam edip edemeyeceği ya da o işe alınıp alınmayacağı ile ilgili kararları etkileyen ya da sindirici/yıldırıcı, düşmanca ve saldırganca bir iş ortamı yaratan karşılığı olmayan cinsel ilişki talepleri ya da bu tür bir ilişkiye girmeye yönelik zorlamalarla belirgin olan bir cinsiyet ayrımcılığıdır (Tarık, 2005:2).

1976 yılında yayınlanan kitabında da Brodsky cinsel tacizi; günah keçiciliği, isim takma, fiziksel suiistimal ve iş baskısı ile birlikte mobbing davranışlarının beş ana unsuru arasında değerlendirmiştir. Cinsel tacizin çalışanlar ve örgüt iklimine olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; iş tatmininin azalması, adil olmayan başarı değerlendirmeleri, iş veya terfi kayıpları, kronik endişe, performans ve verim düşüklüğü olarak sayılabilir.(Tutar, 2004:82).

2.2. MOBBINGE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Mobbing; ciddi örgütsel sorunların yaşandığı, başarısız yönetimin olduğu, yöneticilerin mobbinge maruz kalan bireye inanmadığı, iletişimin aksadığı kurumlarda ortaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte hiyerarşik yapının, takım çalışmasının amacına uygun olarak yapılamamasının, çıkan çatışmaların iyi yönetilememesinin, sorun çözmelerdeki yetersizliklerin de mobbinge neden olabileceği söylenebilir.

Mobbingin neden olan faktörler şu şekilde sıralanabilir(Can, 2007:30):

- Mobbing uygulayanlar ve mobbing mağduru ile ilgili nedenler
- Örgütsel nedenler
- Sosyal nedenler

2.2.1. MOBBİNG UYGULAYANLAR VE MOBBİNG MAĞDURU İLE İLGİLİ NEDENLER

Mobbingin nedenleri, sadece mobbing uygulayan bir yönetici ile sınırlı değildir. (Davenport v.d. 2003:37).

Mobbing uygulayanlar ve mobbing mağdurunun kişilikleri, nitelikleri, sosyal özellikleri bu gruba giren nedenler arasında gösterilebilir.

2.2.1.1. Mobbing Uygulayanların Kişiliği ve Psikolojileri

Mobbingin nedenlerini anlayabilmek için öncelikle mobbing davranışı gösterenlerin kişilik özellikleri üzerinde durmak gerekir. Mobbing uygulayanların kişisel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- **Yöneticiliği ilahi bir hak olarak görme:** Yönetimin en önemli konularından birisi, güç ve otorite kavramlarıdır. Yöneticinin bulunduğu pozisyon otorite ile donatılmış olabilir. Ancak, önemli olan otorite ile donatılmış olmak kadar bunu iyi kullanabilmektir. Bunu kullanabilmek ise; astlarını, meslektaşlarını, rakiplerini vb. kişileri etkilemekle mümkün olur. Etkileme olayında ise, yöneticinin sahip olduğu güç önemli bir rol oynar (Koçel, 1998:407).

Sonuç olarak, bu tarz yöneticilerin liderlik vasfına sahip olmaları zor olarak görülebilir. Çünkü onlar çalışanlarını değersiz olarak görürler. Sahip oldukları otorite ile baskıcı bir yönetim anlayışına sahip oldukları düşünülür.

- **Tehdit altındaki benmerkezcilik duygusuna sahip olma:** Benmerkezcilik, kişinin kendisini evrenin merkezi yapma eğilimini dile getirir. Bir bencillik durumu değildir. Bencillik, bilinçli bir çabadır. Oysa ben merkezcilik, kendiliğinden ve kayıtsız olarak meydana gelir.

Bu tarz kişiler, bir astının iyi şöhretinden veya daha deneyimli birinin kendisinin itibarını elinden alabileceği düşüncesiyle kendilerini tehdit altında hissedebilir. Sonuç olarak, insanları şiddete ve ezici davranışlara iten dürtünün özellikle tehdit altındaki ben merkezcilik duygusu olduğu söylenebilir (Davenport v.d. 2003:40-41).

- **Narsist kişiliğe sahip olma:** Narsist kişilik, kendini beğenmiş bir kişinin sahip olduğu özelliklere çok yakın özellikler taşır. Bu bağlamda, kendini beğenmişlik ile ilgili tanımlamalara bakıldığında narsisist kişilik hakkında da bilgi edinmek mümkün olabilir. Kendini beğenmişlik ile ilgili aşağıdaki tanımlar yapılabilir (Hirigoyen, 1990:138):

- Kişinin, kendini özel ve eşsiz görmesi,
- Kişinin, her şeyin kendine borç bilinmesini istemesi,
- Kişinin, insan ilişkilerinde diğerlerini kullanması,
- Kişinin, kanaatkâr olmaması,
- Kişinin diğer çalışanları kıskanması,
- Kişinin, çevresindeki insanları küçümser davranışlarda bulunması.

Narsist kişilik, klinik olarak, sosyal özürü olan ve kendini, korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için elindeki gücü kullanmaya yetkili gören, hayal dünyasında yaşayan; kendisini sürekli olarak, çevresindeki insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bir bozukluk olarak tanımlanabilir (Davenport v.d., 2003:42).

Bu tarz kişilerin, çok gelişmiş ben merkezilik duygularının olduğu söylenir. Ayrıca, bu kişiler, kendilerinde olmayan bir şeye sahip gibi görünen ya da yaşamaktan zevk alan kişilere karşı kıskançlık duyarlar. Bunlar, sadece sevgi derinliğinden yoksun olmakla kalmayıp, aynı zamanda diğerlerinin kendilerine karşı besledikleri duyguları da anlayamazlar (Hirigoyen, 1990:138-139).

Haset, kıskançlık, büyük hedefler, meydan okumalar mobbingin temel nedenleridir. Tüm bu özellikler, aynı zamanda narsist kişiliğin de özelliklerindedir. Bu tarz kişiler işyerinde diğerlerinin, daha iyi çalışmasına, daha iyi bir dış görünüme sahip olmasına veya daha çok sevilmesine içerleyebilirler. Başka kişilerin yeteneklerinden, yüksek performansından korkup bu kişilere meydan okuyabilirler. Bu durum da kişinin eşitlerine, astlarına mobbingi başlatmasına neden olabilir.

Sonuç olarak, narsist kişiliğe sahip bireyler, basamakları kendi performansları ile çıkmak yerine yollarına çıkanları yok ederek yükselmeye çalışırlar (Davenport v.d., 2003:42).

• **Yönetmel liyakate sahip olmama:** Yönetimde liyakat kavramı, birbirine benzer iki farklı olguyu ifade etmek için kullanılır. Birinci anlamı, işe en uygun kişinin seçilmesidir. İkinci anlamı ise, belli özellikleri olan bir personel sistemidir. Daha geniş bir ifadeyle liyakat, bir göreve girişin ve hizmet içinde yükselişin; "işe uygunluk" ve "performans" ölçütüne bağlandığı, ücret ve diğer çalışma koşullarının hizmetin etkinliğine ve sürekliliğine katkıda bulunduğu bir personel sistemidir. Bu bağlamda, işe

en uygun kişinin seçilmesi bakımından bilgi, görgü, kültür ve fiziksel beceri önem arz eden, rasyonel bir personel sisteminin kurulması amaçlanmalıdır (Can, 2007:33).

Yöneticilerin de yönetsel liyakate sahip olması gerekir. Yöneticisi olduğu kuruluş ve ilgili kuruluşun faaliyet alanlarına ilişkin teknik, kavramsal, beşeri beceri ve yönetsel bilgilerden yoksun kişiler, çalıştıkları kuruluşun gelişimine katkıda bulunamazlar. Çünkü, bu tarz yöneticiler, kuruluşların ekonomik ve sosyal yönlerden gelişimi için gerekli verimlilik, kalite, etkinlik geliştirme gibi stratejilerden yoksundurlar. Bunun sonucu olarak da, çalışanların geliştirdiği fikirleri değerlendirme becerisinden yoksundurlar (Can, 2007:33).

Mobbing uygulayanların eylemlerinin, hayata ve farklılıklara değer vermemelerinden, sahtekârlık ve numaracılıklarından, şişirilmiş benlik algısı yani kendilerini büyük gösterme gereksinmelerinden kaynaklandığı ileri sürülür. Ayrıca uygulayanların kişiliği; aşırı kontrolcü, korkak, nevroitik ve iktidar açlığı gibi niteliklerle tanımlanır (Davenport v.d., 2003:38).

2.2.1.2. Mobbing Mağdurlarının Kişiliği ve Psikolojileri

Bireylerin kişisel özellikleri mobbinge hedef olmalarına neden olabilir. Araştırmacılar, bir kimsenin karakterinin, davranışının, tavırlarının ya da içinde bulunduğu koşulların, kişiye mobbing yapılmasında önemli olup olmadığı konusunda, tıpkı mobbing tanımında olduğu gibi farklı görüş içindedirler. Yapılan araştırmalar, mobbing mağdurlarının genelde üstün özelliklere sahip oldukları için mobbinge maruz kaldıklarını göstermiştir (Davenport v.d., 2003:50-51).

Mobbinge maruz kalanlar, mobbing uygulayanların inandırmak istedikleri gibi hastalıklı veya zayıf insanlar değildir. Aksine; mobbinge hedef olanlar, üstlerinin her istediğini yapmayan ve kendini kullandırmayan insanlardır (Hirigoyen, 1990:64).

Özellikle yaratıcı kişiler, yeni fikirler ürettiği için mobbinge daha fazla hedef olarak görülür. Çünkü bu tür kişiler, mobbing uygulayanın gözünde üst pozisyonlar için önemli bir tehdit oluşturur (Davenport v.d., 2003:52).

Zeki, yetenekli, yaratıcı, başarılı, dürüst, güvenilir ve işine bağlı bu kişiler mesleki kariyerlerinde ilerleme potansiyeline sahiptir. Politik davranmayan bu kişilerin, örgütlerine bağlılıkları son derece gelişmiştir. Bu kişiler, işleriyle özdeşleşmişlerdir ve çevrelerinde işkolik olarak görülürler. İşlerine olan bu bağlılıkları, işlerine kendilerini adanmaları, bu kişilerin mobbingin hedefi olmalarında önemli nedenlerdir (Hirigoyen, 1990:64).

2.2.2. ÖRGÜTSEL NEDENLER

Mobbing, kamu veya özel her iş yerinde yaşanabilir. Ancak, örgütsel nedenler, mobbingin ortaya çıkmasında ve devam etmesinde önemli bir faktördür. Bazı örgütler, mobbingin yaşanmaması için çaba sarfederken, bazıları ise, sürekli mobbing üretirler. Bu farklılığın nedeni, "*örgütsel kültür*"den kaynaklanır (Tutar, 2004:102).

Örgütün kültürel yapısının örgüt üyelerince kabul edilmiş değerlerden oluşması oldukça önemlidir. Çünkü bu, hem örgütün kurallarının sağlıklı bir biçimde işleyişini sağlarken, hem de örgütün düzenini bozacak mobbing gibi bireysel ve örgütsel açıdan önemli zararları olan bir davranışın ortaya çıkmasını engeller (Tutar, 2004:102).

Bir örgütün kötü yönetilmesi, stresli bir çalışma ortamının olması, işlerin monoton bir şekilde yürütülmesi, yöneticilerin tutarsız, yalancı ve etik dışı davranışlarda bulunması, "*örgütsel kültür*"ün mobbinge elverişli olduğunu gösterir (Tutar, 2004:102).

"*Örgütsel iklim*" de mobbingin ortaya çıkmasında önemli bir faktördür. Yöneticilerin liderlik davranışı, örgütte rol çatışma düzeyinin yüksekliği, sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi vb. faktörler örgütsel iklimde yer alan olumsuzluklar arasındadır. Ayrıca, zayıf iletişim, çalışanlar arasındaki çatışma, üstler, astlar ve eş konumdaki iş arkadaşları arasındaki zayıf ilişkiler, üst veya alt kademedeki gelen tehdit edici sözler veya davranışlar, sosyal destekteki yetersizlikler de "*zayıf örgütsel iklim*"in belirtileri arasında yer alır (Tutar, 2004:105).

Mobbinge yol açan örgütsel nedenlerin aşağıdaki etmenler olduğu söylenebilir (Davenport v.d., 2003:47):

- Örgütün kötü yönetilmesi
- Yetki devretmeme düşüncesi
- Stresli işyeri
- Monoton işyeri
- Yöneticilerin mobbinge inanmaması ve mobbingi inkâr etmesi
- Kademe azaltma ve sıfır hiyerarşi
- Küçülme, yeniden yapılanma ve şirket evlilikleri gibi değişimlerin yapılması
- Yaratıcı düşünceler ve yenilikler yapılması

2.2.2.1. Örgütün Kötü Yönetilmesi

Mobbingin en önemli örgütsel nedeni, yönetimin yetersizliğidir. Bu tür örgütlerde, kötü yönetimden dolayı çatışmalar abartılı bir hal alır, karşıt görüşler arasındaki rekabet şiddetlenir ve her şeyden sorumlu tutulacak bir "*günah keçisi*" yani "*kurban*" aranır. Ayrıca, mobbing mağdurunun sözüne inanılmaz ve ciddiye alınmaz (Tutar, 2004:98).

Araştırmalar göstermiştir ki, hatalı personel seçimi ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet, mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının var olan yönetime bağlı ana nedenleridir. Mobbingin örgütte disiplini sağladığı ve verimliliği arttırdığı düşüncesi ancak, kötü bir yönetimi anlatabilir (Can, 2007:36).

Geçmişte 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 mobbing ortamını doğurabilir (Can, 2007:36).

Mobbinge ortam hazırlayan kötü yönetimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Davenport v.d., 2003:47):

- Aşırı hiyerarşik yapı,
- İnsan kaynaklarına yapılan harcamaların azaltılması,
- Kapalı kapı politikası,
- Örgüt içi iletişim kanallarının etkili çalışmaması,
- Örgütte çatışma çözme yeteneğinin zayıflığı ya da etkisiz çatışma yönetimi,
- Şikayetlerin yönetim tarafından ciddiye alınmaması ya da örtbas edilmesi,
- Zayıf liderlik,
- Takım çalışmasının azlığı ya da hiç olmaması,
- Eğitim farklılığının dikkate alınmaması.

Örgütlerde mobbing süreci, genellikle yukarıdaki benzer nedenlerden dolayı oluşabilir. İyi çalışanlar bu tür örgütlerden tasfiye edilirken, mobbing uygulayanlar örgütte kalabilir hatta terfi bile ettirilebilir. Bu duruma özellikle kötü yönetilen örgütlerde rastlamak mümkün olabilir.

2.2.2.2. Yetki Devretmeme Düşüncesi

Örgütsel yapının ve bu yapının içinde yer alan görevlerin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların iyi belirlenmemiş olması, anlaşmazlığa yol açar. Yönetim kademesinde çalışanlar, görev sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiği konusunda bilgi sahibi olmayabilirler. Bu bağlamda yaşadıkları karmaşa, diğerleriyle aralarında çıkabilecek bir çatışmaya temel hazırlayabilir (Tınaz, 2008:26).

Örgüt yapısı içinde birden fazla sayıda yöneticiye karşı sorumlu olarak çalışmak veya iş akışı içinde birbirleriyle sıkı ilişkide olan aynı pozisyondaki iki çalışanın, ayrı bölümlere bağlı olarak çalışmak zorunda kalmalarından ya da bölümler arası yetki ve sorumluluklardan kaynaklanan karmaşıklıklardan dolayı yaşanan çatışmalar da bu grupta yer alır (Tınaz, 2008:26).

"Yetki", bütün yöneticilerin kritik öğelerindedir ve başkalarının yaptıklarını, yapacaklarını yönlendirmeyi ve koordine etmeyi içerir. Belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesi, aktarılması veya eriştirilmesi "*yetki devri*" olarak tanımlanabilir. Yetki devrinin üç yönü vardır (Can, 2007:37):

- Bir yönetici olarak astlara vermek,
- Bir yönetici olarak serbestçe anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevleri yapmak için astlara gereken serbestliği tanımak,
- Bir ast olarak, anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevlerin yapılmasında yöneticilere sorumluluk duymak.

"*Yetki devri*", bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde ise bu yetkiyi geri alması olarak tanımlanır (Koçel, 1998:320). Yetki devri çalışanların gelişimlerine katkıda bulunarak önemli kararlar almalarını sağlayabilir.

Bunun dışında yetki devri, karar verme sürecini hızlandırır, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmede serbestlik sağlar, iş tatminini artırır, çalışanlara sorumluluk duygusu kazandırır. Ancak yetki devretme konusunda tereddütler yaşayan yöneticiler de olabilir. Bunun nedenleri ise şunlardır: (Can, 2007:38-41)

- **Yöneticinin Yönetmel Kontrol Alanlarını Kaybetme Korkusu:** Günümüzde gittikçe daha karmaşık bir hal alan ve büyüyen örgüt ikliminde ve ilişkiler ağında, yetki devretmeden, yöneticilerin işleri başarıyla yürütmelerine imkan

kalmamıştır. Çünkü işler bir yöneticinin bütün yetkilerini elinde tutarak başaramayacağı kadar çoktur.

Yöneticilerin kontrolü kaybetme korkusu, zaman tasarrufu yerine daha fazla zaman harcanmasına neden olabilir. Örneğin, bu tür bir yönetici yetki devrettiğinde, devredilen bütün işleri yeniden gözden geçirir, eleştirir, değişiklikler yapılmasını ister, bir işi bir kere daha denetler. Sonuç olarak, bu, hem zaman açısından bir kayıptır hem de yetkiyi devralan çalışana sıkıntı verici bir haldir.

- **Yöneticinin Tek Başına Her Şeyi Herkesten Daha İyi Yapabileceğine İnanması (Her Şeye Muktedir Yönetici Efsanesi):** Bu tarz bir düşünceye sahip bir kişiye göre, herkesin yöneticiye ihtiyacı vardır. Şirketin geleceği ona bağlıdır. Masası, işlerin yönetildiği kumanda merkezidir. Hiç kimse ona bildirmeden bir şey yapamaz.

Her şeyi herkesten daha iyi yapabileceğine inanan yöneticiler sınırlı sonuçlar doğmasına neden olabilir. İşin yetenekli elemanlar tarafından yapılmasını güvence altına almak yöneticilerin önemli bir işlevi olmalıdır. Çünkü, yetkin çalışanlardan oluşan bir ekip genellikle daha etkili ve verimli çalışır.

Yöneticiler, bilgiyi tekellerinde bulundurarak örgüt için vazgeçilmez hale geleceklerini sanırlar. Oysa, astlarının geliştirmeye ve kadrolarında yetkinlik oluşturmaya çaba harcayan yöneticiler, yetki devrinden kaçınanlara oranla genellikle daha etkilidir.

- **Yöneticinin Astlarının Yetkinliğinden Korkması:** Yöneticinin, astlarının yetkiyi ele geçirmeleri halinde daha iyi performans sergileyerek, kendisinden daha başarılı olabilecekleri korkusu da yetki devretmeme nedenlerinden birisidir. Bazı yöneticiler, bu durumu kendi konumları için bir tehdit olarak görür. Ciddi bir uzmanlığı veya bilgi birikimi olmayan yönetici, bulunduğu mevkiden aldığı gücü ve yetkiyi devretmekten çekinir.

- **Yöneticinin Kendine Güvensizliği:** Rahat bir şekilde yetki devredecek güvene sahip olmayan yöneticiler, kendi bilgi, beceri ve buldukları konuma güvenemezler. Öz güveni düşük olan bu tarz yöneticiler, yetki devri konusunda ürkek davranırlar. Yetki devrettiklerinde ise, yalnızca basit, rutin işleri devretme taraftarındırlar.

Yetki devretme konusunda yukarıda değindiğimiz özelliklere sahip yöneticiler, kendilerine sorulmadan yapılan en küçük işlere bile çok sert tepki verebilirler. Bu tarz yöneticiler için ; işin verimli ve kaliteli olması, geç ya da erken yapılması gibi faktörler önemli değildir; onlar için asıl önemli olan, işlerin kendilerine sorularak yapılmasıdır.

Ancak, bu şekilde her işe karışan yönetici, hem kendi işini etkili bir şekilde yapamaz, hem de çalışanların çabalarını engeller.

2.2.2.3. Stresli İşyeri

Stresin, iş hayatında ve günlük yaşamda çok sık karşılaşılan kavramlardan birisi olduğu düşünülür. Hemen hemen herkes stresle karşı karşıya kalabilir. "Stres", kişi ile çevresindeki etkileşimden kaynaklanan ve genellikle kişinin sağlık şartlarını etkileyen gerginlik hissi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle "stres", insan vücudunun herhangi bir fiziksel veya psikolojik etkiye karşı verdiği belirgin olmayan bir tepki olarak da tanımlanabilir (Dinçer ve Fidan, 1996:322).

İş ortamının sürekli stres içinde olması, örgütün her düzeyindeki çalışanını mobbinge itebilir. Üst kademedeki yöneticiler tarafından baskı altında tutulan diğer yöneticiler mobbing uygulayabilir. Aynı şekilde astlar da yöneticiler gibi stresleri nedeniyle sorumlu tuttıkları kişiye karşı adeta baş kaldırarak yukarıya doğru gerçekleşen mobbing eylemlerine katılabilirler. Stres, genellikle çalışanların fazla iş yükünün altından kalkamamasından değil, mobbing uygulayan yöneticilerin anlamsız taleplerinden kaynaklanabilir (Can, 2007:40).

Stres kavramı, genelde bazı şeylerden memnuniyetsizliği ifade eder. Bu memnuniyetsizlik trafik sıkışıklığı, gelecek sabaha yetiştirilmesi gereken bir rapor, bir işçinin beklediği ücret artışını alamaması, bir öğrencinin istediği notla sınıfını geçememesi gibi çevresel faktörler olabilir. Bunun dışında işyerindeki stresi oluşturan, gerginliğe ve iş memnuniyetsizliğine katkıda bulunan pek çok durum ve koşul bulunur. Günümüzde, kitle üretimi ve iş hayatındaki problemlerle beraber genel olarak yaşam şartlarının güçleşmesi, her gün karşılaşılan pek çok problem insanları strese sokabilir (Dinçer ve Fidan, 1996:322).

Yoğun stresin yaşandığı işyerlerinde, çalışanlar kendilerinden beklenenleri yerine getiremezse mobbing yaşanabilir. Yöneticiler kendilerinden bekleneni yapmayan çalışanlarına baskı uygulayabilir. Ya da alt düzeyde çalışanlar, stres kaynağı olarak gördükleri üst düzeydeki bir yöneticiye uygulanan mobbingi destekleyebilir (Davenport v.d., 2003:48).

2.2.2.4. Monoton İşyeri

Bir işin aynı tempoda ve sürekli aynı şekilde tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumları "*monotonluk*" olarak tanımlanır. Başka bir tanıma göre, "*monotonluk*", aynı düzende sürüp giden tekdüze bir durumu ifade eder.

Monotonluğun nedenlerine bakıldığında dört önemli faktör dikkati çeker (Eren, 1993:254):

- **İşin Özellikleri:** İşyerine monotonluk hâkimse yani işler tekrarlanan bir şekilde yapılıyorsa bu durum mobbinge neden olabilir. Kişi, can sıkıntısından kurtulmak ve işe biraz daha heyecan katmak amacıyla mobbing eylemlerine yönelebilir.

İşleri özelliklerine göre, otomatik, yarı otomatik ve otomatik olmayan işler diye ayırmak mümkündür. Bazı işler özellikleri gereği çok fazla dikkat gerektirirken, bazıları ise daha az dikkat gerektirir. Ayrıca, bazı işler, çok tip hareketlerle, bazıları ise tek tip hareketlerle yapılır. İşlerin sahip olduğu bu özellikler, monotonluk bakımından önemli sayılır.

Yarı otomatik ve tek tip hareketlerle yapılan işler genellikle, sürekli dikkat isteyen işlerdir. Dolayısıyla bu işler, sıkıcı ve monoton olarak görülür. Bu gibi işlerde çalışanlar, ne tam olarak işlerine kendilerini verir, ne de işlerini düşünmeden yapabilir. Bu durum can sıkıntısına yol açarak, bir bıkkınlık meydana getirir. Otomatik olmayan işler, çeşitli hareketleri kapsadığından genellikle karmaşık ve güç olur. Bu gibi işlerin karmaşıklığı veya güçlüğü, dikkat istediğinden monotonluğu büyük ölçüde azaltır. Ayrıca, bu tip işlerde çalışanlardan çoğu işlerinden gurur duyar ve işlerinden tatmin olur (Eren, 1993:255).

- **İşçinin Monotonluğa Karşı Duyarlılığı:** İşin monoton oluşu kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bazı kişilere monoton gelen bir iş, bazı kişilere monoton gelmeyebilir. Bazı kişilere bıkkınlık veren karmaşık bir iş, bazılarına zevk verebilir. Bu farklılığın nedeni çalışanların zeka düzeyleridir. Çalışanlar, zeka düzeylerine göre az zeki, çok zeki olarak ayrıldığında, monoton işlerden zevk alanların az zeki insanlar olduğu söylenebilir. Çünkü, bu tip insanlar kolay tatmin olur. Çok zeki insanlar ise kendilerini zorlayacak, karışık işleri sever. Onları ancak zor işler tatmin eder. Zeka seviyesi arttıkça, güç işlerden daha çok zevk, kolay işlerden ise bıkkınlık duyulduğu görülür. Sonuç olarak, zeka seviyesi arttıkça, insanların monotonluğa duyarlılığı da artar (Eren, 1993:255).

- **İşyerinin Manevi Ortamı:** Monotonluğun ortaya çıkmasında etkili olan nedenlerden birisi de işyerinin manevi ortamıdır. Birbirleriyle uyum içinde çalışan, neşe ile işlerini yapan, birbirinin üzüntülerini ve sevinçlerini paylaşan çalışanların olduğu bir iş ortamında, monotonluk duygusunun bir şekilde azalacağı düşünülür. Çünkü, bu anlayışlı ortam içinde çalışanlar kendilerini bir aile ortamında hisseder. Böyle bir ortamın aksine, çalışanların birbirlerinden nefret ettiği, dedikodunun olduğu,

dayanışmanın, ekip çalışmasının olmadığı bir ortamın ise, çalışanların kendilerine yalnız hissetmesine neden olacağı ve monotonluğu kamçılacağı düşünülür (Eren, 1993:256-257).

- **İşçinin Psikolojisi:** Bir işin monotonluğu kişiden kişiye değiştiği gibi, kişi üzerindeki psikolojik etkileri de zamana bağlı olarak farklılık gösterebilir. İşçilere bir gün çok sıkıcı ve monoton gelen bir iş, başka bir gün zevkli gelebilir. İşin çalışana zevkli gelmesi, ya da monoton veya sıkıcı gelmesi, kişiye, yere, zamana ve duyguların yoğunluğuna göre değişim gösterir. Monotonluk duygusu, insan psikolojisiyle yakın ilişkili bir kavram olarak gösterilebilir (Eren, 1993:257).

İnsan psikolojisinin değişiklik göstermesi, işine yansiyabilir. Bu durum ise kişinin işe olan bakış açısını da önemli ölçüde etkileyebilir.

Yukarıda değindiğimiz monotonluğun sebeplerden biri ya da hepsinin sonucunda, aynı şeyleri yapmaktan sıkılan çalışanlar, yaşadıkları can sıkıntısını ortadan kaldırabilir düşüncesiyle mobbing uygulayabilir.

2.2.2.5. Yöneticilerin Mobbinge İnanmaması ve Mobbingi İnkâr Etmesi

Örgüt içindeki en ciddi sorunlardan birisinin, sorun olduğunu kabul etmemek olduğu düşünülür. Aslında örgüt içinde bulunan herkes bir sorun olduğunu bilir ama hiç kimse sorunu ortaya çıkaracak cesareti kendisinde bulamaz. Çünkü bazı çalışanlar örgütün bu durumunun kendilerine çıkar sağlayacağını düşünür. Yetkileri üzerinde toplamış, mobbing davranışlarına göz yuman bir yöneticiye sorunlardan bahsetmek zordur. Çünkü bu şekildeki bir yönetici, örgütü görmek istediği gibi algılar ve mobbingi inkâr eder (Can, 2007:43).

Aile ve sosyal hayatında olduğu gibi iş hayatında da, insanlar kimi zaman şiddete, saldırgan davranışlara, manevi baskılara duyarsız davranışlar gösterilebilir. Yöneticilerin, çalışanların sorunlarını kendilerinin çözmelerini beklemeleri mobbingin yaşanmasına neden olabilir. Bu, aynı zamanda mobbing davranışlarının artmasına neden olabilir. Bu tarzdaki yöneticiler, mobbinge de ortak olur.

Örgütteki yöneticiler, mobbingi görmezden gelip, göz yumduğu, hatta bu olayı desteklediği sürece, mobbing mağduru, kendisini çaresiz görür. Üst yönetimin, mobbingi görmezden gelip inkar etmesi, hatta teşvik etmesi mobbingin büyümesine neden olur (Tutar, 2004:18). Mobbing eğer yöneticiden kaynaklanıyorsa, bu durumda yöneticinin yanında bulunan yardımcıları çemberi daha da genişleterek, mobbing mağduruna karşı sistemli, uzun süreli davranışlarda bulunur (Tutar, 2004:90).

Bir örgüt stratejisi olarak uygulanan mobbingde, insanlık ve ahlak açısından anlaşılması ve açıklanması, akla dahi gelmesi mümkün olmayan pek çok şey serbesttir. Gerçek anlamda bir zorba, bir saldırgan olan mobbing uygulayan, bu kez, bireyin yıllardan beri hizmet ettiği, bağlandığı, belki de çoğu kez özdeşleştiği işletmenin de kendisidir (Tınaz, 2008:143-145).

2.2.2.6. Kademe Azaltma ve Sıfır Hiyerarşi

Teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet ve küreselleşme yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yönetim ve organizasyondaki bu gelişmeler sonucu, hiyerarşik örgüt yapıları değişmeye ve yönetim kademeleri azalmaya başlamıştır (Erdoğan, 2003:141).

"*Kademe azaltma*", organizasyonların en alt basamağı ile en üst basamağı arasındaki mesafeyi azaltma olarak tanımlanır. Böylece, organizasyonun yapısı daha basık hale gelir ve yönetim alanı genişler. Ara kademelerin azaltılması, organizasyonu eskisine göre daha yatay konuma getirir ve karar veren ile işi yapan arasındaki mesafe azalır.

"*Sıfır hiyerarşi*" ise, organizasyon yapısını, hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı seviyedeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmek olarak tanımlanır. Sıfır hiyerarşide, mevkiler otoritesi yerine, bilgi ve yetenek ön plandadır (Akdemir, 2003:167).

Kademe azaltma ile fonksiyonel farklılaşmaya dayanan unvanlar geçersiz hale gelir. Örneğin, insan kaynakları müdürü, finans müdürü gibi iki ayrı unvan yerine ikisini de birleştiren kaynak kullanım sorumlusu gibi bir unvan kullanılır.

Kademe azaltma, örgüt içi iş ve pozisyon sayısını da azaltır. Bu durum, örgütte yükselme olanaklarını sınırlı hale getirir. Dikey ilerleme yerine yatay ilerleme artar., Bu tür örgütlerde, nitelikli iş görenlere pozisyon ve statü vermeden iş yaptırmak önemli bir sorun olarak görülür (Erdoğan, 2003:151). Ayrıca bu durum, yükselmek isteyip bunu gerçekleştiremeyen çalışanların ortamın huzurunu bozmak için mobbinge başvurmasına neden olabilir.

2.2.2.7. Küçülme, Yeniden Yapılanma ve Şirket Evlilikleri gibi Değişimlerin Yapılması

Örgütler de tıpkı insanlar gibi toplumsal çevre içinde doğar ve büyürler. Örgütler, çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek zorundadır. Bu,

örgütlerin çevrelerinde yaşanan gelişmeleri ve değişimleri takip etmesi gerekliliğini doğurur (Önal, 1998:65).

"Değişmeyen tek şey değişimdir" sözü günümüzün önemli bir gerçeğini yansıtır. İçinde yaşadığımız çağı, değişim çağı olarak tanımlamak mümkündür. Değişimden kaçmak, örgütün varlığını tehlikeye sokar. Bireyler ve örgütler, çevreleriyle sürekli ilişki içinde olan açık sistemler olduğundan değişen koşullara uyum sağlamaları gerekir.

Çağdaş yöneticilik özelliklerinden yoksun, değişen koşullara uyum politikası üretemeyen yönetici kişiliklerinin orta ve uzun vadeli olması durumunda, ilgili kuruluşların yok olması söz konusu olabilir.

Değişimin zamanını ve yönünü önceden göremeyen yada günün değişen koşullarına göre bünyesinde gerekli değişiklikleri yapamayanlar hızlı bir şekilde yok olur. Bunun yanında değişimi planlayan, değişim meydana gelmeden önce belirtilerini tespit edip, yönünü ve hızını belirleyen sistemlere sahip olanlar varlıklarını senelerce koruyabilir hatta değişimi de yönetebilirler.

"*Değişim*", planlı ve plansız bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan, başka bir duruma geçirilmesini ifade eder. "*Organizasyondaki değişim*", organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan farklı bir duruma gelme olarak tanımlanır. (Koçel, 1998:510) Küçülme, yeniden yapılanma ve şirket evlilikleri de örgütlerin karşı karşıya bulunduğu değişimlerdir.

"*Küçülme*", işletmelerin rekabet gücünü arttırmak için başvurduğu bir değişim şeklidir. Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri, iş ve süreçleri azaltmasıdır (Koçel, 1998:331).

İşletmenin küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün genç çalışanlardan oluşturulması ve örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmanın hedeflenmesi nedeniyle, işletme yönetiminin uyguladığı kasıtlı bir mobbing olgusu söz konusu olabilir. Örgütün hedeflerine uygun olmayan çalışandan kurtulmak amacıyla, işletme yöneticileri tarafından bilinçli ve katı şekilde uygulanan bir mobbing olgusu yaşanmaya başlar. Bu tarz mobbing farklı şekillerde uygulansa da, örgütten uzaklaştırılması istenen bireyin etrafında genelde dayanılması güç, gergin bir havanın yaratılmasına çalışılır. Sert davranışlar, azarlamalar ve gözdağı vermeler sık sık tekrarlanırken, ilk anda anlaşılması ve kanıtlanması çok zor sabotajlar da, zaman zaman tepe yönetim tarafından gerçekleştirilir (Tınaz, 2008:143).

Bazen tamamen ekonomik şartların kötü gidişatı küçülmeye neden olabilir. Özellikle, ekonomik kriz dönemlerinde, işverenler küçülme stratejisini seçerek personel çıkartmaya gidebilir. Ancak, neden sadece ekonomik olmayıp işyerinde istenmeyen bir çalışandan kurtulmak için de mobbing uygulanır.

Yeniden yapılanma veya reorganizasyon çalışmaları sonucunda çatışmalar ortaya çıkabilir. "*Yeniden yapılanma*", işletmelerin hızla değişen hayat şartlarına uyum sağlamak, rekabet ortamında hayatta kalmak, daha fazla kar elde etmek ve sürekli gelişme gösterebilmek için kendilerini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağıya düzenlemesi olarak tanımlanır. Ancak, örgütte mobbing uygulayan kişi veya kişiler kaldığı sürece yeniden yapılanma sonuçsuz kalır. Çünkü mobbing uygulayanlar yüzünden işlerinden ayrılmak zorunda kalan nitelikli elemanların yokluğu örgütte sinerjinin oluşmasını engeller (Tutar, 2004:110).

İşletme içinde bir yönetim stratejisi olarak kullanılan mobbingin gerekçesi, bazen personelin yeniden yapılanmasına yönelik örgütsel bir gereksinmeden kaynaklanabilir. Örneğin, orta düzey yönetici kadrosunun gençleştirilmesi, örgüt hedefi olarak belirlenmiş olabilir. Bu durumda elli yaş üzerindeki tüm orta düzey yöneticiler mobbing mağduru olmaya aday olabilir. İşletmenin, önerilen yeniden yapılanma projesi kapsamında orta düzey yönetici kadrosunu değiştirme kararının altında iki neden aranmalıdır. Bu nedenlerden biri, daha dinamik ve daha esnek bir yönetim tarzının harekete geçirilmesi; diğeri ise, üniversiteden yeni mezun daha az deneyimli, daha genç bir çalışana ödenecek ücretin, yıllardır o işletmede çalışana ödenen ücretten çok daha düşük olacağı düşüncesinden hareketle, tasarruf amaçlıdır. Yine bu durumda da, bu bireylerin kendi istekleriyle işten ayrılmalarını sağlamak için mobbing, benimsenen bir örgüt stratejisi olarak başlatılır (Tınaz, 2008:147-148).

"*Şirket evlilikleri*" ise; merger (birleşme), acquisition (devralma) ve joint venture (ortak girişim) olmak üzere üç türüdür. Merger (birleşme), iki ya da daha fazla işletmenin kaynaklarını birleştirerek yeni bir işletme oluşturduklarında ortaya çıkar. A ve B işletmelerinin olanaklarını birleştirerek C işletmesini oluşturmaları birleşmeye örnektir. Acquisition (devralma), bir işletmenin diğeri bir işletmeyi ya da işletmeleri devralması şeklinde olur. A işletmesinin B ve C işletmesini satın alarak yine A kimliğine bürünmesi devralmaya örnektir. Joint venture (ortak girişim) ise, iki işletmenin çeşitli ortak amaçlara hizmet etmesini sağlamak amacıyla yeni bir işletmeyi ortak olarak kurmalarıyla oluşur. A ve B işletmesinin yeni bir C işletmesini kurmaları ortak girişime örnektir (Akdemir, 2003:118).

Değişim beraberinde bir takım korkuları da getirir. Bu korkular, değişimin önüne büyük bir engel getirir. Örgüt üyelerinin değişimle ilgili çeşitli korkuları bulunur. Bu korkular şunlardır: (Can, 2007:48)

- Kişi, konumunu yitirmekten korkar,
- Kişi, güvenliğini yitirmekten korkar,
- Kişi, oluşacak yeni duruma uygun olmamaktan korkar,
- Kişi, yeni işi becerememekten korkar,
- Kişi, değişimin bilinmeyen yönlerinden korkar,
- Kişi, başarısızlığa uğramaktan korkar.

Örgütte bulunanlara işini, mevkisini kaybetme korkusu yaşatan, mevcut durumun değişmesiyle güvensizlik ortamı yaratan böyle bir çalışma yerinde, örgüt üyeleri aktif veya pasif bir şekilde bu değişim çabalarına direnç gösterir ya da değişimi engellemeye çalışır. Değişimi engelleme, işten ayrılma, bilinçli hatalar yapma aktif olarak gösterilen tepkiler arasında yer alır. Bunun yanında, bireylerin değişime tepki göstermeden değişime kayıtsız kalmaları, sadece söyleneni yapmaları, işi ve tempoyu yavaşlatmaları da pasif tepkiler arasında yer alır. (Can, 2007:49)

Sonuç olarak, küçülme, yeniden yapılanma ve şirket evlikleri örgütlerin yaşamlarında önemli kararları gerektirir. Bunlar kaçınılmaz oldukları için, bazı mevkilerin kaldırılmasını gerektirebilir. Bu iş düşüncesizce yapılırsa mobbinge neden olabilir. Rekabetçi ortamda, kendi işini kaybetmekten korkanlar, mevkileri için savaş verirler. Bu nedenle, örgütte bulunanları yapılacak değişimlere hazırlamak, onlara yardımcı olmak gerekir (Davenport v.d. 2003:49-50). Aksi takdirde, örgüt içerisinde değişimden dolayı mobbing yaşanabilir.

Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yoğun teknoloji kullanımıyla birlikte değişim gösteren süreçlere uyum sağlamada zorluk çeken birey, psikolojik olarak bir gerilim yaşayabilir. Teknolojideki rasyonellik, çalışanların kişisel bütünlüğünü bozarak yaratıcılıklarını engellerken; teknolojideki yapaylık, kişinin doğallığa yabancılaşmasına neden olur (Tutar, 2004:106).

Rasyonel teknolojiyle donanmış bir örgüt, bireyin doğal dünyasının devamına izin vermezken, bireyin işine olan aidiyet duygusunun ortadan kalkmasına neden olur. Bu şekilde, kişinin doğal dünyasıyla örtüşmeyen bir örgüt yapısı, kişinin gerilim ve stres

içinde çalışmasını sağlar. Bu durumun aşırıya kaçması ise, mobbinge dönüşebilir (Tutar, 2004:106).

2.2.2.8. Yaratıcı Düşünceler ve Yenilikler Yapılması

Çağımız, teknolojik ve kültürel anlamda hızlı ve büyük değişimlerin yaşandığı bir çağdır. Değişim ve belirsizlik, birbirinin ayrılmaz iki unsurudur. Bu iki unsurun bir arada olduğu yerde ise karmaşıklığın yaşanması doğal bir sonuçtur. Bu nedenle, örgütlerde, çağın gereği olarak uygulanması gereken değişim, değişimin yarattığı anlaşılabilirlik ve karmaşıklık ve bu değişimin varacağı noktada örgütleri, grupları ve bireyleri bekleyen bilinmezlik diğer anlamıyla belirsizlik, tüm süreçleri, stratejik hedefleri, fonksiyonları etkilerken, örgüt içinde ayrı birer çatışma kaynağı olarak da yerlerini alacaklardır. Değişim ve yaşanan karmaşıklık düzeyi ile sonuçtaki belirsizlik ne kadar fazlaysa, yaşanacak çatışma da, o oranda büyük olacaktır. Çünkü, karşı koyma ve benimsememe, insan yapısının doğasında gizlidir (Tınaz, 2008:28).

"*Yaratıcılık*", aralarında daha önce ilişki kurulmamış nesnelere ve düşünceler arasında ilişki kurma, yeni fikirler üretme, her şeyi farklı bakış açıları ile görebilme, sorunları özgün yöntemlerle çözme işi olarak tanımlanabilir. "*Yenilikçilik*" ise, bir süreçtir. Yaratıcılık, bu süreci mümkün kılan beceri veya doğal yetenekler kümesidir. Yaratıcılık, yenilik getiren zihinsel bir faaliyettir; yenilik ise, yaratıcılığın cisimsel veya dışsal sonucudur. Yani yenilik ve yaratıcılık farklı anlamlara gelen iki kavram olarak görülebilir (Can, 2007:50).

"*Yenilik*", az çok ileri teknoloji gerektiren yeni ürünler yaratma sürecine atıf olarak algılanabilir. Ancak, bu anlamıyla çoğu zaman icatla karıştırılabilir. İcadın, piyasaya sürülmesi halinde bir yenilik haline geleceği söylenerek, bu iki kavram arasındaki ayrımı yapmak mümkün olabilir. "*Yenilik*", yeni ürünlerin yaratılmasında kullanılan yöntemi açıklamak için de kullanılabilir. "*Yenilik*" ayrıca, örgütsel bir işlevin adı, belirli bir bölümün kendine özgü sorumluluğunun adı olarak da kurumsallaştırılabilir. Basit bir ifadeyle "*yenilik*", müşteri tatminine yönelik yeni kaynaklar yaratmak olarak tanımlanabilir (Can, 2007:50).

Çalışanların yeni fikirler üretebilme becerileri, şirketlerin ve diğer örgütlerin değişikliklere açık olabilmelerinin tek yolu olarak görülür. Eğer, yenilikçilik örgüt stratejisinin bir parçası değilse ve örgüt kendi yapısı içinde yeniliğe bir yer bulamıyorsa, o zaman o örgütte çalışan insanlar da yaratıcı olmak için herhangi bir neden bulamayacaktır. Yenilikçilik, aykırılara, dışarıdakilere veya yıkıcılara özgü bir şey olarak görülürken; yaratıcılık da, örgütün güvenliğini tehdit edici bir unsur olarak görülebilir.

Oysa, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yaratıcı düşünme yeteneğine sahip olmak ve bunu sonucunda yenilik yapmak gerekir. Ayrıca, örgüt çevresinde meydana gelen değişimler, örgüt içinde sorun oluşturabilir. Bu sorunları çözmek için de yaratıcı düşüncelere ihtiyaç vardır (Can, 2007:51).

2.2.3. SOSYAL NEDENLER

Toplumun kendi içerisindeki sınıflar ve gruplar arasında sosyal mesafelerin giderek açılması, farklılaşmaları idare eden geleneksel bağların çözülmesi ve hatta toplumdaki hukuk kurallarında, değerlerde ve geleneksel kurumlardaki gevşeme mobbing davranışlarında artışa sebep olmuştur. Mobbing olgusu ülkeler arasında, bireyler arasında, yönetici-yönetilen arasında, meslektaşlar arasında zaman ve mekan farkı olmadan gerçekleşebilir. Ancak, varolma mücadelesinin, rekabetin ve dolayısıyla güç mücadelelerinin hızla arttığı günümüz dünyasında mobbing davranışı kimi zaman fark edilerek ve fark ettirilerek kimi zaman da sanki doğal bir süreçmiş gibi algılanmadan gerçekleşir.

Sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi sonucu oluşan adaletsizlik, ayrıcalıklılık yöneticilerin objektif olmamasından kaynaklanır (Tutar, 2004:108). Adaletsiz uygulamalar, kişi veya kişilere yapılan ayrıcalıklı davranışlar mobbinge neden olabilir. Ayrıca, bu durum çalışanların birbirlerine düşman olmalarına, kıskançlık duymalarına, baskı yapmalarına neden olarak mobbing için ortam hazırlayabilir.

Mobbing uygulayanın taktiklerinden biri, bireyi 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, mobbing mağduruna "güven hissi" verir (Tutar, 2004:108).

Düşmanlık, sosyal sistem içerisindeki kıskançlık, grup baskıları, başkalarının suçunu yüklenme sosyal nedenler arasında gösterilebilir.

2.2.3.1. Düşmanlık

Sosyal bir sistem olan örgütlerde zaman zaman anlaşmazlıkların olması doğaldır; çünkü insanın olduğu her yerde, sorun vardır. Zira, insanlar bir arada yaşadıkları sürece, ne kadar iyi ve anlayışlı olurlarsa olsunlar, farklı çıkarları temsil etmeleri sebebiyle aralarında bazı anlaşmazlıkların olması kaçınılmazdır. Ancak

anlaşmazlık nedeniyle insanların, birbirlerine karşı kin ve nefret duymaları normal değildir (Tutar, 2004:127).

Mobbing, kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olarak seçilmesiyle başlayan bir süreçtir. Önceleri bir kişinin veya bazı kişilerin, bir kişiye veya birkaç kişiye düşmanlığı biçiminde başlayan mobbing sonucunda birey, önce kendisine daha sonra ise çevresine yabancılaşmaya başlar.

Mobbing uygulayanlar, düşmanlık duyguları yüksek insanlardır. Düşmanlarının olmaması durumunda başka bir düşman bulmada zorlanmazlar. Ancak, düşman seçerken onlardan daha zayıf olmasına dikkat ederler, düşmanlarının güçlü olmasını istemezler. O nedenle güçlü düşmanlarını da zayıflatmak ve yok etmek için ellerinden geleni yaparlar (Tutar, 2004:39).

Şiddetli anlaşmazlıklar ve fikir uyuşmazlıkları yerini düşmanlık olgusuna bırakır. Düşmanlık bireye ya da gruplara fiziksel bir zarar vermemekle beraber doğrudan doğruya kişinin duygularını etkiler. Tehdit edici ve saldırgan davranışta bulunmak, ayrımcılık yapmak, kişiyi özel yaşamında rahatsız etmek, tehdit ederek korkutmak düşmanlık davranışlarıdır. Şiddet tanımının kapsamında ise, fiziksel gücün uygulanmasıyla bireye zarar vermek, kalıcı hasarlara yol açmak gibi davranışlar yer alır (Tınaz, 2008:39-40).

Mobbing uygulayanlar genellikle, örgütlerde düşmanlıktan hoşlandıkları, kendi normlarını örgüte kabul ettirmek istedikleri, can sıkıntısı içinde oldukları için mobbinge başvururlar (Tutar, 2004:39).

Mobbing uygulayanların davranışlarının görmezden gelinmesi ve bunun için gerekli ahlaki ve hukuki yaptırımların uygulanmaması, mobbing mağdurlarının düşmanlık hislerinin güçlenmesine ve öfkelenmesine yol açabilir. Bu durumda, mobbing mağdurlarının maruz kaldıkları davranışları anlamlandırmaya çalışır (Tutar, 2004:116). Yani mobbingde sadece mobbing uygulayanın düşmanlık duyması yoktur, aynı zamanda mobbing mağdurları da yapılan davranışlar karşısında bireylere ve örgüte düşmanlık duyabilir.

2.2.3.2. Kıskançlık

Her işyerinde, çalışanların sinirlendiği, stresin doruk noktaya çıktığı ve bu bağlamda kızgınlığın kötü sözlere dönüştüğü, tartışmaların yaşandığı, sırf şefi etkilemek için anlık olarak meslektaşını yerici sözlerin söylendiği zamanlar olabilir. Bu davranışlar, kural olarak mobbing oluşturmazlar. "*Kıskançlık*" insanın doğasında vardır

ve günlük geçici bu tür davranışlar mobbing oluşturmazlar. Mobbing, sistematik olarak bireyin iş yaşamında psikolojik tacize uğramasıdır. Kişi kıskançlık ile sürekli bir şekilde karşılaşıyorsa bu, günlük geçici kıskançlıktan ayırt edilmelidir. Çünkü mobbing mağdurları, yetenekleri ve kişiliği ile ön plana çıkıyor ise, bu uygulayıcılarını oldukça rahatsız eder.

Mobbing uygulayan, bireyin yeteneklerinden rahatsızlık duyduğu zaman, onu karalamaya, ona iftiralar atmaya başlar. Çünkü mobbing mağdurunun çalışkan, dürüst, yetenekli oluşu mobbing uygulayanın durumunu sarsan özelliklerdir ve bu nedenle bulunduğu her fırsatta saldırıya geçer. Mobbing uygulayanın bu tutum ve davranışlarının arkasındaki temel güdü, bir türlü yenmeyi başaramadığı "*kıskançlık*" duygusudur (Tutar, 2004:94-95).

İnsanlar genellikle başkasını, o kişinin kim olduğu ve neyi temsil ettiği için değil, kendilerinin neyi temsil ettiğine bakarak rahatsız ederler. Haset, kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar mobbingin temel nedenleridir. Mobbing uygulayan iş arkadaşları, birine daha iyi çalıştığı, daha çok sevildiği için içerleyebilir. Diğerinin yeteneklerinden korkarlar; yüksek performansını, kendilerine meydan okuma gibi algılayıp içerleyebilirler (Tutar, 2004:94-44).

Bir örgüt içerisinde görevler, yetkiler, sorumluluklar ve bunları yerine getirecek kişilerin özellikleri belirlendiği zaman, örgüt yapısı içinde her çalışanın yeri de belli olmuş olur. Ancak, yeni gelenlere yönelik kıskançlıklar, fısıltılar, arkasından gizliden gizliye oynanan oyunlar, kendisine kurulan ufak tuzaklar zamanla kendini göstermeye başlar. Çoğu kez yeni gelen bireyin üstleri ve astlarının saldırganlığı ve dedikodularından da etkilenen kişiler, yeni gelene karşı rekabet ve hoşlanmama duygularını bir arada yaşamaya başlarlar. Bu durum, ilerde yol açacağı büyük zararları hesaplamaksızın haksız önyargılarla ve yersiz sapkın korkularla devam eder (Tınaz, 2008:128).

Örgütte çalışanlar arasındaki ayrıcalıklı davranışlar, örgüt olanaklarından yararlanmada adaletsizlik örgütte çalışanlar arasında kıskançlık yaşanmasına neden olabilir.

Kıskançlık ve haset, kültür farkı gözetmeksizin insan ruhuna en fazla egemen duygular oldukları için, böyle bir nedenden kaynaklanan mobbing olgusu, her kültürdeki işyerinde görülür. Ancak Türk kültürünün, gerçek özden ziyade görüntüye önem veren ve özellikle üst düzeydeki insanların başarıya ulaşmak için her yolu kendilerine hakmış

gibi gördükleri bir toplumsal anlayışa sahip olmasından dolayı bu gibi durumların, ülkemizde, diğer ülkelere kıyasla daha fazla yaşandığı düşünülebilir (Tınaz, 2008:119).

2.2.3.3. Grup Baskısı

Örgütsel ilişkiler bağlamında karşılaşılan kabul edilemez davranışlar, günümüz iş dünyasının önemli sorunları arasında yer alır. Bu davranışlar örgütsel ilişkilerin sağlığını bozar ve örgüt mensupları üzerinde yıkıcı etkilere yol açar. "Mobbing" adı altında incelenen bu davranışlara ilişkin tarihsel süreç, 1960'lı yıllara kadar uzanır. İş yerlerindeki ilişkiler açısından ise ilk kez 1980'li yıllarda Dr. Leymann tarafından kullanılan kavram, işyerlerinde yetişkinler arasındaki grup şiddetini ifade eder. Grup şiddetine vurgu yapılması grup baskısının, mobbingin önemli nedenleri arasında yer alabileceğini gösterebilir.

Mobbing genelde bir kişi tarafından başlatılır. Ancak daha sonra bu asıl kişiye katılanların artmasıyla mobbing uygulayanın çemberi genişler. Bu durum akbaların leşin etrafında dönmelerine benzetilebilir. Akbabalık yani çeteleşme mobbing uygulayanlara cesaret vererek mobbing mağdurunun üstüne daha çok gitmelerine neden olur. (Davenport v.d., 2003:29)

Bazı gruplarda ancak belli bir düzenin varlığı halinde gruba bağlılığın artacağı ve böylece güçlü olunacağı inancı hâkimdir. Dolayısıyla böyle gruplarda herkes grubun kurallarına uymak zorundadır. Mobbing mağduru eğer grup kurallarına uymuyorsa ya uymaya zorlanacak ya da gitmek zorunda kalacaktır. Genel olarak, "kimse ayağından zincirle bağlı değil, beğenmeyen gidebilir" anlayışı hâkimdir.

İnsanlar bir örgüte girdiklerinde, o örgütün kabul ettiği değer ve normlara uyum sağlamaya ve üyesi oldukları grup ile özdeşleşmeye çalışır. Kişinin, bu gruplarla anlaşması hem bireysel hem de örgütsel açıdan, mobbing yaşanmamasında önemli olabilir. Grup ile bütünleşen birey uyumlu haliyle hedef seçilmeyebilir.

Grup bütünlüğünün olduğu yerde çatışma daha azdır. Grup düşüncesi, "bizlik" anlayışının abartılmış bir halidir. Eğer grup düşüncesi değişirse, işyerinde mobbing kaçınılmazdır (Tınaz,2008:33).

Grup bütünlüğü, birbirine bağlılığı yüksek olan bir grup içinde ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlanırsa, güçlü bir grup liderinin etkisi ve grup iklimi, dengeleri bozabilecek bir problemin oluşumunu engelleyebilir. Eğer grup içindeki nüfuzu zayıf bir kişi grup kararına karşı çıkarsa, problem çıkarıcı kişi olarak görülüp mobbinge maruz kalabilir (Tınaz,2008:34).

Mobbing grup biçiminde yapılırsa, mobbing mağduru başına gelenleri şikâyet edeceği bir makam bulamaz. Böylece kişinin yetkileri kısıtlanarak, çeşitli haklarından mahrum bırakılarak ve kişiliğine saldırılarda bulunularak, bireyin hata yapması amaçlanır (Tutar, 2004:29).

Birey, örgüt ve grupla anlaşılabilir var olan değer ve normları kabul edebileceği gibi, bu kuralları reddedip örgüt ve grupla uzlaşmama yoluna da gidebilir. Kişinin, bu süreç içerisinde yaşayacağı baskı ve tehditler, ileride karşılaşılabileceği mobbingin boyutunu da belirler (Tutar, 2004:103).

Bununla birlikte grup içerisinde rollerin açık bir şekilde belirlenmesi de oldukça önemlidir. Çünkü rollerin açık bir şekilde tanımlanması çatışmayı azaltır. Ancak uzmanlaşmanın artması grup bütünlüğünü artırıyor gibi görünse de, ileri bir aşamada bireyleri birbirinden uzaklaştırabilir. Bireylerin birbirinden uzaklaşması ile yüz yüze iletişim ve karşılıklı fikir alışverişi azalır. Rol paylaşımının çok detaylı olması grup içinde bölünmelere neden olabilir (Tınaz,2008:33).

2.3. MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKIŞ BIÇIMLERİ VE MOBBİNG SÜRECİNİN AŞAMALARI

2.3.1. MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKIŞ BIÇIMLERİ

Mobbing, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamları içerir (Tınaz, 2008:8).

Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, mobbing uygulayan hiyerarşik sıralamada bir üst, bir eşit ya da bir ast olabilir. Dolayısıyla mobbing işletme şemasında dikey de olabilir yatay da olabilir. Genellikle bir üstün yaptığı mobbingin potansiyel bir başkaldırıyı yok etmek için olduğu kabul edilir. Yatay mobbingde kişiler rekabet ortamında kendi işlerinin devamlılığını garantilemek için mobbinge başvururlar. Astların üstlerine mobbing yapma nedenleri ise alınan değişiklik kararlarına içerleme ya da bu kişinin bulunduğu pozisyona gıpta etme olabilir. Mobbingin yatay ve dikey olarak hüküm sürmesi işletmenin kültürü ve seçtiği hiyerarşik yapıyla ilişkilidir. Hiyerarşi fazla ise mobbing çoğunlukla dikey, daha az ise çoğunlukla yatay olur.

Mobbing süreci içerisinde öncelikle mobbing uygulayan ve mobbing mağduru olmak üzere iki kişinin bulunduğunu varsayarsak, bu iki kişi arasındaki ilişki, üç farklı şekilde meydana gelir (Tınaz, 2008:116):

- Yukarıdan aşağıya doğru mobbing (dikey mobbing); mobbing uygulayan kişi, mobbing mağduruna göre daha üst konumdadır. Bir yönetici, bir bölüm yetkilisi, daha üst görevde bir çalışan veya daha yaşlı bir iş arkadaşı olabilir.
- Eşdeğerler arasında mobbing (yatay mobbing); mobbing uygulayan ve mobbing mağduru olabilir.
- Aşağıdan yukarıya doğru mobbing (dikey mobbing); mobbing uygulayan mobbing mağduruna göre daha alt konumdadır.

2.3.1.1. Hiyerarşik Açından Mobbing

Mobbing uygulayan, mobbing mağdurunun üstü, astı ya da eşiti olabilir. Yani mobbing yatay da dikey de uygulanabilir. Dikey olarak, astlar üstlere ya da üstler astlara; yatay olarak da eşit konumda olanlar birbirlerine mobbing uygulayabilir.

Mobbingin dikey ya da yatay olarak hüküm sürmesi örgüt kültürü ve hiyerarşik yapıyla ilgilidir. Hiyerarşi fazla ise mobbing çoğunlukla dikey, daha az ise çoğunlukla yatay olur (Davenport v.d., 2003:30).

Örgütlerde üst kademelerden alt kademelere veya alt kademelerden üst kademelere yapılan mobbinge, "*dikey mobbing*" denilir (Tutar, 2004:93). "*Dikey mobbing*"de, üstler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygular. "*Yatay mobbing*"de ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirlerine mobbing uygular (Tutar, 2004:91).

Dikey mobbing, kariyer, mevki ve makam endişesinin olduğu örgütlerde görülür. Kamu kurumları genellikle dikey mobbingin yaygın olduğu kurumlardır (Tutar, 2004:93). Hiyerarşik mobbingde, çalışana üstleri, astları ya da eşitleri çeşitli şekillerde mobbingde bulunabilir:

2.3.1.1.1. Üstün Asta (Dikey Mobbing)

"Üstün asta uyguladığı mobbing", çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya bireye yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Bir amirin veya bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan

yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur (Tınaz 2008:122-123).

Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun sağladığı gücün farkındaysa ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimliyse, bu kişinin daima etkin bir mobbing uygulayan olma olasılığı mevcuttur (Tınaz 2008:123).

Mobbing uygulayan kişiler sadece astlar veya çalışma arkadaşları olmayıp yöneticiler de olabilir. Yönetici, istediği kişi istediği pozisyona atanmadığı zaman yeni gelen kişiye mobbing yapabilir, özellikle sevmediği ya da çıkarlarını tehdit eden başka bir yöneticinin istediği kişi o pozisyona getirilirse yine aynı şekilde mobbinge başvurabilir.

Nedeni kıskançlıktan psikolojik sorunlara kadar her şey olabilecek davranışlarla yöneticiler, çalışanların hayatını zorlaştırmaya, verimini düşürmeye, kendilerine olan güvenlerini sarsmaya çalışırlar.

2.3.1.1.2. Astın Üste (Dikey Mobbing)

Bu durum çok nadir olarak görülen bir mobbing şeklidir. Kişi amirine, orta kademedeki yöneticisine bu baskıyı zaman zaman uygulayabilir. Yapılacak değişikliklere ilişkin kararlara dahil edilmemiş olmaktan dolayı içerleyen ya da kişinin işine gıpta etmiş olan astlar üstlerine mobbing yapabilir (Davenport v.d., 2003:30).

Bu şekildeki mobbing genellikle, yapılan olumlu işleri üste bildirmeme, bilgi saklama, imkânsız görevler ve bitirme süreleri verme gibi işe bağlı davranışlardır.

İşyerinde aşağıdan yukarıya doğru mobbing, bir amirin yetkisi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusunda mobbing uygulayan genellikle birden fazladır. Hatta bazen bir bölümdeki tüm çalışanlar, istemedikleri amirlerine karşı, adeta bir ayaklanma gibi mobbing uygulayabilirler. Mobbing uygulayanlar, mobbing mağdurunu, örgütün üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek maksadıyla, amirlerinin talimatlarına uymazlar, daha sonra amirlerini üst yönetime ihbar etmek amacıyla bile bile yanlış yaparlar, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkartırlar, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi amirlerine bildirmezler. Çeşitli talimatların alınmasının ve istek ve bilgilerin verilmesinin gerekli olduğu durumlarda, hiyerarşik kademeye uymayarak, amirlerinin yetersizliğini ve örgüt içindeki gereksizliğini hissettirmek maksadıyla onu atlayarak bir üstüne ulaşırlar. Mobbing mağduru amir,

günden güne daha fazla dışlanır ve tükenir. Kendini haklı çıkarmak için çeşitli girişimlerde bulunsa da hiçbir sonuç alamaz (Tınaz, 2008:143).

Özellikle ülkemiz gibi işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda çalışanların en büyük korkularından biri, işin yitirilmesidir. Bu nedenle bireyin, doğrudan üstüne yönelik bir aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusuna dahil olması, kolay kolay mümkün olmaz (Tınaz 2008:144).

2.3.1.1.3. İş arkadaşlarına (Yatay Mobbing)

Eşit statüde bulunanlar arasında gerçekleşen mobbinge, "*yatay mobbing*" denilir. Yatay mobbing, aralarında fonksiyonel ilişki bulunan kişiler arasında gerçekleşir (Tutar, 2004:93). Bu mobbing türünde, genellikle birkaç kişi bir araya gelerek, bir kişiye mobbing uygular (Tutar, 2004:91).

Yatay mobbingde mobbing mağduru, kendisiyle aynı konumda bulunan iş arkadaşları, emsalleri arasından seçilir. Bir işyerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen yeni birey, kişiliği ve uzmanlığının özellikleriyle bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozar. Bu, genellikle başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan, duygularını ve heyecanını saklamasını bilmeyen bir bireydir. Bu nedenle iş ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan çok acı çeker. Bu tarz bir olgu, genellikle yetki ve işlerin belli bir düzende dağıtılmış olduğu geleneksel yapıdaki bir işyerinde gerçekleşir. Bu çeşit bir örgüt içine katılan birey, sadece daha önceden belirlenmiş köklü hiyerarşik düzeni tehdit edici bir unsur olarak değerlendirilmekle kalmaz; aynı zamanda kendisiyle aynı düzeyde olan iş arkadaşlarının da kıskançlık ve nefret gibi olumsuz duygularına maruz kalır (Tınaz, 2008:132).

Çalışanların eşitleri olan bir iş arkadaşına saldırmalarının nedeni kıskançlık ya da korku olabilir. Rekabetin yoğun olduğu ortamlarda kendi işlerinin devamını garantilemek için mobbinge başvurulur (Davenport v.d., 2003:29).

Bazen de iş arkadaşları kendisinde olmayıp karşısındaki arkadaşında var olan bir özelliğinden dolayı da mobbing uygulayabilir. Bunlar kişinin fiziki özellikleri, karakter özellikleri, çevresine olan uyumu olabilir.

Yatay mobbingin çeşitli nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler sayılabilir (Tınaz, 2008:128-139).

2.3.1.2. Dolaylı (İndirekt) ve Doğrudan (Direkt) Mobbing

Mobbing doğrudan veya dolaylı olarak da yapılabilir. Kimi zaman mobbing uygulayan dikkatleri üzerine çekmemek için öyle bir maske içine bürünür ki mobbing yaptığı anlaşılabilir. Kimi zaman ise bunu açık bir şekilde yapar.

Mobbing mağduru olarak seçilen kişiyle ilişkiler azaltılır ya da tümüyle kesilir, küçük düşürücü hareketler yapılır, kişi görmezden gelinir, kişinin arkasından konuşulur, kişi kendisinden daha az vasıflara sahip biri tarafından kontrol ettirilir, kişiye iş tanımında olmayan işler yaptırılır, kişinin özel yaşamına kadar girilir ve çeşitli saldırılar yapılır (Davenport v.d., 2003:28).

Böyle bir durumda kişi kendisine sosyal destek sağlayan, kendisini de bir parçası olarak gördüğü bir iş ortamında değil, açık veya gizli olarak mücadele vermesi gereken bir işyerinde çalışmak zorunda olduğunu düşünür (Tutar, 2004:103).

Mobbing, haksız yere suçlama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, taciz, duygusal istismar ve şiddet uygulayarak, bir kişiyi, işyerinin dışına çıkmaya zorlayan kötü niyetli bir girişimdir. Bu girişimler, doğrudan veya dolaylı, açıkça veya örtülü olabilir.

Dolaylı mobbing de "*pasif bir saldırı*" söz konusudur. "*Pasif saldırı*", çok hissettirilmeden yapıldığı için, pek belirgin değildir. Dolaylı mobbing uygulayanlar yani pasif mobbing uygulayanlar, fırsat buldukça kötü davranışlarını örtmek için nazik ve düşünceli davranışlar sergileyerek dikkat çekmemeye çalışır. Onların bu sinsice hareketleri, onlarla başa çıkmayı zorlaştırır (Tutar, 2004:28-29).

"*Direkt mobbing*", açık, karşı karşıya, yüz yüze saldırıları ifade eder. Direkt mobbing de "*aktif bir saldırı*" söz konusudur. Aktif saldırganlar, pasif saldırganların aksine daha kaba ve amatördürler. Bu kişilerin mobbingleri, fiziksel saldırıya kadar gidebilir. Direkt mobbing uygulayanlar hareketlerini örtbas edemedikleri için çabuk belli olurlar. Bu nedenler, aktif saldırganların ömrü çok uzun değildir (Tutar, 2004:9).

Mobbing uygulayan kişi, birey üzerindeki kötü emellerini çoğu kez sinsice, kimseye belli etmeden gerçekleştirir. Böyle bir durum karşısında ise mobbing mağdurunun vereceği etkin tepki, grubun uyum ve dengesini bozmaktan başka hiçbir işe yaramaz ve gelişmenin tüm bedeli mobbing mağduruna ödetilir. Bir başka deyişle zarar, daha ağır bir şekilde mobbing mağduruna geri döner. Mobbing mağdurunun kendi tarafını tutacaklarını zannettiği iş arkadaşları, mobbingi uygulayan kişinin

yanında yer alırlar ve gösterilen tepkiden kaynaklanarak sergilediği bu davranışından dolayı onu kırarlar. Bu gibi hallerde mobbing mağduru, kendini korumaya çalışırken çok daha kötü bir durum içinde bulur. Mobbing oyununun kuralları, mobbing mağduru tarafından değil, mobbingi yapan tarafından belirlenir. Mobbing mağdurunun yapmaya çalıştığı her davranış, gerçekleştirmeye çalıştığı her girişim, içinde bulunduğu durumu çok daha ağırlaştırabilir. Mobbing mağduru, tek başına hiçbir kuralı değiştiremez. Mobbing mağduru, kuralları başkalarının belirlediği bir oyun içindeki rolünü kabullenmek zorundadır (Tınaz, 2008:104-105).

2.3.2. MOBBING SÜRECİNİN AŞAMALARI

İşyerinde mobbing, çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam eder. Mobbing oluştuğunda çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve hedef seçilen kişinin yani mobbing mağdurunun sağlığı olumsuz biçimde etkilenir.

Mobbing sürecinde mobbing mağdurunu en fazla etkileyen mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Mobbingin süresi uzadıkça, etkisi de artar. Mobbing uygulayan mobbing mağduruna zarar vermek için onun dayanma sınırlarını zorlayabilir. Ancak burada önemli olan, herkesin mobbinge dayanma sınırının aynı olmamasıdır. Birisi için, dayanılabilir olan bir durum, diğerine çok büyük zarar verebilir, psikolojik olarak yaralayabilir.

Leymann mobbing sürecini beş aşamada tanımlamıştır: (Davenport v.d., 2003:20)

- ***Birinci aşama:*** Çatışma veya Anlaşmazlık
- ***İkinci aşama:*** Saldırgan Davranışlar
- ***Üçüncü aşama:*** Yönetimin Katılımı
- ***Dördüncü aşama:*** Zor veya Akıl Hastası Olarak Damgalanma
- ***Beşinci aşama:*** Çalışanın İşine Son Verme

2.3.2.1. Çatışma veya Anlaşmazlık

Özel yaşamda olduğu gibi, iş hayatında da çatışmalar kaçınılmazdır. En iyi hatta en yüksek düzeydeki insanları bir araya getiren organizasyonlarda bile çatışmalar yaşanabilir. Çatışmayı geniş ve dar anlamda tanımlamak mümkündür. Geniş anlamda; "insanın yapısında var olan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan içgüdülerin, bireylerce tek tek ya da gruplar halinde ortaya konmasının bir sonucudur". Dar anlamda ise; "bir sosyal ya da biçimsel grupta yer alan bireyler (ya da gruplar)

arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak; veya bireyin anlaşmazlık algılaması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yeteneksizliğidir" (Can, 2007:19).

Bireysel açıdan ele aldığımızda çatışma, fizyolojik veya sosyal-psikolojik gereksinmelerin doyurulmasına engel olan sıkıntıların oluşturduğu gerginlik sonucunda ortaya çıkan bir olgudur. Örgütsel açıdan ele alındığında ise, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal etkinliklerin durmasına ve bozulmasına neden olan olaylar çatışma olarak gösterilebilir. Buradan yola çıkarak çatışmayı bireysel ve örgütsel açıdan ise şu şekilde tanımlayabiliriz (Can, 2007:19):

Bireyler açısından çatışma; "fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçların tatminine engel teşkil eden olaylardan ve sıkıntılardan doğan gerginliklerdir" ya da "aynı ya da karşıt olan iki durumdan birisini seçmek zorunda kalan insanın yaşadığı kararsızlık veya uyumsuzluk halidir" (Can, 2007:19-20).

Örgütsel açıdan çatışma; "bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır." Çatışma, bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünlerindedir" (Eren, 2003:609). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, çatışmaların ortaya çıkmasındaki temel faktör olarak insanlar arasındaki farklılıklar gösterilebilir.

Çatışma bir anlaşmazlık hali olarak düşünülebilir. Pek çok farklılıkları olan insanların her zaman aynı düşünmedikleri ve davranmadıkları görülür. Bu davranış ve düşünce farklılıkları insanlar arasında çatışmayı kaçınılmaz kılabilir.

Diğer taraftan çatışmaların belirli limitler çerçevesinde ve iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde yenilik, değişim ve yaratıcılık gibi akımları motive eden, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan, üyeler arasındaki ilişkilerin ve iletişimi geliştiren, örgütsel yardımlaşmanın arttırılmasına katkıda bulunan, örgüte esneklik kazandırarak örgüt performansı üzerinde olumlu etkilerinin varlığından söz edilebilir.

Çatışmalar ne sürekli ve örgüt atmosferini bozacak seviyede olmalıdır; ne de tamamen ortadan kalkmalıdır. Çünkü şiddetli çatışmanın, karar almayı geciktirme, koordinasyonu bozma, örgüte zarar verme vb. birçok zararı vardır. Çatışmanın olmaması ise, insanların kendilerini tamamen ortaya koymalarını engeller, yeniliklere,

değişimlere uymayı, rekabeti ve başarıyı azaltıcı bir etki yaratır ve bu durum, örgütün ilerleme kapasitesini düşürür.

İnsanların bir arada buldukları ve birlikte çalıştıkları her yerde önce ya da sonra çatışmalar ve fikir ayrılıkları ortaya çıkabilir. Burada söz konusu olan, çatışmaları önlemek ya da yok saymak değil faydalarından yararlanmak ve olumsuz sonuçlarını azaltmak için onlarla aktif olarak ilgilenmektir.

Çünkü çözümlenemeyen sorunlar, zamanla büyüüp başka sorunlara yol açabilir ve iş ortamına yönelik çeşitli olumsuz etkiler doğurur. Sonuç olarak bu aşama henüz mobbing değildir ama mobbing davranışına dönüşebilir (Can, 2007:21).

2.3.2.2. Saldırgan Davranışlar

Bu aşamada saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbingin harekete geçtiğini gösterir (Tutar, 2004:18).

"Saldırganlık", doğrudan ve dolaylı nedenlere bağlı olarak sosyal ve kültürel ortam tarafından saldırganca kabul edilen, kişisel acı veya maddi zarar doğuran davranışlardır. Başka bir tanıma göre "saldırganlık", bireylerin kendilerini hüsrana uğramış hissettikleri ve bu durumdan kurtulmanın hiçbir yolunu bulamadıkları zaman ortaya çıkan şiddetli bir tepkidir (Can, 2007:21).

Çatışmaların doğurduğu düş kırıklıkları ve gerilimler, küçük birikimler şeklinde bilinçaltı "saldırı duyguları"ni besler. "Saldırı duygusu", bastırılmış ve itilmiş olarak insan hayatının görünmez bir parçasını oluşturur (Can, 2007:21).

İçinde kin besleyen insanlar, karşı tarafın en küçük hareketinden olumsuz anlamlar çıkararak saldırganlaşabileceği söylenebilir. Sonuç insanlara manevi ve fiziki zarar vermeye kadar gidebilir. Saldırgan davranışların olması mobbingin başladığını gösterir. (Can, 2007:21)

2.3.2.3. Yönetimin Katılımı

Bu aşamada yöneticiler, güçlerini ortaya koymak amacıyla bilinçli ya da bilinçsiz, çalışanların ruhsal açıdan elini kolunu bağlayan ve tepki göstermesini engelleyen yöntemler kullanırlar. Yönetici, elindeki gücünü kaybetmemek ve karşısındaki insanı istediği gibi kontrol altında tutabilmek için ilk önce zararsız gibi görünen davranışlarda bulunur. Kişi direndikçe bu durum, daha şiddetli bir boyuta varabilir (Hirigoyen, 1990:70-71).

Bu aşamada çalışanlar tedirgin edilebilir, etkisiz hale getirilerek sürekli azarlanabilir ve denetlemeler sıklaşabilir. Yönetim doğrudan mobbing içerisinde yer almasa da bu aşamada uzaktan desteklemesi bile, yönetimin mobbing süreci içerisinde yer aldığını gösterir (Davenport v.d., 2003:20). Böylece, mobbing uygulayanlar, yönetimin desteğini arkalarına alarak kendilerini daha güçlü hissederler.

Mobbing uygulayanlar sadece kendi güçleriyle değil, örgütün olanaklarını da kendi çıkarları için kullanarak, mobbing mağduruna saldırır. Böylece, mobbing mağduru sadece mobbing uygulayanla değil aynı zamanda mobbinge dahil olan örgütle de baş etmek zorunda kalır (Tutar, 2004:87).

2.3.2.4. Zor veya Akıl Hastası Olarak Damgalanma

Sürekli mobbinge maruz kalan kişinin, sağlığı, görüntüsü ve düşünce biçimi bozulur. Tekrarlanan saldırılar, normal akıl yürütme ve iletişim yollarını değişime uğratar. Mobbing mağdurları anlamsız şeylere anlam vermeye çalışır. Korkuları ve ihanete uğramışlık duyguları hem davranışlarını hem de öz denetimlerini olumsuz etkiler. Mobbing mağduru kimseye güven duymamaya başlar (Davenport v.d., 2003:64).

Bu aşama çok önemlidir, çünkü mobbing mağdurları "*zor insan*" veya "*akıl hastası*" olarak damgalanır. Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanları bu negatif döngüyü hızlandırır. Bunun sonucunda ise genellikle işten kovulma veya zorunlu istifa vardır (Davenport v.d., 2003:20).

Sonunda mobbinge maruz kalan kişinin, fiziksel sağlığı ve/veya ruhsal sağlığı bozulur. Kendisine yardım etmek ve destek olmak isteyen kişiler için zor bir vaka olarak görülür. O kişi artık mobbing mağduru olur ve mobbingin sorumluluğu ona yüklenir (Davenport v.d., 2003:64).

Mobbing mağdurunun kendini savunması, örgütle çatışma olarak gösterilir ve kişi haklı iken haksız, hak ararken isyankâr olarak gösterilmeye çalışılır. Böylece, kişi zor veya akıl hastası olarak damgalanarak mobbing davranışlarının uygulanmasına devam edilir.

2.3.2.5. Çalışanın İşine Son Verme

Çalışanlardan birinin işine son vermek, yeni birini işe almak kadar olmasa bile, oldukça önemli bir karardır. Birini işten çıkartabilmek için, biraz hukuk ve biraz da

psikoloji bilgisi gerekebilir. Yirminci yüzyılın başlarından itibaren, işverenin keyfi olarak insanları işten çıkartmasını kısıtlayan kanunlar uygulanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, kişiye yönelik, kişinin ırkı, cinsiyeti, inancı, hamileliği, sendikal faaliyetleri, özürlü olması gibi durumlar kişinin işine son verilmesinde bir mazeret olarak öne sürülemez. Ancak mobbingin, bu şekilde bir ayrımcılıktan çok; taciz, rahatsız etme ve kötü davranışlar yoluyla herhangi bir kişiye yönelik saldırganlık olduğu söylenebilir (Can, 2007:23).

Sonuçta kişi, giderek artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlar. Kişinin verimliliği giderek düşer. Kişi üzerindeki baskı ile depresyona girebilir. Bunların sonunda kişi isteyerek istifa edebilir ya da yönetim tarafından zorunlu olarak istifa etmeye zorlanabilir (Can, 2007:23).

Yukarıdaki tüm aşamalardan sonra kişide ruhsal bir çöküntü, güvensizlik olabilir. Bu olayın sarsıntısı, **travma sonrası stres bozukluğunu** (post-traumatic stres disorder-PTSD) tetikler (Davenport v.d., 2003:20).

2.4. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN (MOBBİNGİN)TARAFLARI

İşyerinde psikolojik şiddet olaylarının ortaya çıkmasının temel bir nedeni olmadığı gibi, psikolojik şiddet, kültür farkı gözetmeksizin büyük ve küçük tüm işletmelerde ortaya çıkabilen bir olgudur. Bu nedenle çalışma yaşamında herkes, psikolojik şiddet olgusu içerisinde rol almaya adaydır. Ayrıca psikolojik şiddet ve saldırganlık eğiliminin, söz konusu olumsuz davranışların toplumda görmüş olduğu kabul derecesine göre de değişiklik gösterebileceğini söylemek mümkündür.

İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet süreci içinde (Tınaz, 2008:65);

- Psikolojik şiddet (Mobbing) uygulayanlar,
- Mobbing Mağdurları
- Psikolojik şiddet (Mobbing) izleyicileri olmak üzere üç temel rol (taraf) söz konusu olmaktadır.

2.4.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Uygulayanlar

İşyerinde psikolojik şiddet uygulayan kişilerin neden bu tür davranış tarzlarını sergilediklerine dair kesin bir yargı olmamasına rağmen (Çobanoğlu, 2005:35); psikolojik şiddet uygulayanların davranış tarzlarının aşağıdaki gibi üç grupta toplanabileceğini belirtmiştir.

a. Mikropolitik Koşullu Psikolojik Şiddet: Bu grup içinde kendi etki alanlarını korumak/sabitleştirmek amacıyla diğer çalışanlara psikolojik şiddet uygulayanlar yer almaktadır. Bu tür davranışlar sergileyen psikolojik şiddet uygulayıcılarının sergiledikleri davranışların temelinde, bazı kişileri kendi konumları için potansiyel bir tehlike olarak görmeleri ve o kişilerin varlığından rahatsızlık hissetmeleri yer almaktadır (Tınaz, 2008:57). Bu nedenlerden dolayı mikropolitik koşullu psikolojik şiddet davranışları, işyerinde en sık ortaya çıkan psikolojik şiddet türüdür ve temel amaç mobbing mağdurunun baskı uygulanarak sindirilmesi ve/veya işyerinden uzaklaştırılmasını sağlamaktır.

b. Kişisel Nedenlerden Kaynaklanan Psikolojik Şiddet: Araştırmalarda ortaya konulduğu gibi, psikolojik şiddet uygulamaları, genellikle intikam duygusu gibi kişisel nedenlerden dolayı gerçekleştirilmektedir. Örneğin, aşağılık kompleksine kapılan bir yönetici, kendisinde olmayan özelliklere sahip herhangi bir astına psikolojik şiddet uygulayabilmektedir. Buradan hareketle, öz sevginin/saygının düşük olması saldırgan davranış göstermede arttırıcı bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak yöneticilik yeteneği olmayan ve başarılı çalışanlara sahip yönetim takımında yüksek derecede psikolojik şiddet riski bulunmaktadır diyebiliriz.

c. Bilinçli Olmayan Psikolojik Şiddet: Bazı durumlarda psikolojik şiddet uygulamaları hedef alınan kişilerin dışında kalanlara da etki edebilmektedir. Başka bir ifadeyle psikolojik şiddet uygulayıcıları, hedef seçmedikleri kişilere de mobbing uygulayabilmekte ve çeşitli nedenlerle bunun farkına varamayabilmektedir. Bu durum, psikolojik şiddet uygulayanların genellikle kendi eylemlerinin etkileri konusunda geri bildirim alamamalarından kaynaklanabilmektedir. Ayrıca psikolojik şiddet uygulayanlar, her zaman eylemlerinin menzili konusunda bilinçli olamayabilmektedir. Asıl hedef olmayan kişiler ile psikolojik şiddet uygulayıcısı arasında iletişim eksikliği söz konusu olursa, bu durum daha da belirgin bir hal almaktadır. Mobbing mağduru durumuna düşen kimseler, psikolojik şiddet davranışlarının zamanla sistematik hale gelmesi ve sıklaşması ile birlikte, söz konusu durumdan rahatsızlık hissettiklerini göstererek tepki verebilmektedir. Bu durumda psikolojik şiddet uygulayıcıları, mobbing mağdurlarının, anlayışsız, abartılı ve makul olmayan şekilde davrandıklarını düşünmektedir ve hareketlerini bu çerçevede yönlendirmektedir (Çobanoğlu, 2005:35).

Leymann'a göre, kendi eksiklerini kapatmak için psikolojik şiddete başvuran kişilerin gerçekleştirdikleri eylemler ile ilgili nedenler beş ana grupta toplanabilmektedir:

- Çalışma grubuna yeni katılan bir üyenin/kişinin, çoğunluk tarafından düzenlenmiş olan kurallara uymaya zorlanması,
- Kişinin sosyal açıdan zayıf olan üyelerle dalga geçerek, öfkesini onlardan alması,
- Bir kimsenin diğer çalışanlara göre farklılıklarının (cinsiyet, ırk ve inanç..vb) söz konusu olması,
- Kişisel bir düşmanlığın söz konusu olması,
- Bir çalışma grubunun vakit geçirmek için bir çalışanla alay etmesi.

Walter 'a göre ise, psikolojik şiddet uygulayanlar;

- İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanı seçerler,
- Bir psikolojik şiddet ortamı yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi için ellerinden geleni yaparlar,
- Psikolojik şiddet uygulamaları sonucunda, çoğunlukla karşısındaki kişinin ne derece olumsuz etkileneceğini bilir ama bu olumsuzluklara kaşı umursamaz davranırlar,
- Hiçbir suçluluk duygusu duymazlar,
- Sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi bir şey yaptıklarına da inanırlar,
- Genelde suçu başkalarına yükler, kendilerine yapılan kışkırtmalara karşı kendisini korumak amacıyla bu tür davranış sergilediklerine inanırlar (Çobanoğlu, 2005:30).

Ampirik araştırmalar, psikolojik şiddet uygulayıcılarının çevreden elde ettikleri durumsal simgeleri farklı yorumladıklarını, özellikle de belirsizlik durumlarında kendi konumlarını garantiye almak için saldırgan davranışlara yöneldiklerini ortaya koymaktadır. Çünkü bireyler kontrol edemedikleri risklerle karşılaştıkları zaman, başka kişileri kendilerine hedef seçerek eylemlerini o hedef üzerine yoğunlaştırmaktadırlar (Fettahlıoğlu, 2008:96).

Psikolojik şiddet uygulayanların kullandıkları olgulardan bir tanesi "Özdeşleşme"dir. Özdeşleşme olgusunu ağırlıklı olarak aile içerisinde psikolojik şiddete uğrayan bireyler kullanarak eğitim ve iş hayatlarına taşımaktadırlar. Yapılan araştırmalar, özellikle annelerinden ilgi, şefkat ve sıcaklık görmeyen kişilerin eğitim ve iş hayatında diğer insanlara psikolojik şiddet uyguladıklarını ortaya koymaktadır (Fettahlıoğlu, 2008:96).

Psikolojik şiddet uygulayanlar konusunda yapılan araştırmaların üzerinde durduğu bir diğer konu da "Özsaygı" (*self-esteem*) konusudur. Griffin ve Alan'a göre özsaygı, kişinin

kendini sevmesi, özgüveninin olması ve sorunlarla baş etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile özsaygı, bireylerin kendinden memnun olma, beğenme düzeyi olarak ifade edilebilir. Ampirik araştırmalarda psikolojik şiddet davranışları ile özsaygı arasında ilişki derecesi ortaya konmaya çalışılmış fakat bu konuda çelişkili bulgulara ulaşılmıştır. Bu nedenle de özsaygı ile psikolojik şiddet davranışları arasında tam bir ilişkinin olup olmadığı konusunda kesin bir yargı söz konusu değildir.

Bazı araştırmalarda, psikolojik şiddet davranışında bulunanların, psikolojik şiddet mağduru olan kişilere göre daha yüksek özsaygıya sahip oldukları belirtilmektedir. Bazı ampirik çalışmalarda ise, psikolojik şiddet davranışlarında bulunan kişilerde özsaygının düşük olduğu ve yine bu kişilerin asosyal kişilik özelliklerine sahip oldukları belirtilmiştir. Daha önce ifade edildiği gibi özsaygı ile psikolojik şiddet davranışları arasında ilişkinin olmadığını ileri süren görüşlerin de mevcut olması bu konuda farklı bakış açılarının ve bulguların olduğunu ortaya koymaktadır (Fettahlıoğlu, 2008:96).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki takdir ve saygı ihtiyacı, "Bireyin başkaları tarafından saygı ve takdir görmesi" ile "Bireyin kendini takdir etmesi ve saygı göstermesi" şeklinde iki aşamalı olarak ortaya çıkmaktadır. Psikolojik şiddet davranışlarında bulunanların, başkaları tarafından saygı ve sevgi görmek yerine, çevreye korku salarak çevresinde bulunanları hakimiyetlerine almaya çalıştıkları görülebilmektedir. Bu nedenle de sevgi ve saygı konusunda, iç dünyalarında yüzeysel bir doyum sağlamalarına karşın, kendi iç dünyalarında çatışma yaşadıkları söylenebilir. Psikolojik şiddet uygulayıcılarının, sevgi ve saygı konusunda sergiledikleri bu tutumun, diğer çalışanlarla çeşitli sorunlar yaşamalarına neden olabileceğini belirtmek mümkündür (Fettahlıoğlu, 2008:97-98).

Psikolojik şiddet davranışında bulunan kişilerin bazıları, diğer çalışanlara göre daha kibirli, şüpheli, titiz ve daha sert bir kişilik yapısına sahip olmalarından dolayı, psikolojik şiddet uygulayıcısı iken aynı zamanda başkalarının mobbing mağduru durumuna da düşebilmektedirler. Bu durumdaki psikolojik şiddet uygulayıcıları, literatürde "Saldırgan-kurbanlar" (aggressive-victims) olarak ifade edilmektedir. Daha az hedef odaklı ve organize olmayan saldırgan davranışlar sergileyen, bu nedenle de kurban durumuna düşmeyen psikolojik şiddet uygulayıcılarına (nonvictimized bullies) ise literatürde daha çok rastlanmaktadır. Sonuç olarak, mobbing mağduru durumuna düşebilen psikolojik şiddet uygulayıcılarının, mobbing mağduru olmayan psikolojik şiddet uygulayıcılarına göre daha hiperaktif ve dışsal davranış odaklı olduklarını ve daha fazla psikiyatrik yardım ihtiyacı olan kişiler olduklarını söylemek mümkündür (Fettahlıoğlu, 2008:97-98).

2.4.1.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Uygulayanların Kişilik Tipleri ve Özellikleri

İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet davranışları, her ne kadar ortamdan kaynaklansa da, kişilik özelliklerinin de bu davranışların ortaya çıkmasında büyük önemi olduğu söylenebilir. Örneğin küçük yaşlarda psikolojik şiddete maruz kalan kişilerin kişilik özellikleri bu olumsuz tecrübelerden etkilenerek şekillenmekte ve ileride psikolojik şiddet uygulayıcısı olma olasılığını da artırmaktadır. Bu durum, kısmen de olsa psikolojik şiddet davranışlarına dahil olanların, psikolojik sorunlarını aradan yıllar geçse de aşamamalarına bağlanmaktadır. Kanada'da gerçekleştirilen ve toplam 8 yıl süren bir araştırmada, 8 yaşında psikolojik şiddete maruz kalan çocukların 16 yaşına geldiklerinde de, psikolojik şiddet uygulama oranlarının oldukça yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu zaman zarfında, psikolojik şiddete maruz kalan kişilerde, fiziksel ve ruhsal problemler yaşandığı tespit edilmiştir. Benzer araştırmaların sonucunda, kişilik yapısının, özellikle büyüme evresinde kişinin çevresinden etkilenebileceği ve bu nedenle kişilik faktörü ile psikolojik şiddet olgusu arasında bir ilişkinin olduğu savunulmaktadır (Fettahlıoğlu, 2008:98).

Psikolojik şiddet uygulayanların kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda elde edilen verilere göre, genel olarak psikolojik şiddet uygulayan kişilerin güvensiz, kuşkucu, kinci, öfkeli ve kıskanç bir kişilik yapısına sahip oldukları belirtilmektedir (Çobanoğlu, 2005:35). Bunların yanında, psikolojik şiddet uygulayanların genellikle, kurnaz ve fırsatçı oldukları, hırslarının yeteneklerinden fazla olduğu ve bu nedenlerden dolayı da sorumluluktan ve açıklıktan mümkün olduğunca kaçındıkları ifade edilmektedir (Baykal, 2005:10).

Psikolojik şiddet uygulayanları, psikolojik şiddet uygulamaya iten nedenlerin başında insani ve etik değerlerden yoksunluğu gelmektedir (Çobanoğlu, 2005:33). Bu nedenle toplumsal ve ahlaki değerlere bağlılığı yeterli düzeyde olmayan psikolojik şiddet uygulayıcıları, ahlak ilkelerine göre akla uygun kararlar verme konusunda yetersiz kalmaktadırlar. Ahlaki yetersizliklerden dolayı psikolojik şiddet uygulayıcıları, kendisinden zayıf kişilere karşı aşırı zalim, kendisinden güçlü kimselere karşı ise itaatkar davranmaktadırlar (Tutar, 2004:42).

Psikolojik şiddet uygulayıcıları genellikle sakin, ilgili, düşünceli ve her şeye hâkim görünmek isterler. Mobbing mağdurlarının yüzüne karşı dostça davranırken, diğer taraftan fırsat yaratıp amirlerine rakiplerini tenkit ederek mobbing mağdurlarına karşı ikiyüzlü davranırlar. Başka bir ifadeyle mobbing mağduruna, işi hakkında olumlu konuşurken, üstlerine onun işe yaramadığını telkin etmeye çalışırlar (Baykal, 2005:10).

Psikolojik şiddet konusunda yapılan başka bir araştırmada, psikolojik şiddet uygulayıcılarının genellikle hata yapmayacaklarını düşündükleri ve kendilerini beğendikleri ortaya konmuştur. Ayrıca işi değil, insanları kontrol etmeye çalıştıkları, sürekli olarak rakiplerinin işlerini takip ederek, hatalarını bulmaya çalıştıkları belirtilmiştir (Baykal, 2005:10).

Çok az sayıda olmakla birlikte, psikolojik şiddet uygulayanların kişilik özellikleri ile sosyal rolleri arasındaki bağlantıları inceleyen araştırmalar da yapılmıştır. Kişilik bozukluğu olan kişilerde sosyal hayat, boş zaman, aile ve iş rolleri farklılık gösterebilmektedir. Son olarak belirtmek gerekir ki, kişilik bozuklukları ile hayat kalitesi arasındaki ilişkiye yönelik literatürde yapılmış bir çalışma yoktur.

Genel kişilik özelliklerine göre psikolojik şiddet uygulayanlar; narsist mobbing uygulayan, paranoid mobbing uygulayan, obsesif mobbing uygulayan borderline mobbing uygulayan ve anti- sosyal kişiliğe sahip mobbing uygulayan olmak üzere beş grupta ele alınmaktadır (Çobanoğlu, 2005:35-39).

2.4.1.1.1. Narsist Mobbing Uygulayan

Narsist kişilik bozukluğu, klinik olarak sosyal özürsü olan ve korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için, elindeki gücü kullanmaya kendini yetkili gören, gerçekten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli olarak diğerlerinden üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bir bozukluktur (Davenport v.d., 2003:42).

John Wise'in ifade ettiği gibi kendini sevme ve kendini koruma insanoğlunda hakim olan karakteristiklerdendir, ancak psikolojik şiddet uygulayanların kendine karşı olan hayranlığı abartılı (narsist) bir hayranlıktır (Çobanoğlu, 2005:34). Ancak bu duyguların hangi aşamada abartılarak kişilik bozukluğuna dönüştüğünü belirleyen ölçütleri tanımlamak pek mümkün değildir.

Narsist mobbing uygulayanları kişilik özelliklerinde ön plana çıkan en belirgin unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fettahlıoğlu, 2008:101) :

Kendini Özel ve Önemli Görmek: Narsist mobbing uygulayanlar, kendilerini diğer insanlara göre daha özel ve önemli görürler. Kendilerini "Özel" bulmaları nedeniyle, ancak özel kişiler tarafından anlaşılacaklarını düşünürler. Hatta kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak görürler. Hak kazandığı, kayırılması gerektiği, sırada beklememesi gerektiği, hep kendine ayrıcalık yapılması gerektiği beklentisi içindedirler. Fakat bu ayrıcalığa karşılık

vermeye zorunluluk hissetmezler, bekledikleri ayrıcalık kendilerine sunulmadığı zaman kızar ve öfkelenirler.

Narsist kişiler insanlar üzerinde yarattıkları etkilerin hiç farkında olmazlar. Nadiren insanlarla göz temasında bulunurlar ve insanlara tepeden bakarlar. Konuşmalarının genel içeriği genelde kendileri ile ilgilidir ve ilgi merkezi olma istekleri çok bellidir. Övülmekten çok hoşlandıkları için, kendilerine iltifat edilmesi için ortam hazırlarlar

Empati Kuramamak: Narsist mobbing uygulayanlar, başkalarının ne hissettiğini, nelere ihtiyaç duyduğunu anlayamaz ve hissedemezler. Başka bir ifadeyle narsist mobbing uygulayanlar, "Önce ben" duygusuyla hareket ederler, çevresindeki çalışanlarını birer eşya veya nesne olarak algırlar ve empati duygusu hissetmezler. Örneğin, arkadaşları hastalanarak verdiği randevuya gelemese buna kızar ve şaşırırlar. Onun bu mazeretini anlayamazlar. Çünkü bu bireylerde kendilerini başkalarının yerine koyma (empati) duygusu gelişmemiştir

Narsist kişiler, başkalarının duygularından kesinlikle etkilenmezler. Duygusal derinliğe sahip olmadıkları ve başkalarının karmaşık duygularını anlayamadıkları gibi, kendi duygularında da farklılaşma yoktur. Duygularında değişimler olsa da anlık olarak bu duygular dağılır. Özellikle içten üzüntü ve yas dolu özlem duyguları hissetmezler; depresif tepkiler yaşamamaları, kişiliklerinin temel özellikleridir. Başkaları tarafından terk edildiklerinde veya düş kırıklığına uğradıklarında, yüzeyde depresyona benzer bir tepki gösterirler, ancak daha yakından incelendiğinde bu durumun, değer verdikleri bir kişiyi kaybetmekten kaynaklanan üzüntüden çok, intizam arzuları ile yüklü öfke ve gücenme duygusu olduğu ortaya çıkar.

Kin/Öfke ve Kıskançlık Duyguları: Narsist mobbing uygulayanların en belirgin kişilik özelliği; kin, öfke ve kıskançlık duygularının fazla olmasıdır. Acıma ve affetme gibi duyguları kendi çıkarlarına göre hisseder ve bunları kullanırlar. Bu kişiler kendilerinin sahip olmadıkları şeylere sahip görünen ya da hayatlarından memnun görünen kişilere yoğun kıskançlık duyarlar. Bunun yanında diğer çalışanların da sürekli olarak kendisini kıskandığını düşünür. Bu kişilerin geçmişinde çok sık rastlanan bir özellik, üstü örtülü, ancak şiddetli saldırganlığı olan müzmin/kronik soğuk ebeveyn figürleridir. Bu tür ortamlarda aşırı kıskançlık ve nefret duyguları ortaya çıkmaktadır. Narsist kişilik bozukluğu görülen kişiler, duymaya aciz oldukları acılarını ve kabul etmeyi reddettikleri iç çatışmalarını bir başkasına yükleyerek dengelerini bulmaya çalışan, bu nedenlerden dolayı da kolayca psikolojik şiddet uygulayabilen kimselerdir

Özgüven/Özsaygı Duygusu ve Başkalarından Övgü Beklentisi: Aşırı narsist kişiliğe sahip olanlar zayıflıklarını, başarısızlıklarını ve kişiliklerinin olumsuz yönlerini inkar ederler ve kendilerini yüksek düzeyde özsaygıya sahip bireyler olarak ifade ederler. Bunun yanı sıra yetersiz bir özsaygının da, saldırganlık ve depresif durumlar gibi bir çok psikolojik bozukluğun temelinde yer aldığını belirtilmektedirler

Eleştirilere Aşırı Duyarlılık: Narsist mobbing uygulayanlar eleştirilere karşı aşırı derecede duyarlılık gösterirler. Kendilerine yapılan eleştiriye, iyi amaçlı eleştiri bile olsa aşağılanmış olma, öfke ve utanç duyguları ile tepki verebilmektedirler

Menfaatçilik: Narsist mobbing uygulayan, kişilerarası sömürücü davranış geliştirerek, kişilerarası ilişkileri kendi çıkarları için kullanma eğilimi gösterirler. Başka bir ifadeyle, amaçlarına ulaşmak için başkalarını kullanırlar ve sömürürler ve amaçlarına ulaşmak için, her türlü hile ve aldatmayı normal kabul ederler. Büyük ideallerine kavuştuklarında gerçek kişilikleri daha çok ortaya çıkar. Her masada farklı konuşmak, durumlara göre ilkelerini değiştirmek yaşam felsefeleridir

Aşırı Derecede Tutkular: Narsist mobbing uygulayanların hayal dünyalarında; güç, deha, başarı, şöhret, para, güzellik ve aşk ön planda yer almaktadır. Bu nedenle, aşk ve meslek yaşamlarında elde edilebilecek büyük başarıların tutkularıyla hareket ederler. Bunların yanında, çoğunlukla fiziksel görünümüne ve giysilerine pek düşkünlüdürler.

Ayrıca narsist mobbing uygulayanlar, oldukça tatminsizdirler. Küçük bir düzensizliği ve hatayı büyük bir tehdit olarak algırlarlar. Kendilerinden ve başkalarından beklenti standartları oldukça yüksektir. Sürekli öfkeli, gergin ve doyumsuzdurlar. Güçlü ve dikkat çekici karakter yapısı ve parlak bir kariyeri olan kimselerin, narsist kişilerin yanında kolayca barınamayacakları ifade edilmektedir.

Başkalarına Bağlı Olma Aczi: Narsist mobbing uygulayanların başka bir kişiye bağlı olma aczi çok önemli bir özelliktir. Bu kişiler genellikle başarılı olan bir bireye ihtiyaç duyarlar ve kendilerini başarılı kişinin bir parçası gibi görürler. Hayranlık duyulan kişi tarafından reddedilmeleri durumunda, korku ve endişe duymaktadırlar. Reddedilmenin etkisiyle, hayranlık duydukları kişiye karşı kin duyarak ona zarar vermeye başlayabilirler. Buradan hareketle hayranlık duyulan kişi ile aralarında gerçek bir ilişkinin olmadığını söylemek mümkündür. Bu aşamadan sonra narsist mobbig uygulayan, hayranlık duyduğu fakat reddedildiği kişiyi narsist bir biçimde kullanmaya çalışır. Narsist kişiler, yönetici pozisyonunda olurlarsa etrafında kendisine hayran olan kişilerin yer almasına gayret gösterip, onları kullanmaya çalışabilirler. Çevresinde yer

alan kişilerin hayranlıkları arttıkça, onları acımasızca sömürürler veya kötü muamele yapabilirler. Fakat zaman içinde hayran listesinden ayrılan kişi anında hedef konumuna da gelebilir.

Bazı durumlarda narsist mobbing uygulayan, yanında çalışanlara karşı resmi, hatta gergin ve kaba davranır. Onlarla arasına mesafe koyar, her vesileyle kendisinin ulaşılmaz olduğunu sergilemeye çalışır. Bu mesafeyi kabullenmeyenleri terörize eder, konuşanları susturur. Böyle bir iş atmosferinde çalışanlar hata yaparak, sürekli stres içinde yaşayarak işlerinden nefret edebilmektedirler .

Sonuç olarak erişkinliğin erken dönemlerinde başlayan, üstünlük hisleri, beğenilme ihtiyacı ve kendisini başkasının yerine koyamayıp, insanlara uygun yaklaşımlarda bulunamama ile seyreden narsistik kişilik bozukluğunun, psikolojik şiddet uygulayan kişi tarafından tüm örgütsel iklimi bozan bir kişilik sorunu olduğunu belirtmek mümkündür.

2.4.1.1.2. Paranoid Mobbing Uygulayan

Paranoya bir akıl hastalığıdır, fakat paranoid ruh hali, bir kişilik tipidir (Tarhan, 2004:130). Genç erişkinlik döneminde başlayan paranoid kişilik bozukluğu; başkalarının davranışlarını kötü niyetli yorumlama, güvensizlik, kuşkuculuk, haksızlığa dayanamama, kıskançlık ve kavgacı yapıya sahip olma şeklinde seyreder. Genel olarak paranoid kişilik yapısına tanı koymak güçtür. Çünkü bu tür kişilik özelliğine sahip kişiler sosyal hayatlarında başkalarına karşı iyi görünmeye çalışırlar. Bu kişiler klinik olarak, diğer insanlara karşı tehditkar, güvensiz ve kuşkucu olmakla birlikte, sosyal durumları genelde iyi olan insanlardır. Savunma mekanizması olarak ise, sıklıkla yansıtmayı kullanmaktadırlar (Evlice, 2005).

Paranoid psikolojik şiddet uygulayıcılarının sahip olduğu kişilik özelliklerine ilişkin en önemli belirtiler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tarhan, 2004:130) ;

- **Kuşkuculuk:** Paranoid kişilik özelliğine sahip psikolojik şiddet uygulayıcıları, yeterli bir temele dayanmaksızın başkaları tarafından sömürüleceği ve kullanılacağı veya zarar göreceği düşüncesi içindedirler (Tarhan, 2004:130). Kendi haklarındaki kötü niyetlerinden dolayı diğer insanlardan kuşkulanırlar, çevresinde dönen olaylara karşı çok dikkatlidirler ve hep tetiktedirler. Başkalarının, hatta kendi yakınlarının dürüstlüğünden bile kuşku duyarlar, bu nedenle kimseyle sırlarını paylaşmazlar. Olayın bütünü göz önünde bulundurmadan, canla başla çalışarak kuşkularının kanıtlarını ayrıntılarda aramaya çalışırlar (Lelord ve Andre, 2007:53).

- **Güvensizlik:** Paranoid kişilik özelliğine sahip psikolojik şiddet uygulayıcıları, yerli yersiz dostlarının veya iş arkadaşlarının kendisine olan bağlılıklarını ve güvenilirliklerini sorgularlar. Sürekli savunma duygusu içindedirler (Tarhan, 2004:130). Sevgi ya da olumlu duygular göstermede güçlük çekerler, mizah yönleri gelişmemiştir (Lelord ve Andre, 2007:53). Ayrıca paranoid mobbing uygulayanlar, karşılarındaki kişilerin sadakatini sınamak için bile psikolojik şiddete başvurabilirler. Genellikle karşıdaki kişi açık ve net cevaplar verdiği zaman tartışma son bulur. Kaçamak, geçiştirici cevaplar aldıkları zaman ise test etmeye devam ederler. Paranoya ruh hali içinde olan kişiler, abartmaya yatkın oldukları için çevrelerindeki kişilerle sürekli olarak tartışma içindedirler. Çünkü bir şeyin nedeninin bilinmemesi onlar açısından komplo teorisi anlamına gelmektedir (Tarhan, 2004:133).

- **Alınganlık:** Paranoid kişilik özelliğine sahip psikolojik şiddet uygulayıcıları, basit söz veya olaylardan bile kendilerine kötülük yapıldığı şeklinde bir anlam çıkarabilirler (Tarhan, 2004:130). Kolaylıkla hakarete uğradıklarını sanmalarının nedeni ise, hep kendi öncelikleri ve haklarıyla uğraşmalarından kaynaklanmaktadır (Lelord ve Andre, 2007:53).

- **Kin Duygusu ve İnatçılık:** Paranoid kişilik özelliğine sahip psikolojik şiddet uygulayıcıları, kendilerine yapılan onur kırıcı davranışları veya görmezlikten gelinmeyi asla unutamazlar ve bu tür tavırlar sergileyenlere karşı kin beslerler (Tarhan, 2004:130). Bir kimse tarafından hakarete uğradıklarını hissedersen, o kişiye karşı daha fazla bir tepki ile misillemede bulunurlar. Kendilerini başkalarına göre daha akılcı, soğukkanlı ve mantıklı göstermeye çalışırlar. Ayrıca her konuda haklı olduklarını düşündükleri için başkalarının gösterdiği kanıtlara karşı inatçı bir şekilde direnirler (Lelord ve Andre, 2007:53).

- **Sır tutmak:** Paranoid kişilik özelliğine sahip psikolojik şiddet uygulayıcıları, başkalarına karşı şüpheli olduklarından ve güvensizlik duyduklarından, söylediklerinin daha sonra kendilerine karşı kullanılabileceğini düşünerek, özellikle kendi özel hayatları ile ilgili sır vermekten şiddetle kaçınırlar (Tarhan, 2004:130). Ama başkalarının sırlarını öğrenmek için ayrı bir çaba sarf ederler.

- **Öfkeli olmak:** Paranoid kişilik özelliğine sahip psikolojik şiddet uygulayıcılarının en belirgin davranışlarından bir tanesi de, tersini gösteren belirtilerin olmasına rağmen bir tehdit olarak algıladıkları, varsayılan düşmanlarına karşı sürekli olarak öfkeli bir biçimde saldırı halinde olmalarıdır (Lelord ve Andre, 2007:57). Başka bir ifadeyle bu kişiler genellikle gergin, ciddi ve mizahtan uzak birer kişi olarak,

kendilerine yapılan eylemlere karşı öfke ve karşı saldırı ile tepki gösterirler (Tarhan, 2004:130).

- **Kıskançlık duygusu:** Paranoid kişilik özelliğine sahip psikolojik şiddet uygulayıcıları, eşlerinin sadakatini bile sürekli olarak sorgulayacak kadar, yakın çevresinde bulunanlara karşı, yerli yersiz kıskançlık göstermektedirler (Tarhan, 2004:130).

- **Sorgulayıcı olmak:** Paranoid ruh halinde olan kişilerin algı yetenekleri çok gelişmiştir. Her olayı, "Neden/niçin" düzleminde sorgularlar. Hesap sormayı çok severler. Her olayı, "Suç ortaklığı", "Dost-düşman" düzlemi içinde değerlendirirler. İnsanları "Benim dostum" veya "Benim düşmanım" diye sınıflandırır. Onlara göre hiçbir olay, rastlantısal ve nedensiz değildir. Sürekli komplo teorileri üretirler ve sürekli tehdit altında olma duygusu ile yaşarlar (Tarhan, 2004:151).

Sonuç olarak, sürekli paranoya şeklinde hareket eden kişiler, çevrelerinde yandaş bulmakta zorlanabileceklerdir. Fakat çok aşırı yumuşak başlı/kabullenici davranmak da, otorite sahibi kişiler tarafından yönetilmeye neden olabileceğinden dolayı, bir parça kuşkulu olmak ve esneklik sağlayamamak arasında bir yerde kalmak gerektiğini belirtebiliriz (Fettahlıoğlu, 2008:108).

2.4.1.1.3. Borderline Mobbing Uygulayan

Borderline kavramı ilk olarak 1930'lann sonunda "Teşhisinde zorlanılan ve duygularında sürekli gel git yaşayan kişiler" için kullanılmaya başlanmıştır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi borderline mobbing uygulayan, kişilik özelliklerine bağlı olarak sürekli bir dengesizlik ve hemen hemen her zaman duygusal bir karmaşa yaşadıklarından dolayı bireyler arası ilişki kurmakta zorlanmaktadır. Fakat yakın oldukları kişiye karşı aşırı bağlılık gösterebilirler. İnsanları "Tümüyle iyi" ya da "tümüyle kötü" diye ayırırlar. İyi insanları idealize ederler, kötü insanları ise değersizleştirirler (Evlince, 2005:113).

Borderline mobbing uygulayanların, genel kişilik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fettahlıoğlu, 2008:108):

- Gerçek ya da hayali bir terk edilmeden kaçınmak için çığınca çabalar gösterme,
- Gözünde aşırı büyütme ve yerin dibine sokma uçları arasında gidip gelen, gergin ve tutarsız kişilerarası ilişkiler,

- Kimlik karmaşası; belirgin olarak ve sürekli bir biçimde tutarsız benlik,
- Kendine zarar verme olasılığı yüksek en az iki alanda dürtüsellik,
- Uygunsuz yoğun öfke ya da öfkeyi kontrol altında tutamama,
- Stresle ilişkili, gelip geçici paranoid düşünceler.

2.4.1.1.4. Anti-Sosyal/Asosyal Mobbing Uygulayan

Anti-sosyal mobbing uygulayanlar, sözel iletişimde çok başarılı olmalarına rağmen, sosyal koşullara uymakta zorluk çeken kişilerdir. Sosyal uyum sorunu çektiklerinden dolayı bu kişilerin çocukluklarından beri yalan söyleme ve saldırganlık davranışları sergiledikleri belirtilmektedir (Evlice, 2005:112).

Anti-sosyal kişilik özellikleri, ebeveynlerle sağlıklı bir ilişki kuramama, ebeveynler tarafından ihmal, terk edilme ya da istismar edilme gibi nedenlere dayanmakla birlikte aşağıdaki özelliklerle belirgindir (Fettahlıoğlu, 2008:109):

- Anti-sosyal kişi, çocukluktan itibaren yalan söyleme, hırsızlık, saldırganlık, taciz, tecavüz, madde kullanımı ve yasadışı aktivitelerde bulunma gibi davranışlar sergiler.
 - Sürekli bir sinirlilik, gerginlik, huzursuzluk yaşar
 - Engellenmeye toleransı yoktur.
 - Başkalarının haklarına karşı saygısızca davranır, başkalarına zarar verme, aldatma, aşağılama, herkesi egemenliği altına almaya çabalama ve sorumsuzluk bu kişilik yapısının en önemli özelliklerindedir.
 - Yalan söylediğinin ya da dürüst davranmadığının ortaya çıkması durumunda masumiyet rolüne bürünür; haksız yere suçlandığını iddia eder.
 - Kendisinin ya da başkalarının güvenliğini umursamaz; sanki tehlikelere karşı bağışıklılığı varmışçasına riske girer ve heyecan arar.
 - İnsanlarla empati kuramaz, sert, kaba, duygusuz ve soğuk bir görünüm sergiler; ona göre sıcaklık ve yakınlık gibi duygular "zayıflığın" göstergeleridir.
 - Kendisine gösterilen sıcaklıktan, yumuşaklıktan, sevecenlikten kuşku duyar; üstelik kendine ve insanlara yönelik temel güvensizliği nedeniyle de bu tür davranışlar onda aldatılmaya çalışıldığı hissini uyandırır.
 - Herkesi küçük düşürmeye eğilimlidir.

- Anti-sosyal kişiyi, tamamen kendi dünyasında, otoriteye karşı gelen, bütün toplumsal ilkeleri, kuralları, değerleri, sınırları reddedip kendi kurallarıyla yaşayan biri olarak düşünmek mümkündür (örneğin, alışılmışın çok dışında bir giyim tarzı vardır).
- Bir başkasının sorunu, onun için bu kişiye karşı kullanılacak bir fırsat, bir silahtır, bununla birlikte, başkasının acı çekiyor olması kendisi için kişisel bir tatmin sağlar.
- Anti-sosyal kişi, başkalarına zarar verir ve bu tür davranışlarına kendince de mantıklı açıklamalar getirir.
- Düşüncelerini aklına geldiği gibi, birdenbire söyler; birçok durumda bu davranış çevresi tarafından bir dürüstlüğün göstergesi gibi algılansa ve takdir görse de anti-sosyal kişinin amacı doğruluk ya da dürüstlük değildir; başkalarını sindirmek ve yıldırmaktır.
- Yaptıklarından dolayı vicdan azabı, pişmanlık ya da suçluluk duymaz.
- Yetersizlik duygusuyla yüzleşmekten ve küçük düşürülmekten çok korkar.
- Ona göre ayakta kalabilmenin tek yolu "Cesur, eleştirici, iddiacı, reddedici ya da acımasız" olmaktır. İnsanların kendisini sömürebileceğine; zarar görmemek, ezilmemek ya da "Yem olmamak" için "Güçlü" olması gerektiğine inanır. Eğer fırsat verirse insanlar onu ezecek, sömürecek, kendi çıkarları için kullanacak, varını yoğunu elinden alacak ve canını yakacaklardır. Öyleyse "Güçlü", "Akıllı" ve "Her an tetikte" olmalıdır; sömürülmemek için sömürmeli, küçümsememek için küçümsemeli ya da zarar görmemek için zarar vermelidir.

2.4.2. PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBİNG) MAĞDURLARI

Daha önce ifade edildiği gibi işyerinde herhangi birisi mobbing mağduru olabilir veya bir kişi herhangi bir özelliğinden dolayı hedef seçilmiş olabilir. Araştırmaların çoğunluğu, işyerinde diğer çalışanlardan, fiziksel görünüm, cinsiyet, ten rengi, aksan, çalışma arkadaşlarından daha aşağı veya yukarı sosyal sınıfta yer alma gibi özelliklerinden dolayı herhangi bir kişinin psikolojik şiddet hedefi haline gelebileceğini ortaya koymuştur (Davenport v.d., 2003:53).

Psikolojik şiddet kavramının tanımından da anlaşılacağı gibi psikolojik şiddet davranışları kişiler arası güç farklılığından kaynaklanabilmektedir. Fakat kişilerin

psikolojik şiddete maruz kalmalarının nedenleri arasında kişilik faktörlerinin yer aldığını belirten araştırmalar da söz konusudur.

2.4.2.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Mağdurlarının Kişilik Tipleri ve Özellikleri

İşyerinde orta açılan psikolojik şiddet olayları, her çalışan için söz konusu olabilecek bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Tınaz, 2008:93). Yapılan araştırmalara ortaya konduğu gibi psikolojik şiddet olaylarının ortaya çıkmasının altında çok çeşitli faktörler yer almaktadır. Başka bir ifadeyle, mobbing mağdurlarının homojen bir oluşturmadıkları, kendi içinde kişilik özellikleri farklılık gösterecek şekilde alt gruplara ayrılacaklarını belirtmek mümkündür. Bu nedenle mobbing mağduru konumuna düşen kişilerin psikolojik şiddete maruz kalmalarında sadece kişilik faktörlerini dikkate almak, tek başına yeterli olmayacaktır.

İşyerinde psikolojik şiddet uygulamalarına herkes maruz kalabileceği gibi, Huber (1994:24-25)'e göre dört farklı tipteki kişinin diğerlerine göre mobbing mağduru olma olasılığı daha yüksektir (Fettahlıoğlu, 2008:111):

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

Diğerlerinden farklı olan kişi; Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşamayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli, evli veya yabancı bir kişi de olabilir. Azınlık bir gruba dahil olan bir kişinin psikolojik şiddete uğrama olasılığı çok yüksektir. Örneğin Amerika'da 2003 yılında okullardaki psikolojik şiddet konusu üzerine yapılan bir araştırmada; toplumsal sınıflamada daha alt kesimde yer aldığı varsayılan, düşük düzeyde sosyoekonomik şartlara sahip olanlar, kırsal kesimlerden gelenler ve özellikle de Latin ya da zenci olanlar diğer kişilere göre daha yüksek derecede, psikolojik şiddet olaylarına maruz kalma riski taşımaktadırlar (Fettahlıoğlu, 2008:111). Bu nedenle psikolojik şiddete maruz kalmada sadece kişilik özelliklerinin değil diğer etmenlerin de dikkate alınması gerekir diyebiliriz.

Başarılı 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. 278 mobbing mağduru üzerine yapılan bir çalışmada mobbing mağdurları, kıskançlık/haset duygularının kendilerine yönelik uygulanan psikolojik tacizin en önemli nedeni olduğunu belirtmişlerdir (Solmuş, 2005:387).

Yeni gelen kişi; Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla özelliklerinin bulunması, psikolojik şiddet mağduru olma riskini artırır. Kişinin sadece daha genç ya da daha güzel olması da psikolojik şiddete neden olabilir.

Psikolojik şiddet mağdurları arasındaki ortak noktaları saptayabilmek için bir çok çalışma yapılmış fakat gözle görünür bir sonuç elde edilememiştir. Bu çalışmalardan biri de Niedl (1995) tarafından gerçekleştirilmiş ve psikolojik şiddete maruz kalan bireylerin dört farklı özelliğinin söz konusu olduğu ileri sürülmüştür. Bu dört nitelik şunlardır (Fettahioğlu, 2008:102):

Yaş; Niedl'in varsayımına göre yaş arttıkça psikolojik şiddet mağduru olma riski de artmaktadır. Yapılan araştırmalar da, yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldıkları varsayımını desteklemektedir. Yaşlı çalışanların o örgütten ayrılıp yeni bir iş bulmalarının zorluğu da göz önüne alındığında iş yerindeki psikolojik şiddetten genç çalışanlardan ziyade yaşlı çalışanları daha belirgin bir biçimde etkilenmesi beklenebilir. Ancak yaşlı çalışanların, genç çalışanlardan daha fazla oranda tacize maruz kaldıklarına inanıyor olmaları, gençlerden daha fazla oranda saygı ve takdir görme beklentilerinin karşılanamamış olmasının getirdiği bir hayal kırıklığının ürünü de olabilir (Solmuş, 2005:386).

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

Sektör; Niedl'in varsayımına göre, psikolojik şiddet her tür sektör için söz konusu olabilecektir bu nedenle sıklıkla ortaya çıktığı herhangi bir sektör veya iş kolu yoktur. Fakat Leymann psikolojik şiddet olaylarının en çok eğitim, sağlık ve hizmet sektöründe görülebileceğini savunmuş ve buna ilişkin bulgular elde ederek, Niedl'in bu konudaki varsayımının geçersiz olduğunu ispatlamıştır.

Aquino ve Lamertz, psikolojik şiddete maruz kalan kişilerin, "kışkırtıcı mobbing mağduru rolü" ve "uysal mobbing mağduru rolü" şeklinde sergiledikleri iki temel rolden dolayı mağdur durumuna düştüklerini belirtmişlerdir.

Kışkırtıcı mobbing mağduru rolü: Bazı kişilerin kişilik ve karakter özelliklerine bağlı olarak karşılaştıkları olumsuz durumlar karşısında, saldırgan bir tavır sergilediklerini ve bu nedenle mobbing mağduru olma durumuna düştüklerini savunulmaktadır. Fakat psikolojik şiddet süreci içerisinde mağdurlarının, psikolojik şiddet uygulayıcılarına verecekleri tepkilere göre, maruz kaldıkları olumsuz tavırların şiddetinin ve süresinin değişebileceği de göz önünde tutulması gerekir.

Uysal mobbing mağduru rolü: Özellikle içe dönük, kendine güveni az olan kişilerin psikolojik şiddete maruz kaldıkları savunulmaktadır. Bu tür kişiliğe sahip bireylerin psikolojik şiddete maruz kaldıklarında kendini savunma kapasitelerinin düşük olduğu belirtilmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmada, psikolojik şiddet mağdurlarının genellikle sessiz, çekingen, içe kapanık bir kişiliğe sahip oldukları belirtilerek, uysal kurban rolü sergileyen kişilerin daha çok mobbing mağduru oldukları belirtilmiştir. Ayrıca psikolojik şiddet uygulayanlarla mobbing mağduru arasında güç farkının söz konusu olması ve mobbing mağduru durumuna düşen kişinin hassas bir yapıya sahip olması olayların daha da ilerlemesine neden olabileceği belirtilmektedir (Fettahlıoğlu, 2008:113-114).

Araştırmacılar, bir kişinin alt yapısında, davranışlarında, tavırlarında, içinde bulunduğu koşullarda veya karakterinde, onu mobbing mağduru olmaya iten nedenlerin olup olmadığını sorgulamışlardır. Bazı araştırmalarda ilişkinin olabileceği, bazı araştırmalarda ise ilişkinin kurulamayacağı ifade edilmektedir. Bu nedenle psikolojik şiddet literatüründe bireyin kişilik özellikleri ile mobbing mağduru durumuna düşmesi arasında kesin bir ilişkinin bulunmadığını söylemek mümkündür. Leymann, psikolojik şiddete maruz kalan kişilerin söz konusu olaylardan önceki durumu hakkında yeterli geniş bir araştırmanın olmamasından dolayı kesin bir yargıya varılamayacağını belirtmektedir (Davenport v.d., 2003:50). Ayrıca işyerinde herkesin mobbing mağduru olabileceği düşüncesinden hareketle, kişilik yapısının tek başına etkili bir faktör olamayacağı ifade edilebilir.

Psikolojik şiddet mağdurları üzerinde yapılan araştırmalarda, mobbing mağdurlarının genellikle dürüst, doğru ve güvenilir, çalışkan ve nitelikli, kendilerini başkalarına beğendirme ihtiyacı içerisinde olmayan, özgüveni yüksek, kısmen yargılayıcı ama suçlayıcı olmayan, kişi ve olaylarla değil düşüncelerle uğraşmayı hedef seçen kişiler oldukları ifade edilmektedir (Tutar, 2004:52). Bunların yanında çalıştıkları yere sadakatli, zeki, yaptıkları işle özdeşleşen, özgür karaktere sahip, yaratıcı bireylerin genellikle psikolojik şiddet hedefi haline geldikleri de ayrıca belirtilmektedir. Yaratıcı

kişiler hem kararlarında hem de sosyal değerlerinde bağımsızdırlar. Bu nedenle kendilerini herhangi bir örgüte bağımlı hissetmezler ve kolayca iş değiştirebilirler. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, yaratıcı bireyler psikolojik şiddet mağduru konumuna düşerlerse, çalıştıkları işyerinde ayrılma kararını kolaylıkla alabilecekler, böylece psikolojik şiddet sonucu örgütler kalifiye elamanlarını kaybetme riskleri ile karşı karşıya kalabileceklerdir.

Kenneth Wethues, bireylerin sahip olduğu ten rengi, cinsiyet, fiziksel görünüm, yabancı aksan, iş arkadaşlarından daha yüksek veya aşağı bir sosyal sınıf içerisinde yer alma gibi faktörlerin de kişilerin psikolojik şiddet mağduru olmalarında etkili olabileceğini belirtmektedir (Davenport v.d., 2003:53).

Yapılan araştırmaların genelinde ortak fikir olarak, mobbing mağdurlarının, hislerinin ve duygusal kavrayışlarının, başka bir ifadeyle "Duygusal zeka"larının çok gelişmiş olduğu belirtilmektedir. Ülkemizde yapılan araştırmalarda, psikolojik şiddete maruz kalanların %80'den fazlasının, duygusal zeka açısından oldukça gelişmiş insanlar olduğu, hatta psikolojik şiddete maruz kalanların çoğunluğunun (%70), duygu ve his dünyaları zengin kadınlardan oluştuğu belirtilmektedir (Çobanoğlu, 2005:53).

Duygusal zekâ seviyesinin yüksek olması bireyleri psikolojik şiddet hedefi haline getirirse de, yine duygusal zeka seviyeleri yüksek olan kişilerin psikolojik şiddet ile mücadelede diğer kişilere göre daha başarılı oldukları da görülmektedir. Bu nedenle, duygusal zekâ seviyeleri yüksek kişilerden oluşan bir örgütte, psikolojik şiddete karşı politikaların da geliştirilmesiyle birlikte psikolojik şiddet olaylarının ortaya çıkması da engellenebilecektir. Örneğin, bir işletmede çalışanlar, görüş ve düşüncelerini birbirlerine rahatça açıklayabiliyorlarsa, birbirlerini eleştirebiliyorlar ama bundan kimse incinmiyorsa, şirkette işbirliği ve dayanışma duygusu varsa, çalışanlar girişimde bulunabiliyor ve bu yönde destekleniyorsa, yani şirkette "Biz" duygusu varsa, söz konusu şirkette duygusal zekâ boyutu etkin olarak işlevini gösteriyor demektir.

Yapılan araştırmalardan elde edilen bilgiler ışığında, işyerinde psikolojik şiddete maruz kalmaya neden olabilecek kişilerin sahip olduğu kişisel özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Fettahlıoğlu, 2008:117).

- İşlerini iyi, hatta mükemmel yapan kişiler,
- İlişkileri olumlu ve çevresindekilerce sevilen kişiler,
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen kişiler,
- Dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık kişiler,

- Bağımsız ve yaratıcı kişiler,
- Psikolojik şiddet uygulayanların yeteneklerinden daha üstün özelliklere sahip olan kişiler,
- Duyarlı, hassas, başkalarına yardımcı olan, çalışkan, idealist kişiler,
- Kendini sürekli geliştiren, başarılı, azimli, zeki kişiler,
- İşyerinin menfaatini ve ismini öne alan, kendi başarısından söz etmeye gerek duymayan kişiler
- Bilgisini cömertçe paylaşan kişiler,
- Yüksek bir "onur" duygusu taşıyan kişiler,
- Haksızlığa dayanamayan, ama kendi haklarını ararken sessiz kalan kişiler,
- Mükemmenci olduğu için, her konuda önce kendisini sorumlu tutan kişiler,
- Suçlandığı anda, suçlu olmasa bile kolayca af dileyen kişiler,
- "Hayır" demekte zorlanan kişiler,
- Öfkesini ifade etmek yerine içine kişiler atan,
- Yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen kişiler.

Daha önce ifade edildiği gibi, işyerindeki herkes psikolojik şiddet mağduru olabilmektedir. Ayrıca psikolojik şiddet olgusu çok karmaşık faktörleri içerebildiğinden dolayı, psikolojik şiddete maruz kalmanın sadece kişilik veya karakter yapısı gibi özelliklere bağlı olabileceğini savunmak yetersiz bir varsayımdan öteye gitmeyecektir. Örneğin, sadece içe dönük, çekingen bir yapıya sahip olan bireylerin, potansiyel bir tehlike olarak görülemeyebilecekleri için psikolojik şiddet mağduru olmaktan da kurtulmaları olasıdır. Bu nedenle sadece söz konusu kişilik özelliklerine sahip olmanın kişileri mobbing mağdur durumuna düşüreceğini söyleyemeyiz.

Bize göre ise, işyerinde psikolojik şiddete maruz kalmada mobbing mağdurlarının kişilik yapısı, statüsü, cinsiyeti, sosyo-ekonomik durumu gibi bir çok faktör önemli olmaktadır. Bunların yanında örgüt kültürü, yönetim biçimi, liderlik modelleri, iş süreçleri gibi birçok faktör de ayrıca ele alınması gereken unsurlardır. Fakat, asıl önemli unsur, psikolojik şiddet uygulayıcılarının kurbanlarını neye göre belirledikleridir. Bu durum da onların "Kişi ve durumları algılama" şekline göre şekillenebilecek bir unsurdur. Başka bir ifadeyle, psikolojik şiddet uygulayanlar,

herhangi birini, statüsü, cinsiyeti, kişilik özellikleri gibi birçok faktörü bir arada ele alarak değerlendirmekte ve algılama biçimine göre de bir veya birkaçını hedef seçebilmektedir. Mobbing mağduru durumuna düşen kişinin kendisini ve çevresine yönelik algılamaları ise, psikolojik şiddet olaylarına karşı vereceği mücadelede önemli olacaktır. Çünkü maruz kaldığı olaylar karşısındaki durumunu algılayış biçimi, söz konusu olumsuz olaylara karşı vereceği tepkileri belirleyecektir. Eğer ki sorunun kendisinden kaynaklandığını düşünürse, pasif kalacak ve psikolojik şiddetin kendisi üzerinde ortaya çıkaracağı sonuçlara katlanmak zorunda kalacaktır. Sorunun kendi dışında başka faktörlere bağlı olduğunu algıladığı zaman ise psikolojik şiddete karşı daha mücadeleci tavır sergileyebilecektir. Özetle psikolojik şiddet uygulayanların algılama biçimleri, hedef seçiminde ve uygulama tarzlarında belirleyici olurken, mobbing mağdurunun algılayış biçimleri, hedef haline gelmesinde değil maruz kaldığı psikolojik şiddetle mücadelesinde etkili olabileceğini söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, mobbing mağdurunun bazı özelliklerinin psikolojik şiddet sendromuna katkıda bulunabileceği bir durum yaratması mümkünse de, bunun, sendromun oluşması için özür olarak kabul edilemeyeceğini söylemek gerekir (Davenport v.d., 2003:53).

2.4.3. PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBİNG) İZLEYİCİLERİ

Psikolojik şiddet konusu, psikolojik şiddet uygulayan kişinin ve psikolojik şiddete maruz kalan kişilerin yanı sıra bu duruma seyirci kalanların da dikkate alınarak incelenmesi gerekmektedir.

İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet uygulamalarına, çeşitli nedenlerden dolayı göz yuman kişiler "Psikolojik şiddet izleyicisi" olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle bu tür kişilere "Dolaylı mobbing uygulayan" adı da verilebilmektedir. Psikolojik şiddet uygulayan ve psikolojik şiddete destek verenlerin toplumsal statüye büyük önem veren kişiler olduğu, diğer taraftan psikolojik şiddet olaylarına sadece seyirci kalanların toplumsal statüye önem vermediği, hatta diğer insanlara acı çektirerek toplumsal statü elde edemeyeceğini düşünen bireyler olduğu ifade edilmektedir. Fakat psikolojik şiddet izleyicilerinin, genellikle yapılan psikolojik şiddetin kendilerine yönelmesinden korkarak, mobbing mağdurunun yanında olmaktan ve ona destek vermek yerine, olaylardan uzak durmaya çalıştıklarını söylemek mümkündür. (Fettahlıoğlu, 2008:119-120)

2.4.3.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) İzleyicilerinin Kişilik Tipleri ve Özellikleri

Psikolojik şiddet mağdurları, karşı karşıya kaldıkları olumsuz olaylara karşı çevrelerinden gelebilecek yardımlara gereksinim duymaktadırlar. Fakat bazen çekingen olmalarından, bazen de gururlarından ötürü çevresindeki kişilerden yardım isteyememektedirler. Psikolojik şiddete maruz kalanların çevresinde bulunan diğer kişiler, psikolojik şiddet sürecinin içinde yer almıyor gibi gözükseler de, söz konusu olumsuz olaylarda, dolaylı olarak rol oynamaktadırlar. Bu nedenle süreç içinde, psikolojik şiddet uygulayan kişinin hiyerarşik konumunun önemi kadar, izleyicilerin konumunun da önemli bir unsur olduğunun dikkate alınması gerekmektedir (Tınaz, 2008:112).

Psikolojik şiddet sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amir ve yöneticiler gibi çoğunlukla sürece doğrudan katılmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan ve yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir (Tınaz, 2008:111). Buna bağlı olarak psikolojik şiddet izleyicilerinin, psikolojik şiddet mağduru ve psikolojik şiddet uygulayanlardan ayrıldığı noktanın, bu kişilerin konumlarından dolayı etkinliklerindeki farklılıktan kaynaklandığı söylenebilir (Tınaz, 2008:112).

Kanadalı çalışan kadınlarla gerçekleştirilen bir araştırmada, psikolojik şiddet uygulayıcılarının %47'sinin mobbing mağduru durumuna düşen kişinin iş arkadaşları olduğu, ayrıca Amerikan ordusunda gerçekleştirilen bir başka araştırmada da psikolojik şiddet uygulayıcılarının %45'inin çalışanın iş arkadaşları olduğu belirlenmiştir (Aydemir, 2007:43).

Psikolojik şiddet konusunda izleyici olanlar ve davranışlarına ilişkin özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tınaz, 2008:112-113);

- Psikolojik şiddet süreciyle hiçbir ilgisi yok gibi gözükken iş arkadaşları, amirler veya ast konumunda çalışanlar, gerçekte psikolojik şiddet uygulayanlarla birlikte fakat öyle değilmiş gibi mobbing mağduruna karşı iki yüzlü davranırlar,
- Psikolojik şiddet olgusuna ilişkin herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınırlar; ancak süreç içerisinde kendilerini arabulucu gibi gösterme gayreti içindedirler,
- Genellikle kendilerine oldukça güvenen kişilerdir. Bazı durumlarda taraflardan birine duydukları yakınlığı açıkça belli ederler bazen de kesinlikle ikisine de yanaşmazlar,

- Bazı durumlarda çatışmanın doğrudan anahtar kişileri konumunda yer alabilirler.

Psikolojik şiddet izleyicileri, herhangi bir kişiye karşı uygulanan psikolojik şiddet olaylarında, ya olaylara müdahale etmeden ilgisiz kalmayı tercih etmekte, ya da etkin bir şekilde psikolojik şiddet olaylarına katılmaktadırlar. Psikolojik şiddet sürecinde rolleri yokmuş gibi davranmaları yani ilgisiz kalmaları sonucunda, psikolojik şiddet mağduru bu süreçte yalnız kalacaktır. Fakat sağlıklı bir iş ortamı için, psikolojik şiddet olaylarına şahit olan kişilerin, söz konusu olumsuz davranışlara karşı tepki göstermesi ve müdahalede bulunması önemli bir unsurdur. Literatürde, psikolojik şiddet uygulayanlar tarafından mobbing mağduru durumuna düşürülen kişilere karşı gerçekleştirilen eylemlere engel olmak yerine, birebir düşmanı olmasa da psikolojik şiddet uygulamalarına destek veren kişilere daha çok rastlanmaktadır. Bu tür kişilere ise, "Yardımcı mobbing uygulayan" adı verilmektedir. Bu kişiler, çoğu kez gerçek psikolojik şiddet uygulayıcılarının herhangi bir düşüncesine inandıkları için kendileri de böyle bir süreç içine girerler (Tınaz, 2008:108-109).

Sergiledikleri davranış tarzlarına göre psikolojik şiddet izleyicileri; diplomatik izleyici, menfaatçi izleyici, ilgili izleyici, bir şeye karışmayan izleyici ve son olarak da ikiyüzlü davranan izleyici olmak üzere 5 grup içinde sınıflandırılabilir (Tınaz, 2008:115-117).

2.4.3.1.1. Diplomatik İzleyici

Diplomatik izleyici grubunda, bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişiler yer almaktadırlar. Bu izleyiciler genelde arabulucu rolü üstlenmelerinden dolayı herkes tarafından sevilen kişilerdir. Fakat alınacak kararlarda, fikirlerinin alınması başkalarının kıskançlığına neden olabileceğinden, dolayı nefret edilen kişi durumuna düşebilmektedirler. Bu tarz izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride mobbing mağduru konumuna düşme tehlikesi ile karşı karşıyadır.

2.4.3.1.2. Menfaatçi İzleyici

Menfaatçi izleyiciler, psikolojik şiddet uygulayıcıları ile işbirliği yaparak psikolojik şiddet uygulayanlara destek veren kişilerdir. Psikolojik şiddet uygulayanlara çok sadıktırlar. Başka bir ifadeyle bu tip izleyiciler psikolojik şiddet uygulayıcılarına adeta emir eri gibi davranırlar. Fakat bu özelliklerinin pek fark edilmesini istemezler. Kendisini güvenilir bir iş arkadaşı gibi göstermeye çalışsalar da, amirlerinin bir başka kişiye psikolojik şiddet uyguladığını anladıkları zaman ona destek vermekten geri kalmazlar.

Bu kişiler, genellikle mobbing mağduru üzerinde yaptıkları etkinin korkunç sonuçlarının farkında değildirler. Bunun sonucunda da mobbing mağduru, herkesin ona karşı cephe aldığını veya dışlandığını hissetmektedir.

2.4.3.1.3. İlgili İzleyici

İlgili izleyiciler, işyerinde psikolojik şiddetin yarattığı gergin havadan hoşlanmayan, bu nedenle de ve mobbing mağduruna yardım etmeye çalışan veya en azından bir çözüm üretme gayreti içinde olan izleyicilerdir. Bazen yardım çabalarını abartarak, başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışır ve bu konuda ısrarcı davranırlar. Bundan dolayı yardım arayışı içindeki mobbing mağduru konumundaki kişiler dahi, zamanla bu durumdan rahatsız olabilmekte ve çok geçmeden bu kişiyi, soruları ile kendini rahatsız eden ve strese sokan ikinci bir mobbing uygulayan olarak algılamaya başlayabilmektedirler.

2.4.3.1.4. Bir Şeye Karışmayan İzleyici

Psikolojik şiddet uygulayanların aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalan ve belki de psikolojik şiddet davranışlarından zevk duyan kişilerdir. Bu sayede psikolojik şiddet davranışlarının devam etmesine göz yumarlar. Bu tip izleyiciler, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hoşlanmazlar. Aksi takdirde başkalarının, onun bu işte parmağı olduğunu düşünebileceğinden çekindikleri için konuyla ilgili hiçbir beyanda bulunmamayı tercih ederler. Psikolojik şiddet uygulayanlara, kötü emellerini gerçekleştirilmede yardımcı olmamakla birlikte, sergiledikleri suskunlukla, mobbing mağduruna yönelik taciz ve şiddet davranışlarını engelleyici bir girişimde de bulunmazlar.

2.4.3.1.5. İki Yüzlü Davranan İzleyici

İkiyüzlü davranan izleyiciler, görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimi oluştursalar da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet eden kişilerdir. Bu tarz izleyiciler, sonunda psikolojik şiddete destek çıkarlar veya kendilerine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak mobbing mağduruna yardım etmeyi reddederler. Bu tip izleyicilerin davranış tercihi, kendilerini sağlama almak yönünde olduğundan dolayı bu kişiler, psikolojik şiddet uygulandığını fark etmediklerine dair yalan dahi söyleyebilecek kişilerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-MOBBİNG İLİŞKİSİ MOBBİNG İLE BAŞA ÇIKABİLME YOLLARI VE MOBBİNGİN ENGELLENMESİNE YÖNELİK ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

3.1. MOBBİNG İLE MÜCADELE YÖNTEMİ OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI, KORUNMASI, GELİŞTİRİLMESİ VE DEĞİŞTİRİLMESİ

3.1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI, KORUNMASI, GELİŞTİRİLMESİ

Örgüt kültürünün oluşumunda kurucular önemli bir yere sahiptir. Kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlamadığından sahip oldukları değerler inançlar, yapılandıracakları örgüt üzerinde etkili olmaktadır. Kurucu örgütün kültürünü yaratır ve örgüt de kurucusunun istediği imaja dönüşerek onun değerlerini, öncelikle yer verdiği şeyleri ve onun geleceğe ilişkin vizyonunu yansıtır. Böylece kurucunun kişisel görüşleri, örgütten ayrılmasından veya ölmesinden sonra da devam edecek paylaşılmış bir mirasa dönüşür. Örgüt kültürünün oluşumu, genel olarak şu aşamalardan geçer (Türk, 2007:43)

- Birinci aşamada; tek bir kişi, örgütün kurucusu yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- İkinci aşamada örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupla paylaşır. Bu getirilen kişiler, kurucunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar.
- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon bulmaya çalışır.
- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikâyesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Bu süreçte örgüt kültürü şüphesiz ki örgütün tarihinden iç ve dış çevre şartlarından da etkilenmektedir. Yani örgüt kültürünün dış çevrenin etkileriyle birlikte her örgütün sahip olduğu özel birtakım iç koşullara bağlı olarak örgüt yönetimi ve çalışanların karşılıklı etkileşimleri sonucunda oluştuğu söylenebilir.

Faaliyet alanı, üretim konusu, bunlar doğrultusunda belirlenen amaç ve hedefler, kurucu ve sahipler, yöneticiler ve yönetim yaklaşımı, üretim tipi ve teknolojisi ve de alt kültürlerin varlığı, örgüt kültürünün oluşumunu, özelliklerini ve de gücünü

belirleyen iç çevre unsurları olarak sıralanabilir (Berberoğlu,1990:157). Toplum yapısı ve kültür değerleri, içinde bulunulan sektörün yapısı, devlet ve yasalar, tüketiciler, rakipler ve iletişimde bulunulan her tür dış unsur, örgüt kültürünü etkileyen dış çevreyi oluşturur. Dış çevrenin örgüt kültürü üzerindeki etkisi ise her örgüte göre farklı boyutlarda olmaktadır. Dış çevre ile ilişkileri yoğun olan bu örgütlerde bu etki daha fazla iken ilişkileri az olanlarda daha düşüktür. İlişkisi yoğun ya da az olsun, açık sistem olan ve çevresiyle ilişkiye girmek zorunda olan her örgüt hem çevrenin kültürel özelliklerinden etkilenmektedir hem de çevresini kültürel açıdan etkileyebilmektedir. Çevresinde sürekli bir değişimin yaşanması ve farklı unsurların bulunması dinamik bir örgütte sürekli bir değişimi zorunlu kılmaktadır (Genç, 1993:30).

Görüldüğü üzere örgüt kültürü, toplumsal kültür etkilerinin ve örgütün kendi yapısal özelliklerinin bileşiminden oluşmaktadır. Bu ise örgüt kültürünün yöresel bir değer ve çevre ile yakın ilişkisi olduğuna işarettir. Örneğin, Japon işletmelerinin üstün başarıları incelendiği zaman bunları bir Japon kültürü içinde filizlendiği, geliştiği ve etkinleştiği sonucuna varılmaktadır (Üçok, 1989:309).

Sonuç olarak örgütün ilk yıllarında kurucunun büyük bir etkisi olmakla birlikte kültürü etkileyen tek faktör değildir. Örgütün müşteriler veya dış aktörlere olan bağımlılığı, diğer sınırlamalar ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri ve sonradan kendi tecrübelerinden de öğrendiği, oluşum yıllarında kuruluşu etkilemektedir. Özellikle çalışanlarında örgüt kültürünün oluşumunda söz sahibi olması, çağdaş katılımcı yönetim anlayışının bir gereğidir, katılımcılığın çalışan motivasyonunu ve performansını da olumlu yönde etkilediği artık bilinen bir gerçektir. Vizyon sahibi yöneticilerin çalışanlarla birlikte belirledikleri amaç ve hedefler ile görev ve sorumlulukların çok iyi belirlendiği çalışma prensipleri çerçevesinde oluşan örgüt kültürü, zaman içerisinde her bir çalışanın yaşam biçimine dönüşerek örgüt içinde sürekli solunan bir hava oluşturur. Örgüt kültürünün gelişmesi, çalışanların toplu yaşamasının sonucudur.

Bir örgüt kültürü oluşturmak için:

- Paylaşılan bir vizyona ve amaçların şeffaflaştırılmasına,
- İyi geliştirilmiş örgütsel kalite, misyon ve hedeflerine,
- Tutarlı bir örgüt yapısına,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine,
- Uygun teknoloji ve süreç tasarımına ihtiyaç vardır (Sanal, 2006:87).

Örgüt kültürünü oluşturmak, yönetmek ve gerektiğinde yıkıp yeniden inşa etmekten sorumlu olan liderlerin, kültürel çeşitliliği yönetebilmesi ve aralarında sinerji yaratabilmesi gerekmektedir. Liderler örgüt kültürünün etkinliğini, ne zaman ve nasıl değiştirilmesi gerektiğini değerlendirebilmelidirler. Kısacası örgüt kültürünün yönetimi temel bir liderlik ve yönetim yetkinliğidir. Etkin kültür yönetimi için liderlerin yapması gerekenler şöyle sıralanabilir:

- Stratejik planlama ve bunun gerektirdiği kültürel altyapıyı belirlemek,
- Kültürü misyon, hedefler, stratejiler, yapı ve süreçlerle uyumlu ve tutarlı kılmak,
- Örgütün felsefesi ve değerlerini yazılı bir belgeye dönüştürmek,
- Birbiriyle tutarlı teşvikler, takdir sistemleri ve performans yönetimi kurmak,
- Hata tespit sistemleri ve yaptırımlar oluşturmak,
- Koçluk, mentorluk, eğitim uygulamalarını yönetmek,
- Ritüelleri, sembolleri, işletme efsanelerini canlı tutmak,
- Alt kültürlerin özelliklerinden yararlanmak,
- Başarılı uygulamaları desteklemek ve yönetmek.

Örgüt kültürü, örgütün ve çalışanlarının iradesi dışında oluşan ancak etkili ve bilinçli bir şekilde yönetildiğinde örgütün başarısını belirleyen bir oluşum sürecidir. Bu noktada tanıma, hedef belirleme, planlama ve yönlendirmeden oluşan bir döngü önerilmektedir:

- **Tanım:** Kendi örgütünüzün kültürü nedir? Neye benzer? Ne yönlerden kuvvetlidir? Ne yönlerden zayıftır? Bu aşamada yanlış yapma riski, olan ile gönlümüzce olması gerekeni birbirine karıştırmaktır. Bu değerlendirmenin tarafsız olarak yapılması gerekmektedir. Mümkün olduğunca detaylı bir fotoğraf çekimidir. Dışarıdan profesyonel biri tarafından yapılması "tarafsızlık" ilkesine sağlanmasına yardımcı olacaktır.

- **Hedef belirleme:** Bu örgütün çalışma şeklini kültürünün, ne olmasını istiyoruz? Bu aşamada örgütsel değerler (misyon, vizyon, strateji ve politikalar) ve örgütün stratejik hedefleri girdi teşkil eder. Hedef belirlemede de profesyonel bir dış kuruluştan yardım alınabilir. Ancak, ağırlık örgütün kendisinde olmalıdır. Sizin ne istediğinizi sizden daha iyi kimse bilemez.

- **Planlama ve yönlendirme:** Mevcut kültür ile hedef kültür arasındaki farklar nelerdir? Bu farkları nasıl aşarız? Bu noktada kullanılacak yöntem, teknik bir konudur. Uzmanlarca yapılması gereklidir. Genellikle kullanılan araçlar davranışsal eğitim programları, ekip çalışmaları ve katılımı özendirici yönetim teknikleridir.

Örgüt kültürü bir kere şekillenmeye başladıktan sonra, nesilden nesile çalışanlara geçirilerek korunmasını sağlayan bazı uygulamalar vardır. Örneğin insan kaynakları uygulamalarının birçoğu, örgüt kültürünü güçlendirmektedir. İnsan kaynağı politika ve uygulamalarının birçoğu hem örgüt kültüründen kaynaklanmakta (bu anlamda reaktif bir rol üstlenmekte) hem de uygulamalarıyla örgüt kültürünün gerçekleşmesine katkıda bulunarak kültürü korumaktadır. (bu anlamda da proaktif bir rol üstlenmektedir.) Seçim süreci, performans değerlendirme kriterleri, ödüllendirme sistemleri, eğitim ve iş geliştirme faaliyetleri, terfi prosedürleri gibi uygulamalar, işe alınanların örgüt kültürüne uygun olmasını sağlamakta ve onu destekleyenleri ödüllendirirken, meydan okuyanları cezalandırmaktadır.

Ayrıca üst yönetimin faaliyetleri, yaptıklarıyla ve söyledikleriyle arzu ettikleri değerler sistemini destekleyecek nitelikte davranmaları ve de çalışanlarına tutarlı mesajlar verebilmeleri örgüt kültürünün korunmasında önemli görülmektedir.

Sonuç olarak her düzeyde çalışanın kendini o örgüte ait hissetmesi, performansını yani iş sonuçlarını etkileyecektir. Bu sürecin gerçekleşmesi üç kavrama bağlıdır:

- Örgüt kültürü,
- Çalışanın örgütsel farkındalığı,
- Çalışanın örgütün kültürünü benimsemesi ve yansıtması.

Kültürün geliştirilmesinde kullanılan dört mekanizma vardır. Örgütler arasındaki farkları gösteren hangi mekanizmaların kullanıldığı değil, bu mekanizmaların ne ölçüde kullanıldığıdır:

- **Katılım:** Bir kültürü geliştirmek veya değiştirmekte kullanılan ve katılımı içeren sistemler ilk önemli mekanizmadır. Bu sistemler, insanları yapılan işe katılmak ve değer verdikleri insanlara işaret göndermek için teşvik ederler. Bunlar kalite çemberleri ve tavsiye kurulları gibi resmi çabalar olabilecekleri gibi öneri sistemleri ve üst düzey yöneticilerle tanışma fırsatı ve sosyal toplantılar gibi daha az resmiyet taşıyan sistemler de olabilirler. Bu metotlarda önemli olan insanları kararlar vermeye itmek ve yaptıklarının sorumluluklarını duymaya teşvik etmektir.

- **Sembolik Hareket Olarak Yönetim:** Güçlü kültürlerle sahip örgütlerde görülen ikinci mekanizma, kültürel değerlerle desteklenmiş yönetim hamleleridir. Çalışanlar, örgütte neyin önemli olduğunu bilmek isterler. Bu bilgiyi edinmenin bir yolu, üstlerimizi dikkatlice izlemek ve dinlemektir. Tutarlı modeller ararız. Üst yönetim neyin önemli olduğunu söylemenin yanı sıra tutarlı bir biçimde o yönde davranırsa söylenene inanırız. Yönetimin ortak işlerinden biri, olaylara örgüt üyeleri için yorum getirmektir. Ortak bir anlam olmazsa kargaşa ve ihtilaf ortaya çıkar. Yöneticiler, davranışlarının nasıl görüldüğü konusunda hassas olmalıdırlar. Tarihi yorumlamak, hikâyeler anlatmak, akıcı bir dil kullanmak, zaman harcamak ve belli durumları desteklerken görünmek, örgütün kültürünü şekillendirmenin yollarıdır.

- **Başkalarından Gelen Bilgi:** Kültürün belirlenmesinde yönetimden gelen mesajlar kadar çalışanlardan gelen mesajlar da önemlidir. Eğer kontrol, önemli birisinin bize dikkat ettiğini fark etmemizden kaynaklanıyorsa iş arkadaşlarımızı ne kadar dikkate aldığımızı gösterir ve üzerimizde belli bir kontrol oluşturur.

- **Geniş Kapsamlı Ödüllendirme Sistemleri:** Kültürün geliştirilmesi ve şekillendirilmesi için gereken son mekanizma, yalnızca parasal ödülleri içermeyen bir ödüllendirme sistemidir. Bu sistemler, paradan daha çok verilebilen ilgi ve onaylama üzerinde yoğunlaşmalıdır. Bu tür ödüller, işin farklı yönlerine dikkat çekilmesini sağlarlar ve kişilere örgüte ait olma duygusunu verirler. En basit haliyle, insanlar genellikle ödüllendirildikleri işi yaparlar, cezalandırıldıkları işi yapmazlar. Eğer bu doğruysa ve ciddiye alınıyorsa, yöneticinin dikkatini çeken davranışın analizi, bize kültürün desteklendiği durumları gösterir.

3.1.2. MOBBING İLE MÜCADELE YÖNTEMİ OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞTİRİLMESİ

Birçok örgütte iyice kökleşmiş alışkanlıklar vardır ve zaman zaman bunların değiştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt geliştirme çalışmaları da örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirerek; örgütün amaç, yapı, süreç ve havasını yani örgüt kültürünü değiştirmeye yönelik yapılmaktadır. Bir grup araştırmacı, örgüt kültürünün değiştirilmesinin zor olduğunu savunurken diğer bir grup ise aksini savunmaktadır. Günümüzde örgüt kültürüne ait faktörlerin değiştirilmesiyle örgüt kültürünün de değiştirilebileceği kanısı daha geniş bir kesim tarafından paylaşılmaktadır (Akıncı, 1998: 93).

Örgütsel değişim olmazsa örgütün etkinliği azalır. Örgüt etkinliklerini artırmak için yöneticiler, örgüt kültürünü değiştirebilirler ancak bu süreç çok yavaş ve zor bir

süreçtir ve bu süre zarfında örgüt, etkinliğini tamamen yitirebilir. Bu nedenle genellikle yöneticiler örgüt kültürünü değiştirmemeyi tercih ederler. Ancak her alanda değişim, özellikle günümüz koşullarında, bir gereklilik haline gelmiştir. Değişim, acı verici bir olay gibi görünse de, bir yaşam tarzı haline geldiği sürece bu acı azalacak ve çalışanlara ve örgütlere yeni ufuklar açacaktır (Sarı, 2005:94).

Peki, örgüt kültürünün değiştirilmesine neden ihtiyaç duyulur? Araştırmalar, örgüt kültürünün en çok tepe yöneticilerinin değişmesine bağlı olarak değiştirildiğini göstermiştir. Bu durum; yeni yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerinin farklılığı ile açıklanabilir. Bir krizin ortaya çıkması, örgüt felsefesinin değişmesi, yeni stratejilerin belirlenmesi, örgüt yapısının ve personel yönetimi sistemlerinin değişmesi, örgütün ritüel, tören, ödül kriterleri, işe alma ölçütleri veya yönetimin önceliklerinin değişmesi gibi durumlar da örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumlar olarak belirlenmiştir (Terzi, 2000:114). Örgüt kültürünün değiştirilmesini gerektiren bir diğer durum da iki şirketin birbiriyle birleşmesi olabilir. İç ve dış çevre şartları da örgüte baskı yaparak onu değişime zorlayabilir. Ancak her şeyden önce kültürel değişimin öncülüğünü lider yapmalı ve bu konuda gerekli çabayı göstermelidir.

Bilgi yönetimi çağında olunması nedeni ile bilginin öğrenilmesi ve uygulanmasını pekiştiren bir örgüt kültürünün varlığına gereksinilmekte, dolayısıyla da birçok örgütte iyice kökleşmiş alışkanlıkları değiştirme ihtiyacı duyulmaktadır. Çünkü bilgi yönetimi aslında örgüt kültürünü aktarma, çalışanı geliştirme ve öğrenmesini sağlama, bireyin performansını ve dolayısıyla örgütsel etkinliği artırma sürecidir. Çalıştığı iş yerini önemseyen, yaratmaktan, risk almaktan, paylaşmaktan ve örgüte katkıda bulunmaktan çekinmeyen, anlam yaratmak ve örgütte işbirliği kurabilmek için ortak hedefleri ve amaçları paylaşan çalışanlara sahip olmak tüketicilerin tam zamanında teslimat ve kalite istedikleri, çalışanların cinsel taciz ve ayrımcılık nedeniyle ilk fırsatta dava açtıkları günümüz ortamında, şart olmuştur. Davranışlarda değişim gerekmektedir ancak davranışları değiştirecek olan kültürün değişmesi değildir. Çünkü davranışın değişmesi var olan kültüre dayandığı takdirde başarıyla gerçekleştirilir. Bunun en iyi örneğini de Japonya ve Almanya oluşturmaktadır. Mesela Japonya'da, Batılılaşmış davranış biçimi, kendi değerleri ve geleneksel Japon kültürü üzerine oturtularak modern bir toplum olma başarısı sağlanmıştır. Hindistan ve Çin gibi ülkeler ise kültürlerini değiştirme yanılığına düşmüş ve sonuç hüsrana olmuştur, davranışlar ise aynen kalmıştır. Yani yapılması gereken alışkanlık ve davranışların değiştirilmesidir; dolayısıyla da takdir ve ödül sistemlerinin de değiştirilmesi gerekmektedir.

Güçlü bir yönetici, örgütün kültürü ve alt kültürlerinin şu anki durumu hakkında uygun bir teşhis koymalıdır. Bu ve bunun nasıl değiştirilebileceğini planlamak ise tehlikelidir. Örgütler yukarıdan bakıldığında çok farklı görünebilirler. Güçlü yönetici, teşhissel bilgi oluşunca, örgüt stratejisinin önemli kültürel parçalarını oluşturabilir. Bu sırada, "Değişiklik mümkün mü?" gibi pek çok soruyu cevaplamalıdır. Zira kültürün yumuşak bir karakteristiği olmasına rağmen onu değiştirmenin ölçülmesi zordur. Pek çok tür değişiklik mümkündür: Konusal değişiklikler; departman kapatma, yeni departman açma, kişi ya da grupların yerini değiştirme gibi şeyler olabilir. Bunlar temel kültürel değerlerin değişmesi güç olsa da işe yarayabilir. Süreç değişimi; yeni prosedürler, yeni kontrol mekanizmaları, otomasyon, yeni iletişim yolları gibi şeyler olabilir. Özellikle kamu sektöründe çıktıları kolayca tanımlanabilen çoğu aktivitelerin, yine de girdileri kontrol edilir (geleneksel bütçe nedenleriyle). Personel değişiminde, yeni kahramanlar getirilerek kültür değiştirilebilir. Eğitim programları, zor değişimler desteklenmedikçe dilde kalır ve boşa para harcanmış olur. Zira eğitim, eğitilen bunu istiyorsa işe yarar. Yeni semboller de oluşturulabilir, bunlar oldukça ilgi çeker. Ancak diğer kültür elemanlarında değişiklik olmazsa bunların etkileri kısa sürer (Hofstede, 1991: 200-203).

Tüm kültürlerin aynı yolla değiştirilebileceği gibi yanlış bir kanı vardır. Bu stratejistler arasında, yeni bir misyon oluşturup değerlere yeni durumlar yükleyerek ve strateji ve amaçlarla değerler arasında bir ilişki kurarak kültürün değiştirilebileceği sanılır. Ama aslında alt kültürlerdeki farklı aktörler bunları farklı farklı algılar, yorumlar. Onun için kültürü değiştirmede tek yol yoktur. Mesela performans odaklı kişiler, performans düştüğünde değerleri ve uygulamaları değiştirmeye diğerlerinden daha fazla hazırdırlar. Ya da az bilgisi olan korkup inanç ve değerlerini değiştirmek istemez (Sarı, 2005: 97).

Kültürün destekleyici özelliklerinin organik yapıya bağlı olmasından hareketle, kalıcı örgüt değişiminde, ilk önce insanlardan, onların davranış ve değerlerini değiştirmekten başlamak gerektiği söylenebilir. Ancak bunun kolay olmadığı daha önce de belirtilmişti. Yüzeysel görünüm kolayca değiştirilebilir, yeni felsefe ve inançlar aşılabilir ancak anlamlı ve sürekli etkisi olan bir değişim için, temel değerlerin değiştirilmesi şarttır (Sarı, 2005: 97).

3.1.2.1. Değişime Gösterilen Direnç ve Mücadele Yöntemleri

Çalışanların değişimden korkmaları anlaşılabilir olsa da çevre hızla değiştiği için örgütlerin de değişmesi gerekliliktir. Buna çalışanlar çoğunlukla tepki verirler. Bu tepkinin dört temel sebebi vardır (Sarı, 2005: 97) :

- **Bireyin Çıkar Odakları:** Değişim güç dengesini bozabileceğinden, bireyler bazı çıkarlarını yitirme korkusuyla değişime daha fazla direnç gösterirler.
- **Bilgi ve Güven Eksikliği:** Değişimin nedenleri bireylere eksik veya yanlış anlatılırsa güvensizlik oluşur. Bu, ya bireylerin önceki olumsuz deneyimlerinden ya da etkili iletişimin sağlanamamasından kaynaklanır. Bireylere bundan nasıl etkileneceklerinin anlatılması gerekir.
- **Değişim Hakkında Farklı Görüş ve Değerlendirmeler:** Örgütle ilgili kişiler, değişim hakkında olumlu-olumsuz farklı fikirlere sahiplerse ve değişimin eksilerinin artılarından fazla olacağına dair bir kanı geliyorsa, daha fazla tepki ve direnç gösterirler.
- **Değişime Gösterilen Düşük Tolerans:** Bazı insanlar değişimden sonra başaramayacaklarını düşünüp değişime direnç gösterirler.

Bunların dışında sebeplerden dolayı da bireyler değişime direnç gösterebilirler. Bunlardan iş ile ilgili bazıları; kötü zamanlama, teknolojik işsizlik korkusu, iş yükü artışı korkusu, teknik bilgi yetersizliği korkusu, iş/ücret/ödül ilişkisinde değişiklik korkusu, teknik olarak imkânsız görme, maliyet yüksekliği ve yönetimin taktik hatalarıdır. Kişisel nedenlerden bazıları ise, alışkanlıklardan vazgeçmenin zorluğu, yeni şeyler öğrenmenin zorluğu, dar görüşlülük, şaşkınlık, ekonomik faktörler, ilgili olmama, tembellik, duygusal ve kişisel çelişkiler ve kendine güvensizliktir. Bir de sosyal nedenler vardır ki bunlardan bazıları ise şunlardır: Değişim amaçları ile örgüt norm ve hedefleri arasındaki farklar, değişimi öneren-uygulayanlara güvensizlik, yakın çevrenin olumsuz tutumu, var olan sosyal ilişkilerinden vazgeçmek istememe, çalışmaların dışında kalma duygusu, yönlendirilmekten hoşlanmama ve değişimin sadece belli bir grubun çıkarına olacağını düşünme (Koçel,1998:519-522). Direnç her ne sebeple olursa olsun, yöneticiler bu bireyleri nasıl olumlu yöne çekeceklerini veya daha baştan nasıl önleyeceklerini belirlemeye çalışırlar. Bunun çeşitli yolları vardır (Akıncı, 1998: 97-99):

- **Eğitim ve İletişim:** Çalışanları önceden eğiterek değişimin gerekliliğini anlamalarını sağlayacak bilgileri açık bir şekilde iletmek en etkili yöntemlerden biridir.

- **Katılım:** Potansiyel direnişçileri planlama ve uygulama aşamalarında işin içine çekmek onların desteğini kazanmayı sağlayacağından oldukça etkili bir yöntemdir.
- **Destek ve Kolaylık:** Özellikle korku ve endişe oluştuğunda, yönetimin özel eğitim, iş stresi danışmanlığı veya yorucu bir dönemden sonra kısa izin vermesi gibi destek ve kolaylıklar da faydalı olur.
- **Müzakere ve Anlaşma:** Bu yöntemde, tartışma ve toplantılar yoluyla bireyler aydınlatılır ve sendikadan gelebilecek tepkiler için pazarlığa oturulur. Değişimin amacı, kapsamı, metodu ve/veya süresi konusunda pazarlık yapılır. Bu anlaşmalar, birey veya grupların değişimden gerçekten olumsuz olarak etkilenecekleri durumlara uygundur.
- **İdare ve Atama:** Değişim konusunda bireyleri ikna etmek için gerçeklerin çarpıtılarak iletilmesi veya asılsız söylentiler çıkarılmasına idare (manipülasyon- göz boyama) denir. Bunun bir türü de atama (kooptasyon-satın alma) dır ve bu, direnç gösterenlerin liderine veya bir başkasına, değişimin plan ve uygulama aşamalarında önemli bir görev vermek şeklinde uygulanır. Bu en riskli yöntemdir çünkü eğer kişiler bu oyunu anlarsa örgüte ve değişim temsilcisine olan güvenleri yok olur.
- **Baskı:** Örgütlerin kullandığı düşük ücret veya sicil, transfer, tayin vb. tehditler baskı kapsamındadır. Kişiler tehditle, zor kullanma ve şantajla korkutulup değişimi kabule zorlanırlar. Kamuda, sadece değişim için değil her konuda, en çok kullanılan yöntemdir.

Değişime direncin kaynağı gölge örgüt denilen doğal (informal) gruplardır. Örgüt aleyhinde çalışan, konuşan ve uygulamalarda bulunan bu gruplar örgüte zarar verirler. İş başarımı, formal yapının sınırlarını aşma, daha iyi iletişim, kişilerin birbirine destek olması ve sosyal ihtiyaç tatmini gibi faydaları olsa da, gölge örgütün, işleyişi örgüt şemasından takip edilemediğinden, bu yapıyı kavrayamayan yöneticilerin başarı şansı azdır. (Altuğ,1997:51)

Bu ve diğer nedenlerle örgüt kültürünün değiştirilmesi esnasında yöneticiler, patron olmayı bırakıp lider-destekleyici-koordinatör rollerini üstlenmelidirler. Böylece, örgüt kültürüne istedikleri uygun özellikleri kazandırabilirler. (Altuğ,1997:96)

Bilindiği gibi Türkiye'de pek çok kez reform çabalarına girilmiş, bir noktada değişikliğe direnç ağır bastığı için sonuçsuz kalmıştır. Ayrıca reform hareketlerinde örgüt kültürüne yönelik pek bir çalışma olduğu da söylenemez. Bir daha böyle köklü bir

reform düşünülürse, örgüt kültürünün değişimine ağırlık verilmesi gereklidir. Elbette bu tür bir çalışma yapıldığında, gösterilecek dirence karşı kullanılacak yöntemler de belirlenmelidir.

3.1.2.2. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesinde Kullanılan Yöntemler

Örgüt kültürünü değiştirirken üst yönetimin yapması gerekenler kısaca şöyle açıklanabilir: Davranışlarla rol modelleri oluşturma, yeni sembol, hikaye ve ritüeller geliştirme, sosyalizasyon sürecini değiştirip yeni değerler oluşturma, ödül sistemlerini değişikliklere uygun olarak yeniden düzenleme, iş değişimi ile alt kültürleri yeniden düzenleme, kural ve yöntemleri geliştirip uygulama, yöneticilerin dikkatini verdiği yönü değiştirme, kriz dönemlerinde kriz yönetimi planları yapma, insanları seçme kriterlerini değiştirme, dogmaları değiştirme ve bunları çalışanlara tekrar tekrar nakletme (Terzi, 2000:115).

Örgüt kültürünün değişiminde, çalışanlara neyin önemli olduğunu göstermek ve istenilen yönde tutum ve davranışlar geliştirebilmek için birtakım yöntemler kullanılır. Bunların ne dereceye kadar uygulandığı, örgütten örgüte değişir (Akıncı, 1998:105-109) :

- **Katılım:** Katılımı sağlayan sistemler, hem bireyi değişime teşvik eden hem de örgüt için önemli olduğunu düşündüren, resmi veya gayri resmi sistemlerdir. Ne tür bir sistem olursa olsun önemli olan bireyin alternatifler üretmesi ve her hareketinden sorumluluk duymasıdır. Katılım, örgüte bağlılığı artırmakla kalmamakta aynı zamanda zorluklarda bile işten zevk almayı sağlamaktadır.

- **Yönetimin Sembolik Hareketleri:** Çalışanlar örgütte tekrarlanan davranışları ve modelleri izler. Bu nedenle üst yönetim davranışlarında dikkatli olması ve konuştuklarını uygulaması gerekir. Örgütte paylaşılan bir anlam olmazsa karmaşıklık ve çatışmalar olacağından yöneticiler, hem çalışanlara yaptıkları açıklamalarda hem de bunlarla ilgili faaliyetlerinde tutarlı olmalı ve çalışanların gözlemediklerini unutmamalıdır.

- **Başkalarından Bilgi Edinme:** Çalışanlar ne yapacaklarını bilemediklerinde başkalarına akıl danışıp bilgi alırlar. Bu tarz durumlarda örgütler, herkese eşit davranıp çalışanlar arasında tutarlı bir anlayış geliştirmelidirler.

- **Ödüllendirme Sistemleri:** Bunda mantık, çalışanların yanlışlarını değil olumlu hareketlerini yakalayıp doğru bir şey yaptıklarını göstermek için onları ödüllendirmek üzerine kurulmalıdır. Ödüllendirme maddi-manevi olabilir. Hatta kimi

zaman manevi ödüllendirme daha etkilidir. Ödüllendirme, talep edilen davranışları yaratmayı kolaylaştırdığı gibi aynı anda başka bir şey daha yapılmasını istemeyi de kolaylaştırır. Ödüllendirme sistemi dikkatli biçimde uygulanırsa, örgütsel değerlerin doğruluğunu gösterip örgüt kültürünü olumlu yönde etkiler (Terzi, 2000:67).

- **Eğitim:** Bunda ana amaç, çalışanların ilgisizliğini örgütsel bağlılığa dönüştürmek dolayısıyla da verimi artırmaktır. Sadece örgüt kültürünü değiştirmek için değil, var olan kültürü güçlendirmek için de eğitime başvurulabilir. Ancak eğitim bütün örgütü kapsayacak şekilde verilirse daha başarılı olur. Eğitim programlarında yöneticilerin önemli rolleri vardır. Bunun için öncelikle onlar örgüt kültürünü çok iyi tanımalı ve anlamalı, kültür yönetimi programlarının amaç ve bileşenlerinden oluşan tanımlara öncelikle katılmalı ve istenen davranışları önce kendileri göstererek örgütün değer sistemini güçlendirmelidirler (Akıncı, 1998:109) .

Örgütlerde yapılacak değişiklikler arasında alt kademelere daha fazla yetki devretmek, kararlara ilgililerin katılımını sağlamak, işleri daha çekici ve tatmin edici hale getirmek, faaliyet sonuçlarından çalışanların da yararlanmasını sağlamak, disiplini tahrip etmeden demokrasiyi geliştirmek gibi önlemler yer almalıdır. Özellikle demokratik bir yönetimin sağlanması çok önemlidir ve bunun için şeffaflık, katılım, yetki devri ve adil bir ödül-ceza sistemi kurmak gereklidir (Tosun, 1998:166).

3.2. MOBBINGİN SONUÇLARI

3.2.1. BİREYSEL AÇIDAN SONUÇLARI

Mobbinge maruz kalan kişi, bir başka kişinin kendisiyle acımasız, haksız ve çoğu kez ahlaka sığmayan tarzda oynadığının tam anlamıyla farkında değildir. Kendini savunmak yerine, dış dünyadan koparak git gide 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. Bazen ise, ileride ortaya çıkabilecek olası bir suçlanma durumunda tanık bulabilmek düşüncesiyle, iş arkadaşlarının dikkatini, mobbing uygulayan kişinin davranışlarına çekmeye çalışabilir; saldırılardan korunmak ve yalnız kalmamak amacıyla iş arkadaşlarıyla birleşebilir. Ancak süreç içinde kendine bir arkadaş bulduğu takdirde, zamanla o arkadaşının da mobbinge maruz kalması olasıdır (Tınaz,2008:104).

3.2.1.1. Mobbinge Uğrayan Açısından Sonuçları

Mobbing sonucu, hedef seçilen kişi kendini altüst olmuş, tehdit altında, dışlanmış, aşağılanmış, psikolojik olarak yaralanmış hisseder; kendine olan güveni sarsılır, yeteneklerinden şüphe etmeye başlar ve yüksek stres altında kalır. Psikolojik olarak etkilenmesi yanında kişide bedensel birtakım rahatsızlıklara da yol açar. Hatta bazıları çalışamaz hale gelir (Tutar, 2004:55).

Mobbing mağdurları, korunma içgüdüsünü harekete geçirirler. Bunun işe yaramaması durumunda derin bir ruhsal yaralanma söz konusu olur. Kırılgan kişilik özelliği taşıyan mobbing mağdurları, mobbingden daha fazla yara alırlar. Mobbing travmalarının şiddetine bağlı olarak, kalıcı psikolojik yaralanmalar söz konusu olabilir (Tutar, 2004:55).

Mobbing nedeniyle özgürlüğü kısıtlanan kişiler, giderek yalnızlığa itilebilir. İnsanlardan uzaklaşarak içine kapanabilir. İnsanlarla ilişkilerini azaltarak kendilerini sosyal ortamdan izole edebilirler.

Mobbing sürecinin, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığı üzerinde yarattığı sonuçlar, ortaya çıkan ve gözlenmesi mümkün ekonomik ve sosyal sonuçların oluşturduğu durumdan çok daha vahimdir. Sistemli uygulanan mobbingin, mobbing mağduru üzerinde yapmış olduğu etkilerin olumsuz sonuçları, günden güne daha belirgin şekilde kendini gösterir (Tınaz 2008:155).

Mobbing mağduru, çoğu kez yoğun kaygı ve korku yaşar. Başkalarıyla iletişim kurmaktan kaçınırken, hiç kimsenin, bu durumu fark etmesini istemez. Çoğu kez durumun düzeleceğini ve her şeyin sona ereceğini ümit eder. Kendisini bir şekilde şiddet uygulayan kişiyi başkalarına şikâyet etmenin veya doğrudan doğruya onu suçlamanın, durumu daha da kötüleştireceğinden korkar. Zaman zaman bir arkadaşına açılmayı düşünse de vazgeçer (Tınaz 2008:103-104).

Sürekli duygusal saldırılar, kişinin sağlığını, görünüşünü ve düşünce biçimini bozar. Mobbing mağdurları saldırganlaşır, anlamsız şeylere anlam vermeye çalışırlar. Kimseye güven duymazlar (Davenport v.d., 2003:64).

Birçok çalışan işlerine olan saygılarından dolayı veya huzursuzluk çıkarmamak için mobbing karşısında sessiz kalabilir. Bu durum, çalışanların üzerinde birtakım olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bunlar (Can, 2007:65):

- Çalışanların işe karşı duydukları güven duygusunu sarsma ve paranoyaklık hissi verme

- Çalışanların kendilerine olan güvenlerini (özgüvenlerini) sarsma
- Çalışanların sağlığını etkileme

3.2.1.1.1. Çalışanların İşe Karşı Duydukları Güven Duygusunu Sarsma ve Paranoyaklık Hissi Verme

Mobbing, uzun süreye yayılan, yıldırma taktiğidir. Uzun süreye yayıldığı için, insanlar açık bir şekilde büyük bir haksızlık yapıldığını görememektedirler. Ayrıca mobbing mağduru, gerilim ve stres içinde uzun süre kaldığı için, zaman içinde duygusal dengesini kısmen yitirmektedir (Can, 2007:65).

Güveni yaratmak ve güçlendirmek güvenmekle olur. Güvensizlik, kendi kendini yaratan ve kendini teyit eden bir özelliğe sahiptir. Güvensizlik sarmalı, bir ilişkide veya toplumda birtakım kanıtlara dayalı bir güvensizlik havasının ortaya çıkmasıyla başlar. Hassasiyet ve kuşkunun artmasıyla da, kanıt olarak görülen yeni şeyler ortaya çıkar. Bunun sebebi; işletme çalışanları işlerini gayet iyi yaptıklarını düşündükleri halde iş güvencelerinden endişe eder hale geldiklerinde, korku, moral ve verim düşüklüğü kadar işletmeye olan sadakat ve bağlılık duygularında da azalma görülür (Can, 2007:65).

İş yerinde mobbingin mobbing mağduru üzerindeki en önemli etkilerinden birisi de, mobbing uygulayanın davranışlarının görmezden gelinmesidir. Mobbing uygulayanın ahlak ve hukuk dışı davranışlarını denetleyecek, önleyecek veya cezalandıracak yaptırımların uygulanmaması, mobbing mağdurunun toplumsal değerlere ve işlerine karşı güveninin sarsılmasına neden olur (Tutar, 2004:115-116).

Paranoyaklık hissine kapılan kişi, diğer insanları düşman olarak görür ve hatta karşısındaki insanların kendisine komplo kurduğunu düşünür. "*Paranoyaklık*", zihinsel bir durumdur. "*Paranoyak kişiler*", olumlu duyguları ifadede çekme, hoşgörüsüz olma ve sevimsiz olma gibi ruhsal bir katılığa sahiptir (Hirigoyen, 1990:147).

3.2.1.1.2. Çalışanların Kendilerine Olan Güvenlerini (Özgüvenlerini) Sarsma

Her yeni işgören örgütte birtakım değerler ve beklentilerle gelir. Yeni işgörenler kendilerini, yeni olan işlerinde güvensiz ve karmaşık bir yapı içinde bulabilirler. Bu bir kültür şokudur ve nasıl davranılacağına bilinmediği bu ortamda "özgüven" kaybolabilir.

Bu sendromun en ağır sonucu, bireyin "*özgüven*"ini yitirmesidir. Kendisine yardım eden bir başka kişinin bulunmaması halinde, yaşamının devamı için gerekli etkinlikleri yapamaz hale gelir. Birey, tek başına adeta sokağa çıkamaz hale gelir.

Mobbing mağduru, bir süre sonra, yaşadığı bu panik atak krizlerini, iş yerinde kendisine uygulanan tacizkar davranışlarla, saldırılarla açıklamaya çalışır. Başkaları tarafından bu denli aşağılanması, dışlanması için neler yaptığını kendi kendine sormaya başlar. Sorularına yanıt bulamadığında ise, umutsuzluğa düşer ve içine kapanır. Her şeyin sebebinin kendisinin olduğunu düşünmeye başladığı anda ise, önceden yitirmiş olduğu özgüvenin yanında, öz saygısını da yitirmiş olur (Tınaz 2008:156-157).

Özgüven, bir insanda eksildiği zaman, o insanın başarısı da olumsuz yönde etkilenir. Herhangi bir şey kişinin özgüvenini yok edebileceği gibi, hiçbir şey olmadan da kişi özgüvenini yitirebilir. Rastgele bir söz veya bakış, herhangi bir eleştiri, etrafta çok sayıda insan bulunması vb. birçok şey, özgüvenin birkaç saniyede yok olmasına neden olabilir.

Mobbing uygulayanın amacı, mobbing mağdurunu kendi iradesine bağımlı hale getirip, kendisini ona kabul ettirmektir. Bu yolla, mobbing mağdurunun kendisine olan özgüvenini yitirerek, benliğini kaybetmesi ve mobbing uygulayana istediği zaman itaat etmesi sağlanır (Tutar, 2004:95). Mobbinge uğrayan kişi o kadar çaresiz kalır ki sorunu kendisinde arayıp kendinden şüphe etmeye başlar.

Ayrıca saldırgan ya da hakaret edici davranışlarla ve gücün kötüye kullanılmasıyla mobbing mağdurunun kendisini tehdit altında hissetmesi sağlanır. Böylece mobbinge, kişinin özgüveni zayıflatılarak, onun yoğun bir stres ve endişe içinde kalması amaçlanır (Tutar, 2004:10).

3.2.1.1.3. Çalışanların Sağlığını Etkileme

Mobbing mağduru ruhsal olarak kendini iyi hissetmeyip depresyona girebilir. Mobbing mağduru bu durumu bireysel zayıflığı olarak algılayıp saklama yoluna gidebilir. Öte yandan, çalışma arkadaşları ya da yöneticiler tarafından depresyonun fark edilmemesi işyeri açısından maddi kayba neden olabilir. Hayatımızın büyük bir kısmının çalışma ortamında geçtiğini düşünürsek depresyon ister kişisel problemlerden ister iş ile ilgili problemlerden kaynaklansın en önemli etkisini iş ortamında göstermektedir.

Süreç içerisinde maruz kaldığı davranışları, uğradığı haksızlıkları fark etmeye başlayan birey, kendine yapılanlar karşısında rahatsızlık hissetse de, ilk zamanlarda kendini suçlamaya yönelik benmerkezci bir davranış tarzı içine girer. Kendisini hatalı görüp, sürekli kendini suçlar. Sonraki aşamada ailesinden ve yakın çevresinden destek aldığını zannetse de yalnızlık kaçınılmaz olur. Kendini dışlanmış hisseden ve kendi

kendini suçlayan mobbing mağduru, sağlığıyla ilgili olumsuzluklar yaşamaya başlar (Tınaz, 2008:154).

Daha az sıklıkta rastlanan ve daha ağır olgularda, mobbinge maruz kalmış bireylerde bir çeşit "*travma sonrası stres bozukluğu*" ortaya çıkabilir. Stres yapıcı olgunun ortadan kalkmasına rağmen, bireyin duygusal dünyasında, özel yaşamında hissedilen bozuklukla birlikte, bireyde izlenen rahatsızlıkların kronikleştiği görülür (Tınaz, 2008:155-156).

İnsanların psikolojik yapıları, direnç yetenekleri, mücadele azimleri, cesaretleri ve kişilik tipleri mobbingten etkilenme dereceleri bakımından belirleyici olur. Mobbingden etkilenme derecelerinin bireylere göre farklılık gösterdiği düşünülür. Mobbinginden etkilenme derecesine bakılırken, mobbingin şiddetine, süresine, sıklığına, kişilerin psikolojilerine, yetişme tarzlarına, geçmiş deneyimlerine bakılması gerektiği söylenir. Bu etkilenme derecelerini aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz (Davenport v.d., 2003:21):

- **Birinci Derece Mobbing ve Kişinin Sağlığına Etkileri**

Mobbinge uğrayan kişi bu süreçten birinci derece etkilendiyse; kişi küçük davranışlar sonucu şaşırabilir, kızgınlık veya üzüntü duyabilir. Böyle bir durumda, bazı kişiler direnmeye çalışırken, bazıları başka bir iş arama yoluna gidebilir. Kişide zaman zaman aşırı duygusallık, kolay ağlama, uyku bozuklukları, alınganlık ve konsantrasyon güçlüğü görülebilir. Kişi erken aşamalarda kaçır ya da aynı işyerinde veya başka bir yerde rehabilite edilir.

- **İkinci Derece Mobbing ve Kişinin Sağlığına Etkileri**

Mobbinge uğrayan kişi bu süreçten ikinci derece etkilendiyse; kişi direnememekte, kaçmamakta, geçici ya da uzun süren zihinsel ve/veya bedensel rahatsızlıklar çeker ve işe geri dönmekte zorlanır. Uzun süre mobbinge karşı karşıya olan kişide, yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide ve bağırsak sorunları, aşırı kilo alışı ya da kaybı, depresyon görülür. Ayrıca, alkol veya ilaç bağımlılığı başlar, işyerinden kaçmak için sık sık izin almalar ve yalnız kalma isteği başlar, otomobil kullanma, yalnız kalma vb konularda sebepsiz korkular duyar. Bu aşamada kişinin sağlığı mobbingden önemli ölçüde etkilendiğinden tıbbi yardıma gereksinim duyulur.

- **Üçüncü Derece Mobbing ve Kişinin Sağlığına Etkileri**

Mobbinge uğrayan kişi bu süreçten üçüncü derece etkilendiyse; kişi, iş yapamaz hale gelir ve çalışma hayatına geri dönemez. Bu aşamadaki mobbingde

fiziksel ve ruhsal zarar görme rehabilitasyonla bile düzeltilemeyecek durumdadır. Kişi büyük bir travma geçirmişçesine dehşet içinde yaşar. Sonunda, şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, önemli hastalıklar, kazalar, intihar girişimleri ve üçüncü kişilere karşı şiddet uygulama görülür. Tıbbi ve psikolojik yardım artık zorunlu bir hale gelir.

"Benliğin ölümü"nın gerçekleştiği bu aşamada kişi hem kendisine, hem de çevresine zarar verebilecek bir psikolojiye sahiptir. Bu aşamada mobbing mağduru, mobbing uygulayanın her türlü saldırısına ve tuzaklarına açık hale gelir (Tutar, 2004:58).

"Travma sonrası stres bozukluğu", ani olarak kendini belli eden nedensiz korkular, çok şiddetli panik atak nöbetleri, ölüm duygusu ve aynı zamanda öz kontrolünü yitirme ile birlikte kendini gösteren bir sendromdur. Gün içinde veya hafta içinde yaşadığı nöbetler sonrasında birey, yorgun düşer, kendini bitkin hisseder. Bu panik atak nöbetlerinin sokak, meydan, restaurant, sinema gibi kalabalık ve açık yerlerde ya da otomobil, tren, uçak, otobüs, vapur, asansör gibi toplu taşıma veya nakil araçlarında tekrarlayacağından korkarak bu gibi yerler ve taşıtlardan uzaklaşır ve kendine uygun kaçış yolu arar (Tınaz 2008:156).

Mobbing mağdurlarında sürekli bir tehlike korkusu görülebilir. Herkesten kendilerini yalıtıma başlayabilirler, çünkü kimden tehlike geleceğini artık bilemezler. Yaptıkları her şeyi tekrar tekrar kontrol etme ihtiyacı hissederler. Bunun en önemli nedeni, mobbing uygulayanların yaptıklarını ve söylediklerini inkâr etmesidir.

Ayrıca yanlış bilgilendirilme, başkaları tarafından kendisine saygısızca davranıldığını hissetme, uykusuzluk, kronik yorgunluk hali, tükenmişlik duygusu, aile-evlilik ilişkilerinin bozulması, insan yerine konmama, kendisini kimsenin anlamadığını düşünme de mobbingin mobbing mağdurları üzerindeki etkileri olarak görülür (Tutar, 2004:114).

3.2.1.2. Mobbing Uygulayan Açısından Sonuçları

Mobbing uygulayan duygusal açıdan hem yalnız hem de tıkanmıştır. Çevresiyle barışık olmadığı gibi, kendisiyle de barışık değildir. Bu nedenle, sürekli önüne geçemediği çatışmalar yaşar. Bu durum onda sinir ve kas tepkilerinin durması veya düşünme yeteneğinin kopması şeklinde ortaya çıkan duygusal tıkanmaya neden olur (Tutar, 2004:42).

Mobbing, mobbing uygulayanda saplantılı bir ruh hali oluşturduğu için, mobbing uygulayan çeşitli kişilik bozuklukları gösterir. Kişilik bozukluğu yaşayan mobbing

uygulayan, kafasına takılan saplantılı fikirlerden kurtulamaz. Kafasında yer eden belli bir davranışı yapmaktan kendini alıkoyamaz ve kendini bunu yapmaya mecbur hisseder (Tutar, 2004:50).

Mobbing mobbing uygulayanda, katı, sürekli mantık ve akılla sorunları çözmeye çalışan, duygularını bastıran bir kişilik oluşturur. Bu nedenle keyifsizlik, isteksizlik, dikkat dağınıklığı, ilgi azalması gibi depresyon belirtileri gösterir. Mobbing uygulayanın kafasında genellikle şu iki kaygı yer etmiştir (Tutar, 2004:50):

- Kendine zarar verileceği ile ilgili düşünceler: Mobbing uygulayan sürekli başkalarına zarar verme peşinde olduğu için, bu durum onda kendisine de zarara verileceği düşüncesini yaratır.
- Sürekli olarak tekrarlanan şüphe ve endişe hali: Mobbing uygulayanın mobbing uygulamasının bir diğer nedeni de kendince bir savunma ve tedbir içinde olmasıdır. Mobbing mağdurlarının güvensiz, kendinden emin olmayan bir psikolojiye sahip olmalarını sağlamaya çalışırken, kendisi de özgüvenini kaybeder ve her şeyden, herkesten şüphe etmeye başlar.

Mobbingin, mobbing uygulayanın psikolojisine diğer bir etkisi kronik kaygıdır. Kaygılı kişi sürekli tedirgindir ve zihinlerini belirli bir iş üzerinde toplayamazlar. Kişi aklındaki fikri sürekli tekrar eder. Kaygı içinde olan kişi sürekli kaygılandığı halde, kaygının kaynağını göstermekte zorluk çeker. Kaygısı yüksek olan kişiler, kaygı halinin etkisi altında şu bedensel ve psikolojik belirtileri yaşarlar (Cüceloğlu, 2003:441):

Otonom sinir sisteminin faal olması: Terleme, kalp çarpıntısı, avuçların soğuk olması, baş dönmesi, mide bulantısı gibi psikosomatik rahatsızlıklar, otonom sinir sisteminin faal olduğunu gösterir.

Tedirgin bekleyiş hali: mobbing uygulayanlar kaygı, suçluluk duyguları ile ortaya çıkan depresif bozukluklar gösterirler. Kendine ve başkalarına olabilecek kötü şeyleri düşünmekten kendilerini alıkoyamazlar.

Dikkati toplamada zorluk: Kaygılı mobbing uygulayanda bir iş üzerinde dikkati toplamada zorluk çekme, çabuk sinirlenme ve uykusuzluk görülebilir.

Mobbing uygulayan aynı zamanda kişilik bozukluğu içindedir. Davranışları hem çevresindeki kişilere, hem de çalıştığı örgüte zarar verdiği halde bundan bir pişmanlık duymaz (Tutar, 2004:51).

Kişilik bozukluğu içinde olan mobbing uygulayanlar, istedikleri gibi hareket ederler ve engellenmekten hiç hoşlanmazlar. Onları için hiçbir yasa ve kural bencilce davranmaları için engel oluşturmaz. Yaptıkları davranışların meydana getirdiği zararlar kendilerine gösterildiğinde bundan dolayı suçluluk ve pişmanlık yaşamazlar (Cüceloğlu, 2003:470).

Mobbing uygulayanın diğer örgüt çalışanları açısından en olumsuz yanı, önyargılı olmasıdır. Önyargılı mobbing uygulayan bir gruba ya da kişiye karşı olumsuz veya kalıp yargı besler ya da kişileri tanımadan onları bir grubun üyesi olarak yargılar. Önyargı hem duygusal, hem de düşünsel öğeler içerir. Önyargılı mobbing uygulayan, aynı koşullar altında aynı biçimde davranılması gereken iki kişiye birbiriyle örtüşmeyen davranışlarda bulunur. Mobbing uygulayanın objektif olamayışının nedeni, önyargılı kişiliğinden kaynaklanır (Tutar, 2004:52).

3.2.2. ÖRGÜTSEL AÇIDAN SONUÇLARI

Mobbingin örgütsel açıdan zararları çok yüksek olabilir, dolayısıyla işletmede mobbingin yaşandığını anlamayan yöneticiler büyük çapta zarara neden olabilmektedir. Çünkü hedef seçilen kişi başarılı bir kişi olabilmekte ve mobbing bu nedenle iş kaybına ve örgütsel verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Ayrıca iş yerinde işgücü devir oranı artmakta, yaşanan sağlık sorunları büyük ekonomik kayıplar yaşatmaktadır.

Mobbing ile çalışanlar arasında gittikçe yoğunlaşan kronik endişeler, örgütün bütününe etkisi altına alır. Bu noktada mobbing, örgütsel sağlığı tehdit eden bir unsur olarak ele alınması gereken bir konu olur. Bu anlamda mobbing, son yılların örgütsel hastalığı olarak ele alınmalıdır. Ancak, pek çok örgüt mobbinge ilgili problemleri görmezden gelip, gerekli önlemleri alamamakta veya iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapmamaktadır (Tınaz, 2008:9-10).

Örgüt stratejisi olarak uygulanan mobbinge yıllarca direnen insanlar vardır. Çünkü bu kişiler için iş, çok büyük önem taşır. Belki de yaşamlarında sahip oldukları tek değer işleridir. Bu nedenle hiçbir güç, onlara işlerini bıraktıramaz. Sonuçta işletme, kendi hazırladığı ve uyguladığı oyunun ekonomik yükü altında ezilirken, birey de, günden güne sağlığını yitirir. Her iki taraf da, kendi arzusuyla veya arzusu dışında, bir şekilde ağır bir bedel öder (Tınaz, 2008:147).

İşletmeler, mobbing sonucunda kilit insanları yitirirler, iş gücü devir oranı aniden artar ve çalışanların moralleri bozulur. Sonuçların temeline inilmeden birtakım

çalışmalar yapılması, örgüt yapılarının karmaşık bir hal almasına ve örgütün zayıf düşmesine neden olur (Tınaz, 2008:158).

Bazı örgütlerde işverenler veya üst yöneticiler, mobbingin pek fazla ilgilenmeye ve zaman ayırmaya değer bir olgu olmadığını düşünebilirler. Bazıları mobbingi, bir defalık bir olay gibi algılayıp önemsemeyebilirler. Oysa mobbing, bir örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Bu bedelin ağırlığı, örgütün kendi hayatıyla ödemesi olabilir (Tınaz, 2008:159-160).

3.2.2.1 Ekonomik Açıdan Sonuçları

Mobbing olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. Bu nedenle bir işveren, mobbingin örgütüne vereceği zararların ne denli ağır olacağını bilse ve ortaya çıkması olası sonuçlara ilişkin bilgilerle donanmış olsa, şüphesiz bu süreçle mücadele etmek ve buna son vermek için süratle elinden geleni yapar. Örgütler açısından ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir (Tınaz, 2008:157). Bu ekonomik maliyetlerden bazıları; hastalık izinlerinin artması, uzman çalışanların işten ayrılmaları, işten ayrılmaların artmasıyla alınacak yeni çalışanların masrafları, eğitim maliyetleri, çalışanlara ödenen tazminatlar, yasal işlem masrafları, erken emeklilik ödemeleridir.

Mobbinge maruz kalan çalışan, yönetim stratejisi olarak kendine uygulanan mobbinge ne kadar fazla direnirse, işletmenin ödeyeceği bedel de o kadar yüksek olacaktır. Bazı kişiler için yaptıkları iş, maddi ve/veya manevi açıdan çok büyük önem taşıdığından, yıllarca işyerinin uyguladığı mobbinge direnir. Bu esnada, sadece mobbinge maruz kalan birey değil, işletme de büyük zarar görmektedir. Sonuçta işletme, kendi hazırladığı ve uyguladığı oyunun ekonomik yükü altında ezilirken, birey de, günden güne sağlığını yitirir.

Bir birey, örgüt stratejisi olarak kendine uygulanan mobbinge, ne kadar fazla direnirse, işletmenin ödeyeceği bedel de o kadar yükselir. İşletme işe gelmeyen veya işe geldiğinde gereken verimi veremeyen bir çalışana ücretini ödemek zorunda olduğu gibi, ileride onun yerini doldurmak üzere işe aldığı yeni elemana da, hem ücretini ödemek zorunda kalacak hem de ona gerektiği gibi işi öğretmek için yapacağı eğitim harcamaları nedeniyle, büyük bir ekonomik yükün altına girecektir (Tınaz, 2008:149).

Mobbinge maruz kalanların, istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de, örgütlere daha fazla mali yük getirmesi, beklenen sonuçtur (Tınaz, 2008:161).

Mobbing, mobbing mağdurlarının psikolojik dengelerini ve bedensel sağlıklarını tehdit etmesinin yanı sıra, örgütsel çıktıları da negatif etkiler. Mobbing, örgüt için oldukça yüksek maliyeti olan bir konudur. İsveç'te yapılan bir araştırmaya göre Leymann, mobbing mağdurlarının ve bulunduğu grubun verimlilik kaybıyla birlikte üçüncü kişilerin olaya müdahalesinden kaynaklanan maliyetlerin, her bir olay için yıllık 30000-100000 dolar arasında değişebildiğini belirtir. Psikolojik tacizin örgütsel maliyetleri, üretkenliği düşürebilir, hastalık nedeniyle işten ayrılmaları ve işgücü devir hızını arttırabilir (Can, 2007:78).

Örgüt içinde yaşanan problemler sonucunda yönetim, durumu değerlendirmek için dışarıdan yardım istemek zorunda kalabilir. Ancak yönetim, bu girişimin ek maliyet getireceğini düşündüğü takdirde, büyük bir hataya düşer ve mobbingin sürmesine göz yumabilir (Tınaz, 2008:160).

Mobbing nedeniyle işyerinden kaçış olarak görülen hastalık izinleri maliyetleri artırır ve bu da verimliliği düşürür. Ayrıca, tecrübeli çalışanların kaybedilmesi ile yeni işe alım ve eğitim masrafları artabilir.

Mobbing mağdurlarının işsizlik sigortasından yararlanmak için istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak için giriştikleri yasal mücadele işverenlere daha fazla mali yük verir (Davenport v.d., 2003:47). Mobbing uygulayanların etkinliğinin sürmesi sonucunda, örgütte yapılan değişimlere rağmen, niteliksiz ve zayıf kişilikli çalışanlar hak etmedikleri pozisyonlara getirilir.

Mobbingin, örgütlere getirdiği ekonomik maliyetlerden bazılarını şu şekilde göstermek mümkün olabilir (Tınaz, 2008:162):

- Hastalık izinlerinin artması
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışanların alımının getirdiği maliyet
- Genel performans düşüklüğü
- İş kalitesinde düşüklük
- Çalışanlara ödenen tazminatlar

- İşsizlik maliyetleri
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları
- Erken emeklilik ödemeleri

3.2.2.2. Örgüt Psikolojisi Açısından Sonuçları

Bir işin, çalışanı tatmin edebilmesi için kişinin fiziksel ihtiyaçlarının yanında, psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması gerekir (Tutar, 2004:120).

Kişi gerçekten mobbinge maruz kalmışsa psikolojik rahatsızlıklar yaşamaya başlar, uykusuzluk çeker, sürekli endişe hali belirir, işe gitmek istemez, hayattan zevk almamaya başlar. Hatta artan baskıyla kişide deri dökülmesi gibi fizyolojik birtakım rahatsızlıklar da görülür.

Sonuçta kişi, giderek artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlar. Verim sıklıkla düşer. Kişi üzerindeki baskı ve eziyeti dengelemek ve azaltmak için hastalık bahanesiyle işe gelmemeye başlar. Dikkatsizliği sebebiyle örgütte kazalar olabilir. Kişi depresyona girer ve bunu istifa, işine son verme, erken emeklilik ya da anlaşmalı veya anlaşmasız işten çıkarma izler (Can, 2007:80).

Psikolojik olarak kötü bir ruh haline sahip olan çalışanlar arasında anlaşmazlıklar çıkabilir ve bundan kaynaklanan çatışmalar yaşanabilir. Olumsuz örgüt iklimi güvensizlik ortamı yaratır, çalışanlarda isteksizlik meydana gelir ve bu nedenlerle yaratıcılık da kısıtlanabilir.

Mobbingin, örgütlere getirdiği psikolojik maliyetlerden bazıları şu şekilde gösterilebilir (Tınaz, 2008:160):

- Bireylerarası anlaşmazlık ve çatışmalar
- Olumsuz örgüt iklimi
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş
- Güvensizlik ortamı
- Genel saygı duygularında azalma
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması

Mobbingin işletmelere verimlilik ve çalışanların morali açısından çok olumsuz etkileri olabilir. Süreç içinde zarar gören çalışanların, işletmelere maddi yük getirmeleri kaçınılmazdır. Yaşanan olumsuzluklar çalışanların dikkatini kendi görevlerinden ve örgütün amaçlarından uzaklaştırır. Yaşamda kalma mücadelesini sürdürmek için o anda

uygun buldukları çeşitli yolları denerler. Bunun sonucunda ekip çalışması zorlaşır, çalışanlar arasındaki uyum bozulur ve bir güvensizlik ortamı yaratılır. Mobbing ekip çalışması ve birlik ruhunu bozarak işte iyi sonuçların alınmasını engelleyeceğinden işletme ekonomik anlamda önemli sorunlar yaşayabilir.

Kişi işyerinde karşılaştığı baskılar sonunda yasal izinlerini kullanmak istediğinde bile sorunlar yaşayabilir. Yasal izinlerini kullanarak iş yerinden uzaklaşıp geçici bir ferahlık kazanan mobbing mağduru geri döndüğünde, işini ihmal ettiği gerekçesiyle kullandığı küçük izinler ona karşı kullanılabilir (Davenport v.d. 2003:65). İşten rahatlamak için ayrılan mobbing mağdurunun geri döndüğünde bu tarz bir tutumla karşılaşması onda bir isteksizlik uyandırabilir.

Ancak bunun yanında ağır sosyal sonuçların oluşması da kaçınılmazdır. Örgüt çalışanları, içinde buldukları çalışma koşullarından memnun değilse, taciz edici davranışlara maruz kalıyorlarsa, işyerinde yaşananları dışarıda anlatmaları olasıdır. Örgüt içinde ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulması durumunda başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmasının engellenmesiyle, işletmenin saygınlığının ve adının lekelenmesi, acımasız rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında kaçınılmaz bir sonuçtur.

3.2.2.3. Örgüt Kültürü Açısından Sonuçları

Her örgütün kendi tabularını (tartışılmaz ve dokunulmaz yasaklarını), geleneklerini ve göreneklerini ve bunlarla da kültürünü ve iklimini yarattığı söylenebilir. Bir örgütün kültürü, örgütün çevresine, başarı standartlarına, kahramanlarına, günlük çalışmaları ve kültürüne ilişkin olarak geliştirilmiş değerler, inançlar ve kavramlar ile, bunları taşıyan, ileten, aktaran simge ve söylentiler bütününden oluşur (Can, 2007:81-82).

Mobbing davranışlarının bu filtreden kolaylıkla geçmesi, bu davranışların örgüt tarafından sıradan davranışlar olarak görülmelerine neden olur ve bu davranışların mobbing mağdurları üzerindeki olumsuz etkileri gözardı edilir (Can, 2007:82).

Genelde mobbing yapılan örgütlerde "Ben bu kişiye istediğimi yaparım çünkü o benim altımda çalışıyor" anlayışı hâkimdir. Oysa mobbinge uğrayan kişi farkında olmadan ya da farkında olunarak çok büyük zarar görmektedir. Örneğin; İsveç'te mobbinge uğrayan kişilerin %3'ü intihar ediyor ya da PTSD (Post Traumatic Stres Disorder) yani travma sonrası stres bozukluğuna uğramakta ve bir daha hiçbir yerde çalışamaz hale gelmektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürü mobbing davranışlarına

elverişli olmayacak şekilde oluşturacak normları ve değerleri içinde barındırabilmektedir (Can , 2007:82).

3.2.2.4 Örgüte Bağlılık ve Örgüte Yabancılaşma Açısından Sonuçları

Mobbinge maruz kalan kişiler örgütleri tarafından görmezden gelinirse, bu durum mobbing uygulayana daha çok cesaret verir ve yapılan hareketler daha saldırgan bir hal alır. Kişinin çalıştığı örgüt, bu davranışları sona erdirmeyip hatta hoş görmeye başlarsa mobbing mağduru kendini giderek daha yalnız ve çaresiz hisseder. Yalnız kalan mobbing mağduru giderek örgüte yabancılaşabilir.

Mobbingin, mobbing mağduru üzerindeki en olumsuz etkisi, onu tüm örgütsel kural ve süreçlere karşı yabancılaştırmasıdır. Güçsüzlük, süreci bütünlüğü içinde algılayamama, yalnızlaşma ve kendi özüne karşı yabancı hissetme şeklinde özetlenebilecek davranışlar ortaya çıkar. Mobbing mağduru ait olduğu örgütün kültürel değerlerine ve rol dağılımına karşı ilgisini kaybeder; değer ve normları anlamsız görür. Söz konusu süreci sonunda mobbing mağduru kendini güçsüz, yalnız, yalıtılmış hisseder. Bu durum kişiyi örgütsel yabancılaşmaya iter (Tutar, 2004:61).

Sosyolojik anlamda "*yabancılaşma*", kişinin, çalıştığı örgüte, içinde yaşadığı toplum ve toplumun kültürel değerlerine karşı ilgisiz olması, bunları anlamsız görmesi ve kendisini yalnız hissetmesi olarak tanımlanabilir. Psikolojik açıdan "*yabancılaşma*" ise, mobbing nedeniyle bireyin, örgütüne karşı duyduğu ilgisizliğin, kayıtsızlığın, işiyle ve işyeriyle bütünleşememesinin getirmiş olduğu bir uyumsuzluk hali olarak tanımlanır (Tutar, 2004:121-122).

Yabancılaşmış insan, yaşamının anlamını ve nedenini kaybetmiş olarak görülür. Mobbing sonucunda mobbing mağduru, örgütsel amaç ve hedeflere karşı ilgisiz kalır ve örgütsel kurallara uyum sağlamada isteksizleşir. Bu durum, çalışanın hem iş tatminini hem de işe bağlılıklarını azaltır (Tutar, 2004:119-120).

Çalışanların işlerinden tatmin olmaları, onların örgüte olan bağlılıklarını artırır. "Örgütsel bağlılık" ise, kişinin örgütsel süreçlere uyum sağlayamaması anlamına gelen yabancılaşmayı önler (Tutar, 2004:120).

Örgütsel bağlılık sayesinde, kişi işinde yüksek verim gösterir ve örgüt hedefleri ile kendi hedeflerini uyumlu hale getirir. Kişi sadece akli ile değil duygularıyla da örgüte bağlanmış olur (Tutar, 2004:120).

İnsanın doğal dünyasından koparılıp, mekanik süreçlere dahil edilmesi, insandan çok nesnelere önem verilmesi de kişinin örgüte yabancılaşmasına neden

olabilir (Tutar, 2004:122). Kendisine değer verilmediğini düşünen insan, mobbingin de etkisiyle örgüte yabancılaşabilir.

3.3. MOBBING İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

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

Araştırmacılar mobbingi önleyecek tedbirlerin üzerinde durmuş ve çatışmanın ilk aşamalarında duruma el koymanın önemini vurgulamışlardır. İş ortamında alınacak bazı önlemlerle mobbingin 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 mobbingle mücadele etmeleri için çeşitli destekler verilebilir. Mobbing uygulayanlara karşı kendilerini savunabilmeleri için atılganlık eğitimi, 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.

3.3.1. MOBBING İLE BİREYSEL MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Mobbing ile bireysel başa çıkmak için mobbing mağduru öncelikle kendi kişiliğini geliştirecek, direncini arttıracak çabalar içinde olmalıdır. Bu amaçla atılabilecek bazı adımlar şunlardır (www.canaktan.org, 05 Mayıs 2012):

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

- **Denge bölgeleri oluşturmak;** Denge bölgesi, her tür istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı, mobbing mağdurunun kendini güven ve esenlik içinde hissettiği bir ortamdır. Mobbing mağdurun istikrarını ve yaşam düzenini bozar. Söz konusu istikrarsızlığa karşı "denge bölgeleri" mobbinge başa çıkmaya yardımcı olur.

- **Mesleki beceri ve nitelikleri geliştirmek;** Mobbingin oluşturduğu psikolojik gerilimi azaltmanın bir başka yolu, kişisel ve mesleki nitelikleri, mümkün olduğu kadar hatalardan arındırarak geliştirmektir. Bu tavır, mobbing mağdurunun kendisine karşı duyduğu güveni ve özsaygısını yükseltir. Öz güveni yüksek bir insan, her tür gerilime karşı daha yüksek direnç gösterir.

- **Ruh sağlığını korumak;** Geliştirilen güçlü psikolojik uyum, mobbing mağdurunun psikolojik yaralanmasını engeller ve mobbing karşısında onu daha donanımlı kılar. Ruh sağlığı yerinde olan birinin mobbinge direnci daha yüksek olur.

- **Algılama stratejilerini güçlendirmek;** Her tür mobbing faktörü insanın kişilik süzgecinden geçer ve bu kişilik onun psikolojik şiddete tepkisinin ne kadar güçlü olacağını belirler. Kimileri mobbinge karşı oldukça güçlü bir direnç gösterebilirken, kimileri çok basit mobbing karşısında bile yıkıma uğrar. Mobbing mağdurunun direncinin ölçüsü, mobbingi tolere etme katsayısıdır.

- **Değerleri açıklamak;** Kişisel değerlerin bilincine varmak ve yaşamın bu değerlerle doğal bir uyum içinde olduğundan emin olmak, mobbinge karşı direnç göstermede etkin bir yoldur. Mobbing mağduru, değerleri nedeniyle kurban seçildiğini unutmamalıdır. Mobbinge maruz kalan biri değerlerinden vazgeçerek, bu saldırıyı ortadan kaldıramaz. Mobbing mağduru kendini kurtaracak en güçlü silahın, sahip olduğu değerleri olduğunu bilmelidir.

Mobbingin 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. Mobbing mağdurlarına sunulan seçenekler şunlardır (Davenport v.d., 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

mobbingin 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 mobbing eylemlerini engelleyecek olumlu bir tavır takının.

Mobbing sürecinde ayakta kalabilmek için her şeyden önce yüksek düzeyde bilinç gelişimi sağlanmalı ve bu yolla kişinin kendisine olan güveni ayakta tutulmaya çalışılmalıdır. Mobbing mağdurları yaşadıkları olumsuzlukları kontrolsüz tepkilerle değil, bilinçli tavırlarla analiz etmeli, ani tepkilerden çok mantıklı karşılıklar vermelidir. Bunu başarabilmek için her şeyden önce, mobbing mağdurlarının kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini iyi tanımlamaları gerekmektedir (Çobanoğlu, 2005: 106).

Mobbinge uğrayanların özgüvenlerini kuvvetlendirmek veya yeniden oluşturabilmek için başvurabileceği yollardan bazıları aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

- Becerileri değerlendirip takdir etmek,
- Hoşlanılan meşgalelerle uğraşmak,
- Bireyin kendini şımartması,
- Kendi kendine olumlu şeyler konuşmak ve kendini onaylamak,
- Bireyin kendisine değer veren insanlarla beraber geçirdiği zamanı azamiye çıkarması,
- Duygularını ifade etmek.

Mobbing uygulayanın taktiklerinden biri de mobbing mağdurunu 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, mobbing mağduruna "güven hissi" verir (Çakır, 2006: 28).

Mobbingle başa çıkmada geliştirilen yanlış stratejiler (www.canaktan.org, 16 Mayıs 2012):

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 mobbing 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 mobbing mağdurunun günlük yaşamına uyumunu daha çok zorlaştırır. Psikolojik şiddetle mücadele azmini kırar.

Aşırı Basite İndirmek; Söz konusu kişi, her düşünceyi 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 mobbing mağduruna güçlü bir sağduyu kazandırır. Sağduyusu güçlü olan birisinin mobbing ile mücadelesi daha kolay olacaktır.

Davenport ve arkadaşlarının yaptığı görüşmelerde mobbingin 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 aranıza bir mesafe koyun ve geniş bir bakış açısı edinin.
 - Bir plan yapın.
 - İnançlı olun.

Genel olarak özetlersek; mobbinge maruz kalan kişi, öncelikle kendisine tam olarak neler yapılmak istendiğini ve olayın gerçek mahiyetinin ne olduğunu iyice araştırmalıdır. Yönetimin de mobbing sürecine dahil olup olmadığını anlamaya çalışmalıdır. Eğer yönetim bu sürece dahil değilse, durumu önce mobbing uygulayan kişi ve kişilerle konuşmalı, sonuç alınamıyorsa, sorunlarını toplantılarda, önceden ele alınan belirli bir strateji doğrultusunda dile getirmeli yani durumu insanların dikkatine sunmalıdır. Sakin, kendinden emin, saldırgan olmayan ama kararlı bir ses tonu ve vücut dili kullanmalı, bu sırada insanların tepkilerini izlemelidir. 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).

3.3.2. MOBBING İLE ÖRGÜTSEL MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Heinz Leymann 1992' de mobbing uygulamaları görülen işletmelerde aşağıdaki 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 v.d., 2003: 98).

Mobbing işletmedeki 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. Mobbingin 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 mobbing 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 mobbingin önlenmesi yönünde bir bilinç geliştirilmesine yardımcı olacaktır (Torun, 2004:188).

Örgüt mobbinge 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. Söz konusu adımları aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür (www.canaktan.org, 15 Mayıs 2012):

Kaçınma; Bu yöntemde yönetici psikolojik şiddeti, örgütsel politika haline getirmeye çalışan mobbing uygulayana herhangi bir destek sağlamadığı gibi, onu engelleyici bir tutum içinde de olmaz. Yöneticinin bu tavrı psikolojik şiddeti engellemez; ancak bu tutumla mobbing uygulayan, 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 mobbing uygulayan ve mobbing mağduru 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; Mobbing uygulayanlar ve mobbing mağdurları, 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 alışverişinde 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.

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 oluşturmaktır. 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.org, 04 Mayıs 2012).

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 mobbing uygulayanın 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, mobbing uygulayanların, mobbing mağdurunun gözüyle olaya bakmasını, başka bir ifadeyle "empati" yapmasını sağlamaktır (Davenport v.d., 2003; 43).

Daha önce de belirtildiği gibi, psikolojik şiddet her tür örgütte görülebilir ve her örgüt kendi mobbing uygulayanını ve mağdurunu 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, 11 Mayıs 2012).

Mobbingle 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.

3.3.3. YAKIN ÇEVRENİN YAPABİLECEĞİ YARDIM

Mobbinge uğrayan kişiye aile ve arkadaşlarının verebileceği en önemli destek, onu dinlemek; güçlü yanlarını, olaylar karşısında duruşunu, tavrını ve karakterini onaylamaktır. Bu, mobbing mağdurunun yeniden kimliğine kavuşmasına, özgüvenini tazelemesine yardımcı olabilmektedir (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, mobbing sırası ve sonrasında ilişkiye yardımcı olacak ve destekleyecektir (Davenport v.d., 2003: 99).

Zaman zaman aile ve arkadaşların çabaları boşunaymış gibi görünebilir. Sevenlerinin desteğine sahip olduğu halde, kendilerini sürekli kötü hisseden, etkisiz kalmış, intihara eğilimli pek çok kişi görülmüştür. Bu durumda uzman yardımı önermek yararlı ve gereklidir. Bu durumda yapılacak iş, bir terapist çağırmak ya da mobbing mağdurunu oraya götürmek olabilir. Bununla birlikte şu da unutulmamalıdır ki, böyle bir yardım öz değerini kaybetmişlik duygusunu da körükleyebilmektedir. Eğer mobbing mağduru bunu istemezse, aile üyeleri, mobbing mağdurunun bu alışılmamış davranışlarını daha iyi ele alabilmek için kendileri bir uzmana gitmeyi düşünebilirler. Zaman tanımak, sabır ve inanç, mobbing mağdurunun bu deneyimi aşmasına 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):

- 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.

- Bireyin mobbing olgusunu tanımlamasına yardım edilmeli,
- Terapi önerilmeli ve terapist isimleri bulunmalı,.
- Mobbing mağduruna doktora gitme önerisinde bulunulmalı,
- Yasal danışma önerilmeli, avukat isimleri bulunmalı ve randevu alınmalı,
- Mali durumun kontrol altına alınmasını sağlayacak yollar önerilmeli,
- Mobbing mağduruna, zaman geçirmeden başka iş olanakları araması ve bir

kaçış planı yapması önerilmeli.

- Özgeçmişini hazırlamasına yardım edilebilir, iş olanakları önerilebilir,
- Sinemaya, yemeğe gitmek, yürüyüşe çıkmak gibi ortak etkinlikler

önerilmelidir,

- Mobbing mağduru sık sık aranmalı, kart veya çiçek gönderilmelidir.
- Yardımcı kitaplar önerilebilir veya getirilebilir.
- Mobbing mağdurunun yanında olmakla yardım sanatı uygulanmalıdır.

Kişi mobbing 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).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Büyük veya küçük işletmelerde, hükümette, kâr amacı gütmeyen örgütlerde, sağlık sektöründe, eğitim sektöründe, hemen hemen her türden kuruluş ve sektörde mobbinge karşılaşılabılır. (Tınaz, 2008:119)

Ülkemizde emniyet ve silahlı kuvvetlerde dikkat çeker düzeyde mobbing 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 mobbingi körüklemektedir. 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).

Mobbingin bireysel, örgütsel ve sosyal nedenlerle her örgütte ortaya çıkabilecek, örgüt kültürüyle ilgili nedenleri Tınaz tarafından aşağıdaki şekillerde açıklanmaktadır (2008:121):

- Hiyerarşik yapının fazlalığı
- Kapalı kapı politikasının uygulanması
- İletişim kanallarının zayıflığı
- Yetersiz liderlik
- Günah keçisi bulma kültürünün yaygın olması
- Değişim eğitimine gerekli önemin verilmemesi
- Tacizin örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması

Hiyerarşik yapının fazlalığı örgütte katı bir hiyerarşinin olması ve ast-üst ilişkilerinin oldukça yoğun yaşanması anlamına gelmektedir ki aslında bu argüman ülkemizde emniyet ve silahlı kuvvetlerde dikkat çeker düzeyde mobbing sendromuna rastlanıyor olmasının da nedenini ortaya koymaktadır. Bu tarz örgütlerde genellikle üstün asta mobbing uygulaması söz konusudur. Çünkü hiyerarşide astın üstüne karşı durması söz konusu değildir. Bunun yanı sıra, örgütün yapısından kaynaklanan

nedenlerden ötürü mobbing mağdurunun mobbinge direnmek konusunda pek de şanslı bulunmamaktadır.

Eğer bir örgütte iletişim kanalları zayıfsa, bu durum örgütte çalışanlara bilgi akışının sağlıklı yapılamaması sonucunu doğurur. Böyle durumlarda genellikle dedikodu mekanizması devreye girer ki bu da örgüt kültürünün asılsız hikâyeler ve bu hikâyelerden doğan kahramanlar etrafında şekillenmesine neden olur. İletişim kanalları zayıfsa yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışı sonrasında yönetimin geribildirim alması da zorlaşır. Tüm bu aksaklıklar mobbing uygulayanın işini kolaylaştıracak, mobbing mağdurunun direnme şansını azaltacak ve yönetimin bilgi eksikliğinden kaynaklanan nedenlerde konuya müdahale edemiyor olması belki de örgütte mobbingin yaygınlaşmasına neden olacaktır.

Örgüt içi disiplinin sağlanması verimliliği artırmanın yollarından yalnızca birisidir. Ancak kimi örgütler verimliliği sağlama yöntemi olarak disiplinin artışını benimsemektedirler. Bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgüt içi disiplinin sağlanabilmesi için taciz yöntemini benimseyen, alt düzeyde çalışanların hareket alanını sürekli kısıtlayan ve insan faktörünü göz ardı eden yönetim anlayışı, mobbingi örgüt içinde olağan bir konuma getirmektedir.

Örgütte değişim eğitime önem veren bir kültürün yaygınlaştırılması ve hatta bunun da ötesinde insan kaynaklarına gerekli yatırımın yapılması mobbingle mücadelede etkin bir yöntem olarak kullanılabilir. Bunun yanı sıra yönetim kademesinde yer alan etkin bir lider doğru zamanda doğru kararları alarak örgütün mobbingle mücadelesine önemli katkılar sağlayabilecektir.

Örgüte hâkim kültür yapısı, örgütte mobbingin oluşmasına, bunun yaygın bir anlayış olarak benimsenmesine ya da tam aksine mobbing uygulayanın örgüt içinde barınmasına engel olabilmektedir. Ancak örgüt kültürü ile mobbing arasındaki ilişkinin tek taraflı olduğunu düşünmek yanlıgı olacaktır. Çünkü örgütsel bir takım nedenlerle ortaya çıkan mobbing, yönetim tarafından gerekli önlemler alınmadığında örgütün yapısına hakim olabilmektedir.

Şöyle ki; mobbing mağduru, bireysel olarak mobbingle mücadele etmeye çalışıyor ancak başarılı olamıyorsa, iletişim kanallarının zayıflığı, hiyerarşik yapının fazlalığı ya da kapalı kapı politikasının uygulanıyor olması gibi örgüt kültüründen kaynaklanan nedenlerden ötürü mobbingle örgütsel anlamda da mücadele edilemiyorsa bu durumda mobbing mağdurunun direnme gücü azalacak bu da mobbing uygulayanın hedefine ulaşmasına yardım edecektir. Bu şekilde mobbing

uygulayanın lehine sonuçlanan mobbing vakalarının artması çalışanlar tarafından bu durumun örgütün yapısının bir parçası olarak algılanmasına neden olacak, örgüt üyeleri bu mantıkla örgütle olan bağlarını şekillendireceklerdir.

Bu durum elbette hem örgütün verimliliği hem de varlığını sürdürebilmesi açısından ciddi bir sorundur. Bu sebeple, özellikle üst düzey yönetim “açık kapı politikası” belirlemek konusunda hassas davranmalı ve çalışanlardan gelen geribildirimlerle kendi otokontrol sistemini kurmaya çalışmalıdır.

Örgütlerin ve çalışanların mutluluğu açısından mobbing sürecinin daha uzun dilime yayılması engellenmeli ve anında müdahale edilmelidir. Bu bağlamda örgütlerin kabul edilemez ve verimliliği azaltan mobbing davranışlarını kabul etmemesi ve acilen önlemler alması gerekmektedir. Örgütlerde mobbingin ortadan kaldırılması için öncelikle mobbing eylemine neden olan faktörlerin iyi araştırılması, örgütlerin zayıf ve güçlü yanlarının tespit edilmesi ve zayıf yanlarının güçlendirilmesi için önlemler alınması gerekmektedir.

Mobbing eylemlerinin oluşmasında ve sürecinin devamında kullanılan örgüt içi iletişim biçimleri ve uygulandığı, mobbing eylemlerinin önlenmesinde de etkili bir araç olarak kullanılabilir.

Örgütte özdeşleşme ve örgüt içerisinde kalma isteğinin bir göstergesi anlamına gelen bağlılık duygusunun oluşumunda sorumluluk, örgüt yönetimine düşmektedir. Çünkü örgüt yönetimine ve örgütte izlenen politika ve yöntemlerin adilliğine duyulan güven hissi çalışanın bağlılığında belirleyici rol oynamaktadır. Ancak etkin iletişim sisteminin olmadığı örgütlerde dedikodu ve fısıltı mekanizmasının devreye girebildiği, ayrıca bireylerin yeterince bilgi sahibi olmadıkları durumları değerlendirirken çoğu zaman ya önyargı ile hareket ettikleri ya da yetersiz bilgilerle o duruma karşı yanlış yada olumsuz tutumlar geliştirdikleri gerçeği örgütlerde bu tür bir güven ve adalet hissinin tesisinde öncelikle etkin bir iletişim ve bilgilendirme sürecine ihtiyaç duyacağının da habercisi olmaktadır (Mercan, 2007:63).

Örgütsel iletişimin iyileştirilmesinde, empati yöntemiyle kişilerin kendilerini ve başkalarını tanımaları gerçekleştirilmektedir. Empati kişinin kendisini; karşısındaki kişinin yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini anlaması ve karşısındaki kişilere iletmesidir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 71).

İnsan kaynakları açısından örgütsel iletişimi geliştirme sürecini şu şekilde özetlemek mümkündür (Mercan, 2007:64):

- Geri bildirim, mesaj alanın tepkilerinin değerlendirilmesi,
- Etkili dinleme, çok okuma, önerilerde bulunma, yönetici dinleme, çok okuma, gözlem yapma,
- Sözle anlatımın yanında eylemle açıklama,
- Mesajları yeterince tekrarlama,
- Tehdit edici olmayan iş ortamı yaratma,
- Açık iletişimin sağlanması, duygular değerler, inançlar, varsayımların anlaşılması.

Diğer bir iletişim geliştirme yöntemi de öneri sistemidir. Öneri sisteminde aşağıdan yukarıya doğru iletişimi artırmak amaçlanmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işlerde iyileştirme sağlayabilecek çeşitli öneriler geliştirmektedirler. Bu anlamda çalışanların yaratıcı fikir ve görüşleri keşfedilerek değerlendirilmekte ve uygulamaya konmaktadır. Geliştirilen öneri sistemi, iletişim açısından olduğu kadar rekabet gücünün artırılması ve motivasyonun sağlanması açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 71).

Örgütlerde sağlıklı iletişim oluşturma; çalışanlar arasında güven oluşturarak, moral ve motivasyonu artırmaktadır. Sağlıklı örgütsel iletişim, çalışanların birbirlerini anlamalarını kolaylaştıracağından mobbing eylemlerinin oluşumunu da engelleyecektir.

Mobbing eylemlerinin oluşmasında ve sürecinin devamında etkili olan duygusal zekâ, özellikle liderlik açısından önemli olup geliştirilmesi gereken bir etkidir.

Cooper ve Sawaf gereğinden fazla duygunun mantık yürütme sürecini karıştırdığını, gereğinden az duygununda mantık yürütmeyi engelleme veya felce uğratma gibi problemler yarattığını belirterek, duyguların etkin kullanımının bireysel ve yönetsel başarıya katkısını aşağıdaki özelliklere dayandırmıştır (Cooper ve Sawaf , 1999: 45):

- Öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği özendirir.
- Motive eder.
- Muhakemeyi hızlandırır.
- Güven oluşturur.
- Berraklık sağlar.

- Ahlaki değerleri harekete geçirir.
- Geribildirim sağlar.
- Otorite olmadan nüfuz oluşturmayı sağlar.

Günümüzde yöneticilerin etkinlik düzeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirme dereceleriyle paralellik arz etmektedir. Son yıllardaki gelişmeler geleneksel yönetim süreçlerine iletişim ve işbirliği gibi yeni süreçler eklenmesine yol açmıştır. Bu süreç örgütte çalışan herkesin özellikle de her düzeydeki yöneticinin duygularının farkında olmasını, duygularını ifade etmesini ve başkalarının duygularını anlama yeterliliklerini ön plana çıkarmasını sağlamıştır. İletişim ve işbirliği becerisi yüksek yönetici ve çalışanların, örgütsel rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olacakları açık gerçektir. Bireyin iletişim ve işbirliği beceri düzeyinin geliştirilmesi veya yükseltilmesi ise ancak bireyin duygularına ilişkin değişkenleri öğrenip kullanmasının sağlanmasıyla gerçekleştirilebilir.

Duygusal zekâ, bilişsel zekâyâ göre sonradan da geliştirilebilen bir kavramdır. Bundan dolayı mobbing eylemlerinin önlenmesinde kullanılabilecek bir yöntemdir. Bu zekânın sonradan da geliştirilebiliyor olması; örgütlerde mobbing oluşumunu en aza indirecektir.

Öte yandan, çalışanların kararlara katılması kendilerine olan güvenlerini artıracaktır. Örgüt içersinde oluşan sinerji, mobbing gibi tehlikeli uygunsuz davranışların oluşmasını engelleyecektir.

Kararlara katılma, motivasyon konusunda çok etkili bir araçtır. Katılma grup sorumluluğunun paylaşıldığı grup amaçlarına ulaşmada bireysel katkıyı artırıcı duygusal ve zihni katılım anlamındadır. Burada dikkat edilecek nokta "zihni ve duygusal" katılımdır. İlke olarak üstünlüğü tartışılmayan bu yöntemin uygulama biçimleri çok farklı olmaktadır. Kimi örgütler bu sistemi daha çok danışmalı yönetim yaklaşımı şeklinde uygularken, kimileri de temsilci yoluyla katılmayı tercih etmektedir. Oysa kararlara katılmanın en demokratik modeli tüm çalışanların görüş ve önerilerine dayanarak kararların birlikte alınmasıdır. Bunun sonucunda uygulama, çalışanlar için daha inandırıcı ve özendirici etkiler yaratmaktadır. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. Ayrıca konular tartışılarak karara varıldığında kararların etkinliği artmaktadır. Fakat daha önemlisi, katılanların moral açısından iyi olmaları örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır (Mercan, 2007:67).

Bir motivasyon aracı olarak çalışanların kararlara katılması isteniyorsa, bu aracı sadece çalışanların görüşlerini almak gibi göstermelik bir amaçla kullanmaktan kaçınmak gerekir. Bazı örgütlerde ise sadece belirli çalışan temsilcilerinin görüş ve düşüncelerinin alındığı ya da bunların belirli bir ölçüde kararlara katıldıkları görülür. Oysa kararların sağlıklı olması kadar demokratik nitelik taşıması ve hepsinden önemlisi uygulamada çalışanlar tarafından alınan kararların desteklenmesi gerekir. Bir başka anlatımla, görüşlerin alınmasına dayanan danışmalı katılım yerine daha gerçekçi ve geçerli olan kararlara katılma uygulanırsa çalışanlar için daha inandırıcı ve özendirici olur. Bu nedenle yöneticiler birlikte çalıştıkları kişilerle ancak birlikte karar alma ilkesini uyguladıkları ölçüde başarılı olabilirler (Mercan, 2007:68).

Örgüt içerisinde çalışanların yönetime etkisi arttıkça çalışanlar arasında paylaşım fazlalaşacaktır. Çalışanlar kendilerini daha iyi ifade edebileceklerdir. Bu durum alınan kararları sahiplenmeyi ortaya çıkarmaktadır. Katılım, örgüt üyelerini motive eder ve potansiyel güçlerini ve girişimcilik özelliklerini ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların, mobbing eylemleri sonucunda ortaya çıkan devamsızlıklarını, işi aksatmalarını ve işten ayrılmalarını engellemek için yönetime katılımları sağlanmalıdır.

Mobbing eylemlerinin önlenmesinde, örgüt içerisinde stres yönetiminin uygulanması önemli bir faktördür. Çünkü mobbingde stresin en ağır hali yaşanmaktadır. Uygulanan stres yönetimi sayesinde çalışanların etkinliği ve motivasyonu artacaktır.

Stresi önlemenin en etkili yollarından biri yaşamın tüm alanlarında sosyal desteğe sahip olmaktır. İşyerinde veya bulunulan herhangi bir çevrede özveri temelinde kurulan arkadaşlıklar, geliştirilen insani ilişkiler ve bu amaçla yöneticilerce sunulacak hizmetler çalışana önemli ölçüde sosyal destek sağlayacaktır. Sosyal destek; bireyin gereksinimler hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel gereksinimlerinin başka bireyler ile kurduğu iletişim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir (Tutar, 2004: 289).

Yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan çalışanların stres kaynaklarından biri olan güvensizlik hissine sahip olmamaları nedeniyle, aynı ortamda olmalarına rağmen sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha çok stres yaşadığı araştırmalarla ortaya konulmuştur.

Örgütlerde oluşan mobbingi önlenmenin bir yolu da iyi bir çatışma yönetimi uygulamasıdır. Çünkü mobbing çatışmaların çözümsüz kalması ve görmezlikten gelinmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Normal çatışmaların yararlı etkileri

mobbingde ortaya çıkmadığından örgütlerde iyi analiz edilip, mobbing daha çatışma boyutundayken önlemler alınması gerekmektedir.

Çatışma yönetimi; çatışmayı iyi ve kötü olarak ayırt edip, çatışmanın görünmeyen faydalı ve yaratıcı yönünü görmeyi amaçlamaktadır. Çatışmaların başıboş bırakılması veya kötü yönetimi; örgütün etkinliğini ve verimliliğini düşürürken, çatışmanın iyi yönetilmesi örgütün gücünü arttırmaktadır. Yöneticilerin bu nedenle ortaya çıkan çatışmaları yok etmek, görmezlikten gelmek ve çatışmanın hiç var olmadığını kabul etmek yerine, çatışmaları yapıcı ve yaratıcı olarak görmeleri ve iyi yönetmeleri gerekmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 6).

Sonuç olarak, örgütlerde insan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesi mobbing eylemlerinin azalmasına neden olacaktır. Çünkü yetenekli ve performansı daha yüksek kişilerin, diğer çalışanlara göre daha çok maruz kaldığı mobbingden, korunmanın en önemli yolu örgüt içerisindeki insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin artırılmasıdır.

İnsan kaynaklarının etkinliğini artırmak için insan kaynakları yöneticilerinin yapması gerekenler aşağıdaki gibidir (Ersen, 1997: 162):

- Çalışanlara vizyon ve amaçlar hakkında devamlı mesajlar verilmelidir,
- Çalışanlara değişimin önemli ve gerekli olduğu hatırlatılmalıdır,
- Çalışanlara düşündüğünü söyleyebileceği toplantılar yapılmalıdır,
- Çalışanlara güven verilmelidir,
- İstenilen gelişimlerin sağlanabilmesi için personele mümkün olan para, zaman ve yönetim desteği sağlanmalıdır.

Çalışanların doğru yerde, doğru zamanda ve doğru insanlarla çalışmaları insan kaynakları yönetiminin etkinliğine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği sağlandığında örgütlerde mobbing oluşumu azalacak ve çalışanların etkinlik ve verimlilik düzeyleri artacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akat, İlder: **İşletme Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, 2002.
- Akdemir, Ali: **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Kocaeli, Yayıncı Yayınları, 2003.
- Akıncı, Beril: **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1998.
- Aldemir, Ceyhan: **Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım**, İzmir, Ege Kitabevi, 1985
- Alpuğan, Oktay; Demir, Hulusi; Oktay, Mete; Üner, Nurel: **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul, İşletme Ekonomisi Dizisi, 1993.
- Aydemir, Muzaffer: **İşyerinde Cinsel Taciz Davranışı**, Bursa, Ekin Yayınları, 2007.
- Aydın, Mustafa: **Eğitim Yönetimi**, Ankara, Hatipoğlu Yayınevi, 1994.
- Aydın, Pehlivan: **Yönetimsel, Mesleki ve Örgütsel Etik**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2002.
- Başaran, İbrahim Ethem: **Yönetim**, Ankara, Feryal Matbaası, 2000.
- Baykal, Adnan Nur: **Kanuni Devrindeki Şiddetten Günümüze**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2005.
- Can, Halil: **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1994.
- Cooper, Robert; Sawaf, Ayman: **Liderlikte Duygusal Zekâ**, çev. Banu Sancar, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1997.
- Cüceloğlu, Doğan: **İnsan ve Davranışı**: İstanbul, Remzi Kitabevi, 2003.
- Çobanoğlu, Şaban: **Psikolojik Şiddet: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, İstanbul, Timaş Yayınları, 2005.
- Davenport, Noa; Distler, Ruth; Elliott, Gail Pursel: **Psikolojik Şiddet: İşyerinde Duygusal Taciz**, Çev. Cem Onertoy, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.
- Dinçer, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, İz Yayıncılık, 1994.
- Dinçer, Ömer; Fidan Yahya: **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayım, 1996.
- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.
- Erdoğan, Nihat: **Kariyer Geliştirme-Kuram ve Uygulama**, Ankara, Nobel Yayın, 2003.
- Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2001.
- Eren, Erol: **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayım, 1993.
- Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayım, 2003.
- Eroğlu, Feyzullah: **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1998.

- Ersen, Haldun: Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul, Alfa Basın Yayın, 1997.
- Ertürk, Mümin: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayınları, 1995.
- Ertürk, Mümin: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1995.
- Evlice, Yunus Emre: **Kişilik Bozuklukları**, Adana, Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı Ders Notları, 2005.
- Fichter, Joseph: **Sosyoloji Nedir?** Çev. Nilgün ÇELEBİ, Ankara, Atilla Kitabevi, 1996
- Gökçe Toker, Asiye: **Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri**, Ankara, Pegem Yayınları, 2008
- Gürüz, Demet; Yaylacı, Gaye: **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Mediacat Kitap, 2004.
- Hirigoyen, Marie France: **Manevi Taciz-Günümüzde Sapkın Şiddet**, Çev. Heval Bucak, İstanbul, Güncel Yayıncılık, 1990.
- Hoddgets, Richard; Luthans, Fred: **International Management**, McGraw Hill Inc, New York, 1996
- Hofstede, Geert: **Cultures and Organizations**, England, Hill Book Company, 1991.
- İraz, Rıfat: **Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Konya, Çizgi Yayınevi, 2005
- Katz Daniel; Kahn, Rober: **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev. Halil Can, Yavuz Bayar, Ankara, TODAİE Yayınları, 1977.
- Kernberg, Otto: **Sinir Durumlar ve Patolojik Narsizm**, Çev. Mustafa Akay, İstanbul, Metis Yayınları, 2006.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği, Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, İstanbul, Beta Yayınevi, 1998.
- Kozlu, Cem: **Kurumsal Kültür: Amerika Japonya ve Türkiye'de Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, İstanbul, 1986.
- Lelord, François; Andre, Christophe: **Zor Kişiliklerle Yaşamak**, Çev: Rıfat Madenci, İstanbul, İletişim Yayınları, 2007.
- Morgan, Gareth, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, çev. Gündüz Bulut, İstanbul, Mess Yayınları, 1998.
- Ouchi, William: **Teori Z**, Çev. Yakut Güneri, İstanbul, İlgı Yayıncılık, 1989.
- Önal, Güngör: **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1998.
- Özkalp Enver: **Davranış Bilimlerine Giriş**, Eskişehir, AÖF Yayınları, 2002.
- Özkalp, Enver; Kirel Çiğdem: **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2000.
- Peters, Thomas; Waterman Robert: **Yönetme ve Yükselme Sanatı Mükemmeli Arayış**, Çev. Selami Sargut, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1995.

- Peters, Thomas; Waterman, Robert: **In Searc Of Excellence**, London, Harper Row, 1995.
- Phattak, Arvind: **Uluslararası Yönetim**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yay., 1990.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tüz Melek: **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Yayınları, 1998.
- Sargut, Selami: **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara, İmge Kitabevi, 2001.
- Schein, Edgar H. : **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1985.
- Schein, Edgar Henry: **Örgüt Psikolojisi**, Çev. Mustafa Tosun, Ankara, TODAİE Yayınları, 1978.
- Schein, Edgar Henry: **Örgütsel Psikoloji**, Çev. A. Ağtürk, Ş. Özalp, Eskişehir, İTİA Yayınları, 1976.
- Şimşek, Şerif: **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Günay Ofset, 2002.
- Şimşek, Şerif; Akgemci Tahir; Çelik, Adnan: **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Şişman, Mehmet: **Örgütler ve Kültürler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Tarhan, Nevzat: **Psikolojik Savaş: Gri Propaganda**, İstanbul, Timaş Yayınları, 2004.
- Terzi, Ali Rıza: **Örgüt Kültürü**, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Tınaz, Pınar: **İşyerinde Psikolojik Taciz**, İstanbul, Beta Yayım, 2008.
- Tokat, Bülent; Aşkun, İnal Cem: **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, İstanbul, Eğitsel Yayınları, 2003.
- Tosun, Kemal: **İşletme Yönetimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yay., 1998.
- Tutar, Hasan: **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, Ankara, Platin Yayınları, 2004.
- Türk, M. Sezai: **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.
- Unutkan, Göksel Ataman: **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1995.
- Unutkan, Göksel Ataman: **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1995.
- Ünalın, Şükrü: **Dil ve Kültür**, Ankara, Nobel Yayınları, 2004.
- Werner, Isabel: **Liderlik ve Yönetim**, Çev. Vedat Üner, İstanbul, Yönetim Dizisi, 1993.
- Yörükan, Turhan: **Bireysel Psikoloji Sosyal Roller ve Kişilik**, Ankara, Kültür Yayınları, 2000.
- Yücetürk, Elif: **Örgütlerde Küresel Bir Yönetim Sorunu: Yıldırma ve Cinsiyetle İlişkisi**, Ankara, Nobel Yayınları, 2005.
- Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Volkan Matbaacılık, 1997.

Tezler

- Akalın, Mete Murat: **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel Ekinlik ve Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1992.
- Altuğ, Duygu: **Örgütsel Davranış: TKY Anlayışı İçinde**, Ankara, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1997
- Azmaz, Mahmut: **Alt Kültürler Açısından Örgüt Kültürü**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2006
- Can, Yeliz: **A ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama**, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Çınar, Orhan: **Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 1999.
- Fettahlıoğlu, Okan: **Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Örgütlerde Bir Uygulama**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Karyağdı, Ajlan: **Örgütlerde Mobbing ve Bir Araştırma**, Malatya, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Mercan, Nuray: **Örgütlerde Mobbingin Örgüt İklimiyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma**, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Sarı, Ebru: **Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği**, Mersin, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Satuk, Çetin: **Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi**, Kars, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Tiryaki, Tuğba: **Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri**, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Ulutaş, Mehmet: **Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi**, Selçuk Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2003.

Sürelî Yayınlar

- Akıner, İlknur; Esin, Nur; Giritli, Heyecan: **Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleriyle İlgili Kültürel Profil**, İstanbul, İTÜ Dergisi, Cilt:4, Sayı: 2, 2005.
- Basım, Nevzat: **Yönetim ve Örgütlenme Kuramlarının Evrenselliği: Evrensel-Yerel Çatışması ve Kültürel Görecelik Perspektifinde Kuramsal Bir Sentez**, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi Sayı 10, 2000.
- Berberoğlu, Güneş: **Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı**, Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 2, 1990.
- Ekinci, Hasan; Ekici Süleyman: **Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma**, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10 Sayı:2, 2003.

- Solmuş, Tarık: **İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz Mobbing, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, İstanbul, 2005.
- Sökmen, Alptekin; Yazıcıoğlu, İrfan: **Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 2005.
- Taner, Bahar: **Örgüt Yaşam Evrelerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Öneri Dergisi, Sayı 20, 2003.
- Tınar, Yaşar: **Kurumsal Kültür: Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi, 1990.

İnternet

- www.canaktan.org: **İşyerinde Psikolojik Şiddet:Mobbing**, (30 Mayıs, 2012)