

T.C  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**PSİKOLOJİK ŞİDDET VE PSİKOLOJİK ŞİDDETLE  
MÜCADELE ARACI OLARAK ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ  
YÖNETİMİ**

Sinem GÜCENMEZ

Danışman  
Prof. Dr. Gönül BUDAK

2007

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “.....  
.....” adlı çalışmanın, tarafımdan,  
bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını  
ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf  
yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Adı SOYADI

İmza

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : Sinem GÜCENMEZ  
**Anabilim Dalı** : İşletme  
**Programı** : Yönetim ve Organizasyon  
**Tez Konusu** : Psikolojik Şiddet  
**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. \*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir.

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>	

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red	.....
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red	.....
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red	.....

## ÖNSÖZ

İşletmeler hızla değişen ve gelişen iş dünyasına ayak uydurabilmek, fark yaratabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için çeşitli yöntemlere ihtiyaç duymaktadırlar. Teknolojik yeniliklerin taklit edilme hızının oldukça yüksek olması, işletmeleri, rakiplerinin karşında bir adım öne çıkmak için taklit edilmesi güç olan başka yönlerini güçlendirmeye zorlamaktadır. Bu noktada bir değer olarak “*insan*” unsuru karşımıza çıkmaktadır.

İnsanın, toplumsal hayatta bir birey olarak varlığını sürdürebilmesi kurduğu ilişkilere bağlıdır. İlişki kurmak en temel insan ihtiyaçlarından ve özellikle iş hayatı düşünüldüğünde faaliyetleri yürütebilmek için ilişki kurmak kaçınılmaz olmaktadır. Bir arada çalışmak zorunda olan pek çok kişinin farklı değerleri, öncelikleri, inançları vb. olduğu düşünüldüğünde, bu ilişkiler karmaşası içinde çeşitli anlaşmazlıkların ve hatta büyük problemlerin ortaya çıkma olasılığının da yüksek olduğu görülmektedir. Örgütlerin kanayan yarası olan ve kimi zaman küçük bir anlaşmazlıkla, kimi zaman da hiç hissettirmeden, sinsice başlayan, hem bireyler hem de örgütler için ağır sonuçlar doğuran psikolojik şiddet, birbirleriyle ilişki içinde bulunan tüm örgüt üyelerini olumsuz biçimde etkilemektedir. Psikolojik şiddetin örgüt içinde yarattığı karmaşadan çıkar sağlamayı uman kişilerin bu beklentileri kısa dönemde karşılanmış gibi görünse de aslında uzun dönemde kendilerine ve kurdukları ilişkilere olumsuz biçimde geri döner.

Psikolojik şiddetin doğurduğu pek çok olumsuzluk, hem maddi hem de psikolojik açıdan ağır bedellere mal olur. Bu bakımdan psikolojik şiddetle mücadele, dikkatle ele alınması gereken bir süreci gerektirmektedir. Örgüt üyelerinin, psikolojik şiddet konusunda bilinçlendirilmesi mücadelenin ilk adımını oluşturmaktadır.

Psikolojik şiddetle mücadelede en önemli ikinci adım ise; örgütsel ilişkilerin iyileştirilerek bir sisteme oturtulmasıdır. İşte İlişki Yönetimi Sistemi burada kendini göstermektedir. Başarılı ve etkili Çalışan İlişkileri, bir yönetim felsefesi olarak örgütsel kültüre kazandırıldığında, psikolojik şiddete büyük bir sistem olarak karşı

konulmuş olur. Bu doğrultuda tez çalışmasının ana amacı da, psikolojik şiddetle bir mücadele yöntemi olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi'nin benimsenmesini sağlamak biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Araştırma süreci boyunca, anlayışını, sevgisini ve desteğini her an yanımda hissettiğim, varlığıyla bana büyük bir çalışma gücü veren, görüşleri ile katkılarını esirgemeyen sevgili hocam, değerli tez danışmanım Prof. Dr. Gönül BUDAK'a ve öğrenim hayatım boyunca bana emek veren tüm hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmam boyunca bana gösterdikleri anlayış ve sabır için, hayatımın her anında yanımda oldukları ve beni her zaman destekledikleri için canlarım annem Ziynet, babam Salih ve kardeşim Onur Gücenmez'e ne kadar teşekkür etsem azdır. Son olarak bugünlere gelmemde büyük emeği olan sevgili babaannem ve dedem ile bilgisi, sevgisi ve yardımlarıyla hep yanımda olan Volkan Taşan'a sonsuz teşekkürler.

## **ÖZET**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Psikolojik Şiddet Ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan  
İlişkileri Yönetimi**

**Sinem GÜCENMEZ**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Çalışanları iş hayatından uzaklaştırmak amacıyla, duygusal saldırı, psikolojik şiddet, sindirme, dışlama ve karalama süreci gibi çeşitli kavramlarla ifade edilen, literatürdeki adıyla “mobbing” olgusu, bireylerde, örgütlerde ve toplumlarda büyük bir maddi ve psikolojik zarara neden olmaktadır. Bu sonuçlar dikkate alınarak, çalışmada psikolojik şiddet davranışları, psikolojik şiddeti ortaya çıkaran nedenler ve sonuçlar, psikolojik şiddetle mücadele teknikleri konuları araştırılmıştır. Çalışan İlişkileri Yönetimi'nin, psikolojik şiddet ile örgütsel mücadelede kilit öneme sahip olduğu noktasından hareketle, çalışma hayatındaki kişiler arası ilişkiler incelenmiştir. Psikolojik şiddet ve sebep olduğu sonuçları ortadan kaldıracağı varsayımı ile yapılan araştırmalar doğrultusunda, örgütlerin, çalışanlar arasında etkili bir İlişki Yönetimi Sistemi oluşturabilmesi için uygulaması gereken yöntemler geliştirilmeye çalışılmıştır.**

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Şiddet, Psikolojik Şiddet Davranışları, Psikolojik Şiddetin Sebep ve Sonuçları, Çalışan İlişkileri Yönetimi

## **ABSTRACT**

**Postgraduate Thesis**

### **Mobbing And Employee Relationship Management As A Tool For Fighting Against Mobbing**

**Sinem GÜCENMEZ**

**Dokuz Eylül University**

**Institute of Social Sciences**

**Department of Management**

The physical verbal abuse aspects of “mobbing” concept, so-called in literature, which involves emotional aggression, psychological violence, suppression, isolation and sullyng so as to drive the employees out of business life causes enormous amount of financial and psychological harm for individuals, organizations and communities. This study helps one gain an insight into mobbing behaviors, its causes and effects and the techniques to fight this phenomenon. Bearing in mind that Employee Relationship Management (ERM) plays a key role in fighting the mobbing with the efforts of whole organizations, the human relations in the working life are studied. Based on assumption that this system can effectively eliminate mobbing and its outcames, the methods to establish and implement and effective Relationship Management System among the employees are developed in the second chapter of this study.

**Key Words:** Mobbing, Mobbing Behaviors, Its Causes And Effects, Employee Relationship Management (ERM)

# PSİKOLOJİK ŞİDDET VE PSİKOLOJİK ŞİDDETLE MÜCADELE ARACI OLARAK ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	xiv

## BİRİNCİ BÖLÜM; PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING)

1.1. PSİKOLOJİK ŞİDDET, KAVRAMSAL ÇERÇEVE	1
1.1.1. Şiddet	3
1.1.1.1. Sözlü Saldırı	5
1.1.1.2. Fiziksel Şiddet	7
1.1.2. Psikolojik Şiddet	10
1.2. PSİKOLOJİK ŞİDDET ARAŞTIRMALARININ TARİHİ GEÇMİŞİ	13
1.3. ÖRGÜTSEL AÇIDAN PSİKOLOJİK ŞİDDET	16
1.4. PSİKOLOJİK ŞİDDET (PSİKOLOJİK ŞİDDET) SÜRECİ	25
1.5. PSİKOLOJİK ŞİDDETİ ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER	33
1.5.1. Örgüt Kültürü ve İklimi	35
1.5.2. Liderlik	42
1.5.3. Stres Faktörü	47
1.5.4. Örgütsel Politika	51
1.5.5. Örgütsel Çatışma	54
1.6. PSİKOLOJİK ŞİDDET VE KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ	60



1.6.1. Psikolojik Şiddet Uygulayıcısının (Tacizci) Kişilik Özellikleri	61
1.6.2. Psikolojik Şiddet Kurbanının Kişilik Özellikleri	63
1.7. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN SONUÇLARI	65
1.7.1. Kurban Üzerindeki Sonuçları	67
1.7.1.1. Psikolojik Şiddetin Dereceleri ve Kurbanın Sağlığı Üzerindeki Sonuçları	68
1.7.1.2. Travma Sonrası Strese Bağlı Bozukluk (Post Traumatic Stres Disorder)	71
1.7.2. Örgüt Üzerindeki Sonuçları	75
1.7.3. Toplum Üzerindeki Sonuçları	79
1.8. PSİKOLOJİK ŞİDDETLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	80
1.8.1. Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri	81
1.8.2. Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri	86
1.8.3. Toplumsal Başa Çıkma Yöntemleri	89
1.8.3.1. Bilinçlendirme Aracı Olarak Medyanın Önemi	89
1.8.3.2. Telefon Yardım Hatları	91
1.8.3.3. Sendikaların Önemi	92
1.8.3.4. Okul İçi Eğitimler	92
1.8.3.5. Hukuksal Düzenlemeler	94

## **İKİNCİ BÖLÜM; ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE PSİKOLOJİK ŞİDDET**

2.1. İLİŞKİ VE İLİŞKİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI	97
2.2. İLİŞKİ YÖNETİMİ SİSTEMİ	102
2.3. İLİŞKİ YÖNETİMİNDE MÜŞTERİ KAVRAMI	104
2.4. İLİŞKİ YÖNETİMİNDE İLETİŞİMİN ÖNEMİ	109
2.5. ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN DOĞUŞU TANIMI VE AMACI	122
2.6. ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE	

İNSANA VERİLEN ÖNEM	135
2.7. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN İLİŞKİLERE OLAN ETKİSİ	138
2.8. PSİKOLOJİK ŞİDDET İLE BAŞA ÇIKMADA BİR YÖNTEM OLARAK ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	142
2.8.1. Çalışanlara Güvenin Önemi	146
2.8.2. Örgüte Güvenin Önemi	147
2.8.3. Çalışanlar ve Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Güçlendirilmesi	151
2.8.3.1. Diyalog	154
2.8.3.2. Güven	158
2.8.3.3. Değerler	162
2.8.4. Etkili Bir İlişki Yönetimi Sisteminin Oluşturulması	164
2.8.5. Katılımcı ve Ekip Çalışmasını Destekleyici Bir Örgüt Kültürü Yaratmak	168
2.8.6. Çalışan-Yönetici İlişkilerinin Geliştirilmesinde Psikolojik Sözleşmenin Önemi	172
2.8.7. Yönetim Tarafından Yapılması Gerekenler	174
2.8.7.1. Yöneticilerin ve Çalışanların Bilinçlendirilmesi	175
2.8.7.2. Örgütsel Bütünleşmenin Sağlanması	176
2.8.7.3. Hedeflere Ulaşılmasına Yardımcı Olmak (Yetkilendirme/Güçlendirme)	180
2.8.7.4. İşgören Seçiminde Gelişmiş Yöntemleri Benimsemek	183
2.8.7.5. Çalışanlar Arasında Fark Gözetmeksizin Herkese Adil Davranmak	190
2.8.7.6. Psikolojik Şiddete Karşı Önlem Politikaları Geliştirmek	194
2.8.7.7. Danışmanlardan Yararlanmak	197
2.8.7.8. Çatışma Yönetimi Stratejileri Oluşturmak	199
SONUÇ ve ÖNERİLER	212
KAYNAKLAR	218

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>Akt</b>	Aktaran
<b>Bkz</b>	Bakınız
<b>İK</b>	İnsan Kaynakları
<b>MVC</b>	En Değerli Müşteri
<b>TCK</b>	Türk Ceza Kanunu
<b>TSSB</b>	Travma Sonrası Strese Bağlı Bozukluk
<b>vb</b>	Ve benzeri
<b>vd</b>	Ve diğerleri
<b>WHO</b>	Dünya Sağlık Örgütü

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Psikolojik Şiddete İlişkin Yapılan Uluslararası Çalışmalar	15
Tablo 2: Sektörlere Göre Psikolojik Şiddete Maruz Kalan Çalışanların Oranı	21
Tablo 3: AB Ülkelerinde Yaşanan Örgütsel Şiddet Trendleri	24
Tablo 4: Psikolojik Şiddet Sürecinin Aşamaları	31
Tablo 5: Psikolojik Şiddet Sürecinde Yer Alan, Her Biri 1 Aylık Periyotta, 2–3 veya Daha Fazla Kere Tekrarlanan Kurbanlaştırma Eylemleri ve Bunlara Maruz Kalanların Oranı	32
Tablo 6: Psikolojik Şiddetin Sebep ve Sonuçları	35
Tablo 7: Çatışma ve Psikolojik Şiddet İlişkisi	57
Tablo 8: Olağan Bir Çatışma ile Psikolojik Şiddet Arasındaki Farklar	59
Tablo 9: Mesleki İş Doyumu Ölçeği	76
Tablo 10: Psikolojik Şiddet ve Doğru İletişim	85
Tablo 11: İşletme İçindeki ve İşletme Dışındaki İlişkiler	98
Tablo 12: Çalışanların, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İlişkiler Hakkındaki Düşünceleri	157
Tablo 13: İşyerinde Güven Yaratmanın Koşulları	160
Tablo 14: Etkili Bir İlişki Sistemi Oluşturulması İçin Gerekli Olan Beş Ana Yetenek	164
Tablo 15: Algılanan Örgütsel Adaletin Saldırgan Davranış Türleri Üzerindeki Etkileri	192
Tablo 16: Psikolojik Şiddet Karşıtı Örnek Bir Örgüt Politikası	195

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stres Oluşumunun Aşamaları	49
Şekil 2: Çatışma ve Örgütsel Performans İlişkisi	55
Şekil 3: Kapsamlı Bir İlişki Yönetimi Sistemi	103
Şekil 4: İletişim Süreci Modeli	111
Şekil 5: İletişimde Ortak Tecrübe Alanı	114
Şekil 6: Performans Piramidi	145
Şekil 7: Sorun Çözme Süreci	203

## GİRİŞ

İş hayatında adı sıkça duyulmaya başlanan psikolojik şiddet (mobbing), bir kişiye veya bir gruba yönelik düşmanca tutumları ve davranışları içeren, her türlü yıldırma, sindirme, bastırma ve dışlama süreci şeklinde ele alınmaktadır. Örgütsel psikolojinin üzerinde önemle durulması gereken bir konusu olan psikolojik şiddet, iş hayatının aktif çalışanlarını, pasif çalışanlara dönüştürmeyi veya onları yok etmeyi amaçlayan genellikle soyut fakat bazen somut bir saldırı biçimidir. Duygusal saldırı olarak da nitelendirilebilen psikolojik şiddet, saldırıya hedef olan kişi üzerinde psikolojik bir baskı yaratarak, onun çalışan kimliğini düzenli, sürekli ve ısrarcı saldırılarla ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır.

Psikolojik şiddet, sözlü saldırıdan fiziksel şiddete kadar uzanan bir alanı kapsamaktadır. Bu nedenle, psikolojik şiddet davranışları geniş bir çerçevede ele alınması gereken saldırılardır. Ancak saldırgan bir tutum veya davranışın psikolojik şiddet sayılabilmesi, uzun bir zaman dilimi boyunca sürekli ve sistemli olarak yürütülmesine bağlıdır. Psikolojik şiddet, zaman ve sıklık boyutlarındaki farklılıklar nedeniyle örgütsel çatışmadan ayrılmaktadır. Bu nedenle, örgütlerde yaşanan her anlaşmazlık veya çatışmayı psikolojik şiddet olarak değerlendirmek doğru olmayacaktır.

Psikolojik şiddet, şiddetin en saydamlaştırılmış hali olarak düşünülebilir. Fiziksel şiddet gibi somut izler bırakmadığı için kanıtlanması oldukça güçtür. Bu nedenle iş hayatında sıkça karşılaşılmaktadır. Psikolojik şiddetin ne zaman başladığının ve saldırıları kimin başlattığının kesin olarak belirlenmesi çok sıkı bir takip sürecini gerektirmektedir. Bu noktada konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmak büyük önem taşımaktadır. Çünkü sorunun ne olduğunu bilmeden, kaynağına inip onu yok etmek mümkün değildir. Kişiyi, psikolojik yönden bozguna uğratarak onu iş hayatından uzaklaştırmayı amaçlayan bu saldırılara bir isim koymak ise; mücadele etmek açısından ilk adımı oluşturmaktadır.

1980’li yıllarda tanımlanan psikolojik şiddet, bireyler ve örgütler üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin fark edilmesiyle önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. Günümüzde farklı kültürlerde farklı biçimde ortaya çıkan psikolojik şiddet; işyerinde psikolojik terör, zorbalık, duygusal saldırı, psikolojik taciz, duygusal taciz gibi çeşitli şekillerde adlandırılmaktadır. Dünya literatüründe ise; **“mobbing”** veya **“bullying”** kavramları ile ifade edilmektedir.

Psikolojik şiddetin, hedef olarak seçilen kişinin ilişkilerini yok etmeye yönelik saldırılardan oluşması, konunun başarılı bir İlişki Yönetimi dolayısıyla etkili Çalışan İlişkileri Yönetimi Stratejileri ile önüne geçilebileceğini düşündürmüştür. Bu nedenle, örgütlerde Çalışan İlişki Yönetimi psikolojik şiddetle mücadelede zorunlu bir yönetim işlevi şeklinde ele alınmalıdır. Psikolojik şiddetle mücadelede, örgütlere başarılı bir Çalışan İlişkileri Yönetimi sisteminin benimsetilmesi ve buna yönelik çağdaş yöntemler geliştirilmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Çalışanlarıyla etkili ilişkiler kuramayan, onlardan kopuk bir biçimde varlığını sürdürmeye çalışan örgütlerin uzun dönemde hayatta kalması pek mümkün gözükmemektedir. Çalışanlarına önem veren, onları bir “değer” olarak kabul eden ve hem örgüt-çalışan ilişkisi hem de çalışanların birbiriyle olan ilişkilerinin örgütsel başarı açısından ne denli önemli olduğunun bilincine varmış örgütler ve dolayısıyla yöneticiler psikolojik şiddet ile mücadelenin kilit noktasını oluşturmaktadır. Örgütlerin, Çalışan İlişkileri Yönetimi yoluyla oluşturacakları stratejilerin psikolojik şiddetin önüne geçebileceği düşünülmektedir.

Psikolojik şiddetin örgütsel hayattaki boyutlarını ortaya koymak, kişisel, örgütsel ve toplumsal mücadeleye katkıda bulunmak açısından önem taşımaktadır. Psikolojik şiddetin, çalışanlar ve örgütler açısından büyük kayıplara neden olması ve zamanla çalışma hayatı üzerinde ciddi sorunlar yaratması, konuyla ilgili kapsamlı çalışmalar yapılmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, çalışmanın birinci bölümünde örgütler ve çalışanlar açısından son derece önemli olan psikolojik şiddetin kapsamı ve önemi ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise; son zamanlarda değişen şartlara uyum sağlayabilmek adına ortaya çıkan yeni yaklaşımlardan bir tanesi olan İlişki Yönetimi ve özellikle de Çalışan İlişkileri Yönetiminin tanımı, kapsamı, amacı, önemi ile psikolojik şiddetin ilişkilere olan etkisi ortaya konulmaya çalışılmış; psikolojik şiddetle başa çıkmada bir yöntem olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi üzerinde durulmuştur



## BİRİNCİ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBİNG)

#### 1.1. Psikolojik Şiddet, Kavramsal Çerçeve

“Mob” kelimesi İngilizcede, çete, taşkın kalabalık, düzensiz topluluk anlamlarında kullanılmaktadır (Best/Chambers Students’ Dictionary, 2001); Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türemiştir. “Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz ve rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (Tutar, 2004; 9).

Leymann (1996; 168), psikolojik şiddeti, psikolojik terör ile eş anlamda kullanmıştır. Leymann’a göre psikolojik şiddet, iş hayatında karşılaşılan saldırgan ve etik olmayan bir iletişim türüdür. İşyerinde hedef seçilen bir veya birkaç kişiyi (çoğunlukla tek bir kişi hedef seçilir), savunmasız durumda bırakarak onu saf dışı etmek amacıyla sistematik olarak sürdürülen hareketler psikolojik şiddet davranışları olarak tanımlanmaktadır.

“Psikolojik şiddet” kavramı, farklı anlamlar içermesine rağmen, “işyerinde zorbalık” (Lee, 1999; 593); “sosyal dışlama” (Cowie vd., 2000; 33), “sistematik olarak uygulanan düşmanca ve agresif davranışlar”, “damgalama”, “kurbanlaştırma” (Mikkelsen ve Einarsen, 2001; 394), “sürekli tekrarlanan küçük düşürücü veya saldırgan hareketler” (Matthiesen vd., 2003; 97) gibi kavramlarla aynı anlamda kullanılmaktadır.

İş yaşamındaki psikolojik şiddeti ifade eden “mobbing” kavramı, bugün örgüt psikolojisi üzerinde çalışanların, işyerindeki yıldırma davranışlarını tanımlamak amacıyla kullandıkları bir kavramdır (Tutar, 2004; 11). Buna göre psikolojik şiddet, bir veya daha fazla sayıda kişinin diğer kişiler tarafından uzun dönemli ve sürekli

tekrarlanan negatif ve saldırgan davranışlara maruz kalması şeklinde tanımlanabilir (Mikkelsen ve Einarsen, 2002; 397; Ayoko, Härtel ve Callan, 2003; 284).

Zapf'a (1999; 70) göre psikolojik şiddet, "çete üyeleri"nden oluşan bir grubun diğer bir ifadeyle mobbingcilerin ya da tacizcilerin, çoğunlukla yalnız bir kişiye, sık aralıklarla uyguladıkları psikolojik saldırılardır. Teorik olarak psikolojik şiddet, iş yerindeki sosyal stresörlerin en uçtaki türüdür. Kişiye yönelik, kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini, uyruğu, sakatlığı veya hamileliği gibi herhangi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Çünkü kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılmaktadır (Davenport vd., 2003; 16).

Saldırı, dışlama veya işyeri terörü anlamlarında kullanılan psikolojik şiddet, çok eski bir olgu olmasına rağmen, 1980 yılına kadar tanımlanmamış ve sistematik olarak araştırılmamıştır. Leymann'ın (1996; 165) psikolojik şiddet ile ilgili yaptığı araştırmaların ışığı altında, iş hayatına yönelik çıkardıkları yasalar yoluyla çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel sağlığını korumayı amaçlayan İsveç, Finlandiya ve Norveç gibi ülkelerde konu ile ilgili geniş araştırmalar yapılmıştır. Son yıllarda ise; vardığı nokta ve boyutları daha da iyi anlaşılan işyeri ile ilgili psikolojik bir problemden sıkça söz edilmeye başlanmıştır. Bu olay, "psikolojik şiddet", "dışlama", "bullying" veya "psikolojik terör" kavramlarıyla ifade edilen duygusal saldırılardır. Bu tür bir çatışmada kurban, sistematik bir karalama (damgalama) sürecine maruz kalmakta ve kişilik haklarına tecavüz edilmektedir. Bu durum yıllarca sürececek olursa, sonunda kişinin işinden kovulmasına ve psikolojik açıdan zarar görmesine yol açmaktadır.

İşyerinde yaşanan ve sindirme, dışlama, karalama süreci gibi çeşitli kavramlarla ifade edilen "mobbing" olgusunu daha iyi kavrayabilmek için şiddet ve psikolojik şiddet kavramlarını incelemek yararlı olacaktır.

### 1.1.1. Şiddet

İnsanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkan şiddet olgusu, birçok bireysel ve toplumsal öge ile birlikte karmaşık bir yapı ortaya koymaktadır. Bu nedenle şiddet kavramını tanımlamak kolay olmamaktadır. Kendini çok farklı biçimlerde gösterebilen şiddet olgusuyla gerek bireysel gerekse toplumsal boyutta sıkça karşılaşılmaktadır (Kocacık, 2001;1). Şiddetin sadece insanla ilgili olan kısmı ele alınırsa, insanın olduğu her yerde ve her zaman şiddetin görüldüğünü belirtmek yanlış olmayacaktır. Tarihin değişmeyen malzemesi olan savaşlar, toplumların baş düşmanı olan terör olayları, kavgalar, çekişmeler, modern hayatın getirdiği gerilimler ve daha niceleri insan merkezli şiddetin yaygınlığını gösteren önemli örnekler olarak anlam kazanmışlardır (Vatandaş, 2003; 1).

Fransızca'da şiddet (violence), bir kişiye güç veya baskı uygulayarak istediği bir şeyi yapmak veya yaptırmak olarak tanımlanmaktadır. Burada şiddet uygulama eylemlerinden kasıt, zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel ya da psikolojik acı çektirme veya işkence, vurma ve yaralamadır (Kocacık, 2001;2). Başka bir kaynağa göre ise şiddet; kızgınlık, öfke, kin, nefret, düşmanlık gibi duyguların davranışa döküldüğü saldırganlık biçimi olarak tanımlanmaktadır ([http://www.sagmer.hacettepe.edu.tr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=54&Itemid=49](http://www.sagmer.hacettepe.edu.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=54&Itemid=49)).

İnsanın doğasında mevcut, bastırılmış bir davranış biçimi olan şiddet; sert ve katı davranışlar olarak ifade edilmektedir. İnandırma ve ikna yerine, kaba söz ve kuvvet kullanma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kasıtlı olarak “anlamın çarpıtılması” ve “aşağılayıcı davranışlara veya dile başvurma” da şiddet kapsamında değerlendirilmektedir (Tutar, 2004; 13).

Şiddete dair en objektif tanım ise; Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization) tarafından 2002 yılında yapılmıştır. Bu tanıma göre şiddet; “yaralanma, psikolojik zarar, ölüm, gelişme bozukluğu veya yoksunluk ile sonuçlanan veya sonuçlanma olasılığı yüksek olan, kişinin kendisine, bir başka

kişiyeye veya bir grup veya topluluğa yönelik olarak fiziksel zor veya güç kullanması veya tehdidi”dir (<http://www.un.org.tr/who/bulten/turk/bul9siddetraprou02.HTM>).

Başkasını öldürme, sakat bırakma ya da yaralama yoluyla zarar verilmesini içerdiği için şiddet, genel anlamda gücü aşmaktır. Başkasına karşı tehdit oluşturacak bu tür eylemler, insana fiziksel ve ruhsal zarar veren her türlü davranış şiddet olarak değerlendirilebilir (Kocacık, 2004; 12).

Şiddetin tanımı kadar önemli olan bir diğer konu da, neyin şiddet sayılıp sayılmayacağı yani “**şiddet algısı**” ile ilgilidir. Benzer tutum ve davranışlar, kişilik tipleri bakımından farklı algılanabilmektedir. Kimi insanlar aynı tutum ve davranışı şiddet olarak görüp onunla mücadele ederken, kimileri bunu şiddet algılamayarak olağan olarak değerlendirmekte, söz konusu tutum ve davranışlara doğruluk (yasallık) kazandırabilmektedir. Buna göre, bir işyerinde hangi davranışların şiddet olarak kabul edildiği, çalışanların kültürel yapısına, inançlarına, değer yargılarına ve tutumlarına göre farklılık göstermektedir. Buna ek olarak, şiddetin işyerinde ve toplumsal yaşamda nasıl sunulduğu ve nasıl kabul gördüğü önemlidir. Şiddet, eğer şiddete maruz kalanlar tarafından kabul edilebilir olarak algılanıyorsa, şiddet olmaktan çıkarak, bir alışkanlığa, hatta “*töre*”ye dönüşebilmektedir. Bundan daha da önemlisi şiddet bir yaşam biçimi olarak benimseniyorsa, sorun olarak görülmemekte, bir yönetim tarzı olarak değerlendirilmektedir. Hatta bu gibi durumlarda şiddet, sorun çözmenin bir aracı olarak kabul edilmektedir (Tutar, 2004; 14–15).

Şiddet, “*fiziksel şiddet*” ve “*psikolojik şiddet*” olarak iki şekilde sınıflandırılabilir. Dünya Sağlık Örgütü’nün (WHO) yaptığı tanıma göre “*fiziksel şiddet*”; bir insana veya bir gruba karşı, fiziksel, cinsel veya psikolojik olarak zarar vermek amacıyla fiziksel güç kullanmaktır. “*Psikolojik şiddet*” ise; bir insanın veya bir grubun fiziksel, zihinsel, ruhsal, ahlaki ve sosyal gelişimine (kasıtlı olarak) zarar vermek amacıyla yapılan saldırılardır (ILO/ICN/WHO/PSI, 2003; 3).

Şiddet eylemleri, günümüzde örgütlerde varlığını oldukça ciddi biçimde sürdürmektedir (Stewart; Kleiner, 1997; 5). İşyerindeki şiddet faaliyetleri, aynı

düzyeyde bulunan kişiler arasında yaşanan yatay şiddeti (meslektaşlar arasındaki şiddeti) ve yöneticilerin astlarına uyguladığı dikey şiddeti (yönetici ve çalışanlar arasındaki şiddeti) kapsamakta ve ne yazık ki, örgütsel yaşantının bir parçası olarak ifade edilmektedir (Braynt; Cox, 2003; 568). Şiddete yönelik davranışlar, toplumun kültürel yapısına bağlı olarak ortaya çıkmakta ve toplumun birçok kesiminde de şiddet davranışları, tartışma ve anlaşmazlıkların kökleşmiş çözümü olarak görülmektedir. Birçok insan, olayların kırılma noktasında kendilerini baskı altında hissederek şiddete başvurmaktadır. Bu gibi insanlar toplumsal adaletsizliğin bir sembolü olarak örgütlerde de görülmektedir (Stewart; Kleiner, 1997; 5).

Geçmiş otuz yıl içinde örgütlerde yaşanan şiddet olaylarının dikkat çekici bir hızla arttığı gözlenmiştir. Bu nedenle işyerinde yaşanan şiddet olaylarının tanımlanması gerekli hale gelmiştir. “İşyeri şiddeti”nin tanımı dar ve geniş kapsamlı olmak üzere iki şekilde yapılabilir. Sınırları dar olan tanımlama, sadece bir kişinin diğerine uyguladığı fiziksel saldırıyı ele alırken, sınırları geniş olan tanımlama, tehdit ve tacizi de kapsar. Bazı durumlarda, bir çalışana rahatsız edecek her hangi bir söz veya davranış da işyeri şiddeti tanımı içine girmektedir. Örgütlerdeki şiddet davranışlarının yelpazesi, kötü bir sözden, cinayete kadar uzayabilmektedir (Ginn; Henry, 2002; 4).

Örgütsel açıdan bakıldığında şiddet, çalışanlar veya yöneticilerin ortadan kaldırma ve bozguna uğratma düşüncelerinin, korkutma, izole etme, dışlama, yıldırma ve zarar verme şeklindeki herhangi bir saldırı veya korkutma eylemi ile kolayca açığa çıkarılabileceği fiziksel veya psikolojik zorbalık olarak tanımlanmıştır (Braynt; Cox, 2003; 568). Örgütlerde ortaya çıkan şiddet davranışları; sözlü saldırı, fiziksel şiddet ve psikolojik şiddet olmak üzere üç şekilde ele alınmıştır. Sözü edilen şiddet davranışları aşağıda incelenmektedir.

#### **1.1.1.1. Sözlü Saldırı**

Sözlü saldırılar olumsuz iletişim olarak nitelendirilmektedir. Olumsuz iletişim, kişiyi utandırmaya ve küçük düşürmeye yönelik saldırgan iletişim olarak

ifade edilmektedir. Davenport, Schwartz ve Elliot'un (2003; 25), bire bir görüşme yoluyla yaptıkları araştırmada, kişilerin deneyimlerindeki olumsuz iletişim denebilecek belirgin davranışlar şu şekilde sıralanmıştır:

- Kişinin yüzüne gülünmesi,
- Hakkında uygunsuz şakalar yapılması,
- Söylentiler çıkarılması ve kişiye karşı önyargılı olunması,
- Küçük düşürücü şakalar ve imalar yapılması,
- Kişinin özel yaşamının kendisini karalamaya yönelik olarak olumsuz biçimde kullanılması,
- Kişiyi tutarsız göstermeye yönelik senaryolar yazılması,
- Bağırma, azarlama gibi saldırgan davranışların sergilenmesi.

Kişiyi sindirmeye, dışlamaya, küçük düşürmeye yönelik yapılan bu tür saldırılar aslında, kişinin “benlik” duygusunu ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Kişisel bütünlüğü bozmayı hedef alan yıldırma eylemleri, özgüven üzerinde yıkıcı bir etki yaparak, “psikolojik şiddet” sürecini başlatmış olmaktadır.

Özgüvene yapılan saldırılar sonucunda psikolojik şiddet mağduru, içsel bir hesaplaşma süreci geçirmektedir. Bu hesaplaşmalar kişi için çok derin ve üzücü olmaktadır. Mağdur, “Acaba ben neden başaramıyorum, benim karakterim mi bozuk, benim bilgim ve deneyimim mi yetersiz, hakikaten aptal olabilir miyim?” gibi sorularla kendini yargılamaktadır. Kişinin kendine olan güveni sarsıldığında, dikkatini daha başarılı olmaya, kendini ispat edebilmek için daha fazla çalışmaya vermektedir. Kurbanlaştırılan kişinin bu davranışı, saldırganların işini daha da kolaylaştırmaktadır. Her iş kurbanı verilmekte, iş tanımında olmayan işlerle masası doldurulmakta ve bu işleri imkânsız sürelerde bitirmesi istenmektedir; yapamadığı zaman azarlanmakta, alay konusu olmaktadır. Kurban kendi yapması gereken işleri de yetiştirmeyince, bu kez performans değerlendirmede puanları düşmekte, bu da özgüvenini iyice yitirmesine neden olan yeni bir kısır döngü yaratmaktadır. Bu durum, hem çeteleşme türündeki psikolojik şiddette, hem de yöneticiler tarafından uygulanan psikolojik şiddette geçerlidir. Örgüt buna göz yumduğu, kimi zaman

kışkırttığı için, kurban kendini büyük baskı altında ve çaresiz hissetmektedir (<http://www.ntvmsnbc.com/news/313446.asp#BODY>).

Psikolojik şiddet'in başlangıç aşamasını oluşturan davranışlar, üstte sayılanlara ek olarak, daha açık biçimde aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3489>):

- Kişinin, üstü tarafından ifade etme fırsatının sınırlanması,
- Sürekli sözünün kesilmesi,
- Meslektaşları tarafından ifade fırsatının sınırlanması,
- İşiyile ilgili olarak yaptığı her şeyin eleştirilmesi,
- Telefonla rahatsız edilmesi,
- Sözlü olarak tehdit edilmesi,
- Yalancı olduğunun ima edilmesi,
- Diğer insanlarla iletişiminin kopması,
- Politik ya da dini inançlarıyla, milliyetiyle, özel yaşamıyla alay edilmesi,
- Küçük düşürücü isimlerle çağırılması,
- El kol hareketleri, sesi, yürüyüşü taklit edilerek alaya alınması,
- Herhangi bir özrüyle veya fiziksel görünümüyle alay edilmesi,
- Kişiyeye karşı cinsel imalarda bulunulması.

Sözlü saldırının, ahlaki baskının bir sonucu olarak şiddet türleri arasında en sık karşılaşılan biçimi olduğu ifade edilebilir. Yapılan araştırmalarda, karşılaşılan fiziksel şiddet ve cinsel taciz olayları ile sözlü saldırı vakaları arasında sıklık bakımından fark olmadığı belirlenmiştir (Martino; Hoel; Cooper, 2003; 44).

### **1.1.1.2. Fiziksel Şiddet**

Fiziksel şiddet, dövmek, itmek, tokat atmak, tekmelemek, tükürmek, yumruklamak, kol kıvırmak, kol - bacak kırmak, saçından sürüklemek, (su, yemek, uyku, tuvalete gitmek gibi) temel ihtiyaçlarını esirgemek, gerektiği halde tıbbi tedavi

almasını engellemek, silahla yaralamak, öldürmek gibi eylemlerin yer aldığı ve beden üzerinde fiziksel etkileri gözlenebilen şiddet türüdür

(Vatandaş, 2003; 28; <http://dosyalar.hurriyet.com.tr/aileici/aileicisiddet1.asp>).

Şiddet, tarih boyunca “bir güç gösterisi ve hâkim olma arzusuyla” ortaya çıkmış olan bir olgudur. Bunun yanı sıra, şiddet, kendi kendini doğuran ve çoğaltan bir yapıya sahip olduğu için bir kez uygulandığında devamı kolaylıkla gelmektedir (Vatandaş,2003; 28). Şiddet, kötü muamele ve işkenceye ilişkin yapılan araştırmalara bakarak, toplumumuzda, insanlar arası ilişkilerde ve insanlarla kurumlar arası ilişkilerde şiddetin, gerek algılama, farkında olma ve tanınmada gerekse deneyim anlamında yaygın olduğunu belirtmek mümkündür. Ailede, okulda, sokakta, orduda, karakolda, resmi dairelerde şiddet, güçlü olanın güçsüz olana uyguladığı, biçimleri ve içerikleri değişse de maalesef en kalıcı günlük hayat uygulaması olarak ifade edilmektedir (Göregenli, 2004; 69).

Şiddet yoluyla, kişi veya gruba güç ve baskı uygulayarak, isteği dışında bir şey yapılmakta veya yaptırılmaktadır. Zorlamak, bedensel veya psikolojik acı çektirmek, vurmak, dövmek, yaralamak, işkence yapmak gibi bir dizi davranışlar şiddetin en yaygın biçimlerini oluşturmaktadır. Bunlara ek olarak zihinsel ve duygusal açıdan bireye zarar veren her saldırı/etki de şiddet kapsamında değerlendirilmektedir. Kökeni söz konusu olduğunda, bilimsel araştırmalarda, özellikle de psikoloji ve sosyal psikolojide, şiddet yerine ifade edilen kavram genellikle “**saldırganlık**”tır. Konuya daha yüzeysel açıdan bakıldığında, her iki kavram arasında fark olmadığı ifade edilebilir; fakat gerçekte şiddet (violence) ile saldırı (aggression) arasındaki farklılık son derece açıktır. Şiddet kavramı, daha çok davranışın kendisini tanımlamak için kullanılmasına karşılık, saldırı kavramı ise, daha çok bir ruh halini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, “**şiddet**”, bir eylem, bir davranış ve sergilenen bir tavır olmasına karşılık, “**saldırganlık**” bir duygu, bir ruh halini ifade etmektedir (Vatandaş, 2003; 3–4).

*“Saldırganlık, başkalarını incitmeyi amaçlayan (niyet) her türlü davranış ya da eylemdir”* biçiminde de tanımlanabilmektedir. “Niyet” kavramının saldırıya



uygulanması çok güçtür, çünkü sadece gözlenebilir davranışa bakılarak saldırganlığın varlığına ya da yokluğuna karar verilememektedir. Çoğu kez kişinin niyetinin ne olduğunu anlayabilmek çok güç olmakta ve bu nedenle saldırgan olup olmadığı konusunda bir yargıya varılamamaktadır (Freedman, Sears, Carlsmith, 2001; 248). Saldırganlık davranışlarını tek bir nedene bağlamanın yeterli olacağı ise kuşkuludur. Buna göre saldırganlık türleri, saldırganlığın kökenindeki çok boyutluluğu ifade eder biçimde; zevk için saldırganlık, savunma için saldırganlık, bir amaca varmada araç olarak saldırganlık ve kültürel bir öge olarak saldırganlık olmak üzere dört şekilde sınıflandırılmıştır (Usal; Ünsal, 1995; 241–244).

Örgütlerde yaşanan şiddet olaylarının en dayanılmaz ve gurur kırıcı olanı doğrudan psikolojik ve fiziksel sağlığın hedef alındığı saldırılardır. Örgütlerde yapılan saldırıların fiziksel şiddet boyutuna ulaştığı çok sık görülmesine de fiziksel sağlığı tehlikeye sokmaya yönelik çeşitli davranışlarla karşılaşmak mümkündür. Leymann yaptığı araştırmada, örgütlerde yaşanan 45 ayrı şiddet davranışı tanımlamıştır. Bu davranışların, fiziksel şiddeti içeren bazı tipik örnekleri aşağıdaki gibidir (Leymann, 1996; 171-172):

- Fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlamak.
- Fiziksel şiddet uygulamak (Tokat ve tekme ile saldırmak).
- Hafif şiddetle tehdit edilmek (Duvara bardak, kül tablası fırlatmak... vb).
- Fiziksel olarak taciz edilmek (Kişinin önünü kesmek, yakasından tutup sarsmak... vb).
- Cinsel tacize uğramak.

Sözlü saldırıdan başlayıp fiziksel şiddete kadar geniş bir alanı kapsayan psikolojik şiddeti daha iyi kavrayabilmek için, fiziksel şiddete ilişkin bir örgütte yaşanan örnek olay aşağıda aktarılmıştır (Bryant; Cox, 2003; 577);

*“İşte bu ‘O’ydu... Bir gün beni havaya kaldırıp, odanın diğer köşesine fırlattı... Daha sonra bir yumruk attı. Açıkçası, bu olay çenemde meydana gelen bir*

*kırıkla sonuçlandı... Bu başlangıçta sadece bir anlaşmazlıktı. Yalnızca anlaşmazlıktı ve büyütüldü, diğer insanlar buna göz yumdu! (Tom)”.*

### **1.1.2. Psikolojik Şiddet**

Yapılan çeşitli araştırmalarda, bir işyeri (çalışanlar arasında), bir okul (öğrenciler arasında) veya bir ordu (askerler arasında) gibi farklı araştırma grupları seçilmiş ve her bir grubun üyeleri arasında yaşanan saldırgan davranışları ifade etmek amacıyla farklı kavramlar kullanılmıştır. Avustralya ve İngiltere’de, seçilen üç grup arasındaki saldırgan davranışları anlatmak için farklı kavramlar kullanılmasına gerek görülmemiş, “bullying (zorbalık)” kelimesi psikolojik şiddeti ifade etmek için yeterli görülmüştür. Amerika ve Avrupa’da ise; “bullying” kelimesi, okul grubunu oluşturan öğrenciler arasında görülen saldırgan davranışları, “mobbing” kelimesi ise işyeri grubunu oluşturan çalışanlar arasında yaşanan saldırgan davranışları ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu kavramların dışında, saldırgan davranışları anlatmak için; bezdirme, psikolojik terör, yatay şiddet veya dışlama gibi çeşitli ifadelerde kullanılmaktadır (<http://www.leymann.se/English/frame.html>). Psikolojik şiddet (mobbing) kavramını “zorbalık” tan (bullying) ayıran özellik, psikolojik şiddetin bir grup insan tarafından gerçekleştirilmesidir. Zorbalıkta ise, genelde saldırılar bireysel olarak gerçekleştirilmektedir (Çobanoğlu, 2005; 22).

Bilimsel anlamda “psikolojik şiddet” terimi; yalnız bir kişinin (nadiren birden fazla), bir veya daha fazla kişi tarafından (genellikle dört kişi veya daha az) hedef seçilmesiyle başlayan ve bu kişiye her gün düzenli olarak aylarca devam eden bir periyotta, sistematik bir biçimde saldırılarak, onu yardıma muhtaç bir hale getiren ve işten kovulması gereken potansiyel bir risk faktörüne dönüştüren sosyal bir etkileşim olarak ifade edilmektedir (Leymann, 1996; 168).

Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper (2003; 107), işyerindeki psikolojik şiddeti, bir kişiye zarar vermek, onu küçük düşürmek ve onun sosyal anlamda dışlanmasını sağlamak veya görevini (projesini, çalışmasını vb.) sabote etmek olarak tanımlamıştır. Damgalama süreci olarak da ifade edilen psikolojik şiddet, düzenli

olarak tekrar eden (en az haftada bir) bir zaman periyodunda (en az altı ay boyunca) meydana gelen davranışsal bir etkileşim sürecidir. Psikolojik şiddet, kurban olarak seçilen kişinin sistematik biçimde yürütülen negatif davranışların hedefi haline getirilmesiyle başlamakta ve bulunduğu pozisyondan daha aşağı bir pozisyona itilmesine doğru ilerlemektedir. Ancak, güçleri eşit düzeyde olan iki grup arasındaki bir çatışma veya her dışlama olayı psikolojik şiddet olarak adlandırılmamalıdır.

1980'li yıllarda, varlığı artık göz ardı edilemeyecek kadar büyük bir sorun olan, okul içi şiddet olaylarından (bullying) toplumsal bir endişe duyulmaya başlanmıştır. Okul yaşamı da, iş yaşamı gibi, insan hayatında geçen en uzun dönemlerden biridir. İşyerinde yaşanan cinsel taciz ve okulda yaşanan şiddet olayları, bireysel veya grup olarak yürütülen ve genellikle tek bir kişiyi hedef alan bir dizi saldırı olarak birbiriyle ilişkilendirilebilmektedir. Crawford (1997; 220), işyerinde yaşanan şiddet olaylarının, kurbanların yaşadıkları esas alınarak tek bir şemsiye altında toplanabileceğini ifade etmiş ve psikolojik şiddeti doğuran davranışların temelinde, kişinin çocukluk ve gençlik dönemlerindeki okul yaşamı olduğunu ileri sürmüştür.

Psikolojik şiddet kavramı, fiziksel ya da fiziksel olmayan, kişinin meslektaşlarına ve astlarına sistematik olarak düşmanca-saldırgan davranışlar içine girmesi ve karşısındaki kişiyi kurbanlaştırması veya damgalamasını içeren belirgin bir olayı temsil etmektedir. Bu tanımda da, psikolojik şiddetin iki özelliği vurgulanmaktadır; birincisi tekrarlanan ve ikicisi de uzun süre devam eden saldırgan davranışlarla düşmanlık beslemek ya da alıcı tarafından düşman olarak algılanmak (Einarsen, 1999; 17–18). Şiddet davranışlarının sıklığı ve süresi, psikolojik şiddet tanımının önemli bir elemanıdır. Çünkü şiddet davranışları, nadiren de olsa psikolojik şiddet uygulamaya yönelik olmayabilir (Hoel, Rayner, Cooper, 1999; 196). Şiddet davranışlarının, psikolojik şiddete yönelik davranışlar sınıfına girmesi için çok sık olarak tekrarlanması (istatistiksel tanımlama: haftada en az bir kez) ve uzun bir zaman periyodunu kapsamaması (istatistiksel tanımlama: en az altı aylık bir süre) gerekmektedir (Leymann, 1996; 168). Daha önce de ifade edildiği gibi, örgütsel anlamda eşit güce sahip bireyler arasındaki çatışmaların ya da anlık saldırgan

davranışların psikolojik şiddet kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir (Solmuş, 2005; 6).

Psikolojik şiddet her şeyden önce duygusal bir saldırıdır. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlamaktadır. Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiyi dışlamak amacıyla etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır (Davenport vd., 2003; 15). Psikolojik şiddette, insanların imajını, meslek ahlakını ve yeterliliğini küçültücü davranışlar yer almaktadır. Mesleki yeterlilik sorgulandığı zaman, bu aynı zamanda kurbanın mesleki kişiliğini tartışmalı hale getirmekte ve onun çevresinde bir güvensizlik halkası oluşturmaktadır. Psikolojik şiddet uygulayıcısının veya tacizcinin algılamasına göre, eğer ona güvenilmiyorsa yaptığı iş değersizdir ve kendisi de değersiz hale getirilmelidir (Tutar,2004; 16). Psikolojik şiddet, sosyal bir olgudur. Bir örgütte, **psikolojik şiddet uygulayan, psikolojik şiddeti teşvik eden ya da buna göz yuman ve kurbanlaştırılan kişiler** olmak üzere üç grup bulunmaktadır. Psikolojik şiddet, sadece uygulayan ve kurban arasındaki sınırlar içinde kalmamaktadır (Çobanoğlu, 2005; 23). Örgütler için psikolojik şiddet, kanser hastalığına benzetilebilir. Aynen kanserde olduğu gibi en zayıf hücreden başlayarak örgütün bütün yaşamsal organlarına büyük bir hızla sıçrayabilir (Davenport vd., 2003; 16).

Psikolojik şiddet, ortaya çıktığı sosyal yapıda, etki ve tepki mekanizmasının her iki gücünün de aktif olarak yer aldığı, karmaşık ve dinamik bir süreç olarak algılanmalıdır. Durumsal faktörler, kurbanın veya psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalan alıcının savunma mekanizmasını zayıflatabilmekte ve bu davranışların sorumlularının, sürdürdükleri yıpratma faaliyetlerine bu durumda kolaylaştırıcı bir katkıda bulunabilmektedir (Einarsen vd., 2003; 204).

## 1.2. Psikolojik Şiddet Araştırmalarının Tarihi Geçmişi

Psikolojik şiddet (mobbing) kavramı, İngilizce’de yeni kullanılmaya başlanan bir kavram değildir (Leymann, 1996; 167). Psikolojik şiddet, 1960’lı yıllarda, Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz (2006; 210–236) tarafından hayvan gruplarının davranışlarını tanımlamada kullanılmıştır. Lorenz psikolojik şiddeti, küçük hayvanlardan oluşan bir grubun, kendilerine oranla daha büyük olan ve tehdit olarak algıladıkları bir hayvana saldırımları olarak tanımlamıştır. 1970’li yıllarda ise; İsveçli bir bilim adamı olan Peter Paul Heinemann, öğrencilerin birbirlerine karşı olan davranışlarını incelemiş ve Lorenz’in hayvan davranışlarını tanımlamada kullandığı “psikolojik şiddet” kavramını, (çoğunlukla) yalnız bir çocuğun, diğer çocukların oluşturduğu bir grup tarafından hedef seçilerek dışlanması, kırıncı, küçük düşürücü davranışlara maruz kalmasını ifade etmek amacıyla kullanmıştır (Akt: Davenport vd., 2003; 3; Leymann, 1996; 167). Heinz Leymann ise 1980’li yıllarda İsveç’te yaptığı araştırmalara dayanarak, üstteki tanımları oluşturan davranış türlerinin benzerlerine işyerlerinde rastlamış ve organizasyonlardaki yıldırma çalışmalarının bir biçimi olarak “psikolojik şiddet” kavramını örgütsel psikoloji alanına taşımıştır (Leymann, 1996; 167).

Psikolojik şiddete ilişkin, İsveç (Leymann, 1992), Norveç (Einarsen ve Skogstad, 1996), Finlandiya (Björkqvist vd. 1994), Almanya (Zapf vd. 1996), Avusturya (Niedl, 1995), Amerika (Price ve Spratlen, 1995) ve İngiltere (Rayner, 1997) gibi birçok ülkede, farklı alanlarda pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaları ince bir hat üzerinde değerlendirip, uluslar arası benzerlikleri ortaya çıkarmak oldukça güçtür. Nitekim araştırmaların yapıldığı ülkelerde kullanılan eylemsel tanımlar arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 1’de, yapılan araştırmalar hakkında çeşitli bilgiler verilmiştir (Akt: Hoel vd., 1999; 199).

Tablo 1’de, araştırmaların, kimler tarafından yapıldığı, tarihleri, yapıldıkları ülkeler, örneklem sayıları, örneklem grupları ve bu grupların ne kadarının toplamı temsil ettiğini gösteren temsil oranı ile tanımlama göstergeleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, tanımlama göstergelerinden 1b ve 3a’nın, iş hayatında sıklıkla yer

aldığını söylemek mümkündür. Buradan şu sonuca ulaşılmaktadır: saldırgan davranışlara maruz kalma süresi 6 aydan daha fazladır ve saldırılar düzenli olarak (haftada en az 1 kere) devam etmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi saldırgan bir davranışın psikolojik şiddet kapsamına girmesi için en az 6 aydan beri sürüyor olması ve haftada en az 1 defa tekrarlanması gerekmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi, süre ve sıklık bakımından psikolojik şiddet tanımına uyan davranışlarla, her meslek grubunda karşılaşılmaktadır. Meslek yaşamı boyunca her zaman psikolojik şiddete maruz kalanlar ise kendilerini “kurban” olarak nitelendirmişlerdir.

**Tablo 1: Psikolojik Şiddete İlişkin Yapılan Uluslararası Çalışmalar**

Araştırmacı	Tarih	Ülke	Yöntem	n=	Örneklem Grubu	Temsil Oranı	Tanımlama
Leymann ve Tallgren	1990	İsveç	Anket	370	Çelik fabrikası çalışanları	4%	1b ve 3a
Skostad, Mathiesen ve >Hellesøy	1990	Norveç	Anket	745	Toplam 9 hastanedeki hemşireler ve hemşire örgütleri	3%	1a ve 4
Einarsen ve Raknes	1991	Norveç	Anket	2215	7 farklı sendikannın rasgele seçilmiş üyelerinden oluşan bir grup	1%	
Leymann	1992b	İsveç	Anket	2438	Çalışanları temsil eden bir grup (Serbest çalışanlar hariç)	3.5%	1b ve 3a
Paanen ve Vartia	1991	Finlandiya	Anket ve yüz yüze görüş.	984	Sağlık hizmeti alan kadın müşteriler	10%	1b ve 3a
Björqvist, Österman ve Hjelt-Bäck	1994	Finlandiya	Anket ve yüz yüze görüş.	338	Üniversite çalışanları	30% kadın 55% erkek	1a ve 2
Leymann	1993	İsveç	Anket	610	Siyasi parti üyeleri		1b ve 3a
Lindroth ve Leymann	1993	İsveç	Anket	230	Hemşirelik okulu öğretmenleri		1b ve 3a
Einarsen ve Raknes	1997	Norveç	Anket	460	Sanayi sektöründeki erkek çalışanlar	7%	1a+3a+2+4
Price Spratlen	1995	Amerika	Anket	806	Üniversite çalışanları	23%	2+4
Niedl	1995	Avusturya	Anket	368	Hastane & Araştırma enstitüsü çalışanları	7.8%& 26%	1b&1b
Vartia	1996	Finlandiya	Anket	949	Belediye çalışanları	10.1%	4 +1a
UNISON	1997	İngiltere	Anket	736	Hükümet çalışanları	14% 50%	1b+4 1c+4
Rayner	1997	İngiltere	Anket	1137	Part-time çalışan öğrenciler	53%	1c+4

Kaynak: Hoel; Rayner; Cooper, 1999; 199

(Tanımlama Sembolleri Anahtarı: 1=Psikolojik terör davranışlarının sıklığı: 1a = 6 aydan beri, 1b = 6 aydan fazla süredir, 1c = meslek yaşamı boyunca her zaman; 2 = Kanun kapsamına alınmış davranış türleri (örn:taciz); 3 = Davranışların sıklığı: 3a = En az haftada bir, 3b = haftada bir defadan daha az; 4 =Kendilerini psikolojik terör kurbanı olarak etiketleyenler)

Leymann'ın (1996; 175), psikolojik şiddete ilişkin yaptığı, %45'ini erkek, %55'ini kadın çalışanların oluşturduğu ve yaklaşık 2400 kişinin katıldığı bir araştırmada, katılımcılara sorulan “kim tarafından psikolojik şiddete maruz kalıyorsunuz?” sorusuna erkek çalışanların %76'sı, “diğer erkek çalışanlar tarafından” şeklinde cevap verirken, %3'ü “kadın çalışanlar tarafından”, %21'i de “hem kadın hem erkek çalışanlar tarafından” şeklinde cevap vermiştir. Diğer yandan, araştırma sonuçları, araştırmaya katılan kadın çalışanların %40'ının diğer kadın çalışanlar tarafından, %30'unun erkek çalışanlar tarafından ve diğer %30'unun da hem erkek hem de kadın çalışanlar tarafından psikolojik şiddete maruz kaldığını göstermektedir. Araştırma sonuçlarının cinsiyete göre yorumlanmasının yanlış olacağı savunulmaktadır. Buna neden olarak, iş hayatının temel yapısının (en azından araştırmanın yapıldığı dönemde İsveç'te) çoğunlukla kadın çalışanların yine kendileri gibi kadın çalışanlarla, erkek çalışanlar ise; yine kendileri gibi diğer erkek çalışanlarla birlikte çalıştığı düşüncesi gösterilmektedir. Bu da neden daha çok erkek ve kadın çalışanların kendi hemcinsleri tarafından psikolojik şiddete maruz kaldıklarını açıklamaktadır.

Tabloda belirtilen araştırmaların dışında, Almanya (Minkel, 1996; Astfeld, 2000; Mühlen, 2001), İrlanda (O'Moore, 2000), Macaristan (Kaucsek ve Simon, 1995), Hollanda (Hubert, 2001; Hubert ve van Veldhoven, 2001) ve Portekiz'de (Cowie vd., 2000) gibi pek çok ülkede psikolojik şiddet ile ilgili araştırmalar yapılmıştır (Akt: Einarsen vd., 2003; 109–110). Konu ile ilgili araştırmalara yeri geldikçe değinilecektir.

### **1.3. Örgütsel Açıdan Psikolojik Şiddet**

Psikolojik şiddet kavramı incelenirken, yıldırma sürecinin örgütsel anlamı önce ele alınmıştı. Çalışmada yer alan sözlü saldırı ve fiziksel şiddet konularının incelendiği kısımda da, örgütlerde karşılaşılan sözlü ve fiziksel şiddet davranışlarına yer verilmişti. Burada ise, örgütlerde karşılaşılan psikolojik şiddet davranışları ile psikolojik şiddetin hangi meslek gruplarında, ne oranda yaşandığı incelenecek, örgütlerde yaşanan şiddet, iki yılı (1995 ve 2000) temel alan bir araştırmaya



dayanarak (araştırma, fiziksel şiddet, cinsel taciz ve psikolojik şiddet konularını ele almaktadır) değerlendirilecektir.

Örgütlerde duygusal linç anlamında da kullanılan psikolojik şiddet, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, duygusal baskılar, kişinin yaş, dil, din, ırk ve mesleki yetenek gibi konularda karşılaştığı psikolojik terör boyutuna varan olumsuz davranışlardan kaynaklanmaktadır (Çobanoğlu, 2005; 71). Bu davranışlar pasif ve aktif saldırganlık olarak ikiye ayrılmaktadır. Saldırmanın stratejisine göre bunlardan herhangi biri uygulanabilmektedir. Pasif saldırganlar fırsat buldukça kötü davranışlarını örtmek için nazik ve düşünceli davranışlar da sergileyeceklerinden onlarla başa çıkmak “daha zor” olarak nitelendirilmektedir (Davenport vd., 2003; 16). Ayrıca pasif saldırılar çok rafine, çok inceltilmiş biçimde ortaya çıktığı için pek belirgin değildir. Rafine saldırılara karşı başlangıçta pasif direnişler gösterilmektedir. Aktif saldırganlar ise, rafine ve yanıltıcı psikolojik şiddet uygulayıcılarının (tacizcilerin) aksine, daha kaba ve daha amatör olarak nitelendirilmektedir. Bu kişilerin uyguladıkları psikolojik şiddetin boyutu, fiziksel saldırıya kadar varabilmektedir. Bu nedenle aktif saldırıların ömrü fazla uzun olmamaktadır. Aktif saldırıların, psikolojik şiddet stratejisinin taktik hedefleri olma yeteneği oldukça zayıftır. Psikolojik şiddetin taktik hedefi, kişiyi yok sayarak, onu etkisiz hale getirmektir. Ardından psikolojik şiddet saldırıları daha da şiddetlenerek mağdurun şerefini lekeleme, hakkında söylenti çıkarma, iftira atma, toplum önünde küçük düşürme gibi boyutlara ulaşmakta ve psikolojik olarak yaralanmasına kadar devam etmektedir (Tutar, 2004; 28). İşyerinde kadınlara karşı yapılan cinsel yakıştırmalar, müstehcen fıkralar, karşı tarafta utanma duygusu uyandıracak yaklaşımlar da psikolojik şiddet davranışları olarak ifade edilmektedir (<http://www.hurriyet.com.tr/yasam/4635437.asp?gid=82>).

Türkçe’de psikolojik şiddet olarak ele alınan kavramın İngilizce karşılığı olan “**mobbing**”in, duygusal bir saldırı süreci olduğu belirtilmişti. Bu süreç, bireyin, zarar verici ve saygısız davranışlara hedef alınmasıyla başlamaktadır. Bu davranışların, örgütlerde karşılaşılan biçimi çok farklı olmasına rağmen, sıklığı konusunda bir fark gözlemlenmemektedir (<http://www.bilgiyonetimi.org/pages=224>).

Psikolojik şiddet, belirli kişi ya da kişilerin hedef seçilmesi ve onlara aktif ve pasif saldırılarla başlayan bir süreç olarak da ele alınmakta ve sürecin her aşamasında hedef alınan kişilere sistemli olarak duygusal saldırılarda bulunulmakta ya da diğer bir ifadeyle psikolojik şiddet uygulanmaktadır (Tutar, 2004; 29).

Leymann (1996; 170) psikolojik şiddet kurbanları ile yaptığı resmi nitelikte olmayan görüşmeler sonucu psikolojik şiddet sürecinde yer alan saldırgan eylemleri, kurban üzerindeki etkilerine dayanarak aşağıdaki beş gruba ayırmıştır:

1. Kurbanın Tatmin Edici Bir İletişim Kurması Üzerindeki Etkisi
2. Kurbanın Sosyal İlişkilerini Sürdürme Olanakları Üzerindeki Etkisi
3. Kurbanın Kişisel İtibarı Üzerindeki Etkisi
4. Kurbanın Mesleki Konumu Üzerindeki Etkisi
5. Kurbanın Fiziksel Sağlığı Üzerindeki Etkisi

Leymann (1993; 33–34, Akt: Davenport; Schwartz; Eliot, 2003; 18–19), yıldırma davranışlarını ayrıntılandırarak, üstte sayılan beş grup altında çeşitli davranışlar sıralamıştır:

### **1. Kurbanın Tatmin Edici Bir İletişim Kurması Üzerinde Etkili Olan Davranışlar**

- ❖ Kişinin, üstü tarafından kendisini gösterme olanakları kısıtlanır,
- ❖ Sözü sürekli kesilir,
- ❖ Meslektaşları veya birlikte çalıştığı kişiler tarafından kendini gösterme olanaklarını kısıtlanır,
- ❖ Yüzüne bağırılır veya yüksek sesle azarlanır,
- ❖ Yaptığı iş sürekli eleştirilir,
- ❖ Telefonla rahatsız edilir,
- ❖ Sözlü tehditlere maruz kalır,
- ❖ Yazılı tehditler gönderilir,
- ❖ Jestler ve bakışlarla sosyal ilişkiler kurması engellenir,

- ❖ İmalar yoluyla sosyal ilişkiler kurması engellenir.

## **2. Kurbanın Sosyal İlişkilerini Sürdürme Olanakları Üzerinde Etkili Olan Davranışlar**

- ❖ Çevresindeki insanlar kendisiyle konuşmaz,
- ❖ Kimseyle konuşamaz ve başkalarına ulaşması engellenir,
- ❖ Diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir,
- ❖ Meslektaşlarının kendisiyle konuşması yasaklanır,
- ❖ Sanki orada değilmiş gibi davranılır.

## **3. Kurbanın Kişisel İtibarı Üzerinde Etkili Olan Davranışlar**

- ❖ Arkasından kötü konuşulur.
- ❖ Asılsız söylentiler yayılır,
- ❖ Gülünç durumlara düşürülür,
- ❖ Akıl hastasıymış gibi davranılır,
- ❖ Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmesi için baskı yapılır,
- ❖ Bir özüyle alay edilir,
- ❖ Gülünç duruma düşürmek için yürüyüşü, jestleri veya sesi taklit edilir,
- ❖ Dini veya siyasi görüşüyle alay edilir,
- ❖ Özel yaşamıyla alay edilir,
- ❖ Milliyetiyle alay edilir,
- ❖ Özgüvenini olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanır,
- ❖ Çabaları, yanlış veya küçültücü şekilde yargılanır,
- ❖ Kararları sürekli sorgulanır,
- ❖ Alçaltıcı isimlerle anılır,
- ❖ Cinsel imalara maruz kalır.

## **4. Kurbanın Mesleki Konumu Üzerinde Etkili Olan Davranışlar**

- ❖ İşiyile ilgili artık hiçbir görev verilmemeye başlanır,

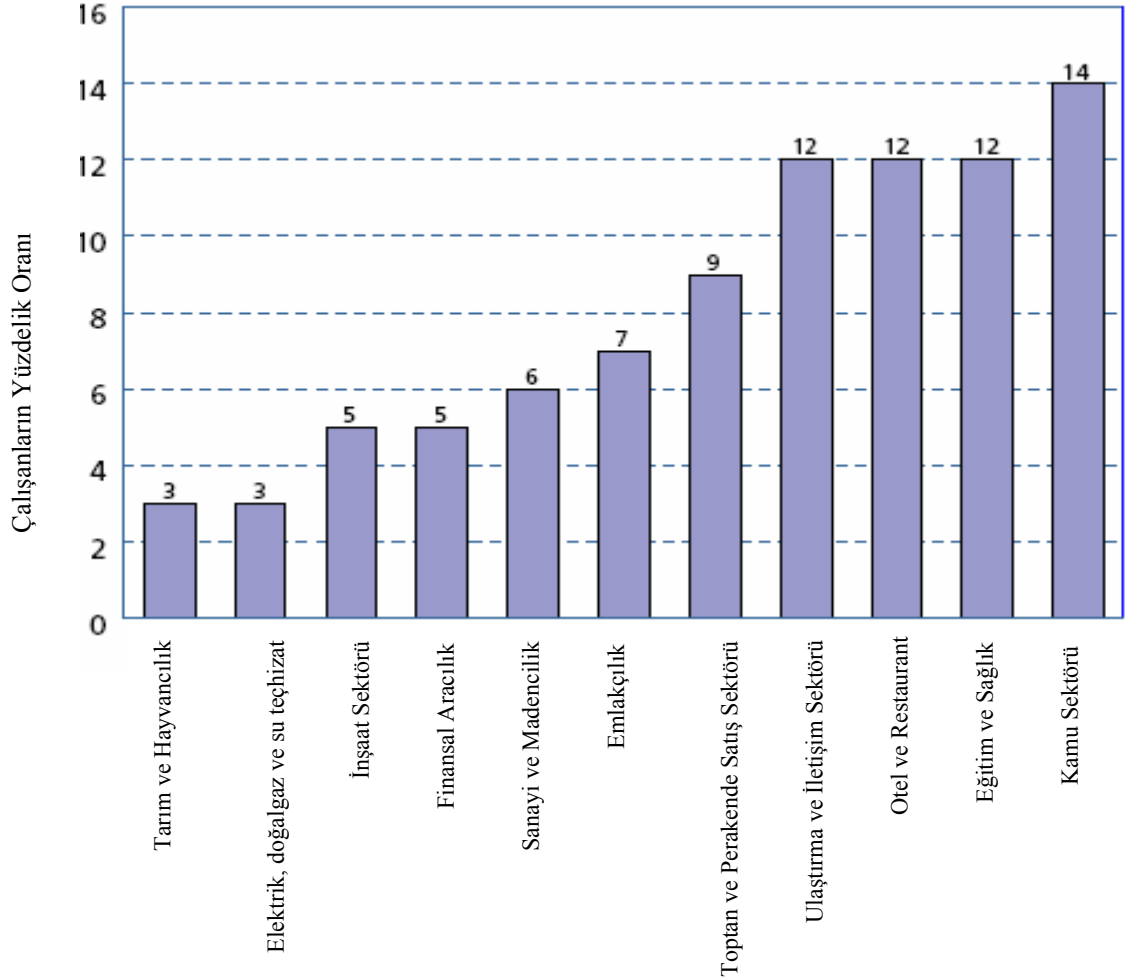
- ❖ Verilen işler geri alınır; yeni bir iş alması engellenir,
- ❖ Yerine getirmesi için anlamsız işler verilir,
- ❖ Sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işler verilir,
- ❖ İşi sürekli değiştirilir,
- ❖ İtibarını düşürecek şekilde, niteliklerinin dışında işler verilir,
- ❖ Mali yük getirecek genel zararlara sebep oluyormuş gibi gösterilir,
- ❖ Evi ya da işyerine zarar verilir.

## **5. Kurbanın Fiziksel Sağlığı Üzerinde Etkili Olan Davranışlar**

- ❖ Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır,
- ❖ Gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanır,
- ❖ Diğer çalışanlar tarafından fiziksel olarak tehdit edilir,
- ❖ Tehlike içeren görevler verilir,
- ❖ Doğrudan cinsel tacize maruz kalır.

Üstte sayılan psikolojik şiddet davranışlarının yaşandığı sektörler ile bu sektörlerde çalışan ve psikolojik şiddete maruz kalanların yüzdeleri tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2: Sektörlere Göre Psikolojik Şiddete Maruz Kalan Çalışanların Oranı**



Kaynak: Martino; Hoel; Cooper, 2003; 43

Tablo 2’de görüldüğü gibi, psikolojik şiddetin en fazla yaşandığı sektör kamu sektörüdür. Aslında psikolojik şiddet ve yıldırma davranışı pek çok sektör üzerinde büyük bir risk faktörü oluşturmaktadır. Çalışanların, meslektaşları ve müşterileri ile olan ilişkilerinde açıklık ve bağlılıktan çok, bireyselci bir tutum sergilemelerinin, onları psikolojik saldırıya uğrama konusunda daha savunmasız bir hale getirdiği düşünülmektedir (Martino; Hoel; Cooper, 2003; 43).

Yapılan başka bir araştırmada ise, sektörlere göre, uygulanan psikolojik şiddet davranışının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmada,

psikolojik şiddet, meslektaşlar arasında yaşanan ve yöneticilerin astlara uyguladığı saldırgan eylemler olmak üzere iki şekilde ele alınmıştır. Sanayi, kamu hizmetleri (elektrik, su, hava gazı), yapı endüstrisi, ticaret, ulaştırma, bankacılık sektörü, eğitim sektörü, sağlık sektörü, kültür ve eğlence sektörü, tarım ve hayvancılık, turizm ile madencilik sektörleri temel alınarak yapılan araştırmanın sonuçları, yönetim tarafından uygulanan psikolojik şiddetin, %5,1'lik oranla, en az bankacılık alanında, %12'lik oranla en fazla sanayi alanında olduğunu ortaya koymaktadır. Meslektaşlar tarafından uygulanan psikolojik şiddetin ise, %21,7'lik oranıyla en fazla bankacılık sektöründe, %3,5'lik oranıyla da en az eğlence ve kültür sektöründe olduğu ortaya çıkmıştır (Hubert ve Veldhoven, 2001; 418–419).

Psikolojik şiddet her iş kolunda, her örgütte ve her kuruluştaki olabilmektedir. Ancak psikolojik şiddete maruz kalan kişilerin sayısı sektörler göre artıp azalabilmektedir. İskandinavya'da yapılan bir araştırma bu açıklamayı destekler niteliktedir. Araştırma sonuçları psikolojik şiddetin, kâr amacı gütmeyen örgütler ile eğitim ve sağlık sektöründe, özel sektördeki örgütlere oranla çok daha yaygın olduğunu göstermektedir. Küçük, kâr amacı olmayan örgütlerin büyük bir kısmının işletmecilik eğitimi almamış ve yönetim hakkında deneyimi ve bilgisi olmayan kişilerce yönetildiği varsayımı ile sürekli yaşanan parasal baskıların da psikolojik şiddetin bu alanlarda daha fazla görülmesinin sebebi olabileceği düşünülmektedir. Diğer yandan, kâr amaçlı ve yeterli sermayesi olan örgütlerde modern işletmecilik yöntemleriyle eğitim veren bölümler bulunmaktadır ve bu örgütlerin performans ölçütü de kârdır. Ayrıca, psikolojik şiddetin üst yönetim tarafından görmezden gelindiği sürece devam edeceği savunulmaktadır. Başka bir ifadeyle şiddetin sürmesine izin verildiği sürece devam edecektir. Örgütsel liderlik anlayışının benimsenmesi ve etkili şikâyet prosedürlerinin geliştirilmesi gibi yöntemler, psikolojik şiddetin daha başlardayken saptanmasını ve buna karşı önlem alınmasını sağlayacaktır (Davenport vd., 2003; 46). Konu, “psikolojik şiddet ile baş etme yöntemleri” adı altında, çalışmanın ilerleyen kısımlarında ayrıntılı olarak incelenecektir.

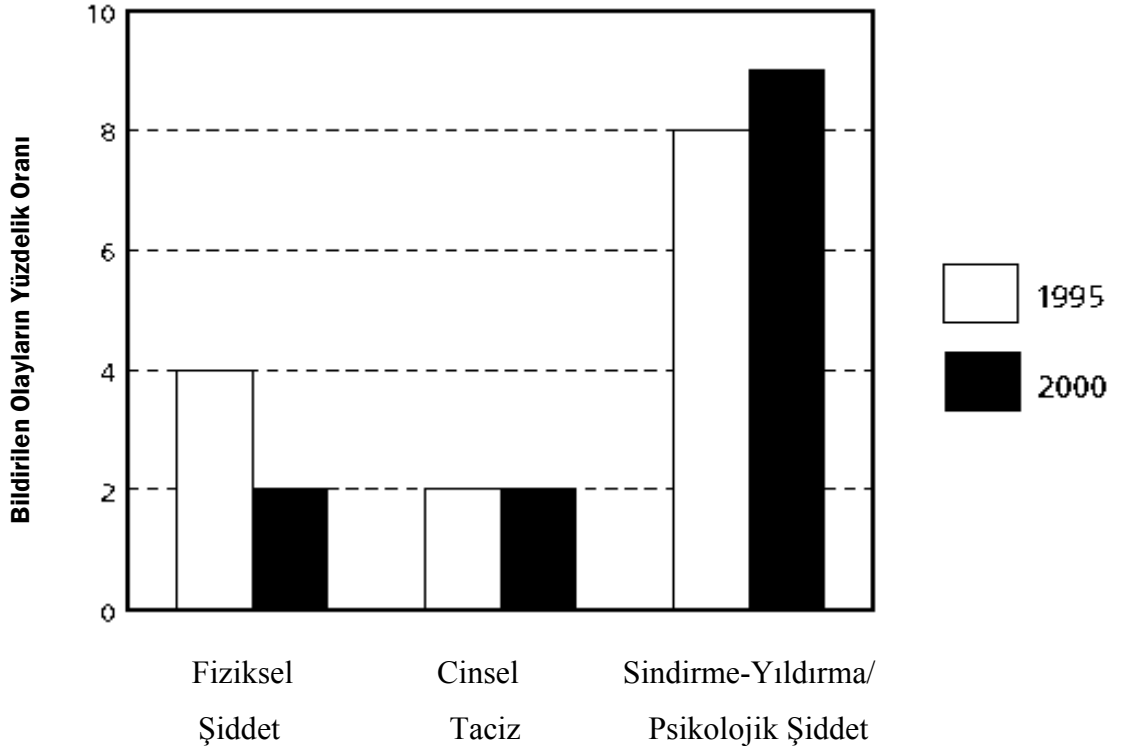
Kanada'da, çeşitli mesleklerden 2000 kişiyle, anket yoluyla yapılan bir başka araştırmada ise, katılımcıların %18'inin bir yıldan beri psikolojik şiddete maruz

kaldığı, % 65'nin ise meslek yaşamı boyunca hiç psikolojik şiddete uğramadığı ortaya konulmuştur. Araştırmada katılımcıların %76,3'lük bölümü öğretmenlerden, %8,0'i idari/destek personelinden, %8.5'i üst yöneticilerden, %6.1'i sağlık sektöründe çalışanlardan, %1.1'i de günlük bakım hizmeti veren görevlilerden oluşmaktadır

(<http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/bullying%20report.pdf>).

Psikolojik şiddete ilişkin araştırmaların çoğunun, örneğin fiziksel şiddet, cinsel taciz gibi tek bir alana odaklanmaya yöneldiği görülmektedir. Tablo 3'te Avrupa Birliği'ne üye ülkelerdeki örgütlerde yaşanan şiddetin türleri ve yıllara göre (1995 ve 2000) karşılaştırmalı oranları verilmiştir. Dikey ekseninde, bildirilen şiddet olaylarının yüzdelik oranı yer alırken, yatay ekseninde ise; uygulanan şiddet eylemleri bulunmaktadır. Oranlara bakıldığında, aslında rapor edilen yıldırmaya yönelik şiddet olaylarının, fiziksel şiddet olaylarından çok daha fazla olduğu açıktır. Şiddet eylemleri arasında, örgütlerde yaşanan sindirme ve yıldırmayı içeren şiddet davranışları, hem cinsel taciz ve hem de fiziksel şiddete oranla daha yaygındır. Bu değerler, ikinci (1995) ve üçüncü (2000) Avrupa Çalışma Koşullarını İnceleme araştırmasının sonuçları ile tutarlı olarak tablo 3'te ortaya konulmuştur (Martino; Hoel; Cooper, 2003; 44).

**Tablo 3: AB Ülkelerinde Yaşanan Örgütsel Şiddet Trendleri**



Kaynak: Martino; Hoel; Cooper, 2003; 45

Tablo incelendiğinde, 1995 yılında bildirilen fiziksel şiddet olaylarının 2000’li yıllara gelindiğinde yarı yarıya azaldığı görülmektedir. Bildirilen cinsel taciz vakalarında ise artış veya azalma gözlenmemiştir. Araştırmanın yapıldığı her iki yılda da, rapor edilen psikolojik şiddet olaylarının, fiziksel şiddet ve cinsel taciz olaylarına göre büyük oranda fazla olduğu açıktır. 1995 yılına göre, psikolojik şiddet vakalarının 2000 yılında nispeten arttığı görülmektedir.

Kişiyi sindirmek ve yıldırma amacıyla yürütülen psikolojik şiddetin, fiziksel saldırı ve cinsel tacize oranla çok daha fazla oranda yaşanıyor olmasının sebebi ise, pasif saldırganların aktif saldırganlara göre daha kolay gizlenebilmesidir. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, pasif saldırganlar kötü davranışlarını örtmek için uygun ortamlarda anlayışlı ve samimi davranışlar sergiler ([http://www.alomaliye.com/sulesoyer\\_mobbing.htm](http://www.alomaliye.com/sulesoyer_mobbing.htm)). Bu durumda, tacizcinin saldırılarını sona erdirmesi için hiçbir yaptırım uygulanamamaktadır. “Ortada suç



yoksa suçlu da yoktur” ifadesi psikolojik şiddetin, kişinin iç benliğini, duygularını çökertmeyi amaçlayan bir tür gizli şiddet olduğunu anlatmak için oldukça uygun bir ifadedir.

Toplumun hukuki ve diğer sosyal değerleri, engel olarak görülen herhangi bir obje veya kişiye doğrudan saldırıda bulunmayı çoğunlukla önlemektedir. Bu durumda sosyal bir varlık olarak insan saldırma duygusunu dolaylı bir şekilde yerine getirmektedir (Eroğlu, 2004; 408). Örneğin, başka bir kişiye ait özel eşyalara zarar vermek, kişinin arkasından, onu aşağılamaya ve karalamaya yönelik konuşmalar yapmak, dedikodular yaymak, söylentiler çıkarmak. Öte yandan, en kötü olasılıkla bireyler saldırganlıklarını dışarı yansıtmaya başarlarsa, bu tür bir düşmanlık, tahmin edileceği gibi tahrip edici bir davranışla sonuçlanacaktır. Böyle durumlarda kişi, düşmanlığını, doğrudan rahatsızlığının kaynağı olarak gördüğü kişi ya da objeye yönlendirecektir. Kişi, bilinçaltından kaynaklanan bir güdü ile örneğin bir projeyi sabote etme gibi intikamcı bir eyleme dahi başvurabilecektir (McArdle, 1999; 7–8).

#### **1.4. Psikolojik Şiddet Süreci**

Psikolojik şiddet sürecinde vurgulanması gereken en önemli nokta, psikolojik şiddetin zaman geçtikçe acı veren rahatsız edici davranışlar süreci olarak meydana gelmesidir. Sinsice başlayan ve hızlı bir biçimde ilerleyerek geri dönülemez noktaya çok çabuk ulaşan yıldırma eylemleri çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde gelişmektedir. Saldırgan eylemler devam ettikçe, çeşitli psikolojik faktörler devreye girmekte ve kurbanın sağlığını olumsuz biçimde etkilemektedir. “*Psikolojik şiddet sendromu*” denilen bu süreç, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, fiziksel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi örgütten dışlamayı amaçlayan kötü niyetli eylemlerden meydana gelmektedir. Örgüt bu davranışı görmezden geldiği, göz yumduğu ve hatta kışkırttığı için kurban, karşısındaki çok sayıda ve güçlü kişiye göre kendini çaresiz görmekte ve bu durumda, psikolojik şiddet amacına ulaşmaktadır. Sonuçta birey, fiziksel veya zihinsel sıkıntı veya hastalık, sosyal sorunlar ve en çok da işten çıkarılma şeklinde zarar görmektedir (Davenport vd., 2003; 20–22). Leymann (1996; 171–172) psikolojik şiddeti 4

aşamada meydana gelen bir süreç şeklinde ele almıştır. Buna göre süreç aşağıdaki gibi işlemektedir:

### ***1. Aşama: Dönüm Noktasını Oluşturan Olaylar***

Bu aşama, daha çok bir çatışmanın tetiklemeyle oluşmaktadır. Bununla birlikte, var olan bir çatışmanın alevlendirilmesi veya kışkırtılmasıyla da ortaya çıkabilmektedir. Psikolojik şiddeti oluşturmaya yönelik herhangi bir çatışmanın nasıl geliştiği çoğunlukla tam olarak bilinmemektedir. Kuramsal olarak, bir çatışmanın tetiklediği ilk psikolojik şiddet davranışı çok kısa bir süre içinde gerçekleşmekte (bu aşamada henüz tam bir psikolojik şiddet olayının varlığı söz konusu değildir), bir sonraki aşamada ise; meslektaşlar veya bölüm yönetimi tarafından damgalama, küçük düşürme gibi davranışlar görülmeye başlanmaktadır.

### ***2. Aşama: Psikolojik Şiddet ve Damgalama***

Psikolojik şiddet eylemleri, sonucu mutlaka saldırıya uğrama veya işten çıkarılmayla noktalanın, oldukça çeşitli davranışlardan meydana gelmektedir. Ayrıca, bu eylemler, uzun bir zaman dilimi içinde düzenli ve sistemli olarak yürütülmektedir ve kişiyi sosyal olarak dışlamaya yöneliktir. Aslında, gözlemlenen tüm davranışlar, günlük hayatta normal iletişimin bir parçası olarak görülebilir, ancak buradaki temel amaç, kişiyi “öteki” yapmak veya cezalandırmak, ona acı çektirmektir. Bu aşamada saldırgan davranışlar karakterize somut olarak gözlemlenebilir.

### ***3. Aşama: Yönetim***

Yönetim bu aşamada resmen “olay”ın içine girmektedir. Bir önceki aşamada yer alan damgalama eylemlerinden sonra, kurbanın herhangi bir hatası veya kusurunu göz önünde bulundurarak, kolaylıkla onun hakkında yanlış hüküm verme eğilimine girmektedir. Yönetim, ister istemez, bu aşamada, sistemli olarak yürütülen psikolojik şiddet eylemlerinin içine girerek, sosyal olarak izole edilmeye çalışılan

kurban hakkında peşin hükümlü ve ön yargılı kararlar verme eğilimindedir ve bu sebeple eylemcilerin, “beladan kurtulma” (kurban) çalışmaları, hemen her zaman amacına ulaşmaktadır.

#### 4. *Aşama: İşten Çıkarılma*

En son aşamada, psikolojik şiddet saldırılarına maruz kalan kişi, ya emekli olarak iş hayatından uzaklaşır ya da işten çıkarılarak uzaklaştırılması sağlanır. Bu durum, kurbanda önemli fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara neden olmakta ve kişinin normal yaşamına dönebilmesi için mutlaka tıbbi yardım almasını gerektirmektedir. Şuna da belirtmek gerekir ki, kişinin içinde bulunduğu durum, uzmanlarca yanlış değerlendirilerek, kişiye hatalı tanı konulabilmektedir. En sık olarak konulan teşhisler ise, paranoya, manik depresyon ve kişilik bozukluğudur.

Psikolojik şiddetin yukarıda belirtilen aşamaları, önyargıların sürece nasıl bir etkide bulunduğu konusunda Allport’un (1954, Akt: Einarsen, 1999; 19–20) modeli ile güçlü bir benzerlik taşımaktadır. Allport’un modelinde ilk aşama, sözlü olarak zarar vermeyi ifade eden “**dışlama**” olarak adlandırılmıştır, ancak, bu aşama “**grup içi**” ve “**kurbanı sırtından vurma**” şeklinde iki küçük dairede sınırlandırılmıştır. Takip eden ikinci aşamada kurbanı dışlamak için sözlü saldırıya başlanır. Üçüncü aşamada kurban diğerlerinden ayrı tutulur ve onlardan soğutulur, gruba kabul edilmez ve sürekli kötü şakalara maruz kalır ve açık bir şekilde bezdirilir. “**yok etme**” adı verilen ve final aşaması olan dördüncü aşamada ise fiziksel saldırı meydana gelir.

Leymann’ın 4 aşamalı süreç modeli Kuzey Avrupa ülkelerine uymaktadır. Akdeniz kültürleri arasındaki benzerlik dikkate alındığında, altı aşamadan oluşan “*İtalyan-Ege*” modelini de incelemek yararlı olacaktır (Çobanoğlu, 2005; 91–95):

### ***I. Aşama: Niyetlenmiş Çatışma Durumu***

Bu aşamada kurban belirlenmiş ve kendisine doğru bir yönelim olmuştur. Amaç üste çıkmak değil, rakibi köreltmek ve yıldırmaktır. Tartışmalar iş boyutundan çıkarak özel meselelere taşınmıştır. Örneğin, bir çalışanın iş yerindeki başarısından dolayı prim alması, arkadaşları arasında kıskançlık yaratmıştır. Prim alan çalışan, arkadaşları tarafından izole edilmeye ve alay konusu olmaya başlar. “İşte kahramanımız geliyor! Biz kim, sen kim! Sen bizlerle oturup kalkmazsın artık! Başın göklere değmiştir herhalde!...”

### ***II. Aşama: Psikolojik Şiddetin Başlama Aşaması***

Bu aşamada henüz aşırı psikolojik rahatsızlıklar görülmemektedir. Ama kurban kendisine ne olup bittiğini ve iş arkadaşlarının değişik davranışlarının nedenlerini merak etmeye başlamıştır. Bir önceki örnekten devam edilecek olunursa; prim alan çalışan, arkadaşları tarafından “fırsatçı, bencil, çıkarıcı” gibi kötü ifadelerle çağırılmaktadır. Adeta bir günah keçisine dönüştürülmek istenmektedir. Örneğin, herhangi bir iş geciktiğinde, “Bundan kendisi sorumlu, çünkü her şeyi kendi başına yapmak istiyor.” “Bu konuda bize hiçbir şey söylemedi, bizim haberimiz yok, kendisi herkesten üstün olmak hevesinde...” gibi suçlamalarla karşılaşmaktadır. Kurban, bütün bu olup bitenlere akıl erdirememekte ve kendisine ne olup bittiğini düşünmektedir.

### ***III. Aşama: İlk Psikolojik Rahatsızlıkların Görülmesi***

Kurban, iştahsızlık ve aşırı iştah gibi bazı sağlık problemlerinin olduğunu fark eder. İşyerine, kendisine ve arkadaşlarına olan güvenini yavaş yavaş kaybetmektedir. Uyku düzeni bozulmuştur ve sürekli kâbuslar görmektedir. Hazımsızlık ve sindirim problemleri yaşamaktadır. İşe gitmek istememektedir. Durumu düzeltemeyeceğini gördükçe, psikolojik yapısı daha da bozulmaktadır.

#### ***IV. Aşama: Yönetimin Hatalı Tutumu ve Psikolojik Şiddeti Görmezden Gelmesi***

Bu aşamada psikolojik şiddet iyice açığa çıkmış ve uluorta uygulanmaya başlanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi de kurbanın aleyhinde tavır almıştır. Bu durum kurbanı umutsuzluğa sürüklemektedir. Yıldırma saldırılarının sonuçları, işe geç gelme ve sağlık nedeniyle artan izinler olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, kurban birkaç defa doktora gitmiş, birkaç gün de rapor almıştır. Döndüğünde işlerin iyiye gideceğini ummaktadır. Ne var ki, her şey daha da kötüye gitmiş, arkadaşları kendisine hasta olduğu süre boyunca yapılmayan işleri de yükmişlerdir. Kurban dayanmaya çalışmaktadır. Uyku düzeni daha da bozulmuştur. Depresyon hali baş göstermiştir. İşe vaktinde gelememektedir. Disiplin cezaları, tacizcileri değil hep kendisini bulmaktadır. Durum iyice karmaşık bir hâl almıştır.

#### ***V. Aşama: Kurbanın Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi***

Bu aşamada kurban, tam anlamıyla bir depresyon yaşamaktadır. Terapist nezaretinde ilaçlarla tedaviye başlamıştır. Ancak, bu tedaviler sadece geçici rahatlamaya yol açmaktadır. Mevcut saldırgan tutumun düzelmesine yönelik umudu kalmamıştır.

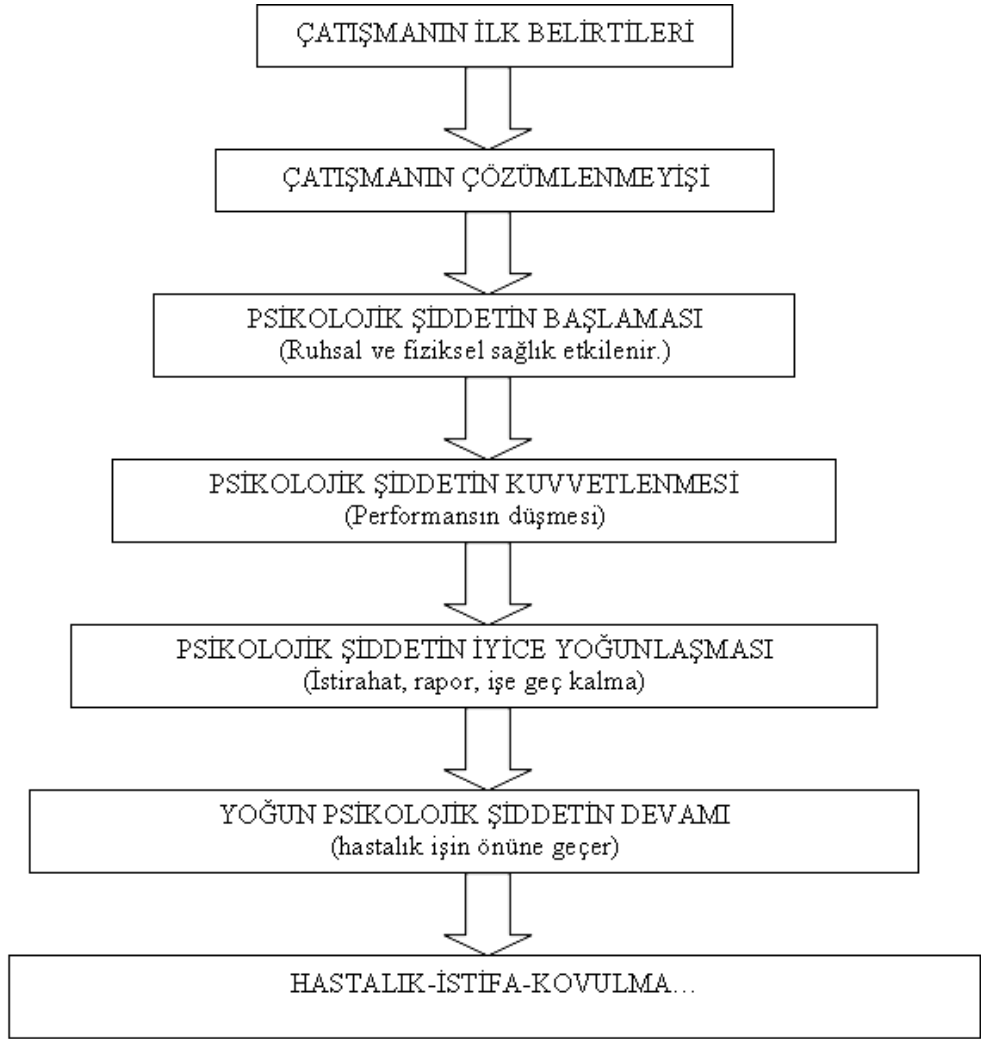
İdarenin bu konudaki kayıtsız tutumunun her zaman kasıtlı olmayabileceği düşünülmektedir. Psikolojik şiddet olayının aslını, kaynaklarını, türlerini ve belirtilerini kavrayamamaktan kaynaklanan bir durum söz konusu olabilmektedir. Alınan önlemler bir fayda sağlamadığı gibi, kurbanın durumunu daha da kötüleştirebilmekte ve kurban, herkesi ve her şeyi kendisinin karşısında bulmaya ve olayların kaynağının kendisi olabileceğini düşünmeye; adaletsizlik, kötülük ve kirlilikle dolu bir dünyada yaşadığını kurgulamaya başlamaktadır. Kurban, iyiden iyiye tüm dünyanın kendisine karşı olduğunu düşünmeye başlamıştır. Arkadaşları, amirler, yönetim, hatta müşteriler ve yakın arkadaşları... Yıllardır hizmet ettiği kurum, kendisine hiçbir şekilde yardımcı olmamakta, kurban sürekli azarlanmakta, hatta cezalar almaktadır.

## ***VI. Aşama: İşten Ayrılma***

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

Bu aşamada kurban, en iyimser olarak bir istifa durumu ile karşı karşıyadır. Kendisi ile ilgili kötü bir referans olduğundan, bundan sonraki iş hayatı da tehlikeye girmiştir. Ayrıca, yaşadığı depresyondan bir an önce kurtulmalı ve kendine güvenini yeniden kazanmalıdır. Tüm bunlar için ise; anlayışlı bir aileye, iyi arkadaşlara ve güçlü bir mali desteğe ihtiyacı olacaktır.

**Tablo 4: Psikolojik Şiddet Sürecinin Aşamaları**



Kaynak: Çobanoğlu, 2005; 95

Olafsson ve Johannsdottir (2004; 325), 18 farklı psikolojik şiddet davranışı arasından çalışanların psikolojik şiddet süreci içinde bu davranışlardan en çok hangisine maruz kaldıklarını araştırmışlardır. Araştırmada yer alan 18 farklı psikolojik şiddet eylemi ve bu eylemlere maruz kalanların oranları tablo 5’de yer almaktadır.

**Tablo 5: Psikolojik Şiddet Sürecinde Yer Alan, Her Biri 1 Aylık Periyotta, 2–3 veya Daha Fazla Kere Tekrarlanan Kurbanlaştırma Eylemleri ve Bunlara Maruz Kalanların Oranı**

<b>Eylemler</b>	<b>Ayda 2–3 Kere veya Daha Sık Psikolojik Şiddet Eylemlerine Maruz Kalanların Oranı</b>
1. Diğer çalışanların önünde utandırıldım	3,6
2. İşimle ilgisi olmayan görevleri yerine getirmem istendi	19,7
3. İşimle ilgili insafsızca eleştirildim	6,2
4. Fiziksel şiddete (itmek, vurmak) maruz kaldım	1
5. Özel görevlere dahil edilmedim (dışlandım)	3,7
6. Zayıf bir noktam kullanılarak, bu yolla acı çekmem sağlandı	4,3
7. Taciz niteliğinde e-mail aldım	1,1
8. Bazı kişiler arkamdan konuştu	4,7
9. Personel için düzenlenen bir partiye davet edilmedim	1,9
10. Yüzüme bağırıldı	2,6
11. Yapamayacağım kadar çok miktarda iş verildi	20,9
12. Fazla mesai yapmaya zorlandım	4,2
13. Hakkımda asılsız dedikodular çıkarıldı	4,6
14. İş yerinde rahatsız edildim	2,1
15. İş aralarında veya işten sonra yapılan eğlence amaçlı toplantılara çağırılmadım	1,6
16. Patronum bana çok kötü davrandı	3,6
17. İş yerinde özgüvenim çok düşük	13,1
18. Diğerlerinin bana yönelik kötü davranışları nedeniyle kendimi kötü hissediyorum	5,4

Kaynak: Olafsson ve Johannsdottir, 2004; 326

Araştırmaya katılan psikolojik şiddet mağdurlarının yaklaşık %21'i yapamayacağı kadar iş yüküne boğularak, %20'sine yakını da işi ile ilgisi olmayan



görevleri yerine getirmesi istenerek yıldırılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, daha çok, kişinin işi ve iş görevleri ile ilgili konularda psikolojik şiddet uygulanması, yıldırma eylemlerinin daha çok üstler tarafından gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Agervold ve Mikkelsen (2004; 342), psikolojik şiddet davranışlarını 12 farklı biçimde sınıflandırarak, çalışanların bu davranışlara hangi sıklıkla maruz kaldıklarını araştırmışlardır. Sıklık dereceleri, “hiçbir zaman, ayda 2–3 kere, haftada 2–3 kere ve hemen hemen her gün” olarak ölçeklendirilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, ayda 2–3 kere psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalanların oranının, haftada 2–3 kere psikolojik şiddete maruz kalanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %24,6’sı, geçmiş altı ay içinde ve ayda 2–3 defa olmak üzere bir psikolojik şiddet davranışına maruz kaldığını belirtirken, katılımcıların %20,2’si en çok yaşadıkları psikolojik şiddet davranışının “iftira atma, asılsız söylenti ve dedikodu çıkarma” olduğunu ifade etmiştir.

### **1.5. Psikolojik Şiddeti Ortaya Çıkaran Nedenler**

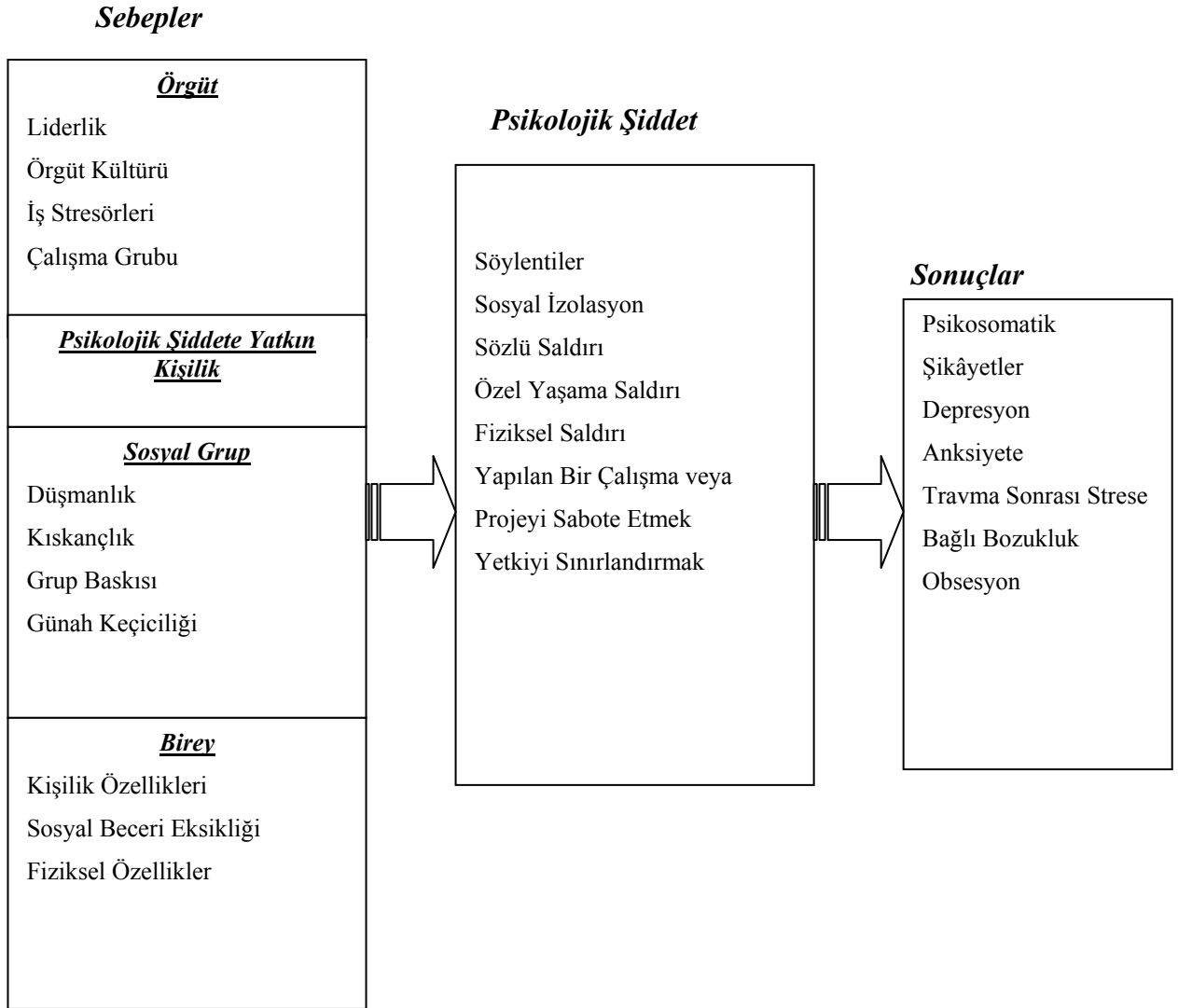
Örgütlerde psikolojik şiddet, örgüt kültürü ve iklimi, stres, çatışma, liderlik ve yönetim biçimi, kişisel çıkarlar ve kişisel özellikler, iş çevresi, sosyal etkileşim ve sosyal iklimten kaynaklanan nedenler ile çalışanların sosyo-ekonomik yapısı ve sosyo- demografik özellikleri gibi pek çok etkene bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Mohr vd., 2001; 30; Davies, 2002; 269; Agervold ve Mikkelsen, 2004; 336, Godin ve Kittel, 2004; 1544, Einarsen vd., 2003; 212, Rayner ve Hoel, 1997; 187). Zapf (1999; 71) psikolojik şiddetin sebeplerini, örgütsel nedenler, psikolojik şiddete yatkın kişilik, sosyal grup ve bireysel nedenler olmak üzere 4 grup altında incelemiştir (Bkz: Tablo 6).

Finlandiya Üniversitesi’nde yapılan bir araştırmada, psikolojik şiddet eylemleri, çalışanlar arasındaki statü ve görev farklılıklarından kaynaklanan aşırı rekabet, kıskançlık ve saldırgan bir kişilik yapısına sahip olmak gibi üç ana nedene bağlanmıştır. Ancak, psikolojik şiddet uygulanmasındaki en büyük payın kişilik

özellikleri olduğu vurgulanmıştır. Buradaki en büyük neden kurbanlara duyulan kıskançlık ve haset duygularıdır. Bunun yanında, kurbanların, öz güven (self-esteem), kendine saygı ve yeterliliklerinin (self-efficacy), tam olarak gelişmemesi, utangaç ve çekingen bir kişilik özelliğine sahip olmaları ile çatışma yönetimi konusundaki yetersizlikleri de psikolojik şiddete uğrama olasılıklarını güçlendiren etkenlerdendir (Einarsen, 1999; 20). İş yerinde karşılıklı olarak işbirliği gerektiren işlerde birlikte çalışma zorunluluğunun da, normal koşullar altında su üstünde olabilecek çatışmaların bastırılmasına; bu bastırmanın da psikolojik şiddetin ortaya çıkmasına yol açacağı söylenebilir (Solmuş, 2005; 9).

Çalışmada, psikolojik şiddetin oluşumuna etkide bulunan faktörler, örgüt kültürü ve iklimi, liderlik, stres faktörü, örgütsel politikalar, kişisel özellikler ve örgütsel çatışma olmak üzere altı ana başlık altında incelenecektir.

**Tablo 6: Psikolojik Şiddetin Sebep ve Sonuçları**



Kaynak: Zapf, 1999; 71

### 1.5.1. Örgüt Kültürü ve İklimi

“Örgüt kültürü”nü, belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin varsayımlar veya inançlar bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanımla kültürün iki temel fonksiyonu saptanmaktadır;

iç çevrede bağlılık yaratmak ve dış çevreye grubun uyumunu sağlamak (Budak ve Budak, 2004;550):

İç bağlılığı kolaylaştırmak için kültür;

- Örgüt üyelerine dil, ortak ifade ve kavramları sağlamakta,
- Kişilerin ve grupların örgütteki yerlerini belirtmekte,
- Güç ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül-yaptırım sistemini ve
- Tüm örgütsel olaylara bir anlam veren işletmenin ideolojisini kapsamaktadır.

Dış çevreye uyum sağlama konusunda ise kültür;

- İşletmenin misyonunu ve stratejisini,
- Organizasyonun amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü, aile, toplumdaki tüm kurum ve kuruluşlar, ulus, yerel-ulusal-uluslar arası örgütler ve devlet ile yakın bir ilişki içindedir. Bir örgüt içinde yaşayan ve onun üyesi olan kişiler, davranışları ile örgütün kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek, örgüt içinde inanç, köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluşturmaktadır (Şimşek vd., 2001; 32).

Örgüt kültürü, örgütün o çevrede tanınmasını, değerlerini toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtmaktadır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biri olmaktadır (Eren, 2000; 120).

Örgütün kültürel yapısı, örgüt üyelerince benimsenen değer ve normlardan oluşmaktadır. Örgüt kültürü, bir taraftan örgütsel kuralların sağlıklı bir şekilde işlenmesini sağlarken, diğer taraftan da örgütün düzen ve dirliğini sağlayarak, psikolojik şiddet gibi örgütsel ve bireysel bakımdan zararlı olan tutum ve

davranışların ortaya çıkmasını engellemektedir. Örgütün elverişsiz kültürel yapısı, çalışanlar için stres, çatışma ve psikolojik şiddet kaynağıdır. Örgüt kültürünün bir örgütsel sorun olması, örgütsel kültürel kodların çalışanların değerlerine göre oluşmasından kaynaklanmaktadır (Tutar, 2004; 102–103). Bu kodlar kapalı, örtük ya da açık, belirgin olabilir. Değerler, inançlar ya da idealler, çalışanların düşünceleri, duyguları, davranışları ve algılamaları ile biçimlenmektedir (Mohr vd., 2001; 31). Çalışanların değerlerine rağmen oluşturulmuş örgüt kültürünün ise; düzenleyici ve bütünleştirici bir niteliği yoktur.

İşe yeni alınan bir kişi, örgüt içi sosyalleşme süreci boyunca, kabul edilen veya benimsenen davranışlar ile kabul edilmeyen davranışları öğrenecektir. Bu süreç, yeni çalışanı, örgütün güç yapısı, kültürü, örgüt içi iletişim ağı ve bunların dinamikleri ile tanıştıracaktır (Brotheridge ve Keup; 2005; 129). Kişi, örgüt ve örgütteki alt grup tarafından kendisine öğretilmeye çalışılan örgütsel değerleri tümüyle kabul edebileceği gibi, reddedebilir de. Bu kabul veya reddetme davranışı, kişinin örgüt veya alt grup ile özdeşleşme veya çatışma düzeyini belirlemektedir. Bu nedenle örgüt kültürü, bireyler arasında çatışmanın kaynağı olabileceği gibi, iş tatmini, çalışma barışı, örgütsel sağlık ve esenliğin kaynağı da olabilmektedir. Kişinin, örgütsel grubun değer ve normlarını kabul süresince yaşadığı veya bu değer ve normları reddettiğinde yaşayacağını düşündüğü baskı ve sorunlar örgütte yaşayacağı psikolojik şiddetin boyutunu belirlemektedir (Tutar, 2004; 103). Çünkü kültür, kendini oluşturan davranış ve düşünce yapısını benimseyen kişi veya grubu etkisi altına almaktadır. Örgütsel kültürün kontrolü altında olan örgütsel davranış, sahip olduğu kültürel normlarla, psikolojik şiddetin sadece uygulanabilirliğini değil işlevselliğini de dikte etmektedir (Voroney, 2005; 24).

İtfaiye ve polis teşkilatı gibi sağlık sektörü ve askeri sistem de (ordu), birbirlerine benzer şekilde “güçlü kültürler” olarak karakterize edilmektedir. Bu kültürler rütbe sistemine göre yapılanmış olan ve yetkiyi temel alan disiplin kodlarına sahiptir. Bu gibi örgütlerde, çok uzun süreler birlikte çalışmaya bağlı sosyalizasyon süreci yaşandığından çalışma grupları arasındaki bağ oldukça sıkıdır. Yönetim otoriter ve hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Bu örgütlerin kültürlerini

birleştiren en önemli nokta ise yetki ve gücün bir yönetim biçimini alması ve yönetim sisteminin, bürokrasi ile desteklenmesidir. (Archer, 1999; 94). Johns ve Menzel'e (1999) (Akt: Einarsen ve diğ., 2003; 211) göre yöneticiler; rol modellerinin bir parçası olarak da psikolojik şiddet uygulayabilmektedir. Otel ve yiyecek endüstrisinde yaşanan psikolojik şiddeti araştırmaya yönelik yaptıkları çalışmalarda, askeri sistemdeki aşırı hiyerarşi ve disiplinin, benzer şekilde otellerde ve yiyecek endüstrisinde de uzun yıllardan bu yana var olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmada, başarının hiyerarşi ve katı disiplinle ilişkilendirilmesinin, saldırgan ve düşmanca davranışların benimsenmesine neden olup, öğrenme ve sosyalizasyon sürecine dâhil edilmesiyle de nesilden nesile geçerek, üst kademedan alt kademeye kadar tüm ekibi etkisi altına alabileceği saptanmıştır.

İş ile ilgili ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı, yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine, kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hâkim olduğu bir örgütsel kültürde psikolojik şiddetin ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Böyle bir durumda kişi kendisine sosyal destek sağlayan, kendisinin de bir parçası olduğunu hissettiği bir ortamda değil, sürekli açık veya gizli olarak mücadele vermesi gereken bir ortamda çalışmak zorunda olduğunu düşünmektedir (Tutar, 2004; 105). Uçak kazaları ile ilgili yapılan araştırmalar, pek çok uçak kazasının otoriter kişilik özelliği sergileyen kaptanların çevrelerinde, kendilerine itiraz etmeyen bir sürü oluşturmasından kaynaklandığını göstermektedir. Kaptanın yardımcıları, kaptanın kurallara uymayan davranışlarına karşı çıkmadıklarından, büyük kazaların olduğu gözlemlenmiş ve bu kazaların sonucunda, havacılık sektöründe kaptanlara verilen yetkiler azaltılmış ve pilot eğitimleri daha fazla takım çalışmasına yatkın bir hale getirilmiştir (<http://mert-tr.blogspot.com/>).

Örgütün amaçları için kişileri çalışmaya gönüllü kılan ve çalışmasını verimli bir şekilde sürdürmesini sağlayan önemli faktörlerden biri de moraldir. Moral işten tatmin duyma, kişinin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Moral ve iş tatmini birbirleriyle yakından ilişkili iki kavramdır. Bir örgütte moral ve tatmin düşüklüğü çalışanlarda devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, örgüte zarar verme, işi bırakma,

savurganlık, yalancı hastalık ve kazalar gibi davranış ve sonuçlar yaratmaktadır. Yeterli moral ve iş tatmini sağlayamayan bir örgütsel kültür çalışanların psikolojik yapıları üzerinde olumsuz etkiler yaratarak psikolojik şiddete yatkın hale gelmelerine neden olmaktadır (Tutar, 2004; 104). Bir örgütte kimin kime bağlı olduğu konusunda kuşkuların doğması, örgüt içinde yetki ve sorumlulukların kesin olarak bilinmemesi çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açmaktadır. Öte yandan örgütte statü işareti sayılan sembollerde yapılması gereken değişikliklerin yapılmaması da moral üzerinde olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Örneğin büyük bir masada çalışan bir kişinin daha küçük bir masaya verilmesi veya daha yüksek bir mevkiye terfi ettirilen bir kişiye, mevkiinin gerektirdiği giysi ve sembollerin verilmemesi moral üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır (Eren, 1979; 102). Bunun dışında, personelin değerlendirilmesinde objektif kriterlerin yokluğu, belirsizlik ve haksızlıkların olması, değerlendirmelerin hangi kriterlere göre yapıldığının tam olarak belli olmaması çalışanların kaygı ve endişe duymasına, kronik gerilim (kişinin sürekli olarak işinde başarısız olacağı kaygısı) yaşamasına neden olmakta ve bunun yoğun biçimde yaşanmasının ise; psikolojik şiddet sebebi olabileceği düşünülmektedir. Öte yandan, iş yaşamında kişinin takdir edilmesi ise; kişi için önemli bir motivasyon kaynağı olup kişinin işten doyum almasını sağlamaktadır (<http://www.populermedikal.com/panikatak.asp>).

Kişisel ve mesleki gelişmeyi destekleyen bir çalışma ortamı yaratmayı amaçlayan, dürüst ve açık bir yönetim felsefesine dayanan, takdir ve teşvik etme, objektif kriterlere dayalı tarafsız değerlendirme politikaları, çalışanların sevgi ve ilgi ile işlerine bağlanmalarını sağlamaktadır. Bunu sağlamayan bir örgütsel kültürün, çalışanların psikolojik şiddet algılarını yükselteceği savunulmaktadır (Palmer ve Winters, 1993; 167; Tutar, 2004; 105).

Örgüt iklimi ise, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Örgütsel iklimi, üyelerin davranışını etkileyen ve bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eden iç özellikler bütünü olarak tanımlamak mümkündür (<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>).

İklim (atmosfer, hava), örgütsel açıdan, mevcut koşulların çalışan insanlar tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmektedir. Örgütsel iklim, bir örgütle ilgili olarak, psikolojik açıdan tanımlanan insan ilişkilerinin niteliğini belirtmektedir. İklim, kültür kavramı ile karşılaştırıldığında, bir örgütün daha çok gözle görülen tarafını karşılayan bir kavramdır. Örgüt iklimi çalışanların beklentilerinin gerçekleşme düzeyini ölçerken, örgüt kültürü bu beklentilerin ne olduğu ile ilgilidir. İklim, örgütün belli bir zamandaki havasını yansıtmakta ve örgüt üyelerinin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının bir göstergesi niteliğini taşımaktadır. Örgüt kültürü ise; daha uzun dönemli ya da başka bir ifade ile stratejik niteliktedir. Örgüt iklimi üyelerin belli bir konudaki tavırlarını yansıtırken, mevcut yapıyı sorgulamamakta, olduğu gibi kabullenmektedir. Kültür ise örgütsel koşulların kendisidir (<http://www.geocities.com/ahmetturk2006/makale/oki.htm>).

Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin somutlaşmış şekli örgüt yapısıdır. Kontrol alanının dar veya geniş olması, otorite veya yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi, örgütün hiyerarşik veya yatay oluşu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı gibi faktörler örgütsel yapıyı belirlemektedir. Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan, katı ve mekanik bir örgüt yapısının psikolojik şiddet için uygun şartlara sahip olduğu düşünülmektedir (Tutar, 2000; 34). Yine, örgütte yer alanların farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmiş olmaları, teşvik ve ödül sistemlerinin farklılığı, kişi veya grupların çıkar ve değerlerinin çatışması, istenmeyen çatışmalara rıza gösteren ve hatta bu çatışmaları körükleyen bir örgüt ikliminin varlığı da psikolojik şiddeti ortaya çıkaran önemli unsurlardandır (<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>).

Dışardan herhangi bir kişinin örgütü ziyareti, insanlar arası ilişkileri gözlemlemesi ve bazı çalışanlarla iletişim kurması, o örgütün iklimi hakkında bir yargıya varmasını sağlamaktadır. Bu iklim, son derece resmi ilişkileri öne çıkarıyor ve resmi olmayan ilişkileri yadsıyorsa kapalı bir iklim ya da negatif bir atmosferden söz edilmektedir. Bunun aksi olarak bir örgütü oluşturan insanlar arasında samimi,



yakın, dostça ve arkadaşça ilişkiler önemseniyorsa, bu iklim, daha olumlu ya da açık bir iklim olarak nitelendirilebilmektedir (<http://www.geocities.com/ahmetturk2006/makale/oki.htm>). İnsan ilişkilerinin güçlü olduğu açık örgütsel iklimlere kıyasla, insan ilişkileri zayıf olan kapalı iklimlerde psikolojik şiddetin ortaya çıkma olasılığının daha fazla olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Zayıf iletişim, yöneten – yönetilen arasındaki çatışma ile kurmay (eşdüzey) personel arasındaki çatışma, eş düzeydekilerle, astlarla ve üstlerle olan zayıf ilişkiler, üst veya alt kademedden gelen tehditler, örgütte oluşan informel gruplara katılmama gibi faktörler olumsuz bir örgütsel iklimin işaretleridir. Yöneticilerin liderlik davranışı, örgütte rol çatışma düzeylerinin yüksekliği, sosyal iklimin çalışanı tatmin etmemesi gibi faktörler psikolojik şiddetin nedeni olan örgütsel iklim faktörlerindedir. Bunun yanı sıra, örgütte çalışanlar arasında var olan ayrıcalıklı tutumlar, örgütsel kaynaklardan ve olanaklardan yararlanmada adaletsizlik, işyerinde psikolojik şiddetin önemli kaynakları arasında sayılmaktadır (Tutar, 2004; 105).

Bir örgütün kötü yönetilmesi, aşırı rekabetçi ortamı, yoğun işyeri stresi, küçülme ve yeniden yapılanma faaliyetleri psikolojik şiddet davranışına yol açabilmektedir (Çobanoğlu, 2005; 40). Aşırı disiplin getirme anlayışı, verimliliği arttırma baskısı, aşırı biçimde sonuçlara yönelmek, yetersiz iletişim, açık kapı politikasının (saydamlığın) olmayışı, ekip çalışmasının yetersizliği veya olmayışı, fazlasıyla hiyerarşik bir yapı, eğitim eksikliği, yaygın günah keçicilik zihniyeti, yanlış işe yerleştirme gibi durumlar ise; bir örgütte kötü yönetimin en önemli belirtilerindedir. Verimlilik, maliyet ve rekabet örgütlerde önemsenişmesi gereken en önemli unsurlardandır (Davenport vd., 2003; 47). Ancak, bunların aşırı biçimde vurgulanması, işyerinde ait olma duygusunu ortadan kaldırarak, kişinin örgüte olan bağlılığını azaltmaktadır. Bunun yanında, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yoğun teknoloji kullanımıyla birlikte, bireysel yaratıcılık azalmakta, doğallığa yabancılaşma başlamaktadır. Süreçler arasındaki geçiş olayının hızı ve değişimin derinliği karşısında birey psikolojik bir gerilim yaşamaktadır (Tutar, 2004; 106).

### 1.5.2. Liderlik

İkel ve köleci toplumlardan, katılımcılığın en gelişmiş örneklerinin yaşandığı demokratik toplumlara kadar liderlik, daima önemini koruyan bir işlev oluştur. İyi bir lider, lideri olduğu toplumu ya da örgütü, en kötü koşullarda bile başarıdan başarıya taşırken, kötü liderler en iyi koşullarda bile örgütlerini ve toplumlarını karanlıklara sürüklemektedir. Kongar'a göre lider "farklı duygu ve düşüncedeki insanları ya da grupları, aynı amaç etrafında toplayabilen, aynı hedefe yöneltebilen kişidir." ([http://www.kongar.org/aydinlanma/2005/458\\_Liderlik.php](http://www.kongar.org/aydinlanma/2005/458_Liderlik.php)).

Liderin toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliği ruhunu yaratıcı nitelikleriyle, örgütün yaşayıp gelişmesi için gerekli olan atmosferi sağladığı kabul edilmektedir. Lider, yaratıcı ve yenilikçi olduğu kadar, gerçekçi olmak zorundadır. Hayali hedefler ve aldatıcı ilgi gösterileri, örgütte güveni sarsmakta, moral bozucu etkilerde bulunmaktadır ( Akat, Budak ve Budak, 2002; 280).

Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır. Lider ile yönetici eş anlamlı değildir. Her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması beklenmezken, her liderin yöneticilik özelliklerine sahip olması beklenmektedir. Çünkü lider; iyi plan yapabilmeli, işleri yürütebilmeli ve kontrol edebilmelidir. Bu durum ona güç kazandırmaktadır. Yönetici başkalarının koyduğu hedefleri gerçekleştirmeye hizmet ederken, lider kendi hedeflerini kendisi koymaktadır. Lider ile yönetici arasındaki bir diğer önemli fark ise, yöneticinin başkaları tarafından yönetime getirilmesi, liderin ise içinde bulunduğu grup tarafından seçilmesidir. Yönetici gücünü kanun, prosedür gibi biçimsel yapılardan alırken, lider gücünü kendinden ve içinde bulunduğu gruptan almaktadır (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=75>).

Yöneticinin, yönetim işlevlerini yerine getirebilmesi için belli bir yönetsel makamı işgal etmesi ve bu makamın yetki ve sorumluluklarına sahip olması

gerekmektedir. Yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir hak ve yetki iken, liderlik, kişinin kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir. Bir birey her hangi bir makamı işgal etmediği halde lider olabilirken, belli bir yönetsel makamı işgal eden her yönetici lider olmayabilir. Ancak, etkin bir yönetici, liderlik niteliğini taşıyan ve diğer kişileri ardından sürükleyebilen ve onların amaçlar doğrultusunda gönüllü çaba göstermelerini sağlayabilen kişidir. Liderlik olmadan örgütün etkili bir zemininin olması söz konusu değildir. Lidersizlik ise örgütsel faaliyetlerin boşlukta kalmasına neden olur (Akat, Budak ve Budak, 2002; 283).

Liderlik veya lider, belli bir insan kalabalığı içinde mümkündür. Lider veya liderlik;

- Bu kalabalığı oluşturan insanlar arasındaki iletişimi sağlamalı veya kolaylaştırmalıdır,
- Bu kalabalığı oluşturan bireylerin öznel çabalarını uyumlaştırmalıdır,
- Belli amaç ya da amaçlar doğrultusunda bireyleri harekete geçmeye isteklendirmelidir,
- Hem bu kalabalığı ve hem de amaçları simgelemeli, “izlenen kişi” olarak başı çekmeli ve engellerle karşılaşıldığında “danışılan”, “hakemlik yapan”, “bağdaştırıcı”, “barıştıran” bir kişilik sergilemelidir (Usal ve Kuşluvan, 2002; 295).

Liderlerin sergiledikleri davranışlar, liderlik tarzlarını ve türlerini belirlemede bir etken olarak kullanılmaktadır (<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15-03.pdf>). Otokratik liderlik kültüründe, bir üst yönetici yine aynı kültür içinde yetişmektedir. Bu nedenle çemberi kırmak ve bir kültürel değişim gerçekleştirmek oldukça güç olmaktadır. Aslında pek çok psikolojik şiddet kurbanının ortak şikâyeti, sadakatsizliğin yanında, potansiyel güç kaynaklarının baskısı ve sosyalleşme sürecinin etkisi ile meydana gelen bir psikolojik şiddet eylemine maruz kalmaları olmuştur. Son derece

uyumacı olan ve grup baskısının yoğun olarak yaşandığı örgütlerde psikolojik şiddetin ortaya çıkması daha olasıdır (Ordu, hapishane gibi..). Otokratik liderlik stilini benimseyen bir yönetim, eleştirinin olmadığı ve korkuya dayalı bir örgüt iklimi yaratabilmektedir (Einarsen vd., 2003; 211-213).

Bir örgütte, bulunulan konum bakımından sahip olunan güç ve yetki, planlı olarak tarafsız biçimde kullanıyormuş gibi gösterilebilmektedir. Bu durum psikolojik şiddetin başka bir biçimidir (Hannabuss, 1998; 306). Gücün kötüye kullanılması kimi zaman merkezi bir öneme sahip olmaktadır. Yönetici veya lider, sahip olduğu gücü, görevinin bir parçasıymış gibi algılamakta, çözümlenmekte yetersiz kaldığı sorunların bir çözümü olarak psikolojik şiddet davranışına başvurabilmektedir. Bu tip yöneticilerin, kontrolü yeniden kendi ellerine geçirmek amacıyla böyle bir davranış biçimi benimsedikleri düşünülmektedir (Einarsen vd., 2003; 213). Eğer bir kişi örgüt içindeki konumunun getirdiği gücün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir biçimde kullanmaya eğilimliyse, bu kişinin daima etkin bir psikolojik şiddet eylemcisi ya da tacizci olma olasılığı bulunmaktadır (Tınaz, 2006; 117).

Bir liderin veya yöneticinin mesleki konumundan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla astlarına doğru uyguladığı bir psikolojik şiddet olgusu söz konusudur. Yetkeci ve sert mizaçlı klasik tipteki bir liderin bu tarzda davranış sergilemeye yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir yöneticinin de masum olacağı zannedilmemelidir. Psikolojik şiddet, her türlü durumda, her mizaçtaki kişi tarafından birdenbire uygulanabilmektedir. Yönetici, tüm astlarıyla aynı mesafedeysen ve yapılan bir yanlıştan dolayı, çalışanı herkesin gözü önünde azarlıyorsa veya gösterdiği bir başarıdan dolayı kutluyorsa, sergilediği davranışın kişiliğinin bir yansıması olduğu söylenebilir (Tınaz, 2006; 117).

Rayner (1997; 206), yaptığı araştırmada, psikolojik şiddetin, en fazla (%71) üst yönetim kademesinde meydana geldiğini ortaya koymuştur. Yapılan başka bir araştırmada ise, birçok yöneticinin, liderliğin temel şartı olan örgütsel bağlılık yaratma konusunda çok düşük bir kapasiteye sahip olduğu ortaya konulmuştur

(Hannabuss, 1998; 306). Yöneticilerin uyguladıkları psikolojik şiddetin nedenleri, diğer kişinin sevimsiz olarak algılanması veya o kişiye karşı duyulan kıskançlık, çekememezlik duyguları gibi çok çeşitli olabilir. Yukarıdan aşağıya uygulanan psikolojik şiddetin en yaygın ve en bilinen nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Tınaz, 2006; 118–126):

### ***Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi***

Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde psikolojik şiddet söz konusu olmaktadır. Amir her türlü şekilde astın çalışmasını engellemeye, etkinliğini azaltmaya çalışmaktadır. Bir işyeri ortamı düşünüldüğünde, fotokopi çeken, telefonları cevaplayan insanlardan, işletmenin yatırımları için önemli kararlar alması gereken, üretimi arttırmak için ne gibi yatırımlar yapılması gerektiğini düşünen veya bir teklif dosyası hazırlayan insanlara kadar çok çeşitli çalışanlar bulunmaktadır. Amir kendine kurban olarak, basit, mekanik bir işte çalışan bireyi seçmişse, daima daha çok iş isteyebilmekte, onu tembellik ve yavaşlıkla suçlayabilmektedir. Ancak kendinden emin bir tarzda çalışan, yaratıcılığını ve başarısını yaptığı işlerle kanıtlayan diğer bireye karşı nasıl bir psikolojik şiddet gerçekleştirilecektir? Diğer bireye verilen görev, her zaman en güzel şekilde ve başarıyla tamamlanmaktadır. Böyle bir çalışana tehdit etmek veya eleştirmek, amiri hem zor durumda bırakmakta hem de gülünç duruma düşürmektedir. Ancak kıskançlık ve çekememezliği yaşayan hastalıklı ruh ve zihin, örgüte yararlı ve işinde başarılı bir ast üzerinde yıldırma harekâtı planı çizmeye başlar.

En sonunda amir, astının yaptığı işi sahiplenir ve bunu kendi başarısıymış gibi göstermeye çalışır. Kıskançlık ve haset, kültür farkı gözetmeksizin insan ruhuna egemen duygulardan olduğu için, böyle bir nedenden kaynaklanan psikolojik şiddet olgusu, her kültürdeki işyerinde görülebilmektedir. Ancak gerçek özden ziyade görüntüye önem veren ve öncelikle üst düzeydeki insanların başarıya ulaşmak için her yolu kendilerine hakmış gibi gördükleri bir anlayışa sahip örgütlerde, daha fazla yıldırma olayının yaşandığı düşünülebilir.

### ***Yaş Farkı***

Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde, amir o bireyi, kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyabilmektedir. Bu korkuyla hareket eden amir, örgüt için hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla genç astına karşı psikolojik şiddet sürecini başlatabilmektedir. Bunun tam tersi bir durumun da oluşması mümkündür. Amir daha genç, ast daha yaşlı olabilir. Bu durumda amir kendisini deneyimsiz görebilmekte ve bundan ötürü komplekse kapılabilmektedir. Açığını maskelemek veya bir şekilde üstünlüğünü göstermek amacıyla, kendinden daha yaşlı astına karşı katı ve güç beğenir bir tutum takınmaktadır. Bu arada yetkesini belli etmek ve korktuğu kadar yetersiz olmadığını kendi kendine kanıtlamak amacıyla, farkında olmasa da ağır bir psikolojik şiddet sürecinin uygulayıcısı konumuna gelebilmektedir.

### ***Kayıрма***

Kayırlan kişi, üst ya da ast olabilir. Kayırılan kişi amir konumunda ise; arkasında onu koruyan birilerinin bulunduğu emindir. Gücüne güvenmektedir ve istediği her şeyi yapmakta kendini özgür görmektedir. Karakteri, zekâsı, çalışkanlığı, fikirleri veya herhangi bir özelliği kendisine uymayan bir astıyla istediği gibi uğraşabilmektedir. Bu süreci başlatırken arkasındaki koruyucusunun gücünü de daima yanında hissetmelidir. Bu nedenle astı, arkasındaki koruyucuya yönelik düşmanca bir davranışa sevk edebilmek ve sanki ikisinin arasında hiçbir sorun yokmuş izlenimini yaratmak, psikolojik şiddeti başlatmak için en güzel bahane olmaktadır.

Bazen kayırılan kişi ast da olabilmektedir. Bu durumda amirin psikolojik şiddet uygulamak için bahanesi zaten hazırdır. Kurban konumundaki astın, bulunduğu konum için yeterli olmadığını veya bu işi hak etmediğini gösterecek tüm davranışları ardı ardına sergileyecektir. Bir başka olası durumda ise amirin, bu iş için önceden düşündüğü bir başka kişi vardır. Dolayısıyla amirin düşüncesine göre,

kayırlan kişinin başarısızlığı ve yetersizliğini ortaya çıkaracak bir psikolojik şiddet sürecinin uygulanması son derece doğaldır.

### ***Politik Nedenler***

Politika, kayırmaların yaşanması için çok geçerli bir nedendir. Ancak aynı zamanda bir amirin, astına psikolojik şiddet uygulaması için son derece geçerli bir neden oluşturma özelliği de taşımaktadır. Özellikle ast ve üst, birbirlerine karşı veya düşmanca olan politik görüşlerini açıkça belirtmişlerse, psikolojik şiddet ortamının oluşması son derece doğaldır. Yine Akdeniz kültürünün bir özelliği olarak bizim toplumumuzda da politikanın açıkça tartışılması yaygın bir alışkanlık olup, bir siyasi partinin üyesi olmak, bireye sosyal yaşamının pek çok alanında yarar sağlamaktadır.

Eğer astın politik görüş ve tercihi amirinininkinden farklıysa psikolojik şiddetin ortaya çıkma olasılığı yüksektir. Örgütün özel bir firma olması durumunda tüm yönetici gurubunun aynı politik eğilimde olması mümkündür. Örgüt stratejisi olarak farklı görüş ve inançtaki çalışana karşı bir psikolojik şiddet sürecinin başlatılması ve uygulanması kaçınılmazdır.

### **1.5.3. Stres Faktörü**

Stres, organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Işıkhan, 2004; 30). Son güne iş yetiştirme, topluluk karşısında konuşma, gürültü, otoyolda araç kullanma, kalabalıklar, iş görüşmeleri, sınavlar, tıbbi tahlil ve muayeneler genellikle stres verici kaynaklar arasında sayılmaktadır (Graham, 1999; 68). Teknik açıdan önemli bir dersin sınavına girmek, ehliyet sınavına girmek, yakın bir arkadaşla tartışmak gibi kaygı yaratan olaylar “stres yaratan etkenler”; bunların yol açtığı üzüntü ve yıpranma ise “stres” kavramı ile ifade edilmektedir. Stres yaratan etken, ister (uyuşturucu kullanmak ya da alkol almak gibi) biyokimyasal uyarıcı olsun, ister (kavgaya girmek, yere düşmek gibi) fiziksel bir yaralanma olsun, ister

insanı korkutan veya üzen biriyle karşılaşmak olsun beden hep aynı tepkiyi vermektedir (Youngs ve Youngs, 2004; 68).

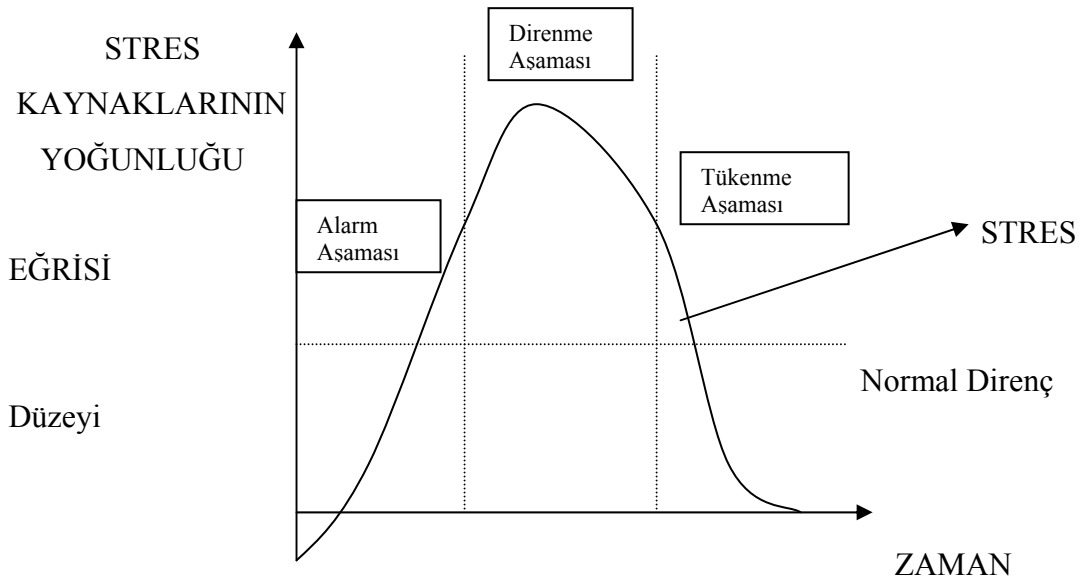
Stresin yaşanması için bir olayın insanın egosunu tehdit eder nitelikte algılanması gerekmektedir. Strese karşı bireyin verdiği tepki bir çeşit savunma mekanizması olarak görülebilir. (Telman ve Ünsal, 2004; 99). Stresin meydana gelmesi iki değişkene bağlıdır. Bunlardan biri stres kaynaklarının yoğunluk derecesi, diğeri de zamandır. (Bkz. Şekil 1) Buna göre stres; *streste alarm aşaması*, *direnme aşaması* ve *tükenme aşaması* olmak üzere üç aşamada ortaya çıkmaktadır: Gerilim kaynaklarının etkisi ile bireyin zaman içinde alarma geçtiği, stresin etkisine belirli bir süre direndiği ancak zaman içinde bu direncinin kırılarak tükendiği göze çarpmaktadır. Birey normal direnç düzeyindeki stres etkilerine dayanım göstermektedir. Ancak, stresi yaratan kaynaklar ve bunların yoğunluğu arttığı ölçüde stres eğrisi hızla normal direnç düzeyine çıkarak normal davranıştan sapmanın ilk işaretlerini vermeye başlar, buna *streste alarm aşaması* adı verilmektedir (Eren, 2000; 287). Alarm tepkisi şu belirtilerle ortaya çıkar: Göz bebekleri büyür, yüz solar, kalp atışları hızlanır, damarlar büzülür, tansiyon yükselir, soğuk ter boşalır, kan şekeri yükselir ve midenin asit salgılaması artar. Bu durumdaki kişi istenmeyen koşuldan ya kaçacak ya da bununla mücadele edecektir. Stres faktörü ortadan kalkarsa, gevşeme, uyku, sindirim gibi durumlarla vücut hareketlerinin yavaşladığı görülür. Stres durumu devam ederse direnme aşamasına geçilir (Işıkhan, 2004; 48).

Birey ikinci aşamada strese karşı koymak için elinden gelen tüm gayretleri ortaya koyarak stresli bir insanın davranışlarını göstermektedir ki, buna *direnme aşaması* adı verilmektedir (Eren, 2000; 287). Bu durumda organizmanın alarma tepkisi sırasındaki belirtiler ortadan kalkar, vücudun direnci normalin üzerindedir (Işıkhan, 2004; 48). Belirli bir süre bireyin davranışlarında ve yaşantısında bu durum gözlenebilir. Ancak, gerilim kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı sürece hatta artış gösterdikleri durumlarda bireyin aşırı gayreti kırılacak ve davranışlarında ciddi derecede sapmalar ve hayal kırıklıklarının yaşandığı bir zaman evresine girilecektir ki buna *tükenme aşaması* adı verilmektedir. Tükenme aşamasının sonlarında birey, davranışsal bozukluklar yanında bedensel rahatsızlıklar



ve bozukluklar da göstermektedir. Bunun için organizma, kendisini stres ortamından uzaklaştıracak tıbbi ve psikolojik tedaviye ihtiyaç duyacaktır (Eren, 2000; 287–288). Bunun yanında, birey sosyal desteğe de ihtiyaç duymaktadır. Çünkü çalışanlar, buldukları örgüt içinde birçok konuda çalışma arkadaşlarından, yöneticilerden; çalışma ortamı dışında ise; ailelerinden, arkadaşlarından, başka bir ifadeyle “diğerleri”nden destek alabildikleri ölçüde, yaşadıkları sorunların üstesinden daha kolay gelebilmektedirler (Sürgevil, 2006; 133).

**Şekil 1: Stres Oluşumunun Aşamaları**



Kaynak: Eren, 2000; 288

İnsanların büyük kısmı iş ararken, seçtiği işte zorlandığında, işinde yeni beceriler kazanması, sorumluluklar alması, ilerlemesi ve başarılı olması için çaba harcaması gerektiğinde işle ilgili stresin sebep olduğu olumsuzlukları yaşamaktadır. Özellikle günümüzde, dinamik iş dünyası, iş güvencesindeki endişe ve piyasadaki ekonomik değişimler işgörenlerin devamlı olarak stres yaşamasına neden olmaktadır. İş stresi, çalışanların hem sağlıkları hem de performansları açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgütler açısından konunun önemi, çalışanların yaşadıkları stres sonucu işten ayrılmalarıyla işgücü devrinin yüksek olmasından, aynı zamanda

stres altında yapılan işin daha az kaliteli ve yavaş olmasından kaynaklanmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004; 121).

İş hayatı, insanın çalışırken geçirdiği saatleri fazlasıyla aşan ve hayatın her cephesine yayılan bir öneme sahiptir. Çünkü kişinin sahip olduğu iş, onun toplumsal statüsünü, hayattan aldığı doyumunu ve ailesine sağladığı imkânları belirlemektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002; 75). İş stresinin algılanması sonucunda kişi, ufak bir olay karşısında bile çabuk parlamakta, öfkeli davranmaktadır. Hep mutsuz olup olumsuzluklara da davetiye çıkarmaktadır. Stres altındaki insan hassaslaşmakta ve kaygı düzeyi artmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004; 121–127). Çalışan ilişkilerinde bozulma eğilimi görülmektedir (Çobanoğlu, 2005; 77). Çalışanlar arasındaki iş tatminsizliği artmakta, yapılan işin kalitesi düşmektedir. Çalışanların yargılama ve karar verme yetenekleri zayıflamakta, moralleri bozulmakta ve genel bir keyifsizlik hissedilmektedir (Klarreich, 1999; 13).

Bir işyerinde yaşanan yoğun ve uzun süreli taciz ve duygusal saldırılar strese, hatta depresyona yol açabilmektedir. Bu nedenle psikolojik şiddet ve stres kavramları adeta birbirini tetikleyen iki kötü hastalık olarak görülmektedir. İş yükünün haddinden fazla olması, insanların günü birlik işler yapmaları, çok kısa süre içinde bitirilmesi gereken görevler, başka bir ifadeyle zaman baskısı, teknik ve deneyim olarak çok üstün ancak insan ilişkileri bakımından başarısız yöneticiler kötü yönetimden kaynaklanan stres faktörleri olarak nitelendirilmektedir. Buna ek olarak sürekli değişim faktörü de yaygın bir stres kaynağı olmaktadır. İşletmelerde değişim, yöneticiler, yönergeler, teknolojiler, kültürler, şirket sahipleri, iş sorumlulukları ve rakipler açısından sürekli yaşanmaktadır. Çalışanların bu kadar hızlı ve çok sayıdaki değişime ayak uydurması oldukça güçtür. Olup biteni ve yarının ne getireceğini bilememe korkusu ya da belirsizlik, çalışanlar üzerinde yoğun bir strese neden olmaktadır. Ayrıca gelişen son teknolojiler, bir taraftan hızı ve kalite düzeyini arttırırken diğer yandan da insan unsurunun umursanmamasına ve insani değerlerin düşmesine neden olmaktadır. Teknolojik cihazların gereğinden fazla vurgulanması, çalışanlarda kendini ikinci plana atılmış hissini uyandırabilmektedir. Öte yandan, ast-üst arasındaki ilişkilerin, güven, anlayış ve dayanışmadan uzak olması, rollerdeki

belirsizlik gibi faktörler de çalışanların stres yaşamasında büyük rol oynamaktadır (Çobanoğlu, 2005; 77–81).

Görevin yerine getirilmesi sırasında karşılaşılan zorluklar, görevi yapmak için gereken bilgilerin yetersizliği ve bireyin kapasitesine bağlıdır. Çok karmaşık görevler ve bu görevler karşısında bireyin yetersiz kalması, bireyin üzerinde baskı yaratmakta ve dengesini bozmaktadır. Bunun yanında bireye aşırı sorumluluk yüklenmesi ya da tam tersine işgörenin bağımsızlığını azaltacak ayrıntılı çalışma süreçlerinin kurulması önemli stres kaynaklarıdır. Rol çatışması, aşırı veya fazla hafif roller de işgörenin işinden kaynaklanan stres öğeleridir (Akat, Budak ve Budak, 2002; 417–419).

Birçok kimse yaşamlarındaki kaygı ve gerilim kaynakları hakkında az da olsa fikir sahibidir. Yapılan araştırmalarda, pilotların sık sık vardiyalı çalışmaktan, rötarlardan ve evden sık sık uzaklaşmaktan, politikacıların uzun süren oturumlardan, çoğunluk sağlanamamasından ve beklentilerinin gerçekleşmemesinden, bürokratların ise; kendilerine yüklenen sorumluluğun ağırlığından, zamanın az, yapılacak işin çok olmasından, her zaman dikkatli olmak zorunda kaldıklarından, anlaşılmayan direktiflerden ve kendilerine az bilgi verilmesinden kaynaklanan stres yaşadıkları ortaya konulmuştur (Altuntaş, 2003; 27). Böylesine yoğun stres yaşanan mesleklerde insanlar kendilerinden bekleneni yerine getirmese psikolojik şiddet her düzeyde yaşanabilmektedir. Yöneticiler üst yönetimin baskısı nedeniyle astlarına psikolojik şiddet uygulayabilmekte veya alt kademedekiler, iş yerindeki stresin nedeni olduğuna inandıkları bir üstlerine uygulanan psikolojik şiddete katılabilmektedir (Davenport vd., 2003; 48).

#### **1.5.4. Örgütsel Politika**

Örgütlerde psikolojik şiddetin ortaya çıkmasına neden olabilecek faktörlerden bazıları da adaletsiz başarı değerlendirmeleri ve ücret eşitsizlikleri, örgütsel kuralların katılığı, çelişkili yöntemler, gerçekçi olmayan iş tanımları gibi örgütsel politikalar (Tutar, 2004; 96).

Örgüt yapısı içinde kişiler, çeşitli yol ve yöntemlerle birbirini etkilemek ve belirli yönde davranışa yönlendirmek çabası içindedirler. İşte örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki bu çabaları örgütsel politikayı oluşturmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi örgütsel politika ile güç arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Başkalarını etkileyerek iş gördürmek durumunda olan yöneticiler, güçlerini daha fazla arttırmak ve örgüt içi politikalarda daha başarılı olmak için çok çeşitli yollara başvurumaktadırlar. Miles (1980; 174–175, Akt: Koçel, 1982; 253) güç artırma ve koruma yollarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- ✓ Tehditkar bir tutum sergilemek (başkalarına belirli konularda ısrar ettikleri taktirde kaybedecekleri şeylerin neler olduğunu belirtmek),
- ✓ Belirli bilgiye, kişiye veya aletlere ulaşımı sınırlandırmak,
- ✓ Kaynakları kontrol etmek (finansal, mali),
- ✓ Olası muhalefeti etkisizleştirmek ve bunun için örgüt içinde değişiklikler yapmak,
- ✓ Yıpratılması güç bir kişilik oluşturmaya çalışmak,
- ✓ Bürokratik oyunculuğa (gamesmanship) dalmak, yani bürokratik engeller yaratmak veya bu engellerden kaçınılmasını sağlamak,
- ✓ Hırslı astlar arasında rekabet yaratmak.

Yöneticilerin, örgütü yönetirken zorlayıcı, sınırlandırıcı, yasaklayıcı ve tehdit edici güç kullanmaları, çalışanların kendilerini baskı altında hissetmesine neden olmaktadır. Bu durum yapılan işin kalitesini düşüreceği gibi kişiler arası ilişkileri de zayıflatmaktadır. Bir örgütte, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin zayıflaması kişileri yalnızlığa sürüklemektedir. Böylesi bir yapıda, kişilerarası işbirliği azalırken

rekabet daha da şiddetlenmektedir. Kişileri yalnız çalışmaya iten ve aşırı rekabetin olduğu örgütlerde psikolojik şiddetin yaşanması kaçınılmaz olmaktadır.

Baskıcı liderlik uygulamaları sonucu kısmen başarılı olunmakta ve itaat sağlanmaktadır. Çalışanlar liderin isteklerini ve amaçlarını kabul etmemekte; işe karşı istek duymamakta ve başarmak için kabul edilebilir en az çabayı göstermektedir. Liderin amaçlarını redderken aynı zamanda kurum normlarına uyarılmış gibi görünmektedirler. Bu aşamada ise, bir psikolojik şiddet davranışı olan, görevi erteleme veya sabote etme gözlenmektedir ([http://www.liderler.net/yazarlar.php?yazar=ilbey\\_adibelli&id=6](http://www.liderler.net/yazarlar.php?yazar=ilbey_adibelli&id=6)).

Psikolojik şiddet uygulayan kişi genellikle diğerlerinden daha güçlüdür veya daha güçlü görünmektedir. Gücünün kaynağı kişiliği değil, bulunduğu mevkisidir. Yasal yetkisi ve örgütsel statüsünü psikolojik şiddet için kullanmaktadır. Psikolojik şiddet uygulayıcısı veya tacizci kendini tüm kurumu temsil eden bir kişi olarak görmektedir. Bu nedenle ona yöneltilen bir eleştiriyi veya bir karşı çıkışı, kuruma yöneltilen bir tehdit olarak göstermeye çalışmaktadır. Tacizciye karşı çıkmak, kuruma karşı çıkmak; psikolojik şiddeti eleştirmek kurumun yüce menfaatlerini eleştirmek şeklinde gösterilmektedir. Mağdurun kendini savunması, “kurumla çatışma” gibi yansıtılmakta ve böylece psikolojik şiddetin devam etmesi sağlanmaktadır. Kurumsal güç ile mağdurun üstüne gidilmekte ve mağdur haklı iken haksız, hak ararken isyankar olarak gösterilmeye çalışılmaktadır (Tutar, 2004; 88–89). Özellikle gücü ve yetkiyi bir psikolojik şiddet aracı olarak kullanmak tüm örgütü derinden etkileyecek bir durumdur. Örneğin bir yönetici veya bir amir, çalışanlara ya da meslektaşlarına karşı psikolojik şiddet uyguluyor ve sanki bunu yönetim uygulamalarının bir parçasıymış gibi gösteriyorsa, çalışanlar arasında da psikolojik şiddetin ortaya çıkması olasılığı yüksektir. Bu durumda, psikolojik şiddet, örgüt politikasının bir parçası olarak görülmekte ve örgütsel iklimin olumsuz algılanmasına yol açmaktadır.

### 1.5.5. Örgütsel Çatışma

Örgütsel çatışma konusuna başlamadan önce çatışma kavramını tanımlamak yerinde olacaktır: Çatışma, birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği anlarda ortaya çıkmakta; güdülerin şiddetine, türüne, içinde bulunulan ortama göre değişik görüntüler göstermektedir (Cüceloğlu, 2005; 282). Birey yaşamsal nitelikteki bir gereksinimini tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında, sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginliği yaşamaktadır. Çatışma, gerek fizyolojik gerekse sosyo-psikolojik gereksinimlerin tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 2000; 527).

Örgütsel çatışma kavramı ise, örgütte iki veya daha fazla kişi ya da gruplar arasındaki kıt kaynakların veya faaliyetlerin paylaşılması ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer, algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık şeklinde tanımlanmaktadır. Anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarını meydana getirmektedir (Şimşek vd., 2001; 238).

Örgüt, düşünce ve değer yapısı, inançları birbirinden farklı olan insanların oluşturduğu bir yapıdır. Böyle bir “doğal” ortamın sonucu olarak da, kişiler arasında fikir ayrılıklarının, kıskançlık, çekememezlik ve önyargılardan kaynaklanan güç mücadelelerinin olması da “doğal” sayılmaktadır (Lockett, 1995; 12).

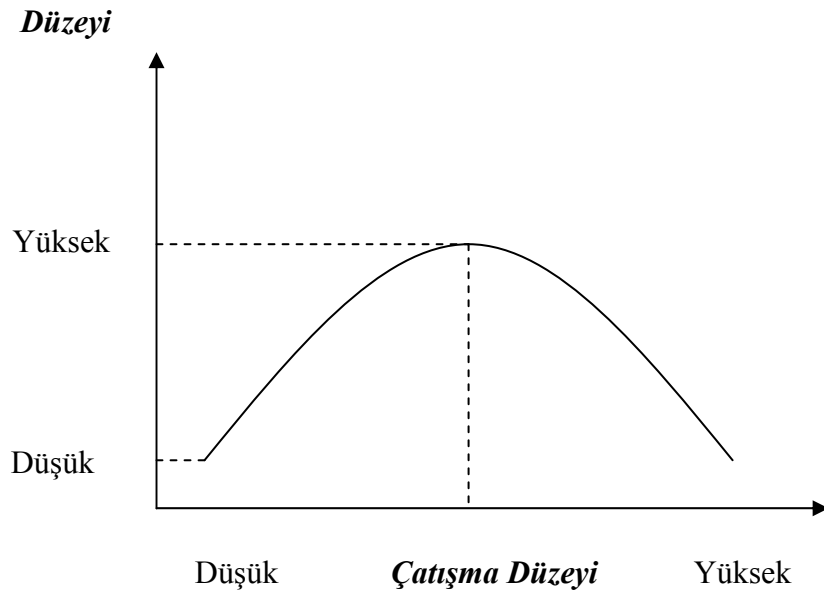
Klasik ve Neoklasik kuramlara göre çatışma, örgütün ahenkli ve etkin işleyişini bozan ve etkileyen durumlardır. Bu nedenle çatışmaların ortaya çıkması önlenmeli veya en kısa sürede ortadan kaldırılmalıdır. Aslında bu kuramlara göre, yönetim ve örgüt ilkelerini uygulayan işletmelerde çatışmanın olmaması gerekmektedir (Akat, Budak ve Budak, 2002; 404).

Modern yönetim anlayışına göre ise; örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Açık sistem anlayışını esas alan bu görüşe göre, örgütlerin etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde, yenilik, değişim

yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilememesi gibi nedenlerle performans olumsuz yönde etkilenecek ve hatta örgütün yaşamı tehlikeye düşebilecektir. Gibson, Ivancevich ve Donnelly (1979; 163-164, Akt: Koçel, 1989; 329) bu durumu Şekil 2'deki gibi ifade etmiştir.

### Şekil 2: Çatışma ve Örgütsel Performans İlişkisi

#### *Organizasyonun Performans*



Kaynak: Koçel, 1989; 329

Farklılıklar net olarak tarif edilemez ve sorunlar çözümsüz bırakılırsa çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Farklılıklar, kişinin karşı tarafı düşman olarak algılamasına sebep oluyorsa ya da kişi kendi gerçekliğinin çarpıtıldığı hissine kapılıyorsa ortada bir çatışma olduğu açıktır. Bu gibi durumlarda her iki taraf da kendi güçleri üzerinde yoğunlaşma eğilimi göstermekte ve karşı tarafın hataya düşebilme ihtimaline yoğunlaşmaktadır. Düşmanlık arttıkça, iletişim yolları kapanmakta, bu da kişilerin negatif bir düşünce sistemi geliştirmesine neden olmaktadır. İletişimin yokluğu, yanlış anlamaların önündeki engellerin kaldırılmasını ve yararlı bir sonuca ulaşmayı kolaylaştıracak önlemlerin alınmasını

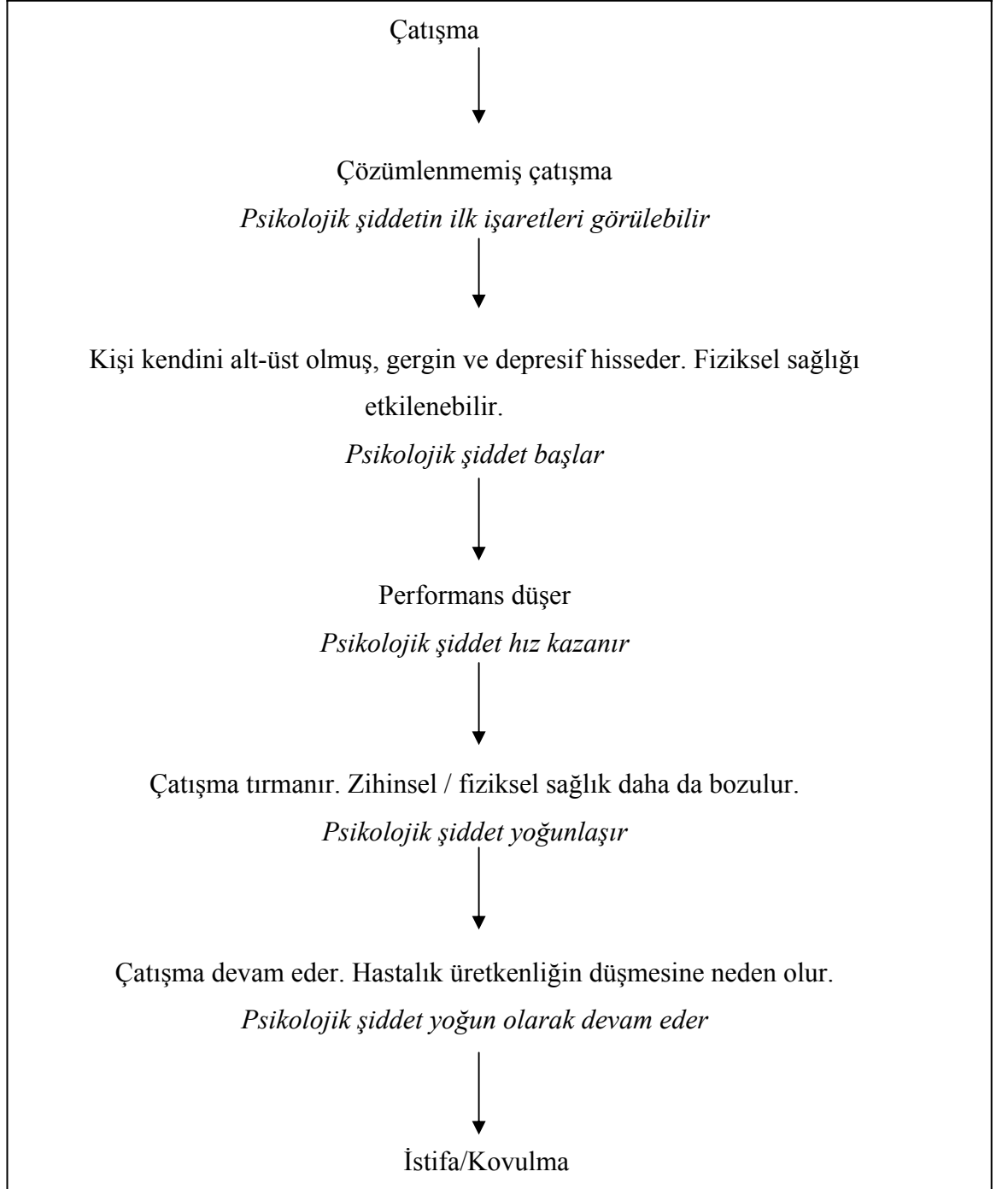
zorlaştırmaktadır. Bu tür bir duruma dışarıdan tarafsız bir gözlemci olarak bakıldığında, her iki tarafında birbirini dinlemediği fark edilecektir. Taraflar sadece kendi tezlerini destekleyecek kelimelere dikkatlerini vermektedir. Bu tür durumlarda, tarafların, etkili iletişim araçlarını kullanarak farklılıkları ve çatışmaları net ve açık bir biçimde ortaya koymaları, bu şekilde bir çözüm yoluna gitmeleri önerilmektedir (McArdle, 1999; 51).

Yönetim biçimi, liderlik ve örgüt kültürü gibi örgütsel çatışma da psikolojik şiddet ile yakından ilişkili bir konudur (Rayner ve diğ, 1999; 14). Örgütsel çatışma ile psikolojik şiddet birbirlerine yakın anlam içeriklerine sahip olsalar da aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel çatışma, genellikle sistemli ve organize değildir; geçicidir ve çatışmanın yönetimiyle ortadan kaldırılmaktadır. Psikolojik şiddet ise; daha sistemli ve organize bir şekilde uygulanır, belli bir stratejiye sahiptir ve geçici değildir (Tutar, 2004; 111). Leymann'a göre ise psikolojik şiddet, şişirilmiş bir çatışma halidir. Psikolojik şiddeti karakterize eden davranışlar, herhangi bir çatışmadan belli bir zaman sonra, bazen çok çabuk, bazen de haftalar ya da aylar sonra ortaya çıkmakta ve psikolojik şiddet sürecini başlatmaktadır (Leymann, 1996; 169).

Psikolojik şiddetin planlanan bir aşaması olan çözümlenmemiş çatışma hali, kendi iç dinamiklerini oluşturarak yoğunluğunu arttırmakta ve baş edilemez bir boyuta ulaşmaktadır. Bu süreç içinde ilk çatışmanın ne olduğunun unutulduğu da sıklıkla görülmektedir. Yıldırma sürecini başlatan çözümlenmemiş çatışma, verimliliğin düşmesine, duygusal endişelere ve giderek artan hastalık izinlerine yol açmaktadır. Bu aşamadan sonra, kurbanın davranışları yöneticisine veya üst yönetime onu eleştirme gerekçesi sunmakta ve psikolojik saldırıyı körüklemektedir. Mağdur, çözüm aramaya çalıştıkça tacizci de sorunun çözülmemesi için nedenler yaratmaktadır. Sonunda kurbanın davranışlarında, tacizci kendini haklı çıkaracak yeterli sebep bulur ve karşılıklı suçlamalarla çatışma daha da büyür. Bu durumda temel sorun gözden kaçır. İşten çıkarılma artık an meselesi haline gelir (Davenport v.d, 2003; 132). Olağan bir örgütsel çatışmanın, nasıl bir süreçte psikolojik şiddete alet olduğu tablo 7'de gösterilmiştir.



**Tablo 7: Çatışma ve Psikolojik Şiddet İlişkisi**



Kaynak: Davenport v.d, 2003; 133

Psikolojik şiddet ile örgütsel çatışma iki nedenden dolayı birbirinden farklılık göstermektedir: Birincisi, psikolojik şiddet tamamen etik olmayan davranışlar ile

karakterize edilmektedir. İkincisi ise; en son aşamada verimliliği düşürmektedir. Normal çatışma belirli bir ölçüde yararlı kabul edilmektedir. Bu nedenle, çatışma ile psikolojik şiddet arasındaki belirgin farkı bilmek gerekmektedir. Ayrıca, kişilerin yeni bir işe başlarken, ücret, kariyer geliştirme, becerilerini artırma gibi bazı beklentileri vardır ve kişi bu amaçlar doğrultusunda çabalarken, edindiği deneyim ve kazandığı yetenekleri aslında bir yandan da şirketin amaçlarına ulaşması için kullanmaktadır. Bu paylaşım sırasında bir takım çatışmaların olması ise doğal karşılanmaktadır (WHO, 2003; 16).

Rol belirsizliği ya da rol çatışması yaşayan bir çalışan, kendisinden aynı anda farklı işler yapmasını bekleyen yöneticisinin bu davranışını taciz olarak algılayabilmektedir. Bunun yanında, çalışanın, bu taleplere bir tepki olarak kendini savunmaya kalkışması ya da öfkeyle davranması da psikolojik şiddete uğrama olasılığını arttıran etkenler arasında yer almaktadır (Solmuş, 2005; 9).

Rol çatışması (role conflict) kısaca, bireyin, birisine uyduğunda diğerine uyması imkânsız ya da çok zor olan iki veya daha çok sayıda gereklilik (görev, rol, iş, vb.) karşısındaki durumunu ifade etmektedir (<http://www.psikolojisayfam.com/kavramlar/rol-catismasi.html>). Örgütsel anlamda üç çeşit rol çatışmasından söz edilebilir: Birincisi, “*kişi ve rol*” arasındaki çatışmadır. Bu olgu, bir üretim işçisi olan ve aynı zamanda sendika üyesi bir kişinin, denetçilik pozisyonuna atanmasıyla ortaya çıkan çatışma olarak örneklendirilebilir. Burada, çalışan hem sendika üyesi hem de denetleyici rollerini üstlenmiştir. Denetleyici rolü, ona sert tutumlu, uzlaşmaz bir davranış sergilemesini gerektirirken, sendika üyesi rolü uzlaşmacı bir tutumu sergilemesini gerektirmektedir. İkincisi ise “*iç-rol çatışması*”dır. Bu çatışma, kişinin oynaması gereken rolün gereklilikleri arasındaki çelişkilerden kaynaklanmaktadır. İç-rol çatışmasına örnek olarak, görevine yeni atanmış bir yöneticinin, çalışanlarla iletişim kurarken otokratik mi yoksa demokratik mi olması gerektiği arasında yaşadığı çatışma verilebilir. Son olarak, “*çoklu rol çatışması*” da, kişinin aynı anda birden fazla rolü üstlenmesini gerektiren durumlarda kullanılan bir kavramdır. Çalışan rolü ve sosyal rol arasındaki çatışma çok sık karşılaşılan bir durumdur. Örneğin, başarılı bir iş kadını, sabah 7.30’dan 23.00’e

kadar olan tüm vaktini işinde geçirmektedir. Eşi artık bu durumdan bıkmış ve sonunda boşanmışlardır. Annesi de ciddi bir hastalığa yakalanmıştır ve buna üzülme için telefon yeniden çalmadan beş dakikası vardır. Böylesi bir çatışmada, kişinin yaşantısı tamamen kendi kontrolünden çıkmış ve roller birbirine girmiştir (Luthans, 1992; 377–378).

“Olağan” bir örgütsel çatışma ile psikolojik şiddet arasındaki farkları ise tablo 7’deki gibi göstermek mümkündür. Tablodan da anlaşılacağı gibi rekabete dayanan normal bir çatışma halini çözmek mümkündür. Çünkü rekabet, çatışmanın bir nedeni olarak görülse de aslında hedeflere ulaşmada yardımcı bir araçtır. Ancak psikolojik şiddetin ortadan kaldırılması pek mümkün gözükmemektedir.

**Tablo 8: Olağan Bir Çatışma ile Psikolojik Şiddet Arasındaki Farklar**

<b>“Olağan” Çatışma Hali</b>	<b>Psikolojik Şiddet</b>
Rol ve görevler açık bir biçimde tanımlanmıştır.	Rol belirsizliği egemendir.
İşbirliğine dayanan ilişkiler vardır.	İşbirliğinin olmadığı, kişisel çıkarlara dayanan ilişkiler vardır.
Ortak ve paylaşılan bir amaç vardır.	Gelecek belirsizdir.
Kişilerarası ilişkiler açıktır.	Kişilerarası ilişkiler belirsizdir.
Örgütsel yapı sağlıklıdır.	Örgütsel yapıda bir takım eksiklikler vardır.
Stratejiler açık ve içtendir.	Stratejiler başka yönlere çekilebilen anlamlar içerir, belirsizdir.
Çatışmalar ve tartışmalar açık ve belirgindir.	Çatışma yokmuş gibi gösterilir ve anlaşmazlıklar gizlenir.
Çatışma ve tartışmalar çok sık olmaz.	Çatışma, uzun dönemli, aralıksız ve sistematiktir.
İletişim samimiyete ve açıklığa dayanır.	Dolaylı ve imalara dayanan iletişim vardır.

Kaynak: World Health Organization(WHO), Occupational and Health Programme, 2003; 15

## 1.6. Psikolojik Şiddet ve Kişilik Arasındaki İlişki

Kişilik kavramı, “insanları birbirlerinden farklı kılan, kendisi ve çevresindekilere bakış açıları, onlarla kurabildiği ilişki düzeyleri ve tepkilerini kapsayan, çeşitli ortamlarda kendini gösteren bedensel, düşünsel ve ruhsal özelliklerdir” biçiminde tanımlanabilir (<http://www.psikiyatrist.net/kisilik.htm>). Fromm’un (2000; 58) tanımına göre ise kişilik, bir bireye özgü olan ve bireyi eşsiz kılan, doğuştan gelen ve sonradan kazanılmış olan içsel ya da manevi özelliklerinin tümüdür. Bu özellikler kişinin diğer insanlara göre farklılıklarını ortaya koymaktadır. Bireylerin çok farklı ayırıcı özelliklerinin varlığı, onların bu özelliklere göre belli bir kişilik kazanmasını sağlamaktadır. Buna göre “kişilik, bireylerin sahip olduğu ayırıcı özelliklerinin toplamıdır” şeklindeki tanım oldukça kapsayıcı niteliktedir (Tutar, 2004; 33).

Kişilik özellikleri ile psikolojik şiddet arasında bir ilişkinin olması beklenebilir. Bunun en açık örneği ise, kişiliği oluşturan unsurlardan bir tanesi olan nevrotik kişilik tipinde görülmektedir. Nevrotik kişilik özelliği olanlar endişeli, karamsar kişilerdir. Sürekli kötü bir şeylerin olacağı endişesi ile yaşarlar. Olaylara sert tepki verirler; esnek değillerdir (Telman ve Ünsal, 2004; 59). Nevrotik kişiler gerçeklerden kaçarlar ve aşağılık duyguları vardır; kendilerine güvenleri yoktur ve insanlarla kolay ilişki kuramazlar. Kendi istekleri ile bağdaşmayan amaç, istek ve beklentilerin peşinden koşarlar ve bunlara erişemedikçe kaygıları artar. Kendilerini başkalarıyla kıyaslayıp onlara erişmeye çalışırlar, ancak yetenek ve becerilerini geliştirmek için çaba harcamazlar (<http://www.rehberlik.com/oym/programlarimiz/kme.htm>).

Nevrotik kişilik özelliğine sahip insanlar kendisiyle ilgili olmayan sorunları bile kendisiyle ilişkilimiş gibi sanma özelliği göstermektedir; bu kişilerin psikolojik şiddet kurbanı olma potansiyeli daha yüksektir. Öte yandan, nevrotik kişilikteki insanların daha az esnek veya göreceli olarak daha katı olmaları nedeniyle, psikolojik şiddete daha yüksek direnç göstermeleri beklenebilir (Tutar, 2004; 34).

Kişiliği oluşturan bir diğer unsur ise; dışa dönük kişilik özelliğidir. Bu kişilik özelliğine sahip olan insanlar, insancıl ve cana yakındırlar. Başkalarıyla birlikte bulunmaktan hoşlanırlar. Kolay ilişki kurar, çabuk arkadaş edinirler. Kendi başlarına kalmaktan, okumak ve çalışmaktan hoşlanmazlar. Heyecan veren olaylardan hoşlanırlar. Neşeli ve hareketlidirler. Çok konuşur, şakadan hoşlanırlar. Genellikle tasasız ve iyimserdirler. Gülmeyi, eğlenmeyi severler (<http://www.aof.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite08.pdf>). Nevrotiklerin aksine kaygısızdırlar. Bu nedenle psikolojik şiddet kurbanı olma potansiyelleri daha düşüktür. Kendilerine yöneltilmiş bir psikolojik şiddet eylemini, açık iletişim ve güçlü sosyal ilişkiler sayesinde daha esnek bir şekilde karşılayabilirler (Tutar, 2004; 35).

### **1.6.1. Psikolojik Şiddet Uygulayıcısının (Tacizcinin) Kişilik Özellikleri**

Psikolojik şiddet uygulayanların psikolojisi ile ilgili herhangi bir deneysel araştırma yapılmamıştır. Ancak, Davenport, Schwartz ve Elliot (2003; 38), psikolojik şiddet eylemlerinin, tacizcinin hayata ve farklılıklara değer vermemesinden, sahtekârlık ve numaracılığında, kendini büyütme gereksiniminden ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Tacizcinin kişiliği aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı çeken gibi niteliklerle tanımlanırken; hareketlerinin çoğunun güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlık ve hasetten kaynaklandığı vurgulanmıştır. Bunun yanında, Einarsen (1999, 20), özgüveni düşük ve utangaç bir yapıya sahip kişilerin psikolojik şiddete uğrama olasılıklarının daha yüksek olduğunu vurgularken, Leymann (1996, 178), çalışanların kişisel özellikleri ile psikolojik şiddete uğramaları arasında bir ilişki olmadığını savunmaktadır.

Walter'a (1993; 39, Akt: Tınaz, 2006; 58) göre psikolojik şiddet uygulayanlar;

- İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanı seçen;

- Bir psikolojik şiddet ortamı yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan;
- Psikolojik şiddetin, karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz şekilde bilen ve kabul eden;
- Hiçbir suçluluk duygusu duymayan;
- Sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi bir şey yaptıklarını da zanneden;
- Suçu başkalarına yükleyen; sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir.

Psikolojik şiddet eylemcilerinin, genellikle bunu bir alışkanlık haline getirdiği, her zaman psikolojik şiddet uygulayabileceği bir kişi bulabileceği savunulmaktadır. Bu yaklaşıma göre, hedef nokta farklılık göstermemekte ancak hedef tahtası sürekli bir yenisiyle değiştirilmektedir. Psikolojik şiddetin uygulanma nedeninin önemli veya önemsiz olması ise; tacizci için önemli değildir. Onun için önemli olan yaralı egosunu tatmin etmektir; bu nedenle küçük nedenlerden büyük kavgalar çıkarmaya her zaman hazırdır (Tutar, 2004; 41).

Tacizciyi psikolojik şiddet uygulamaya yönelten etkenlerin başında insani ve etik değerlerden yoksunluğu gelmektedir (Çobanoğlu, 2005; 33). Toplumsal ve ahlaki değerlere bağlılığı söz konusu olmadığından ahlaki olgunluğa ulaşmamış olan psikolojik şiddet uygulayıcısı, ahlak ilkelerine göre akla uygun kararlar verebilecek gelişmişlik düzeyi gösterememektedir. Ahlaki yetersizliği tacizciyi kendisinden zayıflara karşı aşırı zalim, kendisinden güçlülerin istek ve emirlerine karşı aşırı itaatkâr olmaya itmektedir (Tutar, 2004; 42). Aileden ülke yönetimine kadar her yerde insanlar sistematik baskı ile pasifize edilmekte ve böylelikle kolay yönetilir hale getirilmektedir (Tarhan, 2003; 187).

“Kendine yapılmasını istemediğin şeyi başkalarına yapma!” prensibini tacizci, “başkalarını öyle bir duruma sokayım ki, kendilerine yapılmasını istemedikleri şeyleri bana yapacak halleri kalmassın...” şeklinde yorumlamaktadır (Baykal, 2005; 11). Bu düşünceye göre psikolojik şiddetin amacı, kişinin kendi bütünlüğünü koruması ve varlığını devam ettirebilmesidir.

Uygulanan psikolojik şiddetin türü ne olursa olsun, tacizcilerin genel bir görüntüsünü çizmek mümkündür. Tacizciler kendilerini başkalarından çok üstün görmekte, özel ve mükemmel olduklarını düşünmektedirler. Bunun altında ise, başkaları tarafından beğenilme arzusu yatmaktadır. İstedikleri ilgi ve takdiri göstermeyenlere düşmanca davranırlar. Kimi tacizciler ise; etrafındakilere bağırıp çağırarak korku verme ve yıldırma davranışı içine girerler. Amaçları çalışanları kontrol altında tutmaktır. Çok çabuk öfkelenen ve kısa bir süre sonra sanki hiç bir şey olmamış gibi davranan tacizci, duygularını yoğun biçimde dışarı yansıtmaktadır. Davranışları fevridir ve değişen duygu yoğunlukları nedeniyle biraz sonra neler olacağını kimse bilemez (Tınaz, 2006; 59–61).

Tacizcinin, son derece saldırgan yapısı ve düşüncesizce hareketleri kişiliği hakkında ipuçları vermektedir. Araştırmacılar, tacizcinin bu özelliklerinin gelişmesinde, çocukluk yıllarındaki deneyimlerini odak nokta göstermişler ve ailenin rolünü vurgulamışlardır (Martino, Hoel ve Cooper, 2003; 23). Ergenliğin erken dönemlerinde başlayan, üstünlük hisleri, beğenilme ihtiyacı ve kendini başkasının yerine koyamayıp, insanlara uygun yaklaşımlarda bulunamama ile seyreden kişilik bozukluklarını taşıyan kimselerin, günlük yaşantılarında ve iş ortamlarında psikolojik şiddet uygulamaya yatkın kişiler olduğu ortaya koyulmuştur (Çobanoğlu, 2005; 39).

### **1.6.2. Psikolojik Şiddet Kurbanının Kişilik Özellikleri**

Günümüzde psikolojik şiddet, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm iş yerlerinde gerçekleşen bir olgudur. Dolayısıyla psikolojik şiddete maruz kalma ya da diğer deyişle kurban olma riski herkes için geçerlidir (Tınaz, 2006; 93). Ancak, Davenport, Schwartz ve Elliot’un (2003; 51–52) yaptıkları

araştırmada, psikolojik şiddet kurbanlarının çalışma hayatlarında zekâ, yeterlilik, yaratıcılık, dürüstlük, başarı ve kendilerini adama gibi birçok olumlu özellik gösteren kişiler olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, bu kişilerin, benzer psikolojik şiddet eylemlerine farklı tepkiler gösterdiği ve bu saldırılardan farklı şekilde etkilendiğini saptamışlardır. Görüşülen kişilerin ortak özellikleri ise, çalışılan yere olan bağlılıkları ve yaptıkları işle özdeşleşmiş olmalarıdır. Burada savunulan ortak düşünce, özellikle yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin, diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle psikolojik şiddete maruz kalma olasılıklarının daha fazla olduğudur. Bu teze göre, çoğu durumda psikolojik şiddet kurbanları yüksek mevkilere tehdit oluşturdukları için seçilmiş kişilerdir.

İşini çok seven, işleriyle bütünleşmiş kişiler daima diğerlerinin dikkatini çekmektedir. Örgüte bağlılıklarının yüksek olması nedeniyle, örgütlerinin sağlığını da önemsemektedirler. İş arkadaşları veya yöneticiler, bu tarz kişilerin başarılarından korktukları için onlardan kurtulmak gerektiğini düşünmekte ve amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda psikolojik şiddet davranışına girişebilmektedir (Tımaz, 2006; 99).

Psikolojik şiddet kurbanının, yıldırma sürecinin sebebi olup olmadığını söyleyebilmek için göz önüne alınması gereken (örneğin, kişinin ukalalığı, sosyal becerilerinin eksikliği, sürekli olarak sızlanması, saldırgan tavırlar göstermesi, düşük performansı gibi) bazı özellikler bulunmaktadır. (XIII: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2005; 316). Yapılan araştırmalarda, tacizci ve kurban arasındaki güç farklılıklarının, özellikle de kurbanın hassas bir yapıya sahip olmasının olayların ilerlemesinde etkili olduğunu saptanmıştır (Einarsen, 1999; 18).

Örgütlerdeki psikolojik şiddet mağdurları üzerinde yapılan araştırmalar, bu kişilerin genellikle dürüst, açık sözlü, azimli, kendilerini başkasına beğendirme çabası içinde olmayan, girişken, çalışkan ve nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişilerle ve olaylarla değil, düşüncelerle uğraşmayı amaç edinmiş insanlar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kişiler büyük işler başarmış olsalar bile, tacizciler gibi büyüklük hastalığı içinde değildir (Tutar, 2004; 52). Ancak,



Einarsen, Raknes, Matthiesen ve Hellesøy'un (1994, Akt: Matthiesen ve Einarsen, 2001; 469 ) yaptığı araştırma, kurbanların kişilik özellikleri konusunda, özgüveni düşük ve aşırı kaygılı bir profil çizdiklerini ortaya koymaktadır

Ülkemizde yapılan başka bir çalışmada ise; psikolojik şiddete uğrayanların %80'den fazlasının duygusal zekâ açısından oldukça gelişmiş olduğu belirlenmiştir (Çobanoğlu, 2005; 53). Duygusal zekâ, kişinin kendi hislerini ve başkalarının hislerini tanıma, kendisini motive etme, içindeki ve ilişkilerindeki duyguları iyi yönetme yetisine sahip olabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Duygusal zekâ kavramı, insanın yaşamdaki başarısını büyük ölçüde belirleyen bir beceriler bütünü olarak ele alınmaktadır. İş hayatında duygusal zekânın önemi ise, tüketici duygularını tanıma konusunda ortaya çıkmaktadır. Çünkü kişi kendi duygularını tanıdıkça, tüketicinin duygularını da tanımaya başlayacaktır. Müşteriye hitap edebilmek, onun istek ve beklentilerine daha iyi cevap verebilmek için öncelikle yüksek düzeyde duygusal zekâ yetisine sahip olunması gerekmektedir (Doğan, 2003; 48–50). Duygusal zekâsı yüksek, insan ilişkileri gelişmiş çalışanlar, insan kaynakları açısından büyük öneme sahiptir. Günümüz insan kaynakları yöneticilerine göre, bir kişinin sahip olduğu zekâ düzeyi (Intelligence Quotient - IQ), onun işe alınmasını sağlarken, duygusal zekâsı (Emotional Quotient - EQ) terfisini belirlemektedir. Bu nedenle, duygusal zekâ seviyesi yüksek kişilerin psikolojik şiddete uğrama olasılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalarda psikolojik şiddet kurbanlarının, %77 oranındaki büyük kesiminin, duygusal zekâ düzeyi erkek çalışanlara oranla daha yüksek olan kadın çalışanlar olduğu saptanmıştır (Vatan Gazetesi, 2006; 6).

### **1.7. Psikolojik Şiddetin Sonuçları**

Globalleşme hızının artması ve rekabetin kızışması, değişimi gerekli kılmış ve bunun bir parçası olarak da örgütler, yeniden yapılanmaya ve küçülmeye gitmişlerdir (Sheehan v.d., 1999; 54). Tüketicilere daha iyi hizmet sunabilmek, örgütsel hayatın devamlılığının sağlanması için en önemli koşul olmuştur. Aratan rekabet, stokları azaltmak zorunda bırakmış, teslim sürelerini kısaltmıştır. Hızla değişen ve gelişen şartlara ayak uydurma zorunluluğu da yönetici ve çalışanlar

üzerindeki baskıyı arttırmıştır. Yoğun iş baskısına maruz kalan bazı çalışanlar ise; mevkilerini korumak için psikolojik şiddetten medet ummaktadır.

Değişim baskısıyla birlikte, ekonomik krizlerin ortaya çıkması çalışma ortamının iyice gerginleşmesine neden olmuştur. İstihdam sorunlarının yaşandığı, işi kaybetmenin kolay, yeni bir iş bulmanın ise; çok zor olduğu böylesi bir dönemde, psikolojik şiddet olaylarının da artması kaçınılmaz bir sonuç olarak görülmektedir. Yeteneği sınırlı, iş yaparak başarılı olamayacak yöneticiler, kurbanlar ve günah keçileri bularak başarısızlıklarını gizlemek istemektedir. Hatta örgütte psikolojik şiddet, yönetici tarafından çalışan sayısını masrafsız bir şekilde azaltma ve işten çıkarma tazminatından kurtulma aracı olarak görülüyorsa tacizci aranan kişi haline dahi gelmektedir. Psikolojik şiddet bir örgüte girmişse, oradan ayrılması da pek mümkün olmamaktadır (Baykal, 2005; 203).

Psikolojik şiddet, mağdur ve uygulandığı işletme açısından yıkımsal düzeyde zararlara neden olmaktadır. İşveren açısından, ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Psikolojik şiddetin örgütlere yüklediği ekonomik maliyetlerden bazıları, hastalık izinlerinin artması, yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılması, işten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet ve eğitim etkinliklerinin maliyeti, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük, çalışanlara ödenen tazminatlar, yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleridir. Ekonomik zararların yanında, örgütsel açıdan ağır sosyal sonuçların da oluşması kaçınılmazdır. Örgüt çalışanları, içinde buldukları çalışma koşullarından memnun değilse, taciz edici davranışlara maruz kalıyorlarsa, işyerinde yaşananları dışarıda anlatma olasılıkları yüksektir. Örgüt içinde, ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulması ise; verimliliği kaçınılmaz olarak düşürerek, firmanın saygınlığının ve adının lekelenmesine yol açabilmektedir. Psikolojik nitelikteki maliyetlere örnek olarak ise; çalışanlar arasında anlaşmazlıklar ve çatışmalar, olumsuz işyeri iklimi, örgüt kültürü değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, genel saygı duygularında azalma, çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması verilebilir (<http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98>).

Psikolojik şiddet, taraflar üzerinde bıraktığı etki açısından, “kurban üzerindeki sonuçları, organizasyon üzerindeki sonuçları, toplum üzerindeki sonuçları” olmak üzere üç şekilde ele alınacaktır.

### **1.7.1. Kurban Üzerindeki Sonuçları**

Şüphesiz ki, psikolojik şiddetin en yıkıcı etkisi mağdur üzerinde olmaktadır. Kurbanın hem psikolojik hem de fiziksel sağlığı bu saldırılardan büyük ölçüde etkilenmektedir. Böylesi bir durumda, akıllara ilk gelen soru ise, kurbanlaştırılmış kişinin neden bu saldırılara katlandığı ve hemen istifa etmediğidir. Bu saldırılardan kurtulmak kişinin elinde olsa dahi birtakım gerçeklerin varlığı da göz ardı edilmemelidir: Psikolojik şiddet mağdurunun 40 yaş üstü olması, ilerleyen yaşı ile birlikte yeni bir iş bulması için gereken özellik ve becerilerindeki azalma buna örnek olarak verilebilir (Leymann, 1996; 174)

Çalışan açısından bakıldığında en ağır psikolojik şiddet, bu sürecin bir kısır döngü haline aldığı durum olacaktır (Solmuş, 2005; 9). Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik baskıların etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Psikolojik şiddetin kurban üzerinde yarattığı hasarları hem ekonomik hem de sosyal boyutta ele almak yararlı olacaktır. Israrlı saldırılar sonucu, gitgide yitirmekte olan ruh sağlığının ve fiziksel sağlığın tekrar kazanılması için, doktorlara, ilaçlara ve hastanelere ödenen paralar ile psikolojik şiddetin en son aşaması olan, bireyin işten çıkarılması ya da istifa etmesi ve sonucunda düzenli bir kazancın yok olmasıyla oluşan zararlar, olayın mağdur açısından ekonomik boyuttaki kayıplarını oluşturmaktadır (Tınaz, 2006; 154).

Psikolojik şiddetin kurbanı verdiği zararların sosyal boyutunu incelemek gerekirse; sistematik ve sürekli tekrarlanan saldırılar ve baskılar nedeniyle, özgürlüğü kısıtlanan kişiler, hareket alanını gittikçe daraltarak yalnızlığa ve yalıtılmışlığa itilmekte; insanlardan uzak ve içlerine kapalı bir yaşam sürmeye başlamaktadır. Mağdurlar sosyal ilişkilerini asgari düzeyde tutarak, ihtiyaçlarının çok altında toplumsal ilişkiler kurmaktadır (Tutar, 2004; 56). Acı anılarla iş hayatı sona

eren kişi, mutlu ve huzurlu bir emeklilik hayatı yaşayamayacak, hayatının büyük bir kısmını kaplayan iş yaşamındaki hatıraları ise; kendisine ve ailesine asla rahat vermeyecektir. Kişinin kendine olan güveni gitgide zayıflayacak ve bu durum kişinin diğer insanlarla iletişim kurmasını dahi engelleyecektir. Aile içi anlaşmazlıklar, tartışma boyutundan çıkarak şiddete kadar uzanabilecektir (Çobanoğlu, 2005; 101). Yapılan çalışmalar, iş hayatındaki her beş çalışandan birinin psikolojik şiddet deneyimi yaşadığını göstermektedir (Gardner ve Johnson, 2001; 27).

Gerçekleştirilen psikolojik saldırılar, kurban üzerindeki yıkıcı etkisini kısa sürede göstermekte ve kişinin kendine duyduğu güveni ve saygıyı yok etmeye başlamaktadır (McMahon, 2000; 384). Bu saldırılar, kişide öylesine derin bir yıkıma sebep olmaktadır ki, kurban çoğunlukla kendinde istifa edecek cesareti bile bulamamaktadır.

Psikolojik şiddetin bir sonucu olarak, kurbanın sosyal imajı zedelenmiştir. Depresif davranışları ve konuşmaları çevresindeki insanları bunaltmakta ve ondan uzaklaşmalarına sebep olmaktadır. Diğerleri tarafından, “başarısız, elindekilere sahip olamayan, kimseyle anlaşamayan insan” olarak nitelendirilmektedir. İşyerinde dışlanmış ve çalışan kimliğini yitirmiş olan kurban, artık sosyal çevresinde ve ailesindeki değerini de kaybetmektedir (Tınaz, 2006; 154). Sosyal hayatından uzaklaşan kurbanın, ailesi ile ilişkileri zayıflamakta ve ebeveynlik, eşlik ve çocukluk rollerinin gereklerinden uzaklaşmaktadır. Ailevi sorunlara karşı hoşgörüsüz ve ilgisiz davranmakta, bu durum çocuklarının okuldaki performansını dahi etkileyerek, başarılarının düşmesine neden olmaktadır. Mağdurun yaşadığı sorunlar, en yakınındaki eşine de olumsuz olarak yansımakta ve devam eden süreçte boşanmaya kadar gidebilmektedir (WHO, 2003; 20).

#### **1.7.1.1. Psikolojik Şiddetin Dereceleri ve Kurbanın Sağlığı Üzerindeki Sonuçları**

Psikolojik şiddet, strese bağlı hastalıkların artmasına ve birçok kişinin kariyer basamaklarını tırmanamamasına neden olmaktadır. Anksiyete, stres, kaygı bozukluğu psikolojik şiddetin neden olduğu hastalıklar listesinin ilk sıralarında yer

almaktadır. Bu gibi rahatsızlıklar, kişinin uyku bozukluğu yaşamasına, motivasyonun azalmasına ve buna bağlı olarak işyerindeki verimliliğinin düşmesine yol açmaktadır. Mağdur, ruhsal sağlığını bozmaya yönelik saldırıların bir sonucu olarak, kendini paranoyak ve obsesif hissetmeye başlar (Gardner ve Johnson, 2001; 28).

Sistemli yapılan psikolojik saldırılar, çalışanların ruh halini olumsuz biçimde etkilemektedir. Sabah işe giderken, “Bugün başıma ne gelecek acaba? İstifa etsem mi?” diye düşünen bir kişi, artık kurbanlaştırılmıştır (Tarhan, 2003; 188). Kişi, iş çevresine karşı kendini güvende hissedememekte ve iş yerinde olduğu süre boyunca sık sık tansiyon dalgalanmaları yaşamaktadır. Sürekli olarak küçük düşürücü, karalayıcı, alaycı, dışlayıcı davranışlara maruz kaldığı için moral düzeyi hep düşüktür ve tükenmişlik belirtileri göstermeye başlamıştır (Elvira v.d, 2003; 12).

Davenport, Schwartz ve Eliot (2003; 21–67), psikolojik şiddeti, kişiler üzerinde yarattığı etkilere göre ayırarak, vücut yanığındaki değişik derecelere benzetmiş; kişinin yaşadığı olaylardan ne kadar “yandığını” ya da “yaralandığını” ayırt etmeye çalışmışlardır. Psikolojik şiddetin derecelerini, gördükleri kişiler üzerindeki etkilerine dayanarak değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirmede, saldırıların şiddeti, süresi, sıklığı ile kişilerin ruhsal durumları, yetiştirme şekilleri, geçmiş deneyimleri de göz önünde bulundurulmuştur.

**“Birinci Derece Psikolojik Şiddet”**te, kurban direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçır veya ya aynı işyerinde ya da farklı bir yerde tamamen rehabilite edilir. Bazı mağdurlar karşı koymaya, bazıları ise olaya hoş görü ile yaklaşmaya çalışsa bile, iş yerinden soğuma belirtileri görülür. Kişi işlevselliğini sürdürse bile, ağlama, zaman zaman uyku bozuklukları, alınganlık ve konsantrasyon bozukluğu gibi semptomlar görülür. Ailesi ve arkadaşları ile olan ilişkileri etkilenmez. Çeşitli hobilerle ilgilenmek, yoga veya egzersiz gibi stres azaltıcı yöntemlere başvurmak genelde geçici çarelerdir.

**“İkinci Derece Psikolojik Şiddet”**te, kurban kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve çalışma hayatına geri dönmekte

zorlanır. Uzun süre ve sık sık yürütülen saldırılar sonucu, kurbanda, yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide bağırsak sorunları, konsantrasyon bozuklukları, aşırı kilo alma veya verme, depresyon, alkol ya da ilaç alışkanlığı, işyerinden kaçma (sık sık geç kalmak, gitmemek veya sıklaşan hastalık izinleri), alışılmadık korkular (görünür hiçbir neden yokken, araba sürme veya yalnız kalma korkusunun oluşması) görülür.

Son olarak, “**Üçüncü Derece Psikolojik Şiddet**”te ise, kurban kesin olarak iş yaşamına geri dönemez. İşe korku, dehşet ve nefretle gider. Saldırıların şiddeti ve sıklığı o kadar artmış ve kurban o kadar zarar görmüştür ki işyerinde duramaz. Savunma mekanizması çökmüştür; fiziksel ve ruhsal zararlar rehabilitasyonla dahi düzeltilemez duruma gelmiştir. Şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, kazalar, intihar girişimleri, üçüncü kişilere yönelik şiddet gibi semptomlar görülür.

Matthiesen ve Einarsen (2001; 478) yaptıkları araştırmada, uzun süren psikolojik şiddet sonucunda kurbanlarda en fazla anksiyete bozukluğu ve belli bir olay veya duruma aşırı tepki verme gibi problemlerin görüldüğünü saptamışlardır. Anksiyete, tedirginlik, nedensiz korku ve endişe, kaygı, kuruntu, düşmanca duygular besleme, sürekli olarak zarar göreceğini düşünme gibi duygu bozukluklarını ifade etmektedir. ([www3.uakron.edu/psychology/faculty/moberg/MobergRitterFischbein.pdf](http://www3.uakron.edu/psychology/faculty/moberg/MobergRitterFischbein.pdf)). En az 6 ay süreyle hemen her gün ortaya çıkan anksiyete bozukluğunda, kişi gerilimini ve kaygısını kontrol etmekte zorlanmaktadır. Bu kaygı durumuna huzursuzluk, kolay yorulma, düşüncelerini yoğunlaştırmada güçlük çekme, kaslarda gerginlik hissi ve uyku bozukluğu belirtilerinden en az üçü eslik etmektedir (<http://www.psikiyatrist.net/panikanksiyete.htm>). Djurkovic, McCormack ve Casimir (2006; 78) yaptıkları araştırmada, psikolojik şiddet sonucunda çoğunlukla, depresyon ve anksiyetenin bir arada görüldüğünü ve ruh sağlığının bozulmasıyla, kurbanda, karın ağrısı, istemsiz kas hareketleri (tik), baş ağrısı, gibi fiziksel rahatsızlıkların da ortaya çıktığını saptamıştır.

Niedl (1996; 245), psikolojik şiddete uğrayan kişilerde, “*anksiyete, sürekli sinirlilik hali, depresyon, travma sonrası strese bağlı bozukluklar ve özgüven-özsaygı*

*kaybı*” durumlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Buna göre, özgüven-özsaygı kaybı, sürekli sinirlilik hali ve depresyon durumlarında cinsiyete göre bir fark gözlenmemiş, ancak, psikolojik şiddet mağduru kadınların, erkeklere oranla travma sonrası strese bağlı bozukluğun ve anksiyetenin daha yüksek basamaklarında olduklarını ortaya koymuştur.

#### **1.7.1.2. Travma Sonrası Strese Bağlı Bozukluk (Post Traumatic Stres Disorder)**

Trafik kazaları, yangınlar, depremler, sel baskınları, bedensel ya da zihinsel saldırıya uğrama gibi olaylar, *şok tepkisi (Travma Sonrası Strese Bağlı Bozukluk)* denilen geçici kişilik bozukluklarına yol açmaktadır. Ancak bazı insanlarda böyle bir olayın izleri kalıcı ve sürekli ruhsal durum bozukluklarına neden olabilmektedir. Şok tepkisi belirtileri, olayın şiddetine, türüne, beklenmedik bir anda ortaya çıkmasına ya da önceden hazırlıklı olunmasına ve olayı yaşayan bireyin kişilik yapısına bağlı olarak değişebilmektedir (Gençtan, 2003; 194).

Travma Sonrası Strese Bağlı Bozukluk (TSSB) konusunda, tüm çevrelerce kabul edilen iki tanım bulunmaktadır. Bunlardan birisi Amerikan Psikiyatri Kurumu tarafından diğeri ise Dünya Sağlık Örgütü tarafından hazırlanmıştır. Dünya Sağlık Örgütü raporunda (WHO, 2003; 17) travma sonrası strese bağlı bozukluk, “kişinin;

- Hayaller ve kâbuslar yoluyla sürekli üzüntü veren olayı anımsaması ve bu deneyimi her seferinde yeniden yaşaması,
- Olayı hatırlatacak durumlardan sürekli kaçması,
- Uykuya dalmada güçlük çekmesi, konsantrasyon bozukluğu yaşaması ve olaylar karşısında abartılı tepkiler vermesi sonucunda ortaya çıkan bir rahatsızlık” olarak tanımlamıştır.

Amerikan Psikiyatri Kurumu ise, Travma Sonrası Strese Bağlı Bozukluğu (TSBB) beş ayrı gruba ayırmıştır (<http://www.leymann.se/English/frame.html>):

**TSSB A Grubu:** Normal bir insanın günlük hayatta yaşadıklarının ötesinde hayati bir tehlikeyle yüz yüze gelmesi; fiziksel ya da psikolojik olarak ciddi boyutta zarar görmesi; çocuğunun, eşinin ya da çok yakın bir arkadaşının hayati tehlike oluşturacak nitelikte hasara uğraması ya da yaralanması; çok geniş kapsamlı bir doğal afet yaşaması; herhangi bir kaza veya kavga anında bir kişinin ölümüne ya da ciddi biçimde yaralanmasına şahit olması sonucunda yaşadığı ruhsal durum bozukluğudur.

**TSSB B Grubu:** Kişide şok etkisi yaratan bir olayın, aşağıdaki şekillerde yeniden yaşanması ile oluşan ruhsal durum bozukluğudur: (1) Olayın, kişinin hafızasında, sürekli kendini tekrar eden, acı verici bir görüntü olarak yer etmesi. (2) Olayla ilgili sürekli kâbuslar görmesi. (3) Kişinin, kendini aniden, yaşadığı travmatik olayı tekrar yaşıyormuş gibi hissetmesi ya da davranması (sanrılar görme). (4) Travmatik olayın yıldönümü gibi belirgin zamanlarda, kişinin hafızasında kalan bazı karelerin ya da olayı sembolize eden görüntülerin yoğun psikolojik baskı yaratması.

**TSSB C Grubu:** Kişide, travma ile özdeşleşen uyarıcılardan, aşırı kaçınma davranışı ya da olaydan önce normal olan duygusal tepkilerde travma sonrası genel bir körelme görülür. Bu durum aşağıda sayılan maddelerden en az üçünün birlikte ortaya çıkmasını gerektirir: (1) Travmayı hatırlatan his ve düşüncelerden kaçınmak için aşırı çaba harcamak. (2) Olayın hatıralarını canlandıran durum ve eylemlerden kaçınmak için aşırı gayret göstermek. (3) Travmaya neden olan olayın bazı önemli kısımlarını hatırlama konusunda yeteneksizlik göstermek (*amnezi*: Yunanca olumsuzluk eki “-a” ile “*mnesis* - *animsama*” kelimesinden oluşmuştur. Bellekteki bütün ya da bazı anıların geçici veya sürekli yitimini ifade eder (Freud, 2000; 298). ). (4) Önemli olaylara ve faaliyetlere olan ilginin göze çarpan biçimde azalması. (5) Diğer insanlar tarafından dışlandığını ve kendisiyle ilgilenilmediğini hissetme. (6) Sevgi, şefkat gibi duygusal hislerin körelmesi. (7) Kendisiyle ilgili herhangi



bir geleceğin olmadığını hissetme; kariyer, evlilik, çocuk sahibi olma ya da uzun bir yaşam konusunda hiçbir beklentisinin olmaması;

**TSSB D Grubu:** Kişinin aşağıda sıralanan maddelerden en az ikisini sürekli olarak yaşaması ile ortaya çıkan aşırı hassasiyet durumudur: (1) Uykuya dalmada güçlük çekme. (2) Sürekli sinirlilik hali veya sıkça yaşanan ani sinir patlamaları. (3) Konsantrasyon bozukluğu. (4) Aşırı gerginlik hali. (5) Beklenmeyen bir dış uyarıcıya aşırı tepki göstermek. (6) Yaşanan travmatik olayı hatırlatan durumlarda kişinin fizyolojik tepkiler göstermesi.

**TSSB E Grubu:** Rahatsızlığın, B, C ve D gruplarına göre oluşan semptomlarının en az bir ay boyunca devam etmesi sonucunda ortaya çıkan durumdur.

**TSSB F Grubu:** Rahatsızlığın, kişinin özel hayatı, iş hayatı ve diğer tüm sosyal hayatını en fazla etkilediği durumdur.

Psikolojik şiddetin uzun süreli saldırıları sonrasında, çoğu kurban TSSB yaşabilmektedir. Bu, savaşa katılan askerlerin, işkence veya tecavüz kurbanlarının veya büyük doğal afetler yaşayan insanların psikolojik durumlarına benzemektedir. TSSB yaşayan kişi, aşırı tedirgin, kolayca ürken ve sinirli bir yapıya sahiptir. Hayata kederli bir bakışı vardır. Sürekli bir endişe hali yaşamakta, karabasanlar görmekte ve panik ataklar geçirmektedir. Hareketlerini kontrol edememektedir. Kişide, intihar etmeye veya cinayet işlemeye yatkınlık duygusu hâkimdir. Yaşanan şoku hatırlatan her hangi bir şey aşırı bir psikolojik acıya neden olduğu için, TSSB'li kişiler yaşadıkları deneyime benzer ortamlarda bulunmaktan kaçınırlar. Davenport, Schwartz ve Elliott'un yaptıkları araştırmada, yoğun psikolojik şiddet sürecine maruz kalan bir kişinin, panik atak geçirmeden büro ortamına giremediği ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan diğer kişiler, işyerindeki travma nedeniyle uzun süreli bir kişilik değişimi yaşamakta ve “zor” kimse olarak tanımlanmaktadır. Bu durumdaki insanlar umutsuzluk ve öfke duygularını yoğun olarak yaşamakta ve kendilerine, tacizcilere, hatta bu olaylarla ilgisi olmayan kişilere dahi şiddet uygulayabilmektedirler.

Umutsuzluk ve mahvolmuşluk duyguları içinde yaşamlarına son verebilmektedirler. TSSB yaşayan bir kişinin anlattıkları ise durumun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır (Davenport v.d, 2003; 72–73):

*“İntiharını düşünüyordum. Herkes kendi hayatının yükünü taşır. Yaşlanmanın getirdiği belirli bir depresyon da vardır. Derken böyle bir şey yaşarsınız. İnsanın müthiş bir güven, akıl ve maneviyatının olması ve kendini güvende hissetmesi gerekir. Ben böyle olduğumu düşünürdüm. Fakat bir yandan da boşanma sürecine girmiştin. Bu sonuna kadar bir meydan okumaydı. İnsanların neden intihar ettiğini, neden köprülerden atladığını, yakalarını nasıl olup da bir araya getiremediklerini şimdi anlıyorum.”*

Psikolojik şiddet kurbanlarının, saldırılara maruz kaldıkça, bu kurbanlaşma sürecinin kendi suçları olduğunu ve kendi hatalarından kaynaklandığını düşünmeye başladıkları anlaşılmaktadır (Solmuş, 2005;10). Son aşamada mağdurun intiharı sıkça düşünmesi de bunun kanıtı niteliğindedir. Benzer şekilde, okul içi psikolojik şiddet olaylarında da, saldırılara maruz kalan çocuklardan yılda 8 – 12 tanesi intihar etmektedir (Kingman, 1994; 18).

Yapılan bir araştırmada, büyük bir trafik kazası geçirenler ile psikolojik şiddet kurbanları, yaşadıkları travma bakımından karşılaştırılmış ve her iki grubunda belirgin biçimde TSSB'nin yüksek basamaklarında oldukları görülmüştür. Buna ek olarak, kişinin çok ciddi travmatik bir olaya maruz kalması sonucunda gösterdiği TSSB belirtileri ile psikolojik şiddete maruz kalanların %76'sında görülen TSSB belirtilerinin aynı olduğu saptanmıştır. (Hoel v.d., 2002; 314-315).

Bir kişi için stres yaratan bir durum, olay veya problem, kontrolünden çıkmışsa ve kendini çaresiz hissetmesine neden oluyorsa, ya kişi bu durumu kabul edecek ve bununla yaşamaya alışacak ya da mevcut durumun değişebileceğine olan inancını tazeleyecektir. TSSB yaşayan bir kişinin, içinde bulunduğu durumu kabul etmesi, duyduğu öfke, kızgınlık, çaresizlik, hayata küskünlük gibi olumsuz duygularını değiştirerek, kendini güçlü hissetmesini, hayattan zevk almayı

öğrenmesini ve olaylara olumlu yönden bakmasını sağlayacaktır (Rowshan, 2002; 40–41).

### 1.7.2. Örgüt Üzerindeki Sonuçları

Psikolojik şiddeti, şişirilmiş bir çatışma durumu olarak nitelendiren Leymann (1996; 174), örgütte oluşan bir çatışmanın çözülememesinin psikososyal iş çevresini daha da kötüleştireceğini ve böylelikle örgütsel zorbalığın ortaya çıkacağını belirtmiştir. Psikolojik saldırı hareketinin sonucu, örgüte, yükselen üretim maliyetleri, daha da artmış bir personel devir hızı, motivasyon hızının düşmesi olarak geri dönmektedir. Çalışanlar dikkatlerini şirketin amaçları ve kendi görevlerinden çekip, hayatta kalma taktikleri ve karşı tepkiler geliştirmeye verdikleri için ekip çalışması da zorlaşmaktadır (Davenport v.d, 2003; 105). Kurbanlaştırılan çalışanın, psikolojik şiddetten dolayı yaşadığı stres ile işinde kaza yapma eğilimi de artmaktadır. Ek olarak, mağdurun örgüte düşmanlık besleyerek, örgütün aleyhine çalışması da mümkündür (Akat, Budak ve Budak, 2002; 424). Strese bağlı rahatsızlıklar yaşayan kurbanın işe devamsızlığı artmakta, psikolojik saldırılar sonucu düşen moral ve motivasyonu da, yaptığı işin kalitesini düşürmektedir (Thomas, 2005; 286).

Çalışma hayatına ve örgüt barışına olumsuz etkiler yapan yıldırma uygulamaları, yol açtığı işe devamsızlık, işten soğuma gibi olgular nedeniyle iş başarısını ve verimliliği önemli ölçüde düşürmektedir. Kimi zaman, çalışanların istifa ederek ya da işten çıkarılarak örgütten ayrılmasına neden olan psikolojik saldırılar, yetişmiş personelin kaybedilmesinin yanı sıra geride kalanlar üzerinde yarattığı olumsuz psikolojik etkiler nedeniyle örgütsel bağlılığın da azalmasına yol açmaktadır (XIII: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 330). Örgüt çalışanlarının, taciz edici davranışlara maruz kalmaktan dolayı içinde buldukları çalışma koşullarından memnun olmamaları, işyerinde yaşananları dışarıda anlatma olasılığını doğurmaktadır. Örgüt içindeki birliktelik ruhu ile daha önce de belirtildiği gibi ekip çalışmasının bozulması, iş sonuçlarındaki başarının düşmesine neden olmakta; firmanın saygınlığının ve adının lekelenmesi kaçınılmaz sonuç olarak görülmektedir.

Bunun yanında, kurbanların istifaya zorlandıklarını ve işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de işverenlere daha fazla yük getirmesi beklenen bir sonuç olmaktadır (Tınaz, 2006; 158–159).

Soares yaptığı araştırmada, psikolojik şiddetin iş doyumunu üzerindeki etkisi üzerinde durmuştur. Özellikle, örgüt için kilit öneme sahip çalışanların, iş tatmin düzeylerinin çok düşük olması nedeniyle işten ayrılmasının, örgütsel olarak büyük bir maliyete neden olduğunu ortaya koymuştur. (<http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/bullying%20soares.pdf>). Buna göre, kilit insanlarını ve deneyimli çalışanlarını yitiren örgütlerin, yeni personeli işe alma ve eğitme masrafları da artmaktadır (Tınaz, 2006; 159). Soares, iş doyumunu 1'den (oldukça memnunum), 4'e (hiç memnun değilim) kadar ölçeklendirmiş, kişilerin psikolojik şiddete uğrama sıklığı bakımından işlerinden ne kadar tatmin sağladıklarını belirlemeye çalışmıştır. Soares'ın araştırma bulguları tablo 9'da verilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı gibi, daha önce hiçbir psikolojik şiddet davranışına maruz kalmayanların iş doyumunu puanı diğer gruptakilere oranla daha yüksektir.

**Tablo 9: Mesleki İş Doyumu Ölçeği**

	İş Doyumu
Yeni bir psikolojik şiddet kurbanıyım.	2.2
Bir yıldan beri psikolojik şiddet kurbanıyım.	2.0
Çok sık olmasa da bir takım psikolojik saldırılara maruz kalıyorum.	2.0
Yıldırımaya konu olabilecek hiçbir psikolojik saldırı yaşamadım.	1.7

<http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/bullying%20report.pdf>

Örgütsel stresin iş doyumuna etkisi üzerine yapılan başka bir araştırmada ise, önem sırasına göre, çalışanların amirleriyle görüş ayrılığına düşmeleri, işyerindeki çatışmaları çözümlenememeleri, beraber çalıştıkları arkadaşları ile aldıkları eğitimin

farklı olması ve beraber çalıştıkları insanlarla kendi bölümlerinin çatışma halinde olması ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Taşan, 2006; 58).

Uğradığı psikolojik saldırılar nedeniyle örgütten ayrılmak zorunda kalan ya da işinden çıkarılan mağdurların genellikle işlerinde başarılı ve çalışmalarıyla dikkat çeken kişiler olduğu söylenebilir. Bu kişilerin kaybı ile yerlerine geçecek kişiler de ya bir psikolojik şiddet kurbanı olacak ya da örgütte hüküm süren anlayışın bir parçası olacaklardır. Zaten, yürütülen duygusal saldırılarla kişiyi izole etme çabalarına göz yuman veya buna destek veren bir örgütün, kısa dönemde olmasa da uzun dönemde varlığını sürdüremeyeceğini belirtmek pek de yanlış olmayacaktır.

Yıldırma davranışlarının yaşandığı örgütlerde, kazanan tarafın olmadığını belirtmek gerekmektedir. İlk zafer tacizciye ait olsa da, bu durum onun da bir gün psikolojik şiddete maruz kalmayacağını göstermemektedir. Şunu da belirtmek gerekir ki, sistemli olarak sürdürülen psikolojik terörün ilk kaybedeni örgütün kendisi olmaktadır. Örgütün, başlangıçta varlığını hissettirmeden, sinisice uygulanan psikolojik şiddeti uzun süre bünyesinde taşıyamayacağı açıktır; bu durumun bir gün büyük ve yıkıcı bir örgütsel çatışmaya dönüşebilme olasılığı her zaman mevcuttur (Tutar, 2004; 109).

Psikolojik şiddetin örgütsel sonuçlarından bir tanesi de *yabancılaşma* olayıdır. Örgütsel yabancılaşma, işgörenlerin çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerinin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli çevresel ve örgütsel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmalarını ifade etmektedir. (Eroğlu, 2004; 414). Çalışanın aynı anda taşımayacağı kadar çok baskıyı yaşadığında ortaya çıkan diğer bir kavram ise *tükenmişlik (bezginlik)* duygusudur. İş bezginliği yaşayan kişilerin çoğu idealist ve kendinden güdülü “başarı sahibi” kişilerdir. Psikolojik şiddetin bir sonucu olarak tükenmişlik duygusu yaşayan insanlar, örgütlerine ve kendilerine karşı düşmanca bir tavır sergilemektedir. Can sıkıntısı, kötümserlik, hoşnutsuzluk, yetersizlik duygusu bu tip kişilere egemen olan duygulardır. Sonuç olarak, çalışan, beklenti seviyesini aşağı çekip, kendine güven

duygusunu yitirmekte ve ilerleyen süreçte başlangıçtaki amaçlardan uzaklaşma yoluna gidebilmektedir (Şimşek v.d, 2001; 228).

Tınaz (2006, 160) kitabında, psikolojik şiddetin örgütsel sonuçlarını psikolojik ve ekonomik maliyetler olmak üzere aşağıda gösterildiği gibi iki başlık altında ele almıştır:

***a) Psikolojik Şiddetin Örgütlere Yüklelediği Psikolojik Maliyetler:***

- ✓ Çalışanlar arasında artan anlaşmazlık ve çatışmalar
- ✓ Olumsuz bir örgüt ikliminin oluşması
- ✓ Örgüt kültürü ve değerlerinde çöküş
- ✓ Genel bir güvensizlik ortamı
- ✓ Genel saygı duygularında azalma
- ✓ Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması

***b) Psikolojik Şiddetin Örgütlere Yüklelediği Ekonomik Maliyetler:***

- ✓ Artan hastalık izinleri
- ✓ Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılması
- ✓ İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet
- ✓ İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti
- ✓ Genel performans düşüklüğü
- ✓ Azalan iş kalitesi
- ✓ Çalışanlara ödenen tazminatlar
- ✓ İşsizlik maliyetleri
- ✓ Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları
- ✓ Erken emeklilik ödemeleri

### 1.7.3. Toplum Üzerindeki Sonuçları

Leymann'ın (1996; 173), İsveç'te yaptığı araştırmaya göre, psikolojik şiddet sonucu, bireylerin iş hayatından erken ayrıldığı ortaya çıkmıştır. 1992 yılı verilerine göre, toplam işgücünün %25'i 55 yaşını doldurmadan emekliye ayrılmaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü'nün raporunda, örgütlerde psikolojik şiddet saldırılarının artmasıyla bağlantılı olarak bireylerin iş hayatından soyutlandığı, hem fiziksel hem de psikolojik zarar gördüğü, bunun da toplumda genel bir huzursuzluk ortamı oluşturduğu belirtilmiştir. Bunun yanında, zamansız gelen emeklilik, sosyal yardım maliyetlerinin artmasına yol açmaktadır. Fiziksel ve psikolojik sağlığının ileri derecede bozulmasıyla iş görme ehliyetini kaybeden kurbanlar, önemli bir toplumsal maliyet getirirler. İşsizlik maliyetleri, beyin göçünün yaşanması, tıbbi yardım ve hastane sigortaları ile üretken işgücünün kaybı da psikolojik şiddetin toplumsal sonuçları arasında sayılabilir (WHO, 2003; 22). Uluslar arası Çalışma Örgütü'nün raporuna göre ise, yoğun psikolojik saldırılara uğrayan bir kişinin, tekrar kurbanlaştırılma korkusu ile yeniden iş hayatına dönemediği ve bunun sonucunda da işsizlik oranının arttığı ortaya konulmuştur

(<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/whpwb/econo/costs.pdf#>).

Psikolojik şiddet aslında toplumun her alanına yayılmaktadır. Okul çağındaki bir çocuğun fiziksel görünümüyle alay etmek, onu aşağılayıcı isimlerle çağırmak okul içi psikolojik terörün sıkça görülen örnekleridir. (Dixey v.d, 2001; 206). Bir toplumun geleceğini oluşturan en önemli parçası, çocuk ve gençlerin psikolojik şiddetle bu kadar erken yaşta tanışmalarının ruhsal gelişimlerini olumsuz yönde etkileyerek, sosyalleşmelerine engel olacağı söylenebilir. Öngörümleyici bir bakış açısıyla düşünüldüğünde, bu tip şiddetle karşılaşanların; bireysel başarıya önem veren, işbirlikçi olmayan, aşırı rekabetçi, kişisel amaçlarını her şeyin üstünde tutan bir toplum yaratabileceği söylenebilir. Bu da psikolojik şiddetin toplum üzerindeki yıkıcı sonuçlarından biri olarak düşünülebilir.

Bir kişiyi, sevilmeyen biri haline getirmek kötü kişilikli insanlar için hiç de zor değildir. Peck (2003; 64–70) “*Kötülüğün Psikolojisi*” adlı kitabında, aslında insanları kötü yapanın, kötü işler yaptıklarını kabul etmemeleri olduğunu öne sürmüştür. Peck, kötü insanların çok hırslı, her şeyi kendi istedikleri gibi yapmaya çalışan ve diğer insanlara hükmetme çabası içinde olan bir yapıya sahip olduklarını belirtmiştir. Bu tür bir kişiliğe sahip insanların, örgütlerde önemli pozisyonlara gelmesi ise; büyük bir tehlike oluşturabilir. Hırslarını ve iradelerini kötü yönde kullanarak başarıya (!) ulaşmış kişiler, çalıştıkları örgütlerin psikolojik şiddete göz yumduğunun bir göstergesi niteliğindedir. Bu gibi kişilerin örgütsel rollerinden dolayı toplum içinde kazandıkları statü, başkaları tarafından örnek alınmalarına sebep olabilir. Psikolojik şiddetin bir diğer toplumsal sonucu da, kişilik özellikleri bakımından tacizci tiplemesine uyan bu tür kişilerin sayıca artması olacaktır.

### **1.8. Psikolojik Şiddetle Başa Çıkma Yöntemleri**

Psikolojik şiddet, bir kez uygulanmaya başlandığında ve ileri evrelere ulaştığında, çaresinin bulunmasına, bireyde, örgütte ve toplumda yarattığı hasarların düzeltilmesine çok geç kalınmış bir dışlama sürecidir. “Önlem alma ve bilgilendirme” yıldırma süreciyle mücadeleye destek verecek olan iki önemli eylemdir. Mağdurun, sorunun farkında olmasının yanında, işverenin, iş arkadaşlarının ve nihayet toplumun da bu konunun önemi hakkında bilinçlenmesi gerekmektedir. Çünkü bir sorunla mücadele etmek için ilk olarak bu sorunun ne olduğunun bilinmesi şarttır (Tınaz, 2006; 187).

Psikolojik şiddetle, her an, her yerde karşılaşmak mümkündür. Günümüzde hemen her örgütte yaşanan bir olgu olan psikolojik şiddetin örgütlere yüklediği ekonomik maliyet oldukça fazladır. 2004 yılında Kanada’da yapılan bir araştırmada, psikolojik şiddetin örgütlere maliyetinin, çalışan başına, yıllık yaklaşık 20.000 dolar olduğu belirlenmiştir (Reinhardt, 2004; 36).

Öte yandan yıldırma sürecinin, “sosyal–yapısal şiddet”in çatısını oluşturan bir “karşı şiddet” olarak anlaşılması ile beraber, artık bu şiddet dinamiklerinin



üzerindeki sır perdesinin de kalkacağı umulmaktadır. Toplumsal kaynaklara dayandırılarak oluşturulan politika ve programlar ile psikolojik şiddet önlenmeye ve azaltılmaya çalışılmalıdır. Bu gibi müdahalelerin uygulama ve değerlendirilmesi ile araştırmalara ayrılan kaynaklar da başka yerlerde kullanılabilir (Gil, 2002; 71).

Psikolojik şiddetle başa çıkma yöntemleri, aşağıdaki gibi bireysel, örgütsel ve toplumsal başa çıkma yöntemleri olmak üzere üç bölümde incelenecektir:

### **1.8.1. Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri**

İnsan hayatının önemli bir bölümü işyerinde geçmektedir. Günde sekiz saat çalışan bir kişinin, işyerinde yaşadığı psikolojik şiddetten sonra hiçbir şey olmamış gibi yaşamına devam etmesi pek mümkün değildir. Çünkü yoğun psikolojik baskılar, kişinin tüm hayatını derinden etkilemektedir. Bu noktada en önemli konu ise, kişinin bu saldırılardan en az hasarla kurtulması için nasıl bir karşı strateji uygulayabileceğidir. Fiziksel bir acı ya da yaralanma ilaçla tedavi edilebilmekte ancak iç benliğe yönelik saldırılar sonucu oluşan hasarın iyileştirilebilmesi pek kolay olmamaktadır. Bu aşamada kişiyi, uzun ve özveri gerektiren bir yenilenme süreci beklemektedir.

Psikolojik şiddete maruz kalan kişinin yaptığı en büyük hata, kendine acımadır. Durumu kabullenme ve kederlenme süreci mutlaka olacaktır. Mağdurun buna hazırlıklı olması gerekmektedir. Kişinin, sessiz bir yerde oturup kendini dinlemesi, yapıcı bakış açısı geliştirmesi ve en önemlisi de cesur olması önerilmektedir. Davenport, Schwartz ve Eliot (2003; 78), kişinin kurban rolünü üstlenmesinin, kendini yalnız hissetmekle, kimsenin kendisini dinlemeyeceğini ve yapabileceği hiçbir şey olmadığını düşünmekle eş anlamlı olduğunu ve bu sürecin sonucunda güçsüz duruma düşeceğini savunmaktadır. Kişilerin o anda duygusal bir tepki vermek yerine, düşünerek bir karşılık vermeleri gerektiğini ve ellerinde bunun için her zaman seçeneklerinin olduğunu belirtmişlerdir. Gerçekte neler olduğunu iyi incelemek, durumu açıklamaya çalışmak, duruma dayanmak, kendini korumak, yeni

bir iş aramak, henüz işteyken veya ayrıldıktan hemen sonra yasal yollara başvurmak gibi seçenekler kişinin en az hasarla hayatına devam etmesine yardımcı olacaktır.

Ekonomik açıdan olduğu kadar, psikolojik açıdan da büyük hasarlara neden olan psikolojik şiddetle başa çıkabilmek için;

- Yıldırma davranışlarının neler olduğu hakkında bilgi sahibi olmak ve bu gibi saldırılara maruz kalındığında hazırlıklı olmak
- Psikolojik şiddeti ortaya çıkaran olası etkenleri tanımak,
- Şiddete yatkın kişilik özelliklerini tanımak ve olası tacizcileri belirlemek gibi bilinçlenmeye yönelik hazırlıkların yapılması da bireysel mücadelede önemli bir etkidir (<http://www.bullyonline.org/workbully/vision.htm>).

İnsanlar, öz değerlerini azaltmaya, kendi kabullenişlerini sarsmaya, kendilerini küçük düşürmeye yönelik davranışları algıladıklarında öfkeyle karşılık vermektedir. Öfkelerinin dereceleri, genellikle kendi öz değerleri hakkında besledikleri kuşkunun derecesi ile doğru orantılıdır. Kişinin bu tür tehditlerden etkilenmemesi için öz değerlerinin ve kendini kabullenişine ilişkin temel duygularının, başkalarının düşüncelerinden, davranışlarından ve yorumlarından bağımsız olduğuna inanması gerekmektedir (Altuntaş, 2003; 111).

Psikolojik şiddette, tacizcinin saldırısı fiziksel değil, psikolojik olduğundan ispatlanması çok güçtür. Şakalarla, dedikoduyla, taleplerle, tekliflerle başlayan yıldırma sürecinin başladığı anın saptanması da oldukça zordur (Baykal, 2005; 13). Bu nedenle, yasal yollarla mağduriyetin kanıtlanabilmesi ve gerekli işlemlerin yapılabilmesi için psikolojik şiddetin her anının; tarihinin, saatinin, yerinin, kimlerin olduğunun ve olayların kaydedilmesi tavsiye edilen bir çözümdür. Bunun yanında, kişinin, kendisini dış dünyadan soyutlamaması, ailesinden ve arkadaşlarından destek istemesi, evcil bir hayvan edinmesi, hobilerine daha fazla zaman ayırması, var olan becerilerini gönüllü işler ya da yarım günlük işler yaparak değerlendirmesi, yeni

beceriler edinmesi, “kurban” zihniyetini bırakıp özgüvenini geliştirmesi, kontrolün kendinde olduğuna ve her zaman başka seçeneklerinin bulunduğuna inanması, bir plan yapması da önerilen bireysel başa çıkma yöntemlerindedir (Davenport v.d, 2003; 80).

Ülkemizde psikolojik şiddet ile ilgili ilk dava 2006 yılının Mayıs ayında açılmıştır. Bir kamu kurumunda avukat olarak çalışan kurban, yönetimin değişmesiyle istifaya zorlanmış, kabul etmeyince yıldırma davranışlarına maruz kalmıştır. 25 yıldır aynı kamu kurumunda görev yapan kurbanın ilk olarak rütbesi, müşavirliğe daha sonra da başuzmanlığa kadar düşürülmüştür. Görevine dönmek için açtığı dava lehine sonuçlanan mağdurun ifadesinde baskı ve yıldırma politikası uygulanarak gece nöbetleri verilmeye başlandığı yer almaktadır. Üzerindeki baskıya daha fazla dayanamayan bürokrat, kalp krizi şüphesiyle hastaneye kaldırılmış ve kendisine majör depresyon tanısı konulmuştur. Bu aşamadan sonra, 45 gün hastanede, 10 ay da ayakta tedavi görmüştür. Aynı süreçte, depresyona giren ve kollarını jiletlemeye başlayan oğlu ve eşinin de tedavi gördüğünü, kendisinin ise 2004 yılından önce psikolojik bir rahatsızlığının bulunmadığını, işyerindeki sorunlar nedeniyle majör depresif bozukluk yaşadığını doktor raporu ile kanıtlayıp, devlet aleyhine 15 YTL’lik manevi tazminat davası açmıştır ([http://www.barobirlik.org.tr/calisma/basinda\\_yargi/2006/05/29.htm](http://www.barobirlik.org.tr/calisma/basinda_yargi/2006/05/29.htm)).

Psikolojik şiddete maruz kalan kişinin bir hukukçu olması, yasal olarak nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda daha bilinçli bir yaklaşım sergilemesini sağlamıştır. Bu olayda kişinin ve ailesinin mağduriyeti doktor raporu ile kanıtlanmış ve bundan sonra yasal işlemlere başvurulmuştur. Mahkemenin sonucu ise; Türkiye’deki birçok psikolojik şiddet olayına ve mağdurlara haklarını arayabilecekleri yol gösterici bir örnek olması açısından oldukça önemlidir.

İşyerindeki en büyük stres kaynağı olan psikolojik şiddete karşı daha dayanıklı olabilmek için aşağıdaki yöntemler önerilebilir (Baltaş, 2002; 54–57):

- ✓ ***Duygulara Kulak Vermek:*** Her hangi bir psikolojik saldırıya maruz kalındığında, kişide baskın olarak fark edilen duygunun öfke mi yorgunluk mu olduğu, hangi duyguların psikolojik şiddetle başa çıkmaya yardım edeceği, hangi duyguların kişinin stresini körüklediği gibi sorulara kişisel değerlendirmeler yoluyla cevap bulmak oldukça önemlidir. Yeterlilik duygusunu geliştirecek egzersizler yapmak, duyguları yöneterek hayatı kontrol etmek, kendine güvenmek ve kendini adayacak amaçlar edinmek bireysel mücadelede önemli adımlardır.
- ✓ ***Fizyolojik Tepkileri Anlamak ve Düzenlemek:*** Yıldırımaya konu olan eylemlerin neden olduğu stres karşısında yapılması gereken, fizyolojik tepkileri normale çevirmeye çalışmaktır. Bedenin sağlıklı faaliyet düzeninin korunması yavaş ve derin nefes alarak kalp atışlarının normale döndürülmesi önerilmektedir. Rahatlama teknikleriyle kasların gevşetilmesi, çeşitli besinlerin dengeli yenmesi ve hızlı kilo alınıp verilmemesi, nikotin ve kafein gibi uyarıcılardan uzak durulması, fizik egzersizlerin yapılması, yeterli ve düzenli uyku kişinin kendini daha güçlü hissetmesini sağlamaktadır.
- ✓ ***Gülmek:*** Gülmek, vücudun doğal “mutluluk hapi” olan endorfin salgılanmasına sebep olmaktadır. Gülmenin, sinirleri gevşetmek, sindirim sistemini çalıştırmak, kan dolaşımını kolaylaştırmak gibi tedavi edici özelliklerinin olduğu bilimsel olarak ortaya konulmuştur.
- ✓ ***Müzik Dinlemek:*** Yapılan araştırmalarda, kalp atışlarının müzikle eş zamanlı olduğu ve stresi azaltıcı etkisinin bulunduğu kanıtlanmıştır. Müziğin, kortizol adı verilen kimyasalların salgısını yavaşlatarak stres hormonlarının düzeyini düşürdüğü aynı zamanda bağışıklık sistemini güçlendiren T-hücrelerini çoğalttığı da saptanmıştır.
- ✓ ***Doğaya Yakın Olmak:*** Hastanede yapılan araştırmalarda, odalarından doğa manzarasını gören hastaların iyileşme hızının, başka bir binayı gören

hastaların iyileşme hızından daha yüksek olduğu; akvaryumu seyretmenin dahi kişinin tansiyonunun düşmesine ve rahatlamasına yardımcı olduğu belirlenmiştir.

- ✓ **İletişim Kurmak:** Kişinin içinde bulunduğu durumu başkasıyla paylaşamaması, sıkıntılarını anlatamaması en temel stres kaynaklarından. Özellikle kaygının ve acının paylaşılmasının insanları rahatlattığı ve tedavi sürecini hızlandırdığı araştırmalarla kanıtlanmıştır.

Arkadaşların ve yakın çevrenin, psikolojik şiddet mağduruna empatiyle yaklaşması ve ona yalnız olmadığını hissettirmesi, kişinin bireysel mücadelesine önemli katkılarda bulunacaktır. Psikolojik açıdan büyük yıkım yaşayan kişinin, zor anlarında birlikte yürüyüşe çıkmak, sinemaya gitmek, yardımcı kitaplar önermek, yemeğe götürmek, kart ve çiçekler göndermek çok değerli katkı ve armağanlardır. Bunun yanda, mağdura, yaşadığı baskının üstesinden gelmesi konusunda, doğru iletişim tekniklerinin kullanılması da önemlidir. Tablo 10'da, duygusal olarak zor bir dönemden geçen bir kişiyle kurulan iletişimde kullanılan, doğru ve yanlış ifadeler yer almaktadır (Çobanoğlu, 2005; 115):

**Tablo 10: Psikolojik Şiddet ve Doğru İletişim**

YANLIŞ İFADE	DOĞRU İFADE
Yardımcı olabilirim beni ara.	Yarın seni ararım.
Çok karışık ve zor bir durum.	Senin için en zor olan nedir?
Ayrıl gitsin. Nasılsa yeni bir iş bulursun.	Olayı doğru tanımlayalım.
Bu duruma düşmende, senin da hatan vardır.	Sana nasıl yardımcı olabilirim?
Güçlü olmalısın. Sen bunları yenebilirsin.	Birlikte bir yol haritası çizelim.
Artık bu konuyu kapatalım.	İstediğin kadar konuşabiliriz.

Kaynak: Çobanoğlu, 2005; 115

İnsanın, başkaları ile sürdürdüğü ilişkileri bakımından kendini anlamaya çalışması, kendini tanıması kurulan iletişim açısından oldukça önemlidir. Sokrates'in "kendini tanı" ifadesiyle anlatmak istediği de kişinin kendini bilmesidir (Osma, 2002; 153). Bilmek insanı özgürleştirmektedir. Kendini tanıyan, duygu ve düşüncelerinin farkında olan, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini bilen kişi kendi duygu, düşünce ve davranışlarını yönetebilmekte ve kişiler arası ilişkilerinde olumlu ve yapıcı olabilmektedir (Baltaş, 2006; 18). Kendi dünyası ile etkileşim içinde olan kişi, daha etkin düşünme, özgüvenini geliştirme, kendini değerlendirme ve karar verme yeteneğine sahip olmakta ve böylelikle empati yeteneğini de kullanarak başkalarıyla daha sağlıklı iletişim kurmaktadır (Gürgen, 1997; 82).

### **1.8.2. Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri**

Psikolojik şiddet, küçük veya büyük ölçekli veya kar amacı gütmeyen örgütlerde, kamu kurumlarında, sağlık ve eğitim sektöründe vb. her türlü kuruluş ve sektörde görülebilmektedir. Bununla birlikte, örgütler, ekip çalışması, yetki ve sorumluluk, güven, dürüstlük, açık ve sık iletişim, personel geliştirme gibi alanlarda kendilerini geliştirdikçe, şikâyetlerin çözümü ve çatışma yönetimi konularında etkinlikte bulundukça psikolojik şiddetin önlenme olasılığı da artabilmektedir (Davenport v.d, 2003; 106).

Örgütlerde psikolojik şiddetle başa çıkmak, örgüt içi bir takım faaliyetlerde bulunulmasını gerektirmektedir. Bu konuya ikinci bölümde de yer verileceğinden, tekrar olmaması açısından bu kısımda sadece, geliştirilmiş bazı öneriler incelenmiştir. Bu önerileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

#### ***a) Yönetici ve Çalışanların Eğitimi***

Örgüt içinde, çatışma yönetimine ve her hangi bir yıldırma davranışı karşısında nasıl bir yol izlenmesi gerektiğine yönelik eğitimler düzenlemek örgütsel mücadelede önemli adımlardır. Eğitim, saldırgan davranışları azaltarak, kişilerin sosyalleşme becerilerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Yönetimin ise, psikolojik

şiddetle mücadeleye yardımcı olan çatışma yönetimi, kişilerarası iletişim ve stres yönetimi konularında uzmanlaşması gerekmektedir. Bu becerilerin, kişilerarası çatışmaları ve saldırganca yakınlaşmaları azaltacağı düşünülmektedir (Gardner ve Johnson, 2001; 30–31).

Örgütlerde ekonomik kriz zamanlarında en önce kesintiye uğrayan bütçe kalemi maalesef genellikle eğitim olmaktadır. Aslında çalışanı işten çıkarmaktansa eğitim maliyetlerinde kısıntıya gitmek elbette daha kabul edilebilir bir yöntemdir. Ancak, eğitim harcamalarının kısılmasından bir müddet sonra, değişen görevlere uyum sağlayamayan çalışan sorunu ortaya çıkmaktadır. Göreve uyum sağlama konusunda yetenekleri geliştirilmemiş, bu nedenle de başarı değerlemesinde olumlu değerlendirme sonucuna ulaşamamış çalışanın tepkisi gergin ortamların oluşmasına neden olabilmektedir. Kendini iş yönünden güvensizlik içinde hisseden çalışan, saldırgan davranışlar sergileyebilmektedir. Bu nedenle eğitim programlarının bütçe kısıtlaması dışına çıkarılmasında yarar vardır (Yüksel, 2000; 172).

### ***b) Örgütsel Liderliğin Kurumsallaştırılması***

Örgüt çalışanlarını yönlendirecek, paylaşılan bir vizyon oluşturmak ve bu vizyon sayesinde, kurumun temel amaç ve değerleriyle örtüşmeyen tutum ve davranışların, örgüt ikliminde ve kültüründe yeri olmadığını açıkça belirtecek bir örgütsel liderlik, psikolojik şiddet davranışlarıyla başa çıkmak için önemli bir araçtır. Örgütsel sağlığı bozacak ve örgütsel sinerjiye katkısı olmayacak tutum ve davranışların şiddetle kınanacağı, hatta cezalandırılacağı yönünde bir anlayışın örgüte yerleştirilmesi liderin görevidir. Bunun yanında liderin, hem kendi duygularının hem de çalışanların duygularının farkında olmasını gerektirecek bir duygusal zekâyı sahip olması gerekmektedir. Çünkü bir liderin sorun çözme konusunda başarılı olabilmesi başkalarını geliştirmesine ve etkin bir iletişim kurabilmesine bağlıdır. Bu sayede lider başkalarının bakış açılarını hissetmekte ve gelişmeleri için nelere ihtiyaç duyduklarını anlamaktadır (Tutar, 147–148).

### **c) Örgütsel Bağlılık ve Sadakat**

Birçok örgüt, kurumlarına bağlı ve sadık çalışanlar yaratabilmek için uzun uğraşlar vermektedir. Örgütsel bağlılık ve sadakat, ancak tüm örgüt çalışanlarınca benimsenmiş ortak amaç ve hedeflerin başarılmalarıyla kazanılmaktadır. Örgütsel bağlılık yaratabilmek için aşırı disiplinci bir tutum izlemek ve astların kendilerine söyleneni yaptıkları bir zihniyet oluşturmaya çalışmak, psikolojik şiddete sınırsız bir özgürlük tanımak ile eş anlamlıdır. Aslında pek çok insan, çalıştığı kuruluşa örgütsel bir bağ ile değil, kuruluşa “geçimsel” (hayatını sürdürebilmek için) bir araç olarak değerlendirerek bağlanmaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık yaratmak için (her ne kadar göz ardı edilse de) maddi beklentilerin de hiç olmazsa belli bir düzeyde karşılanması gerekmektedir. Ancak bu beklentilerin bilinçsizce, çalışanları sömürmeye yönelik kullanılması, psikolojik şiddete zemin hazırlamaktadır (Crawford, 1999; 91).

### **d) Örgütsel Tasarım**

Psikolojik şiddetin önlenmesi adına, yöneticiler, örgüt içinde uyulması gereken disiplin kurallarını açık ve net olarak, yazılı bir hale getirmelidir. Ayrıca bu kuralların yasal yaptırımları da açıkça belirtilmelidir. Bu kurallara uymayan tüm çalışanların, şirketçe belirlenen disiplin yönetmeliğindeki cezalara çarptırılacağı kesin olarak açıklanmalıdır (Solano ve Kleiner, 2003; 210).

Kişinin örgütsel rolü, kişiliğine, değerlerine, yeteneklerine, bilgisine, deneyimine ne kadar uyumluysa iş tatmin düzeyi de o kadar yüksek olmaktadır. Bu durumda, psikolojik şiddete uğrasa dahi, kişinin psikolojik şiddeti algılaması daha zayıf olmaktadır. Tersine, kişi ile rolü arasında bir uyumsuzluk varsa, en önemsiz bir anlaşmazlığın dahi psikolojik şiddet olarak algılanması kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca çalışan, işyerindeki görevini yerine getirmek veya özel görevi ile ilgili beklentileri karşılamak için yeterli bilgiye sahip değilse bir *rol belirsizliği* söz konusudur. Açık olmayan hedefler, görevler ve amaçlar önemli bir psikolojik şiddet faktörü olabilmektedir. Yetki ve sorumlulukların kesin çizgilerle belirlenmesinin yerine,



çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda verilecek inisiyatifin, çatışma nedenlerinden birinin ortadan kaldırılmasını sağlayacağı savunulmaktadır (Tutar, 2003; 150).

### **1.8.3. Toplumsal Başa Çıkma Yöntemleri**

Psikolojik şiddet, tek bir kişiye uygulanıyormuş gibi görünse de, aslında kelebek etkisi halinde yayılarak, aileler, kuruluşlar ve tüm toplum üzerinde negatif bir dalgalanma yaratmakta, içine aldığı herkes için duygusal sorunlara neden olmaktadır. Toplum, aylar ve hatta yıllar süren bir zaman boyunca, geçmişte yaşadığı olayların etkisini üzerinden atmaya çalışan ve kendisine eskisi kadar katkıda bulunamayan psikolojik şiddet kurbanlarının yaratıcılık ve üretkenliğini kaybetmektedir. Bu durumda bir toplumda yaygın olarak psikolojik şiddet yaşıyorsa, bunun bedelinin toplumun tamamınca ödeneceği söylenebilir (Davenport v.d, 2003; 145).

Psikolojik şiddetin topluma maliyeti (örneğin işsizlik oranının artmasına neden olarak hırsızlık, gasp, cinayet, fuhuş gibi sorunlara yol açması) herkesin anlayabileceği biçimde, yazılı ve görsel kitle iletişim araçlarıyla tüm insanlara açıklanmalı ve böylelikle toplumda, psikolojik şiddet olaylarına karşı bir bilinç yaratılmalıdır. Buradaki amaç; duygusal tacizin, toplum tarafından “kabul edilemez” bir olgu olarak benimsenmesini sağlamaktır. Başka bir deyişle, taciz eylemlerinin ve sorumlularının toplumsal yaşamda kabul edilmeyen sınırlar içinde kalmasının sağlanması, psikolojik şiddet olayları ile toplumsal mücadelede önemli bir araç olacaktır.

#### **1.8.3.1. Bilinçlendirme Aracı Olarak Medyanın Önemi**

Medya, kitleyle iletişimi sağlamakta, mesajları kitle iletişim araçları aracılığıyla hedef kitleye ulaştırmaktadır. Medya, dünyanın her bölgesinden haber alınmasını sağlayan, bir bakıma dünyayı küçülten bilgi aktarım kaynağıdır. Hedef kitleye en kısa yoldan medya araçlarıyla ulaşılabilir.

Medya iletişiminin halkın fikirlerine etkisi çeşitlidir ve medya, halkın ilgisini arttırmada önemli bir rol oynamaktadır (Durmaz, 2001; 82). Gazete, televizyon, radyo, dergi, adrese postalama, internet, açık hava medyası, kitapçık ve broşürler gibi çeşitli yazılı ve görsel medya araçları kullanılarak, toplum psikolojik şiddete karşı bilinçlendirilmelidir. Kuşkusuz ki medya araçlarının içinde en fazla yararlanılanı televizyondur. Çünkü pek çok insan, gazete ve dergi okumaya ayırdıkları zamandan çok daha fazlasını televizyon ekranı karşısında geçirmektedir. Yapılan araştırmalar, özellikle günün büyük kısmında evde bulunan insanların ortalama olarak yedi saatlerini televizyon ekranı karşısında geçirdiklerini ortaya koymaktadır (Tolungüç, 2000; 131). Gazeteler ise; ülkemizde televizyon kadar rağbet görmese de, okuyucu profili farklı birçok kesimden oluşan ve çeşitli hedef kitlelere ulaşmada kolaylık sağlayan önemli araçlardandır (Tek, 1999; 761). Bu bakımdan televizyon, gazete veya diğer kitle iletişim araçları yoluyla toplum, psikolojik şiddet konusunda uyarılabilir, konunun kamuya mal edilmesi ile eğitim alanında da ilk adım atılabilir (Davenport v.d, 2003; 149).

Sanal ortamı oluşturan internet ise; geleceğin iletişim dünyasında yerini bugünden almış durumdadır (Budak ve Budak, 2004; 216). Amerikan nüfusunun %20'si internet kullanıcısı iken Avrupa, bunun çok gerisinde kalmaktadır. Ülkemize bakıldığında, yaklaşık 7 milyon internet kullanıcısının olduğu görülmektedir. Web sayfaları ile mesajların ulaştığı kitleler çok daha geniş boyutlardadır. İnternet aracılığıyla, mesajların aynı zamanda dünya çapında yayılması da sağlanmaktadır. Amerika'da yapılan araştırmalar sonucunda, sabah saat 8.00'da 5 kişiye gönderilen e-mailin, her gönderilenin aynı e-mail'i 5 kişiye daha göndermesi ile akşam saatlerinde 9,7 milyon potansiyel kullanıcıya ulaşmış olduğu belirlenmiştir (<http://inet-tr.org.tr/inetconf9/sunum/35.ppt>).

Psikolojik şiddete maruz kalanların, hem kendi iç kontrollerini sağlamaları için hem de saldırılara karşı yasal haklarının neler olduğu konusunda bilgilendirecek, mahkeme sürecinin nasıl işlediği konusunda yardımcı olacak, onlara yalnız olmadıklarını hissettirecek sorunlarını paylaşabilecekleri web siteleri kurulmaktadır (Gardner ve Johnson, 2001; 30–31). Örneğin, "[www.bullyonline.com](http://www.bullyonline.com)" sitesi,

psikolojik şiddet hakkında insanları bilinçlendirmeye yönelik bilgiler veren, birçok psikolojik şiddet kurbanın, başlarından geçenleri anlattığı ve birbirleriyle yardımlaştığı bir web sitesidir.

### 1.8.3.2. Telefon Yardım Hatları

Ülkemizde olduğu gibi pek çok ülkede, sosyal hizmet kuruluşlarınca işletilen, 24 saat açık telefon yardım hatları bulunmaktadır. Buralarda ise; çoğunlukla iyi eğitim almış gönüllüler çalışmaktadır. Bu kişilere psikolojik şiddet konusunda eğitim verilmeli ve insanları daha iyi anlamaları sağlanmalıdır. Telefon yardım hatları, mağdurlara başvurmaları gereken yerler konusunda da yol gösterici olmalıdır (Davenport v.d, 2003; 150).

30 Nisan 2002’de kabul edilen Bakanlar Komitesi’nin üye devletlere, kadınların şiddete karşı korunmasına ilişkin tavsiye kararınının 28. maddesindeki hüküm şöyledir: *“Şiddet kurbanları ve/veya şiddetle ya da şiddet tehdidiyle karşı karşıya kalan kişiler için anonim, ücretsiz telefon yardım hatları gibi acil durum servislerinin kurulmasını teşvik etmeli; düzenli olarak telefon konuşmalarını izlemeli ve veri korumaya ilişkin standartlara saygı gösterme koşuluyla, sunulan yardım sırasında toplanan veriler değerlendirilmelidir”* ([http://www.coe.int/T/E/Human\\_Rights/Equality/PDF\\_Rec\(2002\)5\\_Turkish.pdf#](http://www.coe.int/T/E/Human_Rights/Equality/PDF_Rec(2002)5_Turkish.pdf#)).

44 üye ülke tarafından kabul edilen bu madde, her türlü şiddet olayını içeren durumlarda, mağdurlara yardımcı olmak amacıyla ücretsiz telefon yardım hattı servislerinin kurulmasını öngörmektedir. İsviçre’de insanların her türlü ruhsal sorununu çözmeye yardımcı olmak amacıyla günün her saati ulaşılabilen “Yardım hattı-143” adı altında hizmet veren bir servis bulunmaktadır (<http://www.sncweb.ch/turkisch/portre/143.htm>). İnsanların, sorunlarıyla baş edebilecek direnci tekrar kazanabilmesi için dışarıdan gelecek bir desteğe duydukları gereksinimi karşılamaya yönelik olarak kurulmuş bu servislerin benzerlerini ülkemizde de görmek mümkündür. *“Sigarayla Savaş, AIDS’le Mücadele, Aile İçi Şiddete Son”* gibi ana temalarla hizmet veren telefon hatları, hem toplumsal bir

bilgilendirme aracı hem de bu gibi sorunlarla başa çıkmada yol gösterici bir yöntemdir.

### **1.8.3.3. Sendikaların Önemi**

Sendikalar, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep farkı gözetmeksizin, çalışmanın toplumun yaşayışındaki değerinin farkına vararak, çalışanların haklarına ve görevlerine sahip çıkan bir üye topluluğu meydana getirmek için çalışmaktadır. Bunun çerçevesinde, üyelerinin geleceğe güvenle bakmalarını sağlayacak sosyal güvenlik sistemini geliştirmeye gayret etmektedir. Milli geliri artırmak ve artan milli gelirden üyelerinin adil bir şekilde pay almasını mümkün kılmak üzere çaba sarf etmektedir. Sendikalar ayrıca, üyelerinin beden ve ruh sağlığını koruyacak ve gelişmelerini sağlayacak tedbirleri de almaktadır (<http://www.koopis.org.tr/makaleler2.asp?id=6>).

Günümüzde sendikalar, olumlu değişimlerin ayrılmaz bir parçasıdır. İşçiler, cinsel taciz veya ayrımcılık olarak sınıflandırılmayacak şikâyetlerle geldiklerinde, sendika temsilcileri bunun nedeninin psikolojik şiddet olabileceğinin bilincine varmalıdırlar. Psikolojik şiddet mağduru eğer bir sendika üyesi ise; temsilcileri ile bağlantı kurmalı ve olanları anlatmalıdır. Çünkü sendika temsilcileri, işyerindeki psikolojik saldırıları araştırabilmekte, mağdur adına, işverenle birlikte çalışarak çatışma çözümü/aracılığı takımları oluşturabilmekte, iş sözleşmesine psikolojik şiddetle ilgili maddeler konmasını sağlayabilmekte ve iş yasalarının, tacizin bir diğer şekli olan psikolojik şiddetin de içinde bulunduğu, psikolojik bakımdan sağlıklı ortamlara yardım sağlanacak biçimde değiştirilmesi için baskı yapma güçlerini kullanabilmektedir (Davenport v.d, 2003; 151–152).

### **1.8.3.4. Okul İçi Eğitimler**

Psikolojik şiddet, daha önce de belirtildiği gibi okul çağındaki çocukların arasında da görülmektedir. 13 yaşındaki, 148 öğrenciyle yapılan bir araştırmada, öğrencilerin %80'nin küçük boyutta çeşitli psikolojik şiddet davranışlarına (sataşma, laf atma gibi) maruz kaldıkları ortaya konulmuştur (Demko, 1996; 27). Fransa'da ise,

2001–2002 öğretim yılı içinde 12–15 yaş aralığındaki çocukların öğrenim gördüğü okullardan 14.780 şiddet olayı rapor edilmiştir. Bu olaylardan, 4980 tanesi (silahsız) fiziksel şiddet, 3790 tanesi küfür ve hakaret, 1707'si hırsızlık, 1757'si kamu malına zarar verme, 583'ü gasp, 475'i çetecilik veya zorbalık, 372'si bıçakla yaralama olarak kayda geçmiştir (Debarbieux, 2003; 584). Ojala ve Nesdale (2004; 33) ise yaptıkları araştırmada, öğrenciler arasında yaygınlaşan fiziksel ve psikolojik şiddet olaylarının temelinde, grup normlarına uymayan çocukların yer aldığını ve bu çocuklara diğer grup üyeleri tarafından psikolojik şiddet uygulandığını belirlemişlerdir. Fiziksel ve psikolojik şiddet eylemlerinin yaş ortalamasının oldukça düştüğü görülmektedir. Böylesine bir okul yaşamında, şiddeti önlemeye yönelik ayrıca bir eğitim programının oluşturulması gerekmektedir.

Amerika genelinde, değişik bölgelerdeki binlerce okulda, öğrencilere anlaşmazlık çözümü becerisi kazandırmak yoluyla yeni kuşak işgücünü hazırlamak için, eyaletlere ait kurumlarda ve özel kurumlarda görev yapan eğitimciler birlikte çalışmaktadır. Bu eğitimi alan birçok öğrencinin, anlaşmazlıkları yapıcı biçimde ele alma becerisi kazandığı belirtilmiştir. Ayrıca öfkelerine hâkim olarak şiddeti engellemeyi, başkalarının düşüncelerine saygı duymayı, dinlemeyi, diyalog sürecine bağlı kalmayı ve sorunu kendi başlarına çözemeyeceklerini anlayınca yardım istemeyi de eğitim süreci sonunda öğrendikleri anlaşılmıştır. Çoğunlukla birden fazla doğru olabileceğini anlayan öğrencilerin, gelecekteki işyerlerinde psikolojik şiddet davranışlarıyla karşılaşmaları durumunda, bu sorunla mücadele için aldıkları eğitimin büyük katkı sağlayacağı açıklanmıştır (Davenport v.d, 2003; 153). Ülkemizde de bazı okullarda fiziksel ve psikolojik şiddet eylemlerini önlemeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Öğrencilere davranış eğitimi vermeyi amaçlayan okul yöneticileri, yaşanan olaylarda aile, eğitim ve toplumun önemli bir etkisi olduğunu, çocukların yaşadığı aile ortamının huzurlu ve güvenli olması gerektiğini de vurgulamaktadırlar

(<http://www.guneydeimece.com/modules.php?name=News&file=article&sid=1933>).

### 1.8.3.5. Hukuksal Düzenlemeler

İnsanların temel hakları arasında sağlıklı koşullarda ve güvenli ortamlarda çalışmak ön sıralarda yer alır. Bu ortamı yaratmak da yöneticilerin sorumluluğundadır. Fakat bu sorumluluk anlayışına karşın uygulamada, çalışanların uygunsuz çalışma koşulları nedeniyle fiziksel ve psikolojik birçok hastalıkla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Yapılan araştırmalar, işçilerin %40'ının, kaygı, ülser, kendine saygı eksikliği ve strese bağlı çeşitli psikolojik sorunlar yaşadığını göstermektedir (Şimşek, 1999; 75). Yöneticilerin, çalışanlara karşı olan bu gibi etik sorumluluklarını gereğince yerine getirmemeleri durumunda da psikolojik şiddetin ortaya çıkması ise; beklenen bir durumdur. 1926 yılında kabul edilen 765 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun da tam olarak "psikolojik şiddet" kavramı karşılayacak bir madde olmamasına karşın, 2004 yılında kabul edilen ve 1 Haziran 2005 tarihinde yürürlüğe giren 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda ve 22 Aralık 2001 tarihinde kabul edilen 4721 sayılı Medeni Kanun'da işyerindeki yıldırma davranışlarını önlemeye yönelik maddeler yer almaktadır. Bu maddeler aşağıda sıralanmıştır (<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5237.html>):

**TCK Madde 84:** "Başkasını intihara azmettiren, teşvik eden, başkasının intihar kararını kuvvetlendiren ya da başkasının intiharına herhangi bir şekilde yardım eden kişi, iki yıldan beş yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır."

Daha önce belirtildiği gibi, psikolojik şiddet, mağdurda derin bir duygusal yıkım yaratmakta, intihara kadar giden bir sürecin yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle 84. maddede belirtilen suça ilişkin ceza, psikolojik şiddet tacizcilerini de içine almaktadır.

**TCK Madde 96:** "Bir kimsenin eziyet çekmesine yol açacak davranışları gerçekleştiren kişi hakkında iki yıldan beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur."

**TCK Madde 125:** “(1) Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden ya da yakıştırmalarda bulunmak veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adlî para cezası ile cezalandırılır. Mağdurun gıyabında hakaretin cezalandırılabilmesi için fiilin en az üç kişiyle ihtilâl ederek işlenmesi gerekir.

(2) Fiilin, mağduru muhatap alan sesli, yazılı veya görüntülü bir iletiyle işlenmesi hâlinde, yukarıdaki fıkrada belirtilen cezaya hükmolunur.

(3) Hakaret suçunun;

a) Kamu görevlisine karşı görevinden dolayı,

b) Dinî, siyasî, sosyal, felsefi inanç, düşünce ve kanaatlerini açıklamasından, değiştirmesinden, yaymaya çalışmasından, mensup olduğu dinin emir ve yasaklarına uygun davranmasından dolayı,

c) Kişinin mensup bulunduğu dine göre kutsal sayılan değerlerden bahisle, işlenmesi halinde, cezanın alt sınırı bir yıldan az olamaz.

(4) Ceza, hakaretin alenen işlenmesi hâlinde, altıda biri; basın ve yayın yoluyla işlenmesi halinde, üçte biri oranında artırılır.”

**Medeni Kanun Madde 24:** “Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hâkimden, saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir. Kişilik hakkı zedelenen kimsenin rızası, daha üstün nitelikte özel veya kamusal yarar ya da kanunun verdiği yetkinin kullanılması sebeplerinden biriyle haklı kılınmadıkça, kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır.” (<http://www.belgenet.com/yasa/medenikanun/8-46.html>).

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun 10 Aralık 1948 tarihinde benimsediği ve ilan ettiği İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nde, insanın zorbalık ve baskıya karşı son bir yol olarak ayaklanmaya başvurmak zorunda bırakılmaması için insan

haklarının hukuk düzeniyle korunması gerektiği belirtilmiştir. Bildirgenin 5. maddesinde; “Hiç kimseye işkence ya da zalimce, insanlık dışı ya da onur kırıcı davranış ve ceza uygulanamaz.” ifadesi yer almaktadır. (<http://www.belgenet.com/arsiv/sozlesme/iheb.html>).

Yürürlükte olan bu maddeler, günümüzün karmaşık işyeri sorunlarına tam olarak cevap verecek nitelikte görünmemektedir (Çobanoğlu, 2005; 201). Psikolojik şiddetin, kişiliğe yönelik yapılan bir saldırı dolayısıyla bir suç sayılması için öncelikle İş Kanunu’nda ve Türk Ceza Kanunu’nda açıkça tanımının yapılması ve hangi davranışların, eylemlerin ve ifadelerin yıldırma sürecini oluşturduğu belirtilmelidir. Kanunda belirtilen psikolojik şiddetin, kişinin benliğine yönelik, fiziksel ve ruhsal sağlığının bozulmasına neden olan kasıtlı olarak işlenmiş bir suç sayılması gerekmektedir. Yapılacak bu düzenlemenin, psikolojik şiddetle mücadele çalışmalarına büyük ölçüde destek sağlayacağı umulmaktadır.

Psikolojik şiddet ile başa çıkma konusunda en büyük görev kuşkusuz ki örgüt yönetimine düşmektedir. Çalışanlarını “örgütü oluşturan en önemli parça” olarak benimseyen ve bu yaklaşım doğrultusunda bir yapı oluşturan örgütlerde psikolojik şiddetin ortaya çıkma olasılığının da düşük olduğu söylenebilir. Yönetimin uygulayacağı başarılı bir İlişki Yönetimi dolayısıyla Çalışan İlişkileri Yönetiminin, psikolojik şiddetin kabul edilemeyeceği bir örgüt kültürü oluşturulmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmanın ikinci bölümünde Çalışan İlişkileri Yönetimi ile psikolojik şiddet ile başa çıkmada bir yöntem olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi konuları üzerinde durulacaktır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE PSİKOLOJİK ŞİDDET

#### 2.1. İlişki ve İlişki Yönetimi Kavramları

İnsan doğduğu andan itibaren, kendisini sosyal bir etkileşim ortamı içinde bulmakta ve yaşamı boyunca pek çok farklı insanla ilişkisini sürdürmektedir (Budak ve Budak, 2004; 90). İlişki kurmak en temel insan ihtiyacıdır. İnsanın düşünüp konuşabilmesi, insan olması, diğer insanların varlık koşulu ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle insanlar zorunlu olarak ilişki kurmaktadır (Doğan, 2003; 6). İlişki, kelime anlamı olarak, iki olgu arasındaki karşılıklı ilgi, bağlantı olarak tanımlanmıştır (Türkçe Sözlük, 1998; 241). Türk Dil Kurumu, kişiler arası ilişkiyi, bireyler arasındaki toplumsal etkileşim veya karşılaşma şeklinde tanımlamıştır (<http://www.tdk.gov.tr/TR/sozbul.iliski>). İlişki, işe yönelik amaçları elde etme, bilgi toplama ve paylaşma konularında yardımcı olabileceği düşünülen kişilerle kurulmaktadır (Erkoç, 2006; 225).

İnsan ilişkileri, insanın ne olduğunu, nasıl hareket ettiğini, davranış ve hareketlerinin nedenlerini, ondan en iyi şekilde nasıl yararlanılabileceğini araştıran ve ideal kurallar ortaya koyan bir bilgi koludur. Bu nedenle insan ilişkileri, incelenmesi oldukça güç bir konudur. Çünkü insan anlaşılması kolay olmayan bir varlıktır. İnsanlar, davranış, yetenek, ilgi, tecrübe, duygu, öğrenim, yaş, vücut yapısı ve inançları bakımından farklı özelliklere sahiptir. Bu farklılıklar ise; kişilerin birbirini anlamasını engelleyebilmekte ve sonuçta çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi ise; insan ilişkilerinin düzenli bir hale getirilmesine bağlıdır (Güney, 2000; 108).

İş hayatı düşünüldüğünde ilk akla gelen ilişkiler olmaktadır. İlişkiler kavramı insanlarla ilgili olmakla birlikte; müşterilerle olan ilişkiler, yöneticilerle olan ilişkiler, tedarikçilerle olan ilişkiler, çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler gibi yönetilebilecek ilişki alanları da çok çeşitlidir. Tablo 11’de bu ilişkiler özetlenmiştir (Doğan, 2003; 6).

**Tablo 11: İşletme İçindeki ve İşletme Dışındaki İlişkiler**

<b>İLİŞKİLER</b>		
<b><i>İlişki Alanları</i></b>	<b><i>İçeriyle Olan İlişkiler</i></b>	<b><i>Dışarıyla Olan İlişkiler</i></b>
<b><i>Kişisel</i></b>	Bölüm yöneticileri, meslektaşlar, astlar, üst yöneticiler vb.	Müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, sendika liderleri, hükümet görevlileri, rakip firma yöneticileri vb.
<b><i>Grup</i></b>	İş birimleri, takımlar, bölümler, bayiler, şubeler vb.	Müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, çeşitli topluluklar vb.

Kaynak: Akt: Doğan, 2003; 7

Tablo 11’de görüldüğü gibi, ilişkiler kavramı insanların hem örgüt içindeki ilişkilerini, hem de örgüt dışında var olan dünya ile ilişkilerini kapsamaktadır. Örgütlerin kendi faaliyetlerine yön vermesi, olumlu ve düzenli bir ilişki sergileyebilmeleri için, insanların seslerine kulak vermeleri ve bu sestten gelen sinyalleri algılayarak bunlara uygun bir biçimde çalışmalarını sürdürebilmeleri gerekmektedir. Değişik örgüt tiplerinin amaçlarında ve yönetim tarzlarında farklılıklar olsa da değişmeyen tek şey ilişkilerini sağlıklı bir şekilde yöneterek bu amaçlara ulaşabileceklerini fark edebilmeleridir. İlişki yönetiminin temelinde de, örgütlerin faaliyetlerini, ilişkide bulunduğu kişilerin beklenti ve isteklerine göre yönlendirmeleri ve bu faaliyetlerden değişik oranlarda etkilenen gruplarla olumlu ilişkiler kurmaları ya da mevcut ilişkilerini geliştirmelerine yönelik planlı ve programlı çalışmalar yapmaları yatmaktadır. Örgütün ilişkide bulunduğu gruplarla uyumunun, etkin ve düzenli bir İlişki Yönetimi çabası ile anlam kazanacağı açıktır (Doğan, 2003; 7).

İlişki yönetimi ve iletişim becerileri hayati bir önem taşımaktadır ve etkili iletişim kurmak, gerek özel hayatta gerekse iş hayatında son derece olumlu sonuçlar

yaratmaktadır. Bu nedenle, kişiler arası ilişkilerde yetkinlik sağlamak oldukça önemlidir. Kişilerarası ilişkilerde yetkinlik, iki tarafı da hoşnut bırakan, duygusal yakınlık, içtenlik, karşılıklı duygu alışverişi gibi özelliklere sahip ilişkiler kurma ve sürdürme yetisi şeklinde tanımlanmaktadır. Kişiler arası ilişkilerde yetkin olan kişi (Baltaş, 2006; 26);

- ✓ Geniş bir çevrede içten ilişkiler kuran ve sürdüren,
- ✓ Farklı görüşleri ve bakış açılarını anlamaya çalışan,
- ✓ Karşılıklı yarar sağlayabilecek ilişkiler kurmaya çalışan,
- ✓ Kurdukları duygu dünyalarına başkalarını da dâhil eden kişidir.

İlişki yönetimi ise, kişinin açık ve ikna edici bir şekilde iletişim kurabilmesi, sorunları çözebilmesi ve çevresiyle güçlü bağlar yaratabilmesi şeklinde tanımlanabilir

([http://www.matriksdata.com/Matriks/MemberFiles/pittarra/dz\\_6.htm](http://www.matriksdata.com/Matriks/MemberFiles/pittarra/dz_6.htm)). İlişki yönetiminin başarısı, kişinin “*kendini tanıması*”na yani duygularını fark ederek ve yöneterek düşünceleri ve davranışları üzerinde kontrol sahibi olabilmesine bağlı olarak şekillenmektedir. Bunun yanında, kişinin “*çevresini tanıması ve ilişkiyi yönetmesi*” diğerlerine empatik olması, kişiler arası ilişkilerde duyarlı ve sosyal sorumluluk bilinci içinde hareket edebilmesiyle başlamakta, başkalarının davranışlarını etkileme ve olumlu yönlendirebilme olanağı vererek sürmektedir (Baltaş, 2006; 27).

Başarılı bir İlişki Yönetimi için etkili iletişim şarttır. Başarı sahibi yöneticiler insanlarla etkili iletişim kurmayı bilen kişilerdir. Meslektaşlara verilen resmi konferanslardan, yemekte yapılan kısa sohbetlere kadar, örgütte çalışan başka kişilerle kurulan ilişkilerin, iyi bir yönetici olma yolundaki rolü büyüktür (Sayers vd., 1993; 49). Çalışanlarla kurulan güçlü ilişkiler, duygu ve düşüncelerin daha rahat aktarılmasını ve çatışmaların en alt düzeyde yaşanmasını sağlamaktadır (O’Rourke, 2004; 259). Çalışanlarıyla ilişkisi kopmuş bir yöneticinin ise, astlarından gelebilecek yeni ve yaratıcı fikirlerin önünü kapatacağı gibi, bunları değerlendirme alışkanlığını da kaybedeceği söylenebilir (Garih, 2000; 198).

Örgütlerde pek göze çarpmayan ve diğer konularda ortaya çıkan sorunlara göre (karlılık, maliyetler, verimlilik vb.) oldukça geri planda bırakılan bir sorun da insan ilişkileri sorunudur. Ölçülmeyen ve yöneticilerin ölçme zorluğu çektiği her şey, uğraşılması zor olan, uğraşılsa da sonuçlarının ölçülmesi kolay olmayacağından ya görmemezliğe gelinmekte ya da “*sebep-sonuç ilişkileri*” farklı kurulan ve “*Şu konularda çalışırsak onun sonucu olan insan ilişkilerindeki sorunlarda kendiliğinden ortadan kalkacaktır*” yaklaşımı benimsenmektedir (İmrek, 2005; 209). Çalışanlarla iyi ilişkiler kurmada, var olan ilişkileri geliştirmede ve sorun çözmede iletişimin önemi oldukça büyüktür. Bu bakımdan çalışanlarla kurulan iletişimde kullanılan dile dikkat etmek gerekmektedir. Zira sağlıklı ilişkiler örgütsel başarının anahtarı niteliğindedir.

İnsan ilişkilerinde kullanılması gereken önemli kelimeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (İmrek, 2005; 208):

***Çok Önemli Altı Kelime***

✓ *İtiraf etmeliyim ki o konuda hatalı davrandım.*

***Çok Önemli Beş Kelime***

✓ *Büyük bir iş başardığının farkındayım.*

***Çok Önemli Dört Kelime***

✓ *Konu hakkındaki düşüncelerinizi öğrenebilir miyim?*

***Çok Önemli Üç Kelime***

✓ *Lütfen şunu yapabilir misiniz?*

***Çok Önemli İki Kelime***

✓ *Teşekkür ederim.*

***En Önemli Kelime***

✓ ***BİZ***

***En Az Önemli Kelime***

✓ *Ben*

İnsan ilişkilerinde, kullanılan kelimelerin önemi tartışılmaz. Başka bir deyişle, ne anlatıldığı değil nasıl anlatıldığı, kişiler arası iletişimde kilit roledir.

Yöneticilikle liderlik arasındaki belirgin farklılık bu noktada da ortaya çıkmaktadır. Zira “*Lider, bir orkestra şefi gibi, üyelerin kendilerinden beklenen zaman ve tarzda önlerindeki notaları uygulamalarını gerçekleştirir.*” (Koryürek, 1997; 19). Tıpkı orkestra üyeleri gibi örgüt üyeleri de aslında görevlerinin ne olduğunu ve ne yapmaları gerektiğini bilmektedir. Önemli olan bu kişilere, işlerini yaptırırken kullanılan dil ya da kelimelerdir. Abraham Lincoln, “*Hemen herkes sıkıntıya göğüs gerebilir ama insanın asıl karakteri eline kuvvet geçtiğinde ortaya çıkar*” ifadesiyle, gücün kullanım şeklinin kişiyi diğerlerinden ayırt eden en önemli özellik olduğunu belirtmek istemiştir. Buna göre güç, örgüt içi konumdan değil, daha çok yöneticilerin başka kişi ve grupları etkileme yeteneğinden ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2003; 30). Başkalarını etkilemek ise; güçlü bir insan ilişkileri yeteneğine sahip olmayı dolayısıyla kelimeleri (dili) iyi kullanmayı gerektirmektedir.

Günümüzün değişken ve dinamik organizasyon yapıları, kişilerin daha çok sorumluluk taşımalarını, teknik bilgi ve becerilerinin yanında kişisel ilişkileri yürütebilme becerisine sahip olmasını gerektirmektedir. İlişki yönetimi müşterilerle ve çalışanlarla ilişkilere değer verilmesi ve bu değer de örgüte en karlı şekilde dönmesini amaçlayan bir fikri ortaya atmaktadır. İlişki yönetiminin temelinde, örgütlerin faaliyetlerini, ilişkide bulunduğu kişilerin beklenti ve isteklerine göre yönlendirmeleri ve bu faaliyetlerden değişik oranlarda etkilenen gruplarla olumlu ilişkiler kurmaları ya da mevcut ilişkilerini geliştirmelerine yönelik planlı ve programlı çalışmalar yapmaları yatmaktadır (Doğan, 2003; 8–9).

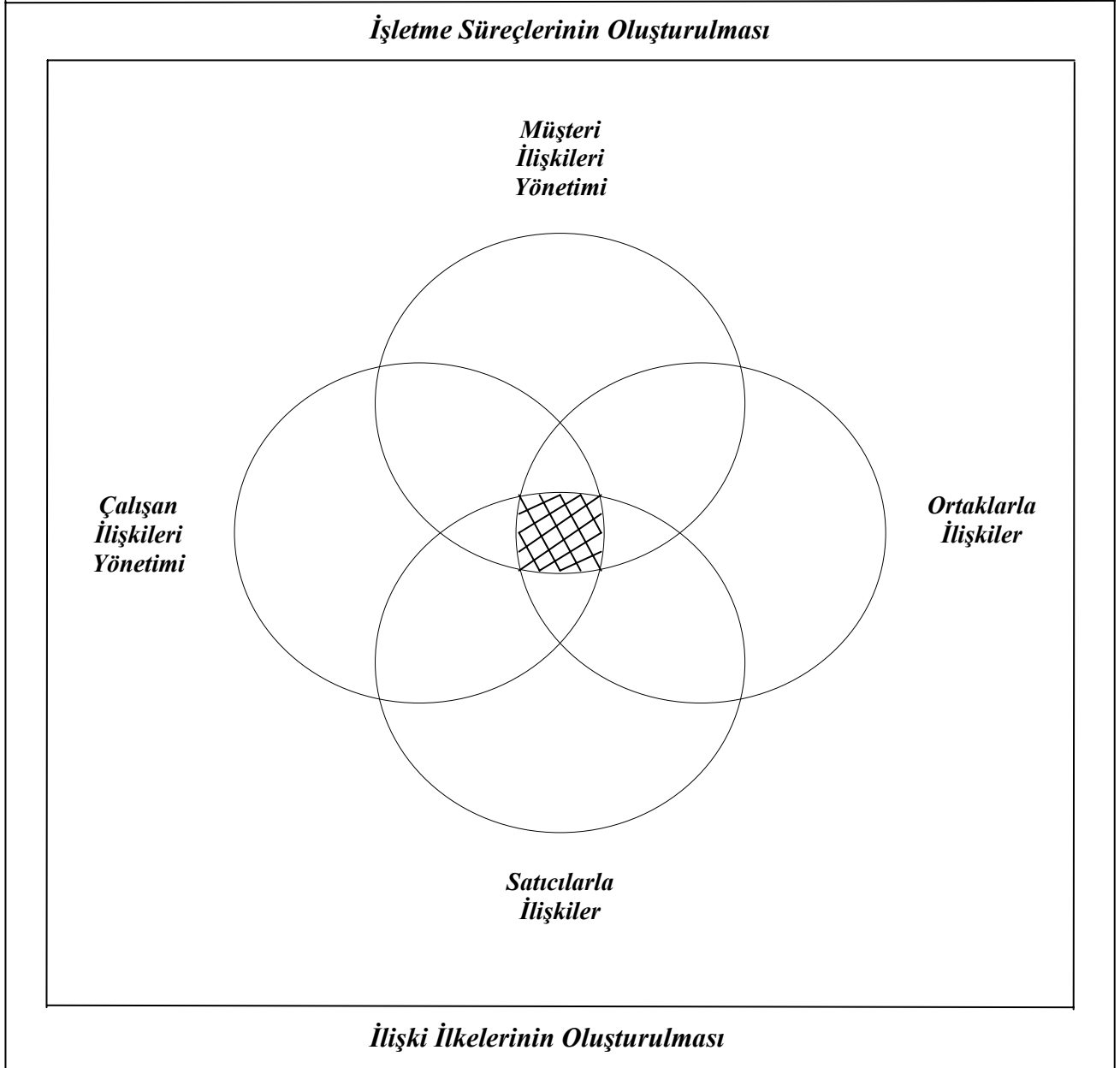
Örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi için iki tür insanın memnuniyeti sağlanmalıdır. Bunlardan birincisi, bir örgüt kimin için kurulmuşsa o insanlar, yani dış müşteriler; ikincisi o örgütte çalışanlar yani iç müşterilerdir. Kendi çalışanlarını memnun edemeyen bir örgüt ve yönetim başarısızlığa mahkum olmaktadır. Bu nedenle İlişki Yönetimi, daima dikkat, sabır, hoşgörü ve motivasyon gerektiren bir süreçtir. İşgörene güvenmek, ona yetki ve sorumluluk vermek, onu eğitmek ve yetiştirmek, bilgi ve beceriyle donatmak insan ilişkileri ve iletişimin güçlendirilmesi bakımından oldukça önemlidir. İlişki yönetimindeki olumsuz uygulamalar, örgütsel yaşamda motivasyonu da olumsuz etkilemektedir (Peker ve Aytürk, 2002; 84).

## 2.2. İlişki Yönetimi Sistemi

İlişki yönetimi, örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ya da gruplar, gerekse örgüt ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine olanak sağlayan önemli bir araçtır (Gürgen, 1997; 63). Bu anlamda bir yandan çalışanları motive etme, işe bağlama, performanslarını yükseltme, öte yandan müşterileri ve ilişkide bulunan diğer kişileri ve grupları işletmeye bağlamada “İlişki Yönetimi”nin planlı bir sistem olarak kullanılması gerekmektedir (Doğan, 2003; 9).

Kapsamlı bir İlişki Yönetimi, müşteriler (customers), satıcılar (suppliers), iş ortakları (business partners), çalışanlar (employees) ve danışmanları (consultants) içine alan, bir değer zincirinden oluşan ilişki ağı içindeki üyelere, en iyi İlişki Yönetimi tekniklerini uygulamaktır (<http://www.infotech.com/MR/Enterprise>). Bir örgütün dış ortamda yaşamını sürdürebilmek ve kendi iç ilişkilerini yönetmek için kapasitesini geliştirirken kalite ile ilgili değerleri de öğrenmesi gerekmektedir (Efil, 2004; 250). Kalite değerleri ise, işlerini yapabilmek için gerekli eğitimi almış olan, ihtiyaç duyduğu araç, gereç ve bilgiyle desteklenen işgörenlerin meydana getirdiği etkinlik ve verimlilik şeklinde ifade edilebilmektedir ([http://www.cumhuriyet.edu.tr/akademik/ens\\_sosyal/tezler/isletmedtez.htm](http://www.cumhuriyet.edu.tr/akademik/ens_sosyal/tezler/isletmedtez.htm)). Kalite değerleri, örgütün yönetsel süreçleri, teknolojik süreçleri ve insan ilişkilerinin gözlemlenmesi ile ortaya çıkmaktadır (Efil, 2004; 250). Bu noktada, insan ilişkilerini ilgilendiren İlişki Yönetimi devreye girmektedir. Kapsamlı bir İlişki Yönetimi, işletmede doğal bir değer haline gelen “İlişki Yönetimi” fikrini içermektedir. Kapsamlı bir İlişki Yönetimi, çalışanlarla, müşterilerle, satıcılarla, iş ortaklarıyla ve danışmanlarla iyi ilişkiler kurulması fikri üzerine odaklanmıştır. Diğer bir ifadeyle İlişki Yönetimi, müşterilerin de ötesinde ortakları, çalışanları, satıcıları ve danışmanları da içermektedir. Şekil 3’te İlişki Yönetimi sisteminin elemanları görülmektedir (Akt: Doğan, 2003; 10).

**Şekil 3: Kapsamlı Bir İlişki Yönetimi Sistemi**



Kaynak: Akt: Doğan, 2003; 10

İlişki yönetimi temelde, hem işletme içindeki çalışanlarla ilişkilerin, hem de işletme dışındaki diğer gruplarla (özellikle de müşterilerle) ilişkilerin bir sisteme oturtulmasını ve bu grupların memnun edilmesini esas almaktadır (Doğan, 2003; 69). Bu nedenle, İlişki Yönetiminde “müşteri” kavramı üzerinde önemle durmanın yararlı olacağı düşünülmektedir.

### 2.3. İlişki Yönetiminde Müşteri Kavramı

İlişki yönetimi sistemi, işletme içi ilişkilerin iyileştirilmesi ve düzenlenmesinin yanında işletme dışı ilişkilerin de bir sistem içinde ele alınmasını gerektirmektedir. Bu bakımdan, işletme içi ve işletme dışı ilişkiler, müşteri kavramı çerçevesinde değerlendirilecektir.

Ürünün şekillendirilmesinden başlayarak, üretimin çeşitli aşamaları, test etme, paketlenme, gönderme, saklama, satış, faturalama, yerleştirme, kullanılabilir hale getirme, servis sunma, ödeme alma gibi uzun bir faaliyetler zincirinden oluşmaktadır. Bu faaliyetlerin her biri, bir veya daha fazla kişi tarafından gerçekleştirilmekte ve bir faaliyetin çıktısı, aynı zincirde bir başkası tarafından kullanılmaktadır. Bu çıktının her alıcısı ise; bir *müşteri*dir ve dışarıdaki müşteri veya son kullanıcı gibi düşünülmesi gerekmektedir (İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2004; 10). Bu nedenle *müşteri* kavramı, *iç müşteri* ve *dış müşteri* olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir.

Bir örgütte, tedarikçilerden başlayarak dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde birbirine ürün ve hizmet verenler *iç tedarikçi*, ürün ve hizmet alanlar *iç müşteri* olarak adlandırılmaktadır. Yani herhangi bir örgütteki üretim süreci düşünüldüğünde, birbirine yarı mamul veren makine grupları birbirinin tedarikçisi ve müşterisi durumundadır. Buna ek olarak, müşteri ile doğrudan ilişkisi olan elemanlar, aynı zincirde bulunan diğerleri tarafından desteklenmediği sürece iyi hizmet vermeleri mümkün değildir (İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2004; 10).

*Dış müşteri* ise, tatmin edilecek ihtiyacı, harcayacak parası ve harcama isteği olan kişi, kurum ve kuruluşlardır. Kişiler, aileler, üretici ve satıcı (ticari) işletmeler, tüzel kişiler, kamu kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen kurumlar dış müşteri kapsamına giren belli başlı birimlerdir. Dış müşteriler, pazarda mal veya hizmeti satın almadaki amaçlarına göre iki büyük guruba ayrılmaktadır: **1. Nihai (son) tüketiciler**, kişisel veya ailevi ihtiyaçlarını tatmin etmek için satın alanların oluşturduğu gruptur. **2. Endüstriyel veya örgütsel tüketiciler**, kendi üretimlerine



katmak veya onu desteklemek, tekrar satmak gibi ekonomik faaliyetlerini sürdürmek için satın alanların oluşturduğu gruptur (Mucuk, 2000; 74).

İlişkiyi yönetmek aynı dili konuşmakla başlamaktadır. İlişki yönetimi aslında bir işbirliği yönetimidir. Eğer taraflar, kendi çıkarlarının bir garantisi olarak diğer tarafın çıkarlarını kollarlarsa, böyle bir işbirliği sonuç getirecektir. Eğer taraflar kendi çıkarlarına odaklanırsa, bu tür işbirlikleri genelde kısa sürecek ve sonuç ürettikleri de söylenemeyecektir. Bir örgütte çalışanlar kendilerini örgütte çalışan ücretli bir eleman değil de, örgütün bir ortağı olarak görür ve örgütlerine güvenirlerse, daha verimli çalışarak yaratıcılıklarını ortaya koyabilirler. Ayrıca, örgütte ilişkiler iyi ise; çalışanlar örgüt ile ilgili herhangi bir sorun ortaya çıktığında, bu benim görevim değil ya da beni ilgilendirmez gibi bir yaklaşım yerine, sorunu anında çözüp örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunmaya ve örgütün müşteri karşısındaki durumunu daha iyi hale getirmeye çalışırlar. Aslında günümüzde İlişki Yönetiminin güçlendirilmesinde, örgüt çalışanlarını hisse senetleri ile örgüte ortak etmenin de önemli bir yeri bulunmaktadır. Örgütte çalışan kişiler, kendilerini örgütte geçici değil, örgütün de bir ortağı olarak görürlerse, daha iyi bir performans göstererek hem diğer astları ve üstleri ile hem de müşterilerle daha iyi ilişkiler kurabileceklerdir. Çalışan insanlara değerli olduklarını hissettirmek, iletişimi dolayısıyla ilişkileri kuvvetlendirecektir. Çalışanlar kendilerine onay veren, onlara güvenen bir yönetici ile daha çok işbirliği yapmak, daha çok konuşmak isterler (Doğan, 2003; 75-76).

Çalışanlarla olumlu ilişkiler kurma çabası, tüm yöneticilerin işbirliğini gerektirmektedir. İş güvenliğine ve karşılıklı güvene dayanan bir çalışma ortamı, karışık olmayan bir yönetim sistemi, açık seçik ve duyarlı bir yönetim felsefesi, stratejisi, politikası ve uygulaması, çalışanlara işlerinde gelişme fırsatı yaratmak, bu çabanın yönelmesi gereken önemli öğelerden bazılarıdır. Yönetim stratejileri, kişisel ve mesleki gelişmeyi destekleyen bir çalışma ortamı yaratmayı amaçlayan, dürüst ve açık bir yönetim felsefesine dayanmalıdır. Çalışanların örgüte bağlılık duymasını sağlayan bir tek faktör varsa, o da kişisel gelişme fırsatıdır. Gelişmeye açık örgütler, yatırımlarına en büyük karşılığı almak için insanların yeteneklerine yatırım yapmak

gerektiğinin bilicindedir. Bu hem yönetimin hem de çalışanların kazançlı çıkacağı bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır. Kişisel gelişmeye önem verilmesi, dinamik bir çalışma ve öğrenme ortamı yaratmaktadır. Böylesine olumlu bir iş organizasyonunda yöneticilerin rolü, bireylerin ve kurumun gelişmesini sağlayacak kesintisiz bir program oluşturmak ve bu programı sürdürmektir. Yeni bir yönetim stratejisinin gerçekleştirilmesi gereken en önemli görev, çalışanların yeniden eğitiminden önce, yöneticilerin yeniden eğitimini sağlamaktır (Palmer ve Winters, 1993; 166–167).

Genel olarak, birlikte çalışmaya gereken önem verildiğinde örgütün kültürünü yarı-özerk çalışma grupları simgeler. Bu kültür kişilerarası ilişkileri beslemekte ve çalışma gruplarını teşvik etmektedir. Yöneticiler çalışanlardan farklı bir dil konuşmamaktadır. Olumlu, verimli ve tutarlı bir çalışma ortamında, yöneticiler, çalışanların duygularını ve söylediklerini anlamalarından kaynaklanan ortak bir ifade aracı bulmaktadır. Mükemmel şirketlerin en çarpıcı özelliklerinden biri, görünüşte katı şekilde işleyen bir emir-komuta zincirinin bulunmamasıdır. Bu tür örgütlerde, ancak önemli kararlar verilirken bu zincir ortaya çıkmakta, ancak gündelik işler sırasında kendini göstermemektedir. Bilgi alışverişinde kural ise; resmiyetten uzaktır. İnsanlar tek bir ofise hapsedilmeden istedikleri gibi çalışabilmekte, üst yöneticiler en alt düzeydeki çalışanlarla ve müşterilerle düzenli bir ilişki sürdürmekte ve herkese ismiyle hitap edilmektedir. Örgütler çoğu zaman uzmanlaşmış ve biçimselleşmiş işler ve çalışma koşulları oluşturmaktadır. Bu ise; çalışma koşullarının katı, sıkıcı ve çalışanlardan uzak bir hal almasına neden olmaktadır. Böylece bürokratik örgütler kendilerini kural tanımayan bir toplum karşısında korumaya çalışmaktadır. Bu koşullar altında ise; çalışanlar örgütlerine güven duymamakla kalmayıp, büyük bir kurlsızlık, moral destekten yoksunluk ve toplumda yalnızlık içine düşmektedirler (Palmer ve Winters, 1993; 167–168).

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları, örgüt çalışanları arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı bir unsur olarak öne çıkarmaktadır. Belki de, sağlıklı ve uzun dönemli çalışan ilişkileri örgütlerin tek önemli rekabet aracı olabilecektir. Bilindiği gibi, teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum rekabet üstünlüğünü uzun dönemde

sağlayamamaktadır. Örgütün uzun ve zahmetli çabaları sonucunda oluşturduğu “çalışan ilişkileri”nin ise; taklit edilmesi zor ve maliyetli olabilmektedir. Bu durum, gelecekteki rekabetin yoğun biçimde çalışan ilişkileri üzerinde olacağına bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir (Odabaşı, 1997; 1). Örgüt yönetiminde insan faktörüne verilen değerin artmasıyla, işgücü veriminin, işin kalitesinin ve işletme için yapılan özverilerin de artacağı düşünülmektedir (Akat, Budak ve Budak, 2002; 119).

Günümüzde dünyanın hemen her yerinde, üretici firmaların karşı karşıya kaldıkları en temel sorun, müşteri bağlılığının giderek çok ciddi biçimde azalmasıdır. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi artan rekabet koşulları ve bunun sonucunda müşterilere sürekli olarak sunulan daha ucuz fiyatlı, daha cazip alternatifler öne çıkmaktadır (Kırım, 2004;46). Örgütten; kaliteli mal ve hizmet arzı, hileli ve yanıltıcı davranışlardan kaçınma, satış esnasında ve sonrasında kalite güvencesi ve satış sonrası hizmetlerin tatminkâr biçimde sürdürülmesi gibi beklentileri olan müşterilerin memnun edilmesi oldukça önem taşımaktadır (Şimşek, 1998; 49). Çünkü müşteriler, örgüt için gelir kaynağı olduğundan, beklentilerinin de en iyi biçimde karşılanması gerekmektedir (İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2004; 10) Günümüz müşterisinin beklentileri geçmişe göre daha yüksektir. Örgütlerin kendilerine sundukları mal ve hizmet seçenekleri de daha fazladır. Fakat müşterilerin umdukları ile buldukları birbirini tutmadığı için, yöneticilerin “müşteri ilişkileri” konusuna daha fazla özen göstermeleri gerekmektedir (Doğan, 2003; 70).

*“Farklı müşterilere farklı muamele yapın”* fikrine dayanan müşteri ilişkileri yönetiminin temelinde, müşterilerin nasıl farklılıklar gösterdiğini anlamak ve bu farklılıklara göre her bir müşteriye nasıl davranılması gerektiği konusunda örgütsel strateji oluşturmak yatmaktadır. Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurulabilmesi için, onların kim olduklarını tanımlamak gerekmektedir. Burada iki nokta önem kazanmaktadır; a) *bu müşterilerin beklentileri ve zevkleri sürekli değişebilir ve b) her alışveriş ilişkisinde müşteri hakkında daha önce, örgüt tarafından hiç bilinmeyen yepyeni bir bilgi edinmek mümkün hatta zorunludur. “Müşteri kimlik bilgisi”* nüfus cüzdanı seri numarası ya da anne kızlık soyadı gibi kimlik tespit etmeye yarayan bir kavram değildir. “Müşteri kimlik bilgisi”, bir müşteriyi diğerlerinden ayırt etmeye

yarayan, bu müşteri ile zaman içindeki ilişkileri izlemeyi sağlayan ya da müşteri ile bire-bir temasa geçmeye olanak veren bilgilerden oluşmaktadır: İsim, örgüt için önem derecesi, adres, telefon, e-mail adresi, unvan, pozisyon vb. müşterilerle kalıcı ilişkiler kurma konusunda bu bilgilerin önemi oldukça büyüktür. Bu çerçevede örgütün bir takım soruları cevaplaması gerekmektedir. Bu sorular aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kırım, 2004; 157):

- Örgüt kaç tane müşteriyi “kişisel” olarak tanımaktadır?
- Örgütün tüm müşterilerini içeren bir veri tabanı var mıdır?
- Bu veri tabanı ne kadar güncel?
- Veri tabanında müşteri hakkında hangi detay bilgiler bulunmaktadır?
- Örgütteki her bir iş ünitesinin kendisi için ayrı bir veri tabanı var mıdır?
- Müşteri-kimlik bilgilerinin elde edilebileceği başka bilgi kaynakları var mıdır?
- Elde edilebilecek müşteri bilgisini arttırmanın daha kolay yolları mevcut mudur?

Üstte sıralanan maddelere göre elde edilen müşteri-kimlik bilgisinin önemini vurgulamak amacıyla; iki kardeş şirket olan Mitchells of Westport ve Mitchells of Greenwich şirketlerinin, müşteri ilişkileri konusundaki başarılı uygulamaları örnek verilebilir: Hazır giyim mağazası işleten bu iki şirkette, bilgi toplama süreci her bir müşteri mağazadan içeri girdiği anda başlamaktadır. Her müşteri için bir satış elemanı görevlendirebilecek kadar donanımlı olan bu mağazalarda, her müşterinin satın aldığı ürünü takip edebilmek amacıyla kasaya bağlı bir bilgisayar programı bulunmaktadır. Buradaki amaç ise; zaman içinde müşterinin tercihlerini öğrenmektir. Müşteri mağazaya her gittiğinde, satış temsilcisi müşterinin ismini sorduktan sonra, müşteriye hissettirmeden birkaç dakikalığına kasaya kadar gidip bilgisayara bakarak müşteri hakkındaki hafızasını tazelemektedir. Böylelikle de satış temsilcisi, müşteriye sormadan, onun dört ay önce satın almış olduğu bir eteğe uygun gömleği orada hemen önerebilmektedir. Sonuçta bir yıl içinde müşteri ne alırsa alsın, onları birbiri ile uyumlu hale getirebilmesi mümkün olmaktadır. Başka bir mağazada ise, daha öne satın alınan ürünün nasıl bir rengi ve modeli olduğunu anlatmak ve ona

uygun öneriler beklemek gerekmektedir. Bir yıl süresince hazır giyim ihtiyacını Mitchells'dan karşılayan bir kişinin, zevkleri, çalışma ortamı, seyahat tercihleri, bütçesi vb şirket tarafından öğrenilecek ve alışverişine göre müşteriyi *MVC (Most Valuable Customer)* yani “*En Değerli Müşteri*” listesine alacak ve bu müşteriyi, özel defileler, kokteyller, uygulanabilecek indirimler konusunda bilgilendirebilecektir. Bu mağazada yarım saat içinde iki takım elbise, üç gömlek ve dört kravat rahatlıkla alınabilir hale getirilmiştir. Başka bir mağazada altı ayda yapılabilecek bir alışveriş, Mitchells'ta yarım saatte yapılabilmektedir. Böylelikle mağaza, müşteriden aldığı payı sürekli arttırmaktadır. Pazar payına değil müşteri payına önem veren bir anlayışın yerleşmiş olduğu mağazada, müşteri hakkında bilgi toplamak ve kimliğinin en ince ayrıntısına kadar kayıt tutmak, örgüt ve müşteri arasındaki ilişkilerin başarısını artırıcı etkide bulunmaktadır (Kırım, 2004; 160–161).

Çalışanlarla uzun vadeli ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri geliştirmek için de benzer yöntemler uygulanabilir. Eğer bir yönetici, çalışanlarından sürekli olarak bazı bilgiler talep ediyor ve bu bilgileri kullanmıyorsa, öneriler alıp bu önerileri değerlendirmiyorsa, çalışanlar belirli bir süre sonra bundan rahatsız olacak ve yöneticilerin talep ettiği bu bilgileri vermek istemeyecek ya da yanlış bilgiler vererek yöneticiyi yanıltabileceklerdir. Eğer çalışanların önerileri örgütte değerlendirilmiyorsa, belli bir zaman sonra çalışan ya hiç öneri getirmeyecek, ya da önerilerinin değerlendirileceği başka bir örgüt aramaya başlayacaktır. Bunun temelinde de ilişkilerdeki güvensizlik ve dürüst olmama davranışı yatmaktadır. Bu tür bir davranış, örgütün, yaratıcılıktan yararlanma avantajını da ortadan kaldıracaktır (Doğan, 2003; 74).

#### **2.4. İlişki Yönetiminde İletişimin Önemi**

İnsanlar arası iletişim, kişilerin birbirlerine bilinçli ya da bilinçsiz olarak iletmek istedikleri duygu ve düşüncelerini akla gelebilecek her türlü yolla aktarma ve ondan bir cevap alma davranışıdır. İletişim, birbiriyle ilişkili iki ya da daha fazla kişinin arasındaki mesaj alışverişidir. Daha açık bir ifadeyle iletişim, konuşmak, yazmak, dinlemek, vücut dilini iyi kullanmak, yazılara ve telefonlara cevap

vermektir. Hatta hiçbir şey yapmamak ve susmak dahi karşı tarafa bir mesajdır ve anlamlı bir davranış tarzıdır. Bu nedenle özel yaşamda olduğu kadar toplumsal ve örgütsel yaşamda da iletişim son derece önemli ve etkili bir süreçtir (Peker ve Aytürk, 2002; 87).

İletişim kısaca, “*bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci*” olarak tanımlanabilir (Dökmen, 2005;19). Harvard Üniversitesi’ndeki bir profesör, sınıftaki öğrencilerinden, “*iletişim*”i resim çizerek tanımlamalarını istemiştir. Birçok öğrenci, iletişimin resimsel tanımlaması olarak kâğıtlarına konuşan veya yazan bir yönetici çizmişlerdir. Bazıları, bir insan çizmiş, bu kişinin başının üstüne de bir “*konuşma baloncuğu*” (konuşma baloncuğu, çizgi romanlarda sıkça görülen, karakterin ne söylediğini bir baloncuk içinde gösteren şekildir.) yerleştirmişlerdir. Kâğıtları inceleyen profesör, bu çizimlerin hiçbirinin iletişimin özüne yönelik bir anlatımı içermediğini belirterek, iletişimin ne sadece konuşmak ne de sadece yazmak olduğunu, iletişimin temel anlamının “*paylaşmak*” olduğunu ifade etmiştir (Daft, 2003; 581).

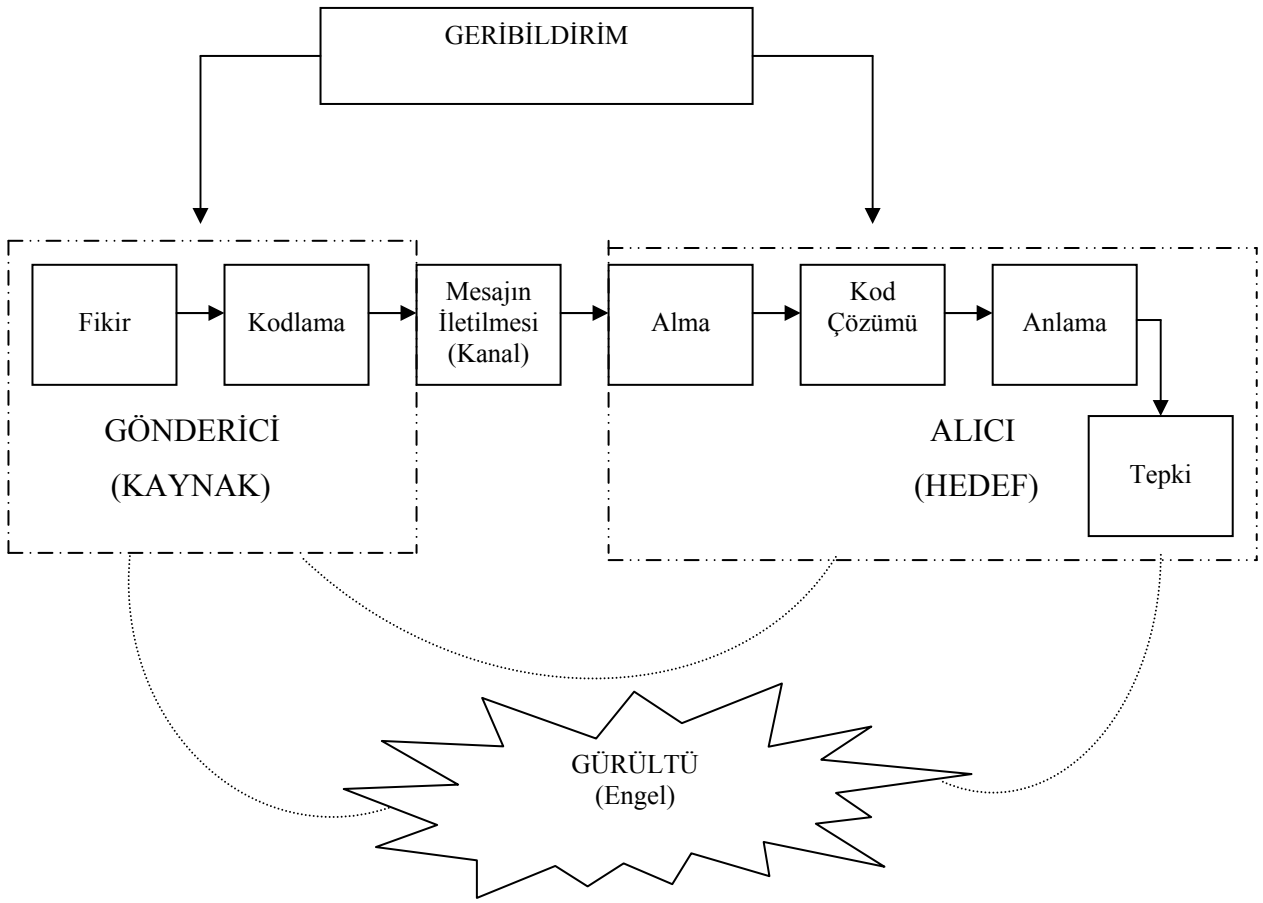
İletişimin pek çok tanımı bulunmaktadır. Şimşek, Akgemci ve Çelik (2001; 103) iletişimi, bireyler ve kurumlar arasındaki bilgi, düşünce ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde tanımlamışlardır. Bu bilgi, veri ve düşünce aktarımında güdülen temel amaç, ortak zemin ve noktalarda anlaşma ve uzlaşmaya varmaktır.

Bir başka tanıma göre kişiler arası iletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka kişiler arası bir ilişkinin kurulmasına gereksinim duyulmaktadır. Bu durumda iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde denge ve ahenk içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim olayıdır (Eren, 2000; 333). İletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya yarayan bilgi, fikir ve duyguların aktarılması sürecidir (Eroğlu, 2004; 235).

Kişi veya gruplar arasındaki ilişkilerin başlatılması, bitirilmesi ve değiştirilmesi ancak iletişim süreci ile mümkün olmaktadır. Aslında örgütün kendisi

bile çok hassas bir şekilde işlenmiş bilgilerin toplandığı, değerlendirildiği ve yeniden dağıtıldığı bir iletişim sisteminden başka bir şey değildir. İletişim, örgütsel düzenin, etkin bir sistemin, başarılı işçi-işveren ilişkilerinin ve insancıl davranışların da temelini oluşturmaktadır (Doğan, 2003; 20). Bu bağlamda iletişim süreci modeline bakıldığında gönderici, kanal, alıcı, geri bildirim ve gürültü olmak üzere beş temel öge göze çarpmaktadır (Budak ve Budak, 2004; 111).

**Şekil 4: İletişim Süreci Modeli**



Kaynak: Budak ve Budak, 2003; 111

İletişim sürecini oluşturan öğeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

**I. Gönderici (Kaynak):** Gönderici, iletişimin konusunu ya doğrudan doğruya oluşturan ya da başkalarınca oluşturulmuş konuyu, düşünceleri, görüşleri düzenleyen

ve alıcıya (hedefe) gönderen kişi/kişiler, kurum, kuruluş ve örgüt olabilir. Ancak konunun yöneldiği kişinin tutumunu etkileyecek kadar etkin olması, göndericinin bazı özellikler taşımasını gerektirmektedir (Usal ve Kuşluvan, 2002; 170). Göndericinin saygınlığı ve güvenilirliği yüksekse bu kaynaktan gelen iletişim daha kolay kabul edilmektedir. Eğer gönderici konusunda uzman bir kişi olarak algılanırsa, diğer insanların tutumlarını değiştirmede daha etkili olabilmektedir. Göndericinin saygınlığının yanı sıra güvenilirliği de hedefi etkileyebilmek açısından önemlidir. Gönderici, alanında uzman olsa bile, o iletişimdeki amacının dinleyicileri kandırmak olduğu algılanırsa göndericinin mesajının alıcılar üzerinde pek etkili olmayacağı ifade edilebilir. Bunun yanında göndericinin sevilmesi, alıcıda tutum değişikliği yaratacak olan diğer bir özelliktir. Göndericinin sevilen, hoş bir kişi olması alıcı üzerinde etkili olmaktadır (Budak ve Budak, 2003; 112).

**II. Mesaj:** Vericiden alıcıya gönderilen ve iki taraf arasında ortak bir anlayış zemini yaratmayı amaçlayan, bazen yalın bazen karmaşık simgelerden oluşan bir iletişim unsurudur. Mesajın dili ve içeriği büyük önem taşımaktadır. Mesajın dili alıcı tarafından kolayca anlaşılabilen, açık, net ve kesin bir nitelik taşımaktadır. Mesajın içeriği ise; yoruma gerek bırakmayacak derecede açık ve sistematik dil ve düşüncelerden oluşmalıdır. Mesajın içeriği, özellikle alıcının eğitsel ve toplumsal düzeyi ile diğer özelliklerine uygun olmalıdır (Şimşek vd, 2001; 105).

**III. Mesajın İletilmesi (Kanal):** Kanal, alıcı ve kaynak arasındaki bağ olarak tanımlanmaktadır. İnsanların beş duyu organı (görme, işitme, dokunma, tatma ve koklama) beyine giden iletişim kanallarıdır (Eren, 2000; 339). Mesajın göndericiden alıcıya doğru aktığı yolu ifade eden iletişim kanalı, yüz yüze görüşmede mesaj hava yoluyla alıcıya ulaştığı için hava; telefon görüşmesinde ise; telefon kanalıdır (Koçel, 1982; 226).

İletişim kanalı seçilirken önemli olan çok kanal kullanmak değil, iletişim etkinliğini sağlayacak kanal veya kanalları seçmektir (Budak ve Budak, 2003; 117). İletişim sürecinin, bu ögesinin önemi ise; mesajı ifade eden sembolleri bozma



ihtimalinin var olmasıdır. Örneğin telefon hatlarındaki bir bozukluk, bu kanaldan gönderilen sembolleri bozabilecektir (Koçel, 1982; 227).

**IV. Alıcı:** İletişim sürecinin diğer bir ögesi ise; alıcıdır. Alıcı olmadan iletişim sürecinin tamamlanması mümkün değildir. Alıcı tek bir birey olabileceği gibi bir grup da olabilmektedir. Alıcı kendisine ulaşan mesajı (iletişimin tamamlanmış sayılabilmesi için mesajın alıcının eline ya da masasına değil beynine ulaşması gerekmektedir.) kendi değer yargıları (filtresi) ve çıkarlarına uygun biçimde yorumlamaktadır. Kuşkusuz sağlıklı bir iletişimin olabilmesi için alıcının, mümkün olduğunca mesajı önyargılardan uzak (objektif) bir biçimde yorumlaması gerekmektedir. Bunun yanında alıcının iyi bir dinleyici olması da önem taşımaktadır. Göndericinin yolladığı mesaja verdiği anlam ile alıcının beynine ulaşan mesaja aynı anlamı vermesi durumunda tamamlanmış etkin bir iletişimden söz edilebilir (Şimşek vd., 2001; 106).

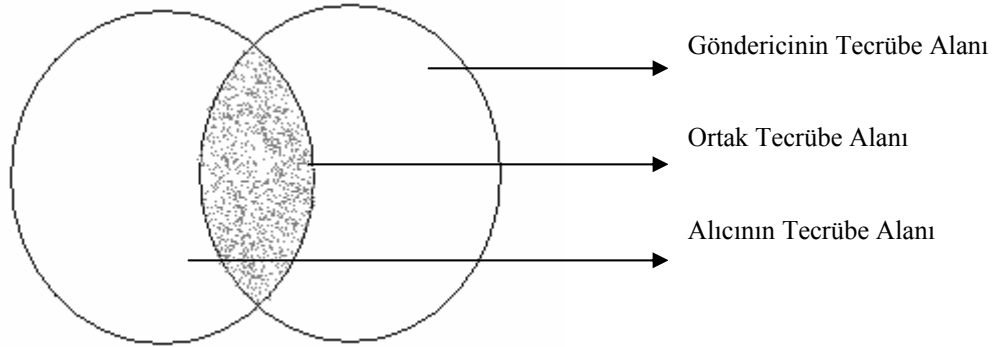
**V. Geri Bildirim:** Alıcı, iletilen mesajı cevaplandırmak üzere, gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal aracılığıyla eski göndericiye iletir. Buna iletişim sürecinde *geri bildirim* adı verilmektedir. Geri bildirim veya cevap, göndericinin, mesajın alınıp alınmadığını ve doğru bir şekilde yorumlanıp yorumlanmadığını öğrenmesini sağlamaktadır. Geri bildirim ile gönderici, alıcının tepkilerini algılayabilecek ve buna göre gelecekteki iletişim sürecinde ve mesajın içeriğinde değişiklik yapmasına olanak sağlayabilecektir (Eren, 2000; 339).

**VI. Gürültü (Engeller):** İletişimin başarılı ve etkili olmasında, mesajların aktarıldığı kanalların açık olması ve herhangi bir gürültünün olmaması oldukça önemlidir. Gönderici ile alıcı arasındaki mesaj alış-verişi sırasında, kanallarda meydana gelen bir karışıklığa ve iletişim sürecini engellemeye yönelik istenmeyen durumlara *gürültü (engel)* denmektedir (Eroğlu, 2004; 258).

İletişim sürecindeki engeller; fiziksel, kişisel ve anlamsal engeller olmak üzere 3 gruba ayrılabilir: *Fiziksel engeller*, mesajın gönderilmesi veya alınmasını engelleyen veya azaltan çevresel etkenlerdir. Beş duyu organındaki herhangi bir

bozukluk veya mekanik kanallardaki arıza veya aksaklık örnek olarak verilebilir. Ayrıca, konuşma ve yazma araçlarını etkileyen teknik bozukluklar fiziksel engeller içinde yer almaktadır. **Kişisel engeller**, yargılar, duygular, kişisel amaçlar ve insanların toplumsal değerlerinden kaynaklanmaktadır. Alıcının herhangi bir mesajı değerlendirmesi, önceki deneyimi, yaşantısı ve inanç sistemine bağlı olmaktadır. Özellikle yoruma açık olan, soyut simgelerden oluşmuş mesajların algılanmasında kişiselliğin payı oldukça yüksektir. Böyle bir durumda birey, duyduğunu değerlendirmek yerine, duymak istediğini algılama eğilimindedir. **Anlamsal engeller**, iletişime konu olan fikrin kodlanmasında kullanılan simgelerle ilgilidir. Simgeler çoğu kez birden fazla anlam taşıyabilmektedir. Böyle bir durumda ise; iletişimde ortak tecrübe alanının oldukça büyük önem vardır (Budak ve Budak, 2003; 120).

#### Şekil 5: İletişimde Ortak Tecrübe Alanı



Kaynak: Budak ve Budak, 2003; 120

Şekil 5'te görüldüğü gibi alıcı ve göndericinin kesişim alanı olan ortak tecrübe alanı ne kadar geniş ise, iletişim o kadar etkili olacaktır. Örneğin, son zamanlarda özellikle gençler arasında kullanılan “moruk” kelimesi, grup içinde sevecen bir anlam taşıırken, grup dışında özellikle orta yaşın üzerindeki bir bireye karşı kullanılırsa, sonuçta gönderici ile alıcı arasında tartışma ve çatışmaların çıkması olasılığı yükselir (Budak ve Budak, 2003; 121).

İnsan faaliyetlerinde ve yaşamında iletişimin tartışılmaz bir önceliği ve yeri bulunmaktadır. İnsanlar iletişim yoluyla bilgileri paylaşabilme ve çabaları birleştirebilme olanağına kavuşmaktadır. Böylece insanlar bilgi dağarcıklarını, teknolojilerini ve kültürlerini geliştirebilme ve diğerlerinden öğrendikleri ile genişletebilme imkânına sahip olmaktadır. İletişim bireyler, kültürler, örgütler ve toplumlar arasında bir **“anlaşma köprüsü”** niteliğindedir. Bu köprü ne kadar sağlam kurulursa iletişim o kadar iyi olacak; ilişkilerde o kadar sağlıklı ve olumlu olacaktır. Sağlıklı ilişkiler de başta bireylerin olmak üzere, işletmelerin, tüketicilerin, çalışanların ve bunun sonucunda toplumun gelişmesine katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla, insanlarla sağlıklı ilişkiler kurmanın yolunun sağlıklı bir iletişimden geçtiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Doğan, 2003; 20).

İnsanlar ortak bir dile sahip olmadıkları zaman, birbirleriyle iletişim kurma yeteneğinden yoksun kalırlar ve birlikte çalışamayacak bir duruma gelirler. Örgütlerde de faaliyetlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesi, sağlıklı ve etkili bir iletişim ağına sahip olmakla mümkündür. Örgütte çalışan tüm bireyler, yöneticiler, yönetilenler, aynı düzeyde görevli kişiler ve dış çevrenin örgütün iletişim süreci ile birbirine kenetlenmesi kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Balçık, 2002; 179). Çünkü bireyler ve kurumlar arası bilgi, düşünce ve duygu alışverişi olarak tanımlanan iletişimin temel amacı, ortak noktalarda anlaşma ve uzlaşma sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 2001; 39).

Örgütsel iletişim ise; örgüt üyelerinin eylemlerini, örgüt hedeflerini karşılayacak şekilde eşgüdümlemek, üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur. Daha genel bir tanımla örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan grupları arasında kurulan iletişimdir. Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarını ve örgütün birimlerini birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracıdır. Örgütsel iletişim sayesinde çalışanlar ve birimler uyumlu biçimde çalışabilmektedir. Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim ile gerçekleşebilir. Örgütsel iletişimin, yönetim, çalışan ilişkileri ve örgütsel faaliyetler üzerindeki önemi aşağıdaki gibi sıralanabilir (Genç, 2004; 322–323):

- Örgütsel iletişim örgüt yönetiminin en önemli aracıdır. Kurumda planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir örgütsel iletişimi gerektirmektedir. Bunun yanında, kurumda hiyerarşinin belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Gelen ve giden mesajlar, bilgiler ve dokümanlar, kurumsal iletişim kuralları çerçevesinde saklanmakta, bilgi ve belge arşivleri oluşturulmaktadır.
- Örgütsel iletişim, örgütteki küçük grupların birbirleriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmasında önemli rol oynamaktadır. Örgütün bütünlüğünün ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlamaktadır. Örgütsel iletişim, içsel olarak kurumda karşılıklı güvenin ve serbest bilgi akışının, dışsal olarak da iyi hizmet ve müşteri isteklerine duyarlılığın kaynağıdır.
- Örgütsel iletişim, yönetsel faaliyetlerin yürütülmesinde, karar verme ve yönetme ihtiyacı için doğru bilgiyi sağlamaktadır. İletişim, iş etkinliğinin artırılması ve örgütsel kaynakların harekete geçirilmesi için zorunludur. Örgütlerde yönetsel ve örgütsel etkinlikler, örgütsel iletişim sayesinde yerine getirilmektedir.
- *Kan dolaşımının insan vücudunda oynadığı rol ve önem ne ise, iletişimin örgütlerdeki rol ve önemi aynıdır.* Hatta örgütleri bir iletişim sistemi olarak ele alıp, haber akışını örgütsel sistem içinde incelemek de mümkündür. Yönetici, iletişim sayesinde kendisine bağlı kişilerle ilişki kurmaktadır. (Yöneticiler zamanlarının % 75-90'ını iletişim faaliyetlerine harcamaktadır.) Örgütsel bir etkinlik için iletişim, yönetici açısından zorunludur; ancak yeterli değildir. İletişimin beklenen mesajı aktarabilmesi için aynı zamanda algılanabilmesi, yani çalışanı harekete geçirebilme (motive edebilme) yeteneğinde olması gerekmektedir. Örgütsel iletişimin etkin biçimde kurulması, çalışanların iletişim becerilerine bağlıdır.

Bir yöneticinin, çalışanlarını veya astlarını etkileyebilmesi için, her şeyden önce onlarla ilgilendiğini göstermesi gerekmektedir. Astlarına karşı ilgisiz ve duyarsız olan bir yöneticinin ise, onları etkilemesi söz konusu değildir. Etkili liderler güç, otorite veya zor kullanmadan diğerlerine bir şeyler yaptırabilen kişilerdir. Etkili liderler örgütün başarısını farklılaştırmaktadır. Örgütü belirlenen hedeflere ulaştırmakta ve bunun için de çalışanları motive etmektedirler. Örgüt içindeki grupları, belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirebilmektedirler (Doğan, 2003; 30).

İletişim konusuna hangi düzeyden ve nasıl bakılırsa bakılsın, sonunda olayın bir “*kişiler arası iletişim*” olayına dönüşeceği şüphesizdir. Bilgisayarla kişi arasındaki iletişim bile, çok genel bir bakışla, yazılımı hazırlayan ve kullanan kişiler arasındaki iletişim olarak düşünülebilir (Koçel, 2001; 439). Buradan hareketle iletişim teknolojilerine kısaca değinmekte fayda vardır. İletişim teknolojileri, bireyler, örgütler ve ülkeler arası etkileşimi hızlandıran, küreselleşme sürecinin katalizörü olarak değerlendirilen bilgi tabanlı teknolojik gelişmelerdir. Kullandığımız telefonlar, televizyonlar, radyolar ve her türlü elektronik iletişim aletlerinin altyapıları, bilginin, çok uzak mesafelere, olağanüstü hızlı biçimde ulaşmasını sağlamaktadır. İletişim teknolojilerinde gerçekleşen hızlı gelişme, kurum-İçi ve kurum-dışı iletişim ile üretime yönelik bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, karar verme sürecinde, zaman ve alan kullanımında sağladığı avantajlarla da kurumsal etkinliği arttırmaktadır (Öğüt, 2003; 157–158).

Örgütsel iletişim, çalışanlar arasında bilgi alış verişi ve işbirliği sağlama işlevine sahiptir. Ancak kimi zaman, örgüt İçi ve örgüt dışı etmenlerin birbiriyle çatışmasından dolayı bir “*iletişimsizlik*” durumu da ortaya çıkabilmektedir. Bireyin örgüte girmeden önceki; yetiştirilme tarzı, onun öz değerleri ve kişiliği, eğitimi ve hayat deneyimleri ile aile çevresinde mutlu ya da mutsuz olması örgüt dışı etmenleri oluşturmaktadır. Örgüt İçi etmenler ise; “*biçimsel örgüt*” ve “*doğal örgüt*”ten kaynaklanan etmenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Biçimsel örgütten kaynaklananlar; üstlerin verdikleri emirler, ödüller, cezalar, ücret ve yükselme gibi nedenlerdir. Doğal örgütten kaynaklanan etmenler ise; biçimsel örgütün kapsamı

dışında kalan ilişkilerden, bu ilişkilerin doğurduğu ve toplumsal ortam içinde varlığını sürdüren inançlardan, önyargılardan ve davranış kurallarından oluşmaktadır. Çalışanlar arasında, örgüt içi ve örgüt dışı etmenlerin çatışmasından dolayı yaşanan “iletişimsizlik” , onları örgüt adına gerçekleştirilmesi gereken işbirliğinden uzaklaştırmakta; yönetimdeki tüm sistemlerin çalışmasını etkileyerek yönetimin bütünlüğünü bozmakta ve amaçlarından uzaklaştırarak çeşitli sorunların doğmasına neden olmaktadır. İletişim sistemindeki zayıflıklar nedeniyle ortaya çıkan bu sorunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akt: Aksoy vd., 2005; 243):

- Emir ve yönetmeliklerin yanlış anlaşılmasından dolayı ortaya çıkan hatalar,
- İşyeri kazaları,
- Çalışanların işe ilgisizlikleri,
- Nitelikli çalışan bulmada ortaya çıkan sorunlar,
- Personel devir hızının yükselmesi,
- Üretim hatalarının artması,
- Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki karşılıklı sevgi ve saygının azalması,
- Üretilen mal ve hizmet kalitesinde ortaya çıkan bozukluklar ve bu nedenle müşteri şikâyetlerinin artması,
- Üretim maliyetlerinin artması,
- Yöneticilerin, yönetimde ortaya çıkan sorunları zamanında öğrenip gerekli önlemleri alma olasılığının azalması,
- Örgütte, çalışanı rahatsız edecek nitelikte söylentilerin ortaya çıkması,
- Astın birden fazla üstten emir almaya başlaması,
- Alınan kararların uygulanması sırasında, önceden belirlenen sürenin aşılması,
- Yönetimde, etkinliğin, verimliliğin ve hizmet kalitesinin düşmesi,
- Yapılması gereken bir işi bütün birimlerin birbirine havale etmesi sonucu hizmetin tıkanması ve yürümemesidir.

İletişimdeki aksaklıkların, kişiler arası çatışmaların artmasına neden olabileceği düşünülmektedir. Çünkü iletişim sistemindeki herhangi bir halkanın

eksilmesi ya da zayıflaması yanlış anlamaları da beraberinde getirmektedir. Bu durum da psikolojik şiddet ortamının hazırlanmasına yardımcı olabilir. Birçok çatışmanın altında aslında bir iletişim sorunun olduğunu söylemek pek de yanlış olmayacaktır. Çatışmaların artması ve bir kişiye veya gruba yönelik düşmanca bir yaklaşım ve davranış tarzı benimsenmesi ise; psikolojik şiddetin ortaya çıkma olasılığını güçlendirmektedir.

Aslında “*iletişim*” ve “*çatışma*”nın birbirine sebep-sonuç ilişkisi ile bağlı olduğu söylenebilir. Çünkü çatışan grupların yaptıkları ilk işlerden birisi, aralarındaki iletişimi azaltmak olmaktadır. Taraflar birbirlerini dinlemek istememekte, bazı mesaj alış-verişleri olsa bile bunun da algılama sapması sonucu farklı yorumlanması nedeniyle iletişim azalmakta, bu da çatışmayı kuvvetlendirici bir rol oynamaktadır (Koçel, 1999; 458).

Örgüt içi iletişimin özünü insan oluşturmaktadır. Birbirlerine ast-üst ilişkisi ile bağlı olan çalışanlar arasında iş bölümü ve uzmanlaşma adı verilen iki yönetsel ilkenin oluşması, örgüt içinde hangi işi; kimin ne zaman ve kiminle birlikte yapacağı örgütlenme işlevi ile ortaya çıkmaktadır. Ast-üst ilişkileri başlangıçta bu iki ilke ile sürdürülmektedir. Çünkü daha başlangıçta iş bölümü gereği kimlere, ne tür emirler verileceği belirlenmiştir. Bu nedenle psiko-sosyologlar emir vermenin önemli olmadığına, fakat verilen emirleri uygulayacak astlara benimsetmenin önemli olduğuna dikkati çekmişlerdir. Önemli olanın, bu emrin verilmiş biçimi, astın psiko-sosyal durumu ve üstün davranışları olduğu ifade edilmiştir (Aksoy vd., 2005; 245). Bu nedenle:

- Verilen emrin tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığına yönelik, asttan mesajın tekrarını istemek,
- Yapılması istenen görevin asta iletilmesi veya emrin verilmesi sırasında kullanılan dilin astın anlayabileceği açıklıkta ve sadelikte olması ve hiçbir yanlış anlamaya izin vermeyecek nitelikte olması için empati kurmak (Şimşek, 2005; 207);

- Verilen emir, astın bilgi ve tecrübe alanında, örgütte yaptığı işle ilgili sorumluluk ve uzmanlık alanının içinde olması,
- Emrin, örgütte kurulmuş bulunan hiyerarşik düzene ve ilişkilere uygun olarak verilmesi ve her astın tek bir üstten emir alması,
- Emrin, astın örgütten beklediği çıkarlara ters düşmemesi,
- Emrin, kişisel bir irade bildirmekten ziyade, astı ortak bir çabaya davet biçiminde verilmesi,
- Emrin, emri veren amir dışında bir organ veya daha üst bir yönetici tarafından gerekirse kontrol edilmesi gerekmektedir (Eren, 2000; 373–374).

İşyerlerinde, çalışanlar açısından en önemli ilişki, yöneticileri ile olan ilişkilere aittir. Bu ilişki sağlıklı olmadığında, çalışanlar hasta olacak derecede mutsuz olabileceklerdir. Bu nedenle, yöneticiler belirli zamanlarda çalışanlarla bir araya gelerek, onlara, önemli gördükleri konuları ve düşüncelerini dile getirebilme fırsatı vermelidirler. Böyle bir davranış, çalışanlara insan olarak saygı duyulduğu ve yöneticilerin onlarla ilgilendiğini göstermektedir (Doğan, 2003; 40). Öte yandan insan ilişkileri ve iletişim eğitimleri her örgütün, tüm kademelerinde tekrarlanması gereken temel eğitimlerdendir. Yöneticilerin temel görevlerinden biri de insanları birbirine yakınlaştırarak “*ekip anlayışı*” yaratmaktır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların sorunlarını etkili biçimde ele alması ve çözüm yoluna gitmesi önerilmektedir. Her şikâyeti, çalışanı tatmin edecek biçimde ortadan kaldırmak mümkün olmamaktadır. Kelimelerin ve sözlerin ustaca kullanılması ve tartışma taktiği, çalışanın sorununu veya şikâyetini ortadan kaldırmaktadır. Sorunları çözümlenmede en önemli iki yaklaşım “*sabır*” ve “*samimiyet*” tir (İmrek, 2005; 212–213). İletişim becerisi yüksek, çalışan ilişkilerinde başarılı olan yöneticilerin, sorunları ele alma yaklaşımlarının da etkili çözümlere yönelik olacağı düşünülmektedir.

Günün en az sekiz saatinin iş yerinde geçtiği düşünülürken, kişinin beraber çalıştığı insanlarla ilişki kurmaması gibi bir durum da kaçınılmaz olmaktadır (Casson, 1998; 31). Ancak, bir kişiye veya gruba yönelik olarak düzenli ve sistemli



şekilde uygulanan; bu kişi veya grupla olan ilişkilerin asgari düzeye indirilmesi, her hangi bir zorunluluk olmadıkça iletişim kurulmaması durumunda psikolojik şiddetin ilişki ve iletişim boyutundan söz edilir. Psikolojik şiddette, hedef alınan kişi ya da mağdurla işyerindeki her türlü ilişkinin kesilmesine yönelik bir davranış biçimi benimsenmektedir. Bireyin işini yapması için gerekli olan bilgiler ondan saklanmakta, diğer insanlarla bir arada olması ve iletişim kurması engellenmektedir. 17 yıldan bu yana üniversitede profesör olarak çalışan psikolojik şiddet mağdurunun ifadesi de, psikolojik şiddetin ilişkileri yok etmeyi hedef alan saldırısı üzerinedir. Buna göre ilk olarak kişinin, kadrosu geldiği halde, yönetimin aksi yönde tutumu sonucu, mağdur uzun süre aynı makamda tutulmuş, sonraki aşamalarda ise; yönetimin astları kışkırtması sonucu, birçok çalışan, mağdurla kişiler arası en basit ilişki kurma biçimi olarak ifade edebileceğimiz “*selamlaşma*”yı dahi kesmiş, diğer kişilerle hiçbir iletişim içinde olmaması için mağdura, işyerindeki en ücra köşe çalışma odası olarak tahsis edilmiştir (Hürriyet ‘Pazar’ Gazetesi, 2006; 15). Böylesi bir işyerinde, işbirliği ve yardımlaşmaya yönelik bir iletişim ve çalışan ilişkilerinin varlığından söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle, insan ilişkilerinin temel yapısını oluşturan iletişim, sağlıklı bir çalışan ilişkileri yönetiminin de esas ögesidir.

Etkin iletişimin gerçekleştirilmesi uğraş istemektedir. Çünkü iletişim süreci karmaşık bir yapıya sahiptir. Böyle olmakla birlikte, bir örgütte iletişim geliştirilebilir. Etkin bir iletişimde, sadece var olan güçlükleri görebilmek dahi çok büyük bir adımdır. İletişim süreci ve bu sürecin bozulabileceği yollar fark edildiği taktirde, olumsuz etkileri en düşük düzeye indirebilecek önlemler almak da mümkün olabilecektir. Çalışanlara yapacakları işin anlatılması, toplantılar düzenlenerek sorunların öğrenilmeye çalışılması ve bu sorunların çözüme kavuşturulması için çarelerin hep birlikte düşünülmesi, çalışanların performanslarını düşüren ya da tam tersi yükselten unsurların beraberce ortaya konması, böylece çalışanların moral ve motivasyonunun arttırılması, onlarla sürekli diyalog halinde olunması, etkin iletişim ve başarı için gereklidir (Doğan, 2003; 42).

Örgütsel iletişimde sendikaların rolüne de kısaca değinmekte fayda vardır. Sendikalar, belirli bir çalışan grubunu temsil etmekte ve işgörenlerin bilgi edinmesini

sağlamaktadır. Sendikanın, çalışanların toplu bir iletişim aracı olarak belli başlı yararlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Davis, 1988; 552; Benton, 1998;510):

- ✓ İşgörenlerin zaten bağlı olduğu, kurulmuş, düzenli bir kanaldır.
- ✓ Sendikanın herhangi bir bilgiyi desteklemesi, işgörenin o bilgiyi daha güçlü bir şekilde kabul etmesini sağlamaktadır.
- ✓ Eğer sendika, iletişim programının dışında bırakılırsa, bu durumda işveren alacağı kararları kendine göre yorumlayarak işgörenin zarar görmesine yol açabilir.
- ✓ Sendikalar, işgören temsilcileri ve yönetim temsilcilerinin bir araya gelerek, bir iş anlaşması yapmalarını ve işle ilgili diğer konularda ortak kararlar almalarını sağlayan “*toplu pazarlık*” sürecinin oluşmasını sağlar

Sendikaların, iletişim faaliyetlerinde aracı olmasının yararları yanında bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Yönetimin, iletişim faaliyetlerinin çoğunu sendikaya bırakması durumunda sendikanın bu alandaki uygulama gücü azalmakta, geri kalmakta ve gerektiğinde iletişim görevini yapamaz duruma gelmektedir. Bunun yanında sendikaların kendileri de bir örgüttür ve yine onlar da pek çok iletişim sorunu yaşamaktadır. İletişimi geliştirme konusunda ilk önceliği kendilerine verdikleri için, sendikalardan fazla yardım beklemek doğru değildir (Davis, 1988; 553).

## **2.5. Çalışan İlişkileri Yönetiminin Doğuşu, Tanımı ve Amacı**

“Çalışan” kavramı, tarih içinde önemi en son anlaşılan konulardan biri olmuştur. Onsekizinci yüzyılın başlarından itibaren, Sanayi Devrimi ile birlikte değişim yaşayan toplumlarda, “çalışan” kavramı, iş hayatında daha baskın bir unsur olmaya başlamıştır. Üretim sektöründeki bu büyük gelişmeden önce, insanlar yaptıkları işlere göre toplum içinde farklı statülere sahip olmaktadır. Örneğin, esnaf ve sanatkârlar, tüccarlar, feodal sistem ilişkilerine konu olan köylüler, köleler gibi. Bu yapılanmanın benzeri günümüzde de toplumlar arasında görülmektedir. Örneğin

gelişmekte olan ülkelerde, sanayileşmiş toplumlara kıyasla daha az istihdam söz konusu iken; esnaf, sanatkâr, tüccar gibi toplumda statü sembolü sayılan mesleklerin daha yaygın olduğu görülmektedir (Morris vd., 2002; 220).

Sanayi Devrimi ile başlayan dönem sonrasında, 19. yüzyıla girilirken büyük bir sanayi gelişmesi ve organizasyon yapılanması gerçekleşmiş ve bu gelişmeler, modern insan kaynakları yönetim anlayışının gelişiminde temel olmuştur. İstihdam yapısının tarımsal ağırlıklı özelliğini kaybederek sanayi ağırlıklı bir yapıya bürünmesi, sanayinin, ustaların yoğun olduğu küçük ölçekli üretimden yarı vasıflı ve vasıfsız işçilerin yoğun olduğu büyük ölçekli üretime geçmesi, bu dönemin temel özelliklerini temsil etmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak örgüt yapısında da bir değişim yaşanmıştır. Örgütlerin ölçeği büyürken, yapıların bölümlere ayrılması ve örgütün sahipliği ile yöneticiliğinin birbirinden tamamen ayrılarak ücretli yönetim kademesinin oluşması, bu değişimin önemli göstergeleri olmaktadır (<http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp>).

Sanayi Devrimi'nin gerçekleştiği yıllarda yönetim üzerinde yapılan çalışmalar büyük artış göstermiştir. Sanayi Devrimi, hem işletmecilik alanında, hem de yönetim alanında köklü değişikliklere neden olmuştur. Üretim faaliyetlerinde, atölyede siparişe göre üretimin yerine, fabrikalarda pazar için üretim ve seri üretime geçilmiştir (Genç, 2004; 46). Ancak örgütün sadece biçimsel yapısı ve biçimsel insan ilişkileri üzerinde durulması örgütün görünmeyen yönü yani çalışan ilişkilerinin ihmal edilmesi, araştırma süreçlerini de gerekli kılmış, yeni yaklaşımların doğmasını sağlamıştır (Yüksel, 2000; 13).

Tüm bu yeniliklere ve gelişmelere karşın, “bilimsel yönetim”in doğuşu, başka bir ifadeyle, yönetim olgusunun incelenmesinde ve örgüt sorunlarının çözümlenmesinde, bilimsel yönetimin yöntem ve tekniklerinin uygulanması ve bu suretle, yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik ve bilimsel bilgi birikiminin gerçekleşmesi, 19. yüzyılın sonlarına kadar gecikmiştir (Akat, Budak ve Budak, 2002; 32). Bilimsel yönetim yaklaşımının “insan” unsuruna gösterdiği ilgi ise; bir insanın çalışma gücünü etkileyen değişkenler açısından olmuştur. Bilimsel yönetim

yaklaşımının tarafları bu değişkenlerden başlıca üç tanesi üzerinde durmuşlardır. Bunlar, kişinin verimli çalışma potansiyelini ifade eden *kapasitesi*, bir görevi başarmak için gereken *zaman* ve kas gücünün dayanıklılığı anlamında *dayanıklılık* olmuştur (Koçel, 2001; 145).

Ancak, bilimsel yönetim anlayışı özellikle insan kaynakları yönetimi açısından önemli yetersizlikler de göstermiştir. Bunlar arasında, bilimsel yönetimin, işin insan unsuru yerine mühendisliği üzerine yoğunlaşması, çalışanı işe uyum sağlaması gereken bir makine olarak değerlendirmesi, işgöreni sosyal ve psikolojik yönüne önem vermeden sadece ekonomik kazanımları dikkate alan bir unsur olarak düşünmesinin yanında işin fiziki ve zihinsel yönlerini birbirinden ayırarak zihinsel yönünü tamamen yönetim kademelerine devretmesi ve çalışanı verilen direktifleri yerine getiren bir üretim aracı olarak değerlendirmesi gibi nedenler yer almaktadır (<http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp>).

1929 yılında yaşanan Dünya Ekonomik Bunalımı'nın yanında, bir taraftan da işletmelerde çeşitli örgütlenme sorunlarının artması sonucu bilimsel yönetimin eksiklikleri ve yetersizlikleri hissedilmeye başlanmıştır (Balçık, 2002; 48). Fabrika üretim ve yönetim modelinde yaşanan olumsuzlukların giderilmesi amacıyla, bilimsel yönetimin yanı sıra çalışma refahının geliştirilmesi hareketi de yoğunlaşmaya başlamıştır. Çalışma refahının geliştirilmesi hareketi, kısaca çalışanın zihinsel ve sosyal açıdan geliştirilmesi çabasını ifade etmektedir. Çalışanlara ve ailelerine konut edindirmeyi, sağlık ve eğitim imkânı vermeyi, mali sorunlarını çözümlenmeyi ve çalışma hayatıyla ilgili gelişmeler sağlamayı amaçlayan bu hareket, temelde işçi ile yönetim arasındaki uyuşmazlıklara ve sendikalaşma hareketine çözüm oluşturmayı hedeflemiştir (<http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp>).

Bilimsel yönetim, çalışma refahının geliştirilmesi ve endüstriyel psikoloji alanlarında yaşanan gelişmeler, Amerika'da, Birinci Dünya Savaşı ile birlikte, örgütlerde bilimsel personel yönetimi yaklaşımının ortaya çıkmasına ve bir personel yöneticisinin kontrolünde, çalışan verimliliğinin ve refahının geliştirilmesi çabasının yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler, örgüt düzeyinde finans, üretim ve

satış gibi bölümlerin yanında bir personel bölümünün de doğmasına yol açmıştır. Bunun yanı sıra Amerikan hükümetinin, Savaş Sanayileri Kurulu (War Industries Board) oluşturarak, kamu sektöründe çalışanlara eğitim imkânı sağlaması ve özel sektördeki örgütlerin işçi sendikalarını tanımalarını ve toplu pazarlık yapmalarını destekleyerek üretimin kesilme tehlikesini ortadan kaldırmaya çalışması, özellikle sanayi sektöründe faaliyette bulunan örgütleri 1915–1920 yılları arasında personel bölümü oluşturmaya yöneltmiştir. Refah sekreterleri (welfare secretaries) olarak adlandırılan ilk personel yöneticilerinin görevi ise, çalışanlarla konuşup, onların isteklerini yönetime bildirerek gerçekleştirmeye çalışmak ve bu yolla çalışanların verimliliğinin artmasını sağlamak olmuştur (<http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp>).

İşletmelerde insan davranışları toplumsal yaşamın başlangıcından beri mevcut olmasına rağmen, bu davranışların bilimsel olarak incelenmesi I. ve II. Dünya Savaşları arasında başlamıştır. Bu gecikme, o dönemin ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal koşullarının insan ilişkilerine önem verilmesini gerektirmemesinden kaynaklanmaktadır (Akat, Budak, Budak, 1999; 64).

Chicago'daki Western Elektrik Şiketi'nin Hawthorne fabrikalarında, 1923 yılında başlayıp 1930'lu yıllara kadar devam eden araştırmalar insan ilişkileri akımı için temel oluşturmuştur. F. Roethlisberger ve Elton Mayo'nun öncülüğünde yürütülen araştırmaların temel amacı, çalışma ortamında yüksek verimlilik sağlayan faktörleri belirlemektir (Yüksel, 2000; 14). Buna göre, Hawthorne araştırmaları iki varsayımı sınamak amacıyla yapılmıştır. Birincisi, iş yerinin fiziksel koşulları ile çalışanların verimi arasında olumlu bir ilişki vardır. Buna göre iş yeri koşulları iyileştirilirse üretim artacaktır. İkinci varsayıma göre ise, insan en yüksek düzeyde kazanç elde etmek ister. Buna göre insanlar gelirlerini arttırmak için daha verimli çalışacaklardır (Özalp, 2000; 34). Mayo ve arkadaşları Hawthorne'da yaptıkları deneyler sonucunda şu iki noktaya işaret etmişlerdir (Budak, 2005; 67):

- ✓ İşe karşı geliştirilen tutumlar üzerinde maddî değerlerin etkisinin yanında işçiler, kişilikleriyle ilgili durumlara, yani yöneticilerin kendilerine davranış biçimlerine ve çalışma koşullarına karşı da duyarlıdırlar.
- ✓ Öte yandan grup ilişkileri ve gruba bağlılık duyguları da tutumu etkilemektedir.

Fiziksel şartların insan verimliliğine etkisinin test edilmesiyle başlayan çalışmalarda, beklenenin aksine, fiziksel şartların kötüleşmesiyle verimliliğin azalmayıp artmaya devam ettiği görülmüştür. Yüksek düzeyde kazanç elde etmek amacıyla üretim miktarının artırılması ya da verimliliğin yükselmesi ise; ancak sosyal örgütün etkisiyle olmaktadır.

1923'te Hawthorne Araştırmaları ile başlayan insan ilişkileri yaklaşımı, 1950'lerde "*Endüstriyel Hümanizma Akımı*" olarak da adlandırılan, "*İnsan Kaynaklarını Kullanma Yaklaşımı*"na dönüşmüş ve bu akım modern (çağdaş) yönetim düşünce sisteminin temellerini oluşturmuştur.

İnsan İlişkileri Yaklaşımının birinci önemli noktası, *örgütlerin temel ve en önemli birleştirici ögesinin "insan" olmasıdır*. Belirli bir görüş birliğini yansıtan ikinci nokta ise; işgörenele işi, işgörenele diğer işgörenler, işgörenele üstleri, üyelerinin davranışlarını belirleyen işgören grubuyla diğer işgören grupları, çalışma koşullarıyla üretme yeteneği, psikolojik ve sosyo-psikolojik etkenlerle bireysel ve toplu davranış arasında ilişki olduğu ve örgütlerin birer "*ilişkiler karmaşası*" niteliği taşıdığıdır. Üçüncü nokta; sözü edilen ve örgütlerin temelini oluşturan bütün ilişkilerin "*en uygun şekilde*" düzenlenmesi sonucunda oluşan, işgörenin moral ve doyumuyla verimlilik artışı arasında bir sebep-sonuç ilişkisinin bulunmasıdır. Dördüncü nokta, örgütlerin düzenli ve etkili bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gereken, iki aşamalı çabayla ilgilidir. Örgütsel eylemin bu aşamasında, "*bilgili ve anlayışlı*" yöneticilerin "*insanları yönetme yetenekleri*" belirleyici önem kazanmaktadır. Liderlik biçimleri, çalışanın morali ve emek verimliliği arasındaki bağlantıyı sınamak için yapılan ilk araştırmalardan biri olan Hawthorne deneyleri, astların davranışlarını belirlemede, üstlerce benimsenen liderlik biçimlerinin büyük payı

olduğunu ortaya koymuş, otoriter yönetim biçimlerinin moral ve verimlilikte düşümlere yol açmasına karşılık, daha “*esnek ve destekleyici*” liderliğin kişisel doyum ve verimi arttırdığını göstermiştir. Bu deneylerin sonucunda İnsan İlişkileri Yaklaşımının savunucuları, (1) çalışanların moralini yükseltmek için “*destekleyici*” liderlik modelinin kurumsallaştırılmasını; (2) çalışanların moralindeki yükselişin, emek verimliliğini giderek arttırması için de çalışma koşullarının “*en uygun şekilde*” düzenlenmesini önermişlerdir (Fişek, 2005; 73–74).

Başlangıçta “*İnsan İlişkileri Yaklaşımı*”, daha sonra “*İnsan Kaynaklarının Yönetimi*” ya da “*İnsan Kaynaklarını Kullanma Yaklaşımı*” olarak incelenen ve örgütteki bireylerin davranışları üzerinde duran ve Neo–Klasik Yönetim Düşünce Sistemini oluşturan bu iki yaklaşımın temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Aldemir, 1985; 23 – 32; Telman ve Ünsal, 2004; 24; Koontz ve O’Donnel, 1972; 520):

#### ***a) Amaçlar ve Değerler***

İnsan İlişkileri Yaklaşımının amaçları işten çok işçiye yöneltilmiştir. Bu yaklaşıma göre örgütsel etkinlik; işbirliğine, yardımlaşmaya ve grup ögesine önem verilerek artırılabacaktır. Amaçların, örgütsel ve grupsal olarak ayrı ayrı ele alınması, birbiriyle çatışma içinde olmamaları gerektiği vurgulanmıştır. İnsan Kaynaklarını Kullanma Yaklaşımında ise; örgütsel amaçlar ve değerler acil durumlar dışında grup katılımı ile saptanır.

#### ***b) İletişim Düzenleri***

İnsan İlişkileri Yaklaşımında biçimsel iletişim kurallarının yetersizliğinin vurgulanması, doğrudan, yüz yüze iletişimin yararları, grup içinde iletişim gibi konular üzerinde durulmuştur. İnsan Kaynaklarını Kullanma Yaklaşımında; dikey, yatay ve çapraz iletişim düzenleri üzerinde durularak, bireylerin ve grupların düşünce ve bilgilerini istedikleri kanallarla aktarmaları öngörülmüştür. Bu tür iletişim

düzenlerinin özdenetim, özyönetim ve hızla değişen çevre şartlarına uyabilmek için gerekli olduğu vurgulanmıştır.

### ***c) Denetim***

İnsan İlişkileri Yaklaşımında, denetimin, daha çok üzerinde uygulandığı kişi ya da gruplarca benimsenip benimsenmemesi, gözetimcinin grup kurallarına uyma zorunluluğu, genel denetim gibi konuların üzerinde durulmuştur. İnsan Kaynaklarını Kullanma Yaklaşımı ise; astların yetişkin insanlar olduklarını öne sürmekte, insanları pasif varlıklar olarak görmekte, devamlı ve yakından denetim altında tutmanın, en azından onların kişilik gelişmelerini etkileyeceğini varsaymaktadır. Çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesi, onların beklenti ve karakter yapılarında da önemli değişikliklere neden olacaktır. Bu yaklaşıma göre yakından denetim, uzmanlaşmanın artması sonucu imkânsız duruma gelmiştir. Bu sebeple çalışanlara, kendi çalışmalarını planlayabilecekleri ve sonuçlarını kontrol edebilecekleri ortam şartlarının yaratılması gerekmektedir. Gözetimcinin rolü de, örgütsel amaçlarla grup çalışmalarının eşgüdümünü sağlamak olmalıdır.

### ***d) Karar Verme***

İnsan İlişkileri Yaklaşımında; grubun karar sürecine katılmasında, kararın teknik yönünden çok, grupça benimsenmiş olmasının önemi üzerinde durulmuştur. İnsan Kaynaklarını Kullanma Yaklaşımında ise; karar verme, katılımcı gruplar ile özdeşleştirilmiştir. Demokratik değerlerin bir gereği olarak, kararlarda katılıma büyük önem verilmiştir. Önemli olan kişinin gerçek anlamda kararlara katılması, algılama oyunlarına gelmemesidir. Likert'e göre kararlar, örgütün her kesiminde, "bağlayıcı öge" veya "ortak eleman" süreçleri ile birleştirilmiş olarak verilmekte, bu şekilde teknik ve mesleki bilgilerden örgütün her kademesinde yararlanılmaktadır.



### *e) Yapı*

İnsan İlişkileri Yaklaşımı biçimsel örgüt yapısının yanında biçimsel olmayan örgüt yapısını da ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşımda benimsenen örgütsel yapı az katmanlı, basık bir örgüt yapısıdır. İnsan Kaynaklarını Kullanma Yaklaşımında da bireylerin tutum ve davranışlarının örgütsel yapı tarafından etkilendiğine ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarla ölçülen tutum ve davranışlar ise, işten duyulan doyum, devamsızlık, işgücü devri, sendikal anlaşmazlıklar ve üretim gibi bağımlı değişkenlerdir.

### *f) Yönetim ve Liderlik*

İnsan İlişkileri Yaklaşımı ile biçimsel liderliğin yanında ilk kez doğal liderliğin de olabileceği, bunların grup faaliyetlerine yön vererek; grubun değer, inanç ve kurallarını yaratmada yardımcı oldukları gibi koruyuculuklarını da yaptıkları ortaya çıkmıştır. Doğal lider, grubun ihtiyaç ve istekleriyle, bunların gerçekleştirilmesi arasında güçlü ilişkiler kurma yeteneğine sahip olan ve bilgileri hem alıp hem dağıtan bireylerden çıkmaktadır. Biçimsel yöneticinin ise; grup tarafından kabul edilmesi için grubun kurallarına uygun, işten çok işçi eğilimli bir gözetim biçimi izlemesi gerekmektedir.

İnsan Kaynaklarını Kullanma Yaklaşımında ise, yöneticinin temel görevi, kullanılmayan insan kaynaklarından yararlanmak, tüm çalışanlara yeteneklerini sonuna kadar kullanabilecekleri bir çevre yaratmak ve önemli konulara katılımı özendirerek astların özyönetim ve özdenetim alanlarını sürekli olarak genişletmektir. Bu amaçla iş zenginleştirilmesi, iş genişletilmesi, duyarlılık eğitimleri, amaçlara göre yönetim gibi davranışsal yöntemlerden yararlanılabileceği ileri sürülmüştür. Lider, personel eğilimli olmak durumundadır.

### ***g) İnsan Ögesi ve Gdleme***

İnsan İlişkileri Yaklaşımı örgütü dinamik olarak görmekte, insanın tutum ve davranışlarının örgütün işleyişine çok önemli etkilerinin olduğunu vurgulamakta ve yönetime, çalışanlara karşı daha insancıl yaklaşımları önermektedir. Bu yaklaşıma göre insanlar sadece ekonomik değerlerle gdlenmez, bunun yanında sosyal ihtiyaçlarının, güvenlik ve saygı görme gibi ihtiyaçlarının karşılandığı bir sistem onların güdülenmesinde daha etkili olacaktır.

İnsan Kaynaklarını Kullanma Yaklaşımı, bireyleri güdüleyen gücün ne olduğu (içerik) ve davranışın nasıl ortaya çıktığı (süreç) üzerinde durmuştur. İçerik konusuna göre insan, çeşitli ihtiyaçları olan bir varlık olarak tanımlanmakta ve davranışların bu ihtiyaçlar sonucu ortaya çıktığı varsayılmaktadır.

Bu doğrultuda yapılan araştırmalarda, A. Maslow'un (1954) "*ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi*" iş yaşamındaki insan davranışlarını açıklamada kullanılan önemli teorilerden biri olmuştur. Bu teoriye göre insan ihtiyaçları; fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygı görme ve kendini gerçekleştirme olarak beş düzeyde sıralanmıştır. Bu motivasyon faktörleri, insanların nelerden doyum sağlamak istedikleri konusunda yol göstericidir. İnsanlar para kazanarak fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını doyumla ulaştırmak istemektedir. Ayrıca, iş arkadaşları edinip bir gruba ait olarak sevgi ve ait olma ihtiyaçlarını karşılamak, bilgi ve çabalarıyla başkalarının saygısını kazanmak ve son olarak da birey olarak var olan tüm potansiyelini kullanmak istemektedirler. Maslow, insanları hem çalışmaya motive eden hem de doyumla ulaştıran bu beş unsurun en son basamağı olan "*kendini gerçekleştirme (self-actualization)*" ihtiyacını; "*Eğer bir insan eninde sonunda mutlu olacaksa; bir müzisyense müzik yapmalıdır, bir ressamısa resim yapmalıdır, bir şairse şiir yazmalıdır. Yani insan yapabileceği şeyi yapmalıdır. Biz, insanın bu ihtiyacına **kendini gerçekleştirme (self-actualization)** diyoruz.*" ifadesiyle açıklamıştır.

### *h) Çevre*

İnsan İlişkileri Yaklaşımı örgütü kapalı sistem olarak ele almıştır. Örgütün yakın ve uzak çevresi dikkate alınmadığı gibi bu çevrenin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi de göz ardı edilmiştir. Teknoloji ve örgüt yapısı gibi unsurlara da gereken önem verilmemiş, sadece grup ve bireysel düzeyde incelemeler yapılmıştır.

İnsan Kaynaklarını Kullanma Yaklaşımı ise, çevre ögesini dikkate almıştır. Bu yaklaşıma göre, bazı çevresel ögeler çalışanları ve dolayısıyla örgütsel yapıyı etkilemektedir. Bu akımın zayıf ve eleştirilen yönü ise; örgütlerin yalnız psiko-sosyal yönünü ele alması ve tüm ağırlığıyla bu alt sistemin işleyişini açıklamaya çalışması olmuştur.

İnsan ögesine olan ilginin artmasıyla birlikte, bu ögenin nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı, bireylerin neden farklı şekillerde güdülendikleri, grup özellikleri, lider davranışları vb. konularda çeşitli araştırmalar yapılmış ve modeller geliştirilmiştir (Koçel, 1982; 81). Amerika'da ise; büyük bunalım sonrasında artan sendikalaşma ve toplu pazarlık hareketi insan kaynakları yönetimine olan ilgiyi daha da arttırmıştır. Ancak büyük bunalım öncesi personel yönetimi fonksiyonları üzerinde yoğunlaşan insan kaynakları yönetimi, 1945 sonrasında endüstri ilişkileri fonksiyonları üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. 1970'lere kadar devam eden bu dönemde Amerikan ekonomisinin istikrarlı bir ekonomik büyüme göstermesi, ciddi bir uluslararası rekabet ile karşı karşıya kalmaması ve örgütlerin işçi-işveren ilişkilerini toplu pazarlık çerçevesinde sürdürmeleri insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkileri üzerinde odaklaşmasına yol açmıştır. Bu nedenle savaş sonrası dönemde örgütlerin personel yönetimi fonksiyonlarının etkinliği zayıflamıştır. Öte yandan 1950'lerin ortalarından itibaren işgörenin insancıl yönünü, fırsat verildiğinde gelişme gösteren potansiyelini ve yeteneğini ön plana çıkaran çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Özellikle McGregor'un Y Teorisi'ne göre, işgörenin niteliklerinden organizasyonun tümüyle faydalanamadığı, yönetimin, çalışana güvendiğinde ve sorumluluk verdiğinde çalışanın yüksek bir motivasyon, bağlılık ve

verimlilik göstereceği görüşü, insan unsurunun örgütün bir değeri olarak görmesi anlayışını güçlendirmiştir. Bu çalışmaların yanı sıra 1965 yılında Raymond Miles'in insan ilişkileri ile insan kaynakları kavramları arasındaki farklılığı belirleyerek insan kaynakları kavramını ortaya koyması da; klasik personel yönetimi ve insan ilişkileri hareketinden farklılaşarak işgöreni, örgütün gelişme potansiyeli olan bir kaynağı olarak değerlendirmiştir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin temel hedefi, personel yönetimini, idari fonksiyonların ötesine taşıyarak, çalışanların niteliklerini ve yeteneklerini ön plana çıkarıp, örgütün ihtiyaçlarına ve üyelerinin çıkarlarına uygun biçimde geliştirmek olmuştur (<http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp>).

İnsanlarla etkin bir şekilde ilgilenmenin ve onlarla olan ilişkileri geliştirmenin, artan yeterlilik, verimlilik ve büyümenin anahtarı olacağı düşünülmektedir. İnsanların en büyük sorunu da, en büyük fırsatı da başkaları ile kurdukları ilişkilerdir. İş ilişkilerindeki kalite, insanlara anlam, amaç ve ait olma hissi vermektedir. İnsanlar, gerçekten başarısına değer verilen ve kariyerinde elde ettiği başarıya göre ilerleyeceği tür bir ilişkinin olduğu örgütte çalışmak istemektedirler (Doğan, 2003; 122).

Bir örgütte personele yönelik olarak yürütülen politikalar, çalışan ilişkilerini güçlendirmeye yardım etmektedir. Çalışan ilişkileri, genel olarak, örgütün personel politikaları ile uygulamaları ve grup davranışları arasındaki ilişkiyle ilgilenmektedir (Mullins, 2002; 707). "**Çalışan İlişkileri Yönetimi**" kavramının her üç kelimesinin de ortak bölünleri aynıdır: "**İnsan**". "**Çalışan**" kategorisinde insanlar yer alır, kuşkusuz makineler ve bilgisayarlar çalışan olarak tanımlanamaz. "**İlişki**"den söz edebilmek için iki yönlü iletişimin olması gereklidir ki, bu da ancak insanların gönüllü katılımı ile mümkündür. "**Yönetim**"den söz edebilmek için ise; öncelikle insanlardan oluşan bir örgüte ihtiyaç vardır. Kısacası insanı insan yapan özelliklerin, bütün olarak dikkate alınmadığı bir kurumda, çalışan ilişkileri yönetiminden söz edilmesi olanaksızdır (<http://cozumvar.blogcu.com/1446976/>).

İnsan başkalarının davranışlarını kontrol edemez ancak kendi davranışlarını kontrol edebilir. Yine de bir kişiden her zaman pozitif olması beklenemez. Ancak, kişinin olumlu ve olumsuz davranışlarını değerlendirebilmesi, İlişki Yönetiminde başarıya giden bir anahtar niteliğindedir (Conlow, 1999; 41). İnsan bir kaynak olarak ön plana çıktığından bu yana, iş doyumu çalışma yaşamının en önemli konularından biri olmuştur (Telman ve Ünsal, 2004; 11). İş doyumunun önemini ve çalışanlarının öncelikle birer sosyal ve duygusal varlık olduklarını dikkate almayan hiç bir örgüt, ne kadar büyük vizyon ve misyonla yola çıkarsa çıksın, ne kadar büyük kaynaklar kullanırsa kullansın hedeflerine ulaştığını göremeden rekabetçi dünyadan silinip gidecektir (<http://cozumvar.blogcu.com/1446976/>).

Çalışanlarına yatırım yapan örgütler, süratle rakiplerinin teknolojik üstünlüklerini yenmeyi ve kısa zamanda teknolojik olarak da onları geçmeyi başarmaktadır. *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, bir sistemden öte, aslında yeni bir felsefe ve düşünce tarzıdır. Örgüt ve çalışanlar arasında etkili bir organik bağ kurulmasının yaklaşımlarını ve yöntemlerini içermektedir. İçerdiği bazı değerler ise; evrensel nitelik taşımaktadır. Bu değerler aşağıdaki gibi sıralanabilir (<http://cozumvar.blogcu.com/1446976/>):

- Çalışanları bir vücuda giyilen kıyafet ya da bir iş için kullanılan yardımcı alet olarak değil, örgütün hayati organlarından birisi olarak görmek gerekmektedir.
- Çalışanlar her şeyden önce insandır. Her birinin sosyal ve psikolojik hayatları, duyguları, özel problemleri, paylaşmak isteyebilecekleri sevinçleri, hayalleri vardır. Çalışanlarla ilişkiler, sadece üstlenilen görevle doğrusal bir boyutta, dar bir koridorda olamaz.
- Her çalışan o şirket ve kurumda, gelecekte gelebileceği konumları, yapması gerekenleri görmek istemektedir.

- Çalışanlarla gerçek anlamda tek vücut olabilmenin yolu güven yaratmaktan geçmektedir. Amirlerine güvenmeyen çalışan, potansiyel performansının çok altında çaba sarf etmektedir.
- Çalışanlar her insanın istediği gibi, önemsenmeyi beklemektedir. Yapılan işler, statü farklılıklarına sebep olmaktaysa, “*örgütün omurgasında çatlaklar oluşmaya başladı*” ifadesini kullanmak pek de yanlış olmayacaktır.
- Başarı, ancak iç ve dış motivasyonu yüksek bir çalışan ordusu ile mümkün olmaktadır.
- Çalışanlar, eğer samimi bir çalışma ortamı içinde görevlerini yapıyorlarsa, bir süre sonra işe yönelik önerilerde bulunmaya başlamaktadırlar. Önerileri ciddiye alınmayan, yaptıkları öneri kendilerine iş olarak geri dönen, hatta önerileri yüzünden rencide edilen çalışanlar bir daha asla öneri yapamamakta, böylece kurum içindeki öneri kültürü zamanla yok olup gitmektedir.

Çalışanlarla ilişkileri yönetmek; “*çalışanların örgütte zamanlarını samimi bir şekilde kullanmalarını sağlayarak; müşteri, örgüt, ortaklar, ürünler ile ilgili bilgileri korkusuzca tedarik etmelerini sağlamak, bireysel iş performanslarını izlemek ve ölçmek, bilgisayarlı (on-line) eğitimi yaygınlaştırmak ve yönetmek, çalışanlara, dünya ile ilgili ve karşılarında duran fırsatlara ilişkin adeta bir alet çantası sunmak, dünyadaki istedikleri her türlü bilgiye ulaşmalarını sağlamak, çalışanların kendi iş ve kariyerlerini, kendi kendilerine yaptıkları faaliyetlerle yönetmelerine imkân vermek*” gibi anlamlar taşımaktadır (Akt: Doğan, 2003; 123).

Çalışan İlişkileri Yönetimi Sistemi içinde en önemli aşama, bütün çalışanlar ile her seviyede karşılıklı güvene dayanan samimi bir işbirliği geliştirmektir. Yönetici için “*biz bir aileyiz*” demek ne kadar kolaysa; çalışan için “*burası benim işyerim*” demek o kadar zor olmaktadır. Yapılan araştırmalar, günlük zamanımızın yarısından fazlasını iş yerinde veya iş ile ilgili konular üzerinde uğraşarak geçirmekte olduğumuzu göstermektedir. Buradan yola çıkarak şöyle bir genelleme yapılabilir;

işinde mutlu olmayan bir kişinin, evinde ve hayatında mutlu olması çok uzak bir olasılıktır. Rakip örgütlere göre fark yaratacak iş sonuçlarına erişmek, her seviyedeki çalışan ve yöneticinin mutlu olduğu yönetsel ortamları yaratmaya bağlıdır. Ancak mutlu olan bireyler, potansiyel yaratıcılıklarını, eyleme dönüştürebilecek çıkış yollarını aramakta, bulmakta ve paylaşmaktadır (<http://cozumvar.blogcu.com/1446976/>).

## 2.6. Çalışan İlişkileri Yönetiminde İnsana Verilen Önem

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki rekabetin boyutlarının oldukça geniş olduğu düşünüldüğünde, ülkelerin büyük bir bölümünün toplumsal, ekonomik, siyasal, kültürel ve teknolojik altyapıyı değiştirme ve yeni bir görünüm kazandırma çabası içinde olduklarını belirtmek gerekmektedir. Bu yeni dönemde, her alanda çağdaş bilimsel bilgilerle donanmayan ve elden geldiğince bunları uygulamaya çalışmayan ülkelerin ve örgütlerin yaşama şansı oldukça düşüktür. Bu nedenle her ülkenin ve örgütün, çalışanların düşünüldüğü ve ihmal edilmediği bir çalışma felsefesi olan ergonomiyi benimsemesi ve hızla topluma yayması gerekmektedir. Bilindiği gibi, çalışma ortamının ve şartlarının, çalışanların beklentilerine uygun olması motivasyon açısından son derece önem taşımaktadır. Amaca uygun çalışma ortamları yaratmak, mevcut ortamları amaçlar doğrultusunda geliştirmek ise; *ergonomi bilimini* doğurmuştur. Ergonomi bilim dalının ana uğraş alanını, “*insan-makine ve bu sistemin içinde bulunduğu çevrenin incelenmesi*” oluşturmaktadır. *İnsan-makine sistemini* kurmak ve bu sistemin en iyi şekilde çalışmasını sağlamak ergonominin temel uğraş alanıdır. Bu sistemi oluşturan etmenleri birbiriyle uyumlaştırmaya çalışan *ergonominin* asıl görevi, sistemin ana ögesi olan *insanın*, fizyolojik ve psikolojik yönden sistemle tam olarak uyuşmasına çaba harcamaktır. Ergonomi değişik yöntemler geliştirerek vücut işlevlerinin en uygun biçimde gerçekleştirilmesine çalışmaktadır. Diğer yandan ise; sistemin içinde bulunduğu çalışma çevresinin verimini olumlu yönde etkileyecek, insan sağlığına sakıncalı olmayacak ve kişinin huzur içinde çalışmasını sağlayacak biçimde düzenlenmesine çaba harcamaktadır (Şimşek, 2006; 143–144).

Çalışan İlişkileri Yönetimi'nin temel ögesi olan “*insan*”nın verimli çalışmasının; en iyi üretimi yapması, ekonomik faaliyetlere en etkin şekilde katılması, rahat, kolay, sağlıklı bir biçimde çalışmasını sağlayan makine, teçhizat, ofis, fabrika düzeninin yaratılmasına bağlı olduğu ifade edilebilir.

Günlük yaşamın vazgeçilmez bir parçası haline gelen bilgisayar kullanımı ise; ergonomiye en fazla gereksinim duyulan alanlardan birisidir. Uzun bir zaman diliminde, sürekli bilgisayar kullanarak çalışan bir kişinin, sağlık sorunları yaşadığı bu konuda yapılan araştırmalarla da kanıtlanmıştır. İşyerlerinde karşılaşılan şikâyetler genellikle, bel ve sırt ağrısı ile baş ağrısı, omuz ve eklem ağrıları, genel yorgunluk ve son zamanlarda da aktivite azalmasına bağlı olarak obezite sorunu olarak ifade edilmektedir (Seçkiner ve Kurt, 2004; 37). Çalışan insan ve teknoloji arasındaki uyumsuzluk ve bu uyumsuzluğun nedenlerinin araştırılması, “*insan*” açısından, insanın gerçekten yaşamaya değer bir iş ortamının yaratılması açısından, araştırılması, incelenmesi ve gerektiğinde çalışana olduğu gibi çalıştırana da bilimin ışığını tutan, ergonomi araştırmalarına gereksinim duyulmaktadır (Cumhuriyet Gazetesi Bilim Teknoloji Dergisi, 2007; 6). Çalışanların daha rahat bir ortamda işlerini yapması, motivasyonun yanında iş doyumunun sağlanması açısından da etkili olabilir.

İnsanın tüm ilişkilerinde en büyük belirleyici unsur, kuşkusuz “*sevgi*”dir. Ticari, sosyal, ekonomik, kültürel, psikolojik ve dinsel ilişkilerde her zaman sevginin gücü belirleyici olmuştur. Bu nedenle, çalışılan ortamın bütün ergonomik koşulları sağlanmış olsa da, alınan ücret yeterince tatmin edici bulunsa da, kişi çalıştığı işyerine her sabah zorla geliyorsa, çalışma ortamından bıkmışsa, iş doyumunu sağlayamıyorsa bu durum kişinin işini sevmediğinin bir göstergesi niteliindedir. Diğer taraftan bir örgütte, tarlada ya da herhangi bir işyerinde kalite ve verimin artması, ilişkilerin sağlıklı yürümesine, sosyal tarafların birbirlerine karşı barış ve sevgi duyguları beslemesine bağlıdır. Nitekim çalışma şartlarının çok cazip olmadığı işyerlerinde bile paranın yapamadığını sevginin yaptığı görülmektedir. Yapılan gözlemler, daha iyi koşullarla çalışabileceği bir iş teklifi alan işgörenlerin eski iş yerlerini terk etmediklerini ortaya çıkarmıştır. Bunun nedenleri araştırıldığında ise;



işe alışmalarının ötesinde, işlerini, iş ortamlarını ve arkadaşlarını sevmelerinin belirleyici unsur olduğu tespit edilmiştir (Şimşek, 2006; 146–147).

Çalışanların, üretimde optimum noktaya ulaşmasına imkân verecek en önemli unsur, çalışma şartlarının iyileştirilmesidir. Verimli çalışabilmek, birçok faktörün bir arada bulunmasına bağlıdır. Bunların başında ise; işyeri güvenliği, temizliği ve yöneticinin çalışanlara olan tutumu gelmektedir (Casson, 1997; 55). Yöneticiler, örgütün en değerli kaynağı olan çalışanlarına karşı güç kullanmak yerine, onlara koçluk yapmayı, yol göstermeyi tercih etmelidirler. Yönetici ancak bu şekilde çalışanlarla etkili ve samimi ilişkiler kurabilmekte, onlardan bilgi alıp, onlara bilgi verebilmekte ve onları istediği yönde hareket etmeye ikna edebilmektedir (Doğan, 2003; 125).

Bir örgüte, çalışanlar tarafından sevgi duyulması, ekonomik ölçütlerden öte, uygun çalışma şartları ve sosyal imkânların sağlanması ile doğru orantılı olarak değişmektedir. Eğer örgüt, çalışanlarına değer verdiğini hissettirebilir, “*nasil olmak istiyoruz*” sorusuna, vizyonuyla cevap verebilir ve tüm örgütü kapsayan ve paylaşılan bir değerler bütünü ortaya koyabilirse, bu durumda örgütün gelecekte de varolmasını ve çalışanların örgüte sevgiyle yaklaşmasını sağlayabilir. Yönetim, “*çalışan kimliğini*” ne kadar benimser ve buna önem verirse, kimlik saygısına erişen, bu saygıyı hisseden çalışanın da, örgüt kimliğini, kendi kimliği gibi benimseyerek, tüm yetenekleri ve becerisini örgütü için büyük bir özveriyle kullanmaktan kaçınmayacağı ifade edilebilir. Sevginin olduğu iş ortamında çatışmaların da olabileceği, hatta bunların kaçınılmaz ve gerekli olduğu söylenebilir. Özellikle çalışanların karar alma süreçlerine katılmaları, bu süreçte çatışmalar yaşamaları Çalışan İlişkileri Yönetiminin etkin bir şekilde işlemesi için önemlidir. Ancak bu çatışmalar yapıcı oldukları sürece yararlı, verimli oldukları sürece de etkili olmaktadır. Bu nedenle iş ortamında yapıcı tartışmalar yaratarak sağlıklı kararlar almak ve aynı zamanda yıkıcı tartışmalardan uzak kalabilecek sevgi dolu yaklaşımlar Çalışan İlişkileri Yönetiminin başarı anahtarı niteliğindedir (Şimşek, 2006; 148).

Etkili bir Çalışan İlişkileri Yönetimi için çalışanların işyerlerini sevmelerine yardımcı olabilecek bazı öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek, 2006; 148):

- Çalışanların özel günleri belirlenerek, çeşitli hediyeler sunulması,
- Performans değerlendirmesi yapılması ve bunun sonucunda en iyi performans gösteren kişilerin, ilan edilerek onurlandırılması,
- Prim gibi ekstra ekonomik destek verilmesi,
- Spor turnuvaları düzenlenmesi,
- Sosyal ve kültürel etkinliklere katılımın sağlanması yoluyla örgütsel bağlılık yaratılabileceği belirtilmiştir.

Çalışanların, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesi bütünlük sağlamaya yönelik atılmış en önemli adım olarak düşünülebilir. Nasıl ki bütünü oluşturan en küçük bir parçanın, bütün kadar değerli olduğunun farkına varılması, o küçük parçayı dahi önemle koruma gereksinimi doğuruyorsa, bir örgüt için onun en önemli parçası olarak “*insan*” da bütüne verilen önem kadar, büyük bir özen ve dikkatle korunmalı ve tıpkı dış müşteri gibi memnuniyeti sağlanmalıdır.

## **2.7. Psikolojik Şiddetin İlişkilere Olan Etkisi**

Hayatın her alanında karşılaştığımız şiddet olgusu, zihinde ilk olarak fiziksel şiddeti çağırırsa da, aslında şiddet, *bir kişiye veya gruba fiziksel ve psikolojik olarak zarar vermek amacıyla yapılan her türlü eylemi* içermektedir. İş hayatında ise; psikolojik şiddetin saydamlık özelliğinin fiziksel şiddete göre daha az olması nedeniyle “*psikolojik şiddet*” ile daha sıklıkla karşılaşıldığını ifade etmek pek de yanlış olmayacaktır. Çünkü psikolojik şiddet, fiziksel şiddete göre kanıtlanması daha zor bir saldırı biçimidir. İş sözleşmeleri ve kanunlarıyla yasal bir bağlayıcılık kazanan şiddet olgusu, özellikle birçok insanın bir arada çalışmak zorunda olduğu ve birtakım ilişkiler kurmanın ise; bazı durumlarda zorunluluk ve kaçınılmazlıkla eş anlam taşıdığı örgütlerde, en sık olarak “psikolojik şiddet” şeklinde açığa çıkmaktadır.

Psikolojik şiddet kişinin sosyal hayatını ve ilişkilerini hedef alan, onu iş hayatından tamamen uzaklaştırmayı amaçlayan bir şiddet türüdür. Bu nedenle, psikolojik şiddet mağduru ilk olarak kendi iç dünyasıyla olan ilişkisini sorgulamaya ve bu saldırılara kendinin sebep olduğunu düşünmeye başlamaktadır. Çünkü bir grubun topluca uyguladığı düşmanca davranışlara maruz kalmaktadır. Kişinin kendisiyle yaptığı iç hesaplaşmanın sonucunda, dış çevresiyle olan ilişkileri de etkilenmektedir. Şöyle ki; arkadaşlarıyla kurduğu iletişim ve ilişkilerde sürekli hatalı ve yanlış bir tutum içinde olduğunu düşünen bir kişi yavaş yavaş sosyal ilişkilerini törpüleme yoluna gitmektedir. Sıcak, samimi ve dostluğa dayanan ilişkilerin yerini, daha keskin hatlara sahip, soğuk ilişkiler almakta, sürecin sonunda ise; saldırılar amacına ulaşarak kişinin iş hayatından ve dolayısıyla sosyal hayattan tamamen yalıtılması sağlanmaktadır.

Psikolojik şiddet sürecinde, şiddete maruz kalan kişi, alaycı, saldırgan, düşmanca saldırılara maruz kalmasının yanında, sürecin ilerleyen aşamalarında sosyal ilişkilerini yıpratmaya yönelik saldırılara da uğramaktadır. Psikolojik şiddet sürecinin mekanizması, farklı işyerlerinde farklı biçimlerde gelişse de, genelde süreç içerisinde çok tipik, benzer bir yol izlenmektedir. Mağdur kişinin görevleri, kendisine hiç bildirilmeden başkasına verilmekte; işe devamsızlık yaptığı, geç geldiği veya görevini ihmal ettiğine dair uyarı mektupları yazılmaktadır. Kendisiyle biçimsel ve biçimsel olmayan tüm iletişim kesilmekte; kendisine bildirilmesi gereken haber veya bilgiler bildirilmemektedir. Çeşitli eleştirilere maruz kalmakta ve kınanmaktadır. Tüm bu yaşadıklarından etkilenen mağdur, hastalanmakta ve işe gelememektedir. Bir süre sonra işe geri döndüğünde ise; artık yardımcısı yoktur; odası ve masası değiştirilmiştir veya daha da kötüsü masasındaki telefon işlememektedir; internet bağlantısı kesilmiştir. Sorduğu sorulara hiçbir yanıt alamamakta, kendisine durumla ilgili açıklama yapılamamaktadır (Tınaz, 2006; 94).

Bir insanın sosyal ilişkiler içinde bulunması, onu var eden önemli bir iletişim boyutudur. Grup içinde umursanmak, yer edinmek ve değerli olduğunu hissetmek kişinin en temel gereksinimlerindedir. İşyerinde psikolojik şiddetle karşılaşan kişilerin bu temel hakları ellerinden alınmakta ve kişiler telafisi imkânsız sorunlarla

karşılaşmaktadır. İlişkilere yönelik psikolojik saldırıları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çobanoğlu, 2005; 72):

- İnsanlar, kurban seçilen kişiyle konuşmamaktadır
- Mağdur, kimseyle konuşurulamamakta ve görüşme hakkından yoksun bırakılmaktadır.
- Mağdur, diğer çalışanlar tarafından dışlanmaktadır.
- Mağdurla konuşmak, tacizcilerin baskıları sonucu, mağdurun meslektaşlarına adeta yasaklanmaktadır.
- Mağdura, sanki orada yokmuş gibi davranılmaktadır.

Görevler ile yöntemler, kişilikler ile değerler ve ahlak dışı davranışlar konusundaki çatışmalar çözülmediği sürece hızlanarak büyümektedirler. Diğer insanların ya da örgütün çatışmaları çözümü konusunda isteksizliği, bir çözüm bulma girişimlerine de engel olmaktadır. Psikolojik şiddet sürecinin işleyişi, bazı mağdurları boyun eğmeye ve depresyona iterken, bazılarını da, örgütün çıkarlarına karşı eylem yapmaya itmektedir. İş arkadaşlarına ve örgüte güveni sarsılan mağdur, kendini incitilmiş, güçsüzleştirilmiş, kafası karışmış, yalnız ve zayıf hissetmektedir. Bunun sonucunda ise; mağdur, iş arkadaşlarının ve yöneticilerin şikâyetlerine neden olabilecek davranışlar sergileyebilmektedir. Psikolojik saldırılar şiddetini arttırdıkça mağdur kendini daha fazla savunma yaklaşımı sergilemektedir. Bu durumda; psikolojik şiddet eylemcileri, saldırılarını daha da sertleştirmek için bir bahane bulmuş olmaktadır. Bazen bu sürecin sonunda kurbanda, ciddi psikolojik rahatsızlıklar görülmektedir (paranoya, işlev bozukluğu gibi). Bu süreç, genellikle akli rahatsızlık nedeniyle işten çıkarılmaya neden olabilmektedir (Davenport vd., 2003; 53).

İşyerinde psikolojik şiddete uğrayan bireyin gösterebileceği olası tepkiler aşağıda sıralanmıştır (Tutar, 2004; 116; <http://www.psikoloji.gen.tr/modules.php?name=News&file=article&sid=279>):

### ***a) Kendini Kurgulama Düzeyi***

Kendini kurgulama düzeyi yüksek olan kurbanlar, sosyal çevreleri tarafından kabul edilebilecek ve ilgi uyandırabilecek davranışlar göstermeye başlamaktadırlar. Bu kişiler aynı zamanda, kişiler arası ilişkilerinde yüksek oranda sosyal duyarlılık göstermekte ve davranışlarını diğer insanlar üzerinde olumlu izlenimler yaratacak ve onlar tarafından onaylanacak/kabul görececek biçimde kurgulamaktadırlar.

Kendini kurgulama düzeyi düşük olanlar, davranışlarının diğer insanlar üzerinde yarattığı etkilerle ilgilenmemesine rağmen başkaları açısından ilgi odağı olmayı önemsemeyenken, kendini kurgulama düzeyi yüksek olan bireyler başkaları açısından ilgi odağı olmayı önemsemektedir. Bu nedenle, herhangi bir çatışmada, kendini kurgulama düzeyi yüksek olan bireyler daha proaktif davranmaktadır.

Aslında kişinin saldırılara karşı gösterdiği bu davranış biçimi kişilik özelliğinden kaynaklanmaktadır. Kendini kurgulama düzeyi yüksek olan bireyler bir ortamda bir söz veya hareket ortaya koymadan önce ortamın tepkisini ölçmekte ve ona göre davranmaktadırlar. Kendini kurgulama düzeyi düşük olan bireyler ise ortamın tepkisine aldırmadan davranmaktadırlar. Örneğin kendini kurgulama düzeyi yüksek olan birisi eve gelen misafirin görüşlerini savunmasa bile o sosyal ortamı bozmamak için kendi görüşlerini belirtmez ve ortamın gerektirdiği gibi davranır. Ancak tersi durumdaki bir kişi ortamın bozulması pahasına bile olsa kendi görüş ve tutumlarını sergileyebilir.

### ***b) Düşmanca Yüklenme Eğilimi***

Genel kişilik kategorisi bakımından “A” tipi kişilik özelliği gösterenlerin, diğer insanların davranışlarını, kendilerine yönelik düşmanca davranışlar olarak görme eğilimlerinin, “B” tipi kişilik özelliği gösterenlerden daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. “A” tipi kişilik özelliğine sahip olanların, herhangi bir psikolojik şiddet faktörü karşısında kendilerini incitilmiş hissetmeleri ve öç alma isteği duymaları beklenen bir durum olarak belirtilmektedir.

Psikolojik şiddet, sistemli, organize ve düzenli yürütülen saldırılar biçiminde kendini göstermektedir. Kurban, kendini hissettirmeden, sinsi uygulanmakta ve ilerleyen süreçte kurbanın sosyal iletişiminin önemli ölçüde azalması kaçınılmaz olmaktadır. Günde en az 8 saatini işyerinde geçiren bir kişinin, diğer çalışanlarla sosyal etkileşimi mutlaka olmaktadır. Ancak psikolojik şiddete maruz kalan bir kişinin, iş arkadaşları ve yöneticileriyle iletişimi kopma noktasına gelmiştir. Yani kurban, etrafında onca insan olmasına rağmen, en az 8 saat boyunca dışlanmakta ve görmezden gelinerek sosyal ilişkilerden soyutlandırılmaktadır. Ancak psikolojik şiddet saldırıları fiilen 8 saat sürse de, etkisi, gün içinde uzun bir zaman dilimine yayılmakta ve kurbanın özel hayatında sürdürdüğü ilişkilerini de derinden etkilemektedir. Bu nedenle, buz dağının sadece görünen yüzüne bakarak, kurbanın ilişkilerini, iş arkadaşları ve iş çevresiyle sınırlandırmak ve buna göre incelemek yeterli olmamaktadır. Çünkü psikolojik şiddet, tedavi edilse dahi, zihinde izi hiç kapanmayacak derin yaralar açmaktadır.

## **2.8. Psikolojik Şiddetle Başa Çıkmada Bir Yöntem Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi**

Psikolojik şiddet, hem kamu sektöründe hem de özel sektörde görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, psikolojik şiddet mağdurları genellikle, çalışkan ve başarılarıyla göze batan kişiler arasında yer almaktadır. Bu nedenle, saldırılar sonucu, örgüt için kilit öneme sahip, hırslı ve başarılı kişilerin iş hayatından çıkması/çıkarılması büyük kayıplara sebep olmaktadır.

Örgütlerin psikolojik şiddet olaylarını tetikleyen bazı uyarı işaretlerini bilmeleri ve bunları dikkate almaları gerekmektedir. Yeterli bilgilendirme ve hazırlık olmaksızın yapılan ani görev değişiklikleri ile birlikte örgüte atanan üst düzey yöneticilerin kendi standartlarını zorla kabul ettirmeye çalışmaları da psikolojik şiddet nedenleri arasında sayılmaktadır. Örgütlerin, psikolojik şiddet ile ilgili olarak her şeyden önce erken uyarı belirtilerini yakından izlemeleri ve buna yönelik önlemler almaları gerekmektedir. Örgütlerde psikolojik şiddetin habercisi

sayılabilecek bazı tehlike işaretleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Çobanoğlu, 116–117):

- ✓ İşgücü devir oranının hızla artması,
- ✓ Bazı çalışanların performanslarında ani düşüşler gözlenmesi,
- ✓ Ortaya çıkan sorunlardan sadece bir kişinin sorumlu tutulması,
- ✓ Çalışanlara, görev değişikliklerinde yeterli uyum ve eğitim süresi sağlanmaması,
- ✓ Yapılan iş değişikliklerinde çalışanlarla işbirliği yapılmaması ve onların fikirlerinin alınmaması,
- ✓ Günlük izinlerde, işe geç kalma oranlarında ve hastalık izinlerine çıkma sürelerinde artış gözlenmesi,
- ✓ Örgütteki değerli elemanların, beklenmedik bir şekilde işten ayrılması,
- ✓ Örgütte, nedeni bir türlü anlaşılamayan bir huzursuzluk, verimsizlik ve moral çöküntüsünün baş göstermesi,
- ✓ Toplantılarda, çalışanların fikirlerini açıklamaktan uzak durması,
- ✓ Örgüte açılan davalarda ve tazminat taleplerinde bir artışın gözlenmesi göze çarpan tehlike işaretlerindedir.

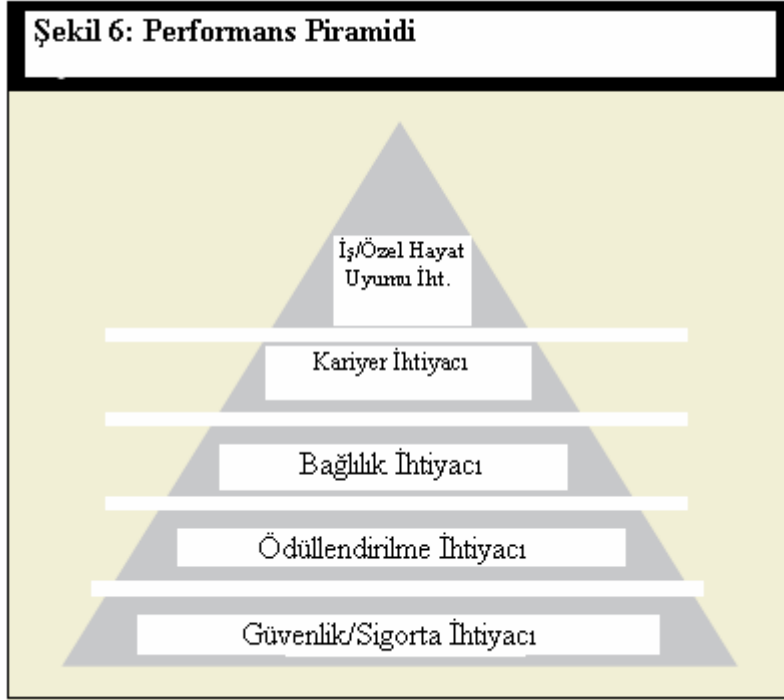
Ulaşmak istedikleri ortak amaç/amaçları olan kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları *örgütler*, insan ve fiziki kaynakları uyum içinde bütünleştiren, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını belirleyen ve belirli ölçülerde sınırlayan bir yapılanma içindedirler (Akat, Budak ve Budak, 2002; 19). Bireyler, bir örgütte işe başlarken, ilk olarak ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılanacağını düşünmektedirler. Örgütün varlığını sürdürebilmesi, rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi için gereken en önemli unsurlardan biri de *çalışanlarıdır*. Örgütün çalışandan beklentileri ve yerine getirmesini istediği görevlerinin yanında çalışanların da, örgütün karşılmasını bekledikleri ihtiyaçları bulunmaktadır. Stum (2001; 6), bu ihtiyaçları, örgütsel bağlılığı sağlayacak şekilde, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine uyarlamış; en alt basamaktaki ihtiyacı karşılamadan bir sonraki basamağa geçilemeyeceğini ifade etmiştir.

En eski ve en çok bilinen motivasyon teorisi, Maslow'un "*ihtiyaçlar hiyerarşisi*" yaklaşımıdır (Stum, 2001; 5). Bu yaklaşımın iki temel varsayımı vardır. Bunlardan birincisi, gösterilen her davranışın aslında insanın belirli ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranışlar göstermektedir. Dolayısıyla ihtiyaçlar, davranışları belirleyen en önemli faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı ise; ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayımına göre kişi, belirli bir sıralama içine giren ihtiyaçlara sahiptir. Alt basamaktaki ihtiyaçlar karşılanmadan, daha üst basamaktaki ihtiyaçları, kişiyi bu ihtiyacı karşılamaya yönelik bir davranışa sevk etmemektedir. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği, bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç, davranışın amacı olma özelliğini kaybetmekte ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlamaktadır (Koçel, 1982; 304).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin birinci basamağını, yeme, içme, ısınma gibi temel *Fizyolojik (Physiological) İhtiyaçlar* oluştururken sırasıyla ikinci basamağını, dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı güvenli bir çevre yaratabilme ihtiyacı olan *Güvenlik (Safety) İhtiyacı*, üçüncü basamağını, iki temel ihtiyacın karşılanmasından sonra ilk gelen güdüleyici ihtiyaç olan *Sosyal (Social) İhtiyaçlar*, dördüncü basamağını, kendini değerli ve önemli hissetme, tanınma, kendine güven duyma ihtiyacı olan *Saygı (Esteem) İhtiyacı*, hiyerarşinin en yüksek basamağı olan beşinci basamağı ise; en güçlü güdüleyici olan, kişinin sahip olduğu yetenekleri en yüksek düzeyde kullanması, yaratıcılık ihtiyacını ifade eden *Kendini Gerçekleştirme (Self-Actualization)* oluşturmaktadır. Bu yaklaşımı, çalışan insanın ihtiyaçlarına uyarladığımızda, karşımıza Şekil 6'daki, örgütsel bağlılık duygusu kazanmaya yönelik, "*ya hep ya hiç*" anlayışına göre oluşturulan *Performans Piramidi* çıkmaktadır. Buna göre, iş hayatındaki bir insanın en temel ve en önemli ihtiyacı, kendini, her türlü fiziksel ve psikolojik tehlikeye karşı *Güvence Altına Alma/Sigorta (Safety/Security)* ihtiyacıdır. İkinci basamak, dışsal bir karşılık anlamında kazanç elde etme ihtiyacı olan *Ödüllendirme (Rewards)*. Üçüncü basamakta ise; içsel bir değer olan *Bağlılık İhtiyacı* yer almaktadır. Buradaki bağlılık ihtiyacı ile anlatılmak istenen, çalışanın, örgüte ve/veya iş grubuna, takımına bağlı olması ve/veya kendini o grubun rağbet gören bir üyesi olarak hissetme ihtiyacıdır. Dördüncü basamakta,



örgütsel değişime ayak uydurma ve kişinin iş hayatındaki bilgisini, tecrübesini, mevkisini, statüsünü vb arttırması ya da geliştirmesi ihtiyacı olan *Kariyer Geliştirme (Growth)* yer almaktadır. En son basamakta ise; *İş/Özel Hayat Arasındaki Uyumu Sağlama (Work/Life Harmony) İhtiyacı* olan, her iki alanda da başarıya ulaşarak sorumlulukları belirleme ve dengeleme yer almaktadır (Stum, 2001; 6–7).



Kaynak: Stum, 2001; 6

Çalışanların tatmini, işletme uygulamalarından memnun olmaları, motive edici bir ortam, gelişme ve öğrenme için eşit fırsatların sağlanması ile mümkün olabilecektir. Ancak bu şekilde çalışanlar adeta baştan çıkarılarak örgütsel bağlılık duygusu kazanabileceklerdir. Çalışanların örgüte, vaatlerle bağlanması ve örgütün vizyonunu benimseyerek, örgütü sahiplenmeleri olası psikolojik şiddet saldırılarının önüne büyük bir set çekmeleri anlamını taşımaktadır. Tüm çalışanların ve yöneticilerin kendi istekleri ile örgüte bağlanmaları, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye kendi istekleri ile hizmet etmelerini sağlayacak bir ortam içinde bulunmaları ise; işbirliği ve yardımlaşma duygusunun gelişmesini ve ortak bir bilinç oluşmasını sağlayacaktır. Sözü edilen bilinç, yönetici ve çalışanlara, aşırı hırs duygusunun körüklediği, kimi zaman rekabetin en acımasız halini alan psikolojik

şiddet saldırılarına karşı bir kalkan görevi görecektir. Örgütün, çalışanlarına sahip çıkması başka bir ifadeyle çalışanların kendilerini örgütün geleceğinde görmesi çalışan ilişkileri yönetiminin başarı anahtarı olacaktır (Doğan, 2003; 126–127). Aynı zamanda bu anahtar, örgütlerin görünmeyen düşmanı psikolojik şiddetin, örgüte giriş kapılarını kilitlemek anlamını taşımaktadır.

### 2.8.1. Çalışanlara Güvenin Önemi

Örgüt yönetiminin başarısı açısından, çalışanlara güvenmek ve bunu onlara hissettirmek büyük önem taşımaktadır (İmrek, 2005; 124). Günümüzde hangi işletmeye gidilirse gidilsin insanlar kendilerine güvenilmesini istemektedir. Buna rağmen bazı yönetimler insanlara güvenmeyi başarabilmekte, bazıları ise başaramamaktadır (Doğan, 2003; 140). Çalışanlarına güven duyan örgütlerin, çalışanlarına güven duymayan örgütlere oranla, değişime daha hızlı biçimde ayak uyduracağı söylenebilir. Her alanda yaşanan ve hızına yetişebilmenin oldukça güç olduğu değişim, örgütleri de etkilemektedir. Örgütler, daha önceki zamanlara göre daha fazla belirsizlik ve daha fazla mücadeleyle yüzleşmektedirler. Örgüt üyeleri ise; kendilerini güvensiz ve tecrit edilmiş hissetmektedir (Keçecioglu, 2001; 201). Bu doğrultuda, örgüt üyelerinin, sistemin en önemli parçası oldukları ve değişime ayak uydurabilmede en önemli noktayı oluşturdukları, değişim için gerekli olanın, çalışanlara güven duymak olduğu ifade edilebilir.

Tıpkı *iletişim* gibi *güven* de gerçekten birçok sorunu çözebilecek güce sahip olan anahtar kavramlardandır. Bir örgütte işveren ve/veya yönetici ile çalışanlar arasında ya da çalışanların kendi aralarında iletişim ve güven konusunda bir sıkıntı ve uyumsuzluk varsa o örgütte verim sağlanacağı söylenemez. Bu bağlamda, yöneticilerin personel ile ulaşabilecekleri en son ve değerli nokta güven ve açık iletişimidir. Çalışanlarla gerçekten, samimi olarak ilgilenmek, onların daha iyi ve daha çok çalışmalarını sağlayacaktır. Öte yandan, ücret, çalışanlar açısından önemli bir motivasyon kaynağıdır. Ancak her zaman işe yaramayan bir araçtır. Bu durumda devreye, güven ve çalışanlarla kurulan iletişim girmektedir. Eğer bir örgütte güven yoksa işgörenlerin çalışmayacağı “*çalışmış gibi*” yapacakları düşünülmektedir.

Güven yerine güvensizlik ve şüphecilik hakim olduğu örgütlerde maliyetler yükselmekte, verimlilik ve kalite düşmektedir. Bunun tersi olarak, güven, açıklık ve şeffaflığı ilke edinmiş örgütlerde, birçok formalite ortadan kalkmakta ve bu durum zaman, emek ve diğer harcamalarda büyük tasarruflar yapılmasını sağlamaktadır. Bunun yanında, iletişim ve güvenin, insanlarda özgüveni arttırıcı olumlu etkisi bulunmaktadır. Başarı da, ancak özgüvene sahip çalışanlarla gerçekleşmektedir. Zira özgüven sahibi insanlar, başkalarının ne düşüneceği ya da ne söyleyeceği hakkında kafa yormazlar. Bu kişiler “kendileri” olmaktan mutludurlar ve bu nedenle daha verimli, hoşgörülü ve yaratıcıdır. Kötümser değil iyimserdirler. Oysa hep bastırılmış, güvenilmemiş, kendisinden hep bir şeyler saklanmış kişiler, başarısızlıklarının ortaya çıkması korkusuyla “kendileri” olamamaktadırlar. Yakın çevresiyle konuşurken rahat oldukları halde, topluluk önünde ya da amirinin karşısında heyecanlanmakta ve performansları düşmektedir. Bilinçli veya bilinçsiz kaygılar, kişinin kendisini sınırlamasına neden olmaktadır (Şimşek, 2006; 70).

Daha önce de ifade edildiği gibi, özgüveni düşük kişiler psikolojik şiddet uygulamaya daha eğilimlidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, aslında örgütlerde yaşanan psikolojik şiddet olaylarının temelini oldukça derin olduğu yani kişinin çocukluğundan itibaren yetiştirilme tarzıyla, ebeveynlerinin ona güven duyup duymamasıyla ilgili olduğunu belirtmek pek de yanlış olmayacaktır. Psikolojik şiddet uygulamaya dolayısıyla saldırganlığa eğilimli olan kişilerin sadece iş hayatlarına bakarak üretilecek çözümler (işini/görevini değiştirme, başka bölüme atama vb.) kalıcı olmayacaktır. Bu noktada, sorunun çözümü için atılacak ilk adımın, çalışana güven duyarak ve bunu ona hissettirerek kendine güven duymasını sağlamak olacağı düşünülebilir. Psikolojik şiddetin en önemli tetikleyicilerinden olan özgüven eksikliği, yönetim tarafından dikkatle ele alınması gereken önemli bir konudur.

### **2.8.2. Örgüte Güvenin Önemi**

Çalışanların örgüte güven duymasının, motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği belirtilebilir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, insanı motive eden ve doyuma ulaştırması gereken faktörler aynı olmakla birlikte, bir ihtiyaç

doyuma ulaşınca motivasyon faktörü olmaktan çıkmaktadır. Başka bir ihtiyaç motivasyon faktörü olur. Örneğın ücret, kişinin fizyolojik (yeme, içme vb.) ve güvenli (ev sahibi olma) ihtiyaçlarını karşıladığı için onu çalışmaya motive eden bir faktördür. Yapılan bir araştırmada, yöneticileri ve işletme sahiplerini en fazla motive eden faktör para iken en fazla motivasyon kaybı yaratan faktörün ise; yöneticiler için üretimdeki aksaklıklar/sorunlar, işletme sahipleri için para kaybetmek olduğu saptanmıştır (Bent vd., 2000; 752). Bir kişi, çalışarak bu ihtiyaçlarını doyuma ulaştırdığında, onu çalışmaya motive etmek için daha fazla ücret vermek yeterli olmayacaktır. Bu durumda, çalışma ortamının sosyal yönden daha doyurucu hale getirilmesi onu motive edebilir (Telman ve Ünsal, 2004; 25). Bu noktada devreye sosyal ilişkiler girmektedir. İş arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkilerde güven oldukça önemlidir. Çalışanların örgüte güven duymasını sağlamak için izlenmesi gereken yolları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akt: Doğan, 2003; 140–143):

**Takdir Etme:** Yönetici, her ay, bir önceki ay boyunca *üstün* iş çıkarmış çalışanları takdir etmek için iş saatleri içinde toplantılar düzenleyebilir. Müşterilerden alınan bütün övgüleri, yönetici, bu toplantılarda çalışanlara detaylı olarak bildirebilir.

**Bilgi:** Her ay, bir önceki ay nerede bulunduğunu, işletmenin şimdiki yeri ve nereye gittiği “*aile-çalışanlar*” ile paylaşılabilir. Böylece, alışanlar işletmede neler bulunduğunu ilk elden bileceklerdir. Çalışanlar, gelecek güçlükleri, potansiyel kariyer yollarını, işletmeye katkılarını ve işletme için neler yapabileceklerini bilmek isteyeceklerdir.

**Sahiplenme Duygusu:** alışanlar için “*hisse sahipliği planı*” uygulanabilir. Çalışanlar hisse senetleri ile işletmeye ortak edilebilir. Amerika’da bir şirket, çalışanlarına üç kritere göre hisse senetlerini vermektedir: Çalışanların en az 24 yaşında olması ve bir yılda en az 1000 saat çalışması gerekmektedir. şirket yöneticileri, çalışanların, kendilerine herhangi bir mali yük getirmeksizin, şirket hisselerini almalarına hak kazandıkları görüşündedir. Bu bir tazminat, indirimli satış planı, para ödülü, seçim planı ya da itibari hisse senedi değildir. Bedavadır. şirket

yöneticileri ve ortakları bu haklarından vazgeçerek, çalışanlara bölüştürülecek miktarın daha çok ve daha anlamlı olmasını istemişlerdir. Çalışanların sahiplenme duygusu, müşterilerin iade oranını azaltırken, işletmenin verimliliğini arttırmış ve zaman tasarrufu sağlamıştır.

***Performansa Göre Ödüllendirme:*** Yönetim, adil ve iyi bir ücretlendirmeye önem vermelidir. Her çalışan, yöneticisiyle ayrıntılı bir performans incelemesi yapabilmelidir. Nerede iyi olduğunu, nerede gelişmesi gerektiğini ve şirkete hangi konularda yardım edeceğini görmelidir. Yenilikçi çalışanlar, parasal ikramiyelerle ödüllendirilebilirler.

***Dikkatli Seçim:*** İşe alımlarda, kendisini, ailesini ve işletmesini önemseyen kişilerin seçilmesine dikkat edilmelidir. Bu kişi, dürüst, sözünü sakınmayan ve meraklı bir kişi olmalıdır. İşe alınacak kişilerin örgüt kültürüne uyum sağlayıp sağlamayacağı belirlenmelidir. Bu nedenle, işe alım süreci içinde detaycı ve dikkatli olunmalıdır.

***Çalışanlarla Güvene Dayanan İlişkiler:*** Yönetici, her gün, her koşulda ilişkileri geliştirmek için çalışmalıdır. Aksi takdirde, çalışanlar, ikiyüzlülüğü hissedeceklerdir. Yönetici çalışanlarına sahip olduğunu düşünebilir; ancak onları satın alamaz; çünkü çalışanlar satılık değildir ve sadece para için işletmede çalışmazlar. Hak ettikleri dürüstlük, güven, eşitlik, karşılıklı saygı, ekip çalışması, takdir edilme ve önemsenmeleriyle buldukları işletmede varlıklarını sürdürmektedirler.

***Günlük İltifatlar:*** Çalışanların işlerine gösterdikleri ilgi ve önemi koruyabilmek için, her personelin özel gayretini ve başarılarını kutlayan içten cümlelerle iltifatta bulunulmalıdır. Güzel ve içten sözlerin işletmeye herhangi bir maliyeti yoktur. Haftada iki ya da üç kez, fabrikada çalışanlarla sohbet gezilerine çıkılarak, işlerini iyi yapanlara duygular ifade edilmelidir. Çalışanlardan biri ekstra ya da özel bir şey yaptığında, kişisel olarak ya da diğer çalışma arkadaşlarının önünde içten övgülerle kutlanabilir.

**Önemseme ve İçtenlik:** Çalışanlar ilgili oldukları alanlarda teşvik edilebilir. Onlar sadece çalışanlar olarak değil, yöneticilerin arkadaşları olarak görülmelidir ve onlara her konuda yardımcı olmaya çalışılmalıdır. Örneğin, sigorta işletmesi izlenerek, vaad edilen sağlık ve doğum tazminatlarından çalışanların yararlanıp yararlanmadıkları tespit edilebilir. Hastanedeki bir çalışana ya da eşine çiçek gönderilebilir, evlenen çalışanlara düğün hediyesi olarak çek verilebilir, çalışanlar, yılda iki kere, güzel günlerin tadını çıkarmaları için evlerine erken gönderilebilir, ancak ödemeleri tam gün yapılır, hafta sonları, şirketin araçları karşılığını istemeksizin çalışanların hizmetine sunulabilir. Tüm bu uygulamalar, işletme kazançlarının boş yere harcandığı izlenimi yaratsa da alınacak sonuçlar tam tersi yönünde olacaktır. *Mutlu bir çalışan, üretken bir çalışandır.* Çalışanlarını mutlu eden bir işletmenin üretimi artar, iadeleri azalır, psikolojik şiddete yol açan çekememezlik ve kıskançlık duyguları yerini olumlu düşüncelere bırakır ve çalışan devir oranı düşer.

**Sonuçların Her Çalışan Tarafından Sahiplenilmesi:** Yöneticinin görevi, işletmenin hedeflerini ana başlıklar halinde belirtmektir. Hedeflerin başarılması için sorumlulara tam yetki verilmesi konusu üzerinde önemle durulmalıdır. Hedeflerin açık ve ulaşılabilir olduğundan emin olunmalıdır. Başarısızlıklardan çalışanlar sorumlu tutulmamalı, ancak verilen işe “*en iyi işimiz olacak*” gözüyle bakmaları sağlanmaya çalışılmalıdır. Eğer çalışanlar hata yapma korkusuyla engellenirse, denemeye bile kalkışmayacaklardır. Bu durum ise; yaratıcılığın ve yeniliğin önünün kapanmasına neden olabilir.

**Müşterilerle Ortaklık:** İş yerinde çalışanlarla kurulan dürüstlük ve güven ortamı, müşterilerle kurulan ortaklıklarda da aranmalıdır. Müşterinin güveninin kazanılmasında, satış elemanlarından duyduğu memnuniyet önem kazanıyorsa; çalışanların güveninin sağlanmasında da, yöneticilerin ve işletmenin güvenilir olması ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlara güven vermesi, konusunda uzman, bilgili olmaları, çalışanlarla ve onların sorunlarıyla yakından ilgilenmeleri gerekmektedir. Yönetici, çalışanlardan dürüstlük ve bağlılık bekliyorsa, önce kendisi onlara karşı dürüst davranmalı ve gerçekten örgütün geleceğini

düşünerek adım atmalıdır. Yöneticinin örgütte çözdüğü her sorun, çalışanların yöneticiye ve örgüte olan güveninin her geçen gün artmasını sağlar.

Çalışanların örgütten memnun kalmaları, moral ve motivasyonlarını da olumlu yönde etkiler. Böylelikle çalışanlar örgüt ile uzun dönemde ilişkilerini sürdürmek için çaba harcarlar. Eğer örgütün verdikleri ile çalışanın örgüte olan katkısı ve örgütten beklentileri arasında bir uyumsuzluk söz konusu olursa, çalışanlar tatmin edilemeyecektir. Bu durumda, çalışanlar örgütü terk edebilir ve örgüt, çalışanlarını rakiplere kaptırmış olabilir. Dolayısıyla, yöneticilerin önce çalışanları memnun etmeyi ve işletmeye bağlamayı temel hedefleri olarak belirlemeleri gerekmektedir (Doğan, 2003; 143).

Bir örgütte psikolojik şiddetin ortaya çıkma ihtimalinin olup olmayacağını o kuruluşun kültürü belirlemektedir (Davenport vd., 2003; 140). Çalışan ilişkilerinin güven ve işbirliğine dayalı olması, yönetimin anlaşmazlıkları en adil biçimde çözümleyeceğine olan inanç ve güven, o örgütte psikolojik şiddetin ortaya çıkma olasılığını azaltmaktadır. Özellikle anlaşmazlıkların çözümlenmesi konusunda objektif bir tutum sergileyen ve bu tutumu tüm çalışanlarca kabul edilmiş olan bir örgütün, güven kazanma konusunda büyük bir sorun yaşayacağı söylenemez.

Anlaşmazlıkların çözümü konusunda açık kapı politikası uygulayan, tüm personeline çatışma yönetimi ve/veya arabuluculuk konusunda eğitim veren, gizliliğin korunabilmesi için dışarıdan ücretli bir arabulucu tutan ya da bünyesinde profesyonel arabulucu (hukukçular, tıp personeli gibi) bulduran örgütlerin, anlaşmazlık çözümü konusunda, çalışanlar üzerinde güven yaratacağı ifade edilebilir (Davenport vd., 2003; 140).

### **2.8.3. Çalışanlar ve Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Güçlendirilmesi**

Psikolojik şiddet hakkında gerekli ve yeterli bilgiye sahip olmayan yöneticiler, psikolojik şiddet nedeniyle örgütün geldiği noktayı, ödemek zorunda olduğu bedeli çok zaman yitirmeden anlarlar. Psikolojik şiddetin varlığı, işe ayrılan

zaman ve dikkati büyük ölçüde azaltacağından, sürecin ilk belirtileri verimlilikte hissedilmektedir. İkinci olarak fark edilen ise; çok nitelikli ve her türlü övgüyü hak eden bazı çalışanların, artık eskisi gibi yeteneklerini sergileyememeleridir. Sonucun kaçınılmazlığı, psikolojik şiddetin, örgütteki güven ve inancı yıkması nedeniyle, işyerindeki tüm ilişkilerin bozulması ya da başka bir ifadeyle olumsuz bir örgüt ikliminin oluşması şeklinde kendini göstermektedir (Tınaz, 2006; 189).

Daniel (2004; 132) yaptığı araştırmada, çalışanların ve bölüm yöneticilerinin psikolojik şiddete bakış açıları ve bu olguyu değerlendirmeleri bakımından gösterdikleri farklılıkları ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanlar, psikolojik şiddetin ortaya çıkmasını, çalışma saatlerinin sürekli olarak artmasına bağlamakta ve kendilerinin değil yönetimin bu konudan sorumlu olduğunu düşünmektedirler. Bölüm yöneticileri ise; üretim hedeflerine ulaşılması için çalışma saatlerinin arttığını ve bu yaklaşımın da üretimi arttırmak için gayet uygun olduğunu savunmaktadırlar. Buradan anlaşılan ise; yöneticiler ve çalışanlar psikolojik şiddete karşı birbirlerinden farklı yaklaşımlar sergilemektedir. Yöneticilerin, üretimin arttırılması ve hedeflere ulaşma konusunda Makyevelist (amaca ulaşmak için her aracın kullanılabileceğini savunan görüş) bir bakış açısı içinde oldukları ifade edilebilir. Bu da, yöneticilerin, çalışanlarla ilişkilerini, sadece üretim hedeflerine ulaşmak amacıyla bir araç olarak kullandıklarını göstermektedir. Üretimi arttırmayı (kâr sağlamayı); bir örgüt kültürü yaratarak, karşılıklı güven ve işbirliği duyguları içinde sağlam bir iletişim sistemine dayandırarak gerçekleştirmenin, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesini sağlayacağı ve böylelikle başarı ve karlılığın uzun vadeye yayılmasının ve toplu bir bilinç oluşturulmasının mümkün olacağı düşünülmektedir.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemine göre, verimliliği arttırmayı amaçlayan örgütlerin ihmal etmemesi gereken diğer bir konuda çalışanın kendine güvenini ve saygısını pekiştirmek için, başarılarının takdir edilmesi gerektiğidir. Çalışmasının ve başarısının farkına varıldığını ve beğenildiğini hisseden kişinin motivasyonu artmaktadır. Çalışanlara, yaptıkları işin, kendileri ve başkaları açısından ne ifade ettiği, değeri gösterilmelidir. Çünkü insanlar ücretlerinden memnun



oldukları kadar, yaptıkları işten de memnun olmalıdırlar. Ancak bu yolla, örgütsel bir başarıdan söz edilebilir (Casson, 1997; 28).

Conlow (1999; 51–52), çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkileri geliştirebilmek, güvene dayanan sağlam bir ilişki sistemi oluşturabilmek için dört temel konu üzerinde önemle durulması gerektiğini belirtmiştir. Bu yetenekleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

**1. Ortak Alan:** Tüm çalışanlarla ortak bir alan ya da ortak bir ilgi bulabilmek, ilişkiler açısından önem taşımaktadır. Örneğin, bir çalışan; örgütte çalışan herkesle ve müşterilerle, diğer çalışanlara göre çok daha rahat iletişim kurabilmektedir. Bunun nedeni sorulduğunda ise çalışanın cevabı şu şekilde olmuştur: *“İnsanlar balık tutmayı seviyorsa, ondan bahsederiz; benim gibi sporcu iseler spordan bahsederiz. Eğer daha yaşlıysalar, ben kaybettikleri oğulları olurum. Ben bukalemun gibiyimdir.”*

İnsanları etkilemenin bir anahtarı, yaygın ilgi alanları aracılığıyla bağlantı kurmaktır. Çalışanların ilgi alanlarını, onları farklı ve özel kılan küçük ayrıntıları bilmek, başarılı bir İlişki Yönetimi için gereklidir.

**2. Beden Dili:** Bir araştırmada, iletişimin sonucunu etkileyen en önemli üç faktörün; *kelimeler, ses tonu ve beden dili* olduğu saptanmıştır. Kelimelerin, iletişimin sonucunu %7 oranında, ses tonunun %38, beden dili ise %55 oranında etkilediği ortaya çıkmıştır. Aslında nasıl söylediğimiz, ne söylediğimizden daha önemlidir. Anlatılan şeylerle yapılanların örtüşmesi ise; ilişki kurmada en güçlü etkiye sahip altın anahtardır. Karşıdaki kişinin beden diliyle uyum sağlayabilmek için, örneğin onun oturduğu gibi oturmak, kollarını kavuşturmuşsa, taklit ediyormuş izlenimi yaratmadan kolları kavuşturmak, kısacası onun hareketlerini yansıtmak ve duruma göre yön değiştirmek *“Bana güvenebilirsin, ben de senin gibiyim”* demekle aynı etkiyi yaratacaktır.

Başarılı bir İlişki Yönetiminde, karşıdaki kişinin ses tonuna uyum sağlama becerisi de oldukça önemlidir. “Hızlı mı yoksa yavaş mı konuşuyor? Ses tonu yüksek mi alçak mı?” gibi sorularla, değerlendirme yapıp belli etmeden, karşıdaki kişinin ses tonuna uyum sağlamaya çalışmak etkili ilişkiler kurmayı kolaylaştırmaktadır.

**3. Ruhsal Durum:** “*Sabah kim neşeliyse, karşısındakine küfür etmiş sayılır*” deyimini, iletişimde, kişilerin ruhsal durumlarının ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Eğer iki insanın o andaki iç dünyaları birbiriyle uyumlu değilse iletişim kurmalarını pek olasılığı bulunmamaktadır.

**4. Kaygılar/Sorunlar:** Herhangi bir çalışanın, bir sorunu olduğunda ilk olarak onunla aynı fikirde olmaya çalışmak ya da hiç değilse öyle görünmek çalışanlarla olumlu ilişkiler geliştirmenin bir yoludur. Tartışılmamalı ve onun bakış açısını anlamaya çalışarak çözüme ulaşmaya çalışılmalıdır. “*Seninle bazı konularda aynı fikirdeyim. Diğer konularda daha farklı yaklaşımlar da olabilir. Örneğin...*” gibi bir yaklaşım, aslında karşıdaki kişiyle, kısmen ya da ufak noktalarda hemfikir olduğunu ancak çözümün daha başka yollarda da aranabileceği konusunda bir yönlendirme içermektedir. Bu gibi bir yaklaşım, akılcı bir ilişki ortaya çıkararak, karşınızdaki kişinin, siz onun görüşlerine değer verdiğiniz için sizin görüşlerinizi dinleme isteği meydana getirmektedir.

### 2.8.3.1. Diyalog

İlişki yönetiminde en önemli unsur diyalogdur. Karşılıklı anlaşma aşamasının başlangıcı da diyalogla sağlanmaktadır. Diyalog karşıdakini ikna etmenin en önemli yoludur. Dürüstlük, istikrar ve güvenilirlik de karşıdakini ikna sürecinin vazgeçilmez özellikleri arasındadır (Doğan, 2003; 149). Diyalog sayesinde çalışanları da sürece dahil etmek mümkündür. Çalışanın öncelikleri ve ihtiyaçları, daha hassas bir şekilde öğrenilebilmektedir. Bu diyalog izlenebilir ve kullanılabilir bir bilgiye dönüştürülebilir. Çalışanların verdiği bu bilgi ile örgüt içi ilişkiler geliştirilebilir ve örgütte, çalışan ilişkilerinin rakiplere göre olumlu biçimde farklılaşması sağlanabilir (Kırım, 2003; 169).

Çalışanların amirlerle veya yöneticilerle olan diyalogları iş doyumunu da etkilemektedir. Amirlerle kurulan ilişkilerin niteliğinin, çalışanın içinde bulunduğu duygusal durumunu ve bulunduğu ortamdaki duyduğu memnuniyeti etkileyeceği göz önüne alınmalıdır. Bunun yanında, yöneticilerin çalışanlarına eşit davranıyor olarak algılanması, tüm çalışanlarıyla ilişkilerini dostluk mesafesinde tutması, yapılan hataları ve çalışanlardan beklediklerini yapıcı bir dille aktarması, çalışanların fikir ve önerilerine açık olup, eleştirilerinde dikkatli bir üslup kullanması yönetici-çalışan diyalogunun (ilişkisinin) iyi olması için dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışanlarla diyaloglarına önem veren, çalışan yönelimli yöneticilerin şu özellikleri taşıdıkları gözlemlenmiştir (Telman ve Ünsal, 2004; 43):

- ✓ Dostça davranırlar,
- ✓ Çalışanların önerilerini dikkate alırlar,
- ✓ Tüm örgüt üyelerine eşit davranırlar,
- ✓ Değişikliklerden, tüm çalışanları haberdar ederler,
- ✓ Çalışanları kişisel olarak tanırlar (örneğin güçlü ve zayıf yönlerini belirler),
- ✓ Kendi davranışları hakkında açıklamalar getirirler.

Görev yönelimli yöneticiler de şu özellikleri göstermektedir (Telman ve Ünsal, 2004; 43–44):

- ✓ Örgüt üyelerinden beklentilerini açıkça söylerler,
- ✓ Örgüt üyelerinin önceden belirlenmiş kurallara uymalarını isterler,
- ✓ Ne yapılacağına karar verip bu kararlara uyulmasını isterler.

Yöneticiler ve astlar arasındaki diyalogu, sosyal değiş tokuş olarak nitelendirmek de mümkündür. Yöneticiler astlarına deneyim, bilgi, beceri gibi işle ilgili ve destek, ilgi, anlayış gibi ilişkiyle ilgili kaynakları sunmaktadır. Bunun karşılığında da çalışanların, saygı, bağlılık ve sorumluluk alma gibi kaynakları sağlamasını beklemektedirler. Özellikle çalışanlarıyla kurduğu ilişkide başarılı olarak algılanan yöneticiler, sağladıkları kaynaklar açısından da olumlu değerlendirilmekte

ve bu astlarına kaynak sağlamada daha verimli olmalarına yol açmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarla kurmuş olduğu diyalog, olumlu örgütsel sonuçlarla yakından ilgilidir. Öte yandan çalışanların da yöneticilerle kurdukları ilişkide dikkat etmeleri gereken noktalar vardır. Yönetici olmanın zorluklarının bilincinde olarak, gereksiz alınganlık ve beklentilerden kendilerini uzak tutmaları yönetici-çalışan ilişkilerinin düzelmesine katkıda bulunabilir (Telman ve Ünsal, 2004; 44–45).

Örgütlerin çalışanlarla uzun vadeli ve kalıcı ilişkiler geliştirebilmesi için, çalışanları ile açık, içten, sürekli ve karşılıklı iletişim geliştirmesi son derece önem taşımaktadır. Karşılıklı olarak iyi bir diyalog kurulduğu takdirde, çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentileri daha iyi anlaşılacak, bunlar daha etkin bir şekilde karşılanacak ve çalışanların beklentilerine uygun yeni davranış tarzları (görev yönelimli bir yönetici tipi yerine çalışan yönelimli bir yönetici tipi gibi...) geliştirilebilecek, çalışanların beklentilerine uygun örgüt içi hizmetler sunulabilecektir. Çalışanlarla kurulan diyalogun sağlamlığı çalışanların iş tatmini sağlamasının yanında ve örgüte ve yönetime duyulan güvenin pekiştirilmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Bu nedenle, örgütlerin, çalışanlarla diyalogu, diğer bir ifadeyle ilişkileri bir yaşam tarzı olarak benimsemeleri gerekmektedir (Doğan, 2003; 150).

Cunningham ve Hyman (1999; 198), yönetim kademesinde olmayan çalışanlarla yaptıkları araştırmada, çalışanların, insan kaynakları bölümünün uygulamaları konusundaki memnuniyetlerini ve yöneticilerle ilişkiler konusundaki düşüncelerini çeşitli sorularla ölçmeye çalışmışlardır. Aşağıdaki tabloda, 5’li ölçekle yapılan araştırmanın sonuçları yer almaktadır. Buradaki rakamlar, çalışanları yüzde olarak ifade etmektedir.

**Tablo 12: Çalışanların, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İlişkiler Hakkındaki Düşünceleri (Yüzdeler Oran)**

	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
Örgüt yönetimi çalışan merkezlidir.	6	16	23	14	41
Son 3 yıldan bu yana çalışan ilişkileri oldukça gelişmektedir.	4	5	10	27	54
Takım çalışması teşvik edilmektedir.	6	16	16	26	36
Çalışanların öneri ve fikirlerine önem verilir.	0	11	31	20	38
Çalışan eğitimlerine öncelik verilir.	9	11	18	25	37
Son üç yıldan bu yana disiplin uygulamaları oldukça katılaştı.	20	33	24	15	9
Üstlerimin bana davranışları dostça ve adil.	8	8	9	40	35

Kaynak: Cunningham ve Hyman, 1999; 198

Tablo 12'den de anlaşılacağı gibi, örgüt yönetiminin daha çok görev yönelimli yöneticilerden oluştuğu, çalışan ilişkilerinin olumlu yönde gelişme göstermediği, takım çalışmasının düşük olduğu, çalışanların fikirlerine önem verilmediği, örgüt içi eğitimlerin istenen seviyede olmadığı, disiplin uygulamalarının sıkılaşıma eğiliminde olduğu, yönetici-çalışan ilişkilerinin oldukça resmi olduğu görülmektedir. Sonuçlardan yola çıkarak, psikolojik şiddet hakkında daha önce verilen bilgiler ışığında, çalışan ilişkileri konusunda zayıf olan bu örgütte, psikolojik şiddetin ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğu ifade edilebilir.

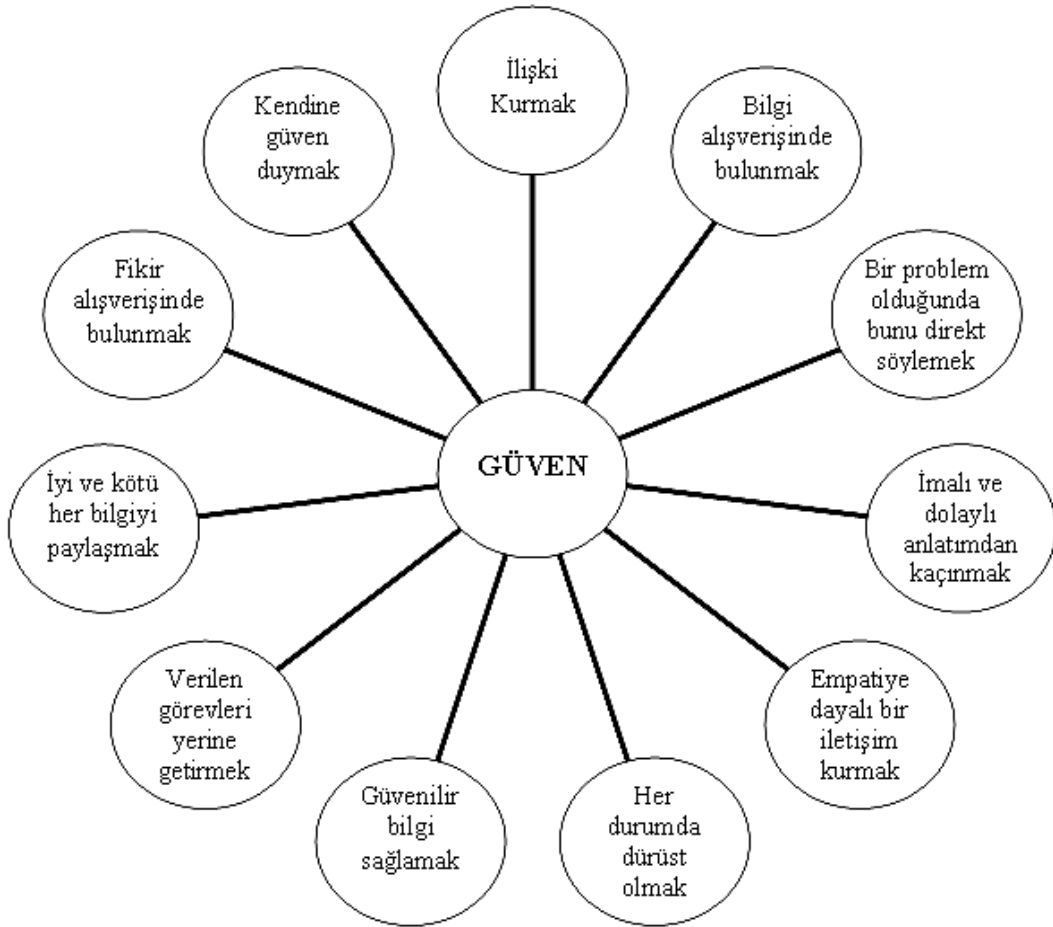
### 2.8.3.2. Güven

İlişki yönetiminde önem verilmesi gereken ikinci konu *güvendir*. Bir işyerinde, insanlar iç dünyalarını paylaşabiliyorlarsa, o iş yerinde açık iletişim var demektir. İnsanların birbirine güven duymadığı toplumlarda ise; kişiler arası stres fazladır. Yönetici çalışana, çalışan yöneticiye, işveren sendikaya, sendika işverene güven duymamaktadır. Birbirlerine güven duymadıkları için de, ilişkilere dürüstlük ve açık sözlülük yerine, yalan ve hile yön vermektedir. Açık iletişimin olduğu bir işyerinde ise; güven yüksek, varoluş stresi düşüktür (Doğan, 2003; 151). Varoluş stresi, iç ve dış dünya arasındaki farkın yol açtığı ve bireyin yaşamındaki en önemli stres kaynağıdır. Her iletişim eyleminde birey, kendi gözünde var olma ya da yok olma süreci içindedir. Başkalarının gözünde var olduğu halde, kendi gözünde yeteri kadar var olamayan insan, streslidir ve kendini mutsuz hissetmektedir. İç ve dış dünya arasında fark ne kadar çok olursa, varoluş stresi o kadar fazla olmaktadır (Cüceloğlu, 2002; 198). Üst yöneticilerin orta yönetim kademelerine güven duyduğu bir örgütte ise; günlük çalışma sırasında verilen kararlar sıkı bir merkezi kontrol altında değildir. Güven işbirliğinin yollarını açmaktadır. Bu durumda çalışanlara, X ürününü üreten öğeler olarak değil, insan olarak değer verilmektedir. Ayrıca, güven eşitlikçi tutumu da beslemektedir (Palmer ve Winters, 1993; 166).

Hem sosyal hem de fiziksel açıdan güvenli bir işyerinde çalışmak, kişinin işine olumlu duygular beslemesini sağlamakta ve iş doyumunu da arttırmaktadır. Bir örgütte, işten çıkarılma korkusu olmadan uzun yıllar çalışabileceğini bilen bir çalışanın örgüte olan bağlılığı da artmaktadır. Uzun yıllar, örgütte kalabileceğini bilen bir çalışanın, geleceğe yönelik belirsizlik ve korkulardan arınmış olması, işi hakkında olumlu duygular içinde olmasını ve dolayısıyla iş doyumunun artmasını sağlamaktadır. Örgütün, fiziksel yönden güvenli bir işyeri yaratması da, çalışanların, hem örgütün kendi yaşamlarına verdiği değer ile ilgili algılamalarındaki artışa, hem de kendilerini güvenli bir ortamda çalışıyor olarak algılamalarından dolayı yaşadıkları olumlu duyguların artışına neden olmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004; 47). Böylelikle, çalışanın örgüte bağlılığının da artacağı belirtilebilir.

Çalışanlarla örgüt (ve dolayısıyla yöneticiler) arasındaki güven ve bağlılık ilişkisi incelendiğinde, hem örgüt hem de çalışan açısından, uzun süreli karşılıklı güven ve bağlılık beklenmekte, her iki tarafın da ilişkiden memnun kalması sonucunda, uzun süreli ilişkiler söz konusu olabilmektedir (Doğan, 2003; 152). Ancak güven, son zamanlarda tüm ilişkilerde gittikçe daha az bulunan bir olgu olmaya başlamıştır. Güvenin kaybedilmesi, iletişimin zarar görmesi, öz saygının kaybolması, sadakatin yitirilmesi, psikolojik şiddet ve dolayısıyla işten çıkma/çıkarılma olaylarının artması gibi olumsuz sonuçların doğmasına neden olmaktadır (Bayrak, 2001; 30). İşyerinde, güvene dayalı ilişkilerin kurulması konusunda tüm çalışanların üzerine düşenler ve yapması gerekenler vardır. Bunlar tablo 13'te belirtilmiştir.

**Tablo 13: İşyerinde Güven Yaratmanın Koşulları**



Kaynak: Whiteley, McCabe ve Savery, 1998; 440

Örgütte güvene dayalı ilişkiler kurmak, bağlılığı ve iş doyumunu arttırdığı gibi, psikolojik şiddetin ortaya çıkma riskini de düşürmektedir. Tüm kademe yöneticileri, birer lider olarak eğitilirse, mevkilerine sığınmak yerine takım çalışmasını teşvik edebilirler. Böylelikle çalışanlar arasında işbirliği ve arkadaşlık ruhu gelişir. Örgütteki her yönetici, çalışanlara destek olur ve onların performansını yükseltmeye yönelirse, çalışanlarda sorumluluk, katılımcılık ve takım ruhu gelişmesi sağlanabilir. Örgüte duyulan güven ve adalet anlayışı ne kadar yüksekse, takım çalışması ve verimlilik de o ölçüde artmaktadır. Buna karşılık örgüt kültürü, kayıtsız şartsız bir rekabeti ön plana çıkararak kimsenin birbirine güven duymamasına ve işbirliği içinde çalışmamasına neden olursa psikolojik şiddetin ortaya çıkma olasılığı da büyük ölçüde artar (Baykal, 2005; 208).

İsveç Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kurulu, örgütte güvene dayalı bir ilişki sistemi oluşturularak, psikolojik şiddeti engellemek için, işverenleri, alabilecekleri önlemler hakkında bilgilendirmek amacıyla bir kitapçık hazırlamıştır. Çeşitli örnek uygulamalara yer verilen bu düzenlemedeki önemli noktaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Davenport vd., 2003; 120–121):

- ✓ İşverenin niyetini, amaçlarını ve çalışana karşı tavrını belirten bir iş ortamı politikası oluşturmak.
- ✓ İyi bir psikolojik ve sosyal çalışma ortamını güvence altına alacak prosedürler oluşturmak.
- ✓ Çalışanları, örgütte olumsuz tepkiyle karşılaşmaktan koruyacak (işyerinde, saygılı ve dostça bir ortamı destekleyecek normlar yaratmak) önlemler almak.
- ✓ Yönetim kademesinde çalışanlara, iş hukuku, değişik çalışma koşullarının etkileri, grup içi etkileşim ve çatışma, stres ve kriz dönemlerinde insanlara hızlı karşılık verebilme becerilerini geliştirme gibi konularda eğitim ve rehberlik hizmeti vermek.
- ✓ Çalışma grubuna uyum sağlayabilmesi için, çalışanlara, örgüt kurallarını açıkça anlatmak.



- ✓ Tüm çalışanlara, hedefleri ve yapacakları çalışmalar ile ilgili düzenli bilgilendirme toplantıları yaparak mümkün olan en iyi şekilde bilgi vermek.
- ✓ Kurbanlaştırılmanın (psikolojik şiddetin) önlenmesi için, alınan önlemler hakkında çalışanlara bilgi vermek.
- ✓ Verilen görevlerin somut ve anlamlı olduğundan ve çalışanların bilgi ve kapasitesini tam olarak kullandıklarından emin olmaya çalışmak.
- ✓ Çalışanların, bilgilerini arttırmasına ve işlerini geliştirmelerine olanak tanınması ve çalışanların bu konuda teşvik etmek.
- ✓ Saldırgan davranışları içinde bulunan ve kötü muamele yapan ve buna hedef olan kim olursa olsun izin vermemek.
- ✓ İşveren olarak örnek oluşturmak ve hiçbir çalışanın, *“gücün kötüye kullanılması ile ya da hakaret etme, aşırı eleştirel bir tutum içinde olma, alay etme, düşmanca davranma, çalışanı, bilgisi dışında ve kötü niyetle denetlemek gibi kabul edilemez davranışlar ve karşılıklar ile”* kurbanlaştırılmasına hiçbir şekilde izin vermemek.
- ✓ Karşılıklı diyalog ve iletişim problemlerini çözmek için samimi istek yaratacak güvenilir bir zemin hazırlamak.

### 2.8.3.3. Değerler

Çalışan İlişkileri Yönetimi'nde bir diğer önemli unsur *değerler*dir. Değerler, insanların duygularına hitap etmekte ve insanların uymaya zorunlu hissettiği standartları yaratmaktadır (Doğan, 2003; 154). Değerler, insan kaynağının, faaliyet süreci uygulanırken sergilediği davranışları, işi yapma biçimi, şirket içindeki kahramanlıkları, törenleri, kutlamaları içermektedir (Pira ve Kocabaş, 2003; 95). Değerler, doğru-yanlış, iyi-kötü gibi yargılamaları kapsamakta ve yazılı olmayan kurallardan oluşmaktadır (Şimşek, 2006; 154).

Büyük bir örgütü yönetmek için birçok kişiye ihtiyaç duyulmaktadır. Kişisel değerleri birbirinden farklı olan bu insanların, ortak amaçlara ulaşma yolundaki faaliyetleri, toplu ve kişisel başarıyı beraberinde getirmektedir (Casson, 2005; 89).

Ancak, binlerce insanın bir arada çalıştığı örgütlerde değer ve inanç farklılıklarının söz konusu olacağı göz ardı edilmemelidir. Değer ve inanç farklılıkları dendiğinde, akla ilk olarak gelen dini ve ahlaki değerler ve inançlar olmaktadır. Psikolojik şiddet sürecinin ilk aşaması olan çatışmalarda, dini ve ahlaki inançlar önemli bir yer tutmakla birlikte, örgüt içi çatışmalar, hedeflenen amaçlarla ve yapılan işle ilgili mesleki değer yargıları ve inanışlardan da kaynaklanabilmektedir (Tınaz, 2006; 29).

Psikolojik şiddetin bir başka nedeni ise, kişilikler ve örgütsel değerlerin çatışmasıdır. Örgütün amaç ve değerleri değiştiğinde, kendini örgüte adanmış, bağlılığı yüksek kişiler çalıştıkları kurumun değerleriyle özdeşleşemez olmaktadır. Kendi değer ve inançlarını, örgütün değer ve inançlarıyla uyumlaştıramayacak bir hale gelirler. Adil ve doğru olduğuna inandıkları şeyleri savunmaya çalıştıkça psikolojik şiddet de artabilmektedir. Bunun ardından da, *değişimi kabul edemeyen, esnek ve yenilikçi olmayan, gelişmelere ayak uyduramayan kişiler* durumuna düşmektedirler. Buradaki asıl sorun ise; *değişime direnme* değil *değerlerin yozlaşmasına karşı çıkmaktır*. Örgütleri ve onun özellikleri ile aynı değerde olan çalışanlar için köklü bir değişim, “*iharet*” işareti anlamına gelebilmektedir. Örgütü, özgün amacı ve misyonuna geri döndürebilme çabalarının, değişimi baltalama gibi algılanması bir değerler çatışmasına dönüşerek psikolojik şiddeti tetikleyen bir olay haline gelebilmektedir. Bunun yanında, örgütün amaçları, kişisel çıkarlara alet edildiğinde örgüt ve çalışanlar tehlikeye girmektedir. Bu samimiyetsizliği hissedenler de psikolojik şiddet yoluyla elenebilmektedir (Davenport vd., 2003; 134).

Örgütün amaçlarına ve değerlerine, bu amaç ve değerlerin gerçekleşmesiyle ilgili olarak kendi rolüne ve örgüte duygusal bir bağla bağlanabilmek için üç temel unsur gerekmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Genç, 2004; 148);

1. Bireyin, örgüt amaçlarına ve değerlerine güçlü bir biçimde inanması, onları kabul etmesi,
2. Bireyin örgütsel rolünü oluşturan eylemleri isteyerek yapması,
3. Çalışanların, örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olmasıdır. Örgüt amaçlarını kendi amaçlarıymış gibi benimseyen bir çalışan için, onların

gerçekleştirilmesi için uğraşmak önemli bir doyum kaynağıdır. Örgütle özdeşleşen çalışanlar, ücret, yükselme ve saygınlık bakımından daha elverişli koşullar bulsalar bile örgütten ayrılmazlar.

Bireysel düzeyde değerler, davranışın kaynağı olarak kavramlaştırılmıştır. Değerler, kendimizi başka insanlara tanıtmada, başkalarının davranışlarını ve kendi davranışlarımızı yargılamada, kendimizi başkalarıyla kıyaslamada, başkalarını ikna etmede temel oluşturmaktadır. Çalışanların değer profillerini bilmek ise, uygun örgütsel teknikleri kullanmak bakımından oldukça önem taşımaktadır. Örgüt üyelerinin değer sistemleri hakkında fikir sahibi olmak etkili motivasyon sistemleri oluşturabilmek için gerekli bir koşuldur. Grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik, karar verme gibi örgütsel süreçlerin değer yönelimlerinden etkilendiği kabul edilmektedir. Kişisel değer sistemleri, yöneticilerin, durumları algılamasını ve problemlere bakış açısını dolayısıyla kişilerarası ilişkilerini, hem örgütsel hem de bireysel başarılarını etkilemektedir. Örgütsel düzeyde değerler ise; örgütsel kültürün ölçülebilir bir elemanı olarak kavramlaştırılmıştır. Yapılan araştırmalar, örgütsel değer sistemi ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında değerler, kişilik, tutum, algı, ve motivasyon unsurlarını anlamada temel oluşturduğundan, psikolojik şiddetle mücadele konusunda örgütsel bir bilinç yaratılması için ortak noktaların oluşturulmasını sağlayacağı düşünülebilir (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/orta3-sagnak.htm>).

#### **2.8.4. Etkili Bir İlişki Yönetimi Sisteminin Oluşturulması**

Pek çok durumda, ilişkileri tutarlı bir tarzda yönetmede ve geliştirmede, hem yönetici hem de örgüt düzeyinde sistematik bir sürece ihtiyaç vardır. Bir İlişki Yönetimi sistemi, bu amacı gerçekleştirmede rol oynayan çalışanların, mükemmel ilişkiler geliştirmelerine yardımcı olacak 5 ana yeteneğin bir araya gelmesinden oluşan bir sistemdir. Tablo 14'te bu beş ana yetenek görülmektedir (Doğan, 2003; 156):

**Tablo 14: Etkili Bir İlişki Sistemi Oluşturulması İçin Gerekli Olan Beş Ana Yetenek**

Beş Ana Yetenek	Konulandırma	+Araştırma	+Koçluk Etmek	+Liderlik Etmek	+Sonuçlandırma
	→(Positioning)	(Hunting)	(Coaching)	(Leading)	(Farming)

Kaynak: Akt: Doğan, 2003; 156

Bu değerlendirme ile kişiler, İlişki Yönetimi hakkında bilinçlenerek, kendilerinde olmayan ve ileride ihtiyaç duyabilecekleri yetenekleri görebileceklerdir. Bir İlişki Yönetimi sistemi, kişiyi mükemmel bir ilişki yöneticisi olmaya zorlamamalıdır. Bununla birlikte, herkes kendi gücü, yetenekleri, zayıf noktaları gibi konularda bir görüşe sahip olacaktır. Belirtilen beş yetenek aşağıda açıklanmıştır (Akt: Doğan, 2003; 156–168; Uyargil, 1996; 21):

**Konulandırma:** Konulandırma, kişinin kendi değerlerini ve mesajlarını bilmesi, tüm bunları insanlara ileterek onların kendi hakkında, neleri hedeflediği ve neler yapmaya çalıştığını sağlamakla ilgilidir. Aşağıdaki sorular, kişinin konulandırma yeteneğini ölçmesine yardımcı olmaktadır:

- ✓ İlişkilerinizde, hızlı bir şekilde karşınızdakine güven verebiliyor musunuz?
- ✓ Örgütünüzün amaçlarını, doğru insanların bildiğinden emin misiniz?
- ✓ Örgütün tamamında, kişilerin fikirlerini harekete geçirmede öneri gücünüzü kullanıyor musunuz?
- ✓ Yüksek düzeyde ilişki kurmada sürekli olarak çevrenizi genişletiyor musunuz?

Konulandırma, başkalarının sizi, sizin görülmeyi istediğiniz şekilde görüp görmedikleridir. Başka bir ifadeyle konulandırma, “sizin takımınızın ve örgütünüzün sahip olduğu değerleri açık bir şekilde nasıl ifade edebilirsiniz? Farklı

*kişilere kendinizi nasıl açık bir şekilde ifade edebilirsiniz?” gibi sorulara cevap aramaktır.*

***Araştırmak-Fırsatları Değerlendirmek:*** Bu yetenek, kişilerin kendileri için yeni fırsatları nasıl ve ne sıklıkla yaratabilecekleri ile ilgilidir. Aşağıdaki sorular kişilerin, araştırma-fırsatları değerlendirme yeteneğindeki yeterliliklerini ölçmelerine yardımcı olmaktadır:

- ✓ Örgütünüzün dışında güçlü bir mesleki ilişki ağı geliştiriyor musunuz?
- ✓ İçinde bulunduğunuz grup içinde etkinizi arttırmak için stratejiler geliştiriyor musunuz?
- ✓ Endüstrinizdeki fikir liderleri ve karar vericilerle ilişki kuruyor musunuz?
- ✓ Ticari gruplar ve birlikler aracılığıyla ilişkiler kurup fırsatlarınızı arttırıyor musunuz?

İyi ilişkiler kurmanın, yeni fırsatlar yakalamayı ve oluşturmayı doğrudan etkilediği söylenebilir. İyi bir araştırma yeteneğine sahip olan insanlar, tam olarak ne istedikleri hakkında sezgilere sahiptir ve daha sonra bunu gelecekle ilgili planlarına yansıtırlar. Bu yetenekler, kişilerin ilişkilerinde farklılıkları yakalamalarını ve karar verirken toplanan bilgilerin kalitesini belirler.

***Koçluk Etmek (Yönlendirmek):*** Örgütlerin mevcut iş ortamlarında devamlılığını sağlamaları için geleneksel yönetim ve yöneticilik kavramlarının dışına çıkarak, yönetim yaklaşımlarında değişiklikler yapmaları; planlama, örgütleme, gibi klasik işlevlerinin yanında, çalışanların sürekli gelişmelerini ve öğrenmelerini sağlayan yönlendirici (koç) olarak davranmaları gerekmektedir. Koçluk, çalışanların iş üzerindeki ihtiyaçlarını bireysel anlamda karşılamayı ve gelişmelerine yardımcı olmayı hedeflemektedir. Aşağıdaki sorular, kişilerin koçluk etme yeteneğindeki yeterliliklerini ölçmeye yardımcı olabilmektedir:

- ✓ Bir koç veya yardımcı olarak biliniyor musunuz?

- ✓ Başkaları uygunsuz davranışta bulunsa bile, onlara yardımcı olmak için prensiplerinizi ödün veriyor musunuz?
- ✓ Başkalarının konuşmasına müdahale etmeden dinliyor musunuz?
- ✓ Diğer insanlar için fırsatlar yaratabiliyor, onlara yol gösterebiliyor musunuz?

Koçluk, çalışanların değerlendirme, yönlendirilmiş pratik deneyimler ve düzenli geri besleme yoluyla becerilerini geliştirdikleri ve tanımlanmış bir yeterliliğe ulaştıkları bir süreçtir. Koçluk “yaparak öğrenme” esasına dayanmaktadır. Ayrıca koçluk, talimat vermeden daha çok çalışanların işteki performanslarını geliştirmek ve katılımını sağlamak için onlara rehberlik etme, onları cesaretlendirme, onlara örnek olma amacını taşımaktadır.

İletişim kurma becerisi yüksek, algılama ve dinleme konusunda dikkatli, seçenekleri doğru analiz edebilen, örgütsel bağlılık yaratabilen, diğerlerinin, kendi tecrübelerinden yararlanmasına olanak tanıyan kişilerin koçluk için gereken özelliklere sahip olduğunu söylemek mümkündür.

**Liderlik Etmek:** Liderlik etmek, amaca ulaşmak için diğer insanların sizinle birlikte hareket etmesini sağlayabilmektir. Başka bir ifadeyle, liderlik etmek, diğerlerini kendi amaçlarınızı başarmada motive etmektir. Bunun anlamı ise; başkaları aracılığıyla bir şeyler yapmak ve grup için en etkili faaliyetleri teşvik etmek demektir. Aşağıdaki sorular, kişilerin İlişki Yönetimi yeteneklerinden biri olan liderlik etme yeteneğini ölçmelerine yardımcı olmaktadır:

- ✓ Karşılıklı amaçları başarmada diğerleri ile açık bir anlaşma yapabiliyor musunuz?
- ✓ Endüstride en iyi ilişkiye sahip ve yüksek düzeyde karar verenlerle fikirlerinizi açık bir şekilde paylaşabiliyor musunuz?
- ✓ Beraber çalıştığınız insanlara, resmi olmayan bir liderlik tutumu ile yaklaşabiliyor musunuz?

- ✓ Kendi fikir ve performansınız hakkında diğerlerinden kritik bir geribildirim yaparak bilgi alma yolunu seçiyor musunuz?

Tüm bu sorulara, olumlu cevap verebilen liderler tarafından yönetilen örgütlerin diğerlerinden farklı durumda olacakları açıktır. Çünkü etkili liderler, örgütün başarısını farklılaştırmaktadırlar. Örgütü belirlenen hedeflere ulaştırmakta ve bunun için de çalışanları motive etmektedirler. Örgütteki gruplara koçluk yaparak, bu grupları belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirebilmektedirler. *“Etkili liderler, güç, otorite veya zor kullanmadan diğerlerine bir şeyler yaptırabilen kişilerdir.”*

**Sonuçlandırmak:** Aşağıdaki sorular, kişilerin İlişki Yönetimi yeteneklerinden biri olan sonuçlandırma yeteneğindeki yeterliliğini ölçmelerine yardımcı olmaktadır:

- ✓ Tüm düzeylerde, örgüt içi güçlü bir iletişim ağı kuruyor musunuz?
- ✓ Verimliliğinizi ve iletişiminizi arttırmada iletişim veri tabanını kullanıyor musunuz?
- ✓ İletişim ağınızdaki kişilerle yürüttüğünüz ilişkilerde iletişimin farklı formlarını kullanıyor musunuz?
- ✓ Toplantı veya tartışmalardan sonra, harekete geçirici unsurlara ilişkin bir iş takip dosyası hazırlamaya özen gösteriyor musunuz?

Sonuçlandırma yeteneği, bir lider/yönetici olarak yaratılan ve gösterilen tüm değerlerin, sonuçlarının alınması ve devamlılığının sağlanması anlamındadır. Yöneticinin başkaları ile kurduğu ilişkileri sürdürüp, yarattığı değerlerin devamlılığını sağlaması için bir gelişme ortamı oluşturuncaya kadar, o anki sahip olduğu ilişkileri ve değerleri koruyabilme gücü sonuçlandırma yeteneğini oluşturmaktadır.

Sadece çalışanlarla değil iş çevresindeki diğer insanlarla da mükemmel ilişkiler kurabilmek, bu beş temel yeteneğin geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır. *“Bir örgütteki ilişkiler, ne kadar sağlam, iletişim ne kadar açık ve yapıcı ise, o*

*örgütte psikolojik şiddetin ortaya çıkma olasılığı da o kadar düşüktür”* denilebilir. Bu yeteneklerin geliştirilmesi, etkili ilişkiler kurabilmenin anahtarı niteliğini taşıdığı gibi, yanlış anlamaların ve iletişim problemlerinin önüne geçmede büyük bir etkiye sahiptir. İletişim problemleri, çoğu kere çatışmalara neden olabilmektedir. Bu problemlerin çözülmesi ise; psikolojik şiddetin etken maddesi olan çatışmaların oluşmasını azaltabilir ve psikolojik saldırıları engelleyebilir. Psikolojik şiddetle mücadelede, örgütler, etkili ilişkiler kurma konusunda çalışanlarına beceri kazandırarak, kurdukları ilişkilerin güçlenmesini sağladıkları gibi bireysel gelişim yoluyla örgütsel gelişimi de destekleyebilirler.

### **2.8.5. Katılımcı ve Ekip Çalışmasını Destekleyici Bir Örgüt Kültürü Yaratmak**

Fiziki, mali ve sosyal unsurlardan meydana gelen örgütlerin en önemli unsuru insandır. Örgütler, insanların kişisel amaçlarının bir sonucu ve hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Bireysel ve örgütsel ihtiyaçları tatmin edilmiş, çalışanlar arası uyum ve işbirliğinin sağlandığı örgütlerin verimli, etkin ve sağlıklı olduğu ifade edilebilir. Sağlıklı bir örgüt hiçbir şiddet olayının yaşanmadığı, çatışmaların olmadığı bir örgüt olmaktan çok, ortaya çıkan sorunları çözebilme yeteneği olan örgüttür. Örgütsel sağlığın olduğu ortamlarda, çalışanlar arasında uyum, işbirliği, katılımcılık, takım ruhu gibi olumlu özelliklerin bulunmasının yanında bu örgütlerde, kurulan ilişkilerde, tarafların birbirlerine karşı davranışlarını da nezaket kuralları belirlemektedir. Sağlıklı örgütün bir diğer özelliği de, sadece yaşamını sürdürmekle kalmaması, uzun dönemde de devamlı gelişmesi, sorunlarla baş etme yeteneğini geliştirmesidir (Tutar, 2004; 150–151).

Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için, bir örgüt kültürü oluşturmak zorundadırlar. Ayrıca her çalışanın örgüte ve örgüt kültürüne gönülden bağlılığını sağlamak gerekmektedir. Bunu başarabilmek için de, örgütsel iletişimi ve olumlu ilişkileri en üst düzeye çıkarmak ve çalışanların duygusal dünyasındaki fark edilmemiş yönlerini ortaya koymak gerekmektedir. Etkin bir İlişki Yönetimi sistemi, katılımcı ve ekip çalışmasını destekleyici bir örgüt kültürüne sahip olunması ile işletmeyi başarıya götürebilir. Yönetici, çalışanların örgütün en önemli kaynakları



olduklarına ve bir farklılık oluşturabileceklerine inanmalarına yardımcı olmalıdır. Önemli kaynaklar olarak çalışanları vurgulayan misyon söylemleri, örgüt çalışanlarına ne kadar değerli oldukları hakkında bir işaret vermektedir (Doğan, 2003; 168–169). Örgüt misyonu, paylaşılan değerleri ve ortak inançları yansıtmaktadır. Misyon, örgütün varoluş amacını ifade etmektedir. Misyon belirlerken “örgüt olarak biz niçin varız” sorusunun cevabı aranmalıdır. Örneğin, “*Çalışanların katılımını ve bağlılığını sağlamak yoluyla örgütü geliştirmek ve toplumsal kalkınma ve refaha katkıda bulunmak*” misyonu, örgütün gelişmesi için çalışanların önemini vurgularken, toplumsal gelişime de katkıda bulunmayı ifade etmektedir.

Ekipler, insanların belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bilinçli bir biçimde oluşturdukları topluluklardır. Ekip üyelerinin sayısı, gerçekleştirilmesi tasarlanan işe uygun olmalıdır. İşin kapsamı darsa ekip üyelerinin sayısı da buna göre sınırlandırılmalıdır. Çözecekleri sorun/sorunların amaçları hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmalıdırlar. Ekip üyelerinin amaca, lidere ve birbirlerine bağlılıkları yüksektir. Ait olduğu ekiple bütünleşmiş üyelerden oluşan ekipler yüksek performanslıdır. Bu nedenle katılımcı ve ekip çalışmasını destekleyici bir örgüt kültürü yaratmak, hem çalışanlar arası ilişkileri güçlendirmekte ve hem de sorun çözümü konusunda ortak bir bilinç oluşturulmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda ekibin bireye sağladığı faydaların başında, yetki ve sorumluluğun paylaşılması ile demokratik bir ortam içinde rahat bir iletişime geçilmesi sayesinde kendilerini daha az stres altında görmekte dirler. Bunun yanında, ekibe yaptığı katkı ölçüsünde tanınma ve belli bir saygınlığa ulaşma şansı bulunan birey yaratıcılığını ekip çalışmasında daha kolay kullanabilmekte ve böylelikle doyum düzeyi de yükselmektedir. Ekip ayrıca bireyin risk almasını da kolaylaştırmaktadır. Sorumluluk paylaşımı sayesinde birey, yalnızken alamayacağı kararları, ekip içinde daha rahat alabilmektedir. Ekibin örgüte sağladığı yararlar ise; karlılığın artışı sayesinde büyüme, işyerinde doyumunun, huzurun artışı ve genel bir barış ortamının oluşması sonucunda çevrede olumlu bir imaj oluşturma en başta gelmektedir. Bu sayede örgüt, liderliğe oynayıp pazardaki rakiplerinin önüne rahatlıkla geçebilecektir (Akat, Budak ve Budak, 2002; 460–463).

Katılımcı ve ekip ruhunu destekleyici, sağlıklı örgütlerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tutar, 2004; 153):

**a) Amaç Odaklıdır:** Amaç odaklı örgütlerde, örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bir paralellik vardır. Paylaşılan bir vizyon ve benimsenen bir misyon bulunmaktadır. Çalışanlar, bireysel amaçlarına ulaşmanın, örgütün amaçlarına ulaşmasına bağlı olduğunun bilincindedir. Örgütsel amaçlar üyeler için açık, kabul edilebilir ve başarılabılır amaçlardır.

**b) Açık İletişim Vardır:** Katılımcı ve ekip ruhunu destekleyen sağlıklı örgütlerde, açık ve çok yönlü iletişim sayesinde çalışanlar arası ilişkilerde etkinlik söz konusudur. Bu sayede örgüt yönetsel bir açıklığa sahip olmaktadır. İletişimi engelleyen faktörlerin bulunmaması ve çok yönlü iletişim sayesinde, çalışanların, taleplerini ve düşüncelerini istediği kişiye ulaştırmaları mümkün olur.

**c) Yetki-Sorumluluk Denkliği:** Katılımcı ve ekip ruhunu destekleyen sağlıklı örgüt çalışanları, işlerini yapabilmek için yeterli yetkiye sahiptir. Aynı zamanda sorumluluk alanları belirlenmiştir.

**d) Kaynak Paylaşımında Eşitlik:** Katılımcı ve ekip ruhunu destekleyen sağlıklı örgütlerde, çalışanların işlerini etkin bir şekilde yapabilmelerini sağlayacak düzeyde kaynak vardır. Bu örgütlerde, kaynak paylaşımında eşitlik, kullanımında ise etkinlik söz konusudur.

**e) Örgütsel Bağlılık Yeterli Düzeydedir:** Üyeler, örgütlerine karşı derin bir sadakat duygusu beslemektedir. Örgüt onlar için cazip bir çalışma ortamı sunar. Örgütsel bağlılık sayesinde birey, örgütsel amaçları ve değerleri benimser. Bu amaçları başarmak için içten gelen bir motivasyonla çalışır. İşgörenin, örgüte karşı güçlü bir aidiyet duygusu ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda güçlü bir isteği vardır.

**f) Büyüme ve Gelişmeye Karşı Duyarlı Olmak:** Katılımcı ve ekip ruhunu destekleyen sağlıklı örgütler, zamanın yıpratıcı özelliklerinin bilincine varmıştır. Bu nedenle değişime karşı duyarlıdırlar. Örgüt, değişimin öncüsü olmak veya kıyaslama yoluyla değişimi uyarlamak (benchmarking) konusunda üzerine düşeni yapar. Örgüt yeni hedeflere doğru hareket eder ve yeni süreçlere yatırım yapar.

**g) Çalışanlar Özerk Hareket Eder:** Örgütte baskıcı yaklaşımlar yoktur, çalışanlar özerk davranışlar sergilemektedir. Örgüt, özerkliğin, özellikle nitelikli çalışanları motive eden en önemli araç olduğunun farkındadır.

Katılımcı ve ekip ruhunu destekleyen sağlıklı örgütlerde yetkilendirme (empowerment) yoluyla, çalışanların iş süreçlerine katılma olanakları vardır. Bu onların örgütsel kurallara karşı “*anomi*”ye (*normların etkisizleşmesi, kuralsızlaşma*) uğramalarını ve örgütsel süreçlere “*yabancılaştırma*”larını engellemektedir (Tutar, 2004; 153). Yabancılaştırma, toplumsal alanda oldukça tehlikeli boyutlara ulaşmıştır. Nitekim İtalya’da yaşanan bir olay buna anlamlı bir örnek oluşturmaktadır. İtalya’nın Erba kasabasında yaşanan ve adı “*Erba Katliamı*” olarak anılan olayda, alt katta oturan karı-koca, bir üst katta oturan komşusunu, onun çocuğunu ve apartmanda oturan diğer iki kişiyi bıçaklayarak öldürmüştür. Bu olayın en çarpıcı yönü ise; karı-kocanın savunmalarında, “*çocuğun çok ağladığını ve kafalarını şişirdiğini*” söylemeleri olmuştur. Olaya tesadüfen tanık olan iki komşu da öldürülmüştür. Dünyanın dört bir tarafından hukukçular, sosyologlar ve psikologlar bu olayın ardındaki *derin nedenleri* çözmek için İtalya’ya seferber olmuşlardır. Bu olayın sebepleri hakkındaki ortak görüş ise; rekabet, komşuluk ilişkilerinde dayanışma duygusunun yitirilmesi, toplumsal dokunun kaybolması, kimlik krizi, göç, ırkçılık ve en önemlisi de *yabancılaştırma* olarak açıklanmıştır (Cumhuriyet Gazetesi, 2007; 16).

## 2.8.6. Çalışan-Yönetici İlişkilerinin Geliştirilmesinde Psikolojik Sözleşmenin Önemi

Çalışan ve yönetici arasındaki psikolojik sözleşme, yönetici ile çalışanların karşılıklı olarak birbirinden ne belediklerini ve başarılarının ya da başarısızlıklarının sonuçlarını ortaya koyan, açıkça dile getirilmemiş bir anlaşmadır.

Psikolojik sözleşme ile çalışan ve yönetici arasındaki karşılıklı beklentilerin ve sorumlulukların kâğıda değil zihinlere yazıldığı vurgulanmak istenmektedir. Çalışanla yönetici arasında bir tür zihinsel sözleşme yapılmaktadır. Tarafların her biri bu ilişkide kendi beklentilerinin ve sunmayı vaat ettiklerinin, karşı tarafça da aynı biçimde algılandığına inanmaktadırlar. Böylece, karşılıklı beklentilerin ruhsal ve psikolojik alt yapısı oluşturulmaktadır (<http://sufizmveinsan.com/emegin.html>). Psikolojik sözleşme ile çalışan, çalışma ortamında daha rahat iş yapabilmekte, örgüte karşı güveni güçlenmekte ve yönetici ile ilişkileri gelişmektedir. İşinden memnun olan bir çalışanın, ona bu memnuniyeti sağlayan yöneticiye ve dolayısıyla örgüte karşı bağlılık duygusu gelişmektedir (Köse vd., 2003; 7). Psikolojik sözleşmenin tüm bu olumlu sonuçlarının, örgütte iyi bir çalışan ilişkileri yönetimine imkân vereceği düşünülmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin öncelikle, çalışanları ile yapacakları psikolojik sözleşmeye sadık kalmaları, onların beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. Çalışanların, örgüt ile yapacakları psikolojik sözleşmeye sadık kalmalarının yolu da buradan geçmektedir (Doğan, 2003; 95).

Bu ilişkide şayet bir taraf, diğer tarafın vaat ettiği yükümlülükleri yerine getirmediğini algılıyorsa, psikolojik sözleşme ihlal edilmiş sayılmaktadır. Yöneticinin aralarındaki psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini algılayan çalışan, aynı sözleşme gereği, kendisine düşen görevleri de yerine getirme yükümlülüğünü de pek fazla hissetmez. Psikolojik sözleşmenin ihlali, her şeyden önce iş ilişkisinin temelini oluşturan güven duygusunu sarsmakta ve çalışanın işe ilişkin tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Çalışan, kendi iş rolünün kapsamına giren görevleri ihmal etme, işletmeyi destekleyici gönüllü faaliyetlerden kendini çekme, hatta işinden tamamen ayrılma eğilimi bile gösterebilmektedir. İş tatmini ve örgüte bağlılık azalır. Özellikle açığa almalar, küçültmeler gibi işletme yararı için iş gücünü

fedâ etme şeklindeki değişiklikler, iş ilişkilerinin temel ilkesi olan işin yapılandırılmasında hem işletme hem de birey yararının gözetilmesinin çığnendiği anlamına gelmektedir (<http://sufizmveinsan.com/emegin.html>).

Günümüzde şirket birleşmeleri, şirket satın almalar, küçülme gibi nedenlerle iş garantisi ortadan kalkmaya başlamıştır. Örgütler eskiden olduğu gibi uzun süreli iş garantileri veremezken; çalışanların sadakatinde de buna bağlı olarak değişmeler görülmektedir. Örgütsel yapıların değişmesi ve bireysel beklentilerin yükselmesi psikolojik sözleşmeyi zayıflatan etkenler arasında sayılabilir (Erdoğmuş, 1999; 27).

Psikolojik sözleşme, çalışanların örgüte güven duymasını sağlamaktadır. Çalıştığı işyerine ve yöneticilerine güvenen, işinden doyum sağlayan çalışanların psikolojik şiddete başvurma eğilimlerinin de oldukça düşük olduğunu söylemek pek de yanlış olmayacaktır. Sadece çalışanların yöneticilere değil, yöneticilerin de çalışanlara güven duyduğu bir örgütte, çalışanlara inisiyatiflerini kullanmaları konusunda da ayrıcalık tanınmaktadır. Böylelikle çalışanın işini yüksek sorumluluk bilinciyle başarması hedeflenmektedir. Psikolojik sözleşmeye dayanan, karşılıklı güven ortamının hâkim olduğu örgütlerde, psikolojik baskılarla yıldırma davranışlarının ortaya çıkmayacağı açıktır.

### **2.8.7. Yönetim Tarafından Yapılması Gerekenler**

Örgütsel alanda yapılan araştırmalar, son 10 yıldan bu yana, psikolojik şiddet, işyeri tacizi, kurbanlaştırma, işyerinde psikolojik saldırı gibi aslında birbiriyle aynı anlamlara gelen ancak farklı kavramlarla ifade edilebilen, tüm dünyadaki genel kullanımıyla “*mobbing*” üzerinde yoğunlaşmıştır (Salin, 2003; 35). Son beş yıldan bu yana ise; özellikle Avustralya ve İngiliz medyası, örgütlerdeki psikolojik şiddet olaylarının oldukça artış gösterdiğine yönelik haberler yapmaktadır (Sheehan, 1999; 59). Leyman (1999; 176) yaptığı araştırmalarda, İsveç’te yaşanan intihar olaylarının yıllık ortalama %10-%20 arasında değişen oranlarla, psikolojik şiddetten kaynaklandığını ortaya koymuştur. Rayner ve Cooper’ın (1997; 112) İngiltere’de yaptıkları araştırmada ise; çalışanların %53’ünün (%28’i erkek, % 25’i kadın)

işyerinde çeşitli psikolojik saldırılara uğradıkları ortaya konulmuştur. Anlaşılmaktadır ki, iş hayatında bulunanların, yarısından daha fazla bir kısmı hayatının bir döneminde kurbanlaştırılmaya maruz kalmıştır/kalmaktadır.

Örgütlerde psikolojik şiddeti önlemek, yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başında yer almaktadır. Bunun için bir yöntem çerçevesinde hareket etmek gerekmektedir. Psikolojik şiddetin ortadan kaldırılmasında birden fazla yöntem uygulanabilmektedir; ancak hangi tür psikolojik şiddete hangi yöntemin uygulanacağını tespit edilebilmesi için psikolojik şiddet türünün iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Psikolojik şiddetin analizinde ve çözüm yolunun belirlenmesinde görev alacak kişilerin, psikoloji, İlişki Yönetimi ve insan kaynakları konularında uzman, sabırlı, başka insanların tutum, davranış ve duygularını anlayabilen ve iş tecrübesine sahip kişiler olmaları gerekmektedir (Tutar, 2004; 145). Öte yandan örgüt yöneticilerinin de çalışan ilişkileri yönetiminde başarı sahibi, iletişim becerisi yüksek, çalışanların, görev bilinci konusundaki ve üst, ast ve meslektaşlarla kurdukları ilişkilerdeki olumlu ve olumsuz yönlerini doğru değerlendirme yeteneğine sahip kişiler olması, örgütlerde, olası psikolojik şiddet riskini büyük ölçüde azaltmaktadır.

Psikolojik şiddetle mücadelede, yönetim tarafından yapılması gerekenler; yöneticilerin ve çalışanların bilinçlendirilmesi, örgütsel bütünleşmenin sağlanması, hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmak, personel seçiminde gelişmiş yöntemleri benimsemek, çalışanlar arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranmak, psikolojik şiddete karşı önlem politikaları geliştirmek, danışmanlardan yararlanmak, çatışma yönetimi stratejileri oluşturmak olmak üzere aşağıda ayrıntıları görülen 8 başlık altında incelenebilir.

#### **2.8.7.1. Yöneticilerin ve Çalışanların Bilinçlendirilmesi**

Psikolojik şiddet, işyerlerinde yeni bir olgu değildir. Henüz okul çağlarından itibaren başlayan psikolojik saldırılar günümüzde, rekabetin giderek şiddetlenmesi ve kişisel çıkarların her zaman ön planda tutulması gibi sebeplerle örgütsel hayatta da

giderek etkisini arttırmaktadır. Bu olguya bir isim koymak *-psikolojik şiddet-* ve ayrıntılarının bilinmesini sağlamak yoluyla ilk olarak yöneticiler ve hemen ardından çalışanlar bilinçlendirilmelidir (Daveport vd., 2003; 117).

Daha çok kişilerarası çatışmaların kısıktılmasıyla;

1. Çalışanlar arasında meydana gelen ufak bir tartışmada, saldırgan davranışların bir savaş stratejisi gibi kullanılması,
2. Çatışmaya taraf olanlardan birinin, dürüst olmayan ve/veya yanlış anlamalardan kaynaklanan biçimde saldırıya geçmesi gibi yollarla psikolojik şiddet süreci başlamaktadır (Einarsen, 1999; 24).

Yöneticilerin ve çalışanların bilinçlendirilmesiyle, psikolojik şiddet süreci, başlangıç aşamasında farkına varılarak kontrol altına alınabilir. Yöneticilerin ve çalışanların bu örgütsel sorunu tanıma ve bu konudaki bilinçlenme sürecinde; konuya hâkim bir uzman tarafından, psikolojik şiddetin ne anlam ifade ettiği, bireysel ve örgütsel sonuçlarının neler olduğu hakkında ayrıntılarıyla bilgi verilmesi önem taşımaktadır. Konunun uzmanı olan kişinin, deneyimleri ile çalışanların süreci tanımlarına, açık iletişim yoluyla endişe ve korkularının giderilmesine yardımcı olmasının yanında, çalışanların bireysel gelişmelerine katkıda bulunan güvenli bir örgüte üye olduklarını hissetmeleri ve böylelikle örgütsel bağlılıklarının gelişmesinde etkili olması beklenmektedir (Argyris, 1995; 341).

Yöneticilerin psikolojik şiddet konusunda bilinçlendirilmesinin yanında;

- Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu,
- Adil ücret ödeme sorumluluğu,
- Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu,
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu ve

- Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu konularında, toplu bir bilinç yaratarak, örgütlerdeki yıldırma olaylarının önüne geçilebileceği düşünülmektedir (Çobanoğlu, 2005; 193).

### 2.8.7.2. Örgütsel Bütünleşmenin Sağlanması

Örgütsel bütünleşme, çalışanın örgütün imajını, beklentilerini karşılayacak biçimde algılamasıyla mümkün olmaktadır. Örgüt imajı, çalışanın örgütle bütünleşmesinin derecesini etkilemektedir. Örgüt imajı, çalışanın örgütten algıladığı, misyon, vizyon, kültür ve iklim gibi soyut değerler çerçevesinde oluşmaktadır. Bireyle örgüt arasında ilişkiyi belirleyen ikinci faktör ise toplumsal örgüt imajıdır. Toplumsal örgüt imajına göre, örgüt imajını ortaya çıkaran faktör, örgüt dışındakilerin örgüt hakkındaki düşünceleridir. Çalışanın örgütle bütünleşebilmesi için, örgütün hem bireysel imajının, hem de toplumsal imajının bireyin beklentilerini karşılaması gerekmektedir. İnsanların bireysel ihtiyaçlarının yanında toplumsal ihtiyaçları da vardır. Söz konusu ihtiyaçları karşılama düzeyi yüksek olan bir örgütün, üye bütünleşmesinde daha etkin olacağını söylemek mümkündür. İnsanın çalıştığı işyeri, yaşadığı ortam toplumsal açıdan statü sembolüdür. Örgütün imajı, birey açısından ne derecede çekici bir sembol niteliğinde ise, örgütün toplumsal imajı o ölçüde güçlü demektir (Tutar, 2004; 162–163).

Bireyin; örgüt üyesi olarak kimliğinin, diğer alternatif kimliklere kıyasla daha ön planda olması ve sosyal bir grup olan örgütü tanımlayan kavramlar ile kendini tanımlayan özellikler arasında benzerlik olması durumunda örgütle güçlü bir bütünleşme sağlayabileceği ifade edilebilir. Örgütün ortak kimliği, üyelerin paylaştığı bir dizi inançları temsil etse de; algılanan örgüt kimliği, örgüt üyesi olan tek bir kimsenin inançlarını yansıtmaktadır. Örgütlerin, çalışanları, eksiksiz bir biçimde ortak bir görüş etrafında sosyalleştirmeleri mümkün olmadığı için algılanan örgüt kimliği, örgütün ortak kimliğinden farklı olabilmektedir. Yani, tek bir bireyin örgüt hakkındaki düşünceleri, örgütün genel kimliği ile aynı olmayabilir. Algılanan örgüt kimliği, yani üyelerin örgütün taşıdığına inandıkları farklı, kalıcı ve merkezi



özellikler, çalışanların örgütle bütünleşmesini etkileyen güçlü bir imaj hizmeti görmektedir (<http://www.ikademi.com/archive/index.php?t-1118.html>).

Örgütler, üyelerin farklı, merkezi ve kalıcı olarak paylaştıkları inançlardan oluşan ortak kimliklere sahiptirler. Bu noktada, örgüt üyelerinin yapmaları gereken, örgütleri hakkında kalıcı, farklı ve merkezi özellikleri saptamaktır. Örgütlerin sahip oldukları seremoniler, kutlamalar, törenler, ödüller ortak örgüt kimliğini örgüt üyelerine bildirirler. Bu noktada örgütlerin, kendi içlerinde çalışma gruplarının oluşmasını teşvik etmeleri ve grupların başarılarını da ödüllendirmeleri gerekmektedir. Özellikle, kendi kendini yöneten çalışma gruplarının varlığı, örgütün kalite anlayışının farklılaşma eğiliminde olduğunun bir göstergesi sayılabilir. Örgütsel bütünleşme, çalışanların grup içindeki bireyleri takdir etme samimiyetinin kazanılmasıyla sağlanacaktır. Grubun diğer üyeleri, ödüllendirilmesi gereken kişiyi seçmekte ve genellikle kendileri ödüllendirmektedir. Bir hastane yönetiminin, hastane ekiplerini kutlamak ve böylelikle örgütsel bütünleşmeyi sağlamak için ne yaptığını çalışanlardan biri şu şekilde özetlemiştir (Deal ve Key, 2001; 85): *“Hiç fazladan para almıyorduk, ama her ayın ilk ve üçüncü Çarşamba’sı yönetim, ekibimize, harekete geçmek, ilerleyişi rapor etmek ya da onların gelişme projelerini tamamlamak için bir şans verirdi. Bütün hastane personeli karşılıklı eğitim ve iletişim için bir araya gelirdi. Ekipler, kısa oyunlar, gösteriler ya da düz bir sunumla faaliyetlerini anlatırdı. Ekiplerin, işlerini başarıyla bitirmelerini, kendi seçtikleri hediyelerle (herkese pizza ısmarlamak, sertifikalandırmak, sinema organizasyonu düzenlemek, vb.) ve yöneticinin teşekkür sözleriyle kutlardık. Haftalık bültende, ekibin ve yöneticinin fotoğrafları yayınlanırdı. Yılda bir defa kalite haftamız vardı. Bu kutlama, her ekibin kendi kalite çalışmalarını sunduğu beşer dakikalık bir sunumla başlar, yemek, eğlence ve kahkahayla devam ederdi.”*

Psikolojik şiddetin, örgütsel bütünleşmenin yüksek olduğu işyerlerinde ortaya çıkma olasılığının oldukça düşük olduğu belirtilebilir. Örgütsel bütünleşme süreci süreklidir; yavaş yavaş ve uzun dönem içinde gerçekleşmektedir. Kişi örgüte katıldığı zaman başlamakta olan süreç üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar, sırasıyla aşağıda belirtilmiştir (Can vd., 2001; 155–156):

**1. Ön Sosyalizasyon:** Bu aşama, bireyin örgüte girmeden ya da örgütte bir başka görevi üstlenmeden önce örgütün gerçekleştirdiği faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetlerin temel amacı, personele örgüt ya da yeni yönetim hakkında bilgi vermektir. Bireyler yeni bir görev üstlenmeden ya da yeni bir işe girmeden önce iki tür bilgi edinmek ister. Bunlardan ilki, girecekleri örgüt içinde işlerinin ne olacağı, ikincisi ise girmek istedikleri işin kendilerine uygun olup olmayacağıdır. Bu bilgilerin, bireye örgüte katılmadan önce verilmesi gerekmektedir. Bilgilerin taşınması gereken iki koşul vardır. İlk koşul *gerçekçiliktir*. Yani gerek birey, gerekse örgüt kendi portresini gerçekçi biçimde çizmeye dikkat etmelidir. İkinci koşul ise; *uygunluktur*. Bu koşul, bireyin sahip olduğu beceri, yetenek ve ustalığı talip olduğu işte tam anlamıyla kullanmasıyla gerçekleşecektir. Ön sosyalizasyon döneminde, gerçekçilik ve uyum elde etme zorunluluğu, personel sağlama çabalarına özen gösterilmesini gerektirmektedir. İşe başvurulara, yalnızca işin iyi yönleri anlatılarak gerçek durum ortaya konmazsa, gerçekçi olmayan beklentilerin yaratılmasına ve dolayısıyla düşük üretim, tatminsizlik ve psikolojik şiddet gibi problemlerin ortaya çıkmasına yol açılmış olur.

**2. Alıştırma:** Örgütsel bütünleşmenin ikinci aşaması, bireyin örgüt üyesi olmasından yani işe alınmasından sonra ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada birey, örgütü ya da işi gerçek yüzüyle görür. Çeşitli eylemler yoluyla, birey, örgütün aktif bir üyesi olmaya ve işinde başarı göstermeye çalışır. Bu süre, yeni ve değişik durumların doğasında var olan belirsizliklerin yarattığı endişelerden dolayı kişi için bir stres kaynağıdır. Alıştırma aşaması dört temel faaliyeti içerir Bütün bireyler bir dereceye kadar gerçekleştirmesi gerekenler şunlardır:

- Gerek iş arkadaşları, gerekse üstleriyle kişiler arası ilişkiler geliştirmek (benimseme),
- Görevlerini öğrenmek (yeterlik),
- Örgütteki rollerini açıklığa kavuşturmak (rol tanımı),
- Görevin ve rolün gereklerini yerine getirebilmek için yaptıkları katkı ve gelişmeleri değerlendirmek (Değerlendirmenin uygunluğu).

Bu aşamada her şey yolunda giderse, birey, gerek iş arkadaşları, gerekse amirlerce benimsenme duygusunu tadacak ve görevinin gereklerini yerine getirmede kendisini yeterli hissedecektir. Alıştırma döneminin başarısı, rol tanımı ve değerlendirmenin uygunluğu ile kendisini gösterecektir.

**3. Rol Yönetimi:** Bireyin yakın çalışma grubunun istek ve beklentilerine uymayı gerektiren alıştırma aşamasından farklı olarak, bu aşama daha geniş konu ve sorunları ele almaktadır. Özellikle bu aşamada, bireyin iki tür uyumsuzluğu çözmesi gerekmektedir. İlki, bireyin işi ve özel yaşamı arasında ortaya çıkan uyumsuzluktur. Birey zamanını ve enerjisini, işinde ve ailesinde üstlendiği roller arasında paylaşmak zorundadır. Zaman ve enerji belli ve sınırlı olduğundan ve iş ile özel yaşamdaki ailenin istekleri de sınırsız olduğundan uyumsuzluk kaçınılmaz olacaktır. Bu sorunların üstesinden gelemeyenler ya örgütü terk etmeye zorlanacak ya da yetersiz düzeyde iş üreteceklerdir. Her iki durumda birey ve örgüt için tatminsizlik söz konusu olmaktadır. İkinci uyumsuzluk ise; bireyin katıldığı çalışma grubu ile örgütteki diğer çalışma grupları arasında ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir etkileşim bazı çalışanlar için daha belirgindir. Örneğin, örgütsel hiyerarşide kademesi yükselen bir birey gerek örgüt içi, gerekse örgüt dışı çeşitli gruplarla etkileşim içinde bulunmak zorundadır. Her bir grubun, bireyden beklentileri farklıdır ve bu beklentiler, bireyin yeteneklerini aşarsa, psikolojik şiddete uğrama riski ve stres yaşama olasılığı da büyük ölçüde artacaktır.

### **2.8.7.3. Hedeflere Ulaşılmasına Yardımcı Olmak (Yetkilendirme/Güçlendirme)**

Yönetim, çalışanların örgütçe belirlenen hedeflere ulaşılmasında; birinci olarak inisiyatiflerini kullanmaları için ve ikinci olarak da yetki sınırlandırması nedeniyle yeteneklerinin tamamını kullanamadıklarından dolayı yetkilendirme/güçlendirme (empowerment) uygulamasına gitmektedir (Gardner ve Johnson, 2001; 30). Güçlendirme kavramı incelendiğinde, aslında bu kavramın işletme yönetiminde oldukça sık tartışılan katılım, yetki devri, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramları ile yakından ilişkili olduğu, hatta bu kavramların güçlendirmenin tamamlayıcı öğeleri olduğu söylenebilir (Tazegül, 2001; 5).

Güçlendirmenin bu kavramlardan temel farklılığı, hem daha geniş bir anlam taşıması hem de uygulanmasının diğerleri kadar kolay olmamasıdır (Koçel, 2003; 414).

Personel güçlendirme, bireylerin karar verme, sorumluluk ve etkileme güçlerinin gelişmesine imkân veren bir örgütsel ortamda bireysel inisiyatiflerin kullanılmasıdır (Erdağ, 2001; 24). Diğer bir tanıma göre personel güçlendirme, üst düzey yöneticilerden başlar; işletmenin vizyon, misyon ve değerlerinin; çalışanlar için görevler, roller ve ödüllerin açıkça anlaşılmasına yardımcı olur; sorumluluğun dağıtılmasını ve çalışanların sonuçlardan sorumlu tutulmasını sağlar (Doğan, 2003; 10). Güçlendirme, bir örgütte kişilerin karar verme yetkilerini artırma ya da onları yetki ister hale getirme ve geliştirme veya işlerini daha iyi yapmaları için onlara güç kazandırma süreci olarak da tanımlanabilir (Güney, 2004; 103).

Katılım ya da katımlı yönetim ise; çalışanların karar verme sürecine katılmalarını ifade etmektedir (Koçel, 2003; 414). Katımlı yönetimin üç önemli özelliği vardır (Gümüş, 1995; 383): Bunlardan birincisi, bir örgütün alt yönetim kademelerinin ya da çalışanlarının örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları; ikincisi, katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları; üçüncüsü ise; yönetici ile çalışanlar arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme imkânlarına, bir başka ifadeyle yönetimin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasıdır. Katımlı yönetim, geleneksel yönetimden personel güçlendirmeye geçişte bir basamaktır. Bu yönüyle güçlendirme, çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulamadır (Doğan, 2003; 12).

Çalışanların güçlendirilmesi üzerinde en önemli etki; yöneticilerin davranış ve yönetim biçimleri olmaktadır. Bu nedenle güçlendirmenin gerçekleşebilmesi konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumluluklar vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür ([http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=228](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=228)):

- ✓ Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak,
- ✓ Güçlendirmeye yönelik örgütsel bir kültür oluşturmak,

- ✓ Bilgi paylaşımını mümkün kılmak (örgütün amaçları, stratejileri, vizyonu ve bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgiler),
- ✓ Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve yabancılaşmayı azaltmak,
- ✓ Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini artırmak,
- ✓ İşleri planlama, karar verme ve kontrol boyutunda zenginleştirmek,
- ✓ Çalışanları işlerini yaparken izledikleri yollar ve verdikleri kararlar konusunda cesaretlendirerek bir öğrenme ortamı oluşturmak (hataları, öğrenme fırsatı olarak görmek),
- ✓ Çalışanları sürekli olarak eğitmek ve geliştirmek,
- ✓ Örgüt içinde etkili bir iletişim ve ilişki sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamak,
- ✓ Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- ✓ Çalışan tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- ✓ Koçluk ve danışmanlığı geliştirmek,
- ✓ Örgüt içinde genel sınırları belirleyerek bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek.

Etkili bir güçlendirme ortamı, yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı güveni yaratan bir oluşumu gerektirmektedir. Bu anlamda güçlendirilmiş bir iş ortamı oluşturmak için yöneticilerin şunları gerçekleştirmesi gerekmektedir (Mirzehanlı, 2001; 88):

- ✓ İşin zorlukları, zayıflıkları ve pazar koşullarındaki değişmeler hakkında çalışanlar ile açık bir şekilde iletişim sağlamak.
- ✓ Tüm çalışanlara düşüncelerini açıklama ve tartışma fırsatı vermek.
- ✓ Çalışanlara yeterince sorumluluk ve yetki vermek.
- ✓ İş yapmak için gerekli politikaları minimumda tutmak ve mümkün olduğu kadar basit prosedürler hazırlamak.
- ✓ Tüm çalışanlara örgüt içinde önemli ve mutlaka gerekli olduklarını hissettirmek.
- ✓ İş süreçlerini başından sonuna kadar yönetebilmeleri için çalışanlara imkân vererek onların işlerini genişletmek.

- ✓ Kalite takımları oluşturmak ve önemli sorunları çözmek için seçim yapmalarına izin vermek.
- ✓ Tanıtım programları aracılığıyla başarıları kutlamak.

Sayılan faktörlerin her birisi çalışanlarda isteklilik yaratmak, işlerinde yüksek çaba sarf etmelerini sağlamak ve verimliliği artırmak için gerekli olan yüksek performanslı bir iş ortamı yaratmaya yardımcı olabileceği gibi çalışan-yönetici ilişkilerinin de gelişmesini sağlayabilecektir. Çalışan ilişkileri yönetiminin başarıyla yürütülebilmesinin, örgüt üyelerinin birbirlerine güven duymalarına ve her türlü çatışmada, etkili ve açık iletişim yolları kullanmalarına bağlı olduğu ifade edilebilir. Psikolojik şiddetle mücadelede ise; örgütün iç ilişkilerinin sağlıklı ve örgüt ortamının da güvenilir olması çok önemli bir anlam taşımaktadır. Her türlü örgütte yöneticilerden bu tip bir iş ortamı yaratması beklenmektedir.

#### **2.8.7.4. İşgören Seçiminde Gelişmiş Yöntemleri Benimsemek**

İşgören seçimi, işe başvuran adaylar arasından, işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanının belirlenmesinden oluşan bir süreçtir. İşgören seçiminde iç ve dış faktörlerin etkisinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Emek piyasası, sendikalar ve ilgili mevzuat dış faktörleri oluştururken; iç faktörler ise; örgüte, işe, işgörene ve amire ilişkin durumlardan oluşmaktadır. Bu etkenlerle birlikte kuşkusuz en önemli nokta, seçimin tamamen işgörenin bilgi, deneyim ve yeteneklerine göre yapılmasıdır. İdeal durum bu olmakla beraber, her zaman uygulanamamaktadır. Eğitim, deneyim ve fiziki özelliklerin iş ile ilişkisinin kurulması daha kolay iken kişisel özelliklerin iş ile ilişkisini kurmak o kadar kolay olamamaktadır. Örneğin, dışadönük kişilik özelliğine sahip bir kişinin ön büro elemanı, satış elemanı olarak bu özelliğinden yararlanılabilir. Ancak laboratuvar teknisyenliğinde, bilgisayar operatörlüğünde aynı kişisel özelliklerin pek de yararı olmayabilir. Diğer taraftan formel seçim süreci yanında informal seçim süreci de her zaman yürürlüktedir. Bu tür seçim, işgörenin bilgisi, yeteneği ve deneyimi ile iş tanımı ve iş gerekleri ilişkisinin kurulmasını bazen kolaylaştırırken bazen de engelleyebilmektedir (Yüksel, 2000;109)

Çalışma ve üretim dünyası günümüzde, bilgi teknolojilerinden etkilenecek üretiminin nitelik ve niceliğini arttırmak isterken, insansız teknolojinin üretkenliğinin de olanaksız olduğunun bilincindedir. Bu nedenle ergonomik bir anlayışla bu fizik ve mekanik boyut ile insancıl ve zihinsel boyutun uzlaştırılması gerektiğinin önemi üzerinde durulmaktadır. Böylece, iyi bir seçim ve yönlendirme ile üretim teknolojilerinin ya da makinelerin fizik dizaynı ve işlevselliği ile onu kullanacak çalışanların fizik kapasiteleri ve zihinsel yetenekleri arasında uygun bir eşleştirme yapılabilecektir (Silah, 2005; 178). Böylelikle, iş-insan uyumu sağlanabilecek ve tüm çalışanların, kapasitelerine ve kişisel özelliklerine uygun görevlere getirilmesi sağlanacaktır. Bu durumda, örgütteki çatışma oranının azalacağı ve buna bağlı olarak psikolojik şiddetin ortaya çıkma riskinin de düşeceği belirtilebilir.

Ülkemizde, insan kaynakları seçim sürecinin, bir örgütün gelecekteki başarısı için ne denli önemli olduğunun bilincinde olan ve başarılarını nitelikli çalışanlarına borçlu olduklarını ifade etmektен çekinmeyen birçok kuruluş vardır. Özellikle son 25 yıldan bu yana, ülkemizdeki şirketlerin, kurumsallık ve profesyonellik anlamında önemli gelişmeler kaydettikleri belirtilebilir. Örgüt yapılarında, müşteri yaklaşımlarında, hizmet kalitelerinde önemli ilerlemeler sağlamışlardır. Şirketlerdeki bu anlayış değişimi, beraberinde insan kaynakları politikalarında da değişime gitme ihtiyacı doğurmuştur. Uyguladıkları insan kaynakları politikalarıyla ve başarılarıyla dikkat çeken bazı büyük şirketlerin değişen bakış açıları ve uygulamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir ([http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=2210](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2210)):

### ***Arçelik***

Arçelik, birçok alanda, Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarından biri olarak gösterilmektedir. Şirketin insan kaynakları uygulamaları ilk aşamada, "assessment center" (uygulama merkezi), sürekli eğitim programları, yeterliliklerinin tariflenmesi olarak göze çarpmaktadır. 10 yıldan bu yana uygulanan *assessment center* uygulamasına göre şirket, iş görüşmelerini, adayları gruplar halinde bir örnek olay üzerinde çalıştırarak yapmaktadır. Şirket bu uygulamaya özellikle kritik

pozisyonlar için başvurmaktadır. Böylelikle yılda 50–100 arası adayla *assessment center* aracılığıyla görüşmektedir. Sürekli eğitim programlarıyla ilgili olarak, şirket, işe alınan her elemanı, işe girişinden sonraki 3–6 ay içinde 3 haftalık bir eğitimden geçirmektedir. Eğitim sırasında şirketin tüm insan kaynakları uygulamaları, yönetim biçimi, kültürü, misyon, vizyon ve hedefleri anlatılmaktadır. Bu uygulamalar sonucu, çalışanların, söyleneni yapmak yerine artık şu anda ne yapacağıyla ilgili fikirler üretmeye başladıkları vurgulanmaktadır.

### ***Borusan Holding***

Ülkemizde gerek kurumsal kimlikleri gerekse insan kaynağına gösterdikleri çağdaş yaklaşımlarıyla dikkatleri çeken kuruluş sayısı çok fazla olmasa da bazı güzel örnekleri görmek de mümkündür. Bu kuruluşlardan birisi de 4 bin civarındaki çalışanıyla Borusan Holding'tir. Şirketin insan kaynakları yöneticisi, finansal ve diğer kaynakları bulmanın bir şekilde mümkün olduğunu, ancak tüm bunları yönlendirip şekillendirecek unsurun insan olduğunun unutulmaması gerektiğine inanmakta; *“doğru işi yap, yaptığın işte en iyisi ol”* felsefesini hayata geçirmeye çalıştıklarını ve bunun bir slogan değil iddia olduğunu önemle vurgulanmaktadır. Şirketin insan kaynakları yöneticisi, kendini bir orkestra şefine benzeterek; bir alet çalmak sorumluluğunun olmadığını, o orkestra içinde uyum ve armoniyi yakalamaya çalıştığını ifade etmektedir. Bu anlamda bu orkestranın liderliğini yaptığını ve Türkiye’de en fazla konuşulan kavramlardan birisinin de fark yaratmak olduğunu söyleyen İK yöneticisi şunları belirtmiştir: *“Yaratılan farkın fark edilmesinin, algılanması son derece önemli. Eğer ‘fark edilecek bir fark’, yaratılmasını istiyorsak işin başarısı ile çalışanların gelişimi birlikte sağlanmalıydı ve biz de bir ekip olarak bunu başardık.”*

Birçok kurum kültüründe rastlanan geleneksel, merkezi yönetim tarzını Borusan Grubu’nun çoktan gerilerde bıraktığını iddia eden İK yöneticisi, değer sağlayan yenilikleri, verimlilik ve etkinlik yaratan ve bunlarla ilgili know-how’u gruba taşıyan, yol gösteren, yönlendiren bir oluşumu hayata geçirdiklerini ifade etmektedir.



### ***Eczacıbaşı***

Eczacıbaşı Topluluğu, aldığı kalite ödülleri, kurum kültürü ve insan kaynaklarının niteliği açısından her dönemde Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarından birisi olmuştur. Bu çalışmalarda holdingin insan kaynakları ve kurumsal iletişim koordinatörünün büyük katkısı bulunmaktadır. Katkının geçmişi ise holding bünyesinde insan kaynakları bölümünün kurulmasına, yani 1995 yılına gitmektedir. İnsan kaynakları ve kurumsal iletişim koordinatörü, bu süreçle ilgili olarak şunları belirtmektedir: *“Holdingte insan kaynakları direktörlüğünün kurulmasıyla topluluk şirketlerindeki insan kaynakları uygulamalarında ahenk ve bütünlük oluştu”*. Şimdi holdingteki insan kaynakları uygulamaları tüm çalışanların fikri alınarak yapılmaktadır.

Eczacıbaşı İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'nün hayata geçirdiği iddialı projeler arasında, *“Yetkinliklere dayalı insan kaynakları sistemleri”* önemli bir yer tutmaktadır. Bu proje kapsamında 1800 iş profili üzerinde çalışılmakta, bu görevlerin gerektirdiği özellikler tek tek belirlenmektedir. İnsan Kaynakları Koordinatörü, bu sistemin seçme, yerleştirme ve performans kollarının birçok şirkette uygulandığını ancak ücret kolunun çok sınırlı şirket tarafından gerçekleştirildiğine dikkat çekmektedir. Şirketin beş yıllık insan kaynakları çalışmalarının sonuçları somut olarak elde edilmiş ve *“holdingin insan kaynakları alanında gösterdiği başarıda, topluluğun altyapısının güçlü olmasının en temel faktörlerden biri olduğu”* belirtilmiştir.

### ***Four Seasons Hotel-İstanbul***

Otel işletmeciliği, sürekli bire bir müşteriyle temas gerektirmesinden dolayı insan kaynaklarının çok önemli olduğu sektörlerden birisi olarak değerlendirilmektedir. 1996 yılında hizmete açılan Four Seasons Hotel İstanbul, bu alandaki uygulamalarıyla insan kaynakları alanında öne çıkmaktadır. Otelin bu başarısı, 2000 yılında, Amerikalı seyahat dergisi “Conde Nast Traveler”dan aldığı

“Avrupa’nın En İyi Oteli” ödülüyle de kanıtlanmıştır. Ödül, sadece otelin fiziksel özellikleri için değil, aynı zamanda servis kalitesini de değerlendirmesi açısından önem taşımaktadır. Otelin sağladığı dünya standartlarındaki bu hizmette insan kaynaklarının yanı sıra, bu kaynağın doğru ve etkili kullanılması da büyük önem taşımaktadır.

Otelin insan kaynakları uygulamalarında gösterilen titizlik, seçme aşamasında başlamaktadır. Burada minimum dört basamaklı bir seçme sistemi uygulanmaktadır. Yeni işe başlayan bir eleman 1,5 ayda, 6 farklı eğitimden geçmektedir. Çalışanın sadece işini iyi yapması değil, aynı zamanda gelecekte üst kademelerde görev yapacak yetkinliğe nasıl ulaşabileceği de araştırılmaktadır. Böylece otelde en düşük pozisyonda görev alan bir kişi dahi hızla yükselebilmektedir. Otelde, gelecekte oluşacak pozisyonlar için dışarıdan insan aranmamaktadır. Otelin insan kaynakları direktörü, hizmet sektöründe faaliyet gösterdikleri için, personelin misafiri nasıl memnun etmesi gerekiyorsa, insan kaynakları yönetimi olarak kendilerinin de aynı mutluluğu çalışanlarına sağlamaya çabaladıklarını belirtmekte ve insan kaynakları felsefesini şöyle özetlemektedir: *“Kendine nasıl davranılmasını istiyorsan, başkalarına da öyle davran.”*

### ***Garanti Bankası***

Türkiye’de insan kaynakları alanında birçok yeni uygulamayı gerçekleştiren kuruluşlardan birisi de Garanti Bankası’dır. Garanti Bankası İnsan Kaynakları Müdürü, son dönemde müşteri odaklı bankacılığın önem kazandığını ve birçok bankanın müşteriye daha yakın olmak yönünde bir strateji belirlediğini ifade etmektedir. Bu nedenle Garanti Bankası İnsan Kaynakları Bölümü öncelikli olarak kendi yapısında değişikliklere gitmekte ve sahaya daha yakın olmaya çalışmaktadır. Bu ihtiyaçlara cevap verebilmesi için, insan kaynaklarında çalışan insanların niteliğinde de değişiklikler gerekmektedir. İnsan Kaynakları Müdürü, bu insanların, işi çok iyi anlamaları gerektiğini ve bu nedenle insan kaynakları çalışanları iş kolu eğitimlerine katıldıklarını belirtmektedir. İK Müdürü ve ekibi insan kaynakları bölümünü, müşteri temsilcisi yaklaşımıyla organize etmekte ve kendi içindeki

yapıları değiştirmektedirler. İnsan gücü planlama servisleri, “müşteri temsilcisi” yaklaşımında yapılandırılmakta; bu anlayışla şube, bölge ve birim yöneticisi tüm servislerindeki, her görev grubu ile ilgili değişik sorun ve ihtiyaçlarını insan kaynakları müdürlüğünde tek bir iletişim noktasına danışarak çözebilmektedirler. İK müdürü, insan kaynaklarını, bankanın hedeflerini gerçekleştirmek konusundaki iş ortağı olarak gördüklerini şu sözlerle ifade etmektedir: *“Bankamız hedeflerine ulaşamadığı takdirde, bundan insan kaynakları da sorumlu olacaktır. Biz buna inanıyoruz.”*

### **IBM**

İnsan kaynağının en büyük sermaye olduğu alanlardan birisi de bilişim teknolojileridir IBM, bu sektörün önde gelen oyuncularından biridir. IBM’in Türkiye’de insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi konusunda örnek uygulamaları bulunmaktadır. Uluslararası teknoloji devi IBM’in Türkiye insan kaynakları bölüm müdürü, IBM’in 90’lı yıllardan itibaren önemli bir kültür değişimi yaşadığını ve bu nedenle insan kaynakları sorumluluğuna farklı kökenlerden insanların getirildiğini; *“kariyer geliştirme”, “performans değerlendirme”, “iş-yaşam dengesi”* ve *“beceri planlama”* gibi sistemleri çok uzun süre önce kurduklarını belirtmektedir. IBM’de yürütölen projelerin temel amacı, daha mobil ve esnek, müşteriye yakın çalışmaya dayalı bir sistem oluşturmak şeklinde belirlenmiştir. Bunun için gerekli altyapının sağlanması konusunda ciddi adımlar da atılmıştır. IBM’in Türkiye insan kaynakları bölüm müdürünün yürüttüğü projelerden biri de *“Performans Kültürü”*dür. Bu konuda yapılan çalışmalar son aşamaya gelmiştir. Yönetici, *“Üzerinde önemle durdukları, iş-yaşam dengesi konusundaki uygulamalarla, çalışanlara belirli bir esneklik vermek ve iş ile özel yaşamları arasında denge oluşturmak amacıyla olduklarını”* ifade etmektedir. Ana hedeflerinin kurumun performansının yükseltilmesi olduğunu belirten İK yöneticisi, insan kaynakları çalışmalarını değerlendirmek için, çalışan ve müşteri memnuniyetine baktıklarını, bu amaçla iki tarafta da yıllık anketler yapıldığını ve bu anketlere göre çalışan memnuniyetinde önemli artış saptadıklarını; aynı şekilde müşteri memnuniyetinde de yıldan yıla bir artış gördüklerini ifade etmektedir.

## **Kordsa**

Sabancı Topluluğu'na bağı kuruluşlar, özellikle kalite konusunda diğer birçok şirkete örnek olabilecek konumda bulunmaktadır Bu şirketlerden birisi de Kordsa'dır. Şirketin ulaştığı uluslararası standartlarda, insan kaynakları bölümünün çok önemli katkısı bulunmaktadır. Özellikle son birkaç yılda şirket içinde değışim süreci yaşadıklarını belirten İK yöneticisine göre değışim kaçınılmazdı. Çünkü mevcut sistemler güncelliğini kaybetmeye başlamıştı ve daha esnek sistemlere ihtiyaç vardı. İK yöneticisi bu konuda şunları belirtmektedir: *“Bu nedenlerle yabancı bir firmayla iş değerlendirmesi yaptık. Şirket burada mümkün olduğunca klasik sistemden uzak, sisteme esneklik getirecek, açık ve organizasyondaki değışmelere uyumlu yapıda bir sonuç elde etmeye çalışıyor. Çalışmanın diğer insan kaynakları sistemlerine temel teşkil etmesi ve yetkinlikleri içine alması hedefleniyor.”* İK yöneticisi, uyguladıkları *“İş ailesi sisteminin”* süreç yönetimine odaklanmış şirketlere daha esnek çalışma fırsatı verdiğini belirtmektedir. Buna göre, uygulamaların şirkete esnek bir yapı ve diğer sistemlere temel teşkil edecek bir iş değerlendirme sistemi kazandırdığını vurgulanmaktadır.

Şirketin insan kaynakları bölümünün gerçekleştirdiği bir diğer başarılı uygulama ise *“Yedekleme sistemi”*dir. Bu sistemde, mavi yakalılar da dâhil olmak üzere tüm çalışanlar bulunmaktadır. Bir anlamda her çalışanın bir yedeğı oluşturulmaktadır. Böylece, herhangi bir pozisyonda değışiklik olması halinde, o görev için üç yedekten birisi devreye girmektedir. Bir kuruluşta en iyi yönlendirilebilecek şeyin insan kaynağı olduğunu ifade eden İK yöneticisi, en önemli amaçlarından birinin insan kaynakları politikalarının şirket ve çalışanların hedefleriyle çakıştırmak olduğunu önemle vurgulamaktadır.

## **Nestle**

Bir insan kaynakları yöneticisinin hayatta karşılaşılabileceği en zor durumlardan birisi de, değişik nedenler dolayısıyla çalışanların işten çıkarılmasıdır. Bu durumu, tüm taraflara en az zarar veren şekilde gerçekleştirmek için, insan kaynakları yönetim bilimi “*outplacement*” (iş yerinden yeni çıkarılmış bireylerin iş bulmalarına yardım etmek amacıyla uzmanlaşmış danışmanlar kullanmak) gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Bu uygulamanın Türkiye’de ilk örneklerinden birisi üç yıl önce Nestle tarafından, Mis Süt firmasında gerçekleştirilmiştir.

O dönemde Nestle, Mis Süt’ün yüzde 60’ını satın aldığında, Burdur ve Antalya’daki iki fabrikanın kapatılması kararlaştırılmıştır. Bundan sonra şirketin üst yönetiminde bir komite oluşturulmuştur. Bu komiteye bağlı projenin amacı, tüm tarafların bu kapatılma kararından en az şekilde etkilenmesini sağlamaktır. Proje lideri, bu konudaki uygulama anlayışlarını şöyle açıklamıştır: “*İşten çıkartılan insanları bu kapatılmanın nedeni değil, fabrikanın bugünlere gelmesinde çok önemli katkıları bulunan insanlar olarak değerlendirdik ve çalışmalarımızı bu anlayışla yürüttük.*” Proje ekibi, kapatılacak fabrikalarda toplantılar düzenleyip çalışanların sorularını yanıtlamışlar, işten ayrılacak elemanlara yeni hayatları için eğitim verilmiş; bu eğitimin çerçevesinde, işten çıkarmanın ruhsal tepkileri yok etmek ve sahip oldukları özelliklerin ortaya çıkarılması için de çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaları ise; büyük gazetelere verilen ilanlar izlemiştir. İlanlarda, “*Çalışanlarımıza iş arıyoruz*” duyurusu yapılmış ve bu ilanlara tahmin edilmeyecek boyutta ilgi gösterilmiştir. Projenin lideri, böylece çalışanların yüzde 15’ine iş bulmayı başardıklarına dikkat çekmiş ve şöyle devam etmiştir: “*İşten çıkarmak elbette kolay bir şey değildir ancak bunu yapmanın en uygun ve en az zarar verici yolları vardır. Bizim bu operasyonda başarılı olmamızın temel faktörleri doğru planlama, iyi bir iletişim planı, sürecin iyi tanımlanmış olması ve proaktif olmamızdı.*”

#### **2.8.7.5. Çalışanlar Arasında Fark Gözetmeksizin Herkese Adil Davranmak**

Örgütler tıpkı toplumlar gibidir. Toplum yöneticilerinin karşılaştığı sorunların benzerleri örgütlerde de görülmektedir. Toplumda kişiler arası anlaşmazlıkları çözmek için kurumlar geliştirilmiştir. Aile, politika, din, eğitim, adalet gibi kurumlar bunlardan sadece bir kaçıdır. Temelde bütün bu kurumların ortaya çıkış nedeni, kişiler arası uyumu sağlamak ve herkesin özgürce demokratik haklarını kullanmasının önündeki engelleri kaldırmaktır. Örgütlerde de bir takım özel kurallar, hem örgütün hem de bireylerin çıkarlarını korumak üzere yöneticiler tarafından konulmuştur. Yazılı, sözlü veya yazısız ve sözsüz kurallara uyan bireyler büyük ihtimalle pozitif duygularla çalışmaya devam edeceklerdir. Ancak, bu kurallar herkese eşit uygulandığında bu uyum devam edecektir. Toplumlarda da böyledir. Eğer, bir toplumda kurallar herkese eşit uygulanmıyorsa o toplumda, rüşvet, adam kayırma, suistimal, haklarını kötüye kullanma ve şiddet gibi olaylar görülür. Mademki örgütler toplumun küçük bir modelidir, o halde örgütlerde de kuralların herkese eşit uygulanmaması bazı sorunlar doğuracaktır. Küçük çocuklar bile adaletsizlikler karşısında tepki gösterirler. Algıladıkları adaletsizlikleri kendi lehlerine düzeltmek için bazı sapkın davranışlar sergilerler. O halde, örgütlerde adaletsiz uygulamalar olduğuna dair bireylerin algılaması, bazı sapkın ve saldırgan davranışları beraberinde getirecektir. Bireyler, adaletsizlikleri ortadan kaldırmak üzere yöneticilerine, iş arkadaşlarına, ailesine veya işletme sahiplerine karşı olumsuz davranışlar göstermektedirler. Çünkü algılama-tutum-davranış ilişkisi örgütsel yaşamın üzerinde durulması gereken en önemli ilişkilerinden biridir. Bireyler, algıladıkları yönde tutum geliştirmekte ve tutumları yönünde de davranma eğilimine girmektedirler. Örgüt içinde gerçekte adaletin ya da adaletsizliklerin olup olmaması değil, bireyler tarafından nasıl algılandığı önem taşımaktadır. İşte bu algılama, tutumlara dönüşmekte ve bu tutumlar da davranışa dönüşmekte/ebilmektedir (Özdevecioğlu, 2003; 77–78).

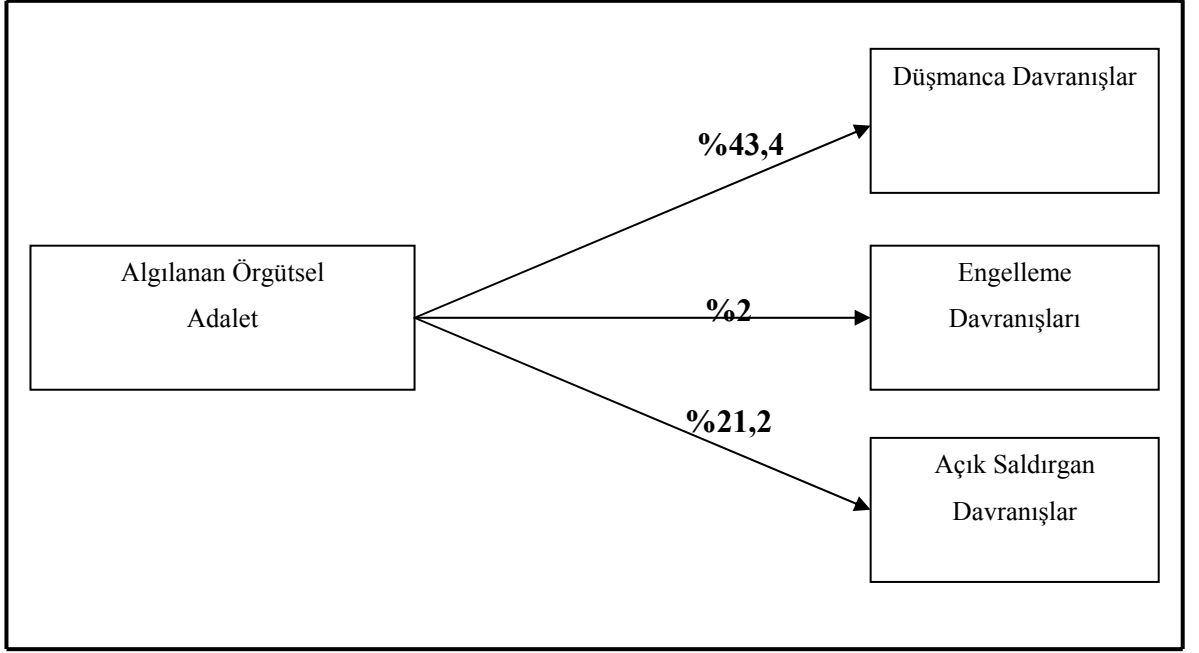
Bireyler yaşadıkları çevrelerde sürekli bir adalet arayışı içindedirler. Bu arayış toplumu, aileyi, arkadaş çevresini ve işyerini de kapsamaktadır. İşyerindeki yani bireyin çalıştığı örgütteki adalet algılamasını, kaynakların paylaşımı, ödül ve cezanın dağıtımı, kişiler arası etkileşim, kuralların uygulanması, yapılan iş karşılığı alınan ücret gibi pek çok faktör etkilemektedir. Bireyler, eğer örgütlerinde

adaletsizlikler yapıldığını algıarlarsa, bu onların pek çok davranışını etkileyecektir. Etkilenen davranışlardan biri de saldırgan davranışlardır. Şüphesiz saldırgan davranışların tek nedeni bireylerin algıladıkları adalet değildir. Ancak önemli bir faktör olduğu açıktır. Örgütsel yaşamda, saldırgan davranışların, farklı çeşitleriyle birlikte arttığı gözlenmektedir. Bu tür davranışlara engel olmak için kurallar çoğu zaman yeterli olmamaktadır. Kurallara ek olarak bu tür davranışlara neden olan faktörleri ortadan kaldırmaya yönelik düzenlemeler yapmak gerekmektedir. Bu düzenleme alanlarından biri de örgüt içi adalet düzenlemeleridir (Özdevecioğlu, 2003; 90).

Örgüte duyulan bağlılık, çalışanın kendini görelî olarak çalıştığı örgütle tanımlama ve o örgütle ilgilenme derecesi olarak kabul edilebilir. Çalışan, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, örgüte bağlılık duyabilir (Köse vd., 2003; 7). Ancak, bu bağlılık, topluluğa uyma davranışı sonucunda gelişmiş ve sadece genel uyuma yönelik, göstermelik bir bağlılık olarak değerlendirilebilir.

Algılanan örgütsel adalet türlerinin saldırgan davranış türleri üzerindeki etkileri, yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Buna göre Tablo 15’te, algılanan örgütsel adaletin, saldırgan davranış kategorilerinden en fazla düşmanca davranışlar (kızgın bakışlar, sessiz kalma, dedikodu çıkarma, söylenti yayma, sözlü cinsel tacizde bulunma vb) üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Düşmanca davranışların örgütsel adaletle açıklanma düzeyi %43,4’dür. Algılanan örgütsel adaletin, ikinci olarak, açık saldırgan davranışlar üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Açık saldırgan davranışların (vurma, itme, çekme, hırsızlık, ısırma, tükürme vb) örgütsel adaletle açıklanma oranı %21,2’dir. Algılanan örgütsel adaletin saldırgan davranışlar üzerindeki son etkisi engelleme davranışları üzerindedir. Engelleme davranışlarının (birinin toplantıya geç gelmesine neden olma, iş yavaşlatma, bazı aletleri kasıtlı olarak geç verme vb) örgütsel adaletle açıklanma oranı %2’dir (Özdevecioğlu, 2003; 91).

**Tablo 15: Algılanan Örgütsel Adaletin Saldırgan Davranış Türleri Üzerindeki Etkileri**



Kaynak: Özdevecioğlu, 2003; 91

Örgüt yöneticilerinin, saldırgan davranışların bir nedeninin de, çalışanların örgüt içi adalet algılamaları olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Kendilerine adaletsiz davranıldığını hisseden çalışanlar, durumlarını dengelemek için düşmanca veya açık saldırgan davranışlar sergilemektedirler. Saldırgan davranışlar örgütle birey arasındaki ilişkilere ve kişiler arası ilişkilere zarar vermektedir. Bu zararı minimize etmek için örgüt yöneticilerinin özellikle şu konularda çalışmalar yapmaları önerilmektedir (Özdevecioğlu, 2003; 92):

- Örgüt içinde hak edene hak ettiğini alabileceği bir sistem kurulmalıdır. Her türlü haksızlık algılamalarının önüne geçilmelidir. Kaynaklar, ödüller ve cezalar örgüt içinde adil olarak dağıtılmalıdır. Terfi edilmeye layık görülenler, bunu hak eden kişiler olmalı ya da örgüt içindeki bireyler onların bunu hak ettiğini düşünmelidir.
- Örgüt içindeki tüm bireyler yöneticiler açısından aynı değere sahip olmalıdır. Eğer bireyler çalışmaya devam ediyorsa onlara güvenilmeli ve



onlarla insan olarak iletişim kurulmalıdır. Tüm çalışanların saygı görme, sevilme ve takdir edilme ihtiyaçları vardır. Yöneticiler yakınlık ve uzaklıklarını adil bir şekilde ayarlamalıdır. Birileri yöneticiye yakın olduğu için özel imkânlarla kavuşmamalı veya özel iletişime tabi tutulmamalıdır.

- Katımlı yönetim anlayışı ile çalışanların, kendilerini ilgilendiren bazı kararlara katılmaları sağlanmalıdır. Çok fazla sayıda çalışanı olan işletmelerde temsilciler seçilebilir.
- Örgüt yöneticileri, ön yargıdan uzak olarak, tutarlı ve etik kurallara uygun kararlar almalı ve bunları çalışanlarına duyurmalıdır. Örgüt çalışanlarını yakından ilgilendiren kararlar, ilgili kişilere doğrudan duyurulmalıdır.
- Çalışanlara, alınan bazı kararlara itiraz etme hakkı tanınmalı ve yöneticiler gerektiğinde haksız olduğu düşünülen kararları düzeltmelidir. Örgüt içinde, çalışanların itirazlarını değerlendirmeye yönelik bir itiraz makamı oluşturulmalıdır.
- Son olarak, örgüt yöneticileri, çalışanların örgüt içi adalet algılamalarını değerlendirecek bir sistem kurmalıdırlar. Belirli aralıklarla bireylerin adalet algılaması ölçülmelidir.

#### **2.8.7.6. Psikolojik Şiddete Karşı Önlem Politikaları Geliştirmek**

İşyerlerinde, bir kişiyi veya grubu yıldırmaya yönelik ortaya çıkan ve örgütsel hayatı ciddi boyutta tehdit eden psikolojik şiddetle, mücadele etmenin bir diğer yolu da bu olguya karşı önlem politikaları geliştirmektir. Çalışanlarının sayısı 500 veya daha az olan küçük ölçekli örgütler üzerinde yapılan bir araştırmada, yöneticilerin, örgüt içi şiddet olayları ve iş stresi nedeniyle, beş senede 10–15 milyon dolarlık mali bir kayıp yaşadıkları ortaya konulmuştur. ILO'nun yaptığı bir araştırmada ise; çalışanlarının sayısı 1000–10000 arasında değişen, büyük ölçekli örgütlerde, beş

senede 7–10 milyar doların, psikolojik şiddet ve onun sebep olduğu strese bağlı problemlerin çözümüne yönelik harcadığı açıklanmıştır. Amerika’da ise, yılda 200 iş gününün, strese ve depresyona bağlı rahatsızlıkla nedeniyle kaybedildiği belirlenmiştir. Örgütlerin mali kaynaklarının ve kârlarının büyük kısmı, psikolojik şiddet ve onun yol açtığı sorunlar nedeniyle harcanmaktadır. Bu noktada, yöneticilerin, örgütün mali kaynaklarını, psikolojik şiddetin örgüt ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini düzeltmek için değil, psikolojik şiddeti örgüt yaşamından silmek ve işe bağlı stresi azaltmaya yönelik kullanmaya odaklanmaları gerekmektedir (Gardner ve Johnson, 2001; 30). Bu nedenle örgütlerin, psikolojik şiddetin, iş hayatında kendileri için kabul edilemez bir olgu olduğunu ve psikolojik şiddet saldırılarına karşı olduklarını, örgüt içinde ortaya çıkması durumunda sorumlularının, önceden belirlenen şartlar doğrultusunda cezalandırılacaklarını, çalışanlarına açık ve anlaşılır şekilde anlatmaları ve herkes tarafından bilinçli olarak kabul edilen, buna yönelik yazılı bir belge oluşturmaları önerilmektedir.

Örgütlerdeki psikolojik şiddet, ahlakdışı tutum ve davranış olarak nitelendirilebilir. Psikolojik şiddet karşıtı bir yönetim felsefesinin yerleşmesi için, öncelikle örgütün psikolojik şiddete fırsat vermeyecek tarzda, ahlak ilkelerine sürekli vurgu yapması gerekmektedir. İşyerinin, çalışanları kötü davranışlara yönelme eğilimlerini ortadan kaldıracak bir ortam haline getirilmesi önerilmektedir. Aksi durumda, önce değer yargıları sonra bakış açıları değişecek ve çalışanlar, yaşadıkları “*ahlakdışı*”lığı normal olarak görmeye başlayacaklardır (Tutar, 2004; 168).

Psikolojik şiddet karşıtı bir politika oluşturmak, cinsel taciz, ilaç ya da alkolizm gibi konularla ilgili hareket tarzı normlarını düzenleyen herhangi bir politika oluşturmaya benzetilebilir. Davenport, Schwartz ve Eliot (2003; 118), örgütlerin göz önünde bulundurabileceği psikolojik şiddet karşıtı politika örneği geliştirmişlerdir (Bkz. Tablo 16).

#### **Tablo 16: Psikolojik Şiddet Karşıtı Örnek Bir Örgüt Politikası**

## PSİKOLOJİK ŞİDDET KARŞITI POLİTİKA

*Bu şirketin bir çalışanı olarak sizden her zaman kabul edilebilir davranış kurallarına bağlı kalmanız beklenir. Buna, başkalarının hak ve duygularına saygı duymak ve iş arkadaşlarınıza zararlı olabilecek davranışlardan kaçınmak da dâhildir. Şirket psikolojik şiddetin olmayacağı bir çalışma ortamının yaratılması amacıyla bütün çalışanların haklarını kuvvetle desteklemektedir. **Psikolojik şiddet; belli bir süre boyunca (en az haftada bir kez ve en az altı ay boyunca) sürekli ve sistematik, sözlü ve/veya fiziksel olarak:***

- 1. Herhangi bir iş arkadaşının gözünü korkutan, tehdit eden veya saldırganlık gösteren;*
- 2. Bir iş arkadaşının işine müdahale eden;*
- 3. Bir iş arkadaşını olumsuz etkileyen davranışlardır.,*

*Psikolojik şiddet aşağıdaki davranış, durum ve saldırıları içerir; fakat sadece sayılanlarla sınırlı değildir:*

- *Bir iş arkadaşına yönelik tehdit, gözdağı ve saldırgan hareketler.*
- *Yıpratıcı ve dışlayıcı davranışlar.*
- *Müstehcen, taciz ve tehdit edici bir dil kullanmak veya bu şekilde hareket etmek.*
- *İş arkadaşını küçük düşürücü hareket ve imalarda bulunarak saygınlığını bozmak.*
- *İş arkadaşının haklarını hiçe sayan davranışlarda bulunmak.*
- *İftira atmak.*
- *İş arkadaşının, işini yapması için gereken bilgileri saklamak.*
- *Fiziksel olarak izole etme amaçlı davranışlar sergilemek.*

*Yukarıdaki maddeler, temel bir çerçeve sunmaktadır ve takdir ve sağduyuya bağlı konulardır. Bu kuruluş psikolojik şiddeti yasaklar. Şirketin psikolojik şiddet karşıtı politikasına karşı her türlü girişimi, şefinize, bölüm yöneticisine, insan kaynaklarına veya genel müdüre bildirmeniz gerekir. Bütün şikâyetler azami gizlilik içinde ve derhal araştırılacaktır. Kuruluş*

*herhangi bir çalışanın, bu politika gereği veya yardım amacıyla yaptığı iyi niyetli bir şikâyete karşı misilleme yapılmasına izin vermez. Psikolojik şiddet uygulayanların/tacizcilerin işine derhal son verilmesi de dahil olmak üzere, disiplin cezası verilmesi, işinden uzaklaştırılması gerekirse ve tek yol bu ise; şirket bunu yapabileceğini garanti eder.*

---

Kaynak: Davenport vd., 2003; 118

#### **2.8.7.7. Danışmanlardan Yararlanmak**

Örgütlerde meydana gelen psikolojik şiddet konusunda, üzerinde durulması gereken önemli noktalardan biri de mağdurların önemli bir yönetim sorunuyla karşı karşıya kaldıklarının farkına varmalarının sağlanmasıdır. Psikolojik şiddete başvuran kişilerin, önlerinde engel olarak gördükleri kurbanları, çeşitli biçimlerde taciz ederek yıldırduklarının farkına varılması gerekmektedir. Bunun başarılması, mağdurların, psikolojik şiddetten hem bu kadar zarar görmelerini engelleyecek hem de soruna karşı önlem almak daha da kolaylaşacaktır (Tutar, 2004; 169). Bunun yanında örgüt yapısının psikolojik şiddete izin vermeyecek biçimde oluşturulması da oldukça önemlidir. Bunun için, herkesin sorumluluk alanı belirlenmeli, planlama ve karar alma geniş tabana yayılmalıdır. Sorumlulukların belirsiz olması psikolojik şiddetin ortaya çıkması için ortam hazırlamaktadır. Belirsizlikten kaynaklanan otorite boşluğunda, güçlünün güçsüzü ezebileceği unutulmamalıdır (Baykal, 2005; 208).

Çalışanların işyerlerinde sistematik olarak aşağılanması ve psikolojik baskı altına alınması kısaca psikolojik şiddet, Almanya’da yapılan bir araştırmaya göre çoğunlukla kadın çalışanları mağdur etmektedir. Almanya’da çalışanların %11’i, psikolojik şiddet sorunuyla yüz yüze kalmaktadır. “*Çalışanların işyerinde sistematik şekilde aşağılanması ve psikolojik baskı altına alınması*” olarak tanımlanan psikolojik şiddet, sadece mağdurlarda ciddi psikolojik rahatsızlıklara değil, daha önce de belirtildiği gibi büyük ekonomik kayıplara da sebep olmaktadır. Almanya’da bu rakamın yılda 15,3 milyar Euro’ya ulaştığı ileri sürülmektedir. Almanya’da meydana gelen olayda ve “Heidi Kessel” takma adını kullanan bir kadının işyerinde

başından geçenler, sorunun ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. 6 yıl önce kimya sanayisindeki büyük bir şirketin pazarlama bölümünde çalışmaya başlayan Kessel, yeni bir yönetici gelene kadar başarı ve yüksek moralle işine devam ettiğini, yeni yöneticinin kendisine tuvaletin yanında dar bir oda vermesiyle işe; durumun değiştiğini ifade etmiştir. Yeni yöneticinin, çalışması hakkında hiçbir zaman olumlu bir söz söylemediğini ifade eden Kessel, içinde bulunduğu durumu şu sözlerle anlatmaktadır: *“Hep, bir hata yaptığım veya bir işi zamanında yetiştiremediğim duygusuyla, vicdan rahatsızlığı içinde yaşadım. Mükemmel bir verimle çalıştığımı aslında kendim de bildiğim halde, beni perişan eden sürekli bir güvensizlik duygusu içindeydim.”* İş arkadaşlarının da sorununu gördükleri halde susmayı tercih ettiklerini belirten Heidi Kessel duygularını şöyle ifade etmektedir: *“Artık çareyi yöneticiden kaçmakta buldum. Gidip işçi temsilcisiyle görüştim. Ama ondan da “yapacak bir şey yok” cevabını aldım. Bu eziyete 5 yıl katlandım. Ancak 5 yıllık suskunluktan sonra Berlin’deki “**Mobbing Danışma Merkezi**”ne başvurduğum. Buradan da çözüm çıkmadı ve bu sorundan uzun bir kavgadan sonra ancak görevimden istifa ederek kurtuldum.”* (<http://www.ozgurpolitika.org/2002/08/01/hab19.html>).

Yukarıda anlatılan olay 2002 yılında Almanya’da yaşanmıştır. Görülmektedir ki, psikolojik şiddete karşı bir danışma merkezi, uzun süreden beri Almanya’da varlığını sürdürmekte... Ancak burada üzerinde durulması gereken en önemli nokta; psikolojik şiddetle mücadelede bir çözüm yolu olarak düşünülen ve mağdurlara yardım ve destek sağlamak amacıyla kurulmuş olan *Psikolojik Şiddet Danışma Merkezi*’nin pek de etkili olmamasıdır. Hem mağdurlara, hem de örgütlere psikolojik şiddet konusunda yardımcı olmak amacıyla faaliyet gösteren kurumların, çalışmalarını, özenli, titiz, dürüst, tarafsız bir şekilde ve iş ortamında, belirli bir süre sıklıkla gözlem yaparak yürütmeleri gerekmektedir. Psikolojik şiddet, kanıtlanması zor bir saldırı biçimi olduğundan dikkatli bir araştırma sürecini gerektirmektedir. Tacizcilerin ortaya çıkarılması ve cezalandırılması, olayın çok kısa bir sürede çözümlenmesi beklenmemelidir. Sorunun çözümü için bu konuda uzman bir danışmandan yardım alınması, öncelikle yönetimin ve hemen ardından örgüt

çalışanlarının, ileride kendilerini de tehdit etme ihtimali yüksek olan bu olaya karşı belli bir tavır sergilemelerinin çözüm sürecini hızlandıracağı düşünülmektedir.

Örgüt içi problemlerin yoğunluğu nedeniyle yönetim, durumu değerlendirmek için bir danışman getirme yoluyla çözüm arayışına girmişse, ek bir maliyete katlanmak zorunda kalabileceği gibi bunu, psikolojik şiddetin sürdürülmesi için bir mazeret olarak da kullanabilmektedir. Değerlendirmenin dürüst ve tarafsız olabilmesi için, kurban işyerinden uzaklaştırılmak, arkadaşları ile konuşması veya örgüt içinde bulunması yasaklanmak suretiyle daha da yalıtılabilmektedir. Dürüst ve tarafsız bir araştırmada, bu işe katılan bütün insanlarla görüşülmeli ve söyledikleri dikkatle değerlendirilmelidir. Ne yazık ki bu her zaman mümkün olamamaktadır. Bunun yanında, değerlendirme ihtiyacının nedeni, dedikodu, ima ve söylentiler de olabilmektedir. Bazı durumlarda, insanların, süreç tamamlanana kadar haklarındaki iddialardan haberi olmamaktadır. Bu noktada ise; artık kendilerini savunmak için aktaracakları hiçbir bilginin değiştiremeyeceği bir hüküm çoktan verilmiş olmaktadır. Diğerleri tarafından hazırlanan ve gerçekleştirilen bir düzenle, kurban “suçlu” ilan edilmekte, destek bulamamakta ve çoğunlukla da kendisini suçlayan(lar)la yüzleşme hakkı verilmemektedir. Kurban ya boyun eğecek ya da işine son verilecektir. Psikolojik şiddet süreci gereği ise; kurban dışlanmaktan kurtulamayacaktır (Davenport vd., 2003; 110).

#### **2.8.7.8. Çatışma Yönetimi Stratejileri Oluşturmak**

Psikolojik şiddet öncelikle bir çatışma sürecidir (Tınaz, 2006; 17). Psikolojik şiddet süreci, genellikle küçük bir çatışmanın alevlendirilmesiyle başlamakta ve Leyman’a (1996; 171) göre bu tetikleyici olay sürecin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Bu nedenle, çatışma yönetimi, örgütlerde psikolojik şiddetle mücadelenin önemli bir noktasını oluşturmaktadır.

Örgütsel çatışma, örgüt içindeki birey ya da grupların kendi içlerinde, aralarında veya doğrudan doğruya örgütle ilgili olan kıt kaynakların paylaşılması, görevlerin dağıtımını, statü, amaç, değer ya da algı farklılıkları gibi çeşitli nedenlerden

kaynaklanan ve uyuşmazlık, zıtlasma, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim süreci olarak tanımlanabilmektedir (Tınaz, 2006; 19).

Çatışma, verimliliği engelleyen, doğal olmayan, kontrol edilmesi ve değiştirilmesi gereken bir davranış sapması olarak da ele alınmaktadır. Aşırı uçlarda yer alan çatışma, psikolojik şiddet gibi yıkıcı, trajik sonuçlara yol açabilmekte, duygusal ve fiziksel strese sebep olabilmektedir. Fakat her çatışmayı böylesine yıkıcı bir davranış olarak değerlendirmemek gerekmektedir. İyi yönetildiği takdirde, çatışmadan olumlu sonuçlar alınabilmektedir. Diğer taraftan çatışma, örgütsel açıdan olumlu bir güç olma ve performans için zorunluluk özelliği taşımaktadır. Bu yaklaşıma göre çatışma, grup içinde alt düzeyde bir çatışmayı teşvik eder, böylece kendi kendini eleştirme, değişim ve yenilik teşvik edilirken, statükonun korunması, uyum sağlamak amacıyla gereğinden fazla tolerans gösterilmesi ya da ilgisizlik gibi sorunların önüne geçilmiş olmaktadır. Anlaşıyor ki, çatışma kendi başına *iyi* veya *kötü* olarak değerlendirilemez. Önemli olan, çatışmanın yarattığı sonuçların performans üzerindeki etkisidir (Genç, 2004; 252).

Çatışma yönetimine geçmeden önce çatışmaların nedenlerini kısaca incelemekte yarar vardır. Örgütlerdeki çatışmaların nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Koçel, 1989; 335–338):

**a) İşler Arası İşlevsel Karşılıklı Bağlılık:** Örgütlerdeki bazı işler ve bu işleri yapan kişiler arasında işlevsel bir bağlılık kurulması zorunludur. Bu tür ortamlarda ise; çatışmaların çıkma olasılığı artmaktadır (Akat, Budak ve Budak, 2002; 406).

**b) Belirli Kaynakların Paylaşılması:** Örgütteki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını arttırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini arttıran bir ortam hazırlamaktadır.

**c) Amaç Farklılıkları:** Kişiler ve gruplar arasında ulaşılabacak amaç konusundaki farklı görüşler çatışmalar için uygun bir ortam yaratan diğer bir nedendir.

**d) Algılama Farklılıkları:** Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekilde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilmektedir.

**e) Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik:** Örgütlerde kimi zaman, kimin hangi alan ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsizlik içinde olabilmektedir. İki farklı grup veya kişi aynı konu üzerinde çalışmakta olabilir ve bu da bir çatışmanın nedeni olabilir.

**f) İletişim Eksiklikleri:** İletişim sürecindeki aksaklıklar, mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın algılanamaması vb nedenlerle ortaya çıkabilecek iletişim eksiklikleri, kişileri veya grupları farklı kararlar almaya ve davranışlar içine girmeye sevk edebilmektedir.

**g) Statü Farklılıkları:** Örgütlerde belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilmektedir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişi veya grupları prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu farklılık ise; algılama ve iletişimi etkileyerek bir çatışmanın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Örneğin bilgisayar uzmanları kendi statülerini en yüksek statü olarak kabul ederken, üretim bölümü çalışanları kendilerini daha yüksek statüye sahip kabul edebilmektedirler.

**h) Yöneticilik Stilleri Arasındaki Farklılık:** Yöneticilerin yönetim biçimleri ile astların yönetim beklentileri arasındaki farklılık, çatışmaya zemin hazırlayan başka bir nedendir (Akat, Budak ve Budak, 2002; 406). Öncelikler ve değerler arasında, kişisel farklılıkların olması beklenen bir durumdur. Ancak, çalışan ve yönetici arasındaki beklenti ve öncelik uyumsuzluğu çatışma nedeni olabilmektedir. Örneğin işkolik bir yönetici ile astları arasında çatışma çıkması olasıdır.



**ı) Çıkar Farklılıkları:** Belirli konularda kişiler veya gruplar farklı çıkarlara sahip olabilmektedir. Alınacak herhangi bir karar veya bir grubun aldığı karar, karşı tarafın çıkarlarını etkileyebilmektedir. Bu tür farklılıklar da, çatışma kaynağı olabilmektedir.

**i) Kişilik Farklılıkları:** Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir.

**j) Değişimin Gereklere Uyum Sağlayamama:** Örgütsel değişime uyum sağlama, bir takım yeniliklere açık olmayı gerektirmektedir. Özellikle kişilerin değişen koşullar nedeniyle farklı roller oynaması gerekebilmekte ve bu durum da rol çatışmalarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

**k) İşçi-İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar:** Birbirinden aşırı kopuk ve zorunluluğa dayanan ilişkiler, çalışanlarla yönetim arasında çatışmalara neden olabilmektedir.

**l) Örgüt İçi Güç Mücadelesi:** Örgüt üyelerinin, çeşitli nedenlerle, sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri kendilerini başkaları ile çatışma durumuna getirebilmektedir. Buradaki önemli nokta ise; başkalarının böyle bir şey algılamalarıdır. Bu nedenle, gerçeğin ne olduğundan çok, bir yöneticinin davranışlarının güç arttırma davranışı olarak algılanması daha önemlidir.

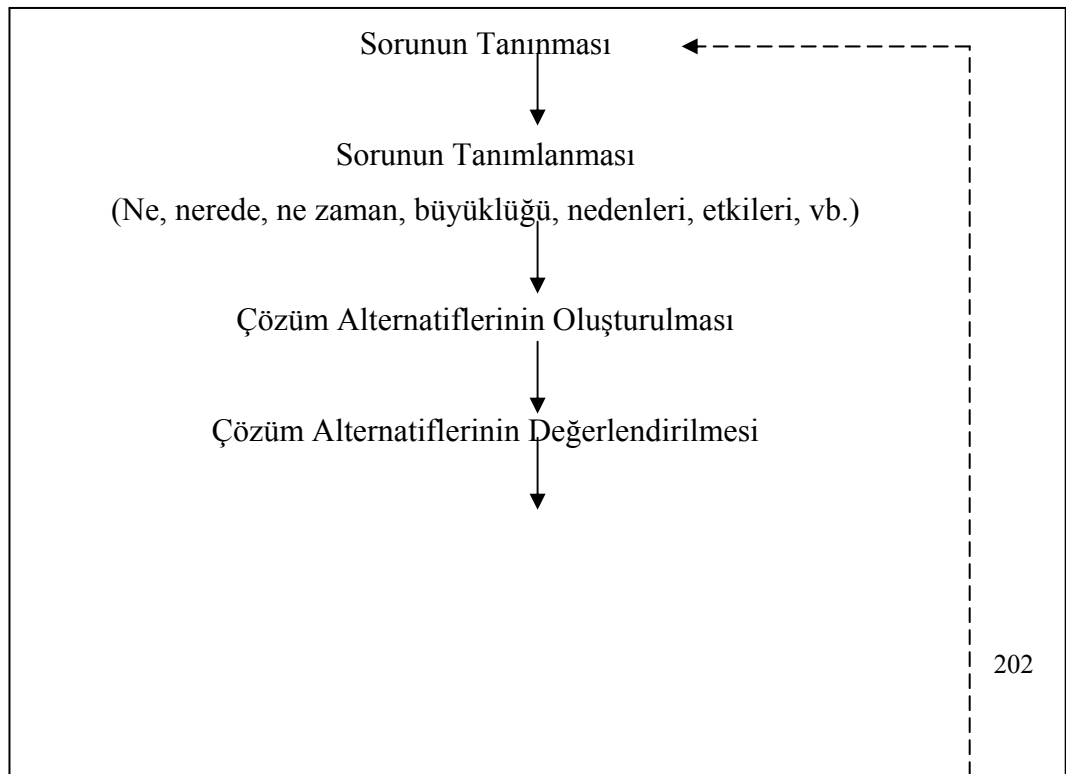
Modern yönetim anlayışına göre çatışma, sadece kontrolden çıktığı anlarda kaçınılması gereken bir olgudur. Çatışmanın şiddetinin sınır tanımaz bir şekilde artması halinde, psikolojik şiddet sürecinin başlaması da kaçınılmaz bir hal almaktadır. Grup bütünlüğünün olduğu örgütlerde ise; çatışma daha azdır. Grup düşüncesi “bizlik” anlayışının abartılmış bir hali olarak ifade edilmektedir. Grup düşüncesinin değişmesi halinde psikolojik şiddetin ortaya çıkma olasılığı da artmaktadır. Bununla birlikte rollerin açık bir şekilde tanımlanması çatışmayı azaltmaktadır. Uzmanlaşmanın artması ise; grup bütünlüğünü artırıyor gibi

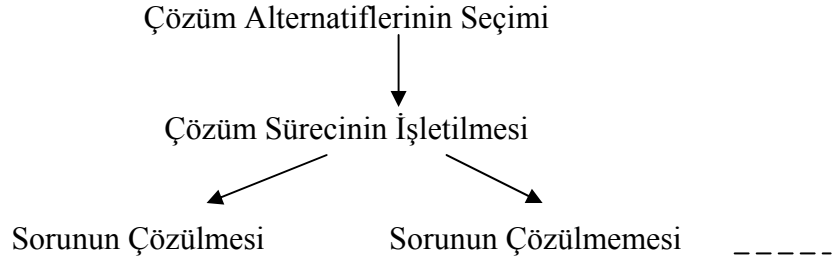
görünse de, daha ileriki aşamalarda çalışanları birbirinden uzaklaştırmaktadır. Çalışanların birbirinden uzaklaşması ile yüz yüze iletişim ve karşılıklı fikir alış veriş de azalmaktadır. Rol bölüşümünün çok detaylı olması, grup içinde bölünmelere neden olabilmektedir (Tınaz, 2006; 31).

Çatışma bir yanlış anlamadan doğmaktadır. Zayıf iletişim kanalları nedeniyle, artan yanlış anlamaların, yorumları da kötü bir biçimde olmaktadır. Çatışmanın yükselmesinin ilk sinyalleri, bu kötü yorumlar nedeniyle iletişim de azalma eğiliminin görülmesi şeklindedir. Yanlış anlamalar, çatışmaya bir zemin hazırlamaktadır. Bunun yanında teknolojik iletişim araçlarının yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmaları azalttığına ilişkin görüşler bulunmaktadır. Elektronik posta veya internet konferansları gibi teknolojilerin çatışmayı azalttığını belirtmek için ise; aceleci davranılmamalıdır. Yüz ifadeleri, ses tonu, beden dili gibi önemli iletişim gereksinimleri, teknolojik gelişmeler sayesinde yeni iletişim araçlarına eklenebilmekte ve yeni teknolojilerin eksiklikleri bir şekilde giderilmeye çalışılmaktadır (Tınaz, 2006; 31).

Herhangi bir sorun ya da anlaşmazlığın çatışmaya dönüşmeden önce, bir süreç olarak ele alınarak ortadan kaldırılması mümkündür. Sorun çözme süreci Şekil 7’de gösterilmiştir.

**Şekil 7: Sorun Çözme Süreci**





Kaynak: Kaynak, 1995; 185

Şekil 7’de görülen *Sorun Çözme Sürecinin* aşamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kaynak, 1995; 185–188):

*Sorun Çözme Sürecinin* ilk aşaması, **sorunun tanınması**dır. Çalışan ilişkileri yönetimiyle psikolojik şiddet mücadelesinde yönetimin başarılı olup olmaması, sorun çözümünde, soruna koyabildiği doğru tanımlarla orantılı olmaktadır. Bir soruna yanlış tanı koyulmuşsa, yönetimin sorunu çözmek için gösterdiği tüm uğraş ve çabalar da bir sonuç vermeyecektir. Çünkü yanlış ve dolaylı çözümlerle sorunu çözmeye çalışmak, başarısızlığı da beraberinde getirmektedir.

**Sorunun tanımlanması** aşaması, (eğer ilk aşamada sorun doğru tanınmışsa) süreci devam ettirecek olan ikinci aşamadır. Tanımlamada, sorunun içerik ve kapsamı tam olarak sınırlanmalı ve başka sorunlarla iç içe geçmesi önlenmelidir. Bu yapılırken, sorunun ne olduğu, nerede, ne zaman ortaya çıktığı, kapsam ve nedenleri, etkileri belirlenmeli ve tanımda eksik bir yön kalmamasına özen gösterilmelidir.

**Çözüm alternatiflerinin oluşturulması** aşamasında, olabildiğince çok fikir üretmeye çalışmak önem kazanmaktadır. Bu özellikle “*katımlı yönetim*” uygulayan işletmeler için daha etkili, kolay ve başarılı olabilmektedir. Çözüm sürecindeki alternatif zenginliği, doğru ve yerinde çözümü bulmak ve uygulamak açısından oldukça önemlidir. Bu yolda sağlanacak başarı, yalnız çözüm üretimi açısından değil, hem bireysel motivasyonun hem de grup motivasyonunun gerçekleşmesi yönünde olumlu bir katkı yapacaktır.

**Çözüm alternatiflerinin değerlendirilmesi** aşamasında, sorun çözümü için söz konusu olabilecek uygulamalarda işletmenin temel ilke ve politikalarına ters düşülmemesi, başlıca uygulamalarla çatışma yaratmaması, zaman ve araç açısından karmaşıklık yaratacak sakıncalar taşımaması ve diğer örgütsel süreçlerle uyumlu çalışması dikkate alınmalıdır.

**Çözüm alternatiflerinin seçimi** aşamasında ise; bir önceki basamağın sonucu, üzerinde görüş birliğine varılmış ve doğruluğuna inanılmış bir alternatif seçilerek ayrılmaktadır. Bu seçimde objektif olunması, seçimin doğru yapılmasının temel koşuludur.

**Çözüm sürecinin işletilmesi**, seçilmiş olan alternatifin uygulamaya konması ve uygulama sürecinin ayrıntılı olarak incelenmesi aşamasıdır. Bu aşama oldukça önem taşımaktadır. Çünkü çoğu kez, çözüm alternatifi doğru seçilse bile, uygulama sırasında yapılan hatalar, beklenen sonucun alınmamasını sağlayabileceği gibi yeni sorunların doğmasına da yol açabilmektedir. Grup içi işbirliği ve dayanışma zedelenebilmekte, grup üyelerinin güveni sarsılabilmekte, motivasyon ve performansın düşmesine neden olabilmektedir.

**Çözüm sonuçlarının takip edilmesi** aşaması ise; iki alternatiflidir; birinci alternatif, sorunun çözümlenmiş olmasıdır. Sorunun çözümlenmesinin, örgüt için maddi ve manevi birçok yararının bulunmasının yanı sıra çalışanların başarıyı kendi ürünleri olarak görmelerini ve liderinden en deneyimsiz üyesine kadar kendisine ait kabul etmelerini sağlamaktadır. Bu durumun, grup içi normları güçlendirici dayanışma ve işbirliğini pekiştirici ve motivasyonu arttırıcı etkide bulunacağı ifade edilebilir. Söz konusu belirtiler, yönetim tarafından örgütsel performansı yükseltmeye ve sosyal uyumu pekiştirmeye yönelik olarak olumlu biçimde yönlendirilebilir. İkinci alternatifin gelişmesi, başka bir ifadeyle sorunun çözülmemesi halinde ise; sorun çözme süreci, ilk aşamasından tekrar başlayacaktır.

Yönetim ve çalışanlar arasındaki herhangi bir çatışmada, bölüm yöneticilerine çatışmanın çözümü konusunda önemli görevler düşmektedir. Bölüm yöneticilerinin, çatışma yönetimi konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmamaları halinde ise, bağlılıklarını ya yönetimden yana ya da çalışanlardan yana koymaları veya bir problemin olduğunu görmezden gelip nasıl bir çözüm yolu uygulayacaklarını bilemeden ortada hiçbir şey yokmuş gibi davranmaları kaçınılmazdır. Ancak bunlardan hiçbiri tatmin edici çözümler değildir. Bölüm yöneticileri, çalışanlarla aralarındaki iyi ilişkileri bozmak istemedikleri gibi, yönetim sisteminin bir üyesi olarak, kendi rollerinden de vazgeçmek istememektedirler. Bu nedenle bölüm yöneticilerinin, çalışanlar için memnun edici olmayan haberleri nasıl iletcekleri hakkında bilgi sahibi olmaları, hem yönetime hem de personele karşı sorumluluklarını nasıl yerine getirecekleri konusunda deneyim sahibi olmaları, mevcut uygulamalarla çatışan yeni kararları, çalışanlara nasıl uygulatmaları gerektiğini öğrenmiş olmaları, alınan kararların uygulanmasında ortaya çıkabilecek tipik problemler için çözümler geliştirme bilgisi, becerisi ve deneyimine sahip olmaları gerekmektedir. Sayılan bu maddeler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Clayton, 2000; 53):

✓ *Çalışanlar İçin Memnun Edici Olmayan Haberlerin İletilmesi*

Bölüm yöneticilerinin rollerinin başlangıcında geliştirmeleri gereken ilk beceri, bilgileri çalışanlarına açık bir şekilde ifade etmeleridir. Ancak bölüm yöneticisi, vermesi gereken mesajla çatışma halinde olursa, bilgiyi net olarak aktaramamaktadır. İletişimi bilgilendirici kılmak için bölüm yöneticisinin; çalışanları, politikalardan, uygulamadaki değişikliklerden, kararlardan, vb. haberdar etmesi, örgütün bu değişikliği yapmasının/kararı almasının sebebini açıklaması, çalışanların kaygılarını iletmelerine izin vermesi, yönetime çalışanların kaygılarını iletmesi, çalışanların kendisiyle işbirliği yapmasını sağlaması gerekmektedir. Ancak bu noktada bölüm yöneticisini bekleyen tuzak, mesafeli durmak ve objektif bakış açısını sürdürmek yerine çalışanların kaygılarına kapılmak olmaktadır.

✓ ***Yönetime ve Çalışanlara Karşı Sorumlulukların Yerine Getirilmesi***

Bölüm yöneticisi, çalışanlarla ve yönetimle sürekli bir paylaşım içinde olmalıdır. Bu, çalışanların problemlerinin yönetime en sağlıklı biçimde iletilmesini sağlarken, yönetimin de aslında çalışanların sorunlarına o kadar duyarsız olmadığına bir göstergesi niteliğindedir.

✓ ***Mevcut Uygulamalarla Çatışan, Yeni Politikaların Uygulanması***

Alınan kararların, çalışanlara ikinci elden duyurulmasına imkân vermeden, mümkün olan ilk fırsatta bölüm yöneticileri tarafından aktarılmasının yeni politikaların benimsenmesini kolaylaştıracağı savunulmaktadır. Bölüm yöneticisinin, haberleri anlaşılır biçimde aktarabilmesi için, örgütün bu kararı almasındaki sebebi çok iyi bilmesi gerekmektedir. Bilginin yetersizliği durumunda, bölüm yöneticisi, yönetimden kendisini daha açık ve anlaşılır biçimde bilgilendirmesini istemek sorumluluğunu taşımaktadır. Bu konuyla ilgili olarak çalışanların kaygılarını tespit etmek, daha sonra ortaya çıkabilecek herhangi bir çatışmanın önüne geçebilecektir.

✓ ***Kararların Uygulanmasında Ortaya Çıkabilecek Tipik Problemler İçin Çözümler Geliştirme Bilgisi, Becerisi ve Deneyimi***

Yeni politika ve uygulamaların, gerektiğinde özel durumlara uyum sağlayarak, zamanında ve adil biçimde uygulanmasını sağlamak da bölüm yöneticisinin sorumluluğundadır. Çalışanların, yeni uygulamalar konusundaki kaygılarının yönetime iletilmesi de bu sorumluluklardandır. Çalışanların açık ve anlaşılır olarak, yanlış anlamalara fırsat vermeyecek

biçimde bilgilendirilmesi, bölüm yöneticisinin başarısında kilit bir öneme sahiptir.

Anlaşmazlıklar, pencerenin yanındaki masaya kimin yerleşeceği gibi önemsiz konularda da yeni bir ürünün nasıl pazarlanacağı gibi önemli konularda da ortaya çıkabilmektedir. Büyük ve küçük anlaşmazlıkları olumlu bir tutumla ele alıp çözmek, ilgili kişilerin işlerini ve ilişkilerini etkilemektedir. Birlikte çalışan kişiler hiç kimsenin yapmayı istemediği işleri aralarında sorun çıkmadan paylaştırmayı başardıkları takdirde, büyük işlerde işbirliği yapmaları da daha kolay olmaktadır. Çalışanlar küçük anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaya çalışırken bir yandan da anlaşmazlık çözümü becerisi kazanmakta ve güvene, işbirliğine ve dürüstlüğe dayanan ilişkiler kurmaktadır. Ancak işbirliğinin bozulmasından kaynaklanan anlaşmazlıklar, farklı amaçlar için mücadele edilmesine neden olmaktadır (Sayers v.d, 1993; 102)

Çatışmanın çözümünde güçlü bir lidere gereksinim duyulmaktadır. Liderin kendisinden beklenen davranışı sergilememesi, grup içindeki gerilimi arttırmakta ve çatışmaya neden olabilmektedir. Böyle bir durumda ise; grup içi liderlik savaşı gelişebilmektedir. Yapılan araştırmalarda birçok psikolojik şiddet olgusunun, kötü bir liderle ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Çatışmanın çözümü için gerek duyulabilecek etkili bir liderlik tarzı belirlemenin, çatışmanın sebebine ve çatışmayı tarafların kendi içlerinde çözebilme yeteneğine bağlı olduğu ifade edilebilir. Diğer yandan çatışmanın taraflarının örgüt içinde yerleşik bir pozisyona sahip olmaları çatışmanın çözümlenme şansını düşürücü bir etkide bulunmaktadır. Eğer yerleşik pozisyondaki bir çalışan, diğerlerinin bulunduğu pozisyonu kabullenemiyorsa çatışmanın çözümü oldukça zorlaşmaktadır. Ayrıca sergilenen güç mücadelesi ile katılımcıların motivasyonu ve birlikte çalışma isteği de kaybolmaktadır. Böylelikle psikolojik şiddet olgusu ortaya çıkmaktadır. Böylesi bir çatışmanın çözümlenebilmesi için genellikle üçüncü kişilere gerek duyulmaktadır. Çatışmanın açıkça dile getirilmesi ise; çatışmanın çözümüne yardımcı bir etkide bulunmaktadır. Bir anlaşmazlık ya da bir çatışmanın psikolojik şiddet olgusunu harekete geçireceği daha önce de ifade edilmişti. Burada genellikle durumla ilgisi olmayan bir olay söz

konusu olmaktadır. İşte bu noktada, çatışmanın nedenin belirlenmesi oldukça önem kazanmaktadır. Çatışmanın çözümü, belirlenen olayın üzerine gidilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu süreçte ise; psikolojik şiddet mağdurunun çatışmanın gerçek kaynağı olan gerçek saldırganı bulamaması, çatışmayı daha karmaşık bir hale getirmektedir (Tınaz, 2006; 34).

Çatışma yönetimine ilişkin birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bunları temel olarak aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür (Öztürk, 2003; 303–305; Koçel, 2001; 543–545):

**1. Kaçınma Yöntemi:** Kaçınma veya bilmezlikten gelme birçok yönetici tarafından kullanılan bir yöntemdir. Bu yaklaşımda, zaman içinde, çalışanların, kendi problemlerini kendileri çözeceği anlayışı hakimdir. Çatışmaya taraf olanlar ise; birbirinden uzak durarak birbiriyle bir araya gelmeyerek çatışmanın büyümesini önlemeye çalışırlar.

**2. Yumuşatma Yöntemi:** Çatışan tarafların, çatışma konuları dikkatlerinden uzak tutularak, daha çok anlaşabilecekleri ortak konular, görüşler ve ortak değerler üzerinde durulur. Ancak bu yöntem de kaçınma yöntemi gibi geçici bir çözüm stratejisidir.

**3. Uzlaştırma Yöntemi:** Bu yöntemde, çatışmaya taraf olanlar kendilerince önemli olan bazı konularda karşılıklı olarak ödün vermek yoluyla fedakârlıkta bulunurlar. Uzlaştırma yönteminde kazanan veya kaybeden taraf yoktur. Zaman içinde taraflar tekrar çatışma içine girebileceği için, bu yöntemde geçici bir çözüm olacaktır.

**4. Problem Çözme Yöntemi:** Bu yöntem, çatışma konularının üstüne giderek, çatışmanın esas sebeplerini bulmak ve onları tamamen ortadan kaldırmak amacını gütmektedir. Bu yöntemde, çatışan taraflar, yöneticiler tarafından yüz yüze getirilerek anlaşmazlık konuları üzerinde tartışılırlar. Çatışan tarafların ortak yönleri ve anlaşabilecekleri konular üzerinde daha fazla durulur. Anlaşmazlık konularının



tamamen giderilmesi için tartışmalar devam eder. Yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmaların çözümü konusunda etkili olan bu yöntem, çatışan tarafların değer yargılarının farklı olması durumunda çok fazla etki gösteremez.

**5. Kaynakların Artırılması Yöntemi:** Çatışma, kaynakların sınırlı olmasından dolayı ortaya çıkmışsa, tarafların her birine sınırlı kaynaklardan arzu ettiği ölçüde kullanım imkânı verilmesiyle, çatışmanın çözümü için kaynakların artırılması yöntemi uygulanmış olur. Ancak kaynaklar sınırlı ve artırılması mümkün değilse yöntem geçerliliğini kaybeder.

**6. Güç Kullanma Yöntemi:** Bu yöntem, çatışmaların, yöneticinin gücünün ve otoritesinin kullanılmasıyla çözülmesini ifade etmektedir. Yöneticiler yetkilerini kullanarak, tarafların çatışmadan çekilmesini sağlar. Yöneticinin verdiği karar, taraflardan birinin lehine olabilir ancak genellikle her iki tarafça kabul edilmektedir. Ancak bu yöntemin çok geçerli olduğu söylenemez. Çünkü taraflar bu kez çatışmayı içten içe sürdürme eğilimine girebilirler. Bu da psikolojik şiddet için uygun bir ortam hazırlayabilir.

**7. Üstün Amaçlar Yöntemi:** Çatışan tarafların, çatışmadan vazgeçirilerek, her iki tarafında kendi özel çıkarlarından daha önemli ve etrafında birleşebilecekleri bir amaç bulmak yoluyla çatışma konusundan uzaklaşmaları sağlanır. Özellikle kriz dönemlerinde sıkça başvurulan üstün amaçlar yöntemi, tarafların ortak düşmanı ortadan kalktığında etkisini yitirmekte ve yeniden bir çatışma ortamı doğmaktadır.

**8. Hakeme Başvurma Yöntemi:** Bu yöntem, çatışmaya taraf olan kişilerin kendilerinin bir çözüm bulamaması durumunda, üçüncü bir kişi veya grubun hakemliğine başvurmasıyla çözüm yolu bulmayı içerir. Hakemliğine başvuru grup/kışı, her iki tarafın da saygısını kazanmış olmalıdır. Çünkü hakemin kararı ne olursa olsun, karar taraflar tarafından saygıyla karşılanmalı ve çatışmanın çözümlenmesini sağlamalıdır.

**9. Çatışmaya Taraf Olan Kişilerin Değiştirilmesi Yöntemi:** Bu yöntemde, çatışmaya taraf olan kişiler (kişi) örgüt içinde başka bölümlerde görevlendirilerek yer değiştirmeleri sağlanır. İkinci bir yol olarak da, çatışmaya taraf olan kişileri, eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutarak, bilgi, tutum davranış ve algılamalarını değiştirmektir. Bu yolun, zaman alıcı ve masraflı olmasına rağmen, uzun vadede daha iyi sonuçlar vereceği söylenebilir.

**10. Çoğunluk Oyu:** Çatışmaya taraf olanlar topluluk önünde bir araya getirilerek fikirlerini açıklamalarına fırsat verilir. Daha sonra, tarafları dinleyen topluluk arasında oylama yapılır ve oylamanın sonucunda çoğunluğun kararı uygulanır.

**11. Meşgul Etme Yöntemi:** Çatışan taraflara fazla iş vererek boş zamanlarını ortadan kaldırmak ve birbirleriyle çatışacak zaman bulamamalarını sağlamak meşgul etme yöntemiyle çatışma çözümüdür.

**12. Örgütsel İlişkileri Değiştirme:** Çatışmaya neden olan ilişkileri ortadan kaldırmak için örgüt yapısında ve işleyişinde bazı değişiklikler yapılır. Bu değişiklikler, iş tanımları, kaynakların ayrılması veya belirli birimlerin başka birimlere bağlanması, yeni örgütsel birimler yaratılması yoluyla olmaktadır.

Psikolojik şiddetle mücadelede, başarılı şekilde yürütülen çatışma yönetimi stratejilerinin, sorunların kaynağında çözümlenmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Küçük bir problemin, bir sorunlar yumağına dönüşmeden önüne geçilmesi, Çalışan İlişkileri Yönetiminde etkili sorun çözme yöntemlerinin benimsenmesine bağlıdır. Bu nedenle çatışmaların şiddeti küçük de olsa, vakit kaybetmeden çözümlenmesi önerilmektedir.

## SONUÇ

Günümüzde teknolojinin çok hızlı gelişmesi tüketiciler için memnun edici olmakla birlikte, ürünlerin yine aynı hızla taklit edilmesi işletmeleri çok ciddi sıkıntılara sokmaktadır. Özellikle yoğun rekabet şartları, örgütlerin devamlılığını sağlamasını güçleştirmekte, pazarda rekabet edebilmek için, onları daha farklı alanlarda, taklit edilemeyecek yenilikler yapmaya zorlamaktadır. Bu yeniliklerden biri de “*Çalışan İlişkileri Yönetimi*”dir. Çalışanlarıyla, işbirliği ve güvene dayanan sağlıklı ilişkiler kuramayan, onların gelişimine fırsat tanımayan, eğitimine önem vermeyen kısacası çalışanlarını örgütün en önemli “*değer*”i olarak görmeyen örgütler, uzun dönemde müşterileriyle olan ilişkilerinde de başarısızlığa uğrarlar. Çünkü kendi iç müşterisine değer vermeyen, onun beklenti ve isteklerini yerine getirmeyen bir örgütün, dış müşteriyle olan ilişkisinde de samimiyete ve güvene dayalı olmayan bir ilişki kurması kaçınılmazdır.

Çalışanlarına toplumsal sorumluluk bilinciyle yaklaşan, onları örgütün yaşamsal bir organı olarak değerlendirip her kademedede açık iletişimi destekleyen, onların sorunlarıyla samimi şekilde ilgilenen ve problemlerine gerçekçi çözümler arayan örgütler, hem iç hem de dış müşterilerle güvene dayalı sağlam ilişkiler kurarlar. İlk bakışta, tüm bu anlatılanlar soyut anlamlar içeriyor gibi görünse de, örgütün temelini sağlam bir yapıya oturtulması için hayati önem taşımaktadır. Nasıl

ki malzemesinden çalınmış bir binanın, küçük bir sarsıntıda çökmesi beklenirse, benzer biçimde, çalışanlarıyla ilişkilerini sağlam bir temele dayandıramamış olan örgütler de küçük bir kriz ortamında bile hayati zararlar görebilmektedirler.

Örgütlerin, rakiplerinden sıyrılması, tüketiciler tarafından tercih edilen bir marka olarak algılanması, kendilerini tanımalarına, güçlü yönlerinin yanında zayıf yönlerinin de farkında olmalarına bağlıdır. Benzer şekilde, çalışanların da başarılı olabilmek için bir yandan kendilerini tanımaları, güçlü ve geliştirilebilecek yönlerinin farkında olmaları, duyguları ve davranışlarını yönetebilmeleri; öte yandan da iş arkadaşlarına, astlarına, yöneticilerine ve müşterilere empati ile yaklaşarak, onların duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışmaları gerekir. Bu yaklaşımı benimseyen çalışanlar, işyerinde kurdukları ilişkilerde başarılı olurlar. Aynı durum yöneticiler için de geçerlidir. Duygusal zekâsını kullanan, diğer bir ifadeyle kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen, başkalarının duygularına, istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan yöneticiler ve çalışanlar, işyerlerinde güvene dayalı kişilerarası ilişkiler kurarlar (Doğan, 2003; 352).

Çalışmanın birinci bölümünü oluşturan psikolojik şiddet, bir kişinin hedef seçilmesiyle başlayan bir süreçtir. Sürecin ilerleyen aşamalarında hedef alınan kişi, diğer çalışma arkadaşları tarafından dışlanır, çeşitli engellemelerle görevini yerine getirmesine izin verilmez, iş ve sosyal ilişkileri farklı biçimlerde sınırlandırılmaya çalışılır, grup toplantılarına veya tüm iş arkadaşlarının davetli olduğu etkinliklere çağırılmayarak yalıtımı sağlanır, çeşitli sözlü, yazılı ve fiziksel saldırılara maruz kalır. Bu saldırılar, hedefin iş hayatından tamamen ayrılmasına (istifa etmek, emekliliğini istemek, işten çıkarılmak vb.) kadar devam eder. Psikolojik şiddet, en az altı aylık bir dönemde sürekli olarak devam eden uzun süreli bir saldırı biçimidir. Bu nedenle her anlaşmazlığı/tartışmayı/çatışmayı psikolojik şiddet olarak değerlendirmek yanlış olur.

Psikolojik şiddet sürecinin en karmaşık, anlaşılması en zor aşaması başlangıç aşamasıdır. Psikolojik şiddet, genellikle sonuçlandırılmamış bir çatışmadan dolayı ortaya çıkar. Yaşamın günlük akışı içerisinde bir şekilde bir yanlış anlama, yanlış

değerlendirme olabilir. Bu, ilk bakışta psikolojik şiddet gibi görünebiliyorsa da bazen anlık bir çatışmadan başka bir şey olmayabilir. Buna karşılık ikinci aşamaya ulaşmış bir psikolojik şiddet olgusunun, normal bir çatışmaymış gibi algılanıp önemsenmemesi de çok tehlikelidir. Bu aşamada bireylerin, önlem alıcı bir girişimde bulunabilmek için, yaşadıkları psikolojik şiddet olgusunda üstlendikleri rolün önemini iyi anlayıp kavramaları gerekir. Saldırıları, tacizci tarafından organize edilip, bireysel ve/veya toplu olarak yürütülmektedir. Kurban seçilen birey, tamamen saldırgan(lar)ın kontrolü altındadır. Bu nedenle, kurbanın kendini psikolojik şiddetten koruması artık olanaksızlaşır (Tınaz, 2006; 189–190).

Psikolojik şiddet çok yönlü bir yok etme süreci olarak değerlendirilebilir. Çünkü kişinin, iş yaşamındaki her türlü ilişkisini sabote etmeye yönelik yürütülen saldırılardır. Bu saldırılar toplu bir biçimde ve sistemli olarak sürdürülür. Bazı çalışanların ve/veya yönetimin psikolojik şiddete aktif olarak katılmaması, bu grupların taraf olmadığını göstermez. Psikolojik şiddete göz yumanlar, aslında bu davranışlara yasallık kazandırmak yoluyla tacizcileri desteklemiş sayılır. Paylaşımıcı, destekleyici ve tüm çalışanların değerleriyle yoğrulmuş ortak bir kültürün yaratılmadığı örgütlerde, psikolojik şiddetin ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Yazılı olmayan kuralların, toplumlarda ve örgütlerde düzenleyici bir rol oynadığını, bu bakımdan da psikolojik şiddete karşı tüm çalışanlarca benimsenmiş, örgütsel bir duruş belirlemenin bu olguyla mücadelede önemli bir nokta olduğunu belirtmek gerekir. Öte yandan, psikolojik şiddetin doğurduğu olumsuz sonuçlar konusunda bilinçlenmiş ülkelerde, bu soruna karşı yasal önlemler alınmaya başlamıştır. Yasaların zorlayıcı gücü, toplumu bu konuda duyarlı ve hassas olmaya itmektedir. Örgütü oluşturan ve ortak bir kurum kültürü altında toplanan bireylerin, toplumun da bir üyesi olduğu göz önüne alındığında, psikolojik şiddete karşı toplumsal bir bilinç yaratmanın, bireysel ve örgütsel mücadeleye çok önemli bir katkıda bulunacağı açıktır. Psikolojik şiddete yönelik örgütsel bir karşı duruşun oluşturulmasında en önemli görev yönetime düşmektedir. Örgütsel bağlılık ve sadakatin oluşmasını sağlayan ve tüm çalışanlarca benimsenen bir vizyon oluşturarak, örgütün temel amaç ve değerlerinden uzaklaşan tutum ve davranışların

kabul edilmediği bir kurum kültürü yaratan etkili bir liderlik, psikolojik şiddetle mücadelenin yönetsel boyutunu oluşturan önemli bir noktadır.

Psikolojik şiddetin, bireyler, örgütler ve toplum üzerinde derin hasarlar bırakan sosyal bir olgu olması, mücadele yöntemi olarak örgüt içinde, sosyal ilişkilerin ve iş ilişkilerinin iyileştirilmesi konusunda da ipucu vermektedir. Bu noktada devreye *İlişki Yönetimi* fikri girmektedir. İlişki yönetiminin özünü, örgüt içinde (astlar, meslektaşlar, amirler, yöneticiler vb.) ve dışında (müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, sendikalar, hükümet vb.) kurulan ve örgütsel faaliyetlere yön veren tüm ilişkilerin, karşılıklı amaç ve çıkarlar doğrultusunda planlı ve programlı bir şekilde yürütülmesi ve geliştirilmesi oluşturmaktadır. Örgüt içindeki ilişkilerin, güvene dayanan sağlam bir temelini olması, çatışmaların boyutlarının psikolojik şiddete kadar uzanmasına izin vermez. Bu nedenle, *İlişki Yönetiminde* açık iletişimin rolü oldukça büyüktür. Çünkü iletişim anlaşmazlıklarından kaynaklanan problemler, örgüt içi ilişkileri aksatacak büyük boyutlu çatışmalara neden olabilmektedir.

İşbirliğine ve karşılıklı güvene dayanan, çatışmaların etkili iletişimle çözümlenebildiği, samimiyeti temel alan ilişkilerin kurulduğu ve ezici rekabetin yaşanmadığı, tüm çalışanların ortak amaçları gerçekleştirme adına çaba harcadığı ve kararlara katılma hakkının bulunduğu, kişisel gelişmeye önem veren, çalışanların sorunlarıyla samimi bir şekilde ilgilenen ve gerçekçi çözüm önerileri geliştiren örgütlerin etkili bir *Çalışan İlişkilerine* sahip olduğu ifade edilebilir.

Çalışanlarla yöneticilerin karşılıklı olarak birbirlerinden beklentilerini, görevlerinin gerektirdiği sorumluluklarını, başarı ve başarısızlıklarının sonuçlarını beraberce üstlenebileceklerini ortaya koyan ve yazılı olmayan bir anlaşma biçimi olan psikolojik sözleşmenin şartlarına uyulması, *Çalışan İlişkileri Yönetiminin* başarı şansını arttırır. Taraflarca benimsenen, isteklerin kâğıda değil zihinlere yazıldığı böyle bir sözleşme, çalışanların örgüte güven duymasını sağlar. Örgüte ve yönetime duyulan güven, meydana gelebilecek herhangi bir çatışmanın psikolojik şiddete dönüşmesine engel olabilecek karşı bir duvar örer.

Başarılı bir *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, işyerinde psikolojik açıdan güvenli bir ortamının oluşmasını sağlar. Ortak bir bilincin ve değerlerin, paylaşımın, anlayışın, işbirlikçi bir dayanışmanın olmadığı örgütlerde ise; toplumlarda olduğu gibi bir başıboşluk ve kuralsızlık söz konusu olabilmektedir. Yasaların, yeterince uygulanmadığı toplumlarda, suçun cezasını yargı değil toplum verebilmektedir. Bazı toplumlarda oldukça yaygınlaşan bireysel cezalandırma yöntemi, örgütsel alana da taşınmış ve bu da kendini fiziksel, cinsel ve en çok da psikolojik şiddet olarak göstermiştir. Toplumsal bir bilinçle ortak değerlere sahip çıkmak, toplumsal alanda iyileşme sürecinin başlangıcıdır. Bu anlamda, ortak amaçlar etrafında örgütsel bir bilinç ve değer yaratılması, işbirliğine ve ekip ruhuna dayalı, katılımcı bir örgüt yapısının oluşmasına en önemli katkıyı yaparak, psikolojik şiddetle mücadelenin büyük bir adımını oluşturur.

Etkili bir *Çalışan İlişkileri Yönetimi* yoluyla psikolojik şiddetle mücadele etmenin ilk yolu, bu olgunun tüm örgütçe tanınması için psikolojik şiddet kavramının neyi ifade ettiği ve hangi davranışların psikolojik şiddet kapsamına girdiği, bireysel mücadelede hangi yolların izlenmesi gerektiği gibi temel konularda yönetim tarafından sürekli eğitimler düzenlenmesidir. Böylelikle, bireylere, örgüte ve en sonunda topluma maddi ve manevi çok büyük hasarlar veren psikolojik şiddet konusunda yönetimin net tutumu ortaya koyulmakla birlikte, bu faaliyetler sayesinde tüm çalışanlar da bilinçlendirilmiş olacaktır.

Diğer taraftan, bireyin algıladığı örgüt imajı ile toplum tarafından algılanan örgütsel imaj, bireyin örgütle bütünleşmesi açısından önem taşımaktadır. Kendini örgütün bir parçası gibi hisseden, örgütsel üyeliğini toplumda bir statü sembolü olarak gören çalışanların, örgütsel bütünleşme sürecinde daha başarılı olacağı ifade edilebilir. *Çalışan İlişkilerinin* bir sisteme oturtulduğu, çalışanlara gerçekten değerli olduklarını hissettiren, karşılıklı bir güven ortamı yaratılmış, yönetimin haksızlıklara karşı tutumunun tüm çalışanlarca desteklendiği, yanlış anlamalara imkân vermeyecek bir iletişim sisteminin var olduğu örgütlerde, psikolojik şiddetin ortaya çıkma olasılığı düşebilir.

Çalışanların, çeşitli konularda sorumluluk alması sağlanarak inisiyatiflerini kullanmalarına olanak tanınması, personel güçlendirme/yetkilendirmenin özünü oluşturur. Yetkilendirmenin, çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı bir güven ortamının oluşmasını sağlayabilmesinin yanında örgütsel bağlılığı da güçlendireceği düşünülebilir. Ayrıca yönetimin çalışanlar arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranması, kariyer geliştirme fırsatlarından herkesin eşit olarak faydalanması örgütsel adalet algılamasına olumlu yönde katkıda bulunur. Çalışanlarının adalet algılaması düşük olan örgütlerde, psikolojik şiddetle mücadele etmek için ilk olarak örgütsel adaletin sağlanması gerekmektedir.

Öte yandan, personel seçiminin, dikkatle ele alınıp değerlendirilmesi gereken bir süreç şeklinde düşünülmesi ve buna yönelik bir program geliştirilmesinin de psikolojik şiddetin ortaya çıkma olasılığını azaltacağı düşünülmektedir. Psikolojik şiddetin örgütte kendini göstermesi durumunda ise; bu konuda uzmanlaşmış danışmanlardan yararlanmak da etkili bir çözüm yolu olarak değerlendirilebilir.

Nasıl ki psikolojik şiddetin ortaya çıkması belli zaman dilimini kapsayan bir süreci gerektiriyorsa, sürecin incelenmesi ve şiddetin nedenlerinin ortaya çıkarılıp gereken çözümlerin geliştirilmesi de zaman alıcı ve zor bir süreç olacaktır. Örgütün her alanında büyük çapta bir yenilenme ve değişim süreci gerçekleşeceği için psikolojik şiddetle mücadele etmenin, örgüt kültüründe bir takım değişiklikler yapılmasını gerektirdiği ve bu nedenle uzun bir zaman alabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Psikolojik şiddete karşı, bireysel, örgütsel ve toplumsal alanda harcanan bütün çabalara rağmen hiçbir olumlu sonuca varılamama olasılığı da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu noktada hem örgüt hem de birey bir çıkmaza girebilmektedir. Çünkü gereken önlemlerin alınamaması halinde bireyin uzun süren psikolojik saldırılara maruz kalmaya devam etmesi hem fiziksel hem de ruhsal anlamda gördüğü zararın yaratacağı yıkımı arttırmaktadır. Psikolojik şiddet süreci göz önüne alınırsa, bir kez başladığında sürecin sonunda mutlaka kaçınılmaz biçimde hedefteki kişinin iş hayatından çeşitli şekillerde uzaklaşacağı ve geride kalanlar için de bu



durumun örgüte güven konusunda çeşitli sorunlar yaşamasına sebep olacağı; bu durumunda en başta personel devir hızı, örgüt içi ve dışı imaj gibi konularda olumsuz sonuçlar doğuracağı hesaba katılmalıdır. Bu nedenle örgütlerin, bu sorunla karşılaşmadan bir an önce *Çalışan İlişkileri Yönetimi Sistemini* kullanarak acil önlem planları geliştirmeleri önerilebilir.

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

Akat, İter, Gönül Budak, Gülay Budak (2002); *İşletme Yönetimi*, Şafak Matbaacılık San. Tic.Ltd. Şti. İzmir.

Aksoy, Ali, Selma Karatepe, Mehmet Deniz, Esmâ Ülkü Kaya, Mevlüt Türk, Sait Kınır, Hüseyin Altay, İzzet Kılıç, Mehmet Güven, Mustafa Şahin, Bülent Helvacı (2005); *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Aldemir, Ceyhan (1985); *Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım*, Bilgehan Basımevi, İzmir.

Altuntaş, Ersin (2003); *Stres Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd Şti. İstanbul.

Argyris, Chris (1995); *On Organizational Learning*, Blackwell Publishers, USA.

Balçık, Bahaettin (2002); *İşletme Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Üçüncü Basım, Ankara.

Baltaş, Acar, Zuhâl Baltaş (2002); *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Baltaş, Zuhâl (2006); *Duygusal Zekâ*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Baltaş, Zuhâl (2002); *Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres*, Remzi Kitabevi, İkinci Basım, İstanbul.

Baykal, Adnan Nur (2005); *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Bayrak, Sabahat (2001); *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Benton, A. Douglas (1998); *Applied Human Relations*, Prentice-Hall, Inc, Sixth Edition, New Jersey.

*Best/Chambers Student Dictionary* (2001); Chambers Harap Publishers Ltd, Edinburgh.

Budak Gülay, Gönül Budak (2004); *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, 5. Baskı, İzmir.

Budak Gönül, Gülay Budak (2004); *Halkla İlişkiler*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 4. Baskı, İzmir.

Budak, Gönül (2005); *İşletmelerde Bürokratik Sabotaj*, Altın Nokta Basım Yayın Dağıtım, İzmir.

Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı (2001); *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Casson, Herbert N. (1997); *İnsan Yönetme Sanatı*, Hayat Yayınları: 1, Kişisel Gelişim Yönetim Dizisi: 1, İstanbul.

Casson, Herbert N. (1998); *Çalışanlara Altın Öğütler*, Hayat Yayınları: 7, Kişisel Gelişim Yönetim Dizisi: 2, İstanbul.

Clayton, Susan (2000); *Yönetim (Supervision)*, Hayat Yayınları, Takımınızın Yeteneklerini Geliştirme Dizisi, İstanbul.

Conlow, Rick (1999); *Yönetimde Mükemmellik*, Çeviren: Can İkizler, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Cüceloğlu, Doğan (2005); *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, On Dördüncü Basım, İstanbul.

Cüceloğlu, Doğan (2002); *Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları*, Remzi Kitabevi, On İkinci Basım, İstanbul.

Çobanoğlu, Şaban (2005); *Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul.

Daft, Richard L. (2003); *Management*, Thomson South-Western, Sixth Edition, United States of Amerika.

Davenport, Noa, Ruth Distler Schwarts, Gail Pursell Eliot (2003); *Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz*, Çeviren: O. Cem Önertoy, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Davis, Keith (1988); *İşletmede İnsan Davranışı*, Çeviren: Kemal Tosun, Beşinci Baskı, Yön Ajans, İstanbul.

Deal, E. Terrence, M. K. Key (2001); *“Kurum İçeri Halkla İlişkiler”*, Media Cat Kitapları, Çeviren: Özgür Emir, Ankara.

Doğan, Selen (2003); *Personel Güçlendirme (Empowerment)*, Sistem Yayıncılık, İnsan Kaynakları Dizisi No: 383, İstanbul.

Dökmen, Üstün (2005); *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, Otuz İkinci Basım, İstanbul.

Durmaz, Mustafa (2001); *Halka İlişkilerin Davranışsal Boyutları*, Ege Üniversitesi Basım Evi, İzmir.

Efil, İsmail (2004); *İşletme Yönetimi*, Aktüel Yayınları, İstanbul.

Einarsen, Stale, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary L. Cooper (2003); *Bullying and Emotioonal Abuse in the Workplace: İnternational Perspectives in Research and Practice*, Taylor&Francis, London/New York.

Eren, Erol (1979); *Yönetim Psikolojisi*, Met/Er Matbaacılık, İstanbul.

Eren, Erol (2000); *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. Altıncı Baskı, İstanbul.

Erkoç, Zafer (2006); *İnsan Kaynakları Yönetimi & Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd Şti. İstanbul.

Eroğlu, Feyzullah (2004); *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Fişek, Kurthan (2005); *Yönetim*, Paragraf Yayınevi, Üçüncü Baskı, Ankara

Freedman, J. Jonathan, D. O. Sears, J. M. Carlsmith (2001); *Sosyal Psikoloji*, İmge Kitabevi, Çev: Ali Sönmez, Dördüncü Baskı, Ankara.

Freud, Sigmund (2000); *Yaşamım ve Psikanaliz*, Say Yayınları, Altıncı Basım, Çev: Kamuran Şipal, İstanbul.

Fromm, Erich (2000); *Kendini Savunan İnsan*, Say Yayınları, Sekizinci Basım, Çev: Necla Arat, İstanbul.

Garih, Üzeyir (2000); *Yönetim İlkeleri*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Genç, Nurullah (2004); *Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* –, Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Tic AŞ, Ankara.

Gençtan, Engin (2003); *Psikodinamik Psikiyatri ve Normaldışı Davranışlar*, Metis Yayınları, İstanbul.

Göregenli, Melek (2004); *Şiddet, Kötü Muamele ve İşkenceye İlişkin Değerlendirmeler, Tutumlar ve Deneyimler*, İzmir Barosu Yayınları, Ekim Sayısı, İzmir.

Graham, Helen (1999); *Stresi Kendi Yararınıza Kullanın*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd Şti. Çev: Murat Sağlam-Türkan Tezcan, İstanbul.

Gümüş, Mustafa (1995); *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Basın Yayım Dağıtım, Yayın No: 271, İşletme Dizisi No: 33, İstanbul.

Güney, Salih (2000); *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayın Dağıtım Ltd Şti, Ankara.

Güney, Salih (2004); *Açıklamalı Yönetim–Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Gürgen, Haluk (1997); *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.

Hargreaves, Gerard (1999); *Stresle Baş Etmek*, Doğan Kitapçılık AŞ. Çev: Ali Cevat Akkoyunlu, İstanbul.

Işıkhan, Vedat (2004); *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Sandal Yayınları, Ankara.

İmrek, Mustafa Kemal (2005); *Yöneticiler ve Yönetici Adayları İçin Yönetmeye Başlamak*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd Şti, İstanbul.

İstanbul Ticaret Odası Yayınları (2004); *İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi, Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Yayın No: 2004-27, İstanbul.

Kaynak, Tuğray (1995); *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Keçecioğlu, Tamer (2001); *Bir Değişimin Anatomisi Ya Da Değişimin Bir Parçası Olmak*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Kırım, Arman (2004); *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM*, Sistem Yayıncılık, Beşinci Baskı, İstanbul.

Klarreich, Samuel H. (1999); *Stressiz Çalışma Ortamı*, Öteki Yayınevi, Çev: Bengi Güngör, Ankara.

Knooz, Harold, Cyril O'Donnel (1972); *Management a Book of Readings*, McGraw-Hill Book Company, Third Edition, USA.

Kocacık, Faruk (2004); *Aile İçi İlişkilerde Kadına Yönelik Şiddet*, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları No: 93, Sivas.

Koçel, Tamer (1982); *İşletme Yöneticiliği*, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul.

Koçel Tamer (1999); *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, Yedinci Basım, İstanbul.

Koçel, Tamer (2001); *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, Sekizinci Basım, İstanbul.

Koçel, Tamer (2003); *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, Dokuzuncu Basım, İstanbul.

Koryürek, E. Cüneyt (1997); *Lider ve Liderlik*, Arçelik AŞ Yayınları, İstanbul.

Lorenz, Konrad (2006); *Hz. Süleyman'ın Yüzüğü*, Cumhuriyet Kitapları, Çev: Evrim Tevfik Güney, İstanbul.

Luthans, Fred (1992); *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill Inc. New YorkUSA.  
Martino, Di Vittorio, Helge Hoel, Carry L Cooper (2003); *Preventing Violence and Harrasment in the Workplace*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Ireland.

McArdle, Geri E. H. (1999); *Farklılıkları Yönetme Sanatı*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Morris, Huw, Brian Willey, Sanjiv Sanchdev (2002); *Managing in a Business Context*, Pearson Education Limited, Glasgow.

Mucuk, İsmet (2000); *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Mullins, Laurie J. (2002); *Management and Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Sixth Edition, England.

Odabaşı, Yavuz (1997); *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri*, Der Yayınları, İstanbul.

O'Rourke S. James (2004); *Management Communication*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Osmay, Nüvit (2002); *İnsan Mühendisliği*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Dokuzuncu Baskı, İstanbul.

Öğüt, Âdem (2003); *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, İkinci Baskı, Ankara.

Özalp, İnan (2000); *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No 951, Eskişehir.

Öztürk, Mehmet (2003); *İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Palmer, Margaret, Kenneth T. Winters (1993); *İnsan Kaynakları*, Rota Yayıncılık, Çev: Doğan Şahiner, İstanbul.

Peck, M. Scott (2003); *Kötülüğün Psikolojisi*, Kuraldışı Yayıncılık, Çev: Göker Talay, İstanbul.

Peker, Ömer, Nihat Aytürk (2002); *Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2001); *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Ezgi Kitabevi, Beşinci Baskı, Bursa.

Sayers, Fran, Christine E. Bingaman, Ralph Graham, Mardy Wheeler (1993); *Yöneticilikte İletişim*, Rota Yayıncılık, Çev: Doğan Şahiner, İstanbul.

Sürgevil, Olca (2006); *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Şimşek, Muhittin (2006); *İş Hayatında Önce İnsan*, Hayat Yayınları: 221, Yönetim Dizisi: 63, İstanbul.



Şimşek, Şerif (1998); *İşletme Bilimlerine Giriş*, Nobel Yayın Dağıtım, Beşinci Baskı, Ankara.

Şimşek, Şerif (2005); *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Sekizinci Baskı, Konya.

Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik (2001); *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tarhan, Nevzat (2003); *Psikolojik Savaş Gri Propanda*, Timaş Yayınları, Dördüncü Basım, İstanbul.

Tek, Ö. Baybars (1999); *Pazarlama İlkeleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Telman, Nursel, Pınar Ünsal (2004); *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti. İstanbul.

Tınaz, Pınar (2006); *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım A. Ş. İstanbul.

Tolungüç, Ahmet (2000); *Turizmde Tanıtım ve Reklâm*, Pelin Ofset, Ankara.

Tutar, Hasan (2000); *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Tutar, Hasan (2004); *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*, Platin, Barış Kitap Basım Yayın Dağıtım Ltd Şti, Ankara.

Usal, Alparslan; Zeynep Kuşluvan (1996); *Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)*, Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Vatandaş, Celalettin (2003); *Aile ve Şiddet*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No: 58, Afyon.

Youngs, Bettie B, Jennifer Leigh Youngs (2004); *Gençler İçin Stres & Yaşamın Baskılarıyla Başetme Kılavuzu*, HYB Yayıncılık, Çev: Semra Kunt Akbaş, Ankara.

Yüksel, Öznur (2000); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

## MAKALELER

Agervold, Mogens, Eva G. Mikkelsen (2004); “Relationships Between Bullying, Psychosocial Work Environment And Individual Stres Reactions”, **Work&Stress**, 18 (4).

Archer, David (1999); “Exploring “Bullying” Culture in the Para-Military Organization”, **International Journal of Manpower**, 20 (½).

Ayoko, B. Oluremi, Victor J. Callan, Charmine E. J. Härtel (2003); “Workplace Conflict, Bullying and Counterproductive Behaviours”, **The International Journal of Organizational Analysis**, 11 (4).

Bent, Richard, Claire Seaman, Arthur Ingram, Clarie Forbes (2000); “Staff Motivation in Small Food Manufacturing Enterprises”, **British Food Journal**, 102 (10).

Brotheridge, M. Celeste, Linda Keup (2005); “Barnyard Democracy in the Workplace”, **Team Performance Management**, 11 (¾).

Bryant, Melanie, Julie Wolfram Cox (2003); “The Telling Of Violence”, **Journal of Organizational Change Management**, 16 (5).

Cowie, Helen, Paul Naylor, Ian Rivers, Peter K. Smith, Beatriz Pereira (2000); “Measuring Workplace Bullying”, **Aggression and Violent Behaviour**, 7.

Crawford, Neil (1997); “Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective”, **Journal of Community & Applied Social Psychology**, 7.

Crawford, Neil (1999); "Conundrums and Confusion in Organisations: The Etymology of The Word 'Bully'", **International Journal of Manpower**, 20 (1/2).

Cunningham, Ian, Jeff Hyman (1999); "The Poverty of Empowerment? A Critical Case Study", **Personel Review**, 28 (3).

Davies, David (2002); "People Management-Corporate Bullying", **Computer Law&Security Report**, 18 (4).

Debarbieux, Eric (2003); "School Violence and Globalisation", **Journal of Educational Administration**, 41 (6).

Demko, Lorraine (1996); "Bullying at School: The No-Blame Approach", **Health Education**, Ocak sayısı (1).

Djurkovic, Nikola, Darcy McCormack, Gian Casimir (2006); "Neuroticism And The Psychosomatic Model of Workplace Bullying", **Journal of Managerial Psychology**, 21(1).

Dixey, Rachael, Pinki Sahota, Serbjit Atwal, Alex Turner (2001); "'Ha Ha, You're Fat, We're Strong'; a Qualitative Study of Boys' and Girls' Perceptions of Fatness, Thinness, Social Pressures and Health Using Focus Groups", **Health Education**, 101(5).

Einarsen, Stale (1999); "The Nature and Causes of Bullying at Work", **International Journal of Manpower**, 20 (1/2).

Elvira, Koia, Filakovia Pavo, Mu@Inia Lana, Matek Marija, Vondraèek Snje@Ana (2003); "Mobbing", **Rad Sigur**, 7(1).

Erdoğmuş, Nihat (1999); “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, No: 1.

Gardner, Susan, Pamela R. Johnson (2001); “The Leaner, Meaner Workplace: Strategies For Handling Bullies at Work”, **Employment Relations Today**, Summer

Gil, David G. (2002); “Bullying: A New Research Enterprise?”, **Contemporary Justice Review**, 5(1).

Ginn, Gregory O; Jean L. Henry (2002); “Addressing Workplace Violence From a Health Management Perspective”, **Sam Advanced Management Journal**, Autumn.

Godin, Isabelle, France Kittel (2004); “Differential Economic Stability And Psychosocial Stress At Work: Associations With Psychosomatic Complaints And Absenteeism”, **Social Science & Medicine**, 58.

Hannabuss, Stuart (1998); “Bullying at Work”, **Library Management**, 19 (5).

Hoel, Helge, Dieter Zapf, Cary L. Cooper (2002); “Workplace Bullying and Stress”, **Historical and Current Perspectives on Stress and Health**, (2).

Hoel, Helge, Charlotte Rayner, Cary L. Cooper (1999); “Workplace Bullying”, **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, 14.

Hubert, B. Adrienne, Marc Van Veldhoven (2001); “Risk Sectors for Undesirable Behaviour and Mobbing”, **European Journal of Work Organizational Psychology**, 10 (4).

Kingman, Sharon (1994); “United Against Bullying”, **Health Education**, 2.

Kocacık, Faruk (2001); “Şiddet Olgusu Üzerine”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1.

Köse, Sevinç, Burak Kartal, Nilgün Kayalı (2003); “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 20, Ocak-Haziran.

Lee, Deborah (2000); “An Analysis of Workplace Bullying in the UK”, **MCB Universty Pres Personnel Review**, 29 (5).

Leymann, Heinz (1996); “The Content and Development of Mobbing at Work”, **European Journal of Work And Organizational Psychology**, 5 (2).

Lockett- Luzio, Anna (1995); “Enhancing Relationships Within Organizations: An Examination of a Proactive Approach to Bullying at Work”, **Employee Counselling Today**, 7 (1).

Matthiesen, Stig Berge, Elizabeth Aasen, Gisken Holst, Keneth Wie, Stale Einarsen (2003); “The Escalation of Conflict: A Case Study of Bullying at Work”; **Int. J. Management and Decision Making**, 4 (1).

Matthiesen, Stig Berge, Stale Einarsen (2001); “MMPI-2 Configurations Among Victims of Bullying at Work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10(4).

McMahon, Lucy (2000); “Bullying and Harassment in the Workplace”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12/6.

Mikkelsen, Eva G., Stale Einarsen (2002); “Relationships Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role of State Negative Affectivity an Generalized Self-Efficacy”, **Scandinavian Journal of Psychology**, 43.

Mikkelsen, Eva, Stale Einarsen (2001); “Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10(4).

Mohr, Wanda K., Janet Deatrck, Therese Richmond, Margaret M. Mahon (2001); “A Reflection on Values in Turbulent Times”, **Nursing Outlook**, 49(1).

Niedl, Klaus (1996); “Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications”, **European Journal of Work Organizational Psychology**, 5(2).

Ojala, Kris, Drew Nesdale (2004); “Bullying and Social Identity: The Effects of Group Norms and Distinctiveness Threat on Attitudes Towards Bullying”, **British Journal of Developmental Psychology**, 22.

Olafsson, F. Ragnar, Hanna L. Johannasdottir (2004); “Coping with Bullying in the Workplace: The Effect of Gender, Age and Type of Bullying”, **British Journal of Guidance & Counselling**, 32(3).

Özdevecioğlu, Mahmut (2003); “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 21, Temmuz-Aralık.

Pira, Aylin, Füsün Kocabaş (2003); “Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5 (1).

Rayner, Charlotte, Michael Sheehan, Michelle Barker (1999); “Theoretical Approaches to the Study of Bullying at Work”, **International Journal of Manpower**, 20(1/2).

Rayner, Charlotte (1997); “The Incidence of Workplace Bullying”, **Journal of Community & Applied Social Psychology**, 7.

Rayner, Charlotte, Cary Cooper (1997); Workplace Bullying: Myth or Reality – Can We Afford to Ignore it” **Leadership & Organization Development Journal**, 18 (4).

Rayner, Charlotte, Helge Hoel (1997); “A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying”, **Journal of Community & Applied Social Psychology**, 7.

Reinhardt, Kari (2004); “The Bullying”, **BC Business**, April.

Salin, Denise (2003); “Bullying and Organisational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environments”, **Int. J. Management and Decision Making**, 4 (1).

Seçkiner, Ulusam Serap, Mustafa Kurt (2004); “Ofis Güvenliğinin Değerlendirilmesi İçin Geliştirilmiş Ergonomi Teknolojisi: Kairos, Örnek Uygulama”, **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.** Cilt: 19, No: 1.

Sheehan, Michael (1999); “Workplace Bullying: Responding With Some Emotional Intelligence”, **International Journal of Manpower**, 20 (1/2).

Sheehan, Michael, Michelle Barker, Charlotte Rayner (1999); “Applying Strategies For Dealing With Workplace Bullying”, **International Journal of Manpower**, 20(1/2).

Silah, Mehmet (2005); “İşletmelerde Personel Seçme Ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1.

Solano, Frank, Brian H. Kleiner (2003); “Understanding and Preventing Workplace Retaliation”, **Management Research News**, 26(2).

Solmuş, Tarık (2005); “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/ Taciz (Mobbing)”, “**İş, Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 7 Sayı 2.

Stewart, Monica Rene, Brian H. Kleiner (1997); “How To Curb Workplace Violence”, **Facilities**, 15(½)

Stum, David L (2001); “Maslow Revisted: Building The Employee Commitment Pyramid”, **Strategy&Leadership**, 29 (4).

Şimşek, Birgül (1999); “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1(3).

Thomas, Mary (2005); “Bullying Among Support Staff in a Higher Education Institution”, **Health Education**, 105(4).

Uyargil, Cavide (1996); “İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Geliştirilmesinde “Facilitator” Rolü ve Öğrenme Sürecinin Etkinliğine Katkısı”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 17, Nisan.

Whiteley, Alma, Margaret McCabe, Lawson Savery (1998); “Trust and Communication Development Needs”, **Journal of Management Development**, 17(6).

World Health Organization (WHO), Occupational and Health Programme (2003); “Raising Awareness of Psychological Harassment at Work”, **Protecting Workers Health Series**, (4), Geneve.

Zapf, Dieter (1999); “Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, **International Journal of Manpower**, 20 (1/2).

## **TEZLER**



Daniel, Barbara (2004); **Workplace Bullying: A Communication Perspective**, The Florida State University Collage of Communication, Philosophy of Doctor.

Doğan, Selen (2003); **İliŖki Yönetimi ve Bir Üretim İŖletmesinde ÇalıŖan İliŖkileri Yönetiminin Önemi Üzerine Bir Örnek Olay ÇalıŖması**, Niğe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İŖletme Bölümü, Doktora Tezi.

Erdağ, Abdil (2001); **Örgütlerde ÇalıŖanları Güçlendirme (Empowerment) ve Bir Örgüt Ortamının Güçlendirme Açısından Değerlendirilmesi**, EskiŖehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İŖletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Mirzehanlı, ReŖat (2001), **ÇalıŖanların Güçlendirilmesi ve Uygulamalardaki Eğilimlerin AraŖtırılması**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İŖletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

TaŖan, Volkan (2006); **Örgütsel Stres Faktörleri ve İŖ Doyumuna Etkileri**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İŖletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Tazegül, Perihan (2001), **ÇalıŖanların Güçlendirilmesi ve Hizmet Sektöründe Bir Vaka ÇalıŖması Uygulaması**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İŖletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

## **KONGRE**

XIII: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (2005); Marmara Üniversitesi, İİBF İŖletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.

## **İNTERNET**

Adıbelli, İlbey, “Ben Yöneticiyim, Her Şeyi Ben Bilirim, Her Şey Benden Sorulmalıdır” Erişim: 02.07.06

[http://www.liderler.net/yazarlar.php?yazar=ilbey\\_adibelli&id=6](http://www.liderler.net/yazarlar.php?yazar=ilbey_adibelli&id=6)

Akpınar, Nazım, “Emeğin Değer ve Saygınlığı”

Erişim: 15.01.07

<http://sufizmveinsan.com/emegin.html>

Arpacıoğlu, Gülcan, “Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi”

Erişim: 26.05.06

<http://www.ntvmsnbc.com/news/313446.asp#BODY>

Arslan, Akın, “Çalışan İlişkileri Yönetimi”

Erişim: 29.12.06

<http://cozumvar.blogcu.com/1446976/>

Ateş, Metin, “Çatışma”

Erişim: 21.05.06

<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>

Çöl, Güner, Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması,

Erişim: 05.01.2005

[http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=228](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=228)

Field, Tim. “Bullying - A Vision for the New Millennium”

Erişim: 12.09.06

<http://www.bullyonline.org/workbully/vision.htm>

Güçer, Deniz. “İlk Mobbing Davasını Bir Bürokrat Açtı”

Erişim: 15.09.06

[http://www.barobirlik.org.tr/calisma/basinda\\_yargi/2006/05/29.htm](http://www.barobirlik.org.tr/calisma/basinda_yargi/2006/05/29.htm)

Güçlü, Nezahat. “Örgüt Kültürü”

Erişim: 15.05.06

<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>

Halis, Muhsin. “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İç Müşteri Tatmini Etkileyen Faktörler Ve Bir Uygulama”

Erişim: 04.11.06

[http://www.cumhuriyet.edu.tr/akademik/ens\\_sosyal/tezler/isletmedtez.htm](http://www.cumhuriyet.edu.tr/akademik/ens_sosyal/tezler/isletmedtez.htm)

Hoel, Helge, Kate Sparks, Cary L. Cooper. “The Cost Of Violence/Stress At Work And The

Benefits Of A Violence/Stress-Free Working Environment”. Geneva

Erişim: 11.09.06

<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/whpwb/econo/costs.pdf#>

ILO/ICN/WHO/PSI. (2003). “Workplace Violence in the Health Sector Country Case Study-Questionnaire”. Geneva

Erişim: 25.02.06

[www.who.int/gender/violence/who\\_multicountry\\_study/Introduction-Chapter1Chapter2.pdf](http://www.who.int/gender/violence/who_multicountry_study/Introduction-Chapter1Chapter2.pdf)

“İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi”

Erişim: 18.09.06

<http://www.belgenet.com/arsiv/sozlesme/iheb.html>

İnsan kaynakları.com içerik ekibi. “Liderlik ve Yöneticilik”

Erişim: 01.06.06

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=75>

“İşyerinde “Mobbing” Tehdidi”

Erişim: 15.01.07

<http://www.ozgurpolitika.org/2002/08/01/hab19.html>

“Kadınların Şiddete Karşı Korunması” 30 Nisan 2002’de kabul edilen, Bakanlar Komitesi’nin üye devletlere kadınların şiddete karşı korunmasına ilişkin Tavsiye Kararı ve İzahat Belgesi

Erişim: 16.09.06

[http://www.coe.int/T/E/Human\\_Rights/Equality/PDF\\_Rec\(2002\)5\\_Turkish.pdf#](http://www.coe.int/T/E/Human_Rights/Equality/PDF_Rec(2002)5_Turkish.pdf#)

Kaya, Aysel. “Şiddet ve Cinsel İstismar”

Erişim: 22.01.06

([http://www.sagmer.hacettepe.edu.tr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=54&Itemid=49](http://www.sagmer.hacettepe.edu.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=54&Itemid=49))

Kongar, Emre. “Liderlik”

Erişim: 01.06.06

[http://www.kongar.org/aydinlanma/2005/458\\_Liderlik.php](http://www.kongar.org/aydinlanma/2005/458_Liderlik.php)

“Kurumsal Duygusal Zeka”

Erişim: 09.10.06

[http://www.matriksdata.com/Matriks/MemberFiles/pittarra/dz\\_6.htm](http://www.matriksdata.com/Matriks/MemberFiles/pittarra/dz_6.htm)

Laçiner, Vedat. “Mobbing (İşyerinde Duygusal Taciz)”

Erişim: 22.08.06

<http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98>

Leymann, Heinz. “The Mobbing Encyclpaedia”

Erişim: 18.02.06

<http://www.leymann.se/English/frame.html>

Mercan, Sibel. “Anksiyete Bozuklukları Panik Atak”

Erişim: 24.05.06

<http://www.populermedikal.com/panikatak.asp>

Moberg, J. Philip, Barbara Ritter, Rebecca Fischbein. “Predicting abusive managerial behavior: Antecedents of supervisory job performance”

Erişim: 08.09.06

[www3.uakron.edu/psychology/faculty/moberg/MobergRitterFischbein.pdf](http://www3.uakron.edu/psychology/faculty/moberg/MobergRitterFischbein.pdf)

Nuhoğlu, Mert. “Mobbinge Karşı Savunma”

Erişim: 12.09.2006

<http://mert-tr.blogspot.com/>

Öner, Hüseyin. “Sendikaların Önemi”

Erişim: 17.09.06

<http://www.koopis.org.tr/makaleler2.asp?id=6>

“Örgüt Kültürü ve İklimi”

Erişim: 21.05.06

<http://www.geocities.com/ahmetturk2006/makale/oki.htm>

“Örgüt ve Yönetim Değerlerinin Önemi”

Erişim: 12.01.07

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/orta3-sagnak.htm>

“Örgütsel İmaj ve Üye Bütünleşmesi”

Erişim: 15.01.07

<http://www.ikademi.com/archive/index.php?t-1118.html>

Psikoloji Portalı, “Tutumlar”

Erişim: 07.01.07

<http://www.psikoloji.gen.tr/modules.php?name=News&file=article&sid=279>

Psikoloji Sayfam. “Rol Çatışması”

Erişim: 07.09.06

<http://www.psikolojisayfam.com/kavramlar/rol-catismasi.html>

Saka, Fusun. “İşyerlerindeki Kâbus: Duygusal Taciz”

Erişim: 08.07.06

<http://www.hurriyet.com.tr/yasam/4635437.asp?gid=82>

Soares, Angelo. (2002). “Bullying: When Work Becomes Indecent”

Erişim: 04.04.06

<http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/bullying%20report%20soares.pdf>

Soyer, Şule. “Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı”

Erişim: 18.03.06

[http://www.alomaliye.com/sule\\_soyer\\_mobbing.htm](http://www.alomaliye.com/sule_soyer_mobbing.htm)

Şahin, Ali, Handan Temizel, Erhan Örselli. “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”

Erişim: 02.06.06

<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15-03.pdf>

Taştan, Seçil. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”

Erişim: 17.12.2006

<http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp>

Toksü, Figen. “İnternet ve Halkla İlişkiler”

Erişim: 16.09.06

<http://inet-tr.org.tr/inetconf9/sunum/35.ppt>

“Türk Ceza Kanunu”

Erişim: 18.09.06

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5237.html>

Türk Dil Kurumu

Erişim: 15.10.06

<http://www.tdk.gov.tr/TR/sozbul>

“Türk Medeni Kanunu”

Erişim: 18.09.06

<http://www.belgenet.com/yasa/medenikanun/8-46.html>

Türker, Çelik, “Örnek İnsanlar”

Erişim: 15.01.07

[http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=2210](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2210)

Voroney, Jocelyn. (2005). “Workplace Bullying: A Cultural Perspective”. Culture of Peace Online Journal. 1 (1)

Erişim: 11.05.06

<http://www.copoj.ca/pdfs/Jocelyn.pdf>

“Yanlış İnanış: Aile İçi Şiddet Sadece Fiziksel Olduğu Zaman Zararlıdır”

Erişim: 08.03.06

<http://dosyalar.hurriyet.com.tr/aileici/aileicisiddet1.asp>

“Yardım Hattı-Telefon 143”

Erişim:16.09.06

<http://www.sncweb.ch/turkisch/portre/143.htm>

“Yaygın Anksiyete Bozukluğu”

Erişim: 08.09.06

<http://www.psikiyatrist.net/panikanksiyete.htm>

Yüçetürk, Elif. “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”

Erişim: 18.03.06

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=224](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224)

2002 Dünya Sağlık Raporu (Şiddet ve Sağlık Dünya Raporu)

Erişim: 22.01.06

<http://www.un.org.tr/who/bulten/turk/bul9siddetraprou02.HTM>

“XRM: Stepping Beyond The Customer”

Erişim: 29.10.06

<http://www.infotech.com/MR/Enterprise>

## **DİĞER**

İş Yerinde En Büyük Dert “Duygusal Taciz” (2006, Eylül 4), Vatan Gazetesi, s. 6.

Mobbing Kurbanı Profesör (2006, Aralık 3), Hürriyet Gazetesi Pazar Eki, s. 15.

Çalışma Ortamı (2007, Ocak 5), Cumhuriyet Gazetesi Bilim Teknoloji Dergisi, s. 6.

Makarna Cinayeti (2007, Ocak 15), Cumhuriyet Gazetesi, s. 16.



