

147188

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETSEL YILDIRMANIN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA
ETKİLERİNİN YÖNETSEL ETİK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ VE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EZGİ FATMA ERBAŞ

147188

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON
TEZ DANIŞMANI : PROF. DR. ALİ AKDEMİR

KOCAELİ, 2004


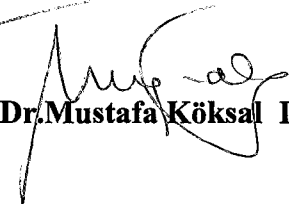

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETSEL YILDIRMANIN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA
ETKİLERİNİN YÖNETSEL ETİK BAĞLAMINDA
İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Ezgi Fatma ERBAŞ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 07.07.2004, 2004/15

  
Prof. Dr. Ali Akdemir Doç. Dr. Mustafa Köksal Doç. Dr. Nihat Erdoğan

KOCAELİ, 2004

SUNUŞ

Günümüz toplumsal yaşantısında, örgütler önemli bir yer tutmaktadırlar. Rekabet koşullarında bu örgütlerin farklılaşmasını ve globalleşen dünyamızda rekabet etmelerini sağlayacak en önemli faktör ise, insan faktörüdür. Örgütlerde verimlilik ve üretimin artırılarak, belirlenen hedeflere ulaşılmasında en büyük rol, insan gücüne aittir. Çünkü, insan gücü olmaksızın bir örgütün çalışması düşünülemez. Bu nedenle, insan kaynaklarının yönetiminin önemi giderek artmaktadır. Bu çok önemli kaynağı yönetmek, günümüzde yöneticilerin en büyük etkinliklerindedir. İnsan kaynakları yönetiminin başarısı da çalışanların motive edilmesine bağlıdır. Bu konuda doğru motivasyon aracının seçilmesi ve uygulanması çok önemlidir. Örgütlerin, dolayısıyla, yöneticilerin gelecek için yapacakları en iyi yatırım, motivasyonu yüksek bir takım ile çalışmaktır.

Tüm bu yukarıda söylenenlere rağmen, uygulamada her zaman bu tarz olumlu bir süreç ortaya çıkmayabilir. Örgütlerde, hemen hemen her türlü ilişkide yaşanan bir olgu vardır ki çalışma hayatına ve örgüt barışına olumsuz etki yapmakta, iş başarısını ve verimliliği önemli ölçüde düşürmektedir. Bu olgu, bir ya da birkaç kişinin tek bir kişiye sistemli olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ile düşmanca davranışlardan oluşan yönetsel yıldırma. Sık sık uygulanan ve uzun süre devam ettirilen bu eylemler, işyerindeki stres türleri içinde en ciddi ve etkin olanıdır. Bu sürece hedef olan kişi ise sonunda, işyerinde yardımsız, korunmasız ve tek başına bırakılmaktadır.

Bu çalışmada, etik kavramı ve yönetsel etik üzerinde durulmuş, yönetimde etik dışı davranışlardan biri olan yönetsel yıldırma ayrıntılarıyla açıklanmış ve yönetsel yıldırmanın çalışan motivasyonuna etkileri Karma Tekstil Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi'nde incelenmiştir.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında değerli katkılarını esirgemeyen, başta kendisinin öğrencisi olma ayrıcalığını yaşadığım, danışman hocam Sayın Prof. Dr. Ali Akdemir'e teşekkürü borç bilirim.

Hayatımın her döneminde bana destek olan ve beni bugünlere getiren sevgili annem Sayın Zehra Erbaş'a ve sevgili babam Sayın Bahattin Erbaş'a

Bu çalışmanın başından beri, yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen değerli dostlarım Sayın Araştırma Görevlisi Esra Pamukoğlu'na ve Sayın Ümit Alnıaçık'a,

Uygulama çalışmaları sırasında çok büyük yardımlarını gördüğüm, Karma Tekstil Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi Üretim ve Planlama Müdürü Sayın Devrim Çolak'a, sevgili dayım Sayın Hüsnü Dizdar'a, sevgili kuzenim Sayın Sıdika Dizdar Karakoç'a ve eşi Sayın Oğuz Karakoç'a ve aile dostlarımız Sayın Birsen Ünüvar'a, Sayın Suha Ünüvar'a ve Sayın Reha Ünüvar'a da sonsuz teşekkürler.



İÇİNDEKİLER	SAYFA NO
SUNUŞ	I
İÇİNDEKİLER	III
ÖZET	IX
ABSTRACT	XI
TABLO LİSTESİ	XIII
ŞEKİL LİSTESİ	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ETİK KAVRAMININ TANIMI, ETİK DAVRANIŞI BELİRLEYEN ÖĞELER VE YÖNETİMDE ETİK

1.1. ETİK KAVRAMI	4
1.2. YASALAR VE ETİK	7
1.3. ETİK DAVRANIŞIN ÖNEMLİ ÖĞELERİ	8
1.3.1. Kültür	8
1.3.2. Değerler	11
1.3.3. Normlar	12
1.4. YÖNETİMDE ETİK	13
1.4.1. Yönetimde Etiğin Önemi	14
1.4.2. Yönetimde Etik İlkeler	15
1.4.2.1. Adaletli Olma İlkesi	15
1.4.2.2. Eşit Davranma İlkesi	17
1.4.2.3. Dürüstlük Olma İlkesi	18
1.4.2.4. Tarafsız Olma İlkesi	19
1.4.2.5. Sorumluluk İlkesi	20
1.4.2.6. İnsan Hakları İlkesi	21
1.4.2.7. Laiklik İlkesi	22
1.4.2.8. Hoşgörülü Olma İlkesi	23

İÇİNDEKİLER	SAYFA NO
1.4.2.9. Sevgi ve Saygı İlkesi	24
1.4.2.10. Örgütsel Bağlılık İlkesi	26
1.4.2.11. Olumlu İnsan İlişkileri Kurma İlkesi	27
1.4.2.12. Demokrasiye İnanma ve Demokratik Olma İlkesi	27
1.4.2.13. Açık Olma İlkesi	28
1.4.2.14. Hak ve Özgürlüklere Uygun Davranma İlkesi	29
1.4.2.15. Hukukun Üstünlüğüne İnanma İlkesi	31
1.4.3. Yönetimde Etik Olmayan Davranışlar	31
1.4.3.1. Ayrımcılık Yapma	32
1.4.3.2. Yaranma ve Dalkavukluk Yapma	32
1.4.3.3. Yolsuzluk Yapma	33
1.4.3.4. Rüşvet Alma	35
1.4.3.5. Zimmet Suçu İşleme	35
1.4.3.6. Kayırma	36
1.4.3.7. Cinsel Tacizde Bulunma	36
1.4.3.8. Bencil Davranışlar Sergileme	37
1.4.3.9. İş İlişkilerine Politika Karıştırma	38
1.4.3.10. İhmalkar Tavır Sergileme	39
1.4.3.11. İşkence Yapmak	40
1.4.3.12. Çalışanları Sömürmek	41
1.4.3.13. Dedikodu Yapmak	42
1.4.3.14. Yobazlık ve Bağnazlık	42
1.4.3.15. Yönetimsel Yıldırma	43

İKİNCİ BÖLÜM

2.YÖNETSEL YILDIRMA KAVRAMI, YÖNETSEL YILDIRMANIN
OLUŞUMU VE NEDENLERİ

2.1. YÖNETSEL YILDIRMA (MOBBING) KAVRAMININ TANIMI	45
2.2. YÖNETSEL YILDIRMA ŞEKİLLERİ	48
2.2.1. Bir İş Arkadaşının Diğer İş Arkadaşına Saldırısı	49
2.2.2. Çalışanların Yöneticiye Saldırısı	49
2.2.3. Yöneticinin Çalışanlara Saldırısı	50
2.3. YÖNETSEL YILDIRMA DAVRANIŞLARI	50
2.4. YÖNETSEL YILDIRMA SÜRECİ	54
2.4.1. Birinci Aşama: Çatışma	55
2.4.2. İkinci Aşama: Yönetimin Saldırgan Davranışlarda Bulunması	57
2.4.3. Üçüncü Aşama: Yönetimin YönetSEL Yıldırma Davranışları Sergilemesi	58
2.4.4. Dördüncü Aşama: YönetSEL Yıldırma Maruz Kalan Kişinin (Kurbanın) Zor Bir İnsan Olarak Algılanması	59
2.4.5. Beşinci Aşama: Çalışanın İşine Son Verilmesi	60
2.5. YÖNETSEL YILDIRMANIN NEDENLERİ	60
2.5.1. YönetSEL Yıldırma Davranışı Gösterenlerin Kişisel Özellikleri	61
2.5.1.1. Yöneticiliği Yasal Bir Hak Olarak Görme	61
2.5.1.2. Tehdit Altındaki Ben Merkezilik Duygusuna Sahip Olma	62
2.5.1.3. Narsisist Kişiliğe Sahip Olma	63
2.5.1.4. YönetSEL Liyakate Sahip Olmama	65
2.5.2. Örgüt Kültürü ve Yapısındaki Bozukluklar	66
2.5.2.1. Örgütün Kötü Yönetilmesi	67
2.5.2.2. Yetki Devretmeme Düşüncesi	67
2.5.2.3. Stresli İşyeri	72

İÇİNDEKİLER	SAYFA NO
2.5.2.4. Monoton İşyeri	76
2.5.2.5. Yöneticilerin Yıldırıma İnanmaması ve İnkâr Etmesi	79
2.5.2.6. Kademe Azaltma ya da Sıfır Hiyerarşi	80
2.5.2.7. Küçülme, Yeniden Yapılanma ve Şirket Evlilikleri Gibi Değişimlerin Yapılması	81
2.5.2.8. Yaratıcı Düşünceler ve Yenilik Yapılması	84
2.5.3. Yönetmelik Yıldırıma Maruz Kalanların Psikolojileri ve Kişilikleri	87
2.6. YÖNETSEL YILDIRMANIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	88
2.6.1. Çalışanların İşe Karşı Duydukları Güven Duygusunu Sarsma ve Paranoyaklık Hissi Verme	88
2.6.2. Çalışanların Kendilerine Olan Güvenlerini (Özgüvenlerini) Sarsma	89
2.6.3. Çalışanların Sağlıklarını Etkileme	90
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
3. İŞLETMELERDE YÖNETSEL YILDIRMANIN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ	
3.1. ÇALIŞMA HAYATINDA ÇALIŞANLARIN ÖNEMİ	92
3.2. MOTİVASYONUN TANIMI	94
3.3. MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ	96
3.4. MOTİVASYON VE PERFORMANS İLİŞKİSİ	97
3.5. MOTİVASYONUN ÖNEMİ	98
3.5.1. Yönetici Açısından Önemi	98
3.5.2. Çalışanlar Açısından Önemi	99
3.6. ÇALIŞANLARI MOTİVE EDİCİ ARAÇLAR	99
3.6.1. Ekonomik Motivasyon Araçları	100
3.6.1.1. Gelir ve Ücret Artışı	100
3.6.1.2. Kara Katılma	101

İÇİNDEKİLER	SAYFA NO
3.6.1.3. Ekonomik Ödül	102
3.6.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	102
3.6.2.1. Çalışanlara Çalışmalarında Bağımsızlık Verilmesi	103
3.6.2.2. Çalışanların Sosyal İlişkilerinin Güçlendirilmesi	103
3.6.2.3. Çalışanlara Statü Kazandırılması	104
3.6.2.4. Çalışanların Takdir Edilmesi	104
3.6.2.5. Öneri Sisteminin Bulunması	105
3.6.2.6. Çalışanların Çevreye Uyumunun Sağlanması	105
3.6.2.7. Çalışanlar için Gelişme ve Başarı Olanaklarının Sağlanması	106
3.6.2.8. Çalışanlara Psikolojik Güvence Verilmesi	106
3.6.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	107
3.6.3.1. Liderlik ve Üst Yönetimin Olumlu Bir Tutum Sergilemesi	107
3.6.3.2. Çalışanların Kararlara Katılımının Sağlanması	108
3.6.3.3. Amaç Birliğinin Oluşturulması	108
3.6.3.4. Yönetimin Çalışanların Özel Yaşama Saygılı Olması	109
3.6.3.5. Çalışanlara Yapılmaya Değer Bir İşin Verilmesi	109
3.6.3.6. Yetki ve Sorumluluk Dengesinin Sağlanması	110
3.6.3.7. Çekici ve Anlamlı İş Verilmesi	110
3.6.3.8. İş Güvenliğinin Sağlanması	111
3.6.3.9. Eğitim ve Yükselme Olanaklarının Sağlanması	111
3.7. MOTİVE EDİCİ ARAÇLAR VE YÖNETSEL YILDIRMA İLİŞKİSİ	112

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KARMA TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ'NDE, YÖNETSEL YILDIRMANIN, ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	116
-------------------------	-----

İÇİNDEKİLER	SAYFA NO
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	116
4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI	116
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	117
4.5. ANKET SONUÇLARI VE SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	118
4.5.1. Cevaplayıcıların Kişisel Bilgilerine Ait Frekans Tabloları	118
4.5.2. Cevaplayıcıların, Yönetmel Yıldırma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılara, Katılma Derecelerinin Genel Dağılımı	120
4.5.3. Cevaplayıcıların, Yönetmel Yıldırma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin, Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılara Katılma Derecelerinin, Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımı	122
4.6. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	134
SONUÇ VE ÖNERİLER	136
EKLER	138
YARARLANILAN KAYNAKLAR	146

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÖNETSEL YILDIRMANIN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİNİN
YÖNETSEL ETİK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Son yıllarda, iş hayatı ile ilgili psikolojik bir olgu keşfedilmiştir. Daha önceleri kavram olarak pek bilinmeyen bu olgu, “mobbing”, “duygusal taciz” veya “psikolojik terör” olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada ise, bu kavram yönetsel yıldırma olarak ifade edilmektedir. Yönetsel yıldırma, belirli bir hedef kişiye ya da kişilere yöneltilen, devamlı olarak tekrarlanan, uygunsuz, saldırgan ve düşmanca davranışları kapsayan duygusal bir saldırıdır.

Yönetsel yıldırma, hergünkü çatışmalardan farklılık göstermektedir. Çünkü, yıldırma davranışları sıradan bir çatışma olmaktan daha uzun bir süre, devamlı olarak gerçekleşmektedir. Bu tarz çatışmalarda, kurban sistemli olarak küçük düşürme yöntemlerine maruz kalmakta ve vatandaşlık haklarına tecavüz edilmektedir. Yönetsel yıldırma ayrıca, etik dışı davranışları da içermektedir. Hepsi stresli ya da yıldırıcı bir atmosfer yaratmaya katkısı bulunan bu davranışların, özellikle, arkadaşlarının önünde kişiye bağırılma ya da kişiyi küçük düşürme, kişiyi haksız yere suçlama, kişinin iş yapma becerisini yok etme ya da tehdit edici davranışlarda bulunma gibi, pek çok şekli bulunmaktadır. Bu davranışların şiddeti, hedef olan kişi veya kişiler için, ciddi psikolojik acıya neden olacak şekilde zamanla artmaktadır. Tüm bunlara ek olarak, çalışanların verimliliği, etkinliği, moralleri, işe olan bağlılıkları, dolayısıyla, motivasyonları da azalmaktadır.

Bu çalışmada, yönetsel yıldırmanın çalışan motivasyonuna yönetsel etik bağlamında etkileri incelenmiştir. Birinci bölümde, etik kavramına ve etik davranışı belirleyen öğelere değinildikten sonra, yönetimde etik açıklanmıştır.

İkinci bölümde, önce, yönetsel yıldırma kavramı ve yönetsel yıldırma şekilleri çalışılmıştır. Daha sonra yönetsel yıldırma davranışları, yönetsel yıldırma süreci ve yönetsel yıldırmanın nedenleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Son olarak da, yönetsel yıldırmanın çalışanlar üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur.

Motivasyon kavramı, iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkisi ve performans ile motivasyon arasındaki ilişkisi ve motivasyonun önemi üçüncü bölümde incelenmiştir. Ayrıca, bu bölümde, çalışanları motive etmenin yolları açıklandıktan ve birbirleriyle karşılaştırmaları yapıldıktan sonra, çalışanları motive etmenin yolları ile yönetsel yıldırma arasındaki ilişki açıklanmıştır.

Bu çalışmanın araştırma bölümünde ise, örnek işletme olarak, 1985 yılında anonim şirket statüsünde İstanbul'da kurulan, İmteks Giyim ve Ticaret Anonim Şirketine bağlı Karma Tekstil Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi seçilmiştir. Bu araştırma ile Karma Tekstil Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi yöneticilerinin yönetsel yıldırma davranışlarının, çalışanların motivasyonunun nasıl etkilendiğini incelenmiştir.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**THE EFFECTS OF MANAGERIAL INTIMIDATION ON EMPLOYEES'
MOTIVATION IN TERMS OF MANAGERIAL ETHİCS AND A RESERCH**

ABSTRACT

In recent years, a psychosocial fact which is concern with business life has been discovered. This fact, which was not known as a concept earlier, has been defined as “mobbing”, “emotional abuse” or “psychological terror”. In this study, it is expressed as managerial intimidation. Managerial intimidation is an emotional assault which involves a continuously repeated, inappropriate, aggressive or hostile behaviour that is directed at a particular target person or a group of people.

Managerial intimidation is generally distinguished from everyday conflicts because intimidating behaviour occur repeatedly over a period of time rather than just being an ordinary conflict. In this type of conflict, the victim is subjected to a systematic, stigmatizing process and his or her civil rights are encroached. Managerial intimidation also involves unethical behavior. They take many forms, including shouting at or humiliating an individual, especially in front of her/his colleagues; picking on an individual; undermining someone’s ability to do their job or treating them in an abusive or threatening manner, which all contribute to the creation of a stressful or intimidating atmosphere. The violonce of these behaviour escalates over time causing significant psychological distress for the target person or people. In addition to these, the employees’ productivity, efficiency, morale, loyalty to their work; consequently, their motivation decreases.

In this study the effects of managerial intimidation on employee's motivation in terms of managerial ethics has been examined. In the first section, the concept of ethics and the elements which determine ethical behaviors have been explained in a general look at ethics; after that, ethics in management has been explained.

In the second section, firstly, the concept of managerial intimidation and the forms of managerial intimidation have been studied. After that, intimidating behaviour, the process of managerial intimidation and the causes of managerial intimidation have been explained in detail. Lastly, the effects of managerial intimidation on employees have been considered.

The concept of motivation, the relationship between job satisfaction and motivation, the relationship between performance and motivation and the importance of motivation have been examined in the third section. Also, ways to motivate employees has been explained and compared with each other in this section. Following this, the relationship between the ways of motivating employees and managerial intimidation has been explained.

In the research section of this study, Karma Tekstil Sanayi ve Ticaret Limited Company, which is affiliated to İmteks Giyim ve Ticaret Incorporated Company which was built in İstanbul in 1985, has been examined as a sample company. With this research, how the intimidating behavior executives of Karma Tekstil Sanayi ve Ticaret Limited Company affect the employees' motivation has been examined.

TABLO LİSTESİ**SAYFA
NO****BİRİNCİ BÖLÜM****Tablo 1.1:** Vazgeçilmez (Nihai) Değerler ile Araç Değerlerden Bazı Örnekler 12**İKİNCİ BÖLÜM****Tablo 2.1:** Değişik Yazarlar Tarafından Yönetmelik Yıldıma Anlamında Kullanılan Kavramlar ve Bunların Tanımları 47**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM****Tablo 3.1:** BRİSA Personeli Kanaat Anketi Sonuçları 113**Tablo 3.2:** Sakarya Doğum ve Çocuk Bakımevi Hastanesinde İş tatmini Değerlendirme Analizi 114**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM****Tablo:4.1:** Cevaplayıcıların Unvanlarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri 118**Tablo:4.2:** Cevaplayıcıların Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri 119**Tablo:4.3:** Cevaplayıcıların Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri 119**Tablo:4.4:** Cevaplayıcıların Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri 119**Tablo:4.5:** Cevaplayıcıların Hizmet Sürelerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri 120**Tablo:4.6:** Cevaplayıcıların Unvanlarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri 120**Tablo 4.7:** Yönetmelik Yıldıma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılardan Cevaplayıcıların Aldıkları Ortalama Puanların Genel Dağılımı 121**Tablo 4.8:** Yönetmelik Yıldıma Davranışlarının, Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılara Katılma Dereceleri Açısından Alınan Puanların Cevaplayıcıların Unvanına Göre Dağılımı 123

TABLO LİSTESİ

Tablo 4.9: Yönetmel Yıldırma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılara Katılma Dereceleri Açısından Alınan Puanların Cevaplayıcının Cinsiyetine Göre Dağılımı	125
Tablo 4.10: Yönetmel Yıldırma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılara Katılma Dereceleri Açısından Alınan Puanların Cevaplayıcının Yaşına Göre Dağılımı	126
Tablo 4.11: Yönetmel Yıldırma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılara Katılma Dereceleri Açısından Alınan Puanların Cevaplayıcının Hizmet Süresine Göre Dağılımı	128
Tablo 4.12: Yönetmel Yıldırma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılara Katılma Dereceleri Açısından Alınan Puanların Cevaplayıcının Hizmet Süresine Göre Dağılımı	130
Tablo 4.13: Yönetmel Yıldırma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılara Katılma Dereceleri Açısından Alınan Puanların Cevaplayıcının Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	132

EKLER

Tablo 1: Çalıştığım kurumda, düşüncelerimi açıkça söyleyemem motivasyonumu olumsuz etkilemektedir.	140
Tablo 2: Yöneticimin, bana anlamlı görevler yerine anlamsız ve küçük düşürücü görevler vermesi etkin bir şekilde çalışmamı engellemektedir.	140
Tablo 3: Herhangi bir fiziksel rahatsızlığım olması durumunda, çalıştığım yerde bu rahatsızlığı bana hatırlatacak davranışlarla karşılaşmam, işime olan bağlılığımın azalmasına neden olmaktadır.	140
Tablo 4: Sorumluluğu bana ait olan işlerde, üst yönetimin benim fikrimi almadan karar vermesi motivasyonumu olumsuz yönde etkilemektedir.	141
Tablo 5: Çalıştığım yerde, temel değerlerime, inançlarıma ve haklarıma saygı duymayan bir yönetim anlayışının olması, psikolojimi olumsuz yönde etkilemektedir.	141

TABLO LİSTESİ

Tablo 6: Yöneticimin, çok basit görevleri bile tek başıma yerine getiremeyeceğimi düşünmesi, öz güvenimin azalmasına neden olmakta, bu da motivasyonumu azaltmaktadır.	141
Tablo 7: Yöneticimin verdiğim kararları ve önerileri sürekli sorgulaması ve suçlayıcı olması kendimi baskı altında hissetmeme neden olmaktadır.	141
Tablo 8: Göstermiş olduğum çabanın ve başarılarının takdir edilmemesi verimli bir şekilde çalışmamı engellemektedir.	142
Tablo 9: Yöneticimin, bana çok zor görevler vermesi işten duyduğum tatmin duygusunu azaltmaktadır.	142
Tablo 10: Yöneticimin, toplantı, iş yemeği gibi düzenlemelerde söylediklerimle ilgilenmeyerek yokmuşum gibi davranması moralimi bozmaktadır.	142
Tablo 11: Yöneticimin; bağırma, kapıları çarpma, masa yumruklama gibi saldırgan tavırlar sergilemesi iş yapma istek ve arzumu yoketmektedir.	142
Tablo 12: Yaptığım işlerin, benden daha düşük nitelikli kimselere verilmesi işimden soğumama neden olmaktadır.	143
Tablo 13: Yöneticimin, hakkımda asılsız söylemlerde bulunması sonucunda, çalışma arkadaşlarımla benimle konuşmaması ya da beni terslemesi görev azmimi köreltmektedir.	143
Tablo 14: Yöneticimin, bana çalışma arkadaşlarımdan ayrı bir iş vererek, beni yalnız bırakmaya çalışması işgörme arzumu azalmaktadır.	143
Tablo 15: Yöneticimin iş, maaş, terfi vb. durumlara yönelik tehditlerde bulunması çalışma dinamizmini olumsuz yönde etkilemektedir.	143
Tablo 16: Yöneticimin özel yaşamıma saygı göstermemesi çalışma zevkimi azaltmaktadır.	144
Tablo 17: Sürekli olarak aynı faaliyetlerin tekrarlandığı işlerde çalıştırılmam işimden aldığım tatmin duygusunu azaltmaktadır.	144
Tablo 18: Yöneticimin benimle soğuk, ifadesiz ve monoton bir sesle tonuyla konuşması motivasyonumu bozmaktadır.	144
Tablo 19: Yöneticimin herkesin önünde beni utandıracak imalarda bulunması işime karşı olan ilgimi azaltmaktadır.	144

Tablo 20: Düzenlenen, kutlama, yemek, piknik gibi sosyal faaliyetlere çağrılmamak çalışma hevesimin kırılmasına neden olmaktadır.

145



ŞEKİL LİSTESİ	SAYFA NO
Şekil 3.1: Sistem ve İnsan Unsurlarının Etkin Bir Şekilde Kullanımı	93
Şekil 3.2: Motivasyonun İşlevi	95



GİRİŞ

Rekabete, bilgiye, uzmanlığa, değişime ve dönüşüme dayalı iş dünyasında, işletmelerin başarıyı yakalayabilmesi için çalışanlarına gerekli önemi vermesi gerekmektedir. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi; teknolojiyi ve bilimsel gelişmeleri takip etmelerinin yanında, çalışanlarına da bağlıdır. İşletmeler için bu kadar önemli olan insan unsurunun eş deyimle, çalışanların, motive edilmesi gerekmektedir. Ancak, yöneticilerin bilgisizliği nedeniyle bu konuya gerekli ilgiyi göstermemeleri, işletmelerin bu konu için finansal olanaklarını kullanmamaları gibi birçok nedenle, motivasyon, iş yaşamında hak ettiği önemi görememektedir. Oysa, motive olmuş çalışanların işletmeye kazandıracığı pek çok fayda vardır.

Bilgi çağında, teknolojik koşullarda, kültürel yapıda ve çevre koşullarında meydana gelen değişimler, yönetim anlayışına yansımıştır. Bilgi çağının örgütleri bürokratik yönetim yerine katılımcılığı, kapalılık yerine saydamlığı, çalışanlar arasında işbirliğini ve arkadaşlık ruhunu geliştirmeyi ve tüm bunların ötesinde birlikte yönetimi gerektirmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin hedefi, çalışanlar üzerindeki etkilerini ve kendilerine duyulan saygıyı kaybetmeden onları motive edebilmektir. İşletmelerin en iyi verimi almak ve rekabet karşısında güçlü olabilmek için, çalışanların işe olan duygusal bağlılığını ve motivasyonundan gelen enerjiyi araştırıp geliştirmeleri gerekmektedir. Böylece, motive olmuş çalışanlar, performansları ve üretkenlikleri ile işletmenin verimliliğini ve etkinliğini arttıracaktır.

Yukarıda tüm bu söylenenlere rağmen, örgütlerde yaşanan, yabancı literatürde, “mobbing”, kimi zaman da “bullying (zorbalık)” olarak bilinen, çok yeni bir kavram, çalışma hayatına ve örgüt barışına olumsuz etki yapmaktadır. Türkçe’de tam karşılığı olmayan, “psikolojik terör”, “duygusal taciz” vb. olarak bilinen ve bu çalışmada “yönetimsel yıldırma” olarak ifade edilen bu olgu, kavram olarak pek bilinmese de aslında, her zaman varlığını sürdürmekteydi ve iş başarısını ve verimliliği önemli ölçüde düşürmekteydi. Çalışanların surat astığı, kim, nasıl, ne zaman aleyhinde davranacak diye

düşündüğü, işi gücü bırakıp, bu duruma nasıl karşı koyulur endişesiyle gergin saatler geçirdiği çalışma ortamları insana pek de yabancı gelmemektedir.

Bir iş yerindeki çalışanların; açıkça itibarını lekeleme, onlar hakkında söylenti çıkarma, onlara iftira atma, onları toplum önünde küçük düşürme gibi çalışanları fiziksel ve bedensel etkileyebilecek etik dışı davranışlarla, çalışanların iş performansını ve dayanma gücünü yok edip, işten ayrılmaya zorlayan yönetsel yıldırma, duygusal bir saldırıdır. İşyerinde çalışan kişi ya da kişiler üzerinde sistemli şekilde baskı yaratarak bunaltma, korkutma, tehdit gibi taktiklerle işten istifa aşamasına kadar ulaşabilen bu süreçte yapılanlar, mağdurlar tarafından sessiz karşılanmakta ve kabul edilmektedir. İşten çıkarmaların giderek çoğaldığı ekonomik kriz dönemlerinde ve özellikle de ülkemiz koşullarındaki işyerlerinde bu uygulama bilinçli bir şekilde artmaktadır. Karşılaştığı ve çaresiz kaldığı bu olumsuz süreçte kendine güveni kaybettirilen iş gören, her şeyini tükettiği endişesi ile istifa etmek zorunda kalmaktadır.

Günümüzde, işyerleri insanın zamanının büyük bir bölümünü geçirdiği ortamlar haline gelmiştir. İş arkadaşları neredeyse tüm sosyal çevreyi oluşturmaktadır. Bu bağlamda, insanın sürekli olarak psikolojik bir saldırıyla karşı karşıya kaldığı böylesine hastalıklı bir ortamda nefes alması giderek zorlaşmaktadır. İşyeri ortamında bozulmaya başlayan dinamikler, insanın diğer yaşam alanlarına da sıçramaktadır. Sonuç olarak, kişi, normal yaşamını sürdüremez hale gelmektedir.

Yönetsel yıldırma, örgüt içinde bulaşıcı bir hastalık gibidir. İyileştirici önlemler alınmazsa örgütün bütün yaşamsal organlarına yayılır. Çalışan personelde, işletmeye ve çalışma arkadaşlarına olan güven ve saygı azalır, motivasyon düşer, çalışma ortamı ve çalışanlar ile örgüt arasında uyumsuzluk başlar, iş verimliliği düşer. Karşı karşıya kalınan psikolojik baskı, aslında insanı hasta kategorisine sokacak kadar güçlüdür. Devamlı maruz kalınıp uzun bir süre devam ettiği takdirde depresyon ve fiziksel şikayetlerle ortaya çıkan psikosomatik rahatsızlıklar başta olmak üzere kişiliğin yatkın olduğu her türlü psikolojik rahatsızlık ortaya çıkabilir. Birey bunların sonucunda psikolojik yardıma ihtiyaç duyabilir.

Dünyanın dört bir yanında farklı işyerlerinde görülebilen, çalışanlar üzerinde nasıl uygulandığı konusunda her hangi bir sınırı bulunmayan bu eylemler, yönetimler için temel bir sorun oluşturmaktadır. Bu çalışma ile örgütlerde yaşandığı halde hemen fark edilemeyen, daha da önemlisi fark edilmesi istenmeyen bu sürece neden olan faktörler ile bu sürecin yarattığı etkiler ve yönetsel etik bağlamında, çalışan motivasyonuna etkileri üzerinde durulacaktır.

Birinci bölümde, etik kavramına ve etik davranışı belirleyen öğelere değinildikten sonra, yönetimde etik, yönetimde etik ilkelere ve yönetimde etik olmayan davranışlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

İkinci bölümde, önce, yönetsel yıldırma kavramı ve yönetsel yıldırma şekilleri üzerinde durulmakta, daha sonra yönetsel yıldırma davranışları, yönetsel yıldırma süreci ve yönetsel yıldırmanın nedenleri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Son olarak da, yönetsel yıldırmanın çalışanlar üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, motivasyon kavramı, iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkisi ve performans ile motivasyon arasındaki ilişki ve motivasyonun önemi anlatılmaktadır. Ayrıca, bu bölümde, çalışanları motive edici araçlar açıklandıktan ve birbirleriyle karşılaştırmaları yapıldıktan sonra, motive edici araçlar ile yönetsel yıldırma arasındaki ilişki açıklanmaktadır.

Bu çalışmanın araştırma bölümünde ise örnek işletme olarak, 1985 yılında anonim şirket statüsünde İstanbul'da kurulan, İmteks Giyim ve Ticaret Anonim Şirketi'ne bağlı Karma Tekstil Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi seçilmiştir. Bu araştırma ile Karma Tekstil Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi tepe yönetimi ve yöneticilerinin, yönetsel yıldırma davranışları sergilediklerinde, çalışanların motivasyonunun nasıl etkilendiğini incelenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ETİK KAVRAMININ TANIMI, ETİK DAVRANIŞI BELİRLEYEN ÖGELER VE YÖNETİMDE ETİK

1.1. ETİK KAVRAMI

Etik ya da ahlak felsefesi, ahlak denilen fenomen üzerinde bir düşünme, ahlak üzerine felsefe yapmadır. Ahlaki eylemin bilimi olarak tanımlanabilen ve felsefenin bir disiplini olan etik üzerine düşünmek sadece ahlak filozoflarına ya da etik uzmanlarına özgü bir şey değildir. Eş deyimle, etiği ve ahlakı filozoflar bulmamıştır; filozoflar, üzerinde düşünmeden de ahlak vardı. En ilkel toplumun bile kendilerine göre bir ahlakı vardır. İnsanlar, ahlakla ilgili eylemlerle günlük yaşayışlarında çok karşılaşır. Etiğe sistematik olarak yaklaşp bir kuram oluşturmazlar belki; ama, her insan az ya da çok etik üzerine düşünür.¹

Ahlakın içeriği çeşitli çağlara, çeşitli uluslara, çeşitli çevrelere göre değişir. Aynı bir davranış çeşitli çağlarda, çeşitli uluslarda birbirinden ayrı değerlendirilebilir. Karşılaşılan tüm ahlak görüşlerinin her biri kendi amacını en üstün görür ve doğruyu kendilerinin getirdiğini savunur. Bu bakımdan her ahlak biraz despottur. Eğer böyle olmazlarsa kendi kendilerini ortadan kaldırmış olurlar. Ancak, hepsinde ortak olan şey “ahlaklılık (ahlaksal olan)” diye bir şeyin kabulüdür. Diğer bir deyişle, insanın davranışlarını ahlaki bakımdan değerli ya da değersiz kılanın ne olduğunu anlatan bu kavram her ahlak felsefesinin araştırdığı bir kavramdır. Bir davranış, eylemi ahlaki açıdan değerli kılan şey; iyiyi ortaya koyması, iyiyi yaratmasıdır. Farklı etik kuramlara göre de iyi; hazdır, mutluluktur, ödevi yerine getirmektir, doğruluktur, sevgidir vb.dir.² İşte etik istenen bu iyiler arasında bireylerin çatışmalarını çözümlenecek ilkelerin belirlenmesi sürecine ilişkin tartışmalar üzerinde odaklaşmaktadır.

¹ Annemarie Pieper, *Etiğe Giriş*, çev. Veysel Atayman ve Gönül Sezer, 1.b., İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1999, ss.22-23.

² Bedia Akarsu, *Mutluluk Ahlakı (Ahlak Öğretileri 1)*, İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayın Sanayi ve Tic A.Ş, 1998, ss.7-9.

Etik kelimesi, köken olarak Yunan dilinde “karakter” anlamına gelen “ethos” kelimesinden türetilmiştir. “Ethos” kelimesinden türetilen “ethics” ise kavram olarak ideal ve soyut olanı vurgulayarak; ahlak kurallarının ve değer yargılarının ele alınması sonucu ortaya çıkmaktadır.³ Etik, insanın eylemlerini konu alır. Ancak; etiğin konusunu her türlü insan faaliyeti ve eylemi değil de yukarıda belirtildiği gibi öncelikle ahlakiliği vurgulayan, eş deyimle, ahlaki eylemler oluşturduğundan etik, karakteristik bir eylem kuramı sayılmaz. Dolayısıyla etik, bir eylemi ahlaki açıdan iyi yapan davranışları içerir.⁴

Bir eylemi gerçekleştirmek için bir de çeşitli güdülere ihtiyaç vardır. Günü baskıdan kaynaklanıyorsa eylemin zorunluluğu hukuksaldır; ancak, bu güdü eylemin manevi iyiliğinden çıkıyorsa o zaman eylemin zorunluluğu etikseidir. Demek ki etikte eylemin manevi iyiliği söz konusudur.⁵ Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları; doğru-yanlış, onaylanabilir-onaylanamaz ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe dalıdır. Etiği, insanların sadece kendi mutluluklarını değil, diğer insanların mutluluğunu da düşünerek hareket etme zorunluluğu olarak da tanımlamak mümkündür.⁶

Ahlak kavramı ise Türkçe’de, Latince “moral” sözcüğünün karşılığıdır. Ayrıca ahlak kavramı, Arapça huy, mizaç, yaratılış anlamlarına gelen “hulk” sözcüğünün çoğuludur. Ahlak toplumdan topluma değişebildiği gibi, aynı toplum içindeki farklı grupların benimsediği ahlak kuralları arasında bile farklılıklar vardır eş deyimle, ahlak görelidir.⁷

³ İnyet Pehlivan Aydın, *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, 3.b., Ankara: Pegem A Yayınları, 2002, s.5.

⁴ Pieper, a.g.e., ss.16-17.

⁵ Immanuel Kant, *Ethica: Etik üzerine dersler*, çev. Oğuz Özügül, 1.b., İstanbul: Pencere Yayınları, 2003, s.85.

⁶ Samuel C. Certo, *Modern Management: Quality, Ethics and The Global Environment*, Fifth Edition, Boston: Allyn and Bacon, 1992, s.86.

⁷ İsmail Doğan, *Modern Toplumlarda Vatandaşlık, Demokrasi ve İnsan Hakları: İnsan Haklarının Kültürel Temelleri*, 1.b., Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2001, s.24.

Ahlak değişik toplumlarda, değişik zamanlarda yazar veya kaynaklar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu bağlamda, ahlakla ilgili yapılmış bazı tanımlamalar şu şekilde sıralanabilir:

- Bir toplumda iyiliği ve kötülüğü belirleyen, değer hükümlerine göre yapılması ve yapılmaması gereken hareketleri belirten kuralların tümü,⁸
- İnsanların, sosyal grupların ve toplumun davranışlarının belirli değerler doğrultusunda düzenlenmesi süreci,⁹
- Belli bir dönemde belli bir toplumun bireysel ve toplumsal davranış kurallarını saptayan ve inceleyen bilim,¹⁰
- İnsan davranışları üzerindeki kesin sınırlamaları belirleyen değerler serisi ya da insanların yapmaları gereken veya yapmaktan kaçınacakları davranışların bir listesi,¹¹
- İnsanlığın kabul ettiği ve başka kesinlik ölçüleriyle ölçülemeyen hareketlerimize ait değerlerin toplamı.¹²

Çoğu filozof etiği, ahlakın felsefesi olarak incelemekte ve etiği ahlaka göre daha üst düzey bir felsefi düşünce haline getirmektedir. Diğer bir deyişle etik; ahlak felsefesi, ahlak ise etiğin araştırma konusudur.¹³ Bu nedenle, etik ile ahlak özdeş değildir. Etik ayrıca, ahlakın kökenini ve toplumsal yaşamdaki işlevini, kişilerle toplum arasındaki ilişkileri, bireysel yaşamın amacını ve anlamını açıklar.¹⁴ Ahlak günlük yaşamda insanların nasıl yaşamaları gerektiğini pratik olarak düşünürken, etik bu konuya daha soyut ve kuramsal olarak bakar. İnsanların ahlak anlayışları birbirinden farklıdır. Etik ise “istenilir iyi” kavramı vardır ve bu kavram evrensel ve genel geçerliliğe sahiptir.

⁸ Grand Master Genel Kültür Ansiklopedisi, Cilt 1, İstanbul: Milliyet Yayın A.Ş., 1992.

⁹ John D. Blackburn, Elliot I. Klayman, Martin H. Malin, *The Legal Environment of Business*, New York: Richard D. Irwin Inc., 1985, s.644.

¹⁰ Orhan HancerliOğlu, *Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar*, Cilt 1, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992.

¹¹ Robert C. Soloman and Kristine R. Hanson, *Above The Bottom Line: An Introduction To Business Ethics*, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1983, s.18.

¹² Hilmi Ziya Ülken, *Ahlak*, 2.b., İstanbul: Ülken Yayınları, 2001, s.19.

¹³ Felicity Haynes, *Eğitimde Etik*, çev. Semra Kunt Akbaş, 1.b. İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2002, s.19.

¹⁴ Nüket Örnek Büken ve Erhan Büken, “Nedir Şu “Tıp Etiği” Dedikleri?”, *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, Cilt:11 Sayı:1, 2002, s.17.

Geleneklerle yapılan ahlâk, yerleşmiş bir dizi değerden oluşur ve toplumla bütünleşmeyi hedefler. Etik ise, toplum içindeki çeşitli tarafların varoluş haklarını temel alır, daha gelişmiş bir kavramsal düşünceye dayanan bireysel bilinci ifade eder. Bu bilinç; kişisel etik, kurumsal etik ve toplumsal etiğin temelini oluşturur.¹⁵ Sonuç olarak; ahlaki davranış, eylem ve yargıları içeren bir konu olarak etik, felsefe ve bilimin önemli bir parçası ve sistematik bir çalışma alanı olmuştur. Ahlak ise yanlış-doğru, iyi-kötü, erdem ve kusur ile davranışları ve davranışların sonuçlarını değerlendirme ile ilgilidir. Etik kullanılan ahlak terimlerini ve ahlaki yargıların statüsünü analiz eden kısacası ahlaki temel alan felsefe dalıdır. Ayrıca, etik takınılan ahlaki tutumların arkasında yatan yargılara da değinir.¹⁶

1.2.YASALAR VE ETİK

Bir çok insan, yasalar ile bazı kişisel problemlerini çözerken, trafik cezalarını öderken, ev ya da mal sahipleri ile bir problem yaşarken vb. durumlarda karşılaşır ve yasaları bu şekilde eş deyimle, kendilerini etkilediği şekilde algılar. Yasalar bizim hareketlerimizi ve aynı zamanda diğer kişilerle ilişkilerimizi kontrol eden kurallardan oluşur. Örneğin trafik kuralları, sadece araba kullanan kişinin araba kullanırken gösterdiği davranışlarını değil, aynı zamanda bu kişinin araba kullanan diğer sürücülerle olan ilişkisini de kontrol eder. Kısaca yasa, toplumdaki bireyleri ve onların diğer bireylerle ilişkilerini düzenlemek için devletçe konulmuş kurallardır. Dolayısıyla yasa ve yasaları çiğnemenin cezası devletten devlete değişir.¹⁷

Bir çok etiksel standart yasalar tarafından tanımlanmaktadır. İnsanların doğru ve yanlış ya da iyi ve kötü davranışlarının standartlarını ve kötü-yanlış davranışların cezalarını yasalar belirler. Bu durumda etiğin ne gibi bir önemi var diye düşünülebilir. Oysa etik ilkeler yıllarca süren bir gelişmenin ve tartışmaların sonucunda ortaya çıkar ve

¹⁵ Güngör Uras, “ Etik, Söz Olmaktan Çıkarak Bir ‘Yaşam Biçimi’ Olacak”. *Milliyet: Business*, 15 Şubat 2003.

¹⁶ İneyet Pehlivan Aydın, a.g.e., ss.4-5.

¹⁷ Marianne Moody Jennings, *Business and The Legal Environment*, Secand Edition, Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1991, s.3.

yasalar da genellikle etik tartışmalardan sonra oluşturulur. Örneğin Amerika' da çevre korumaya ilişkin ilk temel yasa, 1960'larda yürürlüğe girerken, çevre koruma konusu etik ve ahlaki olarak 1950'ler de tartışılmaya başlanmıştır. Aynı şekilde işyerinde cinsel taciz konusu 1970'lerde gündeme getirilmiş ve yine 1980'ler de bu konuda bir yasa uygulamaya girmiştir.¹⁸

Otoritelerin bir çoğu, yasaların etik davranışları tamamen kapsayamadığı konusunda hem fikirdir. İnsanlar yasa çıkardıklarında bunlardan bazıları, özellikle yeni olanlar net değildir, bazıları da daha sonra hukuki sayılmaz. Örneğin yasa, çalışanların iş yerlerinden bir şey çalmaması gerektiğini belirtse bile, birçok çalışan iş yerlerindeki bazı ofis araç-gereçleri kişisel ihtiyaçları için kullanmayı normal bir hareket olarak görür.¹⁹ Sonuç olarak burada önemli olan yasalaşmamış olsa da etik değerlerin görmezlikten gelinmemesidir. Ayrıca; bütün bireyler, iş yerinde, toplumda ve karar verme sürecinde etik değerlerini ve davranışlarını gözden geçirmekle sorumludur.

1.3. ETİK DAVRANIŞIN ÖNEMLİ ÖGELERİ

Bir kişinin davranışlarının etik olup olmadığı; yaşadığı toplumun kültürü, bu toplumun sahip olduğu değerler sistemi ve normları tarafından belirlenmektedir.

1.3.1. Kültür

Latince toprağı işlemek, bakım, eğitim anlamındaki cultura veya yetiştirmek, haslaştırmak anlamındaki colere; sözcüklerinden gelen bir terim olarak kültür; bir topluluğun, insanların maddesel yaşam gereksinimlerinin giderilmesi için doğa ve çevrenin biçimlendirilmesine yönelik çabaların tümünü ve bu amaçla insanlar tarafından değiştirilerek biçimlendirilen çevre ve doğayı anlatır.²⁰ Başka bir tanımda da kültür,

¹⁸ İneyet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.9.

¹⁹ Gerald H. Graham, *The World of Business*, Massachusetts: Addison-Wesly Publishing Company, 1985, ss.62-63.

²⁰ Adil İzveren, *Toplumsal Törebilim: Sosyal Ahlak*, Ankara: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:130, 1980, s.134.

beslenme, barınma, korunma, insan ilişkileri kurma, neslin devamı, tabiata hükmetme, inanma, kendine değer biçme, toplum hakkında yargıda bulunma, zevk alma gibi on ana ihtiyacın karşılanmasına bağlı değerler, kavramlar, kurallar ve davranışlardır. Bu ihtiyaçlar aynı olmasına rağmen giderilmesine bağlı çabalar ve ortaya konanlar her toplumda değişir. Bu nedenle, kültür toplumdaki topluma değişen bir kavramdır.²¹

Kültür, çeşitli kriterlere göre sınıflandırılabilir. Bunlardan önemli olanları; genel kültür ve alt kültür sınıflandırması ile maddi kültür ve manevi kültür sınıflandırmasıdır. Bir ülkede veya toplumda hakim olan inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri *genel kültürü* oluşturan parçalardır. Toplumun genel özellikleri hakkında bilgi edinmek istendiğinde genel kültürün incelenmesi gerekir. Bazı ortak yönlerinin yanında önemli farklı yönleri bulunan *alt kültürler* de vardır. Alt kültürler bazı hakim değerleri kapsarlar fakat, kendilerine özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır.²²

İnsanın maddi eşyaları kültürün en açık, elle tutulabilir görüntüleridir. İnsanlar evler yaparak, yollar yaparak, ulaşım vasıtaları kullanarak, fabrikalar kurarak çevresini devamlı değiştirdiği gibi, dış dünya ile ilişkileri için yapma bir çevre oluşturur. İşte bu şekilde toplum kültürü içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu kültüre ise *maddi kültür* denir. Kültürün fizyolojik gereksinimleri karşılayan bu maddi yönünden başka, ruhsal ve sosyal gereksinimleri karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönü de vardır. Belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre, *manevi kültürü* oluşturur.²³

Örgütler de üyelerinin paylaştığı bir örgütsel kültüre sahiptir. Bu bağlamda örgüt kültürü ile ilgili bazı tanımlamalar şöyle ifade edilmektedir:

²¹ Zeki Hafizoğulları, *Laiklik*, Ankara: Atatürk Yüksek Kurumu Atatürk Kültür Merkezi Yayını No:157, 1998, s.V.

²² İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, 4.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994, ss.122-123.

²³ İlhan Erdoğan, a.g.e., ss.123-124.

- İşletmedeki herkesin davranışını ve eylemlerini etkileyen işletmedeki temel düşünce yöntemleri, değerleri ve normlarının bütünü,²⁴
- Kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf-adetleri paylaşılan değerler, normlar ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı,²⁵
- Örgüt içindeki insanların, zaman içinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar kısaca, insanlar arasındaki paylaşılan değerler bütünü,²⁶
- Organizasyonları birbirinden ayıran ve çalışanlar tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler sistemi,²⁷
- Hem yöneticilerin, hem de çalışanların değerleri, gelenekleri, davranış beklentileri ve ortak duyguları.²⁸

Kısacası, örgüt kültürü, örgüte yol gösteren değerleri yansıtmaktadır. Örgüt kültür gözle görülmez manevi bir değerdir ama, çalışanların davranışları üzerinde güçlü bir etkileri vardır. Çalışanlar örgüt kültürünü sosyalleşme ile öğrenirler ve bireyselliği ile de kültürü etkiler.²⁹ Örgüt kültürü çok önemli iki soruya cevap verir. Bunlardan birincisi, örgüt içinde nelerin önemli olduğu; ikincisi ise, örgütteki işlerini nasıl yapıldığıdır. Kısaca, örgüt kültürü çalışanların örgüt içindeki davranışlarında önem vermesi gereken bu iki konuyu açıklar. Kültür, çalışanlara organizasyonda başarılı olmaları için neleri yapmaları gerektiğini anlatır.³⁰ Son olarak da örgüt kültürü, örgütün tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini

²⁴ Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi**, 1.b., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2002, s.206.

²⁵ Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, 2.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999, ss.254-255.

²⁶ Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 3.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 200, ss.58-59.

²⁷ Stephan P. Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, Sixth Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000, s.235.

²⁸ Dan L. Costley and Ralph Todd, **Human Realitions in Organizations**, Fourth Edition, Saint Paul: West Publishing Company, 1991, s.10.

²⁹ Keith Davis and John W. Newstrom, **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**, Eighth Edition, New York: McGraw-Hill, Inc., 1989, s.64.

³⁰ Mel E. Schnake, **Human Relations**, Columbus: Merrill Publishing Company, 1990, s.408.

ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir.³¹

1.3.2. Değerler

Değerler belli bir toplumdaki davranış standartları olarak kabul edilir. Bütün toplumlar kendi değerlerini oluştur ve bu değerler o toplumun bireylerinin çoğunun kabul ettiği değerlerdir. Bireyler benzer görüşleri paylaşır. Genellikle de bu görüşler değerleri etkiler.³² Değerler, önemli olduğu kabul edilmiş inançlar veya somut nesnelere için belirli eğilimler, istekler olarak düşünülebilir. Değer verilen her ne ise yaşamaya değer bir hayat veya iyi yaşamın bazı genel kavramlarından ortaya çıkar.³³ Bir birey bu değerlerin çoğunu ailesinden, arkadaşlarından, öğretmenlerinden ve bu bireyin hayatını etkileyen diğer kişilerden öğrenir. Değerler; dürüstlük, adil olma, başkalarına yardım etme vb duyguları içine alır.³⁴ Ayrıca birey bazında bu değerler arasında bir ahengin kurulması ve ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkların yok edilmesi gerekmektedir. Eş deyimle, bir kimse bir değer olarak hürriyete önem veriyorsa herhangi bir şekilde otorite altına girmeye de aynı şekilde değer veremez.³⁵

Değerler her biri 18 değerden oluşan iki gruba ayrılır. Bunlar:³⁶

Bir insanın hayatı boyunca gerçekleştirmeyi isteyebileceği amaçlar olan *vazgeçilmez (nihai) değerler* ile tercih edilen davranış tarzları ya da *vazgeçilmez (nihai)*

³¹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7.b., İstanbul: Beta Yayın Basım Dağıtım A.Ş., 2001, s.136.

³² Graham a.g.e., s.63.

³³ Nuray Uzkesici, "İşletmelerde Etik Yönetimi: İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş", *İş Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 5 Sayı: 2, 2003, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=162, 22.12.2003.

³⁴ Costley and Todd, a.g.e., s.7.

³⁵ Erol Güngör, *Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar: Ahlak Psikolojisi, Ahlak, Değerler ve Ahlaki Gelişme*, İstanbul: Ötüken Neşriyat A.Ş., 1993, ss.75-76.

³⁶ Robbins, a.g.e., s.15.

değerleri başarmanın anlamlarını açıklayan *aracı değerlerdir*. Aşağıdaki tabloda da bu değerlerin bazı örnekleri bulunmaktadır.³⁷

Tablo 1.1: Vazgeçilmez (Nihai) Değerler ile Araç Değerlerden Bazı Örnekler

Vazgeçilmez (Nihai) Değerler	Araç Değerler
Başarı duygusu (bitmeyen yardım)	Yeterlik (becerikli, etkili)
Dünya barışı (savaş ve çatışma olmayan)	Neşeli (mutlu, sevinçli)
Güzel bir dünya (doğal güzellikler ve sanat)	Temiz (düzenli, derli toplu)
Eşitlik (kardeşlik, herkese fırsat eşitliği)	Cesaret (inandıklarını desteklemek)
Özgürlük (bağımsızlık, özgür tercih)	Yardıms severlik (insanların refahı için çalışmak)
İçsel uyum (içsel çatışmalarda özgür olma)	Hayalcilik (yürekli, yaratıcı)
Keyif, zevk (zevk veren ve sakin bir yaşam)	Mantıklı (tutarlı, akla yatkın)
Kurtuluş (kurtulmuş, sonsuz bir yaşam)	Sevgi (şevketli, duyarlı)
Sosyal tanıma (saygı, takdir)	Nazik (kibar, iyi huylu)
Gerçek arkadaşlık (yakın dostluk)	Sorumlu (güvenilir)

Örgüt kültürünün, bir örgütte paylaşılan değerler sistemi olduğundan daha önce bahsedilmişti. Dolayısıyla, değerler yalnız bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde de gelişir. Eş deyimle, bireyin kişisel davranışlarını yönlendiren bu değerler aynı zamanda iş yaşamında da etkilidir. Örneğin; toplumsal değerlere önem veren yönetici, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesini ön plana çıkarırken, ekonomik değerlere önem veren yönetici ise eylemleri ile sadece örgütün büyümesini amaçlayacaktır. Yöneticinin eylemleri kişisel değerlerin etkisi altındadır. Sonuç olarak, yöneticilerin karar ve eylemlerini etkileyen etmenlerden biri de değerlerdir.³⁸

1.3.3. Normlar

Normlar, grup üyeleri ve grup faaliyetleri ile ilgili olan, grup mensupları tarafından paylaşılan standartlardır. Grup üyelerinin bu normlara uyması beklenir. Bu uyum, çoğu zaman grup üyeliğinin devamı için ilk şarttır. Grup normlarına uymayan üyeler çeşitli

³⁷ Robbins, a.g.e, s.15.

³⁸ İnyet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.14-15.

şekillerde cezalandırılır.³⁹ Normlar, grup içindeki bir görevi yerine getirirken grup üyelerinden beklenen davranışları ve kişiler arası ilişkilerde beklenen davranışları kapsar. Normlar, bireylerin ne yapması gerektiğini ve bazen de nasıl davranması gerektiğini açıkça belirler.⁴⁰

Grup üyeleri, kendi değerlerini gruba getiriler ve böylece grup normları oluşur. Eş deyimle, hem grup üyelerinin, hem de grupların değerleri vardır. Grup normları grup üyelerinin değerlerinin toplamıdır. Grup normlarına bu değerlerin bir yansıması olarak da bakılabilir. Ama, grup normları bu toplamdan daha büyüktür. Grup normları grubu oluşturan üyelerinin karakterlerine, ahlaklarına ve dürüstlüklerine göre çok güçlü ya da daha az etkili olabilir. Normlar genellikle yazılı değildir.⁴¹ Ancak, yazılı olan normlar da vardır. İster yazılı olsun ister olmasın bu normlar grup üyelerinin tümü tarafından bilinir ve benimsenir. Sonuç olarak normlar, grup içindeki uyumu sağlayan güçlü bir araçtır.

Normlar, ortak amaçları başarmak için bir arada çalışan bireyler arasındaki etkileşimin bir ürünüdür. Normlar ayrıca yukarıda belirtildiği gibi grubun değer yargılarını da içerir. “Yeni gelen çalışanlara işleri öğrenmelerine yardım etmemeliyiz çünkü, bu yönetimin sorumluluğundadır.” şeklindeki bir inanış grup normlarından biridir. “Her üretim problemi patrona iletilmelidir, ancak, kişiler arasındaki problemler grup içinde kalmalıdır.” şeklindeki bir düşünce de başka bir grup normudur. “Grup içinde küfredilmemelidir.”, “Kravat takılmalıdır.”, “Grup dışında grup üyeleri eleştirilmemelidir.” vb. davranışlar ve inanışlar normlara birkaç örnektir.⁴²

1.4. YÖNETİMDE ETİK

İnsanlar günlük yaşantının getirdiği stresten, karmaşadan kısmen uzaklaşmak maksadıyla, özlemini duydukları davranışları hem başkalarından beklemekte, hem de

³⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, 7.b., İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 1999, s.456.

⁴⁰ Costley and Todd, a.g.e., s.260.

⁴¹ Douglas Benton and Jack Halloran, *Applied Human Relations: An Organization Approach*, Fourth Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1991, s.129.

⁴² Costley and Todd, a.g.e., s.260.

kendileri uygulamaya çalışmaktadır. İnsan ilişkisinin bulunduğu her yerde ve her durumda, mutlaka etik ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Doğal olarak iş dünyasındaki ilişkilerde de etik değerler mevcuttur. Bu bağlamda yönetimde etik; ”yönetimsel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı; bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi demokrasi, hoşgörü vb. gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan, yöneticilere eylemlerinde yol gösteren davranış ilişkileridir” şeklinde tanımlanabilir.⁴³

1.4.1. Yönetimde Etiğin Önemi

Yönetimde etik ilkeler, belirli bir organizasyon içerisinde insanların nasıl davranması ve etik biçimde düşünmesi gerektiği konularında onlara rehberlik edecek resmi ilkelerdir. Etik ilkeler; çıkar çatışmaları, rekabet, bilginin gizliliği vb. önemli konuları düzenler. Yönetici etik ilkeleri, organizasyon içindeki etik uygulamaları özendirme için etkili bir araç olarak görmelidir.⁴⁴ Yöneticiler, iş adamları, şirketler şu ya da bu şekilde etik dışı davranışlarda bulunabilir, uygulamalar yapabilir. Ancak, bu durumda önemli olan bunun yanlış olduğunu anlayıp, bir daha tekrar etmemektir.⁴⁵

Günümüzün küreselleşen dünyasında gittikçe karmaşık bir hal alan örgütlerde oluşan sorunları çözebilmek için çıkış yolları aranmaktadır. Sağlıklı örgütlerin oluşturulmasında en önemli katkılardan biri de yönetime dolayısıyla yöneticilere düşmektedir. Çünkü, yöneticiler örgütte hem temsilci, hem de yol göstericidirler. Bu nedenle, yönetimin karar alırken ve alınana kararları uygularken etiği dışlamamaları ya da etik dışı davranışlar sergilememeleri gerekmektedir. Bir çalışan işteki performansı için sadece ücret istemez; aynı zamanda biraz da adalet, dürüstlük, eşitlik, hoşgörü vb davranışlar ister.

⁴³ İnanet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.4.

⁴⁴ Certo, a.g.e., s.89.

⁴⁵ Güngör Üras, ”Herkes Etikten Söz Ediyor”, Milliyet: Business, 7 Aralık 2003.

1.4.2. Yönetimde Etik İlkeler

Bu başlık altında tüm meslekler için geçerli olabilecek ancak, yönetim alanında yöneticilerin görevlerini yerine getirirken mutlaka uyması gereken ilkeler tanımlanmaktadır.

1.4.2.1. Adaletli Olma İlkesi

Toplumsal ilişkilerde önemli bir düzen ögesi olan adalet en basit anlamda insanın insanı sömürmemesidir.⁴⁶ Adalet; iyilik, doğruluk, hak hukuk ve eşitlik gibi ahlaki değer yargılarının içeriğidir ve aslında bunların da hepsini kapsayan ve hatta yerine göre uyumluluk, düzgünlük ve bir düzenin doğruluğu anlamlarına da gelebilen geniş kapsamlı bir kavramdır. Adalet eşitlere eşit davranmayı içerir.⁴⁷ Örgüt açısından ise adalet, çalışanlara örgüte katkıları oranında haklarının; kurallara aykırı davranmaları oranında da ceza verilmesidir. Çalışanlar arasında adaletli davranmak yöneticilerin ihmal etmemesi gereken bir görevidir. Gerek işlerin yürütülmesi sırasında aynı seviyedeki çalışana eşit oranda yetki ve sorumluluk vermek, gerekse hak ve menfaatlerden eşit olarak yararlanmalarını sağlamak gereklidir.⁴⁸

Adalet, örgüt yönetimi açısından ikiye ayrılır. Bunlar:⁴⁹

1. Dağıtımçı Adalet
2. Prosedürel Adalet

1. Dağıtımçı Adalet: Irk, cinsiyet, yaş ve diğer demografik özellikler dikkate alınmaksızın ödüllerin veya cezaların, çalışanlar arasında dağıtımında algılanan

⁴⁶ Orhan HancerliOğlu, *Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar*, Cilt 6, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992.

⁴⁷ İnyet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.47.

⁴⁸ Gümüş, a.g.e., s.13.

⁴⁹ Ali Akdemir ve Hasan İbicioğlu, "Prosedürel ve Dağıtımçı Adalet Uygulamalarının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığındaki Etkinliğine İlişkin Bir İnceleme", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:1, 2000, ss.1-2.

dürüstlük ya da örgüt içindeki çalışanların o örgüte kendi emekleri ile katmış olduğu değerlere ilişkin almaları gereken ideal ödül miktarı veya değeri *dağıtımçı adalet* olarak tanımlanabilir. Cinsel taciz suçuna verilecek cezanın erkeğe veya kadına yapılmış olmasına bakılmaksızın değiştirilmemesi veya ücret, performans iletimi (geri besleme), örgütün çalışana sunduğu imkanlar, çalışma şartları ve terfi politikalarının uygulanmasıyla ilgili kriterlerin aynı şartlardaki herkese eşit uygulanması dağıtımçı adalete verilebilecek örnekler arasındadır.

2. Prosedürel Adalet: Ücret, terfi, maddi imkanlar, çalışma şartları ve performans değerlendirme gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi de *prosedürel adalet* olarak tanımlanmaktadır. Örneğin performans ödülleri dağıtımının adilliği dağıtımçı adalet kavramının konusu olurken yine aynı performans ödüllерinin belirlenmesinde kullanılan metotların ya da ücret ile ilgili bir karara varırken amirin veya örgütün takip ettiği politika ve prosedürlerin adilliği ise, prosedürel adaletin konusunu oluşturur. Dolayısıyla, prosedürel adalet kavramı daha global bir anlam taşırken, dağıtımçı adalet daha ziyada ücret gibi bireysel boyuttaki ilişkilerle ilgilidir.

Sonuç olarak, her örgütün en temel ihtiyaçlarından biri çalışanlar arasında adaletli davranmak, çalışanların haklarına saygı göstermek olmalıdır. Ancak, böyle bir ortamda, çalışanlar işlerini zevkle yapacak ve çalışanların verim ve moralleri artıracaktır. Adalet ve eşitlik prensiplerine uyulmayan bir işyerinde çalışmak ise adeta işkencedir. Ayrıca çalışanlar da adalet duygusuna inanmalı, gerek işletme ve onun amaçlarına karşı gerekse beraber çalıştığı ekip arkadaşlarına karşı adil olmalı, görevlerini gereği gibi yerine getirmeye çalışmalıdır. Daha sonra da karşısındaki kişilerden ve kurumundan adaletli davranılmayı beklemelidir.⁵⁰ Kendisine adaletli davranıldığını sezen bir çalışan kuşkusuz çalışmalarını zevkle yerine getirecektir.

⁵⁰ Gümüş, a.g.e., s.14.

1.4.2.2. Eşit Davranma İlkesi

İnsan hakları eşitçi ve liberal bir ideolojiye dayandığından eşitlik hukukun temel kavramlarından biridir.⁵¹ Eşitlik, hak yönünden insanlar arasında ayırım bulunmaması durumudur.⁵² Eşitlik, insanın küçüklüğünden başlayarak doğal bir içgüdü olarak benliğinde varolan, fakat kişiliğinin ve kültürün gelişmesi ölçüsünde bilinç niteliği kazanan eşdeğerlik ve eşdeğerde tutulmaya yönelik isteğidir.⁵³

Bir örgüt içinde yöneticilerin de çalışanlarına eşit davranması gerekmektedir. Eşit davranma ilkesi, en yalın biçimde, yöneticilerin, bir işyerinde çalışan işçilere, rasyonel ve haklı bir neden olmaksızın farklı davranamayacağını ifade eder.⁵⁴ İş yerinde eşit davranma ilkesi öncelikle yasalar tarafından korunmaktadır. 4857 sayılı yeni İş Kanununun beşinci maddesinde düzenlenen hükümlere göre:⁵⁵

- İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.
- İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz.
- İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz.
- Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz.

⁵¹ İbrahim Ö Kabaoğlu, **Özgürlükler Hukuku: İnsan Haklarının Hukuksal Yapısı**, 5.b. İstanbul: Afa Yayınları, 1999, s.14.

⁵² **Türkçe Sözlük**, 6.b., Ankara: Türk Dil Kurumu, 1974.

⁵³ İzveren, a.g.e., s.108.

⁵⁴ Ahmet Sevimli, "İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2003, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=79, 22.12.2004.

⁵⁵ 4857 Sayılı İş Kanunu, **Resmi Gazete**, Sayı: 25134, 10.06.2003.

- İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.

Sonuç olarak yöneticilerin çalışanları kümelere ayırıp, sadece bir gruptaki çalışanlara ek nitelikte sosyal yardım yapmalarında, kural olarak, herhangi bir eşitsizlik yoktur. Bu bakımdan eşit olmayan davranışlarda bulunmak, ancak, fiili yahut hukuki farklılıkların haklı kıldığı durumlarda normal karşılanabilir.⁵⁶ Tüm bu koşullar, eşit davranma ilkesinin İş Hukukundaki uygulama alanını belirler.

1.4.2.3. Dürüst Olma İlkesi

Dürüstlük; doğru sözlülük, güvenilirlik anlamlarına gelmektedir. Dürüstlük kavramı zarar görürse, bu durum insanların gerek iş hayatındaki gerekse kişisel ilişkilerinde giderilmesi zor zararlara yol açar. Bu nedenle, insanın iş hayatında yada kişisel ilişkilerinde açık ve dürüst olması gerekmektedir.⁵⁷ Yapacağını söylediği bir şeyi mutlaka yapması, bu işi önceden tanımlaması, hiçbir gizli saklı nokta bırakmaması gereklidir.⁵⁸

Dürüstlük; ayrıca adil, eşit ve tarafsız olma özelliklerine işaret eden bir kavramdır. Bu etik değer karar verici konumundaki yöneticilerin etik özellikleri arasında olmalıdır. Her ne kadar işletmedeki bireyler, genelde kendi ekonomik ve bireysel çıkarına yönelik hareket etse de etik değerlere sahip bir işletmedeki ilişkiler dürüstlük, adalet ve güven üzerinde oluşmalıdır.⁵⁹ Dürüstlük, çalışanların yöneticilerine sevgi ve saygı duymalarını ve güvenmelerini sağlayan bir kavramdır eş deyimle, sevgi, saygı ve güven dürüst davranışların ardından işletmeye hakim olmaktadır. Ayrıca dürüstlük; işletme yönetimiyle çalışanların bütünleşmesinde de önemli bir yer tutmaktadır. Çalışan ile

⁵⁶ Kenan Tunçomağ ve Tankut Centel, *İş Hukukunun Esasları*, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 1999, s.130.

⁵⁷ Benton and Halloran, a.g.e., s.12.

⁵⁸ Rikki Hunt ve Tony Buzan, *Düşünen Organizasyon: İş Hayatında Başarının Temel Kuralları*, çev.Dinç Tayanç, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti., 2003, ss.30-31.

⁵⁹ Çiğdem Kirel, *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 2000, s.19.

yöneticiler arasındaki kuvvetli ilişkilerin temelidir.⁶⁰ Yöneticiler, sözlerinde ve hareketlerinde dürüst olmadıkça, sorumluluğu altındaki çalışanların saygısını ve güvenini kazanamaz. İnsanlar, idarecilerini en çok dürüstlük terazisiyle tartmaktadırlar.⁶¹

1.4.2.4. Tarafsız Olma İlkesi

Taraf, kişiler veya nesnelere hakkında düşünülen veya onları yargılayan görüş açısı ya da görünüşü; tarafsız ise, hiç bir tarafı veya kimseyi tutmayan, yansız anlamındadır. Her olay ve durumun tıpkı bir madalyonun iki yüzü gibi olumlu ve olumsuz (suçlu-mağdur, haklı-haksız, iyi-kötü, doğru-yalın vb.) olmak üzere iki yönü vardır.⁶² Tarafsızlık ya da nesnellik ise insanın bireyleri ya da nesnelere oldukları gibi görebilmesi ve bu görüntüyü bireyin kendi istek ve korkuları ile oluşturduğu görüntüden ayırabilmesidir. Tarafsız olabilmek kişinin duygularını değil aklını kullanmasını gerektirir.⁶³

Yönetici de kendisine intikal eden her olay ve durum karşısında hiç bir tarafın menfaat ve haklarını ihlal etmemelidir. Hatta bir tarafa sempati, ilgi gösterip diğer tarafa bu özelliği göstermeme hatasına düşmemelidir. Herkese eşit ve tarafsız davranmalıdır.⁶⁴ Yöneticinin astlarına tarafı davranması, çalışanların üstlerine karşı kapalı bir tavır içine girmelerine ve daha da önemlisi çalışanların adalet ve güven duygularının zedelenmesine yol açmaktadır.⁶⁵

⁶⁰ Colin Turner, **Başarmak İçin Yönetmek**, çev. Özlem Hanbey, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Hizmetleri Ltd.Şti., 2003, ss.102-103.

⁶¹ Gümüş, a.g.e., s.58.

⁶² Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı (düz.), **Jandarma Etiği: Meslek Ahlakı**, Ankara: Jandarma Okullar Komutanlığı, 2001, s.257.

⁶³ İnayet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.50.

⁶⁴ Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı (düz.), a.g.e.,s.257.

⁶⁵ İnayet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.51.

1.4.2.5. Sorumluluk İlkesi

En genel anlamda sorumluluk, belirli bir görevin istenilen nitelik ve nicelikte yerine getirilmesidir.⁶⁶ Başka bir ifadeyle, faaliyetlerden veya başkalarının faaliyetlerinden ve yahut herhangi bir şeye teminat olmaktan doğan hesap verme zorunluluğuna sorumluluk denir.⁶⁷ Her birey, birden fazla sorumluluk alanına sahip olabilir. Sorumluluk alanları ve bunların sınırları bireylerin etik davranışlarını belirler.⁶⁸ Örneğin yöneticilerin çeşitli gruplara karşı sorumlulukları vardır. Bunlar:⁶⁹

- Hissedarlara,
- Yöneticilere,
- Çalışanlarına,
- Kendilerine mal tedarik eden firmalara ve müşterilere,
- Ailelerine ve çevrelerine olan sorumluluklardır

Çalışanlar gibi, yöneticilerde, sorumluluklarını yerine getirirken birtakım çatışmalarla karşılaşılır. Yöneticiler bir yandan şirket politikasından sorumlu iken, öte yandan şirketin toplumsal görünümünden de sorumludur. Öte yandan bu yöneticilerin hissedarlarına ve çalışanlarına karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticilerin sorumlulukları ayrıca yukarıda sayılan beş gruba karşı sorumluluklarını dengeleyecek deneyim ve bilgeliği de kapsamak zorundadır.⁷⁰ Kısacası yönetici sadece örgüt sınırları içinde sevilen, takdir edilen, taklit edilen kişi değildir. Yönetici tanındıkça bütün toplum tarafından kabul gören bir kişilik sergiler. Sorumluluklarına karşı kayıtsız kalan bir yöneticinin böyle bir kişilik sergilemesi mümkün değildir.⁷¹

⁶⁶ İnayet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.51.

⁶⁷ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 5.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001, s.233.

⁶⁸ Kirel, a.g.e., s.65.

⁶⁹ Francis P. Mc Hugh, **İş Ahlakı**, İstanbul: TÜSİAD (Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği) Yayınları No: T/92,8-154, 1992, ss.37-38.

⁷⁰ Mc Hugh, a.g.e., s.38.

⁷¹ Nurullah Genç, **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**, 8.b., İstanbul: Timaş Yayınları, 2003, s.118.

1.4.2.6. İnsan Hakları İlkesi

İnsan hakları fikri, insanoğlunun temel hak ve özgürlükleri elde etme çabalarının başladığı günden bu yana düşünceleri meşgul etmesine rağmen, son yıllarda “insan hakları” konusu giderek artan bir şekilde dünya kamuoyunun dikkatini çekmektedir.⁷² İnsan hakları ya da kamu özgürlükleri genel olarak, insan onurunu korumayı, maddi ve manevi gelişmesini sağlamayı amaçlayan haklardır. Bu haklar dokunulmaz, devredilmez ve vazgeçilmez niteliktedir.⁷³

İnsan hakları bireylerin yalnızca insan olmaları nedeniyle kazandıkları haklardır.⁷⁴ Diğer bir deyişle, insan hakları terimi, insanlığın belli bir gelişme çağında, teorik olarak bütün insanlara tanınması gereken ideal hakların tümünü ifade etmektedir. İnsan hakları deyince daha çok “olması gereken” ve bildirilerde “ulaşılacak hedefler” başlığı altındaki haklar akla gelmektedir.⁷⁵ Bu sebeple insan haklarına sahip olmak için özel bir çaba gerekmez. İnsan olarak doğmak yeterli bir sebeptir. Bunun yanı sıra insanların deri rengi, ırkı, dili ve kültürleri insan hakları için bir ayrıcalık ölçütü olamaz.⁷⁶

İnsan haklarının ana hatları şu şekilde sıralanabilir.⁷⁷

- İnsan hakları evrenseldir. Bütün insanların ve hatta henüz dünyaya gelmemiş çocukların sahip olması gereken haklardır.
- Özgürlükçüdür. İnsan özgürce yaşama ve gelişmesinin temelidir.
- Eşitlikçidir. Doğuştan tüm insanlar bir ve eşittir.
- Barışçıdır. Barış, insanların onurlu yaşamaları için gereklidir. İnsan hakları barışın sağlanmasında etkili ve ısrarlıdır.

⁷² Yasemin Karaman Kepenekçi, *İnsan Hakları Eğitimi*, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000, s.1.

⁷³ Doğan, a.g.e, s.228.

⁷⁴ Orhan HancerliOğlu, *Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar*, Cilt 3, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992.

⁷⁵ Kepenekçi, a.g.e, s.2.

⁷⁶ Doğan, a.g.e, s.228.

⁷⁷ Doğan, a.g.e., s.229.

- Sorumluluk telkin edicidir. Sorumsuz davranışlar, insan ve toplumların huzurunu bozar.

İnsan haklarının iyi anlaşılması ve çalışanların bu haklarına saygılı olmak bir yöneticinin etik değerleri arasında öncelikle yer almalıdır. Çalışanların haklarını korumak hem sosyal bir sorumluluktur, hem de iyi bir uğraştır. Ayrıca, çalışanların bu haklarını güvence altına almak, düşüncelerini özgürce söyleyebilmelerini sağlamak vb. örgütsel bağlılığı sağlayacağına inanılmaktadır.⁷⁸

1.4.2.7. Laiklik İlkesi

Laiklik kavram ve terim olarak Avrupa’da doğup gelişmiştir. Laiklik kelime olarak da dilimize Fransızca’dan geçmiştir.⁷⁹ Laiklik; aslında Yunanca “laikos” sıfatından gelmektedir. Yunanca’da din sıfatı taşımayan kişilere “laikos” denilmekteydi. Dolayısıyla, laik kimse halktan olan; bir başka deyişle ruhban sınıfa mensup olmayan kimse demektir.⁸⁰ Hıristiyan aleminde de, kilise adamlarına “clerici”, bunlar dışında kalan inanmışlar topluluğuna “laici” deniyordu. Zamanla, laiklik, bir felsefi yaklaşımı veya devlet ile din arasındaki ilişkileri anlatmak için kullanılmaya başlandı.⁸¹

Laikliği felsefi açıdan, ahlaki açıdan ve hukuksal/siyasal açıdan değişik şekillerde tarif etmek mümkündür. Felsefi açıdan laiklik, inanç/akıl alanlarının ayrılmasıdır. Ahlaki açıdan laiklik, ahlakın dinsel ve doğaötesi etkilerden arındırılması, akılcılaştırılmasıdır. Ancak, günümüzde laiklik; bu anlamlarından çok, hukuksal/siyasal açıdan algılanmakta; somut yaşama da bu anlamda yansıtılmaktadır. Buna göre hukukun ve siyasal otoritenin kaynağı, yalnızca insan aklıdır, insan aklının ürettikleridir; asla

⁷⁸ Benson Rosen and Catherine Schwoerer, “Balanced Protection Policies”, **Annual Editions: Business Ethics**, Fourth Edition, Guilford: The Dushkin Publishing Group, Inc., 1992, s.59.

⁷⁹ Hüseyin Cevizoğlu, **Neden Laiklik**, Ankara: Çığın Araştırma Vakfı Yayınları, No:1, 1999, s.7.

⁸⁰ Cemal Avcı, “Atatürk, Din ve Laiklik”, **Atatürk Düşüncesinde Din ve Laiklik**, Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi, 1999, ss.57-58.

⁸¹ Turhan Fezyioğlu, “Türk İnkılabının Temel Taşı: Laiklik”, **Atatürk Düşüncesinde Din ve Laiklik**, Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi, 1999, s.138.

değişmez nitelikteki dinsel doğmalar ve inançlar değildir.⁸² Eş deyimle, yönetenlerin, yönetme yetkilerini tanrıdan ya da dinden değil, halktan aldıklarını ifade eden bir kavramdır.

Laiklik Türk siyasi tarihine Cumhuriyet’le girmiştir ve Türkiye Cumhuriyeti’nin temel taşlarından biri haline gelmiştir. Laiklik, demokratik yönetim anlayışının hayat kaynağı, insan hak ve özgürlüklerinin dayanağı, din ve vicdan özgürlüğünün anayasal güvencesi, çağdaş devlet anlayışının vazgeçilmez niteliğidir.⁸³ Laiklik, tüm yurttaşlara, insanlara din, vicdan ve ibadet özgürlüğünün tanınmasını zorunlu kılar. Devlet buna el uzatamaz. Ancak, ibadetler, dini ayin ve törenler, kamu düzeni ve genel ahlak bakımından devletçe sınırlanabilir.⁸⁴ Yöneticiler de, çalışanlarının din ve vicdan özgürlüğüne karışmamalı ve anayasal düzende güvence altına alınmış olan din ve vicdan özgürlüğünü zedeleyici bir davranışa girmemelidir. Ancak, devlet düzenine karşı, laikliği zedeleyici girişimler konusunda da gerekli işlemleri yapmalıdırlar.⁸⁵

1.4.2.8. Hoşgörülü Olma İlkesi

Türkçe’de hoşgörü sözcüğü, Fransızca “tölerans” (tolerance) sözcüğünün karşıtı olarak üretilmiştir. Tolerance sözcüğü de, Latince “dayanmak”, “katlanmak”, “tahammül etmek”, “çekmek” gibi anlamlara gelen “tolerare” filinden türetilmiştir. Ancak, Türkçe’de hoşgörü sözcüğü tolerans sözcüğünün ifade ettiği basit bir göz yummayı, sıradan bir bağışlayıcı tutumu ifade eden bir kavram değildir. Hoşgörü kavramı, bir şeyin varolmasına, varlığını sürdürmesine ya da yapılmasına izin vermeye tahammül etmenin gerilimi işin içine sokulmadıkça, ne anlama geldiği, alanı, koşulları, sınırları, içerdikleri kesinlikle anlaşılmayacak olan problematik bir kavramdır.⁸⁶

⁸² Sami Selçuk, *Zorba Devlette Hukukun Üstünlüğüne*, 5.b., Ankara: Yeni Türkiye Yayınları, 1999, s.61.

⁸³ Bozkurt Güvenç, *Kültürün ABC’si*, 2.b. İstanbul: Yapı Kredi yayınları, 1997, s.61.

⁸⁴ Asım Aslan, *Sömürülen Atatürk ve Atatürkçülük*, 16.b., Ankara: Safak Matbaacılık Bas.Yay. San.Tic. 1994, s.138.

⁸⁵ İnalet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.55.

⁸⁶ Melih Yürüşen, *Liberal Bir Değer Olarak Ahlaki ve Siyasi Hoşgörü*, 1.b., İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1996, s.17.

Hoşgörünün; düşünce ve duygu boyutu ile ilgili tanımlara rastlanmaktadır. Hoşgörünün düşünce ile ilgili tanımına göre hoşgörü; kendimizi ve yakın bulduğumuz başkalarını, davranış ve düşüncelerinde serbest bırakma, kendi görüşümüze ya da çoğunluğun görüş biçimine aykırı düşünceleri sabırlı, hem de yan tutmadan dinleyebilmek eş deyimle, katlanabilmektir. Hoşgörünün duygu ile ilgili tanımına göre ise hoşgörü; kusurlara göz yummak, farklı düşüncelere saygı göstermek, affedeceğimiz her şeyi affetmektir. Bu tanımda hoşgörünün sevgi, saygı, güven ve anlayış öğeleri belirgin olarak görülmektedir. Hoşgörünün hem düşünce, hem de duygu açısından fonksiyonel bir tanımı yapıldığında ise; kendimize yakın veya uzak bulduğumuz insanların her türlü duygu, düşünce ve davranışlarını anlamak ve kabullenmek için o insanlara karşılıksız sevgi, saygı, güven ve anlayış duyarak kurulan bir iletişim süreci hoşgörü olarak tanımlanabilir.⁸⁷

Hoşgörü, hoşgörüğü ortaya çıkarır. Bir hata yapıldığında, yönetim hoşgürsüz ve yıkıcı davranırsa bu, yeni girişimleri öldürür. Başarılı bir iş adamı “Başarısızlığa uğrama yeteneğine ihtiyacımız vardır. Yanlışlıklarımızı kabullenmeye istekli olmazsak, yenilik yapamayız” demektedir.⁸⁸ Yenilikler doğal olarak risklidir. Aslında işletmeler ne kadar çok yenilik yaparlarsa o kadar başarısızlığa maruz kalacaklarını önceden kabul etmeleri gerekir. Başarısızlık öğrenme sürecinin bir parçasıdır.⁸⁹ Başarısızlık karşısında hoşgörü, başarılı ve kusursuz işletmelerin kültürünün çok yönlü bir parçasıdır. Başarısızlıklar olmalıdır; yoksa örgüt yeni hiçbir şey öğrenemez.⁹⁰

1.4.2.9. Sevgi ve Saygı İlkesi

Sevgi insan ilişkilerinde karşılıksız bir özveriyle oluşan duygusal bir bağ ve eğilimdir. Çok eski zamanlardan sevgi dediğimiz bu duygusal bağ, birleştirici niteliği

⁸⁷ Savaş Büyükkaragöz ve Şahin Kesici, *Demokrasi ve İnsan Hakları Eğitimi*, Ankara, Türk Demokrasi Vakfı Yayınları, 1998, s.71.

⁸⁸ Gümüş, a.g.e, ss.102-104.

⁸⁹ Durna, a.g.e., s.200.

⁹⁰ Gümüş, a.g.e., s.102.

nedeniyle, insanları birbirine yaklaştıran bir tinsel öge olarak, bireysel ve toplumsal mutluluğu gerçekleştirebilecek en önemli güç sayılmaktadır.⁹¹

Sevgi buyrukla olabilecek bir Şey değildir. Çünkü, sevgi bilişsel ve baskın olarak da duyuşsal özellikler içerir. Sevgide çıkar, korku, yalan, küçültme, saygısızlık yoktur. Tersine geniş bir hoşgörü vardır.⁹² Sevgi hoşgörünün vazgeçilmez bir ögesidir. Zira sevgi, insanların bir arada yaşaması gerektiğine ve insanların duygusal olarak birbirine ihtiyacı olduğuna dair mesaj vermektedir. Bu mesaj hoşgörünün yaşatılabilmesi için sevginin çok büyük güce sahip olduğunu göstermektedir.⁹³ Seven insan sevdiķe ne kadar az sevdiğini anlayabilir, daha çok sevmek için duygularını zenginleştirmeye yönelebilir.⁹⁴

Yöneticiler de çalışanlarına sevgiyle yaklaşılmalıdır. Onların başında yırtıcı bir canavar gibi bulunmamalıdır. Böylelikle hem kendilerinin, hem de işletmelerinin atmosferini çekilmez bir hal almasını engellemiş olurlar. Çalışanlarına mümkün olduğunca güler yüzlü davranılmalı, kalplerini kazanmaya çalışılmalıdır.⁹⁵ Ayrıca bu sevgiyi sadece çalışanlarına karşı değil mesleğine karşı da göstermelidir. Yöneticilik, stres altında sorunlara hızlı ve etkili çözümler üretmeyi gerektiren bir meslektir. Bu nedenle, yöneticiler hem örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek, hem de çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayabilmek için mesleklerini de sevmelidirler.⁹⁶

İnsana, insan olduğu için değer verme ve bu değer verme süresinde kendimizce bireyin, olumlu ve olumsuz kişilik özelliklerini kabullenme ise bir tür saygının ifadesidir. İnsanlar arasındaki hoşgörünün sistemli bir Şekilde uygulanabilmesi için karşılıklı saygıya ihtiyaç vardır. Saygı tüm insan ilişkilerindeki temel yapı taşıdır.

⁹¹ İzveren, a.g.e., s.102.

⁹² Veysel Sönmez, *Sevgi Eğitimi*, 5.b., Ankara: Anı Yayıncılık, 1997, s.48.

⁹³ Büyükkaragöz ve Kesici, a.g.e, s.72.

⁹⁴ Sönmez, a.g.e., s.48.

⁹⁵ Gümüş, a.g.e, s.101.

⁹⁶ İneyet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.53.

İnsanlar doğarlar, öğrenirler, severler, yaşarlar emekliye ayrılırlar ve ölürler.⁹⁷ Hayatın her aşamasında insanlara saygı duyulmalıdır.

İş yerinde yöneticiler astlarını olduğu gibi kabul etmelidir. İnsanların değişik duygu ve düşünceleri olabilir ve bu duygu ve düşünceler yöneticilere farklı gelebilir. Belki de, bu düşüncelerden nefret edebilirler. Ama insanların farklı farklı düşünebileceklerini göz önünde bulundurarak her türlü fikre saygı duymalıdır. Bunun sonucunda ise insan ilişkilerinde karşılıklı bir güven duyma başlar.⁹⁸

1.4.2.10. Örgütsel Bağlılık İlkesi

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle özdeşleşme ve örgütte faal olarak yer almayı devam ettirme isteğinin derecesi olarak tanımlanabilir. Bu kavram, örgüt için önemli bir çok davranışı etkiler. Örgütün değer ve hedeflerini kabul etme ve inanma, örgüt adına ve yararına çaba sarfetme isteği ve örgütte kalma niyeti örgütsel bağlılık kavramının içerdiği üç öğedir. Çalışanların örgüte yönelik sahip oldukları global bir tutum olarak da ifade edebileceğimiz örgütsel bağlılık, örgüte ilişkin davranışların toplam değeriyle ilişkili olabilir. Bağlılığı menfaatçi olan çalışanlar başka seçenekleri olmadığı için örgütte kalırken, bağlılığı samimi olanlar benimsedikleri değerler için örgütte kalırlar.⁹⁹

Örgütsel bağlılık iki taraflı bir ilişkidir. Bu ilişki genellikle yönetimin eş deyimle, yöneticinin girişimi ile başlar. Bu ilişkiyi başlatan yönetici, her şeyin karşılıklı olduğunu bilmelidir. Fakat daha sonra yönetim bu ilişkiye saygı göstermeyi bırakıp, bunun yerine çalışanından sonsuz bir bağlılık beklemeyi tercih eder. Bu tarz bir düşüncesizlik, çalışanların performansını ve yönetime ve yöneticiye olan güvenini azaltmaktadır. Dolayısıyla; örgütsel bağlılık, çalışanların değerini bilecek, onları ödüllendirecek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir sağduyuya da içermelidir. Bağlılık uzun dönemde

⁹⁷ Benton and Halloran, a.g.e, ss.14.

⁹⁸ Büyükkaragöz ve Kesici, a.g.e., ss.72-73.

⁹⁹ Akdemir ve İbicioğlu, a.g.e, s.1.

çalışan ve yönetici arasındaki ilişkideki başarıyı etkileyen esaslardan birisidir.¹⁰⁰ Bu bağlamda yönetici hem kendi örgütsel bağlılığını ve gelişimini, hem de çalışanlarının örgütsel bağlılık ve gelişimini sağlamalıdır.

1.4.2.11. Olumlu İnsan İlişkileri Kurma İlkesi

Hayata gelme konusunda bir seçme şansımızın olmaması gibi bir arada yaşayacağımız insanları da çoğu zaman seçme imkanımız olmayabilir. Eğer insanlar maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamak konusunda başkalarının işbirliğine ihtiyaç duyuyorlarsa, onlarla iyi ilişkiler kurmak zorunda olduklarını bilmeleri gereklidir.¹⁰¹ Örneğin paylaşma ve işbirliği öğeleri, bireyler arasındaki pozitif yönlü ilişkilerin gelişmesinde etkin bir rol oynar. Zira insanlar arasında üzüntünün, kederin ve sevincin paylaşılması samimiyet ve dostluğu artırır. Zor ve güç işlerde yapılan iş birliği ise hayatı kolaylaştırır. Hayatı aktif hale getirir. Bunun aracılığıyla bireyler arasında sağlıklı bir etkileşim başlar.¹⁰²

Hem amaçlanan üretimin gerçekleşmesi, hem de çalışanların doyumunun sağlanması açısından yönetimde de olumlu insan ilişkileri, gereklidir. Bu anlamda, yönetimde insan ilişkileri, insanlar için, insanlarla birlikte etkili biçimde çalışabilme becerisidir. Sağlıklı insan ilişkileri için, bireylerin yetenek ve güçleri kadar zayıf yanlarının ve gereksinimlerinin neler olduğunun anlaşılması gerekir. İnsan ilişkilerinin niteliği, başarı ya da başarısızlığın belirleyicisi olmaktadır.¹⁰³

1.4.2.12. Demokrasiye İnanma ve Demokratik Olma İlkesi

Sözlük anlamı olarak demokrasi; egemenlik haklarının halka ait olduğu siyasi sistem ve yönetim şeklidir. Demokrasi, bireylerin yaşayacağı ortam açısından, insanların

¹⁰⁰ Benton and Halloran, a.g.e, ss.12-13.

¹⁰¹ Gümüş, a.g.e, s.102.

¹⁰² Büyükkaragöz ve Kesici, a.g.e., s.72.

¹⁰³ İnayet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.57.

sadece vicdanlarının sesini dinledikleri, yönetimin kişilerin rızası ile oluşturduğu ve zorlamanın ortadan kalktığı bir ideal ortamdır. Diğer yandan, yaşam tarzı olarak demokrasi, herkesin kendi hayatını yaşamakla birlikte ortak bir hareket tarzı da geliştirebileceği varsayımına dayanan bir sistemdir. Sonuç olarak demokrasi; halkın söz sahibi olduğu eş deyimle, siyasal gücün halkın yetkisinde bulunduğu ve bu gücü sağlamak içinde hürriyet, adalet, eşitlik, danışma, hoşgörü, fikir alış-verişi, denetim vb. ilkelerin söz konusu olduğu fonksiyonel bir sistemdir.¹⁰⁴

Her şeyden önce demokrasi, bilinçli halkların sahip çıktıkları haklar, özgürlükler ve sorumluluklar yönetimidir.¹⁰⁵ Bir başka deyişle, insan haklarının ve bu haklarla bir bütün olan sendikal hakların en geniş biçimde yaşam bulduğu bir toplumsal örgütlenmedir. Bu örgütlenmede örgütsel işleyişlerin, organların ve çok daha önemlisi bireylerin özgür iradelerinin geçerliliği vardır.¹⁰⁶

Örgüt içinde de demokrasinin uygulanması gereklidir. Örgütte demokratik bir ortamın oluşturulabilmesinde yöneticinin büyük bir rolü vardır. Yöneticinin demokratik tutumları eğitsel ve yönetsel açılardan çok büyük önem taşımaktadır. Sonuç olarak bu ilke mevcut hiyereşik yapıyı bozmayacak şekilde ve yasalara uyum sağlayacak nitelikte demokratik bir ortam oluşturulmasını demokratik tutum ve davranışların geliştirilmesini ve bu konuda eğitimler planlanmasını kapsayan bir ilkedir.¹⁰⁷

1.4.2.13. Açık Olma İlkesi

İnsanlar, entirikalardan ve oyun oynamalardan arınmış bir organizasyonda çalışmak ister. Bu da ortak bir görüşün inşasıyla başlar. Ortak bir görüş ve değerler duygusu olmaksızın insanlar kendi çıkarları dışında bir şey için motive edilemez. Bunun gerçekleşmesi için organizasyon içinde açıklık ilkesinin var olması gereklidir. Eş

¹⁰⁴ Büyükkaragöz ve Kesici, a.g.e., s.1.

¹⁰⁵ Selçuk, a.g.e, s.307.

¹⁰⁶ Ahmet Erol, *Demokrasi, Örgütlenme ve İsveç Örneği*, 2.b., Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, 1997, s.3.

¹⁰⁷ İnayet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.57

deyimle, çalışanların hem önemli konularda açık ve dürüst konuşmalarının normal kabul edilmesi, hem de kendilerinin ve başkalarının düşüncelerine karşı sürekli meydan okuyabilmelerinin sağlanmış olması gereklidir. Bunlardan ilkinde katılımcı açıklık, ikincisine düşünme açıklığı denebilir. Açıklığın bu iki yönü bütünleşmedikçe gösterilen davranışlar gerçek açıklık oluşturmazlar.¹⁰⁸

Çağdaş yönetim şeffaf olmalıdır. Daima açık ve samimi davranışlar, huzurlu bir çalışma ortamının belirleyicileri olmaktadır. Gizlilik işletmede başarısızlığın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Tabii ki, işletmenin gizli tutması gereken çok sınırlı bir takım stratejileri vardır. Ancak, işletmenin genel gidişatı, amaçları, hedefleri ile ilgili ve çalışanların katkısını arttıracak bir takım noktaların gizli tutulmasına gerek yoktur. Eğer çalışanlar nelerin olup bittiğini bilmiyorlarsa etkili ve verimli olmak mümkün değildir.¹⁰⁹

Kısaca açık olma ilkesi, çalışanların yönetime çekinmeden düşüncelerini açıklayabilmesi sağlayacak bir ortam oluşturulmasını, örgütün iç ve dış eleştiriye açık olmasını yönetimin gerçekleştirdiği bir davranış veya düzenlemenin, çalışanlarca beklenen bir davranış veya düzenleme ile kıyaslanması sonucunda, personelin benimsediği veya benimsemediği yönlerin belirlenmesini, yönetimce yapılan düzenleme ve eylemler hakkında çalışanlara hesap verme sorumluluğunu belirten ilkedir.¹¹⁰

1.4.2.14. Hak ve Özgürlüklere Uygun Davranma İlkesi

Hak ve özgürlük kavramı birarada kullanılır, ancak, birbirleri ile de karıştırılır. Özgürlük, kısaca insanın dış baskıya ve yabancı egemenliğe karşı düşünce ve eylem bağımsızlığıdır.¹¹¹ Başka bir tanımda ise özgürlük, herhangi bir koşula bağlı olmama durumu, her türlü dış etkiden bağımsız olarak insanın kendi isteğine ve kendi

¹⁰⁸ Peter M. Senge, *Beşinci Disiplin*, çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 7.b., İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2000, ss.297-301.

¹⁰⁹ Gümüş, a.g.e., s.58.

¹¹⁰ Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı (düz.), a.g.e, ss.169-170.

¹¹¹ İzveren a.g.e., s.14.

düşüncesine dayanarak karar vermesi durumudur.¹¹² Özgürlük, hem devlet, hem de yurttaşlar için söz konusudur. Devletin özgür olması için, bağımsız olması, başka hiçbir devletin veya devletlerin güdümüne girmemesi gerekmektedir. Özgür bir devlet de, yurttaşlarına, insan kişiliğine bağlı vazgeçilmez temel hak ve özgürlüklerin tümünü tanımalı ve bunları güvence altına almalıdır.¹¹³

Hak kavramı ise bir şeye sahip olabilme, bir şeyi yapabilme yahut kendine karşı yapılmaması gerekli bir şeyin yapılmasını önleme (savunma) gücü veya erki anlamındaki yetkidir. İnsanın ruhsal yaşantısında önemli bir yeri olan hak duygusu; küçüklerde daha çok bilinç altında doğal bir güdü olarak beliren, fakat kişiliğin gelişmesiyle ve kültürle güçlenerek bilince dönüşüp insan kişiliğin bir parçası olan tinsel bir öğedir.¹¹⁴

Özgürlük bir haktır; fakat bütün haklar özgürlük değildir. Özgürlük herkese tanınmış bir insan hakkıdır. Özgür olmak, başkasına karşı öne sürülebilen haklara sahip olmaktır. Hak daha çok özgürlüğün güvencesi ve gerçekleşme aracı olarak nitelenebilir. Kişi, şu ya da bu biçimde karar verme ve davranma iradesi doğrultusunda yapma ya da yapmama yetkisine sahip olduğu zaman özgürdür. Özgürlük, bütün hakların ortak kökenidir; haklar ise, özgürlükleri sağlama için kişiye hukukça tanınan meşru yetkililerdir. Örneğin, seyahat özgürlüğünün kullanılması ilgilinin iradesine bağlıdır. Hak ise, ancak bunun uygulanmaya konması durumunda bir dış engelin ortaya çıkmasında pasaport isteğinin reddi gibi gündeme gelebilir.¹¹⁵

Örgüt içinde de çalışanların bazı hak ve özgürlükleri hakları vardır. Çalışanların bazı özgürlük alanları olmalıdır. Örneğin, yöneticiler, tehdit ve baskı altında tutarak yasa dışı eylem, olay, durum, davranış, işlemler vb. herhangi bir şeyi çalışanlarına zorla yaptıramaz. Özgür ifade hakkı da temel bir çalışan hakkına örnek olarak verilebilir. Bu

¹¹² Kepenekçi, a.g.e., s.2.

¹¹³ Aslan, a.g.e., ss.132-133.

¹¹⁴ İzveren, a.g.e., s.105.

¹¹⁵ Kabaoğlu, a.g.e, ss.12-13.

tür bir hak, insanları yanlış olduğunu hissettikleri davranışlar hakkında konuşmaya yöneltecektir.¹¹⁶

1.4.2.15. Hukukun Üstünlüğüne İnanma İlkesi

Toplum hayatını düzenlerken herkes için faydalı sonuç getiren hususları kanunlar aracılığıyla düzenlemekte olan devlet, böylece kendi kuruluş ve işleyiş amaçlarına uygun olarak yasama işlevini yerine getirmektedir. Yasama organının aldığı kararlar herkesi bağlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Öyle ki bir ülke içerisinde faaliyet gösteren tüm kurul ve kuruluşları da bağlayıcı niteliktedir.¹¹⁷

Mevcut yasa, anayasa, tüzük, yönetmelik, talimat vb. hukuksal düzenlemelere tüm kurum ve kuruluşlar ile bunların çalışanları uymak ve bunları kabullenmek zorundadır. Buna hukukun üstünlüğü ilkesi denir. Bu ilkenin hayata geçirilmesi, yasaların kişilere göre çifte standartlı olarak uygulanmaması, suçlunun kısa sürede yakalanıp cezalandırılması, yargısız uygulama yapılmaması, aynı şekilde kuruluşların da yasalara saygılı olması, hukuk sisteminin sağlıklı ve düzenli işlenmesini sağlar Bunun sonucunda ise hem toplumda, hem de kuruluşlarda güven, huzur, mutluluk ve refah dolu bir ortam oluşur.¹¹⁸

1.4.3. Yönetimde Etik Olmayan Davranışlar

Bu başlık altında ise yöneticilerin görevlerini yerine getirirken, karar verirken, çalışanları ile ilişkilerinde vb. durumlarda kaçınılmaları gereken etik dışı davranışlar anlatılmaktadır.

¹¹⁶ Kirel, a.g.e., s.38.

¹¹⁷ Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı (düz.), a.g.e, s.217.

¹¹⁸ İnanet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.53.

1.4.3.1. Ayrımcılık Yapma

Ayrımcılık, iş hayatında son yıllarda sıklıkla görülen etik dışı uygulamalardan biridir. Ayrımcılıkla ilgili; ücrette adaletsizlik, kadın ve azınlıklara farklı muamele vb., davaların sayısında da çarpıcı bir artış vardır.¹¹⁹ Ayrımcılık, ön yargılı tutumlarla davranmaktır. Ancak, ön yargı ile ayrımcılık arasında da önemli bir fark vardır. Ayrımcılık eylemdir, önyargı ise duygudur. Yasalar, yöneticilerin çalışanlarına karşı besledikleri duyguları ile değil, onlara karşı gösterdikleri ayrımcı davranışları ile ilgilendirilir.¹²⁰

Yapılan çeşitli ayrımcılık tanımlarına bakıldığında ayrımcılık; farklı muamele görme, hoşgörüsüzlük, taraf tutma/torpil yapma, kadın-erkek eşitsizliği (cinsel ayrımcılık), doğuştan getirilen renk, ırk, cinsiyet, milliyet vb. konularda insanlara karşı tutum farklılıkları, din konusunda yapılan ayrımcılık, farklı statülerdeki insanlara farklı davranma, politik (ideolojik) ayrımcılık, vb. anlamlarda kullanılmaktadır.¹²¹

Bir örgütte ayrımcılığın ortadan kaldırılması için, kısmi eşitliğin sağlanması gerekmektedir. Örneğin ayrımcılığa uğrayan azınlık gruplarına, örgütlerde belirli kotaların ayrılması şeklinde yapılan düzenlemeler bu tarz bir eşitliğin sağlanmasına yardımcı olabilecektir.

1.4.3.2. Yaranma ve Dalkavuk Yapma

Bir kimsenin, bir topluluğun hoşuna gitmek, onların gözüne girmek ve onlardan çıkar sağlamak için içten olmayan eylemlerde ve davranışlarda bulunması yaranmak anlamına gelmektedir.¹²² Yaranmak kaygısı ile kendisinden üstün olanlara karşı sahte

¹¹⁹ Jennings, a.g.e., s.299.

¹²⁰ Davis and Newstrom, a.g.e., s.460.

¹²¹ T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Sağlık Sektöründe Kadın: Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, Ankara: 2000, s.79.

¹²² Büyük Meydan Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, Cilt 6, İstanbul: Interpress Basın ve Yayıncılık A.Ş., 1986.

hayranlık ve aşırı saygı gösteren ikiyüzlü kimse ise dalkavuk anlamına gelmektedir.¹²³ Bu tarz davranışlar sergileyen insanlar, olmayan özellikleri ve nitelikleri abartarak kendilerinin de inanmadığı övgü dolu sözlerle başkalarını hoş tutmak isterler ve bu insanların her davranışında ve fiilinde mutlaka şahsi bir menfaat vardır.¹²⁴

Çalışanlar ve çoğu zaman yöneticiler için geçimli ve uyumlu olmak, iş yaşamında başarılı olmanın yoludur. Yöneticiye yaranma ve dalkavukluk yapma çalışanların yükselbilmeleri için ödemeleri gereken bir bedel olarak görülmektedir. Çalışanlar, böyle bir ortamda aynı zamanda birbirlerini de gözetim altında tutarlar. Ancak, bu durum son derece olumsuz sonuçlar yaratacaktır. Sonuç olarak bu tarz davranışlar çalışanların etik dışı davranışlar sergilemesi ile sonuçlanır. Bu bağlamda kendisine dalkavukluk yapılarak yaranılmaya çalışılan bir yöneticinin, çalışanlarının bu tür davranışlarını teşvik edecek, pekiştirecek yakınlaşmalardan kaçınması gerekmektedir.¹²⁵

1.4.3.3. Yolsuzluk Yapma

Devlet, güvenliği sağlamak, adaleti sağlamak ve dağıtmak vb. için insanları kullanmakta ve bu insanlara da çeşitli yetkiler vermektedir. Onlar da bu yetkileri zaman zaman kötüye kullanabilirler. Demek ki nerede bir devlet ya da benzeri bir örgüt varsa, orada devlet yetkisini kullanan görevliler fırsat buldukça devlet hazinesini yiyecekler (zimmet), özel kişilerden para alacaklar (rüşvet) üçüncü kişiler ise bu yetkileri kullananlara zaman zaman karşı çıkacaklardır.¹²⁶ Tüm bu davranışlara genel olarak yolsuzluk denilmektedir.

Yolsuzluk kavramı son derece aşağılayıcı ve küçük düşürücü çağrışımlar yapmaktadır. Bu bağlamda en genel anlamıyla yolsuzluk; bir çıkar karşılığında, kamu yetkilerinin yasa dışı kullanımı olarak tanımlanabilir. Yolsuzluk toplumun ileriye dönük

¹²³ **Türkçe Sözlük**, 6.b., Ankara: Türk Dil Kurumu, 1974.

¹²⁴ Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı (düz) , a.g.e., s.211.

¹²⁵ İnyet Pehlivan Aydın, a.g.e., ss.64-65.

¹²⁶ Selçuk, a.g.e., ss.509-510.

değişimini ve ekonomik gelişmesini engellemektedir.¹²⁷ Ayrıca toplumun etik ve hukuksal kurallarını ihlal eden davranışlar yanında, dar bir çevreye büyük çıkarlar sağlanmasına olanak veren, kamu kaynaklarını belirli çevrelerin çıkarlarına dönüştüren, kıt kaynakların kamu yararına, eşitlik ve adalet ilkelerine uygun ve akılcı kullanımına engel olan tüm siyasal ve yönetsel yozlaşmaları da yolsuzluk kapsamında ele alıp değerlendirmek gereklidir.¹²⁸

Yolsuzluk olgusunun bir takım karakteristikleri vardır. Bunlar kısaca şöyle sıralanabilir:¹²⁹

- Yolsuzluk olayına daima birden fazla insan karışır. Yolsuzluk olgusunun kahramanının tek kişi olması hemen hemen imkansızdır.
- Yolsuzluk, genellikle gizliliği gerektirir.
- Yolsuzluk olgusu, karşılıklı sorumlulukları ve karşılıklı çıkarları içerir. Sorumluluk ve çıkarların parasal olması zorunluluğu yoktur.
- Yolsuzluk olgusunun içinde bulunan kişiler, yasalarla açıkça çatışmaktan kaçınarak, bu girişimlerini kapatacak bir takım yasal işlemlere sığınır.

Yolsuzluk olgusu, kişisel çıkarların, kesinlikle örgütsel ve toplumsal çıkarlara üstün tutulması esasına dayanır. Yöneticiler, ölçü ve derecesi ne olursa olsun, çeşitli yolsuzlukların tehdidi altında bulduklarını bilmeli, bu yolsuzlulara karışmamalı ve bu yolsuzlulara karşı önlem almaktan geri kalmamalıdır. Yolsuzluğun en çarpıcı şekli; rüşvet alma, kayırma ve zimmet suçu vb. eylemlerdir.

¹²⁷ Birgül Şimşek, "İşletmelerde Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:3 Sayı:1, 2001 http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=98, 22.12.2004.

¹²⁸ Taylan Erten, Sezer'in Dili, *Dünya Gazetesi*, 04 Ekim 2000.

¹²⁹ Şimşek, a.g.e.

1.4.3.4. Rüşvet Alma

Rüşvetin ne denli büyük zararlar verdiğine ve ülkenin ve toplumun geleceğini ne büyük ölçüde tehlikeler ile karşı karşıya bıraktığına kuşku yoktur. Kişinin böyle bir suçu işlerken içinde bulunduğu kişisel durumunun hiçbir unsuru böylesi bir suçun işlenmesi konusunda bir hafifletici etken olarak kabul edilemez veya gösterilemez.¹³⁰ Bu bağlamda kamu görevlilerinin, para, mal, hediye gibi birtakım maddesel çıkarlar karşılığında bunu sağlayan kişi ya da kümeler ayrıcılığı bir kamu işlemi ile çıkar sağlaması rüşvet olarak tanımlanır¹³¹

Rüşvet birkaç değişik şekilde olabilir. Birincisi, yasal olan işlemlerin daha hızlı ve süratle yerine getirilmesi için görev ve yetkiyi kötüye kullanmaktadır. Diğer şeklinde ise, yasal olmayan işlemlerin yerine getirilmesi için bir çıkar karşılığında görev ve yetkinin kötüye kullanılması şeklinde olur.¹³² Aslında rüşvet ciddi toplumsal yaralara ve bunalımlara yol açabilecek ve topluma karşı işlenmiş çok ciddi bir suç ve yaygın olduğu yerler itibariyle bir toplumsal rahatsızlıktır ancak; temeli itibariyle, kişisel bir ahlaki bozukluk meselesi olduğuna da kuşku yoktur.¹³³

1.4.3.5. Zimmet Suçu İşlemek

Bir memurun, kendisine verilen ya da görevi gereği koruma, denetim ya da sorumluluğu altında bulunana para ya da para yerine geçen belge ve senetleri ya da malları hesabına geçirmesi ya da mal edinmesi zimmet olarak tanımlanabilir.¹³⁴ Zimmetin bir yolsuzluk türü olmasına karşın rüşvetten farkı, bir takas süreci olmaması eş deyimle, alıcı ve verici olmamasıdır Zimmet ise, çalışanın kamu kaynaklarının tek tarafı olarak kişisel kullanıma geçirmesidir.¹³⁵

¹³⁰ İ. Reşat Özkan, *Uzun İnce Bir Düşünce*, 1.b., İstanbul: Çınar Yayınları, 1997, s.89.

¹³¹ İnyet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.61.

¹³² Şimşek, a.g.e.

¹³³ Özkan, a.g.e., s.90.

¹³⁴ **AnaBritannica: Genel Kültür Ansiklopedisi**, Cilt: 22, İstanbul ve Chicago: Ana Yayıncılık ve Encyclopadia Britannica, Inc., 1990.

¹³⁵ İnyet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.68.

1.4.3.6. Kayırma

Kayırma; aile, akrabalık bağları (nepotizm), eş-dost (kronizm) ve iktidara yakın siyasi çevreler (partizanlık) gibi maddesel olmayan etkileme araçlarının, para veya mal gibi ekonomik güçler yerine kullanılarak, kamu görevlilerinin yetkilerini bazı kişilere kamu işlemlerinde ayrıcalık sağlamak amacıyla kullanmalarınıdır.¹³⁶ İzlenen bu yanlış politika haliyle verimi düşürmekte ayrıca halkında devlete olan güvenini sarsmaktadır. Tüm bunlar toplum ahlakının giderek çürümesine neden olmakta dürüstlük, çalışkanlık gibi erdemler hor görülür olmaktadır.¹³⁷

Adaletli olmak, eşit olmak anlamına gelmeyebilir. İki çalışan arasında mutlaka farklılıklar bulunur. Olmaması gereken; yöneticinin yaklaşık olarak aynı özelliklere sahip olan iki veya daha fazla sayıdaki çalışanı arasında, sadece objektif değerlendirmeleri dikkate alması, eş deyimle, herhangi bir çalışanını kayırmaması durumudur. Çalışanlar arasında adaletli davranmayan yöneticiler, bilerek veya bilmeyerek haksızlık etmiş olmakta, bu ise sonucu çok ağır olan ve telafisi güç olan bazı huzursuzlukları ortaya çıkarmaktadır. Diğer çalışanların yöneticinin o kişiye farklı davranacağı düşüncesi, en güvenilen çalışanların bile işi bırakması ile sonuçlanabilir. Yöneticinin tanıdıklarına başarısız olduklarında herhangi bir çalışanına davrandığı gibi davranması da zordur.¹³⁸

1.4.3.7. Cinsel Tacizde Bulunma

Kadınlar ve erkekler birlikte çalışmaya, başladıklarından beri cinsel taciz olayları yaygınlaşmıştır ve cinsel taciz konusu, çalışma yaşamında söz edilen taciz tartışmalarını önemli bir konuma getirmiştir.¹³⁹ Cinsel tacizin tanımı çok geniş bir alanı

¹³⁶ İneyet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.61.

¹³⁷ Şevki Özbilen, "Türkiye'de İktisadi Krizin Temel Nedenleri ve Bir Mali Sistem Reform Önerisi II", **Yeni Türkiye Dergisi**, Ekonomik Kriz Özel Sayısı 1, Eylül-Ekim 2001, s.105.

¹³⁸ Gümüş, a.g.e., ss.13-15.

¹³⁹ Robert K. Mccalla. "Stopping Sexual Harassment Before It Begins", **Annual Editions: Business Ethics**, Fourth Edition, Guilford: The Dushkin Publishing Group, Inc., 1992, ss.70-73

kapsamaktadır. Cinsel taciz; cinselliği çağrıştıran ağız şakaları, el şakaları, pornografik nitelikli fotoğraflar, her türlü rahatsız edici bakış, konuşma şekli, telefonla rahatsız etme, çirkin davetler, bir kişiye istenmediği halde yakınlık gösterilmesi, dokunulması, yolda takip etme ve daha ileri giden fiziksel hareketler olarak tarif edilebilir.¹⁴⁰ Başka bir deyişle, iş yerlerindeki cinsel taciz, sözselsel ya da fiziksel cinsel hareketlerden istenmeyen cinsel eyleme, cinsel girişimde bulunmaya kadar herşeyi içine alır.¹⁴¹ Tanımlardan da anlaşılacağı üzere cinsel taciz; korkutucu ve çirkin bir iş çevresi yaratan ve çalışanların iş performansını engelleyen davranışları içerir.¹⁴²

Cinsel tacizin nedenleri araştırıldığında ise; tacizi yapan, karşısındakine ya gücünü ve statüsünü kanıtlamaya çalışmakta ya da cinsel isteklerini dışa vurmaktadır. Erkeklerin cinsel tacizi daha çok cinsel istekleri için, kadınların ise cinsel tacizi bir güç oyunu olarak gerçekleştirdiklerini görülmektedir.¹⁴³ Taciz, çoğunlukla daha zayıf ve aciz durumda olana karşı iktidarı elinde tutan tarafından yapılmaktadır, aksi durumlar kolay cezalandırılabilirliği için nadirdir.¹⁴⁴ Sonuç olarak yöneticiler, yetkilerine güvenerek çalışanlarına karşı yaptığı her türlü cinsel tacizden özenle kaçınmalıdır.

1.4.3.8. Bencil Davranışlar Sergileme

Dilimizde hodkamlık, egoizm terimleri ile anlatılan bencillik, insanın sadece kendini ve kendi çıkarlarını gözetmesi ve kollaması, tüm çevresini kendi yararına uydurmaya çabalaması anlamındadır. Bencillik, insan eylemlerini etkileyen öğelerden biri olan sevgi öğesinin tam karşıtıdır.¹⁴⁵ Bencil bir insan için kişisel çıkar; fiziksel güç, şehvet olabileceği gibi tatmin edici bir kariyer, iyi bir aile yaşamı sağlık ya da bunun gibi herhangi bir şey olabilir.¹⁴⁶

¹⁴⁰ T.C. Başbakanlık Kadının statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, a.g.e., s.87

¹⁴¹ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, New York: McGraw-Hill, Inc, 1995, ss.64-65

¹⁴² Alan Deutschman, "Dealing with Sexual Harasment", **Annual Editions: Business Ethics**, Fourth Edition, Guilford: The Dushkin Publishing Group, Inc., 1992, s.74.

¹⁴³ T.C. Başbakanlık Kadının statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, a.g.e., ss.32-33.

¹⁴⁴ T.C. Başbakanlık Kadının statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, a.g.e., s.87.

¹⁴⁵ İzveren, a.g.e., s.103.

¹⁴⁶ Kirel, a.g.e., s.41.

İnsanın ruhsal yapısında doğal olarak var olan ve başkaları tarafından sömürülmeye karşı bir çeşit savunma ve koruma ögesi anlamındaki bir güdü olan, kişinin kendi öz çıkarını kollama eğilimi sevgi ile bencillik eğilimleri arasındaki ruhsal dengeyi sağlayan normal ve sağlıklı bir eğilimdir. Fakat burada söz konusu bencillik; kişinin tüm çevresini sadece kendi çıkarlarına uygun bir sömürü ortamına dönüştürmeye yönelik bir tür çıkar güdüsüdür.¹⁴⁷ Bir bencil yönlendiren düşünce “çıkarın açısından en fazla iyiyi sağlayan eyleme yönel” şeklinde özetlenebilir. Bencil bir insan toplumun değil, kendi çıkarlarına odaklanmaktadır.¹⁴⁸

Yönetimde bencil davranışlar, yöneticinin başkalarının yararını düşünmeden yaptığı ve kimi kez de onlara zarar verecek olan davranışlardır. Bencil bir yönetici davranışlarını, yalnız kendi gereksinimlerini giderecek ve kendine çıkar sağlayacak şekilde yönlendirmektedir.¹⁴⁹ Oysa yöneticiler kendi çıkarından ziyade çalışanlarının ve toplumun çıkarlarını korumalı, bu çıkarların lehine hareket etmelidir.

1.4.3.9. İş İlişkilerine Politika Karıştırma

Politika kavramı, eski Yunanca “şehir” anlamına gelen “polis” teriminden gelmektedir. Polis ise, kent devlet demektir, eş deyimle farklı ve kimi zaman da karşıt çıkarlara sahip kesimlerin bulunduğu bir toplumda düzen sağlamaya yardımcı olacak bir örgütsel yapıdır. Kısaca, şehrin yönetimiyle ilgili konu ve sorunları ifade etmektedir.¹⁵⁰ Bu bağlamda, bir konu ya da sorunun politik (siyasi) bir anlam kazanması için, devlet yönetiminin yüksek düzeydeki konu ve sorunlarını içine alan, devletin tümüne ilgilendiren ve uzun süreli etkiler yaratabilecek güçte olması gerekmektedir.¹⁵¹

¹⁴⁷ İzveren, a.g.e., s.103.

¹⁴⁸ Kirel, a.g.e., s.42.

¹⁴⁹ Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı (düz), a.g.e., s.38.

¹⁵⁰ Jane Clarke, *İşyerinde İletişim ve Politika*, Maymuncuk, çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayınları No: 390, 2002, s.12.

¹⁵¹ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*, 6.b., Ankara: Savaş Yayınları, 1992 s.35.

Politika, sadece devlet yönetimiyle ilgili konu, sorun, ilke ve değer yargılarını değil, her toplumsal birim hatta, birey için de söz konusu olabilecek ilke ve sorunları kavrayabilir. Öyleyse, her türlü kurum ve işletmenin de politik yönleri ve politik güçleri vardır. İşletmeler, aslında aynı amaca yönelik olarak bir araya gelmiş olan insanlardan oluşan yapılar olarak ifade edilseler de, bu insanların her birinin kişisel ihtiyaçlarının ve amaçlarının olduğu da bir gerçektir. Bu açıdan bakıldığında, etkili yönetim ayrı ayrı insanların güç ve hırslarını işletmenin amaçlarına katkıda bulunacak şekilde harmonize edebilmek anlamına gelmektedir.¹⁵²

Tüm bu çaba, yapıcı olabileceği kadar yıkıcı da olabilir. Hiçbir özçıkâr gütmeyen işletmenin genel yararı için sürdürülebileceği gibi, tamamen bencil hesaplarla da izlenebilir.¹⁵³ Bu bağlamda, her işletmenin kendine özgü bir politikası vardır. Çok çeşitliliğine rağmen varlığı evrenseldir. İlimli bir politik ortam, kimi zaman geçinilmesi zor kişilikte bir yöneticinin şirkete katılmasıyla bozulabilir, huzursuz bir ortama dönüşebilir. Bunun tam tersi de gerçekleşebilir.¹⁵⁴ Ancak her uzman gibi, yöneticinin de tarafsız olması ve tüm çalışanlarına tarafsız bilgi sunması gerekmektedir. Yöneticinin politize olması durumunda, başında olduğu kurum bir eğitim kurumundan çok politik bir kurum olarak görülecek ve öyle davranış görecektir. Ayrıca, politik ilişki, yönetsel yeteneğe göre üstün tutulacaktır.¹⁵⁵ Bu durumda, yöneticinin sorumluluğu, işletme politikasını doğru tanımlayarak bu politikanın tehlikesini fark etmek ve bir sorun varsa yapıcı bir şekilde nasıl hareket edeceğini belirlemektir.

1.4.3.10. İhmalkar Tavrı Sergileme

İhmal, bir şeye gereken ilgiyi göstermeme, savaqlama, önem vermeme, üstüne düşeni yapmama durumunu ifade etmektedir.¹⁵⁶ Türk Ceza Yasasının 230. maddesine de

¹⁵² Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1998, ss.107-108.

¹⁵³ Clarke, a.g.e., s.14.

¹⁵⁴ Michael C. Thomsett, *Şirket Kültürü*, çev. Gülşen Şensoy, 2.b., İstanbul: Epilson Yayıncılık Hiz Tic. San. Ltd. Şti. 1997, ss.26-27.

¹⁵⁵ İnyet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.66.

¹⁵⁶ *Türkçe Sözlük*, 6.b., Ankara: Türk Dil Kurumu, 1974.

göre de ihmal, hangi nedenle olursa olsun görevin savsaklanması ve geciktirilmesi veya üst tarafından verilen emirlerin geçerli bir neden olmadan yapılmaması olarak tanımlanmaktadır.¹⁵⁷

Zaman zaman unutkanlık, umursamama göz ardı etme, zamana yayma vb. ihmalkar tavır ve yöntemlerle, bir kişiye verilen görev ve mevcut durumlar gereği yapılması zorunlu işlere ait işlemler, gecikmekte veya hiç yapılmamaktadır. Küçük bir ihmal çok büyük olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, bir fabrikayı çalıştıran küçük bir çarkın ihmal sonucu çalışmaması, ona bağlı diğer bir çarkın çalıştırmamakta, o çark diğerini, diğer çark başka bir tanesini derken, sonuçta tüm fabrika çalışmaz hale gelebilmektedir.¹⁵⁸

Yasalarla kendilerine verilen görevleri yerine getirmek ve yetkilerini sınırları içinde kullanmak yöneticilerin sorumlulukları arasındadır. Nedeni ne olursa olsun yöneticiler görevlerini ihmal etmemelidirler. Görevi ihmal etmek hem yasal olarak cezalandırılmayı gerektirir, hem de yönetsel etiğin ciddi biçimde ihlali anlamına gelir.¹⁵⁹

1.4.3.11. İşkence Yapmak

İnsan hakları ve temel özgürlükler evrensel anlamda korunması ve geliştirilmesi, ayırım gözetmeksizin herkes için gerçekleştirilmesi, uygar dünyanın demokratik toplumları için zorunluluk, tüm insanlık için ortak bir ideal haline gelmelidir. Bu bağlamda, insan haklarının ihlal edilmesinin bir insanlık ayıbı olduğunun, bu durumun uygar dünya kamuoyunda olumsuz etkiler uyandıracığının ve ülkeler açısından giderilmesi güç zararlar doğurabileceğinin göz önünde bulundurulması gereklidir.¹⁶⁰ İşkence de, insan hakları ihlallerinden biridir.

¹⁵⁷ İnyet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.62.

¹⁵⁸ Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı (düz), a.g.e., s.228.

¹⁵⁹ İnyet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.62.

¹⁶⁰ Murat Civaner ve Zuhâl Amato Okuyan, *Türk Tabipleri Birliği Yüksek Onur Kurulu Dosyalarında Tıbbi Etik İhlalleri*, İzmir: Türk Tabipler Birliği, 1999, s.198.

İşkence, sözlük anlamı olarak “bir kimseye maddi ya da manevi olarak yapılan aşırı eziyet” olarak tanımlanmaktadır.¹⁶¹ Başka bir ifadeyle işkence, bir ya da daha fazla kişinin bir başka kişiye; o kişiden bilgi almak, bazı şeyleri itiraf ettirmek ya da başka amaçlarla kötü niyetli veya kasti bir şekilde fiziksel ya da psikolojik acı vermesidir. Yöneticiler maksatları ne olursa olsun, kendi görüşlerini paylaşmayan çalışanlarına bu görüşleri kabul ettirebilmek için fiziksel ya da zihinsel işkence ya da eziyet yapamazlar. Bu kabul edilebilir bir davranış değildir. Bunlara ek olarak, iş yaşamındaki şiddet bireyin iş dışındaki hayatına da olumsuz etkilemektedir¹⁶²

1.4.3.12. Çalışanları Sömürmek

Sömürme, kavramı “bir kimseden ya da şeyden haksız ve sürekli çıkar sağlamak, birinin niyetini kötüye kullanmak ve istismar” olarak tanımlanabilir.¹⁶³ Bu ilişkide, bir yanda sömürenler, diğer yanda da bunun farkına varmayan iyi niyetli ve tam bilinçlenmemiş sömürülenler vardır. Biri doymak bilmeyen azgın güç ve şehvet hırsıyla yanıp tutuşurken, gündelik ihtiyaçlarının temininden başka hiçbir amaca sahip değilken diğer taraf, daha mütevazı, amaçların peşindedir. Beklentilerinde ise kişisel taleplerin ötesinde toplumsal bir boyut vardır.¹⁶⁴

Sömüren kişinin amacı, çıkar sağlamak ve kazancını güvence altına almaktır. Sömüren, sömürülen kişiyi zorlayabilir ya da onu aldatarak kullanabilir. Genellikle sömürülen birey, kendisine haksızlık yapılan bireydir. Diğer taraftan da sömürülen kişi yapılan eylemlere gönüllü olarak rıza gösterebilir. Eş deyimle, sömürülen bilerek bu çarpık ilişkinin içinde bulunmaktadır. Bu durumda biri diğerine göre daha az kusurlu olamaz. Çünkü, sömürülen kişi, fırsatı olursa sömüren kişiyi sömürecektir.¹⁶⁵

¹⁶¹ **Türkçe Sözlük**, 6.b., Ankara: Türk Dil Kurumu, 1974.

¹⁶² İneyet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.64.

¹⁶³ **Türkçe Sözlük**, 6.b., Ankara: Türk Dil Kurumu, 1974.

¹⁶⁴ Özkan, a.g.e., s.43-44.

¹⁶⁵ Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı (düz), a.g.e, s.38.

1.4.3.13. Dedikodu Yapmak

Dedikodu, başkasını çekiştirmek eş deyimle, birinin aleyhinde düşünmek ve başkasını kınamak için yapılan konuşma anlamına gelmektedir.¹⁶⁶ Mevcut ortamda bulunmayan bir kişi hakkında, o kişiye ait aleyhte değerlendirme ve yorumlama yapmak etik dışı bir davranıştır. Olmayan konuları varmış gibi gösterilmesi suretiyle insanları kötülemek veya suçlamak vicdan ve ahlak kavramları ile bağdaşmaz.¹⁶⁷

İnsanlar kendi bilgisizliklerini ve başarısızlıklarını, başkalarını arkalarından çekiştirerek, onların davranışlarına kendilerine göre anlamlar yükleyerek gidermeye çalışırlar. Bu durum insan ilişkilerini bozmakta ve bireylerin birbirlerine güven ve saygı duyguları yok etmektedir.¹⁶⁸ Sonuç olarak bir yönetici de, tüm ilişkilerinde ve özel yaşamında dedikodudan uzak durmalı ve dedikodu yapanları engellemelidir. Dedikodu yapanlara karşı gerçekleri ortaya koyarak muhtemel kötü sonuçları önlemelidir.

1.4.3.14. Yobazlık ve Bağnazlık

Körü körüne bağlandığı düşünceyi, özellikle de dinsel inancı başkalarına zorla benimsetmeye çalışan kimseye yobaz ya da bağnaz denir.¹⁶⁹ Bu tanımın sonucunda da yobazlık ve bağnazlık, inanç ve düşüncelerinde tartışmaya yer vermeyen, tek doğru şeyin kendi doğrusu olduğuna inanan, kendi gibi düşünmeyenlere en ağır biçimde saldıran, hoşgörüsüz ve sevgisiz insanları niteler.¹⁷⁰ Bağnaz ve yobaz bir insan her zaman kişi zamirinin birinci tekiliyle konuşur ve o şekilde tutum takınır. Kapalılığın, gizliliğin gevşek ve sahte şişkinliğiyle sonsuza dek yaşar, ama hiçbir şey üretmez.

¹⁶⁶ **Büyük Meydan Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, Cilt 6, İstanbul: Interpress Basın ve Yayıncılık A.Ş., 1986

¹⁶⁷ Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı (düz), a.g.e., s.222.

¹⁶⁸ İnanet Pehlivan Aydın, a.g.e., s.68.

¹⁶⁹ **Büyük Meydan Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, Cilt 24, İstanbul: Interpress Basın ve Yayıncılık A.Ş., 1986.

¹⁷⁰ Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı (düz), a.g.e., s47.

Bir ülkede düşünce özgürlüğü, kurulu düzeni kınamayı, eleştirmeyi, mahkum etmeyi, devlet gibi düşünmeme özgürlüğünü içermiyorsa orada bağınazlık ve yobazlık kaçınılmaz sonuçtur. Esasen bir toplumda herkes aynı şey düşünüyorsa kimse bir şey düşünmüyor demektir. Gülü herkes sever. Ama, yalnız güllerle bezenmiş, papatyasız, kardelensiz, lalesiz tekdüze bir dünyaya kimse katlanmaz. Karanlıkta bütün renkler aynı görüldüğünden, bağınazlık ve yobazlık, körleştirme, karartma yönetimini seçer. Onlar bilgisizlik ortamında ürer. Çünkü, bilinmeyenin kutsallaşmış dokunulmaz bir hal alacağını bilir.¹⁷¹

Bir yönetici de mesleğinde kazandığı kavramlara ve inançlara, zamanla doğruluğu ortadan kalksa bile, onlardan kopamayacak şekilde bağlanabilmektedir. Bu tarz bir yönetici çalışanını bir ırka, bir dine, ulusa, topluma, bir mesleki görüşe karşı düşman edebilir. Yöneticilerin bu tarz bağınaz ve yobaz tutumları çalışanların ve dolayısıyla örgütlerin gelişme ve yenileşmelerini engeller.

1.4.3.15. Yönetmel Yıldırma

İşyerlerindeki şiddet türlerinin hepsi fiziksel değildir. Son yıllarda, yönetmel yıldırma olarak adlandırılan, fiziksel olmayan ama psikolojik olarak zarar veren yeni bir şiddet türü ortaya çıkmıştır. Bu şiddet türünde, hedef alınan kişiye özellikle arkadaşlarının önünde bağırılma ya da kişiyi küçük düşürme, kişiyi haksız yere suçlama, stresli ya da yıldırıcı bir atmosfer yaratan tehdit edici davranışlarda bulunma, toplantılarda kişiyi tersleme, saf dışı bırakmaya çalışma, kişiye söz hakkı vermeme, kişinin yetkilerini kısıtlama gibi pek çok davranış bulunmaktadır.¹⁷²

İşyerindeki psikolojik taciz ve sistematik baskı anlamlarında da kullanılan yönetmel yıldırma, duygusal bir saldırdır. Bu süreç, bireye zarar verilmesiyle ve bireye saygısızca

¹⁷¹ Selçuk, a.g.e., s.48.

¹⁷² Duncan Chappell and Vittorio Di Martino, "Violence at Work", *Asian-Pacific Newsletter Occupational Health and Safety*, Volume 6, Number 1, April 1999, <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/violence/violwk/violwk.pdf>, 15.12.2003

davranılmasıyla başlar. Bu davranışlar, işyerlerinde çok farklı biçimlerde ve sürekli olarak sergilenmektedir. Tüm bunların sonucunda da, çalışanların işletmeye olan güven duyguları azalmakta ve sağladıkları hizmetin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olgu, yeni milenyumun işyerlerinde karşılaşılan en ciddi sorunlarından biridir.



İKİNCİ BÖLÜM

2.YÖNETSEL YILDIRMA KAVRAMI, ŞEKİLLERİ, DAVRANIŞLARI, YÖNETSEL YILDIRMANIN OLUŞUMU VE NEDENLERİ

2.1. YÖNETSEL YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMININ TANIMI

İngilizce “*mobbing (yönetmel yıldırma)*” kavramı, “*mob*” kökünden gelmektedir. “*Mob*” sözcüğü, aşırı şiddetle ilişkili ve yasaya uygun olmayan kalabalık anlamındadır. Sözcük, Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “*mobile vulgus*” kelimesinden türetilmiştir.¹⁷³ “*Mob*” sözcüğünün eylem biçimi olan “*mobbing*” ise çevresini kuşatma, topluca saldırma ya da sıkıntı verme, birine karşı cephe oluşturma, duygusal saldırıda bulunma, psikolojik terör yaratma vb anlamlarda kullanılmaktadır.¹⁷⁴

“*Mobbing*” sözcüğünü, ilk olarak 1960’larda, tanınmış bilim adamı Konrad Lorenz tarafından, büyük bir hayvan tehdidine karşı daha küçük hayvan gruplarından gelen karşı saldırıları tanımlamak için kullanılmıştır. Daha sonra bu kavram, okulda çocukların birbirlerine nasıl davrandıkları konusuna ilgi duyan, İsveçli hekim Peter-Paul Heinemann tarafından incelenmiştir. Heinemann bu kavramı, çocuklardan oluşan küçük grupların, diğer çocuklara karşı giriştiği zarar verici hatta zorbalık ve kabadayılık olarak bilinen davranışları tanımlamada kullanmıştır. 1980’lerin başlarında ise Heinz Leymann, bu sözcük ile iş yerlerindeki benzer davranışları isimlendirmiştir.¹⁷⁵

Yabancı literatürde araştırmacılar, çalışmalarında bu olguyu kimi zaman “*mobbing*”, kimi zamanda “*bullying (zorbalık)*” olarak adlandırmaktadır. Örneğin, İngiltere ve Avustralya’da bu olgu için “*bullying*” terimi tercih edilmiştir. Avrupa ve ABD’de, benzer davranışları tanımlarken, okul örgütlerinde “*bullying*”, işyerlerinde ise,

¹⁷³ Elif Yüçetürk, “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü?”, **II. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon: 22-24 Mayıs 2003, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226, 15.03.2004.

¹⁷⁴ Elif Yüçetürk, “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Hereke/ Kocaeli: 2002, s.802.

¹⁷⁵ Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursel Elliott, **Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz**, çev. Osman Cem Öner, 1.b, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s.3.

“mobbing” kavramı kullanılmıştır. Okul örgütlerinde görülen “*bullying*”, fiziksel saldırı ve tehdit anlamına gelen eylemler olarak nitelendirilirken, işyerlerinde görülen “*mobbing*” eylemlerinde fiziksel şiddet çok nadir görülmektedir. İş yerlerinde “*mobbing*” daha çok sofistike davranışlar biçiminde gerçekleşmekte ve kurban sosyal ortamdaki izole edilmektedir. Leymann, terminolojideki karışıklığın giderilmesi için “*mobbing*” ve “*bullying*” terimlerinin kullanım alanlarını ayırmaktadır. Okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için “*bullying*” teriminin, iş yerlerinde yetişkinler arasındaki düşmanca davranışlar için “*mobbing*” teriminin kullanılmasını önermektedir.¹⁷⁶

Bu olguya yönelik batı literatüründeki terminoloji sorunu, Türkçe literatürde de yaşanmaktadır. Daha çok İnternet sitelerinde rastlanan bu olgu için, “*mobbing*” teriminin yanı sıra; “*duygusal taciz*”, “*psikolojik terör*”, “*yıldırma*” vb. sözcüklerin kullanıldığı görülmektedir. Ancak, bu süreçte yaşanan, hem fiziksel, hem de duygusal açıdan zarar verebilen ve düşmanca bir tutumla gerçekleşen tüm olumsuz eylemlerin anlatımında “*duygusal taciz*” ve “*psikolojik terör*” kavramları yetersiz kalmaktadır. Bu düşünce ile, çalışmamızda, bu olumsuz davranışların tüm boyutlarını kapsayabilecek olan, “*yıldırma*” kavramının kullanılması tercih edilmiştir.¹⁷⁷

Dünyanın hemen her tarafındaki işyerlerinde yönetsel yıldırma (*mobbing*) eylemlerinin bulunduğu kabul edilmektedir. Bu kavramla ilgili terminoloji sorunun yanı sıra, bu kavram üzerinde tam olarak anlaşılmalı bir yönetsel yıldırma (*mobbing*) tanımı da yapılamamıştır.

¹⁷⁶ The Mobbing Encyclopaedia: Some Historical Notes, Research and The Term Mobbing, <http://www.leymann.se/English/1112OE.HTM>, 16.03.2004.

¹⁷⁷ Yüçettürk, “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”, s.803.

Bazı yazarların bu konuda kullandığı kavram ve bu kavramların tanımları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.¹⁷⁸

Tablo 2.1: Değişik Yazarlar Tarafından Yönetmel Yıldıırma Anlamında Kullanılan Kavramlar ve Bunların Tanımları

Yazar	Kavram	Tanım
Brodsky	Taciz	Bir kişinin, diğer bir kişiyi yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek ya da ondan bir tepki almak amacıyla yaptığı, tekrarlanan ve ısrarlı girişimlerdir. Bu girişimler, insanları kışkırtan, korkutan, rahatsız eden, insanlar üzerinde baskı kuran davranışlardır.
Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck	İşyerinde taciz	Kendilerini koruyamayacak durumda olan, bir ya da daha fazla kişiye yöneltilen, ve bu kişilere zihinsel (bazen de fiziksel) acı veren, devamlı tekrarlanan davranışlardır.
Einarsen & Skogstad	Zorbalık	Zorbalık, bazı işyerleri ve bazı çalışanlar için büyük bir problemdir. Bir davranışı zorbalık olarak nitelendirebilmek için, bu davranışın belli bir süre devamlı olarak tekrarlanması ve bu tarz davranışlara maruz kalan kişinin kendini koruyamaz durumda olması gerekmektedir. Hemen hemen eşit güce ya da olanaklara sahip iki kişi ya da grup bir çatışmaya girerse bu bir zorbalık değildir.
Wilson	İşyeri travması	Yöneticinin, sürekli ve kasıtlı olarak yaptığı rahatsız edici davranışları sonucunda, bir çalışanın kişiliğinin, karakterinin bozulması
Keashly, Trott & MacLean	Duygusal taciz	Bir ya da daha fazla kişi tarafından, diğer kişilere, uyumlu olmaları ve itaat etmeleri amacıyla yöneltilen, cinsel ya da ırksal içerikli olmayan, düşmanca sözlü ve sözlü olmayan yıldıırma davranışlarıdır.
O'Moore, Seigne, McGuire & Smith	Zorbalık	Zorbalık, yıkıcı bir davranıştır. Bir kişi ya da bir grup tarafından diğer kişilere devamlı olarak tekrarlanan; nedensiz saldırı, çatışma ve sözlü, psikolojik ve fiziksel davranışlardır.
Hoel & Cooper	Zorbalık	Bir ya da birkaç kişinin, belli bir süre içinde ve devamlı olarak, bir ya da birkaç kişiden, olumsuz hareketler gördüğü durumdur. Ayrıca, zorbalığa hedef olan kişinin kedisini koruyamayacak bir durumda olması gerekmektedir
Zapf	Mobbing	İşyerinde mobbing, bir kişiye tacizde bulunmak, zorbaca ve rahatsız edici bir şekilde davranmak ya da hoş olmayan işleri bu kişiye vererek onu küçük düşürmek vb. anlamlara gelmektedir.
Salin	Zorbalık	Düşmanca bir iş çevresi yaratan, bir yada birkaç kişiye yöneltilen, sürekli olarak tekrarlanan hareketler ve davranışlardır. Zorbalıkta, kişi kendisini koruyamaz. Sonuç olarak zorbalık, eşit güce sahip kişiler ya da gruplar arasındaki bir çatışma değildir.

¹⁷⁸ Maarit Vartia, **Workplace Bullying –A study On The Work Environment, Well-being and Health**, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, People and Work Research Reports 56, 2003, <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/psyko/vk/vartia-vaananen/workplac.pdf>, 29.02.2004.

Yönetmel yıldırma (mobbing) terimini, insan davranışlarında ilk defa kullanan Heinz Leymann ise, 1984'te İsveç'teki işyerlerinde görülen bu tarz davranışları bir çeşit "işyeri terörü" olarak tanımlamıştır. Bu terörü de; bir ya da birkaç kişinin tek bir kişiye sistemli olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ile düşmanca davranışlarda bulunulması şeklinde tanımlamıştır. Sık sık uygulanan ve uzun süre devam ettirilen bu eylemler, işyerindeki stres türleri içinde en ciddi ve etkin olanıdır. Yönetmel yıldırma (mobbing) sürecine hedef olan kişi ise, işyerinde yardımsız, korunmasız ve tek başına bırakılmaktadır.¹⁷⁹

Sonuç olarak, yönetmel yıldırma (mobbing), işyerinde belirli kişileri hedef alan sistematik bir dizi duygusal saldırı, ruhsal taciz, iş yerinde psikolojik terör, yıpratma hareketi vb. olarak tanımlanmaktadır.¹⁸⁰ Başka bir ifadeyle yıldırma, iş yerindeki uzun süren, giderek artan ve sistematik olarak yapılan aşağılanma ve uygulanan psikolojik baskıdır.¹⁸¹ Ayrıca, yönetmel yıldırma (mobbing), 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. Kişiyi, iş yaşamından dışlamak amacıyla, kasıtlı olarak yapılmaktadır.¹⁸²

2.2. YÖNETSEL YILDIRMA ŞEKİLLERİ

Yönetmel yıldırma örgütsel yapıda her şekilde yer almaktadır. Dikey olarak, astlar üstlerine, üstler astlarına veya yatay olarak, eşitler bir araya gelip çeteleşerek bir kişiye

¹⁷⁹ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.4.

¹⁸⁰ "İşyerinde Çalışanın Yeni Kabusu: Mobbing", *Sabah İşte İnsan*, 4 Nisan 2004.

¹⁸¹ Dieter Zapf, "Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying At Work", *International Journal of Manpower*, Vol: 20, 1999, <http://www.worktrauma.org/foundation/research/mobcauses.htm>, 02.03.2004.

¹⁸² Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.16.

yüklenebilmektedirler.¹⁸³ Bu bağlamda yönetsel yıldırma üç şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar:¹⁸⁴

- Bir iş arkadaşının diğer iş arkadaşına saldırısı
- Çalışanların yöneticiye saldırısı
- Yöneticinin çalışanlara saldırısı

2.2.1. Bir İş Arkadaşının Diğer İş Arkadaşına Saldırısı

Bir örgütteki grupların davranışları, bu grubu oluşturan insanların davranışlarını temsil etmemektedir. Grup, kendi tavırları olan yeni bir varlıktır. Bu bağlamda; gruplar, farklılıkları hoş görmeyip, her kişiyi aynı düzeye getirmeye eğilim göstermektedir. Bu da, yönetsel yıldırma uygulamasına yol açabilmektedir. Bazen de; yıldırma davranışları, birisinin diğerinde olmayan bir özelliğine (güzellik, gençlik, zenginlik, geçimli olmak vb.) özenilmesiyle de ortaya çıkabilmektedir. İş arkadaşları arasındaki saldırganca davranışlar, kaynağını, bu arkadaşlar arasındaki özel ilişkiden ya da birinin diğerini ezerek kendini öne çıkarmaya çalıştığı rekabetten almaktadır.¹⁸⁵

2.2.2. Çalışanların Yöneticiye Saldırısı

Bu çok ender görülen bir durumdur. Çalışanlar da bağlı oldukları birim amirine, orta kademe yöneticilere bu baskıyı uygulayabilmektedirler. Çalışanların birlik olması ve üst düzey yöneticilerine bağlı oldukları amirlerini şikayet etmeden önce ortamı terörize etmeleri de çok büyük bir tehdittir. Ortada dolaşan dedikodular, yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmeme, olumsuz geribildirimler verme vb. çalışanların üstlerine uyguladıkları yıldırma yöntemleri arasındadır.¹⁸⁶

¹⁸³ Gülcan Arpacıoğlu, “İşyerindeki Stresin Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz”, **HR Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl:8 Sayı:1, Kasım 2003, s. 45.

¹⁸⁴ Marie France Hirigoyen, **Manevi Taciz: Günümüzde Sapkın Şiddet**, çev. Heval Bucak, İstanbul: Güncel Yayıncılık Ltd. Sti, 2000, s.65.

¹⁸⁵ Hirigoyen, a.g.e., ss.65-69

¹⁸⁶ Deniz Yücel, “İşyerinde Psikolojik Terör”, http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibiryasam/0,,lmt~0@lc~1@viewid~210828,00.asp,07.03.2004.

2.2.3. Yöneticinin Çalışanlara Saldırısı

Yönetimsel yıldırmanın, genellikle görüldüğü ve bu çalışmada değinilecek olan şekli, çalışanlara üstleri tarafından uygulanan yıldırma davranışlarıdır. Yöneticiler, toplantıda tersleme, söz hakkı vermeme, yetkileri kısıtlama, saf dışı bırakma gibi taktikleri çalışanlarına karşı kullanarak hâkimiyeti bu şekilde kurmaya çalışırlar. Bu yöntemi uygulayan yöneticiler, kendilerine güvenmedikleri için çıkarlarını koruyacak başka yol bulamamakta ve yönetimsel yıldırmaı bilinçsizce uygulamaktadırlar.¹⁸⁷ Nedeni kıskançlıktan, psikolojik sorunlara kadar her şey olabilecek bu tarz davranışlarla yöneticiler, çalışanlarının hayatını zorlaştırmakta, verimini düşürmeye, kendilerine olan güvenlerini sarsmaya çalışmaktadırlar.¹⁸⁸

Zarar verici ve zorbaca gerçekleştirilen bu davranışların, örgüt içindeki yönü ne tarafta olursa olsun çalışanları olumsuz etkilemekte, görevlerinden istifa etmelerine neden olmakta ve sağlıklarını etkileyecek boyutlara kadar ulaşmaktadır.¹⁸⁹ Yönetimsel yıldırma, örgütler içinde bulaşıcı bir hastalık gibidir. Eğer, iyileştirici önlemler alınmazsa, örgütün bütün yaşamsal organlarına yayılmaktadır. Çalışan personelde, işletmeye ve çalışma arkadaşlarına olan güven ve saygı azalmakta, motivasyon düşmekte, çalışma ortamı ve çalışanlar ile örgüt arasında uyumsuzluk başlamakta ve tüm bunların sonucunda da, iş verimliliği düşmektedir.

2.3. YÖNETSEL YILDIRMA DAVRANIŞLARI

Yıldırma davranışları, haksız yere suçlama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, taciz, duygusal istismar ve şiddet uygulayarak, bir kişiyi işten çıkmaya zorlayan kötü niyetli girişimlerdir.¹⁹⁰ Bu girişimler, tek tek ele alındıkları zaman; düşmanca, alçak ve uygarlık dışı vb. bir karaktere sahip olmayabilirler. Hatta, bu

¹⁸⁷ “İşyerinde Terör Hayatı Zehir Ediyor”, *Milliyet Yaşam*, 03 Nisan 2003.

¹⁸⁸ “İşyerinde Mobbing var”, *Hürriyet İnsan Kaynakları*, 06 Ocak 2002.

¹⁸⁹ Yücedürk, “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”, s.804.

¹⁹⁰ Acar Baltas, “Adı yeni konmuş bir olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing)”, <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makaleid=135>, 27.02.2004.

davranışlara birkaç kez için hoşgörü ile bakılabilir veya davranışı yapanın kötü bir gününde olduğu varsayılarak anlayış gösterilebilir. Ancak, bu davranışlar uzunca bir süre ve devamlı tekrarlanırsa, o zaman anlam ve içerikleri değişmektedir. Artık, bu tarz uygulamalar, tacize dönüşmekte ve terör yaratmaktadır.¹⁹¹

Dr. Heinz Leymann, 45 ayrı yönetsel yıldırma davranışı tanımlamıştır ve bunları özelliğine göre 5 grupta toplamıştır. Leymann tarafından tipeleştirilen yönetsel yıldırma davranışları şu şekildedir.¹⁹²

- **Birinci grup:** Hedef alınan kişinin iletişim ve ifade biçimleri kısıtlanmaktadır.
- **İkinci grup:** Hedef alınan kişinin sosyal ilişkilerine saldırılmaktadır.
- **Üçüncü grup:** Hedef alınan kişinin itibarına saldırılmaktadır.
- **Dördüncü grup:** Hedef alınan kişinin yaşam ve iş kalitesine saldırılmaktadır.
- **Beşinci grup:** Hedef alınan kişinin doğrudan sağlığını etkileyen saldırılar yapılmaktadır.

• ***Birinci Grup: Hedef Alınan Kişinin İletişim ve İfade Biçimleri Kısıtlanmaktadır.***

1. Kişi, üstleri tarafından kendilerini ifade etme fırsatları sınırlandırılmaktadır.
2. Kişinin sürekli sözleri kesilmektedir.
3. Kişinin, meslektaşları tarafından da kendini ifade etmesi sınırlandırılmaktadır.
4. Kişi, azarlanmakta ve kişiye, yüksek sesle bağırılmaktadır.
5. Kişi, işiyle ilgili olarak sürekli eleştirilmektedir.
6. Kişinin özel yaşamı sürekli eleştirilmektedir.
7. Kişi, telefonla rahatsız edilmektedir.
8. Kişi, sözlü olarak tehdit edilmektedir.
9. Kişiye yazılı tehditler gönderilmektedir.
10. İmalar ve bakışlarla ilişki reddedilmektedir.

¹⁹¹ The Mobbing Encyclopaedia: Identification of Mobbing Activities, <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM>, 16.03.2004.

¹⁹² Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., ss.17-19.

• **İkinci Grup: Hedef Alınan Kişinin Sosyal İlişkilerine Saldırılmaktadır**

1. Kişi ile diğer insanlar konuşmamaktadır.
2. Kişi, kimseyle konuşturulmamakta ve görüşme hakkından yoksun bırakılmaktadır
3. Diğer çalışanlardan izole edilmektedir.
4. Kişi ile konuşmak, meslektaşlarına yasaklanmıştır.
5. Kişi, yokmuş gibi davranılmaktadır.

• **Üçüncü Grup: Hedef Alınan Kişinin İtibarına Saldırılmaktadır**

1. Kişinin arkanızdan kötü konuşulmaktadır.
2. Kişiye yönelik asılsız dedikodu çıkarılmaktadır.
3. Kişi, alaya alınmaktadır.
4. Kişiye, zor bir insanmış gibi davranılmaktadır
5. Kişi, psikiyatrik değerlendirilmeye zorlanmaktadır.
6. Kişinin herhangi bir özrüyle alay edilmektedir.
7. Kişinin, el kol hareketleri, yürüyüşü, sesi taklit edilmekte ve kişi, alaya alınmaktadır.
8. Kişinin, politik ya da dini inançlarıyla alay edilmektedir.
9. Kişinin, özel yaşamıyla alay edilmektedir.
10. Kişinin, milliyetiyle alay edilmektedir.
11. Kişi, öz güvenini etkileyecek bir iş yapmaya zorlanmaktadır.
12. Kişinin, çaba ve başarısı haksız bir şekilde değerlendirilmektedir.
13. Kişinin, kararları sürekli sorgulanmaktadır.
14. Kişi, küçük düşürücü isimlerle çağrılmaktadır.
15. Kişiye, cinsel imalarda bulunulmaktadır.

• **Dördüncü Grup: Hedef Alınan Kişinin Yaşam ve İş Kalitesine Saldırılmaktadır.**

1. Kişiyeye önemli görevler verilmemektedir.
2. Kişinin görevleri kısıtlanmaktadır.
3. Kişiden anlamsız görevleri yapması istenmektedir
4. Kişiyeye yeteneklerinden daha düşük görevler verilmektedir
5. Kişinin işi sürekli değiştirilmektedir.
6. Kişinin öz güvenini etkileyen görevler verilmektedir.
7. Kişiyeye, gözden düşmesi için, niteliği dışında görevler verilmektedir
8. Oluşan zararların faturası kişiyeye çıkarılmaktadır.
9. Kişinin işyerine ve ya evine hasar verilmektedir.

• **Beşinci Grup: Hedef Alınan Kişinin Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırıları Yapılmaktadır.**

1. Kişi fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanmaktadır.
2. Kişiyeye fiziksel şiddet uygulanmaktadır.
3. Kişi hafif şiddetle tehdit edilmektedir.
4. Kişi fiziksel olarak taciz edilmektedir.
5. Kişi cinsel olarak taciz edilmektedir.

Her yönetsel yıldırma olayında, bu davranışlardan hepsinin bir arada bulunması gerekli değildir. Bu davranışlardan herhangi birinin gerçekleşmesi bile, yönetsel yıldırma için yeterli olabilmektedir. Başka bir kaynakta ise, işyerlerinde en çok uygulanan bazı yıldırma davranışları aşağıdaki gibidir.¹⁹³

1. *Hedef alınan kişiyle doğrudan iletişimin reddedilmesi:* Saldırgan, davranışlarını açıklamayı reddetmektedir. Anlaşmazlığı adlandırmamakta ve tartışmayı reddetmemektedir. Sözlü iletişimin çok az olduğu, sadece denge bozucu küçük

¹⁹³ Hirigoyen, a.g.e., ss.71-76

kınamaların, imaların olduğu böyle bir ortamda, hedef alınan kişi kendi kendini suçlamaya başlamaktadır.

2. Hedef alınan kişinin dışlanması: Sözsüz bir iletişim çerçevesinde; doğrudan dile getirilmeyip ima edilen denge bozucu ve amaçlı sözlerle ve kişinin söylediği, yaptığı her şeyin eleştirilmesiyle kişi dışlanmaktadır. Dışlanma aynı zamanda, kişinin selamlanmaması, yokmuş gibi davranılması, kişiden bir eşyaymış gibi konuşulması gibi bir çok davranışı kapsamaktadır.

3. Hedef alınan kişinin gözden düşürülmeye çalışılması: Kişiyi gözden düşürene ve kendisine olan tüm güvenini kaybedene kadar, kişi gülünç duruma düşürülmekte, aşağılanmakta, alaya alınmaktadır. Bu amaçla, iftiralar, yalanlar ve kötü niyetli imalar da kullanılmaktadır.

4. Hedef alınan kişinin hor kullanılması: Kişiye gereksiz veya küçük düşürücü işler verilmektedir. Hor kullanma, aynı zamanda, gerçekleştirilmesi mümkün olmayan bir işin o kişiye verilmesiyle ve çok çalışmasının sağlanmasıyla da ortaya konulmaktadır.

5. Hedef alınan kişinin hata yapmaya itilmesi: Kışkırtıcı veya aşağılayıcı bir tavırla, bir kişinin öfkelenendirilmesi ve herkesin önünde saldırgan davranışlar sergilemesi sağlanmış olur. Böylece, asıl saldırgan olan kişi mağdurmuş gibi görülmektedir. Eş deyimle, kişi hata yapmaya itilmiştir. Ayrıca, bu davranışla kişinin kendi hakkında olumsuz düşünmesi de sağlanmış olur.

2.4. YÖNETSEL YILDIRMA SÜRECİ

Yönetsel yıldırma süreci, zaman ilerledikçe acı veren rahatsız edici davranışlar süreci olarak tanımlanmaktadır. Yönetsel yıldırma, sinsi bir şekilde başlamaktadır. Daha sonra, çok hızlı bir şekilde devam edip, geri dönülemez bir noktaya erişmektedir. Eş deyimle, olaylar bir hortum gibi sarmal biçimde hız kazanmaktadır.

Yönetimsel yıldırma sürecinde beş aşama belirlenmiştir. Bunlar:¹⁹⁴

- Birinci aşama: Çatışma
- İkinci aşama: Yönetimin şiddet ve baskı uygulaması ve saldırgan davranışlarda bulunması
- Üçüncü aşama: Yönetimin yönetimsel yıldırma davranışları sergilemesi
- Dördüncü aşama: Yönetimsel yıldırma maruz kalan kişinin (kurbanın) zor bir insan olarak algılanması
- Beşinci aşama: Çalışanın işine son verilmesi

2.4.1. Birinci Aşama: Çatışma

Genel anlamıyla çatışma, bir mücadele şeklidir. Duygusallığın birçok yönelimleri arasında, bir çelişki veya zıtlık olduğu zaman çatışma hali meydana gelmektedir.¹⁹⁵ Çatışmalar, çok değişik ortamlarda ve seviyelerde ortaya çıkmaktadır. Ülkeler arası savaşlardan grevlere, rekabetten basit kızma ve nefret etme olayına kadar çeşitli çatışmalar sözkonusudur. Anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas alındığı bir ortamda, taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedirler.¹⁹⁶ Özel yaşamda olduğu gibi, iş hayatında da çatışmalar kaçınılmazdır. En iyi ve hatta en yüksek düzeydeki insanları biraraya getiren organizasyonlarda bile çatışmalar olabilir. Çünkü, insanların amaçları, değer ve ihtiyaçları aynı değildir.¹⁹⁷

Örgüt içindeki herkesin her konuda aynı fikirde olmasını sağlamak mümkün değildir.¹⁹⁸ Eş deyimle, bir örgütte birbiriyle uyuşmayan pek çok insan vardır.

¹⁹⁴ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.20

¹⁹⁵ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, 4.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, 1998, s.51.

¹⁹⁶ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, 1996, s.359.

¹⁹⁷ Geybulla Geybullayev (Ramazanoğlu), *Yönetimin Esasları*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları No:28, 2002, s.141.

¹⁹⁸ Coşkun Çoroğlu, *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., 2003, s.137.

Uyuşmazlıklar çözümlenemediği zaman bazen çatışmaya dönüşmektedir.¹⁹⁹ Örgütsel ve sosyal yaşamın gerçeği olan çatışma, bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle; grupların kendi içlerinde veya diğer gruplarla olan ilişkilerinde; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır.²⁰⁰ Başka bir ifadeyle, çatışma, örgütteki kişiler ya da gruplar arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak düşünülebilir.²⁰¹ Çatışma, ayrıca bir kişinin, başka bir kişi ya da grup tarafından engellendiği ya da rahatsız edildiği zaman kendi lehine ya da aleyhine sonuçlanacak bir tepki göstermesi olarak da tanımlanmaktadır.²⁰²

Çatışmalar ne sürekli ve örgüt atmosferini bozacak seviyede olmalıdır; ne de tamamen ortadan kalkmalıdır. Çünkü, şiddetli çatışmanın, karar almayı geciktirme, koordinasyonu bozma, örgüte fiili zara verme vb. bir çok zararları vardır. Çatışmanın olmaması ise, insanların kendilerini tamamen ortaya koymalarını engeller, yeniliklere, değişimlere uymayı, rekabeti ve başarıyı azaltıcı bir etki yaratır ve bu durum, örgütün ilerleme kapasitesini düşürür.²⁰³

Kelime anlamı olarak olumsuzluk ifade eden çatışmanın harap edici etkisi; bireylerde, stres ve strese bağlı hastalıklar ile depresyon şeklinde, örgütlerde ise verimlilik kaybı, işten ayrılmalar ve sabotajlar şeklinde kendini göstermektedir. Ancak; günümüzde belli düzeylerde yaşanan çatışmalar, örgütsel ve kişisel gelişimin temelini oluşturan araçlardan biri olarak görülmektedir.²⁰⁴ Eş deyimle, çatışmalar yapıcı bir sürece dönüşürse verimlilik artar, amaç ve hedeflere daha kolay ulaşılır, yaratıcılığın artması ve yeni fikirlerin ortaya çıkması sağlanır.

¹⁹⁹ Genç, a.g.e., s.75.

²⁰⁰ Suna Tevruz, İnci Artan ve Tülay Bozkurt, **Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, 1999, s.221.

²⁰¹ Blair J. Kolasa, **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, çev. Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Enstitüsü Yayınları No: 42, 1979, s.549.

²⁰² Canan Ergin, "Türkiye'deki Örgütlerde Çatışmaların Çözümlemesine İlişkin Çalışmalar", **Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, 1.b., Ankara: Türkiye Psikologlar Derneği Yayınları, 2000, s.244.

²⁰³ Genç, a.g.e., s.77.

²⁰⁴ Tevruz, Artan ve Bozkurt, a.g.e., s.221.

Bir grubun içinde anlaşmazlıkların görülmesi normaldir. İnsanların öfkeli veya morallerinin bozuk olduğu bir anda, yaralayıcı sözler söylemeleri pek önemli değildir. Yıkıcı olayı oluşturan, öfkelerin ve aşağılamaların sürekli bir hal almasıdır.²⁰⁵ Çatışma, belirli bir düzeyin üzerinde yaşandığı zaman, diğer bir deyişle, çözümlenemediği zaman, örgütte başarıml düşebilir. Çatışmanın sonucu kazananlar ve kaybedenler açısından değerlendirilirse, kişilerde görülen endişe zararlı olabilir. Kazanan taraftaki kişiler bile sonuca olması gerektiğinden daha az katkıda bulduklarını hissedebilirler ve süreç içinde çok gergin olabilirler.²⁰⁶ Çözümlenemeyen sorunlar, zamanla büyüyüp başka sorunlara yol açabilir ve iş ortamına yönelik çeşitli etkiler doğurur.²⁰⁷ Sonuç olarak, yönetsel yıldırmanın birinci aşaması, çatışma gibi kritik bir olayla karakterize edilmektedir. Henüz yönetsel yıldırma değildir ama, tepkiler yıldırmaya dönüşebilecek bir potansiyel taşımaktadır.

2.4.2. İkinci Aşama: Yönetimin Şiddet ve Baskı Uygulaması ve Saldırgan Davranışlarda Bulunması

Şiddet kısaca, fiziksel zarar ve ölümü kapsayacak şekilde kişiye ve başkalarına dönük tehdit ve fiziksel, sözel ve simgesel bir güçtür. Bir eylemi şiddete dönüştüren çevre şartları ile sosya-kültürel şartlardır. Toplumsal ortamların her biri ayrı ayrı şiddeti yaratabileceği gibi, sosyo-kültürel ortamın kendisi de şiddet üretebilir.²⁰⁸ Saldırganlık ise, doğrudan ve dolaylı nedenlere bağlı olarak sosyal ve kültürel ortam tarafından saldırganca kabul edilen, kişisel acı veya maddi zarar doğuran davranışlardır.²⁰⁹ Başka bir ifadeyle de saldırganlık, bireylerin kendilerini hüsrana uğramış hissettikleri ve bu durumdan kurtulmanın hiçbir yolunu bulamadıkları zaman ortaya çıkan şiddetli bir tepkidir.²¹⁰

²⁰⁵ Hirigoyen, a.g.e., s.62.

²⁰⁶ Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.358.

²⁰⁷ Çoroğlu, a.g.e., s.139.

²⁰⁸ Doğan, a.g.e., s.195.

²⁰⁹ H. Murat Şahin, *Sporda Şiddet ve Saldırganlık*, 1.b., Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s.49.

²¹⁰ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, 6.b., Ofset Matbaacılık, 2001, s.306.

Çatışmaların doğurduğu hayal kırıklıkları ve gerilimler, küçük birikimler şeklinde şuur altı saldırı duygularını beslemektedir. Saldırı duygusu bastırılmış ve itilmiş olarak insan hayatının görünmez bir parçasını oluşturmaktadır.²¹¹ İnsanda saldırgan davranışlar kalıplaşmış olup, kızgınlık ve öfke durumunu dışa yansıtan yüz ifadelerinden, bir sözcükten, doğayı, canlıyı yakan, yıkan, yok eden şiddet eylemlerine kadar yayılabilir. Bu tanımlardan yola çıkarak saldırganlığın uç noktasını oluşturan şiddet, istenilen amaca ulaşmak için ağır baskı yöntemlerinin uygulanması olarak da tanımlanabilir.²¹²

Yöneticiler, sıkıştıkları zaman çalışanlarına saldırgan davranışlarda bulunup, şiddet ve baskı uygulamamalıdır. Yöneticiler bu tarz eylemlerini, istediği hedefe ulaşmasını engellediğini düşündüğü, kişiye ya da nesneye direkt uygulayabileceği gibi, hiç bir alakası olmayan bir kişiye ya da nesneye de uygulayabilir. Örneğin, kendi üstüne kızan veya amacına ulaşması engellenen bir yönetici bu olayla hiç bir alakası olmayan bir çalışanına saldırganca davranışlarda bulunup şiddet ve baskı uygulayabilir.²¹³ Sonuç olarak, bu tarz uygulamalar ve davranışlar yönetsel yıldırma dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir.

2.4.3. Üçüncü Aşama: Yönetimin Yönetsel Yıldırma Davranışları Sergilemesi

Bu aşamada, yöneticiler, güçlerini ortaya koymak amacıyla, bilinçli ya da bilinçsiz, çalışanlarının ruhsal açıdan elini kolunu bağlayan ve tepki göstermesini engelleyen yöntemler kullanmaktadırlar. Yönetici, elindeki gücü kaybetmemek ve karşısındaki insanı kontrol altında tutabilmek için ilk önce zararsız gibi görünen manevralara başvurur. Kişi direndikçe bu durum, daha şiddetli bir hal alır.²¹⁴

²¹¹ Eroğlu, a.g.e., s.54.

²¹² Kaya Elçin, "Saldırganlığın Uç Noktası", YANSIMA: Siyaset, Kültür ve Edebiyat Dergisi, Sayı:6, Yıl: 5, 2003.

²¹³ İnanç Pehlivan Aydın, a.g.e., s.65.

²¹⁴ Hirigoyen, a.g.e., ss.70-71.

Yönetim, ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa bile bu aşamada direkt olarak işin içine girmektedir.²¹⁵ Öncelikle çalışanların muhakeme gücü etkisizleştirilmektedir. Daha sonra, çalışan tedirgin edilmekte, azar işitmekte, devamlı denetlenmektedir. Çalışanın ne olduğunu anlayamaması için de, ona bu konu hakkında hiçbir şey söylenmemektedir.²¹⁶

2.4.4. Dördüncü Aşama: Yönetimsel Yıldırımaya Maruz Kalan Kişinin (Kurbanın) Zor Bir İnsan Olarak Algılanması

Sürekli yönetimsel yıldırımaya maruz kalan kişinin, sağlığı, görüntüsü ve düşünce biçimi bozulur. Tekrarlanan saldırılar, normal akıl yürütme ve iletişim yollarını değişime uğratmaktadır. Kurbanlar anlamsız şeylere anlam vermeye çalışmaktadırlar. Korkuları ve ihanete uğramışlık duyguları, davranışlarını ve öz denetimlerini etkiler. Kimseye güven duymamaya başlarlar.²¹⁷ Bu bağlamda, kurban kışkırtmanın ve aşağılanmanın biraz abartıldığı bir durumda sert bir tepki gösterebilir ve bu da kurbanın kınanmasına yol açabilir. Dışardan bakan bir insan ise, böylesi bir tepkiyi ruh hastalığı olarak nitelendirebilir.²¹⁸

Sonunda, yönetimsel yıldırımaya maruz kalan kişinin, fiziksel sağlığı ve/veya ruhsal durumu bozulur. Kendisine yardım etmek ve destek olmak isteyen kişiler için bile zor bir vaka olarak görünürler. Artık, yönetimsel yıldırma kurbanı, suçlanan kişi olmuştur ve yönetimsel yıldırma sorumluluğu ona yüklenir.²¹⁹

2.4.5. Beşinci Aşama: Çalışanın İşine Son Verilmesi

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

²¹⁵ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.20.

²¹⁶ Hirigoyen, a.g.e., s.71.

²¹⁷ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.64.

²¹⁸ Hirigoyen, a.g.e., s.133.

²¹⁹ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.64.

psikoloji bilgisi gerekmektedir. Yirminci yüzyılın başlarından itibaren, işverenin keyfi olarak insanları işten çıkartmasını kısıtlayan kanunlar uygulanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, kişiye yönelik, kişinin ırkı, inancı, cinsiyeti, sendikal faaliyetleri, hamileliği, özürülü olması vb. durumlar o kişinin işine son verilmesi için mazeret olarak gösterilemez.²²⁰ Ancak, yönetsel yıldırma, bunlar gibi herhangi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok; taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır.

Yukarıdaki tüm aşamaları ruhsal çöküntü, kendine güvensizlik, değerlerin yitirilmesi ve tahammülsüzlük izlemektedir. Kişi, giderek artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlamaktadır. Kişinin verimliliği giderek düşer ve kişi depresyona girebilir. Sonuçta, yönetsel yıldırmaya maruz kalan kişi, savunmasız ve yardım alamaz bir duruma itilmektedir. Bu eylemler uzun bir süre boyunca sıklıkla uygulanır. Bu sendromu yaşayanlar, sonunda kendi istekleriyle veya zorunlu olarak istifa etmekte, kovulmakta veya erken emekliliğe zorlanmaktadırlar. Duygusal taciz yoluyla işyerinden ihraç edilen kurbanlar, hatalıymış ya da kendi çöküşlerini kendileri hazırlamış gibi gösterilmektedirler.²²¹

2.5. YÖNETSEL YILDIRMANIN NEDENLERİ

Yönetsel yıldırmanın nedenleri, sadece zorba bir yönetici ile sınırlı değildir. Her biri kendi rolünü oynayan, diğerlerini etkileyen, birbirinin etkisini çoğaltan ve birbirini etkisi çoğaltan ve birbiri ile etkileşim içinde bulunan üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar:²²²

- Yönetsel yıldırma davranışı gösterenlerin kişisel özellikleri
- Örgüt kültürü ve yapısındaki bozukluklar

²²⁰ Fred E. Jandt, *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler*, çev. Levent Akın ve Vedat G. Diker, İstanbul: Hayat Yayınları, 1998, ss.174-175.

²²¹ Fatih Ekiz, "İş Yerinde Duygusal Taciz (Mobbing)", *Hukuki Araştırmalar Dergisi*, Yıl:3, Sayı:8, 2003, <http://www.huder.org/dergi/bahar03/mobbing.htm>, 10.03.2004.

²²² Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., ss.36-37

- Yönetimsel yıldırma maruz kalanların psikolojileri ve kişilikleri

2.5.1. Yönetimsel Yıldırma Davranışı Gösterenlerin Kişisel Özellikleri

Yönetimsel yıldırmanın nedenlerini anlayabilmek için öncelikle yönetimsel yıldırma davranışı gösterenlerin kişisel özellikleri üzerinde durmak gerekmektedir. Bu bağlamda, yönetimsel yıldırma davranışı gösterenlerin kişisel özellikleri şunlardır:

- Yöneticiliği ilahi bir hak olarak görme
- Tehdit altındaki ben merkezilik duygusuna sahip olma
- Narsisist kişiliğe sahip olma
- Yönetimsel liyakate sahip olmama

2.5.1.1. Yöneticiliği Yasal Bir Hak Olarak Görme

Yönetimin en önemli konularından birisi, güç ve otorite kavramlarıdır. Yöneticinin bulunduğu pozisyon otorite ile donatılmış olabilir. Ancak; önemli olan, otorite ile donatılmış olmak kadar bunu kullanabilmektir. Bunu kullanabilmek ise; astlarını, meslektaşlarını, rakiplerini vb. kişileri etkilemekle mümkündür. Etkileme olayında ise, yöneticinin sahip olduğu otorite kadar, hatta ondan daha da önemli olan, güç önemli rol oynamaktadır.²²³

Güç, üstünlüğünüzün başkaları tarafından kabul edilmesi demektir. Gücün en belirgin kaynağı örgütteki görev ve statüdür. Fakat; statüden doğan gücün, aynı zamanda kazanılmış olması da gerekmektedir. Yöneticilerin, yasal güçleri (otoriteleri) ile çevresindeki insanları etkileyebilmeleri mümkün değildir.²²⁴ Başka bir ifadeyle, meşru

²²³ Koçel, a.g.e., s.407.

²²⁴ Geybullayev, a.g.e., s.106.

güç, hak edilmiş güç olarak kişinin sahip olduğu gücün, bu güce maruz kalanlar tarafından tanınıp saygı görmesi gereklidir.²²⁵

Örgütsel hiyerarşi içinde oldukları için güçlerini ve otoritelerini istedikleri gibi kullanabileceklerini sanan yöneticiler, yöneticiliği yasal bir hak olarak görürler. Bu mantığa göre, otoriteyi elinde bulunduran kimse, aynı zamanda itaat bekleme hakkını sahiptir. Çalışanlar da üst kademelerden gelen istek ve emirlere uymaya kendilerini mecbur hissetmektedirler.²²⁶ Sonuç olarak, bu tarz bir yönetici lider olamaz, ancak lidersidir. Çalışanlarını değersiz kişiler olarak görürler. Sahip olduğu otoriteyi de bir baskı kuvveti olarak tanımlamaktan öteye gidemez.

2.5.1.2. Tehdit Altındaki Ben Merkezilik Duygusuna Sahip Olma

Ben merkezilik, yalnızca kendi görüşüne, yalnızca kendi çıkarlarına değer verme eğilimi olarak tanımlanabilir.²²⁷ Ben merkezilik, kişinin kendisini evrenin merkezi yapma eğilimini de dile getirmektedir. Daha açık bir deyişle, bu durumda bulunanlar, kendilerine indirgemeksizin, hiçbir şeyle ilgilenmemekte ve hiçbir şeyi nesnel olarak değerlendirememektedirler. Ben merkezilik, bir bencillik durumu değildir. Bencillik, bilinçli bir çabadır. Oysa ben merkezilik, kendiliğinden ve kayıtsız olarak meydana gelmektedir.²²⁸

Ben merkezilik, kişinin sorunu tamamen kendi ilgileri açısından tanımlamasına işaret etmek için kullanılmaktadır. Bu şekilde tanımlanan bir kişi, karşı tarafın ilgilerini dikkate almaktadır. Ayrıca, işbirliği yapma olasılığı da zayıftır.²²⁹ Bu tarz kişiler, bir astının iyi şöhretinden veya daha deneyimli birinin kendisinin itibarını elinden

²²⁵ Robert C. Soloman ve Fernando Flores, *İş Dünyasında, Politikada ve Yaşamda Güven Yaratmak*, çev. Ahmet Kardam, İstanbul: MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayınları, 2001, s.39.

²²⁶ Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, s.414.

²²⁷ *Büyük Meydan Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi*, Cilt 6, İstanbul: Interpress Basın ve Yayıncılık A.Ş., 1986.

²²⁸ Orhan HançerliOğlu, *Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar*, Cilt 1, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992.

²²⁹ Aycan (ed), a.g.e., ss.244-245.

alabileceği düşüncesinden dolayı, kendilerini tehdit altında hissetmektedirler. Sonuç olarak, insanları şiddette ve ezici davranışlara iten dürtü özellikle tehdit altındaki ben merkezilik duygusudur.²³⁰

2.5.1.3. Narsisist Kişiliğe Sahip Olma

Psikanalitik literatürde, yapısı en çok farklılık gösteren olgular, narsisistik olarak adlandırılan olgulardır. Bunlar arasında kibir, bencillik, prestij ve hayranlık özlemi, sevilme arzusu ve bununla birlikte başkalarını sevme yetisinden yoksunluk, insanlardan uzaklaşma, idealler, yaratıcı arzular, sağlığa, görünüşe, zihinsel (entelektüel) becerilere yönelik kaygılı bir ilgi gibi özellikler sayılabilir. Dolayısıyla, narsisist kişilik için bir tanım vermek zor bir iş olacaktır.²³¹ Ancak, narsisist kişilik, kendini beğenmiş bir kişinin sahip olduğu özelliklere çok yakın özellikler taşımaktadır. Bu bağlamda, kendini beğenmişlik ile ilgili tanımlamalara bakıldığında narsisist kişilik hakkında da bilgi elde edilebilir. Kendini beğenmişlik de aşağıdakiler gibi tanımlanmaktadır.²³²

- Kişinin, kendi önemine ilişkin mükemmel bir izlenimi olması,
- Kişinin, kendini özel ve eşsiz görmesi,
- Kişinin, her şeyin kendine borç bilinmesini istemesi,
- Kişinin, insan ilişkilerinde diğerlerini kullanması,
- Kişinin, kanaatkar olmaması,
- Kişinin, diğerlerini kıskanması,
- Kişinin, küçümseyici tavırlarının olması.

Yukarıdaki tanımlamaların ışığında; narsisist kişilik. klinik olarak, sosyal özürsü olan ve kendini, korktuğu kişilere kontrol altında tutmak için elindeki gücü kullanmaya yetkili gören, gerçekten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan; kendini sürekli

²³⁰ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., ss.40-41.

²³¹ Karen Horney, *Psikanalizde Yeni Yollar*, cev. Selçuk Budak, Ankara: Öteki Matbaası, 1999, s.74

²³² Hirigoyen, a.g.e, s.138.

olarak, diğerlerinden üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bir bozukluktur.²³³

Bu tarz kişilerin, çok gelişmiş bir ben merkezilik duyguları vardır. Ayrıca, çevresindekilerin hayranlığına ve onu onaylamasına ihtiyaç duyarlar. Bu kişiler, kendilerinde olmayan bir şeye sahip gibi görünen ya da yaşamaktan zevk olan kişilere karşı aşırı kıskançlık duyarlar. Bunlar, sadece sevgi derinliğinden yoksun olmakla kalmayıp, aynı zamanda diğerlerinin kendilerine karşı besledikleri duyguları da anlayamazlar.²³⁴ Kendi duygularını bilme ve tanıma konusunda zaten güçlük çeken narsisistler, diğer insanların kendi duygularını, özellikle de olumsuz duygularını ifade etmelerinden rahatsızlık duyarlar. Eleştiri karşısında bu aşırı duyarlılığın ciddi bir sonucu olarak narsisist kişiliğe sahip kişiler, kendilerini tehdit altında ya da saldırı altında gördüklerinde çoğu kez söylenenlere kulak vermemektedirler.²³⁵

Narsisist kişiliğe sahip olan kişi, aynaya bakarak kendini bulabileceğini düşünen kişidir. Bu insanların hayatı, diğer insanların gözlerinde kendi yansımalarını arayarak geçer.²³⁶ Ayrıca, narsisistler empatiden yoksundurlar. Kendileriyle özdeşleşen bir tür duygusal zekaları vardır ancak, bu empatiden ziyade hayat tecrübesinden kaynaklanana bir tür uyanıklıktır. Narsisistler, diğer kişilik tiplerine oranla şirketleri alıp satmak, tesisleri kapatmak ya da başka yere taşımak, çalışanları işten çıkartmak gibi insanları üzen ve kızdıran konularda çok daha kolay karar verirler. İnsanlar acımasızca istismar edebilmektedirler. Çok az pişmanlık duyarlar.²³⁷

Haset, kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar yönetsel yıldırmanın temel nedenleridir. Tüm bu özellikler, aynı zamanda narsisist kişiliğin de özelliklerindedir. Bu tarz kişiler işyerinde diğerlerinin, bir daha iyi çalıştığı, daha iyi bir dış görünüşe

²³³ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.42.

²³⁴ Hirigoyen, a.g.e., ss.138-139.

²³⁵ Michael Maccoby, "Narsist Liderler", çev. Nurettin Elhüseyni, **Harvard Business Review Dergisi'nden Seçmeler: Lideri Lider Yapan Nedir?**, İstanbul: MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayınları, 2002, ss.46-47.

²³⁶ Hirigoyen, a.g.e., ss.138-139.

²³⁷ Maccoby, a.g.e., s.48.

sahip olduğu veya daha çok sevildiği için içerleyebilirler. Başka kişilerin yeteneklerinden, yüksek performanslarından korkup onlara meydan okuyabilirler. O kişinin işini elde etme isteği de eşitlerine, astlarına yönetsel yıldırmaı başlatmasına neden olabilir.²³⁸ Narsisistler, zafer peşinde koşarken amansız ve acımasız davranırlar. Başarılı olmayı bütün yöneticiler ister ancak, narsisistler vicdan diye bir şey tanımazlar.²³⁹

Sonuç olarak, narsisist kişiliğe sahip kişiler, basamakları kendi performansları ile çıkmak yerine yollarına çıkanı yok ederek tırmanmaya çalışmaktadırlar.²⁴⁰ Ayrıca, bu egolarını dizginleyemeyen yöneticiler yalnızca kendilerine konsantre olmaya başlayıp, gözleri başka herşeye karşı kapalı olmaktadır. Ne şirket içindeki kaosu, ne de uyguladıkları yanlış stratejileri görebilmektedirler. Buna göre, yalnızca kendilerini düşünen, kendilerine güvenen ve inanan yöneticiler şirketlerini felakete sürüklemektedir.²⁴¹

2.5.1.4. Yönetsel Liyakate Sahip Olmama

Yönetimde liyakat kavramı, birbirine benzer iki farklı olguyu ifade etmek için kullanılmaktadır. Birinci anlamı, işe en uygun kişinin seçilmesidir. İkinci anlamı ise, belli özellikleri olan bir personel sistemidir. Daha geniş bir ifadeyle liyakat, bir göreve girişin ve hizmet içinde yükselişin; “işe uygunluk” ve “performans” ölçütüne bağlandığı, ücret ve diğer çalışma koşullarının hizmetin etkinliğine ve sürekliliğine katkıda bulunduğu bir personel sistemidir. Bu bağlamda, işe en uygun kişinin seçilmesi bakımından bilgi, görgü, kültür ve fiziksel beceri önem arzeden, rasyonel bir personel sisteminin kurulmasını amaçlanmalıdır.²⁴²

²³⁸ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.42.

²³⁹ Maccoby, a.g.e., s.48.

²⁴⁰ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.42.

²⁴¹ “Narsisist Lider Şirketi Felakete Sürüklüyor”, *Hürriyet İnsan Kaynakları*, 29 Şubat 2004.

²⁴² Namık Kemal Öztürk, “Liyakat Sistemini Korumanın Farklı Bir Yolu: Liyakat İlkesi Koruma Kurulu”, http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/meritokrasi/liyakat_sistemini_koruma.htm, 13.04.2004.

Tüm bu söylenenlerin ışığında, yöneticilerin de yönetsel liyakate sahip olması gerekmektedir. Yöneticisi olduğu kuruluş ve ilgili kuruluşun faaliyet alanlarına ilişkin teknik, kavramsal beşeri ve yönetsel bilgilerden yoksun kişiler, çalıştıkları kuruluşun gelişimine katkıda bulunamazlar. Çünkü, bu tarz yöneticiler; kuruluşların ekonomik ve sosyal yönlerden gelişimi amaçlı; verimlilik, kalite, etkinlik geliştirme gibi stratejilerinden yoksundurlar. Bunun sonucunda da, çalışanların geliştirdiği görüşleri de değerlendirebilme becerisinden yoksundurlar. Etkili olacak görüşleri, stratejileri uygulamaya koyamazlar. Bu durumda, yönetici iyi niyetli olsa dahi alt kademede çalışanları engelleyici bir durumdadır.²⁴³

2.5.2. Örgüt Kültürü ve Yapısındaki Bozukluklar

Yönetsel yıldırmaya yol açan ve devam etmesine neden olan bazı örgütsel etmenler de şunlardır:²⁴⁴

- Örgütün kötü yönetilmesi
- Yetki devretmeme düşüncesi
- Stresli işyeri
- Monoton işyeri
- Yöneticilerin yıldırmaya inanmaması ve inkar etmesi
- Kademe azaltma ya da sıfır hiyerarşi
- Küçülme, yeniden yapılanma ve şirket evlilikleri gibi değişimlerin yapılması
- Yaratıcı düşünceler ve yenilik yapılması

2.5.2.1. Örgütün Kötü Yönetilmesi

Önceleri, yıldırmanın temel amaçları, örgütte disiplinin sağlanması, verimliliğin artırılması ve askeri örgütlerdeki gibi şartlı refleks oluşturulması olarak

²⁴³ Ali Akdemir; **Yönetici Engeli: Organizasyonlarda Yöneticilerin Üretkenliği, İşgörmeyi ve Başarıyı Engellemesi**, 2.b., Kocaeli: Nuh Çimento Sanayi A.Ş. 2001, ss.111-112.

²⁴⁴ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., ss. 47-50

tanımlanmaktaydı. Oysa, bugün böyle bir tanım ancak, kötü yönetimi anlatabilir. Yıldırma ortam hazırlayan kötü yönetimin diğer özellikleri şöyle sıralanabilir:²⁴⁵

- Aşırı hiyerarşik yapı
- İnsan kaynaklarına yapılan harcamalarının aşırı bir şekilde azaltılması,
- Kapalı kapı politikası,
- Örgüt içi iletişim kanallarının etkili çalışmaması,
- Örgütte çatışma çözme yeteneğinin zayıflığı ya da etkisiz çatışma yönetimi,
- Şikayetlerin yönetim tarafından ciddiye alınmaması ya da ört bas edilmesi,
- Zayıf liderlik,
- Takım çalışmasının azlığı ya da hiç olmaması,
- Eğitim farklılığının dikkate alınmaması kötü yönetim uygulamaları

Yıldırma süreci, örgütlerde genellikle benzer nedenlerden dolayı oluşmaktadır. İyiiler bu uygulamalarla örgütten tasfiye edilmekte, kötüler ise yerinde kalmakta ya da terfi ettirilmektedir. Böyle bir sonucun oluşması, kuşkusuz yöneticilerin sorunları görmezden gelmesi hatta inkar etmesi ile ilişkilidir. Çünkü, sorunlara çözüm arama yerine, onların mevcut olmadığını söyleme diğer bir deyişle, yalanlama en kolay yoldur. Bu duruma, yönetimin aciz kaldığı örgütlerde rastlanmaktadır.

2.5.2.2. Yetki Devretmeme Düşüncesi

İşletmelerin rekabet güçlerini geliştirmeleri, sadece sınırlı sayıda parlak zekaya sahip yöneticinin yönetimiyle mümkün değildir. Bunun yerine, tüm çalışanların düşünsel yeteneklerini işe yansıttıkları kurumsal zekayla, kurumları dönüştürmek ve rekabette etkinlik kazanmak mümkündür. Katılımcılığı, işletmelerin tüm düzeylerinde tesis etmek ve katılımlı yönetim tekniklerinden yararlanmak zorunludur. Katılımlı yönetimin uygulanmasının en önemli göstergelerinden biri de, yetki devridir.²⁴⁶

²⁴⁵ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.47

Belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesi, aktarılması veya eriştirilmesi yetki devri olarak tanımlanabilir. Yetki devrinin üç yönü vardır. Bunlar:²⁴⁷

- Bir yönetici olarak, astlara görevler vermek,
- Bir yönetici olarak, serbestçe anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevleri yapmak için astlara gerekli serbestliği tanımak,
- Bir ast olarak da, anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevlerin yapılmasında yöneticilere karşı sorumluluk duygusuna sahip olmak.

Kısaca, yetki devri, bir yöneticinin herhangi konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını (yetkisini), kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geriye almasıdır. Esas olan, yöneticinin bir seçim hakkını kendisinin kullanmayıp, kendisi adına kullanması için bir astına devretmesidir.²⁴⁸ Bu bağlamda, çalışanların kendileri ile ilgili konularda karar verebilmeleri hem çalışanların gelişmelerini sağlayacak, hem de işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır.

Yetki devrinin işletme açısından da pek çok faydası vardır. Bunlardan bazıları şunlardır:²⁴⁹

- Karar verilmesi sürecini ve cevap hızını artırır.
- Çalışanların yaratıcı ve yenileştirme kabiliyetini geliştirmelerinde serbestlik sağlar.
- İş tatmini sağlar.
- İnsanlara daha büyük sorumluluk verir.
- Sonuçlara ulaşmayı hızlandırır.

²⁴⁶ Ali Akdemir, **Vizyon Yönetimi**, İstanbul: Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, 1998, ss.81-82.

²⁴⁷ Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, s.234-235.

²⁴⁸ Koçel, a.g.e., 320-321.

²⁴⁹ Geybullayev, a.g.e., s.177.

Tüm bunlara rağmen, yetki devri, yönetim otoritesinin tartışmaktan vazgeçmediği bir sorundur. Bir kuruluşta, çalışanları değerlendirmek için onları yetkilendirmek kaçınılmazdır. Ancak, yönetim kademelerindeki kişiler, ellerindeki yetkileri devretmedikleri için pek çok sorun yaşanmaktadır. Yetki devrinin önündeki aşılması en zor engeller bizzat yöneticilerin kendilerinde yatar. Bu engeller şunlardır:²⁵⁰

- Yöneticinin yönetsel kontrol alanlarını kaybetme korkusu
- Yöneticinin tek başına her şeyi herkesten daha iyi yapabileceğine olan inancı (Her şeye kadir yönetici efsanesi)

- Yöneticinin astların yetkinliğinden korkması
- Yöneticinin kendine güvensizliği

• *Yöneticinin Yönetsel Kontrol Alanlarını Kaybetme Korkusu*

Yöneticilerin yetki devretmede çekingen davranmalarının nedenlerinden biri, sorumlu oldukları etkinliklerin kontrolünü kaybetme korkusudur. Yöneticiler; yetki devrini, ellerinde en çok tutmak istedikleri şeyi eş deyimle, kontrolü terketmek olarak algılamaktadırlar. Yöneticiler, çalışanlarının devredilen yetkileri başarıyla yerine getirme yeteneğine sahip olduklarına son derece güven duysalar bile, işin nabzını ellerinde tutmazlarsa kendilerini rahatsız hissetmektedirler.²⁵¹ Oysa, günümüzde gittikçe daha da karmaşık bir hal alan ve büyüyen örgüt ikliminde ve ilişkiler ağında, yetki devretmeden, yöneticilerin işleri başarıyla yürütmelerine imkan kalmamıştır. Çünkü, işler, bir yöneticinin bütün yetkileri elinde tutarak başaramayacağı kadar çoktur ve derinlik kazanmıştır.²⁵²

Kontrolü kaybetme korkusu, genellikle fazla ya da iki kez çaba harcamaya yol açmaktadır. Örneğin, bu tür bir yönetici görev devrettiğinde, devredilen bütün işlerin onay için masasından geçmesi gerekir. Yönetici bu işleri gözden geçirir ve eleştirir,

²⁵⁰ Ronald G. Wells, *Yetki Devri*, çev. Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s.53.

²⁵¹ Wells, a.g.e., s.52.

²⁵² Genç, a.g.e., s.129.

değişiklikler yapılmasını ister, sonra işi bir kere daha denetler. Sonuçta; yetki devri, zaman tasarrufu sağlamak bir yana, daha fazla zaman harcanmasını gerektirir. Ayrıca, süreç çalışanlar için ilgi çekici ve ödüllendirici olmaktan çok sıkıntı verici bir hale gelir. Yetkinlik ve özgüvenleri artacağı yerde, çalışanlar giderek endişe ve belirsizliğe kapılırlar.²⁵³

• *Yöneticinin Tek Başına Her Şeyi Herkesten Daha İyi Yapabileceğine Olan İnanç*
(*Her Şeye Kadir Yönetici Efsanesi*)

Yetki devrinin önündeki bir başka yönetsel engel, yöneticinin tek başına her şeyi daha iyi yapabileceği inancıdır. Eş deyimle, kendisinin her şeyi en iyi bildiğini, her şeyi kendisinin yapabileceğini, her şeye kendisinin en iyi karar verebileceğini düşünerek yöneticiler, yetkiyi devretmekten kaçınmaktadırlar.²⁵⁴ Her şeye kadir yönetici rolüne bürünmek son derece çekicidir. Bu tarz bir düşünceye sahip bir kişiye göre, herkesin yöneticiye ihtiyacı vardır. Şirketin geleceği ona bağlıdır. Masası, işlerin yönetildiği kumanda merkezidir. Hiç kimse ona bildirmeden bir şey yapamaz.²⁵⁵ Oysa, işin mevcut yetenekli elemanlar tarafından yapılmasını güvence altına almak yöneticinin önemli bir işlevidir. Yöneticiler, çok ender olarak bir görev ya da projenin gerektirdiği bütün işi tek başlarına yapabilirler. Her şeye kadir yönetici efsanesi, çoğu kez sınırlı sonuçlar doğurmaktadır. Çünkü, yetkin çalışanlardan oluşan bir ekip genellikle daha etkili ve verimli iş çıkarmaktadır.²⁵⁶

Her şeye kadir yönetici, genellikle çalışma ekibine ve organizasyona sorun çıkarmaktadır. Örgüt, her şeye kadir yöneticiye zamanla daha çok sorumluluk yükler. Sonunda bütün işler, görevler birbirinin üzerine yıkılan domino taşları gibi yöneticini üstüne yığılır ve yöneticiyi ezer.²⁵⁷ Yöneticiler, bilgiyi tekellerinde bulundurarak örgüt

²⁵³ Akdemir, *Yönetici Engeli: Organizasyonlarda Yöneticilerin Üretkenliği, İşgörmeyi ve Başarıyı Engellemesi*, ss.151-152.

²⁵⁴ Kal-der (Kalite Derneği) Yayınları, a.g.e, s.56.

²⁵⁵ Brad Thompson, *Yeni Yöneticinin El Kitabı 2: Üstün Performans Geliştirme*, çev. Vedat G. Diker, İstanbul: Hayat Yayınları, 1998, ss.59-60.

²⁵⁶ Wells, a.g.e., s.56.

²⁵⁷ Thompson, a.g.e., s.60.

için vazgeçilmez hale geleceklerini sanırlar. Oysa, astlarının geliştirmeye ve kadrolarında yetkinlik oluşturmaya çaba harcayan yöneticiler, yetki ve görev devrinden kaçınanlara oranla çoğu kez daha etkilidir ve dolayısıyla, daha büyük bir iş güvencesine sahiptir.²⁵⁸

• *Astların Yetkinliğinden Korkmak*

Yöneticinin, astlarının yetkiyi ele geçirmeleri halinde; daha iyi bir performans sergileyerek, daha başarılı olabilecekleri korkusu da yetkiyi devretmeme nedenlerinden biridir. Kimi yöneticiler, bunu, konumları ve iş güvenlikleri için de bir tehdit olarak görmektedir. Yönetici, çalışanın işi başarmakla kalmayıp kendisinin yapabileceğinden daha etkili iş görebileceğinden, yetkiyi devrettiğinde lüzumsuzlaşabileceğinden endişe duyabilir. Diğer bir deyişle, ciddi bir uzmanlığı ya da bilgi birikimi yoksa, bulunduğu mevkiden aldığı gücü ve yetkiyi devretmekten çekinebilir.²⁵⁹

• *Yöneticinin Kendine Güvensizliği*

Yöneticinin, astlarının yetkinliğinden korkması, kendisini güvensiz hissetmesine yol açmakta ya da bu korkunun kaynağı kendini güvensiz hissetmesidir. Rahat bir şekilde görev devredecek güvene sahip olmayan yöneticiler, kendi bilgi, yetenek ve konumlarına güvenmezler. Birçok insanın sahip olduğu özgüveni geliştirememişlerdir. Özgüveni düşük yöneticiler, ötekilere oranla görev devrine daha ürkek yanaşmaya eğilimlidir. Bu tarz yöneticiler, yetki devrettiklerinde de yalnızca basit, rutin sorumlulukları devretme eğilimindedir.²⁶⁰

Sonuç olarak, yukarıdaki nedenlerden de anlaşılacağı üzere, yöneticilerde tüm işlerin kendilerine danışılarak yürütülmesi yönelimi, isteği bulunmaktadır. Bu düşünce yapısına sahip yöneticiler, kendilerine sorulmadan yapılan en küçük işlere bile çok sert

²⁵⁸ Wells, a.g.e, s.56-57.

²⁵⁹ Kal-der (Kalite Derneği) Yayınları, a.g.e., ss.55-56.

²⁶⁰ Wells, a.g.e., s.57.

tepki vermektedirler. Bu tarz yöneticiler için; işin verimli ve kaliteli olması, geç ya da erken yapılması gibi faktörler önemli değildir; asıl önemli olan işlerin kendilerine sorulup yapılmasıdır. Böylece, her işe karışan yönetici, hem kendi işini etkili bir şekilde yapamamakta, hem de çalışanlarının çabalarını engellemektedir.²⁶¹

2.5.2.3. Stresli İşyeri

İnsanlar, davranışlarını değiştirmeye ya da uyum sağlamaya gerek duyduklarında, gerginlik yaratıcı ya da tehdit edici bir durumla karşılaştıklarında stres yaşarlar.²⁶² Stres kavramı, genelde bazı şeylerden memnuniyetsizliği ifade etmektedir. Bu memnuniyetsizlik iki faktörle ilgilidir. Bunlardan ilki; trafik sıkışıklığı, gelecek sabaha yetişmesi gereken bir rapor, bir işçinin umduğu ücret artışını almaması, bir öğrencinin istediği notu alarak sınıfını geçememesi gibi çevresel faktörlerdir.²⁶³ İkincisi ise; endişe, korku, öfke, hayal kırıklığı gibi duygusal faktörlerdir.

Latince'deki "Estrictia" kelimesinden türetilmiş bir kelime olan stres, 17.yy.'da felaket, bela, keder, elem gibi anlamlarda kullanılırken; 18. ve 19.yy.'larda anlam değiştirilerek objelere, kişilere, organlara ve ruhsal yapılara uygulanan baskı güç ve zorlama olgularının ifade edilmesinde kullanılır olmuştur.²⁶⁴ Türkçe'ye ve diğer dillere de geçmiş olan stres İngilizce orijinli bir kelimedir.

Stres, genel ve iş hayatında çok sık karşılaşılan bir kavramdır. Hemen hemen herkes şu ya da bu şekilde stresi yaşamaktadır. Stresle ilgili pek çok tanımlama da yapılmıştır. Bu bağlamda stres, kişi ile çevresi arasındaki etkileşimden kaynaklanan ve genellikle kişinin sağlık şartlarını etkileyen gerginlik hissi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle stres, insan vücudunun herhangi bir fiziksel veya psikolojik etkiye karşı

²⁶¹ Akdemir; **Yönetici Engeli: Organizasyonlarda Yöneticilerin Üretkenliği, İşgörmeyi ve Başarıyı Engellemesi**, s.93.

²⁶² Charles G. Morris, **Psikolojiyi Anlamak (Psikolojiye Giriş)**, çev. H.Belgin Ayaşık, Melike Sayıl, 1.b., Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2002, s.520.

²⁶³ Eroğlu, a.g.e., s.297.

²⁶⁴ Alev Torun, "Stres ve Tükenmişlik", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 2.b., Ankara: Kal-der (Kalite Derneği) ve Türk Psikologlar Derneği, 1996, s.43.

verdiği belirgin olmayan bir tepkidir.²⁶⁵ Ayrıca, duygusal bir gerginlik ya da zorlanma yaratan ve bu gerginliğin ve zorlanmanın sonucunda oluşan fiziksel ya da psikolojik bir durum da stres olarak tanımlanabilir.²⁶⁶ Sonuç olarak, stres, bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerinde fiziksel ve/veya psikolojik zorlanmaya karşı verilen bir tepkinin sonucudur.²⁶⁷

Bu açıklamalardan sonra stresin ne olmadığını incelemek gerekirse:²⁶⁸

- Stres, basit bir endişe değildir. Endişe, duygusal ve psikolojik alanda kendini gösterirken, stres duygusal ve psikolojik alanda olduğu gibi fizyolojik alanda da kendini gösterir.

- Stres, basit sinirsel bir tansiyon değildir. Endişe gibi, sinirsel tansiyon da stresten kaynaklanır. Fakat ikisi aynı şey değildir. Kendilerine hakim olamayan insanlar stresi açığa çıkarırken bazı kişiler onu saklarlar.

- Stresin mutlaka sakınılacak veya zarar verici bir şey olması gerekmez. Başarı için gerekli olan dinamizmin kaynağı olabilir. Ancak, aşırı stresin zararı yararından daha çoktur.

İşyerlerindeki stresi oluşturan, gerginliğe ve iş memnuniyetsizliğine katkıda bulunan pek çok durum ve koşullar bulunmaktadır. Günümüzde, kitle üretimi ve iş hayatıyla ilgili problemlerle beraber, genel olarak yaşam şartlarının güçleşmesi, her gün karşılaşılan birçok problem insanları strese sokmaktadır. Stres kaynakları olarak tanımlanan bu durum ve koşullar, örgüt içi ve örgüt dışı stres kaynakları olarak sınıflandırılmaktadır.²⁶⁹

²⁶⁵ Dincer ve Fidan, a.g.e., s.322.

²⁶⁶ Peg Gamse, "Stress For Success: Managers Can Create A Good Stress Environment and Propel Employees To Success. (Management Tools)" *HR Magazine*, July 2003, www.findarticles.com/cf_dls/m3495/7_48/105438760/p1/article.jhtml - 13k, 29.03.2004.

²⁶⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, 2.b., Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996, s.142.

²⁶⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.142.

²⁶⁹ Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.322.

a. Örgüt İçi Stres Kaynakları

Örgütle gelen stres kaynakları, işin gereklerine, örgütteki rol kavramına, mesleki gelişmeye, işteki ilişkilere ve örgüt yapısı ile iklimine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgüt içi stres kaynakları da ikiye ayrılarak incelenmektedir. Bunlar:²⁷⁰

- *Kişisel Faktörler:* İnsanlar, örgüte sahip oldukları bir takım düşünceleri inanç yapısı, beklentileri vb. diğer kişisel nitelikleriyle dahil olurlar. Eğer, kişinin bu nitelikleri ile örgütün beklenti ve hedefleri arasında bir çatışma olursa, bu strese yol açmaktadır. Amirlerle, meslektaşlarla ya da memurlarla uyumsuzluk yaşama, işleri tamamlamak için uygun yöntemler üzerinde anlaşamama ve en basit işlerde bile gereksiz gerginlikler yaşama vb. bu çatışmalara örnek sayılabilir.²⁷¹ Benzer bir şekilde, günlük konuşma dilinde “hüsran” ya da “hayal kırıklığı” olarak kullanılan, temel psikoloji kaynaklarında ise, insanların ihtiyaçlarının tatmininde ve amaçlarının gerçekleştirilmesi sırasında bir takım engellerle karşılaşmaları şeklinde tanımlanan engelleme de strese yol açmaktadır. Böyle bir durumda, insan organizması dengesizlik içine girmekte ve bu yeni duruma uyum sağlamaya çalışmaktadır. Eş deyimle, ihtiyaçlarını tatmine ve gerçekleştiremediği amaçlarına başka yollardan ulaşmaya çaba göstermektedir.²⁷²

Çatışma ve engelleme kavramları ile incelenen endişe de, strese yol açan kişisel faktörler arasında önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda, endişe, kişilerin yaklaştıklarını hissettikleri tehlikeler zararlı etkenler karşısında derin bir emin olamama duygusuna kapılmalarıdır. Endişe ayrıca, kişiyi tehdit eden herhangi bir şeyin yol açtığı korku ve huzursuzluğu birleştiren, aynı zamanda hoş olmayan heyecansal bir durumu temsil etmektedir.²⁷³

²⁷⁰ Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.323.

²⁷¹ Nesrin Hisli Şahin (ed), *Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım*, 3.b. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:2, 1998, s.28 .

²⁷² Eroğlu, a.g.e., s.305.

²⁷³ Eroğlu, a.g.e., s.307-308.

• *Örgütsel faktörler:* Örgütsel stres faktörlerinden en yaygın olanı, aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükü, belirli bir zaman limiti içinde bireylere yapabileceklerinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesidir. Eş deyimle, aşırı iş yükü çalışma ortamında çalışana uygun olmayacak şekilde sorumluluk yükleme ve çalışandan talepte bulunmaktır. Bu durum çalışanların miktar, kalite gibi konularda çelişkiler ve bocalamalar yaşamasına neden olur. Nicel olarak, verilen zaman dilimi içerisinde daha fazla çalışmayı içeren aşırı iş yükü, nitel olarak ise, yapılacak işlerin, kişilerde olmayan ya da yeterli olmayan becerileri, yetenekleri ve bilgileri gerektirmesi olarak tanımlanmaktadır.²⁷⁴ Hangisi olursa olsun iş yükü, yöneticiler ve çalışanlar üzerinde kaygı ve gerginlik duygularına yol açmaktadır.²⁷⁵

Diğer bir örgütsel stres faktörü, örgütte kişinin sahip olduğu mevkideki ya da yaptığı işlerdeki belirsizliklerdir. Kişinin örgütteki rolünün belirsizliği, rol çatışmaları bunlardan bazılarıdır.²⁷⁶ Dolayısıyla, insanların iyi bir performans gösterebilmeleri için, çalıştıkları işletmenin beklentilerinin ne olduğunu bilmeleri, kendilerinden istenenlerin ne olduğunu anlamaları gerekmektedir. Ancak, genellikle bu beklentiler ve istekler belirsizdir.²⁷⁷ Bu tür koşullar altında kişi stres yaşar ve iyi bir performans göstermesi zorlaşır.

Yapılan işlerdeki sorumluluk da stres özelliği taşımaktadır. Eş deyimle, diğer insanların sorumluluğunu üstlenmiş olmak ya da onların hayatında önemli etkiler yapabilecek kararları almak, kişide gerginlik yaratan, gizli ancak, sürekli bir stres kaynağıdır.²⁷⁸ Bu bağlamda, yönetim kademelerinde stresin en ağır faturası orta basamaktaki yöneticiler tarafından ödenmektedir.²⁷⁹ Orta basamak yöneticilerin ast ve üst basamak arasında sıkışmaları ya da hem aşağıdan, hem de yukarıdan gelen baskı nedeniyle zorlanmaları daha fazla strese yol açmaktadır.²⁸⁰

²⁷⁴ Şimşek, a.g.e., s.304.

²⁷⁵ Şahin, a.g.e., ss.28-29.

²⁷⁶ Dincer ve Fidan, a.g.e., s.323.

²⁷⁷ Şahin a.g.e., s.27.

²⁷⁸ Şahin .a.g.e, s.28.

²⁷⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.147.

²⁸⁰ Geybullayev, a.g.e., s.31.

Örgüt ikliminin olumsuz olması, bireyin çalıştığı alanda (masa, büro, bölüm) değişiklik yapılması, otokratik yönetim politikasının benimsenmesi, organizasyon yapısının matris olması, iletişim ve denetim sistemi yetersiz olması, eğitim olanaklarının gelişme ve değişimlere açık olmaması, çalışma koşullarının kötü olması, aşırı ya da yetersiz yükselme, kariyer beklentilerinin yerine getirilmemesi, çalışma grubunda birlik duygusunun ve grup desteğinin olmaması vb. faktörler de örgütsel stres kaynağı olarak bilinmektedir.²⁸¹ Ayrıca, yetersiz ya da gereğinden fazla aydınlatma, aşırı gürültü, aşırı ısı, soğuk, titreşim, hava kirliliği, rutubet ve elektrikli araçların kullanımı sonucu radyasyon etkisi gibi örgütteki fiziksel çevre şartları da strese neden olabilmektedir.

b. Örgüt Dışı Stres Kaynakları

Örgüt dışı stres kaynakları ise; kişinin sosyal hayatından ve kişilik yapısından ileri gelmektedir. Aile meseleleri, mali problemler, işin anlamını kaybetmesi, işe karşı aşırı kaygı, heyecan, hastalık, acelecilik, emekliliğin yaklaşması vb. örgüt dışı stres kaynaklarına birkaç örnektir. Örgüt dışı stres kaynaklarının etkisi belirli bir süre sonra, bir birikmeyle ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimini ilgilendiren ve yukarıdaki faktörden kaynaklanan iş stresi, personel devir hızını, işe devamsızlık oranlarını ve iş kazalarını arttırma ve örgütsel etkinliği azaltma gibi sorunlara neden oluyorsa eş deyimle, çalışanlar kendilerinden bekleneni yerine getiremiyorsa yönetsel yıldırma her düzeyde olabilir.²⁸²

2.5.2.4. Monoton İşyeri

Hiçbir değişiklik, çeşitlilik göstermeyen, donuk, can sıkıcı biçimde sürekli yenilenen bir şeyin niteliği, monotonluk olarak tanımlanmaktadır.²⁸³ Bir işin aynı

²⁸¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e, s.147.

²⁸² Davenport, Schwartz, Elliot, a.g.e., s.48.

²⁸³ Büyük Meydan Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, Cilt 16, İstanbul: Interpress Basın ve Yayıncılık A.Ş., 1986.

tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına da monotonluk adı verilmektedir.²⁸⁴ Kısaca monotonluk, aynı düzende sürüp giden tekdüze bir durumu ifade etmektedir.²⁸⁵ Bu niteliği ile monotonluk, çalışanlar için bir şikayet ve tatminsizlik kaynağıdır.

Monotonluğun nedenlerini çeşitli yönlerden incelendiğinde dört ana neden ortaya çıkmaktadır. Bunlar:²⁸⁶

- İşin özellikleri ve monotonluk
- İşçinin monotonluğa duyarlılığı
- İşyerinin manevi ortamı
- İşçinin psikolojik durumu

• *İşin özellikleri ve Monotonluk*

İşler, özelliklerine göre; otomatik, yarı otomatik ve otomatik olmayan işler diye üç gruba ayrılmaktadır. Ayrıca, yine özellikleri gereği bazı işler daha çok dikkat gerektirdikleri halde, diğer bazıları ise, daha az dikkat gerektirmektedir. Bundan başka, bazı işler çok tip hareketlerle, bazıları ise tek tip hareketle yapılmaktadırlar. İşlerin sahip olduğu bu özellikler monotonluk bakımından da önemli olmaktadır.²⁸⁷

Genellikle, yarı otomatik ve tek tip hareketle yapılan işler, devamlı ve çok dikkat isteyen işlerdir. Dolayısıyla, sıkıcı ve daha monotonudur. Bu gibi işlerde çalışan, tam olarak işle meşgul olmamaktadır. Eş deyimle, işçi, ne tam olarak kendini işe verebilmekte, ne de işi düşünmeden edebilmektedir. Bu durum can sıkıntısına yol açmakta ve bıkkınlık meydana getirmektedir. Otomatik olmayan işler, çeşitli hareketleri, kapsadığından genellikle karmaşık ve güç olmaktadır. Bu gibi işlerin karmaşıklığı veya

²⁸⁴ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.253.

²⁸⁵ Orhan HancerliOğlu, *Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar*, Cilt 6, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992.

²⁸⁶ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.254.

²⁸⁷ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.254.

güçlüğü, dikkat istediğinden monotonluğu büyük ölçüde azaltmaktadır. Üstelik bu gibi işlerde çalışanlardan çoğu işlerinden gurur ve tatmin duymaktadırlar, güç bir işi başarmanın verdiği psikolojik bir tatmin vardır.²⁸⁸

• *İşçinin Monotonluğa Duyarlılığı*

Monoton işlere, uygunluk kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bazı kişilere oldukça monoton gelen bir iş, bazı kimselere monoton gelmeyebilir. Bazı kimselere karmaşık bir iş bıkkınlık verdiği halde, bazılarında zevk verebilir. Bu farklılığın nedeni de çalışanların zeka düzeyleridir. Çalışanlar, zeka düzeylerine göre az zeki, çok zeki olanlar diye ayrıldığında, monoton işler az zeki olanlara daha uygun gelmektedir. Çünkü, bunlar daha kolay tatmin edilebilmektedirler. Çok zeki işçiler ise karışık bir iş yapmak ve böylece tatmin olmak istemektedirler. Çünkü, onları basit işlerle tatmin etmek olanağı yoktur. Zeka puanları arttıkça güç işlerden daha çok zevk, kolay işlerden ise bıkkınlık duyulduğu görülmüştür. Sonuç olarak, zeka seviyesi arttıkça monotonluğa duyarlılık da artmaktadır.²⁸⁹

• *İşyerinin Manevi Ortamı*

Monotonluk duygusunun ortaya çıkmasında işyerinin manevi ortamının da büyük rolü vardır. Birbirleriyle tamlanan, işbirliği eden neşe içinde işlerini yapan, birbirinin dertlerini dinleyip üzüntülerini, sevinçlerini paylaşan çalışanlar arasında, en monoton işin bile monotonluk duygusuna engel olacağı düşünülmektedir. Böyle bir anlayış içinde, işyeri çalışan için bir aile yuvası olmuştur. Oysa, çalışanların, yalnızlık hissetmeleri kötümser olmalarına yol açmakta; bu duygu ise, monotonluğu kamçulamaktadır.²⁹⁰

²⁸⁸ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.255.

²⁸⁹ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.256.

²⁹⁰ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, ss.256-257.

• *İşçinin Psikolojik Durumu*

Bir işin monotonluğu, işçiden işçiye değiştiği gibi zamana bağlı olarak işçinin psikolojik durumuna göre değişmektedir. Dolayısıyla, çalışanların bir gün çok sıkıcı ve monoton bulunan bir iş, diğer bir gün çalışanlara çok hoş gelebilmektedir. Şu halde, işin çalışana sevimli gelmesi, zevk vermesi ya da monoton ve sıkıcı gelmesi, kişiye, yere ve zamana göre değişen duygusal hayatın dinamizmine önemli ölçüde bağlıdır. Kısaca monotonluk duygusu psikolojik durumla doğrudan doğruya ilişkili bulunmaktadır.²⁹¹

Yukarıdaki sebeplerin bir tanesinin ya da hepsinin sonucunda, yeni fikirler çıkmayan, devamlı aynı şeylerin tekrarlandığı işyerlerinde bıkkınlık ve can sıkıntısı da biraz heyecan yaratmak amacıyla yönetsel yıldırmaya yol açabilen bir nedendir.

2.5.2.5. Yöneticilerin Yıldırmaya İnanmaması ve İnkâr Etmesi

Aile ve sosyal hayatta olduğu gibi iş hayatında da, şiddete, saldırgan davranışlara, manevi sapkınlıklara karşı duyarsız davranışlar gösterilmektedir. Hoşgörü bahanesiyle insanlar bağışlayıcı bir tavır takınmaktadırlar. Çalışanların sorunlarını kendileri halledecek yaşta olduklarını inanılarak ve özel hayata saygı gerekçeleriyle yönetim yıldırmaya göz yummaktadır. Bunun sonucunda da, yönetsel yıldırmaya yönelik davranışlar artmaktadır.²⁹²

Organizasyon içindeki ciddi hastalılardan biri, sorun olduğunu kabul etmemektir. Örgüt içinde herkes sorunun farkındadır ama, hiç kimse sorunu ortaya çıkaracak, gözler önüne serecek cesareti kendinde bulamaz. Çünkü, organizasyonun içinde bulunduğu sorunlu durumdan çıkarı olanlar bulunmaktadır.²⁹³ Yönetsel yıldırma yatay bile olsa, davranışa daha üst düzeydekiler müdahale etmemektedir. Üst yönetim, yapılan yıldırma

²⁹¹ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.257.

²⁹² Hirigoyen, a.g.e., s.87.

²⁹³ Kal-der (Kalite Derneği) Yayınları, *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul, 1998, s.13.

davranışlarını ya reddederler, ya da davranışlara göz yumarlar.²⁹⁴ Kısaca, yetkileri üzerinde toplamış olan üst yönetim şirketi olduğu gibi değil, görmek istedikleri gibi algılamaktadır. Böyle bir işletmenin yöneticisine sorunlardan bahsetmek boş bir çabadır.²⁹⁵ Yönetim, yaşanan durumun ciddiyetini gözardı ederek ya da bazı hallerde göz yumarak yıldırıma ortak olmaktadır.

2.5.2.6. Kademe Azaltma ya da Sıfır Hiyerarşi

Çeşitli kademelerde değişik yetkilerle donatılmış üst ve astların bulunduğu örgütlerde, hangi astların, hangi üstlere bağlı olacağını belirleyen ve her astın denetim ve gözetiminin bir üst tarafından yapılmasını öngören ve yukarıya doğru daralan bu ilişkiler bütünlüğüne hiyerarşi denmektedir.²⁹⁶ Ancak, günümüzde yönetim ve organizasyondaki yeni gelişmeler sonucu, hiyerarşik örgüt yapıları değişmeye ve yönetim kademeleri azalmaya başlamıştır.²⁹⁷

Kademe azaltma, organizasyonların en alt basamağı ile en üst basamağı arasındaki mesafeyi azaltmak amacını taşımaktadır. Böylece, organizasyonun yapısı daha basık hale gelmekte ve yönetim alanı genişlemektedir. Ara kademelerin mümkün olduğunca ortadan kalkması organizasyonu yatay hale getirecek ve karar veren ile işi yapan arasındaki mesafe daralacaktır. Bunun sonucunda, işler çalışanlar arasında yeniden dağıtılacak ve büyük bit olasılıkla iş yükü artacaktır.²⁹⁸

Sıfır hiyerarşi kavramı ise, daha çok bir ideali temsil etmektedir. Sıfır hiyerarşi, organizasyonun yapısını hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir. Sıfır hiyerarşi kavramında insanlar arasındaki farklılık, mevkiler otoritesine dayanan

²⁹⁴ Hirigoyen, a.g.e., s.63.

²⁹⁵ Kal-der (Kalite Derneği) Yayınları, a.g.e., s.13.

²⁹⁶ Osman Yozgat, *İşletme Yönetimi*, 8.b., İstanbul: Marmara üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 1992, s.323.

²⁹⁷ Nihat Erdoğan, *Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama*, 1.b. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Sti. 2003, s.141.

²⁹⁸ Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, s.85.

hiyerarşik farklılıklar yerine, başka temellere, örneğin, bilgi ve yetenek temeline dayanmaktadır.²⁹⁹

Kademe azaltma ile paralel giden bir uygulama da organizasyonlardaki statü ve kademe ifade eden unvanların ortadan kaldırılmasıdır. Diğer bir deyişle, fonksiyonel farklılaşmaya dayanan unvanlar geçersiz hale gelmektedir. Örneğin, insan kaynakları müdürü, finans müdürü gibi iki ayrı unvan yerine ikisini de birleştiren “kaynak kullanım sorumlusu” gibi bir unvan kullanılabilir.³⁰⁰ Yönetim kademelerinin azalması sonucunda, örgütte yükselme imkanları sınırlı hale gelmektedir. Dikey ilerleme yerine yatay ilerleme artmaktadır. Yatay bir hal alan örgütlerde, çalışanları pozisyon ve statü vermeden örgüte tutabilmek en önemli sorunlardan biri haline gelmiştir.³⁰¹ Sonuç olarak, makam ya da yükselmeye gereksinim duyan insanlar yönetsel yıldırma gibi başkalarının huzurunu bozacak yollara başvurarak kendi şanslarını arttırmaya çalışmaktadırlar.

2.5.2.7. Küçülme, Yeniden Yapılanma ve Şirket Evlilikleri Gibi Değişimlerin Yapılması

Günümüz dünyası son derece dinamik bir görüntü içindedir. “Değişmeyen tek şey değişimdir” deyişi günümüzün önemli bir gerçeğini yansıtmaktadır. İçinde yaşadığımız çağı, hızlı bir değişim çağı olarak tanımlamak da mümkündür. Değişimden kaçmak, varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelmektedir. Bireyler ve örgütler, çevreyle sürekli ilişki içinde bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle, kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadır.³⁰² Örgütler de, tıpkı insanlar gibi toplumsal çevre içinde doğar ve büyürler. Örgütler, çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak ve bunu sürdürmek zorundadırlar. Bu ilişkilerin bir sonucu olarak, örgütlerin çevrelerinde yaşanan gelişmeler; değişim olayını, örgütlerin de kaçınılmaz bir ögesi haline getirmiştir.³⁰³

²⁹⁹ Akdemir, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Kocaeli: Yayıncı Yayınları, 2003, s.167.

³⁰⁰ Kocel, a.g.e., s.334.

³⁰¹ Erdoğan, a.g.e., s.151.

³⁰² Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.163.

³⁰³ Güngör Onal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyon**, 3.b., Türkmen Kitabevi, 2000, s.65.

Genel olarak değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirme olarak tanımlanmaktadır. Bu, kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs.nin mevcut durumdan farklı bir konuma getirilmesini ifade etmektedir.³⁰⁴ Başka bir deyişle, değişim, planlı ya da plansız bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesini de ifade etmektedir.³⁰⁵ Organizasyondaki değişim de organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma getirme, eskisinden farklı kılma anlamındadır.³⁰⁶ Küçülme, yeniden yapılanma ve şirket evlilikleri gibi değişimler örgütlerin yaşamlarında karşılaşılabilecekleri kaçınılmaz örgütsel değişimlerdir.

Küçülme, olarak ifade edilen olay, işletmelerin rekabet gücünü arttırmak için başvurduğu bir uygulama şeklidir. Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve iş ve süreçleri azaltma anlamındadır.³⁰⁷ *Yeniden yapılanma*, işletmelerin hızla değişen dünya şartlarına uyum sağlamak, rekabet ortamında hayatta kalabilmek, daha fazla kar etmek ve sürekli gelişme temposu içine girebilmek için kendilerini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağı yeniden düzenlemesidir.³⁰⁸

İşletmelerin varlıklarını koruyup, rekabet güçlerini geliştirmek için mutlaka izlemeleri gereken işletmelerarası işbirliği şekillerinden biri olan şirket evlilikleri de, örgütsel değişim kararları arasındadır. Şirket evlilikleri; merger, acquisition ve joint venture olmak üzere üç türdür. Merger (birleşme), iki ya da daha fazla işletmenin kaynaklarını birleştirerek yeni bir işletme oluşturduklarında ortaya çıkmaktadır. A ve B işletmelerinin olanaklarını birleştirerek C işletmesini ortaya koymaları merger'e yalın bir örnektir. Acquisition (devralma) şeklindeki şirket evliliği ise, bir işletmenin diğer bir işletmeyi ya da işletmeleri devralması şeklinde oluşmaktadır. A işletmesinin B ve C işletmelerini satın alarak yine A kimliğinde bürünmesi de devralmaya örnek olarak

³⁰⁴ Koçel, a.g.e., s.510.

³⁰⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., 1996, s.163.

³⁰⁶ Koçel, a.g.e., s.510.

³⁰⁷ Koçel, a.g.e., s.331.

³⁰⁸ Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, s.90.

gösterilebilir. Joint venture (ortak girişim), iki işletmenin çeşitli ortak amaçlara hizmet etmesini sağlamak amacıyla yeni bir işletmeyi ortak olarak kurmalarıyla oluşmaktadır. A ve B işletmesinin yeni bir C işletmesini kurmaları da ortak girişime örnek olarak geliştirilebilir.³⁰⁹

Örgütsel değişim, en son teknolojiyi kullanma, yeni ürünlerle tanışma, yeni müşteri talepleriyle karşılaşma gibi bir çok fırsatlar sunarken; beraberinde sorunları da getirmektedir.³¹⁰ Her türlü nitelikteki değişiklik, bireylerin ya da grupların içinde buldukları durum ya da çevreyi bozmaktadır.³¹¹ Oysa, insanlar belli bir düzen içinde yaşamakta ve kendilerini bu mevcut koşullar altında güvende hissetmektedirler. Değişim, yeni kurallar getireceği ve alışılmış şeylerden vazgeçmeyi gerektireceği için her şeyden önce bir belirsizliktir.³¹² Bu belirsizlik, beraberinde korkuları da getirmekte ve bu korkular, değişimin önündeki en büyük engeldir. Örgüt üyelerinin değişimle ilgili korkuları ise kısaca şunlardır:³¹³

- Örgüt üyesi, konumunu yitirmekten korkmaktadır.
- Örgüt üyesi, güvenliğini yitirmekten korkmaktadır.
- Örgüt üyesi, oluşacak yeni duruma uygun olamamaktan korkmaktadır.
- Örgüt üyesi, yeni işi becerememekten korkmaktadır.
- Örgüt üyesi, değişimin bilinmeyenlerinden korkmaktadır.
- Örgüt üyesi, başarısızlığa uğramaktan korkmaktadır.

Sonuç olarak; örgüt üyelerine, işini, mevkisini kaybetme korkusunu yaşatan, mevcut durumdan memnun olanlar için güvensizlik ortamı anlamına gelen böyle bir ortamda, örgüt üyeleri aktif veya pasif bir şekilde bu değişim çalışmalarına direnç

³⁰⁹ Akdemir, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, s.118.

³¹⁰ Duncan Lewis and Michael Sheehan, Introduction: Workplace Bullying: Theoretical and Practical Approaches to A Management Challenge, **Int. J. Management and Decision Making**, Vol: 4, No: 1, 2003, www.uib.no/People/pspsm/documents/Escalation_of_conflict-case_study_2003_Matthiesen_et_al.pdf , 23.03.2004.

³¹¹ Selcuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 6.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999, s.233.

³¹² Çoroğlu, a.g.e., s.92.

³¹³ Hunt ve Buzan, a.g.e., s.205.

göstermekte ya da bu çalışmalarını engellemeye çalışmaktadırlar.³¹⁴ Değişimi sabote etme, işten ayrılma, bilinçli olarak yanlış yapma gibi tepkiler değişime karşı oluşan aktif direnmenin sinyalleri olarak düşünülebilir. Bu arada değişime gösterilen tepki, pasif bir şekilde de seyir gösterebilir. Bireylerin değişime kayıtsız kalmaları veya hiç ilgilenmemeleri, sadece söyleneni yapmaları ve işi ve tempoyu yavaşlatmaları vb. pasif tepkiler arasında yer almaktadır.³¹⁵

Tüm bunlara rağmen, örgüt içindeki bu değişimler yerinde ve genelde kaçınılmazdır ve sonuçta çalışma koşullarının, iş görme yöntemlerinin, bazı mevkilerin kaldırılmasını gerektirebilir. Bu iş düşüncesizce yapılırsa, yönetsel yıldırıma neden olabilmektedir. Rekabetçi ortamda, kendi işini kaybetmekten korkanlar, mevkileri için savaşım verirler. Kendileri zarar göreceğine, başkalarına yönetsel yıldırma yapmaya başlarlar.³¹⁶ Örneğin; yöneticiler işçilerin karar verme yetkilerini genişletecek değişikliklere şüpheyle bakmaktadır. Bu nedenle; yönetici, sendikalara karşı çıkarak örgütteki yetki dağılımının değişmesine engel olmaya çalışmaktadır.³¹⁷ Sonuç olarak; değişme, bir yandan sorunlara çözüm getirirken, öte yandan yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Bu nedenle de, bazı durumlarda değişime direnç gösterilebilir ve yönetsel yıldırma yapılabilir.

2.5.2.8. Yaratıcı Düşünceler ve Yenilik Yapılması

Yenilik sözcüğü, farklı bağlamlarda çok farklı anlamlara gelebilmektedir. Yenilik, az çok ileri teknoloji gerektiren *yeni ürünler yaratma sürecine* atıfta bulunuyor olabilir. Bu bağlamda, çoğu zaman icatla karıştırılabilir. İcadın ancak, piyasaya sürülmesi halinde bir yenilik haline gelebileceği söylenerek, bu ikisi arasında bir ayırım yapmak mümkün olabilir. Yenilik, *yeni ürünlerin yaratılmasında kullanılan yöntemi* açıklamak için de kullanılabilir. Yenilik sözcüğü ayrıca; *örgütsel bir işlevin adı, belirli bir bölümün kendine özgü sorumluluğunun* adı olarak da kurumsallaştırılabilir. Bu tanım, herhangi

³¹⁴ Tevruz (ed), a.g.e., s.117.

³¹⁵ İrfan Erdoğan, *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002, ss.71-72.

³¹⁶ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.50.

³¹⁷ Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.423.

bir stratejiyi kapsayacak şekilde genişleyerek, o noktada “değişim yönetimi”nden ayırt edilemez hale gelebilir. Basit bir ifadeyle de, yenilik; *müşteri tatminine yönelik yeni kaynaklar yaratmaktır.*³¹⁸

Yenilik süreci içinde bu sözcük, zaman zaman “yaratıcılık” sözcüğüyle neredeyse birbirlerinin yerini tutacak şekilde kullanılmaktadır. Nitekim, şirket dilindeki kullanımlarına, yıllık raporlara, iş ilanlarına, vizyon ve misyon açıklamalarına vb. bakıldığında, bunların tamamıyla aynı şeyi ifade eden iki sözcük oldukları düşünülebilir.³¹⁹ Oysa, bu iki terimi birbirinden ayırt edilmesi gerekmektedir. Yaratıcılığı, aralarında daha önce ilişki kurulmamış nesnelere ve düşünceler arasında ilişki kuma, yeni fikirler üretme, her şeyi farklı bakış açıları ile görebilme, sorunları özgün yöntemlerle çözme işi olarak tanımlamak mümkündür.³²⁰ Yenilikçilik ise, bir süreçtir. Yaratıcılık, bu süreci mümkün kılan beceri veya doğal yetkinlikler kümesidir. Yaratıcılık, yenilik getiren (esas olarak zihinsel) bir faaliyettir; yenilik, ise yaratıcılığın cisimsel veya dışsal sonucudur.³²¹

Bir örgütün yaratıcılık ihtiyacı, misyonuna ve bu misyonu gerçekleştirebilmek için gerekli çalışmalara bağlıdır. İnsanlar, yaratıcı olmayı tercih etmekte; örgütler de, yenilik yapmayı tercih etmektedir. Çalışanların yeni fikirler üretebilme becerileri, şirketlerin ve diğer örgütlerin değişikliklere açık olabilmelerinin tek yolu olarak görülmektedir.³²² Eğer, yenilikçilik örgüt stratejisinin bir parçası değilse ve eğer, örgüt kendi yapısı içinde yeniliğe bir yer bulamıyorsa, o zaman o örgütte çalışan insanlar da muhtemelen yaratıcı olmak için herhangi bir neden bulamayacaktır. Yenilikçilik; aykırılara, dışarıdakilere veya yıkıcılara özgü bir şey olarak görülmeye devam edecektir. Yaratıcılık da, örgütün istikrara ve güvenliğini tehdit eden bir şey olarak algılanacaktır.³²³ Oysa, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yaratıcı düşünme yeteneğine sahip olmak ve bunun

³¹⁸ Alan Barker, *Yeniliğin Simyası*, çev. Ahmet Kardam, İstanbul: MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayınları, 2001, ss.21-22.

³¹⁹ Barker, a.g.e, s.22.

³²⁰ Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, s.74.

³²¹ Barker, a.g.e, s.23.

³²² Jandt, a.g.e, s.92.

³²³ Barker, a.g.e., s.94.

sonucunda, yenilik yapmak gerekmektedir. Diğer yandan, örgüt çevresinde meydana gelen değişimler, örgüt içinde sorun doğurabilmektedir. Bu sorunları çözmek için de, yaratıcı çözümlere ihtiyaç vardır.³²⁴

İşletmeye aktarılan veya uygulanmaya çalışılan yenilik fikirleri, örgütün biçimsel (formal) yapısı üzerinde bir takım değişiklikler meydana getirmektedir. Yenilik nedeniyle, bazı servisler veya bölümler ya ortadan kalkmakta ya da büyük ölçüde önemlerini yitirmektedirler. İşte bu durum, örgütte, yeni ilişkiler doğurmakta eski ilişkileri değiştirmektedir. Statüsünü, prestijini, yetkilerini ve diğer sosyal olanaklarını kaybeden kişiler doğal olarak yeniliklere karşı koyarlar.³²⁵

Her yeniliğin temelinde, daima bir fikir eş deyimle, yaratıcı düşünce vardır. Bu fikirlerin kabulü, onayı ve gerçekleştirilmesi büyük ölçüde hiyerarşik seviyenin durumuna bağlıdır. İşletmenin içinden ve hiyerarşinin alt kademelerinden gelen yenilik fikirleri üst kademeler tarafından dikkatle incelenmeden ve değerlendirilmeden derhal reddedilmektedir.³²⁶ Yöneticiler, zamanlarını sürekli çalışanlarının inisiyatif ve fikirlerini bastırmaya harcarlar. “Bunu daha önce de denedik ve işe yamadı” veya “Düşünmek için değil, iş yapmak için para alıyorsun” şeklindeki gerekçelerle yönetsel yıldırma yaparlar. Bu durumda çalışanlar bir girişimde bulunmak bir yana, daha baştan çaba göstermemektedirler.³²⁷ Uygulamaya çok yakın olan yaratıcı kişiler, gururları kırıldığından ya işletmeden ayrılmak zorunda kalacak, ya da cesaretleri kırıldığından yaratıcı fikirlerinden vazgeçeceklerdir.³²⁸

³²⁴ Judi James ve Mike Edden, *Uzun Saplı Gelincik*, çev. Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul: MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayınları, 2001, s.133.

³²⁵ Erol Eren, *İşletmelerde Yenilik Politikası*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Yayınları No:4, 1979, s.151.

³²⁶ Eren, *İşletmelerde Yenilik Politikası*, s.150.

³²⁷ James ve Edden, a.g.e., s.133.

³²⁸ Eren, *İşletmelerde Yenilik Politikası*, s.150.

2.5.3. Yönetmel Yıldırımaya Maruz Kalanların Psikolojileri ve Kişilikleri

Araştırmacılar, bir kimsenin altyapısında, karakterinde, davranışında, tavırlarında ya da geçmişiyile ilişkili bir durumda, yönetmel yıldırma eylemlerine sebep olabilecek bir şey olup olamayacağı konusunda hem fikir değildirler. Leymann, insanların yönetmel yıldırımaya maruz kalmadan önce ne durumda olduklarını belirleyecek bir araştırma olmadığına göre böyle bir şeyin olamayacağını söylemektedir. Ancak, yıldırımaya hedef olan kişilerle yapılan görüşmeler sonucunda, bu kişilerin üstün özelliklere sahip olduğu ve bu özellikleri yüzünden yönetmel yıldırımaya maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır.³²⁹

Yönetmel yıldırımaya maruz kalanlar, saldırganların inandırmak istediklerinin aksine, hastalıklı veya zayıf insanlar değildir. Tam tersine; yönetmel yıldırımaya hedef olanlar, üstlerinin her istediğini yapmayan ve kendini kullandırmayan insanlardır.³³⁰ Ezilenlerin ve güçsüzlerin savunuculuğunu yapması, sorgulayıcı ve dürüst olması gibi nitelikler; bu kişilerin, yıldırımaya niyetli olanların kontrolüne girme olasılığını arttırmaktadır. Her zaman mahcup, hoşgörülü, iyi niyetli ve özür dilemeye hazır bir tavır içindedirler. Bu özellikler de saldırganları, yıldırım eylemi için cesaretlendireceği açıktır. Ayrıca, yaratıcı bireyler, yeni fikirler geliştirdiği için yıldırılmaya daha fazla hedef olmaktadır. Bu tür kişiler, daha yüksek pozisyonu olan çalışanlara tehdit oluşturacağı endişesi ile hedef seçilmektedir.³³¹

Zeki, yetenekli, yaratıcı, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir olmak ve kendilerini işlerine adanmış olmak bu kişilerin mesleki kariyerlerinde göstermiş oldukları olumlu özellikler arasındadır. Politik davranamayan bu kişilerin, örgütlerine bağlılık duyguları ileri derecede gelişmiş ve işleriyle özdeşleşmişlerdir. Kısaca, bu kişiler kaytarıcı insanlar değildir; tam tersine bir işkoliktirler. İşlerine dört elle sarılmaları ve kendilerini olduğu vermeleri, bu kişiler hedef olarak seçilmelerine neden olmaktadır.³³²

³²⁹ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., ss.50-51.

³³⁰ Hirigoyen, a.g.e., s.64.

³³¹ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., ss.52-53.

³³² Hirigoyen, a.g.e., s.64.

2.6. YÖNETSEL YILDIRMANIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Çalışanların çoğu, yaptıkları işle bütünleşmişlerdir. Çalıştıkları yerin saygınlığına inandıkları ve önem verdikleri için yönetsel yıldırma davranışlarına karşı sessiz kalırlar. Bunun sonucunda da, yönetsel yıldırma, çalışanlarda aşağıdaki etkileri yaratmaktadır.

- Çalışanların işe karşı duydukları güven duygusunu sarsma ve paranoyaklık hissi verme
- Çalışanların kendilerine olan güvenlerini (özgüvenlerini) sarsma
- Çalışanların sağlıklarını etkileme

2.6.1. Çalışanların İşe Karşı Duydukları Güven Duygusunu Sarsma ve Paranoyaklık Hissi Verme

Paranın bir yüzünün olabilmesi için öteki yüzünde olmasının gerekmesi gibi, güvensizlik de güvenin tam karsıtı olmayıp, onun “öteki yüzü”dür. Güven yalındır, oysa güvensizlik, gayet anlaşılır nedenlerden ötürü, dolambaçlıdır. Güven, rekabet koşullarında bile, bir ölçüde karşılıklı anlayış ve işbirliği gerektirmekte, güvensizlik ise, rekabet söz konusu olmadığında bile, karşıtlık içermektedir. Güven inanma arzusunu çağrıştırırken, güvensizlikte ise, kuşku vardır.³³³

Güveni yaratmak ve güçlendirmek güvenmekle olur. Güven duygusu oluştuğunda, bu güven için daha başka gerekçeler de bulunmaya çalışılır. Güvensizlik de, kendi kendini yaratan ve kendini teyit eden bir özelliğe sahiptir. Ancak, güvensizlik sarmalı, bir ilişkide veya toplumda birtakım kanıtlara dayalı bir güvensizlik havasının ortaya çıkmasıyla başlamakta ve hassasiyet ve kuşku bununla daha da artınca, kanıt olarak görülen yeni şeyler ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda şirketlerdeki insanlar, o şirketteki rollerinin ne olduğunu anlayamadıklarında ve işlerini gayet iyi yaptıklarını düşündükleri

³³³ Soloman ve Flores, a.g.e., s.45-46.

halde iş güvencelerinden endişe eder hale geldiklerinde, korku, moral ve verim düşüklüğü kadar şirkette sadakat ve bağlılıkta da azalmaktadır.³³⁴

Güvensizliğin aşırı uçlarının en göze batar hale geldiği durum olan paranayaklık, kişinin diğer insanları düşman ve belki de kendisine karşı komplo içindeki insanlar olarak algılamasıdır. Paranoyaklık, zihinsel bir durumdur. Paranoyak kişiler, olumlu duyguları ifadede zorluk çekme, sevimsiz bir rasyonaliteye sahip olma, hoşgörüsüz olma gibi ruhsal bir katılığa sahiptir.³³⁵

Yönetmel yıldırımaya maruz kalan kişilerde, iş güvencelerinden endişe etme ve paranoyaklık derecesinde korku, endişe duygularına kapılma gibi etkiler görülmektedir. Kişi, kendisini ihanete uğramış hissetmekte ve kafası karışmaktadır. Ayrıca, sürekli bir tehlike duygusu içinde yaşamaktadırlar.

2.6.2. Çalışanların Kendilerine Olan Güvenlerini (Özgüvenlerini) Sarsma

Kişinin kendisine olan güveni (özüveni), en iyi sonuçları ortaya koymasu için benliğini harekete geçiren bir jeneratördür. Bu güven, kişinin zihninde meydana getireceğı başarı, sağlık ve mutluluk hayallerine güç kazandırır.³³⁶ Başka bir ifadeyle özüven, bireyin gerçekte varolan gücünün bir dışavurumudur³³⁷

Olumlu çabalar üretebilmek için bel bağlama ihtiyacı duyduğumuz umut hali olarak tasvir edilen özüven, bir insanda eksildiğı zaman, o insanın başarısı da engelenmiş olur. Herhangi bir şey kişinin özüvenini yok edebileceğı gibi, hiçbir şey olmadan da kişi öz güvengününün yitirebilir. Rastgele bir söz veya bakış, hedefi iyi bulan

³³⁴ Soloman ve Flores, a.g.e., s.48-49.

³³⁵ Hirigoyen, a.g.e., s.147.

³³⁶ Harold Sherman, *Olumlu Yaşama Sanatı*, çev. Yunus Ender, İstanbul: Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd, Şti. 2002 s.122.

³³⁷ Horney, a.g.e., s.146.

bir eleştiri, etrafta çok sayıda insan bulunması vb. bir çok şey, özgüvenin birkaç saniye içinde yok olup gitmesine neden olabilir.³³⁸

İster toplumsal, ister iş yaşamında olsun, bireyin kendi eksikliklerine bağladığı bir başarısızlık özgüvenini sarsar. Bir deprem kişinin kendisini güçsüz hissetmesini neden olabilir, ama özgüvenini yıkmaz, çünkü daha büyük bir gücün işleyişi kabul edilmiştir. Bireyin, belli bir hedefi seçme ve buna kendi başına ulaşma konusunda karşılaşacağı mevcut engellerle özgüveninin zayıflamaması gerekmektedir, ama bu dış engellerin bir depremden daha fazla görünür olması ve özellikle de başarının sadece kişisel beceriye bağlı olduğu ideolojisi nedeniyle birey başarısızlıkları kendi eksikliklerine bağlama eğilimi göstermektedir.³³⁹

2.6.3. Çalışanların Sağlıklarını Etkileme

Yönetmelik yıldırma, kişiler üzerinde değişik etkilerine göre derecelendirilmektedir. Yönetmelik yıldırma derecelerini, yönetmelik yıldırmanın şiddeti, süresi ve sıklığı gibi değişik etmenler belirlemektedir. Bunlar:³⁴⁰

- Birinci derece yönetmelik yıldırma
- İkinci derece yönetmelik yıldırma
- Üçüncü derece yönetmelik yıldırma

Yönetmelik yıldırmanın çalışanların sağlıkları üzerindeki etkileri de, bu yönetmelik yıldırma derecelerine göre değişmektedir.

• *Birinci Derece Yönetmelik Yıldırma ve Kişinin Sağlığı Üzerindeki Etkileri:* Küçük düşürücü davranışlar görmek kişiyi şaşırtmakta ve kişiye sıkıntı vermektedir. Kişi kızgınlık veya üzüntü duyabilir. Böyle bir durumda, bazılar direnmeye çalışırken, bazıları

³³⁸ James ve Edden, a.g.e., s.98.

³³⁹ Horney, a.g.e., s.146.

³⁴⁰ Davenport, Schwartz ve Elliott, a.g.e., s.21.

da iş ortamına antipati duymaya ve başka bir iş aramaya başlamaktadırlar. Kişi, işlevselliğini sürdürse bile; kişide ağlama, zaman zaman uyku bozuklukları, alınganlık, konsantrasyon bozukluğu gibi semptomlar görülebilir. Kişi ya aynı iş yerinde ya da farklı bir yerde tamamen rehabilite edilebilir. Ailesi ve arkadaşlarıyla olan ilişkileri etkilenmez.

• *İkinci Derece Yönetmelik Yıldırma ve Kişinin Sağlığı Üzerindeki Etkileri:* Kişi direnememekte, kaçmamakta, geçici veya uzun süreli zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çekmekte ve iş gücüne geri dönmekte zorlanmaktadır. Uzun süre boyunca sık sık yönetmelik yıldırma maruz kalanlarda, şu gibi semptomlar görülebilir. Yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide bağırsak sorunları, konsantrasyon bozuklukları, aşırı kilo alma veya verme, depresyon, alkol ya da ilaç alışkanlığı, iş yerinden kaçma (sık sık geç kalmak, gitmemek veya sıklaşan hastalık izinleri), alışılmadık korkular (görünür hiçbir neden yokken uçma araba sürme veya yalnız kalma korkusu oluşması). Bunların sonucunda, aile ve arkadaşları bir şeylerin ters gittiğini anlarlar. Sağlık problemleri artık kişinin işini etkilemekte ve tıbbi yardım gerektiğinin sinyalleri başlamaktadır.

• *Üçüncü Derece Yönetmelik Yıldırma ve Kişinin Sağlığı Üzerindeki Etkileri:* Etkilenen kişi, iş gücüne geri dönemez. İşe korku, dehşet ve ya tiksinti ile gitmektedirler. Fiziksel ve ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltilemeyecek durumdadır. Kendilerini koruma mekanizmaları çökmüştür. Sonunda; şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, diğer ciddi hastalıklar, kazalar, intihar girişimleri, üçüncü kişilere yönelik şiddet gibi fiziksel veya psikolojik semptomlar görülebilir. Tıbbi ve psikolojik yardım artık zorunlu bir hal almıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞLETMELERDE YÖNETSEL YILDIRMANIN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ

3.1. ÇALIŞMA HAYATINDA ÇALIŞANLARIN ÖNEMİ

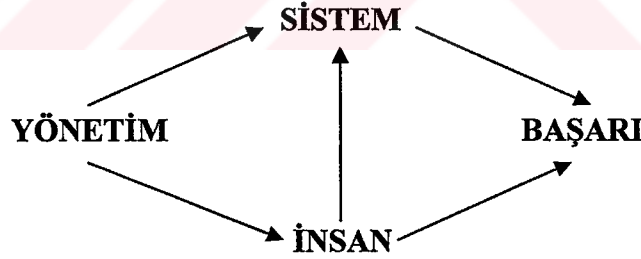
Günümüzde, işletmeler hayatta kalabilmek, pazar paylarını korumak ya da arttırmak için büyük bir rekabet içinde bulunmaktadır. Bu yarışta bir üstünlük yakalayan işletmeler, aslan payını almakta, diğerleri ise, pastadan kalan dilimleri paylaşmakta ya da yarıştan çekilip yok olmaktadır. Kimi işletmeler, sermaye ya da finansal destek olanakları, kimileri pazarlama stratejileri, kimileri ürün teknolojileri vb. ile övünürler. Ancak, bu etkenlerin büyük bir bölümü işletme içi ve dışı bazı kısıtlardan etkilenebilir ya da kısa sürede bir avantaj olma özelliğini eş deyimle, ayrı bir üstünlük olma özelliğini kaybedebilir. Örneğin, yeni bir teknoloji ile üretime geçen bir işletme başlangıçta bir rekabet üstünlüğü elde edebilir. Ancak, bu işletmenin kullandığı teknolojiyi rakip işletmeler de kullanmaya başladıklarında, bu işletmenin bir farklılığı kalmayacaktır. Aynı şekilde, ucuz kredi olanağı sağlayan bir işletmenin rakibi de benzer koşullarda finansal destek bulabilir.

İşte bütün bunların üzerinde; zekası ve bilgisi ile kaynakları yönlendiren, teknolojiye hükmeden ve yapay girdileri anlamlı çıktılara dönüştüren bir başka unsur yer almaktadır. Bu unsur, kimi zaman sorunlar altında ezilen ve sorunun bir parçası olan, kimi zaman da sorunları bir fırsata dönüştürebilen ve işletmeye özgü kültür profilini oluşturan “insan” unsurudur. Sonuç olarak, insan ilişkilerinin niteliği, ekonomik sonuçları etkilemektedir. Günümüzde, bir işletmenin ayakta kalıp kalamayacağı, o işletmenin insan potansiyelini hareket geçirip geçirememesine bağlıdır. Dolayısıyla; iyi bir yönetici, insan ilişkilerindeki yeteneğinin, pozisyon ve statüsünden kaynaklanan resmi gücüne kıyasla çok üstün olduğunu bilmelidir. İşletmelerdeki insan kaynaklarını verimli bir şekilde yönlendirebilmek, yönetim için en önemli iş olmalıdır.³⁴¹

³⁴¹ Gisela Hagemann, *Motivasyon El Kitabı*, çev. Göktuğ Aksan, 2.b., İstanbul: Rota Yayınları, 1997, s.7.

İşletmelerde, insan ve çalışan yönetiminin gün geçtikçe öneminin artması, bu kavramı, çağdaş işletmeciliğin ve yöneticiliğin başlıca eğilimlerinden biri haline getirmiştir. İnsanları zor ve korku yoluyla verimli olarak çalıştırmanın olanaksızlığı anlaşıldıkça, başarılı işletmelerin bu kaynağa gereken önemi verdikleri ve bu kaynağın tatminini sağlayan iş ortamlarını özenle oluşturdukları görülmektedir.³⁴² Böylece, toplumun beklentileriyle uyumlu olarak refah ve mutluluğu sağlayan, sağlık, güvenlik, eğitim ve çevreye karşı sorumlu bir kuruluş olmayı gözetken anlayışla ve çalışanlara önem veren bir yaklaşımla hizmet ve üretim, günümüzün temel anlayışı olmaktadır.

Günümüzde, yöneticilikte büyük önem taşıyan Toplam Kalite Yönetimi'nin de dayandığı ana ilkelere biri çalışanlar ve çalışanların iş memnuniyetidir. Çalışanların faaliyetlere büyük oranda katıldığı ve motivasyonun yüksek olduğu işgücü oluşturmak Toplam Kalite Yönetimi sisteminin en önemli özelliğidir. Yönetimin temel sorumluluğu bu sistemi geliştirmektir ancak, bunu başarmak için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır.³⁴³ Toplam Kalite Yönetimi'nde hem süreç, hem de insani unsurların temel misyonu, değişimi yönetebilmek ve kaliteye ulaşmaktır. Böylece, başarı elde edilecektir.



Şekil 3.1: Sistem ve İnsan Unsurlarının Etkin Bir Şekilde Kullanımı

İbrahim Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1992, s.62.

³⁴² Kemal Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 232, 1990, s.548

³⁴³ İbrahim Kavrakoğlu; *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Kal-Der Yayınları, 1992, s.61.

İnsanlar, gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Bu da, örgütlerin insan kaynaklarına da, fiziksel ve finansal kaynaklara gösterilen uzun vadeli bakış açısı ile bakmaları, iyi eğitilmiş, yüksek motivasyona sahip, sürekli bir insan kaynağını elinde bulundurmaları ve bu kaynağın etki alanını arttırmaları ile gerçekleştirilebilir.³⁴⁴ Sonuç olarak, insan kaynakları büyüyüp geliştikçe, geleceği çizecek olan geleceğin kaynağı konumunu alırlar.

3.2. MOTİVASYONUN TANIMI

Türkçe’de güdüleme ve isteklendirme kavramları ile ifade edilen motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca “motive” sözcüğünden türetilmiştir. Bu teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak tanımlanmaktadır.³⁴⁵ Güdü terimi ise, Latince “movero” dan türetilmiştir. Movero harekete geçirme anlamındadır. Buna dayanarak güdüyü, davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum olarak tanımlamak mümkündür.³⁴⁶ Diğer bir ifadeyle, güdü, bireyi bir amaca ulaşmak için davranışa iten, eyleme geçiren; bireyin davranışını güçlendiren, yönelten bir iç güçtür.³⁴⁷

İnsanların, pek çok güdüsünün olduğu söylenmektedir. Bu güdüleri; yeme, içme, nefes alıp verme gibi, kişinin doğuştan getirdiği tabii (doğal) güdüler ve çalışma, başarılı olma gibi kişinin hayatı boyunca sonradan kazandığı sosyal (toplumsal) güdüler olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Güdüler, bireyin tüm davranışlarının hem kaynağı, hem de sürdürücüsü ve yöneticisidir. Sonuç olarak, insan organizmasının harekete geçmesi ve faaliyete sürüklenmesinin kısaca, motive olmasının temelinde güdüler yatmaktadır.³⁴⁸

Motivasyon (güdüleme) kavramı ise, bir ya da birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru, devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan

³⁴⁴ Richard M. Steers and Lyman W. Poter, *Motivation and Work Behavior*, 3.b., New York: McGraw-Hill, Inc., 1979, s.5

³⁴⁵ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.492.

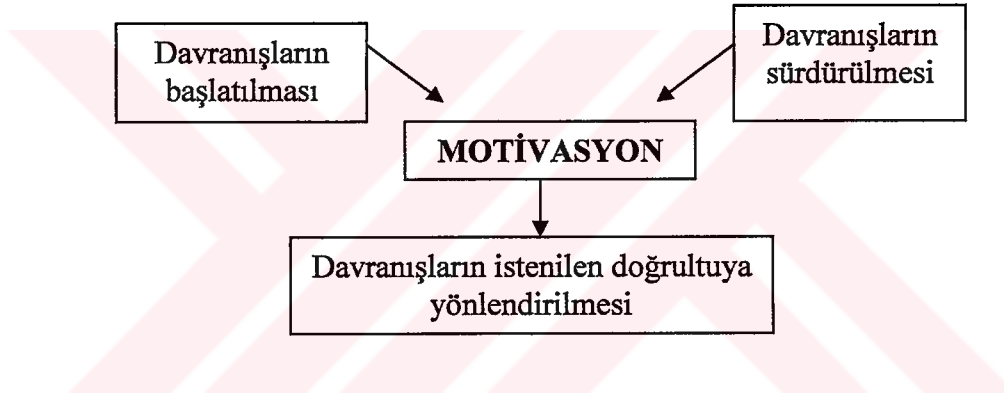
³⁴⁶ Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları Yayın No:191, 1989, s.3

³⁴⁷ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış*, Ankara: Epsilon Yayıncılık, 1997, s.145

³⁴⁸ Eroğlu, a.g.e., s.53

çabaların toplamıdır.³⁴⁹ Motivasyon kavramını, kişilerin, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi arzu ve istekleri ile davranışları şeklinde tanımlamak da mümkündür. Bir başka ifadeyle de; motivasyon, kişinin davranışlarının verilen hedefe ulaşmaya yöneltici şekilde harekete geçirilmesidir.³⁵⁰ Motivasyon kavramı, bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere öncelikle kişilerin beklentileri, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi (feedback) gibi konularla ilgilidir.³⁵¹

Motivasyon terimi, gerçekte bir bireyi bir takım faktörlerle etkileyerek, onu bu faktörler olmadan önce gösterdiği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlayacak yöntemlerin uygulanmasıdır. Ayrıca; motivasyon, bu davranışların sürdürülmesini ve istenilen doğrultuya yönlendirilmesini de sağlamaktadır.



Şekil 3.2: Motivasyonun işlevi

Muhittin Şimşek, Toplam Kalite Yönetimi, 7.b, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.66.

Motivasyonun, harekete geçirici anlamının olmasından dolayı, bu kavramın, istek, amaç, davranış, çıkar, başarı, tatmin vb. gibi kavramları çağrıştırması doğal sayılmalıdır. Çünkü, motivasyon kavramı, bütün bunları kapsamaktadır. Sonuç olarak, gerçekten başarılı ve yüksek rekabet gücüne sahip şirketler incelendiğinde temel öğenin yaratıcılık ve bunu sağlayan özelliğin de motivasyon olduğu açıkça gözler önüne serilmektedir. Ayrıca; motivasyonla, çalışanların kurumda veya

³⁴⁹ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.492.

³⁵⁰ Jerald Greenberg and Robert A. Baron, *Behavior in Organizations: Understanding & Managing The Human Side of Work*, Third Edition, Boston: Ally & Bacon, Inc., 1991, s.73

³⁵¹ Kocel, a.g.e., s.465

takımda kalmaları, yaratıcı gizli güçlerini kullanmaları, iş başarılarını artırmaları sağlanmaktadır.³⁵²

3.3. MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Bir organizasyon içerisinde, çalışan herhangi bir kişi, işi hakkında “iş tatmini” olarak ifade edilen bir takım tutumlar geliştirmektedir. Diğer tutumlar gibi iş tatmini de, yoğunluğu ve şiddeti değişebilen, çeşitli kaynaklardan elde edilebilen ve birey için bazı fonksiyonlara hizmet eden, duygusal, algısal ve davranışsal unsurlardan oluşmaktadır.³⁵³ İş tatmini, çalışanın işi hakkında takındığı tutumların toplamı olarak tanımlanabileceği gibi, kişinin işinden duyacağı memnuniyetin bir ölçüsü olarak da tanımlanabilir.³⁵⁴ Diğer bir deyişle, iş tatmini, kişinin işini yaptığında ya da kişinin önemseydiği iş değerlerinin yerine getirilmesine izin verildiğinde duyduğu memnuniyet hissidir.³⁵⁵ Bu bağlamda; iş tatmini, kişinin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur.³⁵⁶

Motivasyon ise, daha önce değinildiği gibi; istekleri, arzuları, gereksinimleri, güdüleri kapsayan genel bir kavramdır. Güdüler organizmayı uyarmakta ve faaliyete geçirmekte, organizmanın davranışını, belirli bir amaca doğru yönlendirmektedir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman, organizmanın güdülenmiş olduğu ve istenilen davranışı gerçekleştireceği söylenebilir.³⁵⁷ Bu durumun sağlanmasında da iş tatminin katkısı büyüktür. Eş deyişle, motivasyon ile tatmin arasında karşılıklı etkileşimli bir ilişki olduğu söylenebilir. Aynı zamanda, iş tatmininin düzeyi de motivasyonun gücünü etkilemektedir. Tatmin olmuş kişinin

³⁵² Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, 7.b, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001, ss.65-66.

³⁵³ Joseph H. Reitz, **Behavior in Organizations**, Homewood, Illinois: Richard D.Irwin Inc.. 1977, s.261

³⁵⁴ Jenny K. Mortensen and et al, “Professional involvement is associated with increased job satisfaction among dietitians”, **Journal of the American Dietetic Association**, October 2002, http://www.findarticles.com/cf_0/m0822/10_102/103994087/p1/article.jhtml, 01.03.2004

³⁵⁵ John A Wagner III and John R. Hollenbeck, **Management of Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1992, s.206

³⁵⁶ Zeki Akıncı, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 4, Kasım 2002, s.3

³⁵⁷ Doğan Cüceleoğlu, **İnsan ve Davranış: Psikolojinin Temel Kavramları**, 5.b. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997, s.248

motive olabilmesi için gerekli zemin hazırlanmış demektir. Çünkü, tatmin olan birey, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun bir durumdadır. Benzer şekilde, iç huzuru ve zevki tadabilir. Bir başka deyişle, motivasyon tatmin yaratabilir.³⁵⁸ Sonuç olarak, motivasyon iş tatminine götüren bir süreçtir.

3.5. MOTİVASYON VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

Yöneticilerin temel görevlerinden biri, örgüt içinde insanları daha üst düzeylere getirmek, performanslarını arttırmak için onları motive etmektir. İş performansı (iş başarısı), motivasyona bağlı olduğu gibi, yeteneğe ve çevreye de bağlıdır. Bu bağlamda, çalışanların performansını (iş başarısını) belirleyen üç temel etken; motivasyon, yetenek ve çevre koşulları olup, bu bağlantı aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır.

$$\text{PERFORMANS (İŞ BAŞARIMI)} = f(\text{M, Y ve E})$$

M: Motive edici faktörleri

A: Yeteneği

E: İçinde bulunulan çevre koşullarını ifade etmektedir.

Yetenek, her insanda çeşitli konularda doğuştan mevcut olup, sonradan eğitimle de geliştirilebilir. Çevre koşulları ise işletmenin iç ve dış koşullarını içermektedir. Sonuç olarak, yüksek düzeyde performansa ulaşmak için, bir çalışan işi yapmak istemeli (motivasyon), işi yapabilmeli (yetenek), ve iş için gerekli materyal ve ekipmana (çevre) sahip olmalıdır. Bu alanların herhangi birindeki yetersizlik performansı bozmaktadır.³⁵⁹

Bir kişinin, üstesinden gelebileceği iş ile ortaya koyduğu iş her zaman aynı düzeyde olmayabilir. Kişinin üstesinden gelebileceği işi, yeteneklerinin kapasitesi belirler. Ortaya konan işin, üstesinden gelinebilecek işe eşit olabilmesi için, kişinin yeteneklerini kullanmaya istekli olması, diğer bir deyişle çalışma ve başarıma

³⁵⁸ Akıncı, a.g.e., s.3-4

³⁵⁹ Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior**, Boston: Houghton Mifflin Company, 1992, s.127

arzusunun olması gerekir. Bunun içinde, çalışanların motive edilmesi gerekir. Görüldüğü gibi, en az yetenek kadar motivasyon düzeyi de iş performansında etkilidir. Yeteneksiz bir kişinin başarısız olması ne kadar doğalsa, yetenekli, ancak motivasyon düzeyi düşük bir kişinin de başarısız olması o denli kaçınılmazdır. O halde, çalışanların yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda tam olarak kullanmalarını sağlamak için çalışanları motive etmek gerekmektedir.³⁶⁰

3.5. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

3.5.1. Yönetici Açısından Önemi

Yöneticinin başarısı, çalışanlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Eş deyimle, bir organizasyonun amaçlarını açıklığa kavuşturmak, bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak yöntemleri geliştirmek ve bu yöntemlerin uygulanmasını sağlamak yönetimin görevidir.³⁶¹ Ayrıca, motive olmayan personelin performans göstermesi de beklenmemelidir. Kısaca, motivasyon ile performans da, çok yakından ilişkilidir.³⁶² Bu bağlamda, yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır.

Belirsiz gelecek koşulları için en iyi hücum, iyi bir savunma değildir. En iyi hücum, gelişmenin gerçek kaynağı olan insan kaynaklarını, canlı tutarak, gelişme ve sürekli öğrenmeye sevk ederek ve iç motivasyonu besleyerek harekete geçirmektir.³⁶³ Sonuç olarak, yönetici, çalışanlarının davranışlarını anlamak, örgütsel amaçların ancak ve ancak çalışanlarla beraber gerçekleşebileceği gerçeği kavramak bakımından motivasyonun önemini farkında olmalıdır.

³⁶⁰ Şimşek, a.g.e., ss.66-67

³⁶¹ Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters, *İnsan Kaynakları*, çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s.9

³⁶² Koçel, a.g.e., s.465.

³⁶³ Rafael Aguayo, *Dr. Deming: Japon Mucizesinin Mimarı*, çev. Kaan Tunçbilek, İstanbul: Form Yayınları, 1994, s.182

3.5.2. Çalışanlar Açısından Önemi

İnsan, psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı, fizyolojik ve somut ihtiyaçlar; bir kısmı ise, daha soyut, gözle görünmeyen ama, son derece önem taşıyan manevi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, kişiye sunulan imkanlarla giderilebilir. İhtiyaçların giderilmesi ise, kişinin performansını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar, bu ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olmaktadır.³⁶⁴

Özellikle, psikolojik motivasyon faktörleri ile güdülenen çalışanlar işletme yönetiminin önemsendiklerini ve düşüldüklerini hissettiklerinde daha fazlasını vermeye hazır olacaklardır. İşyerlerini kendi iş yerleri gibi gördüklerinde, daha yaratıcı ve etkin olacaklardır. Yaratıcılıklarını ve pratik zekalarını yaptıkları işten haz duydukları ve işyerinde mutlu oldukları zaman kullanacaklardır.³⁶⁵ Sonuç olarak, motivasyon, çalışanların kurumun genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık, biz ruhunun oluşumu, iş tatmininin oluşması gibi sonuçlara yol açmaktadır. Yetersiz motivasyon ise, kurumda biz değil ben değerlerinin ortaya çıkmasına, işbirliği ortamının azalmasına ve çeşitli gerginliklere yol açmaktadır.

3.6. ÇALIŞANLARI MOTİVE EDİCİ ARAÇLAR

Motivasyonu, çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için, kendilerine tanınan ek haklar veya verilen ödünler olarak tanımlamak mümkündür.³⁶⁶ Bu bağlamda, bu hak ve ödünler arasında; tatminkar bir ücret, iş güvencesi, anlamlı ve önemli bir iş, yapılan işte güvenlik, ilerleme imkanı, konfor, dürüst ve kabiliyetli liderler, kabul edilebilir, uygun emir ve yönetim, uygun bir sosyal grup, kararlara katılma, iş yapmak için gerekli bilgi ve talimatların yeterliliği, kuralların ve kontrolün aşırı olmaması, yapılacak rolün açıkça belirtilmesi, özel hayata saygılı olunması vb. bulunmaktadır.³⁶⁷

³⁶⁴ İlhami Fındıkcı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2001, s.373

³⁶⁵ İnal Cem Aşkun, *İşgören Değerlemesi*, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 207, 1978, ss.453-454

³⁶⁶ Üzeyir Garip, *İş Hayatında Motivasyon*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, s.65

³⁶⁷ Nurettin Kaldırım, "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1 Sayı: 1, 1998, ss.125-126

İşletme yöneticileri, çalışanları motive etmek amacıyla, geçerliliği kabul edilen bir çok araştırma ile saptanan fakat, önem sırası kişiye ve duruma göre değişen özendirici motivasyon araçlarını kullanmaktadırlar. Bu motivasyon araçlarını, üç grupta toplamak mümkündür.³⁶⁸

- Ekonomik Motivasyon Araçları
- Psiko-sosyal Motivasyon Araçları
- Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Araçları

3.6.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

İşletmelerin kuruluş nedeni ile çalışanların çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanmaktadır. Özellikle, geleneksel ekonomik kuram modelinde, girişimcinin temel amacı, gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimize etmektir. Çalışanlar açısından ise, yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir.³⁶⁹

Motivasyonda ekonomik özendirme araçları; ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül verme olarak dört kategoride incelenebilir.

3.6.1.1. Gelir ve ücret artışı

Ekonomik özendirme araçları arasında, en eski ve en yaygın kullanılanı ücret artışıdır. Ücreti yükseltilen çalışanlar, işlerinden daha fazla tatmin olurlar. İşlerini nadiren terk etmeyi düşünürler. İşletmeye olan bağlılıkları artar ve çalışanlar kendilerini daha güvende hisseder. Birincil ihtiyaçları karşılanan çalışanlar, daha üst seviyedeki ihtiyaçları hissetmeye başlarlar. Bu da, çalışanların yetişmeye ve gelişmeye başladığını gösterir. Böylece, kendisini geliştiren ve yetiştiren çalışanlar işletmeye daha yararlı olabilirler.³⁷⁰

³⁶⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.108

³⁶⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.108

³⁷⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.109

Ücretle performans arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı öteden beri araştırılmıştır. Doğrudan parayı ele alan tek motivasyon teoremcisi Herzberg bile, paranın sadece tatminsizliği önlediği ama, performansta mükemmelliğe götüren bir motivasyon faktörü olmadığı sonucuna varmıştır. Bu paradoksun anlaşılmasına yardımcı olacak nokta, paranın içsel değerinin olmadığını bilmektir. Öyleyse, çalışanlar için ihtiyaçlarını gerçekten tatmin edilmesini sağlamaya yetecek ya da yetmeyecek parayı almak yerine, ihtiyaçlarının doğrudan tatmin edilmesi daha önemli olmaktadır.³⁷¹

3.6.1.2. Kara Katılma

Ekonomik olarak, çalışanların motivasyonunu sağlayan araçlardan biri de kara katılma. Kara katılma, çalışanların motivasyonunu sağlayan ve daha demokratik bir çalışma ortamı sağlayan bir yöntemdir. İşletmeler, üretkenliğin artması, maliyetlerin azalması ya da kalitenin iyileşmesi halinde çalışanlarına düzenli nakit ikramiye verir.³⁷² İşyerinde sürekli sömürüldüğünü buna rağmen, emeğinin karşılığını alamadığını düşünen çalışanlar; bu yöntemle, ekonomik gelişmelerden doğan kazançtan pay alma olanağı bulursa, kendisini işletmenin sahibi olarak görecektir. Ayrıca, çalışanların verimini ve işletmenin kazancını arttıran bir yöntemdir.

Çalışanlara sadece ücret vermek yerine, özendirici bir araç olarak onların kara katılmaları eski ve geçerli bir yöntemdir. Özde kara katılma; demokratik bir yaklaşımla motivasyonda etkili görünmekle birlikte, karın nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı, daha doğrusu uygulama konusunda bazı zorlukları içermektedir. Karın ne şekilde dağıtılacağı önemli bir sorundur. Kar dağıtımını, tüm çalışanlara mı yoksa kara katkısı olan büyük çalışanlara mı veya departmanlara mı dağıtılacaktır. İşletme yöneticileri, bu konuda karar verirken hassas olmalı, çalışanların moralini olumsuz etkileyecek uygulamalardan kaçınmalıdır.³⁷³

³⁷¹ John A. Pearce and Richard Robinson, **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1991, s.472

³⁷² Don Hellriegel, John W. Slocum and Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, Minneapolis, Saint Paul: West Publishing Company, 1995, s.224

³⁷³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.112.

3.6.1.3. Ekonomik Ödül

Çalışanların başarılarının, psikolojik ödüllerin yanında, örneğin, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren çalışanlara parasal bir ödül verilmesi gibi, ekonomik olarak da değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu yönde bir ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığında da olabilir. Ancak, bu araç kullanılırken dikkat edilmesi gereken bir takım incelikler bulunmaktadır. Bu bağlamda, ekonomik ödüller şu koşullarda işe yaramaktadır.³⁷⁴

- Verilen ödül, gerçekten çaba harcamaya değer bulunmalı ve ayrıca, ek bir çaba göstermeye de değmelidir.
- Ortaya konan ek performans, nesnel olarak ölçülmeli ve bireysel kazanımlara doğrudan dayanıyor olmalıdır.
- Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmelidir.

Ödüllerin, çalışanların iş yerine bağlılığını artırıcı, motive edici ve iş tatminini sağlayıcı özelliği vardır. Bu konuda gösterilen titiz uygulama, çalışanları daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirir.

3.6.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Çalışanların iş tatminine ulaşmaları ve kendilerini güvende hissetmeleri sadece, ekonomik araçlarla sağlanamaz. İş huzuru ve çalışma barışı sağlanması ancak, psikolojik araçlar kullanılarak sağlanabilir. Bu araçların; ne zaman, hangi ölçüde, ne kadar süre ve nasıl bir bileşim içinde kullanılması gerektiği konusunda ortaya atılmış bir teori henüz yoktur. Bilinen ve beklenen, her yöneticinin kendi düşünce ve yönetim anlayışına, işletmenin koşullarına ve çalışanların psiko-sosyal yapılarına göre bu araçlardan yeri geldiğinde ve yeterince yararlanmasıdır.

³⁷⁴ Kate Keenan, **Yönetim Kılavuzu: Motivasyon**, çev. Engin Koparan, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996, s.35

Bu araçlar arasında şunlar sayılabilir:

3.6.2.1 Çalışanlara Çalışmalarında Bağımsızlık Verilmesi

Çalışanların büyük çoğunluğu, benlik duygusunu ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma, inisiyatif kullanma gereksinmesine önem vermektedirler. Bir kişi, özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hissetmektedir.³⁷⁵

Bu kavram, çalışanlara sınırsız özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Ancak, çalışanların ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile saptayıp, hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır. Çalışanlar, aşırı baskı altında çalışmaktan hoşlanmamaktadırlar. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Çalışmada bağımsızlık isteği, bireyin doğasından gelen bir duygudur. Böylece, kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya çıkarılabilir.³⁷⁶ Sonuç olarak, bir kişi özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değerli olan bir eleman olarak hissetmektedir.

3.6.2.2. Çalışanların Sosyal İlişkilerinin Güçlenmesi

Yöneticilerin bir çoğu, çalışanların ön palanda ekonomik gereksinimlere yer verdiğini düşünerek sosyal katılımın yararına pek inanmazlar. Oysa, tüm çalışanlar işletmeye girdikleri ilk günden başlayarak çeşitli sosyal gruplara girmektedirler. Bu bir gereksinmedir. Çalışanlar, bir grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşamazlarsa işlerini bırakmak zorunda dahi kalabilirler. Öte yandan, grup içi ilişkilerden hoşnut olan çalışan daha üretken olmaktadır.³⁷⁷

Çalışanların çeşitli gruplara katılma gereksinmesi, sosyal olduğu kadar doğal bir olgu olduğunun bilincine varan yönetici, sosyal ilişkilerin engellemesi değil,

³⁷⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.116

³⁷⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.116

³⁷⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.116

geliştirilmesi yönünde uğraş vermekte, çeşitli fırsatlardan ve araçlardan yararlanarak çalışanlar arası ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmaktadır.

3.6.2.3. Çalışanlara Statü Kazandırılması

İnsanlar genellikle, statü ve güç ile para arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu düşünmektedirler. Bu düşünceye göre; birey, statü kazanmak için zengin olmaya teşvik edilmekte, daha sonra da güç elde etmektedir. Fakat, bazı durumlarda böyle olumlu bir ilişki kurulmayabilir. Bireysel, sosyal ve organizasyonel etkiler, bireyin ihtiyacına şekil vererek algılarını motive etmektedir.³⁷⁸

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi, böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunmaktadır. Eş deyimle, gerçek bir statüye sahip olan kimse, bunun karşılığında iş arkadaşları ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görmektedir. Çalışılan mevki ne olursa, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme, hemen hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratmaktadır.³⁷⁹ Sonuç olarak, statü, yöneticiler için kullanabilecekleri güçlü bir motivasyon aracıdır. Bu araç, iyi bir performans değerlemesi sonucunda ve zamanında uygulanmalıdır. Aksi takdirde, çalışanlar değerlerinin anlaşılmadığını düşünerek işletmeyi terk edebilir ya da hak etmeyen kişiler statü elde edebilir.

3.6.2.4. Çalışanların Takdir Edilmesi

Çalışanlar, sadece gruba katılmakla doyuma ulaşmamaktadırlar. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ihtiyacı da duymaktadırlar. Kendini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışmaktadırlar. Yönetici, bir yandan çalışanları sosyal varlık olarak ele alırken, diğer yandan onların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere de değer vermelidir. Bu bağlamda, yöneticiler bir çalışanını en yakın arkadaşları ya da dostları arasında

³⁷⁸ Harold W. Berkman, *The Human Relations of Management*, California: Dickenson Publishing Co., 1974, s.145

³⁷⁹ Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, s.511

takdir eder ve onun değerini arttıracak şeyler söylerse bu davranışlar, o çalışanın sosyal statüsüne büyük katkı sağlamaktadır. Bu türlü bir teşvik aracı da, çalışanların dinamizmini ve işgörme arzusunu çoğaltmaktadır.³⁸⁰

3.6.2.5. Öneri Sisteminin Bulunması

Öneri sistemi, motivasyonda çalışanları psiko-sosyal açıdan özendirerek etkili araçlardan biridir. Ayrıca, öneri sistemi işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergesidir. İşletmede çalışan kesim, düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konuluyorsa çalışanlarda tatmin seviyesi ve örgüte bağlılık artacaktır. Böylelikle, birlikte yönetim anlayışının temelleri atılmış olur.³⁸¹ Bu sistem, bir yönetim ilkesi olarak benimsenmeli ve bu anlayış içinde öneri sistemi, çalışana görüşlerini üst organlara iletme olanağı veren bir sistem olarak yorumlanmalıdır.

3.6.2.6. Çalışanların Çevreye Uyumunun Sağlanması

Çalışanların çevreye uyumlarının sağlanmasında, önemli rol yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler çalışanlarını çok iyi tanımalıdır. Çalışanların kültürel ve sosyal özelliklerinin bilinmesi; onların kültürel kaidelerinin, davranış kalıplarının ve tutumlarının bilinmesini sağlamaktadır. Böylece, yönetici ne tür işleri ne biçimde yaptıracağını bu kültürel verileri bilmekle kestirebilir. Yürütme biçimi ve çalışma tekniğindeki değişmeler karşısında personelin takınacağı tavır ve tutumu zamanında kestirip, gerekli tedbirleri alan yönetici, düzeltmeleri kültürel kurallara uygun biçimde, hakim davranış kalıplarının içerisinde yapacaktır.³⁸²

Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren çalışanlara her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli bir şekilde uygulamalıdır. Çalışanlara açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde, ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi

³⁸⁰ Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, s.511

³⁸¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.120

³⁸² Erdoğan, a.g.e., s.280.

bir atmosferin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Böyle bir atmosfer içinde, çalışanları işe daha verimli ve etkin biçimde yönlendirmek daha da kolaylaşmaktadır. Aynı zamanda, örgütte işbirliği ve dayanışmanın yaratılmasına yardımcı olur.³⁸³ Sonuç olarak, çalışan çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İlk girdiği işte çalışma arkadaşları, varsa üstleri veya astlarıyla en kısa zamanda tanışmalı, onları tanımaya çalışırken, kendisini de tanıtmalıdır. Örgüt içinde içine kapanık bir yapı sergileyenler ne kendilerine ne de örgüte yarar sağlayamazlar.

3.6.2.7. Çalışanlar için Gelişme ve Başarı Olanaklarının Sağlanması

Birçok kişi, işletmeye girdikten hemen sonra kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırmaktadır. Buna bağlı olarak da, çalışanlar yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olmaktadır. Çünkü, içinde buldukları örgüte ve topluma yararlı olduklarını hissetmektedirler. Kalitenin geliştirilmesi için, tüm çalışanların, planlı ve sürekli bir eğitimden geçmeleri gereklidir. Bu sayesinde, örgütün her kademesinde doğru ve etkili bir kalite anlayışı gelişebilir.³⁸⁴

Çalışma yaşamında, çalışanların başarılı olma arzusu, hem kendini geliştirme, hem de işletme amaçlarına daha çok hizmet etme şeklinde bir sonuç doğurmaktadır. Çalışanlar, işletmenin kendilerine sunduğu işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak daha iyi bir makama, statüye gelmek istemektedirler. Bu da çalışanın daha fazla fedakarlık yapmasına ve yeteneklerini geliştirmesine bağlıdır.

3.6.2.8. Çalışanlara Psikolojik Güvence Verilmesi

Psikolojik güvence, çalışma atmosferine bağlıdır. Daha açık bir ifadeyle, çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde, işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusunun ilgi alanını içine girmektedir. Bu konuda ilk yaklaşım, çalışma

³⁸³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.127

³⁸⁴ Haldun ERSEN, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1997, s.172.

havasını bozan nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasını önermektedir. İkinci yaklaşım ise, olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önermektedir. Bu konuda ortaya çıkan gereksinimleri karşılamayan işletmeler, son derece yetersiz insan ilişkileri imajı yaratmaktadırlar.³⁸⁵

3.6.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Motivasyonda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetimsel içerikli bazı araçlardan da yararlanmak mümkündür. Bu araçlardan ilgi çekici birkaçı şöyle sıralanabilir.

3.6.3.1. Liderlik ve Üst Yönetimin Olumlu Bir Tutum Sergilemesi

Motivasyonun sağlanabilmesi ve verimliliğin artırılabilmesi, üst yönetimin liderlik rolü üstlenmesi ile mümkün olabilir. Liderlik, örgütlerdeki davranış biçimlerinin en önemli ve ilgi çekici olanlarından birisidir. Pek çok lider tanımları yapılmasına rağmen, en genel tanımıyla lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek o gruptaki kişileri, örgüt amaçlarının peşinden sürükleyen kişidir.³⁸⁶ Çünkü lider, her çalışanın grup eylemlerine maksimum katılımını sağlamaya, örgüt içi gerilim ve çelişkileri, çatışmaları, dirençleri azaltmaya çalışmaktadır. Sorumluluğu kendisinde toplamamakta, alt kademelere dağıtmaktadır. Böyle bir ortamda ise, katılımcı yaklaşımların önemi ve faydaları ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin etkin ve verimli olamamalarının nedenlerinden biri de, çalışanların doğal yapısı değil, onların yeterliliklerinin harekete geçirilememesi ve potansiyellerinin ortaya çıkarılamamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, üst yönetim çalışanlara yetişkin gibi davranarak, çalışanların yönetime katılımını sağlayarak, girişimin ve yeniliğin alt kademelerden geldiğini onlara sezdirerek çalışanların yaratıcı önerilerine önem vererek, çalışanların pozitif yönlerini ortaya

³⁸⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.122.

³⁸⁶ Ersen, a.g.e., s.41.

çıkarmalıdır. Böylece, etkinliği ve verimliliği sağlamada önemli bir adım atmış olmaktadır.³⁸⁷

3.6.3.2. Çalışanların Kararlara Katılımın Sağlanması

Bugün en çok konuşulan motivasyon tekniği katımlı yönetimdir. Günümüzün örgüt üyeleri, gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşlarında, sendikalarda ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit birer çalışan olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Bu bağlamda, katılımcılığı, bireyin akılsal ve duygusal olarak grup hedeflerine karşı aktif olarak cesaretlenmesi şeklinde tanımlayabiliriz. Katılımcılık, kişinin hedefleri başarmak için sorumluluk almaya gönüllü olmasını gerektirmektedir. Bu yolla, çalışanlar kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir.³⁸⁸

Çalışanların işletmede alınan kararlara katılması da, çalışanlarda bir tatmin hissi verecek ve işletmeyi kendi iş yerleri gibi görmelerine neden olacaktır. Ancak, çalışanın görüşlerini almak göstermelik bir şekilde yapılmamalıdır. Fikirler incelenmeli, uygun olanlar hayata geçirilmelidir. Fikirlerinin dikkate alındığını bilen çalışan işletmeye daha sadık olacak ve yaratıcılığını artıracaktır.³⁸⁹

3.6.3.3. Amaç Birliğinin Oluşturulması

İşletmenin tümü ve onu oluşturan diğer departmanlar ile her türlü politika, yöntem ve kurallar, işletmenin temel amaçlarına hizmet etmeli ve bunların her türlü faaliyetleri de bu amaçların gerçekleştirilmesine yardım edici nitelikte olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, amaç birliği, hedefe göre düzenleştirilen ve yoğunlaştırılan yöntem ve faaliyetlerin, hedefin gereklerine uydurulmasıdır.³⁹⁰ Bu sayede, amaç birliği, örgütsel birliğe yol açmaktadır.

³⁸⁷ Ersen, a.g.e., s.173.

³⁸⁸ Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, s.438-439

³⁸⁹ Ali Avşaroğlu, *Beşeri Münasebetler*, Ankara: Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı, 1967, s.12

³⁹⁰ Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, s.299.

İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile çalışanların amaçları arasında denge sağlamaktır. Çalışanları fiziksel, düşünsel ve duygusal yapılarıyla bir bütün olarak değerlendiren yöneticiler, önce çalışanların çalışma amaçlarını yakından tanımakla ve sonra davranış biçimlerini değerlendirmekle işletmeye yararlı elemanlar kazanma şansını elde etmektedirler. Ayrıca, yönetici, astlarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletme çıkarları için olduğu kadar kendi çıkarları içinde yararlı olacağına inandırabilirse, çalışan, örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varacaktır. Bu bağlamda, amaç birliği kendinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı ise yöneticiler olmalıdır.³⁹¹

3.6.3.4. Yönetimin Çalışanların Özel Yaşama Saygılı Olması

Kişilerin, işyeri dışında özel ilgi duyduğu; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu vb. birçok konu vardır. Bir kimsenin özel yaşamı, işletmedeki görevlerini ya da işlerini yerine getirmede önemli bir rol oynamaktadır. Bir çalışanın etkili bir şekilde iş görebilmesi için, iş dışı kişisel sorunlarının tatminkar bir sonuca bağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler çalışanların sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı, çözüme bağlanması hususunda elinde bulunan her türlü yardıma hazır olmalıdır. Ayrıca, özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlenmekte çalışanlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmektedir, bu da motivasyona olumlu bir etki yaratmaktadır.³⁹²

3.6.3.5. Yapılmaya Değer Bir İşin Verilmesi

Çoğu insan, yapılmaya değer bir işe sahip olduklarında ya da böyle bir inanca sahip oldukları zaman daha çok çalışmaktadırlar. Bu takdirde, kişiler böyle bir işi yapmakla, sadece kendi çıkarları ya da yöneticilerinin çıkarları için çalışmış olmazlar. Bütün toplum için değerli bir hizmeti başarmanın mutluluğunu

³⁹¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., ss.123-124

³⁹² Eren, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), s.512

duymaktadırlar. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan kişiler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini bu sayede daha az duymaktadırlar. Kısaca, söylemek gerekirse, insanlar başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu etkilerini görmekten zevk duymaktadırlar.³⁹³ Bu unsur, çoğunlukla konumlarını kısa vadeli, geçici gören çalışanların aksine, bireylerin işlerini, kariyerlerinde bir adım olarak görmelerini sağlamaktadır.

3.6.3.6. Yetki ve Sorumluluk Dengesinin Sağlanması

İşletme yöneticisi, her konuda tek başına karar verme ve tüm çalışanları denetleme yeteneğine sahip olamaz. Bu durumda, yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilerine, onlarda gerektiğinde daha alt basamaktakilere devretmektedirler. Yetki devrinden kaçınılırsa, sorumluluk alanı oldukça genişlemekte, böyle bir durumda da, yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkmaktadır.

Çağdaş işletmeler, merkezci yönetimden uzaklaşarak çalışanlara kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanımaktadırlar. Çalışan için, en iyi eğitim yolu sorumluluk yüklemektir. Birey, karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşmakta ve moral düzeyi yükselmektedir.³⁹⁴ Böylece, yeni yöneticilerin yetiştirilmesi mümkün olacaktır. Ayrıca, üst yöneticilerin daha önemli konulara ayırabilecekleri zamanları kalacaktır.

3.6 3.7. Çekici ve Anlamlı İş Verilmesi

Bir personelin yapmış olduğu işin türü, kişisel planların uygulanmasında önemli etkiler yapmaktadır. Kendisi için çekici ve aynı zamanda anlamlı olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket etmektedir. Bu tutumun takınılmasında iki önemli neden vardır. Bunlardan birincisi, işin gerektirdiği kişisel özen, ikincisi ise, çalışanın sahip olduğu kişisel yeteneklerdir. Bir kimse, işine yönelik ne kadar çok yeteneğe sahipse ve yaptığı işle

³⁹³ Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, s.510*

³⁹⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.125

övünüyorsa onun kişisel tatmin arzusu o şekilde yüksek olmaktadır. Sonuç olarak, bu yeteneklere sahip olan kimselere, yeteneklerine uygun işler verildiğinde, iş o kişiler için özendirme aracı rolünü oynayacaktır.³⁹⁵

3.6.3.8. İş Güvenliğinin Sağlanması

İşletmeler, çalışanların sağlık sorunlarına kısa sürede müdahale etmek ve emniyetli bir çalışma ortamı sağlamak için gerekli önlemleri almalıdır. Bu sayede, çalışanların işletmeye güven duymaları hedeflenir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi çalışanlara sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Fakat, işletme politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece, sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur.³⁹⁶

İş güvenliği politikası organizasyonun, elemanlarına karşı uzun vadeli bir taahhüde girmesine yol açmaktadır. Çalışanlar da, bu taahhüdün karşılığının beklemektedir. Ancak, uygulamaları ve sözleriyle çalışanların her an işten çıkartılabileceğini gösteren bir yönetici, çalışanların sadakat, bağlılık ya da organizasyonun başarı kazanmasına yönelik bir çaba göremeyecektir.³⁹⁷

3.6.3.9. Eğitim ve Yükselme Olanaklarının Sağlanması

Eğitim ve yükselme politikası, çoğu kez işletmelerin motivasyon politikasıyla birlikte yürütülmektedir. Bu iki amaç birbirini tamamlamakta ve genelde benzer amaçlar gütmektedir. Eğitim, bir gereksinmedir. Gütülen amaç ise, mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmadır. Yükselmede güdülen amaç ise, yeni bilgi ve

³⁹⁵ Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, s.508.

³⁹⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.125

³⁹⁷ Jeffrey Pfeffer , *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, çev Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, 1995, s.26

yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitin çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır.³⁹⁸

Eğitim ve yükselme olanaklarından, planlı ve düzenli bir biçimde çalışanların yararlanmasını sağlayabilen işletmeler, aynı zamanda etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokmuş olurlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak çalışanların bir yandan mesleki bilgi ve yeteneklerini geliştiren; öte yandan, çalışanları sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğiten işletmeler, güven duygusunu ve işletmeye bağlılığı artırmaktadırlar. Eğitime bağlı olarak kariyer planlaması sunabilen işletmeler, her çalışanın en büyük arzusudur.

3.7. MOTİVE EDİCİ ARAÇLAR VE YÖNETSEL YILDIRMA İLİŞKİSİ

Bir zamanlar yönetim; bireyi, sadece maddi gereksinimlerini karşılamaya çalışan ekonomik bir varlık olarak kabul etmişti. Daha sonraları, psikologların da katkısı ile, bireyin, ekonomik olmayan gereksinimlerini de karşılamaya çalışan bir varlık olduğunu anlamıştır. Ancak, bugün bile paranın en iyi güdüleyici olduğuna inanan yöneticiler bulunmaktadır. Kuşkusuz para önemlidir. Bireyin alt düzey gereksinimlerini, işten sağlanan ücret ve diğer ekonomik yararlarla karşılanmaktadır. Ancak, bu şekilde yüksek düzeydeki gereksinimlerin karşılanması da beklenemez.³⁹⁹ İşte ekonomik tatminin (ücret ve ikramiyelerin) gerekli bir koşul olduğunu düşünebilirsek de yeterli bir koşul olduğunu iddia edemeyiz. Bu yüzden insanı çalışmaya sevkeden (güdüleyen) harekete geçiren yollar araştırılmalıdır.⁴⁰⁰

Konuya yüzeysel olarak bakanlar en etkili motivasyon aracının “para” yani “ekonomik araçlar” olduğu görüşünü savunurlar. Oysa, konu bilimsel açıdan ve derinlemesine ele alındığında; örgütteki sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı gösterilmesi, çalışanlara çekici ve aynı zamanda anlamlı olan işlerin verilmesi, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların özel hayatlarına saygı gösterilmesi, açık iletişimin olması ve duyarlı bir üst yönetim gibi psiko-sosyal ve

³⁹⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.125.

³⁹⁹ Mustafa Aydın, *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Ankara: Şafak Yayıncılık, 1993, s.84

⁴⁰⁰ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.489.

örgütsel ve yönetsel araçların, çalışanların tatmininde ekonomik motive edici araçlardan daha etkili olduğu görülmektedir.⁴⁰¹

Bu düşünce sistemine dayalı yönetim stratejisinde yöneticiler ve denetmenler çalışanların varolan potansiyellerini geliştirebilecekleri uygun bir ortam yaratmalıdır. Bunu içinde çalışanların işlerini daha ilginç ve anlamlı kılınması gerekmektedir. İşin çalışana gurur ve özsaygı verici nitelik taşıması önemlidir. Otorite, konum ya da kişiden, işin kendisine geçmelidir. Böylece çalışanlar daha yüksek seviyede tatmine doğru ilerleyebilirler. Böyle bir ortamı sağlamadaki başarısızlık, teorik olarak çalışanları hüsrana uğratacak, daha düşük performans, iş tatminsizliği ve artan sayıda istifa ile sonuçlanacaktır.⁴⁰²

Psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel motive edici araçların ekonomik araçlara göre üstünlüğü, aşağıdaki BRİSA'da her yıl düzenli olarak yapılan "Personel Kanaat Anketi" sonuçlarından da anlaşılabilir.

Tablo 3.1: BRİSA Personeli Kanaat Anketi Sonuçları

ÖNEM DERECESİNE GÖRE SIRALAMA						
Konular	1993		1994		1995	
	Ö	O	Ö	O	Ö	O
Tanırma-Takdir Yöntemleri	1	92,1	1	92,8	2	93,7
Şirket Politika ve Stratejisi	2	91,5	2	92,2	1	94,5
Çevre Duyarlılığı	3	91,4	3	92,1	3	93,6
İş Gereksinimleri (Görev Bilinci)	4	91,0	4	91,3	4	92,7
Maddi Tatmin	5	90,7	8	90,5	10	91,2
Diğer Kuruluşlar ile Kıyaslama	6	90,1	9	90,4	5	92,2
Çalışanların Değerlendirilmesi ve Hedef Belirleme	7	90,0	5	90,9	6	92,0
Yetkilendirme	8	89,7	6	90,7	7	91,9
Katılım	9	89,6	7	90,7	8	91,8
Eğitim	10	88,9	11	89,9	11	90,6
Yönetim Modeli ve Etkinliği	11	88,6	10	90,1	9	90,6
İletişim	12	87,1	12	87,8	12	89,1
Kariyer Geliştirme	13	87,0	13	87,6	13	88,7
Çalışma Ortamı	14	86,6	14	87,2	14	88,6
Toplumun Şirketi Algılaması	15	86,3	15	86,7	15	87,8

Ö : Önem Sırası O : Ortalama

⁴⁰¹ Kavrakoğlu, a.g.e., s.62.

⁴⁰² Mustafa Aydın, a.g.e., s.83

Yine benzer bir şekilde; Sakarya Doğum ve Çocuk Bakımevi Hastanesinde yapılan iş tatmin değerlendirme analizinde de benzer bir sonuç göze çarpmaktadır.

Tablo 3.2: Sakarya Doğum ve Çocuk Bakımevi Hastanesinde İş tatmini Değerlendirme Analizi

Faktörler	Yüzdeler
Amir ve Yönetimin Tutumu	43,8
Çalışma Ortamı ve Koşulları	10,0
Ücret	7,7
Sosyal İhtiyaçlar	6,7
İşin Kendisi	5,0
Kişisel Gelişim	4,2

Hastane personeline uygulanan anket sonucunda “Amir ve Yönetimin Tutumu”nun %43,8’le bir numaralı faktör yani en önemli faktör olduğunu görüyoruz. Çalışma ortamı ve koşulları ise ikinci önemli faktördür. Diğer faktörler bunları takip etmektedir.

Böylece, konu dönüp dolaşp “insan” faktörüne gelip dayanmaktadır. Çünkü, teknolojinin, iyi ve güçlü bir iletişimin, bilginin getirdiği bütün gelişmeye rağmen insan her yerde vardır ve olmaya devam edecektir. Bilgisayarı kullanan, makineyi kullanan da yine insandır. Bilginin, teknolojinin ve iletişim ağlarının bu denli gelişmesi, uzmanlaşmanın yaygınlaşmasıyla; bir yandan çalışanın iş yaşamı monotonlaşmakta, diğer yandan yeniliklerle, zaman ve emek açısından yapılan iş biraz daha kolaylaşmaktadır. Monotonluğun götürdükleri, kolaylıkların getirdiklerinden ağır bastığı için motive edici faktörler ve iş tatmini önem kazanmaktadır.

Yüksek motivasyona ve başarı azmine sahip insanlar ve bu insanların başarı sağlamasına imkan veren sistemler, sağlanan her başarı ve bu başarının uygun biçimde takdir edilmesi, kişiyi daha da motive edecek, işine bağlanması ve daha iddialı hedefler koymasını sağlayacaktır. İşletmelerin yönetim ve politikaları bu tür bir döngüye uygun olmalıdır. Böylece hem başarı şansını artırıcı sistem ve

yöntemleri geliştirmekte, hem de çalışanı motive eden unsurları pekiştirmektedir. alışanı işe bağlamak, değişen ve gelişen rekabet koşullarına uyum sağlamak için motivasyon çok önemlidir.

Dünyanın her tarafındaki işyerlerinde görülebilen, kimi zaman zorbaca, kimi zaman özel taktiklerle gerçekleşen yönetsel yıldırma uygulamaları, örgütün en değerli varlığı insan kaynaklarını hiçe saymaktadır. Bu bağlamda, bu tarz uygulamalar, çalışanların motivasyonunu sağlayan özellikle psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel araçlarla ironik bir durum yaratmaktadır. Yönetsel yıldırma uygulamalarıyla; çalışanlara eşit davranılmamakta, kayırma ve ayrımcılık yapılmakta, görev ve yetki kötüye kullanılmakta, performans değerlemeleri her zaman gerçeği yansıtmamakta, başarılı olanlar ile başarısız olanlar arasındaki ayırım net bir şekilde belirlenmemekte, çalışanlarla iş birliği gerçekleşmemekte, katılım sağlanmamaktadır. Eğitim farklılıklarına, tecrübe ve yeteneğe önem verilmemektedir. Bu tarz etik dışı davranışlar, örgütlerde yıldırma sürecinin başlamasına, gelişerek sürekli olmasına ve gizlenmesine ortam hazırlamaktadır. Bu da çalışanların motivasyonunda bazı etkiler yaratmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KARMA TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ'NDE, YÖNETSEL YILDIRMANIN, ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Temel olarak bu araştırmanın amacı, Karma Tekstil Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi tepe yönetimi ve yöneticilerinin, yönetsel yıldırma davranışları sergilediklerinde, çalışanların motivasyonunun nasıl etkilendiğini incelemektir. Bu doğrultuda, çalışanların motivasyonları ile yöneticilerin uygulayabileceği, çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlamayı, sosyal ilişkilerine, itibarlarına ve yaşam ve iş kalitelerine saldırmayı amaçlayan yönetsel yıldırma davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırmanın kapsamı, İmteks Giyim ve Ticaret Anonim Şirketine bağlı Karma Tekstil Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi'nde görev yapmakta olan çalışanlar arasından seçilmiştir. Bu şirketteki; üretim personelinin (kesim, dikiş, ütü, kalite kontrol, ambalaj gibi bölümlerde çalışan işçiler), idari personelden (muhasabe sorumlusu, teknisyen, şef gibi unvanlara sahip çalışanlar) ve orta ve üst kademe yöneticilerden (müdür yardımcısı ve müdür) oluşan 100 kişi araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Bu araştırma; 1985 yılında anonim şirket statüsünde İstanbul'da kurulan, İmteks Giyim ve Ticaret Anonim Şirketine bağlı Karma Tekstil Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi'nde yapılmıştır.

Bu araştırma 05.04.2004 ile 05.05.2004 tarihleri arasında yapılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada, yöntem olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, 2 sayfadan oluşan 10-15 dakikalık bir cevaplama süresi olan 20 sorudan oluşmaktadır. Anket soruları hazırlanırken, yönetsel yıldırma (mobbing) terimini, insan davranışlarında ilk defa kullanan Dr. Heinz Leymann'ın 5 grupta topladığı 45 ayrı yönetsel yıldırma davranışlarından ve danışmanım Sayın Prof. Dr. Ali Akdemir'in yönlendirmesinden ve kendi fikirlerimden yararlanılmış ve sorular oluşturulmuştur. Her soru için, Likert ölçeğine göre 5 kriter baz alınmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerle ilgili sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise yönetsel yıldırma davranışlarının çalışan motivasyonuna etkilerinin değerlendirilmesini amaçlayan yargılar bulunmaktadır. Anketlerin bazıları yüzyüze görüşülerek, bazıları da e-mail yoluyla cevaplandırılmıştır. Anket formunun bir örneği Ek 1'de verilmiştir.

Anket formlarının değerlendirilmesinde, önce soruların tümü incelenmiş, daha sonra sorular kendi içinde 4 alt gruba ayrılmış ve bu gruplarla cevaplayıcıların kişisel özellikleri analiz edilmiştir. Bu alt gruplar şu şekildedir.

<u>Alt Gruplar</u>	<u>Gruplandırılmış Sorular</u>
1.Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar ve motivasyon ilişkisi	1,11,15,18,19
2.Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	10,13,14,20
3.Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi	3,5,7,8,12
4.Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	2,4,6,9,16,17

İstatistiki yöntem olarak, ağırlıklı ortalama yöntemi kullanılmış ve anket sorularına verilen cevapların ağırlıklı ortalamaya göre hesaplanmış değerleri, tablo verilerini oluşturmuştur. Ayrıca, araştırmada yer alan verilerin analiz edilmesinde SPSS 11.0 paket programı kullanılmıştır.

4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Anket sonuçları ve sonuçların değerlendirilmesinde, öncelikle, cevaplayıcıların kişisel bilgilerine ait frekans tablolarına değinilmiştir. Daha sonra, cevaplayıcıların yönetsel yıldırma davranışlarının çalışan motivasyonuna etkilerinin değerlendirilmesini amaçlayan yargılara katılma derecelerinin genel dağılımı ve yönetsel yıldırma davranışlarının çalışan motivasyonuna etkilerinin değerlendirilmesini amaçlayan yargılara katılma derecelerinin (alt faktör gruplarına ayrılmış halde) kişisel özelliklerine göre dağılımına yer verilmiştir.

4.5.1. Cevaplayıcıların Kişisel Bilgilerine Ait Frekans Tabloları

Bu araştırmada, araştırma konusunun daha rahat anlaşılması için cevaplayıcıların bazı kişisel bilgilerine de yer verilmektedir. Bu bilgilere ait frekans tabloları aşağıda sıralanmaktadır.

Tablo:4.1: Cevaplayıcıların Unvanlarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri

CEVAPLAYICILARIN UNVANI	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Üretim Personeli	61	61.0	61.0	61.0
İdari Personel	32	32.0	32.0	93.0
Orta/Üst Kademe Yönetici	7	7.0	7.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 4.1'de görüldüğü gibi cevaplayıcıların %61'ini üretim personeli, %32'sini İdari personel ve %7'sini ise orta ve üst kademe yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo:4.2: Cevaplayıcıların Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri

CEVAPLAYICILARIN CİNSİYETİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Kadın	44	44.0	44.0	44.0
Erkek	56	56.0	56.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 4.2'den anlaşılacağı gibi, bu araştırma için 44 kadın ve 56 erkek ile görüşülmüştür.

Tablo:4.3: Cevaplayıcıların Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri

CEVAPLAYICILARININ YAŞ GRUPLARI	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
25 Yaş ve Daha Genç	22	22.0	22.0	22.0
26-35 Yaş Arası	50	50.0	50.0	72.0
35 Yaşından Fazla	28	28.0	28.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 4.3.'de görüldüğü üzere, cevaplayıcıların %22'si 25 yaş ve daha genç kişilerden oluşurken, %50 si 26-35 yaş arası kişilerden oluşmaktadır. Son olarak da, 35 yaşında daha fazla olanlar, %28'lik bir bölümü oluşturmaktadırlar.

Tablo:4.4: Cevaplayıcıların Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri

CEVAPLAYICILARIN MEDENİ DURUMLARI	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Evli	55	55.0	55.0	55.0
Bekar	36	36.0	36.0	91.0
Dul/Boşanmış	9	9.0	9.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 4.4'den anlaşılacağı üzere, cevaplayıcıların %55'i evli, %36'sı bekar ve %9'u ise dul veya boşanmıştır.

Tablo:4.5: Cevaplayıcıların Hizmet Sürelerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri

CEVAPLAYICILARIN HİZMET SÜRELERİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
0-3 Yıl Arası	38	38.0	38.0	38.0
3-10 Yıl Arası	44	44.0	44.0	82.0
10 Yılden Fazla	18	18.0	18.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 4.5’de görüldüğü gibi, cevaplayıcıların %38’i 0-3 yıl arası, %44’ü 3-10 yıl arası ve %18’i 10 yıldan fazla bu şirkette çalışmaktadır.

Tablo:4.6: Cevaplayıcıların Eğitim Düzeylerine Göre Frekans Dağılımları ve Dağılım Yüzdeleri

CEVAPLAYICILARIN EĞİTİM DURUMU	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
İlk Okul	21	21.0	21.0	21.0
Orta Okul	34	34.0	34.0	55.0
Lise	18	18.0	18.0	73.0
Lisans	27	27.0	27.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 4.5’den anlaşılacağı gibi, cevaplayıcıların %21’i ilk okul, %34’ü orta okul, %18’i lise ve %27’si lisans mezunudur.

4.5.2. Cevaplayıcıların, Yönetmel Yıldırma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılara, Katılma Derecelerinin Genel Dağılımı

Cevaplayıcıların, yönetmel yıldırma davranışlarının çalışan motivasyonuna etkilerinin, alt gruplarına ayrılmış halde değerlendirilmesini amaçlayan yargılara katılma derecelerinin, kişisel özelliklerine göre dağılımını incelemeden önce; cevaplayıcıların, yönetmel yıldırma davranışlarının çalışan motivasyonuna etkilerinin değerlendirilmesini amaçlayan yargılara, katılma derecelerinin genel dağılımını incelemekte fayda vardır. Bu bağlamda, aşağıdaki tablo bu dağılımı cevaplayıcıların tümünün ortalama puanlarına göre göstermektedir.

Tablo 4.7: Yönetmel Yıldırma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılardan Cevaplayıcıların Aldıkları Ortalama Puanların Genel Dağılımı

	Yönetmel Yıldırma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılar	FREKANSLAR					Toplam	Ağırlıklı Puan	Ortalama Puan
		5 Tamamen Katılıyor	4 Katılıyor	3 Kararsızım	2 Katılmıyorum	1 Hiç Katılmıyorum			
1.	Çalıştığım kurumda, düşüncelerimi açıkça söyleyememem motivasyonumu olumsuz etkilemektedir.	43	28	9	17	3	100	391	3,91
2.	Yöneticimin, bana anlamlı görevler yerine anlamsız ve küçük düşürücü görevler vermesi etkin bir şekilde çalışmamı engellemektedir.	14	45	16	19	6	100	342	3,42
3.	Herhangi bir fiziksel rahatsızlığım olması durumunda, çalıştığım yerde bu rahatsızlığı bana hatırlatacak davranışlarla karşılaşmam, işime olan bağlılığımın azaltmaktadır.	23	34	12	23	8	100	341	3,41
4.	Sorumluluğu bana ait olan işlerde, üst yönetimin benim fikrimi almadan karar vermesi motivasyonumu olumsuz yönde etkilemektedir.	18	43	20	16	3	100	357	3,57
5.	Çalıştığım yerde, temel değerlerime, inançlarıma ve haklarıma saygı duymayan bir yönetim anlayışının olması, psikolojimi olumsuz yönde etkilemektedir.	21	33	21	21	4	100	346	3,46
6.	Yöneticimin, çok basit görevleri bile tek başıma yerine getiremeyeceğimi düşünmesi, öz güvenimin azalmasına neden olmakta, bu da motivasyonumu azaltmaktadır.	17	28	25	23	7	100	325	3,25
7.	Yöneticimin verdiğim kararları ve önerileri sürekli sorgulaması ve suçlayıcı olması kendimi baskı altında hissetmeme neden olmaktadır.	18	34	25	17	6	100	341	3,41
8.	Göstermiş olduğum çabanın ve başarılarının takdir edilmemesi verimli bir şekilde çalışmamı engellemektedir.	17	34	23	19	7	100	335	3,35
9.	Yöneticimin, bana çok zor görevler vermesi işten duyduğum tatmin duygusunu azaltmaktadır.	15	26	18	32	9	100	306	3,06
10.	Yöneticimin, toplantı, iş yemeği gibi düzenlemelerde söylediklerimle ilgilenmeyerek yokmuşum gibi davranması moralimi bozmaktadır.	16	30	30	16	8	100	330	3,30
11.	Yöneticimin; bağırma, kapıları çarpma, masa yumruklama gibi saldırgan tavırlar sergilemesi iş yapma istek ve arzumu yoketmektedir.	18	27	24	22	9	100	323	3,23
12.	Yaptığım işlerin, benden daha düşük nitelikli kimselere verilmesi işimden soğumama neden olmaktadır.	10	39	21	23	7	100	322	3,22
13.	Yöneticimin, hakkımda asılsız söylemlerde bulunması sonucunda, çalışma arkadaşlarımla benimle konuşmaması ya da beni terslemesi görev azmimi köreltmektedir.	14	24	27	25	10	100	307	3,07

Tablo 4.7: Devam

14.	Yöneticimin, bana çalışma arkadaşlarımdan ayrı bir iş vererek, beni yalnız bırakmaya çalışması işgörme arzumu azaltmaktadır.	14	29	23	28	6	100	317	3,17
15.	Yöneticimin iş, maaş, terfi vb. durumlara yönelik tehditlerde bulunması çalışma dinamizmini olumsuz yönde etkilemektedir.	18	26	24	22	10	100	320	3,20
16.	Yöneticimin özel yaşamıma saygı göstermemesi çalışma zevkimi azaltmaktadır	16	32	24	22	6	100	330	3,30
17.	Sürekli olarak aynı faaliyetlerin tekrarlandığı işlerde çalıştırılmam işimden aldığım tatmin duygusunu azaltmaktadır.	14	21	24	31	10	100	298	2,98
18.	Yöneticimin benimle soğuk, ifadesiz ve monoton bir sesle tonuyla konuşması motivasyonumu bozmaktadır	12	27	20	30	11	100	299	2,99
19.	Yöneticimin herkesin önünde beni utandıracak imalarda bulunması işime karşı olan ilgimi azaltmaktadır.	16	23	17	32	12	100	299	2,99
20.	Düzenlenen, kutlama, yemek, piknik gibi sosyal faaliyetlere çağrılmamak çalışma hevesimin kırılmasına neden olmaktadır.	14	9	17	31	29	100	248	2,48
	TOPLAM	348	592	420	469	171	2000	6477	3,24

Tablo 4.7 den anlaşılacağı gibi, en yüksek puanı 3.91 ile 1.soru almıştır. Bunu sırayla 4. ve 5 sorular izlemiştir. En düşük puanları ise 2.48, 2.98, 2.99 ve 2.99 ortalama puanlarıyla ile sırayla 20., 17., 18. ve 19. sorular almıştır. Tüm soruların, ayrı ayrı frekans ve yüzde dağılımları ise Ek 2'de gösterilmiştir.

4.5.3. Cevaplayıcıların, Yönetimsel Yıldırma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin, Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılara Katılma Derecelerinin, Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımı

Daha önce değinildiği gibi anket formlarının değerlendirilmesinde, sorular kendi içinde 4 alt gruba ayrılmış ve bu gruplarla cevaplayıcıların kişisel özellikleri analiz edilmiştir. Bu söylenenler ışığında, tablolar aşağıdakiler gibidir.

Tablo 4.8: Yönetsel Yıldırma Davranışlarının, Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılara Katılma Dereceleri Açısından Alınan Puanların Cevaplayıcıların Unvanına Göre Dağılımı

Cevaplayıcının Unvanı	Yönetsel Yıldırma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplara Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılar	FREKANSLAR						Toplam	Ağırlıklı Puan	Ortalama Puan
		5 Tamamen Katılıyorum	4 Katılıyorum	3 Kararsızım	2 Katılmıyorum	1 Hiç Katılmıyorum				
Üretim Personeli	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilenmesi ve motivasyon ilişkisi	49	69	68	84	35	305	928	3.04	
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	13	59	71	63	38	244	678	2.78	
	Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi	40	96	77	67	25	305	974	3.19	
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	33	116	97	92	28	366	1132	3.09	
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	135	340	313	306	126	1220	3712	3.04	
İdari Personel	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilenmesi ve motivasyon ilişkisi	45	49	22	35	9	160	566	3.54	
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	34	31	22	29	12	128	430	3.36	
	Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi	41	63	23	27	6	160	586	3.66	
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	52	62	26	41	11	192	679	3.54	
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	172	205	93	132	38	640	2261	3.53	
Orta/Üst Kademe Yönetici	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilenmesi ve motivasyon ilişkisi	13	13	4	4	1	35	138	3.94	
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	11	2	4	8	3	28	94	3.36	
	Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi	8	15	2	9	1	35	125	3.57	
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	9	17	4	10	2	42	147	3.50	
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	41	47	14	31	7	140	504	3.60	

Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilenmesi ve motivasyon ilişkisi alt grubundan, üretim personelinin aldığı ağırlıklı ortalama puan 3.04, idari personelin aldığı ağırlıklı ortalama puan 3.54, orta veya üst kademe yönetici aldığı ağırlıklı ortalama puan 3.94'dür. Bu alt grubun en yüksek ortalaması, büyük bir farkla, orta/üst yöneticilere, en düşük ortalaması ise üretim elemanlarına aittir.

Üretim personeli, çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi alt grubundan, 2.78 ortalama bir puan alırken, idari personel ve orta/üst kademe yöneticiler ise 3.36'şar puan almışlardır. Bu bağlamda, bu alt grup için en yüksek puan idari personel ile orta veya üst kademe yöneticilere ait olup, en düşük puan üretim personeline aittir.

Çalışanların itibarlarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi alt faktöründen alınan ortalama puanlar, üretim personeli için 3.19, idari personel için 3.66, orta veya üst yöneticiler için ise 3.57'dir. Bu verilerin ışığında, en yüksek puanı idari personelin, en düşük puanı ise üretim personelinin aldığı dikkati çekmektedir.

Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi grubunda ise, üretim personeli 3.09, idari personeli 3.54 ve orta veya üst kademe yöneticiler ise 3.50 puan almışlardır. Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi alt grubunda olduğu gibi, bu alt grupta da en yüksek puanın idari personele, en düşük puanın ise üretim personeline ait olduğu gözlenmektedir.

Sonuç olarak, üretim personeli, tüm alt gruplardan en düşük ortalama puanı almıştır. Sosyal ilişkilere saldırılması ve motivasyon ilişkisi alt grubundan, idari personel ve orta/üst yöneticilerin birlikte en yüksek puanı aldığı gözlenmektedir. Son iki alt grup; kişinin itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi ile yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisinde ise, en yüksek puan idari personele aittir. Orta ve üst yöneticiler, sadece çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilenmesi alt grubundan tek başına en yüksek puanı almışlardır

Üretim personeli, idari personel ve orta ve üst yöneticiler için tüm alt grupların geneline ayrı ayrı bakıldığında ise, üretim personelinin 3.04 puan ile yine en düşük puanı aldığı görülmektedir. İdari personelin ortalama puanı 3.53'dür. Orta ve üst kademe yöneticiler ise, idari personelden 0.07'lik bir farkla, 3.60 puanla, en yüksek puanı almışlardır.

Tablo 4.9: Yönetmelik Yıldıma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılara Katılma Dereceleri Açısından Alınan Puanların Cevaplayıcının Cinsiyetine Göre Dağılımı

Cevaplayıcının Cinsiyeti	Yönetmelik Yıldıma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargular	FREKANSLAR						Ağırlıklı Puan	Ortalama Puan
		5 Tamamen Katılıyorum	4 Katılıyorum	3 Kararsızım	2 Katılmıyorum	1 Hiç Katılmıyorum	Toplam		
Kadın	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilenmesi ve motivasyon ilişkisi	56	56	33	52	23	220	730	3.32
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	28	39	39	49	21	176	532	3.02
	Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi	43	78	45	40	14	220	756	3.44
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	47	82	55	59	21	264	867	3.28
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	174	255	172	200	79	880	2885	3.28
Erkek	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilenmesi ve motivasyon ilişkisi	51	75	61	71	22	280	902	3.22
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	30	53	58	51	32	224	670	2.99
	Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi	46	96	57	63	18	280	929	3.32
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	47	113	72	84	20	336	1091	3.25
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	174	337	248	269	92	1120	3592	3.21

Kadın cevaplayıcılar, çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilemesi ve motivasyon ilişkisi alt grubundan 3.32, erkek cevaplayıcılar ise 3.22 puan almışlardır.

Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi alt grubundan, kadınların ortalama puanı 3.02 iken erkeklerin 2.99'dur.

Çalışanların itibarlarına saldırılması alt grubu ve motivasyon ilişkisi alt grubu için kadınların 3.44 puan aldığı, erkeklerin 3.32 puan aldığı görülmektedir.

Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması alt grubunda, kadın cevaplayıcıların 3.28, erkek cevaplayıcıların ise 3.25 puan aldıkları dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak, tüm alt gruplardan kadınların erkeklerden daha fazla puan aldıkları ortaya çıkmaktadır.

Kadın ve erkek için tüm grupların geneline bakıldığında ise, kadınların 3.28 puan, erkeklerin 3.21 puan aldıkların dikkati çekmektedir. Kadınlar bu değerlendirmede de daha yüksek puan almıştır.

Tablo 4.10: Yönetmelik Yıldıma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılara Katılma Dereceleri Açısından Alınan Puanların Cevaplayıcının Yaşına Göre Dağılımı

Cevaplayıcının Yaşı	Yönetmelik Yıldıma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılar	FREKANSLAR						Ağırlıklı Puan	Ortalama Puan
		5 Tamamen Katılıyorum	4 Katılıyorum	3 Kararsızım	2 Katılmıyorum	1 Hiç Katılmıyorum	Toplam		
25 Yaş ve Daha Genç	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilenmesi ve motivasyon ilişkisi	22	24	28	25	11	110	351	3.19
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	8	21	27	20	12	88	257	2.92
	Çalışanların itibarına Saldırılması ve motivasyon ilişkisi	11	41	22	30	6	110	351	3.19
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	14	46	29	31	12	132	415	3.14
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	55	132	106	106	41	440	1374	3.12
26-35 Yaş Arasında	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilenmesi ve motivasyon ilişkisi	41	65	52	66	26	250	779	3.12
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	21	49	53	53	24	200	590	2.95
	Çalışanların itibarına Saldırılması ve motivasyon ilişkisi	41	78	65	49	17	250	827	3.31
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	37	97	71	74	21	300	955	3.18
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	140	289	241	242	88	1000	3151	3.15
35 Yaşından Fazla	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilenmesi ve motivasyon ilişkisi	44	42	14	32	8	140	502	3.59
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	29	22	17	27	17	112	355	3.17
	Çalışanların itibarına Saldırılması ve motivasyon ilişkisi	37	55	15	24	9	140	507	3.62
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	43	52	27	38	8	168	588	3.50
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	153	171	73	121	42	560	1952	3.49

25 yaş ve daha genç yaş grubuna giren cevaplayıcılar, çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilenmesi ve motivasyon ilişkisi alt grubundan 3,19'lük bir ortalama almışlardır. 26-35 arası yaş grubuna girenlerin ortalaması, 3.12 iken, 35 yaşından fazla olan cevaplayıcıların ortalaması, diğerlerine göre belirgin bir farkla, 3,59'dur.

Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi alt grubu ile ilgili yargılardan, 25 yaş ve genç cevaplayıcıların ortalama puanı 2,92 iken, 26-35 arası yaş grubuna dahil olan cevaplayıcılar, 2,95 puan almıştır. 35 yaşından fazla olan cevaplayıcıların ortalaması ise 3,17'dir.

Çalışanların itibarlarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi alt grubu için en yüksek ortalamanın, 3.62 puanla 35 yaş yaşından fazla olan cevaplayıcılara ait olduğu görülmektedir. 26 ve 35 yaş arasındaki cevaplayıcıların ortalama puanı 3.31 iken, en düşük ortalama 3.19 ile 25 yaş ve daha genç grubuna dahil olan cevaplayıcılara aittir.

Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması alt grubunda, 25 yaş ve genç cevaplayıcıların ortalama puanı 3.14, 26 ve 35 yaş arasındakilerin ortalama puanı ise 3.18'dir. 46 yaş ve üstündeki cevaplayıcılar ise 3.50' lik ortalamayla belirgin bir şekilde öne çıkmaktadırlar.

25 yaş ve daha genç olan cevaplayıcılar, çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilemesi ve motivasyon ilişkisi alt grubu dışında diğer üç alt gruplarda en düşük ortalama puanları almışlardır. Birinci alt grupta ise, en düşük ortalama puan 26 ve 35 yaş arasındaki cevaplayıcılara aittir. Buna karşılık, 35 yaşından fazla olan cevaplayıcılar, tüm alt gruplarında en yüksek ortalama puanlarına sahiptir.

Tüm yaş gruplarına ait alt gruplar genel olarak incelendiğinde ise; en düşük ortalama puanın, 3.12'lik bir ortalama ile 25 yaşında ve daha genç olan cevaplayıcılara ait olduğu dikkat çekmektedir. Aralarında çok fazla bir fark olmasa da, 26 ile 35 yaş arasındaki cevaplayıcılar, aldıkları 3.15'lik puanla 25 yaş ve daha genç olan

cevaplayıcıları izlemektedirler. 35 yaşından fazla olan cevaplayıcılar ise, aldıkları 3.49 ortalama puan ile en yüksek ortalama puana sahiptir.

Tablo 4.11: Yönetmelik Yıldıma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılara Katılma Dereceleri Açısından Alınan Puanların Cevaplayıcının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Cevaplayıcının Medeni Durumu	Yönetmelik Yıldıma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılar	FREKANSLAR						Toplam	Ağırlıklı Puan	Ortalama Puan
		5 Tamamen Katılıyor	4 Katılıyor	3 Kararsız	2 Katılmıyor	1 Hiç Katılmıyor				
Evli	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilemesi ve motivasyon ilişkisi	58	78	44	71	24	275	900	3.27	
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	36	48	46	58	32	220	658	2.99	
	Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi	51	94	52	59	19	275	924	3.36	
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	58	104	61	84	23	330	1080	3.27	
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	203	324	203	272	98	1100	3562	3.24	
Bekar	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilemesi ve motivasyon ilişkisi	42	42	40	41	15	180	595	3.31	
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	19	33	44	29	19	144	436	3.03	
	Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi	33	63	37	38	9	180	613	3.41	
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	30	75	50	47	14	216	708	3.28	
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	124	213	171	155	57	720	2352	3.27	
Dul/Boşanmış	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilemesi ve motivasyon ilişkisi	7	11	10	11	6	45	137	3.04	
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	3	11	7	13	2	36	108	3.00	
	Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi	5	17	13	6	4	45	148	3.29	
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	6	16	16	12	4	54	170	3.15	
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	21	55	46	42	16	180	563	3.13	

Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilemesi ve motivasyon ilişkisi alt grubundan, bekarlar 3.31 puan ile en yüksek ortalama puan sahiptir. Evli cevaplayıcılar ise 3.27 ortalama puanlar ikinci sıradadırlar. Dul veya

boşanmış cevaplayıcılar aldıkları 3.04 ortalama puanla en düşük ortalama puanı almışlardır.

Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi alt faktöründen cevaplayıcılar çok farklı puanlar almamışlardır. Evli cevaplayıcıların bu alt faktörden aldıkları ortalama puan 2.99, bekar cevaplayıcıların ki 3.03 ve Dul veya boşanmışlarınki ise 3.00'dir.

Çalışanların itibarlarına saldırılması alt faktöründen, 3.41 puanla en yüksek ağırlıklı ortalama bekarlara aittir. Bunu, 3.36 ortalama puanla evliler izlemektedir. Dul veya boşanmış cevaplayıcılar da 3.29 ortalama puanla en düşük puana sahiptirler.

Evli ve bekar cevaplayıcıların, çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi alt grubundan aldıkları ortalama puanları arasında neredeyse hiç fark olmayıp, sırayla, 3.27 ve 3.28'dir. Dul veya boşanmış cevaplayıcılar ise, 3.15 ağırlıklı ortalama puanı ile en düşük puanı almışlardır.

Bekar cevaplayıcılar, tüm alt gruplara ayrı ayrı bakıldığında en yüksek puanı alırken, evli olan cevaplayıcılar ikinci sırada yer almaktadırlar. Dul veya boşanmış olanlar ise, en son sırada bulunmaktadırlar.

Evli, bekar ve dul veya boşanmış cevaplayıcılara ait tüm alt grupların geneline bakıldığında ise 3.27 ağırlıklı ortalama puanıyla bekar cevaplayıcılar öne çıkmaktadırlar. 3.24 ortalama puanıyla evliler ikinci sırayı, dul veya boşanmış cevaplayıcılar ise 3.13 ortalama puanıyla son sırada bulunmaktadırlar.

Tablo 4.12: Yönetmelik Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılara Katılma Dereceleri Açısından Alınan Puanların Cevaplayıcının Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Cevaplayıcının Hizmet Süresi	Yönetmelik Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılar	FREKANSLAR						Toplam	Ağırlıklı Puan	Ortalama Puan
		5 Tamamen Katılıyor	4 Katılıyor	3 Kararsız	2 Katılmıyor	1 Hiç Katılmıyor	0			
0-3 Yıl Arası	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilemesi ve motivasyon ilişkisi	36	44	54	39	17	190	613	3.23	
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	19	39	40	36	18	152	461	3.03	
	Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi	28	68	36	48	10	190	626	3.29	
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	33	78	57	47	13	228	755	3.31	
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	116	229	187	170	58	760	2455	3.23	
3-10 Yıl Arası	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilemesi ve motivasyon ilişkisi	47	48	37	64	24	220	690	3.14	
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	21	36	45	44	30	176	502	2.85	
	Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi	36	69	60	37	18	220	728	3.31	
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	36	78	56	70	24	264	824	3.12	
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	140	231	198	215	96	880	2744	3.12	
10 Yılden Fazla	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilemesi ve motivasyon ilişkisi	24	39	3	20	4	90	329	3.66	
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	18	17	12	20	5	72	239	3.32	
	Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi	25	37	6	18	4	90	331	3.68	
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	25	39	14	26	4	108	379	3.51	
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	92	132	35	84	17	360	1278	3.55	

Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilemesi ve motivasyon ilişkisi alt faktöründen, 0-3 yıl arası hizmet veren cevaplayıcıların ortalaması 3.23 iken, 3-10 yıl arası hizmet verenlerin 3.14 ve 10 yıldan fazla süre hizmet verenlerin 3.66'dir. Bu bağlamda, en yüksek puanı 10 yıldan fazla süre hizmet verenler, en düşük puanı ise, 3-10 yıl arası hizmet verenler almıştır.

10 yıldan fazla hizmet verenler, çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi faktöründen, 3.32 ortalama puanla en yüksek puanı alırken, 0-3 yıl arası hizmet verenler 3.03 ortalama puanı ile ikinci sıradadır. 3-10 yıl arası hizmet verenler ise 2.85 ortalama puan ile en son sıradadır.

Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi alt faktöründen, 0-3 yıl arası hizmet veren cevaplayıcıların aldıkları ortalama puan 3.29'dur ve en düşük puanı almışlardır. 3-10 yıl arası hizmet veren cevaplayıcıların aldıkları ortalama puan 3.31'dir 10 yıldan fazla hizmet veren cevaplayıcıların aldıkları ortalama puan ise 3.68'dir ve en yüksek puanı almışlardır.

0-3 yıl arası hizmet veren cevaplayıcılar, 3-10 yıl arası hizmet veren cevaplayıcılar ve 10 yıldan fazla hizmet veren cevaplayıcılar, çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi alt faktöründen sırayla; 3.31, 3.12 ve 3.51 ortalama puan almışlardır.

3-10 yıl arası görev yapanlar, çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi dışındaki alt faktörlerin hepsinden en düşük puanı almışlardır. Çalışanların itibarlarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi alt faktöründen ise, en düşük puanı 0-3 yıl arası hizmet veren cevaplayıcılar almışlardır. 10 yıldan fazla hizmet veren cevaplayıcılar ise, tüm faktörlerden belirgin bir farkla en yüksek puanı almışlardır.

Hizmet sürelerine ait tüm alt faktörler genel olarak değerlendirildiğinde, en yüksek ortalama 3.55 ile 10 yıldan fazla hizmet veren cevaplayıcılara aittir. 0-3 yıl arası hizmet verenler 3.23 ortalama puanıyla ikinci sırada yer almaktadırlar. En düşük ortalama ise, 3.12 ortalama puanıyla 3-10 yıl arası hizmet veren cevaplayıcılara aittir.

Tablo 4.13: Yönetmelik Yıldıma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplarına Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılara Katılma Dereceleri Açısından Alınan Puanların Cevaplayıcının Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Cevaplayıcının Eğitim Düzeyi	Yönetmelik Yıldıma Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Alt Gruplara Ayrılmış Halde Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargular	FREKANSLAR						Toplam	Ağırlıklı Puan	Ortalama Puan
		5 Tamamen Katılıyorum	4 Katılıyorum	3 Kararsızım	2 Katılmıyorum	1 Hiç Katılmıyorum				
İlkokul	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilemesi ve motivasyon ilişkisi	16	26	18	34	11	105	317	3.02	
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	2	21	26	22	13	84	229	2.73	
	Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi	15	40	24	14	12	105	347	3.30	
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	13	33	35	35	10	126	382	3.03	
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	46	120	103	105	46	420	1275	3.04	
Ortaokul	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilemesi ve motivasyon ilişkisi	29	29	45	46	21	170	509	2.99	
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	9	31	38	34	24	136	375	2.76	
	Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi	21	51	43	42	13	170	535	3.15	
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	12	69	57	50	16	204	623	3.05	
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	71	180	183	172	74	680	2042	3.00	
Lise	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilemesi ve motivasyon ilişkisi	10	36	15	20	9	90	288	3.20	
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	7	18	17	20	10	72	208	2.89	
	Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi	10	28	24	25	3	90	287	3.19	
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	15	33	23	28	9	108	341	3.16	
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	42	115	79	93	31	360	1124	3.12	
Lisans	Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilemesi ve motivasyon ilişkisi	52	40	16	23	4	135	518	3.84	
	Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	40	22	16	24	6	108	390	3.61	
	Çalışanların itibarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi	43	55	11	22	4	135	516	3.82	
	Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi	54	60	12	30	6	162	612	3.78	
	TÜM GRUPLARIN GENELİ	189	177	55	99	20	540	2036	3.77	

Çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilenmesi ve motivasyon ilişkisi alt grubundan, ilk okul mezunu olan cevaplayıcılar 3.02 ortalama puan alırken, orta okul mezunları 2.99 ile en düşük ortalama puanı almışlardır. Lise mezunlarının ise 3.20 ortalama puan aldıkları görülmektedir. Lisans mezunlarının ise en yüksek ortalama puan olan 3.84 ile belirgin bir fark yaratıp en yüksek puanı aldıkları dikkat çekmektedir.

İlk okul mezunları, kişinin sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi alt grubundan 2.73 puan alırken, orta okul, lise ve lisans mezunları sırayla; 2.76, 2.89 ve 3.61 ortalama puan almışlardır. Bu bağlamda, ilk okul mezunları en düşük puana, lisans mezunları ise belirgin bir farkla yine en yüksek ortalama puana sahiptirler.

Çalışanların itibarlarına saldırılması alt grubundan ilk okul mezunları 3.30 puan almışlardır. Orta okul mezunları 3.15 puan alırken, lise mezunları 3.19 puana sahiptirler. Lisans mezunlarının ise 3.82 puan aldıkları dikkati çekmektedir. Lisans mezunları aldıkları puanla en yüksek ortalama puana sahipken, orta okul mezunları en düşük puana sahiptirler.

Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi alt grubundan, ilk okul, orta okul, lise ve lisans mezunları sırayla 3.03, 3.05, 3.16 ve 3.78 puan almışlardır. Bu bağlamda lisans mezunları belirgin bir farkla en yüksek puanı alırken, ilk okul mezunları en düşük puanı almışlardır.

Tüm alt gruplara ayrı ayrı bakıldığında, lisans mezunları belirgin bir farkla, alt grupları hepsinden en yüksek ortalama puanı almışlardır. Çalışanların sosyal ilişkilerine saldırılması ve motivasyon ilişkisi ile çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırılması ve motivasyon ilişkisi alt gruplarından, ilk okul mezunları en düşük ortalama puanı alırken, çalışanların iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlar sergilemesi ve motivasyon ilişkisi ile çalışanların itibarlarına saldırılması ve motivasyon ilişkisi alt gruplarından ise orta okul mezunları en düşük puanı almışlardır.

Cevaplayıcıların eğitim düzeylerine göre tüm grupların geneline bakıldığında, lisans mezunlarının 3.77 puan ile en yüksek ortalama puana sahip olduğu görülmektedir. Bunu 3.12 ortalama puanı ile lise mezunları izlerken 3. sırada ise 3.04 ortalama puanı ile ilk okul mezunları yer almıştır. En düşük puan da, 3.00 ile orta okul mezunlarına aittir.

4.6. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmadaki anket sonuçlarına bakıldığında da, yönetsel yıldırma davranışlarından, lisans mezunu olan kişilerin, lise ve altı eğitim düzeyindeki kişilerden daha fazla etkilendiği görülmektedir. Ayrıca, lisans mezunları, iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlayıcı davranışlarla karşılaştıklarında, motivasyonları en fazla etkilenirken, lise ve altı eğitim düzeyindeki kişiler ise itibarlarına saldırıldığı zaman motivasyonlarında bir eksilme olmaktadır. Bu bağlamda, lisans mezunları kendilerini ifade etme, başkaları tarafından dinlenme gibi ihtiyaçlara önem verirken, diğer eğitim düzeyindeki kişiler, statü elde etme, takdir edilme ve övgü gibi örgüt içindeki itibarlarını artırıcı faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar.

Benzer sonuçlar, cevaplayıcıların unvanları açısından da çıkmıştır. Orta ve üst kademe yöneticilerin motivasyonları, yönetsel yıldırma davranışlarıyla karşılaştıklarında, idari personel ve üretim personelinde daha fazla etkilenmektedir. Orta ve üst kademe yöneticiler, örgüt içinde konuşabilme ve kendilerini rahatça ifade edebilmeyi arzularken; üretim ve idari personel, itibarlarına daha çok önem vermektedirler. Bunlar bir şekilde engellendiğinde ise, örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır.

Sonuçlar cinsiyet açısından ele alındığında, çok büyük bir fark olmasa da, yönetsel yıldırma davranışlarından kadınlar daha olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Her iki cinsiyette de, en çok itibarlarına bir saldırı yapıldığında motivasyonları azalmakta, en az ise sosyal ilişkilerine saldırıldığında motivasyonları olumsuz etkilenmektedir. Sonuç olarak, araştırılan şirkette insan ilişkilerine pek önem verilmemekte, bu yüzden de sosyal

ilişkilere bir saldırı yapıldığında her iki cinsiyetinde motivasyonları diğer alt gruplara göre en az etkilenmektedir.

Yaş grupları ele alındığında ise; bu konuda en çok 35 yaşından fazla olan cevaplayıcıların motivasyonları etkilenmektedir. Tüm yaş gruplarının, itibarlarına bir saldırı yapıldığında motivasyonlarında en fazla azalma olduğu dikkat çekmektedir. Sadece, 25 yaş ve daha genç olan cevaplayıcıların, iletişim ve ifade biçimlerini kısıtlandığında da motivasyonları aynı oranda etkilenmektedir. Dolayısıyla, bu şirketteki, 25 yaş ve daha genç olan cevaplayıcıların, kendilerini ifade etme, düşüncelerini rahatça söyleyebilme gibi faktörlere, itibarları ile aynı oranda önem vermeleri dışında, tüm yaş gruplarındaki cevaplayıcılar, itibarlarına en fazla önem vermektedir. Bu faktörlere yapılan bir saldırı motivasyonlarını azaltmaktadır.

Cevaplayıcıların medeni durumlarına bakıldığında da, yönetsel yıldırma davranışlarından bekarların motivasyonları en fazla etkilenmektedir. Evli, bekar ve dul ve boşanmış olan cevaplayıcıların, işten duydukları tatmin duygusu en çok, itibarlarına yönelik bir saldırı yapıldığında azalmaktadır. Sosyal ilişkilerine yönelik bir saldırıda ise, motivasyonları en az etkilenmektedir.

Son olarak, cevaplayıcıların hizmet süreleri esas alındığında 10 yıldan daha fazla görev yapan çalışanların kısaca, daha deneyimli olanların motivasyonları yönetsel yıldırma davranışları ile daha fazla etkilenmektedir. Daha deneyimsiz olanlar ise daha az etkilenmektedir. Ayrıca, 0-3 yıl arası görev yapanların işe olan sadakat duyguları, yaşam ve iş kalitesine yönelik bir saldırı olması durumunda en fazla etkilenirken, hem 3 ve 10 arası görev yapanların, hem de 10 yıldan daha fazla süre görev yapanların ise itibarlarına yönelik bir saldırı olduğunda en fazla etkilenmektedir. Buna karşılık, sosyal ilişkilerine saldırıldığında ise en az şekilde etkilenmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda, özellikle gelişmiş ülkelerde çok yaygınlaşan, İngilizce’de “mobbing” olarak ifade edilen yönetsel yıldırma, işyerinde ruhsal taciz veya işyerinde psikolojik terör olarak da tanımlanmaktadır. Yönetsel yıldırma, bir iş yerindeki kişi veya kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlâk dışı yaklaşımla iş performansını ve dayanma gücünü yok etmektedir. Cinsel tacizin de önüne geçen, çoğunlukla yöneticiler tarafından çalışanlara yönelik, sistemli ve sürekli olarak gerçekleştirilen bu uygulamalar, rahat ve güvenli bir çalışma ortamı da yoketmektedir.

Yönetsel yıldırma durumunda, pasif saldırganla başa çıkmak aktif saldırganla göre daha zordur. Çünkü, pasif saldırganlar kötü davranışlarını örtmek için uygun ortamlarda anlayışlı ve samimi davranışlar sergilemektedirler. Saldırgan, kişiye yönelik cinsiyet, yaş, din, uyruk, özürlü olmak gibi herhangi bir nedene dayalı belirli bir ayrımcılıktan çok, kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla kasıtlı hareketler sergilemektedirler. Hedef alınan bu kişiler genellikle, yaratıcı, yeni fikirlere sahip, dürüst, duygusal zekası yüksek kişilerdir. Eş deyimle, bu özelliklerin diğerlerini rahatsız etmesi ve daha yüksek mevkilerde çalışan kişiler için tehdit oluşturmaları nedeni ile seçilmiş kişilerdir.

İşyerlerinde oluşan ve huzursuzluk yaratan böyle bir ortamda, iş gücü devir hızı artmakta ve oluşan çatışmalar çözülmemekte, bu çatışmalardan kaçma arayışları başlamaktadır. Tüm bunların sonucunda da, çalışanların, işlerine ve örgütlerine aidiyet duyguları azalabilmekte bu da motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir.

Yıldırma süreci, en tepeden en aşağıya kadar örgütün tümünü etkilemektedir. Oluşan karmaşa ve huzursuzluklar örgüt imajına yansımakta ve örgütün olumsuz bir şekilde tanınmasına sebep olmaktadır. Yukarıda değinildiği üzere örgüte aidiyet duygusu azalmakta ve bunun sonucunda, yetişmiş bireylerin örgütten ayrılması ile örgütte kazanılmış olan tecrübe yitirilmektedir. Ayrıca, yeniden eğitim maliyetleri de artmaktadır.

Sonuç olarak, st yönetim bu tip durumlara karşı koruyucu önlemler alındığını duyurarak çalışanların güvende olduğunu hissettirmesi, yalnızca ruhsal sağlığı korumak adına değil, iş verimliliğini arttırmak adına da önemli bir adım sayılabilir. Bu duruma maruz kalan kişinin işletme içinde danışabileceği kişiler bulabilmesi de, sağlıklı bir bakış açısı geliştirebilmelerine yardımcı olacaktır.



EKLER

EK 1: ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Yönetmel yıldırma; bir kişinin, sahip olduğu otorite ve gücünü, başkaları üzerinde kötüye kullanmasıdır. İşyerindeki psikolojik taciz ve sistematik baskı anlamlarında da kullanılan yönetmel yıldırma, duygusal bir saldırıdır. Bu süreç, bireye zarar verilmesiyle ve bireye saygısızca davranılmasıyla başlar. Hedef alınan kişiye özellikle arkadaşlarının önünde, bağırlıma ya da kişiyi küçük düşürme, kişiyi haksız yere suçlama, stresli ya da yıldırıcı bir atmosfer yaratan tehdit edici davranışlarda bulunma, toplantılarda kişiyi tersleme, saf dışı bırakmaya çalışma, kişiye söz hakkı vermeme, kişinin yetkilerini kısıtlama, gibi pek çok yönetmel yıldırma davranışı vardır. Bu davranışlar, işyerlerinde çok farklı biçimlerde ve sürekli olarak sergilenmektedir. Üst düzey yönetim kademesinde bulunan kişiler, çalışanlarını pasifize etmek, onları baskı altında tutmak için yönetmel yıldırma yöntemini sıkça kullanmaktadırlar. Bu tarz davranışlar çalışanların işletmeye olan güven duygularını ve sağladıkları hizmetin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olgu, yeni milenyumun işyerlerinde karşılaşılan en ciddi sorunlarından biridir.

Bu anket yönetmel yıldırmanın, çalışan motivasyonuna etkilerinin incelenmesine yöneliktir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerle ilgili sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise yönetmel yıldırma davranışlarının çalışan motivasyonuna etkilerinin değerlendirilmesini amaçlayan yargılar bulunmaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara zaman ayırarak yanıt vermeniz, geliştirilen yargıların pekiştirilmesine katkı verecektir. Tahsis ettiğiniz zaman için teşekkür ederim.

Araştırma Sorumlusu

Ezgi Fatma Erbaş

BİRİNCİ BÖLÜM: Kişisel Bilgiler

Unvanınız:

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

Doğum Yılıınız: (_____)

Medeni Durumunuz: Evli Bekar Dul/Boşanmış

Hizmet Süreniz: (_____)

Eğitim Durumunuz: İlk Okul Orta Okul Lise Lisans Lisansüstü

İKİNCİ BÖLÜM: Yönetel Yıldırma Davranışlarının alışan Motivasyonuna Etkilerinin Değerlendirilmesini Amaçlayan Yargılar

Yargı No		Tamamen Katılıyorrum	Katılıyorrum	Kararsızım	Katılmıyorrum	Hiç Katılmıyorrum
1	alıřtıęım kurumda, dūřüncelerimi açıkça söyleyememem motivasyonumu olumsuz etkilemektedir.					
2	Yöneticimin, bana anlamlı görevler yerine anlamsız ve küçük dūřürücü görevler vermesi etkin bir şekilde çalışmamı engellemektedir.					
3	Herhangi bir fiziksel rahatsızlığım olması durumunda, çalıştığım yerde bu rahatsızlığı bana hatırlatacak davranışlarla karşılaşmam, işime olan bağlılığımın azaltmaktadır.					
4	Sorumluluğu bana ait olan işlerde, üst yönetimin benim fikrimi almadan karar vermesi motivasyonumu olumsuz yönde etkilemektedir.					
5	çalıştığım yerde, temel değerlerime, inançlarım ve haklarıma saygı duymayan bir yönetim anlayışının olması, psikolojimi olumsuz yönde etkilemektedir.					
6	Yöneticimin, çok basit görevleri bile tek başıma yerine getiremeyeceęimi dūřünmesi, öz güvenimin azalmasına neden olmakta, bu da motivasyonumu azaltmaktadır.					
7	Yöneticimin verdiğim kararları ve önerileri sürekli sorgulaması ve suçlayıcı olması kendimi baskı altında hissetmeme neden olmaktadır.					
8	Göstermiş olduğum çabanın ve başarılarının takdir edilmemesi verimli bir şekilde çalışmamı engellemektedir.					
9	Yöneticimin, bana çok zor görevler vermesi işten duyduğun tatmin duygusunu azaltmaktadır.					
10	Yöneticimin, toplantı, iş yemeği gibi düzenlemelerde söylediklerimle ilgilenmeyerek yokmuşum gibi davranması moralimi bozmaktadır.					
11	Yöneticimin; bağırma, kapıları çarpma, masa yumruklama gibi saldırgan tavırlar sergilemesi iş yapma istek ve arzumu yoketmektedir.					
12	Yaptığım işlerin, benden daha düşük nitelikli kimselere verilmesi işimden soğumama neden olmaktadır.					
13	Yöneticimin, hakkımda asılsız söylemlerde bulunması sonucunda, çalışma arkadaşlarımla benimle konuşmaması ya da beni terslemesi görev azmimi köreltmektedir					
14	Yöneticimin, bana çalışma arkadaşlarımdan ayrı bir iş vererek, beni yalnız bırakmaya çalışması işgörme arzumu azaltmaktadır.					
15	Yöneticimin iş, maaş, terfi vb. durumlara yönelik tehditlerde bulunması çalışma dinamizmini olumsuz yönde etkilemektedir.					
16	Yöneticimin özel yaşamıma saygı göstermemesi çalışma zevkimi azaltmaktadır					
17	Sürekli olarak aynı faaliyetlerin tekrarlandığı işlerde çalıştırılmam işimden aldığım tatmin duygusunu azaltmaktadır.					
18	Yöneticimin benimle soğuk, ifadesiz ve monoton bir sesle tonuyla konuşması motivasyonumu bozmaktadır					
19	Yöneticimin herkesin önünde beni utandıracak imalarda bulunması işime karşı olan ilgimi azaltmaktadır.					
20	Düzenlenen, kutlama, yemek, piknik gibi sosyal faaliyetlere ağırılmamak çalışma hevesimin kırılmasına neden olmaktadır.					

EK 2: YÖNETSEL YILDIRMA DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNİ AMAÇLAYAN YARGILARA CEVAPLAYICILARIN KATILMA DERECELERİNİN SORULARA GÖRE FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI

Tablo 1: Çalıştığım kurumda, düşüncelerimi açıkça söyleyemem motivasyonumu olumsuz etkilemektedir

YARGIYA KATILMA DERECEŚİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	43	43.0	43.0	43.0
Katılıyorum	28	28.0	28.0	71.0
Kararsızım	9	9.0	9.0	80.0
Katılmıyorum	17	17.0	17.0	97.0
Hiç Katılmıyorum	3	3.0	3.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 2: Yöneticimin, bana anlamlı görevler yerine anlamsız ve küçük düşürücü görevler vermesi etkin bir şekilde çalışmamı engellemektedir.

YARGIYA KATILMA DERECEŚİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	14	14.0	14.0	14.0
Katılıyorum	45	45.0	45.0	59.0
Kararsızım	16	16.0	16.0	75.0
Katılmıyorum	19	19.0	19.0	94.0
Hiç Katılmıyorum	6	6.0	6.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 3: Herhangi bir fiziksel rahatsızlığım olması durumunda, çalıştığım yerde bu rahatsızlığı bana hatırlatacak davranışlarla karşılaşmam, işime olan bağlılığımın azalmasına neden olmaktadır.

YARGIYA KATILMA DERECEŚİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	23	23.0	23.0	23.0
Katılıyorum	34	34.0	34.0	57.0
Kararsızım	12	12.0	12.0	69.0
Katılmıyorum	23	23.0	23.0	92.0
Hiç Katılmıyorum	8	8.0	8.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 4: Sorumluluğu bana ait olan işlerde, üst yönetimin benim fikrimi almadan karar vermesi motivasyonumu olumsuz yönde etkilemektedir

YARGIYA KATILMA DERECEŚİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	18	18.0	18.0	18.0
Katılıyorum	43	43.0	43.0	61.0
Kararsızım	20	20.0	20.0	81.0
Katılmıyorum	16	16.0	16.0	97.0
Hiç Katılmıyorum	3	3.0	3.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 5: Çalıştığım yerde, temel değerlerime, inançlarıma ve haklarıma saygı duymayan bir yönetim anlayışının olması, psikolojimi olumsuz yönde etkilemektedir.

YARGIYA KATILMA DERECEŚİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	21	21.0	21.0	21.0
Katılıyorum	33	33.0	33.0	54.0
Kararsızım	21	21.0	21.0	75.0
Katılmıyorum	21	21.0	21.0	96.0
Hiç Katılmıyorum	4	4.0	4.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 6: Yöneticimin, çok basit görevleri bile tek başıma yerine getiremeyeceğimi düşünmesi, öz güvenimin azalmasına neden olmakta, bu da motivasyonumu azaltmaktadır.

YARGIYA KATILMA DERECEŚİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	17	17.0	17.0	17.0
Katılıyorum	28	28.0	28.0	45.0
Kararsızım	25	25.0	25.0	70.0
Katılmıyorum	23	23.0	23.0	93.0
Hiç Katılmıyorum	7	7.0	7.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 7: Yöneticimin verdiğim kararları ve önerileri sürekli sorgulaması ve suçlayıcı olması kendimi baskı altında hissetmeme neden olmaktadır.

YARGIYA KATILMA DERECEŚİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	18	18.0	18.0	18.0
Katılıyorum	34	34.0	34.0	52.0
Kararsızım	25	25.0	25.0	77.0
Katılmıyorum	17	17.0	17.0	94.0
Hiç Katılmıyorum	6	6.0	6.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 8: Göstermiş olduğum çabanın ve başarılarının takdir edilmemesi verimli bir şekilde çalışmamı engellemektedir.

YARGIYA KATILMA DERECESESİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	17	17.0	17.0	17.0
Katılıyorum	34	34.0	34.0	51.0
Kararsızım	23	23.0	23.0	74.0
Katılmıyorum	19	19.0	19.0	93.0
Hiç Katılmıyorum	7	7.0	7.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 9: Yöneticimin, bana çok zor görevler vermesi işten duyduğum tatmin duygusunu azaltmaktadır.

YARGIYA KATILMA DERECESESİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	15	15.0	15.0	15.0
Katılıyorum	26	26.0	26.0	41.0
Kararsızım	18	18.0	18.0	59.0
Katılmıyorum	32	32.0	32.0	91.0
Hiç Katılmıyorum	9	9.0	9.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 10: Yöneticimin, toplantı, iş yemeği gibi düzenlemelerde söylediklerimle ilgilenmeyerek yokmuşum gibi davranması moralimi bozmaktadır.

YARGIYA KATILMA DERECESESİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	16	16.0	16.0	16.0
Katılıyorum	30	30.0	30.0	46.0
Kararsızım	30	30.0	30.0	76.0
Katılmıyorum	16	16.0	16.0	92.0
Hiç Katılmıyorum	8	8.0	8.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 11: Yöneticimin; bağırma, kapıları çarpma, masa yumruklama gibi saldırgan tavırlar sergilemesi iş yapma istek ve arzumu yoketmektedir.

YARGIYA KATILMA DERECESESİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	18	18.0	18.0	18.0
Katılıyorum	27	27.0	27.0	45.0
Kararsızım	24	24.0	24.0	69.0
Katılmıyorum	22	22.0	22.0	91.0
Hiç Katılmıyorum	9	9.0	9.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 12: Yaptığım işlerin, benden daha düşük nitelikli kimselere verilmesi işimden soğumama neden olmaktadır.

YARGIYA KATILMA DERECESESİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	10	10.0	10.0	10.0
Katılıyorum	39	39.0	39.0	49.0
Kararsızım	21	21.0	21.0	70.0
Katılmıyorum	23	23.0	23.0	93.0
Hiç Katılmıyorum	7	7.0	7.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 13: Yöneticimin, hakkımda asılsız söylemlerde bulunması sonucunda, çalışma arkadaşlarımla benimle konuşmaması ya da beni terslemesi görev azimimi köreltmektedir.

YARGIYA KATILMA DERECESESİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	14	14.0	14.0	14.0
Katılıyorum	24	24.0	24.0	38.0
Kararsızım	27	27.0	27.0	65.0
Katılmıyorum	25	25.0	25.0	90.0
Hiç Katılmıyorum	10	10.0	10.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 14: Yöneticimin, bana çalışma arkadaşlarımdan ayrı bir iş vererek, beni yalnız bırakmaya çalışması işgörme arzumu azalmaktadır.

YARGIYA KATILMA DERECESESİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	14	14.0	14.0	14.0
Katılıyorum	29	29.0	29.0	43.0
Kararsızım	23	23.0	23.0	66.0
Katılmıyorum	28	28.0	28.0	94.0
Hiç Katılmıyorum	6	6.0	6.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 15: Yöneticimin iş, maaş, terfi vb. durumlara yönelik tehditlerde bulunması çalışma dinamizmimi olumsuz yönde etkilemektedir.

YARGIYA KATILMA DERECESESİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	18	18.0	18.0	18.0
Katılıyorum	26	26.0	26.0	44.0
Kararsızım	24	24.0	24.0	68.0
Katılmıyorum	22	22.0	22.0	90.0
Hiç Katılmıyorum	10	10.0	10.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 16: Yöneticimin özel yaşamıma saygı göstermemesi çalışma zevkimi azaltmaktadır.

YARGIYA KATILMA DERECESESİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	16	16.0	16.0	16.0
Katılıyorum	32	32.0	32.0	48.0
Kararsızım	24	24.0	24.0	72.0
Katılmıyorum	22	22.0	22.0	94.0
Hiç Katılmıyorum	6	6.0	6.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 17: Sürekli olarak aynı faaliyetlerin tekrarlandığı işlerde çalıştırılmam işimden aldığım tatmin duygusunu azaltmaktadır.

YARGIYA KATILMA DERECESESİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	14	14.0	14.0	14.0
Katılıyorum	21	21.0	21.0	35.0
Kararsızım	24	24.0	24.0	59.0
Katılmıyorum	31	31.0	31.0	90.0
Hiç Katılmıyorum	10	10.0	10.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 18: Yöneticimin benimle soğuk, ifadesiz ve monoton bir sesle tonuyla konuşması motivasyonumu bozmaktadır.

YARGIYA KATILMA DERECESESİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	12	12.0	12.0	11.0
Katılıyorum	27	27.0	27.0	41.0
Kararsızım	20	20.0	20.0	61.0
Katılmıyorum	30	30.0	30.0	88.0
Hiç Katılmıyorum	11	11.0	11.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 19: Yöneticimin herkesin önünde beni utandıracak imalarda bulunması işime karşı olan ilgimi azaltmaktadır.

YARGIYA KATILMA DERECESESİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	16	16.0	16.0	16.0
Katılıyorum	23	23.0	23.0	39.0
Kararsızım	17	17.0	17.0	56.0
Katılmıyorum	32	32.0	32.0	88.0
Hiç Katılmıyorum	12	12.0	12.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

Tablo 20: Düzenlenen, kutlama, yemek, piknik gibi sosyal faaliyetlere çağrılmamak çalışma hevesimin kırılmasına neden olmaktadır.

YARGIYA KATILMA DERECESESİ	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
Tamamen Katılıyorum	14	14.0	14.0	14.0
Katılıyorum	9	9.0	9.0	23.0
Kararsızım	17	17.0	17.0	40.0
Katılmıyorum	31	31.0	31.0	71.0
Hiç Katılmıyorum	29	29.0	29.0	100.0
Toplam	100	100.0	100.0	

YARARLANILAN KAYNAKLAR**MAKALELER**

AKDEMİR, Ali ve Hasan İbicioğlu, “Prosedürel ve Dağıtımçı Adalet Uygulamalarının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığındaki Etkinliğine İlişkin Bir İnceleme”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:1, 2000.

AKINCI, Zeki, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 4, Kasım 2002,

ARPACIOĞLU, Gülcan, “İşyerindeki Stresin Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz”, **HR Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl:8 Sayı:1, Kasım 2003.

AVCI, Cemal, “Atatürk, Din ve Laiklik”, **Atatürk Düşüncesinde Din ve Laiklik**, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi, Ankara, 1999.

BÜKEN, Nüket Örnek ve Erhan Büken, “Nedir Şu “Tıp Etiği” Dedikleri?”, **Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1 2002.

DEUTSCHMAN, Alan, “Dealing with Sexual Harasment”, **Annual Editions: Business Ethics**, Fourth Edition, The Dushkin Publishing Group, Inc., Guilford, 1992.

ELÇİN, Kaya, “Saldırganlığın Uç Noktası”, **YANSIMA: Siyaset, Kültür ve Edebiyat Dergisi**, Sayı:6, Yıl: 5, 2003.

ERGİN, Canan, “Türkiye’deki Örgütlerde Çatışmaların Çözümlemesine İlişkin Çalışmalar”, **Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, 1.b., Türkiye Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000.

ERTEN, Taylan, Sezer'in Dili, **Dünya Gazetesi**, 04 Ekim 2000.

FEVZİOĞLU, Turhan, "Türk İnkılabının Temek Taşı: Laiklik", **Atatürk Düşüncesinde Din ve Laiklik**, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi, Ankara, 1999.

"İşyerinde Çalışanın Yeni Kabusu: Mobbing", **Sabah İşte İnsan**, 4 Nisan 2004

"İşyerinde Mobbing var", **Hürriyet İnsan Kaynakları**, 06 Ocak 2002.

"İşyerinde Terör Hayatı Zehir Ediyor", **Milliyet Yaşam**, 03 Nisan 2003.

KALDIRIMCI, Nurettin, "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1 Sayı 1, 1998.

MACCOBY Michael, "Narsist Liderler", çev. Nurettin Elhüseyni, **Harvard Business Review Dergisi'nden Seçmeler: Lideri Lider Yapan Nedir?**, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayınları, İstanbul, 2002.

MCCALLA, Robert K. "Stopping Sexual Harassment Before It Begins", **Annual Editions: Business Ethics**, Fourth Edition, The Dushkin Publishing Group, Inc., Guilford, 1992.

"Narsisist Lider Şirketi Felakete Sürüklüyor", **Hürriyet İnsan Kaynakları**, 29 Şubat 2004.

ÖZBİLEN, Şevki, "Türkiye'de İktisadi Krizin Temel Nedenleri ve Bir Mali Sistem Reform Önerisi II", **Yeni Türkiye Dergisi**, Ekonomik Kriz Özel Sayısı 1, Eylül-Ekim 2001.

ROSEN, Benson and Catherine Schwoerer, "Balanced Protection Policies", **Annual Editions: Business Ethics**, Fourth Edition, The Dushkin Publishing Group, Inc., Guilford, 1992.

URAS, Güngör, "Etik, Söz Olmaktan Çıkararak Bir 'Yaşam Biçimi' Olacak". **Milliyet: Business**, 15 Şubat 2003.

URAS, Güngör, "Herkes Etikten Söz Ediyor", **Milliyet: Business**, 7 Aralık 2003.

4857 Sayılı İş Kanunu, **Resmi Gazete**, Sayı: 25134, 10.06.2003.

KİTAPLAR

AGUAYO, Rafael, **Dr. Deming: Japon Mucizesinin Mimarı**, ev. Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul, 1994.

AKARSU Bedia, **Mutluluk Ahlakı (Ahlak ğretileri 1)**, İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayın Sanayi ve Tic A.ř, İstanbul, 1998.

AKDEMİR, Ali; **Yönetici Engeli: Organizasyonlarda Yöneticilerin retkenliği, İşgörmeyi ve Başarıyı Engellemesi**, 2.b., Nuh imento Sanayi A.ř. Kocaeli, 2001.

ASLAN, Asım, **Sömürülen Atatürk ve Atatrklk**, 16.b., şafak Matbaacılık Bas.Yay. San.Tic. 1994, Ankara, s.138.

AşKUN, İnal Cem, **İşgören Değerlemesi**, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 207, Eskişehir, 1978.

AVşAROğLU, Ali, **Beşeri Münasebetler**, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı, Ankara, 1967.

AYDIN, İnayet Pehlivan, **Yönetsel, Mesleki ve rgtsel Etik**, 3.b., Pegem A Yayınları, Ankara, 2002.

AYDIN, Mustafa, **ağdaş Eğitim Denetimi**, şafak Yayıncılık, Ankara, 1993.

BARKER, Alan, **Yeniliğin Simyası**, ev. Ahmet Kardam, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS), İstanbul, 2001.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, Epsilon Yayıncılık, Ankara, 1997.

BAYSAL, Can ve Erdal Tekarslan, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:191, İstanbul, 1989.

BENTON, Douglas and Jack Halloran, **Applied Human Relations: An Organization Approach**, Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1991.

BERKMAN, Harold W., **The Human Relations of Management**, Dickenson Publising Co., California, 1974.

BLACKBURN, John D., Elliot I. Klayman and Martin H. Malin, **The Legal Environment of Business**, Richard D. Irwin Inc., New York, 1985.

BÜYÜKKARAGÖZ, Savaş ve Şahin Kesici, **Demokrasi ve İnsan Hakları Eğitimi**, Türk Demokrasi Vakfı Yayınları, Ankara, 1998.

CERTO, Samuel C. Certo, **Modern Management: Quality, Ethics and The Global Environment**, Fifth Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1992.

CEVİZOĞLU, Hüseyin, **Neden Laiklik?**, Çığın Araştırma Vakfı Yayınları, No:1, Ankara, 1999.

CİNAVER, Murat ve Zuhale Amato Okuyan, **Türk Tabipleri Birliği Yüksek Onur Kurulu Dosyalarında Tıbbi Etik İhlalleri**, Türk Tabipler Birliği, İzmir, 1999.

CLARKE, Jane, **İşyerinde İletişim ve Politika: Maymuncuk**, çev. Zülfü Dicleli, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayınları No: 390, İstanbul, 2002.

COSTLEY, Dan L. and Ralph Todd, **Human Realitions in Organizations**, Fourth Edition West Publishing Company, , Saint Paul, 1991.

CÜCELOĞLU, Doğan, **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları** 5.b. Remzi Kitapevi, İstanbul, 1994.

ÇOROĞLU, Coşkun, **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul, 2003.

DAVENPORT, Noa, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursel Elliott, **Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz**, çev. Osman Cem ÖnerToy, 1.b, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

DAVIS, Keith and John W. Newstrom, **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**, Eighth Edition, McGraw-Hill, Inc., New York:, 1989.

DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1998.

DİNÇER, Ömer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, 1.b., Beta Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 1996.

DOĞAN, İsmail, **Modern Toplumlarda Vatandaşlık, Demokrasi ve İnsan Hakları: İnsan Haklarının Kültürel Temelleri**, 1.b., Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2001.

DURNA, Ufuk, **Yenilik Yönetimi**, 1.b., Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2002.

ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, 4.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994,

ERDOĞAN, İrfan, **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

ERDOĞMUŞ, Nihat, **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, 1.b. Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Sti. İstanbul, 2003.

EREN, Erol, **İşletmelerde Yenilik Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Yayınları No:4, İstanbul, 1979.

EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7.b., Beta Yayım Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.

EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 5.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.

EROĞLU, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, 4.b., Beta Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 1998.

EROL, Ahmet, **Demokrasi, Örgütlenme ve İsveç Örneği**, 2.b., T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1997.

ERSEN, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997.

FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.

GARİH, Üzeyir, **İş Hayatında Motivasyon**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.

GENÇ, Nurullah, **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**, 8.b., Timaş Yayınları, İstanbul, 2003.

GEYBULLAYEV (RAMAZANOĞLU), Geybulla, **Yönetimin Esasları**, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları No:28, Isparta, 2002.

GRAHAM, Gerald H., **The World of Business**, Addison-Wesly Publishing Company, Massachusetts, 1985.

GREENBERG, Jerald, Robert A. Baron, **Behavior in Organizations: Understanding & Managing The Human Side of Work**, Third Edition, Ally & Bacon, Inc., Boston, 1991.

GÜMÜŞ, Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, 2.b., Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.

GÜNGÖR, Erol, **Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar: Ahlak Psikolojisi, Ahlak, Değerler ve Ahlaki Gelişme**, Ötüken Neşriyat A.Ş., İstanbul, 1993.

GÜVENÇ, Bozkurt, **Kültürün ABC'si**, 2.b. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1997.

HAFIZOĞULLARI, Zeki, **Laiklik**, Atatürk Yüksek Kurumu Atatürk Kültür Merkezi Yayını No:157, Ankara, 1998.

HAGEMANN, Gisela, **Motivasyon El Kitabı**, çev. Göktuğ Aksan, 2.b., Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

HAYNES, Felicity, **Eğitimde Etik**, çev.Semra Kunt Akbaş, 1.b. Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2002.

HELLRİEGEL, Don, John W. Slocum and Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, West Publishing Company, Minniapolis, Saint Paul, 1992.

HIRIGOYEN, Marie France Hirigoyen, **Manevi Taciz: Günümüzde Sapkın Şiddet**, çev.Heval Bucak, Güncel Yayıncılık Ltd. Sti, İstanbul, 2000.

HORNEY, Karen, **Psikanalizde Yeni Yollar**, cev. Selçuk Budak, Öteki Matbaası, Ankara, 1999.

HUNT, Rikki ve Tony Buzan, **Düşünen Organizasyon: İş Hayatında Başarının Temel Kuralları**, çev. Dinç Tayanç, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul, 2003.

İZVEREN, Adil, **Toplumsal Törebilim: Sosyal Ahlak**, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:130, Ankara, 1980.

JAMES, Judi ve Mike Edden, **Uzun Saplı Gelincik**, çev. Ayşe Bilge Dicleli, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS), İstanbul, 2001.

Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı (düz.), **Jandarma Etiği: Meslek Ahlakı**, Jandarma Okullar Komutanlığı, Ankara, 2001.

JANDT, Fred E., **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler**, çev. Levent Akın ve Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.

JENNINGS, Marianne Moody, **Business and The Legal Environment**, Secand Edition, PWS-KENT Publishing Company, Boston, 1991.

KABAOĞLU, İbrahim Ö., **Özgürlükler Hukuku: İnsan Haklarının Hukuksal Yapısı**, 5.b. Afa Yayınları, İstanbul, 1999.

Kal-der (Kalite Derneği) Yayınları No 16, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, 1998.

KANT, Immanuel, **Ethica: Etik Üzerine Dersler**, çev. Oğuz Özügül, 1.b., Pencere Yayınları, İstanbul, 2003.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1992.

KEENAN, Kate, **Yönetim Kılavuzu: Motivasyon**, çev. Engin Koparan, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996.

KEPENEKÇİ, Yasemin Karaman, **İnsan Hakları Eğitimi**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

KIREL, Çiğdem, **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**, T.C Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2000.

KIRIM, Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 3.b., Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, 7.b., Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.

KOLASA, Blair J., **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, çev. Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Enstitüsü Yayınları No: 42, İstanbul, 1979.

LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, McGraw-Hill, Inc, 1995

MC HUGH, Francis P., **İş Ahlakı**, TÜSİAD (Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği) Yayınları No: T/92,8-154, İstanbul, 1992.

MOORHEAD, Gregory and Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1992

MORRİS, Charles G., **Psikolojiyi Anlamak (Psikolojiye Giriş)**, çev. H.Belgin Ayvaşık, Melike Sayıl, 1.b., Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2002.

ONAL, Güngör, **İşletme Yönetimi ve Organizasyon**, 3.b., Türkmen Kitabevi, 2000.

ÖZKAN, İ. Reşat, **Uzun İnce Bir Düşünce**, 1.b., Çınar Yayınları, İstanbul, 1997.

PALMER, Margaret ve Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, çev. Doğan Şahiner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 2, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

PEARCE, John A. and Richard Robinson **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1991

PFEFFER, Jeffrey, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.

PİEPER, Annemarie, **Etİge Giriş**, çev. Veysel Atayman ve Gönül Sezer, 1.b., Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1999.

REİTZ, Joseph H., **Behavior in Organizations**, Richard D.Irwin Inc. Homewood, Illinois, 1977.

ROBBİNS, Stephan P., **Essentials of Organizational Behavior**, Sixth Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2000.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 2.b., Ezgi Kitabevi, Bursa, 1996.

SAHİN, H. Murat, **Sporda Şiddet ve Saldırganlık**, 1.b., Nobel Yayın Dağıtım, 2003.

SCHNAKE, Mel E., **Human Relations**, Merrill Publishing Company, Columbus, 1990.

SELÇUK, Sami, **Zorba Devlette Hukukun Üstünlüğüne**, 5.b., Yeni Türkiye Yayınları, Ankara, 1999.

SENG, Peter M., **Beşinci Disiplin**, çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 7.b., Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2000.

SHERMAN, Harold, **Olumlu Yaşama Sanatı**, çev. Yunus Ender, Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd, Şti. İstanbul, 2002.

SOLOMAN, Robert C. and Kristine R. Hanson, **Above The Bottom Line: An Introduction To Business Ethics**, Harcourt Brace Jovanovich,. New York, 1983.

SOLOMAN, Robert C. ve Fernando Flores, **İş Dünyasında, Politikada ve Yaşamda Güven Yaratmak**, çev. Ahmet Kardam, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası), İstanbul, 2001.

SÖNMEZ, Veysel, **Sevgi Eğitimi**, 5.b., Anı Yayıncılık, Ankara, 1997.

STEERS, Richard M. and Lyman W. Poter, **Motivation and Work Behavior**, 3.b., McGraw-Hill, Inc., New York, 1979.

ŞAHİN, Nesrin Hisli (ed), **Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir yaklaşım**, 3.b. Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:2, Ankara, 1998.

ŞİMŞEK, M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, 6.b., Ofset Matbaacılık, 2001, s.306.

ŞİMŞEK, Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi**, 7.b, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, **Sağlık Sektöründe Kadın: Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**, Ankara, 2000.

TEVRUZ, Suna, İnci Artan ve Tülay Bozkurt, **Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)**, Beta Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 1999.

THOMPSON, Brad, **Yeni Yöneticinin El Kitabı 2: Üstün Performans Geliştirme**, çev. Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.

THOMSETT, Michael C., **Şirket Kültürü**, çev. Gülşen Şensoy, 2.b., Epsilon Yayıncılık Hiz Tic. San. Ltd. Şti. İstanbul, 1997.

TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, 6.b., Savaş Yayınları, Ankara, 1992.

TOSUN, Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İstanbul, 1990.

TUNÇOMAĞ, Kenan ve Tankut Centel, **İş Hukukunun Esasları**, Beta Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.

TURNER, Colin, **Başarmak İçin Yönetmek**, çev. Özlem Hanbey, Kariyer Yayıncılık İletişim Hizmetleri Ltd.Şti., İstanbul, 2003.

ÜLKEN, Hilmi Ziya, **Ahlak**, 2.b., Ülken Yayınları, İstanbul, 2001.

WAGNER, John A. and John R. Hollenbeck, **Management of Organizational Behavior**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1992.

WELLS, Ronald G., **Yetki Devri**, çev. Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

YALÇIN, Selçuk, **Personel Yönetimi**, 6.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.

YOZGAT, Osman, **İşletme Yönetimi**, 8.b., Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1992, s.323.

YÜCETÜRK, Elif, "Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing", **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Hereke/ Kocaeli, 2002.

YÜRÜŞEN, Melih, **Liberal Bir Değer Olarak Ahlaki ve Siyasi Hoşgörü**, 1.b., Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996.

İNTERNET KAYNAKLARI

BALTAŞ, Acar, "Adı yeni konmuş bir olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing)", <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makaleid=135>, 27.02.2004.

CHAPPELL, Duncan and Vittorio Di Martino, "Violence at Work", **Asian-Pacific Newsletter Occupational Health and Safety**, Volume 6, Number 1, April 1999, <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/violence/violwk/violwk.pdf>, 15.12.2003.

EKİZ, Fatih, "İş Yerinde Duygusal Taciz (Mobbing)", **Hukuki Araştırmalar Dergisi**, Yıl:3, Sayı:8, 2003, <http://www.huder.org/dergi/bahar03/mobbing.htm>, 10.03.2004.

GAMSE, Peg, "Stress For Success: Managers Can Create A Good Stress Environment and Propel Employees To Success. (Management Tools)" **HR Magazine**, July 2003, www.findarticles.com/cf_dls/m3495/7_48/105438760/p1/article.jhtml - 13k, 29.03.2004.

LEWIS, Duncan and Michael Sheehan, "Introduction: Workplace Bullying: Theoretical and Practical Approaches to A Management Challenge", **Int. J. Management and Decision Making**, Vol: 4, No: 1, 2003, www.uib.no/People/pspsm/documents/Escalation_of_conflict-case_study_2003_Matthiesen_et_al.pdf, 23.03.2004

MORTENSEN, Jenny K. and et al, "Professional Involvement Is Associated With Increased Job Satisfaction Among Dietitians", **Journal of the American Dietetic Association**, October 2002, http://www.findarticles.com/cf_0/m0822/10_102/103994087/p1/article.jhtml, 01.03.2004.

ÖZTÜRK, Namık Kemal, "Liyakat Sistemini Korumanın Farklı Bir Yolu: Liyakat İlkesi Koruma Kurulu", http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/meritokrasi/liyakat_sistemini_koruma.htm, 13.04.2004.

SEVİMLİ, Ahmet, "İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2003, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=79, 22.12.2004.

ŞİMŞEK, Birgül, "İşletmelerde Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:3 Sayı:1, 2001 http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=98, 22.12.2004.

The Mobbing Encyclopaedia, Identification of Mobbing Activities, <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM>, 16.03.2004.

The Mobbing Encyclopaedia, Some Historical Notes: Research and the Term Mobbing, <http://www.leymann.se/English/1112OE.HTM>, 16.03.2004.

UZKESİCİ, Nuray, “İşletmelerde Etik Yönetimi: İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş”, **İş Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5 Sayı: 2, 2003, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=162, 22.12.2003.

VARTIA, Maarit, **Workplace Bullying –A study On The Work Environment, Well-being and Health**, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, People and Work Research Reports 56, 2003, <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/psyko/vk/vartia-vaananen/workplac.pdf>, 29.02.2004.

YÜCEL, Deniz, “İşyerinde psikolojik terör”, http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibir_yasam/0,,lmt~0@lc~1@viewid~210828,00.asp, 07.03.2004.

YÜCETÜRK, Elif “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü?”, **11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon, 22-24 Mayıs 2003. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226, 15.03.2004.

ZAPF, Dieter, “Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work”, **International Journal of Manpower**, Vol: 20, 1999, <http://www.worktrauma.org/foundation/research/mobcauses.htm>, 02.03.2004.

SÖZLÜK VE ANSİKLOPEDİLER

AnaBritannica: Genel Kültür Ansiklopedisi, Cilt: 22, Ana Yayıncılık ve Encyclopadia Britannica, Inc., İstanbul ve Chicago, 1990.

Büyük Meydan Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, Cilt 6, Interpress Basın ve Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1986.

Büyük Meydan Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, Cilt 16, Interpress Basın ve Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1986.

Büyük Meydan Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, Cilt 24, Interpress Basın ve Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1986.

Grand Master Genel Kültür Ansiklopedisi, Cilt 1, Milliyet Yayın A.Ş., İstanbul, 1992.

HANÇERLİOĞLU, Orhan, Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar, Cilt 1, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992.

HANÇERLİOĞLU, Orhan, Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar, Cilt 3, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992.

HANÇERLİOĞLU, Orhan, Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar, Cilt 6, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992..

Türkçe Sözlük, 6.b., Ankara: Türk Dil Kurumu, 1974.

ÖZGEÇMİŞ

Ezgi Fatma Erbaş, 10 Haziran 1979 Karabük doğumludur. İlk öğrenimini Gölcük'te, orta ve lise öğrenimini de Körfez'de tamamlamıştır. 1998 yılında Kocaeli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde lisans öğrenimine başlamış ve 2002 yılında lisans derecesini almıştır. Aynı yıl, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programına başlamıştır. "Yönetimsel Yıldırımın Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Yönetimsel Etik Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma" konulu bu tez ile de Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programını tamamlamıştır. Ezgi Fatma Erbaş İngilizce bilmektedir.

