Reisman, A. (2011). *Nazizmden Kaçanlar ve Atatürk'ün Vizyonu.* (Çev. Gül Çağalı Güven). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

SD [Cumhurbaşkanlarının Başbakanların ve Milli Eğitim Bakanlarının Milli Eğitimle İlgili Söylev ve Demeçleri]. (1946, C. II). Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Taşdemirci, E. (2000). "Türkiye'de Yükseköğretim Kurumlarının Gelişmesinde Avusturya ve Alman Bilim Adamlarının Katkısı". *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* Kayseri.

Tunçay, M. ve Özen, H. (Ekim 1984). *Bilim ve Sanat,* Sayı 46/*Tarih ve Toplum,* Sayı 10/*Yapıt,* Sayı 7/ *Yarın,* Sayı 28.

Widmann, H. (1981). *Atatürk Üniversite Reformu.* (Çev: A. Kazancıgil, S. Bozkurt). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi.

Örgütlerde İstenmeyen Davranışlar: Yıldırma (Mobbing) ve Bu Tür Davranışları Önlemede Yardımcı Bilgi Uçurma (Whistle-blowing)

Doç. Dr. Asiye Toker-Gökçe
Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

Giriş

Örgütlerde, işgörenlerin kişisel amaçlarının kurumsal amaçlar ile tutarlı olması, etkililiği ve verimliliği sağlayan önemli unsurlardan biridir. Çünkü işgörenlerin örgüte giriş amacı örgütün amaçları ile uyumlu olduğunda, işgörenler örgütün kendilerinden beklediği tutum ve davranışları sergilemede daha fazla gönüllü olacaktır. Pehlivan-Aydın (2001) işgörenlerin inançlarını, değerlerini, düşünce biçimlerini, yargılarını ve davranış kalıplarını beraberinde örgüte taşıdıklarını vurgular. Dolayısı ile bazen işgörenlerin, kişisel amaçları örgütün amaçları ile tutarlı olmakla birlikte, değerleri, düşünce biçimleri veya davranışları örgütün yasal çıkarlarına uygun olmayabilir. Böyle durumlarda örgütün işleyişini engelleyen, istenmeyen davranışların ortaya çıkma olasılığı artacaktır.

Örgütlerde istenmeyen davranışlar işgörenin kişisel çıkarına hizmet edebileceği gibi, örgütün sürdürülebilirliğini 'ne pahasına olursa olsun' sağlama amacını da taşıyabilir. Dolayısı ile istenmeyen davranışlar bireysel olarak gerçekleştirilen ve 'sapkın' biçiminde adlandırılan eylemlerin yanı sıra örgütsel olarak gerçekleştirilen 'yolsuzluk' biçiminde de ortaya çıkabilir. Araştırmalar (Henle, Giacalone ve Jurkiewicz, 2005; Robinson ve Bennett, 1995) işgörenlerin yarıdan çoğunun 'örgütün malına zarar verme, sabotaj' gibi ciddi veya 'işe devamsızlık' gibi biraz daha önemsiz istenmeyen davranışlar sergilediğini ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırmalar, işgörenlerin üçte birinin en az bir kez işyerinden bir şey çaldığını da vurgulamaktadır. Diğer yandan, işgörenlerin yanı sıra örgüt yöneticilerinin istenmeyen davranışları da söz konusudur. Örgüt yöneticilerinin, kendilerine sorulduğunda 'ussallaştırarak' (Pehlivan-Aydın, 2001) örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak adına yaptığını ileri sürdüğü istenmeyen eylemler hem örgütün kendisi için hem de ülke ekonomisi için büyük kayıplara neden olmaktadır.

Birçok Batı ülkesinde, yöneticiler ve sosyal bilimciler günümüzde örgütlerde ortaya çıkan istenmeyen davranışları, örgütlerin sosyal yapısını bozan kanser gibi algılamakta; yaşanan etik krizlerin örgütlerin rekabet gücünü yavaşça yok ettiğine inanmaktadır. Aslında örgütün her kademesinde bulunan işgörenin istenmeyen davranışı korku verecek düzeydedir. Örgütlerde ortaya çıkan istenmeyen davranışlar yalnızca söz konusu örgütün yönetimini ilgilendiren bir konu değildir. Çünkü bu tür sorunlar tüm iş dünyasını, hükümet yetkililerini, işgörenleri ve müşterileri, yani toplumun tümünü içine alan sonuçlar doğurur (Sims, 1992). 2000'li yılların başlarında, Enron, WorldCom ve Tyco gibi büyük Amerikan devlerinin patlak veren skandal haberleri bu görüşü doğrulayan örneklerdir.

2001 yılının son aylarında iflasını açıklayan Enron'da yöneticiler yüksek maaş, prim veya hisse senedi seçenekleri yoluyla kendi servetlerini artırmak için etik dışı, yasa dışı davranışlara yönelmiştir (Cunningham, 2003). Benzer skandal 2002 yılında borçlarını ödeyemez hale gelen telekomünikasyon şirketi olan WorldCom ile ortaya çıkmıştır. WorldCom'da yöneticiler bilançolarını şişirerek, şirketin kârını kağıt üzerinde 3.8 milyar Dolar fazla göstermişler; böylece servet edinme yoluna gitmişlerdir. Bu iki skandalda, örgüt yöneticileri kişisel çıkarları için yasa dışı, etik dışı davranmıştır. Buna ek olarak, bu iki büyük şirketi yatırımcıları adına denetlemekle yükümlü olan 'bağımsız' denetim şirketi Arthur Andersen da olan biteni fark edememiş görünmektedir. Bu skandallar sonucunda ABD'de muhasebe ve denetim kurumları, bu kurumları düzenleyen mevzuat ve kurumsal bankacılık gibi birçok alan mercek altına alınmıştır (n.a., 2010).

1950'li yıllardan günümüze sosyal bilimciler tarafından irdelenen örgütlerde istenmeyen davranışlar, teknolojik gelişimle birlikte değişen kültüre bağlı olarak değişim de göstermiştir. Örneğin 1970'li yıllarda bir işgörenin görev sırasında sosyal paylaşım sitelerinde zaman geçirmesi mümkün değildi. Dolayısı ile konu hiç bir zaman güncelliğini yitirmeyecek; bu tür eylemleri engellemenin yolları da aranmaya devam edecek gibi görünmektedir. Bu bölümde, örgütlerde istenmeyen davranışların tarihsel süreç içinde ele alınış biçimine kısaca değinilecek; işgörenlere yönelik istenmeyen davranışlardan yıldırma (mobbing) ile istenmeyen eylemleri önlemede yardımcı araç olacak bilgi uçurma (whistle-blowing) kısaca irdelenecektir. Örgütlerde istenmeyen davranışlar, alan yazında 'sapkın, etik dışı, zarar verici' gibi farklı isimlerle irdelenmektedir. Bu çalışmada ifade bütünlüğünü sağlamak amacıyla, etik dışı, sapkın, zarar verici davranış ve hatta yolsuzluk eylemlerinin hepsi için 'istenmeyen davranış' ifadesi kullanılmıştır.

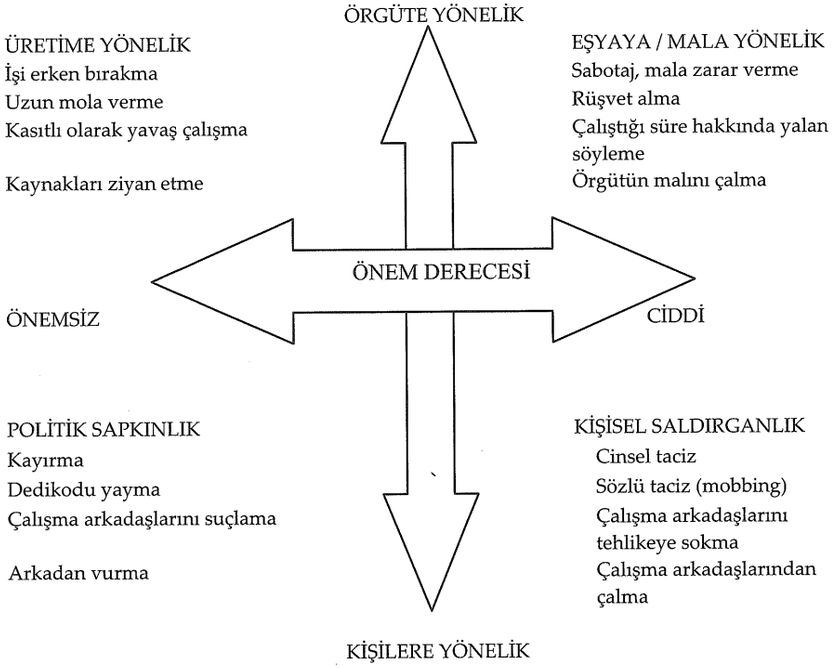
Örgütlerde İstenmeyen Davranışlar: Tarihi Süreç

Örgütlerde istenmeyen davranışlar ancak 1950 ve 1960'larda örgütsel davranışı inceleyen araştırmacıların ilgi alanına girmiştir. Oysa 1950'li yıllardan çok önce örgütlerin karanlık yüzü kabul edilen istenmeyen davranışlar, endüstri sosyologları ve psikologları, suçbilimcileri ve örgütsel antropologlar tarafından ele alınmaya başlanmıştır. İlk olarak 1940 yılında, sosyolog ve suçbilimci olan Sutherland, örgütlerde yüksek statüde çalışan, 'beyaz yakalıların' işlediği suçlara dikkatleri çekmiştir. Sutherland 1949 yılında da örgütlerde istenmeyen davranışları 'örgütlerde sosyal yönden yüksek statüde yer alan ve saygınlığı olan kişiler tarafından işlenen suçlar' biçiminde tanımlamıştır (Vardi ve Weitz, 2004). Horning (1970 Akt: Vardi ve Weitz, 2004) ise örgütlerde istenmeyen davranışları mavi yakalı suç biçiminde adlandırmıştır. Yazar mavi yakalı suçları saatlik ücret ile çalışan işçiler tarafından gerçekleştirilen yasa dışı eylemler ile şirket iştirakçileri tarafından gerçekleştirilen yasa dışı eylemler biçiminde tanımlamıştır. Bu eylemler malzeme çalma ile örgütün mülkü üzerine kumar oynama arasına geniş bir yelpazede yer almaktadır.

1980'li yıllarda Hollinger ve Clark örgütlerde ortaya çıkan istenmeyen davranışları, anlamını ve kapsamını değiştirerek, 'mala yönelik' ve 'üretime yönelik' olmak üzere iki kategoride incelemiştir. Bu ayrıma göre mala yönelik istenmeyen davranış işgörenin kendisine izin verilmediği halde, örgüte ait somut bir mala veya değerli eşyaya zarar vermesi veya bunları kendi varlığına geçirmesidir. Üretime yönelik istenmeyen davranış ise yapılacak işin tam olarak gerçekleşmesi için belirlenmiş standartlara veya ilkelere zarar vermektir. Hollinger ve Clark'ın bu sınıflaması örgütlerde beyaz yakalıların işlediği suçların 'suç' olmaktan çıkarılıp 'normal dışı davranış' biçiminde algılanmasına neden olmuştur. Böylece Sutherland'ın tanımlamasına göre beyaz yakalıların örgüte karşı işlediği suçlar, Hollinger ve Clark tarafından, işgörenin genelde örgütün mal varlığına yönelik istenmeyendavranışlarına dönüşmüştür. Sutherland istenmeyen davranış ifadesi ile beyaz yakalıların muhtemelen örgütün kurallarına uygun gerçekleştirdikleri, ancak yasa dışı olan eylemlerinden bahsederken, Hollinger ve Clark işgörenlerin muhtemelen yasalara uygun, ancak kurallara karşı olan eylemlere vurgu yapar (Vardi ve Weitz, 2004).

1990'lı yıllarda Robinson ve Bennett (1995) örgütlerde istenmeyen davranışları 'sapkın davranışlar' biçiminde ifade etmiştir. Söz konusu yazarlar sapkın davranışları işgörenin bilinçli olarak sergilediği, örgütün kurallarını bozan, dolayısı ile örgütü, örgüt üyelerini veya her ikisini olumsuz etkileyebilecek eylemler biçiminde tanımlamıştır. Ayrıca örgütlerde istenmeyen davranış-

ları örgüte yönelik ve işgörenlere yönelik olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Bu iki boyutu da dört farklı biçimde sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmaya göre örgüte yönelik istenmeyen davranışlar; 1) üretime yönelik (önemsiz), ve 2) mal varlığına yönelik (ciddi) biçiminde; işgörenlere yönelik istenmeyen davranışlar ise 3) politik sapkınlık (önemsiz) ve 4) kişisel saldırganlık (ciddi) biçiminde ayrılır (Şekil 1).



Şekil 1. Robinson ve Bennett'ın işyerinde istenmeyen davranışlar sınıflaması

Şekil 1'e göre işgörenlerin işe geç gelmeleri veya işten erken ayrılmaları, mesai sırasında verdikleri dinlenme aralarını uzatmaları, kasıtlı olarak işi yavaşlatmaları veya örgütün kaynaklarını ziyan etmeleri örgütün işleyişine engel olan ancak önemli sayılamayacak davranışlardır. Diğer yandan, işgörenlerin örgütün malına, mülküne kasıtlı olarak zarar vermeleri, rüşvet almaları veya örgütün malını kendi üzerine geçirmeleri gibi eylemler ciddi sonuçları olacak davranışlardır. İşgörenlere yönelik geçekleştirilen ve önemsiz sayılabilecek istenmeyen davranışlar arasında kayırma, dedikoduculuk, birbirini suçlama ve arkadan vurma yer alır. Diğer yandan, cinsel taciz, çalışma arkadaşlarını tehlikeye sokma, yıldırma (mobbing) veya çalışma arkadaşlarının malını çalma gibi eylemler ciddi istenmeyen davranışlar içinde yer alır.

1990'lı yıllarda, Vardi ve Wiener de (akt: Vardi ve Weitz, 2004) örgütlerde istenmeyen davranışları 'örgütsel kötü davranışlar' adı ile ele almıştır. Yazarlar örgütsel kötü davranışları 'işgörenlerin bilinçli olarak örgütün temel normlarını yok etmeye yönelik eylemleri' biçiminde tanımlamışlardır. Ayrıca istenmeyen davranışları aşağıdaki gibi beş kategoride ele almışlardır:

1. Öze dönük: İşyerinde içkili olma, uyuşturucu madde kullanımı, işkolik olma gibi eylemler.
2. Kişiler arası: Kabalık, saldırganlık, zorbalık, cinsel taciz gibi eylemler.
3. Üretime yönelik: Kurallara uymama, aylak aylak dolaşma, işe devamsızlık, işe geç kalma gibi eylemler.
4. Mala yönelik: Vandallık, hırsızlık, casusluk, bilgisayar korsanlığı gibi eylemler.
5. Politik kötü davranış: Gücün kötüye kullanımı, algı yönetimi, siyaset yapma, kayırma gibi eylemler.

Aynı yıllarda Robinson ve O'Leary-Kelly (1996) örgütlerde istenmeyen davranışları, örgütün üyelerine veya mal varlığına zarar verme potansiyeline sahip olumsuz eylemlerolarak tanımlamıştır. O'Leary-Kelly ve diğerleri (1996) de 'örgüt kaynaklı saldırganlık' biçiminde adlandırdığı istenmeyen davranışları, örgütün içinden veya dışından birileri tarafından yapılan ve örgütün üyelerine veya varlığına zarar vermeyi amaçlayan kırıcı veya yıkıcı eylemler biçiminde tanımlamıştır. Yazarlar 'örgüt kaynaklı saldırganlık' ifadesi ile bazı istenmeyen eylemlerin örgütün kendisinden kaynaklanan faktörlerden dolayı ortaya çıktığını vurgulamışlardır. Buna göre hali hazırda görev yapan işgörenler, örgüt dışındaki birileri, müşteriler veya kamu görevlileri örgütsel faktörler nedeniyle saldırganlık gösterebilirler. Örneğin bir işgörenin kendini olumsuz değerlendiren yöneticisine fiziksel olarak saldırması veya işe alınmayan birinin örgütün bir malına zarar vermesi örgüt kaynaklı saldırganlıktır.

2000'li yıllara gelindiğinde, Sackett ve De Vore işgörenlerin örgütün yasal olarak açıklanmış amacına, çıkarına aykırı olabilecek davranışları için 'amaca aykırı, zarar verici veya istenmeyen' davranışlar için ifadelerini kullanmıştır (Foldes, 2006). Gruys ve Sackett (2003) de aynı tanımlamayı benimsemiş ve bu tür davranışları bireye-örgüte yönelik ve göreve yönelik olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir. Yazarlar bireye-örgüte yönelik istenmeyen davranışlar boyutunu Robinson ve Bennett'ın (1995) sınıflandırmasından yararlanarak oluşturmuşlardır. Bireye-örgüte yönelik istenmeyen davranışlar boyutunda aşağıdaki eylemler yer almaktadır:

1. Bilginin kötüye kullanılması
2. Hırsızlık ile ilgili eylemler

3. Zamanın veya kaynakların boşa harcanması
4. İşe gelmeme
5. Uygun olmayan sözel eylemler (yıldırma / mobbing)
6. Mal varlığını tahrip etme
7. Düşük kalitede çalışma
8. Güvenli olmayan biçimde davranma
9. Zarar verici fiziksel eylemler (zorbalık / bullying)
10. Alkol kullanımı
11. Uyuşturucu madde kullanımı

Gruys ve Sackett (2003) göreve yönelik istenmeyen davranışların da yukarıda listelenen eylemlerin görev sırasında gerçekleştirildiği durumda ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Marcus (2001, Akt: Marcus, Schuler, Quell ve Hümpfner, 2002) da işgörenlerin, örgütün diğer üyelerine zarar verebilecek, üstelik örgüte veya üyelerine hiçbir biçimde yarar sağlamayacak eylemlerini 'amaca ters davranış' olarak adlandırmıştır. Warren (2003) ise örgütlerde sapkın davranışların her zaman olumsuz sonuçlar doğurmayacağını iddia etmiştir. O'na göre örgütlerde olumsuz sonuçlar doğuran yıkıcı, sapkın davranışlar olabilir. Ancak örgüte, üyelerine veya her ikisine de yararlı sonuçlar doğurabilecek yapıcı sapkın davranışlar da söz konusudur. Örneğin örgütlerde tacize yönelik kurallardan sapma ile kıyafete yönelik kurallardan sapma aynı biçimde değerlendirilemez Warren (2003). Örgüt içinde belirlenmiş kıyafet kurallarına aykırı biçimde giyinerek işe gelen ile bir başka örgüt üyesini taciz eden işgörenler aynı biçimde değerlendirilemez. Birinci eylemin sonuçları bakımından örgüte veya üyelerine büyük zarar vereceği düşünülemez. Ancak ikinci eylem ciddi sonuçlar doğuracağından, hem örgüt, hem de diğer üyeler için yıkıcı olabilir. Dolayısı ile örgütlerde ortaya çıkan istenmeyen davranışların yapıcı veya yıkıcı olduğuna karar verebilmek için, söz konusu eylemin ne olması gerektiğine yönelik standardın veya ölçünün belirlenmiş olması gerekir.

Near, Rehg, Scotterve Miceli (2004) örgütlerde istenmeyen davranışları; 1) İsraf ve ayrımcılık, 2) Kanunen cezalandırılamayacak biçimde gerçekleşen şiddet, 3) Kötü yönetim, 4) Cinsel taciz, 5) Hırsızlık, (6) Güvenlik sorunları biçiminde sınıflandırmıştır. Griffin ve Lopez (2005) ise örgütlerde sapkın davranışları (deviance), saldırganlığı (aggression), anti sosyal davranışları (antisocial behavior) ve şiddeti (violence), 'kötü davranışlar' adı altında incelemiştir. Sözü edilen yazarlar örgütlerde istenmeyen davranışları aşağıdaki gibi dört gruba ayırmıştır:

1. Birinci grup, kaba davranış (incivility): Bu grupta işyerinde istismar (workplace abuse), yıkıcı davranış (destructive work behavior), kural tanımaz davranış (noncompliant behavior), örgütsel kabahat (organizational misbehavior) ve zorbalık (bullying) yer almaktadır.
2. İkinci grup: Bu grupta işgörenler tarafından gerçekleştirilen hırsızlık, cezai ihmal, ayrımcılık, cinsel taciz ve sanayi casusluğu gibi eylemler yer alır. Bu eylemler yasalarca açık biçimde yasaklanmıştır.
3. Üçüncü grup, bilgi uçurma (whistle-blowing): Bu grupta bilgi uçurma yer alır. Ancak bilgi uçurma örgüt tarafından istenmeyen bir davranış olmakla birlikte sosyal yarar sağlamaktadır. Dolayısı ile yazarlar bu grubu örgütlerde istenmeyen davranışlar kategorisinin dışında bırakmıştır.
4. Dördüncü grup: Bu grupta işgörenler tarafından 'kasıtlı' olarak gerçekleştirilen ve 'zarar veren' davranışlar yer alır. Bu eylemler (a) sapkın davranış (deviance), (b) saldırganlık (aggression), (c) anti sosyal davranış (antisocial behavior) ve (d) şiddet (violence) biçiminde ayrıca sınıflandırılmıştır.

Tarihsel sürece bakıldığında, örgütlerde istenmeyen davranışların, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde adlandırılarak tartışıldığı görülmektedir. Söz konusu isimlendirmeler kısaca Çizelge 1'de yer almaktadır.

Çizelge 1. Tarihsel süreçte örgütlerde istenmeyen davranışlar

Kaynak	Tanımlama
Sutherland (1949 Akt: Vardi ve Weitz, 2004)	Örgütsel kötü davranış: Örgütlerde yüksek statüde çalışan beyaz yakalıların işlediği suç.
Horning (1970 Akt: Vardi ve Weitz, 2004)	Mavi yakalı suç: Saat ücreti ile çalışan işçilerin veya örgüt paydaşlarının gerçekleştirdikleri yasa dışı eylem.
Spector (1978 Akt: Vardi ve Weitz, 2004)	Örgütsel saldırganlık: Örgüte zarar veren her tür eylem.
Hollinger ve Clark (1982 Akt: Vardi ve Weitz, 2004)	İşgören sapkınlığı: İşgörenin kendisine izin verilmediği halde gerçekleştirdiği, örgüte zarar verici eylem.
Farrell ve Petersen (1982 Akt: Vardi ve Weitz, 2004)	Örgüt içinde politik davranış: Bireyin örgütsel rolünün bir parçası olmayan, örgüt içindeki avantaj ve dezavantajların dağıtımını etkileyen eylem.
Colman (1985); Turner ve Stephenson (1993); Green (1997 Akt: Vardi ve Weitz, 2004)	Mesleki suç: Örgüt içinde beyaz yakalı bir işgörenin veya bir grubun yalnızca kişisel kazanç elde etmek için işlediği suç.
Puffer (1987 Akt: Vardi ve Weitz, 2004)	İtaatsizlik / uyumsuz davranış: Örgüte zarar verebilecek her tür davranış.

Leatherwood ve Spector (1991Akt: Vardi ve Weitz, 2004)	İşgören kötü davranışı: İşgörenin örgütün harcamalarında kendi çıkarını gözeten kararı.
Analoui ve Kakabadse (1992 Akt: Vardi ve Weitz, 2004)	İşyerinde alışılmadık uygulamalar: Araklama, çalma, itaatsizlik, sabotaj, işbirliğini reddetme, aksatıcı eylemler, kaynakların kötüye kullanımı gibi eylemler.
Trevino (1992)	Kötü davranış: Örgütün ahlaki veya işe yönelik teknik standartlarının altında kalan davranış.
Robinson ve Bennett (1995)	Sapkın davranış: İşgörenin kasıtlı olarak yaptığı, örgütün kurallarını bozan eylem.
Near ve Miceli (1995)	Örgütsel suç: Örgütlerde ortaya çıkan, kamuya veya üçüncü kişilere zarar veren eylem.
Vardi ve Wiener (1996)	Örgütsel kötü davranış: İşgörenin bilinçli olarak örgütün temel normlarını yok etmeye yönelik eylemi.
Robinson ve O'Leary-Kelly (1996)	Anti-Sosyal Davranış: Örgütün üyelerine veya mal varlığına zarar verme potansiyeline sahip olumsuz eylem.
Baron ve Neuman (1996 Akt: Vardi ve Weitz, 2004)	İşyerinde saldırganlık: İşgörenin örgütün diğer üyelerine yönelik zarar vermeyi ve incitmeyi amaçlayan çabaları.
O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996)	Örgütün tetiklediği saldırganlık: Örgütün kendisinden kaynaklanan faktörlerin yol açtığı zarar verici eylem.
Giacalone ve Greenberg (1997 Akt: Vardi ve Weitz, 2004)	Anti sosyal davranış: Örgüte, işgörenlere veya yatırımcılara zarar veren / verme ihtimali olan her tür eylem.
Skarlicki ve Folger (1997 Akt: Vardi ve Weitz, 2004)	Örgütsel misilleme davranışı: Yönetimin adaletsiz olduğuna inanan işgörenin işverene yönelik olumsuz tepkisi.
Moberg (1997 Akt: Vardi ve Weitz, 2004)	İşgören ahlaksızlığı.
Griffin, O'Leary- Kelly ve Collins (1998 Akt: Vardi ve Weitz, 2004)	İşlevsiz davranış: Bir (veya bir grup) işgörenin bilerek yaptığı, örgüt içinde birine veya örgütün kendisine zarar verebilecek davranış.
Greenberg ve Alge (1998 Akt: Vardi ve Weitz, 2004)	İşyeri saldırganlığı: Bazı örgütsel faktörlerin neden olduğu zarar verici eylemler.
Kacmar ve Carlson (1998 Akt: Vardi ve Weitz, 2004)	Politik davranış: Terfi, ödül gibi konularda yetki sahibi olan yöneticiyi sosyal yönden etkileme çabaları.
Ackroyd ve Thompson (1999 Akt: Vardi ve Weitz, 2004)	Örgütsel kötü davranış: Örgüt üyelerinden beklenmeyen her tür davranış.
Sackett ve De Vore (2001 Akt: Vardi ve Weitz, 2004); Gruys ve Sackett (2003)	İşyerinde zarar verici davranış: Örgüt üyesinin kasıtlı olarak gerçekleştirdiği, örgütün çıkarına aykırı eylem.
Marcus (2002)	Zarar verici davranış: İşgörenin, örgütün diğer üyelerine zarar verebilecek eylemi.
Warren (2003)	Yapıcı / yıkıcı sapkın davranış: Yapıcı sapkın davranış: Örgütsel işleyiş ile uyumlu olmayan ancak daha yüksek normlara uyan davranış.
Griffin ve Lopez (2005)	Kötü davranış: Bilinçli yapılan, örgüte veya örgüt üyelerine zarar verebilecek eylem.

Çizelge 1 incelendiğinde, örgütlerde birbiri ile ilişkili üç istenmeyen davranış tanımı ortaya çıkmaktadır: İstenmeyen davranışlar; 1) antisosyal davranışlardır (Giacalone ve Greenberg, 1997 Akt: Vardi ve Weitz, 2004), 2) sapkın davranıştırlar ki bu davranışlar işgörenin kasıtlı olarak yaptığı, örgütün kurallarını bozan eylemlerdir (Robinson ve Bennett, 1995), 3) örgütsel kabahattir ki işgörenin bilinçli olarak gerçekleştirdiği, örgütün temel normlarını ihlal eden davranışlardır.

Çizelge 1'de ayrıca iki tanım da birbiri ile ilişkilidir: 1) Griffin ve diğerlerinin (1998 Akt: Vardi ve Weitz, 2004, 24) 'işlevsiz davranış' biçiminde tanımladığı bir veya bir grup işgörenin bilerek yaptığı, örgüt içinde birine veya örgütün kendisine zarar verecek sonuçları olan bir davranış ile 2) Sackett and DeVore'un (2001 Akt: Vardi ve Weitz, 2004, 24) işyerinde amaca zararı dokunan davranış. İşgörenin kasıtlı olarak yaptığı bir davranışın örgüt tarafından, örgütün yasal olarak ilan ettiği amaçlara ters olduğunun düşünülmesidir. Bu tanımlamalar dışında kalanlar Vardi ve Weitz'e (2004) göre örgütlerde daha belirli davranışları ifade eder.

Çeşitli araştırmacılar örgütsel sapkın davranışları farklı adlarla incelemiş olmalarına rağmen sonuçta benzer eylemleri sınıflandırmışlardır. Sonuç olarak örgütlerde istenmeyen eylemlerden hem bireylerin hem de örgütün zarar görebileceği ortaya çıkmaktadır. Robinson ve Bennett'in (1995) örgütlerde istenmeyen eylemler sınıflandırmasında kişilere yönelik ve sonuçları büyük yıkımlara neden olabilecek eylemler arasında sözlü taciz, yani yıldırma yer almaktadır. Dolayısı ile ilk olarak kişilere zarar veren istenmeyen eylemlerden bir olan yıldırma kısaca irdelenmiştir. Yukarıda işyerinde istenmeyen eylemlerin örgüte de zarar verdiğine değinilmişti. Miceli ve Near (2005) da bilgi uçurmayı, yöneticilere örgütü zarar verici eylemlerden korumada etkili bir yol olarak önermiştir. Griffin ve Lopez (2005) örgüt tarafından istenmemesine rağmen, prososyal bir davranış olması nedeniyle, bilgi uçurmayı örgütlerde istenmeyen eylemler kategorisinde irdelememişlerdir. Dolayısı ile ikinci olarak, söz konusu eylemlerin kuruma zarar vermesini önlemede etkili bir yol olarak önerilen bilgi uçurmadan kısaca söz edilmiştir.

İşyerinde Yıldırma (Mobbing): Örgütlerde Bireye Yönelik İstenmeyen Davranış

Yıldırma örgüt içinde bir (veya birkaç) işgörenin başka bir (veya birkaç) kişi tarafından, sistematik olarak, birkaç ay boyunca duygusal yönden yıpratılmasıdır. Bu süreç öyle düşmanca ve ahlak dışı gerçekleşir ki yıldırılmak istenen kişi savunmasız hale gelir (Leymann, 1996). Yıldırma, örgütlerde ortaya çıkan kişiye yönelik ölümcül olabilecek bir istenmeyen davranıştır. Çünkü

yıldırma bazen intihar ile sonuçlanır. Örgütlerde yıldırma genelde hedef seçilenin örgütü terk etmesini sağlamayı amaçlar. Dolayısı ile hedef seçilen kişinin örgütü terk etmesi beklenir. Örgüt içinde yıldırılmaya çalışılan işgören, örgütü terk etmediği sürece 'mağdur' konumundadır. Eğer işgören örgüt içinde yaşadığı yıldırmaya direnç gösteremez ve örgütü bir biçimde terk ederse, o zaman bu işgören artık 'kurban' olmuş demektir.

Aslında yıldırma, insanoğlunun var olduğundan günümüze kadar yaşamın her alanında kendini gösteren bir olgudur. Örneğin küçük çocuklar, ebeveynleri isteklerini gerçekleştirmediğinde, amacına ulaşmak için söz konusu isteklerini ısrarla, sürekli dile getirir. Böyle bir durumda çocuk öyle sistematik biçimde ısrarcı olur ki sonunda ebeveyn 'teslim olur' ve çocuğunun söz konusu isteğini yerine getirir. Bu ebeveyn çocuğunun sistematik ısrarı sonucunda yılmıştır. Bu örnekte görüldüğü gibi 'yıldırma' yaşamın her alanında karşımıza çıkabilir. Dolayısı ile iş yaşamında karşımıza çıkma ihtimali olan ve Leymann (1996) tarafından 'mobbing' adı verilen olgu, iş yerinde yıldırmadır. Alan yazında 'bezdiri' veya 'psikolojik taciz' gibi çeşitli biçimlerde isimlendirilmektedir. Ancak bu isimler, insanları intihara dahi sürükleyebilen bu olguyu açıklamada zayıf kalmaktadır. Dolayısı ile iş yaşamında görülen yıldırmayı yaşamın diğer alanlarında görülen yıldırmadan ayırmak için 'mobbing' ifadesi kullanılabileceği gibi, kavramı Türkçeleştirmek istediğimizde 'iş yaşamında/yerinde yıldırma' ifadesini kullanmak uygun olacaktır.

Örgütlerde uzun çalışma saatleri, monoton görevler veya rekabet nedeniyle işgörenler arasında yaşanan çekişme ve çatışmalar çözülemediğinde yıldırma ortaya çıkar. Örgütlerde yıldırma genelde dört aşamada gerçekleşir:

1. Örgüt içinde anlaşmazlık yaşanması ve bu durumun çözümlenememesi: Örgütlerde işgörenler arasında bazen rekabet bazen de kişisel kıskançlıklar nedeniyle hoşnutsuzluklar yaşabilir. Bu tür örgütlerde yaşanan bir çatışma, yıldırmanın ortaya çıkmasına yol açabilir. Zaten yıldırma süreci de izleyenler tarafından bir 'devam eden çatışma' olarak algılanır. Başlangıçta yıldırıcı davranışlar inceden inceye veya gizlice yapılır.
2. Yıldırmanın belirgin biçimde ortaya çıkması ve mağduru lekeleme çabaları: Örgüt içinde bir süre sonra yıldırma artık açıkça gözle görülür hale gelir. Günlük hayatta 'tesadüf' sayılabilecek eylemler, hedef seçilene karşı birbiri ardına gerçekleştirilir. Devam eden bu süreç bir süre sonra hedef seçileni cezalandırıcı olmaya başlar. Hedef seçilen için durum eziyete dönüşür. Böylece zorbalık başlar. Hedef seçilen, çeşitli nedenlerle kendini koruyamaz duruma gelir ki bu onu 'mağdur' konumuna sürükler. Durumu izleyenler, mağduru örgüt içinde bir sorun olarak görmeye başlar. Bu aşamada, genelde mağdur 'kişiliğindeki yetersizlikler' nedeniyle hedef alınır. Bunun sonucunda mağdurun psikolojik sağlığı etkilenir. Mağdurun özgüveni sarsılır. Dolayısı ile mağdur sürekli kendini sorgulamaya başlar. Diğer yandan örgüt yönetimine de (eğer yıldırmayı yönetici yapmıyorsa) mağdur hakkında asılsız şikâyetler gitmeye başlar. Eğer yıldırmaya çalışan kişi zaten yönetici ise hedef seçilen kişi örgüt içindekilere hasarlı, beceriksiz, yetersiz gibi gösterilir.
3. Ciddi psikolojik sarsıntı yaşanması: Yöneticiler (veya örgütün diğer üyeleri), mağdur hakkında kendilerine gelen asılsız şikâyetlere, haberlere inanırlar. Böylece mağdura karşı önyargı oluşur. Dolayısı ile mağdurun yıldırmaya karşı mücadelesini izleyen hem yöneticiler hem de diğer örgüt üyeleri, durumu 'zor / nörotik' birinin yetersiz çatışma yönetimi olarak değerlendirirler. Zaten özgüveni sarsılan ve sürekli kendini sorgulayan mağdurun duygularını yönetemediğini; dolayısı ile yaşadığı basit bir çatışmayı da çözemediğini düşünürler. Bu arada yönetim süreçlerinde mağdurun yasal hakları da ciddi biçimde çiğnenir. Ancak, yazılı belge bulunmaması, gözleyenlerin tanıklık yapmayı reddetmesi gibi çeşitli nedenlerle, mağdur yasalar önünde hakkını arayamaz.
4. Kovulma veya işten çıkma: Örgüt içinde yıldırma süreci bir süre sonra artık ciddi bir psikolojik vaka haline gelir. Mağdurun işine son verilebilir veya mağdur işten ayrılabilir. Bu aşamaya kadar örgüt içinde iyi veya kötü, bir biçimde varlığını sürdürmeye çalışan mağdur artık bir kurban olmuştur. Yıldırma sürecinde hedef seçilenin mağduriyetten kurban konumuna geçmesi çeşitli biçimlerde gerçekleşebilir:

a. Eğer saldırganın amacı hedef seçtiği kişiyi o örgütten göndermekse mağdurun işten kovulması veya işi bırakması onu kurban yapar.
b. Namie (2003) saldırganların genelde başkalarını 'kontrol etme ihtiyacı' olan kişiler olduğunu söyler. Bu tür kişiler genelde hedef seçtiklerinin iş yaşamındaki yasal haklarını da sıklıkla ihlal ederler. Dolayısı ile eğer saldırganın amacı hedef seçtiği kişiyi örgüt içinde istediği gibi yönlendirmekse, mağdur mücadeleyi bırakıp bu kişinin isteklerine boyun eğdiğinde kurban olur. Yıldırmayı bir yönetim stratejisi olarak benimseyen yöneticilerin durumu bu duruma örnektir. Bu tür yöneticiler, yönetim becerilerini geliştirmek yerine işgörenleri yıldırmayı tercih ederler. Yıldırma bir zorbalık biçimi olduğundan, öncelikle bu tür yöneticilerin örgütlerden uzaklaştırılması gerekir.

c. Saldırganın amacı ne olursa olsun, mağdur yıldırma süreci ile başa çıkamaz hale geldiğinde çeşitli psikolojik ve psikosomatik sağlık sorunları yaşamaya başlar. Sağlığı bozulan mağdurun sosyal ilişkileri de bozulur. Üstelik sağlık harcamaları nedeniyle ekonomik yönden de sıkıntıya düşer. Bütün bunlar gerçekleştiğinde mağdur artık kurban konumundadır.
d. Mağdur kendini tamamen çaresiz hissettiğinde yaşamına son verebilir. Türkiye'de bu süreçte intihar edenler (Öztürk, 2010) de bulunmaktadır.

Örgütlerde Yıldırıcı Davranışlar

Birini yıldırmaya çalışırken ona kasıtlı olarak ve sürekli duygusal yönden saldırılır. Yıldırmada fiziksel şiddet söz konusu değildir. Saldırgan hedef seçtiği kişiyi sözel veya şiddet sayılamayacak fiziksel eylemlerle (yanından geçerken kazara çarpmak gibi) yıldırmaya çalışır. Ancak bu eylem ve davranışlar oldukça ustaca ve ince gerçekleştirilir. Öyle ki bir süre sonra bu saldırılara maruz kalan kişinin psikolojik sağlığı bozulmaya başlar. Crawford (1997) yıldırmayı örgüt içinde fiziksel güç kullanmadan, sadece psikolojik saldırganlık aracılığıyla birine taş atmaya benzetir. Birine büyükçe bir taş fırlattığınızda, isabet ettiği yer yaralanır ve kanar. Yıldırmada da hedef seçilen kişiye sözle veya davranışlarla irice bir taş atılmış olur. Bu taşın yaraladığı yerden kan akar. Yıldırıcı davranışlar devam ettikçe bu yaradan kan akmaya devam eder. Yıldırma sürecinde mağdur olan kişi eğer bu süreci durduramazsa kan kaybından ölür, yani kurban olur.

Yıldırmada hedef seçilen kişinin toplum tarafından saygı duyulmayan biri haline gelmesi, yani itibarsızlaştırılması da söz konusudur. Bu nedenle saldırgan, hedef seçtiği kişinin örgüt içindeki itibarını zedeleyecek eylemleri hainçe gerçekleştirir. Dolayısıyla yıldırmada düşmanca ve etik olmayan davranışlar söz konusudur (Waggoner, 2003).

ABD'de yıldırma, neredeyse görünmez biçimde, ofislerde yaşanmaktadır. Dolayısı ile yıldırmada fiziksel zarar verme söz konusu olmadığından, yıldırmanın kanıtlanması da zordur (Namie, 2003). Diğer yandan bireylerin iş hayatında tahammül edebildikleri davranışlar kültürlere (Zapf ve Einarsen, 2001), hatta kişilere göre farklılık gösterdiğinden, örgütlerde hangi davranışların yıldırıcı olduğuna karar vermek zordur. Bununla birlikte hedef seçilen kişiyi gruptan dışlamak çok rastlanan bir yıldırma taktiğidir. İş yerine gelen telefonların konuşurken kesilmesi veya dinlenmesi, mektupların karıştırılması, okunması, masa veya ofis düzeninin değiştirilmesi, eğitim veya herhangi

bir iş için istenen izinlerin nedensiz olarak reddedilmesi yıldırıcı davranışlara örnek gösterilebilir. Kişiye görevini yerine getirmesi için gereken bilginin sınırlı verilmesi veya ondan bilgi saklanması, hakaret içeren alaylar, saldırganca söylenen sözler, kişi ortama girdiğinde sessizliğin veya düşmanca havanın olması da yıldırıcı davranışlardandır. Kişinin görevini değiştirmek veya daha da zorlaştırmak için yapılanlar da yıldırma içine girer. Kişiye onur kırıcı sözler söylemek, kişinin dedikodusunu yaparak veya alay ederek kişiliğine ya da özel hayata saldırmak, onu sosyal yönden yalnız bırakmak, onu toplum içinde rencide ederek veya ona toplum içinde bağırarak sözel saldırıda bulunmak, fiziksel saldırı tehdidinde bulunmak da yıldırma taktiklerindendir. Saldırgan yöneticiyse hedef seçtiğine bitirilmesi mümkün olmayacak süre içinde görevler verir. Yıldırıcı davranışlar nedeniyle dışlanan ve zorbalığa maruz kalan işgören şaşırmaya ve hata yapmaya başlar. Birini durmadan didiklemek, yani eziyet etmek, kızdırmak, örgütteki meslektaşlarından uzaklaştırmak ve böylece iş yerindeki olumlu iletişimi tehdit edici durum ortaya çıkarmak da yıldırıcıdır (Einarsen, 1999, 2000; Einarsen ve Skogstad, 1996; Rayner, 1997; Toker-Gökçe, 2009).

Yıldırmanın Özellikleri

Örgütlerde bazen işin doğası gereği bazen de rekabet ortamından dolayı sıklıkla çatışmalar ortaya çıkabilir. Ancak örgütlerde işgörenler arasında yaşanan her çatışma yıldırma ile sonuçlanmaz. Bazen işgörenler çıkan ilk tartışmada veya karşılaştıkları kötü bir davranışta yıldırılmaya çalışıldıklarını iddia ederler ki bu abartılı bir durumdur. Bu bağlamda bir işgörenin örgüt içinde karşılaştığı kötü davranışın yıldırmaya yönelik olup olmadığını anlaması için bazı noktalara dikkat etmesi gerekir. Bu noktalar aşağıdaki gibidir (Toker-Gökçe, 2009):

1. Kasıt: İnsanların kötü dönemleri vardır. Bu dönemler hastalık, boşanma, taşınma gibi gündelik hayatın rutini dışında gerçekleşen zor zamanlardır. Kişiler böyle dönemlerde çevrelerine istemeden de olsa kötü davranabilir. İşgörenin hastalık, boşanma, taşınma gibi bir sıkıntılarından haberdar olan diğer örgüt üyeleri, onun bu geçici 'zor' halini hoş görebilir. Ancak bir işgörenin çevresindekilere, özellikle de belirli birine nedensiz olarak sık sık kötü davranması hoş görülemez. Bu durumda kasıt aranmaya başlanır ve bir kötü davranışta kasıt varsa, yıldırma amacı da olabilir.

2. *Süreklilik ve sıklık:* Örgüt içinde istenmeyen bir davranışı yıldırıcı olarak tanımlayabilmek için, o davranışın sürekli biçimde hedef aldığı kişiyi kışkırtması, korkutması, ona baskı yapması veya onun rahatını kaçırması gerekir. Bu nedenle bazı araştırmacılara (Davenport, Schwartz ve Elliott,2003; Einarsen,

2000; Leymann, 1996) göre istenmeyen davranışlar sıkça ve sürekli yapıldığında yıldırıcı olur. Diğer yandan, davranışın türüne veya söz konusu eyleme maruz kalan kişinin bu eyleme tahammül etme sınırına göre bu durum değişir. Yani sadece bir tek davranış da birini yıldırabilir. İstenmeyen bir davranış, kasıtlı yapılıyorsa ve yeterince kötüyse, bu eylemin yöneltildiği kişiyi bir kerede de yaralayabilir. Kasıtlı yapılan herhangi olumsuz bir davranış, buna maruz kalanın kendini çok kötü hissetmesine neden olabiliyorsa ve bu kişi kendini çaresiz hissediyorsa, bu durumda yıldırmadan söz edilebilir. Bir davranışın yeterince kötü olması, o davranışın hedef seçileni olumsuz etkileyebilme gücüdür. Yani birini bir kerede yıldırabilen bir davranış, başka birini hiç etkilemeyebilir. Kişilerin istenmeyen davranışlara kayıtsız kalmasını veya bu eylemlerden hemen olumsuz etkilenmesini belirleyen birçok faktör söz konusudur. Kişilik özelliği, içinde bulunulan psikolojik durum, kültürel geçmiş gibi faktörler bunlardan bazılarıdır. Randall (2001) gibi bazı yazarlar, da bir davranışın bir kez yapılmasının yıldırıcı olabileceğini söyler.

3. *Güçler arası dengesizlik:* Yıldırma sürecinde hedef seçilen kişi kendini koruyamaz hale gelir. Böylece yıldırma eşit güçler arasında başlasa da çeşitli nedenlerle, daha sonra bu eşit güçler arasındaki denge bozulur. Bu durum örgüt içinde bir dengesizlik yaratır. Bu dengesizlik işgörenin örgüt içindeki sosyal konumunda, fiziksel, ekonomik veya psikolojik özelliklerinde kendini gösterir. Çünkü süreç içinde mağdur olan işgören, örgüt içinde hiyerarşik olmasa da sosyal boyutta kendini savunmayacağı düşük bir pozisyona itilir. Böylece mağdur kendini savunamayacak konuma gelir. Yıldırma çoğunlukla mağdurun bu durumlar karşısında göstereceği kişisel yetersizliklerden beslenir. Genelde örgütlerde üstler astlarını yıldırmaya çalışırlar. Bazı yöneticiler yıldırmayı bir yönetim biçimi sanırlar. Böyle durumlarda mağdur saldırgandan daha düşük bir pozisyonda olduğundan yıldırmaya karşı kendini savunacak gücü azdır. Diğer yandan, bazı yazarlar (Einarsen, 2000; Zapf, Knorz ve Kulla,1996) astları tarafından yıldırılmaya çalışılan yöneticilerin de bulunduğunu belirtirler. Ancak yöneticilerin astları tarafından yıldırılmaya çalışılması, muhtemelen yönetim becerilerini sorgular hale getireceğinden, bu tür yöneticilere ilişkin bilgiye alanyazında pek rastlanmamaktadır.

4. *Çeşitlilik:* Örgütlerde yaşanan yıldırmada cinsiyet, yaş, rol gücü, örgütün içinde bulunduğu sektör belirleyici değildir. Söz konusu faktörler ülkeden ülkeye, toplumdan topluma, hatta içinde bulunulan sektöre göre öne çıkabilir veya değişebilir. Dolayısıyla yıldırmaya yol açan faktörler genellenemez. Örgütlerde kadınlar da erkekler de gençler de yaşlılar da yıldırılmaktadır. Benzer biçimde saldırgan, kadın da erkek de genç de yaşlı da olabilir. Saldırgan meslektaş da yönetici de olabilir. Bir dönem zorbalık yapan kişi, başka bir dönem mağdur olabileceği gibi, bunun tersi de söz konusudur. Yani bir dönem mağdur olan bir işgören başka bir dönem veya başka bir örgütte saldırgan olabilir. Diğer yandan, bir dönem bir örgütte yıldırılmış olmak, bir daha bizi yıldırmaya çalışmayacakları anlamına gelmez. Ayrıca bir dönem yıldırmaya maruz kalan kişinin artık bu tür durumlara bağışıklık kazandığı da söylenemez.

5. *Saldırganlık:* Yıldırmanın amacı, hedef seçileni örgütten hatta iş hayatından çıkarmaktır. Bu bağlamda örgütlerde yıldırma, pasif de aktif de olabilir. Yıldırmanın pasif veya aktif olması zorbanın kişiliği ile ilgilidir. Aktif saldırganlıkta zorba hedef seçtiğini açıkça hedef aldığından, hemen kendini belli eder. Ancak pasif saldırganlığın fark edilmesi daha güçtür ve bu nedenle başa çıkmak da daha zordur (Davenport, Schwartz ve Elliott,2003). Aktif saldırganlığı fark etmek daha kolay olduğundan, bununla başa çıkmak da kolay olur. Pasif saldırganlıkta, saldırgan mağdura amacını açıkça belli etmez. Üstelik mağdura yardım ediyormuş gibi görünerek onun güvenini kazanmaya çalışır. Bu durumda, mağdur kendisine zarar verecek kişinin yakınında olduğunu fark edemez. Bu şekilde sinsice yapılan düşmanlık kolay fark edilemeyeceğinden mağdurun bunu ayırt ederek önlem alması da oldukça zor olur. Aktif veya pasif, hangi tür olursa olsun, saldırganlık aslında zorbalıktır. Birine acımasızca sürekli saldırarak kendini savunamayacak derecede aciz bırakmak, insan haklarına saygılı bir zihniyetin yapabileceği bir şey değildir. Aslında vicdanı olan birinin başka birini yıldıracak biçimde davranması da mümkün değildir. Dolayısı ile birini yıldırmayı amaçlayan saldırganlık, zorbalıktan başka bir şey değildir.

Yıldırmanın Nedenleri

Örgütlerde yaşanan yıldırmayı genelde tek bir nedene bağlayamayız. Genelde yıldırmanın birden fazla nedeni vardır. Örgütlerde yıldırmanın nedenlerini araştırmak 'tavuk mu yumurtadan çıkar? Yumurta mı tavuktan?' sorusuna yanıt aramaya benzer. Çünkü yıldırmaya neden olduğu düşünülen bir faktör bazen aslında yıldırmanın sonucu olabilir. Ayrıca bir örgütte yıldırmaya neden olabilecek bir faktör, diğer bir örgütte böyle bir duruma yol açmayabilir (Zapf, 1999). Bununla birlikte yıldırmaya yol açacak nedenler iki kategoride incelenebilir. Bunlar örgütsel nedenler (Vartia, 1996; Zapf ve Osterwalder, 1998) ve kişisel nedenlerdir (Adams ve Crawford,1992 Akt: Zapf, 1999).

1. *Örgütsel nedenler:* Yıldırmaya yol açacak başlıca örgütsel nedenler; örgütün yapısı, örgüt iklimi ve yönetimin yapısıdır.

a. Örgütün yapısından kaynaklanan nedenler: Katı bir hiyerarşik yapıya sahip (Crawford, 1997) ve büyük olan örgütlerde (Einarsen ve Skogstad, 1996; Vartia, 1996) yıldırma daha kolay ortaya çıkar. Katı bürokrasinin yürütüldüğü örgütlerde yıldırmayı ortaya çıkaracak bir kültürel yapı vardır. Çünkü bu tür örgütlerde genelde yönetim süreçlerinde insan öğesi göz ardı edilir. Ayrıca geniş örgütlerde istenmeyen davranışlar diğerlerine göre daha kolay gizlenebilir. Bu nedenle büyük örgütlerde, küçük olanlara göre daha fazla yıldırma yaşanır. Örgütün yürüttüğü işin özelliği de yıldırmaya neden olabilir. Örneğin idari işlerde ve hizmet sektöründe çalışanlar, üretim sektöründe çalışanlara oranla daha fazla yıldırılmaya çalışıldıklarını belirtirler (Vartia, 1996; Crawford, 1997). Ayrıca kurumsallaşmamış örgütlerde yıldırmanın yaşanma olasılığı daha yüksektir. Çünkü böyle örgütlerde yönetim süreçlerinde ve işleyişte belirsizlik söz konusudur. Yani sıklıkla yönetim, açıkça ifade edilmiş kurallara uymak yerine keyfi uygulamalar sergileyebilir. Zapf (1999) da belirsiz koşullarda çalışan ve örgütsel sorunlar yaşayan bir çalışana zorbalık yapmanın çok kolay olduğunu belirtir. Çünkü böyle bir işgören fazla hata yapar. Ayrıca örgüt içinde işler yolunda gitmediğinde 'günah keçisi' seçme geleneği varsa, yıldırmanın ortaya çıkması daha da kolaylaşır

b. Yönetimin yapısından kaynaklanan nedenler: Crawford (1997) ve Einarsen'a (1999) göre yönetimin yapısından kaynaklanan nedenler iki türlüdür: 1) Yöneticinin yetersiz liderliği yıldırmanın ortaya çıkmasını kolaylaştırabilir. Örgütlerde çalışma gruplarını ve koşullarını belirleyenler yöneticilerdir. Bir yönetici yıldırmanın ortaya çıkacağını öngöremeyebilir. Ancak örgüt içinde yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olacak kritik olayları iyi analiz edebilmeli ve yıldırmaya yol açacak çatışmaları çözecek liderlik becerisine sahip olmalıdır. Dolayısıyla yıldırma yaşanan örgütlerde liderlik davranışlarında yetersizlik bulunmaktadır. 2) Yöneticinin şahsına değil de örgütteki rolüne verilen otoritesini keyfi kullanması kolayca yıldırmaya yol açar. Bazı yöneticiler yıldırmayı bir liderlik veya yönetim biçimi olarak benimser. Bu tür yöneticilerin sahip oldukları gücü kötüye kullanmaları yıldırma için önemli bir kaynak oluşturur. Genelde araştırmalarda yöneticiler meslektaşlardan daha az olduğundan, sanki yıldırmayı yöneticiler daha az uyguluyormuş gibi bir sonuç da ortaya çıkmaktadır. Oysa Björkqvist ve diğerleri (Akt: Einarsen ve Skogstad, 1996) işgörenlerin meslektaşlarından daha çok yöneticileri tarafından yıldırıldığını ortaya koymuştur. Bazen yıldırma bir strateji olarak örgüt içinde o kadar benimsenmiştir ki terfi sisteminde sıklıkla kullanılır. Böyle dikta yönetimlerinde hem işgörenlerin onuru zedelenir hem de örgütün verimli çalışması engellenir (Rayner, 1997). Bir örgütte yıldırma yaşanıyorsa yöneticinin masum olduğu söylenemez. Çünkü bir örgütte, yıldırma yaşanıyorsa yöneticilerin bu duruma en azından göz yumuyor olması gerekir.

c. *Örgüt ikliminden kaynaklanan nedenler:* Örgütlerde yıldırma hem iletişim, hem de sosyal iklim ile ilişkilidir. İşgörenler arasında kıyasıya yaşanan düşmanlıklar örgüt içindeki iletişimi azaltır. Azalan iletişim de içten içe yaşanan düşmanlığın artmasına neden olur. Diğer yandan, yıldırma genelde zorlayıcı ve rekabetçi örgüt ikliminde ortaya çıkar. İşgörenin iş güvencesinin yokluğu da yıldırmaya neden olabilir (Vartia, 1996; Waggoner, 2003). Bu tür örgütlerde işgörenler arasında yaşanan dedikoduculuktan iftira atmaya kadar çeşitli istenmeyen davranışlar, küçük bir çatışmada yıldırmayı tetikler.

2. *Kişisel nedenler:* Örgütlerde yıldırmanın nedeni genelde kişisel kıskançlıktır. Yıldırma dışarıdan gözlendiğinde, mağdurun genelde saldırganda bulunmayan niteliklere sahip olduğu görülür. Saldırgan, kendisinin sahip olamadığı nitelikleri mağdurda gördükçe kıskançlık duyar. Bu tür kişiler örgüt içindeki pozisyonunu tehdit ettiğini düşündüğü nitelikli işgöreni yıldırmaya çalışır. İşin yapılışına yönelik mesleki anlayıştaki farklılıklar da yıldırmaya neden olabileceği gibi (Waggoner, 2003) bulunduğu yeri dolduramadığı düşünülen, çok utangaç, abartıcı, çok meraklı kişiler de yıldırmayı tetiklerler (Rayner, 1997). Görüldüğü gibi yıldırmayı tetikleyen kişisel özellikler saldırganın ve mağdurun nitelikleridir.

a. Saldırganın özelliklerinden kaynaklanan nedenler: Genelde kıskanç kişiler yıldırmaya başvurur. Bir araştırmada (Einarsen, 1999) iş yerinde yıldırılmaya maruz kalan her üç işgörenden ikisi, saldırganın kendisini kıskandığını belirtmiştir. Saldırgan yıldırmaya çalıştığı kişiden daha iyi bir konuma sahip olmak ister. Saldırganlar kendinden emin olmayan, üstünlük kurma, buyruğu altına alma ve yok etme arzusu taşıyan veya zorbalık yapmaktan hoşlanan kişilerdir. Ayrıca örgüt içinde zorbalık yapmaktan hoşlanan birileri olabilir ve böyle kişiler gruptan dışlanan farklı kişileri gözlerine kolayca kestirebilir. Zorbalar kendilerinden daha zayıf konumda olanlara veya küçüklere karşı ısrarla zalimce ve zorbaca davranır. Saldırgan bazen aynı anda hem hoşsohbet hem de kötü niyetli olabilir. Yani bu kişiler astlarına zorbalık yaparken üstlerine tamamen farklı yanlarını gösterirler (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003; Einarsen ve Skogstad, 1996; Randall, 2001; Rayner, 1997; Zapf, 1999). Ayrıca bu tür kişiler yıldırmaya çalıştıkları kişiye acımasızca saldırırken, diğer yandan da yaptığı davranışın olumsuz sonuçlarını inkâr ederler (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003). Yani yaptıkları zorbalığı haklı çıkarmaya yönelik açıklamalar bulurlar. Yanlarındaki destekçileri de onların bu açıklamalarını, yaşanan zorbalık gözle görülüyor olmasına rağmen, kabul ederler. Böyle du-

rumlarda görünürde bir tek zorba olmakla birlikte, aslında birkaç kişinin gerçekleştirdiği yıldırmadan söz edilmelidir. Zira yaşanan yıldırmayı önleyebilecek bir şey yapabilecek gücü olmasına rağmen sessiz kalınması da zorbalığın desteklendiği anlamına gelir.

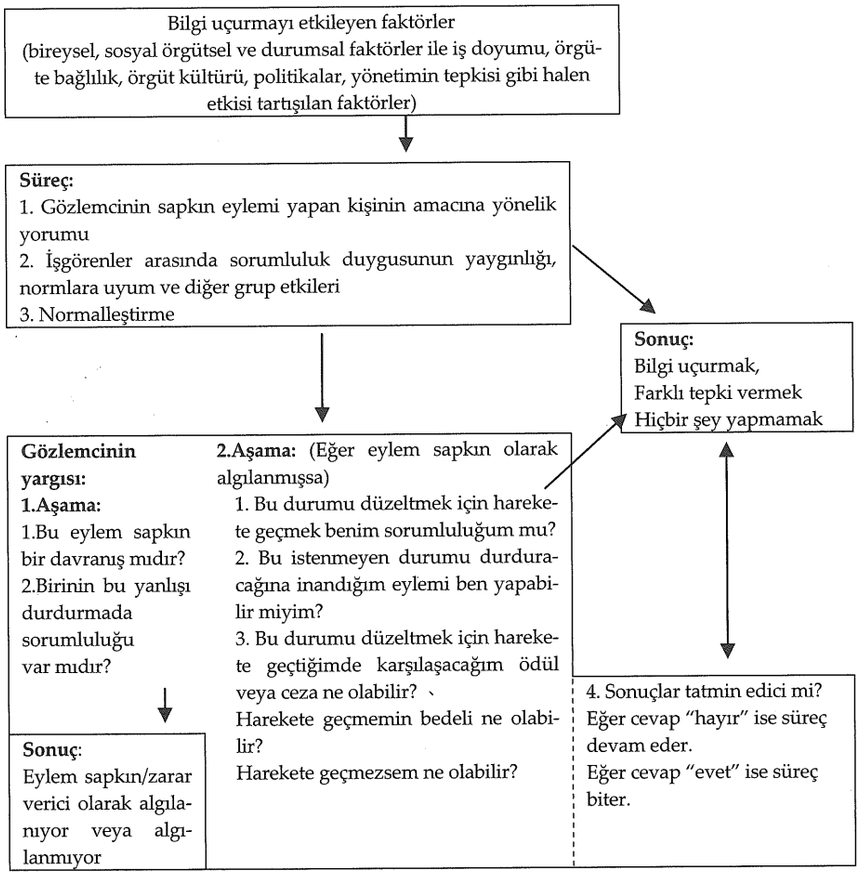
b. Mağdurun özelliklerinden kaynaklanan nedenler: Örgütlerde yıldırılmaya maruz kalan işgörenlerin diğerlerine göre daha duyarlı, şüpheci, özgüveni yetersiz ve endişeli kişiler olduğunu ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Sözü edilen kişilik özellikleri, örgüt içinde bir şekilde diğerlerinin saldırganlığını harekete geçirmektedir. Örgüte yeni gelen, dolayısı ile kendine güveni tam olmayan ve tecrübesiz kişiler; çalışkan veya genelde beklenenden daha başarılı olan işgörenler kolayca hedef seçilebilirler. Ayrıca örgüt içinde diğerlerine karşı ilgisiz davranan işgörenler de yıldırmayı tetikler (Einarsen 1999, 2000; Vartia, 1996). Ancak kişilik özellikleri diğer işgörenleri harekete geçirmede tek başına yeterli değildir. Bu tip özellikler örgütün yapısına ve örgüt iklimine bağlı olarak yıldırmayı tetikleyebilir. Örneğin 'verilen görevi uzun sürede yavaşça yerine getirmek' gibi davranış kalıpları olan bir örgütte, verilen görevi tam zamanında yapan bir işgören meslektaşları tarafından rahatlıkla yıldırmaya hedef olabilir.

Bilgi Uçurma (Whistle-Blowing): Örgütlerde İstenmeyen Davranışları Önlemede Bir Araç

Bir işgörenin, örgüt içinde, işverenin bilgisi dahilinde yapılan yasa dışı, etik dışı veya gayr-ı meşru eylemleri, bu eylemlere müdahale edebilecek iç veya dış otoritelere bildirmesine 'bilgi uçurma veya haber uçurma' adı verilir. Araştırmacılar bilgi uçurmayı, örgüte zarar verici gibi gördüklerinden, örgütlerce istenmeyen davranışlar kategorisinde ele almaktadır. Ancak eğer bilgi uçurulan durum birilerine zarar veriyorsa ve örgüt bu eylemin gerçekleşmesinden sorumluysa, o zaman istenir hale gelir. Bilgi uçuranlar (whistle-blower) örgütün hali hazırdaki işgöreni olabileceği gibi işten ayrılmış veya kovulmuş eski işgöreni de olabilir. Bu kişiler kendilerine emredilen veya bir biçimde haberdar oldukları istenmeyen eylemin insan haklarına aykırı olduğuna veya üçüncü kişilere zarar vereceğine inandığı için, duruma müdahale edebilecek kişilere eylemi haber verirler veya rapor ederler (Griffin ve Lopez, 2005; Miceli ve Near, 1985; Near vd., 2004). Bu bağlamda işgörenlerin öncelikle örgüt içinde istenmeyen bir eylemi fark edebile[illegible]özelliklere sahip olması gerekir. Örneğin karar verme becerisi, yüksek ahlaki değerlere sahip olma, sorumluluk hissi gibi. Elliston'a (1982) göre örgütlerde istenmeyen eylemler çeşitli biçimlerde fark edilebilir. Bunlar, 1) soru biçiminde: '...biliyor musun?', 2) ünlem biçiminde: 'bu ... korkunç', 3) emir olarak: '... hakkında bir şeyler yap', 4) olay raporu biçiminde: 'durum şu ki ...'.

Çeşitli yazarlar (Dozier ve Miceli, 1985; Graham, 1986) bilgi uçurmayı, bir çeşit yardım etme davranışı (prosocial behavior) olarak görür. Prososyal davranış paylaşma, yardımcı olma, destekleme, koruma gibi, diğerlerinin yararını amaçlayan, gönüllü davranış biçiminde tanımlanmaktadır (Kanacri vd., 2013). Dolayısı ile örgütler, prososyal bir davranış olan bilgi uçurmayı istenmeyen davranışları önlemede kullanabilir. Böylece bilgi uçuran, örgüt içinde haberdar olduğu istenmeyen davranışın düzeltilmesi veya ortadan kaldırılması için yardımcı olur.

Bilgi uçurmanın prososyal bir davranıştır. Yani bilgi uçurma işgörenlerin örgüt ile veya birbiri ile kişisel hesaplaşması değil; ortaya çıkan istenmeyen eylemin kamuya veya örgüte zarar vermesini önleme çabasıdır. Bilgi uçurma bir örgüt içinde bir arada yaşamak zorunda olan insanların birbirlerinin açıklarını 'ispiyonlaması' değildir. Bilgi uçurma, örgüt içinde istenmeyen bir eylemden haberdar olup çeşitli nedenlerle sessiz kaldığı halde, kişisel çıkarı söz konusu olduğunda bu durumu ifşa etmek hiç değildir. Dolayısı ile bilgi uçurmayı 'ispiyonculuktan' ayıran bilgi uçuranın niyetidir. İstenmeyen eylemlerin ortaya çıkması hem kamu hem de örgüt için elbette önemlidir. Burada vurgulanmak istenen bilgi uçurmanın prososyal bir davranış olduğunu ve kesinlikle ispiyonculuk olmadığıdır. Bu bağlamda düşünüldüğünde örgütlerin bilgi uçurmayı desteklemesi hem kendileri için hem de kamu yararı için gereklidir. Çünkü Miceli ve Near'ın (2005) da vurguladığı gibi, örgütlerde ortaya çıkan istenmeyen eylemleri önlemede en etkili faktör işgörenlerin kendileridir. İşgörenler haberdar oldukları istenmeyen davranışları düzeltmesi için yönetime rapor ettiğinde, örgütlerde yaşanan zararlı davranışlar da büyük ölçüde engellenmiş olur. Şekil 2 bilgi uçurmayı bir prososyal örgütsel davranış olarak açıklamaktadır.



Şekil 2. Prososyal davranış olarak bilgi uçurma

Şekil 2'de de görüldüğü gibi prososyal örgütsel davranış olarak bilgi uçurma bir tek karar verme durumu değil, aksine karmaşık bir süreçtir. Yalnızca haberdar olunan şüpheli eylemin sapkın olup olmadığına karar vermek bile, çeşitli faktörlerin de etkisiyle, kişiye göre değişkenlik gösterir. Bireyin bilgi uçurmaya karar vermesinde bireysel, örgütsel ve durumsal faktörlerin yanı sıra bilginin rapor edileceği birim hakkındaki yargının veya bilgi uçurulduğunda söz konusu eylem ile ilgili bir değişikliğin olup olmayacağına olan inancın etkisi de vardır. Örgüt içinde istenmeyen davranışı fark eden kişi öncelikle durumun müdahale gerektirecek kadar ciddi olup olmadığına karar verir. Eğer söz konusu eylemin düzeltilmeyi veya ortadan kaldırılmayı gerektirecek kadar önemli olduğuna karar verirse, bu durumu bir yerlere bildirme

konusunda sorumlu olup olmadığına karar vermesi gerekir. Eğer kişi kendini sorumlu hissetmezse harekete geçmez. Eğer kendini sorumlu hissederse, kime, nasıl haber vereceğine karar verir. Kişinin bu kararını, söz konusu eylem hakkında bilgi uçurduğunda alacağı olası ceza veya ödül etkiler. Dolayısı ile birey bu olasılığı hesaplar (Miceli, Near ve Schwenk, 1991).

Bilgi Uçurmada Etkili Olan Faktörler

Şekil 2'de de görüldüğü gibi, kişinin bilgi uçurmaya karar vermesinde kişisel, örgütsel ve durumsal faktörler etkilidir. Söz konusu faktörlere aşağıda kısaca değinilmektedir.

Kişisel Faktörler

Bilgi uçuranlar, örgüt içindeki görevlerini kendilerinden istendiği biçimde eksiksiz yerine getirdiğine inanan ve örgütüne bağlı kişilerdir. Bu tür insanlar muhtemelen kendileri görevlerini tam olarak yerine getirdiklerinden, diğerlerinin de aynı biçimde davranmasını beklemektedir. Ayrıca bilgi uçuranlar genelde evrensel ahlaki değerlere bağlı kişilerdir (Miceli, Near ve Schwenk, 1991). Evrensel ahlaki değerlere bağlı olan kişiler çevresindeki olayları değerlendirirken kültürel, geleneksel normlara göre değil; evrensel, insan haklarını koruyan değerlere göre değerlendirme yapacaktır. Dolayısı ile bu tür kişilerin tanık oldukları istenmeyen eylemlere, düzeltilmesi veya ortadan kaldırılması amacıyla müdahale etmeleri olağandır.

Örgütlerde prososyal davranışlar meslektaşlara, örgüte veya müşterilere yönelik gerçekleştirilir. Bu bağlamda işgörenin meslektaşlarına, genel olarak örgütüne veya müşterilerine yönelik algısı da bilgi uçurmaya karar vermesinde önemlidir. Ayrıca istenmeyen bir eylemden haberdar olan işgören, bu eylemden etkilenenleri ne derece yakından tanıyorsa, bilgi uçurma konusunda o derece duyarlı olur. Çünkü gözlemci durumunda olan kişiler, mağdurları tanıdıklarında, onların duygularına daha kolay ortak olurlar. Yani daha kolay empati kurabilirler. Dolayısı ile örgütlerde empati kurabilme yeteneği, prososyal davranışı da beraberinde getirir (Miceli, Near ve Schwenk, 1991).

Miceli, Near ve Schwenk (1991) örgüte bağlılığın ve iş doyumunun prososyal davranış olarak bilgi uçurmaya neden olduğunu iddia ederler. Onlara göre örgüte bağlı işgörenler istenmeyen eylemin düzeltilmesi için, öncelikle içe bilgi uçurmayı tercih ederler. Eğer örgüt içinde sapkın eylemin düzeltilemeyeceğine inanırlarsa, dışa bilgi uçurmayı denerler. Söz konusu yazarlar, örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, gözlediği istenmeyen eylemin ortaya çıktığında örgüte bir biçimde zarar vereceğini düşündükleri takdirde, bilgi uçurmayı tercih etmediğini de vurgular. Dolayısı ile örgüte bağlılığın veya iş

doyumunun tek başına bilgi uçurmaya etkisi olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Nitekim araştırmalar (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005; Sims ve Keenan, 1998; Toker-Gökçe, 2013) da örgüte bağlılığın veya iş doyumunun bilgi uçurmaya doğrudan etkisini ortaya koyamamıştır. Ancak nitel yöntemlerle derinlemesine araştırıldığında, örgüte bağlılığın ve iş doyumunun bilgi uçurmanın çeşitli biçimlerine olan etkisinin ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

Bir kişinin örgüt içinde bilgi uçurabilmesi için öncelikle istenmeyen davranışı fark edebilmesi ve olağan davranıştan ayırt edebilmesi gerekir. Bunun için kişinin etik / ahlaki karar verme yeteneğinin gelişmiş olması gereklidir. Çeşitli araştırmalar (Gundlach, Douglas ve Martinko, 2003; Miceli, Scotter, Near ve Rehg, 2001) ahlaki karar vermenin bilgi uçurma ile ilişkisini ortaya koymuştur. Miceli, Scotter, Near ve Rehg (2001) kişilerin kendilerini ahlaki bakımdan zorunlu hissetmedikçe bilgi uçurmayı da tercih etmediklerini belirterek, ahlaki muhakeme yeteneği yüksek olanların bilgi uçurmayı daha büyük olasılıkla tercih edeceğini iddia ederler. Söz konusu yazarlara göre negatif ve pozitif duygulanım, proaktif kişilik özelliği ve özyeterlik duygusu da kişiyi bilgi uçurmaya yönelten kişilik özellikleri arasındadır.

Negatif duygulanım: Negatif duygulanım kişinin çevresindeki olumsuzlukları diğerlerinden daha yüksek düzeyde algılamasıdır. Negatif duygulanımı yüksek bireyler kendilerini ve diğerlerini daha fazla eleştirirler. Ayrıca bu kişiler daha fazla gerginlik, endişe, suçluluk ve üzüntü yaşarlar. Negatif duygulanımı yüksek işgörenler, haberdar oldukları belki de sapkın olmayan eylemleri daha olumsuz algılar. Dolayısı ile negatif duygulanımı yüksek işgörenlerin bir eylemi istenmeyen biçiminde değerlendirme olasılığı diğerlerinden daha yüksek olacaktır (Miceli, Scotter, Near ve Rehg, 2001).

Bireyin negatif duygulanımının düşük olması, pozitif duygulanımı olduğu anlamına gelmemektedir. Bu durum 'negatif duygulanım eksikliği' biçiminde ifade edilir. Pozitif duygulanım, genel olarak olumlu ifade etme eğilimidir. Pozitif duygulanımı yüksek kişiler olayları pembe renkli gözlükle görürler. Pozitif duygulanım, bireylerde etkili karar verme yeteneğini geliştirebilir ve sorunlara farklı çözüm yolları bulmalarında yardımcı olur. Dolayısı ile pozitif duygulanımı yüksek işgörenler, düşük olanlara göre daha fazla bilgi uçurma eğiliminde olurlar (Diamond ve Aspinwall, 2003; Miceli, Scotter, Near ve Rehg, 2001; Weiss ve Cropanzano, 1996).

Proaktif kişilik. Proaktif kişilik özelliği, insanların çevrelerini etkilemek için eyleme geçme isteğini ifade eder. Proaktif kişiler içinde bulundukları çevrenin kritik yönlerini kontrol etmeye çalışırlar. Bu tür kişiler içinde bulundukları çevreyi doğrudan etkileyecek eylemleri başlatmaya ve devam ettirmeye eğilimlidirler (Crant, 1995; Miceli, Scotter, Near ve Rehg, 2001). Proaktif kişiler değişimi kolayca başlatabilirler. Örgüt içinde istenmeyen davranışı fark eden proaktif bir işgören, eğer durumun müdahale gerektirecek kadar ciddi olduğuna inanırsa, hemen harekete geçer. Dolayısı ile bilgi uçuranlar yüksek düzeyde proaktif kişilik özelliği göstermiş olurlar.

Özyeterlik. Özyeterlik, kişinin çevresindeki olayları etkileyebilecek bir eylemi başlatıp, sonuç alıncaya kadar sürdürebileceğine olan inancıdır. Özyeterlik zamanla ve deneyimler aracılığıyla gelişen bir inançtır. Bireyler özyeterliklerini doğrudan deneyim, diğer insanları gözleme da başkalarının yorumlarını dinleme yoluyla geliştirebilirler. Dolayısı ile örgüt içinde bilgi uçurmayı tercih edenlerin özyeterlikleri diğerlerine göre daha yüksektir (Bandura, 1994; Luhr, 2005; Miceli, Scotter, Near ve Rehg, 2001).

Mesmer-Magnus ve Viswesvaran (2005) bilgi uçurmayı araştıran 21 makaleyi irdelediği çalışmalarında, yaş ile bilgi uçurma doğrudan çalışılmamakla birlikte, yaşlı işgörenlerin daha fazla bilgi uçurduğunu belirlemiştir. Ayrıca kadınların ve kıdemi yüksek olanların diğerlerine göre çok daha az bilgi uçurduğunu belirlemiştir. Etik karar vermenin de bilgi uçurmaya yönelimde etkili olmakla birlikte, gerçekleşen bilgi uçurmada etkili olmadığını belirlemişlerdir.

Örgütsel Faktörler

Örgütün yapısı, iklimi ve değişime yönelik tutumu bilgi uçurmayı etkileyen en önemli örgütsel faktörlerdir. Kişinin bilgi uçurduğunda alacağı olası ödül ile örgütün kendisine karşı misilleme yapma olasılığı bilgi uçurmaya karar vermesinde etkilidir. Diğer yandan kişinin, örgütün istenmeyen eylemin kurbanı olup olmadığına ilişkin inancı da bilgi uçurmaya karar vermede önemli etkendir. Ayrıca yönetimin örgüt içinde destekleyici olup olmaması, kişinin bilgi uçurmaya karar vermesinde etkilidir.

Durumsal Faktörler

Kişinin bilgi uçurmaya karar vermesinde etkili olan durumsal faktörler istenmeyen eylemi yapan kişinin örgüt içindeki konumu, örgütün sapkın eylemleri normalleştirme olasılığı, eylemin ciddiyeti, kişinin söz konusu eyleme doğrudan tanık olması veya birinden duyması, söz konusu eylemin kanıtlanabilirliği, diğerlerinin de söz konusu eylem konusundaki ortak fikri, medya gibi dış otoritelere gitmenin zorunlu olması, diğerlerinin de desteğinin alınabilme olasılığı biçiminde sıralanabilir (Miceli, Near ve Schwenk, 1991).

Bilgi Uçurma Biçimleri

Örgüt içinde istenmeyen bir eyleme tanık olan işgören haberdar olduğu bu eylemi örgütün içinde birilerine veya örgütün dışındakilere haber verebilir. Park, Blenkinsopp, Oktem ve Omurgonulsen (2008) olası bilgi uçurma biçimlerini resmi veya resmi olmayan; içe veya dışa ve kimliğini açıklayarak veya saklayarak biçiminde sınıflandırmıştır. Bu sınıflamaya göre *Resmi yoldan bilgi uçurma* istenmeyen eylem hakkında, örgütün belirlemiş olduğu iletişim kurallarına uygun biçimde rapor verilmesidir. Örneğin, bürokratik yapıda yönetilen okullarda bir öğretmenin meslektaşının istenmeyen bir eylemine tanık olduğunda, bu durumu önce okul müdürüne iletmesi; okul müdürünün istenmeyen davranışına tanık olduğunda ise bunu okulun bağlı olduğu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirmesi, resmi yoldan bilgi uçurmadır. Bürokrasilerde titizlikle uygulanan 'silsile' resmi bilgi uçurmada başvurulan yöntemdir.

İşgörenin haberdar olduğu sapkın eylemi güvendiği bir yakınına söylemesi veya e-posta, mesaj gibi çeşitli biçimlerde bildirmesine *"resmi olmayan yoldan bilgi uçurma"* adı verilir. Örneğin bir öğretmenin okul içinde tanık olduğu istenmeyen bir eylemi öğretmenler odasında kendine yakın gördüğü birkaç meslektaşına haber vermesi bu tür bilgi uçurma biçimidir.

Eğer işgören söz konusu eylemi örgüt içinde, bu durumu düzeltme yetkisi olan birilerine rapor ederse, buna *"içe bilgi uçurma"* denir. Eğer işgören haberdar olduğu istenmeyen eylemi örgüt içinden birilerine değil de dışarıda, medya, meclis veya meslek odaları gibi birimlere bildirirse o zaman *"dışa bilgi uçurmuş"* olur. Eğer işgören istenmeyen eylem hakkında bilgiyi uçururken gerçek adını kullanırsa veya kimliğini açıklayıcı biçimde davranırsa, bu tür bilgi uçurmaya *"kimliği belirli bilgi uçurma"* adı verilir. Eğer bilgi uçuran çeşitli nedenlerle kimliğini gizler veya takma isim kullanırsa, buna da *"kimliği belirsiz/anonim bilgi uçurma"* adı verilir (Miceli ve Near, 1994; Park vd., 2008; Vinten, 1996). Yukarıdaki tanımlamalara göre okul müdürünün istenmeyen davranışına tanık olan bir öğretmen eğer bu durumu okulun bağlı olduğu il/ilçe Milli eğitim müdürlüğüne veya Bakanlığa bildirirse içe bilgi uçurmuş olur. Eğer bu öğretmen haberdar olduğu müdürün istenmeyen eylemini medyaya, TBMM'ye veya sendikaya haber verirse, o zaman bu öğretmen dışa bilgi uçurmuş olur. Eğer bu öğretmen bilgiyi uçururken adını veya kimliğini de açıklamışsa, o zaman kimliği belirli bilgi uçurmuş olur. Aksi halde anonim bilgi uçurmuş olur.

İşgörenler genelde haberdar oldukları istenmeyen eylemi öncelikle örgüt içindeki yöneticilere rapor etmeyi tercih ederler. Ancak örgüt yöneticilerinin

söz konusu eylem konusunda bir şey yapmayacaklarını düşündüklerinde dışa bilgi uçurmayı denerler. Eğer işgören haberdar olduğu istenmeyen eylemden örgütün müşterilerinin veya kamunun doğrudan etkilendiğine inanıyorsa, o zaman doğrudan dışa bilgi uçurmayı tercih eder (Miceli, Near ve Schwenk, 1991).

Yöneticiler her zaman kendilerine gelen bilgi uçurmadan hoşlanmayabilir. Çünkü bilgi uçuran yöneticinin duruma müdahale etmesini ister. Eğer istenmeyen eylem zaten yöneticinin bilgisi altında gerçekleşiyorsa yönetici eyleme müdahale etmek istemeyecektir. Söz konusu eylem yöneticinin bilgisi dışında gerçekleşiyor olduğunda bile, yönetici, çeşitli nedenlerle duruma müdahale etmek istemeyebilir. İstenmeyen eylemi yapan kişinin örgüt içindeki konumu, gücü, eylemin önem derecesi gibi faktörler, yöneticinin kendisine rapor edilen duruma müdahale edip etmemesinde önemli rol oynar. Oysa araştırmacılar (Miceli ve Near, 1994; Near vd., 2004; Park vd., 2008) yöneticilere, örgüt içinde ortaya çıkan istenmeyen eylemlerle dış baskı olmadan mücadele edebilmek için, içe bilgi uçurmadan yararlanmalarını önerir. Dolayısı ile örgütlerde etkili yönetim için, içe bilgi uçurma kanallarının inşa edilmesi ve kullanılması desteklenmelidir.

Sonsöz

Örgütlerde istenmeyen davranışların 1940'lı yıllardan günümüze kadar önemini yitirmeden araştırma konusu olması, bu tür eylemlerin her dönem gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Alanyazında farklı biçimlerde isimlendirilmekle birlikte bu tür eylemler genelde işgörenin kasıtlı olarak yaptığı, örgütün kurallarını bozan ve amaçlarına, örgüt içinde biri(leri)ne veya örgüte kurum olarak zarar veren eylemler olarak kabul edilir. Örgütlerin toplumdaki işlevi düşünüldüğünde, istenmeyen davranışlar kamuya da zarar verebilecek sonuçları olan eylemlerdir.

Örgütlerde istenmeyen eylemlerden hem kişiler hem de kurumun kendisi zarar görebilmektedir. Bu bölümde kişilere zarar veren istenmeyen eylemlerden yıldırmadan kısaca bahsedilmiştir. Yıldırmanın olası yıkıcı sonuçları nedeniyle konu bireysel gibi görünse de örgütlerin etkililiği ve sürdürülebilirliği bakımından, örgütsel bir sorun olarak ele alınmalıdır. Dolayısı ile örgütlerde çeşitli biçimlerde yaşanan yıldırmanın istenmeyen davranış olarak daha fazla örgütsel davranış içinde irdelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda öncelikle yönetici eğitimlerinde ve denetimlerinde yıldırmanın bir yönetim biçimi olmadığı vurgulanmalıdır.

Örgütlerde istenmeyen eylemlerden kurumun kendisi de zarar görebilmektedir. Yasalara uygun biçimde varlığını sürdüren örgütlerin, amaçları ne olursa olsun, öncelikle kamu yararını gözetmeleri gerekir. Bu bağlamda örgütlerin gerçekleştirdikleri eylemlerde kamu yararına ters düşmemesi beklenir. Örgütlerde ortaya çıkan istenmeyen eylemler sonuç olarak kamuya yani halka zarar verici olabilir. Dolayısı ile söz konusu eylemlerin kuruma ve kamuya zarar vermesini önlemede etkili bir yol olarak önerilen bilgi uçurmadan etkili biçimde yararlanılmalıdır. Türkiye'de 'haber uçurma' gibi farklı isimlerle de anılan bilgi uçurma 'ispiyonculuk', 'gammazlık' veya 'köstebeklik' biçiminde algılanmaktadır. Dolayısı ile bilgi uçuranlar toplumda hoş karşılanmamakta, gammaz veya köstebek gibi adlarla aşağılanmaktadır. Oysa bilgi uçurmayı prososyal bir davranış olarak inceleyen yazarlar bilgi uçuranın genelde söz konusu sapkın eylemin mağduruna yardımcı olmak amacıyla harekete geçtiğini belirtirler. Bilgi uçuranlar genelde yüksek ahlaki değerlere sahip olup, ahlaki bakımdan duyarlıdırlar. Ayrıca bilgi uçuranlar genelde evrensel adalet kurallarını benimseyen, sosyal sorumluluk yönü ağır basan, ahlaki muhakeme yetenekleri gelişmiş kişilerdir. Bu bağlamda okul öncesinden başlamak üzere eğitim kurumlarında evrensel ahlaki değerlerin benimsetilmesine yönelik çalışmalar da yapılmalıdır. Ayrıca prososyal davranış sergilemek için öncelikle empati kurabilme yeteneğinin gelişmiş olması gerekmektedir. Dolayısı ile eğitim kurumlarında empati kurma becerilerinin de kazandırılması ve geliştirilmesi önemli bir konu haline gelmektedir.

Türkiye'de özellikle kamuda 'gözlerimi kaparım vazifemi yaparım' anlayışına rastlanmaktadır. Bu anlayış sonucu ortaya çıkan, hem örgütün içindeki kişilere hem de örgütün kendisine, dolayısı ile aslında tüm halka zararı dokunacak eylemleri önlemede bilgi uçurmanın gereği daha da önem kazanmaktadır. Bu bağlamda öncelikle tolumun eğitiminden sorumlu olan eğitimcilerin ve eğitim yöneticilerinin evrensel ahlaki değerlere sahip, empati kurabilen kişiler olarak yetişmesi veya gelişmesi önem kazanmaktadır. Özellikle Devletin işleyişinde örgütlerin nihai amacı toplumun refahı olmalıdır. Dolayısı ile kamu hizmeti için var olduğu düşünülen örgütlerin amaçlarından sapmamaları; kamuya zarar vermemeleri hususunda toplumun da bu kurumları kontrol etme hakları vardır. Bu bağlamda prososyal bir eylem olarak gerçekleştirilen bilgi uçurma hakkında kamunun da daha fazla bilinçlendirilmesi gereği bulunmaktadır.

Kaynakça

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. *Encyclopedia of Human Behavior* (Edt: V. S. Ramachaudran). New York: Academic Press. pp. 71-81.

Brown, A. J. (2008). Whistleblowing in the Australian Public Sector: Enhancing the theory and practice of internal witness management in public sector organizations. ANU E Press: The Australian National University http://www.google.com.tr/books

Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537.

Crawford, N. (1997). Bullying at work: A psychoanalytic perspective. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 219-225.

Cunningham, L. A. (2003). The sarbanes-oxley yawn: Heavy rhetoric. *Light Reform* 35 Conn. L. Rev. 915. http://scholarship.law.gwu.edu

Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2003). *Mobbing: İş Yerinde Duygusal Incinme.* (Çev: O. C. Önertoy) İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Diamond, L. M. ve Aspinwall, G. S. (2003). Emotion regulation across the life span: An integrative perspective emphasizing self-regulation, positive affect, and dyadic processes. *Motivation and Emotion*, 27(2), 125-156.

Dozier, J. B. ve Miceli, M.P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *Academy of Management Review*, 10(4), 823-836.

Einarsen, S. ve Skodstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organisations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 16-27.

Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.

Elliston, F. A. (1982). Civil disobedience and whistleblowing: A comparative appraisal of two forms of dissent. *Journal of Business Ethics*, 1, 167-177.

Foldes, H. L. J. (2006). *Ethical Misconduct of Senior Leaders: Counterproductive Work Behaviors at the Top.*University of Minnesota, ProQuest. http://books.google.com.tr/books

Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.

Griffin, R. W. ve Lopez, Y. P. (2005). Bad behavior in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.

Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını Yayın No: 214

Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Alanına Adanmış Bir Ömür

Prof. Dr. Mahmut Âdem'e 80. Yaş Armağanı

Yayına Hazırlayan

Prof. Dr. Kasım Karakütük

2015
ANKARA