



Saldırgan Davranışlar ve Örgütsel Mağduriyet Üzerine Kavramsal Bir Araştırma

Hasan Gül

Karamanoglu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Özet

Bu çalışma son yıllarda gerek dünyada gerekse ülkemizde giderek artan saldırgan davranışlar ve neticesinde ortaya çıkan mağduriyet konusunu teorik anlamda ele almaktadır. Yabancı literatürde hakkında çokça araştırma bulunmasına rağmen ülkemizde bu alanda henüz yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle söz konusu çalışma saldırgan davranışlar ve mağduriyet konusunu türleri, kaynakları ve yol açtığı sonuçlarıyla birlikte ele alarak yerli araştırmacılara ve yapılacak yeni araştırmalara yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Saldırgan davranışlar, mağduriyet, şiddet ve zorbalık

A Conceptual Research on the Aggressive Behaviors and Organizational Victimization

Abstract

This study theoretically deals with the issues of aggressive behaviors and organizational victimizations resulting from these behaviors that emerge around the world as well as in our country in recent years. Despite having various researches in the international literature, there is not sufficient study in our country yet. For this reason, aforesaid types, sources and consequences of aggressive behaviors and of victimization issue together, this study aims to help future researches as well as local researchers.

Keywords: Aggressive behaviors, victimization, violence

1. GİRİŞ

Gün geçtikçe iş yerlerindeki fiziksel ve ruhsal şiddetin giderek yaygınlık kazandığına dair medya raporları duymaktayız (Farrell et al., 2006: 779). Bilet kontrolörlerinin trende yolcular tarafından tartaklandığı, bir sağlık personelinin hastası tarafından aşağılandığı, güvenlik görevlilerinin hırsızlar tarafından öldürüldüğü, öğretmenlerin öğrencilerinin saldırısına uğradığı gibi haberler her gün gündemi ve ana haber programlarını meşgul etmektedir. Ama tüm bu şiddet haber ve raporlarına rağmen uzunca bir süre örgütsel şiddet ve mağduriyet örgütsel davranış ve psikolojinin temel konularından birisi olamamıştır (Steffgen, 2008: 286). Ancak son yıllarda hem bilimsel literatürde hem de popüler basında şiddet nedeniyle işyeri yaralanmalarında büyük bir artış yaşanmasının önemli bir sosyal problem olduğuna yönelik farkındalık yaşanmaktadır (Spector et al., 2007: 117).

Uzun zamandan beri örgütlerde saldırgan davranışların (zorbalığın) çalışma hayatını tehdit eden çok önemli bir problem olduğu bilinmektedir (Smith et al., 2003: 175). Saldırganlık ve zorbalık eylemlerinin yükseliş trendine girdiği son 20 yıldır, söz konusu anormal davranışlar yönetim psikolojisi ve endüstriyel psikoloji disiplinlerinin odağında yer almaktadır (Monks et al., 2009: 147).

1980'lerin başında işyerinde saldırgan davranışlar ile ilgili araştırmalar ağırlıklı olarak anekdot şeklindeydi ve Leymann'ın öncü araştırmasına kadar, yapılan çalışmalar sistematik olmaktan uzaktı. Ne var ki bu öncü çalışmadan

sonra işyerinde saldırganlık konusuna olan ilgi ve araştırmalar hem süratle artmış hem de daha sistematik bir nitelik kazanmıştır (Monks et al., 2009: 151).

Son dönemlerde örgütsel saldırganlık konusuna olan ilgi akademik yayınlarda da kendini göstermektedir. Zira 1987-1993 yılları arasında ABD'de işyeri şiddeti ve örgütsel saldırganlık konusunda 50'den az makale yayınlanmış olmasına karşılık 1994-1996 yıllarını kapsayan 2 yıllık süre zarfında 200'den fazla yayın yapılmıştır (Baron et al., 1999: 282).

1996 yılında yayınlanan bir rapora göre sadece ABD'de her yıl 2 milyondan fazla fiziksel şiddet problemi yaşanmaktadır. Aynı rapora göre her yıl ABD'de kişilerin maruz kaldıkları sözlü saldırı vakası 16 milyonu geçmektedir. Bulatao ve VandenBos 1992 yılında ABD'de işlenen 668,000 şiddet suçunun % 15.1'inin işyerinde gerçekleşmiş olduğunu tespit etmişlerdir (Spector et al., 2007: 119).

İşgörenlerin işyerinde birbirlerine yönelik zarar verici, kırıcı ve haksız davranışlarda bulunması çalışma barışını tehdit eden ve örgüt yöneticilerinin çözmek zorunda oldukları önemli bir problemdir (Aquino and Bommer, 2003: 374). Örgütlerde sözlü taciz, tehdit ve sabotaj gibi davranışlar daha sık meydana gelmekte ve işyerinde işgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik travmanın çoğuna sebep teşkil etmektedir. Bu çalışmanın amacı saldırgan davranışlar ve mağduriyet konusunu örgüt düzleminde ele almaktır. Saldırgan davranış ve örgütsel mağduriyeti, türleri, kaynakları ve sonuçlarıyla birlikte teorik bazda ele almak suretiyle gerek teorisyenlere gerekse uygulayıcılara katkı sağlamaktır.

2. Saldırgan Davranışlar ve Örgütsel Mağduriyet Kavramı

Yönetim ve çalışma psikolojisi alanında “işyeri saldırganlığı” (workplace aggression), “işyeri şiddeti” (workplace violence), “işyeri istismarı” (workplace abuse), “mağduriyet” (victimization), “taciz” (harassment) ve “psikolojik taciz” (mobbing ve bullying) gibi kavramlar eşanlamlı olarak kullanılabilir. Bu kavramların ortak paydası işyerinde işlenen şiddet olgusunu içermeleridir (Akgeyik ve Güngör, 2009: 35-36).

Saldırganlık kavramı çok farklı şekillerde tanımlanmakta ve farklı anlamlarda kullanılabilir (LeBlanc and Barling, 2004: 9). Örneğin; düşmanlık, zarar verme, fiziksel saldırı, duygusal saldırı, zorbalık, yıldırma, çevresel saldırı gibi (Rippon, 2000: 454-455). Yine bazı araştırmacılar işyerindeki saldırgan davranışları a) zorbalık, b) küstahlık, c) baskıcılık, d) düşmanlık, e) saldırganlık, f) çalışılması güç ancak parlak ve klinik yetenekler gibi bireysel tanımlamalarla ifade etmişlerdir. Dolayısıyla saldırganlık ve şiddet kavramlarının tanımlanmasında araştırmacılar arasında tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Kavramı isimlendirmede yaşanan farklılık ve kargaşaya rağmen kavramı tanımlayan özellikler açısından tutarlı sonuçlar elde edilmiştir (McLemore, 2006: 455).

Literatürde saldırganlığı özellikle de işyeri saldırganlığını değerlendirmede birçok farklı teori kullanılmıştır. Bu teorilerin en önemlileri arasında Evrimsel Teori, Bağlılık Teorileri, Sosyal Öğrenme Teorisi, Sosyal Bilişsel Teori ve Sosyo-Kültürel Teoriler yer almaktadır (Monks et al., 2009: 153-154).

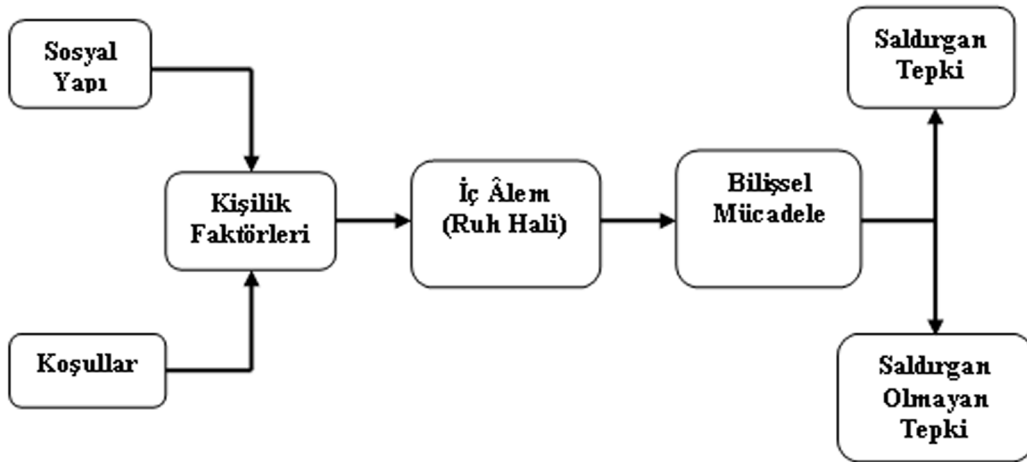
Bir işyerindeki çalışanların sürekli ve tekrarlanan bir şekilde olumsuz davranışlara maruz kalmasına saldırgan davranışlar adı verilmektedir. Aslında örgütsel saldırganlık davranışları sosyal ve örgütsel kural ve değerlerdeki anlaşmazlıkları betimlemektedir (Martinko

et al, 2002: 37). Bireylerin saldırgan davranışlar sonucunda maruz kaldıkları mağduriyet neticesinde, kendilerini savunmada etkisiz ve yetersiz kaldıklarını hissetmeleri gerekmektedir (Smith et al., 2003: 176).

Mağduriyet; bir ya da daha fazla insandan (saldırgandan) kaynaklanan saldırgan davranışların geçici olarak ya da sık sık açığa çıkmasının birey (kurban-mağdur) tarafından algılanması olarak tanımlanmaktadır (Aquino, 2000: 172). Saldırgan davranışlar ise, bireylerin çalıştıkları kişilere zarar verme ve incitme düşüncesi ile giriştikleri çabalar (Baron and Neuman, 1996: 167) olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla saldırgan davranışlar ile mağduriyet arasında sebep-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Bireyler maruz kaldıkları saldırgan davranışlar neticesinde kendilerini zayıf, savunmasız, hakkı yenmiş ve mağdur pozisyonunda algılıyorlarsa ortada bir mağduriyet durumu söz konusudur.

Algılanan örgütsel mağduriyet örgütlere ve çalışanlara mahsus bir kavramdır. Örgütsel mağduriyet, bireylerin örgüt içinde maruz kaldıkları veya kaldıklarını hissettikleri mağduriyeti ifade etmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 96). Diğer bir ifadeyle mağduriyet, bir işgörenin, bir kişi veya grup tarafından sergilenen sürekli ve tekrarlı saldırgan davranışlara maruz kaldığına dair algılamasıdır (O’Leary-Kelley et al., 1996: 226). Dolayısıyla mağduriyetin hem reel yanı, hem de algılama yönü bulunmaktadır. Saldırganlık ve mağduriyet konusundaki algı ve gerçeklik arasındaki fark, bireylerin bilgi işleme süreçlerinden, bilgiye ulaşma yollarından ve arkadaşları ve tanıdıkları gibi ikincil kaynaklardan, özellikle de medya ve saldırgan davranışa kurban olma olasılığını abartma alışkanlığından ortaya çıkabilmektedir (Lee and Earnest, 2003: 133-134).

Zarar verici veya saldırgan davranışlar kavramının tanımlanmasındaki tartışmalarda Collins ve Griffin (1998) bütün tanımların neredeyse toplumsal ve örgütsel kuralların ihlal edilmesi çerçevesinde şekillendiğini



Kaynak: Steffgen, 2008: 289.

Şekil 1. Neuman ve Baron (1998) Tarafından Geliştirilen İşyerindeki Saldırganlığın Teorik Modeli

belirtmektedirler. Saldırgan davranışlar küçük bir hırsızlık olayından şiddete yönelmeye kadar farklı türlerde ve dozajlarda gerçekleşebilmektedir. Benzer bir şekilde Hogan ve Hogan da (1989) saldırgan davranışların devamsızlıktan fiziki saldırganlığa kadar farklı düzeylerde ortaya çıkmasının mümkün olduğunu ileri sürmektedirler (Martinko et al., 2002: 37). İşyerindeki saldırgan davranışların ortaya çıkmasında bireylerin sosyal yapı ve çevresel koşullardan etkilenen kişilik faktörleri, ruh halleri ve bilişsel mücadele yapılarının önemli etkilerinin olduğu bilinmektedir.

Bireylerin sosyalleşmelerinde, etik ve ahlaki davranış kodlarının benimsenmesinde, örgüt kültürünün yerleşmesinde sosyal yapının rolü yadsınmamaktadır. İçerisinde bulunan çevresel koşullar insan davranışlarının saldırgan veya saldırgan olmayan davranışlar şeklinde sonuçlanmasında belirleyici olabilmektedir. Yine işgörenlerin A veya B tipi kişilik özelliklerine sahip olmaları, ya da sosyal – a-sosyal, içine kapanık – dışa açık, nevrotik vb. özellikler taşımaları ruh hallerini belirlemektedir. Bireylerin huzurlu, gergin, asabi, neşeli, vb. niteliklerdeki ruh halleri bilişsel mücadele yapılarını şekillendirmektedir. Nihayetinde bireyler bu süreçlerin sonucunda saldırgan veya saldırgan olmayan davranışlar sergilemektedirler.

3. Saldırgan Davranış ve Mağduriyet Türleri

Saldırgan davranışların birçok türünün bulunduğu psikologlar tarafından ortaya konulmaktadır. Genel olarak saldırgan davranışlar vurma, bastırma gibi fiziksel; hakaret, tehdit gibi sözel ve söylenti yayma, sosyal dışlanma gibi dolaylı ya da ilişkisel türlerle birbirinden ayrılmaktadır (Smith et al., 2003: 176).

İşyeri şiddetinin farklı türleri bulunmaktadır. Bu şiddet davranışlarını sözlü taciz, bağırma, sindirme, tehdit, yıldırma, zorbalık, düşmanca davranışlar, şantaj, cinsel taciz gibi en yumuşak türüyle başlatıp fiziksel saldırı ile biten en ağır kötü muamele ve saldırılar şeklinde sıralayabiliriz. Saldırganlık hasta ve hasta yakınlarında olduğu gibi dışarıdan ya da mesai arkadaşları ve yöneticiler gibi içeriden gelebilir. Saldırganlık dışarıdan geldiğinde fark edilir ve izlenirken, içeriden geldiğinde genellikle ihmal edilir ve tabu olarak görülmektedir (Jankowiak et al., 2007: 89). Bilindiği üzere psikolojik şiddet; sözlü saldırı, yıldırma veya cinsiyet ayrımcılığı ve fiziksel saldırı gibi farklı şekillerde olabilmektedir. Sosyal bilimlerde şiddet kavramı farklı ve heterojen birçok yolla tanımlanmaktadır. Genellikle, şiddet bireysel bir davranış olarak, çoğunlukla baskın olmaya yönelik ciddi bir fiziksel saldırı olarak tanımlanmaktadır (Steffgen, 2008: 286).

Baron ve Richardson (1994) şiddeti bir insanın başka birine zarar vermek için giriştiği ve sergilediği tüm davranışlar olarak tanımlamaktadır. Galtung ise (1975) “yapısal şiddet” kavramını ortaya etmiştir. Bu kavram bir kurum veya kuruluşta ortaya çıkan haksız ve yetersiz kural, norm ve kanunlara dayanan ve bireylerin

potansiyel gelişimini engelleyen toplumsal yapıların neden olduğu şiddet türünü ifade etmektedir (Steffgen, 2008: 286).

“Kişisel şiddet” bireysel aktörlerin diğer kişilere yönelik eylemlerini içermektedir. Bu şiddet türü fiziksel şiddet, psikolojik şiddet, cinsel şiddet ya da ihmal ve eksikliklerin neden olduğu şiddet şeklinde kategorize edilebilir. Kişisel fiziksel şiddet cinayet, tecavüz ve cinsel şiddet gibi diğer bireylere ya da kendini sakatlama ve intihar gibi bireyin kendisine yönelik olabilir. Jenkins’e (1996) göre fiziksel şiddet kavramı sadece somut fiziksel yaralanma durumlarında değil aynı zamanda fiziksel şiddet tehditlerini de içermektedir. Aile içi şiddetten terör eylemlerine kadar geniş bir çalışma alanı olan şiddet kavramı yasak davranışları da içermektedir (Steffgen, 2008: 286).

Buss’a (1961) göre insanların saldırgan davranışları üç farklı boyutta ortaya çıkmaktadır. Bunlar; sözlü-fiziksel, doğrudan-dolaylı ve aktif-pasif boyutlarıdır. Saldırgan davranışların sözlü formu insanlara eylem ve davranışlardan ziyade sözlü ifadelerle zarar vermeyi içerirken, fiziksel boyutlu saldırgan davranışlar direk eylem ve davranış gerektirmektedir. Saldırgan davranışlar mağdura yönelik eylemin aracısız olarak ve bizzat kendisine yönelik olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine göre de doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki farklı boyuta ayrılmaktadır. Son olarak pasif saldırgan davranışlar mağdurun bazı aksiyonlarının kaybına yönelik iken, aktif saldırgan davranışlar mağdurun performansını olumsuz yönde etkilemeye yöneliktir (Baron and Neuman, 1996: 163-164).

Özetle Buss (1961) saldırganlık kavramının üç temel boyut üzerinde 8 farklı türünün bulunduğunu ileri sürmektedir (Rippon, 2000: 455-456; Baron and Neuman, 1996: 162):

- Fiziksel – aktif – doğrudan
- Fiziksel – aktif – dolaylı
- Fiziksel – pasif – doğrudan
- Fiziksel – pasif – dolaylı
- Sözlü – aktif – doğrudan
- Sözlü – aktif – dolaylı
- Sözlü – pasif – doğrudan
- Sözlü – pasif – dolaylı

Yeryüzündeki yüz binlerce işyerindeki milyonlarca işgören, yukarıda sıralanan saldırgan davranış türlerinin ya süjesi ya da objesi olabilmektedir. Örneğin, sadece 1997 yılında ABD’de 860 kişi işyerinde öldürülmüştür. Her gün dünyanın her yerinde çalıştıkları kurum, kuruluş ve örgütlerde çeşitli saldırılara maruz kalan ve hatta öldürülen işgörenlerle ilgili haberler gazete ve televizyonlarda yayınlanmaktadır. İşyeri saldırganlığı, saldırganın şiddetle ilişkisine göre dört büyük türde sınıflandırılmaktadır. Birinci tipte (Tip-1), saldırgan, örgüt ya da onun çalışanlarının hedef ve amaçlarıyla hiçbir meşru ilişki içinde değildir ve işyeri ve çevresine hırsızlık vb. bir suç işlemek üzere girmektedir. Bu tür saldırgan davranışların mağdurları genelde taksii şoförleri

olmaktadır ve Amerika'da her yıl birçok kişi Tip-1 türü saldırgan davranışlar yüzünden öldürülmektedir (LeBlanc and Barling, 2004: 9; Kennedy et al., 2004: 324).

İkinci tipte (Tip-2) saldırganın örgütle yasal-meşru bir ilişkisi vardır ve örgütten hizmet alırken şiddet davranışlarına yönelmektedir. Ancak saldırgan davranışların kapsamına nadiren birisini öldürmek girmektedir. Hemşire, sosyal işçiler ve öğretmenler gibi hizmet üretenler, danışmanlar ve eğitimciler bu tür saldırgan davranışlara maruz kalma potansiyeli yüksek riskte olan çalışanlar grubunu oluşturmaktadır. Özellikle de bu çalışanlar grubunun hasta, müşteri ya da öğrencileri yoğun bir şekilde güvensiz, hayal kırıklığı ve stres altındaysalar risk miktarı daha da artmaktadır.

İşyeri saldırganlığının üçüncü tipinde (Tip-3) ise, saldırgan örgütün resmi bir çalışandır ve yönetici ya da mesai arkadaşlarının yaptıkları davranışların yanlış algılanması söz konusudur. İşyeri saldırganlığının son tipinde ise (Tip-4) saldırganın örgüt çalışanı ile geçmişe dayanan meşru ilişkileri söz konusudur (LeBlanc and Barling, 2004: 9).

Bir diğer araştırmada işyeri şiddeti ve saldırganlığı dört kategoriye ayrılmaktadır (Esposito et al., 2004: 24):

- Ceza kastı, burada saldırgan iş ya da onun çalışanlarıyla bir ilişkisi yoktur ve genellikle soygun gibi adi bir suç eyleminde bulunmaktadır.
- Müşteri-müşteri türündeki şiddette saldırgan öğrenci-okul veya hasta-hastane ilişkilerinde olduğu gibi bazı meşru ilişkiler içerisinde.
- İşgören-işgören türünde ise, saldırgan bir örgütün mevcut veya eski bir çalışanı olarak örgütün mevcut veya eski çalışanlarına yönelik bir tehdit veya saldırıda bulunmaktadır.
- Kişisel ilişkiler, burada saldırganın örgütle değil ancak kurbanla (işgörenele) bir ilişkisi bulunmaktadır.
- İşyeri saldırganlığı konusundaki bir diğer tipoloji çalışması da Baron ve arkadaşları tarafından 1999 yılında yapılmıştır. Söz konusu araştırmacılar işyeri saldırganlığının üç farklı kategoride sınıflandırılabilirliğini ileri sürmektedirler (LeBlanc and Barling, 2004: 9-10):
- Düşmanlık ifadeleri (sözlü ya da sembolik düşmanca tavırlar)
- Engelleme ve
- Açık saldırganlık.

Örgütsel saldırganlığın düşmanlık ifadeleri, engelleme ve açık şiddet davranışları olmak üzere üç ana türü bulunmaktadır. Baron ve arkadaşlarına göre düşmanlık ifadeleri; öncelikle sözlü veya sembolik olarak, sözlü saldırılar, olumsuz jestler ve yüz ifadeleri gibi davranışları kapsamaktadır. Engelleme davranışları ise mesai arkadaşları veya iş denetçilerinin herhangi bir işgörenin işyeri ve örgütsel amaçlar için işbirliği yapmasını engellemeye yöneliktir. Örneğin; telefonlara yanıt vermeme, gerekli olan bilgileri saklamak ve kaynakları kısıtlamak gibi davranışlarla ilgilidir. Son olarak açık şiddet davranışları yaygın olarak cinayet,

fiziksel saldırı, hırsızlık ve başkasının malına zarar verme gibi işyeri suçlarından oluşmaktadır. Eagly ve Steffen düşmanlık ifadeleri ve engelleme davranışlarını psikolojik saldırganlık, açık şiddet davranışlarını ise fiziksel saldırganlık olarak sınıflandırmaktadır (Rutter and Hine, 2005: 255).

Son yıllarda işyerinde saldırganlığın fiziksel olmayan türlerini araştıran çalışmalarda artış dikkate değerdir. Saldırganlık kavramı psikolojik taciz, sözlü saldırı, nezaketsizlik gibi farklı isimler altında çeşitli araştırmalara konu olmaktadır. Eğer davranışlar öncelikle fiziksel olmayan türde, tekrarlanan, hedefe yönelik ve kurbanı yaralamaya yönelik nitelikte ise Keashly (1998) şartların duygusal istismar olarak tanımlanabileceğini ileri sürmektedir (Harvey and Keashly, 2003: 807-808). Araştırmacılar genellikle zararlı ve hor görücü davranışların bu türünün bireysel ve örgütsel problemlerin bir belirtisi olarak görmektedirler.

İşyerinde görülen şiddet ve saldırgan davranışların analiz edilmesinde sadece suçu işleyen özelliğinin incelenmesi ve bilinmesi yeterli değildir. Bunun yanı sıra işin ve saldırgan davranışlara muhatap olan kurbanın özelliklerinin de incelenmesi gerekmektedir. LeBlanc ve Kelloway (2002) çalışmalarında şiddet ve saldırganlığın arttığı işyerlerinin ortak özelliklerine odaklanmaktadır. Söz konusu araştırmacılar işyerinde fiziksel saldırı ve şiddete sebep olan el silahları, denetleyiciler, değer toplayıcı değerler gibi iki düzineden fazla iş özelliği geliştirmiş ve ölçmüşlerdir. İş özellikleri açısından şiddet ve saldırgan davranışların artmasına neden olan en önemli faktör işyerinde geçirilen süredir. Genellikle yapılan araştırmalar işyerinde geçirilen süre attıkça şiddet ve saldırgan davranışların da arttığı bulgusunu ortaya koymuştur (Harvey and Keashly, 2003: 808). Yine çeşitli araştırmalarla şiddet davranışlarına maruz kalan kurbanların ortak özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda özgüveni düşük işgörenlerin diğerlerine göre şiddet ve saldırgan davranışlarla karşılaşma riskinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Harvey and Keashly, 2003: 809).

Son yıllarda örgütsel şiddeti dikkatle gözleyenler hem işyeri suçlarının hem de işyerindeki suçluların açıklayıcı ve kapsamlı sınıflandırılmasına yoğunlaşmışlardır. Örneğin; Flannery (1995) kızgın müşteri, tıbben hasta bir kişi, aile içi uyuşmazlık yaşayan kişi, suçlu ve kırgın işçi olmak üzere olmak üzere saldırgan davranış ve şiddet temayülü göstermeye yatkın beş ana türü belirlemiştir. Benzer bir şekilde Feldman ve Johnson (1996) da saldırganları yedi türde kategorize etmiştir. Bunlar (Kennedy et al., 2004: 324);

- Suçlular
- Kişisel-yerli suçlular
- Kırgın çalışanlar
- Akıl hastaları
- Huysuz müşteriler
- Kırgın öğrenci ve kursiyerler
- Kötü niyetli denetçilerdir.

Genellikle örgütsel şiddete en çok hemşire, polis, güvenlik görevlileri, gardiyanlar, itfaiyeciler, öğretmenler ve sosyal güvenlik işgörenlerinin hedef olduğu ileri sürülmektedir (Farrell and Cubit, 2005: 45).

4. Saldırgan Davranışlar ve Örgütsel Mağduriyetin Kaynakları

Saldırganlık ve şiddet hassas konulardır. İşyerindeki şiddet olaylarını keşfetmek için araştırmacılar işyerlerinin ve işgörenlerin tutum ve inançlarını, özel değerlerini ve genel kuralları açıklamaktadırlar (Rippon, 2000: 453). Son yıllarda işyerlerindeki saldırgan ve zarar verici davranışlar teorik ve pratik açıdan pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalarda zarar verici davranışların doğası, kaynakları, nedenleri ve etkileri araştırılmıştır (Martinko et al., 2002: 36).

Algılanan mağduriyet birçok nedenden, ama temelde yapısal faktörler ve bireysel farklılıklardan kaynaklanabilmektedir. Yapısal faktörler; esnek olmayan kurallar, rekabetçi çevre, liderlik stili, kural ve prosedürler, ekonomik şartlar, olumsuz çalışma koşulları, görev zorluğu, ev ve aile hayatı, örgüt kültürü, ödüllendirme sistemi gibi genellikle örgüt yapısı ve politikalarından oluşmaktadır. Bireysel farklılıklar ise, olumsuz duygular, duygusal istikrar, dürüstlük, cinsiyet, atfetme özelliği, algılama, öz değerlendirme, kontrol odağı, özgüven gibi bireysel özelliklere dayanmaktadır (Martinko et al., 2002: 42-44).

Saldırgan davranışlar ve mağduriyet problemlerinin yaygınlığı birçok ülkede farklı noktalardan sorgulanır olmuştur. Okuldan-örgütlere kadar kamu, sivil ve özel sektör kuruluşlarında sıkça karşılaşılan ve pek çok olumsuz sonuca yol açan bir davranıştır (Perren and Alsaker, 2006: 45). Bu bağlamda saldırganlık, siber saldırganlık, komşu saldırganlığı, okul saldırganlığı, kardeş saldırganlığı, ebeveyn saldırganlığı, hapishanelerde saldırganlık, işyerinde saldırganlık gibi farklı türlere ayrılmıştır (Monks et al., 2009: 147). Hodges, Malone ve Perry (1997) tarafından ileri sürüldüğü çekilme, anksiyete ve depresyon gibi davranış problemleri mağduriyet için bir risk faktörü oluşturmaktadır (Perren and Alsaker, 2006: 46).

Son yıllarda yapılan birçok çalışmada saldırgan davranışların sosyal, bilişsel, yapısal, çevresel ve bireysel faktörlerden kaynaklandığı belirtilmektedir. İşyeri saldırganlığı bir çok düşmanca tavır ve davranışı içeren değişkenden kaynaklanabilmekte ve ilk aşamada bu kaynaklar tam olarak tespit edilebilirse bu davranışların azaltılabilmesi veya yönetilebilmesi için etkin teknikler geliştirilebilmektedir (Baron et al., 1999: 283).

Örgütlerde bireyler çeşitli nedenlerle, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde mesai arkadaşları, üst veya astları tarafından mağdur edilmektedir. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi literatüründe örgütsel mağduriyetin kaynakları olarak şunlar gösterilmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 97):

- Saldırgan kişilerin özellikleri: Saldırgan kişilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi demografik özellikleri.

- Durumsal faktörler ve
- Mağdur (kurban) kişilerin algılaması.
- Rippon'a göre örgütsel saldırı ve sözlü suistimaller tecrübe, iş ve eğitim fonksiyonu gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir (Rippon, 2000: 453). Örgütlerde bu tür davranışların önceden tahmin edilmesini sağlayan mağdur-merkezli değişkenler üç kategoride sunulmaktadır (Aquino and Bommer, 2003: 374-375):

- İlki, saldırganlık, özsaygı, olumsuzluk gibi kişilik özelliklerine dayanmaktadır. Belirli özelliklere sahip olan kişilerin başkalarının zararlı davranışlarının hedefi olmaya onları iten sosyal koşulları, bilerek ya da bilmeyerek oluşturabilirler.

- İkincisi, insanların kişiler arasındaki kötü muameleden kendilerini korumak için kullandığı stratejik davranışlardan oluşmaktadır. Özür dileme, taktiklerle öğ alma gibi.

- Son olarak, hiyerarşik pozisyon, ırk, cinsiyet gibi sosyal statünün göstergeleri mağduriyeti tahmin edilebilir kılmaktadır. Aquino ve Bradfield (2000) tarafından yapılan bir çalışmada kadınların erkeklerden daha sık saldırgan davranışlara maruz kaldıklarını algıladıkları belirlenmiştir (Aquino and Bradfield, 2000: 532).

Örgütsel şiddet ve saldırganlık söz konusu olduğunda araştırmaların çoğu suçu işleyenler üzerinde odaklanmaktadır. Zira saldırgan ve zararlı davranışların tamamen suçu işleyenlerin özelliklerinin sonucu olduğu varsayımı genel kabul görmektedir (Kaya ve Özdevecioğlu, 2008: 21).

Cinsiyetin örgütsel şiddet ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkileri konusunda Bettencourt ve Miller (1996) ile Eagly ve Steffen (1986) tarafından yapılan çalışmalar dikkate değerdir. Eagly ve Steffen cinsiyet açısından fiziksel saldırganlık ile psikolojik saldırganlık arasında büyük farklılıklar bulunduğunu ileri sürmektedirler. Söz konusu araştırmacılara göre erkek işgörenlerde fiziksel saldırganlık, kadın işgörelere göre daha yüksektir.

Oysa psikolojik saldırganlıkta cinsiyet açısından çok büyük farklılıklar bulunmamaktadır. Gerek Bettencourt ve Miller gerekse Eagly ve Steffen ortalama olarak erkeklerin, kadınlardan daha fazla saldırgan olduklarını tespit etmişlerdir. Söz konusu araştırmacılar saldırgan davranışların sonuçları hakkında erkek ve kadın işgörenlerin farklı düşündüklerini iddia etmektedirler (Rutter and Hine, 2005: 254-255). Örneğin; Eagly ve Steffen kadınların erkeklere göre kendi saldırgan eylemlerinin yöneldiği hedeflere zarar verme olasılığının daha yüksek olduğunu, kendilerini suçlu ve endişeli hissettirecek ve kendilerini daha fazla tehlikeye sokacak misilleme davranışlarının gelebileceğine inandıklarını bulmuşlardır. Bettencourt ve Miller de benzer bir şekilde erkek ve kadınlar arasındaki şiddet ve cinsiyet arasındaki temel farklılığın misilleme korkusundan kaynaklandığını ileri sürmektedirler (Rutter and Hine, 2005: 255).

5. Saldırgan Davranışlar ve Örgütsel Mağduriyetin Sonuçları

İşyerinde yaşanan saldırgan davranışlar neticesinde yüksek düzeyde iş stresi, büyük yasal ve finansal problemler yaşanabilmektedir (Smith et al., 2003: 175-176). Literatürde yapılan çalışmalarda ruhsal hastalığı olan insanların saldırgan davranışlara maruz kalma diğer bir ifadeyle mağdur veya kurban olma riskinin daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. Üstelik kurban olma ve mağduriyet psikolojisi ruhsal sağlık sorunlarını ağırlaştırabilir ya da tetikleyebilmektedir (Perron et al., 2008: 1475).

Saldırgan davranışlar nedeniyle işyerlerinde mağdur olan bireylerde düşük özgüven, engellilik, fiziksel yetersizlik, çekingenlik, düşük bağımsızlık, şüphelenme, aşırı kaygı, asabiyet, nevrotik belirtiler, arkadaş eksikliği ve iddiasız kişilik gibi olumsuzluklar görülmektedir (Smith et al., 2003: 177). Örgüt içerisinde bireylerin çeşitli kişilerden farklı şekillerde maruz kaldıkları mağduriyetin hem birey hem de grup üzerinde birçok olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Anderson, 1993:6-7'den akt: Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 98):

Birey açısından ortaya çıkan olumsuzluklar;

- Nefret, sinirlilik veya ilgisizlik şeklinde kendini gösteren anlaşmazlık (kuralları ihlal, performansı bilerek azaltma vb.),
- Yüksek stres düzeyi ve stres yönetiminde başarısızlık,
- Uyku bozuklukları, özgüven kaybı, endişe, kaygı, dalgınlık ve aşırı yorgunluk gibi fiziksel rahatsızlıklar,
- İşe geç gelme, devamsızlık ve yüksek işgücü devir oranı,
- İleriyi görememe ve hakkını aramak adına sınırsız ve yersiz taleplerde bulunma,
- Kendine şiddet uygulama veya intiharı düşünme gibi davranışlar sergileme.
- Örgütsel mağduriyetin grup açısından ortaya çıkardığı olumsuzluklar ise şunlardır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 99)
 - Etkinlik ve verimlilikte düşüş,
 - Kuralların ihlal edilmesi,
 - İşvereni sıkça eleştirme,
 - Güven kaybı,
 - Anlaşmazlıkların artması,
 - Yüksek devamsızlık ve yüksek işgücü devri,
 - Genel tatminsizlik ve
 - Sorunları abartma.

Mağduriyetin yüksek düzeyde korku ve anksiyeteye neden olduğu tecrübe edilmiştir. Bunun doğal sonucu olarak da işgörenlerin iş performansı ve motivasyonu ciddi düzeyde azalmaktadır. Örgütler moral ve motivasyon için işgörenlerine güvenli bir çalışma ortamı yaratmak zorundadırlar. Zorbalık, şiddet ve saldırgan davranışlar ki bunlar bir birey veya diğerleri tarafından tekrarlanan ve istenmeyen etkileşimleri içeren davranışlardır. Mağdurlara yönelik aşağılama, suç, stres içerikli bu tür tutum ve davranışlar nedeniyle iş performansı olumsuz etkilenir ve fonksiyonel olmayan iş ortamına neden olur

ki bu durum bugün için küresel organizasyonlar açısından büyük bir sorundur (Harvey et al., 2006: 190).

Saldırganlık davranışlarının işgören tarafından doğrudan hissedilen sonuçları şunlardır; kızgınlık, korku, engellenme, cesaretini yitirme, keder. Uzun süreli şiddet ve saldırganlık davranışlarına maruz kalmanın karakteristik sonuçları ise özgüvenini kaybetme ve mevcut durumdan kendini sorumlu hissetmektir. Uzun süreli saldırı ve şiddete maruz kalan kurbanlarda fiziksel rahatsızlıklar ve ruhsal bozukluklar da ortaya çıkabilmektedir (Jankowiak et al., 2007: 89).

6. Saldırgan Davranışlar ve Örgütsel Mağduriyetle Mücadele Yöntemleri

İşyerlerinde saldırgan davranışlar örgüt iklimi ve anti-saldırgan davranış politika ve uygulamaları ile azaltılabilir. Aynı zamanda örgüt yönetiminin daha sağlıklı ve kaliteli iş ortamı oluşturmasıyla da bu tür davranışlar minimum seviyeye indirilebilir (Smith et al., 2003: 176).

İşyerinde karşılaşılan saldırgan davranışlar ve yaşanan mağduriyetle mücadelede örgüt yönetimleri aşağıdaki kaynakları devreye sokmalıdırlar (McLemore, 2006: 456):

- İnsan kaynakları,
- Çalışan destek programları ve
- Acil destek ve yardım yöneticileri.

Şekil 2'de de görüldüğü üzere Mantell ve Albrecht işyerinde ortaya çıkan saldırganlık ve şiddetle baş etmede yedi adımdan oluşan bir mücadele yöntemi ortaya koymuşlardır. Elemek aşaması ile başlayan saldırgan davranışlarla mücadele süreci risk belirtilerini algılama, davranış kuralları ve etik kodlar oluşturma, davranışsal eğitim programları düzenleme, danışmanlık ve koçluk hizmeti sunma, güvenlik tedbirlerini verimli hale getirme ile devam edip izleme ile sona ermektedir.

Bu mücadele yöntemlerinin yanı sıra örgüt yönetimleri saldırganlıkla mücadelede aşağıdaki tedbirleri de yürürlüğe koyabilirler:

Seçim: Örgüt yönetimleri personel seçim sürecinde örgütsel kurallara ve yapıya en iyi uyumu sağlayacak personeli örgüte kazandırmaya özen göstermelidir. Bu amaçla uygulanacak test ve mülakat tekniklerinde gerek adayların ruhsal yapı ve kişilik özellikleri gerekse örgütsel kültüre uyum sağlayabilme yeteneklerini ortaya çıkaracak yöntemlere ağırlık verilmelidir.

Güvenlik: Örgüt içerisinde çalışanların can ve mal güvenliğini sağlayacak her türlü önlemler alma görevi örgüt yönetimine aittir. Ayrıca çalışanların bedensel ve özellikle de ruhsal sağlıklarını koruyup geliştirecek her türlü argümanın tedarik edilmesi gerekmektedir.

Politika: Örgütün ücretlendirmeden performans değerlendirmeye kadar her türlü politikalarının belirlenmesi ve uygulanmasında çalışanların görüş, öneri ve katkıları azami ölçüde alınmalıdır. Örgütsel politikalar bireysel amaçlarla örgütsel amaçları ortak bir paydada birleştirebilmelidir. Çatışmaya, bireyselliğe, kavgaya değil rekabete, kolektifliğe ve uyuma dayanan politikalar uygulamaya konulmalıdır. Bu bağlamda liderliğin ve liderlik davranışlarının görevle ilgili rol ve davranışların tamamlanmasında, grup uyumu ve grup içinde



Kaynak: Steffgen, 2008: 291.

Şekil 2. Mantell ve Albrecht (1994) Tarafından Geliştirilen İşyerinde Saldırganlık ve Şiddetle Mücadelede 7 (Yedi) Adım

özdeşleşmenin sağlanmasında ve bir örgütte kültür ve iklimin olumlu yönde gelişmesindeki katkıları göz ardı edilemez gerçeklerdir (Kickul and Neuman, 2000: 28).

İklim: Çalışanların parçası olmaktan gurur duydukları bir çalışma atmosferi oluşturulmalıdır.

Çalışanlara Destek Olma: Örgüt yönetimi maddi ve manevi açıdan çalışanlarına destek olmalıdır. Onların eğitimine, kişisel gelişimlerine ve kariyer hedeflerinin gerçekleşmesine zaman ve zemin ayırılmalıdır.

Ayırma: İnsan kaynakları seçim sürecinden çalışanlara destek olmaya kadar her türlü örgütsel ve yönetsel desteğe rağmen hala problemlerin kaynağı olmayı sürdüren, saldırgan davranışlar sergileyen ve diğer çalışanların mağduriyetine sebebiyet veren çalışanlar derhal örgütten uzaklaştırılmalıdır.

7. SONUÇ VE TARTIŞMA

Saldırganlık ve neticesinde yaşanan mağduriyet çalışma hayatında bireylerin sıklıkla karşılaştıkları problemlerin başında yer almaktadır. Bireylerin belirli bir kaynaktan sürekli ve düzenli bir şekilde fiziksel, sözel vb. şekilde kırıcı, zarar verici ve olumsuz davranışlara muhatap olması sonucunda yaşadıkları veya algıladıkları ruhsal bunalımlara mağduriyet adı verilmektedir ve bu olgu giderek yaygınlaşmaktadır.

Çeşitli formlarda ortaya çıkabilen saldırgan davranışlar, hedef aldığı bireylerde verim kaybı, düşük performans, işten ayrılma, devamsızlık gibi sonuçlarla örgütsel çıktıları olumsuz yönde etkilerken, bireylerde fiziksel ve zihinsel bir takım problemlere de yol açabilmektedir. Bu problemler uykusuzluktan iştah kaybına kadar geniş bir yelpaze şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

Şüphesiz saldırgan davranışlarla etkin bir şekilde mücadele etmede en önemli görev örgüt yönetimlerine

düşmektedir. Örgüt yöneticileri personel seçiminden eğitim programları düzenlemeye kadar birçok yönetsel enstrümanla bu tür olumsuzluklarla mücadele edebilirler. Verimli bir örgütsel yapının tesis edilmesinde saldırgan davranışların minimize edildiği, sosyal barış ve huzurun yakalandığı bir çalışma iklimi olmazsa olmaz hükmündedir.

KAYNAKLAR

- Angela Rutter and Donald W. Hine; (2005), "Sex Differences in Workplace Aggression: An Investigation of Moderation and Mediation Effects", *Aggressive Behavior*, Vol: 31, 254-270.
- Brian Edward Perron, Ben Alexander-Eitzmon, David F. Gillespie and David Pollio, (2008), "Modeling the Mental Health Effects of Victimization among Homeless Persons", *Social Science & Medicine*, Vol: 67, 1475-1479.
- Claire P. Monks, Peter K. Smith, Paul Naylor, Christine Barter, Jane L. Ireland and Iain Cayne, (2009), "Bullying in Different Context: Commonalities, Differences and The Role of Theory", *Aggression and Violent Behavior*, Vol: 14, 146-156.
- Daniel B. Kennedy, Robert J. Homant and Michael R. Homant, (2004), "Perception of Injustice as a Predictor of Support for Workplace Aggression", *Journal of Business and Psychology*, Vol: 18, No: 3, 323-336.
- Georges Steffgen, (2008), "Physical Violence at the Workplace: Consequences on Health and Measures of Prevention", *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, Vol: 58, 285-295.
- Gerald A. Farrell, Christina Bobrowski and Peter

- Bobrowski, (2006), "Scoping Workplace Aggression in Nursing: Findings from an Australian Study", *Journal of Advanced Nursing*, Vol: 55, No: 6, 778-787.
- Gerry Farrell and Katrina Cubit, (2005), "Nurses under Threat: A Comparison of Content of 28 Aggression Management Programs", *International Journal of Mental Health Nursing*, Vol: 14, 44-53.
- Jankowiak B., Kowalczyk K., Krajewska-Kulak E., Sierakowska M., Lewko J. And Klimaszewska K., (2007), "Exposure the Doctors to Aggression in the Workplace", *Advances in Medical Sciences*, Vol: 52, Supply: 1, 89-92.
- Jill Kickul and George Neuman, (2000), "Emergent Leadership Behaviors: The Function of Personality and Cognitive Ability in Determining of Personality in Determining Teamwork Performance and KSAS", *Journal of Business and Psychology*, Vol: 15, No: 1, 27-51.
- Karl Aquino and Murray Bradfield, (2000), "Perceived Victimization in the Workplace: The Role of Situational Factors and Victim Characteristic", *Organization Science*, Vol: 11, No: 5, 532.
- Karl Aquino and William H. Bommer, (2003), "Preferential Mistreatment: How Victim Status Moderates the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Workplace Victimization", *Organization Science*, Vol: 14, No: 4, 374.
- Karl Aquino, (2000), "Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style", *Journal Of Management*, Vol: 26, No: 2, 171-172.,
- Mahmut Özdevecioğlu ve Cemile Çelik, (2009), "Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 1, 95-111.
- Manon Mireille LeBlanc and Julian Barling, (2004), "Workplace Aggression", *American Psychological Society*, Vol: 13, No: 1, 9-12.
- Mark J. Martinko, Michael J. Gundlach and Scott C. Douglas, (2002), "Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol: 10, No: ½, 36-50.
- Matthew R. Lee and Terri L. Earnest, (2003), "Perceived Community Cohesion and Perceived Risk of Victimization: A Cross-National Analysis", *Justice Quarterly*, Vol: 20, No: 1, 131-157.
- Michael Harvey, Darren Treadway and Joyce Thompson Heames, (2006), "Bullying in Global Organizations: A Reference Point Perspective", *Journal of World Business*, Vol:41, 190-202.
- Monica R. McLemore, (2006), "Workplace Aggression: Beginning a Dialogue", *Clinical Journal of Oncology Nursing*, Vol: 10, No:4, 455-456.
- Noreen, W. Esposito, Richard W. Redman, Katherine A. Moore, Beverly B. Foster and Janet H. Blue, (2004), "Preventing Violence in an Academic Setting", *Nursing Education Perspectives*, Vol: 26, No: 1, 24-28.
- O'Leary-Kelley, A. M., Griffin, R. F. and Glew D. J., (1996), "Organization Motivated Aggression: A research Framework", *Academy of Management Review*, Vol: 21, 225-253.
- Paul E. Spector, Martha L. Coulter, Heather G. Stockwell and Mary W. Matz, (2007), "Perceived Violence Climate: A New Construct and its Relationship to Workplace Physical Violence and Verbal Aggression, and their Potential Consequences" *Work & Stress*, Vol: 21, No: 2, 117-130.
- Peter K. Smith, Monika Singer, Helge Hoel and Cary L. Cooper, (2003), "Victimization in the School and Workplace: Are there any Links?", *British Journal of Psychology*, Vol: 94, 175-188.
- Robert A. Baron and Joel H. Neuman, (1996), "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes", *Aggressive Behavior*, Vol: 22, 161-173.
- Robert A. Baron and Joel H. Neuman, (1998), "Workplace Aggression: The Iceberg Beneath The Tip of Workplace Violence: Evidence on Its Forms, Frequency and Potential Causes", *Public Administration Quarterly*, Vol: 21, 446-464.
- Robert A. Baron, Joel H. Neuman and Deanna Geddes, (1999), "Social and Personal Determinants of Workplace Aggression: Evidence for the Impact of Perceived Injustice and the Type A Behavior Pattern", *Aggressive Behavior*, Vol: 25, 281-296.
- Sonja Perren and Françoise D. Alsaker, (2006), "Social Behavior and Peer Relationships of Victims, Bully-Victims, and Bullies in Kindergarten", *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, Vol: 47, No: 1, 45-57.
- Steve Harley and Loreleigh Keashly, (2003), "Predicting the Risk for Aggression the Workplace: Risk Factors, Self-Esteem and Time at Work", *Social Behavior and Personality*, Vol: 31, No: 8, 807-814.
- Tekin Akgeyik ve Meltem Güngör, (2009), "Müşteri Saldırganlığı: Sonuçları ve Mücadele Stratejisi", *Kamu-İş*, Cilt: 10, Sayı: 3, 33-71.
- Thomas J. Rippon, (2000), "Aggression and Violence in Health Care Professions", *Journal of Advanced Nursing*, Vol: 31, No: 2, 452-460.
- Yasemin Kaya ve Mahmut Özdevecioğlu, (2008), "Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: X, Sayı: 1, 19-37.