

**MOBBİNG, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

YAZAR: ECE BEREN GENÇ

01.06.2021

İÇİNDEKİLER

Giriş	1
Mobbing	2
Örgütsel Sinizm	9
Çalışan Motivasyonu	13
Mobbing, Örgütsel Sinizm ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki	22
Tartışma ve Sonuç	25
Kaynakça	26

GİRİŞ

18. yüzyılın sonu 19. yüzyılın başında buharlı makinelerin kullanılmasıyla birinci endüstri devrimi yaşanmış ve üretim mekanikleşmeye başlamıştır. İkinci sanayi devriminde elektriğin makinelerde kullanılmasıyla başlayan seri üretim toplumsal yapıyı, üretim şekillerini ve sendikal düzeni değiştirmiş ve yeni bir boyuta taşımıştır. Standart ürünlerin çok sayıda üretilmesi ve çalışanların fabrikalardan aldığı ücretin etkisiyle yeni tüketici profili oluşmuştur. Her gelir düzeyinden vatandaşın potansiyel müşteriler olmasıyla başlayan talep artışı, arzın hızlı ve firesiz üretilip pazara sunulmasını zorunlu kılmıştır. Bu nedenle yönetimler hep daha iyi olma, kaynakların verimliliğini ve üretkenliği artırmanın yollarını araştırmış, bireylerin performansını artırmanın yöntemleri üzerinde çalışmışlardır. Birinci sanayi devriminde bugüne yaşanan teknolojik gelişmeler ve değişen toplum yapısıyla 21. yüzyılın ilk çeyreğinde dördüncü sanayi devrimi tecrübe edilmektedir. Yaşanan Covid-19 pandemisiyle etkisi iyice hissedilen bu devrim; dijitalleşme ve dijital dönüşüm sürecini hızlandırmış, hibrit çalışma modeli olarak adlandırılan ev-işyeri değişimli çalışma modelini, endüstriyel robot-çalışan işbirliği konularını çalışma hayatına kazandırmıştır. Bu süreçte işletmelerin sahip oldukları insan kaynağı firmaların rakiplerinden sıyrılmalarını sağlamıştır. Bilinmeyenlerin çok olduğu bir ortamda yaşanan bu olaylar çalışan kaygılarını artırmış yöneticilerin görev ve sorumlulukları, bu ortamın yönetiminde hayati önem kazanmıştır. Yöneticilerin çalışanları için en doğru kararı çeviklikle almaları, belirsizliği doğru yönetmeleri ve çalışanları için uygun yöntemlerle onların en verimli çalışabileceği, güvenli ve huzurlu çalışma ortamını ve yöntemini sunarak kaygılarını gidermeleri gerekmektedir. Yöneticilerin, çalışanlarını iyi tanımaları, çalışanlar arasında güvene dayalı ve güçlü örgüt iklimini oluşturmaları zaruridir. Örgütlerin en önemli gücü statü farkı olmaksızın çalışanlarıdır. Türk Dil Kurumu örgütü “ortak bir amaç ya da işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlamaktadır (sozluk.gov.tr, 23.04.2021). Bilimsel yöntemlerle işletmeyi yöneten öngörülü ve vizyoner liderlerle örgütlerin amaçları ile bireylerin amaçları uyumlanarak gerçekleştirilen işlerle örgüt başarılı olur. Olumlu örgüt iklimine sahip, çalışan memnuniyeti sağlanmış ve bağlılığı yüksek kurumların performansı, üretkenliği ve verimliliği artar. Buna karşın çatışma ortamının hakim olduğu kurumlarda çalışanlar yeterince motive edilemez, iş tatmini, performansı azalır. Mobbing ve sinizm gibi kurumda istenmeyen davranışlar gelişir. Bu çalışmada mobbing, örgütsel sinizm ve çalışan motivasyonu konuları tartışılmış, bu üç kavram arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

MOBBİNG

Her geçen gün hayatın her alanında daha çok hissedilen mobbing kavramını ilk kez etholog K. Lorenz kullanmıştır. Lorenz, bu kavramı hayvan davranışlarını açıklamak için kullansa da 1980 yılında İsveçli psikolog Heinz Leymann örgütsel anlamıyla mobbing kavramını ifade etmiştir (Leymann, 1996: 167; Tutar, 2004: 103). Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization (ILO)) mobbingin tanımını "birey veya grubu sabote etmek amacıyla yapılan, intikam duygusu, zalimce, kötü niyetli ve aşağılayıcı tavırlarla kendini gösteren davranış biçimi" olarak yapmaktadır (International Labour Organization (ILO), 1998). Mobbing; belirlenen hedef kitlesine karşı yapılan bezdirme, huzursuzluk yaratma ve değersizleştirme gibi olumsuz tutum ve davranışlarla performans düşüklüğü ve aksamalara yol açan kısır döngüdür. Mobbing uygulanan işletmelerde grup üyeleri arasındaki ilişkiler bozulur ve karşılıklı güven azalır. Bu da çalışanların performanslarının ve verimli çalışma oranlarının düşmesine neden olur. Mobbing uygulandığında kazanan taraf yoktur. Hem mağdur, hem mobbing uygulayıcısı hem de izleyiciler kaybetmektedir. Dolayısıyla bireylerden meydana gelen ve onların performansının örgüt performansının belirleyicisi olduğu işletmeler zarar görmektedir.

Mobbing uygulanarak hedefi bezdirmek ve yıldırma amaçlanır. Türk Dil Kurumu bezdiriyi "iş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme" olarak tanımlamaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>, 26.04.2021). Mobbing bir plan dahilinde bilinçli ve istekli olarak uygulanan uzun vadeli davranışlardır. Mobbing anlık öfkeyle gelişip süreklilik arz edebilse de bir davranışın mobbing kabul edilebilmesi için sistematik olması ve altı aydan daha uzun süre haftada en az bir kere uygulanması gerekir (Erdiren-Çelebi ve Filizöz, 2016: 128). Mobbing uygulayıcıları da mağdurları da tek kişi ya da grup olabilir. Organize olarak yürütülen yıldırma eylemi mağduru yorar, yıpratır ve uzun süreli maruz kaldığında fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklara neden olabilir. Birey yaşadıklarına tahammül edemediğinde intihara teşebbüs edebilir.

Hem yatay hem de dikey olarak gerçekleştirilebilen mobbingde; mobbing mağduru, mobbing uygulayıcısı ve izleyiciler olmak üzere üç taraf vardır. Dikey mobbing statü farkı olan kişiler arasında meydana gelen psikolojik şiddettir. Yaygın olarak hiyerarşide güçlü olan amirler astlarına uygularken nadiren amirler, mağdur konumunda bulunmaktadır

(Kalay, Oğrak, Bal ve Nişancı, 2014: 3-4). Mobbing uygulayıcısı genelde üst rütbede olan kişi olurken taraflar arasındaki güç farkı ve bu gücün kötü niyetli kullanımı yıldırmanın temelidir. Olumsuz tutum ve davranışlar nedeniyle tarafları yıpratın bu sürecin tetikleyicileri ve ana etmenleri kin, öfke ve kıskançlık nedeniyle oluşan cezalandırma isteğidir. Yatay mobbing ise hiyerarşi farkı olmaksızın aynı statüdeki çalışma arkadaşlarının birbirine uyguladığı dolaylı veya direk saldırgan davranışlardır. Yatay mobbingin temel nedeni örgütsel yaptırım eksikliğidir. Kıskançlık, rekabetin yüksek olduğu örgüt iklimi, çalışanın gerek mezun olduğu okul gerekse bilgi ve kültür birikimi nedeniyle yetersiz hissetmesi nedeniyle saldırgan, zarar veren davranışlar geliştirir. Yatay yıldırmada yönetimin taraflara eşit mesafede ve objektif duruşu, caydırıcı yaptırımları bu davranışların örgüt kültürüne dönüşmesini engeller (Kalay, Oğrak, Bal ve Nişancı, 2014: 3-4; Gökteş-Kulualp, 2019: 2993). Yıldırmada süreci başlatan uygulayıcılardır. Mobbing uygulayıcıları her zaman aynı işletmenin çalışanları değildir, bireyin çalıştığı müşteriler de mobbing uygulayıcısı olabilirler (Gökteş-Kulualp, 2019: 2991). Genelleme yapılacak olursa yıldırıcı; statüsünün gerektirdiği bilgi düzeyinde ve karakterde olmayan, eksiklik ve yetersizliklerinin farkında olan ve bunu gizlemek isteyen, ego ve kişisel tatmin için zarar vermektan çekinmeyen, örgütsel etik ikliminin zayıflığında kişisel etik değeri algısı zayıf olan ve kontrolünü kaybeden, övülmeyi seven kişilerdir. İlgi çekme ve sosyal gruplarda güçlü gözükme isteği, bencillik ve kendini gerçekleştirememiş olmak, benlik algısının gelişmemiş olması kişiyi bu tutum ve davranışlara itmektendir. Mobbinge maruz kalan kişi mağdur olan taraftır. Mobbing mağdurları profili genellenecek olursa örgüt çalışan profilinden farklı, olaylara değişik perspektiflerden bakabilen, eğitimi, kültürü ve entelektüel birikimi güçlü bireylerdir. Bu kişiler; başarıma isteği yüksek, idealist, başarılı, adanmış ve çalışkandır. Yüksek üretkenlikleri ve ahlaki değerlere bağlı dürüst tavırları çalışma arkadaşlarında işini kaybetme kaygısı oluşturur. Bu tetikleyiciler; mobbing uygulayıcılarını yetersizlik ve kıskançlık duygusunun da etkisiyle mağdurun ilerlemesini engelleyecek davranışlarda bulunmaya iter. Mağdurun kendini yetersiz ve bilgisiz hissetmesi, hata yapması ve başarıları baltalanarak işten istifa etmesi amaçlanır (Kalay, Oğrak, Bal ve Nişancı, 2014: 5). Çatışma, mağdur ve uygulayıcı arasında gerçekleşse de izleyiciler de bu sürecin bir parçasıdır. Korkmaz-Durmuş'a (2015: 13-14) göre izleyiciler beş ana kategoride gruplandırılabilir: menfaatçiler, ilgili kalanlar, ikiyüzlü davrananlar, diplomatik izleyiciler ve karışmayanlardır. Menfaatçiler, bu süreçten çıkar elde etmeyi amaçlayan ve güçlü tarafın yanında yer alan kişilerdir. İlgili kalanlar her iki tarafa da eşit mesafede kalarak, objektif bakış açısıyla süreci

ele alarak eleştirilerde bulunurlar ve en kısa sürede huzursuzluğun son bulmasını amaçlarlar. İkiyüzlü davranan izleyiciler de menfaatçi izleyiciler gibi güçlü tarafın yanında yer alsalar da olaylara karışmayarak taraf olmuyorlarmış izlenimi yaratırlar. Diplomatik izleyiciler, uzlaştırmacı tavırlarla ve objektif bakış açısıyla olayların son bulmasını amaçlarlar. Bu sürecin dışında kalarak olaylardan etkilenmek istemeyen karışmayan izleyiciler de son grubu oluşturur. Kişilerin inançları, tutum ve çıkarları bu süreçte nasıl davrandıklarını belirler. Ancak bu duruma sessiz kalmak (örgütsel sessizlik) uygulayıcıların güçlenmesine mağdurun ise yıkılmasına neden olur. Bu da mobbingin sürekliliğini ve şiddetini artırarak etki alanını ve gücünü çoğaltır. Korku ikliminin hâkim olduğu işletmelerde mobbing izleyicileri, işlerini kaybetmekten korkarak dolaylı olarak uygulayıcının yanında yer alsalar da sürecin içinde yer alırlar.

Psikolog Heinz Leymann'a (1996:170) göre mobbingin beş boyutu vardır: “Kişisel ilişkilere ve iletişim olanaklarına saldırı”, “sosyal ilişkilere saldırı”, “kişisel itibara saldırı”, “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” ve “fiziksel sağlığa saldırı”dır. Bu süreci Leymann “Psikolojik Terör Envanteri”nde tanımlamıştır (Çelik, 2019: 13: Aktaran Göktaş-Kulualp, 2019: 2992).

Kişisel İlişkilere ve İletişim Olanaklarına Saldırı: Amirlerin altlarında çalışanlara uyguladığı bu bezdirme şeklinde kişinin bilgi, emek ve yetenekleri küçük görülerek fikirlerini ifade etmesi engellenir, sözü kesilir ve iletişim kurma kanalları bilinçli olarak kapatılır. İletişim hakkı kısıtlanan ya da elinden alınan mağdur, yaptığı işler ve katkıları aşağılanır, eleştirilir ve insan onuruna aykırı şekilde bağırılarak azarlanır. Kişinin yaptığı hatalar büyütülerek her fırsatta dile getirilir, yetersiz hissetmesi sağlanır. Bireyin işe bağlılığını ve çalışma şevkini azaltmak için fikirleri önemsizleştirilir ya da bireyin önerisinin tam tersi yaklaşım izlenerek değersizleştirilir. Sözlü tehditlerle, sürekli izleme ve baskı ortamıyla kişi bezdirilmeye çalışılır.

Sosyal İlişkilere Saldırı: Bireyin çalışma arkadaşları mobbingin tarafı olmasa da mağdura sosyal tecrit uygulayarak, onunla vakit geçirmekten kaçınıp onu dışlayarak mağdurun yalnız hissetmesine yol açarlar. Mağduru görmezden gelmek, o yokmuş gibi davranmak, istifa etmesi yönünde yapılan imalı şakalar, aşırı ve hadsiz espriler kişinin sosyal ilişkilerini iyice zayıflatmaktadır. İnsanlar sosyal ve psikolojik ihtiyaçları olan varlıklardır. Bu ihtiyaçlarını gideremediklerinde dengeleri bozulmakta, değersiz ve önemsiz hissetmekte ve yıkım süreci başlamaktadır.

Kişisel İtibara Saldırı: İş arkadaşları mağduru utanç verici, aşağılayıcı ve küçük düşürücü durumda bırakırlar. Lakap takmak, kişinin doğuştan getirdiği fiziksel özellikleri, kusurları ve eksiklikleriyle dalga geçmek, manevi değerleri ve inançlarına saldırmak kişiyi itibarsızlaştırmak için yapılır. İftiralar atarak, mağdurun dedikodusunu yapıp söylentiler yayarak bireyi yıpratır ve zor durumda bırakırlar. Cinsel içerikli ve yersiz şakalarla kişinin öz saygısına ve işletme içerisindeki saygınlığına saldırırlar. Mağdurun psikolojik problemleri varmış gibi davranılır.

Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı: Kişiler yetkinliklerini ve yeteneklerini yaptıkları işe yansıtarak hem işletmeye değer katmak hem de kendilerini gerçekleştirmek isterler. Kişinin bilgi seviyesi ve kapasitesinin altında işler atamak, yetkinlikleriyle örtüşmeyen işlerde çalıştırmak, bulunduğu görevinden alarak sorumluluklarının kısıtlandığı katma değeri olmayan işlerde çalıştırmak hem işletmeye hem de çalışana zarar verir. Adaptasyon süresi verilmeden yapılan hızlı rotasyonlar, bilginin saklanması ya da kişinin yanlış yönlendirilmesi mağdurun kendinden şüphe etmesine yol açacak, çalışma performansı düşecek ve meslekte yükselmesi önlenecektir. Keza çalışanın sosyal hayatı baltalanarak yaşam kalitesi düşürülmekte, kişisel ihtiyaçları için izin kullanması engellenmektedir. Mesai saatleri dışında telefon trafiğiyle rahatsız edilerek kişi bezdirilmektedir.

Fiziksel Sağlığa Saldırı: Mağdurun fiziksel sağlığını tehdit edecek ve uzun süreli maruz kalma durumunda çeşitli sağlık sorunlarına yol açacak işler verilerek bezmesi ve işten ayrılması amaçlanır. İş sağlığı ve güvenliğine aykırı, can güvenliğinin sağlanmadığı yüksek tehlikeli işler verilmesi, ağır, yıpratıcı ve yüksek strese maruz kalınan görevler uzun vadede sağlık sorunlarına yol açar. Keza cinsel taciz de fiziksel sağlığa saldırıdır.

Psikolojik şiddetin ilk tetikleyicisi fikir ayrılığı ve çatışma sonucu gelişen olumsuz güdülenmedir. Kişilerin birbirinden hoşlanmaması, farklı değer yargılarına sahip olmaları, anlaşmazlıklar mobbinge temel oluşturur. Çatışmayı, saldırgan tavırlar takip eder. Mağdur ve uygulayıcı profiline netleştiği bu evrede mobbing somutlaşır, davranışlarla kendini belli eder. Tarafların arasındaki negatif davranışların süreklilik arz etmesi ve şiddetinin artmasıyla yönetimin müdahalesi gerçekleşir. Mobbingin amacı mağdurun işi bırakmasını sağlamaktır, bu nedenle yönetim çoğunlukla uygulayıcının yanında yer alır. Bu süreçle iyice yalnızlaşan, tüm desteklerini yitiren mağdur çaresizlikle agresifleşir. Çevresiyle uyumsuz, mantıksız ve özgüvensiz tepkiler vermeye başlar. Bu süreç mağdurun deli muamelesi görmesine neden

olur. En son safhada ise mağdur ya istifa ederek işini bırakır ya da kovulur (Korkmaz-Durmuş, 2015: 8-10). Mobbingin şiddeti ve maruz kalma süresi arttıkça mağdurda oluşan fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıkların ortaya çıkması ve bunların yoğunluğu da artar.

Mobbingin hem örgütsel hem de bireysel nedenleri vardır. Örgütte şeffaf olmayan yönetim anlayışının benimsenmesi, örgüt kültürünün çalışanlarca anlaşılamaması ve insan kaynakları departmanının işletme çalışan profiline uygun olmayan adayı işe alması, sık yönetim değişimine bağlı olarak yönetim anlayışının değişmesi mobbinge temel oluşturur. Başarısız liderlik ve yetersiz yönetim, katı dikey hiyerarşiler sonucu sağlıklı iletişim kurulamaması ve birbirlerini tanımayan çalışanlar, güvene dayalı örgüt ikliminin olmaması, adaletsiz maaş, terfi ve promosyon uygulamaları, bireyler arasında rol ve güç çatışması mobbingin nedenlerindendir. Bireyin aşırı iş yükü altında ve yüksek stresli iş ortamında çalışması, monoton işler yapması, mükemmelliyetçi anlayışta olan çalışanın hayal kırıklığına uğraması, ilkelerden yoksun yönetim anlayışı ve standartlaştırılmamış iş süreçleri de mobbingi tetikleyen sebeplerdendir (Leymann, 1996; Korkmaz-Durmuş, 2010). Mobbingin bireysel nedenleri kişinin karakteri ve becerileri ile alakalıdır. Sonuç olarak mobbing; örgütsel ve bireysel nedenler temelinde gelişir. Örgütsel nedenler; zayıf örgüt iklimi, ağır ve adaletsiz çalışma şartları, zorbalığa dayalı, adaletsiz ve güvensiz örgüt kültürü mobbingin kişiden bağımsız nedenleridir. Yıldırmanın bireysel nedenleri; örgüt içi gruplaşma, bireyi kendi grubuna çekme isteği, güç gösterisi ve kendini ispatlama çabası, politik görüş farklılıkları, çalışanın örgütten ayrılmasını sağlamak, ırkçı ve ayrımcı görüşte olmaktır (Gözüm ve Karaçor, 2017: 500).

Ahlaki değerlerden yoksun davranışlar bütünü olan mobbing gruptan farklı olan kişi ya da kişileri benimseyememe, kin besleme, rahatsız etme isteği ile tetiklenmektedir. Kaba, nezaketsiz ve rahatsız edici aşırı davranışlarla ortaya çıkan yıldırma sürecini mağdura yöneltilen saldırgan davranışlar takip etmektedir. Bu negatif tutum ve davranışların devam etmesiyle mağdurun bezdirmeye maruz kalma süresi artmakta, maruz kaldığı davranışlar ise şiddetlenmektedir. Mağdurun hissettiği duygular yoğunlaştıkça verdiği zarar da artmaktadır. Çalıştığı kuruma yabancılaşan, örgütsel vatandaşlığı zayıflayan, yaptığı işten zevk almayan mağdur istifa etmeye itilmektedir (Kılıçaslan ve Kaya, 2017: 12; Acar ve Dünder, 2008: 112; Aktaran Kılıçaslan ve Kaya, 2017: 13). Mobbingin amacı; örgütçe benimsenmeyen çalışanın yetersiz, aciz ve çaresiz hissetmesini sağlayarak sindirmek ve kendi isteğiyle işten ayrılmasını sağlamaktır. Psikolojik, sosyal, ekonomik, örgütsel ve toplumsal alanları etkileyen mobbingden sadece mağdurlar zarar görmemekte mağdurun çevresi ve örgütte

kayba uğramaktadır. Mağdurun öncelikle sosyal hayatı etkilenmektedir. İşyerinde yaşadığı bu anlaşmazlık ve maruz kaldığı olumsuz davranışlar arkadaş çevresini zayıflatmakta, paylaşımda bulunamamakta ve içine kapanarak yalnızlaşmaktadır. Mobbingi algılayan kadar şüphe duymakta sonrasında zaman içerisinde depresyona girmektedir. İş arkadaşlarını, aldığı sorumlulukları kaybeden mağdur işini kaybedince hem ekonomik kayba uğramakta hem de psikolojik yıkım yaşamaktadır. Bu olumsuz gelişmeler mağdurun kendine zarar vermesi, intihara teşebbüs etmesiyle sonuçlanabilir. Mobbing, işletmede personel devir hızını artırır. Çalışanının işten ayrılmasıyla örgüt yeni personel istihdam etme ihtiyacı duyacak, yeni personelin eğitimi ve adaptasyonu için hem zaman hem de para harcayacaktır. Bir çalışanın işten ayrılması, mobbinge karşı gerekli önlemlerin alınmaması, yaptırımların uygulanmaması diğer çalışanların güveninin azalmasına neden olacak, kaygı duymalarına ve motivasyonlarının düşmesine neden olacaktır. Örgütsel güvenin azaldığı ortamda yöneticiler çalışanların eşgüdümünü sağlamakta zorluk yaşayacaklardır (Tutar, 2004; Aktaran Kılıçaslan ve Kaya, 2017: 13). Mağdurun yaşadığı kötü tecrübeleri sosyal hayatında paylaşmasıyla firma itibarı zedelenecektir. Eğer mağdur, mobbing nedeniyle hukuki yollara başvurursa işletme maddi kayba da uğrayacaktır. Mağdurun iş hayatının yanında aile ve sosyal hayatı da vardır. Bireyin yaşadığı olumsuz deneyimler, mağdurun ruh hali paylaşımda bulunduğu kişileri de etkileyecektir. Mobbing nedeniyle birey işletmeden ayrıldıktan sonra ülkenin iş gücü azalacak, ayrılan kişinin ekonomik durumu ve psikolojik yapısı bozulacak, gayri safi milli hâsıla azalacaktır.

Mobbing nedeniyle işletmelere çoğunlukla da yöneticilere davalar açılarak mağdur haklarını aramaktadır. Hukuki boyuta taşınan mobbing davalarının çoğunluğunu üstün asta uyguladığı mobbing vakaları oluşturmaktadır (Erdem ve Parlak, 2010: 267). Mobbing izleyicileri de sessiz kalarak suçun bir parçası haline gelip ceza alabilirler. Mobbing nedeniyle açılmış ve cezai yaptırımla sonuçlanmış dava örnekleri vardır. Çalışanların huzurlu ve güvenli bir ortamda yüksek verimle çalışabilmeleri için çalışma hakları yasalarla güvence altına alınmıştır. Bireylerin kişilik hakkı, sağlığı, onuru ve şerefi devletin hukuki teminatı altındadır (Erdem ve Parlak, 2010: 264). Çalışan devir hızının azaltılması, üretkenliğe katılan iş gücünün artırılması için T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu 5176 sayılı kanunla başbakanlık bünyesinde kurulmuştur. Kamu çalışanlarının huzurlu bir ortamda çalışabilmeleri için uyulması gereken etik kuralları içeren yönetmelik yürürlüğe konulmuştur (Gözüm ve Karaçor, 2017: 498-499). Bozbel ve Palaz'ın Bursa'da yürüttüğü çalışmada kamu çalışanlarının %55'inin mobbinge maruz kaldığını tespit

edilmiştir. Mobbingin ana nedenlerinden biri çalışanın hakkı olan tazminatı ödememek için çalışanı istifaya yönlendirmektir. Uluslararası hukukta da cezai yaptırımları bulunan mobbinge ilgili Türk Ceza Kanunu'nda kanun hükmü bulunmasa da psikolojik yıldırma “gözetme borcu”, “eşitlik ilkesi”, “dürüstlük kuralı” ihlali kabul edilmektedir. Ancak davacının mobbing mağduriyetini ispatlaması sorunsal dava sonucunu belirleyen kritik noktadır (Erdem ve Parlak, 2010: 267-268). Türk Ceza Kanunu'nda Madde 84 (intihara yönlendirme suçu), Madde 86-87 (kasten yaralama suçu), Madde 96 (eziyet suçu), Madde 102 (cinsel saldırı suçu), Madde 105 (cinsel taciz suçu), Madde 106 (tehdit suçu), Madde 108 (cebir kullanma suçu), Madde 117 (iş ve çalışma hürriyetini ihlali uçu), Madde 123 (kişilerin huzur ve sükûnetini bozma suçu), Madde 125 (hakaret suçu), Madde 134 (özel hayatın gizliliğini ihlal suçu) mobbinge ilişkilendirilebilecek kanun maddeleridir (Erdem ve Parlak, 2010: 262, 272-280). 1982 Anayasası Madde 12, Madde 17, Madde 24, Madde 25, Madde 48, Madde 49, Madde 50 ile 4857 sayılı İş Kanunu Madde 5, Madde 22, Madde 24, Madde 25 ve Madde 77 mağdurun haklarını korumaktadır. 6098 sayılı Borçlar Kanunu Madde 332, Madde 416 ve Madde 417, Türk Medeni Kanunu, 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ve 2822 sayılı Toplu İş, Grev, Lokavt Kanunu mağdurun başvuracağı hukuki teminatlardır. (Korkmaz-Durmuş, 2015: 23-28).

Mobbing; çözümlenmemiş, uzlaşmaya varılamamış anlaşmazlıklar ve sorunlar sonucunda oluşur ve sorunu daha da kötüye götürür. Mobbingin şiddeti, mağdurun algı eşliğini aştıktan sonra mağdur önce haklarını öğrenmeli ve tepkisini ortaya koymalıdır. Sessiz kalmak sürecin daha da kötüleşmesine ve mağdurda çeşitli rahatsızlıkların oluşmasına neden olacaktır. Bireyi sessiz kalmaya iten nedenler çalışma arkadaşlarında kopmama, yarattığı algıyı, oluşturduğu itibar ve imajı koruma çabası, damgalanmaktan ve dışlanmaktan korkmadır. Kişi sessiz kalmak yerine yılmaz bir duruşla ve kararlılıkla hakkını aramalıdır. Mobbingin önlenmesi için en büyük görev yönetime ve liderlere düşmektedir. Huzur ve güvene dayalı çalışma atmosferinin yaratılması, çalışanların saygı sınırları çerçevesinde birbirleriyle tartışıp yeni fikirler üretebileceği demokratik ve kuvvetli insan ilişkileri işletme kültürü temelinde inşa edilmelidir. Şeffaf, insan merkezli katılımcı yönetim anlayışıyla etik iklim güçlendirilmeli, çalışan-yönetici ve çalışan-çalışan ilişkilerinin çatışmaya sürüklenmesi önlenmelidir. Böyle durumlarda üst yönetim objektif bakış açısıyla çalışanların arkasında olmalı, sorunu çözerek çözümün sürekliliğini sağlamalıdır. Ben yerine biz kültürünün olduğu, sinerji yaratılan örgütlerde güçlü liderler öne çıkar. İşletme kültürüyle bütünleşmiş yetkin çalışanlar liyakata dayalı terfi ettirilmeli, örgütsel adalet her

alandanda sürekli kılınmalıdır. Bunlara ek olarak çalışanlar yasal haklarını bilmeli, işletme bazında yıldırıcı cezalar uygulanarak mobbingin örgüt kültürü haline gelmesi ve sürekliliği engellenmelidir. İşletme bu konuyla ilgili yönetmelik yayınlamalı ve mobbing uygulandığında gerekli işletme içi cezai yaptırımları taviz vermeden uygulamalıdır. Çalışanların her birini değer kabul eden yönetim anlayışları rakiplerinden sıyrılarak sağlam bir şekilde varlıklarını sürdürürler.

ÖRGÜTSEL SİNİZM

Türk Dil Kurumu'nun “insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm” (<https://sozluk.gov.tr/>, 18.04.2021) olarak ifade ettiği sinizm kavramının kökleri Antik Yunan'a dayanan, sofist Gorgias ve Antisthenes'in yaşam felsefesidir (Erdoğan ve Bedük, 2013). Sinizm; adaletsizlik, inançsızlık, kötümserlik ve samimiyetsizliğin hakim olduğu yerlerde bireylerin kişisel çıkarlarının yöneticilerin çıkarlarına kurban edildiği görüşüne dayanır. Örgütsel sinizm 1980 yılında araştırılmaya başlanmış (Erdoğan ve Bedük, 2013) olmasına rağmen ülkemizde 2000 yılından sonra personel devir hızını artırması, örgüt iklimini zayıflatması ve örgütsel vatandaşlığı zedelemesi nedeniyle bu konu üzerine yapılan çalışmalar çoğalmıştır (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 81). Bireyin doğuştan getirdiği özelliklerinden kabul edilen sinizmin örgütsel boyutunda birey, işletmelerin eylemlerinin, üzerinde çalıştığı projelerin ve aldığı kararların başarısız olacağına inanır. Bu başarısızlığın nedenini yanlış ve yetersiz yönetim anlayışı, adalet ve dürüstlük algısını yitirmiş, etik değerleri yozlaşmış yöneticiler olduğuna inanır ve davranışlarını bu yönde şekillendirir. Neredeyse her işletmede sinik çalışanlar bulunurken bu bireylerin tutum ve davranışları diğer çalışanları da etkileyebilmektedir. Öğrenme ve tecrübelerin neden olduğu sinik tutumlar diğer çalışanların arasında yaygınlaşmasıyla örgütün birlik ve beraberliği baltalanmakta, yaratılmak istenen sinerji yok olmaktadır (Uysal, 2018: 320-321). Yöneticilerin aldığı kararlar, örgütte meydana gelen olaylar, örgüt iklimi; kişilerin yetiştiği çevre, aldıkları eğitim, kültürel ve entelektüel birikimi, yaşı, cinsiyeti, mesleki tecrübesi ve statüsü, gelir düzeyi, medeni durumu ve algı eşik değerine göre farklı yorumlanabilmektedir.

Örgütsel sinizm; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta ele alınır (Dean, Brandes, Dharwadkar, 1998: 345):

Bilişsel Boyut: Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu kişinin inançları oluşturur. Birey örgütün samimiyetini inanmaz ve alınan kararlara, verilen güvencelere, gösterilen

davranışlara güvenmez, şüpheyle yaklaşır. Örgütsel dürüstlüğün ve adaletin olmadığına inanan sinikler, davranışların altında başka nedenler arar ve hep zararlı sonuçlanacağına inanırlar. Sinizmin bu boyutunda sinikler, örgütün “biz” olma kültüründen “ben” olma kültürüne geçtiğine, eşitlik algısının yıkılıp çıkarların ön plana çıktığına ve bu koşulların hiç bir şekilde değişmeyeceğine inanarak kendi çıkarlarını koruyacak şekilde tutum ve davranışlar geliştirirler (Erdoğan ve Bedük, 2013: 20-21). Birey inancını yitirdikten sonra olayları objektif bakış açısıyla değerlendiremez ve olumlu tutum ve davranışları bile olumsuz algılayabilir. İşletmeler; çalışanlarıyla var olurlar ve hem onların hem de işletmenin çıkarlarını koruyacak şekilde yönetilirler. Sinik çalışanlar örgütün bahsedilen bütünlüğünün zayıfladığına ve yarı yolda kaldıklarına inanırlar.

Duyuşsal Boyut: Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu sinik çalışanın tutumları ve işletmeye karşı hissettiği duygulardır. Heyecan, sevinç, şaşırma, sıkıntı, öfke, iğrenme, hor görme, korku ve utanç olarak sıralanabilecek dokuz temel duygu temelinde bireyin tepkileri gelişir. Sinik çalışanlar, çalıştıkları kurumdaki ve orada alınan kararlardan, yapılanlardan, yöneticilerin davranışlarından utanırlar hatta daha güçlü duygular hissederek iğrenebilirler (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 79).

Davranışsal Boyut: Kişinin inançları ve tutumları davranışlarını belirler. Sinizmin davranışsal boyutunda sinik çalışanlar örgütün tamamı ya da bir bölümüne karşı olumsuz davranışlar geliştirirler. Bu davranışlarını hem doğrudan hem dolaylı olarak gösterebilirler. Bireylerin davranışları spesifik bir kişiye, ideolojiye ya da işletmenin kendisine karşı olabilir (Anderson ve Bateman, 1997: 450; Aktaran Kılıçaslan ve Kaya, 2017: 14). İmalı ve iğneleyici sözler, küçümser bakışlar, dalga geçecek şekilde gülmek, örgütü küçük gören ve aşağılayan şekilde davranmak ve sürekli eleştirmek bu davranışlara örnek olarak verilebilir (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 79). Birey işletmenin değerlerini, faaliyetlerini ve bireyleri sağladıkları imkanları eleştirirler. İşletme motivasyon sisteminde uygulanan motivatörler de bireylerin performansını artırmaz aksine sinik çalışanca eleştirilir.

Örgütsel sinizmin üç boyutu da birbiriyle etkileşim halindedir. Bilişsel boyut, duyuşsal boyuta temel oluştururken; davranışsal boyut da duyuşsal boyuta göre şekillenmektedir. Etik değerlerden yoksun, adaletsiz uygulamaların yaygın olduğu, standart iş yapma şekillerinin oluşturulmadığı işletmelerde sinik çalışan sayısı daha fazladır. Çalışanların süreçlere aktif katılmadığı, aşırı iş yüküne maruz kalan işletmeler örgütsel

bütünlüklerini kaybetmeye başladıklarından sahip oldukları insan kaynağını tam verimli kullanamaz.

Çok güçlü olumsuz duygulardan beslenen sinizmin nedenleri de oldukça çeşitlidir. Örgütsel sinizm çalışkan, adanmış, liyakatlı, yüksek ahlaklı, içinde bulunduğu kurumu ileriye taşımak isteyen idealist ve dürüst kişilerin harcadıkları çabaların karşılığını alamadıklarında yaşadıkları hayal kırıkları sonucunda oluşur (Gül ve Ağıröz, 2011; Aktaran Erdoğan ve Bedük, 2013: 21). Çalışanların örgüte ve yaptıklarının başarılı olacağına inançlarını yitirmeleri, uzun çalışma saatleri ve mesailer, yetersiz ücret politikası nedeniyle emeklerinin karşılığını alamamaları, iş yükü altında ezilmeleri ve kişilere taşıyabileceklerinden fazla sorumluluk vermek sinizme yol açar. Sinizm, bireyin beklentilerinin karşılanamaması sonucu yaşanan hayal kırıklıkları, psikolojik sözleşme ihlali, taahhüt edilenlerin yapılmaması, vaad edilenlerin verilmemesi ve adaletsiz kararlar neticesinde gelişen olumsuz ve eleştirel tutum-davranışlardır (Doğan, Aktaş, Kılınç, 2020). (“Psikolojik sözleşme, bir birey ve onun işverenin birbirlerinden ne bekledikleri hakkındaki inançların birleşmesini ifade eder. Bu çalışan ve işveren arasında mevcut olan sözlü olmayan beklentilerinin karşılıklı setidir.” (Schein, 1980: 65)). Statü fark etmeksizin iletişimin doğru kurulamaması, işletmenin çalışanlarına yeterli kaynak ve ergonomik çalışma alanı sağlamaması, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarındaki eksiklikler, eşit statüdeki çalışanlar arasındaki güç, maaş ve hak dengesizliği, bireyin, işletmenin hedeflerine ulaşmak istemediğini düşünmesi ve bu nedenle başarma ve hedeflere ulaşma inancını kaybetmesidir (Güzel ve Ayazlar, 2014: 134). Küçük düşürülen ve acımasızca eleştirilen çalışanların duyduğu kaygı ve yaşadığı stres artacak iş tatmini sağlayamayacaktır. Sinizm hem örgüte hem de bireye zarar vermektedir. Verilen bilgiler doğrultusunda sinizmin nedenleri iş ortamına ilişkin faktörler, örgütsel faktörler ve işin kendisi ve rolden kaynaklanan faktörler olmak üzere üç temel gruptan oluşmaktadır:

İş Ortamına İlişkin Faktörler: Adaletsiz ücret politikası özellikle yöneticilerle çalışanlar arasındaki yüksek maaş farkı, yüksek personel devir hızı, insan onuruna yakışmayan davranış şekilleri iş ortamına ilişkin faktörler olarak sıralanabilir (Anderson, 1996; Aktaran Kalay, Oğrak, Bal ve Nişancı, 2014: 8).

Örgütsel Faktörler: Katılımcı yönetim anlayışının benimsenmemesi, çalışanlara söz hakkı verilmemesi, üst yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği, etkili yönetimin olmaması, nezaketsiz ve kaba davranışlar, örgütün içerisinde tecrübe kazanarak

yükselmemiş, örgüt ve örgüt problemlerine yabancı olan yöneticiler, istikrarsız politikalar, hızlı rotasyon ve hızlı değişen kadrolar örgütsel faktörlerdir (Andersson, 1996; Aktaran Kalay, Oğrak, Bal ve Nişancı, 2014: 8; Erdoğan ve Bedük, 2010: 21).

İşin Kendisi ve Rolden Kaynaklanan Faktörler: Standart iş yapış şeklinin ve net görev tanımının olmaması, sık değişen ve belirsiz görevler, fazla mesai, iş kanununa aykırı çalışma saatleri ve aşırı iş yükü sinizme neden olur (Andersson, 1996; Aktaran Kalay, Oğrak, Bal ve Nişancı, 2014: 8).

Örgütsel sinizmin hakim olduğu işletmelerde hayal kırıklığı yaşanır. Umutsuz ve düşük moral-motivasyonla iş yapan çalışanın iş tatmini azalır. Bunun sonucunda çalışan yeteneklerini ve bilgisini yaptığı işe yansıtamaz, işine odaklanamaz, uzun süreli konsantrasyonunu koruyamaz ve performans düşüklüğü yaşar. Örgütsel sinizmin kuramsal boyutuna bakıldığında atfetme teorisi, beklentiler teorisi, tutum teorisi, sosyal etkileşim teorisi ve duygusal olaylar kuramıyla ilişkilendirilebilir.

Atfetme Teorisi: Kişinin kendisinin ya da başkalarının davranışlarını ve kararlarını neden-sonuç ilişkisi kurarak açıklamasıdır. Yapılan uygulamalar ve bunlara verilen tepkilerin açıklamaları da nedensellik ilişkisinde ifade edilir. Burada kişi verdiği tepkilere, geliştirdiği tutumlara mantıksal bir temel oluştururken çalışma arkadaşlarına, çalıştığı bölüme ve örgüte göndermede bulunur. Örgütte alınan kararların, uygulamaların, başlanan projelerin neden başarısız olma nedenleri yetersiz liderlik ve yönetme becerisinden yoksun olan yöneticiler bağlanır. Suçlamalarda bulunulur (Küçükköylü, 2014; Erdost-Çolak, 2018).

Beklentiler Teorisi: Bireyler çalıştıkları işyerinden gösterdikleri performans ve yaptıkları katkılar sonucunda maaşa ek olarak beklentiler oluştururlar. Vroom'un beklentiler teorisini baz alarak açıklanan sinik çalışan tutum ve davranışlarında beklentiler olumsuz yöndedir. Normal çalışanlar gösterdikleri performansla, yarattıkları değere karşılık ödül ve teşvikler beklerken sinik çalışanlar örgüt uygulamalarının, alınan kararların ve verilen teşviklerin çalışanların çıkar ve güvenliğini koruyamayacağını düşünen negatif beklentiler içerisindedir. Beklentilerindeki negatiflik, tutum ve davranışlarını da şekillendirir (Küçükköylü, 2014; Erdost-Çolak, 2018).

Tutum Teorisi: Çıkar, zevk, hayret, acı, kızgınlık, iğrenme, aşağılama, korku ve utanma olarak sıralanabilecek dokuz insani duygu etrafında kişi kararlarını alır, tutum ve

davranışlarını şekillendirir. Bu teoride bahsedilen dokuz duyguyla davranışların alt kırılımları belirlenmeye çalışılır (Küçükköylü, 2014; Erdost-Çolak, 2018).

Sosyal Etkileşim Teorisi: İnsanlar sosyal ve psikolojik ihtiyaçları olan varlıklardır. İnsanlarla etkileşimde bulunma, paylaşma ve bir arada olma ihtiyacı duyarlar. Sinik çalışanlar örgütte kurdukları insan ilişkilerinde daha güvensiz olurlar. Yöneticilerin desteklerini olumsuz algırlar ve bu doğrultuda davranırlar (Küçükköylü, 2014; Erdost-Çolak, 2018).

Duygusal Olaylar Kuramı: Bireyin davranışları yaşanmışlıklarından büyük ölçüde etkilenir. Tecrübeler yoluyla öğrenilen ve geliştirilen tutumlar çalışanın anlık yaşadığı olaylardaki tepkisini de belirler. Sinik çalışanlar olayları hayal kırıklığıyla sonuçlanacak şekilde yorumlar, kırılman ve güvensiz tutum oluştururlar. Negatif duygularla olayları yorumladıklarından yönetimin faaliyetlerinin başarısına ve güvenilirliğine inançlarını yitirmişlerdir (Erdost-Çolak, 2018).

Sinizm; örgütleri çürütür, ömrünü kısaltır. İşletmelerin hedeflerine ulaşmasını, amaçlarını gerçekleştirmelerini önler. Örgütsel sinizmin önlenmesi için önce sinizme neden olan kök nedenler belirlenmeli ve bu unsurlar bir daha oluşmayacak şekilde çözümlenerek ortadan kaldırılmalıdır. Sağlıklı, güvene ve işbirliğine dayalı, güçlü örgüt iklimi oluşturulmalı, katılımcı yönetim anlayışıyla bireylerin hem işlerine duyduğu sorumluluk artırılmalı hem de yöneticileriyle ilişkileri güçlendirilmelidir. Yönetim, çalışanların karşısında değil yanında yer almalıdır. Örgütsel destek algısı artırılarak çalışanların yalnız olmadığı, yönetimin çalışanlara ve fikirlerine destek verdiği, onların sorunlarını çözerek olumlu çalışma atmosferinin yaratılmasının amaçlandığı gösterilmelidir. Çalışanlar değer gördüklerini hissettikçe işletmeye bağlılıkları ve dolayısıyla performansları artacaktır. Bireylerin hisleri olduğu unutulmamalı davranışların altında yatan duygusal nedenlerde göz önüne alınarak çalışan ilişkileri kurulmalıdır. Adalet algısı güçlendirilmeli, mesai saatleri, iş yükü dağılımı, maaş politikası ve terfiler adaletli yapılmalıdır. Bireyler standart iş planlarına hakim olmalı, sorumluluklarını bilmelidir.

ÇALIŞAN MOTİVASYONU

Örgütlerin en önemli kaynakları çalışanlarıdır. Firmaları rakiplerinden ayıran personelinin bilgisi ve yeteneği, adapte olabilirliği, olay ve durumlar karşısındaki davranışlarıdır. İşletmenin başarısı; finansal kaynaklar, insan kaynağı, donanım ve fiziksel

alanın doğru ve etkili kullanılmasıdır (Şahin, 2004: 524). Bu nedenle işletme performansını ve üretkenliği artırmak için endüstriyel üretim başladığından beri çalışmalar yapılmış ve çalışanların performanslarının ve verimli çalışma oranlarının nasıl maksimize edileceği tartışılmıştır. Çalışanın motive edilmesiyle optimum performansta çalışabileceği, bunun içinde insanı ve davranışlarını anlamak gerektiği ortaya konulmuştur. Türk Dil Kurumu motivasyonu “güdüleme”, güdüyü ise “bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, saik” olarak ifade etmektedir (sozluk.gov.tr, 23.04.2021). Motivasyon, bireyi ya da grubu belirlenmiş amaçlar/örgüt hedefleri doğrultusunda bireyi yönlendirerek harekete geçiren güç/kıvılcımdır (Uysal, Ekici, Önal, Kulakoğlu, 2019: 281; Şahin, 2004: 524). Güdü, bireyin ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği düşünce, inanç ve umutların karmasıdır (Şahin, 2004: 524). Bireyler elde edecekleri sonuç için güdülenir ve amaçlarını başarmak için harekete geçer. Amaçlar, gerçekleştirilen davranışların uyarıcı rolündeyken motivasyon bireyi hem yönlendirir hem harekete geçirir hem de kişinin belirlenen hedefe ulaşmasını sağlar. Motivasyon bireyi harekete geçiren ihtiyaçların tatmin edilmesinde rol oynar. Motive edilmiş çalışan işini zevk alarak yapar, iş tatmini artar. Bireyler isteyerek iş yerine gelirler ve işletmenin hep daha ileriye gitmesi için çalışırlar. (Koçyiğit, 2016: 20, 23-24). Doğru motivatörlerin belirlenebilmesi için insan merkezli yönetim ve çalışma anlayışıyla insan, insan ihtiyaçları, davranışları ve bunların nedenleri ile psikolojik durumları anlaşılmalıdır. İnsanlar; ekonomik ihtiyaçlarının yanında sosyal ve psikolojik ihtiyaçları da olan varlıklardır. Para kazanmak, çevreleriyle güçlü sosyal ilişkiler kurmak, işlerinde yeteneklerini göstererek başarılı olma ve işletmeye fayda sağlama ihtiyacı duyarlar. Bu ihtiyaçları doğrultusunda güdülenir ve bunları başarmak için harekete geçerler. Yönetim, her bireyin özel olduğu ve motivatörlerin kişiye özel olduğu göz önünde bulundurularak çalışanların motive edilmesi çalışanların iş tatminini, verimliliğini, performansını ve hizmet kalitesini artırır. Böylece işletme tam kapasite çalışabilir. İşletmeler; müşterilerine çalışanlarıyla değer üretirler. Bu nedenle firmalar, insanla var olup insana değer üretirken önce insan anlayışını benimsemelidir. Firma; değer kavramını tanımlamalı, firma değerleri nezdinde müşteriye ve çalışanlara değer veren yönetim anlayışı benimsenmelidir. Bilimsel yöntemleri baz alan güçlü yönetim ile örgütün hedefleri belirlenmeli ve çalışanların amaçları ile senkronizasyonu sağlanmalıdır. Yöneticiler, çalışanlarının örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için en yüksek verimde ve memnuniyette çalışmasını sağlamalıdır. Bunun içinde işletmede motivasyon sistemi kurulmalıdır. Motivasyon, bireylerde davranışı başlatma, belirlenen doğrultuya yöneltme ve

istenen yönde sürekliliğini sağlama gücüne sahip “psikolojik strateji” (Koçyiğit, 2016: 17) olarak tanımlanabilir. Yöneticiler, motivatörleri belirlerken çalışanın ihtiyaçlarını baz alıp onlardan etkilenirken, belirlediği motivatörlerle çalışanı etkilemeye çalışırlar (Şahin, 2004: 527). Hiçbir motivatör süresiz değildir, çünkü insanlar dinamik varlıklardır. Meydana gelen olaylardan ve çevrelerinden etkilenirler ve onları etkilerler. Bu nedenle motivasyon sistemi statik değil dinamiktir. Beklenen etkiyi yaratabilmesi için motivatörlerin bireyin değişen ihtiyaçlarına bağlı olarak değişmesi gerekir. Motivatörler; çalışanların beklentileri, kişiliği, davranışlarıyla örgüt kültürü ve iş yapış şekilleriyle uyumlu olmalıdır. Bu nedenle motivatörler, firmadan firmaya bireyden bireye değişir. Zamanla gücünü yitirebilen dinamik faktörlerdir. Günümüzde Endüstri 4.0 teknolojileri, kalifiye, sorgulayan ve değer yaratabilen çalışan ihtiyacı, endüstriyel robotlaşma ile çalışanların işlerini kaybetme kaygıları artmış, Covid-19 pandemisiyle hâkim olan belirsizlik ortamı ve değişen iş yapış şekilleriyle çalışanların motive edilmesi, yöneticilerin çalışanlarla kurduğu güçlü ilişkiler önem kazanmıştır. Bu çalışma ortamında örgütte kurulan motivasyon sistemiyle çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri sağlanmalı, örgüte yüksek aidiyet duygusuyla ve yüksek sinerjiyle firma hedeflerini gerçekleştirmek için en yüksek performansı göstermeleri başarılmalıdır.

Üretimin başından beri çalışanların verimliliği ve işletme karını artırmak için çalışmalar yapılmıştır. Yönetim kuramlarına bakılacak olursa klasik yönetim kuramı, neo-klasik yönetim kuramı ve modern yönetim kuramı olmak üzere üçe ayrılır. Yönetim kuramları birbirlerinden bağımsız değil birbirlerinin eksikliklerini giderip çağın gereklerine uyarlanarak geliştirilmişlerdir. Klasik yönetim kuramı; bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımı insanı makine gibi ele alarak insani özelliklerini reddeden, verimlilik ve kara odaklanan disiplin cezası ve paranın bireyin performansını artıracak motivatörler olarak değerlendirir. Etkinliği, verimliliği ve üretkenliği optimize edilmiş ideal örgütün yaratılmasını amaçlar (Şahin, 2004). Neo-Klasik yönetim anlayışının etkisiyle insan, psiko-sosyal varlık olarak değerlendirilmeye başlanmış ve Hawthorne araştırmaları ile çalışan motivasyonu 1924-1932 yılları arasında incelenmeye başlanmıştır. Klasik yönetim teorisinin bireyi “ekonomik insan” modeliyle ele alan, kişinin yetkinliklerini ve insani özelliklerini reddeden yönetim anlayışının yetersiz kalmasıyla çalışanın verimini ve üretkenliğini artırmak için araştırmalar yapılmıştır. Hawthorne Araştırmaları; işletmenin insan kaynağının donanımdan daha değerli olduğunu, grupsal davranışların, çalışan tepkilerinin yani sosyal ve psikolojik unsurların ekonomik ve teknik unsurlardan daha etkili

motivatorler olduğu ortaya konulmuştur. Ödöl sisteminin de birey performansı üzerinde etkili olduğu kabul edilmiştir (Şahin, 2004: 531-532). Bu kuramda, çalışan performansına dayalı primli ücret uygulamasının çalışanları tam olarak motive edemediğı ve bu sistemin bireyi %100 performansa ulaştırmadığı anlaşılmıştır. Yapılan çalışmalar bireyin baskı ve gözlem altında kaygı duyarak tam performans gösteremediğini ve bireylerde davranış değişiklikleri meydana geldiğini ortaya koymuştur. Güçlü sosyal ilişkiler, takım olmanın ve takımca çalışmanın gücü, sinerji, ergonomik çalışma ortamı ve insan odaklı yönetim anlayışının da bireyi motive ettiğı tespit edilmiştir. Bireyi motive edebilmek için önce davranışlarının nedenleri tespit edilmeli, ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin edecek şiddette doğru motivator örgütün önemli unsuru olan çalışana yönlendirilmesi gerektiğı ortaya konmuştur (Bayraktar ve Şencan, 2017). Neo Klasik yaklaşım, insanın ve yeteneklerinin anlaşılıp işletme hedefleri doğrultusunda yararlanılması gerektiğini, örgütün içerisindeki sosyal yapıların, çalışan ilişkilerinin, birey örgüt bütünleşmesi ve güçlü liderliğin performansı etkilediğini kabul etmektedir (Şahin, 2004: 530-531). Modern yönetim kuramı; insanların karmaşık ve dinamik varlıklar olduğunu kabul eder ve motivasyon sisteminin sosyal ve fiziksel çevre, işletmenin donanımı, ücret politikası, çalışan kültürü ve kapasitesi ile bir arada ele alınarak kurulması gerektiğini savunur. Klasik yönetim kuramının aksine ideal örgüt olamayacağını, firmaların çalışanları, firmanın sektörel tecrübesi ve firma kültürünün o firma için en iyi yönetsel ve motivasyonel sistemin kurulabileceğini savunur. Yöneticilerin çalışanlarını anlamaları, doğru motivatorleri yönlendirmeleri ve motivasyonun sürekliliğı için öngörüle bulunması gerektiğini kabul eder. Modern Yönetim Kuramı; sistem yaklaşımı ve durum yaklaşımı alt başlıklarında ele alınır. Sistem yaklaşımı; yönetim ile ona bağılı bulunan birimlerini ilişkisinin, süreçlerin ve ortak hedeflerin örgütü dengede tuttuğı kabul edilir. Çalışanların tüm ihtiyaçlarının minimum düzeyde sağlanması, değişebileceğı göz önünde bulundurularak takip edilmesi gerektiğı ve dengenin sürdürülmesi hedeflenir. Durumsallık yaklaşımında çok boyutlu motivasyon sistemi kurulması gerektiğı savunulur. Her bireyin tek ve özel olduğı bu nedenle ihtiyaçlarının değişebileceğı göz önünde bulundurulur. Çalışan, ekipman ve çalışma alanı entegrasyonunu sağlayan yönetim anlayışının benimsenmesi ve güçlü liderlerle çalışanların motivasyonun sağlanması amaçlanır (Dilber, 1981; Aktaran Şahin, 2004: 534-536, 544).

Motivasyon, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere ikiye ayrılır. İçsel motivasyon; işin kişide yarattığı duygular, kişinin yaptığı işe atfettiğı değer ve işin niteliğı ile ilişkilidir. Kişinin işi heyecan verici, yapmaktan mutluluk duyduğı işi olarak görmesi

içsel motivasyon kaynaklarıdır. Kişi ilgisini çeken işte, kendi koyduğu hedeflere ulaşmak için kendini motive eder ve azimle çalışır. Kendi bilgisi ve potansiyeline güvenen birey yaptığı işten duyduğu tatmin, başarma, kendini gösterme, tanınma ve alacağı olumlu geri bildirimin yaratacağı duygularla motive olur (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007; Osterloh ve Frey, 2000: 538; Aktaran Gözüm ve Karaçor, 2017: 501). Bireyin yaratıcılığını ve bilgi birikimini göstererek işe yaptığı katkı, aldığı sorumluluk ve çözdüğü problemler de onu içsel olarak motive eder ve iş yapma şevkini artırır, içsel doyum sağlar. Dışsal motivasyon ise bireyin yaşayacağı iş tatmininin sosyal ve örgütsel araçlarla bireyde yaratılmasıdır. Dışsal motivasyon kontrollü olarak istenilen amaç doğrultusunda bireye yönlendirilir. Sosyal motivasyon araçları; güçlü sosyal ilişkiler, amirlerin takdiri ve desteği, çalışma arkadaşları arasındaki güçlü bağlar kabul edilebilirken örgütsel motivasyon araçları, örgütün bireyin çalışma performansını ve verimini artırmak için sunduğu somut kaynaklardır. Maaş, terfi, iş güvencesi ve sosyal güvence bunlara örnek olarak verilebilir. (Şahin, 2004; Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarına genel perspektifte bakıldığında ekonomik, sosyal ve psikolojik motivatörler olarak üç ana başlıkta toplanabilirler. Ücret artışı, primli ücret uygulamaları, sağlanan kardan çalışana pay verme, performansa ve başarıya dayalı ek ödemeler, hayat ve sağlık sigortaları, tatil gibi uygulamalar ekonomik motivatörler kabul edilir. Çalışanın bağımsız ve özerk çalışabileceği demokratik ve özgür çalışma ortamı, kişinin yeteneklerine uygun, yapmaktan zevk alacağı görev atanması, çalışana sorumluluk verilmesi, yönetim ve çalışma arkadaşları arasındaki güçlü sosyal ilişkiler ve sağlıklı iletişim, görev tanımı yapılmış ve işletme için değer yaratan işlerde başarılı olan çalışanların terfi ettirilmesi, bireyin kendini geliştirebileceği sürekli öğrenme imkânlarını sağlanması psiko-sosyal motivatörlerdir. Bireyin düşüncelerini özgürce ifade edebilmesi ve fikirlerinin önemsenmesi, işletme dışında yapılan sosyal aktiviteler, ofis içi kutlamalar ve etkinlikler de bireylerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını gidererek motivasyonların artıracaktır. Yetki ve sorumluluk devri, çalışanlara düzenli eğitimlerin verilmesi, insan merkezli ve katılımcı yönetim anlayışı, güçlü iletişim, amaç ve hedef birliği, iş genişletme ve zenginleştirme, iyileştirilmiş ergonomik çalışma ortamı da örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları olarak sıralanabilir (Kocaoğlu, 2007: 69-76; Aslan ve Doğan, 2020: 292-293).

Çalışanların ihtiyaçlarının ve işten beklentilerinin doğru belirlenmesi ve motive edilebilmesi için kapsam ve süreç teorileri geliştirilmiştir. Kapsam teorileri; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, ERG Yaklaşımı, McClelland'ın Başarı

Güdü Teorisi, McGregor'ın X ve Y Modeli, süreç teorileri; Davranış Şartlanması, Bekleyiş Teorileri (Varoom'un Beklenti Teorisi, Porter-Lowler Modeli), Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi olarak sıralanabilir (Ulukuş, 2016).

Kapsam Teorileri: Bireyin içsel motivasyonunu araştıran kapsam teorileri bireyin ihtiyaçlarını ve onları belirli davranışlarda bulunmaya iten sebepleri araştırır (Ulukuş, 2016: 249).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı: Abraham Maslow'un 1943 yılında yayınladığı makalede klinik gözlemlerine dayanan beş temel ihtiyaç ortaya koymuştur. Hiyerarşik sırada ilerleyen ve alt basamaktaki ihtiyaç giderilmeden üst basamaktaki ihtiyacın ortaya çıkmadığı kabul edilen bu sistemde ihtiyaçlar; “temel fizyolojik ihtiyaçlar”, “güvenlik ihtiyacı”, “sosyal ihtiyaçlar” (ait olma ve sevgi ihtiyacı), “kendini gösterme ihtiyacı” (değer ihtiyacı) ve “kendini gerçekleştirme ihtiyacı” olarak sıralanabilir. Belirtilen hiyerarşide alt basamaktaki giderilen ihtiyaç kendinden sonraki ihtiyaç basamağı için güdüleyici etki yapar ancak kendisi motivatör olma özelliğini yitirir (Sürekli ve Tevruz, 1997: 33; Aktaran Gözümleri ve Karaçor, 2017: 502). İhtiyaçlar dürtüleri, dürtüler güdüler, güdüler ise davranışları belirler. Bu nedenle ihtiyaçların anlaşılıp tespit edilmesi ve giderilmesini sağlayacak motivatörlerin yönlendirilmesi birey motivasyonunu artırmak için gereklidir. .

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi: Maslow'un motivasyon teorisini temel alan ve Frederick Herzberg'in geliştirdiği bu kuramda motivasyon hijyen faktörlerine ve motive edici faktörlere bağlıdır. Hijyen faktörleri motivatör olarak etkili olmayan dışsal faktörlerdir. Ancak bu faktörlerin eksikliğinde bireyde doyumsuzluk meydana gelebilmektedir. Yani bazı faktörler doğrudan motivatör olarak kullanılsa da bireyin motive edilmesi için gerekli altyapıyı oluşturur. Bu faktörlere örnek olarak; maaş, iş yerinde kurulan alt-üst ilişkileri ile aynı statüdeki kişilerin ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, ergonomik çalışma ortamı ve rütbe verilebilir. Bireyin motive edilmesini sağlayan içsel motivasyon faktörleri ise iş tatmini, kendini gerçekleştirme ve yeteneklerini gösterebilme, başarılı olma, takdir edilme, sorumluluk alma örnek olarak verilebilir. Bu teorinin araştırma metodu nedeniyle güvenilirliği tartışılmaktadır. Buna ek olarak elde edilen sonuçların çalışmanın yürütüldüğü coğrafyaya ve oranın kültüründeki insanlara özgü olabileceği, genelleme yapılamayacağı da gelen eleştiriler arasındadır. Olumsuz eleştirilere karşı bu teorinin Maslow'un motivasyon teorisini ileriye taşıdığını, onun eksiklerini gidererek uygulanabilirlik kazandırdığı da

savunulan görüşler arasındadır (Robbins, 2003; Tosi vd., 1990:275; Herzberg, 1965: 369; Davis 1984: 67, 70; Thompson, 1998:123; Aktaran Ulukuş, 2016: 251).

ERG Yaklaşımı: Maslow'un motivasyon teorisini baz alan ve ihtiyaçları sıralayan bu teori ihtiyaçları var olma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı olmak üzere üç temel grupta ele alır. Bu yaklaşımda birden fazla ihtiyacın aynı anda giderilebileceği savunulmaktadır. Var olma ihtiyacı; fizyolojik ve maddi ihtiyaçlarla güvenlik ihtiyacından oluşur. İlişki kurma ihtiyacı; sosyal bir gruba ait olma ve sosyal ilişkiler kurulması, sevilme ve sayılma ihtiyacını kapsar. Gelişme ihtiyacı ise kişinin kendini gerçekleştirme, problemleri çözebilme, sorumluluk alarak potansiyelini gösterebilme ve başarı kazanma ihtiyacını kapsar. Bu yaklaşımda bireyin kültürel farklılıkların ve “çevresel değişkenlerin” ihtiyaçları değiştirebileceği kabul edilmektedir (Ulukuş, 2016: 250; Gözümlü ve Karaçor, 2017: 502).

McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi: İnsan ihtiyaçlarının başarı ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve güç ihtiyacı olarak üç temel kategoride incelendiği bu teoriyi David McClelland geliştirmiştir. Başarma ihtiyacı; kişinin bilgi ve yetenekleriyle zorlu görevleri başarması, başarmak için risk alması ve kendi potansiyeli ile ulaşılmaz hedeflere erişmesi ihtiyacıdır. Kişi zorlayıcı ama başarılabilir işleri başarmak, bunu diğer insanlara göstermek ve yaptığı işten tatmin olmak ister. Başkalarına sevilme, sosyal bir gruba üye olarak paylaşımda bulunma ihtiyacı ilişki kurma ihtiyacıdır. Başkalarını kontrol etme, onların lideri olma ve onlara yol gösterme ihtiyacı güç ihtiyacıdır. Birey akılcı ve stratejik davranışlarla diğer insanları yönlendirmek ister (Ulukuş, 2016: 251-252; Gözümlü ve Karaçor, 2017: 502-503).

Mcgregor'ın X ve Y Modeli: Douglas Mcgregor'ın “Organizasyonların Beşeri Yönü” kitabına dayanan bu teoride insan davranışları anlaşılacak doğru motivatörlerin belirlenmesi amaçlanır. X ve Y modeli olmak üzere iki grupta insan davranışlarını inceleyen kuramda X modeli çalışanı ekonomik insan modeliyle otoriter şekilde ele alır. İnsanların tembel, çalışmak istemeyen, kaytarmaya meyilli ve yönetilmesi gereken kişiler olduğu kabul edilir. Kişinin ekonomik çıkarlara önem verdiği ve bu yüzden çalışmak istediği, çabalamadan kazanca önem verdiği, değişimi sevmeyen, konfor alanından çıkmak istemeyen ve sorun çözemeyen çalışanlar olduğu varsayılır. X kuramı çalışan verimliliği için otoriter yönetim anlayışıyla disiplin, denetim ve cezaya dayalı sistem kurulmasını amaçlar. Y modeli çalışanı çalışmaya istekli, kendini gerçekleştirmek ve yeteneklerini göstermek için sorumluluk almak isteyen bireyler olarak ele alır. Çalışanların potansiyelinin göz ardı

edilmemesi, kişinin başarmak için öz kontrol yoluyla motive alacağı kabul edilir. Bireylerin ekonomik, fizyolojik ve güven ihtiyaçlarına ek olarak başarı, saygı görme ve sevilme ihtiyaçlarının da olduğu ve bunların da bireyleri motive edeceği kabul edilir. Y modelinde liderlerin çalışanlarına çalışabilecekleri ortamı sunması, onları desteklemesi ve güdülemesi gereklidir. X modeli hatayı çalışanda, Y modeli hatayı yöneticide arar (Ulukuş, 2016: 249-250; Şahin, 2004: 532-533-534).

Süreç Teorileri: Bireyin dışsal motivatörlerle nasıl performanslarının artırılacağı süreç teoriyle ortaya konmaya çalışılmıştır (Ulukuş, 2016: 252).

Davranış Şartlanması: Şartlandırılmış davranışın motivatör kabul edildiği bu model ilk kez 1898 yılında Edward Lee Thorndike tarafından araştırılmış, B. F. Skinner tarafından prensipleriyle ortaya konmuştur (Ulukuş, 2016:252). Skinner Pekiştirme Kuramı ve Hackman ve Oldman İş Özellikleri Kuramı davranış şartlanması başlığı altında ele alınır.

Skinner Pekiştirme Kuramı: Etki Kanunu'nun ilkelerine dayanan ve Skinner tarafından geliştirilen Sonuçsal Şartlandırma Teorisi mutluluk veren davranışların pekiştirildiği, aksi davranışların ise terk edildiğini savunur. Birey, tutum ve davranışlarını yaşayacağı olayların sonucuna göre belirler. Bu kurama göre ödül ve ceza sistemi ile bireyin istenilen davranışlarının sürekliliği sağlanırken istenmeyen davranışları zayıflatılabilir. Olumlu pekiştirme yönteminde birey beklenen davranışları ve performansı gösterdiğinde sağlanan ödüllerle davranışın süreklilik kazanması amaçlanır. Hem içsel hem de dışsal motivatörler bu süreçte kullanılır. Olumsuz pekiştirme, kişinin sergilediği istenmeyen davranışların işletmenin arzu ettiği doğrultuya geçmesi için ceza sistemine başvurulmadan yapılan uygulamalardır. Bireyin bu davranışları bırakması amaçlanır. Son vermede, örgüt kültüründe ve iş yapış şekillerinde istenmeyen davranışın kök nedenlerinin ortadan kaldırılması ve olumlu davranışların sürekliliğinin sağlanması amaçlanır. Cezalandırma yönteminde ise istenmeyen davranış ortadan kaldırabilmek için ceza sistemi uygulanır. Bu davranışın bir daha oluşmaması amaçlanır (Kocaoğlu, 2007: 66-67; Ulukuş, 2016:252).

Hackman ve Oldman İş Özellikleri Kuramı: Hackman ve Oldman tarafından geliştirilen kuramda içsel motivatörlere odaklanılmış ve çalışanın bilgi ve yeteneklerine uygun şekilde iş modeli tasarımının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisine odaklanmıştır. İş geliştirme ve zenginleştirme ile bireyin performansının artacağı savunulur. Verilen işin kişinin becerilerine uygun, zorlayıcı ama başarılabilir olması, çalışanı tatmin etmesi gerekir. Kişinin işi başından sonuna kadar hangi oranda yaptığı, yaptığı işin birey için önemi, ona

yüklediği anlam, bağımsız ve özgür çalışma ortamı, bireyin yüklendiği sorumluluk ve aldığı geri bildirim çalışanın motivasyonu ve dolayısıyla performansını belirler. Ancak işin belirtilen özellikleri ancak genişletilmiş ve zenginleştirilmiş işlerde çalışmak isteyen bireyleri motive etmektedir (Bilgiç, 2008: 67-69).

Bekleyiş Teorileri: Bireyin beklentilerinin motivatör olarak görev yaptığı ve bireyin davranışlarını yönlendirdiği kabul edilir. Varoom'un Beklenti Teorisi ve Porter-Lowler Modeli bekleyiş teorileri kapsamında ele alınır.

Varoom'un Beklenti Teorisi: Ödüllendirilmiş davranışın kişiyi motive edeceği kabul edilen bu teoride kişinin hedeflerini gerçekleştirmedeki beklentilerinin motivatör olduğu ve bireyi güdülediği kabul edilir. Çalışan sonuçta elde edeceği ödül ve yaşayacağı tatmin için daha fazla çaba harcar (Gözüm ve Karçor, 2017: 503; Kocaoğlu, 2007; Ulukuş, 2016: 252).

Porter-Lowler Modeli: Vroom'un Beklenti Teorisini baz alınarak geliştirilen bu modelde motivasyonun kişinin beklentileri, karşılığında elde edeceği kazanca bağlı olduğu belirtilse de kişi gerekli yetkinliklere sahip olmalı ve kendi niteliklerine uygun işi yapmalıdır. Aksi takdirde çalışan motive edilse de beklenen performansı gösteremeyecektir (Gözüm ve Karçor, 2017: 503; Kocaoğlu, 2007; Ulukuş, 2016: 252-253).

Eşitlik Teorisi: Stacy Adams tarafından geliştirilen teoride çalışanın kendini aynı konumda bulunduğu diğer çalışanlarla kıyasladığı ve örgütsel adaletin, örgütteki eşitlik algısının bireyi motive eden en önemli motivatörler olduğu kabul edilir (Robbins ve Judge, 2012: 23-25; Aktaran Gözüm ve Karaçor, 2017: 503; Kocaoğlu, 2007).

Amaç Teorisi: Edwin Locke tarafından geliştirilen teoride birey ile yaptığı iş ve ulaşacağı amacın ilişkisine dayanan teoride kişi ulaşacağı amaçlar doğrultusunda davranış sergiler, efor harcar ve motive olur. Kişinin yaptığı iş, yetkinliklerine uygun olmalı ve ona değer ifade etmelidir. İş bireyi ne kadar tatmin ediyorsa, varacağı hedefin kişi için önemi motivatörün şiddetini belirler (Kocaoğlu, 2007: 65-66).

Z kuşağının da çalışma hayatına katılmasıyla değişen çalışan profili, pandemi etkisiyle değişen iş yapma ve çalışma modelleri, çalışan yönetim etkileşiminin ve insan kaynağının önem kazanması bilimsel yöntemlere dayalı insan odaklı yönetim anlayışını zaruri kılmıştır. İşletmeler, en az girdi ile en yüksek çıktıyı elde etmek ve çalışanlarından optimum değerde yararlanmak isterken kuruma özel güçlü motivasyon sistemi ve etkili

yönetim ön plana çıkmaktadır. Bunlara ek olarak müşteriler çalışacakları firmaları seçerken firmanın piyasadaki itibarına ve çalışanlarına verdiği değere bakarak karar vermeye başlamıştır. Bu zorlu ortamda firmaların doğru motivatörlerle çalışanlarının iş yapma şevklerini, iş tatminlerini ve performanslarını artırmaları gerekmektedir. Sağlıklı işleyen motivasyon sistemi ve başarılı liderlerle, çalışanların örgütsel bağlılıkları artırılarak hem kişinin içsel motivasyonu hem çalışan memnuniyeti sağlanıp hem de firma ömrü ve itibarı artırılabilir. Motivasyonu düşük, yılmış çalışanlar işten ayrılmaya daha yatkın olacakları için işletmenin personel devir hızı artacak bu da hem işletmeye hem çalışana hem de ülkeye zarar verecektir. Çalışanların algı, tutum ve davranışlarını anlayarak onları motive etmek yönetimin görevidir. Motivatörler bireye özgü olmalıdır. Çalışanlara uygun işlerin atanmalı ve çalışanın bir amaç için çalışması sağlanmalıdır. Sürekli geri bildirimle çalışan beslenerek zorlayıcı ama ulaşılabilir hedefi gerçekleştirmesi sağlanmalıdır. Adalet, dürüstlük ve liyakat değerlerinden sapmadan süreç yönetilerek hem bireyin hem kurumun kazanması sağlanmalıdır.

MOBBİNG, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Olumsuz örgüt ikliminin göstergelerinden olan mobbing ve örgütsel sinizm hem işletmelere hem de çalışanlara zarar vermektedir. Çalışanlar arası güvensizlik, baskı ve zorbalık çalışanın konsantrasyonunu azaltmaktadır. İşine tam odaklanamayan kişi hata yapmaya başlamakta ve performansı düşmektedir. Bireyin verimli çalışma oranı düştükçe önce bağlı bulunduğu departman sonrasında da tüm işletme etkilenecektir. İşletmenin performansı azaldıkça tam kapasite çalışma amacından uzaklaşacaktır. Bu da hem işletmenin hem de çalışanların zararıyla sonuçlanacaktır. Olumsuz örgüt ikliminde meydana gelen olayların bir kazananı olmayacak sadece bir tarafın hasarı daha ağır olacaktır.

Psikolojik yıldırma vakalarıyla kamu ve özel sektör fark etmeksizin her kurumda karşılaşılabilmektedir ve kurumların her çalışanı potansiyel mobbing mağdurudur. Yapılan çalışmalarda cinsiyetin mobbinge maruz kalma oranını etkilemediği ancak bireyin rütbesi azaldıkça mobbing mağduru olma ihtimalinin arttığı ortaya konulmuştur (Kalaycı, Oğrak, Bal, Nişancı, 2014: 12-13). Birey hem kendisine hem de çevresine olan sorumlulukları, yeni iş bulma sürecinin sıkıntıları, yeni işe adaptasyon süreci gibi nedenlerle işini kaybetmekten korkar ve yaşananlara sessiz kalır. Hakkını aramak yerine olayların geçmesini bekler. Bireyin tecrübesi, bilgisi ve donanımı arttıkça mobbinge pasif tepki vermek yerine hakkını

aramaya başlar. Bu nedenle alt rütbedeki çalışanlar mobbinge daha fazla maruz kalırlar. Mobbing en çok bireylerin kişisel ilişkilerine ve iletişim olanaklarına saldırı boyutunda gerçekleştirilir. Bireyin kendini ifade etmesi, sağlıklı iletişim kurması engellenip yetenekleri göz ardı edildikçe kişi yetersiz hissetmeye başlar. Örgütsel bağlılığı ve iş yapma zevki azalır. İçsel motivasyonunu yitiren bireyin performansı azalır, çeşitli sağlık sorunları gelişir. Mobbing mağduru sinik çalışana dönüşür (Kılıçaslan ve Kaya, 2017: 21). İnsanların ekonomik ihtiyaçlarının yanında giderilmesi gereken sosyal ve psikolojik ihtiyaçları da vardır. Kişinin iletişim kuracağı kanalların kapatılması, baskı altında ve değersiz hissettirilmesi bireyi sinizm gibi negatif tutum ve davranışlara itecektir. Bireyin ihtiyaçları, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi dahilinde karşılanmaması moral, motivasyon ve performansını etkiler. Psikolojik yıldırmada mağdur; dışlanmış hisseder ve işletmeye yabancılaşır. Çalışma arkadaşları tarafından ötekileştirilen mağdurun aidiyet duygusu zayıflar. Mutsuz, yorgun, yılgın ve bezmiş hisseden mağdur depresyona girer, işine odaklanamaz. İşe konsantrasyonunu uzun süre veremez. Bireyin üretkenliği ve verimli çalışma oranı düşerken bu örgütün performansını da azaltır (Kalaycı, Oğrak, Bal, Nişancı, 2014: 15). Örgütün tüm çalışanlarının yüksek motivasyonla optimum performansla çalışmaları, bilgi ve yetenekleriyle kurumları ileriye taşıyabilmeleri için uzlaşmacı ve objektif yönetim anlayışıyla, ergonomik çalışma ortamında, gerekli her türlü kaynak sağlanarak örgütsel vatandaşlık güçlendirilmelidir. Bireylerin huzur ve güven ortamında yaptıkları işten zevk alarak çalışmaları sağlanmalıdır. Aksi takdirde çalışanların motivasyonu azalacak, mobbinge maruz kalanlar sinik çalışanlara dönüşebilecektir. Yönetimin saygınlığı ve etki gücü azalacaktır. Bu süreçten etkilenen herkes zarar görecektir.

Örgütsel sinizm, kişinin bireylere ve kurumlara karşı geliştirdiği pasif ve sessiz protestodur. Örgütsel sessizliğin de tetikleyici rol üstlendiği sinizmde çalışanın kuruma güvenini yitirmesi sonucunda kişi kurumunu aşağılayan, eleştiren ve küçük gören tutum ve davranışlar geliştirir. Örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal üç boyutu da birey motivasyonunu ve çalışma performansını azaltır (Doğan, Aktaş, Kılınç, 2020: 75). Kişi, sinizmi bilişsel boyutta hissetse de her zaman sinik davranışlarda bulunmayabilir (Elçi ve Kul, 2017: 131). Sosyal ihtiyaçları olan bireyler; endişelerini paylaşmak, kendilerini korumak ve yaşadıklarına karşı tepki geliştirerek sinik davranışlarda bulunurlar ve sinizmi en çok davranışsal boyutta sergilerler. Böylece, sosyal öğrenmeyle gelişen sinik tutum ve davranışlar işletmenin diğer çalışanlarında da gelişebilir. Örgüt kültürüne dönüşebilir. Örgütsel vatandaşlık algısı azalan çalışanların yardımlaşma ve iş birliğine dayalı çalışma

ortamı kaybolur, işe aidiyetleri ve iş tatminleri azalır. Çalışanların ve örgütün performansı düşer, işten ayrılan çalışan sayısı artar (Erdoğan ve Bedük, 2013: 29-32; Doğan, Aktaş, Kılınç, 2020: 70). Hem erkek çalışan motivasyonu kadın çalışan motivasyonundan daha yüksek olduğu için hem de kadın çalışanlar örgütsel dışlanmayı daha hızlı algıladıkları için kadın sinik çalışan sayısı, erkek sinik çalışan sayısından daha fazladır. Örgütsel dışlanma %32,7 oranında sinizmi artırır. Dışlanmış bireyler; çaresizlikle ve intikam alma duygusuyla başkalarına ve kendilerine zarar vermeye, incitmeye daha açık olurlar. Dışlanmanın şiddeti bireyin algı eşiğini aştıktan sonra önlenemez boyuta geçmekte ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizmi tetiklemektedir (Uysal, 2019: 322-324; Uysal, Ekici, Önal, Kulakoğlu, 2009: 302). Sinik çalışanlar, ötekileştirilmiş ve gruptan farklılaşmış hissederler. Örgüte yabancılaşan çalışanların örgütün bütünlüğüne inançları zayıflar. Böylece örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel adalete inançları azalır (Güner, 2020: 362; Doğan, Kılınç, Aktaş, 2020: 75; Rubin, 2019: 680; Aktaran Kılıçaslan ve Kaya, 2017: 16). Bireyin, işyerinde yaşadığı tecrübeler sonucunda yönetime ve alınan aksiyonların güvenilirliğine inancı zayıflar. Adaletsiz ücret politikası, kişinin işletmeden beklentilerinin karşılanmaması, yaşanan hayal kırıklıkları, yönetimin vaad ettiklerini yapmaması, örgütün yaptığı işlerin üst üste başarısızlığa uğraması, yüksek personel devir hızı, nedensiz ve ani işten çıkarmalar çalışanların güvenini kırar, kaygı duymalarını sağlar ve sinizmi geliştirir. Kuşku ve şüphe içerisinde bulunan çalışanlar yılmış şekilde iş yaparlar. Örgütsel süreçlerde yer alma istekleri azalır. Beklentileri ve emekleri önemsenmeyen çalışanın etkinliği ve verimliliği azalır. Moral ve motivasyonu azalan sinik çalışanların performansı düşer ve işten ayrılma istekleri artar (Anderson ve Bateman, 1997; Güner, 2020: 362; Deniz ve Erdener, 2016: 30; Güzel ve Ayazlar, 2014: 135-138). Örgüt iklimini zayıflatan sinik çalışanların sayısının azaltılması ve mümkünse sıfırlanabilmesi için yönetim çalışanlarını tanımalı, onların istek ve beklentilerini dikkate alarak adaletli politikalarla çalışanlarının işletmeye bağlılıklarını artırmalıdır. Aidiyet duygusu artan çalışanın içsel motivasyonu artar, bu da çalışanın performansını artırır. Daha verimli ve üretken çalışan kişiler işletmeyi hedeflerine bir adım daha yaklaştırır ve firma itibarını artırır. Yöneticiler, çalışanlarına güvenmeli, onlara ergonomik ve insan onuruna yakışan çalışma ortamını sağlamalıdır. İşletme içerisinde meydana gelen olaylara nasıl tepki gösterileceğini belirten kurallar standartlaştırılmalı ve bütün çalışanlarca öğrenilmelidir (Elçi ve Kul, 2017).

Hem kurum hem de çalışanlar için önemli problemlere neden olabilen olumsuz algı ve davranışlardan olan sinizm ve mobbing pozitif yönde birbirleriyle ilişkili olan ve çalışan

motivasyonunu ters yönde etkileyen kurumsal problemlerdir. Mobbing, örgütsel sinizmi tetiklerken sinizm, mobbing ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık görevi üstlenir. Yılmışlık ve yıkılmışlığın bir sonraki seviyesi sinik tutumlardır (Göktaş-Kulualp, 2019: 3001; Elçi ve Kul, 2017: 119). Yapılan çalışmalarda mobbingin, sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutuyla pozitif yönde olumlu ilişki bulunmuşken sinizmin davranışsal boyutuyla anlamlı ilişkisi bulunamamıştır (Aslan ve Akarçay, 2013: 37; Aktaran Kılıçaslan ve Kaya, 2017: 16). Mobbinge maruz kalma süresi artıkça sinik çalışan sayısı artmakta kuruma duyulan güven azalmaktadır (Kalayı, Oğrak, Bal ve Nişancı, 2014: 3).

Mobbing ve örgütsel sinizm, örgütsel çatışmayı, huzursuzluğu, anlaşmazlık ve gerilimi artıran ve örgütün bütününe yansıyan olumsuz tutum ve davranışlardır. Güven kaybı, ötekileştirme, dışlanma ve adaletsizliğe yol açan bu iki konu takım ruhu, iş birliğini ve sinerjiyi öldürür (Kılıçaslan ve Kaya, 2017: 13; Doğan, Aktaş, Kılınç, 2020: 69). Çalışanlar arasında gelişen bu zarar verici davranışlar, çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiyi zayıflatır, iletişimi koparır. Çalışan memnuniyeti azalırken olumsuz davranışlar hızla örgüte yayılır. Bunlar sonucunda çalışanlar içsel motivasyonunu kaybeder, başarıları ve üretkenlikleri hızla azalır. İşe bağlılığı azalan çalışanın işten ayrılmaya yatkınlığı artar. Sinizm ve mobbinge sessiz kalmamak, uzlaşmacı tutumla sorunlara yaklaşmak, hakkını aramak bu davranışların sürekliliğini azaltacaktır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Mobbing, örgütsel sinizm, örgütsel adaletsizlik gibi olumsuz tutum ve davranışların önlenmesinde güçlü yönetimin payı büyüktür. Örgütün hedeflerinin başarılmasını sekteye uğratan bu olumsuz tutum ve davranışların önlenmesi için önce firma kültürü, vizyon ve misyonu belirlenmeli, bu amaçları gerçekleştirecek nitelikli çalışanlar istihdam edilmeli ve çalışanların kendilerini gösterebilecekleri uygun çalışma ortamı ve kaynaklar temin edilmelidir. Bireylere değer veren, onların fikirlerin almaktan, sorunlarını çözmekten kaçmayan adil ve liyakata dayalı yönetim anlayışıyla örgüt iklimi güçlendirilmelidir. Çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları önlemek için hem kurum içi hem de sosyal hayatta etkinlikler düzenlenmeli, anlaşmazlık durumlarında uzlaşmacı ve objektif tutumla gerektiğinde yaptırımlar uygulayarak bu sorunların kök nedenleri ortadan kaldırılmalıdır. Örgütün başarısı, bireylerin başarısına bağlıdır. Çalışanlara hata yapma özgürlüğü verilmeli, hata yaptıklarında rencide edilmeden çalışana bildirilerek hata ortadan kaldırılmalıdır. Hataları fırsat olarak algılayıp daha iyiye ulaşmak amaçlanmalıdır. Torpil, ayrımcılık ve

iftira gibi etik dışı hareketlere izin verilmemeli, katı duruş sergilenmelidir. Aksi takdirde çalışanlar hayal kırıklığına uğrayacak, örgüte aidiyetleri ve iş yapma istekleri azalacaktır. Mobbing gibi kurumu çürüten davranışlar gelişecek, sinik çalışanlar çoğalacak ve örgütteki tüm çalışanların motivasyonu azalacaktır.

KAYNAKÇA

1. Aslan, M, Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 11 (26), 291-301.
2. Bayraktar, O., Şencan, H. (2017). Çalışanların İnsan Kaynakları Uygulamalarına Kıymet-Kaynak Temelli Yaklaşım Biçimleri. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(37), 169-195.
3. Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. Türk Psikoloji Yazıları, 11 (22), 66-77.
4. Dean, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. Academy of Management Review, 23(2), 341-52.
5. Doğan, E., Aktaş, K., Kılınç, E. (2020). Örgütsel Sinizm İle Bireysel Performans İlişkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. Ekonomi, İşletme Ve Maliye Araştırmaları Dergisi, 2(1), 68-78.
6. Dünder, S., Özutku, H., Taşpınar, F. (2007). İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), 105-119.
7. Elçi, M., Kul, B. (2017). Kamu Çalışanlarının Etik İklim Algılarının Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. Çalışma İlişkileri Dergisi, 8(1), 118-137.
8. Erdem, M. H., Parlak, B. (2010). Ceza Hukuku Boyutuyla Mobbing. TBB Dergisi, (88), 261-286.
9. Erdiren-Çelebi, M., Filizöz, B. (2016). Mobbingin Etik İklim ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (35), 127-139.
10. Erdoğan, P., Bedük, A. (2013). Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Sosyoteknik Sosyal Ve Teknik Araştırmalar Dergisi, 3(6), 17-36.

11. Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (www.e-sosder.com), 4(14), 67-79.
12. Göktaş-Kulualp, H. (2019). Psikolojik Yıldırma İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracılık Etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(4), 2990-3005.
13. Gözüm, P. (2017). Mobbing Algısı İle Motivasyon İlişkisi: Erzurum Ve Ankara İllerinde Bazı Kamu Ve Özel Kurum Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
14. Gözüm, P., Karaçor, S. (2017). Mobbing Algısı İle Motivasyon İlişkisi: Kamu Ve Özel Kurum Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(20), 497-515.
15. Güner, Ü. (2020). Kamu Personelinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki: Bir Güvenlik Kurumu Örneği. Güvenlik Bilimleri Dergisi, 9(2), 361-386.
16. Güzel, B., Ayazlar, G. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması. KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16(26), 133-142.
17. International Labor Office (ILO). (1998). Violence on the Job: A Global Problem, ILO Report.
18. International Labor Organizations (ILO). (1998). When Working Becomes Hazardous, World of Work, (26).
19. Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V., Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. Sakarya İktisat Dergisi, 3(2), 1-18.
20. Karacaoğlu, K., İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği. Business and Economics Research Journal, 3 (3), 77-92.
21. Kılıçaslan, S., Kaya, A. (2017). Mobbingin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (25), 9-25.
22. Kocaoğlu, M. (2007). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları Ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
23. Koçyiğit, D. (2016). Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, 31, 15-25.

24. Korkmaz-Durmuş, Ü. (2015). Mobbingin Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Sakarya İmalat Sanayisinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
25. Kul, L. (2019). Çalışanların Mobbing (Psikolojik Taciz) ve Motivasyon Algılarının İncelenmesi: Mersin Adliyesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
26. Küçükköylü, C. (2014). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
27. Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
28. Özcan-Tilki, T. Z. (2017). Yıldırma, Örgütsel Sinizm, İş Doyumu Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkilerinde Seri Aracılık Etkileri: Örgütlerde Engelli Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
29. Schein, E. H. (1980). *Organisational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
30. Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
31. Ulukuş, K. S. (2016). Motivasyon Teorileri Ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (25), 247-262.
32. Uysal, B., Ekici, M. A., Öcal, A.C., Kulakoğlu, E. (2019). Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Business And Management Studies: An International Journal (BMIJ)*, 7(1), 280-307.
33. Uysal, H. T. (2019). Örgütsel Dışlanmanın Çalışanlarda Sinizm Gelişimine Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 319-326.