

---

# **YILDIRMA SORUNUNUN ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK BİR YAKLAŞIM: İÇSEL PAZARLAMA**

**Suzan ÇOBAN**

## **ÖZET**

*Yıldırma, işyerinde şiddetli sosyal stres kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Yıldırma, normal streslere benzemez, uzun süre devam eder, sistematik olarak tek kişiye hedeflenen zarar verici hareketler ile çatışma şiddetlenir.*

*İç müşteri tatmini olarak bilinen işgören tatmini, dış müşteri tatmini kadar önemlidir. Çünkü dış müşteri tatmini iç müşteri performansına bağlıdır. Fakat iç müşteri tatminini olumsuz etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörlerden biri yıldırma'dır. Bu problem, hem iç müşteri, hem de işletme performansına zarar verir. İçsel pazarlama yaklaşımı bu problem için yapısal çözümler sunar. İçsel pazarlama uygulamaları sayesinde işgören motivasyonu geliştirilebilir ve işgörenin organizasyona katılımı hızlandırılabilir.*

**Anahtar Kelimeler:** Yıldırma, İç Müşteri Tatmini, İçsel Pazarlama.

## **AN APPROACH TO SOLUTION FOR MOBBING PROBLEM: INTERNAL MARKETING**

### **ABSTRACT**

*Mobbing is defined as a severe form of social stressors at work. Unlike "normal" stressors, mobbing is long lasting and*

---

**Suzan ÇOBAN**, Yrd. Doç. Dr., Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İİBF, İşletme Bölümü.

*escalates conflict with frequent damaging actions that are systematically aimed at a target person.*

*Staff satisfaction known as internal customer satisfaction is as important as external customer satisfaction. Because, external customer satisfaction depends on performance of internal customer. But, there are a lot of factors that negatively affect internal customer satisfaction. One of these factors is mobbing. This problem damages both internal customer and business performances. Internal marketing approach provides structural solutions for this problem. By internal marketing applications staff motivation can be improved and staff commitment to the organization can be fostered.*

**Keywords:** *Mobbing, Internal Market Satisfaction, Internal Marketing.*

## 1. GİRİŞ

Günümüz iş yaşamında çok sık yaşanan yıldırma faktörü çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Kısaca işyerinde psikolojik terör olarak nitelenen yıldırma olgusu eski bir geçmişe sahip olup, işyerlerinde sıkça rastlanmaktadır. Ancak, 1984 gibi yakın bir geçmişte işgören tatminini azaltan bir faktör olarak Leymann tarafından mercek altına alınmıştır. İşyerindeki stres etmenlerinden biri olan yıldırma fazla dikkat çekmemekte, böyle şeylerin iş ortamının ayrılmaz bir ögesi olduğu düşünülmektedir. Oysaki yıldırma ile ilgili yapılan araştırmalar sonunda çok ciddi sonuçlara ulaşılmıştır. İngiltere'de 1996'da Institute of Personnel and Development (IPD) tarafından yapılan bir araştırmaya göre her sekiz çalışarıdan biri (3 milyon kişi) son beş yılda zorbalığa maruz kalmıştır (%12). ABD'de Garry Namie Başkanlığında yapılan araştırmaya göre, her altı çalışarıdan biri on sekiz ay boyunca zorbalık, taciz gibi durumlara maruz kalmıştır (%16). Spaniard University of Alcal De Henares tarafından Avrupa Birliği bazında yapılan araştırmaya göre ise bu oran %15'tir (3). European Foundation For The Improvement Of the Living and Working Conditions, 1998 yılı itibarıyla İtalya'da çalışanların yaklaşık %4.2'sinin yıldırma mağduru olduğu ve bu oranın şu anda %4-%6 arasında değiştiğini ve bunun yaklaşık bir - bir buçuk milyon arasında çalışarı kapsadığını ifade ediyor (2).

İşletmenin amacı, işletme ürünlerini talep eden dış müşterilerin tatmini olmakla birlikte bu amacın gerçekleştirilmesini sağlayan işletme çalışarı, başka bir ifade ile iç müşterilerdir. Bunun yanı sıra

çalışanlar, işletme faaliyetleri için gerekli olan kıt üretim faktörlerinden biridir ve önemli bir maliyet unsurudur. Bu nedenle, nitelikli çalışana işletmeye çekme ve işletmede kalmalarını sağlama konusunda işletmeler arasında yoğun rekabet yaşanmaktadır. Bu koşullar altında, işletmenin kârlılığı, verimliliği ve rekabet gücü için işgören tatmini bir zorunluluk haline gelmektedir.

Yıldırma sürecinin iç müşteri olarak nitelendirilen çalışanların tatminini olumsuz etkilemesi, sonuçta işletme başarısını önemli derecede azaltmaktadır. Dolayısıyla sorunun çözümü, işletmenin başarısı ve rekabet gücü için oldukça önemlidir. İşletmelerde mağdurların tedavi ettirilmesi, çatışma yönetimi, etkili insan kaynakları yönetimi veya işyerinde etik ilkeler oluşturulması gibi çözüme yönelik yaklaşımlar kullanılmakla birlikte, yapısal bir çözüm olarak içsel pazarlamanın üst yönetimden başlamak üzere alt kademeye kadar tüm örgütte benimsenmesi ve uygulanması kaçınılmaz olmaktadır.

Literatürde iç müşteri tatmini, insan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi kapsamında ele alınmakta; yıldırma konusu örgütsel kültür, işyerinde stres etmenleri ve çatışma yönetimi gibi konular kapsamında düşünülmektedir. İçsel pazarlama ise yeni bir pazarlama yaklaşımı olup, çoğunlukla iç müşteri tatmini ile ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, henüz çok yakın zamanlarda inceleme konusu yapılan bu olguları ilişkilendirmek ve içsel pazarlamanın yıldırma sorununun çözümünde kullanımını tartışmaktır.

## 2. YILDIRMA KAVRAMI

Henüz Türkçede tam karşılığı bulunmayan “mobbing” saldırı, hücum etmek anlamında dilimize çevrilebilir. “Mobbing”, aslında psikolojik terörün işyerinde görülen şeklidir (6). Psikolojik terör ya da yıldırma kavramı, ilk olarak 1984’te Leymann ve Gustavson’un 2400 kişi üzerinde gerçekleştirdiği bir çalışma ile gündeme gelmiştir. Leymann, psikolojik terörü düşmanca ve etik olmayan bir biçimde sistematik olarak bir ya da birden çok kişinin, genelde bir kişiye karşı gerçekleştirdikleri ve onu çaresiz, savunmasız halde bıraktıkları bir durum olarak tanımlamaktadır (13). Literatürde mobbing kavramı yerine; “zorbalık, yıldırma, psikolojik terör, birine karşı birlik olmak gibi kavramlar kullanılmaktadır. Bu çalışmada ise, “mobbing” kavramı yerine yıldırma kavramını kullanmak tercih edilmiştir.

Son yıllarda, özellikle gelişmiş batı ülkelerinde çok yaygınlaşan yıldırma nedeniyle Almanya, Fransa ve İtalya gibi ülkelerde yaklaşık

1,5 milyon kişinin psikologlar tarafından tedavi gördüğü belirtiliyor. Hastalığın en tipik belirtisi, kişinin işyerinde gerek kendi benliğiyle, gerekse iş arkadaşlarıyla gerilim içinde olmasıdır. Öncelikle düşmanlık biçiminde ortaya çıkan bu rahatsızlık giderek içe kapanmaya, kötülük planları kurmaya, hatta zaman zaman cinsel tacize kadar uzanabilmektedir (1).

## 2.1. Yıldırma Süreci

Kişinin saygısız ve kötü bir davranışın hedefi olması yıldırma sürecinin başladığını göstermektedir. Kişi sözlü taciz, dikkate alınmama, azarlanma, ne yaparsa yapsın ödüllendirilmeme durumları karşısında pasif bir tutum sergilediğinde psikolojik terör başlar. Alınan olumsuz geri bildirimler, stres faktörünü, gerginliği artırarak kişiyi karamsarlığa sürükler ve sürekli hata yaparak iş veriminin azalmasına yol açar. Yaşanılan ortamın sıkıntısı, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin bozulmasına ve kişinin kendine olan güveninin sarsılmasına yol açar. Hatanın kendisinde olduğunu düşünen kişi ise çareyi istifa etmekte bile bulabilir (27). Leymann tarafından yapılan çalışmalarda yıldırma sürecinin beş aşamadan oluştuğu belirlenmiştir (13):

**1.Aşama:** Kritik bir olayla, bir anlaşmazlık ortaya çıkmaktadır. Bu durum henüz yıldırma niteliğini taşımamakta, fakat yıldırma davranışına dönüşebilmektedir.

**2.Aşama:** Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, yıldırma dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir.

**3.Aşama:** Yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da, durumu yanlış değerlendirerek bu negatif döngüde işin içine girmektedir.

**4.Aşama:** Bu aşamada kurbanlar "zor veya akıl hastası" olarak damgalanmaktadır. Yönetimin yanlış yargısı ve sağlık uzmanları, bu olumsuz döngüyü hızlandırmaktadır. Hemen her zaman bu aşamanın sonunda işten kovulma veya zorunlu istifa sözkonusu olmaktadır.

**5.Aşama:** Son aşamada çalışanın işine son verilmekte; kovulmadan sonra duygusal gerilim ve izleyen hastalıklar devam etmektedir.

Leymann 5 ana başlıkta 45 ayrı yıldırma davranışı tanımlamakta ve her yıldırma durumunda bunların hepsinin bulunması gerekmemektedir (13): kendini göstermek ve iletişim oluşumunu etkilemek (sözel saldırılar gibi), sosyal ilişkilere saldırılar (çalışma arkadaşları-

nın ve yönetimin mağdurla konuşmasını engelleme ve mağdurun ortamdaki dışlanması (sağlama gibi), itibara saldırılar (mağdurun konuşması, hareket tarzı ile veya etnik kökeni ile dalga geçme gibi), kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar (sorumluluk verilmemesi veya yapılan işin beğenilmemesi gibi), kişinin sağlığına doğrudan saldırılar (fiziksel veya cinsel tacizler gibi).

## **2.2. Yıldırma Taraflarının Özellikleri**

Yıldırma, başvuranlar ve yıldırma mağdurları arasında yaşanan ve çoğu zaman bir bütün olarak işletmede tüm çalışanları olumsuz etkileyen bir olgudur. Leymann'a göre, insanlar kendi eksiklerinin telafisi için yıldırmaya başvuruyorlar (13). Aşırı kontrolcü, korkak ve iktidar açlığı çeken kişilerin tacizci davranışları güvensizlikten doğan kıskançlıkla ilişkilidir. Grup kuralını kabul etmeye zorlamak, düşmanlıktan hoşlanmak, can sıkıntısı içinde zevk arayışı ve sosyal etnik önyargıları pekiştirmek için yıldırmaya başvurulmaktadır (2). Yıldırma yapanların ortak özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (28):

- Kötü kişilikli olmak,
- Ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmak,
- Narsist kişilikli olmak.

Davenport ve arkadaşlarının tezlerine göre; özellikle yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle yıldırmaya maruz kalması olasılığı daha fazladır. Çoğu durumda kurbanlar daha yüksek mevkilerdekilere tehdit oluşturdukları için seçilmiş oluyorlar (6). Grup kurallarına uymak zorunda bırakılmaya çalışılan mağdurların ortak özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (3):

- İşini çok iyi hatta mükemmel yapmaları,
- İlişkilerinde olumlu ve çevresindekilerce sevimli,
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen kişiler olması,
- Dürüst, güvenilir ve kuruluşa sadık olmaları,
- Bağımsız ve yaratıcı olmaları,
- Zorbanın yeteneklerinden üstün yeteneklere sahip olmaları.

Psikolog Harrison, yakın zamanda A.B.D.'de 9.000 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, kadın çalışanların %42'sinin, er-

kek çalışanların ise %15'inin son iki yılda zorbalığa uğradığını, bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğunun hesaplandığını belirtiyor. Avrupa'da yıldırma mağdurlarının çoğu kadınlardan oluşurken, İtalya'da yapılan çalışmalarda kadınların %51'i, erkeklerin ise %49'u yıldırma maruz kalmıştır (2). Tüm sektörleri temsil eden gruplar üzerinde yapılan araştırmalar, çalışanların yaklaşık %3'ünün bu tür davranışlara maruz kaldığını gösteriyor: İsveç'te yılda 154.000, Almanya'da 800.000 kişi işyerindeki duygusal taciz yüzünden ciddi şekilde hastalanıyor. A.B.D.'de ise, bu rakamın yılda 4 milyon kişi olduğu tahmin ediliyor (3).

1996 yılında Avrupa Birliği'nin bir araştırmasında, üye 15 ülkede 150 milyon çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların %4'ünün (6 milyon), fiziksel şiddete, %2'sinin (3 milyon) cinsel tacize ve %8'inin (12 milyon) korkutma ve zorbalığa maruz kaldığı saptanmıştır. En önemlisi, araştırma risklerde iş tehlikesi, cinsiyet, gençler ve sektörler arasındaki ilişkinin olduğunu göstermektedir. Araştırmaya göre, cinsel tacize daha çok gençler ve bekâr kadınlar, zorbalığa ise yönetim ve satış elemanları maruz kalmaktadır. İsviçre'de yapılan araştırmada sektörler itibarıyla, sağlık hizmetleri ve sosyal hizmetlerde yıldırma eylemleri daha sık görülmektedir (7). Hizmet sektöründe insan faktörü önem kazanmakta ve bu sebeple yıldırma olgusu, imalat işletmelerine göre daha sık yaşanmaktadır.

### 2.3. İşletmelerde Yıldırma Eylemleri ve Nedenleri

Yıldırma eylemlerinin örgütlerde yöneticilerce daima tek bir kişiye karşı yapıldığı düşünülebilir. Ancak, işletmenin her kademesindeki görevlilere bu eylem biçimleri uygulanabilmektedir. Örgüt hiyerarşisinde bu eylemlerin üç biçimde görülebileceği ifade edilmektedir. Birincisi, bu eylemlerin aynı düzeyde çalışanlar arasında gerçekleşmesi; ikincisi kendilerinden daha alt düzeyde çalışanlara uygulanması; üçüncüsü ise çalışanların üstlerine karşı yıldırma davranışlarında bulunmalarıdır (21).

İşletmelerdeki yıldırma davranışları yatay, aşağıya ve yukarıya doğru görülmekte ve örgüttekilerin güç ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Zarar verici zorbaca gerçekleştirilen bu eylemlerin örgüt içindeki yönü ne tarafa olursa olsun sonuçta çalışanları olumsuz etkilemekte, görevlerinden istifa etmelerine neden olmakta ve sağlıklarını etkileyecek boyutlara ulaşmaktadır.

İşletmelerde yıldırma eylemlerinin nedeni olarak farklı görüşler ileri sürülmekle birlikte bu sürecin başlıca dört nedeni olduğu ifade edilmektedir: yıldırmaı gerçekleştiren suçlular, yıldırma sürecine hedef olan mağdurlar, örgüt ve çalışma grubunun sosyal sistemi (29).

Yıldırma sürecinin sebebi olarak suçlular, mağdurların düşüncesine göre, düşmanca davranışlar sergileyen kişilerdir ve bunlar örgütte diğerlerini de etki altına almaktadır. Bir başka sebep ise mağdurlardır. Özellikle yıldırma mağdurlarını tedavi eden bazı hekim ve klinik psikologlar, bu eylemlerin ortaya çıkmasından, mağdurların davranışlarını sorumlu tutmaktadır. Mağdurlarda gözlenen şiddetli semptomların, iş durumlarının bir sonucu olmadığı; onların genel olarak "sürekli şikâyet eden" ya da "endişeli hallerinin" yıldırma sürecinden önce de mevcut olduğu ileri sürülmektedir. Leymann ise, bu görüşe karşı bir sonuç ortaya koymakta ve yıldırma eylemlerine neden olan faktörleri, örgütün liderlik sorunları ve çalışma ortamından kaynaklanan önemli sorunlar olarak belirtmektedir (13). Görevler örgütsel sorunlardan, belirsizliklerden ve periyodik denetimlerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu durum örgüt hiyerarşisinin üst ya da alt düzeylerinde yıldırma eylemlerine yol açabilmektedir. Örgütün alt düzeyleri, daha az mesleki yetenek gerektirmektedir. Buna karşılık üst pozisyonlar yüksek yetenek düzeyleridir. Daha karmaşık görevleri yapan uzmanlar ve yöneticiler bu nedenle işyeri tacizine daha sık hedef olabilmektedirler.

Yıldırma sürecinin potansiyel sebebi konusunda Zapf ise bunun "sosyal dışlanma süreci" ve "sosyal sistem" ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. İşyerinde sosyal sistem olarak örgütsel iklimin de yıldırma sürecinin sebebi olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel iklimin iyi olmadığı işyerlerinde, hem iletişim koşullarının hem de çalışanların birbirlerini sosyal olarak destekleme düzeylerinin düşük olduğu anlaşılmıştır.

### **3. İÇ MÜŞTERİ TATMİNİNDE YILDIRMA FAKTÖRÜNÜN ROLÜ ve VERİMLİLİĞE ETKİSİ**

Çalışanlar işletme faaliyetlerinin sürekliliği için bedensel ve dşünsel yeteneklerini işletmeye sunan ve bunun karşılığında işletmeden beklentileri olan işletme içi bir çıkar çevresidir. İşletmeler, dış müşterilerini mutlu etmek ve kârlarını artırmak istiyorlarsa çalışanlarını çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yollarını aramalıdır. Bu neden-

le, işletmenin üst kademe yöneticilerinden en alt kademedeki personeline kadar, işletme amaçlarına yönelik olarak faaliyet sunan tüm çalışanları iç müşteri olarak adlandırmak (26; 10) gerekir.

Tatmin olmuş çalışanın tatmin olmuş müşterilere yol açacağı ve tatminkâr müşterilerin de personelin işlerinde tatmin olma duygusunu güçlendireceği kesindir (17). Pierchy, dış müşteri tatmini ile iç yapı ilişkisini, iç ve dış müşterilerin tatmin seviyelerinin yüksek ve düşük olmasına göre dört bölüme ayrılan bir şekilde göstermiştir (4;19). Şekil 1'de iç müşteri tatmini ve bunun dış müşteriye, dolayısıyla işletme başarısına yansımaları açıkça görülmektedir. İç müşterinin tatmin olmaması durumunda ise, işletmeden yabancılaşma ve uzaklaşma sözkonusu olmaktadır. Bu durumda işletmenin rekabet gücü zayıflamaktadır.

		Dış müşteri tatmini	
		Yüksek	Düşük
İç müşteri tatmini	Yüksek	<b>SİNERJİ;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mutlu müşteriler, mutlu çalışanlar.</li> </ul>	<b>İÇSEL BARİŞ;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>İç pazardaki yüksek tatmin, dış müşteriye yansımıyor</li> </ul>
	Düşük	<b>BASKI;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yönetim kontrolü ile çalışan davranışları değiştirilerek, müşteri tatmini sağlanır ama uzun dönemde sürdürülmesi zordur.</li> </ul>	<b>YABANCILAŞMA;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>İç pazardaki düşük moral ve yüksek çalışan devir oranı gibi nedenlerle dış pazardaki rekabetçi saldırılara karşı zayıf kalma ihtimali var.</li> </ul>

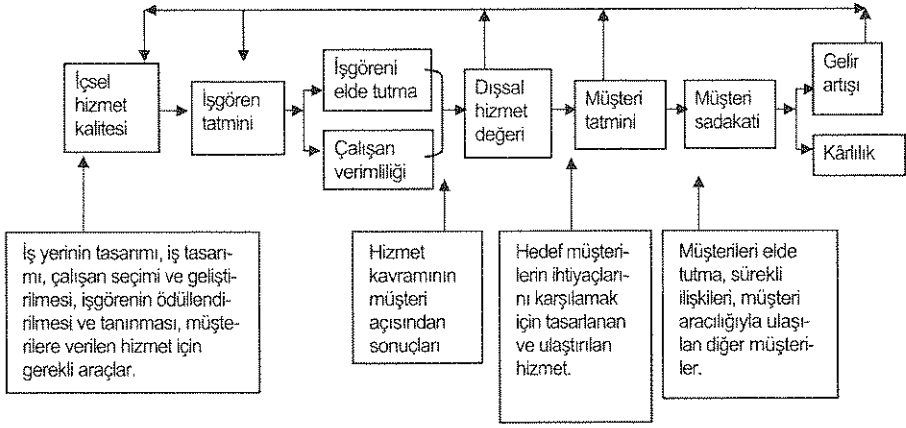
### Şekil 1. İç ve Dış Müşteri Tatmini İlişkisi

**Kaynak:** Pierchy, N.F., "Barriers To Implementing Relationship Marketing: Analysing The Internal Market-Place", *Journal Of Strategic Marketing*, Vol:6, 1998, pp:218.

Heskett ve arkadaşları tarafından geliştirilen hizmet-kâr zincirinde kârlılık, müşteri sadakati, çalışan tatmini ve çalışan sadakati arasında ilişki kurulmaktadır. Şekil 2'den de anlaşılacağı gibi zincirdeki halkalar şu şekilde oluşmaktadır: Müşteri sadakati, kâr ve büyümeyi artırmaktadır; sadakat müşteri tatmininin doğrudan sonucudur; tatmin ise büyük oranda müşterilere sağlanan hizmetin değerinden etkilenmektedir; değer, tatmin olmuş, sadık ve verimli çalışan tarafından yaratılmaktadır; çalışan tatmini ise temel olarak yüksek kalitede destek hizmetlerinin ve işgörenlerin bu sonuçları müşterilere ulaştırmasını mümkün kılacak politikaların bir sonucudur. Görüldüğü gibi Heskett ve arkadaşları, işgören tatmini sağlamanın müşteri tat-



minine yol açacağını göstermektedir (17; 11). Aksi durumda ise işletmenin kârlılığı azalacaktır.



### Şekil 2. Hizmet-Kâr Zincirindeki Bağlantılar

**Kaynak:** Heskett, J.L. ve diğerleri; "Putting The Service-Profit Chain To Work" *Harvard Business Review*, ( March-April 1994 ), pp. 166.

İşletme başarısında son derece önemli bir yere sahip olan iç müşteri tatmini, çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Günümüzde ise, işletmenin sosyal yapısından kaynaklanan ve iç müşteri tatminini olumsuz yönde etkileyen en önemli etken yıldırma dır. Yıldırma sürecinde işini ve herşeyden önemlisi sağlığını da kaybeden mağdurlar, ekonomik, fiziksel ve duygusal olarak etkilenmektedir. Yaşam ve iş kaliteleri düşmekte, sağlıkları bozulmakta, sosyal ilişkileri zedelenmektedir. Yıldırma maruz kalan kişi, her sabah güne iş stresi ile başlar ve işe gitmek istemez. İçinde bulunduğu çaresiz durum kişinin sağlığını ciddi anlamda tehdit eder. Mağdurları en fazla etkileyen yıldırmanın sıklığı, tekrarı ve süresidir. Herkesin dayanma süresi farklı olduğu için vereceği zararın etkisi de kişiye göre değişmektedir (22).

Yıldırma sürecinin işletme üzerine etkileri de son derece önemlidir. Bu süreç, en tepeden en aşağıya kadar örgütün tümünü etkiler ve birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve karışıklığın oluşmasına yol açar; iş kalitesi ve miktarında azalmaya neden olur; verimliliği düşürür ve rekabet gücünü zayıflatır. Yıldırma sürecinden sadece hedefler etkilenmez, aynı zamanda çalışma grupları da etkilenir; sonuçta işin iyi bir şekilde başarılması için bir araya gelinemez; oluşan karmaşa

işletme imajına yansır ve olumsuz şekilde tanınmasına sebep olur; işletmede işgücü devir oranı yükselir; giderek artan huzursuzluk ortamından ve çatışmadan kaçmak için arayışlar başlar; bireylerin, işlerine ve örgütlerine aidiyet duyguları azalır; daha iyi çalışma ortamı olan işyerlerine geçmek için fırsat kollarlar; yetişmiş çalışanların ayrılması ile işletmede kazanılmış olan tecrübe yitirilir ve bunun sonucunda yeniden eğitim maliyeti artar. Yıldırma sürecinin bir başka etkisi de çalışanların tazminat talepleri olacaktır. Ülkemizde henüz bu sürecin yasalarda tanımlanmamış olmasına karşın bazı devletler, işle ilgili stresin neden olduğu fiziksel ve ruhsal hastalıklar için işçilerin tazminat talebini kabul etmiştir. Bu duruma yönelik hukuki süreçler ve yapılacak ödemeler, maliyetleri artıracaktır (28). Almanya'da psikolojik terörün bin çalışanın bir girişime doğrudan maliyeti her yıl 112000 Amerikan doları ve dolaylı maliyetlerin ise 56.000 Amerikan doları olduğu hesaplanmıştır (7).

Tüm sistemlerin âdil olması, iç müşterilerin düşüncelerine saygı, kararlara katılım, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktivitelere duyarlı bir üst yönetim (24) çalışanlararası uyum ve işbirliği sağlama, işletme içi iletişimi güçlendirme, iç müşterilerin verimli olmasını sağlayacak faktörlerdir. Dolayısıyla yapılması gereken ilk eylem, iç müşterilerin tatmin oldukları bir süreç yaratmak ve çalışanlara rasyonel insan olarak değil, sosyal insan olarak bakmaktır. İşletme, hem çalışan tatmini hem de müşteri tatmini yaratarak, arzulanan örgütsel amaçlara ulaşmak için proaktif programlar ve planlama aracılığıyla içsel pazarın (çalışanların) ve dışsal pazarın (müşterilerin) ihtiyaçlarına eşit önem vererek karşılamak zorundadır. Bu süreçte ise içsel pazarlama anlayışının tüm işletme çalışanlarınca benimsenmesi gerekmektedir.

#### **4. YILDIRMA OLGUSU ve İÇSEL PAZARLAMA İLİŞKİSİ**

Çalışma yaşamında stresin bir kaynağı olan yıldırma, oldukça önemli bir konudur. Son zamanlarda yapılan bir araştırmada "binlerce çalışanın kendilerini öyle kötü hissetmektedirler ki psikiyatrik hastalara benzer belirtiler nedeni ile tedavi gördükleri" saptanmıştır (16). Son yıllarda batı toplumunda giderek yaygınlaşan yıldırma uygulamalarına karşı bu ülkelerde gerek önlemeye yönelik gerekse mağdurların tedavisine yönelik çabalar oldukça yoğunlaşmaktadır. Bu sorunun çözümü genellikle danışma ve psikoterapi aracılığı ile yapılmaya çalışılmakta ve sorunun ana odağı olan örgütsel yapıyı ve sistemi değiştirmek düşünülmemektedir. Bu durum çalışanların per-

formansını oldukça etkilemektedir. Çalışanların davranışları karakter ve kişisel geçmişinin bir yansıması olduğu kadar sistemin de bir ürünüdür. Dolayısıyla, örgüt kültürü ve yönetim yapısı eleştirilebilir.

Yıldırma sorunu karşısında yönetimin benimsediği yaklaşımlardan birisi çatışma yönetimidir. Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır (12). İşletmelerde ortaya çıkan çatışmaları uzun süre çözümsüz bırakmak mümkün değildir. Ancak çatışmaların mutlak surette çözümlenmesinden daha önemli olan, bunların çözümlenmesinde izlenen yol ve yöntemlerin tarafları ne ölçüde tatmin ettiğiidir. İşletmelerde oluşan çatışmaları çözenin belli başlı üç yöntemi vardır. Bunlar (23):

**1.Hakimiyet ve Baskı:** Yönetimin çatışmayı çözmekten çok güç kullanımı ile onu bastırmasıdır.

**2.Uzlaşma:** Yöneticilerin çatışmayı, taraflar arasında ortak bir zemin bulmak suretiyle çözmeye çalışmasıdır.

**3.Birleştirici Sorun Çözme Yöntemi:** Taraflarca tamamıyla kabul edilen bir çözüm yolu araştırılması ve böylece taraflardan hiçbirinin bir fedakârlığa katlanmaması yöntemidir.

İçsel pazarlama da yıldırma olgusunun etkilerini azaltma veya sorunun çözümü için gerekli bir yaklaşımdır. İçsel pazarlama müşteri odaklı çalışanları kazanmak ve onları muhafaza etmek üzerinde yoğunlaşan faaliyetlerdir (26;8). İçsel pazarlamanın sosyal yapısı, yönetsel bir düşünce olarak ele alınır. Bu kapsamda psikolojik destek, arkadaşlık, yardımlaşma, karşılıklı saygı ve güvene dayalı bir çalışma atmosferinin geliştirilmesinin önemi vurgulanmaktadır (14).

İşletmenin tüm faaliyetlerinde olduğu gibi içsel pazarlama uygulamalarında da nihai hedef; dış tüketici tatminini maksimize ederek işletmenin kârını ve pazar payını artırmaktır. Bu amaç doğrultusunda yapılması gereken ilk eylem, çalışanların tatmin oldukları bir süreç yaratmaktır. Bunu sağlamanın yolu ise yetenekli çalışan istihdam etmek, işgörenler arası uyum ve işbirliğini artırmak, işletme içi iletişimi güçlendirmek ve çalışanları müşteri odaklılığa yönelterek dış müşteri tatminini maksimize etmektir. İçsel pazarlamanın amaçlarını genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (25):

1. Organizasyonda çalışan yetenekli personelin sürekliliğini sağ-

lamak,

2. Ekonomik gelişme için yönetim ve çalışanlararası motivasyonu geliştirmek ve harekete geçirmek,
3. Ekonomik, sosyal, politik ve teknik çevredeki değişimlere karşı rekabetçi avantaj sağlamak için gereksinim duyulan anlayışı geliştirmek,
4. Tüm çalışanlar için ortak bir hedef belirlemek, dolayısıyla ortak bir hareket tarzı yaratmak,
5. Araştırma-geliştirme ve kişisel yetenekleri güçlendirmeye dayalı esnek stratejilerle iletişim yönetimi sağlamaktır.

Dış pazarlarda olduğu gibi iç pazarda da müşteriyi en iyi şekilde tatmin edebilmek için öncelikle içsel pazar ile ilgili sürekli bilgi toplamak gerekir. Sözkonusu bilgiler, işin nitelikleri, çalışma koşulları, çalışan tatminini etkileyen iç ve dış faktörler, rakiplerin aktiviteleri gibi konuları kapsar (14). Bu süreçten elde edilen bilgiler doğrultusunda pazar bölümlendirilir ve pazarlama karması geliştirilir.

#### 4.1. İç Pazarın Bölümlendirilmesi

İç pazar işletmelerin çalışanlarından oluşmaktadır. Dış pazarlarda hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için içsel pazarlama stratejilerinin adaptasyonu zorunludur. Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını anlama ve yanıtlama, hem çalışanların hem de müşterilerin tatmin seviyesini arttırmaktadır. Dış pazarlarda olduğu gibi iç pazarda da müşteriyi en iyi şekilde tatmin edebilmek için öncelikle iç pazarın bölümlendirilmesi gerekir. Bu gereklilikten hareketle işletme içerisinde çalışanlar da homojen gruplar halinde bölümlere ayrılmalıdır (14). Frost ve Kumar iç müşterileri; ön hat personeli ve destek kadro şeklinde iki gruba ayırarak bölümlendirmiştir. Ön hat personeli, doğrudan müşteri ile ilişki kuran çalışanlardan; destek kadrosu ise bu grubun dışında kalan çalışanlardan oluşmaktadır (26;9). Başka bir bölümleme yönteminde örgütte yer alan çalışanların müşteri ile bağlantıları dikkate alınarak dört farklı gruba ayrılmıştır. Bu gruplar (26; 18):

1. Bağlantı kuranlar; müşteri ile çok sık veya periyodik olarak bağlantı kuranlar,
2. Yönlendiriciler; genellikle yüz yüze gelmeden müşterilerle daha az sıklıkta doğrudan bağlantı kuranlar,
3. Etkileyiciler; müşteri ile doğrudan bağlantı kurmamakla birlikte,

müşteri ile ilişki kurulması konusunda karar verenler,

4. Soyutlananlar; müşteri ile hiçbir şekilde bağlantısı olmayanlardır.

İçsel pazarlama, içsel müşteriler olarak işletmede çalışan tüm çalışanlar ve bölümler ile ilgilenir. İşletme içindeki diğer çalışanları ve bölümleri içsel tedarikçi olarak inceler (14). Bu bağlamda, içsel müşteriler ve içsel tedarikçilerin tanımlanması, içsel müşterilerin gereksinimlerini tanımlaması ve tedarikçilerin gerekli değişiklikleri yapması ve geribildirim işletme içi hizmet kalitesinin geliştirilmesi için önemli olmaktadır.

#### **4.2. İçsel Pazarlama Karması**

Mc Carthy'nin yaygınlaştırdığı ve günümüzde artık genel kabul görmüş bulunan pazarlama karması ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtımdan oluşmaktadır (15). İçsel pazarlamada "ürün" genel olarak işin kendisidir. Bu bağlamda işi rakiplerinkinden daha çekici hale getirmek ve içsel pazara değerli karşılıklar vermek için içsel değişim hakkında bilgileri toplama ve anlamaya çalışmak gerekir (14). İş tatminini artırmak için iş gereklerine yoğunlaşmaktan çok çalışan beklentilerinin iş tasarımına aktarılmasına çalışılmalıdır (20). Taktik düzeyde ise, yeni performans ölçütleri ve müşteriye uygulanacak yeni davranış usulleri ve eğitim programları da ürün olarak sayılabilir (4).

Fiyat, içsel pazarlamada ürünün çalışanların benimsemesinin psikolojik bedeli olabilir. İçsel değişim nesnelere, zaman, enerji, değer ve paradan oluşmaktadır. Dolayısıyla ücret çalışan tatmininde ana faktörlerden biri olmaktadır (14). Ayrıca, bölümlerarası transfer fiyatlaması ve gider dağıtımı da fiyat olarak kabul edilebilir(4).

İçsel pazarlamada tutundurma, insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlarla iletişim kurmak için kullandıkları çeşitli tekniklerden ve yığın medyadan oluşmaktadır. Şirket içinde yeni uygulama ve eğitim programlarına ilgi, onları şirket gazetesi ve haber panoları gibi araçlarla duyurarak sağlanabilir. Bununla beraber içsel pazarlamada, interaktif ilişkiler de sözkonusudur. Örneğin, yenilik merkezleri, fonksiyonel proje grupları, kalite geliştirme yaklaşımları, workshoplar gibi (5). Çalışanların kısa dönemli direncini kırmak ve onların verimliliklerini arttırıp, tutarlı davranış sergilemeleri yönünde motive edilmeleri için parasal ve parasal olmayan ödüller ve yarışmalar gibi özendirici araçlardan yararlanılmalıdır (4). Yöneticiler ile çalışanlar arasında iyi

bir iletişim, emirlerin hızlı bir şekilde kabul edilmesini ve davranış değişimini kolaylaştırdığı gibi iş tatmini ve koordinasyonu da sağlar.

Dağıtım, ürünlerin müşterilere ulaştırılmasında kullanılan yer ve kanalları ifade ettiği için, içsel pazarlamada uygulamaların duyurulduğu konferans ve toplantılar, "yer" olarak; eğitim programlarının verilmesinde kullanılan danışman ve eğitim kurumları gibi üçüncü kişiler de "kanallara" örnek olarak verilebilir (4). Ayrıca bilgi iletişim teknolojileri, özellikle internet ve intranet uygulamaları, iç müşterilere etkili hizmet götürülmesi, çalışanların verimliliğinde artış sağlanması, rutin işlerin azaltılması ve iletişimde saydamlık yaratma amacı ile kullanılan bir dağıtım türü olmaktadır.

## 5. SONUÇ

Günümüzde çalışanları olumsuz yönde etkileyen faktörlerden biri olan ve kavram olarak pek bilinmeyen yıldırma olgusunun mağdurlar ve örgüt üzerindeki olumsuz etkileri çok ciddi boyutlara ulaşmıştır. Bu ortamda nihai müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için emek, zaman ve hünerlerini belli bir bedel karşılığı sunan ve çalıştıkları kuruluşlardan beklentileri olan çalışanları tatmin etmek için yıldırma sorununun çözümü gereklidir. Dolayısıyla, işletmelerin yönetici kadrosundan en alt düzeydeki çalışanına kadar tüm departmanlarda faaliyet sunan personelini bir müşteri gibi kabul etmeleri, onların algı ve beklentileri doğrultusunda içsel hizmet sunmaları, ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan memnun etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda içsel pazarlama uygulamaları, iç müşteri tatmini sağlayarak yıldırma sorununun ortaya çıkışını önlemede veya etkilerinin azaltılmasında kullanılabilecek bir yaklaşımdır.

İşyerinde psikolojik terör olarak, zorbalık gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılan yıldırma, düşmanca ve etik olmayan bir biçimde sistematik olarak bir ya da birden çok kişinin, genelde bir kişiye karşı gerçekleştirdikleri ve onu çaresiz, savunmasız halde bıraktıkları bir durumdur. Kişi sözlü taciz, dikkate alınmama, azarlanma, ne yaparsa yapsın ödüllendirilmeme durumları karşısında pasif bir tutum sergilediğinde yıldırma süreci başlamakta; iletişim oluşumunu etkilemek, sosyal ilişkilere saldırılar, itibara saldırılar, yaşam kalitesine, mesleki duruma saldırılar ve mağdurların doğrudan sağlığına yönelik saldırılara kadar uzanmaktadır.

Yıldırma olgusu, mağdurlar ve işletmeler üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Bu süreçte mağdurların yaşam ve iş kaliteleri düşmek-

te, sağlıkları bozulmakta, sosyal ilişkileri zedelenmektedir. Ayrıca, bu gerilim ortamından sadece mağdurlar değil, diğer çalışanlar da etkilenmekte ve işletmede bir karmaşa durumu yaşanmaktadır. İşletmede işgücü devir oranı ve yeni işgörenlerin eğitim maliyetleri artmakta, çalışanların yasal olarak tazminat talepleri söz konusu olabilmekte, işletmede kayıp zaman artmakta ve verimlilik düşmektedir. Dolayısıyla çalışanını tatmin edemeyen işletmeler, dış müşterilerini tatmin etmekte zorlanmakta, kârlılıkları düşmekte ve rekabet güçleri zayıflamaktadır.

İşyerlerinde oluşabilecek her türlü yıldırma eylemine karşı yöneticiler, çoğunlukla duyarsız kalmakta ve çözümü mağdurların tedavisinde bulmaktadırlar. İş yerinde stres yönetimi, çatışma yönetimi ve insan kaynakları politikaları yararlı olmakla birlikte, yapısal çözüm insan kaynakları yönetimi ile çok yakından ilişkili olan içsel pazarlama olarak karşımıza çıkmaktadır. İçsel pazarlama müşteri odaklı çalışanları kazanmak ve onları muhafaza etmek üzerinde yoğunlaşan faaliyetlerdir. İçsel pazarlamanın sosyal yapısı, yönetsel bir düşünce olarak ele alınır. Bu kapsamda psikolojik destek, arkadaşlık, yardımlaşma, karşılıklı saygı ve güvene dayalı bir çalışma atmosferinin geliştirilmesinin önemi vurgulanmaktadır.

Yıldırma olgusunun çözümünde içsel pazarlamanın başarısı, çok çeşitli beklentileri olan iç müşterilerin mümkün olduğunca tatmin edilmesini sağlama, işletmede doğru ve kesintisiz bir iletişim sistemi oluşturma, çalışanların motivasyonlarını artırıcı etkinliklerde bulunma, aşırı kontrolcü yaklaşımlardan ziyade daha esnek bir kontrol yapısını oluşturma, çalışanların kararlara katılımını sağlama ve çevresel belirsizlikleri azaltacak nitelikte eğitim imkânlarının sunumu gibi iç müşteriye dönük hizmet kalitesini geliştirme çabaları ile sağlanabilir. Bu yapının oluşturulabilmesi için her şeyden önce iç pazarda bir durum analizi yapılmalı ve pazar bölümlendirilmelidir. Daha sonraki süreçte ise, birbirlerinden farklılıkları olan her bölüm için uygun ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım sistemi oluşturulmalı ve bölümler arası uyum sağlanmalıdır.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. ...., [http://www.focusdergisi.com.tr/soru\\_cevap/00168/](http://www.focusdergisi.com.tr/soru_cevap/00168/), 22.05.2004
2. ...., "Increasing Focus on Workplace Mobbing" <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/02/feature/it0402104f.html>, 24.05.2004.
3. **ARPACIOĞLU, G.**, "İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz", **HR Dergi**, Kasım-Aralık 2003, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2384>, 04.03.2004.
4. **AY C. ve B. KARTAL**, "İçsel Pazarlama: Literatür İncelenmesi", **Marmara Üniv., Öneri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:20, 2003, ss.15-25.
5. **BALLANTIYNE, D.**, "Internal Relationship Marketing: A Strategy Knowledge Renewal", **International Journal of Bank Marketing**, 18/6, 2000, pp: 274-286.
6. **DAVENPORT, N., R.D. SCHWARTZ**, ve **G. P. ELLIOTT**, **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, ss:15.
7. **Dİ MARTİNO** Vittorio, **Violence at The Workplace: The Global Challenge**, <http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/protection/safework/violence/violwk/violwk.htm>.
8. **EWING, M. ve A. CARUANA**, "An Internal Marketing Approach to Public Sector Management: The Marketing and Human Resources Interface", **The International Journal of Public Sector Management**, Vol:12, No:1, 1999, pp:17-26.
9. **FROST, F. ve M. KUMAR**, "INTSERVQUAL-An Internal Adaptation of The Gap Model in a Large Service Organization", **Journal of Services Marketing**, Vol:14, No:5, 2000, pp:358-377.
10. **HARREL, G.D. ve M. F. FORS**, "Marketing Service to Satisfy Internal Customers", **Locistics of Information Management**, Vol:8, No:4, 1995, pp:1-6.



11. **HESKETT, J. L., T. O. JONES** ve diğerleri, "Putting the Service-Profit Chain to Work", **Harvard Business Review**, 1994, pp:164-166.
12. **KARİP, E., Çatışma Yönetimi**, Pegema Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara, 2003, ss:43.
13. **LEYMANN, H., The Mobbing Encyclopaedia Bullying; Whistleblowing Conflict: Risk For Mobbing**, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>), 29.06.2004.
14. **LINGS, I.N.**, "Internal Market Orientation: Construct and Consequences", **Journal of Business Research**, Vol: 57, 2004, pp:405-413.
15. **MCCARTHY, E. J., Basic Marketing: A Managerial Approach**, 5<sup>th</sup> ed., Richard.D.Irwin.Inc.,USA,1975, pp:75.
16. **MUDIE, P.**, "Internal Customer: By De Sign or By default", **European Journal Of Marketing**, Vol: 37, No:9, 2003, pp:1261-1276.
17. **ÖZTÜRK, A., Hizmet Pazarlaması**, Birlik Yayınları, Eskişehir, 2000, ss:87-96.
18. **PECK, H., A.PAYNE** ve Diğerleri, **Relationship Marketing: Strategy and Implementation**, Butterworth-Heinemann,Oxford, 1999, pp:315.
19. **PIERCHY, N.F.**, "Barriers To Implementing Relationship Marketing: Analysing The Internal Market-Place", **Journal Of Strategic Marketing**, Vol:6, 1998, pp:209-228.
20. **RAFIG, M., K.A PERVAIZ**, "Advances In The Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension", **Journal of Services Marketing**, Vol:14, Num:6, 2000, pp:449-457.
21. **RAMAGE, R.**, "Mobbing in the Workplace", <http://www.law-office.demon.cu.uk/art%20mobbing-1.htm>., 25.04.2004.
22. **SOYER, Ş.**, "Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı", [http://www.alomaliye.com/sule\\_soyer\\_mobbing.htm](http://www.alomaliye.com/sule_soyer_mobbing.htm), 01.12.2003

23. **ŞİMŞEK, M. Ş.**, **Yönetim ve Organizasyon**, 6.Baskı, Günay Ofset, Konya, 2001, ss:290-291.
24. **TUNÇER, M. ve H.İ. ERGUNDA**, "Müşteri Odaklılık", [http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz\\_musteri\\_odaklilik.htm](http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm), 17.04.2004
25. **VAREY, R. ve B. LEVİS**, "A Broadened Conception of Internal Marketing", **European Journal of Marketing**, Vol:33, No:9/10, 1999, pp:926-944.
26. **YAPRAKLI, Ş. ve S.ÖZER**, "İçsel Pazarlama", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Sayı:6, Kasım-Aralık, 2001, ss:58-62.
27. **YÜCEL, D.**, "İşyerinde Psikolojik Terör", [http://www.yenibir.com/articledisplay\\_yenibiryasam/0,,lmt~0@lc~1@viewid~210828,00.asp](http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibiryasam/0,,lmt~0@lc~1@viewid~210828,00.asp), 20.03.2004
28. **YÜCETÜRK, E.**, "Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=224](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224), 13.03.2004
29. **ZAPF, D.**, "Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work", <http://www.worktrauma.org.>, 20.06.2004.