

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE
PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBİNG)
VE BİR ARAŞTIRMA


YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gönül DANGAÇ

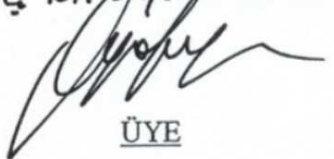
DANIŞMAN
Prof.Dr. Edip ÖRÜCÜ

Balıkesir-2007

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans Tezi jürimiz tarafından incelenerek, aday Gönül DANGAÇ'ın ..19./10./2007 Tarihinde tez savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan Örgütlerde Psikolojik Yıldıırma (Mobbing) ve Bir Araştırma başlıklı tezin~~kararı~~ olduğuna oy~~birliği~~.....ile karar verilmiştir.


Prof. Dr. Edip ÖRDEK
ÜYE


Doç. Dr. M. Erca YILMAZ
ÜYE


Doç. Dr. Ayşe SEMEN
ÜYE

ÜYE

ÖZET

Örgütlerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma

Gönül DANGAÇ

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Mayıs 2007, 167 sayfa

Ekonomik gelişmeler, iş yerlerindeki değişiklikler, küreselleşme ile kapitalist liberal anlayışın bir sonucu aşırı rekabet ve kar anlayışı iş yerlerinde psikolojik yıldırma davranışlarını arttırmaktadır. Ayrıca örgütte çözümlenemeyen çatışma, stres, kişilik problemleri, örgüt iklimi, etik değerlerin önemsenmeyişi, yetersiz liderlik ve çıkar çatışmaları psikolojik yıldırma davranışlarının diğer nedenleri arasında yer almaktadır. Psikolojik yıldırma davranışları dünyanın her yerinde, farklı sektörlerde ve farklı kurumlarda doğrudan veya dolaylı olarak karşılaşılabilen herhangi bir sınırı olmayan, sinsi örgütsel bir hastalık olarak nitelendirilmektedir.

Örgütler de sık yaşanan örgütsel ve bireysel yıldırma davranışları endüstriyel psikoloji alanında örgüt ve çalışan açısından olumsuz ve yıkıcı sonuçlara neden olmaktadır. Bu araştırma her iki taraf içinde zarar verici yıldırma davranışlarının organizasyonlarda yaşanan düzeyi hakkında bilgi toplamak ve çözüm önerileri sunmak amacıyla yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan veriler yargısal örneklem kullanılarak toplanmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre daha önce bu konuda yapılmış benzer çalışmalarda (Leymann, 2006; Namie, 2000; Zapf, 1999) ortaya çıkan sonuçlara ek olarak bilgi vermektedir. Çalışmada ayrıca, yöneticilere, çalışanlara bazı önerilere, ve gelecek çalışmalar için belirlemelere de yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Yıldırma, Zorbalık, Psikolojik Şiddet, İş Yeri Terörü.

ABSTRACT

Psychological Mobbing in The Organizations and The Research

Gönül DANGAÇ

Ph.D. Thesis, Department of Management

Supervisor: Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

May 2007, 167 pages

In an intensive competitive environment economic developments, globalization, liberal-capitalism, and internal-conversion in the organization provision of high levels of psychological mobbing at workplace. Furthermore, in organizations frequent mobbing behavior at organizational and individual level consist of multiple dimensions which includes clashes among employees, high level of stress, personality problems, unethical behaviors, expediency, and lack of leadership. Mobbing is alive and exists in everywhere in the world and all businesses effects from directly or indirectly. Currently, mobbing is contaminates to the business that inhabits as a parasite.

In addition, common mobbing behavior causes physiological disappointment, frustration, and stresses for the employees to the degree those outcomes for the organization can be destructively and negatively. The purpose of this study is, to identify the levels of mobbing at the workplace. Another aim of the study is providing both management and employees solutions and recommendations with adequate information about the business.

A judgmental sampling approach was undertaken for data collection. Relevant to literature findings (Leymann, 2006; Namie, 2000; Zapf, 1999) data analysis also suggests extensive information about mobbing. Additionally, implications for both managers and employees, implications for future research are presented in the current study.

Key Words: Workplace Harrasment, Psychological Mobbing, Psychological Violence, Workplace Terror.

ÖNSÖZ

Gelişmiş ülkelerde, üzerinde yoğun araştırmalar yapılan fakat ülkemizde son yıllarda adını sık sık duymaya başladığımız yıldırma davranışları insanın olduğu her ortamda geçmişten bu yana yaşanmaktadır. Her ülkenin toplumsal değerlerinin ve kültürünün bireyin yaşam biçimini, iş hayatını etkilediğini dikkate aldığımızda; her ülkeyi kendi sosyal şartları içinde değerlendirmek gerekmektedir. Bu nedenle yurt dışında yapılmış araştırmaların ülkemizdeki etik değerlerin, iş ahlakının, sosyal yapının, türk tipi yönetim tarzının ve kültürünün iş hayatına yansımalarını tam olarak ifade edemeyeceği açıkça görülmektedir. Toplumsal değerlendirme sonucu bireylerin eğitimi, ahlâk değerleri ve psikolojik faktörler yıldırma davranışlarına zemin hazırlamakta bunun sonucu toplumsal bir eğilim oluşturmaktadır.

Endüstri psikolojisi alanında, çalışan ile yönetim arasında çatışma yaşanmasına neden olan, her iki taraf içinde örgüt için olumsuz sonuç doğuran bunun yanında aileyi, ekonomiyi, toplumu olumsuz etkileyen psikolojik yıldırma davranışları her sektörde ve her kurumda görülebilmektedir. Psikolojik yıldırma davranışları iş hayatı içinde ve kurumda eğitim, medeni durum, pozisyon, cinsiyet ayrımı olmadan her çalışanın karşılaşılabileceği örgütsel bir hastalık olarak nitelendirilmektedir.

Bilgi toplumunda öğrenen organizasyonlar giderek önem kazanmakta hem verimlilik hemde çalışan memnuniyeti bağlılığı açısından örgütte olumlu sonuçlar oluşturmaktadır. Yönetim biliminde amaca uygun yöntemler kullanarak, bilgiyi paylaşma, değişime ayak uydurma, birlikte öğrenme, sinerji oluşturma, bilgiyi özümseme ile örgütte gelişme sağlanacaktır.

Bu araştırmanın amacı, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerde yaşanan yıldırma davranışlarının neler olduğunu, düzeyini, kim tarafından uygulandığını belirleyebilmek ve bu hastalığın tedavisi için önlemler olarak çözüm yolu önermektir. Yapılan çalışmanın amacına uygun olarak, Türkiye’de, 2006 yılında çalışan kesime ulaşmak ve iletişim sağlamak için www.psikolojikyildirma.com sitesi oluşturulmuş ve mağdurlarla görüşülmüştür. Kurumların, imajının zedeleneceği düşüncesiyle veya çalışanlarda bu konuda farkındalık oluşturmamak amacıyla araştırmaya katılmak istemedikleri gözlenmiştir. Mağdurlar ise hiyerarşik konum gereği, çevrenin bakış açısı, ekonomik nedenler, yasal yollardan bir sonuç alamayacağı ve şikayet mekanizmasının işlemeyeceğine olan inancı nedeniyle görmezden gelmekte araştırmaya katılmakta tereddüt etmektedirler.

Tez çalışmam süresince bana destek veren, emeği geçen değerli tez danışmanım Prof.Dr.Edip ÖRÜCÜ’ye ve bu süre boyunca, sabırla beni destekleyen, yanımda hissettiğim aileme teşekkür ediyorum. Araştırmamın iş hayatında yer alan yönetici ve çalışanlara faydalı olmasını ümit ediyorum.

Gönül DANGAÇ

Balıkesir-2007

İÇİNDEKİLER

ÖZET	<i>iii</i>
ABSTRACT	<i>iv</i>
ÖNSÖZ	<i>v</i>
ÇİZELGELER LİSTESİ	<i>ix</i>
ŞEKİLLER LİSTESİ	<i>x</i>
EKLER LİSTESİ	<i>x</i>
GİRİŞ	<i>1</i>
I.BÖLÜM	5
PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMI	5
1 PSİKOLOJİK YILDIRMA KAVRAMI	5
1.1 <i>Psikolojik Yıldırma Kavramının Tanımı</i>	<i>5</i>
1.2 <i>Tarihten Günümüze Yıldırma ve Önemi</i>	<i>10</i>
2 YILDIRMANIN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	13
2.1 <i>Çatışma ve Yıldırma İlişkisi</i>	<i>14</i>
2.2 <i>Stres ve Yıldırma İlişkisi</i>	<i>16</i>
2.3 <i>İş Yerinde Şiddet ve Yıldırma İlişkisi</i>	<i>17</i>
2.4 <i>Propaganda ve Psikolojik Yıldırma İlişkisi</i>	<i>18</i>
3 ÖRGÜTLERDE YILDIRMANIN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ	20
3.1 <i>Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenler</i>	<i>23</i>
3.1.1 <i>Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler</i>	<i>24</i>
3.1.1.1 <i>Örgüt Yapısındaki Değişiklikler</i>	<i>25</i>
3.1.1.2 <i>Kötü Yönetim Anlayışı</i>	<i>25</i>
3.1.1.3 <i>İş Etiği</i>	<i>26</i>
3.1.1.4 <i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i>	<i>26</i>
3.1.1.5 <i>Liderin Özellikleri</i>	<i>27</i>
3.1.1.6 <i>Yönetimin Mükemmellik Arayışı</i>	<i>27</i>
3.1.1.7 <i>Rol Çatışması</i>	<i>27</i>
3.1.1.8 <i>İş Yeri Stresi</i>	<i>28</i>
3.1.1.9 <i>Örgüt Politikası Olarak Yıldırma Uygulanması</i>	<i>28</i>
3.1.1.10 <i>Sert Yönetim</i>	<i>29</i>
3.1.1.11 <i>Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi</i>	<i>29</i>
3.1.1.12 <i>İletişim Eksikliği</i>	<i>30</i>
3.1.1.13 <i>Hiyerarşik Yapı</i>	<i>30</i>
3.1.1.14 <i>İş Tasarımı ve Organizasyonu</i>	<i>30</i>
3.1.1.15 <i>Önlenemeyen Çatışma</i>	<i>31</i>
3.1.1.16 <i>Örgütsel Adalet Anlayışı</i>	<i>32</i>
3.2 <i>Bireysel Nedenler</i>	<i>32</i>

3.2.1	Yıldırma Uygulayanın (Zorbanın) Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler	32
3.2.2	Mağdurun Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler	40
3.2.3	Örgüt Dışındaki Sosyal Ortam	45
4	YILDIRMANIN TEMEL UNSURLARI	46
4.1	<i>Ayırt Edici Unsurlar</i>	<i>46</i>
4.2	<i>Psikolojik Sözleşme İhlali</i>	<i>48</i>
4.3	<i>Güven ve İhanet Hissi</i>	<i>49</i>
4.4	<i>Yıldırma Türleri</i>	<i>49</i>
4.4.1	Yukarıdan Aşağıya Yıldırma	50
4.4.2	Yatay Yıldırma	51
4.4.3	Aşağıdan Yukarıya Yıldırma	51
II. BÖLÜM	52	
YILDIRMA SÜRECİ, ETKİLERİ VE MÜCADELE YÖNTEMLERİ	52	
1 YILDIRMA SÜRECİ	52	
1.1	<i>Yıldırma Davranışları</i>	<i>54</i>
1.2	<i>Yıldırma Sürecinde Yer Alanlar</i>	<i>58</i>
1.2.1	Yıldırma Uygulayanlar	59
1.2.1.1	Yıldırma Uygulayan Tipler	59
1.2.2	Yıldırma Mağduru	60
1.2.3	Mağdurun Tepkileri	60
1.2.4	Yıldırma İzleyicileri	62
1.2.4.1	Yıldırma İzleyici Türleri	62
2 YILDIRMA ETKİLERİ	63	
2.1	<i>Zorba Üzerindeki Etkisi</i>	<i>64</i>
2.2	<i>Mağdur Üzerindeki Etkisi</i>	<i>64</i>
2.2.1	Yıldırmandan Etkilenme Dereceleri	66
2.2.1.1	Birinci Derece Yıldırma	67
2.2.1.2	İkinci Derece Yıldırma	68
2.2.1.3	Üçüncü Derece Yıldırma	68
2.2.2	Fizyolojik Etkiler	69
2.2.3	Psikolojik Etkiler	69
2.2.4	Davranışsal Etkiler	72
2.3	<i>Mağdurun Ailesi Üzerindeki Etkisi</i>	<i>72</i>
2.4	<i>Örgüte Etkisi</i>	<i>73</i>
2.5	<i>Topluma ve Ülke Ekonomisine Etkisi</i>	<i>75</i>
3 YILDIRMA İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ	76	
3.1	<i>Bireysel Önlemler</i>	<i>76</i>
3.2	<i>Örgütsel Önlemler</i>	<i>77</i>
3.3	<i>Bireye Çevresel Destek Sağlanması</i>	<i>79</i>
3.4	<i>Psikolojik Uzman Destek Sağlanması</i>	<i>80</i>
3.5	<i>Hukuki Çerçeve</i>	<i>81</i>

III.BÖLÜM.....	84
ARAŞTIRMA.....	84
1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ.....	84
1.1 Araştırmanın Amacı ve Hipotezler.....	84
1.2 Araştırma Yöntemi ve Örneklem.....	86
2 ANALİZ VE ARAŞTIRMA BULGULARI	87
2.1 Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	87
2.2 Analiz Verileri.....	88
2.2.1 Frekans Analizi ve Çarpaz Tablolama.....	90
2.2.1.1 Frekans Analizi.....	90
2.2.1.2 Çarpaz Tablolama.....	91
2.2.2 Değişkenler Arası İlişkinin Analizi.....	98
2.2.2.1 Yıldırma Davranışları ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki Analizi.....	99
2.2.2.1.1 Demografik Özellikler Açısından Yılma Düzeyleri	101
2.2.2.1.2 Demografik Özellikler Açısından Etkilenme Düzeyleri	105
2.2.3 Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizleri	109
2.2.3.1 Cinsiyet Açısından Bağımsız Gruplar Arası Farklılık Analizi	109
2.2.3.2 Sektör Bakımından Farklılık Analizi.....	110
2.2.3.3 Yaş Açısından Farklılık Analizi	111
2.2.3.4 Hizmet Yılı Açısından One-way Analizi.....	111
2.2.3.5 Çalışma Süresi ile Psikolojik Etki Arasındaki Farklılık Analizi	112
2.2.3.6 Medeni Durum Açısından Gruplar Arası Farklılık Analizi	113
2.2.3.7 Eğitim Durumu Açısından Varyans Analizi.....	113
2.2.3.8 Pozisyon Açısından Gruplar Arası Farklılık Analizi.....	114
2.2.3.9 Faaliyet Sektörü Açısından Farklılık Analizi	114
2.2.3.10 Zorbanın Hiyerarşik Konumuna Göre Farklılık Analizi.....	115
2.2.4 İşten Ayrılma İsteği ile İşin Dolaylı Kontrol Edilme Davranışı Arasındaki İlişki	116
2.2.5 İşten Ayrılma İsteği ile Kendini İfade Etmenin Engellenmesi Arasındaki İlişki	116
2.2.6 İşten Ayrılma İsteği ile Yapılan Önerilerin Reddedilmesi Arasındaki İlişki Analizi.....	117
2.2.7 İşin Dolaylı Kontrol Edilme Davranışı ile İşten Soğuma Arasındaki İlişki Analizi	118
2.2.8 Yapılan İşin Küçümsenmesi Davranışı ile İşten Soğuma Arasındaki İlişki Analizi	119
2.2.9 Yıldırma Sonucu Duyulan Üzüntü ile Tükenme Hissi Arasındaki İlişki Analizi	120
3 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	121
3.1 Tartışma.....	121
3.2 Sınırlılıklar.....	125
3.3 Sonuç	125
3.4 Öneriler	126
KAYNAKÇA.....	129

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1 Psikolojik Yıldırma Tanımları	11
Çizelge 2 Çatışma Ve Yıldırma Arasındaki Fark	16
Çizelge 3 Yıldırma Nedenleri	20
Çizelge 4 Örgütsel Nedenler	21
Çizelge 5 Yıldırma Etkenleri	23
Çizelge 6 Elde Edilen Veriler	87
Çizelge 7 Demografik Özellikler	89
Çizelge 8 Yıldırma Davranışlarını Uygulayanlar	90
Çizelge 9 Yıldırma Davranışına Tepkiler	90
Çizelge 10 Yıldırma Davranışları Madde Açıklamaları	92
Çizelge 11 Cinsiyet Açısından Karşılaşılan Yıldırma Süresi	93
Çizelge 12 Pozisyon Açısından Karşılaşılan Yıldırma Süresi	94
Çizelge 13 Eğitim Durumu Açısından Karşılaşılan Yıldırma Süresi	96
Çizelge 14 Gruplar Arası İlişki	98
Çizelge 15 Demografik Özellikler ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki	99
Çizelge 16 Cinsiyet Açısından Yıldırma Davranışlarının Sonucu	101
Çizelge 17 Yaş Açısından Yıldırma Davranışlarının Sonucu	101
Çizelge 18 Medeni Durum Açısından Yıldırma Davranışlarının Sonucu	102
Çizelge 19 Eğitim Açısından Yıldırma Davranışlarının Sonucu	102
Çizelge 20 Çalışma Süresi Açısından Yıldırma Davranışlarının Sonucu	103
Çizelge 21 Sektör Açısından Yıldırma Davranışlarının Sonucu	103
Çizelge 22 Pozisyon Açısından Yıldırma Davranışlarının Sonucu	104
Çizelge 23 Faaliyet Alanı Açısından Yıldırma Davranışlarının Sonucu	104
Çizelge 24 Hizmet Süresi Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi	105
Çizelge 25 Medeni Durum Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi	105
Çizelge 26 Yaş Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi	106
Çizelge 27 Çalışma Süresi Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi	106
Çizelge 28 Sektör Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi	107
Çizelge 29 Pozisyon Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi	107
Çizelge 30 Faaliyet Alanı Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi	108
Çizelge 31 Cinsiyet Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi	108
Çizelge 32 Eğitim Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi	109
Çizelge 33 Cinsiyet Açısından Bağımsız Gruplar Arası Farklılık	110
Çizelge 34 Sektör Açısından Gruplar Arası Farklılık	110
Çizelge 35 Yaş ile Psikolojik Etki Arasındaki Farklılık	111
Çizelge 36 Yıldırma Davranışları ile Psikolojik Etki Arasında Kruskall Analizi	111
Çizelge 37 Hizmet Yılı ile Bölümler Arasındaki Farklılık	112
Çizelge 38 Çalışma Süresi ile Psikolojik Etki Arasındaki Farklılık	112
Çizelge 39 Medeni Durum ile Gruplar Arasındaki Farklılık	113
Çizelge 40 Eğitim Düzeyi ile Psikolojik Etki Arasındaki Farklılık	113
Çizelge 41 Pozisyon ile Yıldırmanın Psikolojik Etkileri Arasındaki Farklılık	114
Çizelge 42 Yıldırma Davranışları ile Faaliyet Sektörü Arasındaki Farklılık	115
Çizelge 43 Zorbanın Hiyerarşik Konumu ile Yıldırma ve Tepkiler Arasındaki Farklılık	115
Çizelge 44 İşten Ayrılma İsteği ile Dolaylı Kontrol Arasındaki İlişki	116
Çizelge 45 İşten Ayrılma İsteği ile Kendini İfade Etmenin Engellenmesi Arasındaki İlişki	117
Çizelge 46 İşten Ayrılma İsteği ile Önerilerin Eleştirilerek Reddedilmesi Arasındaki İlişki	117
Çizelge 47 Yapılan İşin Dolaylı Kontrolü ve İşten Soğuma Arasındaki İlişki	118
Çizelge 48 Yapılan İşin Küçümsenmesi ile İşten Soğuma Arasındaki İlişki	119
Çizelge 49 Yıldırma Sonucu Duyulan Üzüntü ile Tükenme Hissi Arasındaki İlişki	120

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yıldırma Nedenleri ve Sonuçları	22
Şekil 2: Çatışmanın artışı kuvvetlendirilmesi ve Glasl modeli (1994).	31
Şekil 3: Kültürel ve Sosyo Ekonomik Faktörler	45
Şekil 4: Yıldırma Süreci	54
Şekil 5 : Yıldırma Davranışlarını Uygulayanlar	90
Şekil 6: Yıldırma Davranışına Tepkiler	91

EKLER LİSTESİ

EK-1	İş yerinde Tacizi ve Baskıcı Davranışları Önleme Politikası
EK-2	8.İş Mahkemesi Yıldırma Davası Kararı
EK-3	Psikolojik Yıldırma Anketi
EK-4	Borçlar Kanunu Yasa Tasarısı Elektronik İmza Metni

GİRİŞ

Çağdaş iş hayatı, bireyin ruh sağlığı, iş verimliliği ve özel hayatı açısından önem taşımaktadır. Avrupa da başlayan toplumsal değişiklikler günümüze kadar uzanmakta ve endüstriyel çalışma düzeni, endüstri çalışanları üzerinde farklı etkiler oluşturmaktadır. Küreselleşme ve teknolojiye yaşanan hızlı gelişme yönetim anlayışında önemli değişiklikler meydana getirmekte, yaşanan bu sosyal değişim bireyin davranışlarına yansımakta ve iş yaşamında stres ve çatışma ortamı yaratarak çalışanın ruh sağlığını olumsuz etkilemektedir. İş hayatında yer alan çalışan ve yöneten ilişkisinde de bu etki sık görülmektedir.

Psikolojik yıldırma (Mobbing), son zamanlarda adını sık duymaya başladığımız bir kavramdır. İş yerinde çalışanın ruhsal durumunu olumsuz etkileyen, yönetime ek maliyet yaratan, girişimciliği engelleyen, motivasyonu düşüren, iş verimliliğini azaltan, topluma ve örgüte zarar veren yıldırma davranışlarının tek bir nedeni bulunmamaktadır. İş yaşamı var olduğundan beri yaşanan bu sorun ve çözümlenemeyen çatışma ortamı çalışanın ruh halini olumsuz etkilemekte ve çalışanın iş yaşamının doğal parçası olarak kabullendiği, her iş yerinde yaşanan olağan durumlar olduğunun algılanması, yıldırma davranışlarının fark edilmesini zorlaştırmaktadır. Yıldırma, kamuda, özel kesimde ve kar amacı gütmeyen kurumlarda çalışanların bireysel veya grup olarak, kendi aralarında üstün astına veya astın yeni gelen üstüne, aynı kademede olanların birbirine uyguladığı rahatsız edici, ahlak dışı, yıldırıcı, yıkıcı, mağdurda psikolojik tahribat yaratan zarar verici davranış şekilleridir. Bireyin, ruhsal yapısı gereği açığa çıkarılmaktan kaçınılan, görmezden gelinen ya da olağan kabul edilen davranışlar konuya gereken önemin verilememesinin nedenlerinden sayılmaktadır.

Yıldırma davranışlarının oluşmasında; Ülke kültürü, çözümlenemeyen çatışma, stres ortamı, kişisel özellikler, örgüt iklimi, örgüt yapısı, çalışanlarla olan kapalı iletişim, yetersiz liderlik, üst yönetimin çalışana karşı tutumu, sosyal kültür, etik

değerler, rekabet ortamı, çalışanın işine karşı tutumu, sayılabilecek önemli nedenlerdir. İş yerinde yaşanan psikolojik yıldırma, baskı, duygusal taciz davranışları sonucu ruh sağlığı bozulan, ailesi ile sorunlar yaşayan, öz güveni ve öz yeterliliği kaybolan, iş verimliliği azalan, hatta intihar eden çalışan sayıları gün geçtikçe artmaktadır. Tek bir kişiye yönelik başlayan yıldırma bir süre sonra grup haline dönüşmekte, mağdur iş arkadaşları tarafından da yalnız bırakılmaktadır. En uç örnekte, kişinin uzaklaştırılması veya direncinin kırılması mümkün olmuyorsa, atama ve yükseltmeleri dondurulmaktadır. Kişi, kurum içinde uğradığı zararlarla kalmayıp, yaşının ve tecrübesinin gerektirdiği unvanlara sahip olamadığı için, başka firmada iş arayışında da olumsuz referans verilerek, önü tıkanmaktadır.

Endüstri psikolojisi alanında yapılan araştırmalar sonucu 1980'li yıllarda İsveç'te yaşayan Alman Endüstriyel Psikolog Prof. Heinz Leymann tarafından bu olgu mobbing olarak tanımlanmıştır. “Mob” sözcüğü Latince kararsız kalabalık, İngilizcede ise kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelmektedir. Literatürde, Türkçe karşılığında henüz ortak bir fikir birliği oluşmamakla birlikte, uzmanlar psikolojik yıldırma kavramını kullanmaktadır (Leymann, 2006). 1960'lı yıllarda Avrupalı Konrad Lorenz, mobbing'i hayvanların düşmanı kaçırmak için kalabalık halinde güçsüz olana saldırı davranışları olarak nitelendirmiştir. Avrupa'da yıldırma konusunda bilinçlenme oldukça yaygındır. İskandinavya ve Almanya ülkelerinde günlük konuşma dilinde kullanılır biçimdedir. Çalışanlar, iş yeri koşullarını bu kapsamda değerlendirmekte ve ruh hallerini etkileyici yıldırıcı davranışlara karşı koruyucu önlemler kanunlarda yer almaktadır. İsveç, Norveç, Finlandiya ve Almanya yasal süreçte yıldırmaı tanımaktadır. Hukuki anlamda kanunlarımızda yıldırma davranışını tanımlayan madde bulunmamaktadır. Bu durum mağdurların yasal süreç de yaşadıkları en büyük sıkıntıdır.

Yapılan araştırmalarda bu davranışları tanımlayan iki farklı kelime kullanılmaktadır. İş yerinde yaşanan duygusal yıldırma (mobbing), okullarda yaşanan fiziksel şiddeti de içeren baskı davranışları ve okulda kabadayılık (bullying) kavramı kullanılmaktadır.

Örgütte çözümlenemeyen çatışma ve stres ortamı yıldırma için uygun ortamı hazırlamaktadır. İş yerinde çalışanlar arasında yaşanan her çatışma, yıldırma olarak nitelendirilmemektedir. Yıldırma davranışlarının ayırıcı özelliği, belirli dönemler de, sık sık tekrarlanması, sistematik bir şekilde ve kötü niyetle, belirli hedefe yönelik olmasıdır. Yıldırmanın üç tarafı bulunmaktadır. Zorba; yıldırma davranışlarını uygulayan, mağdur, bu davranışlara maruz kalan birey ve olaylara tanıklık eden izleyiciler (Çobanoğlu, 2005). Yıldırma davranışlarının belirlenmesinde nesnel ve öznel değerlendirme ölçütleri önem taşımaktadır. Nesnel değerlendirme, örgütte çalışanlar tarafından yıldırma davranışlarının fark edilmesi, öznel değerlendirme ise sadece mağdurun yıldırmaya maruz kaldığını algılaması olarak tanımlanmaktadır.

Örgütlerde en sık görülen yıldırma şekli güç eşitsizliği ve hiyerarşik güç kullanımından kaynaklanan yukarıdan aşağıya yıldırma türüdür. Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan yıldırma yönetici konumunda bulunan kişinin aşağıya uyguladığı davranışlardır. Genellikle orta kademe yöneticileri arasında görülen yıldırma davranışlarından çoğu zaman üst yönetim haberdar olmamaktadır. Orta kademe yöneticisinin kişisel nedenlerden kaynaklanan bir yıldırma davranışı ise örgüte mal edilebilmekte, böylece mağdur kuruma bağlılığını yitirmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, mağdurların çalışkan, işine sadık, hayır diyemeyen, duygusal zekâsı yüksek, kuruma bağlı olmaları ortak özellikleri arasında yer almaktadır (Einarsenn, 2000). Mağdur, yıldırma davranışları sonucu yalnız kalmakta, haksızlığa uğradığını düşünmekte ve “neden ben?” sorusunu sürekli kendisine sorarak bu süreci daha da ağır geçirmektedir. Bir süre sonra yalıtılmış ve sindirilmiş olan mağdur, yıldırma davranışları sonucu kendisinde hata bulmakta, suçlu hissetmekte ve zorba bir şey yapmasa da mağdur kendi kendisine zarar vermektedir. Bu sürecin sonunda da genellikle istifa, işten çıkarılma ve psikolojik tedavi yaşanmaktadır.

Psikolojik tedavi gören kişilerin devlete maliyeti Almanya’da yıllık 100 milyon euro’dur (Tutar, 2004:118). Türkiye’de bu rakam henüz ölçülememektedir. Çünkü bu konuda ayrıntılı bir çalışma henüz bulunmamaktadır. Psikolojik yıldırmaya maruz kalanların %62’si kısa ya da uzun süreli psikolojik tedavi görmektedirler. Resmi verilere göre, psikolojik yıldırma, baskı, terör, insanı hasta etmekte ve bu yüzden

ekonomiye, örgüte ve sağlık sistemine yıllık 21.500 milyon Euro düzeyinde zarar vermektedir. İsveç’de yapılan bir araştırmaya göre; çalışanların %3,5’i (4,4 milyon kişi) psikolojik yıldırma mağduru olarak belirtilmiştir (Leymann, 1996)

Bu araştırmanın ana amacı, iş hayatında sık karşılaşılan ve fark edilmeyen yıldırma davranışlarının örgütlerde uygulanıp uygulanmadığını, uygulanıyor ise düzeyini ve davranış çeşitlerini belirlemektir. Araştırmanın diğer amaçları ise, yıldırma davranışlarının nedenlerini saptamak, yıldırma davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemek, yıldırma davranışlarının örgütsel nedenlerini belirlemek ve analiz sonuçlarına göre ileride yapılacak araştırmalar için önerilerde bulunmaktır. Bu araştırma, uygulamalı olarak örgütlerde yaşanan yıldırma davranışlarını belirlemek amacıyla anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anketler internet ortamından veri tabanı oluşturularak ve kişisel görüşme yoluyla dağıtılmıştır. Araştırma kamu ve özel sektörde yer alan masa başı çalışanlarına yönelik olarak düzenlenmiştir. Araştırma amacına ulaşmak için yirmi üç adet hipotez oluşturulmuş ve analizler ile test edilmiştir. Bu uygulamalı araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm psikolojik yıldırma kavramının tanımı, diğer kavramlarla ilişkisi, ortaya çıkış nedenleri ve temel unsurlarından oluşmaktadır. İkinci bölüm, yıldırma süreci, etkileri ve mücadele yöntemlerinden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm araştırma, hipotezlerin analizi, sonuç ve öneriler kısmından oluşmaktadır.

Araştırma anketi, farkındalık yaratmak amacıyla oluşturulmuş www.psikolojikyildirma.com sitesinde yayımlanmıştır. Yine bu amaçla oluşturulmuş e-posta grubunda mağdurlar, avukatlar, insan kaynakları çalışanları, İş güvenliği uzmanları ve psikologlar arasında gizlilik prensibine dikkat edilerek karşılıklı iletişim sağlanmaktadır.

Örgütte ki liderlik davranışları, örgüt ortamı, insan kaynakları ve yönetim politikaları, yıldırma davranışlarını önleyici veya şiddetini arttırıcı, bireyi yalnızlaştırıcı rol oynamaktadır. Bu nedenle örgüt yönetiminin, insan kaynaklarının ve çalışanların bilinçlendirilmesi birey ve toplum açısından bu örgütsel hastalığın tedavisinde gerekli görülmektedir.

I.BÖLÜM

PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMI

1 PSİKOLOJİK YILDIRMA KAVRAMI

1.1 Psikolojik Yıldırma Kavramının Tanımı

XVIII. yüzyılda Avrupa’da başlayan toplumsal değişiklikler, yaşam koşullarını etkilemekte, diğer yandan da bireysel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Endüstrileşme süreci içinde makineleşme, üretimde insan unsurunu farklı bir konuma getirmektedir. Geleneksel toplum yapısından teknoloji tabanlı yaşama hızlı geçiş, sosyal değişmeyi hızlandırmakta ve belirginleştirmektedir. Bu sosyal değişim çalışanın yaşayış biçimini ve davranışlarını değiştirmekte ve bireyin özellikle ruh sağlığını önemli ölçüde etkilemektedir (Çelikkol, 2001: 24). Bilgi çağında teknoloji, çevre ve kültürel yapıda meydana gelen değişimler, yönetim anlayışında da değişikliğe neden olmaktadır. Psikolojik yıldırma, sanayileşmenin hızla yayıldığı ülkelerde iş hayatında son yıllarda örgüt psikolojisi diğer adı endüstriyel psikoloji alanında ortaya çıkan yeni bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel verimsizliğin önemli kaynağı olan yıldırma, dünyada ve ülkemizde kamu sektöründe, özel sektörde ve sivil toplum kuruluşlarında yaşanmaktadır. Dünyanın her yerinde farklı sektörlerde ve farklı iş yerlerin de karşılaşılan fakat adı yeni konulmuş bir kavramdır. Örgütlerde yaşandığı halde fark edilmeyen, en önemlisi fark edilmek istenmeyen, sınırı olmayan eylemler bütünü olan psikolojik yıldırma, yönetim için büyük bir sorun oluşturmaktadır (Yüçetürk, 2006). 1970’lerden sonra yaşanan ekonomik genişleme ve değişim, iş yerlerindeki sosyal iklimin kalitesinde düşüş

sağlamış ve kapitalist liberal anlayışın körüklediği aşırı rekabet ve kazanç anlayışı sonucunda düşük maliyelerle rekabet etme anlayışı psikolojik yıldırma davranışlarına zemin hazırlamıştır. Ülkemizde yaşanan ekonomik kriz ortamları ve artan işsizlik baskısıyla örgütler, çalışanlar üzerinde yıldırma tavır ve davranışlarını arttırma eğilimi göstermektedirler (Bayrakkök, 2006: 434).

Mobbing, Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türemiştir. İngilizce de yıldırma “mob” kelime kökünden gelmekte ve “mob” fiili, bir yerde toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek anlamına gelmektedir. Terim, kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete, olarak tanımlanmaktadır (Davenport, Eliot, Schwartz, 2003: 3). İngilizce “mob” kökünün eylem biçimi olan yıldırma ise, birine karşı cephe oluşturma, duygusal saldırıda bulunma, psikolojik baskı uygulamak olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 2006).

Psikolojik yıldırma, iş hayatında her zaman yaşanan fakat yeni adlandırılmış bir olgudur. İş yerinde psikolojik yıldırma kavramı 1980’li yılların sonunda İsveç’te yaşayan Alman Çalışma Psikoloğu Dr. Heinz Leymann tarafından tanımlanmaktadır. Bilim adamları kavram karmaşası oluşturmamak için mobbing terimini aynen kullanmaktadırlar. Türkçede bu kavramı tanımlamak için psikolojik yıldırma, psikolojik şiddet, duygusal baskı, iş yerinde zorbalık, iş yeri fobisi, iş yerinde psikolojik terör, sindirme, iş yerinden yalıtma, kötü muamele, yatay şiddet, duygusal linç, duygusal taciz vb. karşılıklar kullanılmaktadır. Batı dillerinde ise;

- Sıkıntı verme (Harassment),
- Psikolojik terör (Psychological terrorization),
- İş yeri terörü (Workplace terrorization),
- Duygusal suistimal (Emotional abuse),
- Kurban etme (Victimization),
- Sözlü saldırı (Verbal Abuse),
- Yatay şiddet (Horizontal Violence),
- Gözdağı verme, korkutma (Intimidation),
- Gölge taciz (Stalking),
- Psikolojik suistimal (Psychological abuse),

Psikolojik saldırı (Psychological aggression),
İş yerinde düşmanca davranışlar (Hostile behaviors at work),
İş yerinde duygusal baskı (Workplace trauma),
İş ya da iş gören tacizi (Work or employee abuse),
Kötü muamele (Mistreatment),
Kabalık (Incivility),
İş yeri depresyonu (Workplace depression),
Kabul edilemez davranışlar (Unacceptable Behaviours),
Düşmanca davranışlar (Hostile Behaviours),

Duygusal şiddet (Emotional violence) terimleri kullanılmaktadır. Bu tanımlar içinde kullanılan bullying, fiziksel saldırı ve tehdit içerdiği için yıldırma davranışlarından farklıdır. Leymann mobbing ve bullying kavramlarını ayırmış, okullar da gençler arasındaki zarar verici davranışlara, kabadayılığa bullying, iş hayatındaki psikolojik zorlamalara da yıldırma tanımını kullanmayı uygun görmektedir (Leymann, 2006). Yıldırma uygulayan kişiler için zorba, yıldırmaya maruz kalan kişiler için mağdur ya da kurban tanımı kullanılmaktadır. Yıldırma davranışlarına tepkisiz kalan veya gücü elinde bulunduran tarafın yanında yer alan kişiler için de izleyici tanımı yapılmaktadır.

Yıldırma, duygusal bir saldırı davranışıdır. Kişi saygısız ve zararlı davranışlara, alçaltıcı davranışlara hedef olmaktadır. Kişinin istekli ya da isteksiz, iş arkadaşları veya amiri tarafından, sürekli kötü niyetli davranışlarla psikolojik baskıya maruz kalması ve yaratılan saldırgan ortam sonucu kişinin işten ayrılmaya zorlanmasıdır. 1980'li yıllarda Leymann (2006) yıldırma iş yerinde yetişkinler arasında grup şiddetini fark ettiğinde kullanarak, bir kişi veya topluluk tarafından diğer kişilere sistematik biçimde, düşmanca ve ahlâk dışı davranışlarda bulunulması olarak tanımlamaktadır. İş yerinde çalışanlar veya işverenler tarafından uygulanan, birbirlerini rahatsız edici, duygusal zorlama ve tekrarlanan saldırılar şeklinde görülen psikolojik yıldırma davranışlarıdır.

İş ortamında çalışanlara uygulanan psikolojik yıldırma davranışı, kişiye yönelik yaş, ırk, cinsiyet gibi herhangi bir nedene bağlı olmaktan çok taciz, rahatsız etme, kişiye yönelik saldırganlık ve iş yerinden uzaklaştırma amacıyla kasıtlı yapılan davranış

şekilleridir (Davenport vd.,2003: 16).

Tim Field'a (2006) göre; yıldırma davranışı, maruz kalanların öz güvenlerine sürekli ve acımasızca yapılan saldırı ve mağdurun, benliğini öldürme çabası olarak tanımlanmaktadır. Yıldırma uygulayan, üstünlük kurmak, emri altına almak ve yok etmek arzusuyla davranmaktadır.

Dökmen (2005:171) yıldırmaı, iş yerinde insanların olumlu ya da olumsuz farklılıklarından ötürü, içlerinden birini bilinçli/bilinçsiz mağdur olarak seçmesi ve artan şiddet, saldırgan, itici davranışlar göstererek kişiyi geçimsiz, sorunlu, mutsuz, beceriksiz duruma getiren davranış olarak tanımlamaktadır.

İş yerinde yaşanan her yüksek stres, kızgınlık, tartışma yıldırma davranışı olarak tanımlanmamaktadır. Akademisyenler arasında yıldırma tanımında ayrımcılık ve cinsel tacizin bu konu içinde yer alıp almadığı tartışma konusudur. Bu nedenle tanımın içerdiği unsurların doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Yıldırma tanımında üç ortak unsur bulunmaktadır (Yüçetürk, 2003).

- Birincisi, yıldırma uygulayanın niyetine bakılmadan gerçekleşen eylemin yıldırmaya maruz kalan üzerindeki etkisi,
- İkincisi, bu eylemin etkisinin mağdura verdiği zarar,
- Üçüncüsü, yıldırmaya devam etme konusunda ısrarlı davranış,

Bu unsurlara dikkat edilerek iş yerinde yıldırma olgusu daha iyi tanımlanmaktadır. Saldırganlık ve yıkıcılık içeren davranışların psikolojik yıldırma olarak nitelendirilebilmesi için bu davranışların belli bir süre takip etmesi, belli hedefe yönelmiş olması ve yıldırma davranışına maruz kalan mağdurun bu durumla baş etmede zorlanması gerekmektedir (Solmuş, 2005:6). Bu tanıma göre, örgüt içindeki yıldırma davranışı kişiye odaklı kasıtlı olarak uygulanmakta, sistemli tekrara dayanmakta ve uzun bir süre devam etmektedir.

Vickers, psikolojik yıldırma tanımında kasıt unsurunu, başkalarına acı çektirme ve zevk alma davranışlarına dikkat çekmektedir. Yıldırma davranışlarını uygulayan topluma aykırı, saldırganın amacı mağdurun moralini bozmak, iş verimini düşürmek, işe

sadakatini azaltmak ve böylece mağdurun kendini yetersiz görmesini sağlamaktır. Mağdura kasıtlı yapılan dışlama, tutarsız davranma, adını kasıtlı yanlış söyleme, yokmuş gibi davranma, bekletme ve sözlerini yerine getirmeme gibi davranışlar yıldırma içinde yer almaktadır (Genç, Pamukoğlu, 2006: 320).

Psikolojik yıldırma, kişiye zararlı etkisi olan, sosyal ilişkileri zedeleyen, çaresizlik oluşturan düşmanca davranışlardır. Mağdurun istenen reaksiyonları göstermesi için işkence etmek, kışkırtmak, ısrar etmek, baskı uygulamak, korkutmak, zorlaştırmak, düşmanlık göstermek gibi davranışları içeren sinsi örgütsel bir hastalıktır (Soares, 2004:3).

İsveç Ulusal Meslekî Sağlık Güvenlik Kurulu, kavramı iş yerinde çalışanlara yönelik sık sık tekrar edilen, kınanacak ve farklı olumsuz etki yaratan direk saldırgan tarzlı davranışlar olarak tanımlamaktadır. Kavramdaki önemli unsurlar; sürekli, anlamlı ve belirli dönemlerde tekrarlanan, fiziksel olmayan, sözlü, utandırıcı, zorba davranışlardır.

Yıldırma, tek seferlik bir eylem değildir ve belli dönemlerde yinelenen birbirinden farklı davranışlardır. İsrarla rahatsız etme, sinirlendirme, kabadayılık yapma, zayıflatma, üzerine yürüme, sindirme, korkutma gibi yıldırma davranışları ile mağdur üzerinde sıkıntı yaratılmaktadır (Lorho, Hilp, 2001:6).

Tarhan (2002: 91) yıldırmaı sistemli şekilde, bilinçli uygulanan baskı ile kişinin çekingen ve kolay yönetilebilir duruma getirilmesi, olarak tanımlamaktadır.

Türkiye'nin üyesi olduğu Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) iş yeri şiddeti listesinde yıldırmaı fizikî şiddetten daha tehlikeli ve kalıcı psikolojik nedenli fiziksel etkiler bırakan soyut şiddet olarak tanımlamaktadır (ILO, 2006). İş yerinde çalışanlara üstleri, aslları ya da iş arkadaşları tarafından uygulanan sistemli kötü muamele, şiddet, tehdit, aşağılama davranışlarını içermektedir. Farklı bir bakış açısına göre ise yıldırma ayırımı nesnel ve öznel, niyet, kişilerarası veya örgütsel yıldırma olarak yapılmaktadır (Beswick, Gore, Palferman, 2006: 4).

1.2 Tarihten Günümüze Yıldırma ve Önemi

Yıldırma kavramı ilk olarak 1960'da hayvan davranışlarını inceleyen Avusturyalı Etnolog Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. Lorenz yıldırma kavramını hayvanların yabancı olanlara veya düşmanı kaçırmak amacıyla zayıf olanlara uyguladıkları davranış olarak tanımlamaktadır. İsveçli Dr.Peter-Paul Heinmenn 1972'de çocuklarda zorbalık davranışlarını araştırmış ve yıldırma, kurbanı yalıtın ve ümitsizliğe yönelten ve bu nedenle intihara kadar götürebilen bir davranış olarak tanımlamaktadır. İş yerinde yıldırma kavramı, ilk olarak İsveç'te 1980'li yıllarda Leymann tarafından grup şiddeti olarak tanımlanmıştır. İş yeri kültürünün zor insanlar yarattığını ve örgütün bu tanımlanmış zor insanları şirketten uzaklaştırmak için nedenler yarattığını belirtmektedir. Almanya'da yapılan araştırma sonuçlarına göre, nüfusun %2,7'si yıldırma mağdurudur ve çalıştıkları süre boyunca bir defa yıldırma davranışlarına maruz kalmış çalışan oranı %11,3 'dür (Kutlu, 2006: 12).

Görsel basında bu olguya dikkat çekmek amacıyla 2004 yılında yaşanmış bir yıldırma olayını anlatan "Mi Piace Lavorare" (çalışmayı seviyorum) adlı film Berlin Film Festival'inde jüri özel ödülünü almıştır (Uçan Süpürge, 2004).

Osmanlı tarihinde de yıldırma olayına rastlanmaktadır. Kanuni Sultan Süleyman döneminde başarılı ve sürekli terfi eden ikinci vezir Hüsrev Paşa, 1544 yılında Divan toplantısında Sadrazam Hadım Süleyman Paşa ile tartışmıştır. Vezir Rüstem Paşa bu olayı abartılı olarak Kanuni Süleyman'a anlatmış ve Hüsrev Paşa ile Süleyman Paşa görevinden alınmıştır. Rüstem Paşanın sürekli tahrikleri sonucu Hüsrev Paşanın sertleşmesi tartışma nedeni olmuştur. Yıldırma uyguladığı (zorba) düşünülen Rüstem Paşa bu olaydan sonra sadrazam olmuştur. Bunun üzerine Hüsrev Paşa İstanbul'u terk etmiş çiftliğine kapanmış ve sekiz gün sonra intihar etmiştir (Baykal, 2005: 95).

1976 yılında ABD'de Dr.Carroll Brodsky bu konuda açılan davaları belirterek, çalışanın iş arkadaşları ya da müşterileri tarafından kendisinden beklenen fazla iş yükü nedeniyle iş göremez hale gelebileceğini belirtmektedir. İngiltere'de 1988 yılında gazeteci Andrea Adam yıldırma, yönetimin rızasıyla sürekli kusur bulmak ve insanları küçümsemek olarak kullanmıştır (Davenport vd., 2003:5).

Psikolojik yıldırma konusunda yapılan araştırmalar ve yapılan farklı tanımlar aşağıda görülmektedir.

Çizelge 1 Psikolojik Yıldırma Tanımları

Referans	Yıl	Terim	Tanım
Brodsky	1976	Taciz	Başkasına ısrarla devam eden, tahrik edici, baskı davranışları mağdurda yıldınlık oluşturmaktadır.
Theylefors	1987	Günah keçisi ilan etme	Grubun, kişiye belli sürelerde saldırganlık uygulaması.
Matthiesen,Rakness, Rrkkum	1989	Yıldıрма	Birden fazla kişinin grup içindeki bireye sürekli saldırmassı.
Leymann	1990	Yıldıрма, Psikolojik terör	Bir veya daha fazla kişinin sistematik olarak bir kişiye uyguladıkları kasıtlı davranışlardır.
Kile	1990a	Sağlığı tehdit eden Liderlik	Lider tarafından astlarına uygulanan gizlice yapılan taciz edici davranışlardır.
Wilson	1991	İşyeri travması	Bireye iş arkadaşı veya yöneticisi tarafından uygulanan bilinçli, ktu niyetli davranışlardır.
Ashfort	1994	Zorbalık	Yönetimin yüceltme davranışdır ve astlarının fikirlerini dinlememe, eleştirme, aşağılama davranışlarıdır.
Vartia	1993	Taciz	st veya çalışma arkadaşları tarafından tekrar edilen olumsuz davranışlardır.
Björkqvist,Sterman, Hjeltback	1994	Taciz	Sürekli bahaneler üreterek bireyi ruhsal ve fiziksel açıdan tahrip edici davranışlardır.
Adams	1992b	Zorbalık	zel ve kamu sektöründe yaygın olan eleştirici, korkutucu, aşağılayıcı davranışlardır.

Kaynak: Einarsen, S. (2000), Harrasment and Bullying at Work: a Rewiev of the Scandinavian Approach, Aggression and Violent Behavior, Vol.5, n.4, 379-401.

1997 yılında Adams adıyla mağdurlara yardım etmek ve yıldırma boyutunu belirlemek amacıyla vakıf kurulmuştur. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) iş yerinde şiddet başlıklı raporunda yıldırma, adam öldürme ve diğer şiddet davranışlarıyla birlikte nitelendirmektedir. Occupational Health and Safety Kurulu tarafından yıldırma, sağlık için zararlı, olumsuz etki yaratıcı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Grubb, 2005: 2).

Psikolog Michael H.Harrison'ın Amerika'da 9000 kamu çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, kadın çalışanların %42 'sinin, erkek çalışanların %15' inin son iki yıl içinde yıldırma maruz kaldığı ve bunun maliyetinin 180 milyon dolar olduğunu belirtmektedir. 2001 yılı tahminlerine göre örgütsel yıldırmanın olumsuz sonuçlarının maliyeti 12 milyar sterlin olarak belirlenmiştir (Tutar, 2004: 96). Amerika'da iş yerindeki her beş çalışandan biri yıldırma eylemlerine maruz kalmaktadır (Namie, 2000: 11). Bu oran İspanyol Üniversitesi tarafından %15 olarak bulunmuştur (Arpacıoğlu, 2004). İngiltere'de ki iş yerlerinin %63'ünde görülen yıldırma davranışlarının %83'ü yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir (Vandekerckhove ve Commers, 2002). Avrupa Birliğinin 15 üye ülkesindeki araştırma sonuçlarına göre, 15800 kişinin %4'ü (6 milyon çalışan) fiziksel şiddet, %2'si cinsel taciz (3 milyon çalışan) ve %8'i (12 milyon çalışan) yıldırma eylemine maruz kalmıştır (Tınaz, 2005:1).

İsveç'te 154000 kişi yıldırma sonucu ciddi şekilde hastalanmıştır (Davenport vd., 2003:8). Western Washington Üniversitesi profesörlerinden Sosyal Psikolog Gary Namie'ye göre yıldırmanın iş gücü devir oranı maliyeti yüksektir. Yıldırma maruz kalan çalışanların %82'si iş yerinden ayrılmaktadır. Ayrılanların %34'ü sağlığı bozulduğu için, %44'ü ise performans değerlendirme sisteminin kendilerini "yetersiz" etiketiyle kurban edecek şekilde düzenlenmesi yüzünden istifa etmekte ya da iş den çıkarılmaktadır. Namie'ye göre yıldırma mağdurlarının %41'i bunalım yaşamakta, kadınların %31'i, erkeklerin %21'i travma sonrası stres bozukluğu (PTSD) teşhisi ile bir kez daha işe dönemez ve çalışamaz durumda olmaktadır.

Türkiye'de son yıllarda yıldırma düzeyini belirlemek amacıyla akademik araştırmalar yapılmaktadır. Human Resources Management tarafından 2006 yılında yapılan araştırmada 100 kişilik katılımcıların %81'inin yıldırma ile karşılaştığı ve

%70'inin üstü tarafından, %25'inin aynı seviyedeki iş arkadaşı tarafından, %1'inin ise diğerleri tarafından yıldırımaya maruz kaldığı tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre katılanların %79'unun iş hayatında yıldırma ile birkaç kez karşılaştığı, %18'inin sadece bir kez karşılaştığı, %2'sinin ise hiç karşılaşmadığı belirlenmiştir (Genç, 2006).

İnsan kaynakları alanında yapılan başka bir araştırma sonucuna göre, 700 kişilik katılımcıların %13'ünün haksız suçlamalarla, %10'unun küçük düşürme davranışı ile %13'ünün aşırı iş yükü ile %12'sinin aşırı haksızlığa uğradığı, %9'unun yöneticisi tarafından azarlandığı belirlenmiştir. Yıldırma mağdurlarının %33'ü 1 yıldan uzun süredir, %20'si bir defa yaşadığını belirtmiştir. Yıldırma mağdurlarının %68'i yöneticisi tarafından, %37'si iş arkadaşları tarafından, %36'sı astı tarafından, %75'i erkekler tarafından, %24'ü bayanlar tarafından yıldırımaya maruz bırakıldığını belirtmiştir. Yıldırımaya maruz kalanların %95'i aynı işine devam etmekte, %43'ü tepkisiz kalmakta, %24'ü işten ayrılmakta %42'si ciddi hastalıklara neden olabilecek ruhsal sıkıntılar yaşamaktadır. Yaşanılan yıldırma davranışı nedeniyle %76'sı insan kaynaklarına başvurmadığını, %92'si insan kaynaklarının koruyucu olmadığını belirtmiştir (Arpacıoğlu, 2007).

İnternet sitesinde 940 kişi ile yapılan anket sonuçlarına göre; 619 (%65,9) kişi yıldırımaya maruz kaldığını, 117 (%12,4) kişi karşılaştığını ve bu nedenle istifa ettiğini, 60 (%6,4) kişi önceki iş yerinde karşılaştığını kimseye bildirmediğini, 30 (%3,2) kişi ise idareye bildirdiğini, 84(%8,9) kişi yıldırma ile karşılaşmadığını, belirtmiştir. Aynı sitede yapılan diğer bir ankete göre oy veren 378 kişinin 289'u (%76,5) üstünden, 73 (%19,3) kişi iş arkadaşları tarafından yıldırma davranışlarına maruz kalmıştır. Kurumda yıldırma davranışlarına kendisi ve birkaç arkadaşı maruz kalan 126(%54,8) kişi, grup olarak 57(%24,8) kişi, tek başına maruz kalan 47(%20,4) kişi bulunmaktadır (Dangaç, 2007).

2 YILDIRMANIN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

İş hayatında psikolojik yıldırma davranışları örgüt psikolojisi üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Yıldırma ortamı yaratan kavramlar ve yıldırmanın psikolojik boyutunu açıklayabilmek için aşağıdaki kavramlar ile yıldırma arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

2.1 Çatışma ve Yıldırma İlişkisi

Günümüzde örgütsel ve bireysel gelişim aracı olarak tanımlanan çatışma, zorlayıcı koşullar nedeniyle sıklıkla karşılaşılan ihtiyaç, amaç veya fikir ayrılıklarından oluşan, olağan rekabet ortamı olarak tanımlanmaktadır (Baltaş, 2002:1). Çatışma, örgütte birey ya da grup içinde zıtlık, uyumsuzluk, engellenme biçimlerinin iyi yönetilmediği zaman örgütte ve bireyde olumsuz etkileşim süreci oluşturan, örgüt faaliyetlerini olumsuz etkileyen ya da durmasına neden olan anlaşmazlık olarak belirtilmektedir (Atiker, 2006:2).

Çatışma kavramında ortak noktalar bulunmaktadır (Atiker, 2006:2). Bunlar;

- Çatışma dinamik bir süreçtir,
- Çatışma, tarafların algılamalarına bağlıdır,
- Çatışmanın olumlu/olumsuz yönleri bulunmaktadır,
- Çatışma, seçenekler içinden tercih etme kararsızlığı oluşturabilir,
- Çatışma, farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık ve uyumsuzluk sürecidir,

Klâsik yaklaşıma göre çatışma, bireyin kişiliğinden kaynaklanan, yönetim yetersizliğiyle ortaya çıkan, örgüt için yıkıcı olan, yönetilemeyen, yok edilmesi gereken düzensizlik olarak tanımlanmaktadır. Davranışçı yaklaşıma göre, çatışmadan kaçınmak mümkün değildir. Modern yaklaşıma göre çatışma, doğal karşılanmakta hatta örgütte sağlıklı rekabet ortamı yarattığı, yeni fikirler oluşturduğu ve enerjiyi arttırdığı savunulmaktadır (Baltaş, 2002:1). Çatışma iyi yönetildiği takdirde örgütte karar vermede esneklik sağlanmakta ve yaratıcılığı güçlendirmektedir. Böylece çatışma, bireyin sorunlarını belirlemede yardımcı olacak, güdülemeyi arttıracak, öğrenmeyi özendirilecek ve eleştirilere hoşgörü ile yaklaşmayı sağlayacaktır. Örgütsel çatışma saldırganlık davranışları oluşturmakta, örgüt amaçlarından uzaklaşmaya neden olmakta ve güven duygusunun kaybedilmesine kaderciliğe neden olmaktadır (Türkel, 2000: 107-108).

March ve Simon'a(1969) göre; örgütte çatışma nedenleri üç başlık altında toplanmaktadır.

- Örgüt içi bağımlılıklar (sınırlı kaynaklar, zamana bağlılık, sorumluluklar),
- Amaç farklılıkları (kaynak paylaşımı, bireysel farklılık, öznel amaçlar),
- Algılama farklılıkları (Bilgi edinme, bölüm amaçları, yönetim uygulamaları, haber edinme, eksik iletişim)

Örgütün ödül ve teşvik sistemi, uzmanlaşma, bireyin algıladığı ile gerçek statüsü arasındaki fark, engellenme ve bireysel değer yargılarındaki farklılıklar çalışanlar arasında çatışma ortamı oluşturmaktadır (Tınaz, 2006: 27-28).

Çözümlemeyen çatışma, yıldırma oluşumu için uygun ortam yaratmaktadır. Yıldırma daima çatışma ile başlamaktadır (Lorho, Hilp, 2001:6). Çatışma çözülmediği sürece kaygı ve endişe artmakta, birey tepkileriyle bunu belirtmektedir. Bireyin bu aşamada yaşadığı gerginlik ve depresyon derecesi yıldırmanın şiddetini de belirlemektedir. Çatışma ilerledikçe yıldırma yoğunlaşmakta, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığı bozulmaya başlamaktadır. İçinde bulunulan durum değiştirilemiyorsa, inkâr etme, yeniden yapılanma, dinlenme, kaçınma ya da görmezden gelme gibi sık tercih edilen psikolojik stratejiler seçilir (Zapf ve Gross, 2001:501).Birey bu süreçte çözüme istekli olmadığında ya da çözemediğinde çatışma yerini yıldırmaya bırakacak, ve bireyin istifası ya da kovulması ile süreç sona erecektir.

Leymann (2006)'a göre çatışma ile yıldırma arasındaki fark, olayın süresi ve sıklığına bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlardır. Yıldırma, ahlak kurallarına uymayan davranışlar ve zararlı sonuçlar oluşması nedeniyle, iş yerinde karşılaşılan doğal çatışmadan ayrılmaktadır.Çatışma sonunda kurban güçsüz duruma düşmekte ve yönetimin olumsuz davranışları sonucu durumu daha da kötüleşerek yıldırma davranışları mağduru olmaktadır.

Çizelge 2 Çatışma Ve Yıldırma Arasındaki Fark

ÇATIŞMA ORTAMI	YILDIRMA ORTAMI
Roller belirlidir.	Roller belirsizdir.
Anlaşılabilir ilişkiler vardır.	Anlaşılabilir ilişkiler vardır.
Ortak hedefler mevcuttur.	Gelecek belirsizdir.
Örgüt sağlıklıdır.	Örgütte sorunlar vardır.
Tartışmalar vardır.	Uzun süren zararlı tepkiler vardır.
Planlar açıktır.	Planlar anlamsızdır.
Çatışmalar kabul edilir.	Çatışma reddedilir ya da görmezden gelinir.
Direkt iletişim vardır.	Dolaylı iletişim vardır.

Kaynak: World Health Organization(WHO), Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harassment at Work, Protecting Workers' Health Series, N 4, Geneve,2003:15

Yukarıdaki tabloda çatışma ile yıldırma ortamı arasındaki farklar gösterilmektedir. Örgütte karşılaşılan her çatışma yıldırma başlangıcı olmayabilir.

2.2 Stres ve Yıldırma İlişkisi

Stres örgütsel yaşamda iş görenin performansını direkt etkileyen bir kavramdır. Stres, vücudun değişik şartlara uyum gücü olarak algılanan, bireyin fizikî ve ruhsal sınırlarının zorlanması, gerginlik ve tehdit sonucu oluşan durum olarak tanımlanmaktadır (Baltaş, 2000:26; Çelikkol, 2001:78). İş hayatında tedirgin edici, tartışma ortamı yaratıcı, kırgınlık oluşturan, isteksizlik, yorgunluk gibi durumlara neden olan faktörler, çalışanlarda psikolojik ve fiziksel baskı yaratmaktadır (Tengilimoğlu, 2002: 4). Stres örgütlerde yönetilme becerisine göre, olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Stresiz bir iş ortamında rekabet olmamakta, bu durum da performansı düşürmektedir. Stresin yaşanmasıyla birlikte iş performansında artış görülmektedir. Bu aşamadan sonra stres gerekli şekilde yönetilebilirse, çalışanı motive ederek ruh sağlığını olumlu yönde etkileyecektir. Zihinsel dengeyi bozacak stres ortamı oluştuğunda birey

uyum sürecinde ilk alarm reaksiyonu göstererek, fiziksel tepkiler ile korunmaya çalışacak, ikinci aşamada kaçış veya uyum sağlama tercihi yaparak vücut direnç dönemi yaşayacaktır. Üçüncü aşamada stres ortamı devam ediyorsa ve şiddeti artmışsa birey tükenme hissedecektir (Ekici, Yılmaz, 2003:2).

Stres ortamı, yıldırma oluşumu için uygun ortam yaratmaktadır. İş yerinde çalışanlar arasındaki iletişimsizlik, aşırı iş yükü, yönetim politikaları ve aşırı rekabet ile yıldırma arasında yakın bir ilişki olduğu saptanmıştır (Einarsenn,2000; Vartia, 1996). Araştırma sonucuna göre, mağdurun örgütte istenmemesi, örgüt ortamı, performans düşüklüğü, fiziksel tepkiler yıldırma nedeni olarak belirtilmektedir. Stres, sağlıklı yönetilmediği takdirde şiddetlenmekte bireye, örgüte olumsuz şekilde yansımakta ve zorba bilinçsizde olsa yıldırma davranışlarını uygulamaktadır.

2.3 İş Yerinde Şiddet ve Yıldırma İlişkisi

Dünya sağlık örgütü şiddeti, bireyin kendisine, başka birisine, gruba veya topluma karşı isteyerek fiziksel güç kullanması veya tehdit etmesi sonucu yaralanma, ölüm gibi psikolojik sorun yaratıcı durum, olarak tanımlamaktadır. Bireye kasıtlı olarak güç ve baskı uygulamak suretiyle, irade dışı davranışta bulunmaya zorlayarak, psikolojik ve fiziksel acı çekmesine neden olan zorlama, sertlik, saldırı, fiili güç kullanımı davranışları, şiddet olarak tanımlanmaktadır (Artun, 1996: 29). Şiddet bireysel, toplumsal, psikolojik, sosyo-kültürel, sosyo-ekonomik bir kavram olarak, kişinin bastırılmış duygularının dışı vurumu olan doğal bir davranış biçimidir. Bireye veya örgüt gruplarına yönelik tahrik edici, yıpratıcı şiddet eylemleri, korkutma ve sindirme amacıyla uygulanmaktadır (Tutar, 2004: 13). Şiddet kavramı içinde psikolojik şiddet, fiziki şiddet, ahlaki şiddet, yasal şiddet, ekonomik şiddet gibi farklı tanımlar yer almaktadır. Bireye uygulanan şiddet davranışı içinde hakaret etme, onur kırıcı davranışta bulunma, huzursuzluk yaratma, incitme, aşağılama, zorlama, saldırma ve işkence yapma davranışları da yer almaktadır. Zamana ve topluma göre değişen bir kavram olan şiddetin temelinde saldırganlık duygusu yer almaktadır. Birey, saldırganlık duygusunu toplumsallaşma süreci içinde öğrenmekte ve bireyler arasında yaşanan bu şiddet sosyal ilişkileri zedelemektedir (Kocacık, 2001: 2).

Bireysel algılamadaki farklılıklar nedeniyle şiddet az gelişmiş, eşitlik kavramının yasalarda tanınmadığı ülkelerde sürekli görülmektedir. Geçici şiddet ise uygun ortamlarda kısa süreli olarak görülmektedir.

İş yerinde konum ve yetenek olarak güçlü kişinin gruba ya da bireye uyguladığı saldırgan ve baskı davranışlarını belirtmektedir. İş sağlığı açısından rahatsız edici davranışlar, düşmanlık göstermek, baş belası olmak, çatışma yaşamak ve şiddet uygulamak, çalışan üzerinde olumsuz etki yaratmakta, ve örgütsel yapıyı olumsuz etkilemektedir. Bireyde iş doyumsuzluğu, bağlılık duygusunda azalma, performans düşüklüğü, tükenme ve olumsuz davranışlar görülmektedir. İşyeri şiddeti tanımında fiziksel saldırı, kaba davranma, yıldırma, tehdit, ima etme, alay etme, eziyet etme, sarsma, aşağılama, kin gütmek, cezalandırma, tükürme, yumruklama, bağırma, dışlama, yok sayma, dayak, soygun, tecavüz ve zorlama davranışları yer almaktadır (Tınaz, 2006: 42).

İşyerinde psikolojik şiddet, yıldırma, baskı, psikolojik terör ve taciz uygulamaları diye nitelendirilen yıldırma, motivasyon eksikliği ile birlikte verimsizliğe neden olmaktadır. Şiddet tanımı içinde fiziksel eylemler ilk anda akla gelmektedir. Yıldırma, psikolojik şiddet eylemidir ve fiziksel şiddet davranışlarından daha yıkıcı ve kalıcı etki bırakmaktadır (Westhues, 2002: 32). İş yeri şiddeti davranışları sistemli uygulanmakta, psikolojik savaş başlamakta böylece mağdurun çaresizliği artmaktadır (Tınaz, 2005: 47).

2.4 Propaganda ve Psikolojik Yıldırma İlişkisi

Propaganda bireyin ya da grubun düşünce, davranış ve tutumlarını etki altına almak ve onları değiştirmek suretiyle yayınlanan bilgi, belge, öğreti ve görüşler olarak tanımlanmaktadır. Propaganda davranışının amacı, propagandaya maruz kalan kişiyi veya grubu sözlü iletişim ile ekonomik, politik, psikolojik yalnızlığa sürükleyerek direk veya doğrudan fayda sağlamaktır (Tarhan, 2002: 15). Psikolojik savaşın savunma aracı olan propaganda, yalan, iftira, tehdit, karalama, örgütsel kaynaklardan uzaklaştırma, sözlü veya fiziksel saldırı, taciz davranışlarını içermektedir. Propaganda uygulaması,

mağdurun psikolojik savaş yenilgisini kabul etmesiyle başarıya ulaşmaktadır. Psikolojik savaş yöntemi beyaz, gri ve kara propaganda olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır.

Beyaz Propaganda; Kaynağı belli olan ve açık şekilde yapılan, güven yaratıcı unsurlar içeren propaganda çeşididir. Bu propagandanın amacı, mağdurun kişiliği, düşünce ve tutumları hakkında kuşku uyandırmaktır. Asılsız haberler, iftira, karalama ile mağdurun kendine güvensiz, zayıf olması sağlanarak bilinçli şekilde öz saygısı yok edilmektedir (Tutar, 2004: 22).

Gri Propaganda; Kaynağı belirli olmayan, birden fazla kontrollü tehdit unsurları içeren çeşididir. Açık olmayan bu propagandada kişinin duyarlılığı fark ettirilmeden yok edilmektedir. Propaganda yoluyla, doğru olayların üstüne asılsız söylemler eklenerek mağdurun savunmaya geçmesi sağlanmakta, böylelikle mağdurun kendini yıpratıcı davranışları başlatması amaçlanmaktadır.

Kara Propaganda; Gizlilik esasına dayanan, kaynağı belirtilmeyen hileye dayanan propagandanın amacı, mağdurun psikolojik yıkımını sağlamaktır. Bu amaç için her türlü olumsuz davranış sergilenebilir. Kişide korku duygusu uyandırılarak yalnızlığa itilmekte ve böylece kişi kendini yadsımakta, ve kendine yabancılaşmaya başlamaktadır.

Propaganda, psikolojik yıldırma sürecinde çok etkili ve önemli bir psikolojik savaş yöntemidir. Psikolojik yıldırma aracı olarak kullanılan, psikolojik savaşın en etkili davranışı olan propaganda, yıldırma mağdurunu itaat etmeye zorlamaktadır. Tutum, söz ve davranışlar ile değersizlik hissi sağlanarak mağdurun özgüveni yıkılmaya çalışılmaktadır. Etkili propaganda için, propaganda uygulayanın yeteneği, psikolojik analizin niteliği ve propaganda mağdurunun özellikleri önem taşımaktadır (Tutar, 2004: 21). Propaganda aracı ile birlikte yürütülen diğer bir kavram da kontrollü gerilim stratejisidir. Bu strateji, psikolojik şiddetin sistemli bir uygulamasıdır. Kişinin psikolojik olarak sürekli bir gerilim içinde, denetlenemez davranış bozuklukları göstererek savaşı kaybetmesi, değerlerinden vazgeçmesi sağlanmaktadır. Zorba, propaganda davranışlarını psikolojik yıldırmanın şiddetini arttırmak için

kullanmaktadır. Böylece, mağduru çatışma ortamından şiddete yönlendirmekte, propaganda yoluyla kişiyi pasifize etmekte ve gerilim stratejisi ile psikolojik yıldırma yoluyla şiddetlendirmektedir (Tutar, 2004: 28).

3 ÖRGÜTLERDE YILDIRMANIN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

Psikolojik yıldırma, kamu ve özel sektör ayrımı olmaksızın her iş yerinde ve her örgütte görülebilmektedir. İskandinavya’da yapılan araştırma sonucuna göre kâr amacı gütmeyen örgütler, okullar ve sağlık kurumlarında psikolojik yıldırma daha yaygın olarak görülmektedir (Davenport vd., 2003:46). Örgütün her kademesinde psikolojik yıldırma görülebilmektedir. Aşağıdaki tabloda Amerika’da yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütte yıldırma nedenleri gösterilmektedir.

Çizelge 3 Yıldırma Nedenleri

Yıldırma Faktörleri	Önemsiz %	Çok Önemli %
Yetersiz performans	44,9	12,9
İş görenin eğitimsizliği	47,6	12,4
Stresli yöneticiler	43,3	13,0
Stresli çalışanlar	46,5	11,1
İş gören yetersizliği	52,5	11,0
Yöneticinin yetersizliği	54,1	10,2
Zorbanın zihinsel dengesizliği	57,8	10,0
Aşırı iş yükü	58,8	8,7
Zayıf yönetim	69,9	6,7

Kaynak: Hasan Tutar, İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. Yönetim Bilimleri Dergisi(2:2)2004, s.92.

Zapf ‘a göre (1999;76) yıldırma oluşumunda örgüt iklimi, liderlik problemleri, yüksek stres ve örgüt problemleri örgütsel nedenler içinde yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda diğer nedenler gösterilmektedir.

Çizelge 4 Örgütsel Nedenler

NEDENLER	%
Bireyi işten çıkarmak	66
İş arkadaşlarının düşmanca davranışları	62
Örgüt iklimi	49
Yüksek stres	45
Çözülmemiş çatışma	41
Örgütsel problemler	32
Kıskançlık	30
Ayrıcalıklı pozisyon	30
Grup kurallarına uymamak	29
Yüksek performans	27
Bireysel farklılık	21
Hastalık	15
Bireyle alay etme	13
Herkese benzer davranma	12
Can sıkıntısı	10
Bireyin özel yaşamı	8
Bireyin dini/politik tavrı	8
Cinsiyet	8
Fiziksel rahatsızlık	6
Dış görüntü	5
Düşük performans	2
Uyruk ve bireyden hoşlanmamak	2

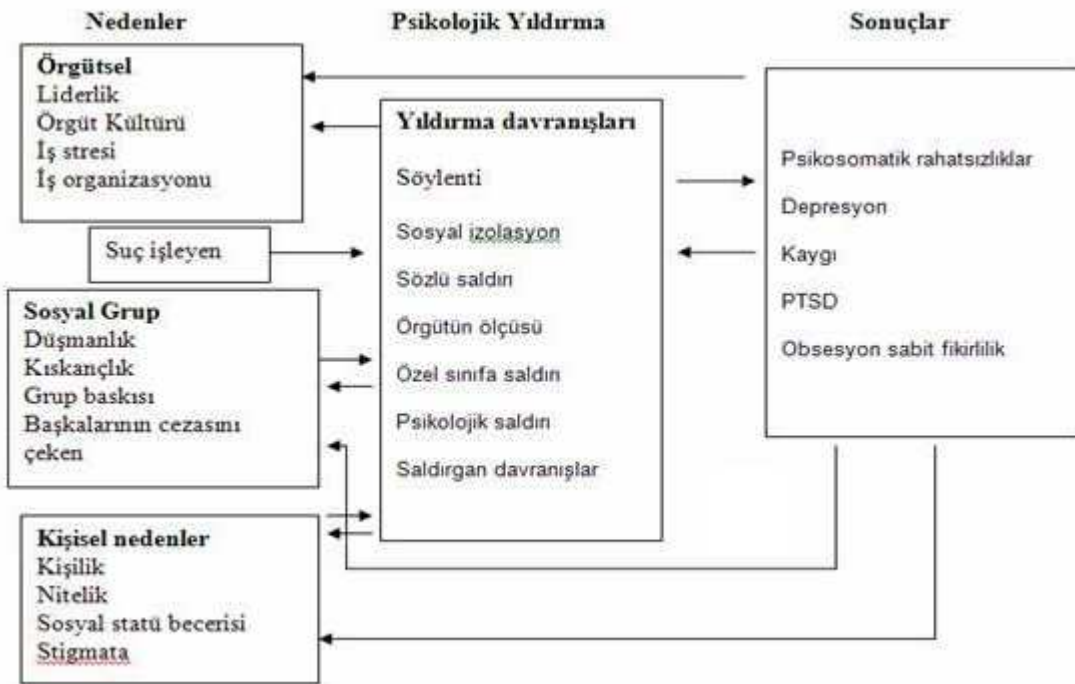
Kaynak: Dieter Zapf, Johann Wolfgang Goethe-Universita, Frankfurt, Germany Organisational, work group related and personal causes of yıldırma/bullying at work, international Journal of Manpower, Vol. 20 No. 1/2, 1999, pp. 70-85.MCB University Press,

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, örgütsel yıldırma nedenleri araştırılmış ve bu sonuçlara ulaşılmıştır. Kurumun çalışanını işten çıkarma amacıyla yıldırma uygulaması

(%66) en sık karşılaşılan durumdur. Örgütte yıldırma faktörleri arasında %13 ile stresli yöneticiler çok önemli bir neden sayılmaktadır. Araştırmacılar yıldırmanın ortaya çıkış nedeni olarak örgütsel nedenler, bireysel nedenler ve örgüt dışındaki sosyal ortam faktörlerine dikkat çekmektedirler (Davenport,2003:37).

Zapf'ın (1999) araştırmalarına göre, yıldırma nedenleri ve sonuçları arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Şekil 1: Yıldırma Nedenleri ve Sonuçları



Kaynak: Dieter Zapf, Johann Wolfgang Goethe-Universita, Frankfurt, Germany Organisational, work group related and personal causes of yıldırma/bullying at work, international Journal of Manpower, Vol. 20 No. 1/2, 1999, pp. 71.MCB University Press,

Rekabet ve küreselleşme arttıkça personel ve insan kaynakları bölümü, yönetim tarafından daha fazla baskı altında kalmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi eksikliği, çözülemeyen çatışma ve anlaşılama örgütte sorun sıklığını arttırmakta ve çeşitli durumlarda lider yıldırma ortam hazırlamaktadır.

Örgütsel yıldırma, bireyin psikolojik geçmişi ve durumuna bağlı yaşanan değişiklikler etkisiyle bireysel yıldırma ile farklıdır. Örgütsel yıldırma, bireysel

yıldırmaı kolaylaştırmaktadır. Örgütsel yıldırmada ağırlıklı olarak kontrol sağlamak amaçtır, fakat bireysel uygulamalarda başkalarının cezası çektirilmektedir. Örgütsel ve bireysel yıldırmada çalışanlar rahatsızlıklarını ifade edememekte ve sessiz kalmaktadırlar. Her iki şiddet türü de uygulamada kişinin aklını başından alıcı olumsuz durum yaratmaktadır. Örgütsel bağlamda yıldıırma etkenleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Çizelge 5 Yıldıırma Etkenleri

Bireysel	Sosyal	Örgütsel
<p><u>Zorbanın özellikleri:</u></p> <p>Kendini beğenme ve koruma, Sosyal yetenek yoksunluğu, Yetersiz güdüleme davranışları,</p> <p><u>Mağdurun özellikleri:</u></p> <p>Dikkat çekici pozisyon, Düşük sosyal yetenek ve iddiacılık, Yüksek başarı ve aşırı iyi niyet,</p>	<p>Haksızlık anlayışı, Kuralların ihlali, Düşmanlık kültürü ve iklimi, Sert yönetim tarzı,</p>	<p><u>İş değişikliği:</u></p> <p>Yönetici değişikliği, İş değişikliği, Örgütsel değişim,</p> <p>Rol çatışması, Rol belirsizliği,</p> <p><u>Liderlik kalitesi:</u></p> <p>Düşük tatmin, İş de tutamama, Otokratik yönetim tarzı,</p> <p>Olumsuz iş ortamı, Kontrol yokluğu,</p>

Kaynak: Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. and Cooper, C. (2003). Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. Taylor and Francis: London.

Tablodan da görüldüğü gibi zorbanın yetenek yoksunluğu, mağdurun başarı ve dikkat çekiciliği yıldırmada etken kişilik özelliklerindedir. Sosyal alanda kural ihlali, örgütsel alanda yaşanan değişiklikler ve liderlik vasıfları yıldıırma etkenleri arasında sayılmaktadır.

3.1 Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Yıldıırma sadece bireysel ya da gruplar arası çatışmalardan kaynaklanmamaktadır. Örgütsel sorunların yaşandığı ortamda yönetimin neden olduğu

çatışmalar, psikolojik yıldırma davranışlarına uygun ortam hazırlamaktadır. Ağırlıklı olarak yıldırma nedeni örgütsel olduğu belirtilmektedir. Sosyologlar, sosyal gerilim ve dışlama davranışının yıldırma ortamı hazırladığını belirtmektedir (Zapf, 1999: 71).

Yıldırmanın görülme sıklığına ilişkin olarak 2 durum bulunmaktadır:

- Aşırı derecede yetersiz, yanlış hatalı üretim tasarımı,
- Aciz ya da ilgisiz yönetim,

Örgütsel nedenler olarak örgüt kültürü, örgüt yapısı, kötü yönetim, karışıklık, baskı ve otorite en sık görülen belirgin nedenlerdir. Vandekerckhove ve Commers(2003) araştırma sonuçlarına göre;

- Zayıf liderlik %51,
- Başarılı olma %46,
- İş saatleri ve iş yükü %51,
- Yönetim desteğinin yokluğu %48, örgütte yıldırma nedeni olarak sayılmaktadır.

3.1.1 Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler

Merkeziyetçi yönetim, bölümler arası bağımlılık, yükselme olanağının olmayışı, iş denetimsizliği, kararlarda çalışana söz hakkı verilmemesi, demokratik süreçlere izin vermeyen yönetim, iş güvensizliği, gerçekçi olmayan iş tanımları ve amaç belirsizliği yıldırmanın örgütsel nedenleri arasında sayılmaktadır. Örgütte iş arkadaşlarının çekememezliği, kariyer engelleyici asılsız dedikodular, ufak tartışmalar, rakiplerle güç savaşı ve iş arkadaşlarının ikiyüzlü davranışları yıldırma neden olmaktadır. Einarsen, Raknes ve Matthiesen in (1994) yılındaki araştırma sonuçlarına göre, iş yükü fazlalığının neden olduğu düşük doyum ile örgüt ortamı arasında ilişki bulunmuştur. Buna göre, örgütte bulunan düşük moral standartları ve iş tasarımındaki yetersizlik yıldırma neden olmaktadır. Taraflar arasındaki güç eşitsizliği yıldırma önemli bir faktördür. Yaşanan çatışmada iki taraf eşit değildir, ve güç dengesizliği vardır. Başarısızlık, hayal kırıklığı ve savunma durumunda grup üyeleri mağdur güçsüz duruma düşürmekte kendilerini korumaya çalışmaktadırlar(Grubb, 2005).

3.1.1.1 Örgüt Yapısındaki Değişiklikler

Örgütte meydana gelen yeniden yapılanmalar, birleşmeler ve küçülmeler, rekabet ortamında, iş ya da örgüt değişiklikleri, yönetimde işini kaybetme korkusuyla hiyerarşi çatışmaları oluşturmakta ve kişisel çıkar amacıyla yıldırma uygulanmaktadır. İş yerinde yaşanan değişim kaynaklı gerginlikler, yeniden yapılanmalar, ekonomik kriz ortamında işsizlik endişesi ve değişim eğitime önem verilmeyişi yıldırma neden olmaktadır. Örgütsel alışkanlıklardan kolay vazgeçilememesi değişime uyumu zorlaştırmakta, değişime uyum sağlayabilen, kişisel gelişimlerini sağlamış farklı kişiler için mağduriyet söz konusu olmaktadır (Selimoğlu, 2006). Diğer örgütsel yıldırma nedenleri ise; gelişme, yerleşme süreci, yeniden yapılanma ve kriz, diğer örgütsel değişiklikler, iş düzeni, yapısal düzen ve süreç, fark edilir güç dengesizliği, fark edilir yüksek maliyetler, doyumsuzluk ve hayal kırıklığı, bireyi harekete geçirici, tetikleyici, besleyici durumlardır. (Grubb, 2005). Örgütün faaliyette bulunduğu sektör, aile şirketi ya da halka açık şirket yapısı kalıplaşmış yıldırma davranışları oluşturmaktadır.

3.1.1.2 Kötü Yönetim Anlayışı

İnsan kaynağına değer vermeyen, yalnızca kârlılığı önemseyen, verimliliği arttırıcı baskı uygulanan örgütlerde yönetim yıldırma davranışına ortak olmaktadır. İş yerinde maliyet düşürücü yöntemler, açık olmayan görevlendirmeler ve anlaşmazlık ortamında yönetimin tutumu çok önemlidir. Örgütteki aşırı hiyerarşik yapı, açık kapı politikasının olmayışı, yetersiz iletişim, çelişkili yöntemler, gerçekçi olmayan performans değerlendirmeleri, şikâyet prosedürlerinin eksikliği, ekip çalışmasının olmayışı ve eğitime önem verilmemesi örgütte psikolojik yıldırma davranışlarına neden olmaktadır (Davenport vd.,2003:48). Örgütte şikâyet kanallarının işlemeyişi mağdurun olayı gizlemesine neden olmakta ve haklarının korunmadığı inancını oluşturmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına karşı çalışma yaşamına saygı gösterme, adil ücret ödeme, özgür konuşma hakkı, özel hayata saygılı olma, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları yaratma, ayrımcılık yapmama, kararlara katılımı sağlama gibi ahlâkî sorumluluklarını yerine getirmemesi yıldırma davranışlarını oluşturmaktadır (Şimşek, 1999).

3.1.1.3 İş Etiği

İş etiği, iş hayatındaki davranışları yönlendiren ve rehberlik eden ahlaki değerler toplamıdır ve ahlaki standartlara göre, değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Dürüstlük, sözünde durmak, haklı davranış, saygılı olmak ve haksızlıklara karşı çıkmak gibi değerleri içine almaktadır. Çalışanlar için iş etiği, örgüt amaçlarına uygun çalışmak, örgüte zarar verici davranışlardan kaçınmaktır. Yöneticiler için ise, çalışanlara âdil ücret, sağlıklı çalışma ortamı ve ruhsal durumlarını sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaktır (Tahtasakal, 2003: 8-9).

Örgütün etik değerlerine bağlılık derecesi ile yıldırma arasında ilişki bulunmaktadır. Etik değerlere uygun davranmayan örgütlerde, bu davranışları ortaya çıkarmaya çalışan personel yönetim tarafından susturulmak amacıyla yıldırma davranışlarına maruz kalmaktadır. Etik dışı davranışların yer aldığı örgütte, ahlaki değerler önemsenmemekte, çalışanlar arasında hile, yalan, iftira, aldatmaca ve adam kayırma gibi davranışlar görülmekte ve bir süre sonra insan unsurunu temel almayan, etik dışı davranışların normal karşılandığı, değerlerin kaybedildiği, örgütsel amaçlar ve politikalar ile temsil yeteneğinin olmadığı ortamlarda yıldırma rastlanmaktadır. Örgütte çalışanın benimsenilmek istenen örgüt değerlerine olan direnci yıldırma şiddetini belirlemektedir (Tutar, 2004:103).

3.1.1.4 İnsan Kaynakları Yönetimi

Örgütlerin tutarsız politikaları, yanlış eleman seçme ölçütleri, yanlış ödül sistemi, insan kaynakları odaklı olmamaları, risk alma anlayışı, terfi ölçütleri, çalışan eğitimleri ve kariyer yönetimi olmayışı, stratejik insan kaynakları yönetim anlayışına sahip olmadıklarının bir göstergesidir. İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel strateji ve iş ortamı ile uyumlu olmalı, ölçütler tutarlı olmalıdır (Wasti, 2007). Rekabet ortamında insan kaynakları maliyetinin düşürülmesi amacıyla uygulanan geçici işçi çalıştırma, haksız eleman seçme ölçütleri ve çatışma yönetimindeki yetersizlik yıldırma oluşumunu sağlamaktadır (Shallcross, 2003:7). Bu uygulamalardaki uyumsuzluk ve tutarsızlık yıldırma davranışlarını arttıracaktır.

Performans Değerleme Ölçütleri; nesnel olmayan, performans ölçüm odaklı olmayan kriterler ile ortaya çıkan veriler gerçekte değerlendirilen kişinin performansını yansıtmayacaktır (Wasti, 2007). Kişisel değerlemeye dayalı, adil olmayan, taraflı değerlemelere imkân sağlayan ölçütler sonucu zorbanın işi kolaylaştırılmış mağdurun durumu daha da kötüleştirilmiş olmaktadır.

3.1.1.5 Liderin Özellikleri

Örgütte liderin çalışanlara karşı olumsuz tavrı, gerginlik yaratacak ve çatışma meydana getirecek, insan ilişkilerinde başarılı olamayan lider çalışanların ait olma duygusunu, iş tatminini ve motivasyonunu sağlayamayacaktır. Çatışma ortamında başarısızlığını gizlemek isteyen lider, mağduru, sorumluluğu yükleyebileceği “günah keçisi” olarak görmektedir (Yüçetürk, 2006). Liderlik problemleri ve örgütsel problemler yıldırma zemin hazırlamakta, yıldırmanın lider tarafından anlaşılabilmesi çatışmayı arttırmakta ve sık sık performans düşüklüğü yaratmaktadır (Zapf, 1999:70). Olsen (2004:13) liderin özellikleri ile zorbanın özellikleri arasında büyük fark olduğunu belirtmektedir.

3.1.1.6 Yönetimin Mükemmellik Arayışı

Yönetimin mükemmellik arayışı sonucu her zaman sorunların çözümleneceği görüşü hakimdir. Ve yönetim sorun çözümü hakkında bilgi sahibi olmamasına rağmen soruna çözüm bulunduğu imajı vermektedir. Bu anlayış yönetimde çelişkili davranışlara neden olmakta ve mağdur üzerinde baskı yaratarak yıldırma ortamı sağlamaktadır.

3.1.1.7 Rol Çatışması

Örgütte hiyerarşi çatışmaları, komuta-kurmay yöneticileri arasındaki bireysel çatışmalar ve bireysel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar, yıldırma neden olmaktadır. Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar örgüt açısından yararlı olabilirken yıldırma örgüte hiçbir fayda sağlamamaktadır.

3.1.1.8 İş Yeri Stresi

Örgütte yüksek derecede yaşanan, sürekli stres her kademedede doyumsuzluk ve yıldırma oluşumuna neden olmaktadır. Üst yönetim ve çalışan için huzursuz, gergin ortam yıldırma davranışlarının çalışma ortamında doğal karşılanmasını sağlayabilir (Selimoğlu, 2006). Birey, üzerindeki stres baskısını hiyerarşik konumuna göre yıldırma uygulayarak azaltmaya çalışmaktadır. Yıldırma davranışları için ortam oluşturan sosyal stres ve şiddetli rekabet faktörleri bireyin sağlığı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır (Zapf, Gross, 2001:498).

Örgüt içi rekabet ve yüksek kıskançlık ile yıldırma arasında ilişki bulunmaktadır. Örgüt içi rekabet ciddi bir stres nedenidir ve bireysel kıskançlıkta bulunduğu takdirde örgütte yıldırma yaşanmaktadır (Grubb, 2005:4).

3.1.1.9 Örgüt Politikası Olarak Yıldırma Uygulanması

Çalışanları koruyucu yasal mevzuatların artışı işten çıkarmayı zorlaştırdığı için, yönetim çalışanın istifasını vermesini sağlamak amacıyla yıldırma uygulayabilmektedir. Örgüt yönetimi kasıtlı olarak yıldırma politikası uygulayabilir, bu davranışları görmezden gelebilir ve bunun için ortam hazırlayabilir. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde yönetim ekonomik olması nedeniyle istihdamı azaltmak için bu yola başvurabilmektedir (Laçiner, 2006). Bunun dışında genç çalışan oluşumu ve istenmeyen kişinin uzaklaştırılması için de yıldırma uygulanabilmektedir. Yönetim etik değerlere aykırı davranarak ekonomik olması nedeniyle bilinçli yıldırma davranışları uygulamakta ve bu davranışlara göz yummaktadır. Örgüt, kışkırtıcı, görmezden gelici veya kabul edilemez davranabilir (Schaffe, 2006). Yıldırma davranışları örgüt yönetimi veya yöneticisi tarafından kasıtlı olarak sıkıntı yaratmak amacıyla takip edilen stratejilerde olabilir (Gleeson, 2000). Ayrıca var olan çatışmanın inkâr edilmesi, görmezden gelinmesi ve yönetimin ihmal etmesi de yıldırmaya imkân sağlamaktadır (Hartig, Frosch, 2006).

Türkiye'de iş yerinde psikolojik yıldırma Avrupa ülkelerine göre, çok daha fazla yaşanmaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri, çalışanların aynı iş yerinde uzun süre çalışması ve kıdem yükünün artmasıdır. Buna ihbar süreleri ve kullanılmayan

yıllık izinleri de eklediğimizde oldukça yüksek meblağlarla karşılaşmaktadır. Böylece yıldırma, sindirme, aşağılama, kısaca yıldırma uygulayarak kişiyi istifaya zorlamak, bir yönetim biçimi olarak benimsenmektedir (Ergenekon, 2006).

Örgütte yıldırma politikalarının uygulanması, örgüt sahipleri ve yöneticileri ile ilişkilendirilmekte ve yönetim anlayışının sonucu yıldırma uygulayan örgüt kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu kavram, örgütsel amaçlara uygun olmak şartıyla, hiyerarşik gücü olan, karar almada ve yönetimde etkin kişinin isteği ile, bir kişiye veya gruba karşı yöneltilen ayrımcılığa yönelik, yasal ve yasal olmayan yollarla desteklenen, etik olmayan tutum ve davranışlar gösteren örgüt olarak tanımlanmaktadır (Gürler, 2006:6).

3.1.1.10 Sert Yönetim

Örgütte katı yönetim şeklinin ödüllendirilmesi, teşviki ve benimsenmesi yeni yöneticilerde sık görülmektedir. Sert yönetim de, katı kurallar uygulanmaktadır ve yıldırma ortamını hazırlayıcı bu davranışlara izin verilmektedir (Grubb, 2005:4). Yıldırma, bürokratik örgütlerde özellikle basmakalıp cinsiyet ayrımı yapılan hizmet, sağlık, akademik, eğitim, savunma hizmetlerinde sık görülmektedir (Hartig, Frosch, 2006).

3.1.1.11 Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü, dış çevreye uyumu ve iç çevre gelişimini örgüt üyelerine hissettirme, iletme, katılımlarını sağlayan ortam ve normlardır (Durğun, 2006:114) Yıldırmaya ortam hazırlayan örgüt kültürü içinde cezalandırılacak davranışların ödüllendirilmesi ve sosyal davranışlar daha yaygın kabul görmektedir. Mağdur ile şakalaşmalar bile grupta savunmaya neden olmaktadır. Örgüt ve sosyal sistem suç işleyen kişiler yaratmakta böylece sosyal nedenlere bağlı olarak yıldırmaya neden olmaktadır. Örgüt sosyal iklimi, iş doyumu ve yıldırma arasında düşük bağlılık ilişkisi, yıldırma ve iklim ortamı arasında da doğru orantılı bir ilişki vardır (Grubb, 2005:4). Bu durumda örgütte ki bilgi akışı, sosyal sistem, sosyal iklim ve örgüt kültüründen etkilenmektedir (Zapf, 1999: 71).

3.1.1.12 İletişim Eksikliği

İletişimin olmadığı örgütte işin niteliği düşmekte, dedikodu ortamı ve gönülsüz bir çalışma ortamı oluşmaktadır (Selimoğlu, 2006). Araştırma sonucuna göre, iletişim eksikliği %51 yıldırma nedeni olarak saptanmıştır (Vandekerckhove, Commers, 2003). Örgütte kapalı iletişim şekli, yanlış anlaşılmaları arttırmaktadır. Örgüt yapısı örgüt içindeki iletişimi olumlu veya olumsuz etkilemektedir. İletişim sayesinde örgüt üyelerine önemli olan konular ve uyulması gereken normlar benimsetilmektedir (Durğun, 2006:124)

3.1.1.13 Hiyerarşik Yapı

Çalışanlar örgütsel sorunlardan, görev belirsizliklerinden ve belli sürelerdeki denetimlerden olumsuz etkilenmektedirler. Örgütte alt veya üst düzeyde karmaşık görev yapan uzmanlar daha sık yıldırma maruz kalmaktadır (Kutaniş, 2005:314)

Hiyerarşik düzende iş arkadaşları arasındaki uyumu bozan doyumsuzluk ve çalışanlara geri bildirim düşüklüğü, yöneticinin emir tarzı ve nitelikleri örgüt yapısını bozmaktadır. Otokratik yapı ortamdaki acımasız yönetim sonucu, genellikle dikey yıldırma davranışları daha yaygın görülmektedir. (Grubb, 2005:4). Âdemi merkeziyetçi, esnek, rekabetçi örgütlerde yıldırma karşı daha kolay değişiklikler yapılmaktadır. Böylece örgütlerde karar alma ve uygulama arasında geçen süre, âdemi merkeziyetçi yapı nedeniyle uzamakta bu da çözümü geciktirmektedir (Vandekerckhove, Commers, 2003).

3.1.1.14 İş Tasarımı ve Organizasyonu

İş yerinde yaşanan hayal kırıklığı ve doyumsuzluk risk faktörü oluşturmaktadır. Belirsiz iş tasarımı, yüksek düzeyde yıldırma neden olabilmekte ve sosyal olmayan davranışlar yaratmaktadır. Aşırı iş yükü çalışmada yüksek baskı ve stres oluşturmakta süreç ilerledikçe yıldırma şiddetlenmektedir. Terfilerin engellenmesi, aşırı iş yükü verilmesi ve iç rekabet, ödüllendirme sistemi, beklenen fırsat, bürokrasi ve çalışan yasaları iş organizasyonu ile ilgili sorunlar yıldırma nedeni sayılmaktadır (Grubb, 2005).

3.1.1.15 Önlenemeyen Çatışma

Örgütte yaşanan çatışmaların önlenememesi, olumsuzluğun büyüyerek yıldırılmaya neden olmasını sağlamaktadır. Aşağıdaki şekil, çatışmanın artışı ve yıldırma davranışlarının oluşumunu göstermektedir. İlk aşamada rasyonellik ve kontrol sonucu örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. İkinci aşamada tartışma, ilişkilerin ayrılması ve kutuplaşma, yokmuş gibi davranarak ilişkilerin azaltılması yaşanmaktadır. Üçüncü aşamada şüphelenme, saygı duymama, düşmanlık besleme gibi sözlü etkileşim vardır.

Dördüncü aşamada birleşme, ün heyecanı, başarıların engellenmesi ve hasar yaşanmaktadır. Beşinci aşama da moral kaybı yaşanmaktadır. Altıncı aşamada mağdur üzerinde hâkimiyet kurma stratejisi, yedinci aşamada yıkıcı durum ve sekizinci aşamada saldırgan davranışlar görülmektedir. Son aşamada ise, yıkım intihara kadar ulaşmaktadır. Şekilde de belirtildiği gibi ilk altı aşama, rasyonel ve kontrol edilebilir durumlardır. Daha sonraki aşamalarda saldırgan davranışlar ve yıkım görülmektedir (Zapf ve Gross, 2001:502).

Şekil 2: Çatışmanın Artışı ve GLASL modeli (1994).



Kaynak: ZAPF, Dieter; Claudia, GROSS (2001). "Conflict escalation and coping with workplace bullying:A replication and extension" Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt, Germany 497 2001 Psychology Press Ltd European Journal of Work and Organizational Psychology, 10 (4),s.501.

3.1.1.16 Örgütsel Adalet Anlayışı

Örgütte görev değişikliği ve atamalarda uygulanan adalet dağıtımı ve belirlenmiş prosedürlere göre uygulanan yönetsel adalet anlayışı yıldırma neden olabilmektedir. Örgütteki adalet anlayışının algılanışı mağdur açısından olumlu veya olumsuz değerlendirilmektedir. Örgütlerde üç farklı adalet anlayışından bahsedilmektedir:

- Yönetim kurallarına bağlı adalet anlayışı,
- Kişilerarası adalet anlayışı,
- Bilgiye dayalı adalet anlayışı,

Örgütte, yönetimin kuralları ile belirlenmiş adalet anlayışına uygun davranışlar görülmektedir. Kişilerarası adalet anlayışı, kurallara bağlı olmayan öznel değerlendirmelere göre, kişiye saygınlık, kibarlık göstermesidir. Bilgiye dayalı adalet anlayışı, örgütte elde edilen ve çıktısı sunulan verilerin nasıl sağlandığını göstermektedir ve kariyer, atama kararlarında kullanılmaktadır (Beswick, Gore, Palferman, 2006: 9).

3.2 Bireysel Nedenler

Yıldırma uygulayanların ve mağdurların psikolojik yapılarını ve yıldırma neden olan eylemlerini belirlemek amacıyla yapılmış bir araştırma bulunmamaktadır. Yıldırma uygulayan zorbanın ve yıldırma uğrayan mağdurun(kurbanın) psikolojik yapıları ve kişisel özellikleri yıldırma eylemlerine neden olmaktadır. Araştırmalara göre (Arpacıoğlu, 2007), yıldırma davranışlarının %58'i kurban boyun eğmeyi reddettiği ve direndiği için, %56'sı mağdur zorbadan üstün olduğu için kıskançlık nedeniyle, %49'u kurbanın sosyal yetenekleri, becerisi ve iş yerinde sevilmesi nedeniyle, %46'sı örgütteki hataları üst yönetime bildirmesinin ispiyonculuk olarak adlandırılması nedeniyle, %42'si ise zorbanın kişilik sorunları nedeniyle görülmektedir (Arpacıoğlu, 2007).

3.2.1 Yıldırma Uygulayanın (Zorbanın) Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Yıldırma uygulayan zorbanın psikolojisi ile ilgili deneysel bir araştırma bulunmamaktadır. Fakat zorbanın psikolojisi ve kişilik özellikleri, yıldırma

davranışlarını belirleyici en önemli etkenlerdir. Leymann'a göre, zorba kendi eksikliğinin telafisi, konumu nedeniyle duyduğu güvensizlik ve korku nedeniyle başkalarına karşı küçültücü, aşağılayıcı davranışlarda bulunmaktadır.

Yıldırma uygulayan yöneticiler baskıcı, otoriter ve totaliter kişilik yapısına sahip olan, kendi fikirlerini kabul ettirmeye çalışan, eleştiriye kapalı, farklı düşüncelere açık olmayan yapıya sahiptirler (Tarhan, 2002).

Walter (1993:39) zorba'yı,

- Saldırgan davranışları tercih eden,
- Yıldırma ortamında çatışmanın devamı için çabalayan,
- Davranışları nedeniyle suçluluk duygusu hissetmeyen,
- Suçsuz olduğunu hatta yararlı davranışlarda bulunduğunu düşünen,
- Başkalarını suçlayan ve davranışlarını bu nedene bağlayan bireyler, olarak tanımlamaktadır.

Yıldırma uygulayan zorba ikiyüzlü, farklılıklara karşı hoşgörüsüz, kıskanç, inkâr edici, yalancı, seçme hafızaya sahip, vicdansız, tartışmayı sürdüremez, pişman olmayan, gayri ciddî, düzensiz, yıkıcı ve mantık ölçülerinde ahlâkî değerlerini yitirmiş birey olarak tanımlanmaktadır (Clarke, 2002:72). Zorba, savunma ve yenme içgüdüleriyle davrandığı için sürekli algılama yeteneğini kullanmakta, öz güveni olmadığı için tehdit altında olduğunu düşünmekte ve suçlayıcı davranarak, en küçük hataları bile büyütmektedir. Sürekli olarak itaat, uyum ve onay bekledikleri için bunların dışındaki davranışlardan rahatsız olmaktadırlar.

Araştırmalar kişilik ile yıldırma arasında ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Bireyi başkalarından farklı kılan ve toplumsal ilişkilerde gözlemlenebilen, bireyin sosyal ve biyolojik özellikleri ile süreklilik gösteren, ruhsal davranışlarında farklılık ve benzerlik oluşturan, bedensel işlevsel özellikler bütünü olarak tanımlanan kişilik, bireyin yaşam tarzını ifade etmektedir. Kişilik, psikolojik yıldırma davranışlarını uygulayan açısından belirleyici bir faktördür. Farklı kişilik özellikleri nedeniyle mağdurlar yıldırmaya karşı farklı tepkilerde bulunmakta ve etkilenme dereceleri de

farklı olmaktadır. Çünkü birey, kendini ve çevreyi anlamlandırma biçimine göre davranışlarını şekillendirmektedir (Cüceloğlu, 1992:32).

Zorba dışarıdan etki ve korku güdüsü ile motivasyonunu üç şekilde sağlamaktadır (Vandekerckhove, Commers, 2003):

- Direnç kontrolü veya işe yarayan hedefi reddetmek %58,
- Mağdurun yeteneklerini kıskanmak %56,
- Sosyal becerilerini kıskanmak %49,

Zorbanın yeteneksizliği fark edildiğinden itibaren güç dengesizliği görülür ve başarılı biçimde kendini savunmaya başlar. Diğer yandan, kin besleyerek gücünü kullanarak yıldırma uygulamaktadır. Böylece mağdur zorbalık ile kontrol edilmekte ve denetimi sağlanmaktadır (Grubb, 2005).

Psikolojik yıldırma davranışlarında bulunan kişilerin belirli ruh halleri ve kişilik yapıları bulunmaktadır. Saldırganlık gösteren bireyin olumsuz duygulara sahip olduğu, saldırganlık eğilimi göstermeyen bireyin pozitif duygulara sahip olduğu belirtilmektedir (Özdevecioğlu, Can, Akın, 2007). Bu durumda zorbanın olumsuz duygulara sahip olduğu söylenebilmektedir. Bireyin psikolojik yapısından kaynaklanan nedenler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Leyman, 1993:28);

Bireysel adaletsizlik algılaması: Örgütte birey adaletsiz ve ayrımcı uygulamalar olduğunu algıladığında, bireyin bu ayrımı ve adaletsizliği engellemek ve ortadan kaldırmak için astlarına, yöneticilerine, iş arkadaşlarına, ailesine ve kurum sahiplerine olumsuz, saldırgan davranışlar gösterebilmektedir. Birey algılama-tutum-davranış sürecini takip ederek örgütte buna uygun davranışlar gösterecektir. Örgütte gerçekte ayrımcılık, adaletsizlik, haksızlık, uygulanmasa da, bu durumun çalışanlar tarafından algılanış şekli çok önemlidir. Bunun sonucunda çalışan, algılamasına bağlı olarak, sözlü-fizikî, etkin-edilgen, doğrudan-dolaylı saldırgan davranışlar göstermektedir (Özdevecioğlu, 2003: 80).

Bireye grup kuralını kabul ettirmek: Grup bağlılığının sağlanması için bireyin kurallara uyması istenmektedir. Kurallara uymak istemeyen birey, zorlanacak ya da gitmek zorunda kalacaktır. Zorba, mağdur hakkında “kabul etmiyorsa, beğenmiyorsa

gider” düşüncesine sahiptir (Davenport, 2003:38). Yıldırma uygulayanla birlikte grup üyeleri de yıldırma davranışlarına başlarına gelebileceği korkusuyla katılmakta, grup üyeleri, gruba ait olma ihtiyacı ve grup dan ayrı davrandığında dışlanacağı endişesiyle, zorbanın yanında yer almaktadırlar.

Mağduru tehdit olarak algılamak: Yıldırma uygulayan kişi, yetersizliğinin başarılı insanlar nedeniyle fark edileceğini düşünmekte ve statüsünü, gücünü kaybetme korkusu yaşamaktadır. Bu nedenle zorba kendisinden başarılı gördüğü kişileri engellemek için elinden geleni yaparak o kişiyi örgütten ve sosyal ortamlardan dışlamaktadır (Arpacıoğlu, 2007).

Düşmanlıktan hoşlanmak: Birey, örgüt hiyerarşisinin neresinde olursa olsun hoşlanmadığı, kendisiyle aynı fikirde olmayan, çıkarıyla örtüşmeyen kişiden kurtulmak için yıldırma davranışı uygulayabilmektedir. Yıldırma, düşmanlık duyguları yüksek olan, ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgü duymak isteyen, düşmanlık yapmaktan zevk alan, suçlayıcı, yalancı, yargılayıcı ve sürekli kötü senaryolar üreten, pasif yapılı bireyler tarafından yapılmaktadır. Zorba, düşmanın güçlü olmasına dayanamaz ve onu yok etmek için elinden geleni yapmaktadır.

Can sıkıntısını gidermek ve bundan zevk almak: Zorba, mağdura yıldırma uygulayarak psikolojik acı çektirmekten zevk alabilir. Sosyal dışlanmışlık yaşayan, monotonluktan sıkılan zorba, iş yükü adaletsizliğinin olduğu ortamda can sıkıntısını gidermek için mağdura eziyet etmekte ve bundan hoşnut olmaktadır.

Ön yargıları sağlamlaştırmak: Zorba, etnik, dinsel veya sosyal nedene dayalı ön yargılarıyla hareket etmektedir. Mağdurun terfisi, olumlu performans değerlemesi ve başarısından zorba kuşkulananacak, ahlâkî olgunluğa sahip olmadığı için kendisini güvende hissetmek amacıyla yıldırma uygulayacaktır.

Kişilik bozukluğu: Bireyler ve gruplar arası ilişkilerde kültürel ve bireysel kimlik oluşumunda şiddete yatkınlığı belirleyen etken bireyin kişilik yapısıdır (Tarhan,2002: 62). Zorbanın şiddete ve psikolojik yıldırma davranışlarına yatkın kişilik özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir.

a-Narsist kişilik: Sosyal özürsüz, korktuğu için kontrol etme gücünü kullanan, hayal dünyasında yaşayan, kendini sürekli diğerlerinden üstün gören ve bunun kabul edilmesini isteyen zihinsel bir kişilik bozukluğudur (Davenport, 2003: 42). Narsisistik kişi, kendini özel ve önemli görür. Başkalarını anlayamaz, aşırı duyarlılık gösterir, başarı ve yeteneklerini abartır, hep saygı görmeyi bekler ve kendilerine iltifat edilmesi için ortamlar oluştururlar. Davranışlarının temelinde üstün olanın yaşaması, güçlüünün zayıfı yok etmesi, rastlantısal oluşum anlayışı egemendir. Narsist kişi, çıkarları doğrultusunda ben merkezli hareket etmektedir, kendilerinden ve başkalarından beklentileri yüksektir. Empati düzeyleri düşüktür, tatminsizdirler ve hata yapmaktan korkarlar. Eleştiriye aşırı duyarlıdır, menfaatçidirler ve sürekli kendisine ayrıcalık tanınmasını beklemektedirler. Narsist, aşağılık duygularını bastırmak için kendilerine güveniyor rolü yapar ve dışarıya güvenli imajı verirler. Sıradan biri olma korkusu ve üstünlüğe sahip oldukları düşüncesi nedeniyle yıldırma uygulamaktadırlar. Liderlerin çoğu narsisistik kişiliğe sahiptir diyebiliriz ve aralarında çok ince bir sınır vardır. Çevresinde kendisini onaylamayan, üstünlüğünü kabul etmeyen kişilere dayanamazlar ve bu yüzden yıldırma davranışlarına yönelirler (Tarhan, 2002:78).

Örgütte narsist kişiliğe sahip birey kıyas edilmekten hoşlanmaz, başkalarının yeteneklerinden korkar ve yüksek performanslı bireyin kendisine meydan okuduğunu düşünerek yıldırma uygulayabilir. Narsist, örgütte rekabet ortamında konumunu, ayrıcalığını korumak ve hiyerarşide yükselmek için yıldırma uygulayabilmektedir.

b-Obsesif-kompulsif baskıcı kişilik: Erken yaşlarda başlayan aşırı düzenlilik, mükemmeliyetçilik, her şeyi kontrol etme güdüsüyle hareket eden, kararsız, sinirli, duygularını bastıran, ısrarcı, esnek olmayan baskıcı bir zihinsel kişilik bozukluğudur. Obsesif, hata yapma korkusu duyan, ayrıntılara önem veren, kuralcı ve çalışma tutkulu kişidir. Kendinden başkasını kusurlu, beceriksiz, sorumsuz ve ciddiyetsiz görürler bu yüzden bu tür insanlara karşı kin gütmeye başlarlar. Obsesif kişi, ikiyüzlü davranışını gizlemek için dürüstlük ve doğruluğu aşırı vurgulamaktadır. Kendi düşüncelerini paylaşmayan kişilerle çalışamazlar ve titiz davranışları nedeniyle kişiler üzerinde gereksiz baskılar oluşturarak yıldırma uygulamaktadırlar (Çobanoğlu,2005: 36). Obsesif

zorba kontrolü altında olmayan, sürekli kendini tekrar eden olumsuz düşüncelere sahiptir ve ısrarla bu düşüncelerine uygun davranışlar sergiler.

c-Paranoid baskıcı kişilik: Paranoya bir akıl hastalığıdır; fakat paranoid zihinsel bir kişilik bozukluğudur. Kişisel beklentileri yüksek olan, kuşkucu, sevgi göstermeyen, geçimsiz zor kişiliklerin genelde çocukluk dönemlerinde aşırı baskı, ezici ve saldırgan tutumlarla karşılaştıkları bilinmektedir. Dayanağı olmayan kuşku duymakta ve etrafındakiler tarafından sürekli zarar göreceği ve sömürüleceği hissi taşımaktadır. Paranoid baskıcı kişiler, saldırgan, alıngan, kinci, öfkeli ve kıskançtır. Algı yetenekleri güçlüdür ve sürekli komplo teorileri üretirler. Affedici bir yapıları olmadığı için öç alma duyguları gelişmiştir ve intikam almak için her şeyi yapabilirler. Zorba herkesten şüphelenir ve kötülük beklentisi nedeniyle kendini güvende hissetmez, bu düşüncelerle bağırarak ve abartılı eleştiri yaparak mağduru suçlu gibi göstermektedir (Tutar, 2004: 46).

d-Kötü kişilik: Kötü düşüncelere sahip birey kendi sorunlu kişiliğini korumak ve devam ettirmek için başkalarının ruhsal gelişimini yok etmek ister. Birey kendi iç dünyasında tüm suçlamaların üstünde olduğunu düşünmekte ve kendisini suçlayan kişiye saldırmaktadır. Kötü kişilikli zorba, kusuruz benlik izlenimlerini korumak için yıldırma uygulamakta, kendisi dışındaki herkesi değersiz olarak görmektedir. Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli yapıdadır. Ve itibar, yükselme hırısı uğruna kötü niyetli davranmaktadır.

e-Tehdit altındaki ben merkezilik: Birey şişirilmiş benlik algısı nedeniyle beğenmediği davranışlara karşı aşırı tepki vermekte, şiddet davranışı tehdit altındaki benmerkezcilikten kaynaklanmaktadır. Zorba, şişirilmiş benlik algısı ile çatışan bir dış değerlendirme ile karşılaştığında kendi benlik algılamada düzeyinde tepki vermektedir. Zorba, yetenekli ve başarılı kişileri tehdit unsuru olarak algılamakta, kendi itibarını zedeleyeceğini düşündüğü kişiye karşı yıldırma uygulayarak tehdidi ortadan kaldırmaya çalışmaktadır (Davenport vd.,2003: 40).

f-Anti-sosyal kişilik: Sosyal kurallara uymayan, ortak yaşam anlayışına sahip olmayan, kendi dünyasında oluşturduğu anlayış ve tavırlara uygun davranan, kural

tanımayan zihinsel kişilik bozukluğudur. Kısıtlı algılama yeteneğine sahiptirler ve yanlışlarından ders almamaktadırlar. Bireyler üzerinde fiziksel şiddet ve sözlü hakaret yoluyla baskı kurmaya çalışmaktadır. Öfkesini kontrol edemeyen, sözlü tehditler ile bağırarak kavga çıkaran anti-sosyal kişilikli zorba iş yerinde mağdura fiziksel ve psikolojik yıldırma davranışı uygulamaktadır.

g-Sadist kişilik: Kimlik karmaşasının yarattığı zorbalığa, saldırganlığa yatkın, ahlâkî değer yargıları genel toplum kurallarına uymayan, eziyet etmekten haz duyan kişilik olarak tanımlanmaktadır. Özel ve sosyal çevreleri tarafından dışlanmış kişilerdir. Sadist kişi, düşmanlık duygularına sahiptir ve yıldırma davranışı sonucu mağdurun yaşadığı sıkıntılardan zevk almaktadır (Tutar, 2004: 47).

Kurumsal kimlik sahibi inancı: Birey, kendi kimliği ile örgüt kimliğini özdeşleştirmekte ve kendisine yapılan rahatsız edici davranışları örgüt açısından zararlı olarak düşünmektedir. Kendi çıkarlarını örgüt çıkarları ile birlikte tutmakta ve tehdit olarak gördüğü davranışlara karşı bireysel tepki vererek kurumu savunmaktadır. Örgütte özel bir yeri olduğuna inanmakta ve yıldırma davranışlarını bu nedenle haklı görmektedir.

Bireysel ilkeleri kurumsallaştırmak: Yıldırma davranışını benimseyen zorba, itaat, disiplin ve korku ortamı sağlayarak mağduru baskı altına almayı amaçlamaktadır. Zorba, kendi kurallarını örgüt kuralı olarak benimser ve mağdura sürekli yeni kurallar vererek uymayanları da itaatsizlikle suçlamaktadır.

Duygusal davranmak: Zorbanın mağdur hakkındaki ön yargıları gerçeğe dayanmayan yıldırma davranışlarına neden olabilmektedir. Mağdurun başarısı, terfisi zorbanın duygusal davranarak yıldırma davranışlarına neden olabilir. Zorba kendisine gösterilecek önem karşısında duygusal olarak dağılmaya müsaittir.

Esnek olmamak: Zorba, düşmanlık duyguları nedeniyle kendisini ve mağduru baskı altında tutmaktadır. Zayıf kişilik sahibi olan zorba, kararsız ve savruk davranmakta, kararlar ve davranışları konusunda esnek davranmamaktadır.

Ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmak: Zorba, örgüt hiyerarşisi içinde ayrıcalıklı olduğunu düşünür ve başkalarına istediklerini yaptırmaya çalışır. Zorba, hesap verici konumda olmadığını ve şikâyet edilemeyeceğini düşünür. Güç uygulama ayrıcalığına sahip olduğunu düşünen zorba, hiyerarşideki konumuna göre astlarına karşı baskıcı, yıldırıcı üstlerine karşı korkak, yalancı ve ikiyüzlüdürler. Zorba, kendine saygı duymadığı için başkalarına da saygı duymamaktadır. Örgütte ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanan zorba, yıldırma davranışı ile bu düşüncesini desteklemektedir. Örgütte hiyerarşi bakımından kendisinden üstün olanlara oldukça nazik, saygılı ve güvenilir davranmakta, aciz olana şiddet uygulamaktadır (Schaffe, 2006).

Sahip olamadıklarının öcünü almak: Birey, mutsuzluğunu mutlu olanlardan çıkarmaya çalışır. Örgütte ise zorba, kıskançlık ve haset duygusuyla sahip olmadıklarının acısını mağdura baskı uygulayarak gidermeye çalışmaktadır. Mağdurun belirgin özellikleri olmasına gerek yoktur. Zorba kendinden üstün olduğunu düşündüğü bireyden korktuğu için yıldırma uygulamaktadır.

Bencillik: Bencil, kendi hatasını görmeyen, başkalarında sürekli hata arayan, kendini düşünen ve küçük düşürücü davranışlarda bulunan birey olarak tanımlanmaktadır. Zorba, aşırı bencil davranış bozukluğu göstermekte ve çevresindeki kişilerle çıkar ilişkisinde bulunmaktadır. Amacına ulaşmak için başkalarının zaaflarından yararlanmaktadır. Ayrıca zorba, benmerkezci ve egoist kişilik yapısına sahip olduğu için mağdurun çaresizliğini anlayamamakta veya görmezden gelmektedir.

Rekabet dürtüsü: Rekabet, sosyal ve etnik tüm gruplarda mevcuttur. Birey için rekabet içgüdüleri başkalarıyla kıyas ve pekiştirme sonucu yanlış tanımlanmaktadır. Birey, rekabet ortamında mantıksız davranışlar gösterebilmektedir. Bu ortamda rakibinden kurtulmak amacıyla yıldırma uygulanmaktadır ve düzenli sistemin olmadığı, rekabet ortamında ise yıldırma şiddetlenmektedir (Davenport, 2003: 43). Zorba, kıyas edildiği durumda rakibini yok etmek için yıldırma uygulamaktadır.

Çalışkanlık: Yıldırma uygulayan zorba, yaptığı işi abartmakta, başkalarının işini ise küçümsemektedir. Genellikle yaptığı işi zor, önemli olarak nitelendirerek kendisinden başkasının yapamayacağını belirtmekte, çok çalışıyor görüntüsü vererek

örgütte kilit eleman olduğunu göstermeye çalışmaktadır. Örgütte çalışmayanların ve gerginlik yaratan kişilerin sevilmeceğini bilir bu yüzden çalışkandır (Tutar, 2004:49).

Duygusal zekâ yoksunluğu: Duygusal zekâ kavramı, bireyin duygularını tanımlayabildiği, ifade edebildiği, empati yapabildiği, duygularını anlayabildiği ve yönetebildiği öz bilinç sahibi olduğu bireyi başarıya ulaştıran zihinsel durumunu ifade etmektedir (Goleman,1998). Örgütte duygusal zekâyâ sahip bireyler takım halinde ve uyumlu çalışma becerisine sahip olmaktadırlar.

Duygusal zekâyâ sahip olmayan, sosyal yeteneği düşük olan lider örgütte olumsuz ortam yaratmakta ve bu durumda yıldırmaya neden olmaktadır. Duygusal zekâ, bireyin insan ilişkilerinde başkalarını anlayabilmesi, öz bilincin kendini yönetebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Goleman'a (1998: 57) göre, duygusal zekâ yoksunluğu, depresyon, şiddet içeren bir yaşam, yeme bozukluğu, zararlı alışkanlıklar gibi riskli davranışlara yol açmaktadır. Duygusal açıdan zorluk çeken birey daha yalnız ve depresif, daha kızgın ve asi, daha sinirli ve kaygıya yatkın, daha fevri ve saldırgan davranışlar göstermektedir. Duygusal zekâ yoksunluğu bireyler arasında uyumsuzluk ortamı yaratmakta, paylaşım azalmakta ve yıldırmaya neden olmaktadır.

Yükselme hırsı: Zorba, örgüt hiyerarşisi içinde hak ettiği üst pozisyonlarda yer alabilmek için tüm imkânlarını kullanacaktır. Hak ettiğini düşündüğü mevkii ona güç katacaktır. Bu aşamada kendisine tehdit olarak gördüğü kişilere yıldırma uygulayarak onları uzaklaştırmak isteyecektir.

Abartılı saygı göstermek: Yıldırma uygulayan zorba, üstlerine karşı abartılı bir saygı göstermektedir, etrafındakilerle barışık olmadığı ve davranışlarında haklı olmadığı için kendisini güvende hissetmek istemektedir. Zorbanın nevrotik rahatsızlığı, zor elde ettiği konumunu kaybetme korkusu, aşırı kontrolcü oluşu, korkak ve iktidar açlığı hissi yıldırma davranışına neden olmaktadır.

3.2.2 Mağdurun Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Yıldırma örgüt hiyerarşisindeki konumuna bağlı olmadan örgütte gruba aykırı olan herkesin karşılaşılabileceği bir durumdur. Yapılan araştırmalarda, yıldırma

mağdurlarının kişilik özelliklerinde ve geçmiş davranışların da yıldırma neden olabilecek ortak özellikler bulunamamıştır. Fakat, yıldırma mağdurlarının ayrıcalıklı, diğer çalışanlara benzemeyen farklılıkları olduğu belirlenmiştir (Davenport vd., 2003:51). Sosyal hayatta içine kapanık olmaya meyilli, özgüveni az, kolay pasifize olabilen, esnek, hassas, içsel olarak kendine saygı duyan, dürüst ve yumuşak başlı birey yıldırma için hedef görülmektedir. Bireyin öz benliğinin zayıf olması, sosyal alanlardaki tedirginlik hali, kendine olan güven azlığı, yeteneksizliği, arkadaş çevresinin olmayışı, ukalalığı ve şikâyetçi tavrı yıldırma davranışlarına zemin hazırlamaktadır. Öz yeterliliği ve öz saygısı bulunan bireyin mağdur olma ihtimali daha düşük olmaktadır. Birey kendi öz saygısı ve yeteneğine olan inancı ölçüsünde yıldırma maruz kalmakta veya yıldırma ile karşılaşmamaktadır (Özarallı, Torun, 2007). Mağdurun sahip olduğu olumlu özellikler ve yıldırma gösterdiği tepki zorbanın işini kolaylaştırmakta, bu davranışların sürekliliğini sağlayarak şiddetini arttırmaktadır. Mağdur, yıldırma davranışını görmezden geldiği, göz yumduğu, yılgınlık ve korku haliyle tepki vermediğinde zorbayı kışkırtmakta, grup karşısında kendisini çaresiz görmekte ve yıldırma giderek şiddetlenmektedir.

İş yerinde yıldırma maruz kalabilecek dört farklı türde kişi tanımlanmıştır (Tınaz, 2006):

- **Yalnız kişi:** Bulunduğu ortamda yalnız kalan birey yıldırma mağduru olabilir. İşyerin de erkek sayısının fazla olduğu bölümde tek bir bayanın çalışması gibi.
- **Farklı kişi:** Bölümde iş arkadaşlarından farklı olan, değişik biri olarak nitelendirilen, fiziksel özrü bulunan, azınlık içinde yer alan birey yıldırma mağduru olabilir. Çoğunluğunun evli olduğu bölümde, bekâr olan bireyin çalışması gibi.
- **Başarılı kişi:** İş yerinde yönetimin beğenisini kazanmış, başarılı, yetenekli, insan ilişkileri ve iletişimi pozitif olan birey diğer çalışanlar için tehdit oluşturmaktadır. Kıskançlık nedeniyle mağdur yıldırma maruz kalmaktadır.
- **Yeni gelen kişi:** Pozisyon değişikliği sonucu yeni gelen bireyin, ayrılan bireyden fazla özelliklere sahip olması yıldırma nedeni olabilir.

Araştırmalarda mağdurların çoğunluğunda üstün özellikler, yaratıcılık, zekâ ve başarı özelliklerine rastlanmıştır.

Kontrol odağı örgütsel davranışları etkilemektedir. İç ve dış kontrol odağı kavramı, bireyin ileriki yaşamını, geleceğini belirleme yetisinin elinde olup olmadığına olan inancını ifade etmektedir. İç kontrol odağında bulunan birey, geleceğini belirleyebileceğine inanmaktadır. Dış kontrol odağında bulunan birey ise kader ve şansa inanmaktadır. Dışsal odağa sahip birey, içsel odağa sahip bireye göre daha kolay yıldırma mağduru olabilmektedir (Asunakutlu, Safran, 2006).

Örgütte farklı olan, işinde profesyonel, akılcı, bürokratik, planlı, kontrollü yetişkinler mağdur olabilmektedir (Westhuses, 2003). Yönetimin X teorisine göre, insan çalışmayı sevmez, sorumluluktan ve işten kaçır. Sosyal yeteneği düşük, duygu kontrolü olmayan, düşüncesiz davranışlar olumsuz etki yaratmaktadır. Mağdurların demografik özellikleri, sosyal statüsü, etnik gruplarda yer alması ve azınlık olmaları da yıldırma nedeni olabilmektedir (Grubb, 2005).

Yaş, cinsiyet ve meslek ayrımı: Mağdur değiştiremeyeceği özellikleri nedeniyle yıldırma maruz kalabilir. Cinsiyet veya etnik kimlik nedeniyle grup içinde ayrım yapılmakta ve bu nedenle mağdura yıldırıcı şiddet uygulanmaktadır (Grubb,2005). Bireyin cinsiyeti, fiziksel özellikleri, konuşma aksanı, temsil ettiği alt ve üst sosyal sınıf, terbiyesi, derisinin rengi gibi özellikler nedeniyle yıldırma hedef olabilmektedir (Çobanoğlu, 2005:53). Almanya SFS (Institute for Social Research) araştırmasına göre, kadın çalışanlar %75 ile erkek çalışanlara göre daha fazla yıldırma maruz kalmaktadır. Yıldırma mağdurlarının %77'sini kadınlar oluşturmaktadır (Vartia, Hytii, 2002:113). Aynı araştırmaya göre, erkekler %69 oranında kadınlara, kadınlar %84 oranında kadınlara yıldırma uygulamaktadır. İş ortamında kadın, erkeğin işine engel oluyor düşüncesiyle erkek tarafından yıldırma maruz kalmaktadır (Ergenekon, 2006).

Ülkeler arasında farklılıklar olmasına rağmen genellikle 30'lu yaşlarda ve iyi eğitilmiş, tecrübesiz bireyler yıldırma maruz kalmaktadır. Mağdurların %48'i 41-50 yaşları arasındadır. Örgüt genç çalışanı işe alarak deneyimli ve yaşı ilerlemiş çalışanın örgüte maliyetini azaltmaya çalışmakta, fakat bu durum iş gören devir hızını

arttırmaktadır. Ülkemizde yapılan araştırmaya göre, %3,7'si 25 yaşından az, %2,6'sı 25-44 yaş arasında, %2,9'u 55 yaş üstü çalışan yıldırımaya maruz kalmaktadır (Tutar, 2004:63). Eğitim durumu açısından ise mağdurların %63' ü üniversite, %17'si orta dereceli okul mezunudur (Namie, 2000; Tutar, 2004:65). ILO raporuna göre, bazı meslek gruplarında yıldırma gerçekleşme riski oldukça fazladır. Bu sosyal mesleklerde, pazarlamacılık, bankacılık ve sigortacılık, teknik meslekler, sağlık hizmetleri, muhasebecilik, ofis çalışanları yer almaktadır. Cinsiyete göre ise, kadın öğretmenler ve banka çalışanlarının yıldırımaya uğrama riski oldukça yüksektir (ILO, 1998).

Duygusal zekâ: Mağdurun yüksek duygusal zekâyâ sahip olması yıldırma davranışlarına maruz kalmasına neden olmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek birey örgütte başkalarına empati gösterebilmekte ve duygularını anlayabilmektedir. Bu nedenle olayları anlamlandırma biçimine göre bireysel tepkilerde farklılaşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, mağdurların %80 den fazlası yüksek duygusal zekâyâ sahiptir ve bu çoğunluğun %70'i bayanlardan oluşmaktadır (Çobanoğlu, 2005:53).

İşe bağlılık: İşle özdeşleşen, işine bağlı, mesleki yeterliliğe sahip, güven duyan, iyi niyetli bireyler yıldırımaya maruz kalmaktadırlar. Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen, dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık, yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen, gönüllü olarak fazla çalışan, üstün performans gösteren birey yıldırma mağduru aday kişi olarak tanımlanmaktadır. Bir araştırmaya göre, iş yerinde ortak amaçlar için hareket eden gruplarda üyelerin %4'ü zarar görmemekte, %22'si yıldırımaya maruz kalmaktadır (Ergenekon, 2006: 34).

Olumlu Özellikler: Bireyin haksızlıklara karşı güçsüzleri savunması ve sorgulayıcı olması zorba için sorun oluşturmakta ve sosyal hayatta genellikle endişeli, iyi niyetli, hoşgörülü, utangaç, özür dilemeye hazır birey yıldırma davranışlarına maruz kalmaktadır (Yüçetürk, 2006). Aşağıda yıldırımaya neden olabilecek mağdur davranışları yer almaktadır:

- Duyarlı, hassas, yardımcı, çalışkan, idealist,
- Kendini sürekli geliştiren, başarılı, azimli, zeki,
- Bilgisini cömertçe paylaşan,

- İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan,
- İlişkileri olumlu ve çevresindekilerce sevilen,
- İş yerinin menfaatini ve ismini öne alan, kendi başarısından söz etmeyen,
- Yüksek onur duygusu taşıyan,
- Haksızlığa dayanamayan, ama kendi haklarını ararken sessiz kalan,
- Mükemmelci olduğu için, her konuda önce kendisini sorumlu tutan,
- Suçlandığı anda, suçlu olmasa bile kolayca af dileyen,
- “Hayır” demekte zorlanan,
- Öfkesini ifade etmek yerine içine atan,
- Kendi değerini bilmeyen ya da sürekli daha iyi olması gerektiğini düşünen,

Birey yıldırma mağduru olmakta; çünkü bu kişi çoğunlukla zorba için tehdit oluşturmakta, sistemi sorgulamakta ve zorbanın yetersizliklerini ortaya çıkarmaktadır.

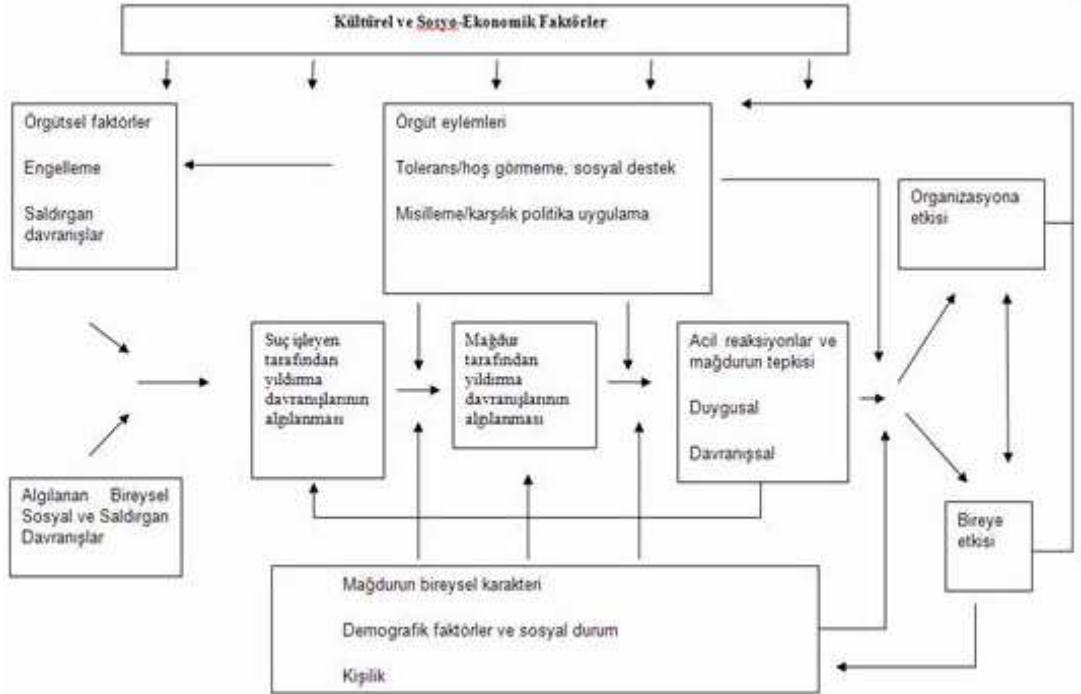
Yıldırmaya verilen tepkiler: Yıldırmaya gösterilen tepki kişilik tiplerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. İçine kapanık, ağırbaşlı, aşırı kontrollü, nevrotik kişiliğe sahip birey mevcut olmayan sorunu kendisiyle ilişkilendirerek mağdur konumunda olacaktır. Bu aşamada mağdurun yıldırma davranışlarını kabullenmesi, karmaşıklığı, yıldırma davranışlarını sorgulaması ve kendisinde sorun olduğunu düşünmesi yıldırma davranışlarının sürekliliğini sağlamaktadır. Zorba, mağdurun güven eksikliğinin farkında ise ve mağdur tepki vermiyorsa zorba yıldırma şiddetini arttırmaktadır. Mağdur daha esnek veya katı olması nedeniyle yıldırma davranışlarına yüksek direnç gösterecektir. Yapılan araştırmalarda mağdur yıldırma davranışını algılamada kaçınmakta, durumu kabul etmemektedir. Birey üzüntü veren durumu görmek istemedikçe tepkisizleşmekte, zorba yıldırmaya devam etmektedir (Akça, İrmiş, 2006)

Yaratıcılık ve Yenilik: Yaratıcı birey, örgütte belirttiği yeni fikirleri, bağımsızlığı ve yaratıcılığı nedeniyle geleneksel yönetim tarzına uymadığı ve çalışanların alışkanlıklarına ters düştüğü için yıldırma davranışlarına maruz kalmaktadır. Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan mağdur, zorbanın ve iş arkadaşlarının şiddetli yıldırma davranışlarıyla karşılaşmaktadır (Pir, 2006).

3.2.3 Örgüt Dışındaki Sosyal Ortam

Bireyin içinde yaşadığı toplumun değerleri ve ekonomik yapısı örgüt kültürünü etkilemektedir. Ekonomik rekabet ortamında çalışana verilen değer, örgütün insan kaynakları politikasında yer almakta, bireyin yaşadığı sosyal dışlanma ve sosyal sistem yapısı yıldırma oluşumuna neden olmaktadır (Yıldırım ve Yiğit, 2004:7)

Şekil 3: Kültürel ve Sosyo Ekonomik Faktörler



Sanayileşme ve teknoloji yıldırma davranışlarının uygulanma sıklığını artırıcı önemli bir etkidir (Kılıç, 2006:19). Sanayileşme ile birlikte emek-yoğun üretim azalmış, teknolojinin hızlı gelişimi ile duyguların ifade ediliş şekli bile değişmiştir.

Türk Kültürünün Etkisi: Kültürel boyutta yapılan araştırmalar da ülkelerin sahip oldukları kültür yapısının liderlik özelliklerini etkilediği saptanmıştır. Bu sonuç,

farklı kültürlerin farklı liderlik özellikleri oluşturduğunu göstermektedir. Türkiye bu araştırmada, Arap Kültürü içinde yer almaktadır. Ülke kültürünün etkisi, liderin güç kullanımı, belirsizlikten kaçınma, şüphecilik, toplumsal ortaklık, grup içi ortaklık, yaş, iddiacılık, gelecek inancı, performans ve uyumlaştırma alanında belirgin olarak görülmektedir. Araştırma raporuna göre, Türkiye belirsizlik ve şüpheden kaçınma, gelecek yönelimi, kurum içi ortaklık, insana yönelim, performans yönelimi, yaş açısından sosyal eşitlik inancı alanlarında diğer ülkelere nazaran ilerlemesi gereken bir konumdadır. Türk kültürü ilkeleri puanlamasında bu alanların dışında ülkemizde güç kullanımının, grup ve aile ortaklığının, bireysel iddiacılık davranışlarının diğer ülkelere nazaran daha yaygın görüldüğü belirtilmektedir (House, Hanges, Ruiz-Ouintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson, Gupta, 1999). Ülkemizde güç kullanımının, grup ortaklığının ve iddiacılığın kültürün etkisiyle şekillendiği düşünüldüğünde, yıldırma davranışlarının ülkelere göre farklılaşacağı ve yıldırmaya neden olacağı anlaşılmaktadır.

Türk kültüründe toplu halde karar verme, danışma, bireyciliği engellemekte benzer gruplar oluşumunu sağlamaktadır. Bu ortama yeni birinin gelişi, kişinin kabul edilmesini zorlaştırabilmektedir. Yönetim ile çalışan arasında oluşturulan güç mesafesi temelde korku olan bir saygı olabilmektedir. Yönetim ile çalışan arasındaki bu mesafe iletişimi engelleyebilmektedir. Çalışanların belirsizlikten kaçınma, risk almama davranışları inisiyatif kullanmalarını kısıtlamakta, bu durum lidere bağlılığı sağlamaktadır (Alguadiş, 2006).Türkiye de ekip çalışmasının zorluklarının başında bireysel olgunlaşma eksikliği ve saygı olarak nitelendirilen taviz verici iletişim, bireyler arasındaki güven eksikliği görülmektedir (Baltaş, 2006).

4 YILDIRMANIN TEMEL UNSURLARI

4.1 Ayırt Edici Unsurlar

İş yerinde yaşanan her türlü olumsuz davranış yıldırma olarak değerlendirilmemektedir. Sağlığı tehdit eden yıldırma davranışlarının birçok örgütte

görülme sıklığı %1-4 arasındadır. Yıldırma süresi en az 6 ay ve haftada en az bir defa ortalama 15 -18 ayda olabilir. En uzun süreli de 29-46 ay görülmüştür (Zapf, Gross, 2001:498). Çatışmanın artışına bağlı olarak bu süre değişmektedir (Zapf, 2004: 14). Zapf ayırt edici altı unsurdan bahsetmektedir. Bunlar; örgütsel (çalışan performansı ile ilgili) değerlendirme, sosyal dışlama, bireyi şikayet etme, sözlü saldırı, psikolojik saldırı ve hakkında söylenti yayma (Wornham, 2003: 34).Yıldırma sistemli, sık sık gerçekleşen, on ayırt edici unsur içermektedir (Davenport vd.,2003:65).

Çalışanların onuru ve güvenilirliğine saldırı: İş yerinde çalışanların şerefi, onuru, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılmaktadır. Mesleki ahlâkını zedeleyici, küçültücü davranışlar görülmektedir. Kişinin güvenilirliğinin sorgulanması güvenilemeyeceğini ispatlamak içindir.

Küçük düşürücü davranışlar: Bireyi utandırma, olumsuz iletişim, küçük düşürücü davranışlar yapılmaktadır. Yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim görülmektedir. Bireye yönelik, iki yüzlülük, önyargılı söylentiler, uygunsuz şakalar, kişiliğine yönelik kurmaca oyunlar, işle ilgili bilgilerin saklanması, fiziksel veya sosyal yalıtım, sık sık kuralların değiştirilmesi, mektuplarının kontrol edilmesi, şahsi eşyalarının karıştırılması, sorumluluklarının geri alınması, geceleri ilgisiz konularda telefon edilmesi, bağırma, kapı çarpma, masa yumruklama vb. saldırganlık gösterilmesi, yıldırıcı davranışlar olarak belirtilmektedir.

Gizli veya açıkça yapılma: Yıldırma davranışlarının doğrudan veya dolaylı olarak, gizli veya açıkça yapılmasıdır. Bu davranışlara örnek olarak, yardım edilmemesi, verilen sözlerin tutulmaması, göz teması kurulmaması, ilişkilerin azaltılması ya da aniden kesilmesi, bireyi yok sayma, yüz yüze konuşulmaması, e-posta ya da telefonla iletişim, telefonsuz odaya yerleştirilme, iş tanımlarının haber verilmeden değiştirilmesi, tutarsız gösterilmek, kasıtlı olarak üzme, paranoyak ortam oluşturmak, üstlenemeyeceği anlamsız görevler vermek ve yetkilerini almak, özel yaşamına saldırı sayılmaktadır.

Birey veya grup saldırısı: Saldırı davranışı bireye karşı veya gruba karşı yapılmaktadır. Bireysel başlayan yıldırma bir süre sonra grup baskısına dönüşmekte

mağdur tek başına bırakılmaktadır. Hiyerarşik yapı ile ilgili olarak mağdura saldırıda bulunan birkaç kişi ya da grup tarafından uygulanan yıldırma davranışlarıdır.

Sistemli ve sürekli saldırı: Yıldırmanın sıklığı, tekrarı ve süresi mağduru etkilemektedir. Sürekli, çoklu ve sistemli şekilde tekrarlanarak yapılan, sistematik bir dizi duygusal yıldırma davranışlarıdır.

Hatanın mağdurda gösterilmesi: Yıldırma sonucu performans düşüklüğü ve yoğunlaşma bozukluğu yaşayan bireyin işte ki başarısızlığının kendi hatası olduğu vurgulanmaktadır. Mağdurun hatalı gibi gösterilmesidir.

Teslimiyete zorlama: Mağdurun kişisel itibarını düşürmek, kafasını karıştırmak, teslimiyete zorlama amaçlı, yalıtıma dönük yıldırma davranışlarıdır. Mağdurun içinde bulunduğu durumla ilgili kendisini sorgulaması ve kendinde hata bulmasına yönelik davranışlardır.

Dışlama: Yıldırmanın amacı, mağduru psikolojik yönden yıldırarak iş yerinden uzaklaştırmak ve yalıtımdır. Diğer çalışanlar tarafından da dışlanması sağlanmaktadır.

İş yerinden ayrılmayı mağdurun tercihi gibi gösterme; Mağduru istifaya zorlayan davranışlar sonucu iş den ayrılmanın mağdurun tercihi gibi gösterilmesidir. Hâlbuki mağdur için istifa etmekten başka seçenek kalmamıştır.

Yönetimin görmezden gelmesi veya desteği; Örgüt yönetimi tarafından mağdurun anlaşılabilmesi, yanlış yorumlanması, olayların görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi hatta kışkırtılmasıdır. Örgüt yıldırma davranışlarının içinde olmasa da görmezden gelerek yıldırma destek vermektedir.

4.2 Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme, çalışan ile yönetim arasında ilişkileri kuran ve koruyan açık uçlu ve daha az özellikli karşılıklı yükümlülük içeren sözleşme olarak tanımlanmıştır. Psikolojik sözleşme, iki taraf arasında güven, bağlılık ve süreklilik arz

etmektedir. Psikolojik sözleşmeler algılanabilir, tahmin edilebilir, ne yapılacağı söylenmeden anlaşılabilir, resmi sözleşme ve politikalardan daha gerçekçidir. Psikolojik sözleşme, bireyler ve gruplar arasındaki sorunlarla ilgilmekte, yasal sözleşmenin aksine konuşulmayan beklentiler, karşılıklı bağlılık, psikolojik uzaklık ve dinamiklik içermektedir (Saylı, 2002:54-56).

Yıldırma davranışları ile örgütte psikolojik sözleşmeye uygun davranılmamış olunmaktadır. Olumsuz sonuç, sözleşmenin bozulması ve haksızlık yapılmasıdır. Örgüte ve bireye güven sağlamak amacıyla, her iki taraf arasında yazılı olmayan bir psikolojik sözleşme söz konusudur. Bu psikolojik sözleşme ile çalışan, örgütten aldıklarına karşılık yapması gereken katkıları bir borç olarak kabul etmektedir. İlişkisel ve işe yönelik olarak iki çeşit psikolojik sözleşmeden bahsetmek mümkündür. İlişkisel sözleşme yazılı olmayan kişiler arası ilişkilerde geçerli olan sözleşmedir. İşe yönelik sözleşme ise, yazılı olarak düzenlenen ve görev tanımlarını içeren sözleşmedir. Yıldırma davranışları bu sözleşmeler çerçevesinde mağdurun sağlığı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır (Grubb, 2005). Psikolojik sözleşmenin bozulması ise taraflar da korku, kaygı ve kızgınlık yaratmaktadır (Beswick, Gore, Palferman, 2006: 7).

4.3 Güven ve İhanet Hissi

Conway and Briner'a göre; iyilik ve güven psikolojik sözleşmeyi desteklemekte, ilişkinin sürekliliğini sağlamaktadır. Güven yitirildiğinde ve ihanet edildiği hissi çalışanda oluşturulduğu takdirde olumsuz duyguları hissetme derecesi ve etkisi artmaktadır. Mağdurun örgüt hakkındaki olumsuz nitelermeleri arttıkça örgütü suçlayıcı şekilde ifade etmektedir (Beswick, Gore, Palferman, 2006: 8).

4.4 Yıldırma Türleri

Zorba ve mağdur arasındaki ilişki yıldırma davranışlarının yönünü belirlemektedir. Örgüt yapısındaki dikey hiyerarşi, sorumluluk ve yetki dağıtımı yukarıdan aşağıya doğru birey grup ilişkisini tanımlamaktadır. Dikey hiyerarşide yetki ve sorumluluk sırası takip edilmektedir. Örgüt yapısındaki yatay hiyerarşide ise eşit

derecede yetki sahibi birimlerde, farklı işlemler ve eşit sorumluluklar yer almaktadır. Dikey yapılanmada hiyerarşi yüksek, yatay yapılanmada ise hiyerarşi düşüktür. Örgütün her kademesinde görülebilen psikolojik yıldırma eylemleri de bu yetki ve sorumluluk alanlarından etkilenmektedir (Yüçetürk, 2005: 97). Yıldırma davranışlarını uygulayanın örgüt içindeki konumu da bu davranışların yönünü belirlemektedir.

Eşit güç durumunda başlayan yıldırma bir süre sonra eşitsiz güç durumuna gelmektedir (Zapf, Gross, 2001:499). Bu güç dengesizliği örgütte sahte senaryoları belirlemede, resmi olmayan gücünü kullanan zorba, eşitsizlik oluşturmaktadır (Zapf, 2004:7).

Psikolojik yıldırma davranışları iki şekilde gerçekleşmektedir. Bu davranışlar ya direkt, karşı karşıya uygulanmakta veya dolaylı olarak, ima yoluyla, sosyal iletişim kanalları ile yapılmaktadır (Genç, Pamukoğlu, 2006:320). Araştırmalar yatay ve dikey davranışların, aşağıdan yukarı yıldırma davranışlarından daha yaygın uygulandığını göstermektedir (Hartig, Frosch, 2006:2). Yıldırma davranışları yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olmak üzere üç farklı şekilde tanımlanmaktadır.

4.4.1 Yukarıdan Aşağıya Yıldırma

Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan yıldırma davranışlarında zorba mağdurdan daha üst düzeyde yer almaktadır. Hiyerarşik kademelerin fazla olduğu örgütte dikey yıldırma davranışları daha sık görülmektedir. Ortaya çıkarılması ve mücadele edilmesi zor olan bir yıldırma şeklinde zorba konumun gücünün farkında ve bunu sergileme ihtiyacında ise bu konumdan yararlanarak sahip olduğu yetkiyi ve gücü bu yönde kullanmaktadır. Ayrıca dikey yıldırma; kıskançlık, çekememezlik, sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, politik nedenler ve adam kayırma nedeniyle de görülebilmektedir. Üst kademede bulunan birey alt kademede çalışanın yüksek performansından, yaratıcı fikirlerinden, başarılarından, kendinden genç ya da yaşlı olmasından, zekâsı ve karakterinden rahatsızlık duymakta, onu tehdit unsuru olarak algılamaktadır. Yapılan araştırmalara göre dikey hiyerarşi, kamu kurumlarında ve kariyer, makam endişesi bulunan örgütlerde de yaygın olarak rastlanmaktadır (Tutar, 2004: 93). Yukarıdan aşağı yıldırma örgütün ahlaki, etik gücü önemlidir. Ve hiyerarşik güç kullanılarak

performansı engellenerek, mağdura saygısızlık yapılmakta ve performansı zayıflatılmaktadır (Vandekerckhove, Commers, 2003). Bu engelleme mağdurun haksızlığı ispatlamasını engellemekte ve üst yönetim açısından pek çok soruna neden olmaktadır (Genç, Pamukoğlu, 2006:321).

4.4.2 Yatay Yıldırma

Örgütte eşit statüde bulunan bireyler arasında görülen yıldırma davranışlarıdır. Bireyler arasında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu ortamda görülmektedir. Genellikle görev ve yetki dağılımının düzenli olduğu örgütlerde yeni göreve başlayan birey, grupta diğer çalışanlardan üstün özelliklere sahip ise iç dengeye uyum sağlayamayan, düzenin kurallarını tehdit edici unsur olarak algılanmakta ve eşit statüdeki çalışanlar tarafından yatay yıldırma uygulanmaktadır. Örgüt içi iletişim kanalları kullanılarak yeni gelen birey hakkında kıskançlık, çekememezlik nedeniyle asılsız dedikodular çıkarılmakta, yanlış önyargı oluşturulmaktadır. Yatay yıldırma uygulayan çalışanlar yıldırma davranışlarını kabul etmemekte, bu davranışları mağdurun iyiliği için uyarı amaçlı yaptıklarını söylemektedirler. Ayrıca eşit düzeydekiler arasındaki rekabet, makam hırsı ve farklı kültüre sahip olma, terfi etme, yükselme ihtiyacı, kişisel farklılıklar ve ihtiyaçlar da yıldırma davranışlarına neden olmaktadır.

4.4.3 Aşağıdan Yukarıya Yıldırma

Örgütte bir kişinin veya bir grup astın, üst kademede bulunan amire karşı uyguladıkları yıldırma davranışlarıdır. Bu tür davranışlarda yönetici konumundaki mağdur birden fazla kişiyle karşı karşıyadır. Örgütte çalışanlar istemedikleri âmire karşı onu zor durumda bırakmak için üst yönetime şikâyet, asılsız söylentiler, yetersizliğini ispat edici, bilgisizliğini gösterici olaylarla yöneticiyi uzaklaştırmaya çalışmaktadırlar. Astlar üst ile paylaşılması gereken bilgiyi paylaşmaz, üstü dışlamak amacıyla hiyerarşik kademeye uymadan mağdurun üstü ile görüşülür ve sürekli olumsuz geri bildirimler sağlanır.

Üst düzey yönetici kademesinde baskının ve stresin yüksek olması, rekabet ortamı ve hiyerarşik güç, yaşanan yıldırma davranışlarını farklılaştırmaktadır (Genç, Pamukoğlu, 2006:321).

II. BÖLÜM

YILDIRMA SÜRECİ, ETKİLERİ VE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

1 YILDIRMA SÜRECİ

Yıldırma fark edilmeden gizlice başlayan hızlı ve sürekli gelişen bir süreçtir. Ve zaman geçtikçe yıldırma davranışlarının süresi ve tekrarı artmakta, mağdurun sağlığını olumsuz etkilemektedir. Yıldırma tarafların psikolojisiyle yakından ilgilidir ve çeşitli aşamaları bulunmaktadır. Yıldırma zaman geçtikçe acı veren, rahatsız edici davranışlar sonucu mağdurun ruh ve fiziksel sağlığını olumsuz etkileyen bir süreçtir. Ortak bir saldırı planı ile mağdur yalnızlaştırılmakta, kendine güveni yıpratılmakta, kendisiyle konuşulmamakta, dikkate alınmamakta, yıldırma davranışlarına müsamaha gösterdikçe benlik duygusu kaybı yaşanmaktadır. Örgütte mağdurun yerine yenisi kolaylıkla getirilebilmekte, fakat zorbanın değiştirilmesi o kadar kolay olmamakta, süreç devam etmektedir (Westhuses, 2003). Yıldırma davranışlarının süresi mağdurun tepkisine bağlı olarak değişmektedir. Bu süreç de psikolojik yıldırma davranışlarına her birey farklı tepkiler vermektedir (Ergenekon, 2006:3). Örgütün görmezden gelmesi veya desteklemesi sonucu yıldırma şiddetlenmektedir.

Leymann (2006) yıldırma sürecini beş aşama olarak tanımlamaktadır.

Planlı çatışma durumu: Anlaşmazlık aşaması kritik bir olayla başlar ve bu aşama da yıldırma davranışı görülmemektedir. Fakat kısa süre içinde yıldırma davranışına dönüşebilmektedir. Bu aşamada amaç, mağduru stres altına sokarak yıldırma ortamını hazırlamaktır.

Saldırgan eylemler: Bireyi iş yerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan yıldırma davranışları bir süre sonra saldırgan eylemlere dönüşmektedir. Bireyi kurum içinde yalnız bırakarak psikolojik saldırılar ve saldırgan eylemler için ortam hazırlanmaktadır (Tınaz, 2006:54). Birey olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, kötü niyetli, kontrol altında tutucu gerilim stratejisi ile birlikte kaygı ve endişe içinde

bulunmakta, olumsuz iletişim sağlanarak mağdur aşağılanmakta ve küçük düşürülmektedir. Bireye karşı saldırgan eylemler ve psikolojik baskılar görülmektedir.

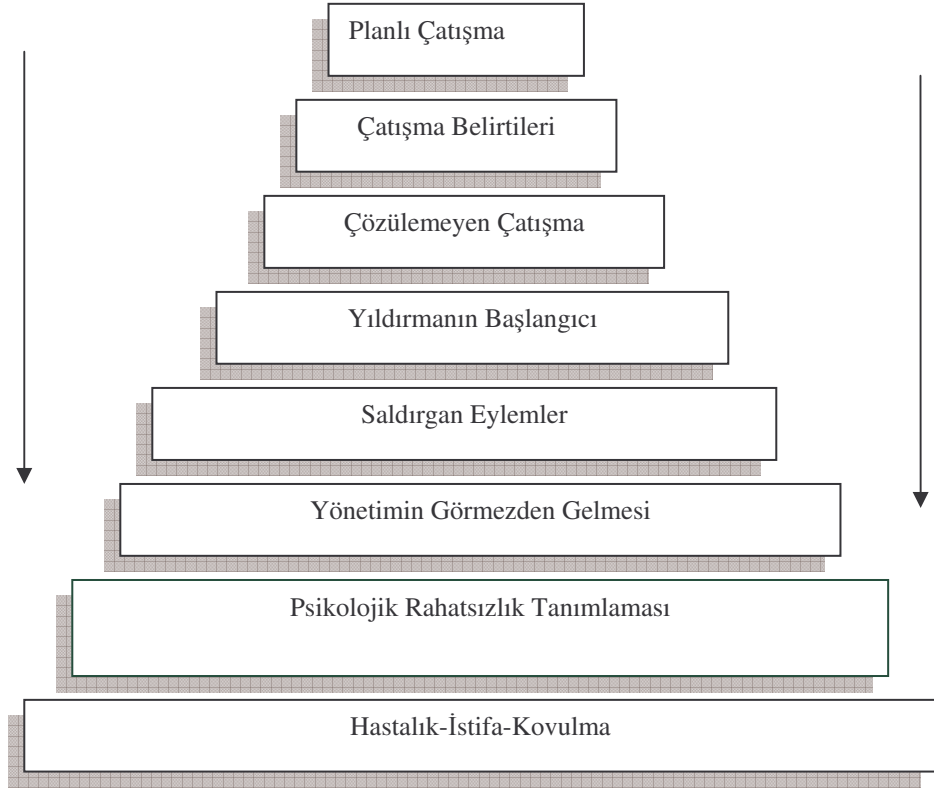
Yönetimin görmezden gelmesi: Yönetim önceki aşamalarda beliren durumu görmezden gelmekte, mağdur aleyhinde davranmakta veya yıldırma davranışlarını desteklemektedir. Yönetim bu şekilde davranarak iş yerinde psikososyal durum kontrolü görevini yerine getirmemekte, bireyi dışlamaktadır (Jones, 1984;49). Mağdur da bu aşamada sorundan kaçınma, yılma, işe geç gelme, sık sık izne ayrılma, uyku düzensizliği ve hastalık görülmektedir. Mağdurun iş de bulunmadığı sürelerde yapılmayan işlerde birikmiştir ve yönetim bu sorumluluğu mağdura yüklemektedir.

Psikolojik rahatsızlık tanımlaması: Bu aşamada mağdur zor, paranoyak veya akıl hastası olarak tanımlanmaktadır. Mağdur uzman desteği alıyorsa iş arkadaşları ve yönetim bundan haberdar ise yanlış yorumlamalar sonucu olumsuz imaj oluşturulmakta, psikolojik destek uzmanının yanlış teşhisi de bu imajı belirginleştirmektedir. Mağdur bu aşamada psikosomatik rahatsızlıklar ve sağlık sorunları ile karşılaşmakta, olaylardan dolayı kendini sorumlu tutmakta ve adaletsizlik, kötülük, kabalık kavramlarını düşünerek herkesi karşısında görmektedir.

İşine son verilme: Yıldırma sürecinin en son aşamasıdır. Mağdur için söylenen yanlış yorumlar nedeniyle uzaklaştırma ile birlikte sonuç her zaman iş den kovulma veya zorunlu istifa olmaktadır. Ruhsal sorunlar yaşayan mağdur kendine güvenini kaybetmekte, hatta intihara yönelmekte, fiziksel şiddet kullanmakta, zorbayı öldürebilmekte ve iş yerine maddi zarar verebilmektedir. Örgüt yıldırma davranışlarına dur demediğinde mağdur daha da çaresiz kalmakta yıldırma şiddet derecesi de artmaktadır. İstifa, işine son verme, tayin, erken emeklilik, gönüllü ya da istemeden görevden ayrılma görülmektedir (Schaffe, 2004).

Çobanoğlu (2005:94) yıldırma sürecini yedi aşama olarak tanımlamıştır. Bu süreçte çatışma belirtileri, çözümlenemeyen çatışma, yıldırma başlangıcı ve şiddeti, yıldırmanın ilerlemesi, devam etmesi ve işden ayrılma görülmektedir.

Şekil 4: Yıldırma Süreci



Yukarıda ki tabloda görüldüğü gibi, yıldırma süreci planlı çatışma ile başlamaktadır. Çatışma belirtileri görülmekte ve çatışma taraflarca çözülemez ise yıldırma süreci başlamaktadır. Yıldırma sürecinde, saldırgan eylemler devam ederken yönetimin görmezden gelmesi süreci hızlandırmakta mağdurda fiziksel ve ruhsal etkileri görülmektedir. Psikolojik rahatsızlık tanımlamasının ardından mağdurun performansı olumsuz etkilenmekte, ve işe geç gelme, rapor alma, izinler artmaktadır. Mağdurun sağlık durumunun işini engellemesi sonucunda iş yerinden kendi isteği ile ayrılma veya işten çıkarılma gerçekleşmektedir.

1.1 Yıldırma Davranışları

Yıldırma sürecinde sistematik olarak uygulanan yıldırma davranışlarının tanımlanması bu davranışların neden olacağı durumları belirlememizi sağlayacaktır. Zorba olayı sadece tek bir yönden görmekte, hatta şaka yaptıklarını düşünmekte, mağdurun bu kadar ciddi tepkiler vermesini anlayamamakta, davranışları bilinçsizce

de yapabilmektedir. Olumsuz davranışlar altı başlık altında belirtilmektedir (Genç, Pamukoğlu, 2006:320).

- Profesyonel konuma saldırı (Alay etme, küçük düşürme, itham etme),
- Kişisel saldırı (lakap kullanma, korkutma, kışkırtma),
- Ortamdan dışlama (engelleme, yokmuş gibi davranma, uzaklaştırma),
- Yapılamayacak görevler verme (Meşgul etme, uğraştırma, bilgi saklama),
- Komplo kurmak (kasıtlı görev ve sorumluluk vermeme, basit işler verme),
- Kişisel mesafeye dikkat etmemek (rahatsız edici fiziki yakınlık).

Leymann (2006) yıldırma sürecinde beş grupta topladığı 45 farklı yıldırma davranışı tanımlamaktadır:

➤ **Kendini İfade ve İletişimi Engellemek**

İlk grup da mağdurun kendisini ifade etmesi kısıtlanır ve iş arkadaşlarıyla, yönetimle, mağdurun çevresi ile olumlu ilişkiler kurması engellenir.

- 1- Üst tarafından kendini ifade yeteneği kısıtlanır,
- 2- Sürekli sözü kesilir,
- 3- İş yerindeki çalışma arkadaşları ile iletişimi engellenir,
- 4- Azarlanır ve yüzüne yüksek sesle bağırılır,
- 5- Yapılan iş sürekli eleştirilir,
- 6- Özel yaşamı sürekli eleştirilir,
- 7- Telefonla rahatsız edilir,
- 8- Sözlü olarak tehdit edilir,
- 9- Yazılı olarak tehdit edilir,
- 10- Jest ve bakış, ima yoluyla ilişkiler reddedilir,
- 11- Yalancı olduğu ima edilir,

➤ **Sosyal İlişkilere Saldırı**

İkinci grup davranışlar, bireyin sosyal ilişkileri ve iletişim boyutu ile ilgilidir. Mağdurun sosyal ilişkileri engellenmeye çalışılmaktadır.

- 1- Çevresindekiler mağdurla konuşmaz,
- 2- Başkalarıyla konuşması engellenir, ulaşması istenmez,
- 3- Diğer çalışanlardan ayrı bir iş yeri verilir, izole edilir,
- 4- İş arkadaşlarının mağdurla konuşması yasaklanır,

5- Sanki orada değilmiş gibi davranılır,

➤ **Kişisel İtibara Saldırı**

Üçüncü grup davranışlar, bireyin kişisel itibarını zedeleyici, kişisel bütünlüğünü bozucu olumsuz sonuçlara neden olabilecek davranışlardır.

- 1- Arkasından kötü konuşulur,
- 2- Asılsız söylentiler çıkartılır,
- 3- Alay edilir,
- 4- Akıl hastası gibi davranılır,
- 5- Psikolojik değerlendirme veya inceleme yapılması için baskı yapılır,
- 6- Fiziksel özüyle alay edilir,
- 7- Kişiyi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşleri, jestleri veya sesi taklit edilir
- 8- Dini veya siyasi görüşü ile alay edilir,
- 9- Özel yaşamı ile alay edilir,
- 10- Milliyeti ile alay edilir,
- 11- Öz güvenini olumsuz etkileyici iş yapmaya zorlanır,
- 12- Çabaları yanıltıcı, yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır,
- 13- Kararları sürekli sorgulanır,
- 14- Alçaltıcı isimler ile anılır,
- 15- Cinsel imalarda bulunulur,

➤ **Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı**

Mağdurun yaşam kalitesi ve mesleki konumuna saldırı yapılarak iş başarısı engellenmekte maddi zarara neden olan davranışlardır.

- 1- Çalışana özel görev verilmez,
- 2- Verilen işler geri alınır, yeni görevler verilmez,
- 3- Anlamsız işler yapması istenir,
- 4- Kapasitesinin altında işler verilir,
- 5- İşi sürekli değiştirilir,
- 6- Öz güvenini olumsuz etkileyecek görevler verilir,
- 7- Kişisel itibarını düşürecek işler verilir,

- 8- Mali yük getirecek zararlara nende olunur,
- 9- Ev ya da iş yerine zarar verilir,

➤ **Kişinin Sağlığına Saldırı**

Mağdurun fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz etkileyecek davranışlardır.

- 1- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır,
- 2- Fiziksel şiddet tehditleri uygulanır,
- 3- Göz korkutucu hafif şiddet davranışları uygulanır,
- 4- Fiziksel zarar verilir,
- 5- Cinsel taciz uygulanır,

Yıldırmanın davranışsal belirtileri Zapf'a(2004) göre, saldırgan söz, sabit eleştiri, ısrarcı hakaret, suiistimal, kötüye kullanma, sosyal dışlama, ihraç, olumsuz istenilmeyen davranışlardır. Fiziksel şiddet tehditleri genellikle bu aşamaların sonunda yer almaktadır. Sağlığa yapılan saldırıların olumsuz yönü ise mevcut durumda sağlık durumu iyi olmayanların daha da kötüleşmesine neden olmaktadır (Kutlu, 2006:17).

Deneysel ve Teorik kanıt olarak;

- 1-Performans düşüklüğü, zor görevler, olumsuz davranışlar,
- 2-Sosyal yalıtım,
- 3-Özel yaşama saldırı, müdahale, eğlenme,
- 4-Sözlü saldırı, eleştiri ve utandırma, aşağılama,
- 5-Söylentilerle püskürtme, sık görülmektedir.

Aşağıdaki davranışsal belirtiler yıldırmanın varlığına işaret etmektedir:

- İş yerinde bulunan telefon, bilgisayar, saat vb. kişisel eşyalar aniden kaybolur ve bulunamaz,
- İş yerinde sıklıkla tartışma yaşanmaya başlar,
- İş yerinde sigaradan rahatsızlık duyan mağdurun yanına sigara içen bir çalışan yerleştirilir,
- Mağdur başkalarının yanına girdiğinde konuşmalar kesilir veya konu değiştirilir,
- İşle ilgili haberlerden haberdar edilmez,

- Her yaptığı iş gözlenir,
- İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, molaları kontrol edilir,
- Sözlü veya yazılı sorularına cevap verilmez,
- Sosyal etkinliklere çağırılmaz,
- Alt düzeydeki çalışanlardan daha düşük ücret alır,
- İşle ilgili tüm önerileri reddedilir,

Mağdur yıldırma davranışlarından zarar gördüğünü, kendisinden kaynaklandığını düşündüğünde yıldırma süreci başlamaktadır (Hockley, 2004). İş yerinde en çok uygulanan yıldırma davranışları on başlık altında toplanmıştır (Namie, 2000: 18).

- Yanlışlıklardan sorumlu tutulma,
- Mantıksız görevler verme,
- Yeteneğin olumsuz eleştirilmesi,
- Uyulması istenen kuralların çelişkili olması,
- İş yerinden çıkarılacağına dair tehdit edilme,
- Hakaret edilme, küçük düşürülme,
- Başarısız gösterilme,
- İşten çıkarılma,
- Bağırma,
- Şerefın karalanması,

1.2 Yıldırma Sürecinde Yer Alanlar

Örgütün her kademesindeki çalışan yıldırma sürecinde yer alan taraflar içinde bulunabilir. Yıldırma sürecinde kendine ait özellikleri olan, birbirlerinden etkilenen üç taraf bulunmaktadır.

- Yıldırma Uygulayanlar (Zorba, Saldırgan),
- Yıldırma Mağduru (Kurban),
- Yıldırma İzleyicisi (Seyirci),

1.2.1 Yıldırma Uygulayanlar

Araştırma sonucuna göre; yıldırmaya uğrayan insanların %85'i daha sonra zorba konumunda bulunmaktadır (Tanoğlu, 2006: 20). Kişilik özelliklerinin dışına çıkmış, tedirgin, düşük öz güven, kıskırtıcı, sinirli, şüpheli karakteri, işin tasarımı ve düşük liderlik davranışları, ani değişiklikler yaşayan bireyler yıldırma uygulamaktadır (Wornham, 2003: 30). Zorbaların çoğu bunu inkâr etmekte, hatırlamamakta veya kabul etmemektedir (Schaffe, 2006).

1.2.1.1 Yıldırma Uygulayan Tipler

Araştırmalar sonucu 14 yıldırma görünüşü tanımlanmaktadır. Bunların arasından genellikle rastlanan altı tip yıldırma belirtilmektedir.

Narsisist yıldırma: Benmerkezci, hak kavramını kendi çıkarı için kullanan, başkalarını anlayamayan ve büyüklük duygusu taşıyan hassas kişiliktir (Tarhan, 2002:75). Beklediği ilgi ve takdiri alamadığında kendini beğenmiş, acımasız davranışlar göstermekte, aşırı öfkeli, kin duygusu taşıyan saldırgan davranışlar göstermeye başlamaktadır. Narsistik kişiliğe sahip zorba mağdura karşı ahlâk ilkelerini dikkate almayarak hiyerarşik kademe de yükselmeye çalışacaktır.

Hiddetli-bağırın yıldırma: Duygularını kontrol edemeyen, ani hareket eden, kolay sinirlenen, korkularak kontrol etmeye çalışan kişilerdir. Etrafındakilere bağırır, çağırır, küfür ve beddua eder, sonrasında da hiçbir şey olmamış gibi davranabilir. Huysuz, bencil, başkalarını önemsemeyen, yıkıcı, etrafındakileri kırıp dökme eğilimi gösteren, insanları aşağılayan tehdit edici yapıya sahip kişilerdir. Kendi öfkesini engelleyemediği ve başa çıkamadığı için başkalarıyla uğraşmakta ve yıldırma davranışları uygulamaktadır.

İki yüzlü yıldırma: Sürekli kötülük peşinde koşan, mağduru rahat bırakmayan ona acı çektirmekten zevk duyan, stres ortamı yaratan fakat buna rağmen güler yüzlü davranan iyi insanı oynayan kişilerdir. Etrafındakilere iyi davranmakta ve sevecenlik göstermektedirler. Başkalarının arkasından iş yapan, başkalarını suçlayıcı, masum görünüşlü yapıdadırlar. Saldırganlığı gizlemek için ve olumsuz davranışları

engellemek için zaman zaman olumlu davranışlar göstermektedirler. Yükselmeye çalışanları engeller ve başkalarının yaptığı işleri üstlenmektedirler.

Megaloman yıldırmacı: Başkalarının yeteneklerini önemsemez ve kendilerine olan güvensizliklerini kıskançlık, saldırganlık, nefret davranışları ile gösterir. Mağdura sürekli baskı uygulayarak üstünlüklerini kabul ettirmeye çalışır, mağdurun toplantılara katılımını engeller, yanlış bilgilendirir, çağrılarına ve telefonlarına cevap vermez birden tüm ilişkilerini bitirir. Rol yapma yeteneğine sahiptir ve her şeyi kontrol altında tutma eğilimi gösterir.

Eleştirici yıldırmacı: Sürekli hata arayan, şikâyet eden, olumsuz bıkıtırıcı davranışlar gösteren yıldırmacıdır. Mağdurla uğraşmaktadır ve yalnızca kendi üstü tarafından sevilmeindedir.

Hayal kırıklığına uğramış yıldırmacı: Özel yaşamında hayal kırıklığı yaşayan zorba bu olumsuzlukların bedeli mağdurdan çıkarılmaktadır. Mağduru düşman olarak görmekte ve âdeta bunun acısını çıkarmaktadır. Bu davranışları gösteren yıldırmacıların çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır (Tınaz, 2006: 78).

1.2.2 Yıldırma Mağduru

Birçok bulgu gösteriyor ki, duygusal yetenek sahibi kendi duygularını tanıyan ve idare edebilen, başkalarının duygularını okuyup onlarla etkili bir şekilde başa çıkabilen kişiler, hayatın her alanında, yakın ilişkilerde ve kuruluş içi politik ilişkilerde başarıyı belirleyen sözsüz kuralları kavrama becerisinde diğerlerinden avantajlıdırlar. Mağdurun yaşananlarla ilgili değerlemesinde kadercilik anlayışı hâkim ise sessiz kalmakta ve yasa dışı bu eyleme katlanmaktadır (Wornham, 2003:31).

1.2.3 Mağdurun Tepkileri

Mağdur, maruz kaldığı yıldırma davranışlarına karşı farklı tepkiler vermektedir. Genellikle bu davranışlardan dolayı kaygı, korku ve endişe hissetmekte, etrafındakilerle iletişim kurmakta zorlanmakta ve başkalarının bu durumu fark etmesini istememektedir. Yaşadıklarının sona ereceğini umut ederek zorbayı üst

kademeye şikâyet etmenin bir sonuç getirmeyeceğini, durumu daha fazla zorlaştıracığını düşünmektedir. Ve bu korku nedeniyle herhangi bir makama şikâyette bulunmamakta, arkadaşlarına bile anlatmaktan çekinmektedir. Mağdur, yıldırma davranışlarına karşı ilk başlarda kendini savunmaya çalışır; daha sonra bunun etkili olmadığını gördüğünde sessiz kalır. Mağdurun isteksizliği çözüm sağlanmasını zorlaştırmakta, böylece mağdur kabullenip boyun eğmekte, depresyona girmektedir. Mağdur yıldırma davranışlarının farkında değilse bu durumun kendisinden kaynaklandığını düşünerek içine kapanır daha takıntılı, sinirli saldırgan tepkiler vermeye başlamaktadır. Ve iş yerindeki başarısızlığını ailesinin bilmesini istemez, onların gözünde küçük düşmekten korkar.

Mağdur bu süreçte koruma davranışları göstermektedir, fakat zorba sinsice davrandığı için mağdur grup uyumunu bozucu olarak algılanmakta, yanında olmayan iş arkadaşları uyumsuz davranışları nedeniyle mağduru suçlamaya başlamakta, mağdur kendini korumaya çalıştıkça, sorunlu biri olarak algılanmaktadır. Bu süreç de belirleyici etken zorbanın ikiyüzlü davranışlarıdır. Mağdurun bu davranışlara verdiği savunmacı tepki durumu daha da ağırlaştırmakta ve sonunda içinden çıkılmaz duruma getirmektedir.

Yıldırma davranışına maruz kalan mağdurun iş yerinde yaşadığı stres düzeyi artmakta örgüt ortamının sosyalliğinin zayıf olması mağdurun olayları daha karamsar ve kötü algılamasına neden olmaktadır. Mağdurun kendini kurgulama düzeyi yüksek ise çevre tarafından onaylanacak davranışlar göstererek olumlu izlenimler yaratacaktır. Mağdurun kurgulama düzeyi düşük ise davranışlarının etkisiyle ilgilenmeyecek, çekingen davranacaktır (Tutar, 2004:116).

Mağdurun cinsiyetine göre yıldırmaya verdiği tepkiler de farklılaşmaktadır (Tınaz, 2006;107). Yıldırma davranışına maruz kalan kadın, erkeğe göre gittikçe artan düzeyde şiddetli tepki vermektedir. Kadın, sözlü iletişim yoluyla ve mimik, jest gibi beden dilini kullanarak etkinlik sağlamaya çalışır. Bu farklılık cinsiyetler arasındaki farkındalık düzeyine de bağlanabilir.

Yıldırma davranışına mağdurun tek başına tepki vermesi, yıldırma davranışlarının devam etme nedeni olabilmektedir. Mağdur A tipi kişilik sahibi ise rekabet güdüsüyle hareket ettiği için engellendiğini düşünmekte ve anlaşılmadığını hissetmektedir. Mağdur, düşünmeden hareket etmekte, kontrolsüz ve dengesiz tepki göstermektedir. B tipi kişiliğe sahip mağdur ise kontrollü ve dengeli tepki göstermekte ve yavaş hareket etmektedir (Tutar, 2004:34).

1.2.4 Yıldırma İzleyicileri

Yıldırma sürecinde mağdurun iş arkadaşları, yöneticiler ve üst kademe davranışlara katılmasalar bile sürecin içinde izleyici olarak yer almaktadırlar. Mağdur, yıldırma davranışlarına maruz kaldığında, iş arkadaşlarından ve ailesinden yardım beklemekte, fakat bu isteğini dile getirememektedir. İş yerinde yaşanan yıldırma davranışlarını izleyen, sessiz kalan mağdurun iş arkadaşları ve yönetim, bir anlamda yıldırmaya destek vermektedirler.

Yıldırma izleyicilerinin özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Walter, 1993:42):

- İzleyen, tepki göstermeyen, mağdura destek vermeyen iş arkadaşları, yönetim ve astlar ikiyüzlü davranmaktadırlar,
- İzleyen ve sorumluluk kabul etmeyen gizli yıldırma ortamı ılımlaştırıcı görünmektedirler,
- İzleyen ve taraf tutan gizli yıldırma ortamı her iki tarafa da uzakmış gibi davranmaktadırlar,
- Çatışma ortamı sağlayan davranışlar göstermektedirler,

İzleyiciler mağdura yapılan haksızlıkları görmezden gelmekte ve mağduru dışlamakta, yıldırma davranışlarına maruz kalmamak için tepki vermemekte veya görmezden gelmektedirler. Bu durum mağduru yalnızlaştırmakta ve tek başına bırakmaktadır.

1.2.4.1 Yıldırma İzleyici Türleri

Yıldırma izleyicileri, mağdurdan yana olanlar ve zorbadan yana olanlardan oluşmaktadır. İzleyici tepkilerine göre genellikle üç farklı izleyici türünden bahsedilmektedir.

- Yıldırma ortakları,
- Yıldırma davranışlarına ilgisizler,
- Yıldırma davranışlarına karşıtlar,

Yıldırma ortakları mağdura karşı yer almaktadırlar ve yıldırmacıya destek olmaktadır. İlgisizler, yıldırma davranışlarını izlemekten zevk alırlar ve yaşananlara göz yumarlar. Karşıtlar ise bu durumdan rahatsızdırlar, mağdura yardımcı olmaya çalışırlar ve ona destek olurlar.

İzleyicilerin gösterdikleri davranışlar dikkate alındığında daha farklı bir sınıflandırma yapılabilmektedir:

Diplomatik İzleyici; Uzlaşmacı, sevilen, kararları önemsenen ve dinlenen kişidir. Örgütte yıldırma davranışlarında arabulucu rol üstlenmektedir. Bu konumu nedeniyle yıldırmaya maruz kalabilmektedir.

Yardakçı İzleyici; Zorbanın yanında yer alır ve onu dinler. Yıldırma taraftarı olduğunu belli etmek istemez ve yıldırma davranışlarına destek vermektedir.

Aşırı İlgili İzleyici; Israrcı olan, başkalarının özel hayatlarını merak etmekte olan, sorgulayıcı, sürekli ilgili kişidir.

Karışmayan İzleyici; Başkalarının işine karışmayan, olaylardan uzak duran fikir belirtmeyen, süreç de yer almak istemeyen, başkalarına bu süreç de olduğunu düşündürmemeye çalışan, hiçbir şeye karışmayan duyarsız ve ilgisiz izleyicidir. Mağdura destek olmamakta, yıldırmacının yanında olmamakta fakat ona engelde olmamaktadır.

İkiyüzlü İzleyici; Destek verdiği tarafı belli etmemekte, ilgisiz gibi davranmaktadır. Yıldırmaya maruz kalma korkusundan mağdura yardım etmemekte, gördüklerini görmediğini söyleyip kaçmaktadır. Mağdurla ilgilenmekte fakat zorbaya destek olmaktadır.

2 YILDIRMA ETKİLERİ

İş yerinde uygulanan psikolojik yıldırma davranışları zararlı ve yıkıcı bir süreç meydana getirmektedir. Sürekli tekrarlanan psikolojik baskılar yıldırmayı uygulayan, mağdur, mağdurun ailesi, örgüt ve toplum üzerinde fiziksel, sosyal ve örgütsel açıdan etkili olmaktadır (Özgener, 2004:10).

Mağdur çevresine anlatmasına rağmen anlaşılabilir ise yeteneksiz ve saçma bulunmasından çekinmektedir. Bilinmeyen bu durumun etkileri anlaşılammakta, mağdur çevresine bu durumu anlatamamaktadır. İzleyiciler ise aynı durumun başlarına gelmesinden çekinmekte ve bir süre sonra taraf seçmektedirler (Tanoğlu, 2006: 19).

2.1 Zorba Üzerindeki Etkisi

Yıldırma davranışını uygulayan zorba, bilinçli ya da bilinçsizce böl ve yönet biçimini benimsemiş ise otoritesi sarsılmış hissederek öfkeli davranmakta, mevkiinin sağladığı gücü istediği gibi kullanabileceğini bilerek, tehdidi yok etmek için elinden geleni yapmaktadır. Değerleri, ilkeleri, etik kuralları, saygılı davranışı, çalışma haklarını hepsini yok etmekte, mağdurun fikirlerini, emeğini çalmakta, çalışanların var olan streslerine yenilerini eklemekte, eleştirilere tamamen kapalı, korkutucu daha saldırgan, empati beslemeyen, duygularını anlayamayan bir yapıya dönüşmektedir (Arpacıoğlu, 2007). İş yerindeki psikolojik rahatsızlıklardan dolayı yöneticiler depresyon riski ile karşı karşıyadır (Wilkerson, 2007).

2.2 Mağdur Üzerindeki Etkisi

İş yerinde yaşanan yıldırmanın etkileri kişiden kişiye ve davranışlara göre farklılık göstermektedir. Bu yüzden mağdurda neden olacağı zararda farklı olmaktadır. Etkili veya güçlü pozisyondaki kişi tarafından hedef alınan mağdur ümitsizliğe atılmakta evliliği, kariyeri, sağlığı ile alay edilmekte, incitilmektedir (Schaffe, ty).

Mağdur yaşadığı yıldırma davranışlarına anlam verememektedir. Alışılmış örgüt ortamındaki değişiklik mağdur üzerinde sıkıntı yaratacak, bireyler arasında saldırganlık görülebilecektir. Bu durum örgütte sorun oluşturacaktır. Yıldırma mağdur üzerinde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal etki oluşturmaktadır. Fizyolojik etki; tansiyon, mide ağrısı vb., psikolojik etki; depresyon, ağlama nöbetleri vb., davranışsal etki; sinirli olma, fiziksel şiddet, alkol bağımlılığı vb. olarak görülmektedir (Tanoğlu, 2006: 24).

Resmi olmayan gücünü kullanan zorba güç dengesizliği sayesinde örgütte sahte senaryoları belirleyip mağdura zarar verme amaçlı uygulamaktadır (Zapf, 2004: 14). Örgüt yönetimi yıldırma ortadan kaldırmaz ise mağdur daha fazla çaresiz kalmakta ve iş verimi azalmaktadır. Yalnız bırakılma sonucunda mağdur giderek artan sıkıntı, hastalık, ruhsal ve sosyal sorunlar yaşamaya başlamakta, çaresiz kaldığı ortamda kendine güvenini kaybederek, her şeyini tükettiği endişesi ile istifa etmek zorunda kalmaktadır. Olumsuz yakıştırmalar sonucu ise iş yerinde çalışanlara karşı güven kaybı, uykusuzluk, iştahsızlık, yoğunlaşma bozukluğu ve işe karşı isteksizlik görülmektedir. Bu davranışlara sadece kendisinin maruz kaldığını, anlaşılamayacağını düşünerek kurum içinden veya dışından yardım arayamamakta, içinde bulunduğu durumun karmaşıklığını çözememekte bu yüzden sıkıntı çekmektedir. Korkutucu davranışlar devam ettikçe ve açıkça suiistimale dönüştükçe kötü davranışlar veya düşük performans standartları çalışanların üzüntü duymalarına neden olmaktadır (Davenport vd., 2003:61). İş arkadaşlarının ya da yöneticilerinin yanında utandırma, suçlamalar karşısında kendini savunamayacak duruma gelmekte ve gönüllü olarak ayrılmasını sağlamak için zorlanmaktadır (Westhuses, 2003). Zamanla işe olan isteği azalacak ve iş verimi, kalitesi düşecek, saplantı halinde düşünceler ve davranışlar oluşturacak, mağduru etkileyen olaylar sürekli hatırlanır ve geri dönüşlerle birlikte olaylar çıkmaz bir karmaşaya sürüklenecektir. Bu durumda aşırı temizlik, aşırı alışveriş gibi davranışlar görülebilmektedir (Grubb, 2005:2).

Duygularını içine atan mağdur, takıntılı, sinirli, bastırılmış ve saldırgan davranışlar göstermeye başlamakta, ısrarlı yıldırma davranışları sağlığını olumsuz etkilemektedir. Kişinin kendine yönelik kuşkuları artmakta kendini ihanete uğramış hissetmekte, kendine güveni azalmaktadır. Sürekli tehlikede olma, huzursuzluk, utanç, endişe, suçluluk, öfke ve yetersizlik duyguları hâkimdir. Kendini tanıyamaz duruma gelmekte, kontrolü kaybedeceğinden korkmakta ve zayıf, korunmasız bir hal almaktadır. Sorumluluklarından, kimliğinden, kişiliğinden uzaklaştığında aşırı kırılgan, teşhir edilmiş hissetmekte ve zihinsel korkusu dışa vurmaktadır. Sürekli tekrarlanan yıldırma davranışları iletişimi aksatmakta, öz denetimi yıkmakta ve güvensizlik oluşturmakta, sık sık sinir bozukluğu yaşamakta, heyecan duymakta, beklenmedik dış uyaranlara aşırı tepki göstermektedir. Uzun süreli olarak yıldırma

maruz kalan mağdurun yaşamı olumsuz etkilenmekte bazıları fiziksel ve psikolojik sağlıklarına kavuşamamakta normal hayata geri dönememekte, tek başına kalmakta ve intihara kadar gidebilmektedir. İş arkadaşları yöneticiler ve ikinci dereceden yakındakiler tarafından defalarca belli periyotlarla yıkıcı davranışlara maruz kalan mağdur sözlü saldırı, saldırgan davranışlar, iftira, eğlenme, sosyal dışlama, ihraç davranışları ile yıkıma uğramakta uzun süre olumsuz davranışlara maruz kalma ve sık sık sistematik olarak tekrarlanması sonucu yalıtma, mağduru yıpratmaktadır. Sonuçta mağdur anksiyete, kendinden nefret etme, öz saygıyı kaybetme, çeşitli bedensel sorunlar, depresyon, alınganlık, konsantrasyon bozukluğu belirtileri göstermektedir (Mikkelsen, Einarsen, 2002:88).

Yıldırma davranışları sonucu olumsuz duygular hisseden bireyin ruh hali giderek kötüleşmekte ve mağdur işten ayrılma isteği duymaktadır. Yıldırma arttıkça mağdurun öz saygı ve öz güveni düşmekte, olumsuz duygular artmaktadır (Özarallı, Torun, 2007).

Journal of Epidemiological & Community Health araştırmasına göre, iş yerinde yaşanan baskı sonucu “orada bulunmuş olmak için olma” (presenteeism) kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavram, huzursuz, rahatsız olmasına rağmen çalışanın işyerinde bulunmasıdır. Bu durumda çalışan, verimsiz olmasına rağmen işe gelmekte, bunu zorunluluk olarak görmektedir. Bu zorunluluk hissi, iş yerinde çalışanın huzursuzluğunu arttırmaktadır (İnsan Kaynakları, 2005)

2.2.1 Yıldırmandan Etkilenme Dereceleri

Yıldırmanın şiddeti, süresi ve sıklığının yanında mağdurun kişisel özellikleri, psikolojisi, geçmişte yaşadıkları ve bulunduğu çevre yıldırmandan etkilenme düzeylerini belirlemektedir (Davenport vd., 2003:21). Kritik bir olayla başlayan saldırılar henüz yıldırma değildir ve ardından etiketleme ve yıldırma davranışları görülmektedir. Saldırgan ve alaycı tavırlarla birlikte günden güne bireysel baskı cezalandırma amaçlı devam etmektedir. Yönetim olumsuz davranışları kabul eder ve mağdur hakkında yanlış hüküm vererek, biran önce kurbandan kurtulmak ister. Bu aşamada insan kaynaklarının ihmal ettiği bir konu mağdurun hissettikleridir. Mağdur, meslektaşlarına ve yönetime

açıklama yapmaya çalıştıkça yıldırma şiddeti artmakta, çevresel faktörler ile birlikte ciddî hastalıklar geçiren mağdur için son aşamaya gelinmektedir. Bazen teşhis edilemeyen yıldırma etkisi durumları da görülebilmektedir.

Yıldırma şiddetine göre 3 durum vardır (Zapf, Gross, 2001:499):

- 1- Dolaylı strateji, söylenti yayarak püskürtme ya da kurbanın değerini alçaltıcı davranma,
- 2- Dolaylı saldırı, davranışları yalıtma, mağduru utandırma ve kendini suçlu hissetmesini sağlamak,
- 3- Doğrudan saldırı ve güç kullanımı,

Mağdur, yaşadıklarını tam olarak açıklayamamaktadır ve sessiz kalmaktadır. Mağdura karşı olan grup ise bu davranışları ilk başta bilinçli olarak yapmamaktadır. Bu durum da izleyicilerin ve yıldırma uygulayan kişinin ısrarına göre yıldırma şiddeti ve süresi artmakta mağdur kendisini daha da yıpratmaktadır (Açıkgöz, Özdemir, 2006).

Yıldırma davranışlarının şiddeti, örgütlerde yaşanan çatışmalarda tarafların izledikleri stratejileri etkilemektedir. Yıldırmanın şiddeti arttıkça, taraflar arasında benzer olumsuz duygular yaşamakta, her iki tarafta kaybedecekleri seçenekler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Asunakutlu, 2006).

Mağdur üzerinde farklı güç oluşturan üç etki derecesi tanımlanmaktadır.

2.2.1.1 Birinci Derece Yıldırma

Mağdur direnmeye çalışır, ilk aşamalarda kaçır veya iş yerinde farklı bir yere alınır. Mağdur iş yerinden soğumaya başlar ve yeni iş aramaya başlayacaktır, ailesi ve iş arkadaşları ile ilişkisi normaldir. Mağdurda konsantrasyon bozukluğu, üzüntü, alınganlık, nedensiz ağlama ve uyku bozukluğu, çabuk irkilme, anî nöbetler, çabuk heyecanlanma ve stres iş yaşamını olumsuz etkilemektedir (Bağdu, 2004:21). Dikkat dağıtıcı, geçici uğraşlarla çözüm bulabilir ya da tepkisiz kalarak ikinci aşama oluşumuna neden olabilir.

2.2.1.2 İkinci Derece Yıldırma

Mağdur, yıldırmaya karşı direnemez, kaçamaz, uzun süreli veya kısa süreli ruhsal veya fiziksel rahatsızlıklar başlar ve işine geri dönmekte zorlanır. Bu aşamada mağdurda ruhsal sıkıntılardan oluşan fiziksel sağlık sorunları görülür ve tıbbi yardım alması gerekmektedir (Ekiz, 2003). Uzun süre yıldırmaya maruz kalan mağdurda şu belirtiler görülmektedir:

- Yüksek tansiyon,
- Kalıcı uyku bozuklukları,
- Mide rahatsızlıkları,
- Ciddi Konsantrasyon bozukluğu,
- Aşırı kilo almak veya vermek,
- Depresyon,
- Alkol, ilaç alışkanlığı, madde kullanımı,
- İşyerinden kaçmak (geç gelmek, işe gitmemek, sık sık hastalık izni almak),
- Alışılmamış korku duymak (nedensiz korkular, yalnızlık korkusu vb.)

2.2.1.3 Üçüncü Derece Yıldırma

Mağdur iş yerine geri dönemez, fiziksel ve ruhsal yönden zarar görmüştür ve artık rehabilitasyon ile iyileşebilecek durumda değildir. Mağdura özel tedavi uygulanmalıdır (Leymann, 2006). Bu aşamada mağdurda şu fiziksel veya psikolojik etkiler görülür:

- Şiddetli depresyon, Panik atak,
- Anksiyete (kaygı),
- Kalp krizi,
- Ciddi hastalıklar,
- Kazalar,
- İntihar girişimleri,
- Çevredekilere karşı şiddet,

2.2.2 Fizyolojik Etkiler

Yıldırma mağdurda uzun süreli strese neden olmaktadır. Uzun süreli stres sonucunda fizyolojik nedenli psikosomatik rahatsızlıklar oluşmaktadır (Kutlu, 2006:35). Psikosomatik rahatsızlık; ruhsal etkenlerle ortaya çıkarılmış ya da ağırlaştırılmış bedensel bozukluklar olarak tanımlanmaktadır. Bireyde rahatsızlığın meydana gelişi ve ilerlemesi üzerinde ruhsal etkenlerin önemli yer aldığı, kaynağı psikolojik olan fakat etkisini fizyolojide gösteren bedensel hastalıklardır. Genel olarak şöyle sınıflandırılmaktadır:

- Solunum sistemi hastalıkları (nefes darlığı, kalp çarpıntısı, astım, baş dönmesi),
- Dolaşım sistemi hastalıkları(Yüksek nabız, anî terlemeler ya da üşümler),
- Sindirim sistemi hastalıkları (Ülser , bulantı, gastrit),
- Kas, iskelet sistemi hastalıkları (ağrıyan kaslar, gerginlik, sırt ağrısı, aşırı yorgunluk, kronik bağ ağrıları),
- Metabolik rahatsızlıklar(diyare, mide rahatsızlıkları, karın ağrısı),
- Üreme-Boşaltım sistemi rahatsızlıkları (sık idrara çıkma, bağırsak rahatsızlıkları),
- İç salgı bezleri (Hiperoid, şeker hastalığı)
- Deri hastalıkları (kaşıntı, dökülme, ürtiker, alerjik rahatsızlıklar, saç dökülmesi, elde ve ayakta soyulma)
- Migren, devamlı süren kronik baş ağrıları,

2.2.3 Psikolojik Etkiler

Travma Sonrası Stres Bozukluğu: Travma, dış dünyada meydana gelen önemli bir olay sebebi ile bireyin psikolojik anlamda şoka girmesi demektir. Travma sonrası stres bozukluğu (Post Traumatic Stres Disorder), savaştan dönen askerlerin, felâket yaşayan insanların veya tecavüz mağdurlarının yaşadıklarına benzemektedir (Leymann, 2006). Travma sonrası stres bozukluğu, yaşanan bu travma sonrasında kişinin olayı hatırlamaması ve olayın baskısını devamlı üzerinde hissetmesidir. Mağdur normal hayata uyum sağlamakta zorlanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, depresyon yaşayan kadın mağdurların %31'i, erkek mağdurların ise

%21'i travma sonrası stres bozukluğu yaşamaktadır (Arpacioğlu, 2007). Mağdurların %76'sı PTSD yaşamakta, bu süreçte mağdurların genelinde yüksek derecede travma görülmektedir (Mikkelsen ve Einarsen, 2002:87). Klinik araştırmalarda 64 İsveçli kurbanın 59'unda PTSD teşhis edilmiştir. Aşırı tehdit ve tehlike aşağıdaki belirtilerle birlikte yoğun korku ve ümitsizliğe neden olmaktadır:

- Geçmiş de yaşananları tekrar tekrar yaşamak,
- Aşırı tedirginlik, ürkmek, sinirlilik,
- Hayata kaderci bakmak,
- Sürekli endişeli olma,
- Duygusal anlamda durgunluk,
- Karabasanlar,
- Uykusuzluk,
- Dikkat eksikliği,
- Kontrolsüz hareketler,
- Yoğun panik,
- İntihar ve cinayete yatkın olmak,
- Duygusal hissizlik,
- Önemli faaliyetleri ayırt edememek,
- Zevk alamamak,
- Yoksunluk, yetersizlik hissi kurbanın yaşamını önemli derecede bozmaktadır.

Stres oluşturan durum ortadan kalksa da mağdurun duygusal karmaşası değişmemekte rahatsızlık kronikleşmektedir. Mağdur psikolojik yıldırma davranışları sonucu yaşadığı duygusal şoku hatırlatıcı herhangi bir şey acıya neden olacağı için yaşadıkları deneyime benzer ortamlardan kaçınmakta, ev, iş, kalabalık sokak gibi sosyal ortamlar ile toplu taşıma araçlarında nöbet geçireceğinden korkarak uzaklaşmaktadır. (Hoel, Rayner, Cary, 1999;195-230).

Travma sonucu mağdurda madde bağımlılığı, kişilik bozukluğu, depresyon, kaygı bozuklukları, disosiyatif bozukluklar ve yeme bozuklukları gibi kalıcı etkiler görülebilmektedir. Ve anî oluşan nedensiz korkular, kronik endişe, panik atak

nöbetleri, ölüm korkusu, yorgunluk davranışları görülmekte, sonucunda birey tükenmekte ve özgüvenini yitirmektedir.

İş den çıkarılan veya istifaya zorlanan mağdurun yaşadığı duygusal gerilim, psikosomatik rahatsızlıklar devam etmekte bu durum iş yerinden uzaklaştırılan mağdurda Travma Sonrası Stres Bozukluğu'na neden olmaktadır. Mağdur sonuçta kaçınılmaz olarak ızdırap çekerek psikolojik destek aramakta strese bağlı hastalıklar yaşamaktadır (Hartig, Frosch, 2006).

Kronik Endişe: Mağdur yaşadığı psikolojik yıldırma hareketleri sonucunda sürekli endişe halinde bulunmaktadır. Yaşanan acı olayların tekrarlanacağını düşünmekte bu yüzden sürekli tedirgin, endişeli tavırlar sergilemektedir. Psikologların ve psikiyatristlerin tanımlamasına göre şikâyetçi davranışlar ve genel anksiyete bozukluğu sık görülmektedir (Zapf, 1999:70).

Depresyon: Sürekli duygusal saldırı, baskı ve engellenmiş olmanın verdiği stres mağdurun sağlığını, görünüşünü düşünce sistemini bozmakta ve mağdur saldırganlaşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre mağdurların %41'i depresyon yaşamaktadır (Arpacıoğlu, 2007). Araştırmada 64 hastanın %33'ü orta derecede depresyon %39'u ağır depresyon geçirmektedir Yıldırma nedenli majör depresyonun en belirgin özelliği kararsız davranışlar, kaygılı ve kendini suçlu hissetme, uykusuzluk ve kâbus görmedir. Kasıtlı ve sistematik olarak yapılan yıldırma, korku, kaygı, acizlik, depresyon ve şok yaratmakta mağdur psikolojik olarak yıkıma uğramaktadır (Mikeelsen, Einarsenn, 2002: 88).

Örgütlerde salgın hastalık gibi yayılmakta, araştırmalarda mesleki hastalık riski olarak değerlendirilmektedir. İş yerinde çalışanın sık karşılaştığı iş yeri depresyonunun formülü ve meydana getiren olgular şöyle belirlenmiştir.

Kayıp / zarar (fark edilen ya da gerçek) + haksız tedavi (fark edilen ya da gerçek) + öfke, kızgınlık+sabit ruminasyon=yorgunluk+panik atak+iş yeri depresyonu+devamsızlık+hastalık izinleri+uzun süreli yetersizlik+tedavi+yıkılmış itibar+damga+imkânsız işe dönüş+ev ve aile itirazlarının toplamı. (Wilkerson 2007)

Kimlik Kaybı: Çalışanlar üzerinde tedavisi uzun sürebilen kimlik kaybına ve ağlama hissine neden olmaktadır. İş hayatından dışlanan çalışan eski ruh sağlığına kavuşabilmek için uzun süreli psikolojik tedavi görmektedir (Selimoğlu, 2006).

2.2.4 Davranışsal Etkiler

İntihar: Umutsuzluk ve öfke sonucu uç noktalara gelebilir, kendilerine, yıldırma uygulayanlara veya ilgisiz kişilere şiddet uygulayabilirler. Araştırma sonuçlarına göre genellikle tüm mağdurlarda intihar eğilimi ya da düşüncesi olduğu belirlenmiştir (Hockley, 2004:6). İsveç'te yıldırmaya maruz kalan bireylerin %3'ü intihar etmektedir (Arpacıoğlu, 2007).

Uyum bozukluğu: Stres yapıcı, mağduru duygusal yönden rahatsız edici davranışlar nedeniyle klinik yaklaşımda mağdurun duygusal ve davranışsal uyumsuzluk belirtileri göstermesidir. Uyum bozukluğuna neden olan olay ortadan kalkmış olsa da en az altı ay mağdur tedavi görmektedir.

Verimlilik kaybı: Örgütte görev devamsızlığı oluşmakta böylece örgütte su dalgası (dalga etkisi) gibi tüm çalışanlara yayılmakta ve performans genelde düşmekte tüm çalışanlar etkilenmektedir. Araştırmaya göre çalışanların %53'ü bu nedenle ortamı sıkıcı ve mutsuz olarak görmekte, %54'ü küçümseme ve korkutma davranışlarına maruz kalmaktadır (Hartig, Frosch, 2006).

2.3 Mağdurun Ailesi Üzerindeki Etkisi

Anti sosyal bir iş yeri davranışı olan yıldırma, mağdurun ruhsal yaşantısı ile birlikte aile yaşantısında etkilemektedir. Mağdurun evliliği ve çocuklarının psikolojik gelişimi, aileye yansıtıldığı şekilde etkilenmektedir (Hockley, 2004: 2-5). Yıldırma süreci içinde mağdurlarda boşanma, ilişkilerde olumsuzluklar, tartışmalar, davranışlarda değişiklikler yaşanmaktadır. Aileler de iş yaşamı ile özel yaşam birlikte yürütülebilmekte özel yaşam iş yaşamındaki olumsuzluklardan etkilenmektedir.

Mağdurda yıldırma nedeniyle oluşan davranış değişikliklerine aile üyeleri nasıl tepki vereceklerini bilemezler. Eğer mağdur yaşadığı olayları aile bireyleri ile paylaşmıyorsa, iletişim sorunları veya ilişkilerde sorunlar yaşanmaktadır. Mağdur destek bulmak için, onaylanmak için yaşadıklarını anlatmakta fakat dinleyiciler bu

tekrarlardan sıkılmaktadır, mağdur bu durumda aile bireylerinin yanında olmadığını düşünmektedir.

Mağdur yaşadığı yıldırma davranışları sonucu bağımlı kişilik geliştirme, aile içi veya eşler arasında huzursuzluk, saldırganca tepki gösterme, değersizlik duygusu ile içe dönük tepkiler göstermekte ailenin olumsuz tavrı sonucu öfke ve kızgınlık duygusu yaşanmakta saldırganlık gösterebilmektedir (Siyez, 2003: 38).

2.4 Örgüte Etkisi

Örgütte sorumluluğun hep aynı kişiye yüklenmesi, üst yönetimdekilerin yetersiz ve deneyimsiz olması, kilit noktalarda anî işten ayrılmalar yıldırmanın varlığını göstermektedir. Bu ortamda çalışanlar, örgüt amaçlarına uyum sağlayamayacak görevinde kalmak için bireysel olarak mücadele verdikleri için ekip çalışması imkânsız olacaktır. Böylece iş kalitesi ve verimlilik azalacaktır. Örgüt üzerindeki diğer etkileri şöyle sıralanmaktadır:

- İşin niteliğinde ve niceliğinde düşme,
- İletişim ve takım çalışmasının bozulması,
- Çalışanlara arasında uygunsuz iletişim,
- Asılsız dedikodu ve şüphe nedeniyle işgücü devrinde artış,
- Saygınlık ve güvenilirlik kaybı,
- Hastalık izinlerinin artışı,
- Danışmanlık hizmetlerinin maliyeti,
- İşsizlik sigortası talepleri, tazminat ve meslekî gerilim şikâyetleri,
- Davalar,

Yıldırmanın örgütsel maliyeti oldukça yüksektir. Mağdurların işsizlik sigortasından yararlanmak istemeleri, istifa etmeye zorlandıklarını ispat etme girişimleri işverene malî yük getirmektedir (Davenport vd., 114). Yıldırmanın içerdiği sataşma, sosyal dışlama, eğlenme, çok fazla eleştirme, bilgi saklamak, tehdit etme ve korkutma örgütlerde işten ayrılma isteği yaratmakta, verimlilik ve kar azalmakta, maliyetler artmaktadır (Liefogge, Davey, 2001:377). Bu maliyetler içinde personelin görev değişimi, yer değişimi, yeni personelin eğitim masrafları, işe alma seçimi ve

reklâm masraflarını içermektedir. Çatışma yönetimi, iyileştirme maliyeti, artan eleman maliyeti, sıkıntı, prosedürler diğer sosyal maliyetlerdir (Hartig, Frosch, 2006).

Şirketin imaj kaybı, personel devir oranı, verimlilik düşüşü, kalitede düşüklük, müşteride kayıp, kaybedilen çalışan maliyeti, psikolojik ve medikal tedavi masrafları, erken emeklilik diğer maliyetlerdir. Çalışanın bahaneler üreterek işe gelmemesi, fakat işyerinde bulunma zorunluluğu hissettiği için işyerine isteksiz gelmesi örgütte verimsizlik ve mali yük oluşturmaktadır. Amerika da yapılan araştırmaya göre, örgütte çalışan başına 2 bin dolar maliyet ve ekonomiye yıllık 150 milyar dolar yük getirmektedir. Bu tür sorunlar, çalışanın 115 saat zaman kaybına neden olmaktadır (İnsan kaynakları, 2005). Kamu sektöründe ise çalışanların kendilerini iş güvencesi altında hissetmeleri nedeniyle çalışan başına 10,2 iş günü kaybı olmaktadır (Zaman, 2001).

Yıldırma çalışanın performansını olumsuz etkilemektedir. Yıldırmanın örgütte çalışanın performansını düşüren nedenleri aşağıda belirtilmektedir (Arpacıoğlu, 2004).

- Çalışan ekip faaliyetinden çok bireysel taktikler, entrikalar ile ilgilenilmesi,
- İşe devamsızlık ve personel devir hızı artışı,
- İşin nitelik ve niceliğinde düşüş,
- İşe gelmeme oranında artış,
- İş den ayrılan elemanlar ile birlikte bilgi birikiminde kayıp,
- Çalışanlar arasındaki olumsuz iletişimden etkilenen dış çevre,
- Personel üzerinde duygusal baskı, yıldırma fiziksel rahatsızlıklara neden olmakta,
- Örgütte girişimciliğin engellenmesi,
- Psikolojik sorunlar yaşayan mağdur aşağılanmış hissetmekte, kendini değersiz görmektedir,
- Mağdur yıldırma sürecinde her şeyden sorumlu tutulmaktadır,

Örgüt yıldırma sonucunda kilit rolde çalışanlarını kaybeder, motivasyon düşüklüğü oluşur ve personel hareketleri hızlı bir şekilde artar. Mağdur örgütte başarılı, bilgili, üstün yetenekli, önemli yönetici adaylarından biri ise yıldırma nedeniyle işten ayrılması örgütte verim düşüşüne neden olur. Mağdurların %82'si

sağlık masrafları, olumsuz performans değerlendirmeleri ve başka çözüm yolu olmadığına inandığı için işten ayrılmaktadır. Deneyimli çalışanların işten ayrılması, yeni personel işe alma ve eğitim masraflarını arttırmaktadır. (Arpacıoğlu, 2007). Yıldırma ile yokluk hissi arasında pozitif bir ilişki vardır ve yeteneklerin kaybı ile yer değiştirme maliyeti diğer bir maliyet unsurudur (Grubb, 2005).

İngiltere de moral bozukluğu vb. nedenlerle işe gelmeme çalışan başına 7,8 gün, örgütte toplam 192 milyon gün işgünü kaybına neden olmaktadır. İngiltere de moral bozukluğu vb. nedenlere bağlı işgünü kayıplarının 2000 yılın da ekonomiye maliyeti 10,7 milyar sterlin (15,3 milyar dolar) olduğu belirtilmektedir (Zaman, 2001).

Yıldırma çalışanlar arasında ciddi iletişim sorunları oluşturmakta ve ileride iletişimin tamamen kopmasına neden olmaktadır. Örgütte çalışan şikâyetleri artmakta ve üst yönetime karşı bir güven eksikliği hissedilmektedir (Selimoğlu, 2006). Mağdur yaşadığı psikolojik yıldırma davranışlarını örgüt dışında anlattığı takdirde örgüt imajı zedelenecek, örgüt içinde ise takım ruhu bozulacak, çalışanların örgüte duydukları güven azalacaktır. Yıldırmanın örgüte psikolojik maliyeti, çalışanlar arasında çatışma, örgüt kültüründe değişim, olumsuz örgüt iklimi, saygı kurallarının bozulması ve yaratıcılığın engellenmesi olarak görülmektedir. Çalışanın örgüte bağlılığını sağlamakta mesai kavramı olmamakta, fakat yıldırma sadakati kaldırıp güvensizlik oluşturmaktadır. Örgütteki profesyonel iş ve başarı çalışanın isteği ve çabası ile sağlanmaktadır, çalışan bunu istemedikçe örgüt başarısı sağlanamayacaktır, yıldırma sayesinde bunlar engellenmektedir (Gregory, 2005:41).

2.5 Topluma ve Ülke Ekonomisine Etkisi

2001 yılında yapılan araştırma sonuçlarına göre; stresle ilgili hastalıkların yarısının yıldırma sonucu oluştuğu düşünüldüğünde, stres nedeniyle oluşan rahatsızlıkların endüstriye ve vergi ödeyenlere maliyeti yılda 12 milyar sterlidir. National Safe Workplace İnstitute raporuna(Chappell, 1999:6) göre, Amerika da 1992 yılında yıldırmanın çalışanlara maliyeti 4 milyar dolardan fazla olmaktadır. Yıldırma sonucu mağdurun yaşadığı sağlık sorunları nedeniyle sağlık harcamaları artmakta, buna ek olarak sigorta masrafı, işsizlik, kapasite altı çalıştırılma oranı, erken emeklilik

ve devlet sağlık yardımlarına talep artmaktadır (Tan, 2005:59). Bu maliyetler toplumun katlanması gereken maliyetler olarak belirtilmekte, toplumsal bir sorun olarak düşünöldüğünden devlete mali yük getirmektedir. Yıldırımaya maruz kalan mağdur toplumda mutsuz, sorunlu, kendine güvensiz, stresli, sabırsız, yerinde duramayan, huysuz, anlaşılabilir olarak nitelendirilmekte, toplumsal uyumu zorlaşmaktadır (Selimoğlu, 2006). Yıldırma yıllık 18 milyon iş günü kaybına neden olmaktadır (Sheehan, 2004:3). ILO'ya göre 1000 çalışan Almanya da 150000 Euro, Alman ekonomisine ise 15–50 milyar Euro maliyet getirmektedir (Lorho, Hilp, 2001:13).

3 YILDIRMA İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

3.1 Bireysel Önlemler

Problem çözümü için öncelikle mağdurun içinde bulunduğu durum tanımlanmalıdır. EVLN modeline göre, mağdur dört davranış şeklinden birini seçmektedir. Bunlar; çıkış, seslendirme, bağlılık ve göz ardı etme davranışlarıdır. Örgütü terk etme (çıkış) aktif fakat yıkıcı, sorunu dile getirme (seslendirme) aktif ve yapıcı, örgüte bağlı kalma pasif fakat yapıcı, sorunu göz ardı etme ise pasif ve yıkıcı bir davranıştır. Sorun çözümü için aktif-yapıcı ve pasif-yapıcı davranışlar daha uygun olacaktır (Zapf, Gross, 2002:499).

Wornham'ın (2003: 32) mücadele önerisi ise şu şekildedir;

- Başlamadan önce engelleme,
- Telkin edici yaklaşım,
- Destekleyici yaklaşım,
- Zorbaıyla konuşulmalı ve üst makamlara bildirilmeli, ayrıca sendikalara,
- Olaylar tarih, yer kayıt altına alınmalı,
- Yüz yüze birebir kalmamaya çalışmalı, topluluk içinde olmalı,
- Profesyonel destek almalı.

Mağdurun bu süreç sonucunda psikoterapi ve uygun ilaç tedavisine başlaması, bireyin öz güvenini ve öz yeterliliğini geliştirmesine yardımcı olmak gerekmektedir.

3.2 Örgütsel Önlemler

Örgütler, yıldırma davranışları karşısında farklı yöntemler uygulamaktadırlar.

Bu yöntemler,

- Kaçınma,
- Yıldırma ortadan kaldırmak için harekette bulunmamak,
- Dondurma,
- Her iki tarafında sakinleşmesini beklemek,
- Sorunu çözme,
- Açıklık ve dürüstlük ile tarafları karşı karşıya getirme,
- Güç ve otorite kullanma,
- Hiyerarşik konum gücü kullanılması,
- Ödün verme,
- Her iki tarafında özveride bulunarak anlaşma sağlanması,
- Kişileri değiştirme,
- Bölümler arasında yer değiştirme,
- Cezalandırma,
- Kurum disiplini uygulaması,
- İş birliği ve kurum içi çözümler oluşturarak uyum sağlama yöntemlerinden birisi uygulanmaktadır (İmirlioğlu, 2006:8).

Öncelikle problemin ne olduğu tanımlanmalıdır. Bu teşhise yönelik kontrol sistemi oluşturulmalı ve psikosometrik ölçümlerden yararlanılmalıdır. Bunun için örgüt içinde kabul edilebilir ve edilemez olan davranışlar ve etik değerlerin belirtildiği yazılı politikalar, kusurlar için disiplin yönetmeliği oluşturmalıdır. Örgüt kültürünün geliştirilmesi, lider eğitimi, işin yeniden tasarımı ve sosyal sorumluluk projelerine çalışanların ortaklığı örgütsel önlemler olarak sayılabilir (Beswick, Gore, Palferman, 2006: 35). Örgütte danışmanlık sisteminin kurulması çalışanların sorunlarını ortadan kaldırmaya, önlem alıcı diğer bir çözüm yöntemidir.

Yönetim yıldırma engellemenek için aşağıdaki stratejileri takip edebilir (Hecebil, 2007);

- Yıldırma davranışları hakkında iş yerinde farkındalık yaratmak, mağdur

- ve zorbanın her zaman fark edileceğini hissettirmek,
- İş ve görev tanımlarında açıklık,
 - İşe alım süreçlerinde adayların kişilik özelliklerine ve psikolojik yapısına da önem verilmesi,
 - Şikâyet ve performans değerlendirme sistemi sağlıklı çalıştırılmalı ve şeffaf olmalı,
 - Çalışana psikolojik destek programının oluşturulması,
 - Çalışanların birbirleri ile tanışmalarını sağlayacak faaliyetlerin planlanması,
 - Paylaşılan kurumsal geniş görüşlülük, görev ve değerlerin oluşturulması,
 - Örgüt ikliminin uyumlaştırılması ve insancillaştırılması,
 - Açık yönetim politikalarının oluşturulması,
 - Çalışan – yönetim arasındaki psikolojik sözleşmelerin tanımlanması ve bunlara özen gösterilmesi,
 - Kişiler veya birimler arasındaki, çatışma ve anlaşmazlıklara örgütsel duyarlılık gösterilmesi,
 - İş yerinde eğlenceli ve keyifli ortam yaratılması,
 - Örgütün toplumsal değerinin yükseltilmesi, marka yönetimi,
 - Örgüt içi bilişsel çarpıtmalara duyarlılık gösterilmesi,
 - Düzenli olarak iç müşteri memnuniyetinin kontrol edilmesi,

Bu etkenlerin, belirlenerek uygulanması sağlıklı bir çalışma ortamı açısından gereklidir. Bu nedenle,

- Personel ile sık sık güvenilir iletişim,
- Personelin yaş, eğitim ve cinsiyetine uygun farklı eğitimler önermek,
- Uygunsuz davranışların belirlenmesi ve uyarı sisteminin hazırlanması,
- Etik kuralları uygulamak ve problemlerin çözümüne çalışmak,
- Çalışanlara müşterileri gibi davranmak,
- Keyfi olmayan, ölçülebilir, adil, nesnel performans değerlemeleri,
- Çalışanı kişisel etiklerden vazgeçmeleri konusunda teşvik etmek,
- Çalışanlar arasındaki gammazlığı, dedikoduyu ortadan kaldırmak,

- Çalışana etik dışı davranışı teşvik etmeyen çevre yaratmak (Tahtasakal, 2003:51)

Örgütlerde alınabilecek diğer önlemler ise,

- İnsan kaynakları odaklı bir yönetim anlayışı,
- Stratejik İnsan kaynakları yönetimi uygulanması,
- Tutarlı, açık insan kaynakları politikaları,
- Eğitilebilir eleman alımı,
- Uzun vadeli istihdam anlayışı,
- Kariyer öngörüsü sağlanmalı çalışanlarda,
- Bireyin takım kişiliğine uygun işe yerleştirilmesi,
- Çalışanın kuruma karşı aidiyet anlayışı ve adalet anlayışı sağlanmalı,
- Yaratıcılığı teşvik etmek,
- Yenilikçi kültür oluşturulabilmeli,
- Çalışan-örgüt uyumuna dikkat edilmeli ve sağlanmalı,
- İş zenginleştirilmesi,
- 360° örgüte uyarlanmış performans değerlendirmesi (Wasti, 2007),
- Çalışanı elde tutma stratejisi (e- MBA, yurtdışı çalışma, kişisel gelişimine önem verme), olarak sayılmaktadır.

Örgütte tüm çalışanlara eşit davranılmalı ve saygınlık kazandırıcı faaliyetler verilmelidir. Tüm yöneticiler ve takım liderleri yıldırma davranışlarının işaretlerini fark edebilmeli ve çalışanı cesaretlendirici, ödüllendirici tavır sergilenmeli, çalışanı motive edici iletişim, övgü yapılmalı, aksi takdirde bireysel gerilim ve güçsüzlük yıldırma uygun ortamı sağlayıcıdır ve kişiyi savunmasız bırakmaktadır. Yöneticiler işgücüne katkıda bulunmalı ve güçlendirilebilir bir yol takip etmelidirler (Gregory, 2005:42).

3.3 Bireye Çevresel Destek Sağlanması

İnsan kaynakları ve yönetim tarafından başarılı bir çatışma yönetimi veya stres yönetimi kullanılmalıdır. Stres yönetimi bireyin fiziksel ve ruh sağlığını korumak için en uygun stresi belirleyerek olumlu etkileri desteklemekte olumsuz etkileri yok etmeye

çalışmaktadır. Çatışma yönetiminde ise etkileşim halindeki önemli 5 strateji takip edilmelidir (Zapf, Gross, 2002:499);

- Birleştirme, amaca uygun iş birliği yapmak,
- Zorlama, farklı stratejiler ile diğer kısımlarla ilgili baskı,
- Hükmetme, davranışları kabul ettirmek için,
- Sakınma, her iki taraf içinde uzaklaşmak,
- Uzlaşma, kurban ile arada bir uzlaşma sağlamak,

Mağduru aile ve yakın çevresi dinlemeli ve bireyin pozitif olumlu özelliklerini vurgulamalı, öz güven oluşturmaya yardımcı olmalıdırlar. Farklı ortamlarda bulunmak, değişik zevkler edinmek, topluluğa çıkmasını sağlamak, ona güven verici destek olmak, yalnızlık hissettirmemek diğer çevresel destek yöntemleridir.

3.4 Psikolojik Uzman Destek Sağlanması

Bireyin yaşadığı psikolojik yıkım sonucu ruh sağlığının iyileştirilmesi amacıyla uzman psikolojik destek alması gerekmektedir (Serin, 2007).

- Kişiyi bilgilendirmek,
- Güçlendirmek,
- Öz saygısını yükseltmek,
- Şiddeti durduracak girişimleri başlatma yönünde adım atmasını sağlamak,
- Travmatik etkileri yok etmek,
- Sınırlarını koruma becerisi kazandırmak,
- Kendini ifade etme becerisini güçlendirmek,
- Çatışmalarla başa çıkma becerilerini artırmak,
- Öğrenilmiş çaresizlik döngüsünü kırmak,
- Destek sistemini harekete geçirmek,
- Haklarını çekinmeden arama konusunda desteklenmesi uzman tarafından sağlanmaktadır.

Mağdurun maruz kaldığı yıldırma davranışları yaşadığı depresyon, travma sonrası stres bozukluğu ve diğer psikolojik rahatsızlıkların tedavisi uzman desteği ile birlikte yapılmalıdır. Aksi takdirde mağdur, toplumdan kendisini yalıtmakta, öz güveni zedelenmekte ve iş hayatına geri dönememektedir.

3.5 Hukuki Çerçeve

Her iki tarafta sorumluluklarını yerine getirmeli, karşılıklı iletişim ile çalışana kanun tarafından belirlenmiş sağlıklı çalışma ortamı yaratılmalı ve baskı unsurları için yıldırma bulunmamalıdır (Hartig, Frosch, 2006).

Araştırmalara göre, yönetim tarafından maddi gerekçeler nedeniyle tazminat ödememek için çalışanı sözleşmesini feshetmeye zorlayarak baskı uygulayabilmektedir (Bozbel, Palaz, 2007:68) İş yerinde yıldırma davranışları konusunda Avrupa Birliği üyesi ülkelerdeki sendikalar tarafından yıldırma karşıtı yasaların yürürlüğe girmesi için çok güçlü çalışmalar yapmaktadırlar. İskandinav ülkelerinde yıldırma, doğrudan bir suç olarak yasalarda yer almaktadır. İsveç, Norveç, Finlandiya ve Almanya’da yıldırmanın yasal adını koyabilmek için İsveç Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Kurulu 1993 yılında iş yerinde zulmedilme ile ilgili yönetmeliği ile meslekî güvenlik yasaları yürürlüğe alınmış ve “İşyerinde Kişilerin Mağdur Edilmesi” isimli Kanun çıkarılmıştır. Almanya da toplu iş sözleşmelerinde, toplu sözleşmenin ihlali olduğuna dair maddeler bulunmakta, ayrıca üniversitelerde çalışma psikolojisi kapsamında ders olarak verilmektedir. İsveç’de 1994’de yayınlanan İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasıyla yıldırma, fiziksel şiddete ek olarak psikolojik şiddet bir suç olarak tanımlanmaktadır. Bu yönetmelik de iş yerindeki yıldırma davranışları ve çalışana sürekli olumsuz davranışın nasıl cezalandırılacağı yer almaktadır. Mağdur çalışana işverenin desteği ve bulundurulması gereken prosedürler de belirtilmektedir (Davenport vd, 2003:10). Danimarka da 2004 yılında psikolojik taciz sonucu oluşan psikolojik rahatsızlıklar için önlem alınması için yasa tasarısı hazırlanmış, yıldırma sonucu psikolojik rahatsızlıklara ait önlemler de bulunmaktadır. Almaya da meslek hastalığı olarak kabul edilmekte, toplu iş sözleşmelerine yıldırmanın sözleşme ihlâli olduğunu belirten maddeler eklenmiştir. Almanya da ve mağduriyetten oluşan masrafları ise işveren karşılamak zorundadır (Tınaz, 2006:3-9). Finlandiya’da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasına fiziksel şiddet yanında psikolojik şiddet de eklenmiştir.

İtalya’da yıldırma karşıtı yasalar yürürlüğe girmiş ve iş kazası kapsamına alınmıştır. Avusturalya’da bir diğerrinin çalışmasını engelleyecek şekilde rahatsız eden

çalışan, üç ay ağır hapis cezası alabilmektedir. ABD’de işyerlerindeki yıldırma eylemlerine karşı internet üzerinde 1998 Ocak ayında bir kampanya başlatılmış, 1998 Kasım’da, kar amacı olmaksızın örgüt kurulmuş ve “Harassment at Work Place” Kanunları çıkartılmıştır.

Fransa’da 1994 yılında üniversitede psikolojik yıldırma “victimologie” kürsüsü kurulmuştur. Fransa’nın 2002 tarihli Sosyal Modernizasyon Kanunu, iş yerinde duygusal yıldırma’yı konu etmiştir. Fransa da yıldırma adli suçtur ve 1 yıl hapis, 15000 Euro ile cezalandırılmaktadır. Kanun aynı zamanda yönetimi gerekli önlemleri almakla sorumlu tutmaktadır (Bozbel, Palaz, 2007: 71).

Ülkemizde kanunlarımızda, yıldırma davranışlarını önleyici suç niteliği taşıdığını bildiren kanun maddeleri bulunmamaktadır. Bu konuda değerlendirilebilecek hukuki sorumluluk, kişiliğin korunması ve haksız fiil ile ilgili borçlar kanunu, eşitlik ilkesinin düzenlendiği Anayasa, iş görenin haksız nedenle feshi ve iş görenin eşit davranma borcunu belirleyen İş Kanun’u, Türk Ceza Kanun’u, kişilik hakkını koruyucu Medeni Kanun’un ilgili maddeleri yasal süreç de dikkate alınmaktadır. İş güvenliği yasasında Hukuki süreç de en büyük sorun yıldırmanın ispatıdır. İspat yükü mağdurda aranmakta, zorba açısından ise kusuru olmadığını ispat etmesi gerekmektedir (Bozbel, Palaz, 2007: 71). İş mahkemelerine, mağdur işe iade davası ve kötü niyet tazminatı davası için başvurabilmektedir.

İş kazası: 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu 11.md. hükümlerine göre “Meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedence veya **ruhça arızaya** uğratan olaya iş kazası” denilmektedir. Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada, işveren tarafından yürütülmekte olan iş dolayısıyla, sigortalının işveren tarafından görevle başka bir yere gönderilmesi yüzünden asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda, meydana gelmesi gerekmektedir. Buradan, yıldırmanın gerekli şartla haiz olduğu takdirde iş kazası sayılabileceği görülmektedir.

Meslek Hastalığı: 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu 11.md. hükümlerine göre sigortalının çalıştırıldığı işin niteliğine göre, tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı, geçici veya sürekli hastalık, sakatlık ya da **ruhi**

arıza halleridir. Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere yıldırma davranışı gerekli şartlar haiz olduğu takdirde meslek hastalığı olarak da nitelendirilebilir.

Uluslararası Af Örgütü Türkiye Şubesi Yönetim Kurulu 2.10.2006 kabul tarihli iş Yerinde Tacizi ve Baskıcı Davranışları Önleme Politikası'nı uygulamaya koymuştur (EK-1).

10.06.2003 tarihinde yürürlüğe giren 4847 sayılı İş Kanunu iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili tedbirlerle ilgili hüküm bulunmasına rağmen mesleki psikolojik rahatsızlıklardan, önlenmesinden ve işveren sorumluluğundan bahsedilmemektedir.

2006 yılında Ankara 8.İş Mahkemesinin, iş yerinde duygusal yıldırma anlamına gelen Mobbing'i gerekçeli kararında kullanmasıyla, bu kavram da Türk Hukuk Sistemine resmen girmiş oldu. Psikolojik yıldırma davranışı nedeniyle 8. iş mahkemesi işvereni sorumlu buldu ve mağdurun 1000 YTL manevi tazminat talebini kabul etmiştir (EK-2).

III.BÖLÜM

ARAŞTIRMA

1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

1.1 Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Bu araştırmanın ana amacı, iş hayatında sık karşılaşılan fakat fark edilmeyen yıldırma davranışlarının, örgütlerde çalışanlar arasında uygulanıp uygulanmadığını, uygulanıyor ise düzeyini ve davranış çeşitlerini belirlemektir. Araştırmanın diğer amaçları ise, yıldırma davranışlarının örgütsel nedenlerini saptamak, yıldırma davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemek ve analiz sonuçlarına göre ileride yapılacak araştırmalar için önerilerde bulunmaktır.

Araştırmanın birinci hipotezi, yıldırma davranışları ile mağdur üzerindeki psikolojik etki arasında ilişki vardır.

Araştırmanın ikinci hipotezi, yıldırma davranışları ile bu davranışlara verilen tepkiler arasında ilişki vardır.

Araştırmanın üçüncü hipotezi, yıldırma davranışlarının mağdur üzerindeki psikolojik etkisi ile yıldırma davranışlarına verilen tepkiler arasında ilişki vardır.

Araştırmanın dördüncü hipotezi, yıldırma davranışları ile eğitim, cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet ve çalışma yılı, sektör, pozisyon (demografik özellikler) arasında ilişki vardır.

Araştırmanın beşinci hipotezi, mağdurun cinsiyetine göre yıldırma davranışları sonucu hissedilenler arasında fark vardır.

Araştırmanın altıncı hipotezi, sektör açısından yıldırma davranışları, psikolojik etkileri ve yıldırmaya tepkiler arasında fark yoktur.

Araştırmanın yedinci hipotezi, mağdurun yaşı ile yıldırma davranışları sonucu hissedilenler arasında fark vardır.

Araştırmanın sekizinci hipotezi, mağdurun kurumdaki hizmet yılı ile yıldırma davranışları arasında fark yoktur.

Araştırmanın dokuzuncu hipotezi, mağdurun kurumdaki hizmet yılı ile yıldırma davranışlarının mağdur üzerindeki psikolojik etkisi arasında fark yoktur.

Araştırmanın onuncu hipotezi, mağdurun toplam çalışma süresi ile mağdur üzerindeki psikolojik etki arasında fark vardır.

Araştırmanın on birinci hipotezi, mağdurun medeni durumu ile yıldırma davranışları, psikolojik etkileri ve yıldırmaya tepkiler arasında fark yoktur.

Araştırmanın on ikinci hipotezi, mağdurun eğitim düzeyi ile yıldırma davranışlarının mağdur üzerindeki psikolojik etkisi arasında fark olup vardır.

Araştırmanın on üçüncü hipotezi, zorbanın pozisyonu ile mağdur üzerindeki psikolojik etki arasında fark vardır.

Araştırmanın on dördüncü hipotezi, yıldırma davranışları ile çalışılan faaliyet sektörü arasında fark vardır.

Araştırmanın on beşinci hipotezi, zorbanın konumu ile yıldırma ve tepki davranışları arasında fark vardır.

Araştırmanın on altıncı hipotezi, yapılan işin hissettirilmeden, dolaylı kontrolü ile işten ayrılma isteği arasında ilişki vardır.

Araştırmanın on yedinci hipotezi, kendini ifade etmenin engellenmesi yıldırma davranışı ile işten ayrılma isteği arasında ilişki vardır

Araştırmanın on sekizinci hipotezi, işle ilgili yapılan önerilerin eleştirilerek reddedilmesi yıldırma davranışı ile işten ayrılma isteği arasında ilişki vardır

Araştırmanın on dokuzuncu hipotezi, yapılan işin dolaylı kontrolü ile işten soğuma arasında ilişki vardır

Araştırmanın yirminci hipotezi, yapılan işin küçümsenmesi, değersiz görülmesi yıldırma davranışı ile işten soğuma hissi arasında ilişki vardır

Araştırmanın yirmi birinci hipotezi, yıldırma davranışları sonucu duyulan üzüntü ile tükenme hissi arasında ilişki vardır

1.2 Araştırma Yöntemi ve Örneklem

Araştırma özel ve kamu kurumlarında uygulanmıştır. Araştırma da özgün verileri bulmak için birincil veri toplama yöntemi olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yönteminde sayısal olarak eşit aralıkların eşit mesafeleri temsil ettiği aralı (interval) ölçüm kullanılmıştır. Anket sorularında cevapların güvenilirliği ve kesinliği açısından cevaplayanların orta değerlendirme sistemini almamaları açısından çift sayılı 6'lı Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankette (1) hiçbir zaman karşılaşmadım, (2) bir defa karşılaştım, (3) birkaç defa karşılaştım, (4) sık sık karşılaşıyorum, (5) her hafta karşılaşıyorum, (6) her gün karşılaşıyorum ifadeleri yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan anket yıldırma davranışları üzerinde daha önce yapılmış akademik çalışmaların incelenmesinden sonra çalışma hayatında gözlemlenen davranışlar ve sık karşılaşılan yıldırma davranışları dikkate alınarak araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Anketin yıldırma davranışlarını belirlemeye yönelik sorular bölümünde Çalışkan (2005), Yıldırım, Yıldırım ve Timuçin (2006) çalışmalarından yararlanılmıştır. Anketin yıldırma davranışları hissedilenleri belirlemeye yönelik sorular bölümünde Kutlu'nun (2006) çalışmasından yararlanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde, bireylerin yıldırmaya tepkilerini ölçmeye yönelik sorularda Maslach Tükenmişlik Ölçeği dikkate alınmıştır.

Kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde anketi cevaplayanların demografik özelliklerini belirleyici sorular bulunmaktadır. İlk bölüm örgütlerde sık karşılaşılan yıldırma davranışlarını belirleyici sorulardan oluşmaktadır. Analizde değerlemeye alırken bu bölüm yıldırma davranışları (YD) olarak adlandırılmıştır. İkinci bölüm yaşanan yıldırma davranışları sonucu hissedilen duygu durumlarını, psikolojik etkilerini (PSKE) belirleyici sorulardır. Üçüncü bölümde ise bu davranışlara karşı bireylerin verdiği tepkiler (TEPKD) sorulmuştur. Anket on soruluk demografik özellikler, birinci bölüm 35 soru, ikinci bölüm 25, üçüncü bölüm 15 soru olmak üzere toplam 77 sorudan oluşmaktadır (EK-3).

Araştırma verilerinin analizinde frekans dağılımı, korelasyon, Ki-kare, T testi ve Anova analizleri yapılmıştır. Anket bölümleri toplam puanlar hesaplanarak analiz

edilmiştir. Araştırma verileri SPSS 13.0 for Windows istatistikî analiz programında değerlendirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini Çalışma Bakanlığı (2007) verilerine göre Türkiye de, Marmara bölgesinde kamu ve özel sektörde değişik kademelerde çalışan toplam **5.292.796** işçi, **1.564.777** memur çalışan toplam **6.857.573** çalışan içerisinde rastgele seçim ile örnekleme 1014 kişi katılmıştır. Araştırma için ulaşılabilecek örneklem kütesine ulaşmak için www.psikolojikyildirma.com sitesi oluşturulmuştur. Araştırma da kullanılan anket genel ağ ortamında oluşturulan www.psikolojikyildirma.com/poll/ adresinde çevrim içi işaretlemeli bir anket veri tabanı ve genel ağ ortamı olmayanlar için word dosyası şeklinde oluşturulmuştur. Ayrıca anket, araştırmacı tarafından kurumlarla bire bir görüşme yoluyla da dağıtılmıştır.

Genel ağ ortamında ve birebir görüşme sonucu toplam 1014 adet anket dağıtılmıştır. Evreni temsil gücüne sahip örnekleme kamu-özel sektör masa başı çalışanları yer almaktadır. Elde edilen verilerin 895'i genel ağ sitesinden işaretlenmiş, 70 adet veri birebir görüşme yoluyla, 49 adet veri elektronik posta yoluyla elde edilmiştir. Genel ağ'dan işaretlemeli elde edilen verilerden 373 adet veri eksik veya yanlış doldurulması nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmış, böylece 522 veri değerlemeye alınmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda anket verilerinin incelenmesinde 641 veri değerlendirilmiştir.

Çizelge 6 Elde Edilen Veriler

	Genel ağ/çevrimiçi	Word anketi	Birebir Görüşme	Toplam Veri
Elde edilen veri	895	49	70	1014
Değerlemeye alınan veri	522	49	70	641

2 ANALİZ VE ARAŞTIRMA BULGULARI

2.1 Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırma anketinde yer alan üç bölümde kendi içinde içsel tutarlılık analizine tabi tutulmuştur. İçsel tutarlılığı ölçmede kullanılan iki yöntemde kullanılmıştır. Birinci bölümün içsel tutarlılık alpha değeri 94,22 olarak bulunmuştur. İkinci bölümün içsel tutarlılık alpha değeri 94,48 olarak bulunmuştur. Üçüncü bölümün içsel tutarlılık

alpha değeri ise 0,42 olarak bulunmuştur. Ayrıca diğer ölçme yöntemi olan Cronbach Alfa değeri 0,95 olarak bulunmuştur.

2.2 Analiz Verileri

Anketin demografik özellikler bölümündeki veriler aşağıda tablo 1’de gösterilmiştir. Değerlendirilen 641 adet veriye göre anketi cevaplayanların % 61,3’ü kadın, %38,7 si erkek dir. Çalışanların yaş aralığı %42 si 26-32 yaş, %25,1’i 18-25 yaş, %23,2’si 33-40 yaş arasındadır. Medeni durumuna göre %54,1’i bekâr, %41,3’ü evlidir. Çalışanların eğitim durumunda ise, %50,9’u lisans, %18,9’u yüksek lisans, %11,4’ü ön lisans mezunudur.

Çalışanların şu anda görev yaptığı kurumda ki hizmet yılı, %47,4’ü 1-5 yıl, %18,9’u 1 yıldan az, %18,6’sı 6-10 yıl arasındadır. Çalışanların %31’i 6-10 yıl, %27,9’u 1-5 yıl, %18,7’si 11-15 yıldır çalışma hayatı içindedir. Çalışanların %70’i özel, %30’u kamu sektöründe çalışmaktadır. Yine çalışanların %31,7’si memur/çalışan, %23,72si uzman, %22’si orta düzey, %8,7’si akademik pozisyonudur. Çalışanların %44,1’i İstanbul, %10,92u Ankara ve %36,8’i diğer illerde bulunmaktadır. Anketi cevaplayanların %20,4 hizmet, %18,7 üretim ve eğitim, %23,4’ü diğer faaliyetlerde çalışmaktadır.

Çizelge 7 Demografik Özellikler

		N	%
CİNSİYET	Kadın	393	61,3
	Erkek	248	38,7
YAŞ	18-25	161	25,1
	26-32	269	42,0
	33-40	149	23,2
	41-47	48	7,5
	48+	14	2,2
MEDENİ DURUM	Evli	265	41,3
	Bekâr	347	54,1
	Boşanmış	29	4,5
EĞİTİM	İlkokul-lise	86	13,4
	Önlisans	73	11,4
	Lisans	326	50,9
	Yüksek lisans	121	18,9
	Doktora	35	5,5
HİZMET YILI	<1	121	18,9
	1-5	304	47,4
	6-10	119	18,6
	11-15	53	8,3
	16-20	24	3,7
	21+	20	3,1
ÇALIŞMA YILI	1	38	5,9
	1-5	179	27,9
	6-10	199	31,0
	11-15	120	18,7
	16-20	52	8,1
	21+	53	8,3
SEKTÖR	Kamu	192	30,0
	Özel	449	70,0
POZİSYON	Memur/çalışan	203	31,7
	Uzman	152	23,7
	Orta düzey	141	22,0
	Üst düzey	44	6,9
	Akademik	56	8,7
	Diğer	45	7,0
FAALİYET ALANI	Sağlık	56	8,7
	Üretim	120	18,7
	Hizmet	131	20,4
	Finans	64	10,0
	Eğitim	120	18,7
	Diğer	150	23,4

2.2.1 Frekans Analizi ve Çarpaz Tablolama

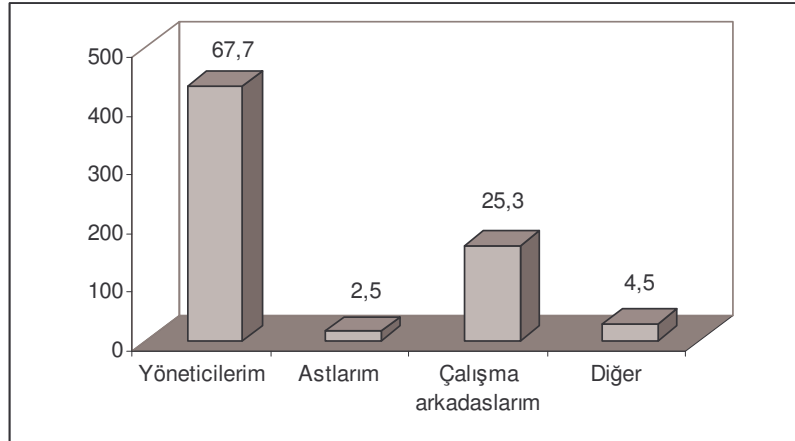
2.2.1.1 Frekans Analizi

Anket sonuçlarına göre cevaplayanların %67,7'si yıldırma davranışlarını yöneticilerinden, %25,3'ü çalışma arkadaşlarından, %2,5'i astlarından gördüğünü belirtmiştir.

Çizelge 8 Yıldırma Davranışlarını Uygulayanlar

	N	%
Yöneticilerim	434	67,7
Astlarım	16	2,5
Çalışma arkadaşlarım	162	25,3
Diğer	29	4,5
Toplam	641	100,0

Şekil 5 : Yıldırma Davranışlarını Uygulayanlar

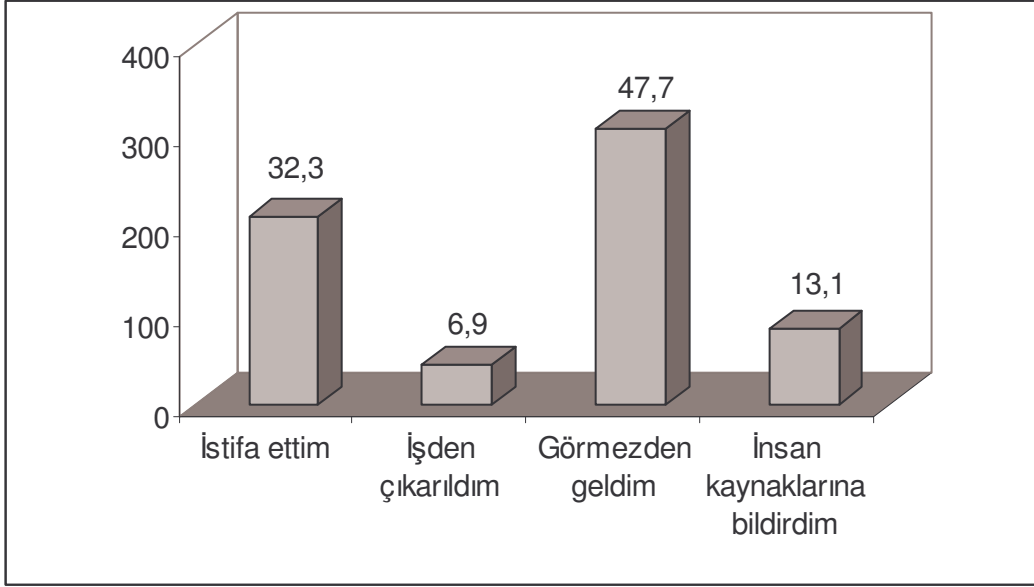


Anket sonuçlarına göre yıldırma davranışları karşısında cevaplayanların %47,7 si kendisine yapılanları görmezden geldiğini, %32,3 ü istifa ettiğini, %13,1 i insan kaynaklarına bildirdiğini, %6,9'u ise işten çıkarıldığını belirtmiştir.

Çizelge 9 Yıldırma Davranışına Tepkiler

	N	%
İstifa ettim	207	32,3
İşten çıkarıldım	44	6,9
Görmezden geldim	306	47,7
İnsan kaynaklarına bildirdim	84	13,1
Toplam	641	100,0

Şekil 6: Yıldırma Davranışına Tepkiler



Anket sonuçlarına göre yıldırma davranışı sonucu çalışanların %47,7'si görmezden geldiğini, %32,3'ü istifa ettiğini, %13,1'i insan kaynaklarına bildirdiğini belirtmiştir.

2.2.1.2 Çapraz Tablolama

En sık karşılaşılan yıldırma davranışlarını belirlemek amacıyla ilk bölümde cevaplanmış 6'lı Likert değişkenlerine ait cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Leyman (2006) yıldırma tanımında bir defalık uygulanan davranışları yıldırma olarak nitelendirmemektedir. Bu nedenle Likert ölçeğindeki 6 değişken bu süre dikkate alınarak ikiye ayrılarak incelemeye alınmıştır. İkiye ayırmada “hiçbir zaman karşılaşmadım” ve “bir defa karşılaştım” değişkenleri yıldırma davranışları ile karşılaşmadığını, “birkaç defa”, “sık sık”, “her hafta”, “her gün” değişkenleri karşılaşılma düzeyini belirlediği varsayılmaktadır. Yıldırma davranışları madde numaraları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Çizelge 10 Yıldırma Davranışları Madde Açıklamaları

Madde No	Madde Açıklaması
YD1	Başkalarının yanında benimle aşağılayıcı ve onur kırıcı şekilde konuşuluyor.
YD2	Benimle ve özel yaşantımla ilgili asılsız söylemlerde bulunuluyor, eleştiriliyor.
YD3	Ruh sağlığımın yerinde olmadığı ima ediliyor.
YD4	Özgüvenimi olumsuz etkileyecek, gururumu incitici iş yapmaya zorlanıyorum.
YD5	Dürüstlüğüme ve güvenilirliğime sorgulanıyor.
YD6	İşim sürekli değiştiriliyor.
YD7	Sözlü tehdit ediliyor ve uyarı alıyorum.
YD8	Performansım ile ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılıyor.
YD9	Sorumlu olmadığım konularda suçlanıyorum.
YD10	Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca ben sorumlu tutuluyorum.
YD11	Yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunuyor.
YD12	Yaptığım her işte mesleki yeterliliğime sorgulanıyor.
YD13	Benimle ilgili haksız gerekçelerle yazışmalar yapılıyor/ rapor tutuluyor.
YD14	Yaptığım iş hissettirilmeden (dolaylı) kontrol ediliyor.
YD15	Kendimi göstermeme fırsat verilmiyor, özgürce ifade etmem engelleniyor.
YD16	Verdiğim karar ve öneriler eleştirilerek, reddediliyor.
YD17	Sorumluluğumda olan işler benden alınarak, daha düşük pozisyonda kişilere veriliyor.
YD18	Benden daha düşük pozisyonda kişiler tarafından denetleniyorum.
YD19	Yaptığım iş değersiz ve önemsiz görülüyor, küçümseniyor.
YD20	Görüşme ve konuşma isteğime yanıt alamıyorum, uzaklaştırılıyor.
YD21	Bulduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor.
YD22	Konuşurken sık sık sözüm kesiliyor.
YD23	Gönderdiğim elektronik posta ve telefonlara yanıt verilmiyor.
YD24	İş arkadaşlarımın benimle konuşması engelleniyor ya da yasaklanıyor.
YD25	Bir ortama girdiğimde, bulunduğum ortam bilerek terk ediliyor.
YD26	İşten ayrılmam ya da yer değiştirmem için baskı yapılıyor.
YD27	İşim için gerekli olan bilgi, doküman ve materyaller benden saklanıyor.
YD28	Şahsi eşyalarım zarar veriliyor.
YD29	İyi çalışmama rağmen, çoğu kez bana bağırlıyor, masaya yumruk vuruluyor ve azarlanıyorum.
YD30	Benimle alay edilip, gülünüyor.
YD31	İş arkadaşlarım özel toplantı, piknik vb. etkinliklere davet etmiyorlar.
YD32	İşi bitirmem konusunda baskı yapılıyor.
YD33	Sorumluluk alanlarım bana danışılmadan değiştiriliyor.
YD34	Fiziksel özümlerimle dalga geçiliyor, alay edilip gülünüyor.
YD35	Kapasitemin altında işler veriliyor.

Buna göre karşılaşılan yıldırma davranışları süresine ait anket cevapları cinsiyet, yaş, medeni durum, pozisyon, eğitim durumu dikkate alınarak aşağıdaki tablo üzerinde gösterilmiştir.

Çizelge 11 Cinsiyet Açısından Karşılaşılan Yıldırma Süresi

		Hiçbir zaman/Bir defa	%	Birkaç defa/sık /her hafta/her gün	sık %
YD1	Kadın	102	25,95	291	74,05
	Erkek	97	39,11	151	60,89
YD2	Kadın	181	46,06	212	53,94
	Erkek	119	47,98	129	52,02
YD4	Kadın	157	39,95	236	60,05
	Erkek	109	43,95	139	56,05
YD5	Kadın	183	46,56	210	53,44
	Erkek	137	55,24	111	44,76
YD8	Kadın	150	38,17	243	61,83
	Erkek	114	45,97	134	54,03
YD9	Kadın	91	23,16	302	76,84
	Erkek	76	30,65	172	69,35
YD10	Kadın	123	31,30	270	68,70
	Erkek	103	41,53	145	58,47
YD11	Kadın	86	21,88	307	78,12
	Erkek	74	29,84	174	70,16
YD12	Kadın	156	39,69	237	60,31
	Erkek	120	48,39	128	51,61
YD14	Kadın	104	26,46	289	73,54
	Erkek	68	27,42	180	72,58
YD15	Kadın	90	22,90	303	77,10
	Erkek	77	31,05	171	68,95
YD16	Kadın	101	25,70	292	74,30
	Erkek	73	29,44	175	70,56
YD19	Kadın	128	32,57	265	67,43
	Erkek	94	37,90	154	62,10
YD21	Kadın	144	36,64	249	63,36
	Erkek	109	43,95	139	56,05
YD22	Kadın	96	24,43	297	75,57
	Erkek	77	31,05	171	68,95
YD29	Kadın	179	45,55	214	54,45
	Erkek	148	59,68	100	40,32
YD32	Kadın	137	34,86	255	64,89
	Erkek	91	36,69	157	63,31
YD33	Kadın	158	40,20	235	59,80
	Erkek	114	45,97	134	54,03
YD35	Kadın	143	36,39	250	63,61
	Erkek	77	31,05	171	68,95

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi YD35 davranışı dışındaki diğer tüm davranışlar kadınlar tarafından daha sık yaşanmaktadır.

Çizelge 12 Pozisyon Açısından Karşılaşılan Yıldırma Süresi

		Hiçbir zaman/Bir defa	%	Birkaç defa/sık sık /her hafta/her gün	%
YD1	Memur/çalışan	60	29,56	133	65,52
	Uzman	53	34,87	89	58,55
	Orta düzey	42	29,79	93	65,96
	Üst düzey	18	40,91	25	56,82
	Akademik	11	19,64	44	78,57
	Diğer	15	33,33	29	64,44
YD4	Memur/çalışan	86	42,36	104	51,23
	Uzman	56	36,84	90	59,21
	Orta düzey	56	39,72	78	55,32
	Üst düzey	21	47,73	22	50,00
	Akademik	23	41,07	31	55,36
	Diğer	24	53,33	19	42,22
YD8	Memur/çalışan	81	39,90	117	57,64
	Uzman	54	35,53	92	60,53
	Orta düzey	53	37,59	83	58,87
	Üst düzey	20	45,45	24	54,55
	Akademik	29	51,79	26	46,43
	Diğer	27	60,00	17	37,78
YD9	Memur/çalışan	55	27,09	143	70,44
	Uzman	40	26,32	105	69,08
	Orta düzey	35	24,82	98	69,50
	Üst düzey	11	25,00	31	70,45
	Akademik	15	26,79	38	67,86
	Diğer	11	24,44	32	71,11
YD11	Memur/çalışan	57	28,08	132	65,02
	Uzman	32	21,05	112	73,68
	Orta düzey	28	19,86	105	74,47
	Üst düzey	15	34,09	27	61,36
	Akademik	17	30,36	37	66,07
	Diğer	11	24,44	32	71,11
YD13	Memur/çalışan	50	24,63	121	59,61
	Uzman	40	26,32	97	63,82
	Orta düzey	34	24,11	89	63,12
	Üst düzey	16	36,36	23	52,27
	Akademik	17	30,36	34	60,71
	Diğer	15	33,33	24	53,33
YD14	Memur/çalışan	47	23,15	114	56,16
	Uzman	35	23,03	102	67,11
	Orta düzey	37	26,24	89	63,12
	Üst düzey	19	43,18	21	47,73
	Akademik	14	25,00	33	58,93
	Diğer	15	33,33	22	48,89

		Hiçbir zaman/Bir defa	%	Birkaç defa/sık /her hafta/her gün	%
YD15	Memur/çalışan	59	29,06	124	61,08
	Uzman	35	23,03	104	68,42
	Orta düzey	34	24,11	102	72,34
	Üst düzey	15	34,09	28	63,64
	Akademik	17	30,36	35	62,50
	Diğer	14	31,11	28	62,22
YD16	Memur/çalışan	66	32,51	109	53,69
	Uzman	51	33,55	90	59,21
	Orta düzey	47	33,33	80	56,74
	Üst düzey	23	52,27	17	38,64
	Akademik	22	39,29	30	53,57
	Diğer	13	28,89	24	53,33
YD21	Memur/çalışan	83	40,89	103	50,74
	Uzman	48	31,58	91	59,87
	Orta düzey	64	45,39	71	50,35
	Üst düzey	23	52,27	21	47,73
	Akademik	18	32,14	31	55,36
	Diğer	17	37,78	22	48,89
YD22	Memur/çalışan	49	24,14	146	71,92
	Uzman	39	25,66	103	67,76
	Orta düzey	40	28,37	96	68,09
	Üst düzey	16	36,36	26	59,09
	Akademik	16	28,57	34	60,71
	Diğer	13	28,89	30	66,67
YD32	Memur/çalışan	71	34,98	104	51,23
	Uzman	48	31,58	88	57,89
	Orta düzey	47	33,33	72	51,06
	Üst düzey	18	40,91	22	50,00
	Akademik	25	44,64	26	46,43
	Diğer	19	42,22	20	44,44
YD33	Memur/çalışan	83	40,89	110	54,19
	Uzman	64	42,11	79	51,97
	Orta düzey	61	43,26	73	51,77
	Üst düzey	22	50,00	21	47,73
	Akademik	23	41,07	32	57,14
	Diğer	19	42,22	23	51,11
YD35	Memur/çalışan	66	32,51	114	56,16
	Uzman	41	26,97	96	63,16
	Orta düzey	53	37,59	79	56,03
	Üst düzey	19	43,18	23	52,27
	Akademik	24	42,86	28	50,00
	Diğer	17	37,78	24	53,33

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi memur /çalışan pozisyonundakiler YD22 (%71,92) davranışı ile sık karşılaşmaktadırlar. Uzman kadrosundakiler YD4 (%59,21), YD8(%60,53), YD11(73,68), YD12(%64,47), YD13(63,82), YD14(%67,11), YD16(%59,21), YD21(%59,87), YD32(%57,89), YD35(%63,16) davranışları ile sık karşılaşmaktadırlar. Orta düzeyde çalışanlar YD9(69,50), YD11(%74,47), YD15(%72,34) davranışları ile karşılaşmaktadırlar. Akademik pozisyonundakiler YD1(%78,57) ve YD33(%50) davranışı ile karşılaşmaktadırlar.

Çizelge 13 Eğitim Durumu Açısından Karşılaşılan Yıldırma Süresi

		Hiçbir zaman/ Bir defa	%	Birkaç defa/ sık sık /her hafta /her gün	%
YD1	İlkokul	30	34,88	52	60,47
	Önlisans	24	32,88	42	57,53
	Lisans	97	29,75	213	65,34
	Yüksek lisans	37	30,58	82	67,77
	Doktora	11	31,43	24	68,57
YD2	İlkokul	35	40,70	48	55,81
	Önlisans	40	54,79	32	43,84
	Lisans	156	47,85	165	50,61
	Yüksek lisans	59	48,76	59	48,76
	Doktora	10	28,57	25	71,43
YD4	İlkokul	45	52,33	40	46,51
	Önlisans	30	41,10	40	54,79
	Lisans	122	37,42	186	57,06
	Yüksek lisans	56	46,28	57	47,11
	Doktora	13	37,14	21	60,00
YD8	İlkokul	36	41,86	48	55,81
	Önlisans	30	41,10	41	56,16
	Lisans	134	41,10	180	55,21
	Yüksek lisans	46	38,02	73	60,33
	Doktora	18	51,43	17	48,57
YD9	İlkokul	27	31,40	56	65,12
	Önlisans	19	26,03	51	69,86
	Lisans	74	22,70	234	71,78
	Yüksek lisans	37	30,58	82	67,77
	Doktora	10	28,57	24	68,57
YD10	İlkokul	33	38,37	53	61,63
	Önlisans	25	34,25	47	64,38
	Lisans	113	34,66	203	62,27
	Yüksek lisans	43	35,54	75	61,98
	Doktora	12	34,29	22	62,86

		Hiçbir zaman Bir defa	%	Birkaç defa/ sık sık /her hafta /her gün	%
YD11	İlkokul	30	34,88	51	59,30
	Önlisans	14	19,18	53	72,60
	Lisans	76	23,31	236	72,39
	Yüksek lisans	29	23,97	84	69,42
	Doktora	11	31,43	21	60,00
YD12	İlkokul	41	47,67	44	51,16
	Önlisans	31	42,47	40	54,79
	Lisans	139	42,64	178	54,60
	Yüksek lisans	49	40,50	68	56,20
	Doktora	16	45,71	19	54,29
YD14	İlkokul	33	38,37	45	52,33
	Önlisans	18	24,66	39	53,42
	Lisans	79	24,23	206	63,19
	Yüksek lisans	34	28,10	76	62,81
	Doktora	8	22,86	22	62,86
YD15	İlkokul	28	32,56	49	56,98
	Önlisans	18	24,66	41	56,16
	Lisans	79	24,23	204	62,58
	Yüksek lisans	36	29,75	67	55,37
	Doktora	6	17,14	20	57,14
YD16	İlkokul	28	32,56	55	63,95
	Önlisans	23	31,51	41	56,16
	Lisans	80	24,54	225	69,02
	Yüksek lisans	36	29,75	75	61,98
	Doktora	7	20,00	25	71,43
YD19	İlkokul	36	41,86	41	47,67
	Önlisans	33	45,21	31	42,47
	Lisans	103	31,60	185	56,75
	Yüksek lisans	39	32,23	74	61,16
	Doktora	11	31,43	19	54,29
YD21	İlkokul	38	44,19	41	47,67
	Önlisans	25	34,25	44	60,27
	Lisans	129	39,57	174	53,37
	Yüksek lisans	53	43,80	59	48,76
	Doktora	8	22,86	21	60,00
YD22	İlkokul	29	33,72	53	61,63
	Önlisans	15	20,55	53	72,60
	Lisans	83	25,46	226	69,33
	Yüksek lisans	40	33,06	77	63,64
	Doktora	6	17,14	26	74,29
YD32	İlkokul	37	43,02	43	50,00
	Önlisans	23	31,51	36	49,32
	Lisans	111	34,05	174	53,37
	Yüksek lisans	44	36,36	60	49,59
	Doktora	13	37,14	19	54,29

		Hiçbir zaman Bir defa	%	Birkaç defa/ sık sık /her hafta /her gün	%
YD33	İlkokul	39	45,35	45	52,33
	Önlisans	34	46,58	36	49,32
	Lisans	143	43,87	168	51,53
	Yüksek lisans	45	37,19	66	54,55
	Doktora	11	31,43	23	65,71
YD35	İlkokul	40	46,51	42	48,84
	Önlisans	32	43,84	36	49,32
	Lisans	99	30,37	197	60,43
	Yüksek lisans	38	31,40	68	56,20
	Doktora	11	31,43	21	60,00

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi Ön lisans mezunları YD10(%64,38), YD11(%72,60), YD21(%60,27) davranışları ile karşılaşmaktadırlar. Lisans mezunları YD4(%57,06), YD9(%71,78), YD14(%63,19) davranışları ile karşılaşmaktadırlar. Yüksek lisans mezunları ise YD8 (%60,33), YD12(%56,20), YD19(%61,16) davranışları ile karşılaşmaktadırlar. Doktora mezunları ise YD2(%71,43), YD15(%57,14), YD16(%71,43), YD22(%74,29), YD32(%54,29), YD33(%65,71), YD35(%60) davranışları ile karşılaşmaktadırlar.

2.2.2 Değişkenler Arası İlişkinin Analizi

Analiz çıktılarına göre 641 verinin YLDVR aritmetik ortalama (81,310), PSKE aritmetik ortalama(76,547) ve TEPKD aritmetik ortalama (21,655) olarak bulunmuştur. YLDVR standart sapma(26,526), PSKE standart sapma (24,435) ve TEPKD standart sapma(2,304) olarak bulunmuştur. Bu analiz ile araştırmanın yıldırma davranışlarına verilen tepkiler ile bu davranışların etkisi arasında ilişki vardır hipotezi test edilmiştir.

Çizelge 14 Gruplar Arası İlişki

Korelasyon

		YILDVR	PSKE	TEPKD
YLDVR	Pearson Correlation	1	,683**	-,353**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
	N	641	641	641
PSKE	Pearson Correlation	,683**	1	-,308**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
	N	641	641	641
TEPKD	Pearson Correlation	-,353**	-,308**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
	N	641	641	641

** . 0.01 level (2-tailed).

Tabloda da görüldüğü gibi ,01 anlamlılık düzeyinde 641 veri analizinde YLDVR ile PSKE arasında ($r=,683$) pozitif doğru bir ilişki bulunmaktadır. Yine tabloda YLDVR ile TEPKD arasında ($r=-,353$) ters bir ilişki bulunmaktadır. PSKE ile TEPKD arasında da ($r=-,308$) ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

2.2.2.1 Yıldırma Davranışları ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki Analizi

Bu analiz ile araştırmamızın demografik özellikler ile yıldırma davranışları arasında ilişki vardır hipotezi test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, demografik özellikler ile yıldırma davranışları arasında ilişki vardır.

Çizelge 15 Demografik Özellikler ile Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki

		cinsiyet	yaş	medeni	eğitim	hizmet	çalışma	sektör	faaliyet	pozisyon
YLD1	Pearson Correlation	**-,111								
	Sig. (2-tailed)	0,005								
YLD3	Pearson Correlation					*,086	*,081			
	Sig. (2-tailed)					0,030	0,040			
YLD4	Pearson Correlation				*,094					
	Sig. (2-tailed)				0,018					
YLD5	Pearson Correlation	*-,081								
	Sig. (2-tailed)	0,041								
YLD6	Pearson Correlation									**-,115
	Sig. (2-tailed)									0,004
YLD8	Pearson Correlation	*-,078						**-,103		
	Sig. (2-tailed)	0,048						0,009		
YLD9	Pearson Correlation	*-,080	*-,083			*-,088		**-,116	*-,081	
	Sig. (2-tailed)	0,042	0,036			0,026		0,003	0,041	
YLD10	Pearson Correlation	*-,092						*,101	**-,113	
	Sig. (2-tailed)	0,019						0,010	0,004	
YLD11	Pearson Correlation		*-,081					**-,107		
	Sig. (2-tailed)		0,041					0,007		
YLD13	Pearson Correlation		**-,134			**-,124	**-,146		*-,080	
	Sig. (2-tailed)		0,001			0,002	0,000		0,044	
YLD15	Pearson Correlation									*-,084
	Sig. (2-tailed)									0,034

		cinsiyet	yaş	medeni	eğitim	hizmet	çalışma	sektör	faaliyet	pozisyon
YLD16	Pearson Correlation				*,083					
	Sig. (2-tailed)				0,036					
YLD17	Pearson Correlation					** ,124				
	Sig. (2-tailed)					0,002				
YLD18	Pearson Correlation		*,101			*,101	** ,127			
	Sig. (2-tailed)		0,010			0,010	0,001			
YLD20	Pearson Correlation		*,088			** ,125	** ,106		*-,102	
	Sig. (2-tailed)		0,026			0,001	0,007		0,010	
YLD21	Pearson Correlation					** ,104		*-,081		
	Sig. (2-tailed)					0,008		0,040		
YLD23	Pearson Correlation		*,108	*,090	*,100		*,090			
	Sig. (2-tailed)		0,006	0,023	0,011		0,023			
YLD24	Pearson Correlation		*,136			** ,144	** ,158			
	Sig. (2-tailed)		0,001			0,000	0,000			
YLD25	Pearson Correlation		** ,132		*,092	** ,151	** ,147	**-,126		*,085
	Sig. (2-tailed)		0,001		0,019	0,000	0,000	0,001		0,031
YLD26	Pearson Correlation		*,105			** ,097	*,099			
	Sig. (2-tailed)		0,008			0,014	0,012			
YLD27	Pearson Correlation				*,086	** ,130		*-,085		
	Sig. (2-tailed)				0,030	0,001		0,032		
YLD29	Pearson Correlation	**-,128								
	Sig. (2-tailed)	0,001								
YLD30	Pearson Correlation			** ,128						
	Sig. (2-tailed)			0,001						
YLD31	Pearson Correlation							*-,086		
	Sig. (2-tailed)							0,029		
YLD32	Pearson Correlation					**-,084		** ,128	*-,081	
	Sig. (2-tailed)					0,033		0,001	0,040	
YLD33	Pearson Correlation				*,099				*-,089	
	Sig. (2-tailed)				0,012				0,023	
YLD34	Pearson Correlation			*,082		** ,105				
	Sig. (2-tailed)			0,038		0,008				
YLD35	Pearson Correlation				** ,125		*-,093			**-,103
	Sig. (2-tailed)				0,002		0,019			0,009

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2.2.2.1.1 Demografik Özellikler Açısından Yılma Düzeyleri

Çizelge 16 Cinsiyet Açısından Yıldırma Davranışlarının Sonucu

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,689(b)	1	,194		
Continuity Correction(a)	1,484	1	,223		
Likelihood Ratio	1,691	1	,193		
Fisher's Exact Test				,195	,111
Linear-by-Linear Association	1,686	1	,194		
N of Valid Cases	641				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 118,00.

		YıLTOP		Toplam
		Yılmış	Yılmamış	
CİNSİYET	Kadın	198	195	393
	Erkek	138	110	248
Toplam		336	305	641

Analize göre, kadın ve erkeklerin ortalamalarından yola çıkılarak yapılan ki kare analizinde kadın ve erkeklerin yılma düzeyleri birbirinden bağımsız değildir.

Çizelge 17 Yaş Açısından Yıldırma Davranışlarının Sonucu

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,271(a)	4	,082
Likelihood Ratio	8,303	4	,081
Linear-by-Linear Association	1,928	1	,165
N of Valid Cases	641		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,66.

		YıLTOP		Toplam
		Yılmış	Yılmamış	
YAŞ	18-25	95	66	161
	26-32	141	128	269
	33-40	65	84	149
	41-47	26	22	48
	48+	9	5	14
Toplam		336	305	641

Analize göre, yaş ortalamalarından yola çıkılarak yapılan ki kare analizinde yaş aralıklarının yılma düzeyleri birbirinden bağımsız değildir.

Çizelge 18 Medeni Durum Açısından Yıldırma Davranışlarının Sonucu

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,157(a)	2	,924
Likelihood Ratio	,158	2	,924
Linear-by-Linear Association	,142	1	,707
N of Valid Cases	641		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,80.

		YILTOP		Toplam
		Yılmış	Yılmamış	
MEDENİ	Evli	137	128	265
	Bekar	183	164	347
	Boşanmış	16	13	29
Toplam		336	305	641

Analize göre, evli, bekâr, boşanmış ortalamalarından yola çıkılarak yapılan ki kare analizinde medeni duruma göre yılma düzeyleri birbirinden bağımsız değildir.

Çizelge 19 Eğitim Açısından Yıldırma Davranışlarının Sonucu

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,761(a)	5	,584
Likelihood Ratio	4,147	5	,528
Linear-by-Linear Association	,190	1	,663
N of Valid Cases	641		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

		YILTOP		Toplam
		Yılmış	Yılmamış	
EĞİTİM	İlkokul	47	38	85
	Lise	1	0	1
	Önlisans	35	38	73
	Lisans	170	156	326
	Yüksek lisans	68	53	121
	Doktora	15	20	35
Toplam		336	305	641

Analize göre, eğitim durumu ortalamalarından yola çıkılarak yapılan ki kare analizinde eğitim durumuna göre yılma düzeyleri birbirinden bağımsız değildir.

Çizelge 20 Çalışma Süresi Açısından Yıldırma Davranışlarının Sonucu

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,220(a)	5	,021
Likelihood Ratio	13,286	5	,021
Linear-by-Linear Association	3,486	1	,062
N of Valid Cases	641		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,08.

	YILTOP		Toplam
	Yılmış	Yılmamış	
ÇALIŞMA 1	21	17	38
1-5	108	71	179
6-10	101	98	199
11-15	50	70	120
16-20	32	20	52
21+	24	29	53
Toplam	336	305	641

Analize göre, çalışma süresi ortalamalarından yola çıkılarak yapılan ki kare analizinde çalışma süresine göre yılma düzeyleri birbirinden bağımsızdır.

Çizelge 21 Sektör Açısından Yıldırma Davranışlarının Sonucu

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,012(b)	1	,912		
Continuity Correction(a)	,001	1	,980		
Likelihood Ratio	,012	1	,912		
Fisher's Exact Test				,931	,490
Linear-by-Linear Association	,012	1	,912		
N of Valid Cases	641				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 91,36.

	YILTOP		Toplam
	Yılmış	Yılmamış	
SEKTÖR Kamu	100	92	192
Özel	236	213	449
Toplam	336	305	641

Analize göre, sektör ortalamalarından yola çıkılarak yapılan ki kare analizinde sektöre göre yılma düzeyleri birbirinden bağımsız değildir.

Çizelge 22 Pozisyon Açısından Yıldırma Davranışlarının Sonucu

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,740(a)	5	,120
Likelihood Ratio	8,967	5	,110
Linear-by-Linear Association	2,354	1	,125
N of Valid Cases	641		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 20,94.

		YıLTOP		Toplam
		Yılmış	Yılmamış	
POZİSYON	Memur/calısan	101	102	203
	Uzman	77	75	152
	Orta düzey	72	69	141
	Üst düzey	31	13	44
	Akademik	27	29	56
	Diğer	28	17	45
Toplam		336	305	641

Analize göre, pozisyon ortalamalarından yola çıkılarak yapılan ki kare analizinde pozisyona göre yılma düzeyleri birbirinden bağımsız değildir.

Çizelge 23 Faaliyet Alanı Açısından Yıldırma Davranışlarının Sonucu

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,321(a)	5	,014
Likelihood Ratio	14,543	5	,013
Linear-by-Linear Association	7,525	1	,006
N of Valid Cases	641		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26,65.

		YıLTOP		Toplam
		Yılmış	Yılmamış	
FAALİYET	Sağlık	17	39	56
	Üretim	58	62	120
	Hizmet	73	58	131
	Finans	36	28	64
	Eğitim	68	52	120
	Diğer	84	66	150
Toplam		336	305	641

Analize göre, faaliyet alanı ortalamalarından yola çıkılarak yapılan ki kare analizinde faaliyet alanına göre yılma düzeyleri birbirinden bağımsızdır.

2.2.2.1.2 Demografik Özellikler Açısından Etkilenme Düzeyleri

Çizelge 24 Hizmet Süresi Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,802(a)	5	,731
Likelihood Ratio	2,829	5	,726
Linear-by-Linear Association	,087	1	,767
N of Valid Cases	641		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,80.

	PSKTOP		Toplam
	Etkilenmiş	Etkilenmemiş	
HİZMET <1	65	56	121
1-5	153	151	304
6-10	56	63	119
11-15	28	25	53
16-20	12	12	24
21+	13	7	20
Toplam	327	314	641

Analize göre, hizmet durumu ortalamalarından yola çıkılarak yapılan ki kare analizinde hizmet süresine göre etkilenme düzeyleri birbirinden bağımsız değildir.

Çizelge 25 Medeni Durum Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,310(a)	2	,315
Likelihood Ratio	2,315	2	,314
Linear-by-Linear Association	,409	1	,522
N of Valid Cases	641		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,21.

	PSKTOP		Toplam
	Etkilenmiş	Etkilenmemiş	
MEDENİ Evli	142	123	265
Bekar	168	179	347
Boşanmış	17	12	29
Toplam	327	314	641

Analize göre, medeni durum ortalamalarından yola çıkılarak yapılan ki kare analizinde medeni duruma göre etkilenme düzeyleri birbirinden bağımsız değildir.

Çizelge 26 Yaş Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,529(a)	4	,021
Likelihood Ratio	11,782	4	,019
Linear-by-Linear Association	5,914	1	,015
N of Valid Cases	641		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,90.

		PSKTOP		Toplam
		Etkilenmiş	Etkilenmemiş	
YAŞ	18-25	77	84	161
	26-32	123	146	269
	33-40	73	76	149
	41-47	33	15	48
	48+	10	4	14
Toplam		316	325	641

Analize göre, yaş durumu ortalamalarından yola çıkılarak yapılan ki kare analizinde yaş'a göre etkilenme düzeyleri birbirinden bağımsızdır.

Çizelge 27 Çalışma Süresi Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,107(a)	5	,033
Likelihood Ratio	12,288	5	,031
Linear-by-Linear Association	2,565	1	,109
N of Valid Cases	641		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,61.

		PSKTOP		Toplam
		Etkilenmiş	Etkilenmemiş	
ÇALIŞMA	1	20	18	38
	1-5	92	87	179
	6-10	95	104	199
	11-15	52	68	120
	16-20	32	20	52
	21+	36	17	53
Toplam		327	314	641

Analize göre, çalışma süresi ortalamalarından yola çıkılarak yapılan ki kare analizinde çalışma süresine göre etkilenme düzeyleri birbirinden bağımsızdır.

Çizelge 28 Sektör Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,090(b)	1	,296		
Continuity Correction(a)	,918	1	,338		
Likelihood Ratio	1,091	1	,296		
Fisher's Exact Test				,302	,169
Linear-by-Linear Association	1,088	1	,297		
N of Valid Cases	641				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 94,05.

		PSKTOP		Toplam
		Etkilenmiş	Etkilenmemiş	
SEKTÖR	Kamu	104	88	192
	Özel	223	226	449
Toplam		327	314	641

Analize göre, sektör durumu ortalamalarından yola çıkılarak yapılan ki kare analizinde sektöre göre etkilenme düzeyleri birbirinden bağımsız değildir.

Çizelge 29 Pozisyon Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,188(a)	5	,032
Likelihood Ratio	12,237	5	,032
Linear-by-Linear Association	5,836	1	,016
N of Valid Cases	641		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 21,55.

		PSKTOP		Toplam
		Etkilenmiş	Etkilenmemiş	
POZİSYON	Memur/calısan	84	119	203
	Uzman	81	71	152
	Orta düzey	81	60	141
	Üst düzey	25	19	44
	Akademik	33	23	56
	Diğer	23	22	45
Toplam		327	314	641

Analize göre, pozisyon durumu ortalamalarından yola çıkılarak yapılan ki kare analizinde pozisyona göre etkilenme düzeyleri birbirinden bağımsızdır.

Çizelge 30 Faaliyet Alanı Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,788(a)	5	,327
Likelihood Ratio	5,797	5	,326
Linear-by-Linear Association	,234	1	,629
N of Valid Cases	641		

a 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 27,43.

		PSKTOP		Toplam
		Etkilenmiş	Etkilenmemiş	
FAALİYET	Sağlık	25	31	56
	Üretim	64	56	120
	Hizmet	73	58	131
	Finans	29	35	64
	Eğitim	67	53	120
	Diğer	69	81	150
Toplam		327	314	641

Analize göre, faaliyet alanı ortalamalarından yola çıkılarak yapılan ki kare analizinde faaliyet alanına göre etkilenme düzeyleri birbirinden bağımsız değildir.

Çizelge 31 Cinsiyet Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	17,435(b)	1	,000		
Continuity Correction(a)	16,764	1	,000		
Likelihood Ratio	17,519	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	17,407	1	,000		
N of Valid Cases	641				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 122,26.

		PSKTOP		Toplam
		Etkilenmiş	Etkilenmemiş	
CINSİYET	Kadın	168	225	393
	Erkek	148	100	248
Toplam		316	325	641

Analize göre, cinsiyet ortalamalarından yola çıkılarak yapılan ki kare analizinde cinsiyete göre etkilenme düzeyleri birbirinden bağımsızdır.

Çizelge 32 Eğitim Açısından Yıldırma Davranışlarının Psikolojik Etkisi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,969(a)	5	,024
Likelihood Ratio	13,476	5	,019
Linear-by-Linear Association	1,628	1	,202
N of Valid Cases	641		

a 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,49.

	PSKTOP		Toplam
	Etkilenmiş	Etkilenmemiş	
EĞİTİM İlkokul	45	40	85
Lise	1	0	1
Önlisans	26	47	73
Lisans	162	164	326
Yüksek lisans	73	48	121
Doktora	20	15	35
Toplam	327	314	641

Analize göre, eğitim durumu ortalamalarından yola çıkılarak yapılan ki kare analizinde eğitim durumuna göre etkilenme düzeyleri birbirinden bağımsızdır.

2.2.3 Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizleri

2.2.3.1 Cinsiyet Açısından Bağımsız Gruplar Arası Farklılık Analizi

Bu analiz ile, yıldırma davranışları sonucu hissedilen psikolojik etki ile cinsiyet arasındaki farklılık vardır hipotezi test edilmiştir. Grup istatistiğinde Kadın aritmetik ortalama (80,590), erkek aritmetik ortalama (70,141) bulunmuştur. Kadın standart sapma (24,372), erkek standart sapma (23,178) bulunmuştur. Yıldırma davranışları sonucu hissedilen psikolojik etki cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Veri analizinde iki grup arasında ,05 anlamlılık düzeyinde sig (2-tailed) değerine göre, cinsiyet ve yıldırma davranışları sonucu hissedilenler arasında ($0,000 < ,05$) istatistikî açıdan anlamlı bir fark vardır. Mağdurun cinsiyetine göre yıldırma davranışları sonucu hissedilenler farklılık göstermektedir.

Çizelge 33 Cinsiyet Açısından Bağımsız Gruplar Arası Farklılık

Independent Samples Test

Assumptions	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	,235	,628	5,387	639	,000	10,4492	1,93968	6,6403	14,26
Equal variances not assumed			5,449	545	,000	10,4492	1,91775	6,6821	14,22

2.2.3.2 Sektör Bakımından Farklılık Analizi

Bu analiz ile, sektör bakımından yıldırma davranışları, psikolojik etkileri ve verilen tepkiler arasında farklılık yoktur hipotezi test edilmiştir. Yıldırma davranışları, psikolojik etkileri ve bu davranışlara verilen tepkiler sektörlere göre farklılık göstermemektedir.

Çizelge 34 Sektör Açısından Gruplar Arası Farklılık

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
yıltop	Between Groups	13,498	1	13,498	,019	,890
	Within Groups	450321,7	639	704,729		
	Total	450335,2	640			
psktop	Between Groups	885,707	1	885,707	1,484	,224
	Within Groups	381265,1	639	596,659		
	Total	382150,8	640			
sontop	Between Groups	1,951	1	1,951	,367	,545
	Within Groups	3396,854	639	5,316		
	Total	3398,805	640			

Analiz sonuçlarına göre ,05 anlamlılık düzeyinde gruplar arasında sektör açısından (Sig>,05) gruplar arasında fark bulunamamıştır.

2.2.3.3 Yaş Açısından Farklılık Analizi

Bu analiz ile, yaş açısından yıldırma davranışlarının psikolojik etkileri arasında fark vardır hipotezi test edilmiştir. Analiz çıktısında yıldırma davranışlarının psikolojik etkisi, One-way anova homojen test varyans tablosunda levene istatistiği= 1,702 ve sig = ,148 olarak bulunmuştur. Anova testi sonuçlarına göre, F testi sonucu (F=2,765) , anlamlılık düzeyi (Sig) ,027 olarak bulunmuştur. Analizde ,05 anlamlılık düzeyinde yaş ile yıldırma davranışları sonucu hissedilenler arasında olumlu fark olduğu görülmektedir.

Çizelge 35 Yaş ile Psikolojik Etki Arasındaki Farklılık

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PSKE	Between Groups	6531,191	4	1632,798	2,765	,027
	Within Groups	375619,6	636	590,597		
	Total	382150,8	640			

Analiz sonuçlarına göre ,05 anlamlılık düzeyinde 636 serbestlik derecesinde 18-25 yaş ile 41-47 yaş arasında (Mean Difference=*10,060, sig=,012) ve 26-32 yaş ile 41-47 yaş arasında (Mean Difference=*11,350, sig=,003), 33-40 yaş ile 41-47 yaş arasında (Mean Difference=*11,498, sig=,004) istatistiksel açıdan (,027<,05) anlamlı farklılık vardır.

2.2.3.4 Hizmet Yılı Açısından One-way Analizi

Bu analiz ile, hizmet yılı açısından yıldırma davranışları ile bu davranışlar sonucu hissedilen psikolojik etkiler arasında fark yoktur hipotezi test edilmiştir.

Çizelge 36 Yıldırma Davranışları ile Psikolojik Etki Arasında Kruskal Analizi

Test Statistics (a,b)

	YLDVR	PSKE
Chi-Square	5,276	5,969
Df	4	4
Asymp. Sig.	,260	,201

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: HIZMET

Çizelge 37 Hizmet Yılı ile Bölümler Arasındaki Farklılık

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
YLDVR	Between Groups	3053,892	4	763,473	1,086	,363
	Within Groups	447281,3	636	703,273		
	Total	450335,2	640			
PSKE	Between Groups	3883,579	4	970,895	1,632	,164
	Within Groups	378267,2	636	594,760		
	Total	382150,8	640			
TEPKD	Between Groups	9,289	4	2,322	,436	,783
	Within Groups	3389,516	636	5,329		
	Total	3398,805	640			

Analiz çıktılarına göre ,05 anlamlılık düzeyinde 636 serbestlik düzeyinde hizmet yılı açısından gruplar arasında fark bulunmamaktadır. YLDVR ile PSKE grupları arasında Kruskal Wallis karşılaştırılması yapılmış yinede fark bulunamamıştır.

2.2.3.5 Çalışma Süresi ile Psikolojik Etki Arasındaki Farklılık Analizi

Bu analiz ile, çalışma süresi açısından yıldırma davranışları sonucu hissedilen psikolojik etkiler arasında fark yoktur hipotezi test edilmiştir. Çalışma süresi bakımından yıldırma davranışlarının psikolojik etkisi arasında fark yoktur.

Çizelge 38 Çalışma Süresi ile Psikolojik Etki Arasındaki Farklılık

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PSKE	Between Groups	9385,060	5	1877,012	3,197	,007
	Within Groups	372765,7	635	587,033		

Analiz çıktılarına göre toplam çalışma süresi ile yıldırma davranışları sonucu psikolojik etkiler ,05 anlamlılık düzeyinde 635 serbestlik derecesinde 1 ile 11-15 yıl (Mean Difference=-*8,920, sig=,048), 6-10 ile 16-20 yıl(Mean Difference=*9,085, sig=,016), 6-10 ile 21 üstü yıl(Mean Difference=*8,964, sig=,017), 11-15 ile 21 üstü

yıl(Mean Difference=*11,662, sig=,003), 16-20 ile 11-15 yıl(Mean Difference=*-11,784, sig=,003), 21 üstü ile 6-10 yıl(Mean Difference=*8,964, sig=,017) arasında ($,007 < ,05$) anlamlı fark bulunmaktadır.

2.2.3.6 Medeni Durum Açısından Gruplar Arası Farklılık Analizi

Bu analiz ile, medeni durum açısından yıldırma davranışları, bu davranışlar sonucu hissedilen psikolojik etkiler ve tepki davranışları arasında fark yoktur hipotezi test edilmiştir.

Çizelge 39 Medeni Durum ile Gruplar Arasındaki Farklılık

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
YLDVR	Between Groups	316,076	2	158,038	,224	,799
	Within Groups	450019,1	638	705,359		
	Total	450335,2	640			
PSKE	Between Groups	2111,990	2	1055,995	1,773	,171
	Within Groups	380038,8	638	595,672		
	Total	382150,8	640			
TEPKD	Between Groups	2,718	2	1,359	,255	,775
	Within Groups	3396,087	638	5,323		
	Total	3398,805	640			

Analiz çıktılarına göre $,05$ anlamlılık düzeyinde 638 serbestlik düzeyinde medeni durum açısından üç grup arasında ($\text{sig} > ,05$) fark bulunamamıştır. Medeni durum ile gruplar arasında anlamlı fark yoktur.

2.2.3.7 Eğitim Durumu Açısından Varyans Analizi

Bu analiz ile, eğitim durum açısından yıldırma davranışları sonucu hissedilen psikolojik etkiler arasında fark vardır hipotezi test edilmiştir.

Çizelge 40 Eğitim Düzeyi ile Psikolojik Etki Arasındaki Farklılık

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PSKE	Between Groups	6658,084	4	1664,521	2,819	,024
	Within Groups	375492,7	636	590,397		
	Total	382150,8	640			

Analiz çıktılarına göre 0,05 anlamlılık 636 serbestlik düzeyinde F değeri (F=2,819) ve (sig) değeri ,024 olarak bulunmuştur. Eğitim durumu ile yıldırma davranışlarının psikolojik etkisi arasında anlamlı fark bulunmuştur. İlkokul ile ön lisans(Mean Difference=-*8,818, sig=,022), ön lisans ile lisans(Mean Difference=*6,698, sig=,033), ön lisans ile doktora(Mean Difference=*10,733, sig=,032) ve yüksek lisans ile ön lisans(Mean Difference=-*11,405, sig=,001) arasında anlamlı derecede (,024<,05) fark bulunmaktadır.

2.2.3.8 Pozisyon Açısından Gruplar Arası Farklılık Analizi

Bu analiz ile, pozisyon açısından yıldırma davranışları sonucu hissedilen psikolojik etkiler arasında fark vardır hipotezi test edilmiştir. Analiz çıktısına göre ,05 anlamlılık düzeyinde 635 serbestlik düzeyinde F değeri (F=3,632) ve (Sig) ,003 olarak bulunmuştur.

Çizelge 41 Pozisyon ile Yıldırmanın Psikolojik Etkileri Arasındaki Farklılık

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PSKE	Between Groups	10624,335	5	2124,867	3,632	,003
	Within Groups	371526,5	635	585,081		
	Total	382150,8	640			

Analiz çıktısına göre ,05 anlamlılık düzeyinde pozisyon ile yıldırma davranışlarının psikolojik etkisi arasında anlamlı bir fark vardır. Memur/çalışan ile uzman(Mean Difference=*5,109, sig=,049), orta düzey(Mean Difference=*9,565, sig=,000) ve üst düzey(Mean Difference=*12,696, sig=,001) arasında psikolojik etki açısından (,003<,05) anlamlı farklılık bulunmaktadır.

2.2.3.9 Faaliyet Sektörü Açısından Farklılık Analizi

Bu analiz ile, faaliyet sektörü açısından yıldırma davranışları arasında fark vardır hipotezi test edilmiştir. Analiz çıktısına göre ,05 anlamlılık 635 serbestlik düzeyinde F değeri (F=2,568), (Sig) ,026 olarak bulunmuştur.

Çizelge 42 Yıldırma Davranışları ile Faaliyet Sektörü Arasındaki Farklılık

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
YLDVR	Between Groups	8924,795	5	1784,959	2,568	,026
	Within Groups	441410,4	635	695,135		
	Total	450335,2	640			

Analiz çıktısına göre yıldırma davranışları ile sektörler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Sağlık ile diğer sektörler açısından anlamlı fark vardır. Sağlık ile üretim (Mean Difference=*9,057, sig=,034), sağlık ile hizmet (Mean Difference=*11,923, sig=,004), sağlık ile finans(Mean Difference=*11,513, sig=,017), sağlık ile eğitim (Mean Difference=*14,740, sig=,000), sağlık ile diğer (Mean Difference=*10,172, sig=,014) arasında ($,026 < ,05$) anlamlı fark vardır.

2.2.3.10 Zorbanın Hiyerarşik Konumuna Göre Farklılık Analizi

Bu analiz ile, zorbanın hiyerarşik konumuna göre yıldırma davranışları ve bu davranışlara verilen tepkiler arasında fark vardır hipotezi test edilmiştir.

Analiz çıktısına göre ,05 anlamlılık 637 serbestlik düzeyinde YLDVR grubu F değeri (F=6,910), (Sig) ,000 ve TEPKD grubu F değeri (F=4,720), (Sig) ,003 olarak bulunmuştur.

Çizelge 43 Zorbanın Hiyerarşik Konumu ile Yıldırma ve Tepkiler Arasındaki Farklılık

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
YLDVR	Between Groups	14193,160	3	4731,053	6,910	,000
	Within Groups	436142,1	637	684,681		
	Total	450335,2	640			
TEPKD	Between Groups	73,908	3	24,636	4,720	,003
	Within Groups	3324,897	637	5,220		
	Total	3398,805	640			

Analiz çıktısına göre ,05 anlamlılık düzeyinde zorbanın konumu ile yıldırma davranışları($,000 < ,05$) ve tepkiler ($,003 < ,05$) arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Yıldırma davranışları bakımından diğer ile yöneticiler(Mean Difference=*1,137, sig=,000), diğerleri ile astlar(Mean Difference=*21,204, sig=,009), diğerleri ile çalışma arkadaşları(Mean Difference=*15,776, sig=,002),

yöneticiler ile çalışma arkadaşları(Mean Difference=*5,360, sig=,026), açısından anlamlı fark vardır. Yıldırma davranışlarına tepkiler bakımından yöneticiler ile diğer(Mean Difference=*-1,419, sig=,001), yöneticiler ile çalışma arkadaşları(Mean Difference=*-,046, sig=,026), astlar ile diğerleri(Mean Difference=*-1,584, sig=,026), çalışma arkadaşları ile yöneticiler (Mean Difference=*4,67, sig=,026), açısından anlamlı fark vardır.

2.2.4 İşten Ayrılma İsteği ile İşin Dolaylı Kontrol Edilme Davranışı Arasındaki İlişki

Bu analiz ile, hissettirilmeden dolaylı kontrol yıldırma davranışı ile işten ayrılma isteği arasında ilişki vardır hipotezi test edilmiştir. Analiz sonucuna göre kontrol davranışı ile işten ayrılma isteği arasında ilişki vardır.

Çizelge 44 İşten Ayrılma İsteği ile Dolaylı Kontrol Arasındaki İlişki

Crosstab

		son1		Toplam
		Evet	Hayır	
YLD14	Hiçbirzaman karşılaşmadım	49	74	123
	Bir defa karşılaştım	23	26	49
	Birkaç defa karşılaştım	108	77	185
	Sık sık karşılaşıyorum	117	61	178
	Her hafta karşılaşıyorum	15	10	25
	Her gün karşılaşıyorum	58	23	81
Toplam		370	271	641

Analiz sonucuna göre işten ayrılma isteğinde bulunan 370 kişiden 117'sinin yaptığı iş sık sık hissettirilmeden dolaylı olarak kontrol edilmektedir.

2.2.5 İşten Ayrılma İsteği ile Kendini İfade Etmenin Engellenmesi Arasındaki İlişki

Bu analiz ile, kendini ifade etmenin engellenmesi yıldırma davranışı ile işten ayrılma isteği arasında ilişki vardır hipotezi test edilmiştir. Analiz sonucuna göre bireye ifade fırsatının verilmeyişi ile işten ayrılma isteği arasında ilişki vardır.

Çizelge 45 İşten Ayrılma İsteği ile Kendini İfade Etmenin Engellenmesi Arasındaki İlişki

Crosstab

	son1		Toplam
	Evet	Hayır	
YLD15 Hiçbirzaman karşılaşmadım	42	90	132
Bir defa karşılaştım	13	22	35
Birkaç defa karşılaştım	91	63	154
Sık sık karşılaşıyorum	128	65	193
Her hafta karşılaşıyorum	25	9	34
Hergün karşılaşıyorum	71	22	93
Toplam	370	271	641

Analiz sonucuna göre işten ayrılma isteğinde bulunan 370 kişinin 128'sinin kendini özgürce ifade etmesinin engellendiği ve buna fırsat verilmediği görülmektedir.

2.2.6 İşten Ayrılma İsteği ile Yapılan Önerilerin Reddedilmesi Arasındaki İlişki Analizi

Bu analiz ile, işle ilgili yapılan önerilerin eleştirilerek reddedilmesi yıldırma davranışı ile işten ayrılma isteği arasında ilişki vardır hipotezi test edilmiştir. Analiz sonucuna göre yapılan önerilerin eleştirilerek reddedilmesi ile işten ayrılma isteği arasında ilişki vardır.

Çizelge 46 İşten Ayrılma İsteği ile Önerilerin Eleştirilerek Reddedilmesi Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	64,532 ^a	5	,000
Likelihood Ratio	67,816	5	,000
Linear-by-Linear Association	55,749	1	,000
N of Valid Cases	641		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,80.

Crosstab

	son1		Toplam
	Evet	Hayır	
YLD16 Hiçbir zaman Karşılaşıyorum	43	73	116
Bir defa karşılaştım	24	34	58
Birkaç defa karşılaştım	116	104	220
Sık sık karşılaştım	121	45	166
Her hafta karşılaşıyorum	31	4	35
Her gün karşılaşıyorum	35	11	46
Toplam	370	271	641

Analiz sonucuna göre işten ayrılma isteğinde bulunan 370 kişinin 121'inin yaptığı öneriler sık sık eleştirilerek reddediliyor.

2.2.7 İşin Dolaylı Kontrol Edilme Davranışı ile İşten Soğuma Arasındaki İlişki Analizi

Bu analiz ile, yapılan işin dolaylı kontrolü ile işten soğuma arasında ilişki vardır hipotezi test edilmiştir. Analiz sonucuna göre yapılan işin dolaylı kontrolü ile işten soğuma arasında ilişki vardır.

Çizelge 47 Yapılan İşin Dolaylı Kontrolü ve İşten Soğuma Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,453 ^a	5	,000
Likelihood Ratio	38,946	5	,000
Linear-by-Linear Association	31,577	1	,000
N of Valid Cases	641		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,18.

Crosstab

	son9		Toplam
	Evet	Hayır	
YLD14 Hiçbir zaman Karşılaşmadım	65	58	123
Bir defa karşılaştım	29	20	49
Birkaç defa karşılaştım	131	54	185
Sık sık karşılaşıyorum	147	31	178
Her hafta karşılaşıyorum	19	6	25
Her gün karşılaşıyorum	66	15	81
Toplam	457	184	641

Analiz sonucuna göre işten soğuduğunu belirten 457 kişi'nin 147'sinin yaptığı iş dolaylı olarak kontrol ediliyor.

2.2.8 Yapılan İşin Küçümsenmesi Davranışı ile İşten Soğuma Arasındaki İlişki Analizi

Bu analiz ile yapılan işin küçümsenmesi, değersiz görülmesi yıldırma davranışı ile işten soğuma hissi arasında ilişki vardır hipotezi test edilmiştir. Analiz sonucuna göre yapılan işin küçümsenmesi ile işten soğuma hissi arasında ilişki vardır.

Çizelge 48 Yapılan İşin Küçümsenmesi ile İşten Soğuma Arasındaki İlişki

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	55,865 ^a	5	,000
Likelihood Ratio	56,725	5	,000
Linear-by-Linear Association	51,369	1	,000
N of Valid Cases	641		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,18.

Crosstab

		son9		Toplam
		Evet	Hayır	
YLD19	Hiçbirzaman karşılaşmadım	91	83	174
	Bir defa karşılaştım	32	16	48
	Birkaç defa karşılaştım	112	46	158
	Sık sık karşılaşıyorum	140	27	167
	Her hafta karşılaşıyorum	21	4	25
	Her gün karşılaşıyorum	61	8	69
	Toplam	457	184	641

Analiz sonucuna göre ile işten soğuma hissi yaşayan 457 kişinin 140'ının yaptığı iş küçümseniyor, değersiz görülüyor.

2.2.9 Yıldırma Sonucu Duyulan Üzüntü ile Tükenme Hissi Arasındaki İlişki Analizi

Bu analiz ile yıldırma davranışları sonucu duyulan üzüntü ile tükenme hissi arasında ilişki vardır hipotezi test edilmiştir. Analiz sonucuna göre yaşanan yıldırma davranışı duyulan üzüntü ile tükenme hissi arasında ilişki vardır.

Çizelge 49 Yıldırma Sonucu Duyulan Üzüntü ile Tükenme Hissi Arasındaki İlişki

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	75,259(a)	5	,000
Likelihood Ratio	72,816	5	,000
Linear-by-Linear Association	65,368	1	,000
N of Valid Cases	641		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 22,26.

		son10		Toplam
		Evet	Hayır	
psk1	Hiçbir zaman	33	55	88
	Bir ikidefa	35	36	71
	Ara sıra	82	39	121
	Sık sık	72	19	91
	Çoğunlukla	104	27	131
	Her zaman	114	25	139
	Toplam	440	201	641

Analiz sonucuna göre, tükenme hissi yaşayan 440 kişinin 114'ü her zaman yıldırma davranışları sonucu üzüntü duymaktadır.

3 SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde analiz ile ilgili bulgular, analiz sonuçları ve daha sonra yapılacak araştırmalara öneriler yer almaktadır.

3.1 Tartışma

Bu araştırmada kamu ve özel sektördeki örgütlerde psikolojik yıldırma davranışları ölçülmeye çalışılmıştır.

Yıldırma davranışları ile mağdur üzerindeki psikolojik etki arasında ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile incelenmiş ve aralarında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın birinci hipotezi kabul edilmiştir.

Yıldırma davranışları ile bu davranışlara verilen tepkiler arasında ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile incelenmiş ve aralarında ters ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın ikinci hipotezi kabul edilmiştir.

Yıldırma davranışlarının mağdur üzerindeki psikolojik etkisi ile yıldırma davranışlarına verilen tepkiler arasında ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile incelenmiş ve aralarında ters yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın üçüncü hipotezi kabul edilmiştir.

Yıldırma davranışları ile eğitim, cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet ve çalışma yılı, sektör, pozisyon (demografik özellikler) arasında ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile incelenmiş, aralarında pozitif ilişki saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın dördüncü hipotezi kabul edilmiştir.

Mağdurun cinsiyetine göre yıldırma davranışları sonucu hissedilenler arasında fark olup olmadığı regresyon analizi incelenmiş ve aralarında fark olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın beşinci hipotezi kabul edilmiştir.

Sektör açısından yıldırma davranışları, psikolojik etkileri ve yıldırmaya tepkiler arasında grup toplamları üzerinden yapılan anova analizi sonucu fark bulunamamıştır. Bu bağlamda araştırmanın altıncı hipotezi kabul edilmiştir.

Mağdurun yaşı ile yıldırma davranışları sonucu hissedilenler arasında fark olup olmadığı anova testi ile analiz edilmiş aralarında fark olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın yedinci hipotezi kabul edilmiştir.

Mağdurun kurumdaki hizmet yılı ile yıldırma davranışları arasında fark olup olmadığı anova testi ile analiz edilmiş ve aralarında fark olmadığı saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın sekizinci hipotezi kabul edilmiştir.

Mağdurun kurumdaki hizmet yılı ile yıldırma davranışlarının mağdur üzerindeki psikolojik etkisi arasında fark olup olmadığı anova testi ile analiz edilmiş aralarında fark olmadığı saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın dokuzuncu hipotezi kabul edilmiştir.

Mağdurun toplam çalışma süresi ile mağdur üzerindeki psikolojik etki arasında fark olup olmadığı anova testi ile analiz edilmiş aralarında fark olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın onuncu hipotezi kabul edilmiştir.

Mağdurun medeni durumu ile yıldırma davranışları, psikolojik etkileri ve yıldırmaya tepkiler arasında fark olup olmadığı anova grup testi ile analiz edilmiş aralarında fark olmadığı saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın on birinci hipotezi kabul edilmiştir.

Mağdurun eğitim düzeyi ile yıldırma davranışlarının mağdur üzerindeki psikolojik etkisi arasında fark olup olmadığı anova ile analiz edilmiş aralarında fark olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın on ikinci hipotezi kabul edilmiştir.

Zorbanın pozisyonu ile mağdur üzerindeki psikolojik etki arasında fark olup olmadığı anova ile incelenmiş ve aralarında fark olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın on üçüncü hipotezi kabul edilmiştir.

Yıldırma davranışları ile çalışılan faaliyet sektörü arasında fark olup olmadığı analiz edilmiş aralarında fark olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın on dördüncü hipotezi kabul edilmiştir.

Zorbanın konumu ile yıldırma ve tepki davranışları arasında fark olup olmadığı anova testi ile analiz edilmiş ve aralarında fark olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın on beşinci hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan işin dolaylı kontrolü ile işten soğuma arasında ilişki olup olmadığı analiz edilmiş, aralarında ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın on altıncı hipotezi kabul edilmiştir.

Kendini ifade etmenin engellenmesi yıldırma davranışı ile işten ayrılma isteği arasında ilişki olup olmadığı analiz edilmiş, aralarında ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın on yedinci hipotezi kabul edilmiştir.

İşle ilgili yapılan önerilerin eleştirilerek reddedilmesi yıldırma davranışı ile işten ayrılma isteği arasında ilişki olup olmadığı analiz edilmiş, aralarında ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın on sekizinci hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan işin hissettirilmeden, dolaylı kontrolü ile işten ayrılma isteği arasında ilişki olup olmadığı analiz edilmiş ve aralarında ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın on dokuzuncu hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan işin küçümsenmesi, değersiz görülmesi yıldırma davranışı ile işten soğuma hissi arasında ilişki olup olmadığı analiz edilmiş, aralarında ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın yirminci hipotezi kabul edilmiştir.

Yıldırma davranışları sonucu duyulan üzüntü ile tükenme hissi arasında ilişki olup olmadığı analiz edilmiş, aralarında ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın yirmibirinci hipotezi kabul edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre en sık karşılaşılan yıldırma davranışlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Başkalarının yanında benimle aşağılayıcı ve onur kırıcı şekilde konuşulması,
- Benimle ve özel yaşantımla ilgili asılsız söylemlerde bulunularak, eleştirilmem,
- Özgüvenimi olumsuz etkileyecek, gururumu incitici iş yapmaya zorlanmam,
- Dürüstlüğümler ve güvenilirliğim sorgulanması,
- Performansım ile ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılması,
- Sorumlu olmadığım konularda suçlanmam,
- Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca benim sorumlu tutulmam,
- Yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunması,
- Yaptığım her işte mesleki yeterliliğim sorgulanması,
- Yaptığım iş hissettirilmeden (dolaylı) kontrol edilmesi,
- Kendimi göstermeme fırsat verilmiyor, özgürce ifade etmemin engellenmesi,

Verdiğim karar ve önerilerin eleştirilerek, reddedilmesi,
Yaptığım iş değersiz ve önemsiz görülmesi, küçümsenmesi,
Bulduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılması,
Konuşurken sık sık sözümün kesilmesi,
İyi çalışmama rağmen, çoğu kez bana bağırlarak masaya yumruk vurulması ve azarlanmam,
İşi bitirmem konusunda baskı yapılması,
Sorumluluk alanlarım bana danışılmadan değiştirilmesi,
Kapasitemin altında işler verilmesi,

Analiz sonuçlarına göre yıldırma davranışları sonucu mağdurlar tarafından en sık ve yaygın hissedilen duygu durumlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

İş yerimde kendimi yalnız hissediyorum, kimseye güvenemiyorum,
Kendime olan güvenimin ve saygımın azaldığını hissediyorum,
İş performansım ve motivasyonum azaldı. İşime karşı bağlılığımın azaldığını hissediyorum,
Özel hayatım (ailem) bundan olumsuz olarak etkileniyor,
Çoğu zaman kendimi suçlu hissediyorum,
Nefes darlığı, kalp çarpıntısı, mide rahatsızlıkları, karın ağrısı, baş dönmesi yaşıyorum,
İş ortamında çalışma arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum,
İşle ilgili hatalar yapıyorum,
Kendimi stresli ve yorgun hissediyorum, sinirli oluyorum,
Migren, devamlı süren kronik baş ağrıları yaşıyorum,
Depresyonda olduğumu düşünüyorum,
Kendimi değersiz hissediyorum,
Uykuya dalmakta ve / veya uyumakta güçlük çekiyorum,

Analiz sonuçlarına göre yıldırma davranışları ile karşılaşanların %67'si bu davranışları yöneticilerinden gördüğünü belirtmiş, %47,7'si yaşananları görmezden gelmiş, ses çıkarmamış veya son çare olarak %32'si istifa etmiştir.

3.2 Sınırlılıklar

Birçok araştırma da olduğu gibi bu araştırmada da sonuçları etkileyecek sınırlılıklar bulunmaktadır. Tek sefer yapılan ölçümün, örneklem kütesinin ve veri toplama yöntemi olan anketin kullanılması analizi etkilemektedir. Örneklem kitlesi açısından sektör olarak daha fazla çalışana ulaşılması uygun olacaktır. Ölçüm aracı olarak ölçek hazırlanması, örgütlerdeki yıldırma davranışları ölçümünün belli aralıklarda tekrar ölçümü daha belirgin sonuçlar oluşturacaktır. Türkiye de bu konuda yapılan istatistikî çalışmaların azlığı ve kurumların bu konuya olan hassasiyetleri, araştırmaya katılmak istemeyişleri sıkıntı yaratmaktadır.

3.3 Sonuç

Sanayileşme ile birlikte çalışanı makine gibi gören kar etmeye yönelmiş yönetim anlayışı, ekonomik sorunlar, örgütte yeniden yapılanmalar, kriz ortamı, örgüt politikaları, ülke kültürü, güç eşitsizliği, toplumsal şiddet ve etik değerlerin azalması yaşamının büyük çoğunluğunu iş yerinde geçiren çalışanın ruh halini olumsuz etkilemektedir. Her örgütte ve her sektörde yaşanabilen sınırı olmayan yıldırma davranışları bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçlar doğurmaktadır. Bu çalışma ile yıldırma davranışlarının oluşumunda örgütsel faktörlerin ve ülke kültürüne ait iş ahlakının etkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir tespit ise, kişisel özelliklerden daha etkili olan sosyal yapıdır. Toplumsal değerler, “büyüğündür ne yapsa yeridir” anlayışı, güç kullanımı, iddiacılık ve ortaklık anlayışı, adam kayırma ve sınıflandırmayı teşvik edici yapı, ülke kültürünün liderlik üzerindeki etkisi, örgüt kültürü ve stres yıldırma davranışlarının oluşumunda en önemli etkenlerdir. Araştırmada vurgulanmak istenen ve önem verilmesi gereken konu örgütsel ve bireysel düzeyde farkındalık oluşturulması ve örgütsel önlemler alınarak uygulanması. Çalışanın yıldırma davranışları sonucu hissettiği yalnızlık, tükenmişlik, işten soğumaya, üzüntü duyulmasına, iş tatminsizliğine, görev değişikliği istemesine ve yargıya başvurmasına neden olmakta bireyin iş verimliliği azalmaktadır. Ruh ve beden sağlığı yerinde olmayan bir kimsenin ülkesine, ailesine, kendisine ve çalıştığı iş yerine faydalı olması mümkün değildir. Bu nedenle iş sağlığı ve güvenliği açısından önlemler iş yerinden başlamalıdır. Aksi

takdirde yıldırmanın tedavi süreci ve maliyeti fark edildikten sonra daha fazla olabilecektir. Önceden önlem almak, yıldırmanın oluşumunu engellemek zaman ve maliyet açısından değer sağlayacak sağlıklı çalışma ortamları oluşturulacaktır. İş sağlığı ve güvenliği konusunda alınabilecek tüm önlemler içinde en önemlisi, iş yerinin bu konuda iyi bir biçimde örgütlenmesidir. 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununda meslek hastalığı ve iş kazası sonucu ile aynı kanunun 15.maddesinde sigortalıya sağlık yardımının yapılması işverenin yükümlülüğü arasında yer almaktadır. Hukuki süreçde ise, şu an internet sitesinde Borçlar Kanunu Tasarısındaki 416.maddenin yasaya alınması için e-imza kampanyası devam etmektedir (EK-4). Böylece İş kanununda da bu konuda değişiklik yapılması için kamuoyu oluşturulmaya çalışılacaktır. Kanuni düzenlemelerin yanında örgütlerde bireysel ve yönetsel farkındalık oluşturulması yıldırma davranışlarını uygulayanlara karşı bireysel veya yönetsel mücadeleyi arttıracaktır.

Ülkemizde yıldırma davranışlarına yönetimin, insan kaynaklarının tutumu hakkında ve yıldırma davranışlarının örgüte maliyetleri konusunda yapılacak araştırmalar örgütlerde yaşanan yıldırma düzeyini ve maliyetini belirlemeye yardımcı olacaktır.

3.4 Öneriler

Araştırma analiz sonuçları ve mağdurlarla yapılan bire bir görüşmeler dikkate alınarak aşağıdaki öneriler sunulmaktadır.

Mağdurların maruz kaldıkları yıldırma davranışları sonucu uğranılan zararı tazmin amacıyla haklı fesih hakkı kullanabilme, maddi/manevi tazminat isteme, zorbanın cezalandırılması, bölüm değişikliği gibi yasal haklarını arayabilmeleri için yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Kurumda çalışan personel için psikolojik yıkımın tedavisi, problemler ile başa çıkma becerisinin geliştirilmesi, çatışmanın ve anlaşmazlıkların çözümü için örgüt içi çalışan destek olmak amacıyla kurum yapısına özgü danışmanlık sisteminin kurulması gerekmektedir.

Güvenilir, şeffaf, şikâyet kanallarının sağlıklı işlediği ve yetkilendirilmiş, stratejik insan kaynakları politikalarının kurumda benimsenmesi gerekmektedir. Ayrıca insan kaynaklarının yıldırma hakkında bilgilendirilmesi, çalışanlar ve yönetim açısından farkındalığı arttıracak olayların nedenlerinin bilinmesi çözüm için etkili olacak, kurum yıldırma davranışlarının yaşanmaması için önlem alabilecektir.

Kurumun ihtiyacı olan eleman seçiminde görevin gerektirdiği akademik bilgi yanında kişisel ve psikolojik özelliklerin, değer yargılarının, duygusal zekânın, takım çalışmasına yatkınlığın, örgüte uyumunun, takım kişiliğinin, liderlik vasıflarının, uyum sağlama, esneklik ve iletişim becerilerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu konuda insan kaynaklarının eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

Örgüt normlarının uygulanabilir, esnek ve anlaşılabilir olması çalışanların anlaşmazlıklarını en aza indirici düzeyde iletişimin açık ve bilgi paylaşım ortamının sağlanması gerekmektedir.

Örgütte yaşanan çatışmaları azaltmak ve verimlilik sağlamak için etkin çatışma yönetimi ve stres yönetimi uygulanmalıdır.

Örgütte görev tanımlarının belirsizliğinin yıldırmaya neden olduğu göz önüne alındığında kurumda çalışanların görev tanımlarının açıkça belirlenmiş olması gerekmektedir. Örgütsel yıldırmanın bireysel yıldırmayı kolaylaştırdığı göz önüne alındığında kurumda örgütsel yıldırmayı engelleyici politika ve stratejiler uygulanmalıdır.

Örgüt etik değerleri benimsemeli ve çalışanlarında etik değerlere sahip çıkmasını sağlayıcı ortam hazırlanmalıdır. Rekabet ortamında takım çalışmasının desteklenmesi çatışma yaratmaktadır. Bu nedenle takım çalışmasına uygun ortam örgüt tarafından oluşturulmalı bireyler bu konuda eğitilmelidir.

Örgüt politikalarının yıldırma davranışlarına ortam yaratmayacak şekilde oluşturulması gerekmektedir. Çalışanların sosyalleşmesi ve kişisel gelişimlerine yatırım yapılması iletişimde sağlıklı kılacaktır.

Örgütler de yıldırmayı önlemeye yönelik mesleki ve sağlık güvenlik politikaları uygulanmalıdır.

Örgütte çalışanlar arasında güvene dayalı ekip çalışması oluşturulması ve bireysel başarıdan ziyade grup başarısının hissedildiği ve çalışanların inisiyatif kullanabilecekleri bir ortam oluşturulması sağlanmalıdır.

Örgütler de çalışanlar arasında sosyal iletişimi sağlayıcı sosyal ortamlar oluşturulmalıdır. Çalışanların yaratıcılığı ve girişimciliği teşvik edilmelidir.

KAYNAKÇA

AÇIKGÖZ, Betül; ÖZDEMİR, Muhsin (2006). “Mobbing’e Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü”, 15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

AKÇA, Bilge; İRMİŞ, Ayşe (2006). “Yıldırma Davranışının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, 25-27 Mayıs, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F., Erzurum.

ALGUADIŞ, Meral (2006). “Türk Kültüründe Ekip Çalışması- Ekip Uygun Toprakta Gelişir”, Kaynak Dergisi, Ekim-Aralık, Sayı:28. (Çevrimiçi) <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergitum.asp?sayi=28>, (14.11.2006)

ARPACIOĞLU, Gülcan (2003). “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz”, Human Resources Dergi, Sayı 10–11, Aralık-Kasım

ARPACIOĞLU, Gülcan (2004). “İş yerimde Yalnızım”, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody008.asp?listall=Y&BodyID=3489>, (01.05.2006).

ARPACIOĞLU, Gülcan (2007). “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)” HR Dergi Konferansı Notları, ,24 Ocak, Ceylan Intercontinental Hotel / İstanbul.

ARTUN, Ünsal (1996). “Genişletilmiş bir Şiddet Tipolojisi”, ‘Şiddet’, YKY, sayı: 6–7, Kış-Bahar, 29-36.

ASUNAKUTLU, Tuncer; SAFRAN, Barış (2006). “Bullying (Zorbalık) ve Kontrol Odağı”, 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, 25-27 Mayıs, Atatürk Üniversitesi İİBF, Erzurum.

ASUNAKUTLU, Tuncer; SAFRAN, Barış (2006). “Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Yıl: 6, Cilt: 6, Sayı:

11, Nisan, 111-129.

ATİKER, Mustafa (2006). “Çatışma”, Konya Ticaret Odası Etüd Araştırma Servisi Bilgi Raporu, 35-35, Konya.

AYHAN, İnci (2006). “Modern Korkularımız Depresyon-Kaygı-Stres”, Bilim ve Teknik Dergisi, Yeni Ufuklar, Kasım, 2-15.

BAĞDU, Adalet (2004). “İşyerinde Bulutlar: Mobbing”, İnsan Dergi, Şubat.

BALTAŞ, Acar (2006). “Adı Yeni Konmuş Bir Olgı: İşyerinde Yıldırma (mobbing)”, (Çevrimiçi) <http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler> , (12.3.2006).

BALTAŞ, Acar (2002). “Adı Yeni Konmuş Bir Olgı: İşyerinde Yıldırma”, (Çevrimiçi) <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makaleid=166>, (04.04.2006).

BALTAŞ, Acar (2002). “İş Hayatında Çatışma”, (Çevrimiçi) www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=1278-36k, (14.07.2006).

BALTAŞ, Acar (2006). “Türk Kültüründe Ekip Çalışması-Türkiye’de Ekip Çalışmasında Zorluklar”, Kaynak Dergisi, Ekim-Aralık, Sayı:28.

BAYKAL, Adnan Nur (2005). “Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing’den Günümüze”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

BAYRAKKÖK, Sebahat (2006). “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, 25-27 Mayıs, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F., Erzurum.

BESWICK, Johanna; GORE, Joanne; PALFERMAN David (HSE) (2006), “Bullying at Work: A Review of The Literature”, Harpur Hill, Buxton, 9JN,WPS/06/04 Derbyshire, 17.

BOZBEL, Savaş; PALAZ, Serap (2007). “İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları”, TİSK Akademi, Cilt.2, Sayı:3.

CHAPPELL, Martino (1999). “Violence at Work, Asian-Pacific”, Newsletter on Occupational Health and Safety, Vol 6, No1, April.

CLARKE, Jane (2002).“Maymuncuk: İşyerinde İletişim ve Politika”, İstanbul: MESS Yayınları. Çeviren: Z. Dicleli.

CÜCELOĞLU, Doğan (1992). “İnsan ve Davranışı”, Remzi Kitabevi, İstanbul.

ÇALIŞKAN, Osman (2005). “Turizm işletmelerinde Çalışanlara Yapılan Yıldırma Davranışları”, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Çalışma Bakanlığı (2007). “İstatistiklere Göre İşçi Sayısı ve Sendikalaşma Oranları”, Çalışma Genel Müdürlüğü İstatistik Şubesi, Ocak-Temmuz, (Çevrimiçi) http://www.calisma.gov.tr/istatistik/cgm/sendikalasma_oranlari.htm, (12.05.2007).

Çalışma Bakanlığı (2007). “4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununa istinaden 15.05.2007 tarihi itibariyle hazırlanan Kamu Görevlileri Sendikalarının ve Konfederasyonları”,(Çevrimiçi)http://www.calisma.gov.tr/CGM/4688_istatistik_2007.htm, (12.05.2007)

ÇELİKKOL, Ahmet (2001). “Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı”, Psikoloji Dizisi, Alfa Yayınları, Mart, İstanbul.

ÇOBANOĞLU (2005). “Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri”, Timaş Yayınları, İstanbul.

DANGAÇ, Gönül (2007). “Yıldırma Davranışını Uygulayanlar” Site Anketi, (Çevrimiçi)http://www.psikolojikyildirma.com/index.php?option=com_poll&task=results&id=14 (02.05.2007).

DAVENPORT, Noa; Ruth Distler, SCHWARTZ; Gail Pursell, ELLIOTT (2003). “Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz”, Sistem Yayınları, 1.Basım. Çeviren:Osman Cem Önertoy.

DURĞUN, Serpil (2006). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Aralık, Cilt:1, Sayı:II, 112-132.

DİKMEN, Ayşe (2005). “Workplace bullying/mobbing and its effects on intention to leave the organization /İş yeri Zorbalığı ve Örgütten Ayrılma İsteğine Etkileri”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

DÖKMEN, Üstün (2005). “Küçük Şeyler”, Sistem Yayıncılık, 4.Baskı, İstanbul.

DÖKMEN, Üstün (2006). “Biz bu Saçları Değirmende Ağartmadık”, Popüler Yönetim Dergisi, Sayı 4.

EİNARSEN, S. (2000). “Harrasment and Bullying at Work a Review of The Scandinavian Approach”, Aggression and Violent Behavior, ,Volume 5, Issue 4, July-Agust, 379-401.

EİNARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D. COOPER, C. (2003). “Bullying and Emotional Abuse in the Workplace”, Taylor and Francis: London.

EİNARSEN, S, RAKNES ve MATTHIESEN (1994). “Bullying and Harrasment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: an Exploratory Study”, European Journal of Work and Organizational Psychologists, 4.

EKİCİ, Süleyman; Abdullah YILMAZ (2003), “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi, Cilt 10,Sayı 2, Manisa.

EKİZ, F. (2006).“İş Yerinde Duygusal Taciz (Mobbing)”, (Çevrimiçi) <http://www.huder.org/dergi/bahar03/mobbing.htm>, (04.03.2006).

ERGENEKON, Sevda (2006). “İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing)”,(Çevrimiçi)www.beykent.edu.tr/yeni_beykent/dosyalar/Sevda_ERGENEKON_makalesi.doc, (20.04.2006).

FİELD, Tim (2006). “Bullying in a Public Sector Organisation Being Privatised”, (Çevrimiçi) <http://www.bullyonline.org/personal.htm>, (21.3.2006).

GENÇ, Nurullah; Esra, PAMUKOĞLU (2006). “Psikolojik İş yeri Terörü:Dr.Siyami Ersek Göğüs ve Kalp Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde Bir Uygulama”, 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, 25-27 Mayıs, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F.,Erzurum.

GENÇ, Sinem (2006). “100 Kişiyile İşyerinde Psikolojik Terör (mobbing) Araştırması”, Human Resources Managment (HRM), (Çevrimiçi) http://www.hrm.com.tr/basinda_hrm_arsiv3.asp#mobing, (16.08.2006).

GLEESON, David (2000). “American Mobbing, 1828-1861: Toward Civil War”, Armstrong Atlantic State University.

GOLEMAN, Daniel (1998). “Duygusal Zeka Neden IQ’dan Daha Önemlidir?”, Varlık Yayınları, 5.Basım. Çeviren: Banu Seçkin.

GÖKÇE, Asiye TOKER (2006). “İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Doktora Tezi, Ankara.

GREGORY, Jon (2005). “Bully for you, Firewalk Technology”, Works Management, April.

GRUBB, Stephen (2005). “Workplace Bullying Among Public Sector Professional Employees: An empirical study examining the relationship between workplace bullying”, job satisfaction, and intention to leave, Presented at the 3th National Honours Colloquium University of New South Wales.

GÜRLER, Gökhan (2006). “Mobbingci Örgütler”, Sakarya Üniversitesi Sapanca

MYO, Seminer Notları.

HARTIG, Kate; Jeannene, FROSCHE (2006). “Workplace Mobbing Syndrome: The ‘Silent and Unseen’ Occupational Hazard”, Queensland Working Women’s Service and Griffith Business School, Griffith University.

HECEBİL, Süleyman (2007). “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, HR Dergi Konferans Notları, 24 Ocak, Ceylan Intercontinental Hotel / İstanbul.

HOCKLEY, C. (2004). ‘Mobbing: Children the Unlikely Victims’, Workplace Mobbing Conference, 14-15 October, Brisbane, Australia.

HOEL, H.; RAYNER, C.; & COOPER, C.L. (1999). “Workplace bullying”, In C.L. Cooper & I.T. Robertson, International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 14, 195–230.

HOUSE, R.; HANGES, P.J.; RUIZ-QUINTANILLA, S.A.; DORFMAN, P.W.; JAVİDAN, M.; DİCKSON, M.; GUPTA, V. (1999). “Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project Globe”, Advances in Global Leadership, 1, 171-233.

International Labour Organization (ILO) (1998). “Word of Work, “When Working Becomes Hazardous”, No.26, September-October, (Çevrimiçi) <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm#note1>, (01.07.2006).

İnsan Kaynakları (2005). “Hastayız, Yine de Ofisteyiz !”, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=4197&Kwd=Hastayiz>, (24.08.2007).

İMİRLİOĞLU, İpek (2006). “İş Yaşamında Psikolojik Şiddet (Mobbing)”, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Haziran, Yıl 18, Sayı 120, 8-9.

İYEM, Cemal (2006), “Futbol da Mobbing: Sakarya Spor A.Ş. Örneği”, Çalışma

Ekonomisi Endüstri İlişkiler Bölümü, 15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs, Sakarya.

JONES, Edward E. (1984). “Social Stigma the Psychology of Marked Relationships”, New York, W.H.Freeman.

KILIÇ, Tayfun (2006). “Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Şiddet)Sanayi Sektörün de Yaşanan Mobbing Uygulamaları, Kişisel Etkileri, Örgütsel ve Toplumsal Maliyetleri”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

KOCACIK, Faruk (2001). “Şiddet Olgusu Üzerine”, C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 2, Sayı 1. 1-7.

KUTANİS, R. Özen (2005). “Turizm Çalışanlarına Yıldırma (Mobbing) Uygulamaları: Bir Örnek Olay”, 13.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 12-14.Mayıs, s. 313-316. İstanbul.

KUTLU, Figen (2006). “İşyerinde Duygusal Taciz’in (Mobbing) Çalışanın Tükenmişliği Üzerine Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, İzmir.

LAÇİNER, Vedat (2006). “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, (Çevrimiçi) <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98>, (20.12.2006).

LEYMANN, H. (2006). “Introduction to the Concept of Mobbing”, The Mobbing Encyclopedia, (Çevrimiçi) <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>, (06.06.2006).

LEYMANN ,H. (2006). “What is PTSD”, The Mobbing Encyclopedia, (Çevrimiçi) <http://www.leymann.se/English/15100E.HTM>, (05.06.2006).

LİEFOOGHE, Andreas P.D. ; Davey ,Kate Mackenzie (2001). “Accounts of workplace bullying:The role of the organization”, School of Management and

Organizational Psychology, Birkbeck College, UK European Journal of Work and Organizational Psychology, London, 10.

LEYMANN, H. (1993). "Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz und Wie Man Sich Dagegen Wehren Kann", Hamburg Rowohlt Taschenbuch Verlag Gmbh.

LEYMANN, H. (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work". European Journal of Work and Organizational Psychology, p.5, 165-184.

LORHO, Frank; HILP, Ulrich (2001). "Bullying at Work", European Parliament Directorate-General for Research.

MİKKELSEN, Eva GEMZE; Stile EİNARSEN (2002). "Basic Assumptions and Symptoms of Post-Traumatic Stress Among Victims of Bullying at Work", University of Aarhus, Denmark University of Bergen, Norway, European Journal of Work and Organizational Psychology, 11.

NAMİE, G.: (2000), 'U.S. Hostile Workplace Survey 2000', Labor Day Meeting, Benicie September, (Çevrimiçi) <http://www.bullybusters.org>, (04.05.2007).

OKUTAN M., TENGİLİMOĞLU, D. (2002). "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri", G.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kış , Cilt.4, Sayı 3, 15-42.

OLSEN, Hadyn (2004). "Leadership or Workplace Bullying; Organizational Culture", Human Resource Magazine, June.

O'MOORE M. and etc, (2003). "The Rates and Relative Risks of Workplace Bullying in Ireland a Country of High Economic Growth", International Journal Management and Decision Making, 82-95.

ÖZARALLI, Nurdan; TORUN, Alev (2007). "Çalışanlara Uygulanan Zorbalığın Mağdurların Kişilik Özellikleri, Olumsuz Duygular ve İşten Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Yıldız, G., Barca, M., Geyik, M., Balaban, Ö., Alpaslan, S., Aydın, Ş., Özdemir, Y. ve Özer, K.

O. (ed.), 939-947. Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F.Yayımları, 25-27 Mayıs, Sakarya.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık. 77-96.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; CAN, Yusuf; AKIN, Mahmut (2007). “Organizasyonlar da Pozitif ve Olumsuz Duygusallık ile Bireysel ve Örgütsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F., 25-27 Mayıs, Sakarya.

ÖZGENER, Şevki (2004). “İş Ahlakının Temelleri Yönelik Bir Yaklaşım”, Nobel Yayınları, 1. Basım, İstanbul.

PECK, M.Scott (1998). “People of The Lie”, The Hop Efor Healing Human Evil, New York Touchstone.

PIR, Gamze (2006). “İş Yerindeki Kabus: Mobbing”, Doğu Akdeniz Gazetesi, (Çevrimiçi) www.gundem.emu.edu.tr/subat2006/turkish/mobbing.htm, (05.02. 2006).

SALIN, D. (2001). “Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.10, No.4: 425-441.

SAYLI, Halil (2002). “Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Afyon.

SCHAFFE, Karl (2006). “What is Mobbing? Budget Cuts Are Not the Only Way Workers Are Forced from Jobs: Workplace Abuse”, (Çevrimiçi) <http://nebula.deanza.fhda.edu/math/karl/APDFFiles/Mobbing.pdf>, (02.06.2006)

SELİMOĞLU, Emel (2006). “Ofis Yönetiminde Mobbing Paradoks”, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Yıl:2 Sayı:2, ISSN 1305-7979, (Çevrimiçi) <http://www.paradoks.org>, (04.04.2006).

SERİN, Nazım (2007). “Psikolojik Danışma Merkezi (PDM)” Bilim İlaç A.Ş Modeli ve Mobbing Yaklaşımı, HR Dergi Konferansı Notları, ,24 Ocak, Ceylan Ceylan Intercontinental Hotel , İstanbul.

SHALLCROSS, L. (2003). ‘The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector’, Workplace Mobbing Conference, Brisbane. 16-17 October.

SHEEHAN, Michael (2004). “Workplace Mobbing: a proactive response”, Department of Management Griffith University, Nathan Qld 4111, Australia.

SİYEZ, Diğdem Müge (2003). “Duygusal İstismara Maruz Kalan ve Kalmayan Ergenlerin Benlik Algıları ile Depresyon ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Ana Bilim Dalı, İzmir.

SOARES, Angelo (2004). “LIKE 2 + 2 = 5: Bullying Among Hydro-Québec Engineers”, University of Quebec in Montreal, School of Management Science Department of Organization and Human Resources.

SOLMUŞ, Tarık (2005). “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, Haziran.

ŞİMŞEK, Birgül, (1999). “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi, Cilt:1, Sayı:3, 69-86.

TAHTASAKAL, Meral (2003). “Bürolarda Yaşanan Etik Dışı Davranışlar ve Cinsel Taciz Olaylarının Azaltılmasında Eğitimin Etkisi: Bir Alan Çalışması”. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek

Lisans Tezi, Ankara.

TAN, Bilge Ufuk (2005). “İş yerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İşyerinden Uzaklaştırma (mobbing)”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

TANOĞLU, Şükriye (2006). “İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Konya.

TARHAN, Nevzat (2002). “Psikolojik Savaş: Gri Propaganda”, Timaş Yayınları, 4.Basım, İstanbul.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver (1991). “Kişiler arası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri”, Amme İdaresi Dergisi, C. 24, S. 2, Ankara, 121–144

TINAZ, Pınar (2006). “İş yerinde Psikolojik Taciz”, Beta yayınları, 1.Basım, Mart, İstanbul.

TUTAR, Hasan (2004). “İşyerinde Psikolojik Şiddet”, Platin yayınları, Ankara.

TÜRKEL, Asuman Uluçınar (2000). “Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Uçan Süpürge Film Festivali, (2004). “Mi Piace Lavorare (Mobbing)”, İşimi Seviyorum, (Çevrimiçi)
<http://festival.ucansupurge.org/index.php?option=content&task=view&id=51>,
(15.05.2006).

VANDEKERCKHOVE, Wim; M. S. Ronald COMMERS, (2003). “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the times?” Journal of Business Ethics 45: Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherland, 41–50.

VARTIA Maarit; Hyyti, Jari (2002). "Gender differences in workplace bullying among prison officers", Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, Finland, The National Police School, Tampere, Finland, European Journal of Work and Organizational Psychology, 11, 113–126.

VARTIA, Maarit (1996). "The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol 5.

YILDIRIM, Aytolan; YILDIRIM, Dilek; TİMUÇİN, Arzu (2006). "Mobbing Behaviors Encountered by Nurse Teaching Staff", Nurs Ethics, Çevrimiçi: <http://nej.sagepub.com/cgi/content/abstract/14/4/447> 14-447. "Çalışma Ortamında Karşılaşılan, Çalışanları Yıldırma Yönelik Davranış Türlerinin ve Bu Davranışlara Verilen Tepkilerin Belirlenmesi Anketi", İ.Ü. Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu, Hemşirelikte Yönetim ABD, İstanbul.

YILDIRIM, Filiz; YİĞİT, Musa (2004). "Mobbing'in Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkileri", C.Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F.,Nevşehir.

YÜCELEN, Deniz (2006). "İş Yerinde Depresyon", (Çevrimiçi) http://www.isguc.org/index.php?avc=arc_view.php&ex=29&pg=ks, (15.04.2006).

YÜCETÜRK, Elif (2005). "Türkiye'de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing)" İktisat İşletme ve Finans Dergisi, Haziran, Sayı 97, İstanbul.

YÜCETÜRK, Elif (2006). "Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?", (Çevrimiçi) www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226, (14.04.2006)

YÜCETÜRK, Elif (2003). "Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing", 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İzmit. 801-810.

ZAMAN Gazetesi (2001). “İnsan Kaynakları-İş Asmanın Maliyeti Yüksek”, (Çevrimiçi)<http://arsiv.zaman.com.tr/2001/05/20/insankaynaklari/insankaynaklari.htm>, (24.08.2007).

ZAPF, Dieter (2004). “The Geneva Staff Association Survey of Harassment in the Workplace Results of the quantitative survey components”, Johann Wolfgang Goethe University, Frankfurt, Germany, The World Health Organization (Geneva) Staff Association Geneva, Switzerland.

ZAPF, Dieter (1999). “Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work”, Johann Wolfgang Goethe-Universita, Frankfurt, Germany international Journal of Manpower, Vol. 20 No. 1/2, MCB University Press, 70-85.

ZAPF, Dieter; Claudia, GROSS (2001). “Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension”, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt, Germany 497 © 2001 Psychology Press Ltd European Journal of Work and Organizational Psychology, 10, 497–522.

WASTI, Arzu (2007). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri, İstanbul.

WESTHUES, Keneth (2002). “The Mobbings at Medaille College in 2002 Canada”, University of Waterloo, Ekim.

WESTHUES, Kenneth (2003). “At The Mercy of The Mob”, Canada's Occupational Health & Safety Magazine, Vol. 18, No. 8, December 2002, University of Waterloo, 30-36.

WILKERSON, Bill (2007). “Depression Fastest Growing Cause of Workplace Disability”, (Çevrimiçi) <http://www.workplacedepression101-200.blogspot.com/>, (09.07.2007).

WORNHAM, David (2003). "A Descriptive Investigation of Morality and Victimisation at Work", *Journal of Business Ethics* 45: 29-40, Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.

World Health Organization (WHO) (2003). "Occupational and Environmental Health Programme", *Raising Awareness of Psychological Harassment at Work, Protecting Workers' Health Series, No.4*, Geneva.

WALTER, H. (1993). "Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz", Frankfurt ve New York: Campus.

EK:1



Uluslararası Af
Örgütü Türkiye
Şubesi Amnesty
International Turkey

Kamusal

Belge kodu: PERS/2

Versiyon: 0.94

Yönetim Kurulu Kabul Tarihi: 2.10.2006

Uluslararası Af Örgütü Türkiye Şubesi

İş Yerinde Tacizi ve Baskıcı Davranışları Önleme Politikası

Politika Kapsamı

Kişiler Açısından Kapsam

Bu İş Yerinde Tacizi ve Baskıcı Davranışları Önleme Politikası (Politika), UAÖ Türkiye Şubesi'nde geçici veya sürekli, profesyonel, stajyer, sözleşmeli veya gönüllü tüm pozisyonlar için geçerli olup bu pozisyonlarda çalışan kişileri korumak için hazırlanmıştır.

Konu Açısından Kapsam

Bu Politika özellikle iş yaşamında hiyerarşik bir yapılaşmanın içinde görülen psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz ve rahatsız etme dahil olmak üzere *mobbing* olarak bilinen, tüm sistematik taciz şekillerini ve cinsel tacizi kapsar.

Bu Politika çerçevesinde *mobbing* uzun süreli, kasıtlı ve sistematik bir taciz türüdür. Bu tacizin ya da ayrımcılığın nedenleri örneğin ırk, dini inanç, renk, ulusal aidiyet, köken, fiziki engel, zihinsel engel, tıbbi durum, medeni hal, cinsiyet veya yaş olabilir, ancak Politika bu gerekçelerle sınırlı değildir.

Bu Politika kapsamında olan sistematik tacizin bazı örnekleri şunlardır:

- Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek, örneğin:
 - Üst konumda olan kişi mağdurun kendisini gösterme olanaklarını kısıtlar, sürekli sözünü keser, yüzüne bağırır ve yüksek sesle azarlar, yapılan işi sürekli eleştirir.
- Sosyal ilişkilere saldırılar, örneğin:
 - Çevredeki insanların mağdur edilen kişi ile konuşmaması, bu kişinin kimse ile konuşamaması, kendisi mekanda yokmuş gibi davranılması.
- İtibara yönelik saldırılar, örneğin:

- Mağdur edilen kişinin arkasından kötü konuşulması, asılsız söylentilerin yayılması gülünç durumlara düşürülmesi, cinsel imaların yapılması.
- Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar, örneğin:
 - Hiçbir özel görevin bu kişiye verilmemesi, verilen işlerin geri alınması, sürdürülmek için anlamsız işlerin verilmesi, işlerin sürekli değiştirilmesi, kişisel zarara sebep olunması.
- Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar, örneğin:
 - Fiziksel olarak ağır işleri yapmaya zorlanması, fiziksel şiddet tehditlerin yapılması, fiziksel zarar verilmesi, doğrudan cinsel taciz.

Bu örnekler dışındaki davranışlar da politika kapsamında olabilmektedir.

Cinsel taciz açısından Politika tek seferlik eylemleri de kapsamaktadır.
Diğer Kurallarla Uyum

Bu Politika, Uluslararası Af Örgütü (UAÖ) Türkiye Şubesi eşitlik bildirgesi ve personelin korunmasına ilişkin diğer kurallar ışığında kullanılır.

Bu Politika'nın amacı hukuktan kaynaklanan yükümlülüklerinden fazla koruma sağlamaktır ve içindeki hükümler hukukun sağladığı korumayı zayıflatacak şekilde yorumlanamaz.

Hukuktan Kaynaklanan Bazı Yasak Ve Müeyyideler

Yukarıda sayılan bazı eylem türleri ayrıca yürürlükteki ceza ve iş mevzuatları çerçevesinde ele alınmaktadır. Örneğin, 4857 sayılı ve 22.5.2003 tarihli İş Kanununun 24. maddesine göre

“Süresi belirli olsun veya olmasın işçi, aşağıda yazılı hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeksizin feshedebilir:

[...]

II. Ahlak ve iyiniyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri:

[...]

İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa.

İşveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse, yahut işçiyi veya ailesi üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendirir, kışkırtır, sürükler, yahut işçiye ve ailesi üyelerinden birine karşı hapsi gerektiren bir suç işlerse yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnad veya ithamlarda bulunursa.

İşçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından iş yerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmazsa. [...]”

Aynı yasanın 25. maddesine göre

“Süresi belirli olsun veya olmasın işveren, aşağıda yazılı hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemezsizin feshedebilir:

[...]

II- Ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri:

[...]

İşçinin, işveren yahut bunların aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarfetmesi veya davranışlarda bulunması, yahut işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve isnadlarda bulunması.

İşçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması.

İşçinin işverene yahut onun ailesi üyelerinden birine yahut işverenin başka işçisine sataşması veya 84 üncü maddeye aykırı hareket etmesi.

[...]

Yine İş Kanununun 77. maddesine göre

“İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler.

İşverenler iş yerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya buldukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar. Yapılacak eğitimin usul ve esasları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

İşverenler işyerlerinde meydana gelen iş kazasını ve tespit edilecek meslek hastalığını en geç iki iş günü içinde yazı ile ilgili bölge müdürlüğüne bildirmek zorundadırlar.

Bu bölümde ve iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin tüzük ve yönetmeliklerde yer alan hükümler iş yerindeki çıraqlara ve stajyerlere de uygulanır.”

Ceza hukuku çerçevesinde de kesin hükümler bulunmaktadır, örneğin 26.9.2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 105. maddesine göre

(1) Bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hakkında, mağdurun şikâyeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adlî para cezasına hükmolunur.

(2) Bu fiiller, hiyerarşi veya hizmet ilişkisinden kaynaklanan nüfuz kötüye kullanılmak suretiyle ya da aynı iş yerinde çalışmanın sağladığı kolaylıktan yararlanılarak işlendiği takdirde, yukarıdaki fıkraya göre verilecek ceza yarı oranında artırılır. Bu fiil nedeniyle mağdur işi terk etmek mecburiyetinde kalmış ise, verilecek ceza bir yıldan az olamaz.

Bu hükümler dışında da uygulanabilecek tüm yasal normlar mümkün olan en geniş şekilde bu Politika tarafından korunan kişilere bildirilmeli. Ayrıca, UAÖ Türkiye Şubesi bu Politika çerçevesinde tüm iş yerinde taciz konulu ILO sözleşmelerine ve beyannamelerine Türkiye'nin taraf olup olmadığına bakılmaksızın uyacaktır.

Sorumluluk Kuralları

İşvereni temsilen, Yönetim Kurulu gözetim borcu ve çalıştıran sıfatıyla sorumluluk çerçevesinde tüm bu Politika'nın kapsadığı kişilerin korunmasından sorumludur. Yönetim Kurulu çalışanlara yönelik olarak işveren yetkilerini, üyelere yönelik ise disiplin sürecinden kaynaklanan yetkileri bu amaçla kullanmakla yükümlüdür.

Tüm çalışanlar kendi ihlalleri açısından hem mağdura, hem işverene yönelik sorumludur.

Makul gözetim yükümlülüğünü yerine getirmediği ve gereken özeni göstermediği takdirde, direktör, staj danışmanı ve diğer idari üst konumunda olanlar kendi ihlalinden sorumlu olmak yanı sıra çalışanların ihlallerinden çalıştıran sıfatıyla sorumludur.

Kurum İçi Şikayet Ve Müeyydelere

Yasal yollara başvurmanın yanı sıra UAÖ Türkiye Şubesi içi şikayet yolu kullanılabilir. Şikayetler ilk aşamada sözlü ya da yazılı olarak direktör ya da Yönetim Kurulu'nun biri erkek, biri kadın olmak üzere belirlediği iki kişiden birine yazılı olarak iletilir. Yönetim Kurulu tarafından belirlenen bu kişilerin irtibat bilgileri UAÖ Türkiye Şubesi intranet sayfalarında ve tüm çalışma mekanlarında görünür bir şekilde sunulacaktır. Bir Yönetim Kurulu üyesine yönelik şikayet durumunda sözkonusu Yönetim Kurulu üyesi soruşturmanın yürütülmesinden çekilir.

Şikayet gerekli gizlilik içinde, tam ve ivedi olarak araştırılması için ele alınır ve şikayet tutanağı ile şikayetle ilgili tüm bulgular şikayeti ele alan kişinin imzasıyla şikayet konusu kişinin/kişilerin ulaşamayacağı bir şekilde dosyalanır. Taciz sabit görüldüğü takdirde doğrudan fail kişiler durumun ciddiyetine veyasal olanaklara göre

- Uyarı (çalışan ve stajyerler için, duruma göre hemen veya personel değerlendirme sürecinde yapılabilir);
- Staj veya iş sözleşmesi feshi;
- Üyelere yönelik olarak, Sosyal Denetçilik ya da Disiplin Kurulu süreçlerini işleterek disiplin soruşturulması ve gerektiği takdirde üyelikten çıkarılma;

ile karşı karşıya bırakılabilir.

Failin üst konumunda olan ve fail ya da şikayetçi açısından gözetim yükümlülüğüne sahip kişinin soruşturma kapsamına alınması zorunludur ve hakkında yukarıda sayılan müeyydelere uygulanabilmektedir. Üst konumda olan kişide kusur bulunmasa da, soruşturmanın kapanmasından sonra bir ay içinde iş ortamının iyileştirilmesine yönelik olarak alınacak yeni önlemlerin listesini Yönetim Kurulu'na sunmalıdır.

Yukarıdaki süreç sonucunda tacizde bulunduğu sabit bulunan bir kişi her zaman Yönetim Kurulu'na yeniden soruşturma için başvurabilmektedir.

Kurum içi süreç hiçbir şekilde ayrıca mahkemeye başvurulmasına engel değildir ve şikayeti alan kişi şikayetçiye bu konuda bilgilendirmekle yükümlüdür. Bu konuda

bilgilendirme yapıldığını teyit eden ve şikayetçi tarafından tarih ekleyerek imzalanan yazılı bir belge tüm soruşturma dosyalarında bulunmalıdır.

Şikayette Bulunanlara Yönelik Baskı

Kurum içi ya da mahkemeye şikayette bulunan bir kişi üstleri tarafından özel koruma altına alınmalı ve gerekli görüldüğü takdirde iş ortamı geçici olarak değiştirilebilmelidir. Şikayetçi olduğu için bir kişiye yöneltilen baskı ve taciz beklenmeden ivedi soruşturma konusu edilmelidir.

Politikanın Tanıtılma Zorunluluğu

Bu Politika tüm UAÖ Türkiye Şubesi çalışma mekanlarında basılı olarak ve kolay erişilebilir bir şekilde bulundurulmalıdır. Ayrıca Politika kamusal bir şekilde UAÖ Türkiye Şubesi web sitesinde bulundurulmalıdır.

UAÖ Türkiye Şubesi için çalışılmaya başlandığı gün, bu Politika kapsamında olan kişilerin bu belgeyi okuduklarına dair imzalı bir belge personel dosyasına eklenmelidir.

EK:2

T.C.
ANKARA
8. İş Mahkemesi

KARAR

ESAS NO :
KARAR NO :
HAKİM :
KATİP :
DAVACI :
VEKİLİ :

DAVALI :

VEKİLİ :

DAVA : Tazminat
DAVA TARİHİ : 20/01/2006
KARAR TARİHİ : 20/12/2006

Davacı vekili davalı aleyhine dava açarak,
1999 yılında
çalışmaya başlayan davacının senıkalı olarak çalışıp işyerinde çalıştığı 7 yıl boyunca görevini başarı ile yerine getirdiğini , 2004 mart ayında oda yönetiminin değişmesiyle yeni yönetimde genel sekreter olarak görev yapan ve davacının amiri durumundaki
ile davacı arasında sebepsiz bir gerginlik yaşanmaya başladığını, gerek sözlü uygulama gerekse yazılı işlemlerle davacı üzerinde manevi baskı uygulayıp kişilik haklarına saldırdığını davacıya adeta duygusal tacizde bulunduğunu , davacıdan 1,5 yıl boyunca 5 defa yazılı savunma isteyip alınan savunmaların 2 si sonucunda genel sekreter
in de üyesi olduğu disiplin kurulu tarafından 2.3.2005 tarihinde uyarı, 23.11.2005 tarihinde de haksız olarak kınama cezası verildiğini, yazılı savunmaları ve ibraz ettikleri delillerde incelendiğinde verilen cezaların haksız olduğunu ayrıca TİS'in disiplin kurulu uygulamalarına ilişkin ekinde de 1 yıl içinde aynı disiplin suçundan üç kez kınama cezası almış olmanın işten çıkarma nedeni olarak sayılması nedeniyle davacının haksız verilen cezalar nedeniyle işten çıkarılma ihtimalinin mevcut olduğunu verilen cezaların haksız olduğunu belirtmiştir. Yaşanan olaylar , haksız alınan savunmalar neticesinde verilen haksız disiplin cezaları ile davacının manevi olarak yıpranıp psikolojik sağlığının bozulduğunu , psikolojik rahatsızlığından dolayı 5 gün rapor alıp ilaç tedavisi uygulandığını, işverenin işçiyi gözeteme yükümlülüğü işverenin işçinin kişiliğine saygı gösterme ve işçinin kişiliğini koruma borcunu da içerdiği halde davacının nedensiz yere işini yapmamakla suçlanması, yetersiz olarak değerlendirilip aşağılanması , en basit olaylarda dahi yazılı savunma istenerek taciz edilmesi işveren tarafından şahsi nedenlerle birlikte çalışmak istemediği işçiye psikolojik olarak yıpratıp onu işten ayrılmaya zorlaması iş hayatında yaygın uygulanan bir taktik olduğundan duygusal taciz (mobbing) nedeniyle de davacının manevi yıpranma için fazlaya ilişkin hakları saklı kalmak şartıyla 5000 YTL manevi tazminatın da yasal faizi ile birlikte davalıdan tahsilini talep etmiştir.

Davalı vekili cevap dilekçesinde, davacının açtığı davanın yerinde olmadığını

1/3

mühendisleri odasının Anayasa ve Özel Kanunlara dayalı olarak kurulup ana yönetmeliginde yazılı olduğu üzere ile ilgili konularda toplumu bilgilendirmek, kuma oyunu aydınlatmak, ülke yararına gerekli girişimlerde bulunmak ve meslek mensupları arasında koordine ve dayanışmayı sağlamak üzere örgütlenmiş bir anayasal kuruluş olduğunu büro hizmetlerinin yürütülüş sürecinde personelin görev ve sorumlulukları, hizmetin esasları oda yönetim kurulu tarafından genel kurul kararları ve oda danışma kurulu tarafından onanmış dönemsel çalışma raporu çerçevesinde ve günün ihtiyaçlarına paralel olarak düzenlendiğini uygulamanın sendika ve oda arasında imzalanan TİS e uygunluk gözetilerek yapıldığını , davacıdan savunma alınmasının çalışma hayatıyla ilgili yasal düzenlemelerde ve TİS in ilgili hükümlerinde de yer alan bir işlem olduğunu davacıdan savunma istenerek manevi baskı oluşturulmasının söz konusu olmadığını mobbing , (ofis içi psikoloji şiddet) bilinçli bir hareket tarzı olup oda yönetim kurulu merkez büro işleyişi ile ilgili olarak yazılı olarak tebliğ ettiği düzenlemeler yanında çalışma döneminin ilk aylarında tüm büro personelinin katılımı ile , daha sonra ise idari mali ve teknik büro temsilcileri ile düzenli toplantılara yaparak sorunların ve işleyişin ele alındığını davacının da önce büro amiri sonra ise idari büro sorumlusu olarak toplantılara katılıp görüş ve önerilerini sunduğu dikkate alındığında işyerinde davacıya yönelik mobbing (ofis içi psikolojik şiddet ve tacizin) söz konusu olmadığını disiplin cezalarının ise davacının savunmaları alındıktan sonra verildiğini haksız davanın reddine karar verilmesini belirtmiştir.

Sosyal-İş Sendikası'nın davaya müdahale talebi kabul edilmiştir.

Dava, disiplin cezalarının kaldırılması ve işyerinde duygusal taciz (mobbing) nedeniyle istenen manevi tazminat talebine ilişkindir.

Taraflar delillerini bildirmiş, tanıkların beyanları da alınmıştır.

Davacıdan son dönemde 5 kez savunma istenmiş, 02.02.2005 tarihinde uyarı, 23.11.2005 tarihinde de kınama cezaları verilmiştir.

İlgili TİS ekinde işten çıkarmayı gerektirir koşullar başlığında " Bir yıl içinde aynı disiplin suçundan 3 kez kınama cezası almak" hükmü mevcuttur

Mahkememizce yargılama sürerken, açıklanan koşulun oluşması nedeniyle davacının iş akdi fesh edilmiş, davacı işe iade davası açmış, işe iade davası halen devam etmektedir.

MK 2.maddesine ilişkin iyiniyet kuralları, 4857 sayılı yasanın işverenin çalışanlara eşit davranmasına ilişkin olgular birlikte değerlendirildiğinde işverenin işçisini koruma-gözetme sorumluluğunun bulunduğu açıktır. Oysa dava konusu disiplin cezalarının verilmesine neden olan ve davacının kusuru bulunduğu iddia edilen olayların bir kısmında davacının sorumluluğunun olmadığı, bir kısmında ise izinli olduğu dönemlerde yapılması gereken işlerin yerine getirilmemesinden-aksamasından sorumlu tutulduğu görülmüştür.

Davacı, kendisi ile ilgili problem çıkmasını önlemek adına bir alt görevde çalışmayı kabul ederek görevini yerine getirirken, tanık beyanlarından da anlaşılacağı üzere işyerinde amirlerinin uzaktan, yüksek sesle bağırarak, iş yapmasını söylemelerine, telefonla konuşurken, konuşmasına aldırılmadan emir ve görev vermelerine, yüksek sesle bağırarak "sen bu işi beceremiyorsun" gibi sözlü saldırılara, hakaretlere maruz kalmıştır. Kişilik hakları çiğnenmiş, çalışma arkadaşları arasında küçük düşürülmüştür.

Bu davranışlar mahkememizce işçiyi yıldırmaya, psikolojik baskı uygulayıp genellikle de işten ayrılmasını sağlamaya yönelik davranışlar olarak değerlendirilmiştir. Yine tanık beyanıyla doğrulanan, davacının mesai sonrasında ağlama krizine girmesi, psikolojik tedavi görmesi, rapor alması da bu kanaati kuvvetlendirmektedir.

(Mobbing) kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar yada astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele; tehdit, şiddet, aşağılama vb.. davranışları içermektedir.

Toplanan delillerden davacıya üstleri tarafından kötü muamele yapıp aşağılanarak psikolojik taciz uygulandığı, verilen haksız disiplin cezaları sonucu TİS'de yapılan düzenlemeye göre de iş akdinin feshi sonucuna kadar varıldığı dolayısıyla geçimini emeğiyle çalışarak kazanan davacı işçinin maddi ve manevi kayba uğratıldığı kanaatine varılmıştır.

Davacının üzüntüsünü bir ölçüde hafifletebilmek amacı ile davacı lehine 1000,00 YTL manevi tazminata hükmedilerek aşağıdaki şekilde karar verilmiştir.

H Ü K Ü M: Yukarıda açıklanan nedenlerle;

Davanın kısmen kabul kısmen reddine,

1-Manevi tazminat talebinin kısmen kabul ile 1000,00 YTL manevi tazminatın dava tarihinden itibaren yasal faizi ile birlikte davalıdan tahsiline,

2-Uyarı ve kınama cezalarının iptaline ilişkin davanın kabulüne,

3-Alınan 67,50 YTL harçtan 54,00 YTL harcın mahsubu ile bakiye 13,50 YTL harcın istek halinde davacıya iadesine,

4-Davacı kendini vekille temsil ettirdiğinden avukatlık asgari ücret tarifine ve davanın kabul ve ret oranına göre taktiren 450 YTL vekalet ücretinin davalıdan alınarak davacıya verilmesine,

5-Davalı kendini vekille temsil ettirdiğinden avukatlık asgari ücret tarifine ve davanın kabul ve ret oranına göre taktiren 450 YTL vekalet ücretinin davacıdan alınarak davalıya verilmesine,

6-Davanın kabul ve ret oranına göre yapılan 50,00 YTL yargılama giderinin davalıdan alınarak davacıya verilmesine,

Dair, davacı, davacı vekili ve davalı vekilinin huzurunda temyizi kabil olmak üzere karar verildi. 20/12/2006

PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBİNG) ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, son yıllarda gelişmiş ülkelerde yaygınlaşan iş hayatında psikolojik yıldırma(Mobbing), duygusal şiddet ve zorlama davranışlarının düzeyini, örgüte etkilerini ve örgüt yapısının bu davranışlara neden olan özelliklerini belirlemek ve önerilerde bulunmak amacıyla düzenlenmiştir. Bu araştırma çalışması **akademik bir amaca yöneliktir** ve bilimsel yöntemler ile değerlendirilecektir. Üniversite-İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlarda ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile endüstriyel ilişkiler alanında faydalı olacağı görüşündeyiz. Anket verileri gizlilik prensibi gereği kimliğinizle ilgili bilgi belirtmeniz gerekmektedir. Elde edilen sonuçlar genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Araştırmanın sunumunda kurum kimliğine yönelik açıklama yer almayacaktır. Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Edip ÖRÜCÜ
Gönül DANGAÇ
mobbingturkiye@gmail.com
www.mobbingturkiye.net

Balikesir Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yüksek Lisans

GENEL ÖZELLİKLER

- 1-Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
- 2- Yaşınız: 18-25 16-32 33-40 41-47 48 +
- 3-Medeni Durumunuz: EVLİ BEKAR BOŞANMIŞ
- 4-Eğitim Durumunuz: İLKOKUL LİSE ÖNLİSANS LİSANS
 YÜKSEK LİSANS DOKTORA
- 5-Şuan görev yaptığınız kurumdaki hizmet yılınız: <1 1-5 6-10 11-15
 16-20 21- ÜSTÜ
- 6-Kaç yıldır çalışma hayatı içindedesiniz: 1 1-5 6-10 11-15
 16-20 21- ÜSTÜ
- 7-Çalıştığınız Sektör: KAMU ÖZEL
- 8-İşyerindeki pozisyonunuz: Memur/Çalışan Uzman Orta Düzey Yönetici Üst Düzey Yönetici
 Akademik Kadro Diğer.....
- 9-Çalıştığınız İl: BURSA İSTANBUL İZMİT YALOVA DİĞER.....
- 10-Faaliyet Sektörü: SAĞLIK ÜRETİM HİZMET FINANS EĞİTİM
 DİĞER.....

I.BÖLÜM

Aşağıda, çalışma ortamında karşılaştığınız sizi yıldırmaya, çalışma performansınızı düşürmeye yönelik davranışların listesi bulunmaktadır. **Son altı ay boyunca, halen çalışmakta olduğunuz iş yerinizde ve da daha önceki iş yerinizde** bu davranışlarla ne sıklıkta karşılaştığınızı lütfen (X) işareti ile belirtiniz.

1-İş yerinde aşağıdaki davranışlarla ne sıklıkta karşılaştınız/karşılaşıyorsunuz? (1,2,3,4,5,6 **yalnızca** en uygun seçeneği işaretleyiniz.)

	1	2	3	4	5	6
	HİÇBİR ZAMAN KARŞILAŞMADIM	BİR DEFA KARŞILAŞTİM	BİRKAÇ DEFA KARŞILAŞTİM	SIK SIK KARŞILAŞIYORUM	HER HAFTA KARŞILAŞIYORUM	HER GÜN KARŞILAŞIYORUM
1. Başkalarının yanında benimle aşağılayıcı ve onur kırıcı şekilde konuşuluyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Benimle ve özel yaşantımla ilgili asılsız söylemlerde bulunuluyor, eleştiriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ruh sağlığımın yerinde olmadığı ima ediliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Özgüvenimi olumsuz etkileyecek, gururumu incitici iş yapmaya zorlanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Dürüstlüğüme ve güvenilirliğime sorgulanıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İşim sürekli değiştiliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sözlü tehdit ediliyor ve uyarı alıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Performansım ile ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Sorumlu olmadığım konularda suçlanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca ben sorumlu tutuluyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunuyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Yaptığım her işte mesleki yeterliliğime sorgulanıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Benimle ilgili haksız gerekçelerle yazışmalar yapılıyor/ rapor tutuluyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Yaptığım iş hissettirilmeden (dolaylı) kontrol ediliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kendimi göstermeme fırsat verilmiyor, özgürce ifade etmem engelleniyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Verdiğim karar ve öneriler eleştirilerek, reddediliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Sorumluluğumda olan işler benden alınarak, daha düşük pozisyonda kişilere veriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Benden daha düşük pozisyonda kişiler tarafından denetleniyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Yaptığım iş değersiz ve önemsiz görülüyor, küçümseniyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Görüşme ve konuşma isteğime yanıt alamıyorum, uzaklaştırılıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Bulduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Konuşurken sık sık çözüm kesiliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Gönderdiğim elektronik posta ve telefonlara yanıt verilmiyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. İş arkadaşlarımla benimle konuşması engelleniyor ya da yasaklanıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Bir ortama girdiğimde, bulunduğum ortam bilerek terk ediliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. İşten ayrılmam ya da yer değiştirmem için baskı yapılıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. İşim için gerekli olan bilgi, doküman ve materyaller benden saklanıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Şahsi eşyalarıma zarar veriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. İyi çalışmama rağmen, çoğu kez bana bağınıyor masaya yumruk vuruluyor ve azarlanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30-Benimle alay edilip, gülünüyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31-İş arkadaşlarımla özel toplantı, piknik vb. etkinliklere davet etmiyorlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32- İş bitirmem konusunda baskı yapılıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33- Sorumluluk alanlarımla bana danışılmadan değiştiriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34-Fiziksel öznümlerle dalga geçiliyor, alay edilip gülünüyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35-Kapasitemin altında işler veriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II.BÖLÜM

Aşağıda, çalışma ortamında şimdiki işyerinize ve daha önceki iş yeriniz de karşılaştığınız sizi yıldırmaya, çalışma performansınızı düşürmeye yönelik davranışlar karşısında son 6 ay içinde fizyolojik, psikolojik ve sosyal olarak yaşadıklarınızı lütfen işaretleyiniz.

1-İş yerinde yıldıрма davranışları sonucu yaşadıklarınızı lütfen işaretleyiniz. (yalnızca en uygun seçeneği işaretleyiniz)

	1	2	3	4	5	6
	Hepsi zaman	Bir iki defa	Ara sıra	Sık sık	Çoğunlukta	Her zaman
1.Bana yapılan düşmanca davranışları hatırladığımda şiddetli üzüntü duyuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İş yerimde kendimi yalnız hissediyorum, kimseye güvenemiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sabahları işe gelmek istemiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kendime olan güvenimin ve saygımın azaldığını hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İş performansım ve motivasyonum azaldı. İşime karşı bağlılığımın azaldığını hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Özel hayatım (ailem) bundan olumsuz olarak etkileniyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Çoğu zaman kendimi suçlu hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İçimden ağlamak isteği geliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Kendimi ihanete uğramış gibi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Görünür bir neden yokken kötü bir şey olacakmış korkusu yaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Aşırı tedirginim ve kolayca öfküleniyorum, panik yapıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Nefes darlığı, kalp çarpıntısı, mide rahatsızlıkları, karın ağrısı, baş dönmesi yaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. İş ortamında çalışma arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Bir işe konsantre olmak da güçlük yaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İşle ilgili hatalar yapıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Kontrol dışı hareketlerim/tıklarım gelişti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Aşırı yemek yeme isteği ya da iştahta azalma oluyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Alkol, sigara ya da ilaç (madde) kullanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Kendimi stresli ve yorgun hissediyorum, sinirli oluyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Migren, devamlı süren kronik baş ağrıları yaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Kaşıntı, dökülme, ürtiker, alerjik rahatsızlıklar, saç dökülmesi, elde ve ayakta soyulma görülüyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Depresyonda olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Yüzümde başımda ve omuzlarımda karıncalanmalar oluyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Kendimi değersiz hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Uykuya dalmakta ve / veya uyumakta güçlük çekiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2-İş yerinde karşılaştığınız (I.Bölümde işaretlemiş olduğunuz) yıldırma davranışları daha çok kim tarafından uygulanmaktadır? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

Yöneticilerim Astlarım Çalışma Arkadaşlarım Diğer

III.BÖLÜM

1-İş hayatında şu anki iş yeriniz de ve daha önceki iş yeriniz de karşılaştığınız sizi yıldırmaya, çalışma performansınızı düşürmeye yönelik davranışları azaltmak ya da bu davranışlardan kurtulmak için yaptıklarınızı aşağıda verilen listede lütfen işaretleyiniz.

	EVET	HAYIR
1.Ciddi olarak işten ayrılmayı düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Kurum içinde görev yerimi değiştirmeyi düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Uğradığım haksızlığı, ilgili kişiyle yüz yüze konuşarak gözmeye çalışıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Maruz kaldığım olumsuz davranışları üst makama bildiriyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İş yerinde olumsuz davranış sergileyen kişilere karşı yargıya başvurmayı düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Eleştiri almamak için işime daha çok özen gösteriyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Daha planlı ve daha çok çalışıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Zaman zaman intihar etmeyi düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yaptığım işten tüendiğimi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Bu işte kayda değer başarı elde ettiğimi düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İşimde karşılaştığım insanların bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2- Karşılaştığınız bu davranışlar sonucu tepkiniz ne oldu?

İstifaettim İşten çıkarıldım Görmezden geldim İnsan kaynaklarına bildirdim

*** KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER ***

EK:4



BENDE VARIM DİYORSANIZ

Şu anda tasarındaki madde aşağıdaki gibidir.

IV. İşçinin kişiliğinin korunması

1. Genel olarak

Madde 416- İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, sağlığını gerektirdiği ölçüde gözetmek ve iş yerinde ahlâka uygun bir düzenin gerçekleştirilmesini sağlamakla, özellikle kadın ve erkek işçilerin cinsel tacize uğramamaları ve cinsel tacize uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almak gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. İşveren, işçinin yaşamını, sağlığını ve bedensel bütünlüğünü korumak için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

Buna göre işveren, hizmet ilişkisinin veyapılan işin niteliği göz önünde tutulduğunda, hakkaniyet gereği kendisinden beklenen; deneyimlerin zorunlu kıldığı, teknik açıdan uygulanabilir ve iş yerinin özelliklerine uygun olan önlemleri almakla yükümlüdür. İşverenin yukarıdaki fıkra hükümlerine uymaması sonucunda işçinin ölmesi durumunda, desteğinden yoksun alanların bu yüzden uğradıkları zararlara karşılık isteyecekleri tazminat, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tâbidir

Bizim değişmesini istediğimiz madde ise şu şekildedir.

Madde 416- İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, işçiyi her türlü aşağılama, saldırı ve hakaret içerikli davranışlardan korumakla, ruhsal ve fiziksel sağlığını gerektirdiği ölçüde gözetmek ve iş yerinde insan onurunu yakışır bir düzenin gerçekleştirilmesini sağlamakla, özellikle kadın ve erkek işçilerin cinsel ve psikolojik tacize uğramamaları ,cinsel tacize ve psikolojik yıldırmaya uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

Buna göre işveren, hizmet ilişkisinin veyapılan işin niteliği göz önünde tutulduğunda, hakkaniyet gereği kendisinden beklenen; deneyimlerin zorunlu kıldığı, teknik açıdan uygulanabilir ve iş yerinin özelliklerine uygun olan önlemleri almakla yükümlüdür. İşverenin yukarıdaki fıkra hükümlerine uymaması sonucunda işçinin ruh sağlığının zarar görmesi durumunda, desteğinden yoksun alanların bu yüzden uğradıkları zararlara karşılık isteyecekleri tazminat, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tâbidir

Eğer siz mobbing mağdurları bizim gibi düşünüyorsanız aşağıdaki e-imza kampanyamıza lütfen katılırmısınız.

Not: Kampanyamıza katılanların isimleri,mail adresleri hiçbir şekilde duyurulmayacaktır. Veriler saklı tutulacaktır.

Mobbing Tasarısı İmza Kampanyası

Mobbing yasasına destek vermek için lütfen aşağıdaki alanları doldurunuz:

Adı:	<input type="text"/>
Soyadı :	<input type="text"/>
Kamu -Özel :	<input type="text"/>
İl :	<input type="text"/>
email: (Gözükmeyecektir)	<input type="text"/>
<input type="button" value="İmzala"/>	<input type="button" value="Temizle"/>

www.psikolojikyildirma.com

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Gönül DANGAÇ

Doğum Yeri/Yılı : Bursa/ 1978

Medeni Hali : Bekar

EĞİTİM DURUMU

Yüksek Lisans : Balıkesir Üniversitesi-İşletme / 2003-

Ön Lisans : Anadolu Üniversitesi- Dış Ticaret/ 2002-2004

Lisans : Balıkesir Üniversitesi-İşletme / 1996-2000

Yabancı Dil : İngilizce / Japonca (Konuşma)

İŞ DENEYİMİ

Vodatech- İnsan Kaynakları ve Kalite Uzmanı / Devam

Family Finans –Operasyon / 2005-2006

Yalova Devlet Hastanesi-Finans / 2003-2005

Şeker Piliç A.Ş.-İç Denetim / 2000-2002

LİSANS/ EĞİTİMLER

Sabancı Üniversitesi - Akbank- Kagider

(Psikolojik Yıldırma Projesi/ GGP2007)

Pazarlama Satış Yöneticisi Sertifikası

Dış Ticaret Uzmanlık Sertifikası

Gümrük Müşavir Yrd. Karnesi

Kalite Yönetimi ve Standartları Prg.(Ticaret Odası)

Genel Girişimcilik Eğitimi (KOSGEB)