



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBING)
ALGISINA İLİŞKİN BİR ALAN ÇALIŞMASI

İnci Selin AYDIN

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2008

İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBING)
ALGISINA İLİŞKİN BİR ALAN ÇALIŞMASI

İnci Selin AYDIN

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2008

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

04.06.2008

İnci Selin AYDIN

KABUL VE ONAY

İnci Selin AYDIN tarafından hazırlanan “İşyerinde Yıldırma (*Mobbing*) Algısına İlişkin Bir Alan Çalışması” başlıklı bu çalışma, 04 Haziran 2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Azize ERGENELİ (Başkan)

Doç. Dr. Mahmut ARSLAN (Danışman)

Doç. Dr. Semra GÜNEY

Doç. Dr. Mustafa KILIÇ

Doç. Dr. Mustafa Kemal ÖKTEM

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. İrfan ÇAKIN
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Tez konumun belirlenmesi ve tezimin hazırlanması sırasında her aşamada değerli bilgilerini, tecrübelerini, eleştirilerini ve önerilerini benden esirgemeyerek bana yol gösteren tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Mahmut ARSLAN'a,

Tez çalışmamın en zor dönemlerinde gösterdiği anlayış ve destek ile beni cesaretlendiren ve bana tezim ile ilgili her konuda yardımcı olan sevgili eşim Mustafa AYDIN'a,

Yüksek lisans eğitimimde sağladıkları burs ile öğrenimimde ve çalışmalarımda bana katkıda bulunan TÜBİTAK Bilim İnsanı Destekleme Daire Başkanlığı'na,

en içten teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

ÖZET

AYDIN, İnci Selin. İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Algısına İlişkin Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.

Çalışma hayatında pek çok kişiyi uzun yıllardır fiziksel ve ruhsal yönden etkilemesine rağmen, ancak 1980’li yılların sonlarından itibaren adı konulan ve incelenmeye başlayan “mobbing” kavramı üzerine yapılan araştırmaların çoğu kurbanlar ile yapılan yüzyüze görüşmelere dayandığından, bu konuda sayısal verilerin azlığı göze çarpmaktadır. Özellikle Türkiye’de bu sendromu yaşayan çok sayıda kişi olduğu tahmin edilmekte, ancak konu ile ilgili farkındalığın yeterince yaratılamadığı görülmektedir.

Ülkemizde bu konuda yapılan çalışmalara katkıda bulunulması ve kavramın bilinirliğinin artırılması amacıyla, LIPT ölçeği kullanılarak Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarının düzeyi tespit edilmeye çalışılmış, bu algıların demografik değişkenler karşısında değişim gösterip göstermediği araştırılmıştır. Yapılan analizlerde SPSS paket programı vasıtasıyla T testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan 224 kişinin anket sorularına verdikleri yanıtların değerlendirilmesi sonucunda, Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algısı düzeylerinin yüksek olmadığı tespit edilmiş, ayrıca toplam ölçek puanlarında ve alt boyut değerlerinde cinsiyet, yaş, medeni durum ve mevcut işyerinde çalışma süresi gibi demografik değişkenler açısından herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Çalışılan sektör açısından yapılan değerlendirmeler; toplam ölçek ve diğer dört alt boyut açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamış olsa da; “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” alt boyutuna ilişkin sorulara verilen yanıtlar, kamu sektöründe çalışanların özel sektörde çalışanlara kıyasla yıldırma eylemlerine daha fazla maruz kaldıkları yönünde bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Araştırmadan elde edilen ve tutarlı sayılabilecek bir diğer sonuç; toplam ölçek puanları bakımından katılımcıların son 10 yıl içinde çalıştıkları işyeri sayısı arttıkça yıldırma algılarının artmasıdır.

Bu sonuçların yanı sıra katılımcıların %86,3'ünün yönetici görevindekiler, %41,4'ünün ise yönetici pozisyonunda olmayan kişiler tarafından taciz edildiği görülmüş; bu olaylar karşısında kurbanların %48,8'inin hiçbir şikâyetle bulunmayıp durumu kabul ettiği, %24,9'unun saldırgana aynı şekilde karşılık verdiği, %19,7'sinin sözlü olarak şikâyetle bulunduğu, %3,8'inin eylemi yapanı/yapanları yazılı olarak şikâyet ettiği, %2,8'inin ise saldırganların haklı olduğunu düşündüğü sonucuna ulaşılmıştır. Neticede, elde edilen sonuçların genel olarak literatür açısından beklenen sonuçlar olduğu söylenebilir.

Anahtar Sözcükler:

Mobbing, yıldırma, mobbing algısı, işyerinde psikolojik taciz, işyerinde psikolojik şiddet.

ABSTRACT

AYDIN, Inci Selin. A Field Study Regarding to Mobbing Perceptions, Master's Thesis, Ankara, 2008.

Although influencing many workers' physical and psychological health for years; research on "workplace mobbing" have been conducted only since the late 1980s. As most of research are based on face-to-face interviews with victims, there is a shortage of quantitative data on this topic. Moreover, it is estimated that a great number of workers in Turkey are experiencing this phenomenon but awareness is not adequate.

In order to contribute to existing studies and create a mutual understanding, this study examines the level of mobbing perceptions of workers in Ankara/Turkey and whether it differentiates according to demographic variables. A questionnaire including demographic questions, LIPT scale and two more questions about the victims' perceptions about who the perpetrator is and how they reacted to those attacks, has been applied to subjects. SPSS program, T test and One Way ANOVA test were used for the analysis.

Results based on the responses of 224 participants indicate that, the level of mobbing perceptions of workers in Ankara is not high and there are no differences in these perceptions according to demographic variables like gender, age, marital status and working duration. Regarding to the sector, public sector workers perceive themselves more victimized than private sector workers in only one subdimension out of five. Another result is that, mobbing perceptions of workers increase in line with the number of workplaces employed in last 10 years.

In addition to these findings, it is derived that 86.3% of the participants are mobbed by managers whereas 41.4% are mobbed by non-managers. Furthermore, 48.4% of the victims did nothing but accepted the situation, 24.9% reacted in the same way to the perpetrator, 19.7% made a verbal complaint, 3.8% fulfilled a written complaint and

2.8% justified the mobbers. As a conclusion, the results were not surprising given the characteristics of the mobbing process.

Key Words:

Mobbing, mobbing perceptions, workplace bullying, workplace harassment, psychological abuse at work, psychological violence at work.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

KURAMSAL TEMELLER VE LİTERATÜR TARAMASI

1.1. YILDIRMA (<i>MOBBING</i>) KAVRAMI VE TARİHÇESİ	3
1.2. YILDIRMA İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	6
1.2.1. Zorbalık (<i>Stalking</i>) Kavramı	6
1.2.2. “Çatışma” Kavramı	8
1.2.2.1. Çatışmanın Ortaya Çıkmasına İlişkin Varsayımlar.....	9
1.2.2.2. Çatışmanın Nedenine İlişkin Varsayımlar.....	10
1.2.2.3. Çatışmanın Yararları ile İlgili Varsayımlar.....	10
1.2.2.4. Çatışmanın Gelişimine Yönelik Varsayımlar.....	10
1.2.2.5. Çatışmanın Çözümü ve Yönetimine Ait Varsayımlar.....	10
1.2.3. “Sosyal Stres” Kavramı	10
1.2.4. “Anlaşmazlık” ve “İç Politika” Kavramları.....	11
1.2.5. Gölge Taciz (<i>Stalking</i>) Kavramı	11
1.2.6. “İşyerinde Cinsel Taciz” Kavramı	13
1.3. YILDIRMANIN NEDENLERİ.....	14
1.3.1. Bireysel Nedenler	15
1.3.1.1. Saldırganın Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler	16
1.3.1.2. Kurbanın Psikolojisinden ve Davranışlarından Kaynaklanan Nedenler	17
1.3.2. Örgütsel Nedenler.....	19

1.3.2.1. Bir Örgüt Stratejisi Olarak Yıldırmanın Uygulanması	22
1.3.2.2. Kötü Yönetim	24
1.3.2.3. Yoğun Stresli Bir Çalışma Ortamı ve Çalışanlar Arasındaki Rekabet ..	25
1.3.2.4. İşlerin Monotonluğu.....	26
1.3.2.5. Yöneticilerin Yıldırmayı Görmezden Gelmeleri/İnkâr Etmeleri ve Duygusal Zekâdan Yoksunluğu	27
1.3.2.6. Ahlak Dışı Nedenler ve İlkesizlik.....	27
1.3.2.7. Örgüt Yapısında Yaşanan Küçülme, Yeniden Yapılanma ve Birleşme Gibi Değişiklikler	28
1.3.2.8. Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Nedenler.....	28
1.3.3. Toplumsal Değer Yargıları ve Normlardan Kaynaklanan Nedenler.....	29
1.4. YILDIRMA TÜRLERİ.....	29
1.4.1. Dikey (Hiyerarşik) Yıldırma.....	30
1.4.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey Yıldırma	30
1.4.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey Yıldırma	32
1.4.2. Yatay (Fonksiyonel, Eşdeğerler Arasında) Yıldırma	34
1.5. YILDIRMA SÜRECİNDE ROL ALANLAR.....	35
1.5.1. Saldırganlar (Failler, Tacizciler)	36
1.5.1.1. Saldırganların Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Yapıları.....	36
1.5.1.2. Saldırgan Tipleri.....	37
1.5.2. Mağdurlar (Kurbanlar).....	39
1.5.3. İzleyiciler	41
1.5.3.1. Diplomatik İzleyici.....	42
1.5.3.2. Yardakçı İzleyici.....	43
1.5.3.3. Fazla İlgili İzleyici.....	43
1.5.3.4. Bir Şeye Karışmayan İzleyici.....	43
1.5.3.5. İkiyüzlü Yılan İzleyici.....	43
1.6. YILDIRMA DAVRANIŞLARI.....	44
1.7. YILDIRMA SÜRECİNİN AŞAMALARI.....	50
1.7.1. Birinci Aşama: Çatışma	51
1.7.2. İkinci Aşama: Saldırgan Eylemler	52
1.7.3. Üçüncü Aşama: İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi	52

1.7.4. Dördüncü Aşama: Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalama	53
1.7.5. Beşinci Aşama: İşine Son Verilme.....	53
1.8. YILDIRMANIN SONUÇLARI.....	54
1.8.1. Mağdura İlişkin Sonuçlar.....	55
1.8.2. Örgüte İlişkin Sonuçlar.....	59
1.8.3. Kurbanın Ailesine ve Yakın Çevresine İlişkin Sonuçlar	61
1.8.4. Topluma ve Ülke Ekonomisine İlişkin Sonuçlar	62
1.9. YILDIRMA İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ.....	63
1.9.1. Bireysel Düzeyde Alınabilecek Önlemler	65
1.9.2. Örgütsel Düzeyde Alınabilecek Önlemler	67
1.9.3. İlgili Kurum ve Kuruluşlardan Alınabilecek Yardım.....	71

2. BÖLÜM

YILDIRMA İLE İLGİLİ ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE YÜRÜTÜLEN ARAŞTIRMALAR

2.1. YILDIRMA VE CİNSİYET ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	76
2.2. YILDIRMA VE ÇALIŞILAN SEKTÖR ARASINDAKİ İLİŞKİ	78
2.3. YILDIRMA VE EĞİTİM DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	80
2.4. YILDIRMA VE ÖRGÜTTEKİ GÖREV ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	80

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE BULGULAR

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	82
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIK, VARSAYIM VE HİPOTEZLERİ.....	83
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	85
3.3.1. Kişisel Bilgiler Anketi	85
3.3.2. Yıldırma Algısı Ölçeği	86
3.3.3. Betimleme Soruları.....	87
3.4. EVREN VE ÖRNEKLEM	87

3.4.1. Araştırma Anketinin “Kişisel Bilgiler” Bölümünde Yer Alan Sorulara Verilen Yanıtlar	87
3.4.2. Araştırma Anketinin “Betimleme” Bölümünde Yer Alan Sorulara Verilen Yanıtlar	92
3.5. KULLANILAN VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ	96
3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	97
3.6.1. “Cinsiyet” Alt Boyutu	97
3.6.1.1. Cinsiyete Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutu	99
3.6.1.2. Cinsiyete Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutu	100
3.6.1.3. Cinsiyete Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutu.....	101
3.6.1.4. Cinsiyete Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutu	102
3.6.1.5. Cinsiyete Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutu	103
3.6.2. “Yaş” Alt Boyutu	104
3.6.2.1. Yaşa Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutu.....	106
3.6.2.2. Yaşa Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutu	108
3.6.2.3. Yaşa Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutu.....	109
3.6.2.4. Yaşa Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutu	110
3.6.2.5. Yaşa Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutu	111
3.6.3. “Medeni Durum” Alt Boyutu.....	112
3.6.3.1. Medeni Duruma Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutu	114
3.6.3.2. Medeni Duruma Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutu.....	115
3.6.3.3. Medeni Duruma Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutu	116
3.6.3.4. Medeni Duruma Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutu	117
3.6.3.5. Medeni Duruma Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutu.....	118
3.6.4. “Eğitim Düzeyi” Alt Boyutu.....	119
3.6.5. “Çalışılan Sektör” Alt Boyutu.....	120

3.6.5.1.Çalışılan Sektöre Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutu	122
3.6.5.2. Çalışılan Sektöre Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutu	123
3.6.5.3. Çalışılan Sektöre Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutu	124
3.6.5.4. Çalışılan Sektöre Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutu.....	125
3.6.5.5. Çalışılan Sektöre Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutu	126
3.6.6. “Çalışanın Örgütteki Görevi” Alt Boyutu	127
3.6.7. “Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi” Alt Boyutu	127
3.6.7.1. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutu.....	130
3.6.7.2. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutu.....	131
3.6.7.3. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutu	132
3.6.7.4. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutu	133
3.6.7.5. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutu.....	135
3.6.8. “Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısı” Alt Boyutu	136
3.6.8.1. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutu	138
3.6.8.2. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutu.....	139
3.6.8.3. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutu.....	141
3.6.8.4. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutu.....	142
3.6.8.5. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutu.....	143

SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME

SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME.....	146
KAYNAKÇA.....	152
EK 1: YILDIRMAYA İLİŞKİN YASAL DÜZENLEMELER VE MAHKEME KARARLARI.....	163
EK 2: YILDIRMA ALGISI ÖLÇEĞİ.....	174
ÖZGEÇMİŞ	

KISALTMALAR LİSTESİ

AB: Avrupa Birliği

A-B-C: Belirtiler-Davranışlar-Sonuçlar (*Antecedents-Behavior-Consequences*)

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AIDS: Edinilmiş Bağışıklık Yetmezliği Sendromu (*Acquired Immune Deficiency Syndrome*)

AIHM: Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi

A.Ş.: Anonim Şirketi

EVLN: Ayrılma, İfade Etme, Sadakat Gösterme, Umursamama (*Exit, Voice, Loyalty, Neglect*)

GAD: Genel Endişe Bozukluğu (*General Anxiety Disorder*)

GPSSM: Psikososyal Stres ve “*Mobbing*” Karşıtları Derneği (*Gesellschaft gegen Psychosozialen Stres und Mobbing*)

JMO: Jeoloji Mühendisleri Odası

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü (*International Labor Organization*)

İİBF: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

LIPT: Leymann Psikolojik Terör Envanteri (*The Leymann Inventory of Psychological Terrorization*)

MSF: Üretim, Bilim ve Finans Sendikası (*The Manufacturing, Science and Finance Union*)

NAQ: Olumsuz Eylemler Anketi (*Negative Acts Questionnaire*)

PTSD: Travma Sonrası Stres Bozukluğu (*Post-Traumatic Stress Disorder*)

SPSS: Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi (*Statistical Package for Social Sciences*)

TMO: Toprak Mahsulleri Ofisi

TUC: Birleşik Krallık İşçi Sendikaları Meclisi (*The UK Trades Union Congress*)

WHS: İşyerinde Taciz Ölçeği (*Work Harassment Scale*)

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Algı Ölçeğinin Güvenirlik Hesaplaması.....	86
Tablo 2. Uygulamaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	87
Tablo 3. Uygulamaya Katılan Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	88
Tablo 4. Uygulamaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	88
Tablo 5. Uygulamaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	89
Tablo 6. Uygulamaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı.....	89
Tablo 7. Uygulamaya Katılan Çalışanların Örgütteki Görevlerine Göre Dağılımı.....	90
Tablo 8. Uygulamaya Katılan Çalışanların Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	91
Tablo 9. Uygulamaya Katılan Çalışanların Son 10 Yıl İçinde Çalıştıkları İşyeri Sayısına Göre Dağılımı.....	91
Tablo 10. Uygulamaya Katılan Çalışanların Yıldırma Davranışlarının Kimler Tarafından Uygulandığına İlişkin Betimleme Sorularına Verdikleri Yanıtların “Doğrudan Bağlı Bulunulan Yöneticiler” Açısından Değerlendirilmesi.....	92
Tablo 11. Uygulamaya Katılan Çalışanların Yıldırma Davranışlarının Kimler Tarafından Uygulandığına İlişkin Betimleme Sorularına Verdikleri Yanıtların “Doğrudan Bağlı Bulunulmayan Yöneticiler” Açısından Değerlendirilmesi.....	92
Tablo 12. Uygulamaya Katılan Çalışanların Yıldırma Davranışlarının Kimler Tarafından Uygulandığına İlişkin Betimleme Sorularına Verdikleri Yanıtların “Doğrudan Birlikte Çalışılan ve Yöneticilik Görevi Bulunmayan İş Arkadaşları” Açısından Değerlendirilmesi.....	93
Tablo 13. Uygulamaya Katılan Çalışanların Yıldırma Davranışlarının Kimler Tarafından Uygulandığına İlişkin Betimleme Sorularına Verdikleri Yanıtların “Dolaylı Olarak Birlikte Çalışılan ve Yöneticilik Görevi Bulunmayan Diğer Personel” Açısından Değerlendirilmesi.....	93
Tablo 14. Uygulamaya Katılan Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Verdikleri Tepkilere İlişkin Betimleme Sorularına Verdikleri Yanıtların Değerlendirilmesi.....	94
Tablo 15. Algı Ölçeği Değişkenlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları...95	
Tablo 16. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yıldırma Algılarının Karşılaştırılması.....	98

Tablo 17. Cinsiyetlerine Göre Çalışanların Yıldırma Algılarının T Testi ile Karşılaştırılması.....	98
Tablo 18. Cinsiyete Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	99
Tablo 19. “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	100
Tablo 20. Cinsiyete Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmalar.....	100
Tablo 21. “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması....	101
Tablo 22. Cinsiyete Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	101
Tablo 23. “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	102
Tablo 24. Cinsiyete Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	102
Tablo 25. “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	103
Tablo 26. Cinsiyete Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	103
Tablo 27. “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	104
Tablo 28. Çalışanların Yaşlarına Göre Yıldırma Algılarının Karşılaştırılması.....	104
Tablo 29. Yaşlarına Göre Çalışanların Yıldırma Algılarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması.....	105
Tablo 30. Yaşa Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	107
Tablo 31. “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutunun Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	107
Tablo 32. Yaşa Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	108
Tablo 33. “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutunun Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	108
Tablo 34. Yaşa Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	109
Tablo 35. “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutunun Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	109

Tablo 36. Yaşa Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	110
Tablo 37. “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutunun Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	110
Tablo 38. Yaşa Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	111
Tablo 39. “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutunun Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	112
Tablo 40. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Yıldırma Algılarının Karşılaştırılması.....	113
Tablo 41. Medeni Durumlarına Göre Çalışanların Yıldırma Algılarının T Testi ile Karşılaştırılması.....	113
Tablo 42. Medeni Duruma Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	114
Tablo 43. “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	115
Tablo 44. Medeni Duruma Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	115
Tablo 45. “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	116
Tablo 46. Medeni Duruma Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	116
Tablo 47. “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	117
Tablo 48. Medeni Duruma Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	117
Tablo 49. “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	118
Tablo 50. Medeni Duruma Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	118
Tablo 51. “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	119

Tablo 52. Çalışanların Çalıştıkları Sektöre Göre Yıldırma Algılarının Karşılaştırılması.....	120
Tablo 53. Çalıştıkları Sektöre Göre Çalışanların Yıldırma Algılarının T Testi ile Karşılaştırılması.....	120
Tablo 54. Çalışılan Sektöre Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	122
Tablo 55. “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutunun Çalışılan Sektöre Göre Karşılaştırılması.....	122
Tablo 56. Çalışılan Sektöre Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	123
Tablo 57. “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutunun Çalışılan Sektöre Göre Karşılaştırılması.....	123
Tablo 58. Çalışılan Sektöre Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	124
Tablo 59. “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutunun Çalışılan Sektöre Göre Karşılaştırılması.....	124
Tablo 60. Çalışılan Sektöre Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	125
Tablo 61. “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutunun Çalışılan Sektöre Göre Karşılaştırılması.....	125
Tablo 62. Çalışılan Sektöre Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	126
Tablo 63. “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutunun Çalışılan Sektöre Göre Karşılaştırılması.....	126
Tablo 64. Çalışanların Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Yıldırma Algılarının Karşılaştırılması.....	128
Tablo 65. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Çalışanların Yıldırma Algılarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması.....	128
Tablo 66. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	130
Tablo 67. “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutunun Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	130

Tablo 68. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	131
Tablo 69. “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutunun Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	131
Tablo 70. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	132
Tablo 71. “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutunun Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	133
Tablo 72. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	133
Tablo 73. “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutunun Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	134
Tablo 74. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	135
Tablo 75. “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutunun Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	135
Tablo 76. Çalışanların Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Yıldırma Algılarının Karşılaştırılması.....	136
Tablo 77. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Çalışanların Yıldırma Algılarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması.....	137
Tablo 78. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	138
Tablo 79. “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutunun Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Karşılaştırılması.....	139
Tablo 80. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	140
Tablo 81. “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutunun Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Karşılaştırılması.....	140
Tablo 82. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	141
Tablo 83. “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutunun Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Karşılaştırılması.....	141

Tablo 84. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	142
Tablo 85. “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutunun Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Karşılaştırılması.....	143
Tablo 86. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	144
Tablo 87. “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutunun Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Karşılaştırılması.....	144
Tablo 88. Araştırma Sonuçlarının Özeti.....	149

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Cinsiyete Göre Çalışanların Yıldırma Algıları	99
Şekil 2. Yaş Gruplarına Göre Çalışanların Yıldırma Algıları.....	106
Şekil 3. Medeni Durumlarına Göre Çalışanların Yıldırma Algıları	114
Şekil 4. Çalıştıkları Sektöre Göre Çalışanların Yıldırma Algıları	121
Şekil 5. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Çalışanların Yıldırma Algıları	129
Şekil 6. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Çalışanların Yıldırma Algıları	138

GİRİŞ

Artan rekabetin ve pazar arayışının etkisiyle çalışanlardan sürekli daha iyisini ve daha fazlasını talep eden, en ufak hatayı bile affetmeyen ve çalışanları duygusal açıdan yaralayan günümüz iş çevreleri, ne yazık ki güç gösterilerinin de yoğun olarak yaşandığı ortamlardır. Buna yöneticilerin duyarsızlığı da eklendiğinde içimizde çoğu kişinin aslında “zehirleyici” çalışma ortamlarında ve zor koşullarda hayat mücadelesi verdiğimiz söylenebilir.

Birçoğumuz önceden tanımadığımız, farklı karakteristik özelliklere, dünya görüşlerine ve amaçlara sahip insanlarla aynı ortamda çalışmak durumundayız. Bu farklılıklar nedeniyle ara sıra taraflar arasında çatışmaların yaşanması doğal olmakla birlikte, bu farklılıklar iyi yönetilmediği sürece yaşanan çatışmalar zamanla sistematik hale gelebilmekte ve maalesef yıldırma eylemlerine dönüşebilmektedir.

Yıldırma eylemleri sanıldığıının aksine, sadece amirler tarafından astlarına uygulanmakla kalmamakta; kurban aynı düzeydeki diğer çalışanların ve astlarının da düzenli duygusal saldırılarına maruz kalabilmektedir. Aylar süren bu saldırıların sonucunda ise hedef alınan birey yaşama sevincini ve çalışma azmini yitirmekte; depresyon, endişe, iştahsızlık ve uykusuzluk gibi duygusal ve fiziksel olumsuzluklar ile mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Bazı kurbanlar yıldırma süreci içinde fiziksel şiddete ve cinsel tacize de maruz kalmakta ve bu durumla başa çıkmanın tek yolu olarak ne yazık ki intiharı düşünmektedir. Yıldırma mağdurlarının sayısının diğer şiddet ve taciz mağdurlarından daha fazla olduğu göz önünde bulundurulduğunda, sorunun boyutları daha açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

1980’li yılların sonundan itibaren tüm dünyada medyanın, yasa koyucuların ve akademisyenlerin giderek daha fazla ilgisini çeken yıldırma (*mobbing*) kavramı, ülkemizde henüz terim olarak tam karşılığı dahi bulunamamış olan ancak birçok çalışanı, onların ailelerini, işverenleri, kısaca tüm toplumu ilgilendirdiğine inanılan bir olgudur. Türkiye’nin yasal düzenlemeler ve konu ile ilgili araştırmalar bakımından pek çok ülkenin gerisinde kalmış olması dolayısıyla, yıldırma mağdurlarının yaşadıklarını

kolayca tanımlayamamaları ve tacizcilerin yaptıkları karşısında herhangi bir ceza ile karşılaşmamaları nedeniyle ne yazık ki bu tür eylemler giderek daha da yayılmaktadır.

Ülkemizde konu ile ilgili farkındalığın artırılmasının ve kişilerin yaşadıklarını adlandırıp, uygun mücadele yöntemini bulmalarının amaçlandığı bu çalışmanın ilk bölümünde yıldırma kavramının ortaya çıkışı; yıldırma ile ilişkili kavramlar; yıldırmanın nedenleri ve türleri; bu süreçte rol alanlar (kurbanlar, izleyiciler ve saldırganlar); yıldırma davranışları; yıldırma sürecinin hangi aşamalardan oluştuğu; kavramın kurban, örgüte ve topluma yönelik sonuçları ve bu olguyla nasıl mücadele edilebileceği değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde konu ile ilgili diğer ülkelerde yürütülen araştırmalara yer verilmiş; üçüncü bölümde ise işyerinde yıldırma (*mobbing*) algısının irdelendiği araştırmanın amacı, kapsamı, önemi, hipotezler, kullanılan araştırma yöntemi ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise araştırma sonuçları yorumlanmaya çalışılmış ve genel bir değerlendirme yapılmıştır.

1. BÖLÜM

KURAMSAL TEMELLER VE LİTERATÜR TARAMASI

1.1. YILDIRMA (*MOBBING*) KAVRAMI VE TARİHÇESİ

Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “*mobile vulgus*” sözcüklerinden türeyen “*mob*” fiili, “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamına gelmektedir. “*Mobbing*” ise; “çevresini kuşatma, topluca saldırma veya sıkıntı verme” demektir (Savaş, 2007).

“*Mobbing*” kavramının ilk olarak 1960’lı yıllarda, Avusturyalı bir etolog olan Konrad Lorenz tarafından hayvan gruplarının davranışlarını anlatmak için kullanıldığı bilinmektedir. Lorenz, küçük hayvanlardan oluşan bir grubun, daha büyük tek bir hayvana yönelttikleri tehditkâr saldırıları “*mobbing*” olarak tanımlamıştır. 1972 yılında İsveçli bilim adamı Peter-Paul Heinemann, bir grup çocuğun çoğunlukla tek ve güçsüz bir çocuğa yönelik zarar verici davranışları için bu terimi kullanmıştır (Leymann, 1996).

İşyerindeki “*mobbing*” hakkında Brodsky’nin 1976 yılındaki yayınında ilk defa tipik yıldırma olayları üzerinde durulmuş ve “tacize uğrayan” çalışanlardan söz edilmiştir. Buna rağmen Brodsky bu olayları analiz etmekle doğrudan ilgilenmemiştir. Terim, Leymann ve Gustavsson’ın 1982 yılında yaptıkları araştırmada işyerlerinde yaşanan duygusal taciz ve saldırılar için kullanılmıştır. 1984 yılında Stockholm’de bir bildiride yayınlanan bu araştırmayı, 1985–1992 yılları arasında birçok çalışma izlemiş ve nihayet Leymann 1990 yılında İsveç dilinde yayınladığı Leymann Psikolojik Terör Envanteri (*The Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT*) ile kavramın nasıl ölçülebileceğini de göstermiştir (Leymann, 1996).

LIPT ölçeğinin dışında Einarsen ve Raknes tarafından “Olumsuz Eylemler Anketi” (*Negative Acts Questionnaire, NAQ*); Björkqvist, Österman ve Hjelt-Bäck tarafından “İşyerinde Taciz Ölçeği” (*Work Harassment Scale, WHS*); Baron ve arkadaşları tarafından işyerinde şiddeti tarif eden 40 soruluk bir ölçek; ve Einarsen ve arkadaşları

tarafından “Bergen Zorbalık İndeksi” (*Bergen Bullying Index*) isminde çok sayıda ölçek geliştirilmiştir. Ancak uzunluk ve kapsam bakımından değerlendirildiğinde birçok araştırmacı daha fazla sayıda soruyu içermesi, kapsamının daha geniş olması ve güvenilirliğinin daha fazla olması nedeniyle LIPT ölçeğini kullanmayı tercih etmiştir. Ayrıca literatürde yer alan anketlerin büyük kısmının kurbanın bakış açısından yıldırmanın ölçülmesi için geliştirildiği, bu eylemleri uygulayanların ya da yıldırmaya tanıklık edenlerin bakış açısından bir değerlendirme yapılamadığı görülmektedir (Cowie ve arkadaşları, 2002).

Leymann’ın çalışmaları ışığında dünyanın pek çok yerinde; -başta Almanya ve İsveç olmak üzere- İrlanda, Avusturya, Finlandiya, Macaristan, İtalya, Fransa, Norveç, Avustralya, Danimarka ve ABD’de konu ile ilgili birçok çalışma yürütülmüştür. Leymann’ın orijinal metinleri günümüzde dahi kavramın en derin ve geniş biçimde anlatan kaynak olma özelliğini korumakta olup; bu çalışmaların büyük kısmı İsveççe, Norveççe ve Almanca dillerinde olduğu ve İngilizce’ye tercüme edilmediği için bazı araştırmacılar tarafından doğrudan faydalanılamamaktadır.

Bir çalışana amiri, çalışma arkadaşları ya da astları tarafından düzenli olarak ve tekrar tekrar uygulanan istenmeyen davranışları tanımlamak amacıyla kullanılan yıldırma; depresyon, endişe, iştahsızlık ve uykusuzluk gibi duygusal ve fiziksel olumsuzluklara yol açabilen ciddi bir olgudur. Yıldırma mağdurları bıkırtma ve yıldırma eylemlerine maruz kalmakta, dışlanmakta, aşağılanmakta, alaya alınmakta, örgütün imkânlarını kullanmaktan yoksun bırakılmakta, haksız yere eleştirilmekte ya da cezalandırılmakta, iftiraya uğramakta, küçük düşürülmekte, tehdit edilmekte, öfkelenilmekte, kışkırtılmakta, korkutulmakta, kendine olan güveni ve saygısı günden güne zayıflatılmakta, sağlıklı çalışma ortamı bozulmakta, hatta ilerleyen dönemlerde kişi işten çıkarılmaktadır. Bazı kurbanlar yıldırma süreci içinde fiziksel şiddete ve tacize de maruz kalmakta ve bu durumla başa çıkmanın tek yolu olarak ne yazık ki intiharı düşünmektedir.

Keashley (1998), pek çok yazar tarafından yıldırma davranışlarının tanımlanmasında esas olarak kabul edilen “mağdurun yıldırma algısı”nı etkileyen yedi boyutu şöyle sıralamaktadır:

1. Sözlü ya da sözsüz/fiziksel temas
2. Tekrarlanan ya da bir kerelik eylemler
3. İstenmeden yapılan davranışların derecesi
4. Bir kişinin haklarının çiğnendiğine dair algısı
5. Hedefe verilen zararın derecesi
6. Eylemlerin amacı ve kontrol edilebilirliği
7. Saldırgan ve hedef arasındaki güç farklılıkları

İşyerinde yıldırma eylemlerini ifade eden “*mobbing*” sözcüğünün yerine çeşitli ülkelerde farklı ifadeler kullanıldığı için kavrama ilişkin bir terminoloji sorunu bulunmaktadır (Savaş, 2007). Nitekim farklı araştırmacılar bu eylemleri ifade etmek için “*psychological harassment*” (psikolojik taciz), “*bullying at workplace*” (işyerinde zorbalık), “*work or employee abuse*” (iş ya da işgören tacizi), “*mistreatment*” (kötü muamele), “*emotional abuse*” (duygusal suistimal), “*victimisation*” (kurban etme), “*intimidation*” (gözdağı verme), “*verbal abuse*” (sözlü suistimal), “*horizontal violence*” (yatay şiddet), “*psychological terror*” (psikolojik terör), “*psychological violence*” (psikolojik şiddet), “*psycho-terror at workplace*” (işyerinde psikolojik terör), “*workplace syndrome*” (işyeri sendromu) ve “*psychological abuse*” (psikolojik suistimal) gibi kavramları kullanmaktadır. Birleşik Krallık, İrlanda ve Avustralya’da konu ile ilgili yürütülen çalışmalarda işyerinde psikolojik taciz kavramını ifade etmek için genellikle “*workplace bullying*”, “*bullying at workplace*” ya da “*bullying at work*” ifadelerinin; Almanya’da, İsveç’te ve Norveç’te ise “*mobbing*” kelimesinin kullanıldığı görülmektedir.

Dünyanın belli başlı dillerinde bu terim çeviri yapılmaksızın, aynen “*mobbing*” olarak kullanılmaktadır. Bu, hem terimin birebir karşılığının bulunmasının zorluğundan, hem de olası bir kavram karmaşasının önüne geçilmek istenmesinden kaynaklanmaktadır.

Nitekim kavramın araştırmacılar ve kurbanlar tarafından tanımlanması zaten problemlidir (Lee, 2002).

“*Mobbing*” ile ilgili olarak ülkemizde yapılan araştırmalarda ise kavramın Türkçe karşılığı olarak daha çok “yıldıрма”, “işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde psikolojik şiddet”, “işyerinde duygusal taciz”, “işyerinde psikolojik terör”, “işyerinde duygusal terör”, “işyerinde duygusal saldırı”, “işyerinde manevi taciz”, “işyerinde duygusal linç”, “işyeri travması”, “işyeri sendromu”, “işyerinde moral taciz”, “işyerinde duygusal saldırı” veya “işyerinde zorbalık” sözcükleri tercih edilmektedir.

Yıldıрма eylemlerini uygulayan kişiler için genellikle “saldırgan”, “tacizci”, “zorba” ya da “fail” terimleri kullanılırken; bu duygusal saldırılara maruz kalan kişiler için ise “kurban”, “mağdur”, “hedef” ya da “duygusal saldırıya uğrayan” ifadeleri tercih edilmektedir.

1.2. YILDIRMA İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Yıldıрма kavramı, diğer birtakım kavramlarla benzerlik göstermekte ya da karıştırılabilmektedir. Bazen de iki kavram bir arada görülebilmektedir. Aşağıda yıldıрма ile ilişkili kavramlara ve yıldırmının bu kavramlarla benzer ve farklı yönlerine değinilmektedir.

1.2.1. Zorbalık (*Stalking*) Kavramı

İsveçli bilim adamı Peter-Paul Heinemann’ın bir grup çocuğun çoğunlukla tek ve güçsüz bir çocuğa yönelik zarar verici davranışları üzerindeki araştırmalarında (Leymann, 1996) ve Dan Olweus’un okul çocukları üzerindeki incelemelerinde zayıf olan tarafın güçlü olan tarafından sürekli olarak aşağılanma, rahatsız edilme, psikolojik ve fiziksel şiddete maruz bırakılma, küçük düşürülme, tahrik edilme, taciz edilme davranışlarına maruz bırakılmasını ifade etmek için kullanılmaya başlanan zorbalık kavramı; ABD’de ve Avrupa’da daha çok okul çocukları arasındaki şiddet eylemlerini

betimlemek için kullanılmaktadır. Ancak bazı ülkelerde işyerindeki yıldırma eylemlerini ifade etmek için de “*workplace bullying*” ifadesinin zaman zaman kullanıldığı görülmektedir.¹

İngiliz gazeteci Andrea Adams tarafından 1988 yılında ortaya atılan işyerinde zorbalık (*workplace bullying*) kavramı; Birleşik Krallık, ABD ve Avustralya gibi İngilizce konuşulan ülkelerde bu eylemleri anlatmak için tercih edilirken; İskandinavya, Almanya ve diğer Kıta Avrupası ülkelerinde bunun yerine “*workplace mobbing*” (işyerinde psikolojik taciz) kavramı kullanılmaktadır. “*Bullying*” terimini kullanmayı niçin tercih etmediğini Leymann (1996) şöyle açıklamaktadır:

“*Bullying*”, fiziksel şiddeti ve tehditi anlatan bir kelimedir. Buna karşın fiziksel şiddete, işteki “*mobbing*” davranışlarında çok nadir rastlanmaktadır. “*Mobbing*” daha karmaşık davranışlardan (örneğin kurbanın sosyal olarak izole edilmesi) oluşmaktadır. “*Bullying*” terimi çocukların ve gençlerin okuldaki aktiviteleri için; “*mobbing*” terimi ise yetişkinlerin davranışları için daha uygundur.”

Nitekim kaba söylemler ve davranışlar şeklinde kendini gösteren ve amacı daha çok karşıdaki kişiyi alt etmek olan zorbalığın sonuçları genelde fiziksel iken; incitme, küçük düşürme ve alay etme gibi daha çok psikolojik bir yıkımın amaçlandığı davranışlarla yürütülen yıldırmanın sonuçları hem fiziksel hem de duygusal olabilmektedir. Yıldırma eylemlerini zorbalıktan ayıran bir diğer temel özellik ise; yıldırmanın bir grup insan tarafından, zorbalığın ise genellikle bireysel saldırılar şeklinde uygulanmasıdır. Bunun yanında, fiziksel şiddeti ortaya çıkarmak, kanıtlamak ve tedavi etmek daha kolay iken; psikolojik tacizin teşhisi, nedenlerinin ortaya koyulması, kanıtlanması ve tedavisi çok daha zordur. Bu nedenle yasal düzenlemeler ile önemli ölçüde önüne geçilen fiziksel şiddetin yerini günümüzde psikolojik tacizin almaya başladığı görülmektedir (Tınaz, 2006).

¹ www.mobbingturkiye.net

1.2.2. “Çatışma” Kavramı

İşyerinde psikolojik taciz kavramı, işyerinde yaşanan çatışmalardan oldukça farklıdır. Her işyerinde çatışma görülebileceği gibi, bu çatışmaların çoğu -iyi ya da kötü- bir tarafın lehine çözüme kavuşturulabilmektedir. Yıldırma ise çözüme kavuşturulmamış bir çatışma ile tetiklenmekte; uzun süren, acımasız bir gidişat sergilemekte, çoğunlukla kurbanın lehine çözümlenmemekte ve kurban üzerinde profesyonel, duygusal ve fiziksel zararlar bırakmaktadır (Hecker, 2007).

Yıldırma, aslında çatışmanın abartılı ve aşırı bir biçimidir. Bu abartılı çatışmada kurban sistematik bir biçimde küçük düşürücü hareketlere maruz kalmakta ve kurbanın medeni haklarına tecavüz edilmektedir. Bu düzenli eylemler sonucunda yıldırma kurbanı; sosyal ortamdan dışlanmakta, kendini çaresiz ve savunmasız hissetmekte ve nihayetinde çeşitli psikolojik ve/veya psikosomatik rahatsızlıklara maruz kalmaktadır. Bir eylemin yıldırma olarak tanımlanabilmesi için eşit ya da eşit olmayan güç yapılarında, sistematik ve tekrarlanan bir şekilde uygulanıyor olması (en az 6 ay sürmesi ve en az haftada bir kez vuku bulması) gerekmektedir. Nitekim yıldırmayı “çatışma”dan ayıran en önemli fark da neyin nasıl yapıldığı değil, ne kadar süreyle ve ne sıklıkta yapıldığı ve ortaya çıkan sonuçlardır (Leymann, 1996).

Einarsen ve arkadaşları, çatışma bir kere meydana gelmişse ve çatışmanın tarafları neredeyse eşit güçte ise o çatışmanın yıldırma olarak adlandırılmayacağını belirtmektedir (Aktaran: Glasø ve arkadaşları, 2007: 313). Hoel ve arkadaşları (1999) da yıldırmanın çatışmadan farklı bir kavram olduğunu savunmakta ve yıldırmanın bir kişi ya da bir grup tarafından bir ya da daha fazla kişiye yöneltilen sistematik eylemlerden oluştuğunun altını çizmektedir.

Leymann’a (1996) göre çatışma ve yıldırma üzerine diğer bir önemli nokta da çatışma ile ilgili yapılan araştırmalarda çatışmanın insan sağlığı üzerindeki etkilerinin incelenmemiş olması dolayısıyla çatışmaların çözüm yolları üzerine yazılanların yıldırmanın çözümü için kullanılamamasıdır. Ne var ki söz konusu iki kavram birbirinden tamamen de ayrılamamaktadır. Nitekim çatışmadan sonra belirli bir süre

içinde (hemen, haftalar ya da aylar sonra) çatışmaya yol açan davranışlar yıldırma eylemlerine dönüşmektedir.

Dünya Sağlık Örgütü tarafından sağlıklı bir çalışma ortamı ile yıldırma ortamı arasında yapılan bir karşılaştırmada; sağlıklı çalışma ortamlarında rollerin ve iş tanımlarının açık, yıldırma ortamında ise belirsiz olduğu vurgulanmakta ve ilkinde işbirlikçi ve açık ilişkilerin, ikincisinde ise işbirlikçi olmayan ve belirsiz ilişkilerin varlığına değinilmektedir. Bunun yanında ilkinde ortak ve paylaşılan hedefler söz konusu iken, ikincisinde çalışanların ileriye görmesi pek mümkün değildir. Sağlıklı çalışma ortamlarında aynı zamanda sağlıklı bir şekilde işleyen örgüt yapısı mevcutken, yıldırma ortamında örgütsel aksaklıklar görülmektedir. Ayrıca iletişimin doğrudan olduğu sağlıklı çalışma ortamında stratejiler ve çatışmalar da açık iken, yıldırma eylemlerinin hüküm sürdüğü ortamlarda dolaylı ve baştan savma bir iletişim vardır ve var olan çatışmalar reddedilmekte veya gizlenmekte, anlamsız stratejiler uygulanmaktadır. Son olarak, birinci tipteki örgütlerde çatışmalar ara sıra yaşanırken, ikinci tip örgütlerde uzun süreli ve etik açıdan uygunsuz tepkiler gözlenmektedir. (Tınaz, 2006).

Leymann çatışma ve yıldırma arasında bir neden sonuç ilişkisi olduğunu belirtmekte ve bu yaklaşımını, “çatışmanın ortaya çıkmasına ilişkin varsayımlar”, “çatışmanın nedenine ilişkin varsayımlar”, “çatışmanın yararları ile ilgili varsayımlar”, “çatışmanın gelişimine yönelik varsayımlar” ve “çatışmanın çözümü ve yönetimine ait varsayımlar” şeklinde beş başlık altında açıklamaktadır (Aktaran: Tınaz, 2006):

1.2.2.1. Çatışmanın Ortaya Çıkmasına İlişkin Varsayımlar

Modern yönetim kuramları açısından değerlendirildiğinde örgütlerin verimli bir şekilde işlemesi ve yeni fikirlerin ortaya çıkması için belirli düzeyde çatışma faydalıdır. Ancak bu düzeyin aşılması durumunda çatışmanın psikolojik tacize dönüşmesi kaçınılmaz olabilmektedir. Bu sonucun önlenmesi için çatışma yaşanırken dahi grup bütünlüğünün bozulmamasına özen gösterilmeli, roller açıkça tanımlanmalı, aşırı uzmanlaşmanın ve dolayısıyla muhtemel bir iletişim kopukluğunun önüne geçilmelidir.

1.2.2.2. Çatışmanın Nedenine İlişkin Varsayımlar

Günümüzde kullanımı çok daha yaygınlaşan teknolojik iletişim araçlarının çatışmaları azalttığından yanı sıra artırdığını da savunan yazarlar olmakla birlikte, en etkili iletişim aracının seçilmesi ve böylece ortaya çıkabilecek yanlış anlamaların önüne geçilerek çatışmanın azaltılması sağlanmaya çalışılmalıdır.

1.2.2.3. Çatışmanın Yararları ile İlgili Varsayımlar

Çatışma aracılığıyla ortaya çıkabilecek yaratıcılığın engellenmemesi için çatışma etkili bir grup lideri tarafından yönetilmeli; böylece grup içinde güçlü olmayan birinin, grup kararına karşı çıkması nedeniyle yıldırma davranışlarına maruz kalması engellenmelidir.

1.2.2.4. Çatışmanın Gelişimine Yönelik Varsayımlar

Grup çalışmasının sağlıklı bir biçimde devamı için ortaya çıkan küçük çatışmalar çözümlenmelidir. Grubun büyüklüğü, farklı kültürlerin çatışmaya ilişkin yaklaşımları, grup üyelerinin kişilikleri, önyargıları, deneyimleri, alışkanlıkları, beklentileri ve grubun kuralları çatışmanın çözümünü etkileyen faktörlerdir.

1.2.2.5. Çatışmanın Çözümü ve Yönetimine Ait Varsayımlar

Çatışmanın çözümünü üstlenen liderin grup içinde sorun yaratan nedenleri belirleyememesi veya ortadan kaldıramaması ve izlenen liderlik tarzının çatışmanın türüne uymaması, mağdurun yıldırma davranışlarına maruz kalmasına neden olarak problemin ilerlemesine katkıda bulunur.

1.2.3. “Sosyal Stres” Kavramı

Bir işyerinde yaşanan yoğun ve uzun süreli tacizler ve duygusal saldırılar strese yol açmaktadır. Bu bakımdan, yıldırma ve stres kavramları birbirini tetikleyen kavramlardır. Zapf ve arkadaşları yıldırmanın sosyal stresin daha kapsamlı ve tehlikeli bir biçimi olduğunu savunmakta ise de, yıldırmanın stresin kaynağı mı yoksa sonucu mu olduğuna dair kesin bir bulgu elde edilememiştir. Bunun yanı sıra, herhangi bir ortamda sosyal

stres yapıcılar ortaya çıktığında bir süre sonra ortamda bulunan neredeyse herkes durumdan olumsuz etkilenmekte iken; yıldırma eylemlerinin hedefi belirli kişi ya da kişilerdir. Ayrıca, stres bir uyarıcıya karşı verilen tepkilerden oluşmakta ve verilen tepki psikolojik sonuçları da olan biyolojik bir yapıda olmaktadır. Bu tepkiler daha çok adrenalin salgılanması ve kişinin öfkeye kapılması gibi sonuçlara yol açmakta; öfkeli kişiler ise diğerleri için bir stres kaynağı olabilmekte ve yıldırma eylemini başlatabilmektedir. Bu nedenle yıldırma, stres tepkilerine yol açabilen ve diğer bireyler için bir stres kaynağı olabilen uç bir stres yapıcı olarak yorumlanabilmektedir (Aktaran: Leymann, 1996).

1.2.4. “Anlaşmazlık” ve “İç Politika” Kavramları

Neuberger, yıldırma olgusunun örgütlerde “anlaşmazlık” ve “iç politika” kavramları içinde zaten kapsandığını belirtirken; Zapf ve arkadaşları bu teorilerin bireyler üzerindeki sağlık sonuçlarını kapsamadığını ve bazı durumlarda yıldırmanın bu teorilerin içerdiği faktörlerden farklı nedenlerden kaynaklandığını söyleyerek Neuberger’e karşı çıkmaktadırlar (Aktaran: Zapf ve arkadaşları, 1996). Tezlerini bir örnekle de destekleyen yazarlar, kendisiyle aşk ilişkisini sona erdiren sekreterine psikolojik taciz uygulayan kışkanç bir patronun bu davranışının “anlaşmazlık” ya da “iç politika” davranışlarından farklı olduğunu eklemektedirler. Nitekim Leymann’ın, incelenen kurbanların neredeyse yarısında Travma Sonrası Stres Bozukluğu’nun görüldüğüne ilişkin saptamaları da Zapf ve arkadaşlarının tezini desteklemektedir (Leymann ve Gustafsson, 1996).

1.2.5. Gölge Taciz (*Stalking*) Kavramı

Batı ülkeleriyle karşılaştırıldığında ülkemizde daha yaygın olduğu tahmin edilen gölge taciz kavramı, 1994 yılından bu yana incelenen ve henüz çok yeni bir taciz çeşididir (Çobanoğlu, 2005). Belli bir insan üzerinde yoğunlaşan, kurbanda tehdit ve korku hissi uyandıran, kurbanına fiziksel zararlar veren (Smartt, 2001), birçok defa tekrarlanan ve kasti şekilde yapılan gölge taciz kapsamına giren konular şunlardır (Çobanoğlu, 2005):

- Telefon yoluyla taciz,
- Mesaj yoluyla tehdit,
- Araba ve özel eşyaya zarar verme,
- Elektronik posta veya mektupla taciz,
- İmalî tehditler (sözlü ya da yazılı),
- Yakın mesafeden takip,
- Aletle veya çıplak gözle izleme,
- Bir insanı işe gidiş-gelişlerde aynı noktada bekleme,
- Anlamsız ve yersiz iletişim kurma çabaları,
- İzinsiz özel alanlara girme,
- Taciz kurbanının bahçesine veya hayvanlarına zarar verme,
- Kurbanı kanlı mektup veya yırtılmış resim gönderme.

Gölge taciz, yıldırma olarak genelde işyeri dışında oluşan bir saldırı türüdür ve tacizcilerin çoğu iş arkadaşları değil, kişiyi yakından tanıyan işyeri dışından insanlardır. Yıldırma olayında cinsel taciz oranı son derece düşük iken, gölge taciz olayı cinsel saldırılarla da sonuçlanabilmektedir. Ayrıca yıldırma olaylarında saldırgan her zaman belli iken, çoğu gölge taciz durumunda kurban tacizcinin kimliği konusunda net bir bilgiye sahip değildir. Bazı olaylarda yıldırma davranışlarının gölge taciz ile pekiştirildiği de rapor edilmiştir (Çobanoğlu, 2005).

ABD’de gölge tacizin boyutlarını belirleyen kapsamlı bir araştırmanın sonuçlarına göre; kadınların %8’i, erkeklerin ise %2’si hayatlarında bir kez gizli taciz olayını yaşamıştır. Kurbanların %78’i kadın, saldırganların ise %87’si erkektir. Kurbanların %74’ü 18–39 yaş arasında olup; yarısı yasal yollara başvurmuş, görülen davaların ise dörtte biri tutuklama ile sonuçlanmıştır. Kadın kurbanların %30’u, erkeklerin %20’si psikolojik destek almıştır. Ortalama gizli taciz süresi ise 1,8 yıl olarak belirlenmiştir (Çobanoğlu, 2005).

1.2.6. “İşyerinde Cinsel Taciz” Kavramı

Mağdurları genellikle kadınlar olan ve işyerinde psikolojik taciz saldırısından farklı bir sendrom olan işyerinde cinsel taciz kavramı, mağdurların çalışma hak ve özgürlüklerini yok ettiği için işyeri dışında gerçekleşen cinsel tacizden ayrılmaktadır. Irza geçme, cinsel nitelikli gereksiz dokunma, cinsel içerikli sözler ve adaba aykırı her türlü davranış, teklif, ima, resim ve işaret cinsel taciz kapsamına girmektedir.

Kişinin cinsiyeti, ırkı, ten rengi, görüşleri, cinsel tercihi, geçmişi ve yetiştirilme tarzına ilişkin uygun olmayan birtakım söylemler, yorumlar, iftiralar ve tekliflerin yanı sıra; cinsel içerikli, ırkçı, yaşa dayalı ve benzer nitelikli aşağılayıcı şakalar, işyerinde psikolojik taciz eylemlerinde de görülebildiği için işyerinde “cinsel taciz” ve “duygusal taciz” bir arada bulunabilmekte; bu nedenle de bazı araştırmacılar tarafından yıldırma ile ayırt edilememektedir. Nitekim cinsel taciz de yıldırma gibi daha güçlü bir pozisyonda bulunanların (çoğunlukla erkekler) kendilerinden daha güçsüz olanlara (çoğunlukla kadınlar) uyguladığı rahatsız edici eylemlerden oluşmaktadır (Vickers, 2004).

Sistematik şekilde karşı tarafı yıldırmaya yönelik hareketler, cinsel taciz kapsamına giren bakışlar, imalar, davranışlar veya sözlü eylemler şeklinde gerçekleştirildiğinde; cinsel taciz ve psikolojik taciz aynı anda gerçekleşmiş olacaktır. İki kavramın ayırımına varılmasında en önemli nokta, gerçekleştirilen eylemlerin sıklığıdır. Nitekim yıldırma eylemleri bir süreci ifade edecek şekilde birden fazla olaydan oluşurken, bir eylemin cinsel taciz olarak nitelendirilmesi için yalnızca bir tek olay yaşanması kâfidir (Rayner, 1997). Bir diğer farklılık ise cinsel taciz eylemlerinin yıldırmaya göre daha spesifik olmasıdır (Vega ve Comer, 2005).

Field’ın da savunduğu gibi yıldırma kavramı cinsel taciz kavramından daha geniş içerikli olmasına rağmen (Aktaran: Lee, 2002); yasal düzenlemeler açısından bakıldığında cinsel tacizin başlı başına bir suç olarak tanımlandığı, ancak yıldırmanın yasal olarak başlı başına bir suç olarak değerlendirilmesinin uzun zaman alacağı görülmektedir. Yıldırma ile ilgili yasal sürecin daha hızlı işlemesi amacıyla birtakım

sendikaların ve araştırmacıların iki kavramı birbirine bağlı tuttuğu görülmektedir (Lee, 2002). Leymann (1996) ve Björkqvist ve arkadaşları (1994) ise bunun tam tersini savunmaktadır. Lee (2002) kavram karmaşasının önüne geçmek için her iki kavramın da “gücün suistimal edilmesi” başlığı altında toplanmasını önermektedir. Annabel ise “durumdan nihai olarak etkilenen kişi göz önüne alındığında iki kavramın aynı kumaştan kesildiğinin söylenebileceğini” belirtmektedir (Aktaran: Lee, 2002).

İki kavramın birbirinden ayrı olduğunu savunan Adams, daha önce erkek bir birim yöneticisinin psikolojik tacizine uğrayan bir bayan çalışanın, aynı yönetici ile önceden birlikte çalışan erkek bir çalışanın da bu tacizlere maruz kaldığını ve sağlığının bozulması nedeniyle işinden ayrılmak zorunda kaldığını öğrenmesini örnek göstererek düşüncesini savunmaktadır. Böylece bayan, sorunun aslında örgütteki pozisyonun olduğunun ayırımına varmıştır. Price ve Black ise yıldırmanın cinsiyet, ırk ve engelli olma gibi alt gruplarının, tacizciye kurbanı yönelik saldırılarında yalnızca uygun silahlar verdiğini belirterek, bir anlamda bu tartışmanın önemsiz olduğunu vurgulamaktadır (Aktaran: Lee, 2002).

1.3. YILDIRMANIN NEDENLERİ

LaVan ve Martin (2007), yıldırmanın nedenlerini çalışanlar, yöneticiler, işyerindeki farklılıklar, örgüt kültürü ve birleşme gibi olaylar olarak özetlemektedir. Einarsen (1999), yıldırmanın nedenleri üzerine konuşulurken öncelikle agresif davranışların ortaya çıkmasını körükleyen durumların ve ortamların değerlendirilmesi gerektiği vurgulamaktadır. Literatürde söz konusu davranışların ya bir tartışmadan kaynaklandığının ya da nedensiz yere ortaya çıktığının savunulduğunun altını çizen yazar, ikinci görüşe göre kurbanın karşısındakini haklı çıkaracak kışkırtıcı herhangi bir eylemde bulunmamış olmasına rağmen kazara bu güç gösterisine dâhil olduğunu belirtmektedir. Örneğin yerel polis kuvvetlerinde çalışmaya başlayan ilk kadın, mevcut grupların dışındaki herhangi bir grubun temsilcisi olarak görülebilmekte ve psikolojik şiddete maruz kalabilmektedir.

Bazen de kurban grup içinde çeşitli faktörlerden kaynaklanan öfke ve stresin hedefi haline gelebilmektedir. Bu durumda grup üyeleri öfkelerini kendilerinden daha güçsüz durumda gördükleri bir kişiyi “günah keçisi” olarak belirleyerek bu kişiye yöneltmektedir. Yıldırmanın bu türünün ortaya çıkmasının ardındaki neden ise düşmanlığın ve saldırganlığın hüküm sürdüğü ve tacize ve şiddete imkân veren bir örgüt kültürüdür. Brodsky tarafından ABD’de 1000 örnek olay üzerinden yürütülen bir araştırma da bu iddiayı destekler nitelikte olup; yıldırmanın bu tür davranışlara izin veren ve hatta ödüllendiren kültürlerde ortaya çıktığını ve saldırganın üstleri tarafından desteklendiğini hissettiğinde bu davranışlara kolaylıkla başvurabildiğini ortaya koymaktadır (Aktaran: Einarsen, 1999). Nitekim yıldırma davranışlarına karşı örgüt politikalarının ve normlarının oluşturulmadığı ve bu davranışların kınanmadığı ve cezalandırılmadığı ortamlarda saldırganların cesaret bulmaları kaçınılmazdır.

Leymann (1996) ise iş ile ilgili yaşanan anlaşmazlıkların yıldırmayı tetiklediğini savunmaktadır. Björkqvist ve arkadaşlarının da belirttiği üzere, çatışmanın taraflarından biri bu mücadelede dezavantajlı bir pozisyona düştüğünde, kurban haline gelmektedir (Aktaran: Einarsen, 1999). Ancak şunu da belirtmek gerekir ki; kişiler arasında devam eden bir çatışma hali de bazen ilerleyen aşamalarda tarafların karşısındakinin davranışlarından alınması ve kendisini taciz kurbanı olarak hissetmesine yol açabilmekte ve kurban olduğunu iddia etmek taraflarca etkili bir strateji olarak kullanılabilmektedir (Einarsen, 1999: 24).

1.3.1. Bireysel Nedenler

Literatürde yıldırmanın nedenlerine ilişkin temelde iki görüşün ağır bastığı görülmektedir. Bunlardan ilki psikososyal çalışma ortamının ve örgüt ikliminin yıldırma yol açtığı yönünde, ikincisi ise kişiliğin ve bireysel özelliklerin yıldırma eylemlerini tetiklediği yönündedir. Einarsen ve arkadaşları (1994) ve Zapf (1999) yönetimden memnun olmama, yaşanan rol çatışmaları, bir kişinin yaptığı iş üzerinde düşük seviyede kontrol sahibi olması, yapılan işin monoton olması ve zorlayıcı olmaması, ve örgüt ikliminin kişisel gelişime destek vermemesi gibi nedenlerin yıldırma yol açtığını savunan yazarlardır. Öte yandan, bireysel nedenlerin ağır

bastığını savunan Coyne ve arkadaşları (2000) gibi araştırmacıların sayısı da son yıllarda hızla artmaktadır. Zapf ve Einarsen ise hem çevresel hem de bireysel faktörlerin etkili olduğunu savunmaktadır (Aktaran: Glasø ve arkadaşları, 2007).

1.3.1.1. Saldırganın Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Adams ve Crawford, yıldırmanın temel sebebinin saldırganlar olduğu fikrini benimsemektedir. Ancak saldırganlar arasında psikopatların olduğu vakalar mevcut olsa da; uygulayıcıların kişilikleri bu tür davranışlar üzerinde son derece etkili olmasına rağmen tek etken de sayılmamaktadır (Aktaran: Zapf, 1999).

Yıldırma süreci çoğunlukla birbiriyle aynı seyri izlemekle birlikte sürecin ortaya çıkmasında rol oynayan faktörler birbirinden farklı olmaktadır. Bazen yıldırmanın ortaya çıkma nedeni düşmanlıktan zevk almak, can sıkıntısı ya da zevk arayışı iken; bazen de temel neden kişiyi grubun kurallarını benimsemeye zorlamak olabilmektedir. Nitekim mağdur bireye uygulanan yıldırma eylemlerine iş arkadaşlarının, kendilerine de tepki gösterileceği ya da kendisinin de kurban durumuna düşeceği korkusuyla katıldığı vakalara sıklıkla rastlanmaktadır.

Bazı durumlarda saldırganların yıldırma uygulama sebebi; mağdur bireylerin dini, sosyal, etnik kimliklerine duyulan önyargıların pekiştirilmesi de olabilmektedir. Literatürde hedef alınan kişinin gösterdiği yüksek bir performansın, elde ettiği bir başarının, terfinin ya da ödülün yıldırma yoluyla açtığı da görülmekte; bunun ötesinde paranoid baskıcı bir ruh hali de yıldırma eylemlerinin arkasındaki neden olabilmektedir.

Birtakım kişiler ise bencil, duygusal zekâdan yoksun ve empati yeteneği gelişmemiş olduklarından karşılarındakini küçük düşürmeye çalışmakta; bazıları sahip olamadıklarının (fiziksel veya zihinsel yetenekler, başarı, mutluluk vs...) acısını “*mobbing*” uygulayarak başkalarından çıkarmaktadır.

Kendilerinin ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanan bazı saldırganlar ise işyerlerindeki pozisyonları ve güçleri gereği diğerlerine istediklerini yaptırabileceklerini düşünmekte

ya da yaptıkları işin diğerlerinden daha “zor ve önemli” olduğunu gösterecek şekilde davranmaktadırlar. Bu kişiler üstlerine karşı oldukça nazik, diplomatik ve abartılı derecede saygılı davranan; astlarına ya da aynı düzeydeki diğer çalışanlara ise sürekli kendi kurallarını hatırlatan ve bu kurallara uymayanları itaatsiz, disiplinsiz ve isyankâr olarak nitelendiren kişilerdir. Astlarını yönetmeyi beceremeyen ya da zor bulan yöneticilerin de bazen yaşadıkları olumsuzlukların acısını bu kişilerden çıkardığı bilinmektedir (Tınaz, 2006).

Seigne’nin 30 İrlandalı yıldırma kurbanı ile gerçekleştirdiği görüşmeler sonucunda kurbanların hepsinin tacizcinin kişilik yapısının zor olmasının yıldırmaya yol açtığını söylemeleri dikkat çekicidir. Bu kişilerin yarısı, tacizcinin daha güçlü bir pozisyona gelmesi ile birlikte durumun ağırlaştığını belirtmiş; üçte ikisi ise tacizcinin kendilerinin niteliklerini kısıkandığını iddia etmiştir (Aktaran: Einarsen, 1999).

1.3.1.2. Kurbanın Psikolojisinden ve Davranışlarından Kaynaklanan Nedenler

Einarsen (2000) kurbanın psikolojisinin, yıldırma algısının ve verilen tepkilerin açıklanmasında gerekli olduğunu savunmaktadır. Zapf ve Einarsen de bireysel farklılıkların yıldırmaya maruz kaldıktan sonra niçin bazı kişilerin diğerlerine kıyasla daha fazla stres ve sağlık sorunları yaşadığının açıklanmasında kullanılabileceğinin altını çizmektedir (Aktaran: Glasø ve arkadaşları, 2007).

Zapf, yıldırma mağdurlarının genellikle çalışma arkadaşlarından daha katı, hatasız, dürüst ve dakik olduklarını düşündüklerini belirtmektedir. Öte yandan Einarsen, işyerinde tacize maruz kalan kişilerin kendilerine güvenlerinin az olduğunu ve sosyal ortamlarda daha endişeli davrandıklarını iddia etmekte; Brodsky bu kişileri daha vicdanlı, hayal gücü zayıf, kolay kandırılabilen kişiler olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Einarsen, 1999). Leymann (1996) ise kişiliğin önemsiz olduğunu, kişilik ile ilgili yapılan endişeli ve katı gibi gözlemlerin yıldırmanın nedeni değil, sonucu olduğunu ve bu çalışmalarda gözlenenin daha çok yıldırma sonucunda tahribata uğramış olan kişilik olduğunu savunmaktadır. Ancak Zapf (1999) Leymann’ın görüşünün aksini

savunmakta; kurbanlarda gözlenen endişe ve depresyonun yıldırma süreci başlamadan önce de var olduğunu belirtmektedir.

Duygusal tacize uğrayan kişilerin duygusal zekâlarının oldukça yüksek olduğu ve bu kişilerin üretken, dürüst, merhametli, hassas, adalet duygusu gelişmiş ve kendi davranışlarını gözden geçirebilen kişiler olduğu görülmektedir. Ülkemizde yıldırmaya maruz kalanların %80'den fazlası duygusal zekâ açısından oldukça gelişmiş insanlardır. Duygusal saldırıya uğrayanların büyük bir bölümü (%70) ise duygu ve his dünyası zengin bayanlardan oluşmaktadır (Çobanoğlu, 2005).

Brodsky, yıldırma kurbanlarının dürüst, gerçekçi düşünen ve farklı durumlara uyum sağlamakta zorlanmayan kişiler olduklarını belirtmekte (Aktaran: Glasø ve arkadaşları, 2007); Niedl (1996) ise kendini savunamayan veya başkalarına bağımlı bir pozisyonda sıkışıp kalmış kişilerin kurban olma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim Einarsen ve arkadaşları (1994) tarafından yürütülen Norveç kökenli bir araştırma da bu görüşü desteklemekte; kaynaklarla başa çıkamayan, özgüveni zayıf, çekingen ve çatışma yönetimi gibi becerilere sahip olmayan kişilerin sorunun büyümesine katkıda bulunduğu görülmektedir.

Zapf ve arkadaşlarının (1996) diğer bulguları ise şöyledir: (1) İşbirliği ihtiyacı diğer çalışanlara olumsuz yönde bir bağlılık yarattığı için ve diğerleriyle işbirliğine zorlanmanın çözülmemiş uyuşmazlıklar ortaya çıkarma olasılığının fazlalığı nedeniyle “*mobbing*” kurbanları çoğunlukla daha çok işbirliği ihtiyacı olanlardır. (2) Yıldırma mağdurları diğer gruplara göre daha az sosyal destek görmekte ve daha çok toplumsal izolasyona uğramaktadırlar. (3) Yıldırma, birçok sağlık sorununa yol açmaktadır. (4) Saldırganlar çoğunlukla ne yaptıklarının farkında değildirler çünkü davranışlarının sonuçları hakkında çok az bilgi almaktadırlar.

İskandinav ülkelerinde yürütülen araştırmalar (Vartia, 1996; Mikkelsen ve Einarsen, 2002) nevrotizm gibi birtakım kişilik özelliklerinin yıldırmaya yol açtığını göstermektedir. Bunun yanında İrlanda’da O’Moore ve arkadaşları (1998) araştırmalarında kurbanların duygusal istikrar ve üstünlük testlerinde daha düşük

puanlar elde ettiğini; endişe, kuruntu ve hassaslık ölçeklerinde ise daha yüksek puan aldığını kaydetmişlerdir. Coyne ve arkadaşları (2000) da kurbanların daha az dışa dönük ve bağımsız, daha fazla dengesiz ve itinalı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Daha güncel bir çalışmada Glasø ve arkadaşları (2007) kurbanların nevrotik ve endişeli ve daha az uzlaşmacı, dışa dönük ve işine bağlı olduğunu göstermektedir. Aynı çalışmada kurbanların yaklaşık üçte ikisinin kurban olmayanlarla aynı kişilik yapısında olduklarının altını çizilmiş, kurbanların yıldırma eylemlerinden sonra daha nevrotik ve içe dönük oldukları gözlenmiştir. Yazarlar, Einarsen (1999) tarafından öne sürülen fikri de desteklemekte; farklı kişilik özelliklerinin farklı yıldırma türlerini tetiklediğini savunmaktadır. Bu düşüncede endişeli ya da içe dönük olma gibi özelliklere sahip olanların nedensiz yere ortaya çıkan yıldırmanın; güvenilmez olan ve geleneklere uymayan kişilerin ise çatışma kaynaklı yıldırmanın kurbanı oldukları üzerinde durulmaktadır.

Yaratıcı, becerikli ve deneyime açık kişilerin daha fazla yıldırma mağduru olduğu görülmekte (McCrae, 1987); eğitim, dış görünüş ve entelektüel birikim açısından parlak elemanlar rekabetçi ve bencil kimseler için kolay hedef olabilmektedir (Çobanoğlu, 2005). Farklı tolerans düzeyleri nedeniyle bazı çalışanlar çatışmayı göze alabilmekte; çoğu ise pes edip durumu kabullenmekte, her şeyi akışına bırakmakta, kendini toplumdan soyutlamakta, ruhsal açıdan sorunlar yaşamakta ve işini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır (Çobanoğlu, 2005).

Sonuç olarak kişilik, ister yıldırmanın nedeni, ister sonucu olsun, yıldırma sürecini etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.3.2. Örgütsel Nedenler

Yıldırmanın nedenleri tartışılırken, bazı yazarlar tarafından kurbanların bu gibi davranışlara toplumsal anlamda yetersiz davranışları, başarısızlıkları ya da patolojik ve zor kişilikleri nedeniyle maruz kaldıkları ve bunun kurbanların kendi hataları olduğu vurgulanmakta ise de, yapılan araştırmaların sonuçları bu hipotezi kanıtlamakta yeterli

değildir. Değişik yazarlar tarafından yapılan yaklaşık 800 araştırmanın sonuçlarına göre, iyi düzenlenmemiş bir üretim/çalışma düzeni yıldırmanın ilk nedenidir. İkinci neden, yönetimin yetersiz performansı ve örgütteki liderlik sorunlarıdır. Yöneticinin grup dinamiklerine eşit oranda dâhil olması ve çatışmayı körüklemesi (daha çok kadın yöneticiler tercih etmektedir), ya da çatışmanın varlığını inkâr etmesi (daha çok erkek yöneticiler tercih etmektedir) yöneticinin yıldırma sürecinde taraflar üzerindeki olumsuz etkileridir (Leymann, 1996). Vartia (1996) ve Einarsen ve arkadaşları (1994) da yıldırma ile yöneticilerin liderlik stilleri arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Nitekim otoriter yöneticilerin ağırlıkta olduğu Birleşik Krallık'ta yıldırmanın daha yaygın olduğu ve çoğunlukla üstler tarafından astlara uygulandığı görülmektedir (Rayner, 1997).

Bazı yazarlar yıldırmanın bireysel olmaktan çok örgütsel bir sorun olduğunu savunmakta (Hoel ve arkadaşları, 2001; Lewis, 2006; Lewis ve Orford, 2005); Lewis (2006) konuştuğu kurbanların bazılarının, örgütlerinin yıldırmanın ortaya çıkışını hızlandırdığını ve teşvik ettiğini bildirdiklerini ifade etmektedir. Kurbanların yaşadıklarını fark etmeleri zor ve ıstıraplı olmuş, önceleri yaşadıkları olayların sorumlusunu kendileri ve hatta yaşadıkları sağlık problemleri olarak görerek örgüte bağlılıklarını sürdürmüşler, bu kendini suçlama davranışı ikinci bir yıldırma döngüsünü başlatmış, kurbanlar ancak konu ile ilgili bilgi edindikçe deneyimlerini adlandırmaya başlamışlardır. Bu nedenle çalışanların yaşadıklarını anlamlı bir çerçeveye oturtabilmeleri için örgütlerin konu ile ilgili farkındalığı artırmaları, insan kaynakları yönetimi tarafından da etkili politikaların geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Performans ölçme ve değerlendirme sistemlerinde küçük değişiklikler yapılması, çalışanlara yönelik çeşitli eğitim programları ve bilinçlendirme kampanyalarının düzenlenmesi ve/veya psikologlardan yardım alınması, bu uygulamalara örnektir.

Leymann (1996), normal bir etkileşimde saldırı ya da dışlama göstergesi olmayan birtakım davranışların, uzun bir süre boyunca ve sıklıkla maruz kalındığında nitelik değiştirebildiğini ifade etmektedir. İşyerinde çatışma ilk ortaya çıktığında genellikle yönetimin sorumluluk almaktan kaçındığını ifade eden yazar, çatışma zamanla arttıkça ve çözüm bulunamayınca kurbanın bu hususatlara daha sıklıkla (neredeyse her gün)

maruz kaldığını belirtmektedir. Leymann bu nedenle işyerinde ortaya çıkan ve önlenemeyen bir çatışmanın yıldırma sürecine dönüşmesinde asıl sorumluluğun yönetimde olduğunu savunmaktadır. Leymann'a göre iyi organize edilememiş üretim ve/veya çalışma yöntemleri ile çalışanlarının sorunlarına yardımcı olamayan ya da ilgisiz kalan yöneticiler yıldırmanın oluşumunu hızlandırmaktadır. Zapf ve arkadaşları (1996) da Leymann gibi yıldırmanın çıkış nedenlerinin kurbanların kişilikleri değil; işin içeriğinin kötülüğü ve kötü bir sosyal çevre gibi örgütsel faktörler olduğunu belirtmiştir.

Seigne, Leymann'ın ve Zapf ve arkadaşlarının görüşlerini kanıtlar biçimde, 30 İrlandalı yıldırma kurbanının işyerlerini oldukça stresli ve rekabetçi olarak tanımladığını, kişisel çatışmaların fazlalığını ve arkadaşça bir atmosferin eksikliğini yıldırmanın nedenleri arasında saydığını belirtmektedir. Norveç'te altı farklı sendikanın toplam 2200 üyesi üzerinde yapılan bir araştırma, yıldırma mağdurlarının ve izleyicilerinin, örgütte yapıcı bir liderliğin eksikliğinin ve çalışanların kendi işleri üzerinde kontrol güçlerinin olmamasının yıldırmaya neden olan faktörler olduğunu ortaya koymaktadır (Aktaran: Zapf ve arkadaşları, 1996).

Matthiesen ve Einarsen (2001) ve Appelberg ve arkadaşları (1991) kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olamamanın ve çözüme kavuşturulamayan uyuşmazlıkların yıldırma için çok önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Lewis ve Orford (2005), yıldırmanın bireysel bir sorumluluk değil, örgütsel bir süreç olduğuna dikkat çekmektedir. Lee (2002), örgütte kullanılan performans değerlendirme sistemlerinin pek çok yönetici tarafından çalışanlarını kontrol etme aracı olarak kullanıldığına değinmekte; görüştükleri kurbanların çoğunun düşük bir değerlendirmeden sonra yaşadıklarını geçmişe dönerek yorumlayarak yıldırma olarak adlandırabildiğini belirtmektedir.

Zapf (1999), Leymann'ın yıldırmanın nedeni olarak öne sürdüğü liderlik sorunlarının ve örgütsel düzenin doğrudan yıldırmaya yol açmadığını, örgütte çalışanların ve çözülemeyen çatışmaların yıldırmaya sebep olduğunu savunmaktadır. Zapf, yıldırmanın aynı zamanda birden fazla sebepten kaynaklanabileceğini savunmakta ve neden-sonuç ilişkisinin kurulmasındaki belirsizliğe de değinmektedir. Örneğin yıldırma eylemleri kurbanlar üzerinde zamanla sağlık sorunlarına yol açabilmekte; tersten bakıldığında ise

kurbanların endişeli, depresif ya da saplantılı davranışları grup içinde olumsuz tepkilerin oluşmasına ve bir süre sonra yıldırmanaya yol açabilmektedir. Belirsizlik ve örgütsel sorunlar da yıldırmanın nedenleri arasında yer almaktadır.

1.3.2.1. Bir Örgüt Stratejisi Olarak Yıldırmanın Uygulanması

Tınaz (2006), yıldırmanın bir örgüt stratejisi olarak uygulandığı durumlarda örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmak amacıyla, firma yönetiminin uyguladığı kasıtlı, önceden planlanmış ve gerçek bir stratejinin söz konusu olduğunu belirtmektedir. Hatta bazen bireyin yaptığı ufak bir hata dahi o çalışana karşı işveren tarafından ağır suçlamaların ve hakaretlerin yöneltilmesine bir bahane teşkil edebilmektedir. Bazı durumlarda ise örgütlerde verimliliği ve karlılığı artırma baskısıyla yöneticiler üzerindeki örgütsel baskı ve beklentiler artmakta (Sheehan, 1999) ve bu da yöneticileri çalışanlara yönelik tehdit, hakaret ya da alay içeren sözler söylemeye, onları korkutmaya, görevlerini değiştirmeye, yalnız bırakmaya, onlara karşı ikiyüzlü davranmaya, hatta onları işten ayrılmaya zorlamaya yöneltmektedir.

Emekliliği dolmuş çalışanlar sosyo-ekonomik sebeplerle çalışmaya devam etmek istediğinde ya da bazı çalışanlar kendi istekleriyle işten ayrılmaya razı olmadıklarında kazanılmış haklar, sendikal örgütlenmeler ve yasal düzenlemeler sebepsiz yere işten çıkarmaya müsaade etmediğinde; işletme yönetimi bir örgüt stratejisi olarak yıldırma eylemlerine başvurabilmekte ve bu kişilerin kendi istekleriyle işten ayrılmasını sağlayıcı girişimlerde bulunabilmektedir. Bu amaçla örneğin, kişi bir başkasıyla aynı masayı paylaşmak ya da kendi yeteneklerinin altında basit işlerde çalışmak zorunda bırakılmakta; ellerindeki olanaklardan (araç, cep telefonu, sekreter, işyerinde kullandığı araç-gereç gibi) mahrum bırakılmakta; toplantılara çağrılmamakta, rutin olarak kendilerine verilen bilgilerden veya görevlerden yoksun bırakılmakta, hatta kendisine yapılacak işlerle ilgili tarihler ve talimatlar kasten yanlış veya eksik iletilmektedir. Bu tuzaklar neticesinde kurban, işyerine büyük zararlar verdiği gerekçesiyle suçlanmakta ve bir an önce işten uzaklaştırılmaktadır. Bu planlı yıldırma türünü ispatlamak oldukça güç olup; kişinin topluma, devlete, insanlığa ve adalete olan inancının derinden zedelenmesi söz konusudur (Tınaz, 2006).

Örgütsel amaçlara ulaşma doğrultusunda kendilerinden beklenen yüksek çalışma düzeyini sağlayamayacağının farkına varan çalışanlar da bazen öfkeye kapılmakta; işyerinde anti-sosyal davranışlar sergilemekte; bazen çareyi yalan söylemekte aramakta; bu davranışlara maruz kalanların dörtte üçü danışmanlık hizmeti ya da tıbbi tedavi almakta ve aynı sayıda kişi de izin kullanmaktadır. McCarthy ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmaya göre çalışanların aldıkları izinlerin yarısından fazlası hastalık izinlerinden oluşmaktadır (Aktaran: Sheehan, 1999).

Bir örgüt stratejisi şeklinde uygulanan yıldırma, tüm ülkelerde zaman zaman görülen bir olgudur ancak uygulanan yöntem, kültürler arasında farklılık gösterebilmektedir. Kamu kurumlarında uygulanan psikolojik tacizin gerekçesi ise genellikle ekonomik değil, politik niteliktedir (Tınaz, 2006).

Kar amacı gütmeyen örgütlerde, sağlık kurumlarında ve yüksek öğrenim kurumlarında yıldırma eylemlerine daha çok rastlandığını ifade eden Tınaz (2006), uygulanan yıldırma stratejisinin dahi cinsiyetler açısından farklı olduğuna yer vermektedir. Her iki cinsin yetiştirme tarzlarındaki ve kişilik gelişimindeki farklılıklar nedeniyle yıldırma uygulamaları da farklı olmaktadır. Erkekler aralarındaki çatışmayı dövüşme gibi saldırgan davranışlarla doğrudan çözüme eğiliminde olduklarından; erkeklerin fazla olduğu iş çevrelerinde (güvenlik kurumları ve itfaiye gibi) fiziksel şiddet daha yaygındır. Kadınların çatışması ise çoğunlukla kıskanma, darılma, dedikodu yapma gibi dolaylı yollarla çözümlenmekte ve bu yüzden kadınların fazla olduğu işyerlerinde (sağlık, eğitim ve sosyal yardım kurumları gibi) pasif-saldırgan davranışların ve psikolojik tacizin daha sıklıkla başvurulan bir yol olduğu görülmektedir.

Şirketlerin yıldırma bir örgüt stratejisi olarak uygularken yaptıkları en büyük hata ise; bu stratejinin bedelini hesaplamamalarıdır. Nitekim bu uygulamalar sonrasında ruhsal ve fiziksel sağlığı olumsuz etkilenen birey doktora gitmek amacıyla ya da dinlenmek için sık sık izin alacak, ancak maaşı kendisine ödenmeye devam ettiği için firma da zarara uğrayacaktır. İşe geldiği günlerde ise rahatsızlığı nedeniyle normalin altında bir performansla çalışacak, birey bu stratejiye ne kadar fazla direnirse, firmanın ödeyeceği bedel de o kadar yükselecektir. Bunun yanında, örgütten ayrılmaya ikna edilen kişinin

yerine alınacak personelin işe alınması ve eğitilmesine ilişkin giderler de ayrı bir maliyet unsuru oluşturmaktadır (Tınaz, 2006).

1.3.2.2. Kötü Yönetim

Tınaz (2006), işyerinde psikolojik tacizle ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalarda, yıldırmanın işyerlerinde ortaya çıkmasının işyeri ya da yönetime bağlı ana nedenleri arasında hatalı personel seçimi ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı ve işyerindeki saygın pozisyonları elde edebilmek amacıyla bireyler arasında yaşanan acımasız rekabetin yer aldığına dikkat çekmektedir. Tınaz (2006) ve Vandekerckhove ve Commers (2003) aşağıdaki faktörlerin kötü yönetim unsurlarından olduğunu belirtmektedir:

- Tacizin örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması,
- İnsan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi,
- Hiyerarşik yapının fazlalığı,
- “Kapalı kapı” politikasının uygulanması,
- Örgüt içi iletişim kanallarının zayıflığı,
- Fonksiyonel olmayan örgüt yapısı,
- Sorun çözme yeteneklerinin zayıflığı,
- Şikâyetlerin yönetim tarafından ciddiye alınmaması ya da örtbas edilmesi,
- Yetersiz liderlik,
- Başarının takdir edilmemesi,
- Çalışma saatlerinin ve iş yükünün fazlalığı,
- “Günah keçisi” bulma anlayışının yaygın olması,
- Ekip çalışmasının olmaması ya da yetersizliği,
- Eğitim farklılığının dikkate alınmaması veya eğitim eksikliği,
- Aşırı disiplin getirme anlayışı,
- Verimliliği artırma baskısı,
- Adem-i merkeziyetçilik nedeniyle kontrolün dağılması,

- Aşırı biçimde sonuçlara yönelme,
- Yanlış işe yerleştirme politikaları,
- Dış etkenler (hissedarlara daha çok gelir kazandırmak amacıyla kısa vadede ulaşılamayacak hedefler konması gibi).

McCarthy ve arkadaşları tarafından yürütülen bir diğer araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmış; katılımcıların büyük bir kısmı, ekip oluşturma becerilerine sahip olmayan, çalışanlarla sağlıklı bir iletişim kuramayan, çalışma programına uyulması konusunda zalim davranan ve sık sık güç oyunlarına başvuran yöneticileri yaşadıklarının nedeni olarak gördüğünü ifade etmiştir (Aktaran: Sheehan, 1999).

Yıldırma sürecine hedef olanlar şanssız tesadüflerle belirlenmekte ve buna çoğunlukla olumsuz iş koşulları neden olmaktadır. Norveç'te 2215 sendikalı çalışan üzerinde yapılan bir araştırma, yıldıırma olgusu ile örgütsel koşulların önemli derecede ilişkili olduğunu göstermiştir. Bunlar; yöneticilerin liderlik davranışı, örgütteki rol çatışma düzeylerinin yüksekliği, sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi ve denetim gibi koşullardır (Çobanoğlu, 2005). İnsan kaynakları elemanlarının %93'ünün örgütlerinde yıldıırmanın var olduğunu ifade ettiklerini belirten Arpacıoğlu, bu kişilerin %82,2'sinin işyerinde zorbalığa temel neden olarak da yönetimdeki yetersizliği gösterdiklerini eklemektedir (Çetin, 2007).

1.3.2.3. Yoğun Stresli Bir Çalışma Ortamı ve Çalışanlar Arasındaki Rekabet

Yoğun stresin yaşandığı işletmelerde orta düzey yöneticiler üst yönetimin baskısıyla astlarına karşı ya da astlar yaşadıkları stresin ana kaynağı olarak gördükleri üstlerine karşı yıldıırma eylemlerini uygulayabilmektedir. İş ortamındaki rekabet de, çalışanların işleri için endişelenmelerine ve pozisyonları için mücadele etmelerine yol açmaktadır. Bu kişiler kendilerinin iş ortamından dışlanmalarına karşı diğerlerini yıldıırma çabası içine girmektedirler (Çobanoğlu, 2005). Nitekim tacizciler; rakiplerini gizlice karalayarak, dışlayarak, üstlerine şikâyet ederek, onunla alay ederek, onun dedikodusunu yayarak, diğer insanlarla iletişim kurmasını engelleyerek ya da fikirlerini çalarak bu kişilerin özgüvenlerini yıpratmaktadırlar. Böylece mağdur endişeli, kaygılı,

öfkeli bir bireye dönüşmekte; bedensel rahatsızlıklarla baş etmekte ve performansı düşmektedir. Ortalama 22 ay süren bir dayanma ve baş etme süresinden sonra kurbanların iş yapabilme olasılığı gittikçe düşmektedir (Çetin, 2007).

Einarsen ve arkadaşları (1994) kurbanların çalışma arkadaşları ile ilişkilerindeki işbirliği, iletişim ve sosyal destek eksikliğinin yıldırma ile yakından ilgili olduğunu tespit etmiştir. Zapf ve arkadaşları (1996) da benzer şekilde, üstlerden alınan sosyal destek sayesinde kurbanların daha az eleştiri ve tehdit hissettikleri; aynı düzeydeki diğer çalışanlardan alınan sosyal destek sayesinde ise kurbanların daha az izole edilmiş ve gülünç hissettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Finlandiya’da bir üniversitenin çalışanları arasında yapılan araştırmanın sonuçları, yıldırmanın nedenleri arasında ilk sırada çalışanlar arasındaki statü ve pozisyon rekabetinin geldiğini ortaya koymaktadır. Diğer başlıca sebepler ise, kıskançlık ve tacizcinin kendinden emin olamamasıdır. Yine Finlandiya’da aynı zamanda Belediye Memurları Birliği’ne üye olan 95 yıldırma kurbanı ile yürütülen bir başka araştırmada da, benzer sonuçlar gözlenmiştir. Kurbanların %68’i kıskançlığı, %42’si zayıf bir yöneticinin varlığını, %38’i verilen görevlere ve gelişme imkânlarına ilişkin rekabeti, %34’ü de yöneticinin bu durumu onaylamasını sebep göstermiştir. Norveç’te 278 katılımcı ile yapılan bir anketin sonuçları da aynı şekilde kıskançlığın en önemli faktör olduğunu, onun ardından da liderlik stiline geldiğini göstermektedir. Ancak diğer araştırmalardan farklı olarak, söz konusu araştırmadaki katılımcılar özsaygılarının azlığı, çekingen olmaları ve çatışma yönetimi becerilerine sahip olmamaları gibi faktörlerin soruna katkı yaptığını belirtmiştir. Kurbanların çok azı ise stresli iş ortamının ve örgüt ikliminin yıldırma yol açtığını bildirmiştir (Einarsen, 1999).

1.3.2.4. İşlerin Monotonluğu

Bir işyerinde işler monoton, sıkıcı ve tekrarlayan bir şekilde yapılıyorsa saldırganlar, ortama biraz heyecan katmak ve can sıkıntılarını gidermek için yıldırma eylemlerine yönelebilmektedir.

1.3.2.5. Yöneticilerin Yıldırmaı Görmezden Gelmeleri/İnkâr Etmeleri ve Duygusal Zekâdan Yoksunluğu

Duygusal zekâsı yüksek kişiler, kendilerini ve başkalarıyla ilişkilerini kontrol etme konusunda daha başarılı olan, disiplin sahibi, sözlerini yerine getiren, uyum içinde çalışan, yapabileceğinin en iyisini yapmaya özen gösteren ve başkalarının hislerini anlayabilen bireylerdir. Bu özelliklerden yoksun olan ve bir örgüt içinde yönetici konumundaki bireyler ise yıldırma olgusunun ortaya çıkış sürecinin farkına varamayan ya da bu süreci önemsemeyerek kolayca görmezden gelebilen bireylerdir.

Yöneticilerin ne yazık ki yıldırma ile ilgili şikâyetler kendilerine iletiildiğinde çoğunlukla olayı görmezden geldikleri ya da bu eylemlerin kendi örgütlerinde yaşanamayacağını ileri sürerek sorunu “halının altına süpürme” yolunu tercih ettikleri görülmektedir. Yıldırma olgusundan haberdar olmayan yöneticiler de kurbanın şikâyetlerine çoğu zaman inanmamakta ya da bazıları bizzat sürece dâhil olmaktadır (Hecker, 2007).

1.3.2.6. Ahlak Dışı Nedenler ve İlkesizlik

Etik açıdan uygun olmayan davranışların yaygın olarak görüldüğü bir örgüt ortamında birilerinin ayağının kaydırılması, hileli ve aldatıcı yollara başvurulması, dedikodunun yaygınlaşması, yalancılık, kolaycılık ve dalkavukluk gibi olumsuz davranışlara sıklıkla rastlanmaktadır. Bu şekilde, susturulmak istenen kişiler “potansiyel suçlu” ilan edilmekte ve yıldırma eylemlerine hedef olabilmektedir. İlkesizlik ise, daha çok bireysel çıkar çatışmalarına ve amansız davranışlara ortam hazırlamaktadır. Zaman zaman müşterilerinin gözünde firmanın imajını tehlikeye atmamak için, şüpheli ve etik dışı eylemlere işaret eden ve bunları ortaya çıkarmaya çalışan bir personele karşı da duygusal linç uygulandığı görülmektedir. Bu durumda şirket, ahlak dışı olayla uğraşmak yerine, imajının zedelenmesinden korktuğu için, insanları “günah keçisi” olarak görme yolunu tercih edebilmektedir. (Çobanoğlu, 2005).

1.3.2.7. Örgüt Yapısında Yaşanan Küçülme, Yeniden Yapılanma ve Birleşme Gibi Değişiklikler

Küresel rekabet, artan ihtiyaçlar, teknoloji alanında yaşanan hızlı değişim, işçi-işveren ilişkilerinde gözlenen değişimler, artan çevre bilinci ve yaşanan ekonomik durgunluklar gibi değişimlerin karşısında kayıtsız kalamayan örgütler “yeniden yapılanma”, “esnek örgüt yapıları”, “pazar odaklılık” ya da “yatay örgütlenme” olarak nitelendirilen yeni yapılanmaları benimsemektedir. Örgütte yaşanan bu dönüşüm, açık bir iletişim kurulamadığı zaman çalışanları da olumsuz yönde etkilemekte, işyerinde psikolojik taciz olayları kısa zamanda yaygınlaşabilmekte, bireyler arasında endişe ve çatışma daha sık yaşanmaktadır. Nitekim Salin (2001) ve Baron ve Neuman (1996) da örgütlerde yaşanan değişimlerin yıldırma yol açabileceğini savunmaktadır.

Örgütlerde yaşanan değişim dönemlerinde bu eylemlerin önüne geçilebilmesi için, yöneticilerin çalışanları psikolojik açıdan değişime hazırlaması, örgütte kendilerine uygun görevleri bulmalarında onlara destek olması, ve eğer yıldırmanın olumsuz sonuçları kaçınılmaz hale geldiyse en azından tedavilerinde çalışanlarına yardımcı olmaları ve hak ettikleri tazminatı onlara sorunsuz bir şekilde ödemeleri gerekmektedir.

1.3.2.8. Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Nedenler

İşyerinde duygusal saldırıyı tetikleyen nedenlerden biri olan örgüt kültürü, o örgüt içinde çalışanların benimsediği değerleri, normları, politikaları ve iş yapma biçimlerini yansıtmaktadır. Yönetimin aldığı işe alma kararları, uyguladığı ödül sistemi, yönetim yapısı ve risk alma stratejisi ile çalışanlara sunduğu fiziksel ve sosyal ortam da bir kuruma kimlik veren unsurlar arasında yer almaktadır.

Birleşik Krallık'ta yapılan bir araştırma, saldırganların yaptıklarının sonuçlarından kurtulmayı iyi bildiklerini göstermektedir (Aktaran: Sheehan, 1999). Diğer bazı çalışmalarda (Archer, 1999; Rayner, 1997) ise yıldırmanın nedeninin ne olduğunu düşündükleri sorulduğunda, örgüt kültürü bu nedenler arasında yer almıştır.

Ulusal kültürlerin şirket kültürüne etkisi de yıldırma sendromunun ne düzeyde bir ciddiyet ölçüsü içinde ele alınacağını veya ihmal edileceğini tayin etmektedir. Örneğin Asyalılar sosyal ve toplumsal uyumu çağrıştıran kavramlara değer verirken, Avrupalılar bireysel hakları ve sorumlukları öne çıkarmakta; bu gibi farklılıklar da o örgüt içinde çalışanların yıldırma olgusuna bakış açılarını şekillendirmektedir. Genel olarak; iyi hizmet sunmaya, etik değerlere bağlılığa, insan odaklı bir yönetim anlayışına ve sosyal hizmetlere önem veren firmalarda yıldırma sendromunun kolayca yayılamayacağı ve ortaya çıktığı anda da teşhis ve tedavisinin daha kolay olacağı söylenebilmektedir.

1.3.3. Toplumsal Değer Yargıları ve Normlardan Kaynaklanan Nedenler

Sosyal psikoloji alanında elde ettiği bulgulardan hareket eden Schuster, yıldırmanın nedenleri olarak sosyal düzeni ve sosyal ortamdan dışlanmışlığı işaret etmektedir. Nitekim gruba uyum sağlayamayan bir kişiye yıldırma eylemlerini uygulanması saldırgan açısından çok daha kolaydır (Aktaran: Zapf, 1999).

Bir ülkenin felsefesi, inançları, zamana bakışı, o ülkede işbirliğine ve insan unsuruna verilen değer, o ülkede varlığını sürdüren bireylere ve onların yarattığı şirketlere de yansımaktadır. Özellikle Amerika, İngiltere, Almanya gibi bireyselliğin, yenilikçiliğin, verimliliğin, rekabetin ve sınırsız özgürlüğün ön planda olduğu Batı toplumlarında duygusal saldırı sendromu tetiklenmektedir. Ekonomik gelişme açısından önemli birer değer olan bu faktörler, kışkırtıldığında acımasızlığa ve zorbalığa kolayca dönüşebilmektedir. Öte yandan toplumsal işbirliğinin ve kollektivist değerlerin benimsendiği Doğu toplumlarında bireysel özgürlükler yerine toplumsal düzenin devamı vurgulandığı için işyerinde manevi tacizi etkileyen bu kadar fazla değişkene rastlanmamaktadır (Çobanoğlu, 2005).

1.4. YILDIRMA TÜRLERİ

Yıldırma eylemlerinin ortaya çıkmasında taraflar arasında güç eşitsizliğinin olması gerektiği bilinmektedir. Ancak bu güç dengesizliği yalnızca üstler ve astları arasında görülmediğinden; yıldırmanın yalnızca yönetici pozisyonundakilerin çalışanlarına

uyguladığı eylemler şeklinde algılanmaması gerekmektedir. Nitekim söz konusu güç farklılıkları kimi zaman aynı düzeyde çalışanlar arasında da ortaya çıkabilmekte, hatta üstler de astları tarafından psikolojik tacize maruz bırakılabilmektedir. Bazen de yıldırma eylemleri süresince bu güç farklılıklarının körüklendiği ve taraflar arasındaki güç dengesizliğini daha da artırdığı görülmektedir.

1.4.1. Dikey (Hiyerarşik) Yıldırma

Davenport ve arkadaşları, işyerinde manevi tacizin yatay ya da dikey olarak hüküm sürmesinin, örgüt kültürü ve örgütteki hiyerarşik yapı ile yakından ilgili olduğunu belirtmekte ve hiyerarşinin fazla olduğu örgütlerde çoğunlukla dikey yıldırmanın gerçekleştiğini ifade etmektedir (Aktaran: Savaş, 2007).

Dikey yıldırma, yukarıdan aşağıya (üstlerin astlarına uyguladığı) ve aşağıdan yukarıya (astların üstlerine uyguladığı) yıldırma olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.4.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey Yıldırma

Farklı nedenlerle bir amir tarafından doğrudan doğruya kurbanı yönelik olarak uygulanan saldırgan ve cezalandırıcı davranışlar, yukarıdan aşağıya doğru dikey yıldırmaı oluşturmaktadır. Bu yıldırma türünde saldırgan, kurbanı göre daha üst konumdadır. Özellikle çocukluğunda kurban rolünü oynamış ve benzer deneyimleri yaşamış kişilerin, örgütteki konumlarını acımasızca kullanmaya eğilimli oldukları söylenebilmektedir. Lee ve Brotheridge (2006), önceden yıldırma kurbanı olan kişilerin karşılaştıkları davranışların onların başkalarına davranış biçimlerini etkilediğini ortaya koyan araştırmalarında; başkaları tarafından küçümsenmenin kişiyi kendinden şüphe etmeye ittiğini, böylece işinde başarılı olamadığını, kendisine güveninin zedelendiğini ve bu kişilerin ruhsal sağlıklarının günden güne bozulduğunu belirtmektedir. Ruhsal açıdan sağlığını yitirmiş bireylerin ise sözlerini kolayca geçirebildikleri kişilere, özellikle de astlarına karşı davranış biçimlerinin normal olması beklenmemelidir.

Zapf ve arkadaşları (1996), yıldırmanın bir yandan günlük mücadeleler biçiminde oluştuğunu, diğer yandan da fiziksel ya da cinsel şiddet kullanıldığı takdirde yıldırmanın kurbanların hayatında çok önemli bir olay olarak iz bırakabileceğini belirtmektedir. Aynı pozisyondaki çalışanlar arasında ya da idareciler ve astlar arasında sık sık görülen küçük uyuşmazlıkların tüm tarafların mutluluğunu etkilediğine de değinen yazarlar, literatürdeki örnek olayların çoğunun zayıf bir pozisyondaki bireylerin yıldırma kurbanı haline gelmeye daha yakın olduğunu gösterdiğini belirtmişlerdir. Nitekim yazarlar, Almanca konuşulan ülkelerde yapılan birçok çalışmada, diğerlerine göre daha üst konumda bulunan idarecilerin yıldırma olaylarının %75'inden fazlasında saldırganlar arasında olduklarına değinmişlerdir (Zapf ve arkadaşları, 1996).

Bir yöneticinin, bölüm yetkilisinin, bir amirin, daha üst görevde çalışan bir kişinin ya da daha yaşlı bir kişinin bulunduğu konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanması ile ilişkilendirilebilecek davranışlarla astlarına uyguladığı bu yıldırma olgusunda, yönetici konumundaki kişinin sert mizaçlı ya da arkadaşça davranan bir kişi olması mümkündür. Azarlayıcı ya da küçük düşürücü bir davranış her zaman yıldırma olarak nitelendirilememekle beraber; amirin astlarına karşı arkadaşça bir tavır içinde ancak bazılarına yakın bazılarına ise daha mesafeli durarak tercihlerini belli etmesi ve bunun da yıldırma olgusuna zemin hazırlaması olasıdır. Yukarıdan aşağıya dikey yıldırmanın en yaygın ve en bilinen nedenleri aşağıda özetlenmektedir (Tınaz, 2006):

Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi

Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde amir, astının çalışmasını engellemeye çalışmaktadır. Astın verilen görevleri başarıyla tamamlaması durumunda amirin söz konusu çalışanı tehdit etmesi veya eleştirmesi kendisini zor durumda bırakacağından ya da gülünç duruma düşüreceğinden, amir astının yaptığı işi sahiplenmeye ve bunu kendi başarısıymış gibi göstermeye çalışmaktadır.

Yaş Farkı

Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde amir, o bireyi örgüt içinde kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayabilmekte ve bu korkuyla kendisinin örgüt için hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla astına karşı yıldırma sürecini başlatabilmektedir. Amirin daha genç, astın daha yaşlı olması durumunda ise; amir kendini deneyimsiz görebilmekte ve bu kompleks nedeniyle astına karşı katı ve zor beğenen bir tavır takınabilmektedir.

Kayıрма

Kayırlan kişinin bir üst olması durumunda, arkasında onu koruyan kişilerin bulunduğu emin olduğu için gücüne güvenmekte ve istediği her şeyi yapmakta kendini özgür hissetmekte; bu nedenle karakteri, zekâsı, çalışkanlığı, fikirleri veya herhangi bir özelliği kendisine uymayan bir astıyla istediği gibi uğraşmaktadır.

Kayırlan kişinin bir ast olması durumunda ise; amirin yıldırma eylemlerini uygulamak için bahanesi zaten hazırdır ve astın bu işi hak etmediğini ya da beceremediğini göstermesi yeterlidir.

Politik Nedenler

Üst ve ast, birbirlerine karşıt veya düşmanca olan politik görüşlerini açıkça belirtmişlerse, yıldırma ortamının oluşması son derece doğaldır. Ülkeler ve kültürler arası farklılıklar da, yıldırma olgusuna etki etmektedir. Nitekim bir Kuzey veya Orta Avrupa ülkesinde politika temelli bir tartışmanın yaşanması sıra dışı bir olay iken, bir Akdeniz ülkesinde bu gayet alışılmış bir olaydır.

1.4.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey Yıldırma

Yıldırmanın eşit bir güç yapısı ile de başlayabileceğini fakat değişik nedenlerle zaman içinde eşit olmayan bir güç yapısının ortaya çıkacağını ifade eden Zapf ve arkadaşları

(1996), düşük bir yüzdeyle de olsa idarecilerin en azından resmi olarak daha üstün bir güç pozisyonunda olup astlarının psikolojik tacizine maruz kalabildiklerini ve zamanla kendilerini savunma kaynaklarını sınırlayan düşük bir pozisyona itildiklerini savunmaktadırlar.

Aşağıdan yukarıya doğru uygulanan yıldırma türünde saldırgan, kurbanı göre daha alt konumda ve genelde birden fazla kişiden oluşan bir gruptur. Bu türde bir psikolojik taciz, çoğunlukla amirin yetkisinin astlar tarafından tartışılır hale gelmesinden kaynaklanmaktadır. Hatta bazen bir birimdeki tüm çalışanlar, istemedikleri amirlerine karşı adeta bir ayaklanma şeklinde yıldırma eylemlerini uygulayabilmekte, onu dışlayabilmekte ya da sabote edebilmektedir. Bazı durumlarda ise çalışanlar amirlerinin talimatlarına uymayarak, amirlerini üst yönetime ihbar etmek için bile bile yanlışlar yapmakta, amirin arkasından konuşup asılsız söylentiler çıkarmakta, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi amirlerine bildirmemekte, hatta hiyerarşik kademeye uymayarak amirlerinin yetersizliğini ve örgüt içindeki gereksizliğini hissettirmek amacıyla onu atlayarak bir üstüne ulaşmaktadır (Tınaz, 2006).

Bu yıldırma türünde mağdur kendini korumakta bir hayli zorlanmaktadır. Çünkü üstlerine şikâyetle bulunması, görevini ifada başarısız olduğunu kabul etmesi ya da görevi için uygun olmadığı anlamına gelebilmektedir (Savaş, 2007).

Tınaz'ın (2006) da belirttiği gibi aşağıdan yukarıya doğru yıldırmanın kaynakları, kültürler arasında pek farklılık göstermemektedir. Nitekim yıllardır çalıştığı birime yeni atanan bir müdürün konumuna kendisinin atanmasını bekleyen birinin yeni müdürden hoşlanmaması hemen hemen her kültürde kaçınılmazdır. Ancak ülkemiz gibi işsizlik oranının yüksek olduğu toplumlarda çalışanların en büyük korkularından biri işlerini yitirmek olduğundan, bireylerin amirlerine karşı yıldırma eylemleri uygulaması kolay değildir.

1.4.2. Yatay (Fonksiyonel, Eşdeğerler Arasında) Yıldırma

Saldırgan ve kurbanın benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip, aynı konumdaki iki iş arkadaşı olduğu yatay yıldırmada kurbanın, grubun diğer üyelerinden farklı özelliklere sahip olması önemli rol oynamaktadır. Örneğin yeni gelen bireyin fiziksel ya da zihinsel engelli olması, farklı bir dinin, cinsiyetin veya ırkın mensubu olması, ya da diğerlerinden farklı zevklere sahip olması yıldırma sürecinin başlamasına neden olabilmektedir. Nitekim işyerine yeni alınan, atanan ya da terfi ederek gelen yeni birey, kişiliği ve daha önceki deneyimleriyle gruptaki iç dengeleri bozmaktadır. Özellikle görevlerin belirli bir düzende dağıtılmış olduğu geleneksel örgüt yapılarında, bu bireylere yönelik psikolojik tacizin daha fazla uygulandığı görülmektedir (Tınaz, 2006).

Tınaz'a (2006) göre yatay yıldırmanın nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık ve kişisel hoşlanmamanın yanı sıra rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma ve ırka dayalı nedenler yer almaktadır:

Rekabet

Her bireyde rastlanabilen, sosyo-psikolojik düzeyde bir gereksinme olan rekabeti daha yoğun yaşayan bireyler, çalışma ortamında kendisine rakip olacağı korkusuyla herhangi bir iş arkadaşına karşı haksız yere yıldırma eylemlerini uygulayabilmektedir.

Farklı Bir Bölgeden veya Kentten Gelmiş Olma

Hafif şakalar ve ortak yaşanmış iğneleyici öykülerle başlayan, daha sonra ise bireyin geldiği bölge ya da şehir hakkında olumsuz yargılarla pekiştirilen bu yıldırma sürecinin durdurulması; kurbanın doğum yerini, lehçesini, kültürünü ve özünü değiştirmesi mümkün olmadığından çok zordur. Kişi iş ortamını değiştirmedikçe bu tip saldırılardan ne yazık ki kaçamamaktadır.

İrkçilik

Kültürel yönden farklı bir bireye tahammül edilememesinden kaynaklanan bu yıldırma türü; farklı bir bölgeden gelmiş bireye karşı uygulanan yıldırmanın aksine oyun şeklinde değil, başlangıçtan itibaren gayet açık bir biçimde tehditkâr davranışlar sergilenmesi yoluyla yapılmaktadır.

İrkçiliğe bağlı yıldırma, tamamen yaşanan toplumun kültürüne ya da örgütün değer yargılarına bağlı bir olgudur. Yaş, din, ırk, cinsiyet gibi konularda yapılan ayrımcılığın yanı sıra, bireyin diğer çalışanlardan farklı bir şekilde şık ya da özensiz bir giyimle veya abartılı bir makyajla işe gitmesi, bir uyuşturucu müptelası, AIDS hastası ya da homoseksüel olması, ırkçılık önyargısı taşıyan kişilerin kendilerine benzemeyenleri reddettikleri durumlara örnek teşkil etmektedir.

Bu tür taciz özellikle Avustralya, Danimarka, Almanya, Birleşik Krallık, ABD, İsveç ve Avusturya'da giderek yaygınlaşan bir problemdir. Buna rağmen Hirigoyen, taciz yatay olarak gerçekleşse dahi hiyerarşinin buna müdahale etmediğini; kurbanı nadiren bir çözüm önerildiğini ve bu çözümlerden en iyisinin de kurbanın rızası alınmadan başka bir işe geçirilmesi olduğunu belirtmektedir (Aktaran: Savaş, 2007).

1.5. YILDIRMA SÜRECİNDE ROL ALANLAR

Çalışma yaşamında herkes, yıldırma süreci içinde rol oynamaya adaydır. Güçlü ve mücadeleci, işini başarıyla sürdüren bir işgören, yarın kendisine rakip olmasından korkan amirinin yıldırma davranışlarına maruz kalıp *kurban* olabilir. Bir başka olguda işgören, örgüt kültürü ve yapısından kaynaklanan herhangi bir nedenden ötürü veya kendi kişiliğinin sapkınlığının bir yansıması olarak başkalarına yönelttiği davranışlarla *saldırgan* konumuna gelebilir. Bir diğer olguda ise birey, yıldırma eylemlerini uygulayan kişi ve yıldırmaya maruz kalan kişi arasında yaşanan bir çatışma sürecinde kendini *izleyici* konumunda ve belki de bir süre sonra saldırganın ortağı olarak bulabilir. Kendine ait olan rolü oynayan bu üç grubun her birinin, kendi özelliği ve etkinliği var olup, aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedir (Tınaz, 2006).

1.5.1. Saldırganlar (Failler, Tacizciler)

Tacizciyi yıldırmaya yönelten nedenlerin başında, duygusal zekâdan yoksun olma, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar, insani ve ahlaki değerlerden uzak olma, çok zor elde ettiği işini ve mevkiini kaybetme korkusu gibi faktörler gösterilebilmektedir. Bütün bunlara ek olarak, bazı patronlar örgütsel hiyerarşi içinde güçlerini istedikleri gibi kullanabileceklerini sanmakta, hatta bunu kendileri için mutlak bir hak olarak görmektedirler (Çobanoğlu, 2005). İşyerinde zorbalık olgusunda zorbalık yapan kişiler çoğunlukla bir kişilik bozukluğuna sahip olan ve diğerlerini aşağılayarak kontrol altında tutmaya çalışan yöneticiler iken; yıldırma olayında saldırganlar örgütteki kişilerden herhangi biri olabilmekte ve saldırganın kişiliği belirleyici rol oynamamaktadır (Hecker, 2007).

Savaş (2007), saldırganlar konusunda üzerinde durulması gereken bir diğer noktanın da; tacizin müşteriler ya da saldırganın yakınları gibi işyeri dışında yer alan kişiler tarafından gerçekleştirilmesi durumunda bu kişilerin fail olarak nitelendirilip nitelendirilemeyeceği olduğunu hatırlatmaktadır.

1.5.1.1. Saldırganların Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Yapıları

Saldırganların psikolojik durumları üzerine yapılmış deneysel bir araştırma bulunmamakla beraber, genellikle bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla yıldırma eylemlerine başvurdukları görülmektedir. Walter'a göre, saldırganların kişilik özellikleri aşağıdaki gibidir (Aktaran: Tınaz, 2006: 58):

- İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanını seçen,
- Bir yıldırma ortamını yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan,
- Yıldırma eylemlerinin, karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz şekilde bilen ve kabul eden,
- Yaptıklarından hiçbir suçluluk duygusu duymayan,

- Sadece suçsuz olduğuna inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi bir şey yaptığını zanneden,
- Suçu başkalarına yükleyen, sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir.

Tarhan (2004), bu tür kişilerin algı yeteneklerinin çok gelişmiş olduğundan, kuşkucu olduklarından ve her olayı suç ortaklığı ve dost-düşman düzlemi içinde değerlendirdiklerinden bahsetmektedir. Tacizlerin algı yetenekleri, savunma ve yenme içgüdüleriyle davrandıkları için sürekli açıktır. Paranoid, obsesif, narsistik ve anti-sosyal kişilik bozukluklarını taşıyan kimseler ise, günlük yaşantılarında ve iş ortamlarında duygusal taciz eylemlerine yönelmeye daha yatkın kişiler olarak görülmektedir.

1.5.1.2. Saldırgan Tipleri

Konuyla ilgilenen yazar ve araştırmacılar, çevrelerinde sergiledikleri davranışlara bakarak 14 olası saldırgan profili tanımlamış olmakla beraber, bunların arasında en tehlikeli grup Fransız psikoterapist Marie-France Hirigoyen'in tanımladığı sapkın narsist saldırganlardır. En sık rastlanan saldırgan tipleri ve bunların özellikleri aşağıda sunulmaktadır (Tınaz, 2006):

Narsist Saldırgan Tipi

Herhangi bir belirti vermeyen narsist kişilik tipi; üstünlük duygusu, beğenilme gereksinimi ve empati yeteneğinden yoksunluk sonucu oluşmaktadır. Bu kişiler becerilerini ve başarılarını çok önemli görüp abartmanın yanı sıra, başkalarının da kendilerini üstün bir birey ve değerli bir kişilik olarak kabul etmesini beklerler. Her şeyi yapmaya hakları olduğuna inanan narsistler, bekledikleri hayranlık ve takdiri göremezler ya da eleştirilirlse öznel yargılara göre hareket edip acımasızca davranabilirler. Bu kişilerin bir diğer özelliği ise, hiyerarşik kademelerde yükselmek için her yola başvurabilmeleri ve yalnızca kendileri gibi “üstün” kişilerle arkadaşlık kurabilmeleridir.

Hiddetli, Bağırğan Saldırğan Tipi

Tipik saldırğan sınıfına giren bu kişiler, bağırarak başkaları üzerinde kontrol sağlamaya çalışırlar. Duygularını kontrol edemedikleri için başkaları ile uğraşıp, bir süre sonra hiçbir şey olmamış gibi işlerinin başına dönebilirler. Her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını isteyen bu tip bencil saldırğanlar sık sık öfke patlamaları yaşarlar, jest ve mimikleriyle karşılarındaki kişinin duygu ve düşüncelerini aşağılayıp onları işlerini kaybetmekle tehdit ederler.

Crawford'a göre bu kişiler genellikle öfke ve stres yönetimini başaramayan ve çocukluklarında çözülmemiş birçok çatışma yaşayan bireylerdir (Cowie ve arkadaşları, 2002).

İkiyüzlü Yılan Saldırğan Tipi

Devamlı yeni kötülüklerin peşinde koşan bu kişiler karşılarındakini strese sokmaktan zevk alırlar ve başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini bir türlü hazmedemezler. Yaptıkları her şeyin bilincinde olan bu kişilik tipi, zor durumda kaldığında suçu kolayca başkalarının üstüne atabilir ve masum olduklarına dair yalan söyleyebilir. Yaptıklarının daha sonra kendi aleyhinde kullanılmasını önlemek amacıyla da yıldırma eylemlerini uyguladıkları kişilere sevecen ve arkadaşça yaklaşır ve başkalarına kendilerini iyi gösterirken, hedeflerine karşı sürekli olumsuz ve kaba davranışlar içindedirler.

Megaloman Saldırğan Tipi

Kendilerine duydukları güvensizlik nedeniyle başkalarına karşı kıskançlık ve nefret duyan ve onların yetenek ve becerilerine önem vermeyip kendilerinin önemli olduğunu devamlı hissettiren megaloman saldırğan tipi, tüm kaynakları kontrol etme ve kendilerinin üst olduğunu başkalarına kabul ettirme eğilimdedir. Kariyer yolları açık olan kişilerin kariyer yollarını kapatmaya çalışan, koşullara göre yeni kurallar uyduran bu kişiler; kurbanla aniden ilişkilerini keserek, kurbanın toplantılara katılımını

engelleyerek, verdikleri bilgileri değiştirerek, çağrılara cevap vermeyerek, mağdurun duyamayacağı kadar alçak sesle konuşarak ya da yorumlanması güç yanıtlar vererek mağdurun aklını karıştırır ve sessiz bir şekilde yıldırma eylemlerini uygular.

Eleştirici Saldırgan Tipi

Sürekli olumsuz düşünen ve şikâyet eden, etraflarındaki kişileri şikâyetleri ile bıktıran ve başkalarında hata arayan eleştirici saldırganlar; diğer çalışanları sürekli çalışmaya ittikleri için yöneticileri tarafından takdir edilen ancak bu davranışlarıyla aslında diğerlerini yıldırmaya maruz bırakan kişilerdir.

Hayal Kırıklığına Uğramış Saldırgan Tipi

Çalışma yaşamı dışında özel hayatlarında yaşadığı sorunları ve çatışmaları işlerine ve birlikte çalıştıkları kişilere yansıtan bu saldırgan tipi; yaşadıkları hayal kırıklıklarını ve kötü deneyimleri diğerlerinin yaşamadığını düşünerek bu kişileri düşman bilir ve kıskanır. Duygusal ve ailevi değerlere daha fazla odaklanmalarından dolayı hayal kırıklığına uğramış saldırganlar grubunda kadınların daha sık yer aldıkları gözlenmektedir.

1.5.2. Mağdurlar (Kurbanlar)

Günümüzde cinsiyet, hiyerarşi ya da kültür farklı gözetmeksizin pek çok işyerinde gerçekleşen yıldırma olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut olmamakta, her çalışan yıldırma eylemlerinin hedefi olma riski ile karşı karşıya kalabilmektedir. Ne var ki; cinsiyet, ırk, din, yaş, engelli olma, siyasi görüş, etnik köken, milliyet gibi faktörler taciz eylemlerini tetikleyebilmekte ve aşağıdaki özelliklere sahip kişiler bu olguyla daha fazla oranda karşılaşabilmektedir (Tınaz, 2006):

- *Yalnız Kişiler* (Erkeklerin çoğunlukta olduğu bir ofiste çalışan tek bir bayan ya da bayanların çoğunlukta olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek)

- *Farklı Kişiler* (Diğerleri ile kaynaşmayan, farklı tarzda giyinen, göz alıcı bir güzelliğe ya da üstün bir duygusal zekâyâ sahip olan, diğerlerinden daha genç olan, engelli ya da yabancı olan, azınlık bir gruba dâhil olan, hatta bazen sırf evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekâr olan veya sadece bekârların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olanlar)
- *Başarılı Kişiler* (Yönetimin ya da bir müşterinin takdirini kazanmış kişiler)
- *Yeni Gelen Kişiler* (Daha önce aynı pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması ya da yeni gelenin orada çalışanlardan daha fazla özelliğinin bulunması)

Leymann, engelli kişilerin yıldırma eylemlerine maruz kalma olasılığının diğerlerine göre beş kat daha fazla olduğunu söylemektedir (Aktaran: Hecker, 2007). Konuyla ilgili diğer araştırmalarda ise yıldırma kurbanı olan kişilerin genellikle zeki, ilkel, yaratıcı, dürüst, başarılı, çalıştıkları örgüte ve işlerine bağlı oldukları saptanmıştır. Bazı mağdurların oldukça iyi ve üstün özelliklere sahip olmalarına rağmen; “kurban zihniyetli”, bir başka deyişle içine düşürüldükleri durumun karmaşık gerçekliğini anlamaya çalışmak yerine olayları kabullenen kişiler olduklarına ilişkin araştırma sonuçları da mevcuttur (Tınaz, 2006). Kendilerine saygısı az olan, bir sakatlığı olan, fiziksel olarak güçsüz, çekingen, iddiasız, kaygılı olan, sosyal ortamlardan dışlanan ve arkadaş çevresi geniş olmayan kişilerin de yıldırma kurbanı haline gelebildikleri görülmektedir (Cowie ve arkadaşları, 2002).

Ravisy ve Valette, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma olasılığı daha yüksek olan kişiler arasında hamile kadın çalışanların, iş kazasına uğrayanlar gibi işten çıkarılmaları riskli ve maliyetli olan çalışanların, ve yeniden yapılandırma sürecine giren ya da zor bir dönemden geçen bir işyerindeki eski ve iyi ücret alan çalışanların sayılabileceğini belirtmişlerdir (Aktaran: Savaş, 2007).

Yıldırma mağdurlarının tepkilerine bakıldığında bu kişilerin çoğu kez yoğun kaygı ve korku yaşadığı, başkaları ile iletişim kurmaktan kaçındığı ve kendisine psikolojik taciz uygulayan kişiyi başkalarına şikâyet etmenin ya da onu suçlamanın durumu daha da kötüleştirmesinden korktuğu, başkaları tarafından “aşırı hassas, sorunlu ya da şakayı kaldıramayan” biri olarak görüleceği için kendini savunmak yerine dış dünyadan

koparak gitgide daha çok kendi içine kapandığı görülmektedir. Çünkü kişi kendine ne olduğunu ve bunların nasıl ve niçin meydana geldiğini anlayamamaktadır. Bazı durumlarda da kurbanın ileride ortaya çıkabilecek olası bir suçlanma durumunda kendine tanık bulabilmek için iş arkadaşlarının dikkatini saldırganların davranışlarına çekmeye çalıştığı gözlenmiştir. Böyle bir durumda ise kişinin arkadaşlarının da yıldırma maruz kalması muhtemeldir. Ayrıca fail eylemlerini başkalarından gizli bir şekilde gerçekleştirdiğinden kurban, vereceği tepkinin grubun uyumunu bozacağını ve tüm bedelin kendisine ödetileceğini düşünebilmektedir (Tınaz, 2006).

Yıldırma mağdurlarının gösterdikleri tepkiler cinsiyetler açısından da farklılık göstermektedir. Nitekim kadın mağdurlar erkeklere kıyasla etkinliğini artırarak, acele acele konuşarak ve sinirli davranarak tepki göstermekte iken; erkekler mimiklerinin ve sözel etkinliklerinin yanı sıra başkalarıyla ilişkilerinin ve çalışma etkinliklerinin de yoğunluğunu azaltmaktadırlar. Ancak her iki tür tepki de sonuçta saldırgana eylemlerine devam etmesi için cesaret vermektedir (Tınaz, 2006).

1.5.3. İzleyiciler

Bir işyerinde meydana gelen manevi taciz, sosyal bir olgu olduğu için sadece “fail” ile “mağdur” arasındaki sınırlar içinde kalmamakta; bunların yanı sıra “izleyiciler” olarak adlandırılan, olayları teşvik edenlerin veya olanlara göz yumanların oluşturduğu bir grup daha olmak üzere üç grubu kapsamaktadır (Savaş, 2007).

Yıldırma sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan ve bazen de farkında olarak ya da olmayarak yıldırma pekiştiren kişilerdir. Nitekim kurbanın çevresindeki kişilerin yıldırma sürecine sessiz kalması, bir bakıma o olayı kabul ettiği anlamına gelmektedir. İzleyicinin konumu da bazen sürece müdahale etmesini zorlaştırmakta ya da kolaylaştırmaktadır. Örneğin aynı düzeydeki iş arkadaşları arasında gelişen bir yıldırma olgusuna dolaylı olarak karışan ve izleyici konumundaki bir şef ya da bir müdür, sürecin devamına engel olabilecek güçtedir (Tınaz, 2006).

Tınaz (2006), “dolaylı saldırganlar” ya da “pasif tacizciler” olarak da adlandırılan izleyicilerin niteliklerinin ve davranış biçimlerinin genellikle sade bir yapı sergilediğini belirtmektedir. Bu kişiler çoğu zaman ikiyüzlüdür ve aslında yıldırma eylemlerini uygulayanlarla birlikte hareket etmektedir. Yıldırma olgusuna ilişkin herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınan ancak süreç içinde kendilerini arabulucu gibi gösteren bu kişiler; taraflardan birine duydukları yakınlığı her zaman açıkça belli etmeyebilir ve iki tarafa da yanaşmayabilirler.

İzleyiciler, her gün gözlerinin önünde cereyan eden haksızlıkları rahatlıkla görmezden gelebildikleri için kurbanı daha da yalnızlığa itmektedirler. Diğer bir izleyici tipi olan ve yıldırma olgusuna katılan “yardımcı saldırganlar” ise; kurbanın doğrudan düşmanı olmasalar da kurbanı yönelik taciz uygulamaktadırlar. Giyim veya yaşam tarzı, çalışma veya konuşma şekli, milliyeti ya da cinsiyeti farklı bir kurbanın seçilmesi durumunda ise saldırganın kendine bu tip yandaşlar bulması daha da kolaylaşmaktadır. İzleyicilerin sürece duyarsız kalmalarının arkasındaki bir diğer neden ise, kendilerinin de mağdur olmalarından korkmalarıdır (Tınaz, 2006).

Yapı olarak bir grup izleyici kurbanlara, bir grup izleyici ise saldırganlara benzemektedir. Genel olarak izleyici tipleri üç ana grupta toplanmaktadır. *Yıldırma ortakları*, verdikleri destek ve işbirliği ile saldırganı yardım ederken; *ilgisizler*, saldırganın aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalmakta (belki de için için zevk duymakta) ve bunun sonucunda yıldırma sürecinin devamına göz yummaktadır. *Karşıtlar* ise işyerindeki bu gergin ortamdan hoşlanmayan ve bir çözüm üretmeye çalışmakla dahi kurbanı yardım etmeye çalışan izleyicilerdir. Sergiledikleri davranış tarzları bakımından izleyici tipleri için daha ayrıntılı bir sınıflama yapmak da mümkündür (Tınaz, 2006):

1.5.3.1. Diplomatik İzleyici

Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşıdan yana olan ve bu aracı rolü nedeniyle başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen bir kişidir. Nitekim alınacak kararlarda onun fikrinin önem taşıması kıskançlığa sebep olabilmektedir. Bu tarz izleyiciler örgüt

içinde aldıkları olumsuz tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesiyle de karşı karşıyadır.

1.5.3.2. Yardakçı İzleyici

Adeta bir emir eri gibi davranan bu izleyici tipi, saldırgana çok sadık olmakla beraber bu özelliğinin fark edilmesini de pek istememektedir. Kendini güvenilir bir iş arkadaşı olarak gösterse de saldırgana destek vermekten geri kalmamaktadır.

1.5.3.3. Fazla İlgili İzleyici

Başkalarının sorunlarıyla ilgilenen, hatta bazen onların yaşamlarındaki özel konulara da girmeye çalışan bu izleyici tipi, sorularıyla kurbanı rahatsız ettiği için kurban tarafından zamanla ikinci bir saldırgan olarak algılanmaya başlamaktadır.

1.5.3.4. Bir Şeye Karışmayan İzleyici

Uygulanan psikolojik tacize karşı tamamen duyarsız kalan, konu ile ilgili iyi ya da kötü hiçbir fikir beyan etmeyen bu kişiler, aksi takdirde başkalarının onun bu işte parmağı olduğundan şüphelenmelerinden korkar. Saldırgana uyguladığı eylemlerde doğrudan yardımcı olmamasına rağmen, suskun davranışları nedeniyle aslında yıldırma sürecinin devam etmesine katkıda bulunmaktadır.

1.5.3.5. İkiyüzlü Yılan İzleyici

Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimi oluştursa da, gerçekte belli bir görüşe hizmet etmekte olan ikiyüzlü yılan izleyiciler; kendilerine de psikolojik taciz uygulanmasından korktukları için saldırgana destek olmakta ve kendilerini sağlama almaya çalışmaktadırlar. Öyle ki, bu kişiler yıldırma eylemlerinin uygulandığını hiç fark etmediklerine dair yalan dahi söyleyebilmektedir.

1.6. YILDIRMA DAVRANIŞLARI

İşyerindeki kişi ya da kişiler üzerinde sistematik baskı yaratılarak (haksız suçlamalar ve aşağılamalar, adaletsiz maaş uygulaması, uygun olmayan görevler verilmesi vb yollarla) performanslarının ve dayanma güçlerinin yok edilmesi yoluyla bu kişilerin işten ayrılmaya zorlanmasının hedeflendiği yıldırma sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için, öncelikle yıldırma eylemlerinin neler olduğunun gözden geçirilmesi yerinde olacaktır.

Hecker (2007), psikolojik tacize maruz kalan kişinin yaşadıklarını basit bir dille şöyle anlatmaktadır. Yıldırma sürecinin başlarında kurban, iş ortamında geçmişte aldığı desteğin yerini zamanla düşmanca bir ortama bıraktığına tanık olmaktadır. Bu düşmanca ortam, işyerinde her kişinin yaşadığı küçük anlaşmazlıklardan ya da bıkırtıcı davranışlardan farklı olarak; daha etkili ve sinsidir. Kurbanın iş arkadaşları (ya da belki yöneticisi de) vücut dili, yüz ifadeleri, ses tonu, vurgular ya da kullandıkları kelimeler ile onu sessizce dışlamaktadır. Resmi toplantılarda bireyin katkısı takdir edilmemekte, diğer kişiler onun varlığında kendisiyle birebir konuşmak yerine onun arkasından konuşmaktadır. Kişi telefonla rahatsız edilmekte ya da tehdit edici notlar almaktadır. Kişinin işteki görevleri birdenbire eleştirilmeye başlanmakta, yapabileceğinden daha ağır ya da yeteneklerinin altında işler verilmektedir. Nitekim günden güne artan stres düzeyi ile beraber çevredekilerden gelen desteğin azalması ve aylar (hatta yıllar) süren dışlanma sonucunda kurban çareyi işyerinden ayrılmakta bulmaktadır. İşten ayrılmanın sonucunda kendine alternatif işler yaratmakta veya bulmakta zorlanacak olan kişiler ise ne yazık ki bu şiddet dolu ortamda çalışmayı sürdürmek zorunda kalmaktadır.

Farklı ülkelerde ve farklı araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalarda hangi davranışların yıldırma olarak nitelendirilebileceği konusunda bir uzlaşmaya varılamamıştır. Ancak Leymann (1996) yaptığı resmi olmayan görüşmeler ve sezgisel analizler sonucunda yıldırma davranışlarını beş sınıfa ayırarak bu konudaki belirsizliği bir ölçüde gidermiştir:

- Bir kimsenin iletişim olanaklarına yapılan saldırılar,
- Bir kimsenin sosyal ilişkilerine yapılan saldırılar,

- Bir kimsenin sosyal itibarına yapılan saldırılar,
- Bir kimsenin mesleki ve yaşam durumuna yapılan saldırılar,
- Bir kimsenin sağığına yapılan saldırılar.

Buna göre ilk aşamada; kişinin kendini göstermesine ve çevresi ile olumlu ilişkiler kurmasına engel olacak şekilde özel yaşamına sürekli eleştiriler getirilir, kendini ifade fırsatları sınırlanır, hatta tehdit edilir. İkinci aşamada; kişinin diğer insanlarla ilişkilerine müdahale edilerek, grup içinde umursanmak ve değerli olduğunu hissetmek gibi temel hakları elinden alınır. Kişinin itibarına saldırılması aşamasında; kişi yaşam tarzı ve seçimleri nedeniyle alaya alınır, asılsız dedikodulara maruz kalır ve kendisine akıl hastasıymış gibi davranılır. Kişinin mesleki konumuna saldırılması aşamasında; kişinin yaptığı işten zevk almasını engelleyecek şekilde kendisine yeteneklerinin altında, niteliklerinin dışında veya önemsiz görevler verildiğı görölmektedir. Son aşamada ise; kişi fiziksel şiddete maruz kalmakta, cinsel olarak taciz edilmekte, hafif şiddetle tehdit edilmekte ya da fiziksel olarak zor bir görevi yapmaya zorlanmaktadır.

Vartia (1996), altı ana yıldırma eylemini şu şekilde sıralar; iftira, toplumsal izolasyon, bir kimseye aşırı az miktarda ya da aşırı kolay görevler verme, tehdit etme ya da eleştirme, fiziksel şiddet ve şiddet tehdidi; ve kurbanın zihinsel sağığı hakkında imalarda bulunma.

LIPT (*The Leymann Inventory of Psychological Terrorization*) anketinin sonuçlarının faktör analizine dayanarak Niedl, yedi faktör tespit etmiştir; bir kimsenin bütünlüğüne saldırma, izolasyon, doğrudan ya da dolaylı eleştiri, belirli görevlerle cezalandırma, tehditler, cinsel taciz, ve bir kimsenin özel alanına saldırma. Björkqvist, diğer yazarlardan farklı olarak yıldırma faktörlerini önce rasyonel strateji ve toplumsal manipölasyon olmak üzere ikiye ayırmış; rasyonel strateji içinde eleştirme, müdahale etme ya da bir kimsenin işini yanlış yargılama gibi mantığa dayalı anlamlandırmaları; toplumsal manipölasyon içinde ise dedikodular yaymak gibi yöntemleri saymıştır (Aktaran: Zapf ve arkadaşları, 1996).

Yıldırma eylemlerini kurbanın aleyhine örgütsel tedbirler alınması, kurbanın sosyal ortamdan izole edilmesi, kurbanın özel yaşamına saldırılması, kurbanın kişisel görüşlerine saldırılması, kurbana fiziksel şiddet uygulanması, kurbana sözlü şiddet uygulanması ve kurban hakkında dedikodu yayılması şeklinde yedi başlık altında sınıflayan Zapf ve arkadaşları (1996); yıldırmanın esas olarak fiziksel değil, psikolojik taciz ile ilgili olduğunu belirtmiş ve bu anlamda Leymann'ın görüşlerini destekleyen bir ifade kullanmışlardır. Nitekim Leymann'a göre yıldırma ile zorbalık arasında, ön planda fiziksel şiddet olması dolayısıyla bir farklılık bulunmaktadır (Zapf ve arkadaşları; 1996).

Neuman ve Baron, işyerinde karşılaşılan yıldırma davranışlarını sözel ya da fiziksel, doğrudan ya da dolaylı, aktif ya da pasif olmak üzere üç boyutlu bir model ile açıklamışlardır. En sık karşılaşılan davranışlar ise sözel-pasif-dolaylı (kurbana ihtiyaç duyduğu bir bilgiyi iletmemek gibi) olarak uygulanan eylemlerdir (Aktaran: Lee ve Brotheridge, 2006). Namie (2000) ise en yaygın biçimde uygulanan eylemleri şöyle sıralar; hatalardan kurbanların sorumlu tutulması, makul olmayan taleplerde bulunulması, kurbanın işteki yeterliliğinin sorgulanması, tutarsız kurallar konması, kurbanın işten atılmakla tehdit edilmesi, hakaret ve aşağılama içeren sözler sarf edilmesi, başarılarının görmezden gelinmesi, kurbanların sosyal olarak izole edilmesi, kurbanlara bağırılması ve işlerinin başkalarına verilmesi. Türk Hukuku'nda ise yıldırma davranışları içinde en sık rastlanan ve yargı kararlarına da yansıyan eylemler; kişinin çalışma koşullarının ağırlaştırılması ve aşırı bir yük altına sokulmasıdır (Tınaz, 2006).

Keashley, uygulamada sözel saldırıların fiziksel saldırılardan daha fazla kullanıldığını belirtmektedir. Norveçli çalışanlar arasında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre bu kişilerin %88'i son altı ayda tacizin bir çeşidine maruz kalmıştır. Bu kişilerin ise sadece %2,4'ü fiziksel şiddete ve tehditlere maruz kaldığını belirtmiştir. Leymann, yıldırma davranışlarının kurbanları yıpratmasının temel nedeninin, düzenli ve sık bir şekilde uygulanması, ortaya çıkan güç farklılığı nedeniyle de kurbanın kendini savunamaması olduğunu savunmaktadır. Kişisel, sosyal, ekonomik ve fiziksel koşullar ise mağdurun kendini savunma ve olaylarla başa çıkabilme gücünü etkilemektedir (Einarsen, 1999).

İşyerinde saldırgan bir bireyin işini daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir ya da birden fazla bireye karşı, onun çalışma yaşamını zorlaştırma amaçlı sergilediği davranışlardan bazıları ve işletmelerde görülen yaygın yıldırma davranışları aşağıda sıralanmaktadır:

- Kin gütmek,
- Acımasız ve zalim şekilde davranmak,
- Kasıtlı olarak kötü niyetli davranışlar sergilemek,
- Aşağılayıcı şekilde davranmak,
- Sarsmak,
- Bağırıp çağırarak iş yaptırmak,
- Kendi bildiğinin doğru olduğunda ısrar etmek,
- Sürekli olarak diğerlerini eleştirmek,
- Kişiyi umursamamak ve yokmuş gibi davranmak,
- Kişinin dini ve siyasi görüşleriyle alay etmek,
- Hakkında asılsız söylentiler çıkarmak,
- Hareketlerini taklit etmek suretiyle gülünç duruma düşürmek,
- Cinsel imalarda ya da sözlü cinsel tacizde bulunmak,
- Gereksiz sorularla rahatsız etmek,
- İşletme içinde daha yetkili konuma gelebilmek için başkalarının sorumluluklarını ellerinden almak,
- Kişinin itibarını ve kariyerini zedelemek için ona yeteneğinin dışında (daha kolay ya da zor) görevler vermek.

Leymann işyerlerinde yıldırma sürecinin varlığından şüphelenilebilecek 45 farklı belirti tanımlamış, bu belirtileri davranışsal ve fizyolojik belirtiler şeklinde gruplamıştır. Aşağıda bu davranışsal ve fizyolojik belirtilere örnekler sunulmaktadır (Aktaran: Tınaz, 2006):

Yıldırmanın Davranışsal Belirtileri:

- Telefon, bilgisayar ve lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar birdenbire kaybolur veya bozulur, yerine yenileri konulmaz.
- Çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmalar her zamankinden çok daha fazla olmaya başlar.
- Kişinin sigara kokusu ve dumandan çok rahatsız olduğu bilinmesine rağmen yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir.
- Kişi başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir ve konu değiştirilir.
- Kişi işle ilgili önemli gelişmelerin ve haberlerin dışında bırakılır.
- Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır, kulaktan kulağa fısıltı ve dedikodular yayılır.
- Kişiye yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanının dışında işler verilir.
- Birey, her yaptığı işin ince ince gözlendiğini hisseder.
- Kişinin işe gidiş-geliş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilir.
- Birey, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
- Birey, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
- Birey, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.
- Birey, şirketin özel kutlamalarına veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağrılmaz.
- Bireyin dış görünüşüyle veya giyim tarzıyla alay edilir.
- Bireyin işle ilgili tüm önerileri reddedilir.
- Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret verilir.

Yıldırmanın Fizyolojik Belirtileri:

- *Beyinle ilgili;* sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi, hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk,

- *Deriyle ilgili*, kaşınma, kızarma, pullanma ve döküntü gibi deri hastalıkları,
- *Gözlerle ilgili*, anksiyöz göz kararması ve görmede bulanıklık,
- *Boyun ve sırtla ilgili*, boyun kaslarında ve sırtta ağrı,
- *Kalp ile ilgili*, hızlı ve düzensiz çarpıntılar veya kalp krizi,
- *Eklemlerle ilgili*, titreme, terleme, bacaklarda halsizlik ve kas ağrıları,
- *Sindirim sistemiyle ilgili*, midede yanma, ekşime, hazım zorluğu, ülser, ileri olgularda yeme bozuklukları,
- *Solunum sistemiyle ilgili*, nefessiz kalma ve nefes alamama gibi solunum bozuklukları,
- *Bağışıklık sistemiyle ilgili*, organizmanın savunma yapılarında zayıflama ve hastalıklara çok çabuk yakalanabilme.

Yukarıda sayılan belirtilerin tümüne her yıldırma olayında rastlanması şart olmamakla birlikte önemli olan nokta, bu davranışlardan bazılarının kasıtlı ve sürekli olarak tekrarlanması ve kişinin bu davranışlardan rahatsız olması ve zarar gördüğünü düşünmesidir. Kurbanın psikolojik açıdan taciz edildiğini hissettiği her davranışın ve sübjektif değerlendirmenin yıldırma olarak nitelendirilebileceğini savunan yazarlardan olan Hoel ve arkadaşları (1999) yapılacak değerlendirmelerde saldırganın niyeti üzerinde değil, kurbanın algıları üzerinde durulması gerektiğini belirtmektedir. Wilson, gerçek ve algılanan taciz eylemlerini aynı kapsamda değerlendirmekte; Brodsky ise bu eylemleri sübjektif ve objektif olarak ikiye ayırmakta, sübjektif tacizin kurban tarafından fark edildiğini ancak objektif tacizin dış kaynaklarca kanıtlanabilen eylemlerden oluştuğunu belirtmektedir (Aktaran: Einarsen, 1999). İşyerinde benimsenen değerler ve normlar da yıldırmanın nasıl tanımlandığına, çalışanların durumu nasıl yorumladığına ve yıldırmanın bir sorun olarak görülüp görülmediğine etki etmektedir.

Finlandiya’da yapılan bir araştırmaya göre kadınlar, yıldırma sürecinde kurbanı dolaylı bir biçimde kötü etkileyecek faaliyetleri (dedikodu, iftira, diğer kişileri yıldırma faaliyetlerine yönlendirme gibi) tercih etmektedir (Leymann, 1996). ABD’de Ocak 1998’de internet üzerinden yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre ise işyerlerinde en çok uygulanan on yıldırma davranışı şunlardır (Çobanoğlu, 2005):

- Yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutulma
- Kişiyeye mantıksız görevler verilmesi
- Kişinin yeteneğinin eleştirilmesi
- Birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilme
- Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler
- Küçük düşürölme ve hakarete uğrama
- Başarının olduğundan az gösterilmesi
- İşten çıkarılma
- Bağırılma
- Şerefın lekelenmesi

1.7. YILDIRMA SÜRECİNİN AŞAMALARI

Yıldırma, durağan bir süreç değıl, sürekli gelişen bir olaydır (Lewis, 2006; Leymann, 1996; Zapf ve Einarsen, 2001). Bu süreç içinde yaşanan olaylar ve tacizcilerin kişilik özellikleri değışik kültürler arasında farklılaşsa da, geçirilen evreler ve bu süreçte rol alanlar genelde ortaktır.

Björkqvist, yıldırma davranışının yoğunluğuna göre yıldırma sürecinin üç aşamalı bir model olduğunu ileri sürmüştür. Bu modele göre ilk aşamada; kurbanın aleyhinde dedikodular yayma ya da mütemadiyen onur kırıcı davranışlarda bulunma gibi dolaylı stratejiler kullanılmaktadır. İkinci aşamada; kurbanlara yönelik daha doğrudan saldırılarda bulunulmakta; kişi yalnız bırakılmakta, başkaları arasında küçük düşürölmekte ve alay konusu edilmektedir. Üçüncü ve son aşamaya gelindiğinde ise; doğrudan saldırıların uç boyutları kullanılmaktadır. Kurban psikolojik açıdan rahatsız olmakla suçlanmakta ve/veya kendisine şantaj yapılmaktadır. Bu aşamada hem fiziksel hem de psikolojik şiddet araçlarının kullanıldığı görölmektedir. Björkqvist'in modelinde yıldırma her safhada daha da kötü bir hal almakta ve son aşamada kurban güçsüz bir duruma sokulmaktadır (Aktaran: Zapf ve Gross, 2001). Yapılan araştırmalar, uzun zamandır yıldırma eylemlerine maruz kalan kişilerin kısa süredir kurban durumunda olanlara göre bu eylemlerle daha sık karşılaştığını göstermektedir. Nitekim Norveç'te

268 çalışanla yapılan bir araştırma, iki ya da daha fazla yıldır psikolojik tacize uğrayanların her gün ya da her hafta psikolojik şiddet yaşadığını ortaya koymuştur (Einarsen, 1999).

Yıldırma, devam etmesine izin verildiği sürece son bulmayan ve önceleri kurbanı birtakım zararlar veren bir uygulama şeklinde iken, zamanla daha ağır sonuçlara yol açabilen bir süreç haline almaktadır. Leymann, yıldırmaı beş aşamalı bir süreç olarak tanımlamakta ve bu aşamaları çatışma, saldırgan eylemler, işletme yönetiminin devreye girmesi, yanlış yakıştırmalarla veya tanılarla damgalama, ve işine son verilme olarak isimlendirmektedir (Aktaran: Tınaz, 2006).

Yıldırma süreci her zaman aynı şekilde ve aynı sırayla gerçekleşmeyebilir. Bu aşamalardan bazıları hiç yaşanmayabilir ya da yıldırma eylemleri her zaman işten ayrılma ile son bulmayabilir. Ancak genel olarak yıldırma sürecinin aşağıdaki aşamalardan oluştuğı gözlenmektedir:

1.7.1. Birinci Aşama: Çatışma

Bu aşamada çatışma olarak tanımlanan, tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkması söz konusudur. Bu nedenle yıldırma, bazen tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilir. Bu aşamada süreç, henüz yıldırma niteliğini kazanmış değildir. Ancak sergilenen davranış, kısa bir süre içinde yıldırma davranışına dönüşebilmektedir. Mağdur, herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmemektedir ve bu durum hemen her firmada karşılaşılabilen günlük iş yaşantısını yansıtmaktadır. Çatışma henüz bir şahsa indirgenmemiştir, saldırgan davranışlar doğrudan uygulanmamaktadır ve küçük görüş ayrılıkları, tartışmalar, hafif suçlamalar yanında birbirine üstün görünme çabası hâkimdir.

1.7.2. İkinci Aşama: Saldırgan Eylemler

Yıldırma sürecinde ortaya çıkan davranışların tümünün, kişiyi işyerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar olduğu söylenemez. Bununla birlikte taciz edici davranışlar hemen hemen her gün ve uzun bir süre düşmanca bir amaçla devam ettiği takdirde, bu davranışlar zaman içinde şekil değiştirerek kişiyi grup içinde yalnız bırakıp cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşmüş demektir. Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, yıldıрма dinamiklerinin harekete geçtiğini göstermektedir. Bu aşamada kurban belirlenmiş, tartışmalar iş boyutundan çıkarak özel meselelere taşınmıştır. Amaç artık üste çıkmak değil, rakibi köreltmek ve yıldırmaktır. Kurban, kendisine ne olup bittiğini ve iş arkadaşlarının niçin bu şekilde davrandığını merak etmeye ve iştahsızlık, uykusuzluk, hazımsızlık, kâbuslar görme gibi fiziksel ve psikosomatik rahatsızlıklar yaşamaya başlamaktadır.

1.7.3. Üçüncü Aşama: İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi

Bu aşamada yıldıрма davranışları gizli değil, herkesin ortasında işlenmeye başlanmaktadır. Kurban, yaşadıklarını resmi ya da resmi olmayan yollarla personel yöneticilerine ya da diğer yöneticilere şikâyet etmektedir. Yönetim, sürecin ikinci aşamasında doğrudan doğruya yer almamışsa da, bir önceki aşamada ortaya çıkan duruma önyargı ile yaklaşabilmektedir. Olayları yanlış yargılayıp suçu yalnız bırakılan yıldıрма mağdurunda bulma veya problemi başından atma eğilimini benimseyebilmektedir. Bireyin çalışma arkadaşları ve yönetim, bireyin işi ile ilgili temel nitelikleri yerine kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulmaya ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlamaktadır. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde taşıdığı “çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü” sorumluluğunu reddederek yıldıрма süreci içindeki yerini almakta ve bu negatif döngüye katılmaktadır.

1.7.4. Dördüncü Aşama: Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalama

Bu aşamada tam anlamıyla bir depresyon yaşayan mağdur, yıldırma nedeniyle karşılaştığı sorunları çözebilmek için psikolog ya da psikiyatrdan destek almaya çalışmakta ve ilaç kullanmaya başlamaktadır. Ancak kişinin ofis arkadaşları bu durumdan haberdar olursa (özellikle yeterli eğitimden yoksun kişilerin çalıştığı işyerlerinde) kişinin durumu hakkında geliştirilen yanlış yorumlar artmaktadır. Bu yanlış yorumlar sonucunda yıldırma kurbanları çoğunlukla “zor insan”, “paranoyak kişilik” veya “akıl hastası” olarak damgalanmaktadır. Yönetimin yanlış yargısı ve yıldırma ile ilgili yeterli bilgileri olmayan sağlık uzmanlarının yanlış tanıları, bu negatif döngüyü hızlandırmaktadır. Nitekim bu uzmanlar kişinin aldığı destekten faydalanmasını sağlayıcı bir ortam yaratmak yerine, uzun süreli hastalık izinleri ile onu çalışma yaşamından uzaklaştırma yolunu tercih etmektedir. Bu aşamayı çoğu zaman işten çıkarılma veya zorunlu istifa takip etmektedir.

1.7.5. Beşinci Aşama: İşine Son Verilme

İşyerinden uzaklaştırıldıktan sonra kişiye inanılmaması veya inanılmak istenmemesi, başka bir deyişle kişinin iş yaşamından uzaklaşmasına neden olan olaylarla ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucunda, kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam etmekte, hatta yoğunlaşmaktadır. Yıldırma sürecinin bu son aşaması; kurbanın başka bir birime gönderilmesi, kovulması, istifa etmesi ya da ettirilmesi, erken emekliliğe zorlanması, işsiz kalması, yaşadığı rahatsızlıklar yüzünden çalışamaz hale gelmesi ya da daha büyük travmatik olaylarla (intihar, işyerine ya da tacizciye zarar verme, hatta cinayet) sonuçlanmaktadır. Yıldırma süreci sonunda işyerinden uzaklaştırılan kişi üzerindeki sarsıntı, Travma Sonrası Stres Bozukluğu’nu (*Post-Traumatic Stress Disorder*, PTSD) da tetiklemekte; hem söz konusu travmadan, hem de kişinin çalıştığı işyerinden alacağı olumsuz referanstan dolayı kişinin bundan sonraki iş hayatı da tehlikeye girmektedir.

Özetle, yıldırma mağdurlarının bu süreç içinde yaşadıkları şu şekilde sıralanmaktadır (Tınaz, 2006: 95):

- Bireyde hastalık belirtileri ortaya çıkar, kişi hastalanır, işe gelmez ve işine son verilir.
- Kişi stres yaşar ve buna bağlı olarak psikosomatik belirtiler ortaya çıkar. Kurban bazen ağır bir depresyon yaşar, intiharı düşünebilir ve hatta intihar girişiminde bulunabilir.
- Birey kendi rolünü geri rol olarak tanımlar ve “beni aralarına almıyorlar” diye düşünür.
- Kişi bir yandan suçu olmadığına inanır, diğer taraftan da her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanır. Kendine güveni olmayan birey, genel bir kararsızlık içindedir.
- Kişi içinde bulunduğu durumdan dolayı her türlü sorumluluğu reddeder veya her şeyden kendini sorumlu tutar.

Einarsen (1999), yıldırma sürecinin aşamalarının Allport’un önyargılı davranışlar ile ilgili ortaya attığı model ile benzerlikler taşıdığını öne sürmektedir. Nitekim Allport ilk aşamada grup içinde kurbanın arkasından önyargılı konuşmalar yapıldığını; ikinci aşamada kurban ile konuşulmadığını; üçüncü aşamada kurbanı açıkça tacizlerde bulunulduğunu, kişinin ayrımcılığa maruz kaldığını, dışlandığını ve şakalara konu olduğunu; ve nihayet dördüncü aşamada ise fiziksel saldırıların başladığını ve kişinin tükenme aşamasına geldiğini belirtmektedir.

1.8. YILDIRMANIN SONUÇLARI

Kişilerin işyerinde yaşadıkları yıldırma eylemleri sonucunda ruhsal ve fiziksel birtakım zararlara uğradıkları, kendilerine olan güvenlerini kaybettikleri tespit edilmiş (Leymann, 1996; Matthiesen ve Einarsen, 2001; Sheehan, 1999; Zapf ve Einarsen, 2001); bunun yanı sıra yıldırmanın iş doyumu, verimlilik, maliyet, yasal prosedürler ve halkla ilişkiler açısından örgüte ilişkin negatif sonuçlara yol açtığı (Leymann, 1996; Niedl, 1996; Sheehan, 1999; Tınaz, 2006); ayrıca kurbanın yakın çevresine ve nihayet yaşadığı

topluma olumsuz etki ettiği bilinmektedir. Aşağıda bu sonuçlara ilişkin görüşler sunulmaktadır.

1.8.1. Mağdura İlişkin Sonuçlar

Yıldırma süreci içinde kuşkusuz ki en büyük zararı, bu davranışlara kasıtlı ve sistemli bir biçimde maruz kalan birey görmektedir. Günden güne yitirilmekte olan ruhsal ve fiziksel sağlığın kurbanda bıraktığı etkilerin yanı sıra; ilaçlara, doktorlara ve tedavi amacıyla hastanelere ödenen paralar, avukat ücretleri, bireyin işini kaybetmesi dolayısıyla yaşadığı maddi sıkıntılar (iş arama ve taşınma gibi), kişinin sosyal imajının zedelenmesi, sergilediği depresif davranışlar dolayısıyla arkadaşlarının ve belki de ailesinin kendisinden uzaklaşması, yaptığı küçük ya da büyük kazalar, ayrılık acıları, kimlik kaybı, hatta bazen intihar ve cinayetler bu maddi ve manevi zararlara örnek oluşturmaktadır (Tınaz, 2006).

Suçluluk duyma, kendine duyduğu güveni ve saygıyı yitirme, depresyon, panik atak krizleri, yüksek tansiyon, dikkat dağınıklığı, ellerin titremesi ve terlemesi, yersiz terleme ya da üşüme/titreme, boğazda düğümlenme, nefes alma zorlukları, baş ve sırt ağrıları, bağışıklık sisteminin zayıflaması, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, sindirim sistemi bozuklukları, uykusuzluk, kâbus görme, uykudan sık sık uyanma, görme bozuklukları, hafıza ve konsantrasyon kayıpları, bayılmalar, iştahsızlık, zayıflama, deri döküntüleri veya kaşıntıları gibi belirtiler de yıldırmanın diğer sonuçlarıdır.

Yıldırma sıklıkla bir arada görülen birçok psikolojik ve fiziksel hastalıklara neden olmakla beraber; kurbanların güçlerini, yaratıcılıklarını ve işteki üretkenliklerini ağır şekilde zayıflatmakta ve kısıtlamaktadır. Yıldırma eylemi sonrası aradan kısa bir zaman dönemi geçmiş olsa bile kurbanlarda “Travma Sonrası Stres Bozukluğu” (*Post-Traumatic Stress Disorder, PTSD*) görülmekte (Bjorqvist ve arkadaşları, 1994; Groeblinghoff ve Becker, 1996; Leymann ve Gustafsson, 1996; Mikkelsen ve Einarsen, 2002); sonrasında da (yaklaşık olarak bir ya da iki yıl sonra) “Genel Endişe Bozukluğu” (*General Anxiety Disorder, GAD*) oluşabilmektedir (Groeblinghoff ve Becker, 1996). Mikkelsen ve Einarsen (2002), yıldırma kurbanlarının %76’sında PTSD belirtilerine

rastlandığını ifade etmekte; bu kişilerin çoğunlukla kendilerine, çevrelerine ve dünyaya ilişkin negatif varsayımlara sahip olduklarına değinilmektedir. Ruhsal açıdan sağlıklı hissetmeyen ve sosyal becerileri zarara uğrayan kurbanın sosyal ilişkileri de bozulmaktadır (Bennett, 1997; Leymann, 1990).

Leymann, Travma Sonrası Stres Bozukluğu'nun savaştan dönen askerlerin, büyük felaketler yaşayan insanların ya da tecavüz kurbanlarının yaşadıklarına benzer bir olgu olduğunu ve kişinin ani ve nedensiz korkular, çok şiddetli panik atak nöbetleri ve ölüm duygusu yaşadığını belirtmektedir. Gün içinde ya da hafta içinde yaşadığı nöbetler sonrasında birey yorgun düşmekte, hatta bu nöbetlerin iş ya da ev dışında da tekrarlayacağından korktuğu için kalabalık yerlerden de uzaklaşmaktadır (Aktaran: Tınaz, 2006).

Einarsen ve arkadaşları tarafından Norveç'te 102 yıldırma kurbanı ile yapılan bir araştırma, bu kişilerin %75'inin Travma Sonrası Stres Bozukluğu'nu işaret eden stres belirtileri gösterdiğini ortaya koymaktadır (Aktaran: Mikkelsen ve Einarsen, 2002). İsveç'te bulunan bir rehabilitasyon kliniğinde yürütülen bir araştırma ise incelenen 64 kurbanın 59'una PTSD teşhisi koyulduğunu, ayrıca kurbanların %33'ünün orta düzeyde depresyon, %39'unun ise daha ağır hastalıklar yaşadığını göstermektedir. Bunun yanında yıldırma kurbanları yaşadıkları olayları yeniden hatırladıklarında, aynı şekilde yeniden yaşıyor gibi belirtiler göstermekte, saldırganlara karşı intikam duygusu ile dolmakta ve potansiyel tacizlere karşı kendini savunmak için tetikte beklemektedir (Leymann ve Gustafsson, 1996). Bu duyguları yaşayan kurbanların işyeri ile ilgili algılarında da değişiklik oluşması, işyerini tehlikeli, güvensiz ve tehditkâr olarak algılaması ve çalışma hayatına geri dönmek istememesi doğal karşılanmalıdır.

Eğer özel hayatta sorunlar da varsa ya da işyerinin değiştirilmesi gibi başka alternatifler yoksa yıldırma, kolaylıkla bireyin başa çıkma mekanizmalarını kaybetmesine yol açabilmektedir. Bu da sonuç olarak işten kovulmaya, mesleki yetersizliklere, kazanç yetersizliklerine ve uç örneklerde ya da hastalık uzun süre devam ederse sosyal dışlanmaya, hatta bazen intihara yol açabilmektedir. Böylece eğer önlenmezse ayakta

ve/veya klinikte rehabilitasyon terapileri gerekli olabilmektedir (Groebtinghoff ve Becker, 1996).

Bugüne dek farklı araştırmacılar tarafından yapılan klinik gözlemler ve görüşmeler, yıldırma kurbanlarının taciz sürecinde sosyal bakımdan izole edilmelerinden dolayı uyumsuzluk yaşadıklarını, ruhsal ve fiziksel sağlıklarının zedelendiğini hissettiklerini, bir daha asla normal aktivitelerine dönemeyeceklerini düşündüklerini (Leymann, 1996); birtakım psikosomatik hastalıklara yakalandıklarını (Niedl, 1996), depresyon geçirdiklerini (Bjorkqvist ve arkadaşları, 1994), kendilerini çaresiz ve ümitsiz hissettiklerini (Leymann, 1990), öfkeli ve endişeli kişilere dönüştüklerini (Leymann, 1990; Niedl, 1996) ortaya çıkarmıştır. Bu gözlemler Einarsen ve Mikkelsen tarafından da desteklenmiş; ayrıca yıldırma eylemlerine maruz kalmanın kişilerde görülen sosyal stresin önemli bir kaynağı olduğu dile getirilmiştir (Aktaran: Glasø ve arkadaşları, 2007).

Groebtinghoff ve Becker (1996), yıldırma mağduru olmanın önce tipik, sonra da uç örneklerini verdikleri çalışmalarında bu kişilerde öncelikle çalıştıkları örgüt, çalışma çevresi ve sosyal durumlar nedeniyle oluşan yüksek bir stres seviyesi tespit etmişlerdir. Eylemlerin süresi bakımından ve bir kamu kurumunun üst yönetiminde çalışan her iki kurbanı da aynı kişi tarafından psikolojik taciz uygulanması bakımından kesinlikle uç olan bu örnekler göstermektedir ki; bu kişiler işlerinin gerektirdiği çok yüksek iletişimsel ve işbirlikçi ihtiyaçların, ve bunun gibi diğer temel ihtiyaçların gücünü kötüye kullanan ancak görece olarak bilgisiz bir idareci tarafından zamanla artarak kısıtlanması nedeniyle yıldırma kurbanı olmaya eğilimlidirler ve bu kişiye gitgide daha çok bağımlı hale gelmişlerdir.

Kurbanlardan Bay R. deneyimli bir rakip, Bayan F. ise “zayıf” fakat sosyal bağlantıları kuvvetli bir bayan olması dolayısıyla kurbanların her ikisi de saldırgan için hem bir tehdit, hem de bir meydan okuma olarak görülmüş; kurbanlar arasında bir anlaşma ya da karşılıklı destek bile kurulamamıştır. Yıldırma sürecinin uzunluğu dikkate alındığında kurbanların sağlığında oluşan zararlar, ne yazık ki çoğunlukla karşılaşılan tipik sonuçları temsil etmektedir. Buna göre kurbanlarda gözlenen psikolojik bulgular

depresyon, takıntı, üzüntü ve engellenme, teslim olma hali, bununla beraber orta düzeyde bilişsel rahatsızlıklar, düşüncelerini otomatik olarak tekrarlama, sinirlilik, içsel huzursuzluk, madde bağımlılığı ve intihar eğilimi iken; fiziksel şikâyetler mide ve bağırsak bozuklukları (tıkanıklık, inatçı kabızlık) ile kas ve iskelet sistemi rahatsızlıklarıdır (kronik kas hipertansiyonu ile seyreden sırt ve omuz ağrıları). İleri düzey psikosomatik şikâyetler ise aşırı terleme, göğüs ağrıları, baş dönmesi, titreme, soğuğa aşırı duyarlılık, halsizlik ve mide bulantısıdır. Mesleki ve özel bakış açıları da bozulan kurbanlar kendilerine yardım dahi arayamamaktadırlar (Groebtinghoff ve Becker, 1996).

Kurbanların yıldırma öncesi kişilikleri hakkında bir cevap alınamasa da, tanımlama ve yorumlamalardan kurbanlardan her ikisinin de işlerinde ve sosyal çevrelerinde profesyonel ve sosyal yeterlilikleri göz önünde bulundurulunca oldukça iyi koşullarda bulundukları söylenebilir. Yeni idareci gelmeden önce kurbanların kariyerlerinin gelişimine karşın, bundan sonra nasıl gerilediği de bunun kanıtıdır (Groebtinghoff ve Becker, 1996).

Yıldırma mağdurları yaşadıkları olaylar sonucunda kendilerine duydukları güveni yitirmekte, endişe ve uyku bozuklukları yaşamakta, kâbuslar görmekte, alınganlık ve kendine karşı düşmanlık gibi hislerle boğuşmaktadır (Leymann, 1990, 1996; Niedl, 1996; Vartia, 1996; Zapf ve arkadaşları, 1996). Björkqvist ve arkadaşları tarafından Finlandiya’da 17 yıldırma mağduru ile yapılan görüşmelerin sonuçları, kurbanların hepsinin uykusuzluk, çeşitli sinirsel semptomlar, melankoli, ilgisizlik, konsantrasyon eksikliği ve sosyofobi yaşadığını ortaya koymaktadır (Aktaran: Einarsen, 1999).

Bireyler üzerinde son derece yıkıcı etkilere yol açabilen yıldırma (Björkqvist ve arkadaşları, 1994; Leymann, 1996), kurbanın kariyerini de olumsuz etkilemektedir. Bu yıkıcı eylemlere maruz kalanların işlerini değiştirmeleri ilk bakışta bir çözüm yolu olarak görünse de, kişinin yaşlandıkça kendi yeteneklerine uygun yeni bir iş bulmasının zorluğu veya yeni işinde daha alttaki bir pozisyonda çalışmaya başlayacağı ihtimalleri düşünüldüğünde bunun uygun bir çözüm olmadığı anlaşılmaktadır. Nitekim yıldırmaya

bağlı olarak meydana gelen Travma Sonrası Stres Bozukluğu'na çoğunlukla 40 yaş üstü bireylerde karşılaşılmaktadır (Leymann, 1996).

Brodsky de psikolojik tacizin kurbanlar üzerindeki etkilerinin yıkıcı olabileceğini belirtmiştir. Einarsen ve Raknes'in 1991 yılında yürüttükleri Norveç kökenli bir araştırma, ankete katılan 2095 kişinin %21,6'sının yıldırma eylemleri yüzünden sağlıklarının bozulduğunu ve bu kişilerin özellikle depresyon ve diğer psikolojik ya da somatik bozukluklar yaşadığını ortaya koymaktadır. Papaioannou ve Sjöblom'un 1992'de Finlandiya'da yaptıkları bir diğer araştırma, yıldırmaya maruz kalanların kalmayanlara oranla önemli oranda fazla psikosomatik ve depresif belirtiler gösterdiğini ortaya koymaktadır (Aktaran: Niedl, 1996). Björkqvist ve arkadaşlarının (1994) yaptığı bir diğer Fin araştırması ise, yıldırmaya maruz kalan çalışanların diğerlerine kıyasla daha fazla depresyon, endişe, saldırganlık ve Travma Sonrası Stres Bozukluğu gösterdiğine dikkat çekmektedir. İrlanda'da 30 yıldırma kurbanı ile yapılan araştırmalar, endişe, sinirlilik ve depresyonun en fazla görülen şikâyetler olduğunu ortaya koymuş; benzer bulgulara Almanya'da (Zapf ve arkadaşları, 1996) ve Avusturya'da da (Niedl, 1996) rastlanmıştır.

Leymann'ın 1987 yılında yayınladığı bir araştırmanın sonuçları, İsveç'te her yıl yaşanan intiharların yaklaşık olarak %10-20'sinin ardında işyerindeki yıldırma eylemlerinin olduğunu göstermektedir. Bulguları doktorlar tarafından bazen paranoya ile, bazen manik depresyon ya da kişilik bozukluğu ile karıştırılan yıldırma, nihayetinde kurbanında ömür boyu zarara yol açan psikolojik bir meslek hastalığıdır (Leymann, 1996). Yapılan araştırmaların sonuçları, yıldırmanın birçok işyerinde yaşanan ve kurbanların %1-4'ünde şiddetli sağlık sorunlarına yol açan, ilerlemiş bir çatışma biçimi olduğunu ortaya koymaktadır (Zapf ve Gross, 2001).

1.8.2. Örgüte İlişkin Sonuçlar

İsveçli iktisatçı Johanson tarafından yapılan bir araştırmaya göre, yıldırma eylemleri sonucunda oluşan ve tekrar eden uzun süreli hastalık izinlerinin örgüte maliyeti yıldırma kurbanlarına yönelik düzenlenecek profesyonel bir mesleki rehabilitasyon programının

maliyetinden ve çalışma ortamının yeniden düzenlenmesinin maliyetinden daha fazladır. Ayrıca yıldırma sonucunda örgütte üretim maliyetleri ve personel devir hızı yükselecek, kilit pozisyonlardaki çalışanların yitirilmesinden dolayı yeni işe alma ve eğitim masrafları doğacak, çalışanların motivasyonu ve verimliliği düşecek, ve örgüt içinde bir güvensizlik ortamı oluşacaktır (Aktaran: Leymann, 1996). Yıldırmaya maruz kalanların istifaya zorlandıklarını veya işlerine son verildiğini kanıtlamak için açacakları davalar ve ödenecek tazminatlar da örgüte ek bir maliyet yaratacaktır (Tınaz, 2006).

İtalya’da bulunan “Yıldırmaya Karşı Dayanışma Derneği” tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları ise, çalıştıkları işyerinde duygusal tacize maruz kalan iki kurbanın 6 ay içinde iş verimlerinin yarıya düştüğünü ve bunun yanında yüksek tutarda sağlık harcaması yapıldığını ortaya koymuştur. Ayrıca kurbanlardan biri 8 hafta, diğeri ise 10 hafta süre ile işten uzak kalmış; bu üretim kaybı nedeniyle firmanın üretim kapasitesi %5 oranında azalmıştır.²

Yıldırma eylemlerinin işverenlere yönelik ekonomik etkilerinin yanı sıra, sosyal açıdan olumsuz etkileri de olabilmektedir. Nitekim yıldırmaya maruz kalan bireyler olumsuz çalışma koşullarının varlığını ve işyerinde yaşadıklarını dışarıda başkalarına anlattıklarında örgütün saygınlığı ve birliktelik ruhu zedelenecektir. Yalnız yıldırmaya maruz kalan çalışanlar değil, sürece tanık olan diğer çalışanlar da bir gün kendilerinin de yıldırmaya maruz kalacaklarını düşünerek örgüte olan güvenlerini yitirecekler, iş doyumları azalacak ve bu isteksizlik ve güvensizlik nedeniyle yaratıcılıkları kısıtlanacaktır (Tınaz, 2006). Ne yazık ki yöneticiler bu eylemlerle, yaşadığı aşağılayıcı eylemlere dayanamayıp istifa eden ya da iş sözleşmesinin geçerli nedenle feshine neden olacak bir davranışta bulunan mağdurun yaşadıklarına tanık olan diğer çalışanları da sindirmekte ve yönetime boyun eğmelerini sağlamaktadır (Savaş, 2007).

Einarsen ve Raknes tarafından 1991 yılında yapılan bir araştırmaya göre 2141 kişilik bir örneklemin %2,8’i yıldırma nedeniyle işyerinden uzaklaştıklarını belirtmektedir.

² www.cesil.com

Toohy tarafından 1991’de Avustralya’da yapılan bir çalışmanın sonucuna göre ise yıldırımaya maruz kalan çalışanlar, diğerlerine kıyasla daha fazla oranda kısa ve uzun süreli devamsızlık yapmaktadırlar (Aktaran: Niedl, 1996).

Yıldırmanın bir diğer örgütsel etkisi, çalışanların örgütten ayrılmaya daha fazla isteklilik göstermeleridir. Nitekim Matthiesen ve arkadaşlarının 1989 yılında öğretmenler arasında yaptıkları Norveç kökenli bir çalışmaya göre yıldırma algısı işten ayrılma niyeti ile yüksek bir korelasyon göstermektedir. Einarsen ve Raknes, 1991 yılında 2083 kişi üzerinde yaptıkları bir araştırmada katılımcıların %27’sinin yıldırma eylemlerinin işlerindeki etkililiği azalttığı yönünde yaptıkları açıklamalara yer vermekte ve örneklemdeki kişilerin yıldırma ile üretkenlik kaybı arasında pozitif bir ilişki gördüklerini belirtmektedir (Aktaran: Niedl, 1996).

Birleşik Krallık’ta işyerinde psikolojik tacizin etkisiyle kaybedilen çalışma süresi ve yasal ücretlerin yılda 4 milyon pound olduğu tahmin edilmektedir (Aktaran: Sheehan, 1999). Leymann (1990) ise İskandinav ülkelerinde yıldırma sorununun üstesinden gelebilmek için insan kaynakları çalışanları, yöneticiler ve mesleki sağlık uzmanlarından alınan desteğin örgüte maliyetinin çalışan başına 30 000 – 100 000 dolar arasında değiştiğini belirtmektedir.

1.8.3. Kurbanın Ailesine ve Yakın Çevresine İlişkin Sonuçlar

İşyerinde yaşanan yıldırma olaylarının bireyin özel yaşamına etkisi sonucunda aile içindeki ilişkilerin ve çocukların psikolojik gelişimlerinin olumsuz etkilenmesi doğaldır. Ancak bu noktada kurbanın, işyerinde doğrudan maruz kaldığı davranışların ne kadarını aile ortamına taşıdığı önem kazanmaktadır. Nitekim işten çıkarıldığında dahi bunu ailesine hiç hissettirmeyen kişiler olduğu gibi, işyerinde yaşadığı her gerginliği evde dile getiren kişiler de mevcuttur. Ayrıca bireyin ailesi ile olan ilişki tarzı da belirleyicidir (Tınaz, 2006).

Çatışma yaşayan bir bireyin sorunlarını en sevdiği, en güvendiği ve en yakınında bulunan bireylerle paylaşmak istemesi ve işyerinde bulamadığı ilgiyi aile ortamında

araması doğaldır. Yaşadığı taciz edici davranışların yarattığı dışlanmışlık duygusu, öfke, üzüntü ve hayal kırıklığı nedeniyle acı çeken kurban; yaşadığı olumsuzlukları paylaştığı aile bireylerinden gelen destek karşısında yıldırma sürecinin ilk evrelerinde ayakta durmaya ve işyerindeki olumsuz ortama dayanmaya çalışmaktadır. Ancak zamanla aile bireyleri bu anlatılanlara şüpheyile yaklaşacak ve aslında problemleri yaratanın kurbanın kendisi olduğunu düşünmeye başlayacaktır. Aile bireyleri onu artık mağdur olarak değil; yanlış bir meslek seçmiş, yaşamı boyunca hatalar yapmış ve başarısız bir kişi olarak görmeye başlayacaklardır. Bu durumda ailesinden gördüğü desteği de yitiren mağdur, kendini aniden ikinci bir yıldırma süreci içinde bulacaktır. Bazı durumlarda ailenin kendini yıldırma sürecinden koruyucu bir davranış içine girdiği de görülmektedir (Tınaz, 2006).

Yaşanan tüm bu çaresizlikler ve çatışmalar sonucunda aile içinde de eşlerin boşanması gibi üzücü olaylar yaşanabilmekte, çocuklar bu süreçten olumsuz etkilenmekte, aile gelirinde kayıplar meydana gelmekte ve tedavi masrafları aile bütçesine ek bir yük oluşturabilmektedir (Tınaz, 2006).

Çifte Yıldırma

Yıldırma kurbanının iş yaşamında karşılaştığı baskıyı evine taşıması sonucunda eşler, çocuklar, anne ve babanın da bu durumdan olumsuz etkilenmesi ve onların da çaresizlik, ümitsizlik ve tükenmişlik duygusunu kurbanla birlikte yaşamaları nedeniyle yıldırma hareketinin pekişmiş haline “çifte yıldırma” denmektedir.

1.8.4. Topluma ve Ülke Ekonomisine İlişkin Sonuçlar

Yıldırma ile ilgili bulguların çoğu zaman stres göstergeleri ile karıştırılması, toplumda “yöneticilerin bu sonuçlara yol açan çalışma ortamını iyileştirmeleri gerekmektedir” gibi bir yaklaşım yerine, “çalışanlar, çalışma hayatının gerginliklerini kaldırabilecek düzeyde değil” gibi bir fikrin oluşmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra yıldırma mağdurları, erken emekli olmaya daha eğilimli olmakta, bu da toplum üzerinde mali bir yük yaratmaktadır (Leymann, 1996).

Yaşanan sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının toplumun diğer bireylerinin ödediği vergilerden karşılanması sonucunda bozulan vergi adaleti, sigorta masraflarındaki artış, işsizlik, verimlilik kayıpları, ürün kalitesinin bozulması, devletin sağladığı yardım programlarına yönelen kişi sayısının artması, mutsuz bireylerin ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı, kurbanın yaşadığı umutsuzluk nedeniyle içki gibi bağımlılık yaratan maddelerle kendini avutmaya çalışması ya da şiddete başvurması yıldırmanın toplum üzerinde yarattığı olumsuz etkilerden bazılarıdır (Tınaz, 2006).

Yıldırma ile ilgili yapılan araştırmaların sayısının henüz yetersiz olması nedeniyle sürecin ekonomik yapıya etkileri net olarak belirlenememektedir. ABD’deki Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü’nün raporuna göre ABD’de işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia İşçi Tazminatları Kurulu’na göre Kanada’da işyeri şiddet ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985 yılından itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davalarında %88 artış yaşanmıştır. Almanya’da psikolojik tacizin 1000 çalışanlı bir işletmeye doğrudan maliyeti 112 000 dolar; dolaylı maliyeti ise 56 000 dolar olarak hesaplanmıştır (Tınaz, 2006). 1992 yılında İsveç’te 55 yaş üstü nüfusun yaklaşık %25’i erken emekli olmuştur. İsveç Sosyal Sigortalar Kurumu’nun 1993 yılı tahminlerine göre, İsveç’te bir yıl içinde görülen erken emekliliklerin %20-40’ı psikososyal çevredeki olumsuzluklardan kaynaklanmıştır (Leymann, 1996).

1.9. YILDIRMA İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

İskandinavya dışında “*mobbing*” sadece 1992’den beri daha geniş bir tartışma alanı bulmuştur ve insanların, özellikle kurbanların, bu problemten daha çok haberdar olması da bu tarihten sonradır. Böylece ilk defa kurbanların şikâyetleri, işyerindeki köklerine kadar çok daha etraflı bir şekilde araştırılabilmektedir. Hastaların şikâyetlerini daha önceden bildirmeleri durumunda uygun teşhis ve tedavi olanakları mümkün olsa da; profesyonel eğitim ve yeterli danışmanlık ya da yardım bulmak neredeyse imkânsız olduğundan bu zamana kadar çok yönlü bir klinik deneyim mevcut değildir (Groeblichhoff ve Becker, 1996).

Bu konuda önemli bir adım, ilk “*mobbing*” kliniğinin 1992 yılında Almanya’da Leymann’ın işbirliğiyle açılmış olmasıdır. 1994’te bir İsveç kliniğine devredilene kadar yaklaşık olarak 100 hastayı tedavi etmiş olan bu kliniğin çalışmalarından sonra 1993 baharında Almanya’da atılan bir diğer anlamlı adım ise Psikososyal Stres ve Yıldırma Karşıtları Derneği’nin (*Gesellschaft gegen Psychosozialen Stress und Mobbing, GPSM*) kurulmasıdır. Bu alanda çalışan Leymann gibi araştırmacılar, bu zeminde faaliyet gösteren sosyo-politik kurumların (sendikalar, kilise ya da toplumsal sağlık sigortası kurumları gibi) üyeleri, doktorlar ve psikologlar tarafından kurulan bu birlik; araştırma, kaliteli bilgi (özellikle profesyonel yardımcılar için) ve toplumsal destek sağlayan uluslararası bir forumdur. Hızla büyümekte olan ve komşu ülkelerden de sayısız üye ve araştırmacıyla birlikte faaliyette bulunan bu kar amacı gütmeyen örgütün çalışmaları, son yıllarda yayınlanan birçok ciddi hastalık raporuna rağmen, ne yazık ki mevcut kısıtlayıcı sosyal politikalar tarafından engellenmektedir (Groeblichhoff ve Becker, 1996).

Yıldırma ile mücadele etmek için alınabilecek bireysel önlemler kişinin karakterine, yaşına, eğitimine ya da ait olduğu kültüre göre farklılaşsa da örgütsel ve toplumsal temelde birtakım ortak mücadele yöntemleri üzerinde buluşmak mümkündür. Örgütsel ve klinik psikologlar tarafından sendikalar, medya organları ve çalışanlar düzeyinde yıldırmanın sosyal ve psikolojik etkilerine ilişkin yürütülecek bilinçlendirme kampanyaları bu ortak mücadele yöntemlerinden biridir.

Yıldırma eylemlerini önlemeye yönelik olarak yürütülecek çalışmalar, yıldırma sürecinin hangi aşamasında olduğuna bağlı olarak da değişebilmektedir. Nitekim yıldırmanın henüz bir çatışma aşamasında olduğu başlangıç aşamasında; işverenin önlem niteliğindeki politikaların belirlenmesi ve her kademedeki yöneticilere çatışma yönetimi ile ilgili eğitimler verilmesi konusunda çaba göstermesi gerekmektedir. Çatışmalar yıldırmaya dönüştüğünde; ilk ve orta kademe yöneticilerin bu eylemlere doğrudan müdahale konusunda eğitilmeleri ve tavsiye isteyen çalışanlara yol gösterilebilmesi amacıyla üst kademe yöneticiler tarafından tarafsız kişi/kişilerin belirlenmesi uygun olacaktır. Çalışanlarla iletişimi iyi olan bu kişi, çalışanlar arasındaki

dayanışmanın bozulduğunu ve kurbanın güçsüzleştiğini gözlemlediği anda sürece müdahale etmeli ve üst yönetimi durumdan haberdar etmelidir. Son aşamada ise işyerinde yıldırıma maruz kalan çalışanların daha fazla itibar kaybetmelerinin önlenmesi, sorunun çözüme kavuşturulması ve kurbanların eski yeteneklerini ve itibarlarını geri kazanmaları için mesleki eğitim ve rehabilitasyon programları düzenlenmelidir. Tüm bu aşamaları kapsayacak şekilde ulusal düzeyde alınacak bir tedbir ise; çalışanların işyerinde fiziksel ve ruhsal sağlıklarının korunmasına ilişkin kanunların düzenlenmesidir (Leymann, 1996).

Almanya’da şirket yöneticileri, çalışanlar ve işçi temsilcileri bu sendromdan haberdar olduklarından dolayı yıldırma eylemlerine daha az rastlanmaktadır. Bir karşılaştırma yapılabilmesi açısından, Almanya’da yıldırma kurbanları için özel olarak kurulan kendi kendine yardım grupları mevcut iken; ABD’de yöneticiler ve çalışanların işyerinde psikolojik tacize ilişkin farkındalıkları henüz bu düzeyde gelişmediğinden ne yazık ki tıbbi ya da psikolojik yardım almak isteyenler bu durumdan suçlu tutulmaktadır (Hecker, 2007).

1.9.1. Bireysel Düzeyde Alınabilecek Önlemler

Deneysel çalışmalar, çatışma yönetiminde kullanılan problem-çözme odaklı stratejilerin, görev-odaklı olmayan çatışmalarda ve dolayısıyla yıldırma vakalarında işe yaramadığını göstermektedir. Bu gibi durumlarda kurbanlar genellikle bilişsel yeniden yapılandırma ve rahatlama yöntemleri gibi aktif psikolojik yöntemlerini ya da inkâr, kaçınma, geri çekilme gibi pasif yöntemleri tercih etmektedir. Zapf ve Gross tarafından 149 yıldırma mağduru üzerinde yapılan bir çalışmanın sonuçları ise kurbanlardan çok azının yıldırma ile baş edebildiğini ve yıldırma öncesi durumlarına geri dönebildiğini; pasif stratejilerin ise kurbanlar tarafından daha fazla kullanıldığını göstermektedir. Özellikle yıldırma sürecinin ilerleyen aşamalarında ortaya çıkan durum kurban açısından kontrol edilemez boyuttadır (Zapf ve Gross, 2001).

Brouillaud ve arkadaşları, mağdurun dayanıklılığının sekiz etmenini şöyle sıralar; iyi bir fiziksel ve akli oluşum, kendine güven, çevrenin desteği, çevrenin değerlendirmesi,

yerleşmiş maddi koşullar, hareket alanı, sorunları çözme kapasitesi ve toplumda kendini yönlendirme yetisi (Aktaran: Savaş, 2007).

Niedl (1996), Withney ve Cooper tarafından ortaya atılan EVLN (Ayrılma, İfade Etme, Sadakat Gösterme, Umursamama - *Exit, Voice, Loyalty, Neglect*) Modeli'ni yıldırma kurbanlarının davranışlarındaki değişiklikleri incelemek amacıyla Almanya'daki bir hastanede yürüttüğü 6 haftalık bir rehabilitasyon programında kullanmıştır. Withey ve Cooper'ın modeli aktif-pasif ve yapıcı-yıkıcı olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Buna göre bazı insanlar tatmin yaşamadıklarında ilgi alanlarını başka alanlara kaydırmakta (pasif ve yıkıcı, UMURSAMAMA); bazı insanlar seslerini duyurmaya çalışmakta (aktif ve yapıcı, İFADE ETME); kimileri örgütü desteklemeyi sürdürmekte (pasif ve yapıcı, SADAKAT GÖSTERME); diğerleri ise işten ayrılmayı (aktif ve yıkıcı, AYRILMA) seçmektedirler. Niedl, katılımcılarla yaptığı görüşmeler sonucunda hastaların çoğunun ilk önce yapıcı yöntemleri (İFADE ETME, SADAKAT GÖSTERME) denediğini; ancak problemi çözmeye yönelik çabalarının başarılı olmadığını anladıklarında yıkıcı yöntemlere (UMURSAMAMA, AYRILMA) yöneldiklerini gözlemlemiştir. Zapf ve Gross (2001) ise yıkıcı yöntemlere eğilimin, kişiler arasındaki eşit olmayan güç yapılarının kurbanı kontrol şansı bırakmamasından kaynaklandığını ifade etmektedirler. Randall ise yıldırma eylemlerini uygulayanların taraflar arasındaki bu güç dengesizliğini suiistimal etmeye zaten hazır olduğunu ve kurbanlarını henüz sürecin başında savunmasız bıraktıklarını eklemektedir (Aktaran: Lewis ve Orford, 2005).

Yıldırma kurbanlarının içinde bulundukları durumla baş edebilmek için başvurdukları bir yöntem de “iç istifa” ya da “iş bırak ama çalışmaya devam et” yöntemidir. Bu yöntemde kurban çalışma ortamına iyiden iyiye yabancılaşmış ve işine karşı duyduğu duygusal bağlılığı yitirmiştir. Kurban, kişisel ve örgütsel amaçlar için çaba göstermek ve enerjilerini ortaya koymak yerine “gizli işsiz” olarak mevcut işyerinde çalışmaya devam etmektedir (Hecker, 2007).

Yıldırma sürecinde erkekler ve kadınlar farklı mücadele yöntemlerini benimsemektedir. Kadınların tepkileri daha duygusal (dertleşme, ağlama ya da duygularını yazıya dökme

şeklinde) iken; erkeklerin tepkileri daha saldırgandır. Her iki cinse de yıldırma ile mücadelede önerilen yol ise; öncelikle kişinin özgüvenini yitirmemesi, tacizci ile konuşmaya çalışması, eğer sonuç alınamıyorsa da toplantılarda bu sorunu dile getirmesi ve gelen tepkiler doğrultusunda iyi bir strateji oluşturmasıdır. İnsanlardan izole olmamak, iyimser düşünmek ve yeni ilgi alanları keşfetmek de diğer bireysel mücadele yöntemleridir.

Birleşik Krallık İşçi Sendikaları Meclisi (“*The UK Trades Union Congress*”, TUC), yıldırma eylemlerine maruz kalan çalışanlara, yaşadıklarını sistematik ve düzenli bir biçimde not etmelerini tavsiye etmektedir. Böylece kurbanların elinde neyin hangi sırayla ve hangi zamanda yaşandığına dair bir sıralama olacak ve bu kayıtlar yaşanan olayların değerlendirilmesinde kullanılabilecektir (Cowie ve arkadaşları, 2002).

Yıldırmaya uğramış bir kişinin maruz kaldığı baskıyı, içinde bulunduğu duygu ve düşünceleri ailesinin ve arkadaş çevresinin anlaması ve ona sorunun çözümünde ona destek olması da, sürecin hafif ve en az zararlı atlatılması için son derecede önemlidir. Nitekim kişi, olaylar karşısındaki duruşu yakınları tarafından onaylandığında, güçlü yanları kendisine gösterildiğinde ve özgüveni tazelendiğinde kendini o kadar çaresiz hissetmeyecektir. Kurbanın yakın çevresindeki kişilerin zamanla çaresiz düşmesi durumunda ise uzman yardımına başvurulması ya da mekân değiştirilmesi tavsiye edilmektedir (Çobanoğlu, 2005).

1.9.2. Örgütsel Düzeyde Alınabilecek Önlemler

Kuşkusuz ki, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratarak çalışma hayatının kalitesini yükseltmek; hem iş sözleşmesinin bir gereği olarak, hem de etik açıdan yöneticilerin çalışanlarına yönelik sorumlulukları arasında yer almaktadır. Son yıllarda daha fazla kabul görmeye başlayan bu görüşe göre yöneticiler çalışanlarının çalışma hakkına saygı göstermek, onlara adil ücret ödemek, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratarak çalışma hayatlarının kalitesini yükseltmek ve çalışanlar arasında ayrımcılık yapmamak gibi sorumluluklar üstlenmelidir. Bu sorumlulukların farkında

olan işverenlerin, çalışanlarının duygusal saldırılara maruz kalmamaları için gerekli önlemleri almaktan kaçınmayacağı söylenebilir.

Yıldırma ile mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey; proaktif bir yaklaşım sergileyerek soruna ilişkin farkındalığın artırılması ve bütün çalışanların birbirlerine saygılı davrandığı bir işyeri kültürünün oluşturulmasıdır. Konuyla ilgili olarak kuruma ait bir el kitapçığının hazırlanması, bu politikanın uygulamaya koyulmasından sorumlu bir üst kurulun oluşturulması, düzenli kontroller ve teşviklerle uygulamanın sürdürülmesi, söz konusu politikalar ile ilgili çalışanlara bilgi verilmesi amacıyla mesleki eğitim programlarının düzenlenmesi ve anketlerle çalışma ortamı hakkında bilgi edinilmesi ise sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşturulmasında başvurulabilecek yöntemlerdendir. Gerekli görüldüğü takdirde, sendikalardan ve uzman psikologlardan psikolojik yardım almaktan da çekinilmemelidir (Tınaz, 2006).

Mevcut ve henüz ortaya çıkmamış olan yıldırma tartışmalarında *önleyici tedbirler* ve *etkili müdahale tedbirleri* arasında da ayırım yapmak gereklidir. Önleme, yıldırma sürecinin herhangi bir işareti saptanmadan ve yıldırma önemli bir mesele haline gelmeden önceki yıldırma kaçınma tedbirlerini ifade etmektedir. Burada iktisat nadiren ikna edicidir; yıldırma sonucunda oluşan maliyetler yıldırma önleme maliyetlerinden daha fazla olsa bile, şirketler yıldırma önleyici programları başlatmakta tereddüt edebilmektedir (Resch ve Schubinski, 1996).

Genellikle şirketlerdeki örgüt iklimini geliştirmeyi amaçlayan yıldırma karşıtı programların şansını ve başarısını tahmin etmek amacıyla farklı değişkenlerin dikkate alınması gerektiğini savunan Resch ve Schubinski (1996), bir problem şirket içinde ne zaman güçlü bir baskı oluşturursa sosyal programların çoğunlukla o zaman başlatıldığına dikkat çekerken; halk tarafından tartışılan sosyal konuların şirketler üzerinde etkisini uzun bir gecikmeyle gösterdiğini ve yıldırma için de aynı sürenin geçerli olduğu varsayılırsa, kabul edilebilir önleme programlarının seyrek olarak uygulanmasının şaşırtıcı olmadığını ifade eder. Yıldırma teriminin olumsuz bir ima oluşturduğunu ve şirketlerin bu terimle ilişkilendirilmek istemediğini de belirten yazarlar, şirket içinde uygulanan diğer programlara kıyasla yıldırma karşıtı programların

firmanın imajını geliştirmek amacıyla kolaylıkla kullanılmadığını ve birçok firmanın mümkün oldukça problemin varlığını inkâr etme yolunu tercih ettiklerini belirtmektedirler. Buna karşın şirketlerin yıldışma sorunuyla yzleşmelerindeki gerekçeleri ikiye ayıran yazarlar; bu gerekçelerden ilkini yıldışma vakaları halk tarafından duyulduktan sonra şirkete karşı oluşan kamuoyu, ikincisini de sosyal hizmet kurumlarının ya da sendika temsilcilerinin baskıları olarak sıralar.

Leymann (1996) yüzlerce örnek olay çalışmasına dayanarak yıldışmanın nedeni olan dört faktörü şöyle sıralar: (1) iş tasarımındaki eksiklikler, (2) liderlik davranışındaki eksiklikler, (3) kurbanların sosyal anlamda korunmasız konumları, ve (4) alışılan birimdeki düşük ahlaki standartlar. Leymann'ın ne sürdüğü bu dört nedenden yola çıkan Resch ve Schubinski (1996), yıldışmanın önlenmesi için dört yol önerir. Bunlar sırasıyla iş tasarımında değişiklik yapılması (saldışanlar ile kurbanların çalışma alanlarının ya da birimlerinin birbirinden ayrılması ya da kurbanı önceki görev düzeyi ile eşdeğer görevlerin verilmesi gibi), liderlik davranışında değişikliğe gidilmesi, her bireyin sosyal konumunun düzeltilmesi, ve birimdeki ahlaki standartların artırılmasıdır.

Yıldışmayı nleme çalışmaları ne kadar dikkatli yapılırsa yapılsın, yıldışmanın ortaya çıkma olasılığını ortadan kaldırmamaktadır. Önleme çalışmalarını desteklemek amacıyla yıldışma sürecinin her safhasında uygulanacak uygun müdahale tedbirleri belirlenmelidir. Birçok yazar yıldışmaya karşı şirket sözleşmelerini önermiş, bazıları ise resmi bir politikaya itiraz etmişlerdir. Örneğin Grund bir şirket sözleşmesinin yıldışma ile yüzleşmenin yerini tutamayacağını belirtmekte; Neuberger ise mevcut bir çatışma durumunda resmi bir düzenlemenin yıldışma süreci üzerinde bir baskı aracı olarak kullanılabileceğini eklemektedir. Bu nedenle öncelikle farklı müdahale stratejileri araştırılıp yoğun bir değerlendirmeye tabi tutulduktan sonra yazılı bir şirket tüzüğü hazırlanmalıdır (Aktaran: Resch ve Schubinski, 1996). Nijhof ve Rietdjik (1999) ise A-B-C (Belirtiler-Davranışlar-Sonlar, *Antecedents-Behavior-Consequences*) Modeli'nin uygulanması ile işyerinde psikolojik tacizin önlenmesinin ve tedavi edilmesinin mümkün olduğunu savunmaktadır. Bu modele göre yöneticiler kendilerine farklı kanallarla iletilen şikâyetleri sınıflandırmalı, gerçekliğini araştırmalı ve etkilerini

gözlemlemelidir. Daha sonra ise bu eylemlerin sıklığını, büyüklüğünü ve süresini azaltmaya ya da yok etmeye dönük birtakım müdahale yöntemleri oluşturmaktadır.

Bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan yüklü bir maliyet getiren yıldırma eylemlerinin çözümü için uygulanan yöntemlerin başında şirket içi müzakereler, çalışanları eğitmeye yönelik programlar ve bazı şirketlerde yöneticilere yönelik eğitimler ya da irtibat kurulacak kişilerin belirlenmesi gibi aktiviteler gelmektedir. Bu yöntemlerin kendini bu işe adanmış ve tarafsız kişiler (sıklıkla şirket doktoru, sosyal temsilciler, iş konseyi üyeleri ya da insan kaynakları birimi çalışanları) tarafından uygulanması idealdir (Resch ve Schubinski, 1996). Hubert, yıldırma ile mücadelede öncelikle informal yöntemlerin denenmesini, bu resmi olmayan mücadele yöntemleri işe yaramazsa kurbanın resmi şikâyet yöntemlerini deneme yoluna gitmesini önermektedir. Glendinning ise taciz eylemleri alınan önlemlere rağmen devam ediyorsa kurbanın pozisyonunun değiştirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Aktaran: Vega ve Comer, 2005).

Bazı şirketler ise çalışma ortamı hakkında bilgi edinmek ve en azından diğer çalışanları bu tip eylemlerden korumak amacıyla işten ayrılmadan önce çalışanlarına insan kaynakları uzmanları tarafından ayrılma nedeninin sorulması ve çalışmanın önceki bölümlerinde değinilen EVLN (*Exit, Voice, Loyalty, Neglect*) Modeli ile bu yanıtların değerlendirilmesi yöntemini kullanmaktadır. Ancak bu yöntemde dikkat edilmesi gereken bir husus, bazı çalışanların intikam almak ya da çalışma ortamının huzurunu bozmak için bu sorulara yanıltıcı cevaplar verebileceğidir. Dönem dönem oluşturulan tartışma grupları ile çalışanların kişisel değerlendirmelerinin dinlenmesi de bir diğer etkili ancak uygulanması zor yöntemdir (Cowie ve arkadaşları, 2002).

İleri evrelere doğru gelindikçe mağdurun şikâyetlerine ve yaşadığı travmaya çare bulunması gittikçe zorlaşan bir süreç olması dolayısıyla işletmeler, yıldırma eylemlerine maruz kalan çalışanların bu süreçten minimum zararla çıkmalarını sağlamak amacıyla gerekli tüm girişimlerde bulunmaktan kaçınmamalıdır. Bilgilendirme çalışmaları vasıtasıyla sadece yıldırma mağdurları değil, diğer tüm çalışanlar da yaşadıklarını bu açıdan değerlendirecek ve sürece ilişkin bilinmezlikten kaynaklanan korkuları da azalacaktır. Bu sayede çalışanlar dikkatlerini işlerine daha rahat bir şekilde

yöneltebileceklerinden, verimlilik yükselecek ve psikolojik taciz nedeniyle örgüt içinde bozulan güven ortamı zamanla geri gelecektir.

Yönetici konumundaki kişilerin farklılıkları yönetme ve olası anlaşmazlıkları, uyumsuzlukları ya da terslikleri henüz başındayken fark ederek çözüme kavuşturma yeteneklerini geliştirmeleri, özellikle örgütün yeniden yapılanması söz konusu olduğunda çalışanlarına karşı daha özenli yaklaşımları, onlarla açık bir iletişim kurmaları, görev değişimlerini onlara önceden bildirmeleri, belirsiz mesajlarla çalışanlar arasında gerginliğe yol açmamaları, aşırı otoriter bir yönetim anlayışından kaçınmaları ve daha insancıl yönetim yaklaşımlarını benimsemeleri gerekmektedir (Sheehan, 1999). Tüm bu çözüm önerilerine rağmen uygulamada ne yazık ki, sahip oldukları beceri düzeyini aşmaları nedeniyle veya karşılarında bir direniş bulmayacaklarını düşündükleri için yöneticilerin astlarıyla açık bir iletişim kurmaktansa, çoğu zaman yıldırma eylemlerine başvurmayı seçtikleri görülmektedir. Böyle durumlarda yıldırma mağdurlarının pes etmemeleri, gerektiğinde psikolojik yardım almaktan çekinmemeleri ve işyerindeki bilge kişilerin görüşlerinden faydalanmaları yıldırma ile mücadelede son derece önemlidir.

Bunun yanında yıldırma eylemleri sonucunda yitirilen motivasyonun artırılması amacıyla çalışanlar arasında yıkıcı olmayan tatlı bir rekabet ortamı geliştirilmeli, çalışma koşulları iyileştirilmeli, çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde takdir ve ödül sistemleri devreye sokulabilmeli, çalışanlara çeşitli eğitim fırsatları ve kariyer olanakları sunulmalı, ve bir kurumun çalışanlarının o kurumun iç müşterileri olduğu unutulmamalıdır.

1.9.3. İlgili Kurum ve Kuruluşlardan Alınabilecek Yardım

Dünyanın pek çok ülkesinde yıldırmaya karşı etkili önlemler alınmakta, dernekler kurulmakta, 7 gün 24 saat açık telefon hatları oluşturulmakta, seminerler düzenlenmekte, konu ile ilgili farkındalık artırılmaya çalışılmakta, çeşitli araştırmalar yapılmakta, kurbanlara destek ve tavsiye verilmekte, medya organlarına röportajlar verilmekte, rehberler hazırlanmakta, hatta konu üniversitelerin eğitim programlarına

dâhil edilmektedir (Çobanoğlu, 2005). İsveç Mesleki Güvenlik ve Sağlık Kurulu'nun yıldırmaı önlemeye yönelik olarak 1989 yılında başlattığı bir uygulama ise, şirketlere pedagojik materyaller (videolar, rehberler, kitaplar) dağıtmaktır (Leymann, 1996).

Avustralya'da bulunan “*Queensland Working Women's Service and Job Watch Inc.*” ile “*Beyond Bullying Association Inc.*”, İrlanda'da bulunan Trinity Üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren “*Anti-Bullying Centre*”, Birleşik Krallık'taki “*Andrea Adams Trust*” ve “*The Manufacturing, Science and Finance Union (MSF)*”, farklı ülkelerde yıldırmaya karşı faaliyet gösteren kuruluşlara örnek teşkil etmektedir (Sheehan ve arkadaşları, 1999).

2. BÖLÜM

YILDIRMA İLE İLGİLİ ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE YÜRÜTÜLEN ARAŞTIRMALAR

Zapf ve arkadaşları Avrupa’da toplam işgücünün %5-10’unun işyerinde psikolojik tacizle karşılaştığını belirtmiştir (Aktaran: Glasø ve arkadaşları, 2007). Çeşitli sosyal ortamlarda ve farklı yaş gruplarında ortaya çıkabilen (Einarsen ve Skogstad, 1996) yıldırma eylemlerine maruz kalan kurbanlar arasındaki ortak noktaları saptamaya çalışan Niedl, dört farklı sonuca ulaşmıştır (Aktaran: Tınaz, 2006):

- Yaş arttıkça yıldırma kurbanı olma riski artmaktadır.
- Kadın ve erkekler aynı sıklıkta yıldırmaya maruz kalmakta, cinsiyetler arasında belirli bir fark bulunmamaktadır.
- Yıldırmanın daha sıklıkla ortaya çıktığı herhangi bir sektör veya iş kolu yoktur.
- Yöneticilik pozisyonlarında saptanan olguların sıklığı, diğer çalışanlar arasında görülenlere kıyasla daha yüksektir.

Yıldırma ile ilgili diğer ülkelerde yapılan araştırmalardan birinde Güney Afrika’da çalışanların %77’sinin işlerinde düşmanca tavırlarla karşılaştıkları belirtilmektedir. 2000 yılında çeşitli AB ülkelerinde gerçekleştirilen araştırmalarda çalışan nüfusa kıyasla yıldırmaya uğrayanların oranı İngiltere’de %16; İsveç’te %10; Fransa’da %9; İrlanda ve Almanya’da %8; İspanya, Belçika ve Yunanistan’da %5, İtalya’da ise %4 olarak tespit edilmiştir (Çetin, 2007). Avrupa Toplulukları Komisyonu’nun 2002 yılı raporuna göre yıldırma eylemleri, işyerinde görülen sağlık sorunlarının %18’ini oluşturmakta olup; bu oran eğitim, sağlık ve sosyal hizmetler gibi sektörlerde iki katı şeklinde görülmektedir (Aktaran: Serantes ve Suárez, 2006).

Namie (2000) ABD’de her beş çalışandan birinin yıldırma eylemlerine maruz kaldığını belirtmektedir. Paoli ve Merllie, işyerinde psikolojik tacizin görülme sıklığının Avrupa’da %11 olduğunu bildirmekte, Manchester Bilim ve Teknoloji Enstitüsü’nde 2001 yılında yürütülen bir çalışma katılımcıların %50’sinin yıldırmaya uğradığını ya da

bu eylemlere şahit olduğunu göstermektedir. Birleşik Krallık'ta yapılan bir diğer araştırmada ise yöneticilerin %39'unun son 3 yılda duygusal tacize uğradığı ve orta düzey yöneticilerin bu eylemlere daha fazla maruz kaldığı ortaya konulmuştur (Aktaran: LaVan ve Martin, 2007).

1994 yılında İngiltere'de Staffordshire Üniversitesi'nde 1137 katılımcı ile yapılan bir diğer araştırmada ise çalışma hayatlarının herhangi bir noktasında yıldırıma uğradığını düşünen bireylerin oranı %53, yıldırıma tanık olanların oranı ise %77 olarak tespit edilmiş; kurbanların %27'si bu yüzden işlerinden ayrıldıklarını belirtmiştir. Bunun yanında söz konusu aşağılayıcı eylemlere maruz kalan kişilerin çok azının çalışma arkadaşlarından yardım isteyebilmiş olması, saldırganların kurbanlarını susturmakta ne derece etkili olduğunu göstermektedir (Rayner, 1997). İngiltere'de bir tek kişinin yıldırma eylemlerini uyguladığı vakalara daha çok rastlanmakla beraber, İskandinav ve Alman kökenli araştırmalarda kurbanla yönelik yıldırma eylemlerini bir ya da birden fazla kişinin yürüttüğü görülmektedir (Zapf, 1999).

Bilgel ve arkadaşları (2006) Bursa'da çeşitli sektörlerde çalışan toplam 944 çalışan üzerinde 8 ay süreyle yürüttükleri araştırmalarında, katılımcıların %55'inin yıldırma eylemlerine maruz kaldığını, %47'sinin ise başkalarının bu eylemlere maruz kaldığına şahit olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlar yıldırma ile yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi gibi demografik faktörler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır. Yöneticilik görevini yürütenlerde son 1 yıl içinde yıldırma olaylarının görülme sıklığının %60 olduğunu belirten araştırmacılar, sağlık personelinde (doktorlar hariç) bu oranın %75, sekreterlerde %64, polis memurlarında ve doktorlarda %56, öğretmenlerde %39 olduğunu tespit etmişlerdir. Saldırganların %44'ü kurbanların üstlerinden, %26'sı aynı pozisyonadaki diğer çalışanlardan oluşmaktadır. Bildirilen olayların %37'sinde saldırgan erkek, %25'inde ise kadın, %38'inde ise erkeklerden ve kadınlardan oluşan bir gruptur. Erkek kurbanların %62'si ve kadın kurbanların %16'sı erkeklerin tacizine uğramakta; erkek kurbanların yalnızca %8'i ve kadın kurbanların %40'ı kadınların tacizine maruz kalmaktadır. Vakaların %50'sinde saldırgan kurbanla aynı cinsiyette, %12'sinde ise karşı cinstendir. Kurbanların %52'si sağlıklarının olumsuz yönde etkilendiğini belirtmiş; endişe, gerginlik ve işe karşı isteksizlik hissettiklerini

bildirmiştir. Ayrıca kurbanların %60'ı olaya tepki verdiğini bildirmiş olup; verilen tepkiler içinde de işteki ve diğer arkadaşları ile konuşma (%80), saldırganı umursamama (%62) ve saldırganı uyarma (%62) gibi tepkiler ön plana çıkmaktadır. Kurbanların niçin bu davranışlara maruz kaldıklarına ilişkin değerlendirmelerinde ise kıskançlık, farklı bir görüşü savunma ve işyerindeki başarı öne çıkmaktadır.

Yine ülkemizde “*Human Resource Management*” tarafından 100 kişinin katılımıyla yürütülen bir araştırmanın sonuçları; katılımcıların %81'inin yıldırma ile karşılaştığını, bu olguyla birden fazla kez karşılaşanların oranının %18, hiç karşılaşmayanların oranının ise yalnızca %2 olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca katılımcıların %70'i üstü, %3'ü astı ve %1'i diğerleri tarafından bu davranışların uygulandığını bildirmiştir. Aynı çalışmada kurbanların %27'sinin çareyi istifa etmekte bulduğu, %25'inin yaşananları görmezden gelip işlerine devam ettiği, %18'inin işten çıkarıldığı, %17'sinin ise yaşadıklarını üst yönetime ya da insan kaynakları yetkililerine ilettiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Aktaran: Savaş, 2007)

Einarsen ve Skogstad tarafından Norveç'te farklı sektörlerdeki çalışanlardan (öğretmen, üniversite çalışanları, otel ve restoran görevlileri, sekreterler, elektrikçiler, psikiyatrlar, sağlık görevlileri ve sanayi işçileri) oluşan bir örneklem üzerinde yapılan bir araştırmaya göre de; ankete katılanların %8,6'sı işyerlerinde son 6 aydır devam eden yıldırma eylemlerinin kurbanıdır (Aktaran: Einarsen, 1999). Leymann (1996) tarafından İsveç'te 2400 çalışan üzerinde yapılan kapsamlı bir araştırmanın sonuçları da; işgücü piyasasına giren her dört çalışandan birinin kariyeri boyunca en az 6 ay süresince yıldırma ile karşılaşma riski ile karşı karşıya olduğunu ve bu çalışanların %3,5'inin yaşamlarının bir döneminde yıldırmaya maruz kaldığını göstermektedir.

Zapf (1999), yıldırma eylemlerinin süresi ile bu eylemleri uygulayanların sayısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Leymann (1996) tarafından yapılan yıldırma tanımında en az 6 ay süreyle uygulanan eylemlerin yıldırma sayılacağı belirtilmiş, yine Leymann tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları ise bu eylemlerin ortalama süresinin 15 ay olduğunu göstermiştir. Einarsen ve Skogstad bu

sürenin 18 ay olduğunu, birçok Alman kökenli araştırma ise 29–46 ay arasında olduğunu belirtmektedir (Aktaran: Zapf ve Gross, 2001).

2.1. YILDIRMA VE CİNSİYET ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yıldırma ile cinsiyet arasındaki ilişkiye dikkat çeken yazarların (Hoel ve arkadaşları, 2001; Lee, 2002) sayısı az olsa da; Rayner ve Cooper (1997) yıldırmanın sıklığının, biçiminin ve etkilerinin erkekler ve kadınlar arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bjorkqvist ve arkadaşları (1994) kadınların erkeklere kıyasla daha fazla yıldırma ile ilgili bildirimde bulunduğunu belirtmekte; Niedl (1996) ise kadınların bu eylemlerden psikolojik açıdan erkeklerden daha fazla etkilendiğini bildirmektedir. Lewis ve Orford (2005) bu sonucun, bayanların erkeklere kıyasla kendilerinden daha fazla şüpheye düşmelerinden ve sıkıntıları nedeniyle başkaları tarafından daha fazla suçlanmalarından kaynaklandığını düşünmektedir.

Leymann'a (1996) göre İsveç'te özel sektöre kıyasla kamu sektöründe yıldırma olaylarına daha çok rastlanmakta olup, erkekler (%45) ve kadınlar (%55) neredeyse eşit oranlarda bu eylemlerle yüz yüze gelmektedir. Erkeklerin %76'sı hemcinsleri tarafından, %3'ü kadınlar tarafından, %21'i ise her iki cins tarafından yıldırmaya uğramakta iken; kadınların %40'ı kadınlar tarafından, %30'u erkekler tarafından, %30'u ise her iki cins tarafından duygusal olarak taciz edilmektedir. Erkeklerin ve kadınların genellikle hemcinsleri tarafından saldırıya uğramaları, İsveç'teki çalışma ortamında erkeklerin ve kadınların çoğunlukla hemcinsleri ile çalışmaları ile ilişkilendirilmiş; erkeklerin kadınlar tarafından daha az oranda taciz edilmeleri ise erkeklerin iş hayatında kadınlara nispeten daha üst pozisyonlarda bulunmaları ile açıklanmıştır. Ayrıca kurbanların %30'u sadece bir kişinin, %40'ı ise 2–4 kişinin tacizine maruz kalmaktadır. İşyerindeki tüm çalışma ekibi tarafından tacize uğrayanlara ise çok ender rastlanmaktadır.

Rayner ve Cooper (1997) tarafından İngiltere'de yıldırma olaylarının sıklığını ölçmek amacıyla 1137 kişi üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları, ankete katılanların %53'ünün çalışma hayatları boyunca en az bir kere yıldırmaya uğradığını, herhangi bir

yıldırma olayına tanık olanların oranının ise %77 olduğunu göstermektedir. Ayrıca tacizcilerin %67'sinin erkek olduğunu, erkeklerin nadiren bayanlar tarafından taciz edildiğini, ancak kadınların hem erkekler hem de kadınlar tarafından neredeyse eşit oranlarda taciz edildiğini gösteren bu araştırmanın şaşırtıcı sonuçlarından biri de; araştırmaya katılanların sadece %19'unun yalnız başına, kalanların ise grup halinde taciz edilmesidir. Bu tacizlerin yaklaşık olarak yarısı, bir yıl içinde sona ererken; yalnız olan kurbanlar gruplara kıyasla sorunu daha hızlı bir şekilde çözüme kavuşturmaktadır. Kısmen ya da bütünüyle yıldırma yüzünden işten ayrılanların oranı ise %27'dir.

Halford ve Leonard, örgüt tasarımının üç boyutunda (işe alma ve seçme yöntemi, derecelendirme ve kariyer basamakları, ve çalışma saatlerinin düzenlenmesi) yapılan hatalar nedeniyle cinsiyetler arasında yıldırma bakımından eşitsizlik meydana geldiğini ifade etmektedir (Aktaran: Lee, 2002).

Literatürde pek çok yazar (Leymann, 1996; Niedl, 1996; Zapf, 1999) yıldırmanın sosyal stres yapıcıların uç bir biçimi olduğunu belirtmektedir. İnsanların şiddet gören/görmeyen şeklinde sınıflandırılmaları için kullanılan farklı araçlara ve çalışmaların yürütüldüğü farklı ülkelerin/örgütlerin sosyo-ekonomik durumlarına bağlı olarak etkilenen kişilerin sayısının büyük ölçüde değişkenlik gösterdiğine de değinen Niedl (1996), Avusturya'daki bir devlet hastanesinde çalışan 368 kişi üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda yıldırmanın bir bireyin mutluluğu üzerinde negatif bir etki yarattığını (endişe, depresyon, sinirlilik, psikosomatik şikâyetler gibi) ve kadınların genelde daha fazla oranda psikolojik şikâyetlerde bulunma eğiliminde olmalarına rağmen, kadınların sağlığının yıldırma yüzünden erkeklere oranla daha fazla etkilendiğine dair açık bir kanıt olmadığını belirtmiştir.

Fransa'da yakın zamanda yürütülen bir araştırmada yıldırmaya uğrayanların oranı %10 (kadınlar için %11 ve erkekler için %9) olarak tespit edilmiştir (Niedhammer ve arkadaşları, 2007). Manchester Bilim ve Teknoloji Enstitüsü'nde 2000 yılında yürütülen bir diğer çalışmada ise kadınların ve erkeklerin neredeyse eşit oranlarda psikolojik tacize uğradığı, kurbanın yaşı arttıkça tacizin daha uzun bir süreye yayıldığı ortaya koyulmuştur (Aktaran: Vega ve Comer, 2005). O'Moore ve arkadaşları (1998) ise

yıldırmanın yaş ya da cinsiyet gibi faktörlere göre değişiklik göstermediğini belirtmektedir.

2.2. YILDIRMA VE ÇALIŞILAN SEKTÖR ARASINDAKİ İLİŞKİ

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) konu ile ilgili bir raporuna göre bazı meslek gruplarının şiddete maruz kalma riski çok yüksektir. Taksi sürücüleri, sağlık çalışanları, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları, ev işlerine yardım edenler ve genellikle tek başına çalışan insanlar bu grubun içinde yer almaktadır (Aktaran: Tınaz, 2006).

Hubert ve Van Veldhoven (2001), 1995–1999 yılları arasında Hollanda İstatistik Bürosu tarafından belirlenen 11 değişik sektörde çalışan toplam 66 764 çalışan üzerinde uyguladıkları çalışmalarında yıldırma için risk oluşturan sektörleri saptamak için öncelikle *hoş olmayan davranışların* sık görüldüğü ve *saldırgan davranışların* sık görüldüğü sektörleri belirlemiş, bu sektörlerde yıldırma eylemlerinin de daha sık görüleceği hipotezini kurmuşlardır. Araştırmanın sonucunda; sanayi sektöründe, eğitim sektöründe, yerel idarelerde ve kamu kurumlarında çalışanların *hoş olmayan durumlarla* karşılaşmaya daha eğilimli olduğu ve bu sonucun tarafların yaşadıkları çıkar çatışmalarından kaynaklandığı belirtilmiştir. Yazarlar erkek-egemen ve fiziksel güce dayalı sektörler olan ulaştırma ve inşaat sektörlerinde çalışanların ise *saldırgan davranışlarla* karşılaşmaya daha eğilimli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar, Hollanda'da yürütülen diğer çalışmalarla ve Hollanda dışındaki ülkelerde (sırayla İsveç, Norveç ve Almanya'da) yapılan araştırmaların sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Nitekim Zapf (1999) ve Leymann'a (1996) göre eğitim sektöründe; Einarsen ve Skogstad'a (1996) göre ise sanayi sektöründe çalışanlarda, grafikerlerde, otel ve restoran çalışanlarında yıldırma eylemlerine daha sık rastlanmaktadır. Bunun yanında Finlandiya'da sağlık sektöründe, İspanya'da kamu, eğitim ve sağlık sektörlerinde yıldırma vakalarına daha sık rastlanmaktadır (Aktaran: Bilgel ve arkadaşları, 2006).

İsveç'te bulunan bir “*mobbing*” kliniğinde tedavi gören yıldırma mağdurlarının mesleki dağılımlarına bakıldığında; okul, üniversite, kütüphane, hastane, kreş ve dini

kuruluşlarda çalışanların ağırlıkta olduğu tespit edilmiştir. Klinik'teki kurbanların dörtte üçünün kadınlardan oluşması da dikkat çekicidir (Leymann, 1996).

Birleşik Krallık'ta bulunan “*The Manufacturing, Science and Finance Union*” adlı kuruluş tarafından yürütülen bir kampanya sonrasında 1995 yılında yapılan bir anket çalışması, 1000'den fazla katılımcının %78'inin yıldırma eylemlerine tanık olduğunu, %51'inin ise bunu bireysel olarak yaşadığını göstermektedir. Araştırmanın bir diğer sonucu ise finans ve sağlık sektörlerinde çalışanlar ile satış uzmanlarında ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışanlarda söz konusu olaylara daha sık rastlanmasıdır (Sheehan ve arkadaşları, 1999). Zapf ve arkadaşları (1996) yıldırmanın kamu idarelerinde, sağlık hizmetlerinde, okullarda ve genel olarak ofislerde çalışanların ve işlerinin daha az karmaşık olması ve daha az kontrol içermesi sebebiyle sanayi işçilerinin sorunu olduğunu belirtmişlerdir.

Niedhammer ve arkadaşları (2007) tezgâhtarlar, hizmetçiler ve mavi yakalı işçilerde yönetici pozisyonundakilere kıyasla yıldırma vakalarına daha fazla rastlandığı sonucuna ulaşmışlardır. Salin (2001) de benzer şekilde tezgâhtarlarda ve memurlarda bu tür vakalara daha çok rastlandığının altını çizmektedir. Bunun yanında yıldırma olaylarının görülme sıklığının sektörlere göre farklılık göstermediğini savunan bazı araştırmacılar (Cole ve arkadaşları, 1997; Hoel ve arkadaşları, 2001) da mevcuttur.

Valette, sektörel açıdan manevi tacizin gerçekleşme şekilleri ele alındığında, özel sektörde daha çok üstler ve eş düzeydekiler tarafından hedef alınan kişiden en kısa zamanda kurtulabilmek amacıyla tacizin daha hızlı bir şekilde gerçekleştiğini; kamu sektöründe ise eş düzeydekiler arasındaki manevi tacizle daha sık karşılaşıldığını ve yıldırmanın daha dolaylı ve uzun süreli olarak uygulandığını belirtmektedir (Aktaran: Savaş, 2007).

Ülkemizde yapılan araştırmalarda da sanayi sektöründe uygulanan duygusal tacizin, sağlık, bankacılık ve eğitim sektörlerinden hemen sonra geldiği tespit edilmiştir. İtalya'da yapılan bir araştırmaya göre tüm yıldırma olayları içinde sanayi sektörünün payı %38 gibi yüksek bir oran iken; Türkiye'de bu oran %12 civarındadır. Sanayi

sektöründe yıldırma vakalarının diğer sektörlerle kıyaslandığında daha az olmasının sebebi; bu sektörde çalışanların makinelerle ve gürültü ile uğraşmaktan kendilerine ne olup bittiğini anlayamamalarıdır. Bir diğer nedenin de, çalışanların zar zor buldukları işlerini kaybetmemek için, yaşadıkları duygusal saldırıları görmezden gelmek zorunda kalmaları olduğu düşünülmektedir (Çobanoğlu, 2005).

2.3. YILDIRMA VE EĞİTİM DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Zapf ve Gross (2001) 149 yıldırma mağduru üzerinde yürüttükleri çalışmalarında kurbanların %26'sının ilkökul diplomasına, %29'unun ortaokul diplomasına, %11'inin lise diplomasına ve %34'ünün üniversite diplomasına sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Araştırmanın sonuçları, üniversite mezunlarının da en az ilkökul ve ortaokul mezunları kadar yıldırma eylemlerine maruz kaldığını göstermektedir. Ayrıca kurbanların %66'sının kadınlardan oluşması da dikkat çekicidir.

Konu ile ilgili araştırmalar, yıldırma eylemlerinin genellikle üst düzey yönetim kadrosu tarafından uygulandığını; yıldırma mağdurlarının çoğunun ise otuzlu yaşlarda, iyi eğitilmiş, hatta yüksek lisans ve doktora gibi derecelere sahip, kariyeri parlak kişiler olduğunu ve bu kişilerin yöneticiler için bir tehdit olarak algılandıkları için saf dışı bırakılmaya çalışıldığını belirtmektedir (Çobanoğlu, 2005).

Farklı ülkelerde, farklı araştırmacılar tarafından ve farklı katılımcılar ile yapılan araştırmaların sonuçlarındaki bu farklılığın, bireylerin yıldırma algılarının topluma, bireylere ve örgütlere göre değişkenlik göstermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Kurbanların diğer kişilerin davranışlarını yıldırma olarak tanımlamaları algılarına, bu davranışlara verdikleri tepkiler ise söz konusu tanımlamanın şekline bağlıdır.

2.4. YILDIRMA VE ÖRGÜTTEKİ GÖREV ARASINDAKİ İLİŞKİ

Namie (2000) ABD'de görülen yıldırma olaylarının %81'inde kurbanların üstleri tarafından taciz edildiğini belirtmektedir. Avustralya'da yapılan bir çalışma da

Çalışanların %35'inin bir çalışma arkadaşının sözel tacizine maruz kaldığını, %31'inin ise bir üstünün sözel tacizine uğradığını ortaya koymaktadır (Aktaran: Bilgel ve arkadaşları, 2006).

Paoli ve Merllie yukarıdan aşağıya doğru dikey tacizin çalışanlar arasında daha sık yaşandığını bildirmektedir. Quine üstün astlarına uyguladığı tacizin oranının %57, Kistner ise %47 olduğunu savunmaktadır. Birleşik Krallık'ta bir sendikanın üyelerine uyguladığı anketin sonuçları, yıldırma vakalarının %63'ünde saldırganın bir tek kişiden oluştuğunu ve olayların %83'ünde bu kişinin bir yönetici olduğunu göstermektedir. Birleşik Krallık'ta yapılan bir diğer araştırmada ise orta düzey yöneticilerin bu eylemlere daha fazla maruz kaldığı ortaya koyulmuştur (Aktaran: LaVan ve Martin, 2007).

Zapf (1999), İngiltere'de saldırganların %71'inin yönetici konumunda olduğu sonucuna ulaşmıştır. 8000 Norveçli alışana uygulanan bir anketin sonuçları ise, kurbanların %54'ünün üstleri tarafından psikolojik tacize uğradığını göstermektedir. Almanya, İngiltere ve Avusturya'da yürütölen çeşitli araştırmalarda bu oranın %70–80 arasında değıştiğı görölmektedir. Ayrıca üstleri tarafından psikolojik tacize uğrayanların, çalışma arkadaşları tarafından taciz edilenlere kıyasla daha fazla psikolojik kökenli sorunlar yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Aktaran: Einarsen, 1999).

Manchester Bilim ve Teknoloji Enstitüsü'nde 2000 yılında yürütölen bir çalışmada yıldırma eylemlerinin %75'inin üstleri tarafından astlarına uygulandığı belirtilmektedir. Aynı konuya ilişkin Rayner ve arkadaşları, gerçekleşen eylemlerin en az %50'sinin yöneticiler tarafından uygulandığını, bayan kurbanların %40,8'inin bir çalışma arkadaşını saldırgan olarak nitelediğini bildirmişlerdir. Namie tarafından yürütölen bir başka çalışmada da yıldırma vakalarının %89'unun bir üstü tarafından asta uygulandığına dikkat çekilmektedir (Aktaran: Vega ve Comer, 2005). Rayner ve Cooper (1997) ise, tacizciler içinde birim yöneticilerinin (%41) ve üst düzey yöneticilerin (%30) çoğunlukta olduğunu belirtmektedir.

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı ve önemi, varsayımları, sınırlılıkları, hipotezler, araştırma yöntemi ve araştırma sonucunda elde edilen bulguların kısa bir değerlendirmesi yapılacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Ankara ilindeki kamu ve özel sektör çalışanlarından alınan örneklemin yıldırma algılarının demografik değişkenler karşısında değişim gösterip göstermediğinin saptanmasının amaçlandığı bu çalışmada, aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algıları *cinsiyete* göre farklılık göstermekte midir?
- Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algıları *yaşa* göre farklılık göstermekte midir?
- Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algıları *medeni duruma* göre farklılık göstermekte midir?
- Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algıları *eğitim düzeyine* göre farklılık göstermekte midir?
- Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algıları *çalışılan sektöre* göre farklılık göstermekte midir?
- Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algıları *örgütteki göreve* göre farklılık göstermekte midir?

- Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algıları *mevcut işyerindeki çalışma süresine* göre farklılık göstermekte midir?
- Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algıları *son 10 yıl içinde çalışılan işyeri sayısına* göre farklılık göstermekte midir?

Bu çalışma, ülkemizde ve dünyada önemi ve etkileri hızlı bir şekilde fark edilmekte olan güncel bir konuyu araştırması bakımından önemli olmakla birlikte; hazırlanan anketin pek çok kamu ve özel sektör çalışanına dağıtılması sayesinde konu ile ilgili farkındalığın artırılmasına katkıda bulunulması ve bu kişilerin işyerlerinde yaşadıkları olaylara daha farklı bir gözden bakmaya başlamalarına vesile olunması amaçlanmaktadır. Ankette yer alan sorular göz önüne alındığında; her şirkette ya da kurumda böyle bir çalışmayı uygulamak kolay olmayacağından dolayı, elde edilen veriler Türkiye’de bu alanda yürütülecek diğer çalışmalara ışık tutması açısından da önemli görülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIK, VARSAYIM VE HİPOTEZLERİ

Öncelikle Ankara’da kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren tüm şirketlerin çalışanlarına ulaşmak son derece maliyetli ve zaman alıcı olacağı için konum, kolay ulaşılabilirlik ve maddi imkânlar dâhilinde bu ildeki kamu ve özel sektör işletmelerinde çalışan 280 kişilik bir örneklem oluşturulmuş ve hazırlanan anket formu bu kişilere dağıtılmıştır. Bu nedenle elde edilen sonuçların Ankara ilindeki çalışanlar düzeyinde genellenmesinde bazı sorunlar yaşanması olasıdır.

Araştırmada kullanılan yıldırma algısı ölçeğinin yabancı bir dilden dilimize çevrilmiş olması nedeniyle de, ölçekte yer alan soruların katılımcılar tarafından anlaşılmasında birtakım sıkıntıların yaşanması mümkündür. Anketin uygulanmasında karşılaşılabilecek bir diğer sınırlılık ise; katılımcıların toplum tarafından beğenilme ve kabul görme isteği ile hareket ederek gerçek tutumları yerine, toplumsal açıdan kabul edilebilir tutumlar sergileme eğiliminde olmalarıdır. Nitekim ABD Adalet Departmanı tarafından yapılan bir araştırma, işyerinde şiddet görenlerin %50’sinden fazlasının bu durumu

bildirmediğini, kurbanların %40'ının yaşadıklarını “küçük olaylar” ya da “fazla kişisel” şeklinde yorumladıkları için; %33'ünün ise sebep gösteremedikleri için yaşadıklarını bildirmediğini ortaya koymaktadır. AB Komisyonu da kişilerin işyerinde yaşadıkları şiddeti bildirmek konusunda suskun kaldıklarını onaylamaktadır (Aktaran: Serantes ve Suárez, 2006).

Anketin uygulanması ve toplanması sırasında da birtakım sınırlılıklarla karşılaşmış; örnekleme oluşturan çalışanlardan bazıları anketin üstleri tarafından uygulanmakta olduğu ya da yöneticilerin eline geçebileceği endişesini yaşamış ve tüm güven verme çabalarına rağmen anket sorularını yanıtlamakta gönülsüz davranmışlardır. Nitekim hazırlanan anketler 280 çalışana dağıtılmış olmasına rağmen ancak 224 kişi uygulamaya katılmıştır. Bu durumun diğer bir sebebi ise, çalışanlardan bir kısmının işlerinin yoğunluğu nedeniyle anket doldurmaya vakit ayıramamalarıdır.

Yukarıda belirtilen sınırlılıklar çerçevesinde, hazırlanan anketi doldurarak araştırmaya katılan 224 çalışanın tamamının, algı ölçeği sorularını özgür iradeleriyle, içten ve tarafsız olarak yanıtladığı; katılımcıların çalışma yaşamlarının son 1 yılına ilişkin hatırladıklarının doğru olduğu ve çalışma grubunun evreni temsil ettiği varsayılmaktadır. Bulguların; örneklemin genişliği, araştırmanın yapıldığı zaman, algı ölçeğinde yer verilen sorular ve çalışanların bu sorulara verdikleri yanıtlar ile sınırlı olduğu unutulmamalıdır.

Araştırmanın alt hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında cinsiyete göre bir farklılık vardır.

H₂: Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında yaşa göre bir farklılık vardır.

H₃: Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında medeni duruma göre bir farklılık vardır.

H₄: Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında eğitim düzeyine göre bir farklılık vardır.

H₅: Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında çalışılan sektöre göre bir farklılık vardır.

H₆: Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında örgütteki görevlerine göre bir farklılık vardır.

H₇: Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında mevcut işyerinde çalışma süresine göre bir farklılık vardır.

H₈: Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında son 10 yıl içinde çalışılan işyeri sayısına göre bir farklılık vardır.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Çalışmanın modeli “anket” türünde bir betimleme modelidir. Amaç yönünden ele alındığında söz konusu çalışma “değerlendirme” ağırlıklı bir çalışmadır ve Ankara ilindeki çalışanların işyerinde yıldırma algılarının demografik değişkenler karşısında değişim gösterip göstermediği ankette yer alan sorulara verilen yanıtlar ışığında değerlendirilmiştir. Analiz teknikleri açısından bakıldığında ise bu çalışma, sayısal (kantitatif) bir araştırmadır. Araştırmada kullanılan algı ölçeği formu ise, toplam 55 sorudan ve üç ayrı bölümden oluşmaktadır:

3.3.1. Kişisel Bilgiler Anketi

Bu bölümde çalışanların kişisel bilgilerine ulaşmak amaçlanmıştır. Kişisel bilgiler anketi, sekiz maddeden oluşmaktadır. Ankette çalışanların; yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları, çalıştıkları sektör, örgütteki görevleri, mevcut işyerindeki çalışma süreleri ve son 10 yıl içinde kaç farklı işte çalıştıkları sorulmuştur.

3.3.2. Yıldırma Algısı Ölçeği

Araştırmada kullanılan anketin bu bölümü, toplam 45 sorudan ve 5 alt bölümden oluşmaktadır. Gerek soruların belirlenmesinde, gerekse kategorize edilmesinde Cowie ve arkadaşları (2002) tarafından da en kapsamlı ve gerçekçi ölçek olarak nitelendirilmiş olan Leymann'ın LIPT (*The Leymann Inventory of Psychological Terrorization*) ölçeği esas alınmıştır. Beşli Likert ölçeği tipinde hazırlanan ankette yer alan 45 sorunun tamamı olumlu ifadelerden oluşmakta olup; bu sorulara verilen cevaplar; 1 ile 5 puan arasında değişen puanlar üzerinden (Hiç=1, Nadiren=2, Bazen=3, Sık sık= 4, Çok sık=5) değerlendirilmiştir. Algı ölçeğinin alt bölümleri ve hangi sorulardan oluştuğu aşağıda gösterilmektedir:

1. Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması (B1-B11)
2. Sosyal ilişkilere Saldırı (B12-B16)
3. Sosyal İtibara Saldırı (B17-B31)
4. Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı (B32-B40)
5. Sağlığa Doğrudan Saldırı (B41-B45)

Ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda Cronbach-alfa iç tutarlılık katsayısı 0,9370 olarak bulunmuştur. İkinci bir yöntem olarak ise Split-half yöntemi uygulanmış ve ikiye bölünen ölçeğin iki bölüm arası ilişki katsayısı (korelasyon) 0,7311 olarak tespit edilmiştir. Bu yöntemle ilişkin Spearman-Brown güvenirlik katsayısı da 0,8447'dir. Bu değerler, ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. Algı Ölçeğinin Güvenirlik Hesaplaması

Analiz Türü	Güvenirlik Katsayısı	N	Madde Sayısı
Cronbach-alfa	0,9370	188	45
Spearman-Brown	0,8447	188	45

3.3.3. Betimleme Soruları

Algı ölçeği anketinde yer alan 45 davranışın herhangi birine maruz kalan çalışanlara bu sorulara ek olarak 2 tane daha soru yöneltilmiştir. Bu iki soru; bu davranışların çoğunlukla kimler tarafından uygulandığını ve çalışanların bu eylemler karşısındaki tepkilerini belirlemeye yönelik sorulardır. Ölçekteki davranışlardan en az 1 tanesine maruz kalan katılımcı sayısı 213 olarak bulunmuştur.

3.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni, Ankara ilindeki kamu ve özel sektör çalışanlarıdır. Geliştirilen anket, Ankara ilindeki çeşitli kamu kurumlarında veya özel şirketlerde çalışan ve araştırmacının anketi kolaylıkla uygulayabileceği yakın çevresinden 280 çalışana dağıtılmış olup; bu kişilerden 224'ü anketi doldurarak çalışmaya katılmıştır. Anketin kişisel bilgiler ve betimleme bölümlerinden elde edilen bilgiler ise tablolar halinde aşağıda gösterilmiştir.

3.4.1. Araştırma Anketinin “Kişisel Bilgiler” Bölümünde Yer Alan Sorulara Verilen Yanıtlar

Algı ölçeği, 113 bayan ve 111 erkek çalışana uygulanmıştır. Ankete katılanların %49,6'sı erkek ve %50,4'ü kadındır.

Tablo 2. Uygulamaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Sayı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	111	49,6
	Kadın	113	50,4
	Toplam	224	100,0

Uygulamaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Uygulamaya Katılan Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

		Sayı (N)	Yüzde (%)
Yaş Grubu	21 – 25 arası	46	20,5
	26 – 30 arası	88	39,3
	31 – 35 arası	45	20,1
	35 üstü	45	20,1
	Toplam	224	100,0

Ankete katılanların %20,5'i 21–25 yaş arasında, %39,3'ü 26–30 yaş arasında, %20,1'i 31–35 yaş arasında, %20,1'i 35 yaş üzerindedir.

Uygulamaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Uygulamaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

		Sayı (N)	Yüzde (%)
Medeni Durumu	Evli	87	38,8
	Bekâr	131	58,5
	Dul	6	2,7
	Toplam	224	100,0

Yukarıdaki tablodan anlaşıldığı gibi, ankete katılanların %38,8'i evli, %58,5'i bekâr, %2,7'si duludur.

Uygulamaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Uygulamaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		Sayı (N)	Yüzde (%)
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	1	0,4
	Lise	7	3,1
	Yüksekokul	10	4,5
	Lisans	153	68,3
	Yüksek Lisans/Doktora	53	23,7
	Toplam	224	100,0

Ankete katılanların %0,4'ü ilköğretim, %3,1'i lise, %4,5'i yüksekokul, %68,3'ü lisans, %23,7'si yüksek lisans/doktora mezunudur.

Uygulamaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Uygulamaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı

		Sayı (N)	Yüzde (%)
Çalıştığı Sektör	Kamu sektörü	115	51,3

	Özel sektör	109	48,7
	Toplam	224	100,0

Ankete katılanların %51,3'ü kamu sektöründe, %48,7'si özel sektörde çalışmaktadır.

Uygulamaya katılan çalışanların örgütteki görevlerine göre dağılımları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Uygulamaya Katılan Çalışanların Örgütteki Görevlerine Göre Dağılımı

		Sayı (N)	Yüzde (%)
Örgütteki Göreviniz	Üst kademe yönetici	5	2,2
	Orta kademe yönetici	9	4,0
	Alt kademe yönetici	25	11,2
	Uzman / Uzman yardımcısı	126	56,3
	Memur	18	8,0
	Diğer	41	18,3
	Toplam	224	100,0

Ankete katılanların %2,2'si üst kademe yönetici, %4'ü orta kademe yönetici, %11,2'si alt kademe yönetici, %56,3'ü uzman/uzman yardımcısı, %8'i memur olarak görev yapmakta, %18,3'ü diğer görevlerde çalışmaktadır.

Uygulamaya katılan çalışanların mevcut işyerindeki çalışma süresine göre dağılımları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Uygulamaya Katılan Çalışanların Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

		Sayı (N)	Yüzde (%)
Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	61	27,2
	1 – 5 yıl arası	79	35,3
	6 – 10 yıl arası	53	23,7
	10 yıldan fazla	31	13,8
	Toplam	224	100,0

Ankete katılanların %27,2'sinin mevcut işyerindeki çalışma süresi 1 yıldan az, %35,3'ünün 1–5 yıl arası, %23,7'sinin 6–10 yıl arası, %13,8'inin 10 yıldan fazladır.

Uygulamaya katılan çalışanların son 10 yıl içinde çalıştıkları işyeri sayısına göre dağılımları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Uygulamaya Katılan Çalışanların Son 10 Yıl İçinde Çalıştıkları İşyeri Sayısına Göre Dağılımı

		Sayı (N)	Yüzde (%)
Son 10 Yıl İçinde Çalıştığınız İşyeri Sayısı	Bir	108	48,2
	İki	60	26,8
	İkiden fazla	56	25,0
	Toplam	224	100,0

Ankete katılanların %48,2'si son 10 yıl içinde bir işyerinde, %26,8'i iki işyerinde, %25'i ikiden fazla işyerinde çalışmıştır.

3.4.2. Araştırma Anketinin “Betimleme” Bölümünde Yer Alan Sorulara Verilen Yanıtlar

Uygulamaya katılan çalışanların yıldırma davranışlarının kimler tarafından uygulandığına ilişkin algıları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 10. Uygulamaya Katılan Çalışanların Yıldırma Davranışlarının Kimler Tarafından Uygulandığına İlişkin Betimleme Sorularına Verdikleri Yanıtların “Doğrudan Bağlı Bulunulan Yöneticiler” Açısından Değerlendirilmesi

		Sayı (N)	Yüzde (%)
Doğrudan Bağlı Bulunduğu Yöneticiler Tarafından	Evet	146	68,5
	Hayır	67	31,5
	Toplam	213	100,0

Ankete katılanların %68,5'i doğrudan bağlı bulunduğu yöneticiler tarafından bu tip davranışlara maruz kaldığını belirtmiştir.

Tablo 11. Uygulamaya Katılan Çalışanların Yıldırma Davranışlarının Kimler Tarafından Uygulandığına İlişkin Betimleme Sorularına Verdikleri Yanıtların “Doğrudan Bağlı Bulunulmayan Yöneticiler” Açısından Değerlendirilmesi

		Sayı (N)	Yüzde (%)
Doğrudan Bağlı Olmadığı Yöneticiler Tarafından	Evet	38	17,8
	Hayır	175	82,2

	Toplam	213	100,0
--	--------	-----	-------

Ankete katılanların %17,8'i doğrudan bağlı olmadığı yöneticiler tarafından bu tip davranışlara maruz kaldığını belirtmiştir.

Tablo 12. Uygulamaya Katılan Çalışanların Yıldırma Davranışlarının Kimler Tarafından Uygulandığına İlişkin Betimleme Sorularına Verdikleri Yanıtların “Doğrudan Birlikte Çalışılan ve Yöneticilik Görevi Bulunmayan İş Arkadaşları” Açısından Değerlendirilmesi

		Sayı (N)	Yüzde (%)
Doğrudan Birlikte Çalıştığı ve Yöneticilik Görevi Bulunmayan İş Arkadaşları Tarafından	Evet	54	25,4
	Hayır	159	74,6
	Toplam	213	100,0

Ankete katılanların %25,4'ü doğrudan birlikte çalıştığı ve yöneticilik görevi bulunmayan iş arkadaşları tarafından bu tip davranışlara maruz kaldığını belirtmiştir.

Tablo 13. Uygulamaya Katılan Çalışanların Yıldırma Davranışlarının Kimler Tarafından Uygulandığına İlişkin Betimleme Sorularına Verdikleri Yanıtların “Dolaylı Olarak Birlikte Çalışılan ve Yöneticilik Görevi Bulunmayan Diğer Personel” Açısından Değerlendirilmesi

		Sayı (N)	Yüzde (%)
Dolaylı Olarak Birlikte Çalıştığı ve	Evet	34	16,0
	Hayır	179	84,0

Yöneticilik Görevi Bulunmayan Diğer Personel Tarafından	Toplam	213	100,0
---	--------	-----	-------

Ankete katılanların %16'sı dolaylı olarak birlikte çalıştığı ve yöneticilik görevi bulunmayan diğer personel tarafından bu tip davranışlara maruz kaldığını belirtmiştir.

Uygulamaya katılan çalışanların yıldırma davranışlarına verdikleri tepkiler, Tablo 14'te gösterilmektedir.

Tablo 14. Uygulamaya Katılan Çalışanların Yıldırma Davranışlarına Verdikleri Tepkilere İlişkin Betimleme Sorularına Verdikleri Yanıtların Değerlendirilmesi

		Sayı (N)	Yüzde (%)
Maruz Kalınan Davranışlara Karşı Tepki	Eylemi yapanı veya yapanları yazılı olarak şikâyet ettim	8	3,8
	Eylemi yapanı veya yapanları sözlü olarak şikâyet ettim	42	19,7
	Eylemi yapana veya yapanlara aynı şekilde karşılık verdim	53	24,9
	Hiçbir şikâyetle bulunmadım, durumu kabul ettim	104	48,8
	Eylemi yapanın veya yapanların hakkı	6	2,8

	olduklarını düşündüm		
	Toplam	213	100,0

Ankete katılanların %3,8'i eylemi yapanı veya yapanları yazılı olarak şikâyet ettiğini, %19,7'si sözlü olarak şikâyet ettiğini, %24,9'u aynı şekilde karşılık verdiğini, %48,8'i hiçbir şikâyetle bulunmadığını durumu kabul ettiğini, %2,8'i haklı olduklarını düşündüğünü belirtmiştir.

Tablo 15. Algı Ölçeği Değişkenlerinin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
B 35	2,813	1,084	B 4	1,379	0,665
B 34	2,321	1,061	B 6	1,377	0,718
B 1	2,317	1,180	B 41	1,362	0,763
B 2	2,210	0,950	B 19	1,296	0,579
B 5	2,100	0,950	B 23	1,188	0,465
B 17	1,987	0,973	B 8	1,185	0,536
B 3	1,938	0,926	B 31	1,174	0,493
B 29	1,888	0,896	B 25	1,161	0,465
B 12	1,770	0,800	B 22	1,152	0,417
B 37	1,749	0,982	B 24	1,152	0,468
B 18	1,710	0,952	B 20	1,138	0,438
B 11	1,603	0,762	B 15	1,117	0,398
B 32	1,595	0,873	B 30	1,107	0,375

B 27	1,563	0,823	B 26	1,089	0,356
B 36	1,543	0,794	B 21	1,089	0,414
B 13	1,543	0,792	B 42	1,063	0,278
B 10	1,522	0,727	B 45	1,052	0,296
B 28	1,509	0,798	B 39	1,049	0,255
B 38	1,487	0,775	B 9	1,041	0,221
B 16	1,453	0,733	B 44	1,040	0,256
B 33	1,433	0,706	B 43	1,036	0,230
B 14	1,424	0,760	B 40	1,014	0,150
B 7	1,384	0,693			

Tablo 15’te görüldüğü gibi aritmetik ortalamaları en yüksek olan maddeler sırayla 2,813 ile 35’inci madde, 2,321 ile 34’üncü madde, 2,317 ile 1’inci maddelerdir. Aritmetik ortalamaları en düşük olan maddeler ise sırayla 1,014 ile 40’ıncı madde, 1,036 ile 43’üncü madde ve 1,040 ile 44’üncü maddelerdir.

Standart sapmaları en yüksek olan maddeler ise sırayla 1,180 ile 1’inci madde, 1,084 ile 35’inci madde, 1,061 ile 34’üncü maddelerdir. Standart sapmaları en düşük olan maddeler ise sırayla; 0,150 ile 40’ıncı madde, 0,221 ile 9’uncu madde, 0,230 ile 43’üncü maddelerdir.

3.5. KULLANILAN VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Bu araştırmada ele alınan konu, çalışanların yıldırma algılarını ortaya çıkarmak olduğu için; algı ölçeğinde elde puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve tablolar halinde gösterilmiştir. Araştırma konusunun alt problemlerinde

yer alan, çalışanların kişisel farklılıkların yıldırma algılarını etkileyip etkilemediğini anlamak için ise T testi ve F testi kullanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi, *Statistical Package for Social Sciences*) paket programının 9. sürümünden yararlanılmıştır. Karşılaştırma yapılan değişkenlerin alt gruplarında farklılık olup olmadığının belirlenmesinde 0,050 anlamlılık düzeyi temel alınmıştır. P değeri 0,050 anlamlılık düzeyinden büyük çıktığında gruplar arasında bir farklılık bulunmadığı, küçük çıktığında ise farklılık bulunduğu söylenebilmektedir.

3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde; araştırmaya katılan 224 deneğin toplam algı puanları ortalamasının 1,470 ve standart sapmanın 0,361 olduğu görülmektedir. Bu puan (1,470) “hiç” ile “nadiren” cevapları arasında yer teşkil etmekte ve bu nedenle Ankara ilindeki çalışanların ankette sorulan türden yıldırma davranışlarına genel olarak maruz kalmadıkları şeklinde bir algıya sahip olduğunu göstermektedir. (Hiç=1, Nadiren=2, Bazen=3, Sık sık= 4, Çok sık=5)

3.6.1. “Cinsiyet” Alt Boyutu

H₁: Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında cinsiyete göre bir farklılık vardır.

“Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında cinsiyete göre herhangi bir farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilen alt problem 1 ile çalışanların yıldırma algılarıyla ilgili tutumlarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda birbirinden bağımsız iki örneklemin ortalamaları arasındaki farkın hangi yönde olduğu ve bu farkın önemli olup olmadığının test edilmesinde kullanılan T testi uygulanmış; grup varyanslarının (erkek ve kadınların) homojen (eşit) olup olmadığının incelenmesi amacıyla da Levene Varyans Testi kullanılmıştır.

Tablo 16. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yıldırma Algılarının Karşılaştırılması

Cinsiyet	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
Erkek	111	1,451	0,381
Kadın	113	1,489	0,341
Toplam	224	1,470	0,361

Tablo 17. Cinsiyetlerine Göre Çalışanların Yıldırma Algılarının T Testi ile Karşılaştırılması

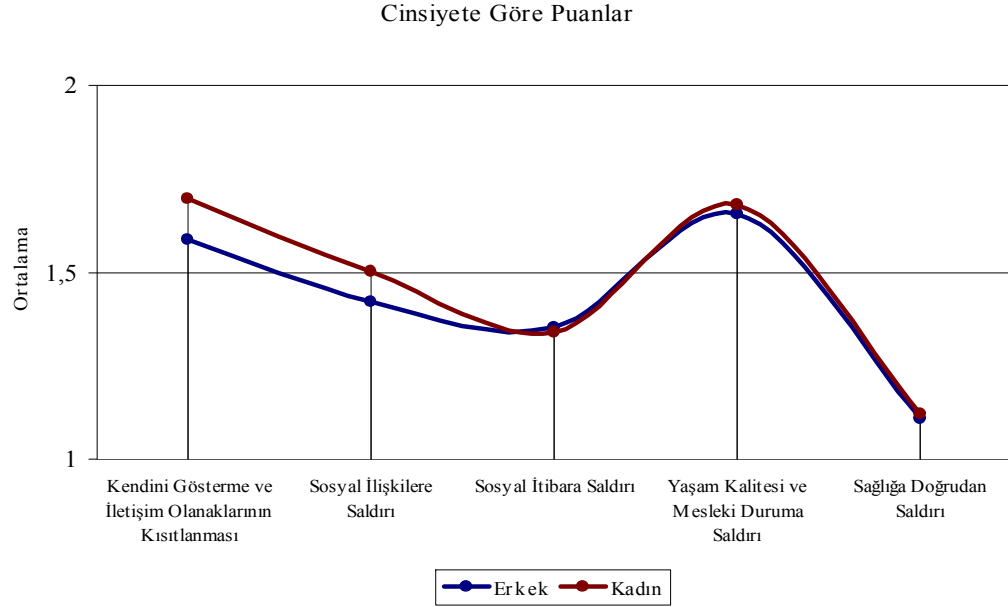
Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	0,134	0,715	-0,781	222	0,436
Farklı	-	-	-0,780	218	0,436

0,050 anlamlılık düzeyinde erkek katılımcılar ile kadın katılımcılar arasında “toplam ölçek” puanları bakımından farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir ($p=0,436>0,050$). Dolayısıyla 1 numaralı hipotezin doğru olduğunu söylemek mümkün değildir. Erkek katılımcıların cevap ortalaması 1,451, kadın katılımcıların cevap ortalaması ise 1,489 olarak bulunmuştur.

İstatistikî açıdan erkek ve kadın katılımcılar arasında toplam ölçek puanları bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamış olsa da; Şekil 1’de özellikle birinci ve ikinci alt boyutlarda kadınların erkeklere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, diğer alt boyutlarda ise her iki cinsin de ortalamalarının eşit olduğu görülmektedir. Ayrıca bu ortalamaların özellikle “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” ve “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” alt boyutlarında daha yüksek düzeyde

olduğu, “sağlığa doğrudan saldırı” alt boyutunda ise oldukça düşük olduğu dikkat çekmektedir.

Şekil 1. Cinsiyete Göre Çalışanların Yıldırma Algıları



Ortalama puanları yükseldikçe davranışa maruz kalınma oranı artmaktadır.

3.6.1.1. Cinsiyete Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutu

Tablo 18’de katılımcıların cinsiyetlerine göre “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 18. Cinsiyete Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
Erkek	111	1,588	0,473

Kadın	113	1,697	0,499
Toplam	224	1,643	0,489

Tablo 19. “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	0,849	0,358	-1,666	222	0,097
Farklı	-	-	-1,666	222	0,097

0,050 anlamlılık düzeyinde erkek katılımcılar ile kadın katılımcılar arasında “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” puanları bakımından bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,097>0,050$). Erkek katılımcıların cevap ortalaması 1,588 iken; kadın katılımcıların cevap ortalaması 1,697’dir.

3.6.1.2. Cinsiyete Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 20’de katılımcıların cinsiyetlerine göre “sosyal ilişkilere saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 20. Cinsiyete Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
Erkek	111	1,423	0,459

Kadın	113	1,502	0,533
Toplam	224	1,463	0,498

Tablo 21. “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	3,536	0,061	-1,191	222	0,235
Farklı	-	-	-1,192	218	0,234

0,050 anlamlılık düzeyinde erkek katılımcılar ile kadın katılımcılar arasında “sosyal ilişkilere saldırı” puanları bakımından bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,235>0,050$). Erkek katılımcıların cevap ortalaması 1,423, kadın katılımcıların cevap ortalaması da 1,502’dir.

3.6.1.3. Cinsiyete Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 22’de katılımcıların cinsiyetlerine göre “sosyal ilişkilere saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 22. Cinsiyete Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
Erkek	111	1,352	0,399
Kadın	113	1,341	0,327

Toplam	224	1,347	0,363
--------	-----	-------	-------

Tablo 23. “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	0,997	0,319	0,226	222	0,822
Farklı	-	-	0,225	212	0,822

0,050 anlamlılık düzeyinde erkek katılımcılar ile kadın katılımcılar arasında “sosyal itibara saldırı” puanları bakımından bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,822>0,050$). Erkek katılımcıların cevap ortalaması 1,352, kadın katılımcıların cevap ortalaması 1,341’dir.

3.6.1.4. Cinsiyete Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 24’te katılımcıların cinsiyetlerine göre “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 24. Cinsiyete Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
Erkek	111	1,656	0,513
Kadın	113	1,681	0,523

Toplam	224	1,669	0,517
--------	-----	-------	-------

Tablo 25. “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	0,251	0,617	-0,368	222	0,713
Farklı	-	-	-0,368	222	0,713

0,050 anlamlılık düzeyinde erkek katılımcılar ile kadın katılımcılar arasında “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” puanları bakımından bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,713>0,050$). Erkek katılımcıların cevap ortalaması 1,656, kadın katılımcıların cevap ortalaması 1,681’dir.

3.6.1.5. Cinsiyete Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 26’da katılımcıların cinsiyetlerine göre “sağlığa doğrudan saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 26. Cinsiyete Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
Erkek	111	1,109	0,264
Kadın	113	1,120	0,243

Toplam	224	1,114	0,253
--------	-----	-------	-------

Tablo 27. “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	0,444	0,506	-0,318	222	0,751
Farklı	-	-	-0,318	220	0,751

0,050 anlamlılık düzeyinde erkek katılımcılar ile kadın katılımcılar arasında “sağlığa doğrudan saldırı” puanları bakımından bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,751>0,050$). Erkek katılımcıların cevap ortalaması 1,109, kadın katılımcıların cevap ortalaması ise 1,120’dir.

3.6.2. “Yaş” Alt Boyutu

H₂: Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında yaşa göre bir farklılık vardır.

“Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında yaşa göre herhangi bir farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilen alt problem 2 ile çalışanların yıldırma algılarıyla ilgili tutumlarının yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ikiden fazla örnek kütle ortalamalarının karşılaştırılmasında kullanılan ve t testinin genişletilmiş bir şekli olan F testi (varyans analizi) kullanılmış; H₂ hipotezinin test edilmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Tablo 28. Çalışanların Yaşlarına Göre Yıldırma Algılarının Karşılaştırılması

Yaş Grubu	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
-----------	---------	----------	----------------

	(N)	(M)	(SD)
21 – 25 arası	46	1,462	0,281
26 – 30 arası	88	1,427	0,345
31 – 35 arası	45	1,577	0,465
35 üstü	45	1,457	0,334
Toplam	224	1,470	0,361

Tablo 29. Yaşlarına Göre Çalışanların Yıldırma Algılarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması

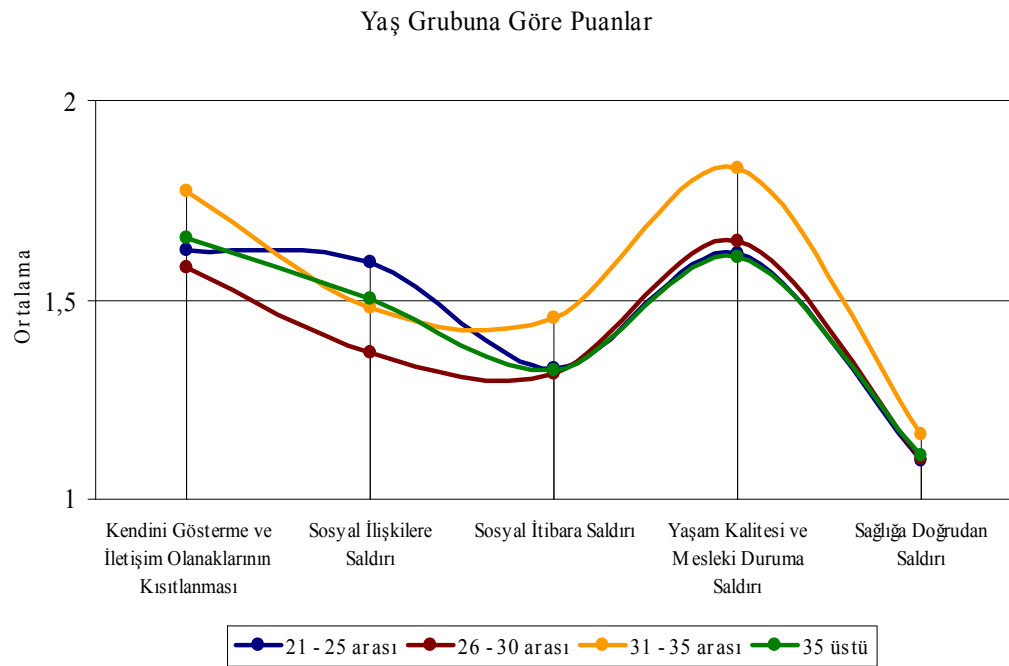
	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar Arası	0,692	3	0,231	1,793	0,149
Grup İçi	28,324	220	0,129	-	-
Toplam	29,017	223	-	-	-

Dörtlü yaş gruplarına uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda F değeri 1,793, anlamlılık düzeyi 0,149 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla “toplam ölçek” puanları yaş gruplarına göre farklılık göstermemekte ($p=0,149>0,050$) ve 2 numaralı hipotezin doğru olduğu söylenememektedir. 21–25 yaş arasındaki katılımcıların cevap ortalaması 1,462, 26–30 yaş arasındaki katılımcıların cevap ortalaması 1,427, 31–35 yaş arasındaki katılımcıların cevap ortalaması 1,577, 35 yaş üzerindeki katılımcıların cevap ortalaması 1,457’dir.

İstatistikî açıdan katılımcılar arasında yaş grupları bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamış olsa da; Şekil 2’de 31–35 yaş arası bireylerin ortalama puanlarının ikinci

alt boyut hariç tüm alt boyutlarda diğerlerinden yüksek olduğu, ikinci alt boyutta ise 21–25 yaş arası kişilerin ortalamalarının yüksekliği göze çarpmaktadır. Bu ortalamaların “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması”, “sosyal ilişkilere saldırı” ve “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” alt boyutlarında daha yüksek düzeyde olduğu, “sağlığa doğrudan saldırı” alt boyutunda ise oldukça düşük olduğu dikkat çekmektedir.

Şekil 2. Yaş Gruplarına Göre Çalışanların Yıldırma Algıları



Ortalama puanları yükseldikçe davranışa maruz kalınma oranı artmaktadır.

3.6.2.1. Yaşa Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutu

Tablo 30’da katılımcıların yaşlarına göre “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 30. Yaşa Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması”
Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş Grubu	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
21 – 25 arası	46	1,625	0,425
26 – 30 arası	88	1,579	0,478
31 – 35 arası	45	1,772	0,561
35 üstü	45	1,656	0,483
Toplam	224	1,643	0,489

Tablo 31. “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutunun
Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar Arası	1,130	3	0,377	1,589	0,193
Grup İçi	52,118	220	0,237	-	-
Toplam	53,248	223	-	-	-

0,050 anlamlılık düzeyinde “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” puanlarının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p=0,193>0,050$). 21–25 yaş arasındaki katılımcıların cevap ortalaması 1,625, 26–30 yaş arasındaki katılımcıların cevap ortalaması 1,579, 31–35 yaş arasındaki katılımcıların cevap ortalaması 1,772, 35 yaş üzerindeki katılımcıların cevap ortalaması ise 1,656 olarak bulunmuştur.

3.6.2.2. Yaş Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 32’de katılımcıların yaşlarına göre “sosyal ilişkilere saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 32. Yaş Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş Grubu	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
21 – 25 arası	46	1,592	0,533
26 – 30 arası	88	1,365	0,433
31 – 35 arası	45	1,482	0,547
35 üstü	45	1,502	0,509
Toplam	224	1,463	0,498

Tablo 33. “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutunun Yaş Göre Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar Arası	1,695	3	0,565	2,315	0,077
Grup İçi	53,697	220	0,244	-	-
Toplam	55,392	223	-	-	-

0,050 anlamlılık düzeyinde “sosyal ilişkilere saldırı” puanlarının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p=0,077>0,050$). 21–25 yaş arasındaki katılımcıların cevap ortalaması 1,592, 26–30 yaş arasındaki katılımcıların cevap

ortalaması 1,365, 31–35 yaş arasındaki katılımcıların cevap ortalaması 1,482, 35 yaş üzerindeki katılımcıların cevap ortalaması 1,502’dir.

3.6.2.3. Yaşa Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 34’te katılımcıların yaşlarına göre “sosyal itibara saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 34. Yaşa Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş Grubu	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
21 – 25 arası	46	1,328	0,291
26 – 30 arası	88	1,314	0,344
31 – 35 arası	45	1,455	0,470
35 üstü	45	1,322	0,336
Toplam	224	1,347	0,363

Tablo 35. “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutunun Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar Arası	0,669	3	0,223	1,704	0,167
Grup İçi	28,787	220	0,131	-	-
Toplam	29,456	223	-	-	-

0,050 anlamlılık düzeyinde “sosyal itibara saldırı” puanlarının yaş gruplarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p=0,167>0,050$). 21–25 yaş arasındaki katılımcıların cevap ortalaması 1,328, 26–30 yaş arasındaki katılımcıların cevap ortalaması 1,314, 31–35 yaş arasındaki katılımcıların cevap ortalaması 1,455, 35 yaş üzerindeki katılımcıların cevap ortalaması ise 1,322’dir.

3.6.2.4. Yaşa Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 36’da katılımcıların yaşlarına göre “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 36. Yaşa Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş Grubu	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
21 – 25 arası	46	1,617	0,401
26 – 30 arası	88	1,646	0,537
31 – 35 arası	45	1,828	0,595
35 üstü	45	1,605	0,484
Toplam	224	1,669	0,517

Tablo 37. “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutunun Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F değeri	Anlamlılık Düzeyi

	(KT)	(Sd)	(KO)		(P)
Gruplar Arası	1,491	3	0,497	1,879	0,134
Grup İçi	58,197	220	0,265	-	-
Toplam	59,688	223	-	-	-

0,050 anlamlılık düzeyinde “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” puanları yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir ($p=0,134>0,050$). 21–25 yaş arasındaki katılımcıların cevap ortalaması 1,617, 26–30 yaş arasındaki katılımcıların cevap ortalaması 1,646, 31–35 yaş arasındaki katılımcıların cevap ortalaması 1,828, 35 yaş üzerindeki katılımcıların cevap ortalaması 1,605’tir.

3.6.2.5. Yaşa Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 38’de katılımcıların yaşlarına göre “sağlığa doğrudan saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 38. Yaşa Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yaş Grubu	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
21 – 25 arası	46	1,098	0,161
26 – 30 arası	88	1,102	0,224
31 – 35 arası	45	1,162	0,395
35 üstü	45	1,109	0,198
Toplam	224	1,114	0,253

Tablo 39. “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutunun Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar Arası	0,132	3	0,044	0,683	0,563
Grup İçi	14,116	220	0,064	-	-
Toplam	14,248	223	-	-	-

0,050 anlamlılık düzeyinde “sağlığa doğrudan saldırı” puanları yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir ($p=0,563>0,050$). 21–25 yaş arasındaki katılımcıların cevap ortalaması 1,098, 26–30 yaş arasındaki katılımcıların cevap ortalaması 1,102, 31–35 yaş arasındaki katılımcıların cevap ortalaması 1,162, 35 yaş üzerindeki katılımcıların cevap ortalaması ise 1,109’dur.

3.6.3. “Medeni Durum” Alt Boyutu

H₃: Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında medeni duruma göre bir farklılık vardır.

“Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında medeni durumlarına göre herhangi bir farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilen alt problem 3 ile çalışanların yıldırma algılarıyla ilgili tutumlarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda t testi kullanılmış ve sonuçlarına aşağıda değinilmiştir.

Tablo 40. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Yıldırma Algılarının Karşılaştırılması

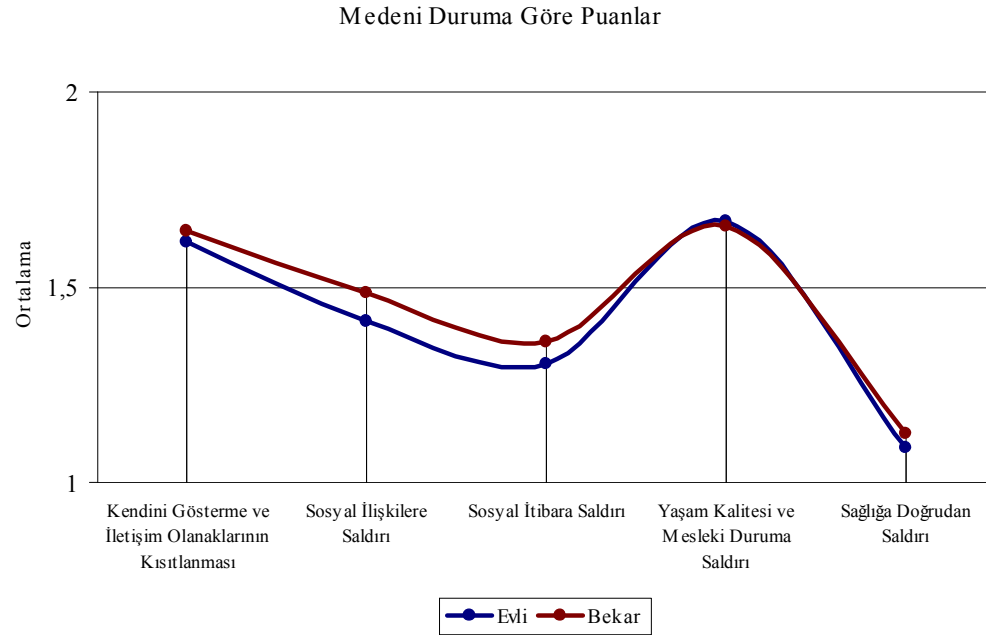
Medeni Durum	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
Evli	87	1,440	0,328
Bekâr	131	1,477	0,375
Toplam	224	1,470	0,361

Tablo 41. Medeni Durumlarına Göre Çalışanların Yıldırma Algılarının T Testi ile Karşılaştırılması

Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	1,617	0,205	-0,750	216	0,454
Farklı	-	-	-0,770	200	0,442

0,050 anlamlılık düzeyinde evli katılımcılar ile bekâr katılımcılar arasında “toplam ölçek” puanları bakımından bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,454>0,050$). Dolayısıyla 3 numaralı hipotezin doğru olduğunu söylemek mümkün değildir. Evli katılımcıların cevap ortalaması 1,440 iken; bekâr katılımcıların cevap ortalaması 1,477’dir. Ayrıca bu ortalamaların özellikle “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” ve “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” alt boyutlarında daha yüksek düzeyde olduğu, “sağlığa doğrudan saldırı” alt boyutunda ise oldukça düşük olduğu dikkat çekmektedir.

Şekil 3. Medeni Durumlarına Göre Çalışanların Yıldırma Algıları



Ortalama puanları yükseldikçe davranışa maruz kalınma oranı artmaktadır.

İstatistikî açıdan evli ve bekâr katılımcılar arasında toplam ölçek puanları bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamış olsa da; Şekil 3’te özellikle ilk üç alt boyutta bekârların ortalamaları evlilerinkinden yüksektir.

3.6.3.1. Medeni Duruma Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutu

Tablo 42’de katılımcıların medeni durumlarına göre “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 42. Medeni Duruma Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
--------------	----------------	-----------------	------------------------

Evli	87	1,614	0,492
Bekâr	131	1,643	0,480
Toplam	224	1,643	0,489

Tablo 43. “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	0,333	0,564	-0,442	216	0,659
Farklı	-	-	-0,440	181	0,660

0,050 anlamlılık düzeyinde evli katılımcılar ile bekâr katılımcılar arasında “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” puanları bakımından bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,659>0,050$). Evli katılımcıların cevap ortalaması 1,614, bekâr katılımcıların cevap ortalaması 1,643’tür.

3.6.3.2. Medeni Duruma Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 44’te katılımcıların medeni durumlarına göre “sosyal ilişkilere saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 44. Medeni Duruma Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
--------------	-------------	--------------	---------------------

Evli	87	1,411	0,490
Bekâr	131	1,484	0,494
Toplam	224	1,463	0,498

Tablo 45. “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	0,464	0,496	-1,067	216	0,287
Farklı	-	-	-1,069	185	0,287

0,050 anlamlılık düzeyinde evli katılımcılar ile bekâr katılımcılar arasında “sosyal ilişkilere saldırı” puanları bakımından bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,287>0,050$). Evli katılımcıların cevap ortalaması 1,411, bekâr katılımcıların cevap ortalaması 1,484’tür.

3.6.3.3. Medeni Duruma Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 46’da katılımcıların medeni durumlarına göre “sosyal itibara saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 46. Medeni Duruma Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
Evli	87	1,303	0,297

Bekâr	131	1,362	0,394
Toplam	224	1,347	0,363

Tablo 47. “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	4,867	0,028	-1,190	216	0,235
Farklı	-	-	-1,258	212	0,210

0,050 anlamlılık düzeyinde evli katılımcılar ile bekâr katılımcılar arasında “sosyal itibara saldırı” puanları bakımından bir farklılık bulunmamaktadır ($p=0,210>0,050$). Evli katılımcıların cevap ortalaması 1,303, bekâr katılımcıların cevap ortalaması 1,362’dir.

3.6.3.4. Medeni Duruma Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 48’de katılımcıların medeni durumlarına göre “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 48. Medeni Duruma Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
Evli	87	1,667	0,511

Bekâr	131	1,655	0,518
Toplam	224	1,669	0,517

Tablo 49. “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	0,152	0,697	0,165	216	0,869
Farklı	-	-	0,166	186	0,869

0,050 anlamlılık düzeyinde evli katılımcılar ile bekâr katılımcılar arasında “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” puanları bakımından bir farklılık bulunmamaktadır ($p=0,869>0,050$). Evli katılımcıların cevap ortalaması 1,667, bekâr katılımcıların cevap ortalaması 1,655’tir.

3.6.3.5. Medeni Duruma Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 50’de katılımcıların medeni durumlarına göre “sağlığa doğrudan saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 50. Medeni Duruma Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
Evli	87	1,091	0,229

Bekâr	131	1,125	0,269
Toplam	224	1,114	0,253

Tablo 51. “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	1,537	0,216	-0,965	216	0,335
Farklı	-	-	-0,998	203	0,320

0,050 anlamlılık düzeyinde evli katılımcılar ile bekâr katılımcılar arasında “sağlığa doğrudan saldırı” puanları bakımından bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,335>0,050$). Evli katılımcıların cevap ortalaması 1,091, bekâr katılımcıların cevap ortalaması 1,125’tir.

3.6.4. “Eğitim Durumu” Alt Boyutu

H₄: Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında eğitim düzeyine göre bir farklılık vardır.

“Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında çalışılan sektöre göre herhangi bir farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilen alt problem 4 ile çalışanların yıldırma algılarıyla ilgili tutumlarının çalışılan sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Ancak söz konusu değişkenin sıklık tablosundan (Tablo 5) sayı dağılımlarının analiz yapmaya uygun olmadığı görülmekte olup; H₄ hipotezinin doğruluğuna ilişkin bir yargıya varılamamaktadır.

3.6.5. “Çalışılan Sektör” Alt Boyutu

H₅: Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında çalışılan sektöre göre bir farklılık vardır.

“Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında çalışılan sektöre göre herhangi bir farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilen alt problem 5 ile çalışanların yıldırma algılarıyla ilgili tutumlarının çalışılan sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda birbirinden bağımsız farklı iki örneklem söz konusu olduğundan T testi kullanılmış ve sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 52. Çalışanların Çalıştıkları Sektöre Göre Yıldırma Algılarının Karşılaştırılması

Çalışılan Sektör	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
Kamu	115	1,509	0,411
Özel	109	1,430	0,295
Toplam	224	1,470	0,361

Tablo 53. Çalıştıkları Sektöre Göre Çalışanların Yıldırma Algılarının T Testi ile Karşılaştırılması

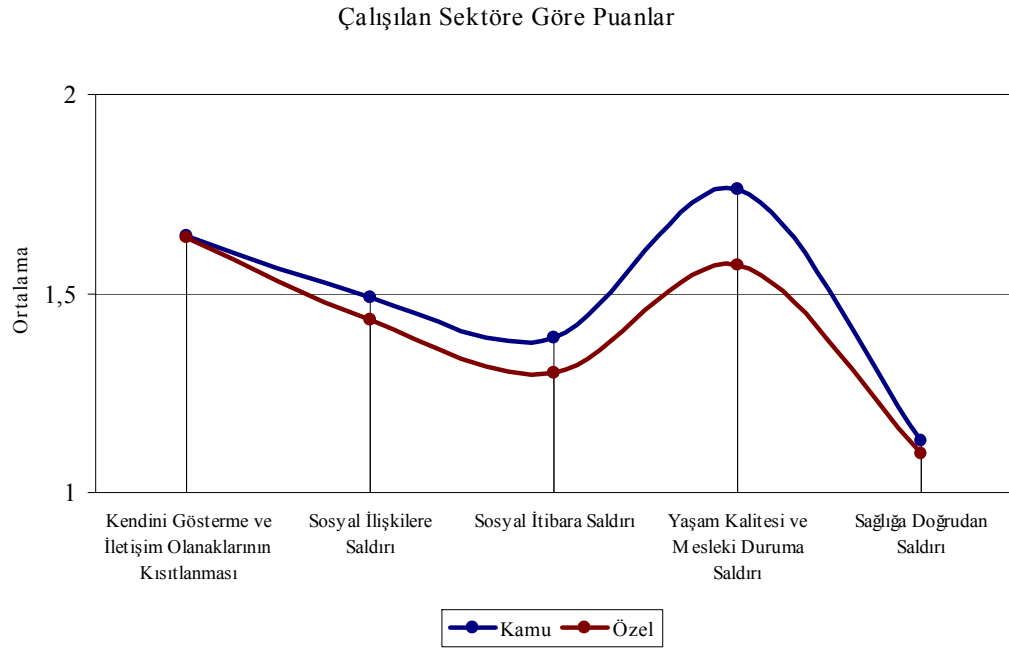
Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	6,514	0,011	1,654	222	0,100
Farklı	-	-	1,668	207	0,097

0,050 anlamlılık düzeyinde kamu sektöründe çalışan katılımcılar ile özel sektörde çalışan katılımcılar arasında “toplam ölçek” puanları bakımından farklılık bulunmadığı

tespit edilmiştir ($p=0,097>0,050$). Sonuç olarak, 5 numaralı hipotezin doğru olduğu söylenememektedir. Kamu sektöründe çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,509, özel sektörde çalışan katılımcıların cevap ortalaması da 1,430'dur.

İstatistikî açıdan katılımcılar arasında çalışılan sektöre göre toplam ölçek puanları bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamış olsa da; Şekil 4'te ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci alt boyutlarda kamu çalışanlarının ortalamalarının özel sektör çalışanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Birinci alt boyutta ise her iki sektörde çalışanların ortalamaları eşittir. Bu ortalamaların diğer şekillerde de olduğu gibi “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” ve “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” alt boyutlarında daha yüksek düzeyde olduğu, “sağlığa doğrudan saldırı” alt boyutunda ise oldukça düşük olduğu dikkat çekmektedir.

Şekil 4. Çalıştıkları Sektöre Göre Çalışanların Yıldırma Algıları



Ortalama puanları yükseldikçe davranışa maruz kalınma oranı artmaktadır.

3.6.5.1. Çalışılan Sektöre Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutu

Tablo 54’te katılımcıların çalıştıkları sektöre göre “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 54. Çalışılan Sektöre Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışılan Sektör	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
Kamu	115	1,645	0,531
Özel	109	1,640	0,442
Toplam	224	1,643	0,489

Tablo 55. “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutunun Çalışılan Sektöre Göre Karşılaştırılması

Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	1,855	0,175	0,079	222	0,937
Farklı	-	-	0,079	218	0,937

0,050 anlamlılık düzeyinde kamu sektöründe çalışan katılımcılar ile özel sektörde çalışan katılımcılar arasında “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” puanları bakımından bir farklılık bulunmamaktadır ($p=0,937>0,050$). Kamu sektöründe çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,645, özel sektörde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,640’tır.

3.6.5.2. Çalışılan Sektöre Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 56’da katılımcıların çalıştıkları sektöre göre “sosyal ilişkilere saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 56. Çalışılan Sektöre Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışılan Sektör	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
Kamu	115	1,491	0,527
Özel	109	1,433	0,467
Toplam	224	1,463	0,498

Tablo 57. “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutunun Çalışılan Sektöre Göre Karşılaştırılması

Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	2,603	0,108	0,861	222	0,390
Farklı	-	-	0,864	221	0,389

0,050 anlamlılık düzeyinde kamu sektöründe çalışan katılımcılar ile özel sektörde çalışan katılımcılar arasında “sosyal ilişkilere saldırı” puanları bakımından bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,390>0,050$). Kamu sektöründe çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,491, özel sektörde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,433’tür.

3.6.5.3. Çalışılan Sektöre Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 58’de katılımcıların çalıştıkları sektöre göre “sosyal itibara saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 58. Çalışılan Sektöre Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışılan Sektör	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
Kamu	115	1,390	0,418
Özel	109	1,300	0,291
Toplam	224	1,347	0,363

Tablo 59. “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutunun Çalışılan Sektöre Göre Karşılaştırılması

Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	9,742	0,002	1,864	222	0,064
Farklı	-	-	1,881	204	0,061

0,050 anlamlılık düzeyinde kamu sektöründe çalışan katılımcılar ile özel sektörde çalışan katılımcılar arasında “sosyal itibara saldırı” puanları bakımından bir farklılık bulunmamaktadır ($p=0,061>0,050$). Kamu sektöründe çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,390, özel sektörde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,300’dür.

3.6.5.4. Çalışılan Sektöre Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 60’da katılımcıların çalıştıkları sektöre göre “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 60. Çalışılan Sektöre Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışılan Sektör	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
Kamu	115	1,762	0,546
Özel	109	1,569	0,467
Toplam	224	1,669	0,517

Tablo 61. “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutunun Çalışılan Sektöre Göre Karşılaştırılması

Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	1,362	0,244	2,834	222	0,005
Farklı	-	-	2,846	220	0,005

0,050 anlamlılık düzeyinde kamu sektöründe çalışan katılımcılar ile özel sektörde çalışan katılımcılar arasında “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” puanları bakımından istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p=0,005<0,050$). Kamu sektöründe çalışan katılımcıların cevap ortalaması (1,762), özel sektörde çalışan katılımcıların cevap ortalamasından (1,569) anlamlı düzeyde fazla olup; kamu sektörü

çalışanlarının anketteki “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” ile ilgili sorularda özel sektör çalışanlarına kıyasla daha fazla oranda yıldırma eylemlerine maruz kaldıklarına ilişkin bir algıları olduğu yönünde bir sonuca ulaşılmıştır.

3.6.5.5. Çalışılan Sektöre Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 62’de katılımcıların çalıştıkları sektöre göre “sağlığa doğrudan saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 62. Çalışılan Sektöre Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışılan Sektör	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
Kamu	115	1,130	0,300
Özel	109	1,098	0,191
Toplam	224	1,114	0,253

Tablo 63. “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutunun Çalışılan Sektöre Göre Karşılaştırılması

Varyans	Levene Varyans Testi		T değeri	Serbestlik Derecesi (Sd)	Anlamlılık Düzeyi (P)
	F değeri	p değeri			
Eşit	5,418	0,021	0,938	222	0,349
Farklı	-	-	0,948	195	0,344

0,050 anlamlılık düzeyinde kamu sektöründe çalışan katılımcılar ile özel sektörde çalışan katılımcılar arasında “sağlığa doğrudan saldırı” puanları bakımından bir farklılık bulunmamaktadır ($p=0,344>0,050$). Kamu sektöründe çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,130, özel sektörde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,098’dir.

3.6.6. “Çalışanın Örgütteki Görevi” Alt Boyutu

H₆: Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında örgütteki görevlerine göre bir farklılık vardır.

“Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında örgütteki göreve göre herhangi bir farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilen alt problem 6 ile çalışanların yıldırma algılarıyla ilgili tutumlarının örgütteki göreve göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Ancak söz konusu değişkenin sıklık tablosundan (Tablo 7) sayı dağılımlarının analiz yapmaya uygun olmadığı görülmekte olup; H₆ hipotezinin doğruluğuna ilişkin bir değerlendirme yapılamamaktadır.

3.6.7 “Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi” Alt Boyutu

H₇: Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında mevcut işyerinde çalışma süresine göre bir farklılık vardır.

“Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında mevcut işyerinde çalışma sürelerine göre herhangi bir farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilen alt problem 7 ile çalışanların yıldırma algılarıyla ilgili tutumlarının mevcut işyerinde çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ikiden fazla örnek kütle ortalamasının karşılaştırılması söz konusu olduğundan F testi kullanılmış ve Tek Yönlü Varyans Analizine (ANOVA) başvurulmuştur.

Tablo 64. Çalışanların Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Yıldırma Algılarının Karşılaştırılması

Çalışma Süresi	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
1 yıldan az	61	1,372	0,331
1 – 5 yıl arası	79	1,497	0,358
6 – 10 yıl arası	53	1,534	0,375
10 yıldan fazla	31	1,487	0,377
Toplam	224	1,470	0,361

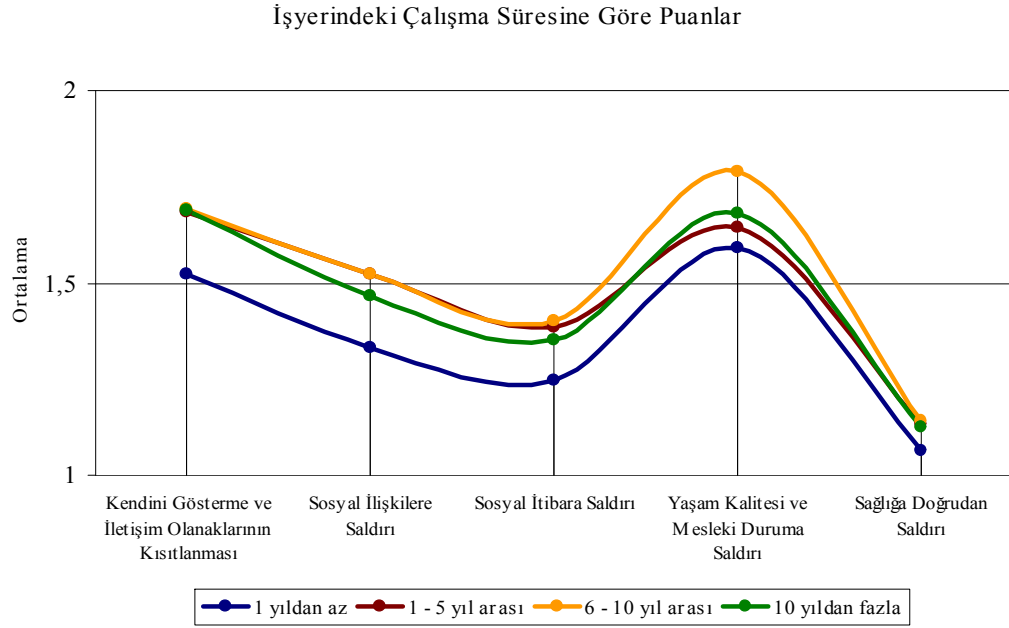
Tablo 65. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Çalışanların Yıldırma Algılarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar Arası	0,864	3	0,288	2,250	0,083
Grup İçi	28,153	220	0,128	-	-
Toplam	29,017	223	-	-	-

Yapılan analiz sonucunda F değeri 2,250, anlamlılık düzeyi ise 0,083 olarak bulunmuştur. Buna göre “toplam ölçek” puanları işyerindeki çalışma süresine göre farklılık göstermemekte ($p=0,083>0,050$) ve H_7 hipotezinin doğru olduğu söylenememektedir. Çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların cevap ortalaması 1,372, 1–5 yıl arası olan katılımcıların cevap ortalaması 1,497, 6–10 yıl arası olan

katılımcıların cevap ortalaması 1,534, 10 yıldan fazla olan katılımcıların cevap ortalaması ise 1,478 olarak bulunmuştur.

Şekil 5. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Çalışanların Yıldırma Algıları



Ortalama puanları yükseldikçe davranışa maruz kalınma oranı artmaktadır.

İstatistikî açıdan katılımcılar arasında mevcut işyerinde çalışma süresine göre toplam ölçek puanları bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamış olsa da; Şekil 5'te üçüncü, dördüncü ve beşinci alt boyutlarda 6–10 yıldır aynı işyerinde çalışanların ortalamalarının diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Birinci alt boyutta çalışma süresi 1–5 yıl arası, 6–10 yıl arası ve 10 yıldan fazla olanların ortalamaları eşit ve 1 yıldan az süreyle aynı işyerinde çalışanların ortalamasından yüksektir. İkinci alt boyutta ise 1–5 yıl arası ve 6–10 yıl arası çalışanların ortalamaları eşittir.

Yine diğer sonuçlara benzer şekilde, bu ortalamaların özellikle “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” ve “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” alt boyutlarında daha yüksek düzeyde olduğu, “sağlığa doğrudan saldırı” alt boyutunda ise son derece düşük olduğu dikkat çekmektedir.

3.6.7.1. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutu

Tablo 66’da katılımcıların mevcut işyerinde çalışma süresine göre “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 66. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışma Süresi	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
1 yıldan az	61	1,523	0,464
1 – 5 yıl arası	79	1,684	0,471
6 – 10 yıl arası	53	1,693	0,493
10 yıldan fazla	31	1,688	0,555
Toplam	224	1,643	0,489

Tablo 67. “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutunun Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar Arası	1,202	3	0,401	1,694	0,169
Grup İçi	52,045	220	0,237	-	-
Toplam	53,248	223	-	-	-

0,050 anlamlılık düzeyinde “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” puanları işyerindeki çalışma süresine göre bir farklılık göstermemektedir ($p=0,169>0,050$). Çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların cevap ortalaması 1,523, 1–5 yıl arası olan katılımcıların cevap ortalaması 1,684, 6–10 yıl arası olan katılımcıların cevap ortalaması 1,693, 10 yıldan fazla olan katılımcıların cevap ortalaması 1,688’dir.

3.6.7.2. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 68’de katılımcıların mevcut işyerinde çalışma süresine göre “sosyal ilişkilere saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 68. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı”
Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışma Süresi	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
1 yıldan az	61	1,334	0,392
1 – 5 yıl arası	79	1,523	0,527
6 – 10 yıl arası	53	1,522	0,527
10 yıldan fazla	31	1,465	0,535
Toplam	224	1,463	0,498

Tablo 69. “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutunun Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine
Göre Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F değeri	Anlamlılık Düzeyi

	(KT)	(Sd)	(KO)		(P)
Gruplar Arası	1,486	3	0,495	2,022	0,112
Grup İçi	53,906	220	0,245	-	-
Toplam	55,392	223	-	-	-

0,050 anlamlılık düzeyinde “sosyal ilişkilere saldırı” puanları işyerindeki çalışma süresine göre bir farklılık göstermemektedir ($p=0,112>0,050$). Çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların cevap ortalaması 1,334, 1–5 yıl arası olan katılımcıların cevap ortalaması 1,523, 6–10 yıl arası olan katılımcıların cevap ortalaması 1,522, 10 yıldan fazla olan katılımcıların cevap ortalaması ise 1,465’tir.

3.6.7.3. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 70’de katılımcıların mevcut işyerinde çalışma süresine göre “sosyal itibara saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 70. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışma Süresi	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
1 yıldan az	61	1,247	0,313
1 – 5 yıl arası	79	1,386	0,371
6 – 10 yıl arası	53	1,400	0,384
10 yıldan fazla	31	1,351	0,377

Toplam	224	1,347	0,363
--------	-----	-------	-------

Tablo 71. “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutunun Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar Arası	0,877	3	0,292	2,250	0,083
Grup İçi	28,579	220	0,130	-	-
Toplam	29,456	223	-	-	-

0,050 anlamlılık düzeyinde “sosyal itibara saldırı” puanlarının işyerindeki çalışma süresine göre bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p=0,083>0,050$). Çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların cevap ortalaması 1,247, 1–5 yıl arası olan katılımcıların cevap ortalaması 1,386, 6–10 yıl arası olan katılımcıların cevap ortalaması 1,400, 10 yıldan fazla olan katılımcıların cevap ortalaması 1,351’dir.

3.6.7.4. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 72’de katılımcıların mevcut işyerinde çalışma süresine göre “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 72. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışma Süresi	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
----------------	---------	----------	----------------

	(N)	(M)	(SD)
1 yıldan az	61	1,590	0,490
1 – 5 yıl arası	79	1,644	0,516
6 – 10 yıl arası	53	1,788	0,556
10 yıldan fazla	31	1,682	0,492
Toplam	224	1,669	0,517

Tablo 73. “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutunun Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar Arası	1,185	3	0,395	1,485	0,220
Grup İçi	58,503	220	0,266	-	-
Toplam	59,688	223	-	-	-

0,050 anlamlılık düzeyinde “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” puanları işyerindeki çalışma süresine göre bir farklılık göstermemektedir ($p=0,220>0,050$). Çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların cevap ortalaması 1,590, 1–5 yıl arası olan katılımcıların cevap ortalaması 1,644, 6–10 yıl arası olan katılımcıların cevap ortalaması 1,788, 10 yıldan fazla olan katılımcıların cevap ortalaması 1,682’dir.

3.6.7.5. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 74’te katılımcıların mevcut işyerinde çalışma süresine göre “sağlığa doğrudan saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 74. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışma Süresi	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
1 yıldan az	61	1,063	0,183
1 – 5 yıl arası	79	1,132	0,290
6 – 10 yıl arası	53	1,142	0,277
10 yıldan fazla	31	1,126	0,222
Toplam	224	1,114	0,253

Tablo 75. “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutunun Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar Arası	0,229	3	0,076	1,196	0,312
Grup İçi	14,019	220	0,064	-	-
Toplam	14,248	223	-	-	-

0,050 anlamlılık düzeyinde “sağlığa doğrudan saldırı” puanları işyerindeki çalışma süresine göre bir farklılık göstermemektedir ($p=0,312>0,050$). Çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların cevap ortalaması 1,063, 1–5 yıl arası olan katılımcıların cevap ortalaması 1,132, 6–10 yıl arası olan katılımcıların cevap ortalaması 1,142, 10 yıldan fazla olan katılımcıların cevap ortalaması 1,126’dır.

3.6.8. “Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısı” Alt Boyutu

H₈: Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında son 10 yıl içinde çalışılan işyeri sayısına göre bir farklılık vardır.

“Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarında son 10 yıl içinde çalışılan işyeri sayısına göre herhangi bir farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilen alt problem 8 ile çalışanların yıldırma algılarıyla ilgili tutumlarının son 10 yıl içinde çalışılan işyeri sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen verilere göre yeniden sınıflandırılarak oluşturulan 3 grubun ortalamalarının karşılaştırılması amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 76. Çalışanların Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Yıldırma Algılarının Karşılaştırılması

Çalışılan İşyeri Sayısı	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
1	108	1,402	0,294
2	60	1,523	0,400
2’den fazla	56	1,545	0,412
Toplam	224	1,470	0,361

Tablo 77. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Çalışanların Yıldırma Algılarının Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması

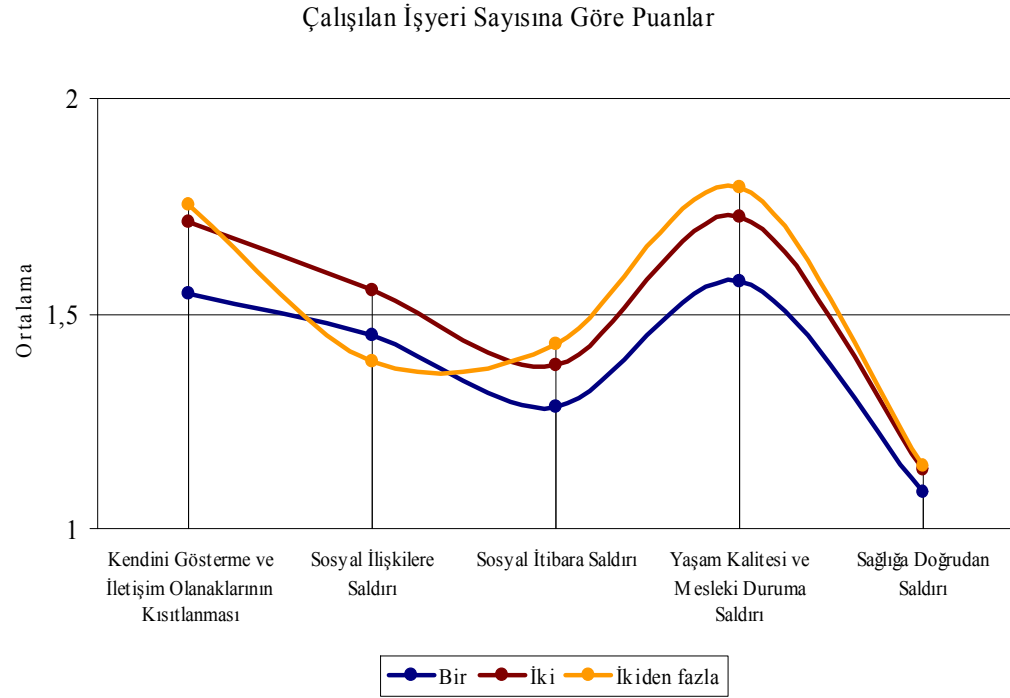
	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar Arası	0,979	2	0,489	3,857	0,023 (1-2/1-3)
Grup İçi	28,038	221	0,127	-	-
Toplam	29,017	223	-	-	-

0,050 anlamlılık düzeyinde “toplam ölçek” puanlarının son on yıl içerisinde çalışılan işyeri sayısına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p=0,023<0,050$). Buna göre 1 işyerinde çalışan katılımcılar ile 2 işyerinde ve 2’den fazla işyerinde çalışan katılımcıların yıldırma algıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. 1 işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,402, 2 işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,523, 2’den fazla işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,545 olup; çalışılan işyeri sayısı arttıkça yıldırma algısının artmakta olduğu sonucuna varılabilmekte, H_8 hipotezinin doğru olduğu söylenebilmektedir.

Şekil 6’da 2’den fazla işyerinde çalışanların ortalamalarının ikinci alt boyut dışındaki tüm alt boyutlarda diğerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Birinci alt boyutta ise her iki sektörde çalışanların ortalamaları eşittir. İkinci alt boyutta ise 2 işyerinde çalışanların ortalaması ise sırayla 1 işyerinde çalışanlardan ve 2’den fazla işyerinde çalışanlardan daha yüksektir.

Bu ortalamaların “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması”, “sosyal ilişkilere saldırı” ve “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” alt boyutlarında daha yüksek düzeyde olduğu, “sağlığa doğrudan saldırı” alt boyutunda ise oldukça düşük olduğu dikkat çekmektedir.

Şekil 6. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Çalışanların Yıldırma Algıları



Ortalama puanları yükseldikçe davranışa maruz kalınma oranı artmaktadır.

3.6.8.1. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutu

Tablo 78’de katılımcıların son 10 yıl içinde çalışılan işyeri sayısına göre “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 78. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışılan İşyeri Sayısı	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
1	108	1,546	0,420
2	60	1,713	0,575

2'den fazla	56	1,754	0,483
Toplam	224	1,643	0,489

Tablo 79. “Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması” Alt Boyutunun Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar Arası	2,007	2	1,003	4,327	0,014 (1-2/1-3)
Grup İçi	51,241	221	0,232	-	-
Toplam	53,248	223	-	-	-

0,050 anlamlılık düzeyinde “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” puanları son on yıl içerisinde çalışılan işyeri sayısına göre farklılık göstermektedir ($p=0,014<0,050$). Buna göre 1 işyerinde çalışan katılımcılar ile 2 işyerinde ve 2’den fazla işyerinde çalışan katılımcılar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. 1 işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,546, 2 işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,713, 2’den fazla işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,754’tür. Sonuç olarak “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” alt boyutuna ilişkin sorulara ilişkin yıldırma algısının çalışılan işyeri sayısı arttıkça arttığı söylenebilmektedir.

3.6.8.2. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 80’de katılımcıların son 10 yıl içinde çalışılan işyeri sayısına göre “sosyal ilişkilere saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 80. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Sosyal İlişkilere Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışılan İşyeri Sayısı	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
1	108	1,450	0,509
2	60	1,554	0,534
2’den fazla	56	1,390	0,428
Toplam	224	1,463	0,498

Tablo 81. “Sosyal İlişkilere Saldırı” Alt Boyutunun Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar Arası	0,814	2	0,407	1,648	0,195
Grup İçi	54,579	221	0,247	-	-
Toplam	55,392	223	-	-	-

0,050 anlamlılık düzeyinde “sosyal ilişkilere saldırı” puanları son on yıl içerisinde çalışılan işyeri sayısına göre bir farklılık göstermemektedir ($p=0,195>0,050$). 1 işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,450, 2 işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,554, 2’den fazla işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,390’dır.

3.6.8.3. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 82’de katılımcıların son 10 yıl içinde çalışılan işyeri sayısına göre “sosyal itibara saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 82. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Sosyal İtibara Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışılan İşyeri Sayısı	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
1	108	1,283	0,299
2	60	1,382	0,385
2’den fazla	56	1,430	0,432
Toplam	224	1,347	0,363

Tablo 83. “Sosyal İtibara Saldırı” Alt Boyutunun Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar Arası	0,895	2	0,448	3,465	0,033 (1–3)
Grup İçi	28,560	221	0,129	-	-
Toplam	29,456	223	-	-	-

0,050 anlamlılık düzeyinde “sosyal itibara saldırı” puanları son on yıl içerisinde çalışılan işyeri sayısına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p=0,033<0,050$). Buna göre 1 işyerinde çalışan katılımcılar ile 2’den fazla işyerinde çalışan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 1 işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,283, 2 işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,382, 2’den fazla işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,430’dur. Sonuç olarak son 10 yıl içinde 2’den fazla işyerinde çalışanların “sosyal itibara saldırı” alt boyutuna ilişkin yıldırma algılarının 1 işyerinde çalışanlardan daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

3.6.8.4. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 84’te katılımcıların son 10 yıl içinde çalışılan işyeri sayısına göre “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 84. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışılan İşyeri Sayısı	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
1	108	1,573	0,437
2	60	1,725	0,568
2’den fazla	56	1,792	0,574
Toplam	224	1,669	0,517

Tablo 85. “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı” Alt Boyutunun Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar Arası	2,026	2	1,013	3,882	0,022 (1-3)
Grup İçi	57,662	221	0,261	-	-
Toplam	59,688	223	-	-	-

0,050 anlamlılık düzeyinde “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” puanlarının son on yıl içerisinde çalışılan işyeri sayısına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p=0,022<0,050$). Buna göre 1 işyerinde çalışan katılımcılar ile 2’den fazla işyerinde çalışan katılımcılar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. 1 işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,573, 2 işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,725, 2’den fazla işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,792’dir. Sonuç olarak son 10 yıl içinde 2’den fazla işyerinde çalışanların “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” alt boyutuna ilişkin yıldırma algılarının 1 işyerinde çalışanlardan daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

3.6.8.5. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutu

Tablo 86’da katılımcıların son 10 yıl içinde çalışılan işyeri sayısına göre “sağlığa doğrudan saldırı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 86. Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Puanlarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Çalışılan İşyeri Sayısı	Frekans (N)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)
1	108	1,086	0,194
2	60	1,137	0,277
2’den fazla	56	1,145	0,318
Toplam	224	1,114	0,253

Tablo 87. “Sağlığa Doğrudan Saldırı” Alt Boyutunun Son 10 Yıl İçinde Çalışılan İşyeri Sayısına Göre Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F değeri	Anlamlılık Düzeyi (P)
Gruplar Arası	0,169	2	0,084	1,326	0,268
Grup İçi	14,079	221	0,064	-	-
Toplam	14,248	223	-	-	-

0,050 anlamlılık düzeyinde “sağlığa doğrudan saldırı” puanları son on yıl içerisinde çalışılan işyeri sayısına göre farklılık göstermemektedir ($p=0,268>0,050$). 1 işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,086, 2 işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,137, 2’den fazla işyerinde çalışan katılımcıların cevap ortalaması 1,145’tir.

Yapılan tüm bu analizler sonucunda oluşturulan şekillerde de görüleceği üzere, yıldırma mağdurlarının daha çok 31–35 yaş arasında, bekâr, kamu sektöründe ve aynı kurumda 6–10 yıldır çalışmakta olan, son 10 yıl içinde 2’den fazla işyeri değiştiren bayan

Çalışanlar olduğu şeklinde bir genellemeye gidilebilir. Bu sonuç, literatürdeki çalışmaların sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Bunun yanında, çalışanların en çok “kendini geliştirme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” ve “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” alt boyutlarında kendilerini mağdur hissettiği; “sağlığa doğrudan saldırı” alt boyutunda ise ortalama puanların son derece düşük olduğu söylenebilir.

SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME

Yıldırma (*mobbing*) sendromu az bilinen ve sınırları henüz net bir şekilde çizilmemiş olan bir kavram olmasına rağmen; birçok işyerinde karşılaşılan, hemen her kesimden çalışanın iş yaşamında tanık olduğu ya da bizzat yaşadığı güncel ve evrensel bir kavramdır. Dünyanın pek çok ülkesinde konu ile ilgili araştırmalar yürütülmekte, çeşitli dernekler kurulmakta, konferanslar düzenlenmekte ve yasal düzenlemelere başvurulmaktadır. Bilinçli ve öngörülü işverenler yıldırma ile mücadele etmek için farklı çözüm arayışlarına gitmekte iken; birçok işverenin halihazırda örgütlerinde bu tür sorunların yaşandığının farkında dahi olmadığı, ne yazık ki çalışanların da yaşadıklarını bir türlü anlamlandıramadıkları ve bu nedenle mücadele etme aşamasına gelemedikleri tahmin edilmektedir.

Mevcut durum ışığında bu çalışmada yıldırma eylemlerine maruz kalan çalışanların yaşadıkları ile mücadele etme süreçlerinde onlara yardımcı olunması amaçlanmaktadır. Bu amaçtan hareketle öncelikle yıldırma sendromunun tanımı yapılmış, çeşitleri, nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuş, sonrasında ise yıldırmanın Ankara ilindeki çalışanlar arasında sık yaşanan bir olgu olup olmadığının değerlendirilmesi ve bu olgunun demografik faktörler ile ilişkisinin açığa kavuşturulması için 224 katılımcının kendilerine dağıtılan ankete verdikleri yanıtlar analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda toplam ölçek puanlarında ve alt boyut değerlerinde cinsiyet, yaş, medeni durum ve mevcut işyerinde çalışma süresi gibi demografik değişkenler açısından herhangi bir farklılığa rastlanmamış, Ankara ilindeki çalışanların yıldırma algılarının düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Ulaşılan bu sonuç, Bilgel ve arkadaşlarının (2006) Bursa’da beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçları ile birebir paralellik göstermekte olup; söz konusu yazarlar da aynı alt boyutlarda (cinsiyet, yaş, medeni durum ve mevcut işyerinde çalışma süresi) çalışanlar arasında yıldırma algısı bakımından bir farklılığa rastlamadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç aynı zamanda da Ankara’da rasgele seçilen bir örneklem ile Bursa’da seçilen bir örneklem aynı doğrultuda sonuç verdiği ve her iki örneklem de Türkiye’deki çalışanları temsil gücünün kuvvetli olduğu yönünde

yorumlanabilir. Ayrıca, İsveç'te ve ABD'de yapılan birtakım araştırmalar da yıldırma ile yaş ve cinsiyet faktörleri arasında anlamlı bir ilişki kurulamadığını öne sürmektedir (Aktaran: Bilgel ve arkadaşları, 2006).

Uygulamaya katılanların çalıştıkları sektör (kamu ya da özel) açısından yapılan değerlendirmenin sonucunda; toplam ölçek ve diğer dört alt boyut açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamış olsa da; “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” alt boyutuna ilişkin sorulara verilen yanıtlar, kamu sektöründe çalışanların özel sektörde çalışanlara kıyasla daha fazla yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları yönünde bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Bu sonucun ardında yatan sebep; kamu çalışanlarının mesleki koşulları, yükselme olanakları, maddi ve manevi tatminleri ve yaptıkları işin çekiciliği bakımından genel bir memnuniyetsizlik hali içinde olmaları dolayısıyla düşük verimle çalışmaları ve örgütte yaptıkları işleri anlamsız bulmaları ya da örgütte kendilerine özel bir görevin olmadığını düşünmeleri olabilir. Ayrıca kamuda daha fazla oranda görülen politik faktörlerin de bu algıda etkili olabileceği düşünülmekte; politik çıkarlar ya da baskılar neticesinde kişilerin görev yerleri ve/veya yaptıkları işler geçerli bir sebep gösterilmeksizin değiştirilebildiğinden ya da kişiye niteliklerinin dışında birtakım görevler verilebildiğinden dolayı kişilerin bu olayları mesleki durumlarına yönelik bir saldırı olarak nitelendirmiş olması mümkündür. Bu olası sebeplerin yanı sıra, kamu çalışanlarının sahip oldukları hak ve güvencelerin özel sektör çalışanlarına kıyasla daha fazla olması da bazen kamu çalışanlarını tembelliğe iterek kendilerini geliştirme dürtülerini baskılamakta; bunun sonucunda ise aslında kendilerine sahip oldukları nitelikler ile orantılı bir biçimde verilen görevleri anlamsız ve kendilerine uygun olmayan alt düzeyde işler olarak algılamaların sebep olabilmektedir. Son olarak, özel sektör çalışanlarının yaptıkları işleri beğenmediklerinde ya da bir haksızlığa uğradıklarını düşündüklerinde daha kolay iş değiştirebilmeleri neticesinde, özel sektör çalışanlarının kamu çalışanları ile karşılaştırıldığında bu konuda kendilerini daha az mağdur hissetme eğiliminde oldukları söylenebilir.

Araştırmadan elde edilen ve tutarlı sayılabilecek bir diğer sonuç; toplam ölçek puanları bakımından katılımcıların son 10 yıl içinde çalıştıkları işyeri sayısı arttıkça yıldırma algılarının artmasıdır. Nitekim ulaşılan bu sonuç, “kendini gösterme ve iletişim

olanaklarının kısıtlanması” alt boyutunda ulaşılan sonuçla da paralellik göstermekte; son 10 yıl içinde 2’den fazla işyerinde çalışanların bu alt boyuta ilişkin yıldırma algılarının 2 işyerinde çalışanlardan, 2 işyerinde çalışanların algılarının ise 1 işyerinde çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna yakın bir sonuç, “sosyal itibara saldırı” ve “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” boyutlarına ilişkin algılarda da gözlenmekte; son 10 yıl içinde 2’den fazla işyerinde çalışanların bu iki alt boyuta ilişkin yıldırma algılarının yalnızca 1 işyerinde çalışanlarınkinden daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Ulaşılan bu sonuçların olası sebepleri üzerine düşünüldüğünde ise; yepyeni bir işyerinde çalışma hayatına adeta yeni bir başlangıç yapan ve yeteri kadar saygın bir pozisyonda işe başlamamışsa ya da kendini yeterince iyi ifade edememişse yeni işyerindeki diğer çalışanlar tarafından kariyer basamaklarının henüz başındaki bir kişi ile aynı kefedeki tutulan kişilerin daha kolay kurban olarak seçildikleri ya da bu kişilerin fazla işyeri değiştirmeleri nedeniyle “sorunlu” veya “uyumsuz” olarak algılanmaya müsait oldukları akla gelmektedir. Bir diğer sebep olarak da; acemi olmaları dolayısıyla kişilerin ilk işlerinde karşılaştırma yapma olanağından yoksun olmaları, kendilerine yapılanları kolaylıkla kabul edip çok fazla sorgulamama eğiliminde olmaları; ancak değiştirdikleri işyeri sayısı ve deneyimleri arttıkça yeteneklerinin daha fazla farkına varmaları, ve verdikleri emeğin ve o işyerine sağladıkları faydaların karşılığını beklemeleri, bu isteklerine ulaşamayınca da kendilerini kasıtlı bir şekilde dışlanmış, psikolojik açıdan yıpratılmış ve engellenmiş hissetmeleri düşünülmektedir. Özellikle yeni örgütlerinde başka birinin önceki pozisyonunda çalışmaya başlayan kişilerin “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması” gibi bir durumla karşılaşma ihtimalinin daha fazla olduğu tahmin edilmektedir. Daha sık işyeri değiştiren kişilerin “sosyal ilişkilere saldırı” yerine “sosyal itibara saldırı” davranışlarına daha sıklıkla maruz kalmaları ise; örgüt içinde kurdukları iletişimin doğrudan kesilmesi yerine bunun daha dolaylı yollarla yapılmasının tercih edilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Nitekim Hofstede’nin 1980 yılında yayınladığı beş boyutlu³ kültürel sınıflamaya göre değerlendirildiğinde Türkiye’nin ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutan, kolektif yapıda bir toplum

³ Güç Mesafesi, Bireycilik-Toplumculuk, Belirsizlikten Kaçınma, Denetim Odağı ve Erillik-Dişilik

olması da (Erdem, 1996; Sargut, 1994), çalışanların bulundukları ortamdaki doğrudan soyutlanmaları ya da sosyal ilişki kurmalarının yasaklanması/engellenmesi gibi doğrudan yöntemler yerine, dolaylı yöntemler kullanılarak dışlandıkları (arkadan konuşma, alay etme, yargılama, sorgulama ve çeşitli imalarda bulunma gibi yollarla) kanaatine varabilmemizi sağlamaktadır. Yaşadıkları umutsuzluk ve çaresizliğin etkisiyle son 10 yıl içinde 2’den fazla işyerinde çalışan kişilerin yalnızca 1 işyerinde çalışanlara kıyasla daha kötü çalışma koşullarını ve/veya anlamsız görevleri kabul etmeye razı olmaya meyilli olmaları ihtimali göz önünde bulundurulduğunda ise “yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı” boyutuna ilişkin yıldırma algısının niçin üçüncü gruptaki çalışanlarda birinci gruptaki çalışanlara kıyasla daha fazla olduğu açıklığa kavuşmaktadır.

Tablo 88. Araştırma Sonuçlarının Özeti

	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Çalışılan Sektör	Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	Son 10 Yılda Çalışılan İşyeri Sayısı
Toplam Ölçek	-	-	-	-	-	+ (3>2>1)
Kendini Gösterme ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması	-	-	-	-	-	+ (3>2>1)
Sosyal İlişkilere Saldırı	-	-	-	-	-	-
Sosyal İtibara Saldırı	-	-	-	-	-	+ (3>1)
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Duruma Saldırı	-	-	-	+ (1>2)	-	+ (3>1)

Sağlığa Doğrudan Saldırı	-	-	-	-	-	-
--------------------------------	---	---	---	---	---	---

Yukarıda değinilen sonuçların yanı sıra, araştırma ölçeğinin “betimleme” bölümündeki sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde; katılımcıların %68,5’inin doğrudan bağlı bulunduğu yöneticiler tarafından, %25,4’ünün doğrudan birlikte çalıştığı ve yöneticilik görevi bulunmayan iş arkadaşları tarafından, %17,8’inin doğrudan bağlı olmadığı yöneticiler tarafından, %16’sının ise dolaylı olarak birlikte çalıştığı ve yöneticilik görevi bulunmayan diğer personel tarafından psikolojik tacize uğradığı yönünde bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Başka bir ifadeyle, katılımcıların %86,3’ünün yönetici görevini üstlenen kişiler, %41,4’ünün ise yönetici pozisyonunda olmayan kişiler tarafından taciz edildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuç Türkiye’de, Norveç’te, Almanya’da, İngiltere’de, Avusturya’da ve İngiltere’de kurbanların aynı seviyedeki diğer çalışanlara kıyasla üstleri tarafından daha fazla oranda yıldırıma uğradığını savunan diğer araştırmalar (Bilgel ve arkadaşları, 2006; Çobanoğlu, 2005; Einarsen, 1999; Namie, 2000; Rayner, 1997; Rayner ve Cooper, 1997; Zapf, 1999) ile de benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların kendilerine yöneltilen yıldırma eylemlerine verdikleri tepkilere bakıldığında; kurbanların %48,8’inin hiçbir şikâyetle bulunmayıp durumu kabul ettiği, %24,9’unun saldırganı aynı şekilde karşılık verdiği, %19,7’sinin sözlü olarak şikâyetle bulunduğu, %3,8’inin eylemi yapanı/yapanları yazılı olarak şikâyet ettiği, %2,8’inin ise saldırganların haklı olduğunu düşündüğü belirtilmiştir. Özetle, kurbanların çoğu (%51,6’sı) susmayı, hiçbir şey yapmamayı ya da durumu görmezden gelmeyi tercih etmektedir. Bu sonuç önceki yıllarda yapılan bazı araştırmalardaki bulguları da (Bilgel ve arkadaşları 2006; Rayner, 1997; Wornham, 2003) desteklemektedir. Öte yandan, araştırma sonucunda ulaşılan ve öngörülemeyen bir sonuç ise; kurbanların toplamda %48,4’ünün saldırganı karşılık vererek ve yazılı veya sözlü şikâyetle bulunarak durumu kendi lehlerine çevirmek ve yaşadıklarına bir son vermek için gayret ettikleri yönündeki bulgulardır. Bu çerçevede, Ankara ilindeki çalışanların yıldırma ile mücadelede bilinçli bir tavır sergiledikleri söylenebilir.

Önemi her geçen gün daha fazla fark edilen (Mayhew ve arkadaşları, 2004) ve ülkemizde de ilerleyen yıllarda daha fazla sayıda araştırmacının dikkatini çekeceği tahmin edilen yıldırma konusuna ilişkin yapılan bu çalışmada ulaşılan sonuçların, barındırdığı tüm sınırlılıklara rağmen, gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutması umulmaktadır. Gelecekte yıldırma kurbanların kişilik yapısı, örgüt kültürü, liderlik türleri, yönetim biçimi, toplumda benimsenen kültürel değerler ve örgütte yaşanan değişimler ile psikolojik taciz algısı arasındaki ilişkinin açığa kavuşturulması üzerine araştırmalar yapılması; kavramın nedenlerinin ve sonuçlarının daha iyi anlaşılması ve gerekli önlemlerin alınabilmesi açısından oldukça faydalı görülmektedir. Ayrıca kültürler arası karşılaştırmalara başvurulması ve kavramın boyutlarını ortaya koyarken şimdiye dek yoğun olarak kullanılmış olan nitel çalışmalardan çok, nicel çalışmalara ağırlık verilmesi gerektiğine inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

- APPELBERG, K., ROMANOV, K., HONLASALO, M. ve KOSKENVUO, M. (1991). *Social Science and Medicine*, 32, 1051–1056.
- ARCHER, D. (1999). “Exploring ‘bullying’ culture in the para-military organisation”, *International Journal of Manpower*, 20(1/2).
- BARON, R. A. ve NEUMANN, J. H. (1996). “Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes”, *Aggressive Behaviour*, 22, 161–173.
- BENNETT, E. (1997). “Commentary II”, *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 245–247.
- BİLGEL, N., AYTAÇ, S. ve BAYRAM, N. (2006). “Bullying in Turkish white-collar workers”, *Occupational Medicine*, 56, 226–231.
- BİNBİR, S., “Psikolojik yıldırımda güncel hukuki gelişmeler”, *Mobbing Türkiye*, < http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=195&Itemid=96>, (13.09.2007).
- BJORKQVIST, K., OSTERMAN, K. ve HJELT-BACK, M. (1994). “Aggression among university employees”, *Aggressive Behaviour*, 20, 27–33.
- COLE, L. L., GRUBB, P. L., SAUTER, S. L., SWANSON, N. G. ve LAWLESS, P. (1997). “Psychosocial correlates of harassment, threats and fear of violence in the workplace”, *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 23, 450–457.
- COWIE, H., NAYLOR, P., RIVERS, I., SMITH, P. K. ve PEREIRA, B. (2002), “Measuring workplace bullying”, *Aggression and Violent Behavior*, 7, 33–51.

- COYNE, I., SEIGNE, E. ve RANDALL, P. (2000). "Predicting workplace victim status from personality", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 335–349.
- ÇETİN, G. (2007), "İşini seven çalışanlar, duygusal tacize daha çok uğruyor", *Dünya Gazetesi*, 26.01.2007, Sayı: 10573–8120, Sayfa: 13.
- ÇOBANOĞLU, Ş. (2005). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş, İstanbul.
- EINARSEN, S. (1999). "The nature and causes of bullying at work", *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 16–27.
- EINARSEN, S. (2000). "Bullying and harassment at work: A review of the Scandinavian approach", *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4), 379–401.
- EINARSEN, S., RAKNES, B. I. ve MATTHIESEN, S. (1994). "Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(4), 381–401.
- EINARSEN, S. ve SKOGSTAD, A. (1996). "Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185–210.
- ERDEM, F. (1996). *İşletme Kültürü*, Fredirch Naumann Vakfı, Ankara.
- GLASØ, L., MATTHIESEN, S. B., NIELSEN, M. B. ve EINARSEN, S. (2007). "Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile?", *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 313–319.

- GROEBLINGHOFF, D. ve BECKER, M. (1996). "A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 277–294.
- HECKER, T. E. (2007), "Workplace mobbing: a discussion for librarians", *The Journal of Academic Librarianship*, 33(4), 439–445.
- HOEL, H., RAYNER, C. ve COOPER, C. L. (1999). "Workplace bullying", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 195–230.
- HOEL, H., COOPER, C. L. ve FARAGHER, B. (2001). "The experience of bullying in Great Britain: The impact of organisational status", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 443–465.
- HUBERT, A.B. ve VAN VELDHoven, M. (2001). "Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 415–424.
- KEASHLEY, L. (1998). "Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issues", *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85–117.
- LaVAN, H. ve MARTIN, M. (2007). "Bullying in the US Workplace: Normative and Process-Oriented Ethical Approaches", *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-007-9608-9.
- LEE, D. (2002). "Gendered workplace bullying in the restructured UK civil service", *Personnel Review*, 31 (2), 205–227.
- LEE, R. T. ve BROTHERIDGE, C.M. (2006). "When prey turns predatory: Workplace bullying as a predictor of counteraggression/bullying, coping, and well-being", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 352–377.

- LEWIS, S. E. (2006). "Recognition of workplace bullying: A qualitative study of women targets in the public sector", *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 16, 119–135.
- LEWIS, S. E. ve ORFORD, J. (2005). "Women's experiences of workplace bullying: Changes in Social Relationships", *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 15, 29–47.
- LEYMANN, H. (1990). "Mobbing and psychological terror in workplaces", *Violence and Victims*, 5, 119–126.
- LEYMANN, H. (1996). "The content and development of mobbing at work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
- LEYMANN, H., "Information about psychoterror in the workplace", *The Mobbing Encyclopedia*, <<http://www.leymann.se/English/frame.html>> (26.11.2007).
- LEYMANN H. ve GUSTAFSSON, A. (1996). "Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251–275.
- MATTHIESEN, S. B. ve EINARSEN, S. (2001). "MMPI-2 configurations among victims of bullying at work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 467–484.
- MAYHEW, C., McCARTHEY, P., CHAPPELL, D., QUINLAN, M., BARKER, M. ve SHEEHAN, M. (2004). "Measuring the extent of impact from occupational violence and bullying on traumatized workers", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16 (3), 117–134.
- MCCRAE, R. R. (1987). "Creativity, divergent thinking, and openness to experience", *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(6), 1258–1265.

- MIKKELSEN, E. G. ve EINARSEN, S. (2002). "Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy", *Scandinavian Journal of Psychology*, 43, 397–405.
- NAMIE, G. (2000). "US Hostile Workplace Survey Results, 2000", *Bully Busters*, <<http://www.bullybusters.org>> (25.11.2007).
- NIEDL, K. (1996). "Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239–249.
- NIEDHAMMER, I., DAVID, S. ve DEGIOANNI, S. (2007). "Economic activities and occupations at high risk for workplace bullying: Results from a large-scale cross-sectional survey in the general working population in France", *International Archive of Occupational and Environmental Health*, 80, 346–353.
- NIJHOF, A. H. J. ve RIETDIJK, M. M. (1999). "An A-B-C analysis of ethical organizational behavior", *Journal of Business Ethics*, 20 (1), 39–50.
- O'MOORE, M., SEIGNE, E., MCGUIRE, L. ve SMITH, M. (1998). "Victims of bullying at work in Ireland", *Journal of Occupational Health and Safety*, 14 (6), 569–574.
- RAYNER, C. (1997). "The incidence of workplace bullying", *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 199–208.
- RAYNER, C. ve COOPER, C. (1997). "Workplace bullying: myth or reality - can we afford to ignore it?", *Leadership & Organization Development Journal*, 18 (4), 211–214.

- RESCH, M. ve SCHUBINSKI, M. (1996). "Mobbing- prevention and management in organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 295–307.
- SALİN, 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*, 10, 425–441.
- SARGUT, S. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Verso Yayıncılık, Ankara.
- SAVAŞ, F. B. (2007). *İşyerinde Manevi Taciz*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- SERANTES, N. P. ve SÚAREZ, M. A. (2006). "Myths about workplace violence, harassment and bullying", *International Journal of the Sociology of Law*, 34, 229–238.
- SHEEHAN, M. (1999). "Workplace bullying: Responding with some emotional intelligence", *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 57–69.
- SHEEHAN, M., BARKER, M. ve RAYNER, C. (1999). "Applying strategies for dealing with workplace bullying", *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 50–56.
- SMARTT, U. (2001). "The stalking phenomenon: Trends in European and international stalking and harassment legislation", *European Journal of Crime, Criminal Law and Criminal Justice*, 9 (3), 209–232.
- SOSYAL, T. "Psikolojik yıldırma-bullying ve mobbing", *Mobbing Türkiye*, <
http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=197&Itemid=96> (03.10.2007).
- TARHAN, N. (2004). *Psikolojik Savaş: Gri Propaganda*, Timaş, İstanbul.

- TINAZ, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta, İstanbul.
- VANDEKERCKHOVE, W. ve COMMERS, M. S. R. (2003). “Downward workplace mobbing: a sign of the times?”, *Journal of Business Ethics*, 45, 41–50.
- VARTIA, M. (1996). “The sources of bullying- psychological work environment and organizational climate”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203–214.
- VEGA, G. ve COMER, D. R. (2005). “Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace”, *Journal of Business Ethics*, 58, 101-109.
- VICKERS, M. H. (2004). “The traumatized worker: A concern for employers and employees”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16 (3), 113–116.
- WORNHAM, D. A. (2003). “Descriptive investigation of morality and victimisation at work”, *Journal of Business Ethics*, 45, 29–40.
- ZAPF, D., KNORZ, C. ve KULLA, M. (1996). “On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215–237.
- ZAPF, D. (1999). “Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work”, *International Journal of Manpower*, 20, 1/2, 70–85.
- ZAPF, D. ve EINARSEN, S. (2001). “Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice- an introduction”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 369–373.

ZAPF, D. ve GROSS, C. (2001). "Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497–522.

"İşyerinde duygusal taciz hukuken tanındı", *Mobbing Türkiye*, <
http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=141&Itemid=96> (12.04.2007).

"İşten atıldı, hukuk savaşı sırasında mobbing'le tanıştı", *Radikal Gazetesi*, <
<http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=209508>>(09.01.2007).

EK 1

YILDIRMAYA İLİŞKİN YASAL DÜZENLEMELER VE MAHKEME KARARLARI

Yıldırma, Türk hukuk sisteminde henüz tanınmamış bir kavram olmasına karşın, mahkemeler tarafından son yıllarda verilen kimi kararlarda “işyerinde psikolojik taciz” ifadesi geçmeye başlamıştır. Verilen bu kararlar özel kanunlar çerçevesinde değil, Medeni Kanun’un 24., 25. ve Borçlar Kanunu’nun 49. maddeleri kapsamında karara bağlanmış manevi tazminat taleplerine ilişkindir. Ancak terim olarak geçmemesine rağmen, 4857 sayılı İş Kanunu’nda işçiyi yıldırma eylemine karşı koruyabilecek hükümler de vardır. İş Kanunu’nun 22. maddesi ile işveren iş sözleşmesiyle veya iş sözleşmesinin eki niteliğindeki personel yönetmeliği ve benzeri kaynaklar ya da işyeri uygulamasıyla oluşan çalışma koşullarında esaslı bir değişiklik yapar ise, bunu ancak işçiye yazılı bildirimde bulunmak suretiyle yapabilecektir. Yazılı bildirim ile yapılmayan veya işçi tarafından 6 işgünü içinde yazılı olarak kabul edilmeyen değişiklikler işçiyi bağlamayacaktır.⁴

İşverenin haklı nedenler olmaksızın iş akdini feshetmesi halinde de işçi, haklı neden olmadığını belirterek dava açabilecektir. Bu davanın görülmesi esnasında işçi kendisinin işyerinde psikolojik tacize uğradığı belirterek delillerini ortaya koyabilir. Ancak bu davada ilke olarak iş akdinin feshinin geçerli bir nedene dayandığını ispat yükümlülüğü işverene aittir. Şayet işçi iş akdinin işverenin söylediği sebep dışında fesih edildiğini iddia eder ise, bu iddiasını ispatlamalıdır. İşverenin haklı sebep olmaksızın iş akdini feshettiği anlaşılırsa, işveren işçiyi bir ay içinde işe başlatmak zorundadır. İşçinin başvurusu üzerine işveren işçiyi işe başlatmaz ise, bu halde işçiye 4–8 aylık bir tazminatı ödemek zorunda olacaktır.⁵

⁴ www.mobbingturkiye.net

⁵ www.mobbingturkiye.net

Ayrıca yıldırmanın başlı başına işlendiği bir kanun maddesi olmaması, yıldırma kapsamına giren eylemlerin genel hukuk sistematığı içinde değerlendirilmeyeceği demek değildir. Örneğin, kişi üzerinde sistematik şekilde kasıtlı yıldırma faaliyetinin derece ve yoğunluğuna göre kişinin intihar eylemine girişmiş olması halinde yıldırma failinin Türk Ceza Kanunu’nun 84. maddesinde düzenlenen “kişiyi intihara yönlendirmek” suçundan da yargılanabileceği gözden uzak tutulmamalıdır. Bu maddeye göre başkasını intihara azmettiren, teşvik eden, başkasının intihar kararını kuvvetlendiren ya da başkasının intiharına herhangi bir şekilde yardım eden kişi, iki yıldan 5 yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılacaktır. İntihar eyleminin gerçekleşmesi halinde ceza dört yıldan on yıla kadar olacaktır. Özel kasıt ile işlenen bu suçun oluşumunda yıldırma eyleminde bulunan kişinin mağdur üzerinde sürekli baskısının mağdurun intihar kararını kuvvetlendirmesi suçun kurucu unsuru olacaktır.⁶

Türkiye’de Şubat 2006’da Jeoloji Mühendisleri Odası’na (JMO) ve Mayıs 2006’da Toprak Mahsulleri Ofisi’ne (TMO) yönelik açılmış iki yıldırma davası bulunmaktadır. Ankara 8. İş Mahkemesi’nin, Tülin Yıldırım’ın Jeoloji Mühendisleri Odası aleyhine açtığı davanın gerekçeli kararında resmen “*mobbing*”i kullanmasıyla kavram, ilk kez yargının alanına girmiştir. Mahkeme, Tülin Yıldırım’ın, işyerinde kendisine baskı uygulandığı ve psikolojisinin bozulduğu iddiasıyla Jeoloji Mühendisleri Odası’na karşı açtığı davada, Oda’yı 1000 YTL manevi tazminat ödemeye mahkûm etmiştir. Kararda, amirlerin Tülin Yıldırım’a yüksek sesle bağırarak iş yapmasını söyledikleri, “Sen bu işi beceremiyorsun” gibi sözlü saldırılara maruz kaldığı belirtilerek küçük düşürüldüğüne yer verilmiş; “Toplanan delillerden davacıya üstleri tarafından kötü muamele yapılp aşağılanarak psikolojik taciz uygulandığı, emeğiyle çalışarak kazanan davacı işçinin maddi ve manevi kayba uğratıldığı kanaatine varılmıştır” denilmiştir. Mahkeme, Yıldırım izindeyken işlerini aksattığı gerekçesi ile kendisine disiplin cezası verilmesini ise, Medeni Kanun’un 2. maddesindeki ‘iyi niyet kaideleri’ne aykırı bulmuştur.⁷

Yıldırım’ın ardından, işten atılan Erol Uyar adındaki bir engelli de hukuk mücadelesi sırasında yıldırma kavramıyla tanışmış, Sirkeci 2. İş Mahkemesi’nin ve Yargıtay’ın ILO

⁶ www.mobbingturkiye.net

⁷ www.mobbingturkiye.net

hükümlerini dikkate almadığını ileri sürerek iç hukukta mevcut çözüm yollarının tıklandığını belirterek, Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nde (AİHM) hakkını aramaya başlamıştır. Uyar, 1993 ile 2002 yılları arasında dokuz yıl boyunca Bilgi İşlem Müdürlüğü'nü yaptığı bir firmanın Genel Müdürünün değişmesiyle hayatının da değiştiğini belirtmiş ve genel müdürün değişmesinden sonra 6 ay boyunca işyeri terörüne maruz kaldığını ve istifaya zorlandığını ileri sürmüştür.⁸

“2 Ocak 2002 tarihinde de iş akdim işveren tarafınca hiçbir kusur bildirilmeden, feshedildi. İşten çıkarılışının sonrasında ise bana başka suçlar isnat edildiğini (üst düzey yöneticilere imzasız faks yollamak gibi) ve işten çıkarılışıma bunların gerekçe yapıldığını öğrendim. Ancak bu gerekçeler tarafıma yazılı olarak bildirilmedi. 2002 yılında Sirkeci 2. İş Mahkemesi'nde 'Kötü Niyetli İş Akdinin Feshi' nedeniyle tazminat istemiyle dava açtım.”

Sosyal politika uzmanı ve iş müfettişi Sinan Binbir, Borçlar Kanunu, Medeni Kanun, Türk Ceza Kanunu ve İş Kanunu'nda yer alan düzenlemeleri işyerinde psikolojik taciz eylemleri açısından aşağıdaki gibi değerlendirmektedir.⁹

İş Mahkemesinin Kararı

Avrupa ülkelerinde işyerlerinde psikolojik yıldırma kavramına ilişkin bilinç oluşmuş ve gerekli hukuki düzenlemeler yapılmaktadır. Özellikle İsveç, Norveç, Finlandiya ve Almanya hukuki olarak psikolojik yıldırmaı tanımaktadır. Ancak Ülkemizde doğrudan söz konusu kavrama ilişkin bir mevzuat ya da hüküm bulunmamaktadır. Son zamanlarda konuya ilişkin bazı hukuki gelişmeler yaşanmaktadır.

İş Mahkemesinde açılan işçinin tazminat talebine dair davada; işverenliğin yönetiminin değişmesiyle işveren vekili ile işçi arasında gereksiz bir gerginlik yaşanmaya başlandığı, işverenliğin gerek sözlü uygulama ve gerekse yazılı işlemlerde işçi üzerinde manevi bir baskı yaparak saldırdığını, işçiye adeta duygusal tacizde bulunduğunu, 1,5 yıl boyunca 5 kez savunmasının aldığını, işyerinde uygulanan toplu iş sözleşmesi gereği bir yıl içerisinde bir uyarı bir kınama cezası aldığını, toplu iş sözleşmesi gereği bir yılda

⁸ www.radikal.com.tr

⁹ www.mobbingturkiye.net

3 kez kınama cezasının işten çıkarılma sebebi sayılması ve haksız nedenlerle verilen bu cezalar sebebiyle iş sözleşmesinin sona erdirilmesi ihtimali ile karşı karşıya kaldığını, verilen cezaların haksız olduğu belirtmiştir. Yaşanan olaylar, haksız olarak alınan savunmalar neticesinde haksız olarak verilen cezalar nedeniyle işçinin manevi olarak yıpranıp psikolojik olarak sağlığının bozulduğunu, psikolojik olarak sağlığının bozulması nedeniyle 5 gün rapor alıp ilaç tedavisi uyguladığını, işverenin işçiyi gözetme yükümlülüğü, işverenin kişiliğine saygı gösterme ve işçinin kişiliğini koruma borcunu da içerdiği halde işçinin nedensiz yere işini yapmamakla suçlanması, yetersiz olarak değerlendirilip aşağılanması, en basit olaylarda dahi yazılı savunmasının istenerek taciz edilmesi, işveren tarafından şahsi nedenlerle birlikte çalışmak istemediği işçiyi psikolojik olarak yıpratıp onu işten ayrılmaya zorlaması iş hayatında yaygın bir taktik olduğundan duygusal taciz nedeniyle de işçinin manevi yıpranma nedeniyle fazlaya ilişkin hakları saklı kalmak kaydıyla 5000 YTL manevi tazminatın yasal faiziyle birlikte işverenden tahsilini talep etmiştir.

Mahkeme tarafından verilen kararda ise; toplanan delillerden davacıya (işçiye) üstleri tarafından kötü muamele yapıp aşağılanarak psikolojik taciz uygulandığı, verilen haksız disiplin cezaları nedeniyle toplu iş sözleşmesi yapılan düzenlemeye göre de iş sözleşmesinin feshi sonucuna kadar varıldığı dolayısıyla geçimini emeğiyle çalışarak kazanan işçinin maddi ve manevi kayba uğratıldığı kanaatine varılmış ve yönetim tarafından işçiye verilen idari cezaların kaldırılmasına ve 1000 YTL tazminat ödenmesi hüküm altına alınmıştır. Şayet konu üst mahkemede (Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nde) de onanırsa kavram mevzuatımıza da girmiş olacaktır. Görüldüğü gibi yıldırmaya ilişkin hukuki bir düzenleme olmamasına karşın, İş Hukuku'nda da yargı kararlarında yerini bulmuş bir eksiklik giderilmiştir. Yargı kararının içeriği incelendiğinde, davadaki cezai yaptırımın tazminat niteliğinde olduğu anlaşılmaktadır.

Borçlar Kanunu'na İlişkin Hüküm

Borçlar Kanunu'ndaki “Şahsi Menfaatlerin Haleldar Olması” başlıklı 49. maddesinde “şahsiyet hakkı hukuka aykırı bir şekilde tecavüze uğrayan kişi, uğradığı manevi zarara karşılık manevi tazminat namıyla bir miktar para ödenmesini dava edebilir. Hâkim,

manevi tazminatın miktarını tayin ederken, tarafların sıfatını, işgal ettikleri makamı ve diğer sosyal ve ekonomik durumlarını da dikkate alır. Hâkim, bu tazminatın ödenmesi yerine, diğer bir tazmin sureti ikame veya ilave edebileceği gibi tecavüzü kınayan bir karar vermekle yetinebilir ve bu kararın basın yolu ile ilanına da hükmedebilir.” hükümlerini içermektedir. Görüldüğü üzere işyerinde psikolojik tacize uğrayan işçinin yukarıdaki örnekte görüldüğü üzere İş Mahkemesine dava açarak tazminat talebinde bulunabilir. Ancak davayı açtıktan sonra işçinin iş akdinin feshedilmesi durumunda hukuki olarak olayın boyutunun ne olacağı tartışma konusudur.

Yine Borçlar Kanunu’nun “Tedbirler ve Mesai Mahalleri” başlıklı 332. maddesi; “İş sahibi, akdin hususi halleri ve işin mahiyeti noktasından hakkaniyet dairesinde kendisinden istenilebileceği derecede çalışmak dolayısıyla maruz kaldığı tehlikelere karşı icap eden tedbirleri ittihaz ve münasip ve sıhhi çalışma mahalleri ile, işçi birlikte ikamet etmekte ise sıhhi yatacak bir yer tedarikine mecburdur” hükümlerini ihtiva etmektedir. Burada da işverenin borçlarından olan işçiyi koruma borcu gereğinde işçiyi her türlü tehlikelerden olduğu gibi psikolojik tacizden korumak ve gerekli önlemleri almak zorundadır. Gerek yargı gerekse doktrin tarafından kabul gören ve işverenin görevleri arasında sayılan “işçiyi gözetme borcu” ilkesinden yola çıkarak hukuki bir dayanak sağlanabilir. Çünkü işverenin işçiyi gözetme borcunun içerisinde yalnızca iş sağlığı ve güvenliği gibi konular yer almamaktadır. Söz konusu borcun kapsamının geniş olarak düşünülmesi gerekmekte ve işçinin çalışma ortamındaki her türlü rahatsız edici davranışların da dâhil edilmesi gerekmektedir.

Medeni Kanun’a İlişkin Hüküm

Medeni Kanun’un “Dürüst Davranma” başlıklı 2. maddesinde herkesin, haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kurallarına uymak zorunda olduğunu, bir hakkın açıkça kötüye kullanılmasını hukuk düzeninin korumayacağını, “İyi niyet” başlıklı 3. maddesinde ise; Kanun’un iyi niyete hukukî bir sonuç bağladığı durumlarda, asıl olanın iyi niyetin varlığı olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle işçiler ve işverenler karşılıklı olarak birbirlerine karşı iyi niyet kurallarına uygun davranmak zorundadırlar.

Öte yandan Medeni Kanun'un 23 ve 24. maddelerinde kişiliğin korunmasına ilişkin hükümler de bulunmaktadır. Şayet işveren veya diğer işçiler objektif iyi niyet kurallarına aykırı davranırlarsa mağdur olan işçi bunu ispat etmek koşulu ile tazminat talebinde bulunabilir.

Türk Ceza Kanunu'na İlişkin Hüküm

Türk Ceza Kanunu'nda "Ayrımcılık" başlıklı 122. maddesinde, "kişiler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım yaparak; aşağıdaki eylemlerde bulunan kimseler hakkında altı aydan bir yıla kadar hapis veya adli para cezası verilir" hükümlerini ihtiva etmektedir:

- Bir taşınır veya taşınmaz malın satılmasını, devrini veya bir hizmetin icrasını veya hizmetten yararlanılmasını engelleyen veya kişinin işe alınmasını veya alınmamasını yukarıda sayılan hâllerden birine bağlayan,
- Besin maddelerini vermeyen veya kamuya arz edilmiş bir hizmeti yapmayı reddeden,
- Kişinin olağan bir ekonomik etkinlikte bulunmasını engelleyen.

Yine "Şeref Karşı Suçlar - Hakaret" başlıklı 125. maddesinde "1) Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden ya da yakıştırmalarda bulunmak veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır. Mağdurun gıyabında hakaretin cezalandırılabilmesi için fiilin en az üç kişiyle ihtilât ederek işlenmesi gerekir. 2) Fiilin, mağduru muhatap alan sesli, yazılı veya görüntülü bir iletiyle işlenmesi hâlinde, yukarıdaki fıkrada belirtilen cezaya hükmolunur." hükümlerini içerdiği için yıldırmaya uğrayan işçi bu hükümlere istinaden mağdur olduğunu ispat ederek dava açabilir.

İş Kanunu'na İlişkin Hükümler

Yukarıda İş Mahkemesi'nin verdiği karar örneğinde şayet işçi, psikolojik tacize uğradığını iddia ederek iş sözleşmesini haklı nedene dayanarak feshetmiş olsaydı İş Kanunu'nun 24/II. bendinde düzenlenen hükümlerden faydalanabilmesi ve kıdem tazminatına hak kazanabilmesi mümkün olacak mıdır? Türk İş Hukuku'na 4857 sayılı İş Kanunu ile birlikte “cinsel taciz” girmesine karşın psikolojik taciz kavramına yer verilmemiştir. Kanımızca İş Kanunu'nun 24. maddesinde yer alması gereken psikolojik taciz ile işçinin haklı nedenle derhal fesih hakkını kullanabilme imkânı sağlaması gerekir. Dolaylı olarak 24/II-b maddesindeki “İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa” hükmü ile 24/II-c maddesindeki “işveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse... haysiyet kırıcı asılsız ağır isnat veya ithamlarda bulunursa” hükümlerinin içeriğindeki “davranış”, “sataşma” ve “asılsız isnat ve itham” kavramları esas alındığında işçiye davranışlarla yapılan saldırılar yıldırma kapsamında değerlendirilebilir. Çünkü işverenin işçisine yaptığı psikolojik baskı da fiili bir eylem olmamasına rağmen çalışanı rahatsız eden bir durum olarak değerlendirilebilir. Ancak böyle bir eyleme maruz kaldığı işçi tarafından ispatlanmak zorundadır. Hemen belirtelim ki, yıldırma uygulamasının İş Kanunu'nun 5. maddesinde açıklanan “eşit davranma” ilkesi kapsamında değerlendirme imkânı da bulunmamaktadır.

Yine, işverenlerin ve işçilerin yükümlülüklerinin anlatıldığı İş Kanunu'nun 77. maddesi ve 83. maddesindeki işçilerin haklarının belirtildiği madde hükümleri de dolaylı olarak işyerinde psikolojik tacize ilişkin hükümler içermektedir. Örneğin, işyerinde iş sağlığı ve güvenliği açısından işçinin sağlığını bozacak veya vücut bütünlüğünü tehlikeye sokacak yakın, acil ve hayati bir tehlike ile karşı karşıya kalan (örneğimizde olduğu gibi psikolojik tacize uğrayan) işçi, iş sağlığı ve güvenliği kuruluna başvurarak durumun tespit edilmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasına karar verilmesini talep edebilir. Kurul aynı gün acilen toplanarak kararını verir ve durumu tutanakla tespit eder. Karar işçiye yazılı olarak bildirilir. İş sağlığı ve güvenliği kurulunun bulunmadığı işyerlerinde talep, işveren veya işveren vekiline yapılır. İşçi tespitin yapılmasını ve durumun yazılı olarak

kendisine bildirilmesini isteyebilir. İşveren veya vekili yazılı cevap vermek zorundadır. Kurul'un işçinin talebi yönünde karar vermesi halinde işçi, gerekli iş sağlığı ve güvenliği tedbiri alınıncaya kadar çalışmaktan kaçınabilir. İşçinin çalışmaktan kaçındığı dönem içinde ücreti ve diğer hakları da saklı kalacaktır. İş sağlığı ve güvenliği kurulunun kararına ve işçinin talebine rağmen gerekli tedbirin alınmadığı işyerlerinde işçiler altı iş günü içinde, bu Kanun'un 24/I numaralı bendine uygun olarak belirli veya belirsiz süreli hizmet akitlerini tazminat hakkı elde edecek şekilde derhal feshedebilecektir.

Borçlar Kanunu Tasarısındaki Hükümler

Mevcut Borçlar Kanunu Tasarısı'nda "İşçinin Kişiliğinin Korunması" başlıklı 416. maddesi; "İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, sağlığını gerektirdiği ölçüde gözetmek ve işyerinde 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 ve yapılan işin niteliği göz önünde tutulduğunda, hakkaniyet gereği kendisinden beklenen; deneyimlerin zorunlu kıldığı, teknik açıdan uygulanabilir ve işyerinin 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" hükümlerini içermektedir. Ancak görüldüğü üzere burada da doğrudan psikolojik taciz kavramı maddede bulunmamaktadır. Cinsel taciz kavramından sonra gelmek üzere "psikolojik taciz" kavramının da maddeye girmesi gerekmektedir. Şayet kavram burada yerini bulabilirse yalnızca İş Kanunu açısından değil "Deniz İş Kanunu" ve "Basın İş Kanunu" açısından da kullanılma imkânı olacaktır.

TBMM tarafından onaylanan Avrupa Sosyal Şartı'nda da belirtilen, onurlu çalışma ilkesi gereğince, çalışanların çalışma ortamlarının insan onuruna yaraşır bir şekilde

düzenlenmesi gerekmektedir. Genel hukuk hükümleri ve çalışma mevzuatı bu tür düzenlemeleri yapmaktadır. Ancak uygulamada sıkça karşılaşılmamasına karşın adı konulamayan yıldırmanın da bu kapsamda mevzuatımızda yer alması gerekmektedir. Yargı kararlarıyla doldurulmaya çalışılan boşluğun gerekli yasal düzenlemelerin yapılmasıyla giderileceği düşünülmektedir. Önceki yazılarımızda da belirtildiği üzere; Yeni İş Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden sonra geçen yaklaşık 4 yılda bazı hükümlerin değiştirilmesi ve yeni bazı hükümlerin getirilmesi ve genel kanunlarla olan ilişkilerinin ve bu düzenlemeler sırasında yıldırmanın yeniden ele alınması gerektiği değerlendirilmektedir.

Ülkemizde İş Kanunu'nda cinsel tacize uğrayanların dahi yaşadıkları acılara rağmen; utandıkları veya suçu kanıtlayamama korkusu yaşadıkları için haklarını arayamadıkları düşünüldüğünde, yıldırma ile hukuki anlamda mücadele etmenin zorluğu açıktır. Yasal yollara başvurma maliyetli bir yöntem olması, yıldırma konusunun yasalarda tam olarak işlenmemiş olması, mahkemelik bir durumun mağdurun ileride iş bulmasını güçlendirebilmesi ve yasal yollara başvurulsa dahi birçok firmanın bünyesinde çalışan avukatların çok daha güçlü olduğuna dair algılar nedeniyle yıldırma mağdurlarının çoğu yasal yollara başvurma konusunda çekingen davranmaktadır (Çobanoğlu, 2005). Bunun yanında ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde gelen işten çıkarmalar ve bireylerin işlerini yitirme korkusu, çalışanların başarılı olmak için tacizi katlanılması gereken bir süreç olarak görmelerine ve bu nedenle yıldırmanın etkilerinin daha da ağırlaşmasına neden olmaktadır (Tınaz, 2006).

22 Mayıs 2003 tarihinde kabul edilen ve 10 Haziran 2003'te yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu'nun İş Sağlığı ve İş Güvenliği ile ilgili 5. Bölüm 77. maddesinde;

“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 işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya bulundukları 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.”

hükmü bulunmasına rağmen; ne 9 Aralık 2003 tarihli ve 25311 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “İş Sağlığı İş Güvenliği Yönetmeliği”nde ne de 7 Nisan 2004 tarih ve 25426 sayılı “Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”te işçilerin karşılaşabilecekleri mesleki psikolojik rahatsızlıklardan, bunların önlemlerinden ya da bu konuda işverenlerin sorumluluğundan bahsedilmemektedir (Tınaz, 2006:179).

Hukukumuzda yıldırmanın uygulanma biçimlerinden sadece biri olan cinsel taciz olgusu düzenlenmiştir. İş Kanunu’nun 24. maddesi, cinsel tacize maruz kalan işçiye, belirli veya belirsiz süreli iş sözleşmesini fesih hakkı tanırken, aynı Yasanın 25. maddesi, işyerinde cinsel tacizde bulunan işçinin iş sözleşmesinin herhangi bir tazminat ödenmeksizin işverence haklı nedenle feshini; Yeni Ceza Yasası da 105. maddesinde, bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz edenler hakkında hapis veya adli para cezası öngörmektedir. Bu düzenlemeler çok daha yaygın olan yıldırma ya da psikolojik tacizi kapsamamaktadır. Ancak yıldırmaya başvuran bir çalışanın, belirsiz süreli iş sözleşmesinin işverence İş Yasası’nın 18. maddesi uyarınca geçerli nedenle feshi sonucunu doğurabilir (Tınaz, 2006:180).

Ülkemizde yıldırma, işyerlerinde oldukça sık rastlanan bir olgudur. Örneğin, 2002 yılında işyerlerinde yaşadıkları psikolojik baskılar sonucu Bakırköy Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Hastanesi’ne başvuran ve aynı hastanede tedavi gören 20–40 yaş arası çok sayıda hastanın bulunduğu bildirilmiştir. Bu hastaların çoğunluğunun kadın çalışanlardan oluştuğu ve bu grupta ilk sırada devlet memurları ve bankacıların yer aldığı belirtilmektedir (Tınaz, 2006:183).

Diğer ülkelerdeki yıldırma ile ilgili uygulamalara bakıldığında ise; Hollanda’daki işverenlerin Çalışma Koşulları Yasası’na göre 1994 yılından bu yana, çalıştırdıkları işçileri işyerinde cinsel tacizden ve psikolojik saldırılardan (ırkçılık, yıldırma ve zorbalık gibi) korumakla yükümlü olduğu ve Hollandalı şirketlerin bu tip davranışlarla başa çıkmak ve ilgili önlemleri de almak zorunda olduğu görülmektedir (Tınaz, 2006).

Almanya’da yıldırma kurbanlarının yardım isteyebilecekleri kamusal merkezler bulunurken, kavram iş sağlığı kapsamında ele alınmakta ve konunun yasal düzeyde tanınmasına ilişkin sendika çalışmaları yürütülmektedir. Fransa’da 1994 yılından bu yana üniversitelerde “*victimologie*” kürsüsünün kurulmasıyla önem kazanmaya başlayan yıldırma ile mücadele için acil telefon hatları ve yardım programları bulunmaktadır. İtalya’da meslek hastalıkları kapsamına alınan “*mobbing*”e karşı yasal düzenlemeler mevcuttur. Japonya’da “*Tokyo Managers Union*” tarafından “*bullying hot line*” adındaki servisle telefonla danışma hizmeti verilmektedir (Çetin, 2007).

Yıldırma olaylarının varlığının görmezden gelinmesi ve önlenmemesi durumunda, konu yasal boyut kazandığında oluşacak maliyetler daha fazla olacağından dolayı yöneticiler çalışanlarının ruhsal ve fiziksel sağlığını koruma yükümlülüklerini yerine getirmeye ister istemez önem vermektedirler. Ayrıca örgütte oluşan korku ve huzursuzluk ortamında diğer çalışanlar da kurumun daha ileriye gidebilmesi için herhangi bir konuda önerilerde bulunmaktan kaçınmakta, bir örgütün devamı için en önemli unsurlardan olan yaratıcı fikirlerini belirtmekten mümkün oldukça uzak durmaktadırlar. Bu nedenle yıldırmanın önlenmesi ve gerekli yasal düzenlemelerin yapılması; konunun bireysel, örgütsel ve toplumsal boyutları açısından büyük önem arz etmektedir. Hele ki insan kaynağının önemli bir rekabet avantajı kazandırdığı sektörlerde işyerinde psikolojik tacizin işverenlere maliyeti sanıldığından daha fazla olabilmektedir.

Çalışanların her şeyden önce psikolojik taciz eylemlerini etkisiz bırakmak için haklarını çok iyi bilmeleri ve haklarını aramaktan çekinmemeleri gerekmektedir. Ancak şu da bir gerçektir ki; işyerinde psikolojik taciz olgusu İş Kanunu’nda ve Ceza Kanunu’nda ayrıca tanımlanıp müeyyidelere bağlanabildiğinde; mağdurların hukuki açıdan korunabilmeleri, haklarını aramaları ve adaletin tesisi mümkün hale gelecektir.

EK 2

YILDIRMA ALGISI ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket; Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı'nda Doç. Dr. Mahmut ARSLAN danışmanlığında yürütülmekte olan “İşyerinde Yıldıрма (Mobbing) Algısına İlişkin Bir Alan Çalışması” konulu yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere geliştirilmiştir.

Ankete katılım, gönüllülük esasına dayanmaktadır. Anket iki bölümden oluşmakta olup, tüm soruların yanıtlanması ortalama 5–10 dakika sürmektedir. Soruların eksiksiz biçimde cevaplandırılması, sağlıklı sonuçlar elde edilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır.

Katılımcılardan kimliklerini açıklayacak herhangi bir bilgi istenmemektedir. Bu ankete vereceğiniz yanıtların gizli kalacağı, yalnızca bu akademik çalışma için kullanılacağı ve hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacağı hususunda gerekli özenin gösterileceğini önemle belirtir; katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

*İnci Selin AYDIN
Yüksek Lisans Öğrencisi*

Lütfen aşağıdaki soruları, size uygun olan seçeneğin yanındaki kutucuğun içine “X” işareti koyarak yanıtlayınız.

A1. Yaşınız: ☐ 20 ve altı ☐ 21–25
☐ 26–30 ☐ 31–35
☐ 36–40 ☐ 41 ve üstü

A2. Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Kadın

A3. Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr ☐ Dul

A4. Eğitim Durumunuz: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul
☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans / Doktora

A5. Çalıştığınız Sektör: ☐ Kamu Sektörü ☐ Özel Sektör

- A6. Örgütteki Göreviniz: ☐ Üst Kademe Yönetici
☐ Orta Kademe Yönetici
☐ Alt Kademe Yönetici
☐ Uzman / Uzman Yardımcısı
☐ Memur
☐ Diğer

- A7. Mevcut İşyerinizdeki Çalışma Süresi: ☐ 1 yıldan az
☐ 1–5 yıl
☐ 6–10 yıl
☐ 11–15 yıl
☐ 15 yıldan fazla

- A8. Son 10 Yıl İçinde Çalıştığınız İşyeri Sayısı: ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5 ve daha fazla

Lütfen aşağıdaki soruları yanda bulunan 5 seçenekten size uygun olan birine “X” işareti koyarak yanıtlayınız.

	<i>Halen çalıştığınız işyerinde, son 1 yıl içinde;</i>	Çok sık	Sık Sık	Bazen	Nadiren	Hiç
B1	Bir üstünüzün kendinizi ifade etme olanaklarınızı kısıtladığı oldu mu?					
B2	Siz konuşurken sebepsiz yere çevrenizdekiler tarafından sözünüzün kesildiği oldu mu?					
B3	Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler tarafından kendinizi ifade etme olanaklarınız kısıtlandı mı?					
B4	Toplum önünde yüksek sesle azarlandınız mı?					
B5	Yaptığınız iş haksız yere eleştirildi mi?					
B6	Özel yaşamınız sürekli biçimde eleştirildi mi?					
B7	Telefonla rahatsız edildiniz mi?					
B8	Sözlü tehditler aldınız mı?					
B9	Yazılı tehditler aldınız mı?					

		Çok sık	Sık Sık	Bazen	Nadiren	Hiç
B10	Diğerleriyle kurmak istediğiniz ilişkilerin <u>jestler ya da bakışlar</u> yolu ile reddedildiği oldu mu?					
B11	Diğerleriyle kurmak istediğiniz ilişkilerin <u>imalar</u> yolu ile reddedildiği oldu mu?					
B12	Çevrenizdeki insanların sizinle konuşmadıkları oldu mu?					
B13	Başkaları ile görüşme isteğiniz/girişiminiz engellendi mi?					
B14	Size diğerlerinden ayrı bir çalışma ortamının <u>kötü niyetle</u> verildiği oldu mu?					
B15	Diğer çalışanların sizinle konuşmaları yasaklandı mı?					
B16	İş arkadaşlarınızın siz orada değilmişsiniz gibi davrandıkları oldu mu?					
B17	İnsanların arkanızdan kötü konuştuğunu düşündüğünüz oldu mu?					
B18	Hakkınızda asılsız söylentilerin ortaya atıldığını düşündüğünüz oldu mu?					
B19	Gülünç durumlara düşürüldünüz mü?					
B20	Size sanki akıl hastasıymışsınız gibi davranıldığını düşündünüz mü?					
B21	Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskı yapıldığı oldu mu?					
B22	Bir özrünüzle alay edildi mi?					
B23	Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz ya da sesiniz taklit edildi mi?					
B24	Dini veya siyasi görüşünüzle alay edildi mi?					
B25	Özel yaşamınızla alay edildi mi?					
B26	Milliyetinizle alay edildi mi?					
B27	Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlandınız mı?					
B28	Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılandı mı?					
B29	İşinizle ilgili kararlarınızın sorgulandığı oldu mu?					
B30	Küçük düşürücü isimlerle çağrıldınız mı?					
B31	Şahsınıza sözle ya da davranışla cinsel imalarda bulunuldu mu?					
B32	Örgütte size özel bir görevin olmadığını düşündünüz mü?					
B33	Size verilen işlerin geri alındığı oldu mu?					
B34	Anlamsız görevleri yapmanız istendi mi?					
B35	Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler yapmak zorunda kaldınız mı?					
B36	Görevinizin sürekli değiştirildiği oldu mu?					
B37	Özgüveninizi olumsuz etkileyecek işler verildi mi?					

		Çok sık	Sık Sık	Bazen	Nadiren	Hiç
B38	İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışında işler verildi mi?					
B39	İşyerinde yaptığınız hatalar sebep gösterilerek para (ya da herhangi bir maddi yaptırım) cezası verildi mi?					
B40	Evinize ya da işyerinize herhangi bir zarar verildi mi?					
B41	Fiziksel olarak görevinizin gerektirdiğinden daha ağır işler yapmaya zorlandınız mı?					
B42	Fiziksel şiddet tehditleri aldınız mı?					
B43	Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulandı mı?					
B44	Fiziksel bir zarara uğradınız mı?					
B45	Doğrudan cinsel tacize maruz kaldınız mı?					

Eğer yukarıda sayılan davranışlardan en az 1 tanesine maruz kaldıysanız lütfen aşağıdaki soruları size uygun olan seçeneğin yanına “X” işareti koyarak yanıtlayınız.

C1. Çalıştığınız işyerinde yukarıda sayılan türden davranışlar çoğunlukla kimler tarafından uygulanıyor?

- ☐ Doğrudan bağlı bulunduğunuz yöneticileriniz.
- ☐ Doğrudan bağlı olmadığınız yöneticiler.
- ☐ Doğrudan birlikte çalıştığınız ve yöneticilik görevi bulunmayan iş arkadaşlarınız.
- ☐ Dolaylı olarak birlikte çalıştığınız ve yöneticilik görevi bulunmayan diğer personel.

C2. Çalıştığınız işyerinde yukarıda sayılan türden davranış veya davranışlara maruz kaldığınızda tepkiniz ne oldu?

- ☐ Eylemi yapanı veya yapanları yazılı olarak şikâyet ettim.
- ☐ Eylemi yapanı veya yapanları sözlü olarak şikâyet ettim.
- ☐ Eylemi yapan veya yapanlara aynı şekilde karşılık verdim.
- ☐ Hiçbir şikâyetle bulunmadım, durumu kabul ettim.
- ☐ Eylemi yapanı veya yapanların haklı olduklarını düşündüm.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : İnci Selin AYDIN
Doğum Yeri ve Tarihi : Aydın, 17.08.1983

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi, İİBF, İngilizce İşletme
Yüksek Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı,
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış
Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans.
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri : TÜBİTAK Yurtiçi Yüksek Lisans Bursu

İş Deneyimi

Stajlar : Emek İnşaat ve İşletme A.Ş. /ANKARA
Projeler : -
Çalıştığı Kurumlar : T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı
İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEME)
Uzman Yardımcısı

İletişim

E-Posta Adresi : selina@igeme.gov.tr

Tarih : 04.06.2008