

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**MOBBİNG, ETKİLERİ VE MOBBİNG'LE MÜCADELE
(İSTANBUL HİZMET ÇALIŞANLARI SEKTÖRÜ
ÖRNEĞİ)**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Arda SÖĞÜTLÜ

İstanbul, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**MOBBİNG, ETKİLERİ VE MOBBİNG'LE MÜCADELE
(İSTANBUL HİZMET ÇALIŞANLARI SEKTÖRÜ
ÖRNEĞİ)**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Arda SÖĞÜTLÜ
Öğrenci No:
120744148

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Pınar BAL

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Mobbing, Etkileri ve Mobbing’le Mücadele” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05.06.2014

Arda SÖĞÜTLÜ



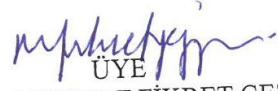
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

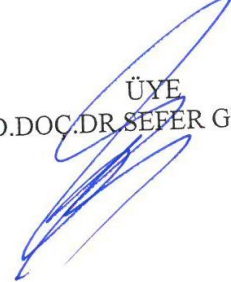
05/06/2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120744148 numaralı Arda SÖĞÜTLÜ'nün "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**MOBBİNG, ETKİLERİ VE MOBBİNG'LE MÜCADELE (İSTANBUL HİZMET ÇALIŞANLARI SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ)**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 27.05.2014 tarih ve 2014/13 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR.PINAR BAL


ÜYE
PROF.DR.MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE
YRD.DOÇ.DR.SEFER GÜMÜŞ

Adı ve Soyadı : Arda SÖĞÜTLÜ
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Pınar BAL
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/Tez, 2014
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Mobbing, psikolojik taciz, psikolojik şiddet, iş yerinde psikolojik yıldırma

ÖZ

MOBBİNG, ETKİLERİ VE MOBBİNG'LE MÜCADELE (İSTANBUL HİZMET ÇALIŞANLARI SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ)

Bu çalışmada, özellikle hizmet sektörlerinde çalışan kişilere uygulanan mobbing, mobbing'in kişiler üzerindeki etkileri ve mücadele etme yöntemleri üzerinde durulmuştur. Tezin birinci bölümünde mobbing'in ne olduğu, tarihsel gelişimi, mobbing ile ilişkili kavramlar ve mobbing'in yönetsel faktörlerle olan ilişkileri incelenmiştir. İkinci bölümde, mobbing uygulamalarının hizmet sektörü çalışanları üzerindeki etkileri, mobbing uygulayan ve maruz kalanların kişilik özellikleri, mobbing'in çalışanlar üzerinde oluşturduğu olumsuz etki ve zararlar ile şirketleri mobbing yapmaya iten faktörler ile ilgili detaylı olarak bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, mobbing'i engellemeye yönelik olarak yapılması gerekenler ile mobbing'le baş etmek için ne gibi önlemler alınması gerektiği ve nasıl stratejiler izlenmesi gerektiği konusunda çeşitli yöntemler açıklanmıştır. Tezin son bölümü olan dördüncü bölümü ise uygulama bölümüdür. Hizmet sektörü çalışanlarından 100 kişiye uygulanan anket sonuçları, SPSS programı kullanılarak cevapların frekans dağılımları çıkarılmış ve verilen cevaplara göre analizler yapılarak çeşitli sonuçlar elde edilmiştir.

Name and Surname : Arda Söğütü
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Pınar BAL
Degreeand Date : Master, 2014
Major : Management Organization
Key Words : Mobbing, Workplaces Bullying, psychological violence,
jobstress

ABSTRACT

MOBBİNG, ITS EFFECTS AND STRUGGLE AGAINST MOBBİNG

In this thesis, the effects of mobbing directed at people who work in corporate companies, as well as the methods to struggle with it are examined. In the first part of the thesis, the meaning of mobbing, its historical development and concepts related to mobbing are defined. In the second part, detailed information about the effects of mobbing on corporate workers is analyzed. The characteristics of people who perform and experience mobbing are described. The negative effects of mobbing on employees are discussed. Besides, the factors that motivate companies to realize mobbing are listed. In the third part, ways to prevent mobbing as well as measures to take and strategies to follow to cope with mobbing are explained. The fourth part of the thesis is the application part. A survey has been applied to 100 corporate company workers. By the help of the SPSS program, the frequency distribution of the answers is found and various outcomes have been reached according to this survey.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ..... vi

ŞEKİLLER LİSTESİ..... ix

GİRİŞ..... 1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG OLGUSU VE TARİHSEL GELİŞİMİ

1.1 MOBBİNG'İN TANIMI.....	4
1.2 MOBBİNG'İN TARİHSEL GELİŞİMİ	6
1.3 MOBBİNG'E BENZER KAVRAMLAR	7
1.3.1 Mobbing ve Şiddet.....	7
1.3.2 Mobbing ve Cinsel Taciz	8
1.3.3 Mobbing ve Bullying (Zorbalık).....	9
1.3.4 Mobbing ve Çatışma	10
1.4 MOBBİNG'İN TİPOLOJİSİ.....	10
1.5 MOBBİNG'E YOL AÇAN NEDENLER.....	10
1.6 MOBBİNG SÜRECİ VE TAKTİKLERİ	12
1.6.1 Mobbing Süreci.....	12
1.6.2 Mobbing Sendromu	13
1.6.3 Mobbing Stratejileri ve Taktikleri	14
1.7 MOBBİNG'İN YÖNETİM TARZI VE YÖNETSEL FAKTÖRLERLE İLİŞKİSİ	15

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG'İN HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINA ETKİLERİ

2.1 MOBBİNG'İN ETKİLERİ.....	25
2.1.1 Mobbing'in Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerindeki Etkileri.....	25
2.1.2 Mobbing'in Hizmet Sektörüne Etkileri	27

2.2 MOBBİNG'İN HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİYLE VE DİĞER FAKTÖRLERLE OLAN İLİŞKİSİ	28
2.2.1 Hizmet Sektöründe Çalışan Mağdurların Kişilik Özellikleri	29
2.2.2 Hizmet Sektöründe Çalışan Zorbaların Kişilik Özellikleri	31
2.2.3 Mobbing'de Grup Oluşumu ve Bireysel Taciz	33
2.2.4 Hizmet Sektöründe İş Yaşamı ve İletişim	35
2.2.5 Mobbing'in Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Etkisini Arttıran Faktörler	37
2.2.6 Hizmet Sektöründe Mobbing ile İlgili Diğer Faktörler	38
2.3 MOBBİNG VE HİZMET SEKTÖRÜNDE ŞİRKET KÜLTÜRÜ	41
2.4 HİZMET SEKTÖRÜNDE MOBBİNG UYGULAMALARININ OLUŞMA NEDENLERİ	46
2.5 MOBBİNG'İN ZARARLARI	48
2.6 AVRUPA'DA MOBBİNG'LE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR VE ÇEŞİTLİ MODELLER.....	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG'LE BAŞ ETME YÖNTEMLERİ

3.1 MOBBİNG'İN ENGELLENMESİNE YÖNELİK ÖNLEMLER	55
3.2 HİZMET SEKTÖRÜNDE MOBBİNG'İN ÖNLENMESİNDE YAPILMASI GEREKENLER	56
3.2.1 Hizmet Sektöründe Mobbing'in Engellenmesi İçin Anthony Giddens Yapı Modelinin Sunulması.....	56
3.2.2 Hizmet Sektöründe Etik Kültürü Oluşturarak Mobbing'in Engellenmesi	58
3.2.3 Hizmet Sektöründe Mobbing'e Yönelik Yasal Düzenlemeler	59
3.2.4 Mobbing ile Mücadelede Whistleblowing Modeli.....	60
3.3 MOBBİNG'İN ÖNLENMESİNDE YÖNETİCİ ROLLERİ	61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL HİZMET ÇALIŞANLARI SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	64
4.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	64
4.3 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK	65
4.4 VERİ ÇÖZÜMLEME YÖNTEMİ	65
4.4.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine göre dağılımları	65
4.4.2 Katılımcıların İş Yeri İle İlgili Deneyimlerine Yönelik Dağılımlar	70
4.4.3. Katılımcıların Mobbing İle İlgili Bilgilerine Dair Dağılım	73
4.4.4 Katılımcıların Fiziksel Özellikleri ve Kişisel Görüşlerine Yönelik Dağılımlar	74
4.4.5. Katılımcıların İş Yerindeki Sorumluluklarına Yönelik Dağılımlar	82
4.4.6 Katılımcıların İş Yerindeki Performanslarına ve İşe Bağlılık Durumlarına Yönelik Dağılımlar	89
SONUÇ	99
KAYNAKÇA	104
EKLER	
EK 1: ANKET FORMU	110

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1.1. X ve Y Teorisi farklılıkları	23
Tablo 2.1. Mobbing Uygulamalarının Etki Dereceleri	25
Tablo 2.2. Mobbing Ortamı ile Sağlıklı Çatışma Ortamı Arasındaki Farklılıklar	39
Tablo 2.3. Mobbing Eylemi Sonucunda Oluşan Stresin Çalışanlara Etkisi.....	40
Tablo 2.4. Avrupa'daki sektörler ve Mobbing Riski (2000).....	52
Tablo 2.5. Avrupa'da Şiddetin Dağılımı (1996-2000).....	53
Tablo 2.6. Avrupa'da Mobbing Eylemlerinin Cinsiyet Farklılıklarına Oranı(2003)	53
Tablo 4.1. Cinsiyete göre dağılım	65
Tablo 4.2. Yaş gruplarına göre dağılım	66
Tablo 4.3. Medeni hale göre dağılım	67
Tablo 4.4. Öğrenim durumlarına göre dağılım	68
Tablo 4.5. İş yerindeki pozisyonlara göre dağılım.....	70
Tablo 4.6. İş yerindeki çalışma süresi dağılımı.....	71
Tablo 4.7. Haftalık çalışma süresine göre dağılım.....	72
Tablo 4.8. Mobbing'in ne olduğu ile ilgili dağılım.....	73
Tablo 4.9. “Sizinle yüksek sesle ve bağırılarak konuşuluyor mu ?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	74
Tablo 4.10. “İş yerinizde politik ya da dini görüşünüz yüzünden baskı hissediyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	75
Tablo 4.11. “ İş yerinizde varlığınız görmezden geliniyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	76
Tablo 4.12. “ Size hitap edilirken onur kırıcı sözler söyleniyor mu? “sorusuna verilen cevapların dağılımı	77

Tablo 4.13. “Alaycı ya da sizi küçümseyici sözler sarf ediliyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	78
Tablo 4.14. “ Fiziksel görünüşünüz nedeniyle eleştiriliyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	79
Tablo 4.15. “ Sözlü tehdit ya da fiili tacize maruz kalıyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	80
Tablo 4.16. “İş yerinizde kendinizi değersiz hissediyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	81
Tablo 4.17. "Sorumlu olmadığınız konularda suçlanıyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	82
Tablo 4.18. “Yapmadığınız bir şey den dolayı sorumlu tutuluyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	83
Tablo 4.19. “Almanız gereken görev ve sorumluluklar sizden esirgeniyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	84
Tablo 4.20. “Fikirlerinizi beyan etmeniz engelleniyor mu ?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	85
Tablo 4.21. “Yaptığınız işlerden dolayı eleştiriliyor musunuz? “sorusuna verilen cevapların dağılımı	86
Tablo 4.22. “Size verilen görevlerde gerçekçi olmayan bitirme süreleri veriliyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	87
Tablo 4.23. “ İş tanımınızda olmayan işler veriliyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	88
Tablo 4.24. “ Size yapılan düşmanca davranışları düşündüğünüzde işe gitme isteğiniz azalıyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	90
Tablo 4.25. “ Aşırı iş yükü nedeniyle performansınız düşüyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	91
Tablo 4.26. “İş yerinizdeki aşırı stres ve çalışma koşulları nedeniyle performansınızın düştüğünü hissediyor musunuz?” sorusuna verilen.....	92
Cevapların dağılımı.....	92

Tablo 4.27. “İşe giderken korkuyor ya da orda bulunmak istemediğiniz oluyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	93
Tablo 4.28. “İş yerinizde çalışma koşulları nedeniyle ağlamak ya da oradan uzaklaşmak istediğiniz oluyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	94
Tablo 4.29. “ İş yerinizdeki çalışma koşulları nedeniyle olmayacak hatalar yapıyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	95
Tablo 4.30. “İlk zamanlara nazaran performansınızın günden güne düştüğünü hissediyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı.....	96
Tablo 4.31. “İş yerinizdeki çalışma koşulları nedeniyle anlamsız kaygılar ya da tikleriniz oluşuyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	97
Tablo 4.32. “İş yerindeki çalışma koşulları nedeniyle işe bağlılığınız azalıyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 4.1. Cinsiyete göre dağılım.....	66
Şekil 4.2. Yaş gruplarına göre dağılım	67
Şekil 4.3. Medeni hale göre dağılım.....	68
Şekil 4.4. Öğrenim durumlarına göre dağılım	69
Şekil 4.5. İş yerindeki pozisyonlara göre dağılım	70
Şekil 4.6. İş yerindeki çalışma süresi dağılımı	71
Şekil 4.7. Haftalık çalışma süresine göre dağılım	72
Şekil 4.8. Mobbing'in ne olduğu ile ilgili dağılım	73
Şekil 4.9. “Sizinle yüksek sesle ve bağırılarak konuşuluyor mu ?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	74
Şekil 4.10. “İş yerinizde politik ya da dini görüşünüz yüzünden baskı hissediyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	75
Şekil 4.11. “ İş yerinizde varlığınız görmezden geliniyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	77
Şekil 4.12. “ Size hitap edilirken onur kırıcı sözler söyleniyor mu? “sorusuna verilen cevapların dağılımı	78
Şekil 4.13. “Alaycı ya da sizi küçümseyici sözler sarf ediliyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	79
Şekil 4.14. “ Fiziksel görünüşünüz nedeniyle eleştiriliyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	80
Şekil 4.15. “ Sözlü tehdit ya da fiili tacize maruz kalıyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	81
Şekil 4.16. “İş yerinizde kendinizi değersiz hissediyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı	82

Şekil 4.17. "Sorumlu olmadığınız konularda suçlanıyor musunuz?" sorusuna verilen cevapların dağılımı	83
Şekil 4.18. "Yapmadığınız bir şey den dolayı sorumlu tutuluyor musunuz? "sorusuna verilen cevapların dağılımı	84
Şekil 4.19. "Almanız gereken görev ve sorumluluklar sizden esirgeniyor mu?" sorusuna verilen cevapların dağılımı	85
Şekil 4.20. "Fikirlerinizi beyan etmeniz engelleniyor mu ?" sorusuna verilen cevapların dağılımı	86
Şekil 4.21. " Yaptığınız işlerden dolayı eleştiriliyor musunuz? "sorusuna verilen cevapların dağılımı	87
Şekil 4.22. " Size verilen görevlerde gerçekçi olmayan bitirme süreleri veriliyor mu?" sorusuna verilen cevapların dağılımı	88
Şekil 4.23. " İş tanımınızda olmayan işler veriliyor mu?" sorusuna verilen cevapların dağılımı	89
Şekil 4.24. " Size yapılan düşmanca davranışları düşündüğünüzde işe gitme isteğiniz azalıyor mu?" sorusuna verilen cevapların dağılımı.....	90
Şekil 4.25. " Aşırı iş yükü nedeniyle performansınız düşüyor mu?" sorusuna verilen cevapların dağılımı	91
Şekil 4.26. "İş yerinizdeki aşırı stres ve çalışma koşulları nedeniyle performansınızın düştüğünü hissediyor musunuz?" sorusuna verilen	92
Cevapların dağılımı.....	92
Şekil 4.27. "İşe giderken korkuyor ya da orda bulunmak istemediğiniz oluyor mu?" sorusuna verilen cevapların dağılımı	93
Şekil 4.28. "İş yerinizde çalışma koşulları nedeniyle ağlamak ya da oradan uzaklaşmak istediğiniz oluyor mu?" sorusuna verilen cevapların dağılımı	94
Şekil 4.29. " İş yerinizdeki çalışma koşulları nedeniyle olmayacak hatalar yapıyor musunuz?" sorusuna verilen cevapların dağılımı	95
Şekil 4.30. "İlk zamanlara nazaran performansınızın günden güne düştüğünü hissediyor musunuz?" sorusuna verilen cevapların dağılımı.....	96

Şekil 4.31. “İş yerinizdeki çalışma koşulları nedeniyle anlamsız kaygılar ya da tikleriniz oluşuyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı 97

Şekil 4.32. “İş yerindeki çalışma koşulları nedeniyle işe bağlılığınız azalıyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı 98

GİRİŞ

Çalışma hayatınızdaki gizli tehlikelerden biri olan mobbing (psikolojik taciz) olgusu, hem bireyler üzerinde yarattığı etkiler hem de kurumlar açısından, şiddet kavramı dâhilinde değerlendirilmektedir. Günümüzde en önemli toplumsal sorunlardan biri olan şiddet olgusunun kökeni insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanın var olduğu tarihten itibaren var olan bu olgu, günümüzde biçim ve isim değiştirse de temelinde aynıdır. Şiddet ilk zamanlarda kaba kuvvet olarak adlandırdığımız fiziksel şiddet olarak kendini göstermiştir. Zaman içerisinde bu kavram değişerek, karşı tarafın psikolojisine yönelik olarak gerçekleşen bir durum haline gelmiştir. Şiddet olgusu yüzyıllar boyunca evrilerek çalışma hayatımızda yer almıştır. Fiziksel şiddet, bir sorun alanı olarak önceliği cinsel tacize bırakmış, günümüzde ise mobbing (psikolojik şiddet) olarak çalışma hayatında karşılaşılan çok önemli bir sorun haline gelmiştir.

Mobbing uygulamaları aslında çalışma hayatımızda yeni olmayan bir kavramdır. Toplumsal ve çalışma hayatında her zaman mevcut olan, fakat diğer şiddet türlerinin yaygınlığı nedeniyle ön plana çıkmamış bir olgu olmuştur. Günümüzde bu kadar tartışılmasının ve araştırılmasının nedeni hem birey olarak hem de kurum olarak bir takım yaptırımların oluşmaya başlamasındandır.

Globalleşen dünyamızda artık bedensel gücün ağırlığını kaybederek, beyin gücünün ağırlık kazanması rekabet ve stres düzeyinin artmasına yol açmıştır. Mobbing olgusunun diğer kavramlardan ayrılması gerekmektedir. Mobbing uygulamaları kurum içindeki gündelik çatışmalardan daha yaygın bir biçimde gözlenen psikolojik bir savaştır.

Bu tez dört bölümden oluşmaktadır. Genel olarak ilk üç bölümde literatür taraması yapılmış olup, son bölümde uygulamalara yer verilmiştir. İlk bölüm; mobbing'in tanımı ile başlamış olup ardından, mobbing'in tarihsel gelişimi ve eski zamanlardan günümüze gelene kadar ne gibi evrelerden geçtiği açıklanmıştır. Ardından mobbing ile ilişkili olan bazı kavramlar tanımlanmıştır. Mobbing'in tipolojisi, yapılma nedenleri ayrı ayrı başlıklar altında değerlendirilmiş olup sonrasına mobbing ile ilgili olan süreç ve taktikler açıklanmıştır. Mobbing'in

yönetimle ve doğrudan örgütler ile yakından ilişkisi olduğu için mobbing uygulamalarında yönetsel ve örgütsel faktörler ile olan ilişkileri irdelenmiştir. Son olarak da mobbing'in çeşitli liderlik modelleri ile olan ilişkisi araştırılmıştır.

İkinci bölümde, ilk bölümde açıklanmaya çalışılan mobbing uygulamalarının hizmet sektörü çalışanları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Mobbing uygulamaları uzun zaman aralığı boyunca ve sistematik olarak yapıldığından dolayı birçok etmen ile ilişkilidir. Mobbing uygulamaları sonucundan çalışanların performansında yer alan değişiklikler açıklanmış olup hemen ardından bu değişikliklerin kişilikler ile olan ilişkileri incelenmiştir. Mobbing uygulamalarını gerçekleştiren zorba ve bu uygulamalara maruz kalan mağdurların kişilik özellikleri değerlendirilmiştir. Mobbing çeşitli süreçler boyunca gerçekleşen bir uygulama olduğu için grup olarak da yapılmaktadır bu yüzden de gruplarca yapılan uygulamalara da ayrıca yer verilmiştir. Devam eden akış içerisinde mobbing uygulamalarının kötü sonuçlarına yer verilmiş ve şirketlere, çalışanlara ve topluma olan zararları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde mobbing uygulamalarının etkileri sonucunda ne yapılması ve nasıl baş edilmesi gerektiği açıklanmıştır. Bu açıklamalar yapılırken çeşitli yıllarda mobbing uygulamaları ile ilgili hazırlanmış olan istatistiksel tablolardan yararlanılmıştır. Mobbing süreç ve etki olarak çok zorlu ve yıldırıcı bir süreçtir. Bu süreci en az hasarla atlatmak ya da tamamen ortadan kalkmasını sağlamak için çeşitli yöntemler açıklanmıştır. Bu yöntemlerde hem mobbing uygulamalarına maruz kalan mağdurların hem de şirketlerin uygulaması gereken politikalardan bahsedilmiştir.

Tezin son bölümü olan dördüncü bölüm uygulama ve veri analiz bölümüdür. Hizmet sektörü çalışanlarının mobbing uygulamalarına maruz kalıp kalmadıklarını araştırmak amacı ile sigorta ve bankacılık sektöründe çalışan 100 kişiye anket yapılmıştır. Anket katılımcılarımıza mobbing ile ilgili çeşitli sorular sorulup bu sorulara verilen yanıtlar değerlendirilmiştir. Ankette yer alan tüm soruların frekans dağılımları ve grafikleri ayrı ayrı incelenmiş ve her soruya verilen yanıtların ne ifade ettiği grafiklerin altında yorumlanarak çeşitli çıkarımlarda bulunulmuştur. Anket değerlendirmelerinden hemen sonra sonuç ve tavsiyeler kısmı yer almaktadır. Bu kısımda mobbing uygulamalarının yapılıp yapılmadığı anket sorularına verilen yanıtlara göre tespit edilmiştir. Sorulara verilen yanıtlar ayrı ayrı değerlendirilip

çeşitli sonuçlara varılmıştır. Anket verilerine göre hizmet sektörü çalışanlarının mobbing uygulamalarına maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Bu uygulamalar sonrasında mağdurların ve şirketlerin ne gibi önlemler alması ve mobbing uygulamaları ile nasıl baş edebileceklerine dair önerilerde bulunulmuştur.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı işletmelerde yaşanan mobbing uygulamalarını incelemektir. Araştırmada literatür çalışması yaparak işletmelerde yaşanan mobbing uygulamaları konusundaki çalışmalarla ilgili boşluğu tespit edebilmek ve ortaya yeni bulgular konulması amaçlanmıştır.

Bu çalışma ülkemizde yeni bir kavram olan mobbing'in yaygınlığını gözler önüne sermek ve sektördeki çalışanlara yol göstermesi açısından önem arz etmektedir.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma İstanbul'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren, katılımcıların banka ve sigorta sektörlerinde çalışan 100 çalışanın verdiği cevaplar ile sınırlıdır.

ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

İstanbul'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren iki ayrı şirkette toplamda 770 kişinin çalıştığı ve aralarından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 100 çalışandan oluşmaktadır.

ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI

Veri toplama aşaması; anketlerin dağıtılması ve uygulanması, bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG OLGUSU VE TARİHSEL GELİŞİMİ

1.1 MOBBİNG'İN TANIMI

Mobbing kavramı 1984 yılında ilk defa İsveç'li bilim adamı Heinz Leymann tarafından tanımlanmıştır. Yapmış olduğu ilk tanımda bu kavramı iş yeri terörü ifadesini kullanarak tanımlamıştır. Bu terör;

“Bir ya da birkaç kişinin tek bir kişiye sistemli olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ile düşmanca eylemlerden oluşmaktadır.” (Leymann, 1996: 166)

Mob sözcüğü, Latince “Mobile Vulgos “ sözcüğünden türetilmiştir. Bu sözcük, kararsız topluluk, şiddet yanlısı topluluk gibi anlamlar taşımaktadır. İngilizce 'de ise “Mob” sözcüğü fiil olarak; toplanmak, hücum etmek, rahatsız etmek, çevresini sarmak, sarmalamak, kuşatmak, topluca saldırmak, merakla etrafını sarmak gibi anlamlara gelmektedir. İsim olarak ise, kalabalık, halk yığını, çete, paspas, ayak takımı, gangster çetesi, gibi anlamlarda kullanılır (Gökçe, 2008:6).

Mobbing, bir kişinin başka bir kişiye ya da gruba, sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, alay etme ve karşındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak, kişinin işten çıkmaya zorlanması olarak tanımlanabilir (Davenport vd., 2003: 15). Daha basit bir tanımla ifade etmek gerekirse;

“Mobbing, iş yerinde, bir veya nadiren birkaç çalışanın, bir veya daha fazla çalışan tarafından, her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılmasıdır.”(Gökçe, 2008: 4)

Mobbing üzerine araştırma yapanlar, bu olguyu tekbir sözcükle açıklamakla yetinmemişlerdir. Mobbing kavramının Türkçe karşılığı olarak, “iş yerinde psikolojik taciz”, “iş yerinde psikolojik terör”, “iş yerinde psikolojik şiddet”, “iş yerinde duygusal taciz”, “iş yerinde moral taciz”, “iş yerinde manevi taciz”, “iş yerinde zorbalık”, “yıldırma” “iş yerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı” sözcükleri kullanılarak yaygınlaştırılmıştır (Çobanoğlu, 2005: 20).

Mobbing kavramı, Türkiye’de henüz çok fazla bilinmese de mobbing ile karşılaşan çok sayıda kişi bulunmaktadır. Mobbing ile ilgili yapılan tanımlardan anlaşıldığı kadarıyla, mobbing iş yaşamında kişiye; çalışma arkadaşları ya da yönetim tarafından yapılan uzun süreli ve sistematik etik dışı davranışlardır. Bunlar; psikolojik taciz, yıldırma, işten soğutma, yıpratma, aşağılama ve duygusal taciz içeren davranışlardır. Günümüzde saldırgan davranışlar, iş hayatının bir parçası olmuştur. Öyle ki iş yerinde çalışanlar arasında negatif davranışların bazen normal karşılandığı görülmektedir. Ancak bu olumsuz ve yıpratıcı davranışlar düzenli ve sık yaşanmaya başladığında, hedef seçilen kişi utandırılmaya başlanmaktadır. Bu süreç sık olarak yapılmaya devam ederse mobbing halini almaktadır. Bir iş yerinde yıldırıcı davranışlar sözlü ve fiziksel olarak ortaya çıkabilir. Örneğin, iş yerinde çalışanlardan birini durmadan didikleme, onun açığını yakalamaya çalışmak, onu çalışma ortamındaki diğer kişilerden soyutlamak, kızdırmak, alay etmek, kişiliği ile ilgili hoş olmayan yakıştırmalar yapmak, iş tanımında olmayan işleri vermek, sözlü saldırılarla yüksek sesle konuşmak ve kendini kötü ve gereksiz hissetmesine neden olmak tipik mobbing davranışlarıdır. Mobbing olgusu özellikle, Hollanda, Norveç ve Finlandiya ile İskandinav ülkelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Vartia, 2003: 2).

Şirket içinde gerçekleşen her sürtüşme mobbing değildir. Örneğin, bir çalışana ya da yöneticiye hatalı davranışını düzeltmesi ve başarılı olabilmesi için uygulanan baskı mobbing değildir. Çünkü günümüzde birçok şirket, çalışanlar arasında rekabet oluşturabilmek ve yeni fikirlerin ortaya çıkması için çatışma ortamları oluşturmaktadır. Bu baskı olumlu bir amaç olarak kişinin, kendine ve şirketine fayda sağlaması açısından yapılırsa başarı elde edilince uygulama da yok olmaktadır. Mobbing ise mağdur kişinin psikolojisi tamamen bozulana kadar devam eder, kişi artık dayanamaz ve bu duruma katlanamaz düzeye geldiğinde ise durdurulur. Tanımlardan da çok net anlaşılacağı gibi kişi en sonunda yılar, buda mobbing olgusunun temel amacına ulaştığını gösterir. Mobbing’i şirket içinde fayda sağlayan müdahalelerden ayırmada önemli olan bazı hususlar bulunmaktadır. Örneğin; psikolojik saldırı tek bir kişi ya da birden fazla kişiden oluşan gruplarca yapılabilir. Saldırının yapılması için birden fazla neden bulunmaktadır. Mobbing’de önemli olan, yapılan saldırının sistemli ve sürekli olmasıdır. Bu durumlara ilave

olarak söz konusu saldırının sözlü olarak ya da sözsüz (yok sayma, görmezden gelme, konuşmama vb.) şeklinde de olduğu bilinmektedir (Gün, 2009: 17-18).

1.2 MOBBİNG'İN TARİHSEL GELİŞİMİ

Mobbing olgusu 1990'lı yıllarda literatüre girmesine rağmen, tarihsel gelişimi 1960'lı yıllara kadar dayanmaktadır. Mobbing olgusu ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen Avustralyalı davranış bilimci Kontranz Lorenz tarafından 1960'lı yıllarda kullanılmıştır. Lorenz bu sözcükle, büyük bir hayvanın tehdidine karşı daha küçük hayvan gruplarından gelen karşı saldırıları isimlendirmiştir. Lorenz mobbing'i; kurbanı izole eden ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen davranışların ciddiyetini vurgulamak için kullanmıştır (Yücetürk, 2002: 15). Daha sonra İsveçli Dr. Peter Paul Heinemann, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen genelde zorbalık ve kabadayılık olarak bilinen davranışları araştırmıştır (Davenport, vd., 2003: 3). 1980'li yıllarda ise Dr. Heinz Leymann'ın mobbing olgusunu; iş yaşamındaki baskı, şiddet ve yıldırma hareketlerini açıklamak amaçlı kullandığı gözlemlenmiştir.

Leymann'ın İsviçre ve Almanya'da yaptığı araştırmalar sonucunda, taciz ve yıldırma olaylarının iş dünyasında geniş boyutta yer aldığı gözlemlenmiştir. 1984 yılında Leymann araştırma bulgularını bir rapor şeklinde yayınlamış ve raporun ardından mobbing olgusu iş yerindeki duygusal taciz ve saldırıları da kapsar şekilde kullanılmaya başlamıştır (Özler ve Mercan, 2009: 3).

1990 yılında İngiltere'de BBC'de gazeteci olarak çalışan Andrea Adams İngiltere'deki mobbing olaylarına dikkatleri çekmiştir. Ardından 1992 yılında mobbing kurbanlarına yardım amacıyla Andrea Adams'ın adıyla bir vakıf kurulmuştur. Vakıf, mobbing'in boyutunu ve tacizci e-postaları araştırmış, "patlama" olarak adlandırdıkları bir elektronik zorbalık ve sesli mailleri de içeren cinsel ve ırksal tacizleri ortaya çıkarmıştır (Lee, 2000:594). 1992 yılında Almanya'da Leymann'ın yardımıyla ilk mobbing kliniği açılmıştır. 1993'te ABD'de, İş İstatistikleri Bürosu, örgütlerde ve iş yerinde yaşanan 1063 suç belirlemiştir. Büro, bu suçlar arasında, cinsel tacize, yıldırmaya ve fiziksel şiddete yer vermiştir. Aynı yıl

içinde, iş yerinde şiddet, ABD adalet bakanlığı tarafından, en ağır suç ilan edilmiştir (Gökçe, 2008: 18).

Mobbing artık Avrupa'da, İskandinav ülkelerinde ve diğer ülkelerde günlük dile yerleşmiştir. Özellikle İskandinav ülkelerinde mobbing hakkında yapılan araştırmalar toplumlar tarafından büyük destek görmüştür. Bu araştırmalar sonucunda 1993'te İsveç'te ve 1994'te Norveç'te mobbing'e karşı önleyici ve koruyucu yasaların yürürlüğe girmesine kaynaklık etmiştir. Konu ile ilgili araştırmalar sözü edilen ülkelerde hükümetler ve sendikalarında desteğini almayı başarmıştır. ABD'de de, 2000 yılından itibaren mobbing hakkında konferanslar düzenlenmeye ve karşı politikalar oluşturulmaya başlanmıştır. İnternet ortamında da birçok mobbing karşıtı web sitesi oluşturulmuştur¹ (Gökçe, 2008: 18-19).

1.3 MOBBİNG'E BENZER KAVRAMLAR

Literatürde mobbing ile eş anlamlı olduğu düşünülen ve bazen birbirlerinin yerine kullanılan bazı kavramlar vardır. Mobbing kavramını çok iyi analiz etmek ve çıkarımlarda bulunmak için bu kavramların ayrı ayrı olarak irdelenmesi gerekmektedir.

1.3.1 Mobbing ve Şiddet

İnsanlık tarihinin başlangıcından beri var olan şiddet olgusu, birçok birey ve toplumsal öge ile birlikte karmaşık bir yapı ortaya koymaktadır. Şiddet, fiziksel güç ya da kuvvetin bir birey ya da grup üzerinde sakatlık, ölüm, psikolojik rahatsızlık ve gelişim bozukluğu gibi sorunlara yol açabilecek şekilde bir bireye ya da gruba karşı kasıtlı olarak kullanılmasıdır (Barrios ve Sleet, 2002: 112). Şiddet kavramı toplumlarda ve değişik kültürlerde farkı olarak algılanabilmektedir. Önemli olan şiddet olgusunun algılanış biçimidir. Eğer şiddet bir toplum tarafından kabul görüyorsa, kabul gören şiddet meşru sayılmaktadır. Hatta şiddet bir yaşam biçimi olarak benimseniyorsa sorun olarak görülmez ve sorun çözmenin bir aracı olarak onay görür (Ergil, 2001:40). Bu yargıları değerlendirecek olursak, önemli olan nokta

¹Bunlardan bazıları; www.workplacebullying.co.uk, www.mobbing-help.de, www.mobbingturkiye.com, www.mobbing-usa.com, www.stopmobbing.nl, www.leyman.se, şeklindedir. www.workingwounded.com isimli web sayfası ise internet ortamında ödül almıştır (Gökçe, 2008: 18-19).

neyin şiddet sayılıp sayılmayacağıdır. Toplumun bazı kesimi bu davranışı şiddet olarak görüp onunla savaşırken, bazıları ise bunu şiddet olarak görmeyip, onu olağanmış gibi değerlendirerek, söz konusu tutum ve davranışlara yasallık kazandırabilmektedir. Dr. Hasan Tutar’a göre;

“Bir iş yerinde hangi davranışın şiddet olarak kabul edildiği, çalışanların kültürel ve inanç yapılarına, değer yapılarına ve kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” (Tutar, 2004:14)

Her kurumun kendine özgü kuralları ve yönetiliş tarzları bulunmaktadır. Çalışanlar üzerinde zaman zaman oluşturulan bazı baskılar, tacizlerin algılanış biçimleri kişiden kişiye göre farklılık göstermektedir. Şiddetin tanımı ise;

“Psikolojik, cinsel veya fiziksel sonuçları olan birey veya herhangi bir gruba karşı fiziksel güç kullanımına fiziksel şiddet denir.” (Türkçe sözlük web sitesi, 2014)

Psikolojik şiddet ise, bireyin ruhsal, fiziksel, ahlaki veya sosyal gelişimine zarar veren kişi veya gruplara karşı amaçlı güç kullanımındır (Kırel, 2008: 8). Şiddetin sosyo-psikolojik boyutunda, toplum yapılarının hareketliliğinin ve değişimin rolü büyüktür. Şiddet; toplumlarda, gruplarda, örgütlerde var olan yapıyı bozan sosyal bir problemdir (Balcıoğlu, 2001: 18-19).

1.3.2 Mobbing ve Cinsel Taciz

Cinsel tacizden söz edebilmemiz için ne olduğunu bilmemiz gerekir tacizin sözlük anlamı;

“Bir kişinin canını sıkma, rahatını kaçırma, ona sıkıntı verme, aciz bırakma ve tedirgin etmedir. Taciz; ırk, milliyet, politik görüş, din, sendika üyeliği, yaş, fiziksel görünüş gibi özelliklere atfen gerçekleşebilir.” (Özler ve Mercan, 2009:6-7)

Cinsel taciz ise birey tarafından bir başkasına, karşı taraf istemediği, hatta açıkça direndiği halde, ısrarla cinsel nitelikteki iyiliklerin yapılmasını bekleme şeklinde tanımlanmaktadır (Aydemir, 2007: 5). Cinsel tacizin kurbanları ağırlıklı olarak kadınlar olmasına rağmen erkekler ve çocuklarda da görülmektedir. Cinsel taciz; yaşları, medeni durumları, fiziksel görünüşleri, geçmiş veya mesleki konumları önemli olmaksızın kadınları daha çok etkilemektedir. Araştırmalarda 30 yaşın altında bekâr genç kadınları, dulları, boşanmış ve ayrı yaşayanları cinsel tacizin vazgeçilmez adayları olarak göstermektedir. Rakamlara bakıldığında cinsel tacizin gelişmiş

lkelerde daha çok görüldüğü tespit edilmiştir. Geleneksel toplumlarda cinsel tacizin ifade edilmesi özellikle namus ve iffet gibi değerlere yüklenen anlamlardan dolayı bu tür toplumlarda cinsel taciz daha da yıkıcı olabilmektedir (Tutar, 2003: 81-82).

Cinsel taciz ve mobbing olgusu bazen birbirine karıştırılrsa da birbirlerinden çok ayrı olan iki olgudur. Cinsel tacizin tarafları genellikle iki kişiden oluşurken, mobbing genelde bir grubun hedef aldığı belli bir bireye karşı sistemli ve sürekli olarak uyguladığı eylemlerdir. Cinsel taciz bir amaca yönelik gerçekleşirken, mobbing daha çok bir araç olarak kullanılır. Bu ynden cinsel taciz basit bir eylem türü iken mobbing uzun süreli uygulanan geniş bir işleyiştir.

1.3.3 Mobbing ve Bullying (Zorbalık)

Zorba eylemler gösteren kişiler bu eylemleri zaman içinde öğrenirler. Sorunlu bir çocukluk geçirirler (aile içi şiddete maruz kalırlar), sosyal ve kültürel olarak kötü ve zor koşullarda yetişirler ve yaşları ilerledikçe mobbing eylemini arttırdıkları belirlenmiştir (Vartia, 2003: 35). Özellikle okul çağlarındaki çocukların, okul arkadaşlarından grup olarak ya da bireysel olarak gördükleri saldırılar gelecekte bu kişilerin birer zorbalık eyleminin başlatıcısı oldukları gözlemlenmiştir. Fiziksel zorbalığın yaşa bağlı olarak düşme eğilimi gösterdiği, sözle yapılan zorbalığın ise aynı kaldığı görülmektedir. Ancak ergenlikle beraber 14-17 yaş grubundaki erkek öğrencilerde zorbalık eyleminin yükselişe geçtiği yüzde doksan oranında bir artışa ulaştığı tespit edilmiştir. Öğrencilerin şiddet içeren eylemlerde hem kurban hem de saldırgan olarak yer aldığı gözlemlenmektedir (Tekarslan, 2000: 23-25).

Zorbalık, aile içinde fiziksel cezanın kullanıldığı ortamlarda yetişmektedir. Böyle ailelerden gelen çocuklar fiziksel olarak güçlü olanların zayıf olanlara zorbalık yapma hakkı olduğu düşünerek bu yönde davranma eğilimindedirler. Bu kişiler aile baba sevgisinden yoksun olduklarında bu gücü başkaları üzerinde baskı kurmak olarak değerlendirip güç sahibi olmak ve kontrolü elde bulundurmak isterler. Zorbalık yapan kişinin ebeveynleri incelendiğinde genellikle bu ailelerde ilişkiler kopuk, başarısız, zorbalık yapan çocuğun kendini ifade etme seçeneği olmayan bir ailede yetişmesi ile alakalı olduğu saptanmıştır (Vartia, 2003: 23).

1.3.4 Mobbing ve atışma

Mobbing bir anlık bir eylem değildir. Mobbing başlangıcı, büyümesi, gelişmesi ve çöküş evreleri olan bir süreçtir. Çatışma mobbing'in ilk evresidir. Bu çatışma sözlü ve sözsüz (genellikle beden diliyle) başlayabilir. Her çatışma mobbing değildir ama her çatışmanın başlangıcında mobbing olgusu yer almaktadır. Leymann iş yerindeki çatışmaları beş aşamada incelemiştir. Leymann'a göre bu aşamalar 6 evrede gerçekleşmektedir. İlk aşama olan çatışmanın oluşu ile başlayıp çatışmanın faydaları, çatışmanın gelişimi, çatışmanın çözümü ve yönetimi evresi ile devam edip çatışmanın sonuçları ile son bulmaktadır (Leymann, 1996: 180).

1.4 MOBBİNG'İN TİPOLOJİSİ

Mobbing türleri aşağıdaki şekilde gruplandırılmaktadır (Gökçe, 2008: 4):

Mesleki Tehdit: Görüşlere değer vermemek, kişiyi toplum önünde mesleki açıdan aşağılamak, kişi çaba göstermediği için suçlamak gibi...

Kişilik Tehdidi: Kişiyi sürekli takılmak, onu tedirgin etmek, onurunu kırmak, alaycı tutum takınmak gibi...

İzole Etmek: Kişileri mesleki eğitimden yoksun bırakmak, bilgi sahibi olmalarını engelleyici tavır takınmak gibi...

Aşırı İş Yükleme: İş bitirme konusunda kişiye baskı yapmak, gerçekçi olmayan iş bitirme tarihleri vermek gibi...

Destabilize Etme: Referans vermemek, anlamsız görevler yüklemek, sorumluluğunu elinden almadaki hedefini saptırmak gibi... En sık rastlanan mobbing eylemleri;

1.5 MOBBİNG'E YOL AÇAN NEDENLER

İş yerleri, insanların zorunlu olarak belirli süreler içinde bir arada yaşadıkları ve çıkar çatışmalarının olduğu alanlardır. İnsanoğlu yaratılış gereği yarışmacı bir ruha sahiptir. İnsanoğlu çıkarlarını korumak için potansiyel tehlike gördüğü kişilere karşı çeşitli yaptırımlar uygulayabilir. Bazen de bu konuda ne yazık ki canavarlaşabilirler.

İnsanların çatışma ortamını hazırlamaları çok kolaydır. İnsan yeter ki sürtüşme istesin.

Bazı insanlar çeşitli nedenlerden dolayı insanlara eziyet etmekten haz alabilirler. Kendileri mutlu olmayan dengesiz insanlar, kendilerinde olmayan mutluluğu ve huzuru başkalarından çalmaktadırlar. Bazen bu durum kendi üstünlüklerini kabul ettirmek, otoritelerini sağlamlaştırmak için saldırırlar, bazen başkalarında gördükleri ve kendilerinde olmayan meziyetler nedeniyle onları kıskanır bu nedenle saldırırlar, bazen de konumlarını kaybedeceklerini düşünerek, muhataplarını dizginlemeye ve durdurmaya çalışırlar. Kıskanç ve kibirli insanlar, başarılı ve donanımlı insanlara karşı psikolojik saldırı başlatabilirler. İşyerleri, bu art niyetli insanların kötü davranışları yüzünden kendisini savunamayan yumuşak başlı insanlar için bir işkenceye dönüşmektedir. İşyerine bağlılık, üstün performans, donanımlı ve başarılı olmak gibi etkenler bile saldırı sebebi olabilir (Gün, 2009: 30-31).

Örgütsel ve sosyal faktörler, yıldırmanın ortaya çıkışında saldırgan ve mağdur kadar önemlidir. Örgütsel yapıyı içerisinde çalışan kişilerin rolleri belirler. Herkes düşünme ve karar verme konusunda birbirlerinden farklıdır. Bu farklılıklar, iş yerindeki rollerimizi etkilemektedir. Günümüzün saat dilimi olarak önemli bir bölümünü iş yerinde geçirsek de iş dışında da kendimize ait bir yaşamımız olduğu bazen yöneticiler tarafından unutulmakta ve insan sosyal bir varlık olduğu içinde onları bazı durumlarda anlayamamaktadırlar.

Özellikle Kurumsal şirketlerde hiyerarşik yapı işlediğinden, yıldırma olgusunu ortaya çıkaracak bir kültürel yapı vardır. Bu tür yapılarda insan duyguları göz ardı edildiğinden daha sık mobbing yaşanmaktadır. Geleneklere bağlı ve yeniliklere direnç gösteren örgütlerde mobbing yaşanması ise oldukça yüksek bir ihtimaldir (Gökçe, 2008: 41-42). Bireysel nedenlere gelince bazı yazarlar mobbing'in kişisel özelliklerden kaynaklandığını ve kişiler arası ilişkilerden kaynaklanabileceğini öne sürerler. Bazı durumlarda ise özellikle kişiler arası mobbing'de bireysel kıskançlıklar, hedef seçilen kişi saldırganın sahip olmadıkları niteliklere sahip olduğu içindir. Özellikle, saldırgan kişi hedef seçtiği kişiyi iş yerinde daha popüler ya da başarılı olarak görüyorsa, kendi bulunduğu pozisyonun tehlikeye girebileceğini

düşündüğünden, bu kıskançlık mobbing uygulamasına neden olabilir (Güngör, 2008: 14).

1.6 MOBBİNG SÜRECİ VE TAKTİKLERİ

Mobbing çeşitli aşamalardan oluşan sistematik bir süreçtir. Bu süreçte ise çeşitli psikolojik faktörler kullanılarak hedef alınan kişinin sağlığı negatif biçimde etkilenir. Bu duruma ilişkin olarak, her hedef alınan kişinin sürece verdiği tepki ve dayanma süresi farklı olabilmektedir. Bu süreç birisi için dayanılabilen bir durum olurken bir diğer kişi için çekilmez ve dayanılmaz olabilmektedir (Tutar, 2004: 16).

Mobbing süreci sosyal psikolojik bir süreçtir. Bir başka deyişle bu sürece etkide bulunan sosyal bir olguyla ilişki içindedir. Başta ne olduğu tam olarak anlaşılamayan bu sinsi süreç, zaman içinde ilerleme kaydederek geri dönülmez sonuçlara ulaşmaktadır. Olaylar ise artık zincir şeklinde ilerlemeye ve birbirleri ile ilişkili olarak bir sarmaşık gibi etrafı sarmaktadır. Eğer fark edilmez ya da geç kalınırsa örgütler mobbinge mücadele etme süreci başarısız olur (Devenport vd., 2003: 20).

1.6.1 Mobbing Süreci

Hedef seçilen kişi, hızla dışlanmaya başlar ve ardından yok sayılır. Bu süreci başlatan kişiler; yöneticiler, üstler, eşitler ve astlardan oluşmaktadır. Bu zincir davranış çeşitli olarak ortaya çıkarak sistematik ve uzun süreli yaşanmaya başlanır. Davranışın en az haftada bir kez gerçekleşmesi ve en az altı ay sürmesi gerekmektedir (Erbaş, 2004: 12). Dr. Heinz Leymann ise mobbing sürecinin farklı aşamalardan geçerek ortaya çıktığını savunmuştur. Leymann'a göre bu süreçte beş aşama yer almaktadır ve aşağıdaki şekilde tanımlamıştır (Leymann, 1996: 185):

Anlaşmazlık Aşaması: Anlaşılmayan bir olgunun gerçekleşmesi

Saldırganlık Aşaması: Anlaşmazlığı takip eden saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırılan gerçekleşmeye başlaması.

Kurumsal Güç Aşaması: Yönetimin ikinci aşamada yer alması ve hedefteki kişinin örgütlü olarak kurumsal bir güçle baş etmek zorunda kalması.

Tanımlama Aşaması: Hedefteki kişinin, zor, asi, psikolojik sorunları olan birisi gibi görülmesi. Bu aşamada çatışmalar daha güçlü bir şiddette gerçekleşmeye başlar ve saldırgan davranışları sistematik hale getirir.

İşe Son Verme Aşaması: Mobbing sonunda çoklukla; işten çıkarılma, yer değiştirme ve zorunlu istifalar oluşabilir. Bu olgulardan sonra hedef alınan kişi işten çıktıktan sonra belirli bir süre psikolojik bir rahatsızlık dönemi geçirebilir. Tekrar iş hayatına dönme konusunda ise zorluklar yaşamaktadır.

Mobbing sürecinin tamamlanması ve başarıyla sonuçlanmasının ardından, yönetimin bunun farkına varamaması, umursamaması ve çözme konusundaki yetersizliği bu süreci daha da hızlandırmaktadır. Bu süreçte mağdur şiddetli bir şekilde hırpalanır ve aşağılanır. Mağdur boyun eğmeye zorlandığı için işten çıkarılmaya mecbur bırakılması mağdurun seçimiymiş gibi gösterilir. Mobbing sürecinin fark edilebilir beş temel özelliği vardır. Bu özellikler şöyledir; mobbing belli bir zaman periyodu içerisinde sistemli olarak yapılan bir süreçtir. Bu süreçte bulunan negatif eylemler bir kişiyle sınırlı kalmayıp iş çevresinde yer alan herkesin katılımı ile gerçekleştirilen bir yapıdan oluşur. Mobbing'i uygulayan kişi ile hedef arasında güç eşitsizliği söz konusudur. Bu durum bazı zamanlar hiyerarşik duruma bağlı olarak oluşabileceği gibi zaman zaman da kişiler arasındaki çatışmalardan oluşmaktadır. Mağdur üzerinde oluşturulan olumsuz davranışlar kişinin performansını hedef alarak gerçekleştirilir (Vartia, 2003: 10-11).

1.6.2 Mobbing Sendromu

Mobbing sendromu, çeşitli faktörlerle, sistemli olarak gerçekleştirilen birtakım etmeni içerir. Bu etmenler şu şekildedir; hedeflenen kişilerin onuru, güvenilirliği ve mesleklerindeki kişisel bilgilerine yönelik saldırılardan oluşması, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici ve kötü niyetli iletişimin başlaması, bir ya da birçok kişiden oluşan grup tarafından yapılması ve son olarak sürekli olarak sistemli ve çoklu biçimde yapılması şeklindedir (Arpacıoğlu, 2003: 10-11).

1.6.3 Mobbing Stratejileri ve Taktikleri

Mobbing'i uygulayan kişiler, eylemlerinde belli amaçlara ulaşmak için stratejik bir süreç takip ederler. Bu stratejilerden en başta geleni mağdura anlamsız görevler vererek onu işten soğutmayı hedeflerler. İkinci strateji ise; kurbanın özel yaşamına müdahaleler gelir. Bunlar, iş arkadaşları içinde küçük düşürme, hakkında dedikodular çıkarmadır. Son strateji ise; fiziksel tehditler ve fiziksel güç kullanma şeklinde gerçekleşmektedir (Zapf, 1999: 20). Yaşanan bir diğer strateji ise kontrollü olarak mağduru gerilime sokma olanıdır. Bu stratejinin genel amacı mağduru gerilim altında tutarak psikolojik olarak çökertmektir. Özellikle, yaşatılan gerilim ile mağdurun kontrolsüz tepkiler vermesi sağlanmaktadır. Nedensiz olarak çıkarılan şirket krizlerinde, mağdur yıldırılır. (Tutar, 2000: 27).

Aşağıda Workplace Bullying Trauma Institute (WBTI) adlı kuruluşun 2000 yılında yaptığı çalışmalar sonucunda oluşturduğu mobbing taktikleri listelenmiştir (Namie, 2000: 5-6):

Eleştirilen Tip: Sürekli eleştiri yapan, en ufak kusurlara kadar araştıran kişilerdir. Önemsiz ayrıntıları yakalarlar ve onlara isim takarlar. Bu tür zorbalar için herkesin beceriksiz olduğunu düşünmek onların hoşuna gitmektedir. Ayrıca mağdurlarını toplum içinde aşağılama, gözden düşürme ve hakaret etme davranışlarını çok sık gerçekleştirirler.

Bekçi: Bu tipte ise zorbalar takıntılı davranarak hedeflerindeki kişiyi göz hapsine alırlar. Taktikleri ise hedef olarak gördükleri kişilerin, hata yapmaları için zamanlarını, paralarını, bilgilerini harcarlar. Hepsinden sonra ise hedeflerindeki kişilerin performanslarının düştüğünden şikâyet ederler. Ofislerine kapanırlar ve çalışanlarının ne zaman şirkete girip ne zaman şirketten çıktığını denetlerler.

Öfkeli Tip: Önyargı bu tip zorbaların ilk unsurudur. Kurbanlarına bağırır, hakaret eder, küçük düşürür ama fiziksel temasta bulunmazlar.

İki Başlı Yılan: Bu tip zorbaların temel isteği ise iş yerinde üstlerinin gözüne girmek için astlarını harcamalarıdır. İki başlı yılanlar hedeflerinde ki kişilerin imajını

zedelemek, onlara iftira atmak, onların ün ve statülerini zedelemek için uğraşırlar. Sürekli kötü amaçlı planlar düşünüp uygulamak için zaman harcarlar.

Yukarıda özetlenen taktikler ile hedef alınan kişilerin iş yerinde sindirilmesi, hata yapmasına teşvik, iş yerinden soğuması gibi nitelikler kazandırılarak yıpratılması amaçlanmaktadır.

1.7 MOBBING'İN YÖNETİM TARZI VE YÖNETSEL FAKTÖRLERLE İLİŞKİSİ

Mobbing eksik ve yeterli olmayan yönetimden kaynaklanmaktadır. Yönetimsel olarak ise; düşük moral, motivasyon eksikliği, çalışanlara yetki vermemek, yönetimde dikkatsizlik, aidiyet duygusunun zayıflığı, monotonluk, zamanın verimli kullanılmaması, işyerinden soğutmak, sürekli ortaya çıkan çatışmalar sonucunda örgüt ikliminin yaralanması vb. şekillerde ortaya çıkmaktadır (Tan, 2005: 35-36). Mobbing'e neden olan bazı yönetsel faktörler şu şekildedir; Yetersiz performans, çalışanların yetersiz eğitimi, stresli yöneticiler, stresli iş arkadaşları, yöneticinin yetersiz eğitimi, mobbing uygulayanların ruhsal dengesizliği, aşırı iş yükü, zayıf yönetim yeteneği şeklinde sıralanmaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 44).

Mobbing'e neden olan yönetsel faktörler şu şekilde sıralanmıştır; insan kaynakları yönetiminin zayıflığı, becerileri ve uygulamaları. Örgütsel değişim yaşanması ve sonrasında gerçekleşenler, örneğin; yeniden yapılanma, yeni yöneticiler, yeni teknolojiler, yeni hiyerarşik yapı. Denetimin ve kontrolün yetersizliği, örgüt içindeki mobbing yapısının güç kazanması, rekabet, iş güvenliği konusunda alınan tedbirlerin yetersiz olması, çalışanlardaki iş tatmin seviyesinin çok yüksek olması, çalışanlardaki aşırı iş yükü, roller arası belirsizlik, rol çatışması, rol kaybı, rol eksikliği. İletişimde yetersizlik, çalışanların performanslarını değerlendirmede yetersizlik, iş akışı ve raporlamada eksiklikler, personel geliştirmedeki uygulamaların yetersizliği (Lynch, 2002: 15).

Mobbing eylemlerinde yönetsel faktörlerin yeri göz ardı edilemez boyutlardadır. Şirketler zamanında bu oluşumu engelleyemez ve müdahale

etmezlerse uzun süreli ve geri dönüşü olamayan süreçler yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Mobbing eylemlerinde liderlik faktörü de öneme sahiptir.

Liderlik temelinde etkileme süreci yattığı için iş yerinde çalışanları doğru etkilemek ve doğru amaçlara yönlendirmek çok önemlidir. Gücünü çalışanların huzurunu sağlayacak, verimini arttıracak ve çalışanlarda iş tatmini sağlayacak liderler mobbing eylemi uygulamaktan kaçındıkları gibi bu uygulamalarda bulunan kişileri de engelleyecek yapıdadırlar. Koçel'e göre liderlik;

“Liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreç olmakla birlikte bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere; takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişilerdir.” (Koçel, 2001: 465-466)

Bir liderin, çalışanların davranışlarını etkileyebilmesi onları olumlu şekilde yönlendirebilmesi demek o liderin etkin olduğu anlamına gelmektedir. Eğer söz konusu lider çalışanları etkileyemiyor, onların gelişimlerine olumlu katkılar sağlayamıyorsa etkili liderden söz etmek anlamsız olur. Liderin en önemli özelliklerinden birisi çalışan kişilerin motivasyonunu arttırmasıdır. Lider'in çalışanların güvenini kazanması bunun içinde çalışanlar arasında ortak amaç, örgütsel bağlılık ve aidiyet duygularının gelişiminde katkıda bulunmalıdır. Lider aynı zamanda endişe giderici yani; tehlike, belirsizlik, geleceğe şüpheyile bakma konularında çalışanların güven duyduğu bir kişilik olma özelliğini göstermelidir (Özel, 1998: 56).

Bir liderin temel amacı insanları yapısal olarak değiştirmek değil, kişilerde bulunan gücün, hırsın ve yaratıcılığın ortaya çıkarılmasını sağlamak ve başarı oranlarını arttırmaya çalışmaktır. İyi bir lider; toplumları peşinden sürükler, onların ufuklarını açar, yeniliklere açıktır, pozitifdir, kendi düşüncelerini istek ve iradesini, karşısındaki kişilerin sevgi, saygı ve güvenini kazanarak kabul ettirebilen kişidir (Gümü, 1999: 371).

Psikoloji bilimcisi Merethe Schanke Aaslan'ın liderlik modellerine ilişkin sıraladığı liderlik tarzları aşağıda sıralanmıştır (Lee, 2000: 594-560):

Yapıcı Liderlik Tarzı: Çalışanlarla iş arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Örgütsel süreçte çalışanların kararlara ne oranda katılımı sağlandığı ve onları karar verme

sürecine dâhil etmeyi amaçlar. Eğer çalışanlar kararlara katılırsa ve açıklık hâkim olursa, örgütle ilgili planlarda, çalışanlara açıkça anlatılırsa bu liderlik tarzı mobbing oluşumunu engellemede son derece etkili olmaktadır.

Tiran Liderlik Tarzı: Çalışanlara kötü davranma, onları küçük düşürme ve emirler yağdırma gibi özellikler bu tipte görülür. Tiran liderlik tarzında liderler, çalışanlarla neredeyse hiç etkileşimde bulunmazlar. Sürekli saldırgan tavırlar, çatışmalar sıklıkla gerçekleştiğinden mobbing uygulamalarına zemin hazırlayan bir liderlik tipidir.

Sapkın Liderlik Tarzı: Bu tarzda yer alan liderler, astlarına ukalaca, kibirli, duyarsız, düşüncesiz ve ilgisiz davranmaktadırlar. Bu tip liderler yetki göçerimine sıcak bakmamakta, motivasyon ile hiç ilgilenmemektedirler dolayısı ile bu tipte de mobbing uygulamalarının oluşması beklenilmektedir.

Popüler Fakat Örgütsel Bağlılığı Olmayan Liderlik Tarzı: Bu tip liderler, örgütün kaynaklarını ve zamanını iyi kullanamazlar. Çalışanlar arasında oldukça popülerlerdir ama örgütsel amaçları ikinci planda tutmayı tercih ederler. Örgütlerdeki etik kuralların zayıflamasına ve yönetimin aksamasına sebep olurlar. Başboşluk olduğundan dolayı bu tip liderlikte de mobbing uygulamaları görülmesi beklenir.

Umursamaz liderlik tarzına göre ise üç tür liderlik davranışı vardır. Bunlar: otoriter, demokratik ve umursamaz (laissez-faire) liderliktir. Her üç tip liderlik tipinde bakıldığında, otoriter tipi liderlikteki grupların, demokratik tipteki liderlerin gruplarından daha fazla üretken olduğu tespit edilmiştir. Umursamaz tipi liderlikte ki grupların üretkenlikleri ise diğer iki gruba göre daha kötüdür. Ayrıca, umursamaz tipteki gruptakilerin saldırganlık oranları da ciddi bir şekilde arttığı gözlenmektedir (Yavuz, 2007: 23).

“Umursamaz liderlik sonucunda çalışanlarda iş tatminsizliğinin oluştuğunu, iletişimin bozulduğunu ve yönetimden çalışanlara geri bildirimin olmadığını ifade etmektedir.”
(Hoel ve Cooper, 2000: 20)

Umursamaz liderler güç kullanma konusunda zayıftırlar ve gücü kullanmak istemezler. Grup içerisinde çalışanların kendi sorunlarını, kendi imkânları ile çözmelerini beklerler. Gruba sadece bilgi akışında bulunarak, onların motive olmalarını ve kendilerini geliştirmelerini onlara bırakır müdahale etmezler. Bu tip

liderler ön planda olmak istemezler ve gerekli birlik ve bütünlüğe katkıda bulunmazlar. Bu durumda, lidersiz grup nasıl hareket edeceğini bilmez ve denetim eksikliği konularında sıkıntılar yaşarlar (Doğan, 2001: 257).

Umursamaz liderlik türünde başboşluk vardır. Astlar karar verme konusunda tamamen özgürdürler canları nasıl isterse öyle davranırlar. Denetimin ve kontrolün olmadığı bu tip örgütlerde mobbing olgusu çok kolay oluşmakta ve yayılmaktadır.

Otoriter liderlikte ise bu tip liderlikten bahsedebilmek için önce otoriterliğin ne olduğunu bilmemiz gerekmektedir.

“Otoriterlik, örgüt içerisinde statü farklılıkları olması gerektiğine ve bu farklılıkların örgütün etkili ve verimli bir şekilde çalışmasına katkıda bulunacağına dair bir inançtır.” (Özler ve Mercan, 2009: 55)

Tiran yönetim tarzında korkuya dayalı olarak kurulan örgütsel iklimin oluşturulduğu ve buna bağlı olarak ortaya çıkan hiyerarşik yapı ile mobbing’in oluştuğunu belirtmektedir (Aydemir, 2007: 21). Otoriter liderler güç ve karar verme konularında oldukça başarılıdır. Astlarını, yasal pozisyonlar, ödüller ve cezalara göre yönetirler. Otoriter liderler, astlarına nasıl davranmaları ve hangi yolu izlemeleri konusunda bilgileri verir. Yönetim biçimleri katı ve tek yöntem kullanmalarına rağmen, astlarına görev süreleri verirler ve standart olarak o işin yapılmasını beklerler (Öktem, 1993: 105-106).

Otoriter liderler çalışanlar arasında öfkeye ve düşmanlığa sebep olurlar çünkü astlarının duygu ve fikirlerini önemsemezler, yapılan işin başarılı olmasında kendilerini sorumlu tutarken, başarısızlıkta astlarını suçlarlar (Schaffer, 2002: 43). Astlar liderlerinden çekindikleri için işler konusunda yeterince bilgi sahibi değillerdir. Otoriter liderin özellikleri özetle şu şekildedir, otoriter lider; grubun içerisindeki politikaları ve genel amaçları yalnız kendisi belirler, hangi işlerin nasıl ve ne şekilde yapılacağını bunların sırasını kendisi belirler, kendisini grup faaliyetlerinden ayırır. Uzaktan müdahale eder, kişisel tutumunu koruyarak, astları hakkında yaptığı olumlu değerlendirmeleri bu yönde değerlendirir, yalnızca emir verir ve bu emirlerin yerine getirilmesini bekler. Bu süreçte ödül ve ceza sistemini sıklıkla kullanır (Arıkan, 2001: 240:241).

Otoriter liderler, yönetimi sağlamak için genellikle ödül, ceza, yasal ve zorlayıcı güçlerden faydalanırlar. Bu liderler işe yöneliktir. En önemli konuları işletmenin ne kadar verimli olduğudur. Yapılan araştırmalarda otokratik liderin yönettiği gruplarda kişilerin saldırgan, lidere bağımlı ve işten çok kendileri ile meşgul oldukları gözlemlenmiştir (Güney, 1997: 212, aktaran Özler ve Mercan, 2009: 56). Otoriter liderlerin en önemli dezavantajı; liderin bencil davranarak kişilerin görüşlerini ve duygularını umursamamasıdır. Ayrıca liderin her şeyin üzerinde kendisini görmesinden dolayı grup içindeki üyelerin, karar verme, amaç, plan gibi yönetim işlevlerinden mahrum kaldıklarından dolayı yaratıcılığın gelişmesi de engellenmiş olur (Eren, 1998: 438).

Demokratik liderliğe gelince adından da anlaşılacağı gibi demokratik liderler, astlarına yetki devrederler, onları cesaretlendirirler, astlarını etkilemek için uzmanlık ve karizmatik güçlerini kullanırlar. Demokratik liderler, Yönettikleri grubun içerisinde uyum içinde çalışarak sorunları çözme konusunda oldukça özverilidir. Bu liderler ayrıca astlarını azarlamak, korkutmak yerine onları motive ve ikna ederek olumlu yönde gelişmelerine katkıda bulunurlar. Astlarının duygu ve düşüncelerini önemseyerek onlara değerli oldukları hissini verir. Grupta bulunan kişiler iyi motive edildiklerinden dolayı işleri lider olmaksızın kendi başlarına götürürler sadece karar alma kısmında liderlerine danışabilirler (Doğan, 2001: 257).

Demokratik liderler, astlarını sürekli açık iletişim kanalları sayesinde cesaretlendirirler. Aralarındaki ilişki dürüstlük ve güvene dayalı olarak ilerler. Örgütlerde çalışanlarla liderler arasında iyi etkileşimli bir yapı kurulursa, geri bildirim, kararlara katılma ve gelişme süreci çok daha başarılı olmaktadır. Demokratik liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır; grup politikası, grupta yer alan kişileri doğru bir şekilde tartışmaya teşvik etmesi sonucu belirlenmektedir. Demokratik lider, önce tartışılacak konu hakkında bilgiler verir sonra grup üyelerinden konu hakkında tartışmalarını bekler. Teknik bilgi kısmında ise en az iki seçenek sunarak seçim işlemini grup üyelerine bırakır. İş bölümü ve sorumluluk dağıtım kısımlarını yine grup üyelerine verir. Çalışanların yargılanmasında ve eleştirilmesinde mümkün olduğunca nesnel olmaya özen gösterir. Grup üyeleri,

hemen her konuda kendilerini özgür hissederler ve bu ortamda da yaratıcılığın gelişmesi kaçınılmaz olmaktadır (Arıkan, 2001: 242).

Çalışanlarla bu denli güzel ilişkiler geliştirilen bir ortamda mobbing olma şansı neredeyse hiç yok denecek kadar azdır. Çalışanlar kendilerini özgür hissettiklerinden dolayı görüşlerini ve fikirlerini açıkça söylerler ve eleştirilmekten korkmazlar. Bu sayede mobbing'in örgütsel yaşama girmesi engellenmiş olur. Duygusal zeka kavramından bahsedecek olursak, duygusal zekâ kişinin kendi kişisel zekâsına göre daha sosyal ve dışa dönük yönlüdür. Duygusal zekâ, kişinin kendini keşfetmesi, tanınması, zayıf yönlerini keşfetmesi, diğer insanlarla iletişim kurmasını ve son olarak duygularını keşfetmesini sağlayan sosyal özellikte bir yapıdır (Özler ve Mercan, 2009: 60). Çağdaş yönetim anlayışında, bilişsel zekanın yanı sıra duygusal güçlerinde örgüte sinerji katabileceği düşünülmüş ve önemli olduğu kanısına varılmıştır. Duygusal zekâdan yoksun yöneticilerle yönetilen örgütlerde dikey ve hiyerarşik yapıda olan mobbing uygulamaları görülmektedir (Tutar, 2004: 91-93).

Örgütün verimini azaltan, motive olmasını engelleyen önemli özelliklerden biride mağdurların ve zorbaların duygusal zekâ düzeyleridir. Özellikle kişisel gelişim konusunda kendisini geliştirmiş ve yeterli donanıma sahip kişilerle, bu özelliklere sahip olmayan kişiler arasında negatif ilişkiler ve zaman zaman çatışmalar yaşanmakta ve oluşan örgüt ikliminden dolayı ise örgütün verimliliği düşmektedir. Örgüt içinde yaşanan iş baskısı, iş stresi, egoizm, ahlaki değerlerin yoksunluğu, sürekli değişim gibi etkenlerle birlikte mobbing eylemlerinin artması sonucu, verimsiz bir ortam oluşmaktadır (Alparslan, 2009: 156).

Örgüt başarısının etmenleri verimlilik, etkinlik ve kaliteden oluşmaktadır. Duygusal yeterlilik, özellikle liderlerde olması gereken önemli bir özelliktir. Bir lider etkileşimde iyiye lideri olduğu grupta pozitif ilişkiler gelişir. Tam aksi yönde ise negatif ilişkiler ile şirket içinde kırgınlık, zaman kaybı, hayal kırıklığı gibi olguların oluşması kaçınılmaz olur (Özler ve Mercan, 2008: 61).

Yapılan incelemelerde birçok örgütte üretken ve yetenekli insanların diğer insanlara göre duygusal zekâları farklı olduğu için engellendikleri ve sabote edilmeye çalışıldıkları gözlemlenmiştir. Örgütlerin birçoğunda otokratik yönetim,

kural karmaşası, lüzumsuz bürokrasi, gibi olgulardan dolayı çeşitli kırılganlıkların yaşandığı görülmektedir. Duygusal zekâsını kullanarak hareket eden bir lider, insan ilişkilerinde yaşanan problemlerin, güvensizliğin, duygularını kontrol edemeyen kişilerin yaptığı yanlışların sonuçlarıyla vakit harcamayarak, yeni fırsatlar oluşmasını sağlayacak ve enerjisini o yönde kullanacaktır (Özler ve Mercan, 2008: 62).

Görülüyor ki; Duygusal zekâ farklılıkları, duygusal saldırı olarak tanımlanan mobbing eylemlerinin ortaya çıkmasında ve yayılmasında oldukça önemli bir etkindir. Duygusal zekâdan yoksun liderler ve yöneticiler tarafından yönetilen kişilerin mobbing davranışlarına maruz kalmaları kaçınılmazdır. Duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar hem kendilerini motive ederek iş performansını arttırmaları hem de çalıştıkları örgütte pozitif ortamların oluşmasına katkıda bulunurlar. Duygusal zekâsı düşük olan çalışanlar ise karşısındaki kişilerin duygu ve düşüncelerini önemsememekte, benmerkezci davranışları yüzünden de kişileri kırmaktan çekinmemektedirler. Mobbing davranışlarını önlemede duygusal zekâ faktörünün yeri oldukça önemlidir.

Mobbing ciddi bir sorundur. Yönetimsel olarak, dikkatsiz ve etkisiz olmak yönetim tarafından mobbing'in anlaşılmasına ve sürecin uzamasına sebep olmaktadır. Örgütlerin sahip oldukları yönetim tarzı, mobbing'in var olması ya da var olmaması konusunda oldukça etkilidir. Mobbing eyleminin oluşumu incelendiğinde, derinlerinde yönetim tarzının olduğu gözlemlenmiştir. Mobbing eyleminin ortaya çıkmasındaki başlıca etmenler; otokratik, anlaşmazlık yaratan, umursamaz ve cezalandırıcı yönetim tarzlarıdır. Bu tarzların aksi olan katılımcı liderlik tarzında ise mobbing oluşması için gerekli zeminin oluşmadığı görülmektedir (Hoel ve Cooper, 2000: 19-20).

Eğer örgütlerde katılımcı bir yönetim tarzı uygulanıyorsa mobbing eylemleri yadsınamayacak kadar az görülmektedir. Yapılan araştırmalar daha çok mobbing eyleminin büyük yapıli hizmet sektörlerinde görüldüğünü belirlemiştir. Bunun nedeni olarak da, gruplar üzerinde bulunan yoğun bağımlılık, uyulması gereken kurallar ve hiyerarşidir. Bunların temelinde yatan asıl mesele ise değişmez şirket kurallarının geçerli olmasıdır. Bu tarz örgütlerde, yönetim özellikle otokratik ve hiyerarşiktir. Bilhassa, çalışanların eğitimi çok sıkı, cezalandırıcı ve baskıya dayanır.

Yönetim şekilleri bürokratik olmakla birlikte güç, yönetim tarzı olarak kabul edilmektedir (Özler ve Mercan, 2008: 64).

Görülüyor ki, mobbing eyleminin başlamasında ortaya çıkmasında ve sona erme süreçlerinde yönetim tarzının önemli bir rolü bulunmaktadır. Çalışanlar insani bir biçimde sıkılmadan, baskı altında bırakılmadan yönetildiğinde mobbing eylemi azalıyor ve engelleniyor. Tam tersi olan bir yönetimle insanlar yönetilirse oluşan baskı ve iş yükü nedeniyle yaşanan çatışmalar ve mobbing eylemi oluşması kaçınılmaz oluyor. Profesör Douglas McGregor tarafından ortaya atılan X ve Y teorisi birbirine zıt görüşlerden oluşmaktadır. İlk defa 1957 yılında yayınlanan bu görüşlerden ilkinin ifade eden X teorisi varsayımları şu şekildedir; normal bir insan çalışmaktan hoşlanmaz ve bu durumdan kaçmaya çalışır. İnsan işten kaçır, sorumluluk almak istemez. Kendi güvenliği her şeyden önemlidir, insana bir işi yaptırmak için onu zorlamak, sıkı kontrol altında tutmak ve denetlemek gerekir (Koçel, 2005: 229).

X teorisinin karşıtı olan Y teorisi ise temel varsayımları ile şu şekildedir; çalışmak bir insan için dinlenmek ve oyun oynamak kadar doğal bir davranıştır. İnsan özünde tembel değildir. Gerekli ortam ve şartlar sağlandığı takdirde çalışmaktan zevk alınabilir. Tipik insan, gerekli koşullar sağlandığında daha fazla sorumluluk alma ve öğrenme eğilimindedir. İnsan kendi oto kontrolünü sağlayarak örgütün genel amaçlarına katkıda bulunabilir (Koçel, 2005: 229-230). X teorisindeki yöneticiler otoriter ve müdahale eden bir davranış sergilemektedirler. Buna karşın Y tipinde ise demokratik ve katılımcı davranışlar gözlemlenir. X teorisindeki maddelere göre bu teoriden hareketle insanlar genel olarak çalışmayı sevmez ve çalışmaktan kaçırılar. Bu teori mobbing'in bir çeşit destekçisi olarak görülür. Oysaki Y teorisinde çalışanlar motive edilir ve desteklenir. Buda çalışanların daha fazla işlerini sevmelerine ve uyum içinde çalışmalarına neden olmaktadır.

Aşağıdaki Tablo 1.1.'de X ve Y Yönetim tarzı farklılıkları gösterilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 123):

Tablo 1.1. X ve Y Teorisi farklılıkları

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
Birey pasif ve statiktir.	Birey dinamik ve aktiftir.
Çalışanlar suçlanır.	Yöneticiler suçlanır.
Ekonomik güdüler.	Sosyo-psikolojik güdüler.
Dış denetim.	Kendi kendine yönetim ve denetim.
İşletmenin amaçlarına göre yönetim.	Bireysel ve örgütsel amaçlara göre yönetim.
Karar organı yöneticiler.	Kararlara katılma söz konusudur.
Katı ve sert bir otorite	Yumuşatılmış ılımlı otorite.

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s.123.

Tablo 1.1.'i özetleyecek olursak; X teorisindeki bireyler pasif olduklarından sürekli sıkı bir denetim altındadırlar. Çalıştıkları örgütlerde sıkı ve sert bir otorite ile baş başadırlar. Bu yapıdan dolayı ise çalışanlar her şeyin sebebi olarak görülüp suçlanırlar. Tüm bu oluşan olaylar ise mobbing eylemi oluşması için zemin hazırlamaktadır. Böylece X teorisinin benimsendiği bir işletmede mobbing uygulamaları daha rahat benimsenmektedir.

İnsana yönelik yönetim modelinde yetki devrini esas almak önemlidir. Çalışanlar için çalışma koşullarının iyileştirilmesini hedef alan, ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir yönetim tarzıdır. İnsana yönelik yönetim tarzı kişiyi dikkate alma (consideration) ve insiyatif (initiating structure) olmak üzere iki boyutta incelenir. Kişiyi dikkate alma davranışı; çalışanların üzerinde saygı ve güven yaratma, onlarla arkadaşlık ve dostluk geliştirme yönündeki yönetim tarzını anlatır. Bu tür özelliklerin mobbing oluşumunu engellediği gözlenmektedir (Hoel ve Cooper, 2000). İnsana yönelik yönetim tarzı çalışanların; gereksinimlerine, istek ve arzularına yakından ilgi gösterir. Bu bağlamda insiyatif kavramını açıklamak gerekirse;

“İnsiyatif, ulaşılmak istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için amaç belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışları ifade etmektedir.” (Özler ve Mercan, 2009: 67)

Kişiyi dikkate alma odaklı davranışlar arttırıldığında, devamsızlıkta azalma, iş gören devir hızında düşme, insiyatif arttığında ise grup üyelerinin performansları artmaktadır. İnsana yönelik yönetim tarzının amacı; çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak, aidiyet duygularını geliştirmek, onlara güvene dayalı sorumluluk

vermektir. Onların kendi değerlerinin farkına varmalarını sağlamalarında yardımcı olmak, karar verme sürecine katılmaları için istekli olmaya teşvik etmek, olağan dışı durumlarda toleranslı olmalarını sağlamak, mevcut sorunlara karşı ilgili olmaları ve örgütsel hedefleri göz önünde bulundurarak mantıklı adımlar atmalarını sağlamaktır. Yönetim tarzı belirlenirken astların dikkate alınması gerekliliği unutulmamalıdır (Kılıç, 2006: 29).

İnsana yönelik yönetim tarzı insanın bir makine değil, duyguları olan, güdülenen sosyal bir varlık olduğu bilincindedir. Dolayısı ile işinde mutlu olan bireylerin yer aldığı bir çalışma ortamında mobbing'e yer verilmeyeceği düşünülmektedir. Hizmet sektöründe özellikle çalışanların üzerindeki baskılar, iş yükü, iş yoğunluğu oldukça artmıştır. Bunlara teknolojinin de eklenmesi çalışanlar için karmaşıklığa neden olmaktadır. Bu süreçlerde insanı makine gibi düşünmek, onun insan ve doğal olarak sosyal bir varlık olduğunu unutmak ve ona göre davranmak mobbing eylemlerinin oluşmasını kolaylaştıracaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG'İN HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINA ETKİLERİ

2.1 MOBBİNG'İN ETKİLERİ

Mobbing uygulamaları çalışanlar ve örgütler üzerinde önemli ölçüde etkili ve zararlı olan bir eylemdir. Mobbing uygulamaları zamanında fark edilmeyip, gerekli önlemler alınmazsa çalışanlarda; fiziksel ve ruhsal başta olmak üzere birçok rahatsızlıklar meydana gelmesine yol açmaktadır. Örgütlerde ise; verimlilik azalmakta ve kabiliyetli aynı zamanda deneyimli kişiler işten çıkmaktadır. Bunlara ek olarak örgütte güven problemi oluşmakta, çatışma yaşanmakta ve örgütün imajı olumsuz yönde etkilenmektedir (Özler ve Mercan, 2009: 109).

2.1.1 Mobbing'in Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerindeki Etkileri

Mobbing uygulamaları süresince yapılan tacizler sürekli ve belirli zaman aralıklarında gerçekleşmektedir. Mobbing uygulamaları yavaş yavaş başlamakta ve kişiler üzerinde farklı farklı etkilere sebep olmaktadır.

Aşağıda Tablo 2.1.'de mobbing'in çalışanlar üzerinde meydana getirdiği etkiler gözlemlenmektedir (Davenport vd., 2003: 15):

Tablo 2.1. Mobbing Uygulamalarının Etki Dereceleri

1.DERECE	2. DERECE	3. DERECE
Ağlama	Yüksek tansiyon	Şiddetli depresyon
Uyku bozuklukları	Kalıcı bozuklukları	Panik ataklar
Alınganlık	Mide ve bağırsak sorunları	Kalp krizleri
Konsantrasyon bozukluğu	Konsantrasyon bozukluğu	Diğer ciddi rahatsızlıklar
	Aşırı kilo alma ve verme	Kazalar

	Depresyon	İntihar girişimleri
	Alkol ve ilaç alışkanlığı	Üçüncü kişilere yönelik şiddet
	İş yerinden kaçma	
	Alışılmadık korkular	

Kaynak: Devenport, Ph.D, Ruth, Distler Schwartz, Gail Pursell Eliot, Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz, Çev.: Osman Cem Öneroy, Sistem Yay. 2000, İstanbul, s.15.

Tablo 2.1.'de görüldüğü gibi 1. Derecede mobbing uygulamalarına maruz kalan çalışanlar stres kadar etkilenmektedir. Bu durum stres ile baş etme yöntemleri ile çözülebilir ve kontrol altına alınabilir. 2. Derece mobbing uygulamalarında ise durum biraz daha farklıdır. Bu uygulama çeşidinde mobbing artık uzun süre ve sürekli olarak yapılmaya devam etmektedir. Sağlık sorunları neticesinde çalışanlar huzursuz olmakta ve bu durumu işlerine yansıtmaktadır. 3. Derecede mobbing uygulamalarında da çalışanların artık savunma mekanizmaları yok olmakta ve iş yapamaz hale gelmektedirler.

Mobbing uygulamaları ilerledikçe hizmet sektörü çalışanlarında birtakım hormonların etkisiyle sempatik sinir sistemi uyarılır ve genellikle savaş-kaç olarak isimlendirilen kronik stres tepkisi ortaya çıkar. Tehdit ya da tehlike durumlarında uyarılan bu savaş-kaç tepkisi kısa dönemde yararlıdır (Berkson, 2003: 8-9). Sürekli ya da çok sık aralıklar ile uyarılırsa kendine güvensizlik ve belirsizlik duygusu sanki hep kötü bir şey olacakmış hissi yaşatmaktadır (Clinic, 2000: 156).

Çalışanlar üzerinde uygulanan mobbing uygulamaları sonucunda Tükenmişlik sendromu ismi verilen bir rahatsızlık oluşmaktadır. Tükenmişlik ilk olarak sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakmaya kadar giden moral bozukluğu gibi davranışlar sonucunda ortaya çıkmıştır. İnsanların aşırı çalışmaları sonucunda bu yoğun tempoya ayak uyduramayıp artık işi yapamayacak duruma gelmeleri (duygusal tükenme) olarak tanımlanmaktadır (Sağlık Bilgi Erişim Merkezi Web Sitesi, 2014).

Mobbing ve tükenmişlik sendromu her ikisi de hizmet sektöründe çalışanların bezmiş, yılmış iş yapamaz duruma gelmiş olmasının sebeplerindendir. Mobbing uygulamalarına maruz kalan kişiler bu durumu atlatabilmek için değişik tedavi yöntemleri ve tedavilere başvurmaktadırlar. Mobbing baskılarının uzun süreli olarak

devam etmesi çalışanların hem motivasyonunu hem de verimliliklerini büyük ölçüde etkilemektedir. Yapılan araştırmalar mobbing uygulamalarının psikolojik sıkıntılar, depresif bozukluklar ve endişe gibi önemli psikolojik sorunlara neden olduğunu ortaya koymuştur. Önemli sayıda çalışanın mobbing uygulamalarından dolayı tedavi gördüğü belirlenmiştir (Leymann, 1996: 263).

Mobbing uygulamaları boyunca mağdurların yaşamış olduğu bazı olaylar şu şekilde sıralanmıştır; mobbing uygulamalarına maruz kalan kişilerde hastalık belirtileri ortaya çıkmaya başlar ve en sonunda işten atılırlar. Yoğun stres kaynaklı olarak bazı psikolojik rahatsızlıklar görülür. Mağdur girdiği psikolojik durum sonrasında intiharın eşiğine kadar sürüklenebilir. Kendini iş yerinden ve toplumdan dışlanmış olarak görür. Kendini bazen suçlu hissedebilir. Kendine olan güveni azaldığı için gelecek hakkında karamsarlığa düşer. İçinde bulunduğu kötü durumdan dolayı sorumluluk kabul etmez (Walter, 1993: 42).

Hizmet sektörü çalışanları mobbing uygulamaları sonucunda kendilerini köşeye sıkışmış hissederler. İş yeri kariyeri, mesleki pozisyonu ve karar verme özgürlükleri kısıtlandığı için verilen işleri yapma da yoğunlaşma eksikliğinin yanı sıra performanslarında gözle görülen bir artış yaşanmaktadır. Birey yaşanan bu durumun rahatsızlığından dolayı işten ayrılır hatta bir süreliğine kendini sosyal çevreden soyutlar ve içine kapanır (Özler ve Mercan, 2009: 120).

2.1.2 Mobbing'in Hizmet Sektörüne Etkileri

Mobbing uygulamaları hizmet sektörünün her kademesinde huzursuzluk ve çatışma ortamı oluşmasına yol açmaktadır. Mobbing uygulamaları sonucunda şirketler; artan tedavi ve kaza masrafları, avukatlık ücretleri, kötü yönetim, sınırlanmış yaratıcılık, verim düşüklüğü, uzmanlık kaybı, çalışanlara tazminat ödeme, iş gören devir hızı gibi bir takım olumsuz durumlar ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Davenport vd., 2003: 67). Ayrıca; motivasyonun azalması, iş kalitesinin azalması, üretim kaybı, kazancın azalması, işten atılma ve işten ayrılma oranlarının artması, yeni işe alınanların eğitim masrafları şeklindedir. Ayrıca Mobbing ile ilgili sıkıntıların aşılması için kaynakların israf edilmesi, çalışanlar için yardım ve danışmanlık servis ücretleri, işletmenin imajının bozulması ve son olarak

çevrede kötü anılması olarak birçok olumsuz etkileri bulunmaktadır (Lynch, 2002: 21).

Hizmet sektörü içinde mobbing sonucu çıkan karmaşalardan dolayı diğer çalışanlarda etkilenir. Şirket içinde yaşanan dedikodular başka kişilerin de kulağına giderek şirketin imajı büyük ölçüde azalır ve şirket çalışanlarının şirketlerine olan güvenleri zedelenir. Çalışanların şirkete olan aidiyet duyguları azaldığından dolayı yeni iş fırsatları peşinde koşarlar. Yetişmiş personellerin işten ayrılmaları sonucunda onların yerine gelen yeni personellerin eğitim maliyetleri artar (Yüçetürk, 2002: 32). Hizmet sektörleri bu sorunu kendi içlerinde çözemeyeceklerini anladıklarında dışardan profesyonel yardım almak isteyecekler ve buda şirkete ek maliyet oluşturacaktır. Ayrıca mobbing uygulamalarına maruz kalan çalışanlar şirketlerini dava etmek için mahkemeye gidecek ve bu davaları takip edip, sonuçlara katlanmak amacı ile şirkete ek maliyetler oluşacaktır (Tınaz, 2006: 158-159).

2.2 MOBBİNG'İN HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİYLE VE DİĞER FAKTÖRLERLE OLAN İLİŞKİSİ

Hizmet sektöründe çalışanların görev tanımları, onlara verilen işler ve işlerin nasıl yapılacağı önceden tanımlanmıştır. Çok yüksek bir oranda yapılan faaliyetlerin denetleneceği bir ortamdır. Örneğin, şirkette kaç çalışan var, kaç saat çalışıyorlar, aylık kesilen fatura sayısı vb. Bu tarz sorulara çok basit cevap verilebilen yapıdır. Yaptığı hatalardan ders çıkartılır, her türlü süreci denetleyebilir, geliştirebilir ve ölçebilir basit anlamda hizmet sektörü bu şekildedir. Hizmet sektöründe mobbing uygulama ve mobbing'e maruz kalma konusunda önemli yer tutan nokta daha çok hizmet sektöründe çalışanların kişilik yapılarıdır. Kişiliğin birden fazla yönü bulunmasından dolayı bu yönler kişinin hizmet sektörlerinde mobbing'e dayanma sınırlarını belirlemektedir. Kişinin mobbing'e direnç göstermesinde kişisel bütünlüğü çok önemli bir yer tutmaktadır. Hiçbir olgu bireyin davranışını tek başına açıklamakta yeterli olamaz. Türk Psikiyatrist Özcan Köknel'e göre;

“Bireyin davranışı o andaki çevreyi anlamlandırmış biçimi başka bir ifadeyle fenomenidir.”(Köknel, 1993: 153-154)

Bu izlenim oluşturma ve atfetme sürecinde sadece hizmet sektöründe çalışan mağdurların değil, mobbing uygulaması yapan zorbalarında kişilik özellikleri oldukça önemlidir.

2.2.1 Hizmet Sektöründe alışan Mağdurların Kişilik zellikleri

Genel olarak mağdurlarla ilgili yapılan araştırmalarda mağdurların genellikle dürüst, işbirlikçi, alışkan, kendilerini diğer kişilere beğendirme çabası içinde olmayan, kendine güvenen, girişimci ve nitelikli, bazen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişi ve olaylardan çok düşüncelerle uğraşmayı amaç edinmiş ve çalıştıkları hizmet sektörlerinde bağlılığı yüksek olan bireyler olduğunu göstermektedir (Shallcross, 2003: 5). Bir diğer araştırmada ise bu kişilerin sosyal ilişkilerde kayda değer bir başarı sergilemedikleri ancak hatırı sayılır ölçüde vicdanlı ve dürüst oldukları gözlemlenmiştir. Bu zellikleri de onları tam olarak ideal mobbing mağduru yapmaktadır (Einarsen, 2003: 104-126). Doğruluk, dürüstlük, iyiniyetli olma özellikleri dışında mobbing mağdurlarının kişisel özellikleri ile ilgili net bir sonuca ulaşılamamıştır. Özellikle hizmet sektöründe çalışan mobbing mağdurlarının ortak özelliklerinden en önemlileri: Örgüte bağlılık, aidiyet duygusunun yüksek olması, iş yeriyle zdeşleşmedir (Leymann, 1996: 251-275).

Mobbing eylemleri ile ilgili yapılan araştırmalarda mobbing'e maruz kalan iki tip kişilik özelliği olduğu ortaya çıkmıştır. İlki itaatkr diğeri ise girişken kişilik yapısıdır. İtaatkr kişilik ile mobbing arasında olumlu bir ilişi tespit edilmiş olup itaatkr kişilik tipinde bulunan hizmet sektörü çalışanlarının mobbing'e daha çok uğradıkları tespit edilmiştir. Girişken tipi özellik gösteren mağdurlar ise daha yüksek bilinç düzeyine sahip oldukları, dik başlı ve daha geleneksel olmalarından dolayı mağdur oldukları ortaya çıkmıştır (Aydemir, 2007: 12). Zorbaların düşük toleranslı olduğu için Mc Gregor'un X teorisini savundukları ve dolayısı ile çalışmaktan hoşlanmadıkları savunulmaktadır. Zorbaların negatif görünümlü kişilik özelliklerine göre sosyal becerilerinde gözlemlenen eksikliklerin bir risk oluşturduğu ve zorbaların duygusal kontrol konusunda bir hayli eksik yönlerinin olduğu belirtilmektedir (Aydemir, 2007: 17).

Hizmet sektöründe çalışan mağdurların kişilik özellikleri incelendiğinde birbiri ile çelişkili hatta tamamen zıt olan ifadelere rastlamak mümkündür. Örneğin, bazı araştırma mağdurları adalet ve dürüstlük duyguları güçlü olan samimi, zeki, girişimci ve diğer çalışanlarla çatışmaya girmek istemeyen bağımsız ve yüksek nitelikli kişiler olarak tanımlanırken (Namie, 2000:8), bir diğer araştırmada mağdurların genellikle aşırı hassas, şüpheli, kışkırtıcı ve düşük özgüven karakteri sergiledikleri ifade edilmektedir (Lynch, 2002: 14).

Dr. Heinz Leymann; *“mobbing mağdurlarının ayırt edici kişisel özellikleri olmadıklarını ifade etmektedir.”*(Leymann, 1993: 30) Önemli olan nokta şudur ki, asıl incelenmesi gereken mobbing mağdurlarının kişilik özelliklerinden çok mobbing eyleminin hizmet sektörü çalışanlarının kişiliği üzerinde bıraktığı etki ve değişimlerdir. Mobbing eylemi uygulanan kişinin kişilik özellikleri eskisine oranla daha çok kırılabilir ve yıpranabilir bir hale dönüşmektedir. Başka bir ifadeyle mobbing uygulanan kişinin üzerinde dönüştürücü bir özelliğe sahiptir. Örneğin, mobbing mağdurları olarak kabul ettiğimiz kişiler diğer çalışanlara oranla hizmet sektöründe mobbing eylemlerini daha kolay fark eden ve tepki gösteren kişiler olabilirler (Einarsen, 2000: 379-401). Bu olay diğer kişilerin mobbing eylemine maruz kalmadıkları anlamına gelmemektedir. Genellikle mağdur olan kişi kendini mağdur ya da hedef olarak görebilir. Eğer kişi kendini mağdur olarak görürse bu kişinin zayıf ve iddiasız bir kişiliğe sahip olduğu, hedef olarak gördüğünde ise güçlü ve iddialı bir kişilik özelliğine sahip olduğu düşünülebilir. Hizmet sektörü çalışanlarının oluşturmuş olduğu gruplar arasında yapılan araştırmaya göre, kişiye uygulanan mobbing eyleminin kişinin bulunduğu ortama ait olmamasından, grubun dışında kalmasından, grup için tehlike teşkil etmesinden ve grup ile çatışmasından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda onları günah keçisi konumuna sokmaktadır (Tylefors, 1987: 3, aktaran, Özler ve Mercan, 2008: 24).

Sosyal beceriler konusunda zayıf olan kişiler özgüveni düşük olmalarından dolayı savunmasız kaldıkları için; başarılı ve girişimci kişilerde grup normlarına uyum gösteremedikleri için mobbing eylemlerine maruz kalabilmektedirler. Özetle; mobbing eylemine mağdur kalan hizmet sektörü çalışanları “bizden olmayan” ve “öteki” olarak kabul gören kişiler olup, sırf gruptaki kişilerden cinsiyet, ırk, dil, din,

mezhep, siyasi görüş, eğitim düzeyi, meslek ve beceri açısından gruptaki diğer kişilerden farklı olmalarından dolayı mobbing eylemine uğrayabilmektedirler (Işık, 2007:28).

Mobbing sosyal bir etkileşim süreci olarak algılandığı takdirde, bu eylem mağdur ve zorba diye nitelendirmiş olduğumuz yani mobbing uygulamasını yapan ile mobbing uygulamasına maruz kalan kişiler arasında etkileşim olduğu ve bu eylemin tek bir kişiden kaynaklanmadığı önemsenmelidir. Mobbing uygulayan kişi bazı yetki ve güçlerini kullanarak grupta bulunan diğer insanları yanına çekerek mobbing uyguladığı kişi üzerinde baskı kurmaya çalışmaktadır. Özellikle hizmet sektörü gibi fazla çalışanların ve kendi içerisinde takımların olduğu gruplarda bu yapının oluşması daha kolay olabilmektedir. Mobbing eylemini uygulamak isteyen kişi eğer şirkette yetkisi ya da gücü olan bir kişi ise bazı çalışanları yanına çekme süreci oldukça kolay olmaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 24).

2.2.2 Hizmet Sektöründe Çalışan Zorbaların Kişilik Özellikleri

Avusturyalı Psikolog Sigmund Freud'a göre insanoğlunun doğuştan getirdiği iki temel dürtüsü vardır. Bu iki temel dürtü cinsellik ve saldırganlıktır. Söz konusu iki dürtünün insanoğlunda var olması toplumda uyum içinde yaşamasını kolaylaştırır. Hizmet sektöründe mobbing uygulamasında bulunanlar saldırganlık dürtüsünün etkilerini fazla hissedenlerdir. Bu saldırgan davranışlar şöyledir (Tutar, 2004: 39):

Mikro politik Davranışlar: Bir ya da daha çok kişi işletmedeki etkilerini daha fazla arttırmak amaçlı olarak kendilerine bir kurban seçmekte ve onu iş ortamından uzaklaştırmak ve izole etmek istemektedirler.

Şahsi Nedenler: İlk başta intikam almak amacıyla yapılmaktadır. Tek taraflı biten ya da platonik yaşanan bu ilişkiler buna örnek olarak gösterilmektedir. Zorbaların öz saygılarının düşük olması saldırganlıklarını daha da arttırıcı bir unsur olarak görülmektedir. Araştırmalara göre hizmet sektöründe çalışan başarılı ve iş yeteneği yüksek kişilerin örgüt içerisinde hiyerarşik pozisyonlarına bağlı olarak mobbing eylemine maruz kaldıkları ifade edilmektedir. Zorbalar özellikle kendilerinde bulunan ve daha şiddetli bulunmasını istedikleri kibirlilik, narsistik ve egolarından

dolayı astları konumunda olan başarılı ve çalışkan çalışanları hedef olarak seçmektedirler.

Bilinçsiz Nedenler: Zorbalar yaptıkları eylemlerin mağdurlar üzerindeki etkisinin farkında değildirler. Bunun sebebi mobbing eylemini uygulayan zorba ile mobbing eylemine maruz kalan mağdur arasındaki iletişim eksikliğidir. Zorbalar, mağdurlardan kendi yaptıkları eylemler ile ilgili geri bildirim alamamaktadırlar. Mağdur çalışan sabretmekte ve uzun bir süre sesini çıkarmamakta, ancak bu eylemler sürekli ve sistematik bir şekilde yapıldığında bir anda tepki gösterebilirler. Zorbalar mağdurlara uyguladıkları bu baskıyı önemsememekte sadece bir şaka olarak algılamakta; mağdurların aşırı tepkisini ise anlayışsızlık, abartılı ve makul olmayan davranışlar olarak görmektedirler. Zorba kişiler dar görüşlü ve bağnazdırlar. Konuşma yetenekleri fazla gelişmiş ve çevrelerindeki insanları etki altına almayı iyi bilirler. Gerekli çalışmalarını yaptıktan sonra da kurbanlarını doğru yerde ve doğru zamanda rahatsız etmektedirler (Randall, 1997: 35).

Özellikle hizmet sektöründe mobbing eylemi kapalı kapılar arkasında yapıldığından dolayı bu eylemleri mobbing olarak değerlendirmek oldukça zordur. Zorbayı psikolojik tacize yönelten bu etmenlerin başında duygusal zekâdan yoksun olmaları ve kişilik bozuklukları gelmektedir (Vartia, 2003: 13-15). Zorbaların üç farklı özelliğe sahip oldukları tespit edilmiştir (Lynch, 2002: 14):

Kronik Zorbalar: Kötü niyetli kişilerdir. Çalışma ortamında baskın olmaya çalışarak başkaları hakkında dedikodu yapar ve iftira atarlar.

Fırsatçı Zorbalar: Rekabeti çok severler. Diğer çalışanlara göre daha sinirlidirler ve politik iş çevrelerinde yer alırlar.

Tesadüfi Zorbalar: Bu kişiler ise diğer iki tip zorbaların aksine zorbalık yaptıklarının farkında değildirler. Yaptıkları eylemlerin mağdurlar üzerindeki etkisini göz ardı etmektedirler.

Zorbalar insanlara kızgındırlar ve bunu her fırsatta göstermekten çekinmezler. Çıkarıcı ve fırsatçı kişilik özelliklerini taşırlar. İnsanları kullanmayı severler ve işleri bittikten sonrada hor görür ve aşağılarlar. Ahlaki değerlerden yoksun olmaları ve

insanlara değer vermemelerinden dolayı çalışanları parmaklarında oynatmaktan zevk duyarlar. Hizmet sektöründe çalışan mağdurların kendilerine özgüvenleri ne kadar az ise zorbalarında kendine olan güvenleri o kadar yüksektir. İnsanı endişelendirirler, depresyona sokarlar ve çelişki içinde bırakırlar. Hatta mağdurların kendilerini önemsiz, işe yaramaz ve gereksiz olduklarını düşünmelerinde etkili olurlar (Risso, 2003: 102-103).

Zorba kişilerin çoğunlukla şu özelliklere sahip olduğu belirtilmektedir; iki davranış seçenekleri olduğunda çoğunlukla saldırgan olanı tercih eder. Mobbing'e uygun ortam oluşması için sürekli örgütlerde tansiyonun artması için çaba sarf eder. Yaptığı eylemler sonucunda mağdur üzerindeki olumsuz etkileri görür ama asla pişmanlık duymaz. Sergilediği olumsuz davranışları kendine göre haklı sebepler göstererek açıklar hatta savunur. Suçu daima başkalarına atar (Walter, 1993: 39).

Kişilerin iş yerinde mobbing uygulamalarına yönelik olarak üç temel mantığın yürütülebileceği ifade edilmektedir. Birincisi, birine bir kuralı zorla kabul ettirmeye çalışmak eğer kişi kuralı reddederse iş yerinden gitmesini sağlamayı amaçlamak. İkincisi, kişilerin genelde hoşlanmadıkları ve zıt davrandıkları kişilere düşmanca tavırlar sergilemeyi uygun bulmasıdır. Üçüncüsü, kişiler can sıkıntısı yaşadıklarında onları eğlendirecek ve oyalayacak bir arayış içerisine girmektedir. Bu kişiler genelde sadist ruhlu kişilerdir ve insanlara yaptıkları eziyetlerden zevk alırlar. Ardında da mobbing uygulamaları devreye girer (Leymann, 1993: 28).

Zorba kişiler, kendilerini yüceltmek, başkalarından daha üstün görmek için diğer kişileri kullanır hatta sömürürler. Başkalarının duygu ve düşüncelerine duygudaşlık göstermezler, varsa yoksa kendileridir (Tutar, 2004: 46). Aynı zamanda bu kişiler, kuşkuculuk, kıskançlık, alınganlık, geçimsizlik, kincilik gibi birçok olumsuz duyguyu bir arada yaşarlar (Öztürk, 2001: 282-283).

2.2.3 Mobbing'de Grup Oluşumu ve Bireysel Taciz

Mobbing uygulamalarında grupların önemi yadsınamayacak kadar önemlidir. Mobbing ile Mücadele Derneği Başkanı Hüseyin Gün'e göre grup mobbing'i;

“İki ya da daha fazla kişinin birlikte hareket ederek bir bireye karşı yaptığı psikolojik saldırıdır.” (Gün, 2009: 58)

Bu grubu oluşturan kişiler bazen birbirlerine sıkı bağlı gruplarken bazen de sırf mobbing yapacakları mağdura cephe oluşturmak için iş birliği yapabilirler. Hizmet sektöründe mobbing eylemini gerçekleştirecek olan kişi şirket içinde güçlü bir pozisyona sahipse, şirketten bazı kişiler ona yaranmak, kendilerini ispatlamak, göze girmek bazen de kovulmak korkusu ile mobbing yapan grubun içerisinde yer alabilirler.

Bazı durumlarda da mobbing uygulayan grup içerisinde ki herkes aktif rol oynamayabilirler. Bu kişiler grupta bulunurlar fakat olaylara müdahale etmeyip sessizce seyrederek. Eğer işletme ya da mağdurun bulunduğu bölümde çalışan herkes mağdura karşı cephe almış ise mağdur için yapılacak tek şey işletmeyi terk etmek olabilir. Hizmet sektöründe mağdura karşı cephe alınan gruplara bu davranışları neden yaptıkları sorulduğunda ise kendilerini savunduklarını söyler ve mağdurun bunu hak ettiğini savunurlar (Gün, 2009: 59).

Hizmet sektöründe temelde, güç, yönlendirme ve kontrol gibi olgular çevresinde şekillenmektedir. Bu nedenle hizmet sektöründe şiddetin sıkça gözlenmesi pek şaşırtıcı bir durum olmaktan çıkmıştır. Dolayısı ile mobbing’in ortaya çıkışı da kurumsal yapı ve sosyal çalışma ortamındaki çeşitli faktörlerle oldukça yakından ilgilidir. Kuzey Avrupa ülkelerinde bu yaklaşım daha da yaygındır (Can, 2007: 28).

Kurumsal yapı denildiğinde akla öncelikle kurumsal şirketin örgütlenme yapısı (dikey/hiyerarşik veya yatay/network), daha sonra da iş tanımları, iş süreçleri, işin organizasyonu ve şirket içindeki hâkim liderlik yapısı gelmektedir. Tüm bu unsurlar bazen mobbing oluşmasında zemin oluşturabilir bazen de mobbing’in başlıca nedeni olarak ortaya çıkmaktadır (Can, 2007: 30).

Hizmet sektöründe bulunan hiyerarşik yapıdan dolayı uzun dönemde mobbing, yönetimin bir parçası haline gelmektedir. Öte yandan hizmet sektörünün büyüklüğünden dolayı mobbing eylemini gerçekleştiren kişi kendini rahatça gizlemekte ve izole etmektedir. Bu tür kurumlardaki çok katmanlı yönetim kademeleri, dengesiz güç dağılımı ve işletme ölçeğinin büyük olması nedeni ile

tacizde bulunan kişinin sosyal açıdan mahkûm edilme riski azalmaktadır. Küçük işletmelerde ise durum biraz daha farklıdır. Mobbing eylemini uygulayan kişinin tespit edilmesi daha kolay olup katlanacağı sonuçlar daha fazladır (Einarsen, 2000: 197).

Leymann, pek çok psikolojik taciz vakasının altında yatan neden araştırıldığında, bunun kötü organize edilmiş üretim süreçleri ve hatalı çalışma yöntemleri ile zayıf ve ilgisiz yönetim olduğunun ortaya çıkacağını belirtmiştir. Hiyerarşinin belirsiz olduğu kurumlarda yaşanan karmaşadan dolayı çatışmalar çıkabilmektedir. Yöneticiler ise zaman zaman çatışmayı çözmek yerine çatışmadaki gruplardan birini tutup çatışmayı daha da derinleştirebilirler. Bu durum giderek içinden çıkılmaz bir hal almaya başlayarak sonuçta mobbing eylemine dönüşebilir (Leymann, 1993: 197).

Bazı durumlarda hizmet sektöründe gerçekleşen rol çatışmalarının şiddetlenmesi mobbing eylemine dönüşme eğilimindedir. Özellikle rol çatışması iş yerindeki stresi arttırarak gerginliğin yükselmesine böylece mobbing oluşmasına neden olmaktadır. Son yıllarda hizmet sektöründe daha verimli çalışmak ve çalıştırmak için giderek artan baskı ortamı iç ve dış rekabet ile gündeme gelmekte dolayısı ile şirket içi rekabetin artarak çalışanların iş yükünün artmasına neden olmuştur. Bu durum ile birlikte şirket içi gerginlik ve stres artınca saldırganlık ve öfke kavramları da daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır (Güngör, 2008: 21).

2.2.4 Hizmet Sektöründe İş Yaşamı ve İletişim

İnsan doğası gereği yaşamını sürdürmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çalışmak zorundadır. Bu zorunluluk insanları organize edilmiş iş ortamlarına doğru çalışmaya sevk etmiştir. İnsan davranışları incelendiğinde iş ortamında bulunan insan davranışı ile başka ortamlardaki insan davranışları birbirinden çok ayırdır. Hizmet sektörü içerisinde çalışan bireyler ya emir alırlar ya da verilen emri yerine getirmek durumundadırlar. Emri alan ve emri veren kişi aynı atmosferde olduklarından birbirleri ile iletişim kurmak zorundadırlar. Bu iletişim kurma zorunluluğu zamanla birbirinden farkı kişiliklere sahip insanlar arasında çatışma olmasına sebep olur. Hizmet sektöründe çalışan insanlar işlerini yapmaktan çok birbirleri ile uğraşmaya

başlarlar ise bu durum iş yeri için hiç iyi değildir. Hizmet sektörlerinde yönetimin görevi çalışanları şirket amaçlarına yönlendirerek uyum içinde çalışmalarını sağlamaktır. Bu uyumun oluşturulması, kontrol edilmedi ve denetim işlevinden yöneticiler sorumludur. Hizmet sektöründe çalışanların şirket hedeflerine göre aynı duyguları paylaşmalarını sağlamak çok önemlidir (Leymann, 1996: 72).

Günümüz dünya koşullarına göre bireyler sosyal yaşamın bir sonucu olarak her zaman ve her yerde başka insanlar ile iletişim halinde olmak zorundadır. İnsanlar aynı ortamda bulundukları da birbirlerini etkilerler hatta farklı ortamlarda bulunsalar dahi teknoloji sayesinde yine birbirlerini etkilemeye devam etmektedirler. Çalışmak yaşamın bir zorunluluğudur bu yüzden insanlar iş ortamlarında başka insanlarla birlikte çalışmak zorundadırlar.

Hizmet sektörü, çalışanlarından, çalışanlarında şirketlerden bir takım beklentileri vardır. Peki, acaba hizmet sektörü çalışanlarından nasıl beklentiler içinde olabilirler. Muhtemelen hizmet sektörü çalışanlarından şunları beklemektedir; aidiyet duygusu oluşturularak işin sahiplenilmesi, çalışanın mutlu olmasını, verimli ve etkili olarak çalışmasını, amaçlanan mal ve hizmetin üretimi, çalışanın vefalı olması vs. ister. Yönetim ise çalışandan beklentilerini doğru bir kaynaktan, net ve açık bir mesajla doğru adrese iletmez ise yönetim ile çalışan çatışması oluşmaya başlar. Hizmet sektöründe ihmal edilmemesi gereken en temel özellik; çalışanların hem yönetim ile hem de iş arkadaşları ile sağlıklı iletişim kurması, çatışmaların önlenmesi ve mobbing'e dönüşmemesi için gereklidir.

Çalışanın hizmet sektöründen ne beklediğine gelince, kendisinin iş yerinde hangi konumda olduğunu, gelecekte nerede olacağını, üretime ya da sektöre katkısının ne olduğunu, yaptıklarını takdir görüp görmediğini bilmek ister. İş yaparken mutlu bir şekilde yapmayı ve emeğinin karşılığını eksiksiz olarak almak ister. Kendisine güvenilmesini, yönetim tarafından saygınlığına ve onuruna zarar verilmeyeceğini bilmek ister, şirketin gelecekteki hedeflerini bilmek ve her koşulda şirketine ve yöneticilerini güvenmek iste (Gün, 2009: 74).

2.2.5 Mobbing'in Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Etkisini Arttıran Faktörler

Mobbing uygulamalarında; zorbanın davranışı, yönetimin tutumu ile mağdurun davranışı arasında üç yönlü bir ilişki vardır. Mağdura yapılan mobbing eylemlerinin sıklığı arttıkça mağdur üzerinde ki etkileri daha da derinleşmektedir.

Hizmet sektöründe mobbing uygulayan grubun büyüklüğü, yani birlikte hareket edenlerin sayısal olarak çokluğu, mağduru daha çok tedirgin edecektir. Mobbing uygulayan kişi sayısı arttıkça mağdur üzerinde uyguladıkları baskıda aynı oranda artacaktır. İş yerinde çalışanların tamamının dışladığı bir çalışanın, o iş yerinde kalması mümkün olmamaktadır. Tüm çalışanların katıldığı bu dışlama nadir olarak görülmektedir (Gün, 2009: 112).

Hizmet sektöründe mobbing uygulamasının kurban üzerindeki etkisi, bunu yapan kişilerin statüsünde bağlıdır. Üst düzey yönetici tarafından yapılan psikolojik baskı ile herhangi bir yetkisi olmayan birinin yapacağı saldırı şiddeti aynı olmayacaktır. Hizmet sektörü yönetim hiyerarşisine göre en tepede bulunan yönetici otoritenin uyguladığı iş yeri teröründe mağdur, büsbütün yalnız kalmakta diğer çalışanlar mağdurdan sanki hastalıklıymış gibi kaçmaktadır. Mağdur üzerinde ki baskı en tepeden geldiği için diğer çalışanlarda aynı olayın kendi başlarına gelmesi endişesi ile mağdurdan sanki hastalıklıymış gibi kaçmakta ve iletişimden kaçınmaktadırlar (Güngör, 2008: 115).

Hizmet sektöründe mobbing uygulanma süresi de mağdur üzerinde etki derecesinin tespitinde önemli bir etkidir. Bilim insanlarının bir kısmı iş yerinde yaşanan sürüşmelerin mobbing sayılabilmesi için asgari olarak üç ay yapılması gerektiğini savunurken, diğer bir kısmı ise altı ay sürmesi gerektiğini belirtirler. Eğer mobbing kısa sürmüş ise kurban üzerindeki etkisi de az ya da hiç olmayabilir.

Çalışma ortamı ve koşullar çalışanlar ve işverenler açısından çok önemli bir yere sahiptir. Mobbing'in oluşması için zemin hazırlayan bu maddeler şu şekildedir; çok katı hiyerarşik yapı, şikâyet yollarının kapatılmış olması, iş kurallarının açık bir dille yazılmış olmaması en önemli sorunlardandır. Çalışanlar arasındaki yetki ve sorumluluğun orantılı olmaması, iş ilişkilerinin yazılı kurallar ile belirlenmemiş

olması, etik değerlerinin hiçe sayılması, dedikodunun çok yaygın olması, duygusal zekâdan yoksun yöneticilerin bulunması, kıskanç insanların yetki sahibi olması, tekdüze ve sıkıcı ortamlar mobbing'in hem oluşumunda hem de şiddetlenmesinde etkindir. İş yerinde oluşan huzursuz çalışma ortamı bir başka olumsuzluğu tetikleyerek, düşük motivasyonlu, verimsiz ve mutsuz çalışanların bulunduğu bir ortama dönüştür buda örgütler için felakettir (Gün, 2209: 116).

2.2.6 Hizmet Sektöründe Mobbing ile İlgili Diğer Faktörler

Mobbing eylemlerinin oluşmasında örgütsel faktörler oldukça önemlidir. Örgüt içerisinde oluşan yapılar ve buna bağlı olarak gelişen hiyerarşik yapı mobbing uygulamalarının yönünü ve şiddetini belirleyen çok önemli öğedir. Yapılan araştırmalarda örgütlerde rol çatışmasının artması, iş kontrolünün fazla olması, örgütsel değişim, örgüt iklimi, örgüt kültürü ve gittikçe artan çatışmalar vs. faktörlerin mobbing oluşumunda en önde yer aldıkları görülmektedir. Hizmet sektöründe gerçekleştirilen bu zorbalık, hiyerarşik yapı, örgüt kültürü ile ilgili olarak örgütteki güç ilişkilerinin varlığına göre biçimlenmektedir. Dikey boyuta sahip örgütlerde tüm ilişkiler sahip olunan yetki ve sorumluluk düzeyine göre gelişmektedir. Eşit düzeydeki yatay yapılanmada ise dikey yapılanmadan farklı olarak hiyerarşi daha az olmaktadır. Örgütteki güç ilişkisi de farklı olacaktır (Yücetürk, 2005: 100).

Mobbing çokça çatışma kavramı ile karıştırılmaktadır. Mobbing eylemleri başlangıcında çatışma ile başlasa da sonuçları açısından çatışmadan çok farklı sonuçlara ulaşmaktadır. Örgüt içi çatışmaların mobbing'in ilk aşamasını oluşturduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Çatışmaların etki ve şiddetinin artması mobbing sürecine geçişleri hızlandırmaktadır. Çatışma iki ya da daha fazla kişi tada grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklar olarak tanımlanır. Anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurudur (Koçel, 2001: 534).

Mobbing çatışmanın uzatılmış hali olarak düşünülebilir. Çatışmadan hemen sonra bazende haftalar hatta aylar sonra da ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Sosyopsikolojik araştırmalarda saldırganlık ve çatışma ile ilgili kapsamlı araştırmalar yer

almaktadır. Çatışma ile ilgili olarak araştırmalarda birçok faktörün incelendiği ancak çatışma sürecinin, çatışmaya katılan kişilerin sağlığına yönelik etkilerine dair kanıtlar bulunamadığı ifade edilmektedir (Leymann, 1996: 171).

Çatışmalar genelde kısa olur ve çözüldükten sonra son bulur. Ama bazı durumlarda çatışmalar uzar, şiddeti artar ve mobbing eylemlerine dönüşür. Ayrıca, çatışma sadece kontrolden çıktığı anlarda kaçınılması gereken bir kavram olmakla birlikte örgütlerde çatışma olması gereken bir unsurdur. Grup bütünlüğünün olduğu yerde çatışma daha azdır (Tınaz, 2006: 31).

Belli bir düzeyde yapılan çatışmalar günlük yaşam içerisinde normal karşılanır ve yararlıdır. Ama mobbing iki yönden çatışmadan ayrılır. İlki mobbing ahlak dışı bir olgudur. İkincisi ise; çatışmanın yararları yerine, mobbing uygulamasının büyük zararlara yol açan bir etkisi olduğu unutulmamalıdır. Aşağıda yer alan tabloda çatışma ortamı ile mobbing ortamının karşılaştırılması yapılmıştır (Who, 2003: 15, aktaran, Özler ve Mercan 2009: 72):

Tablo 2.2. Mobbing Ortamı ile Sağlıklı Çatışma Ortamı Arasındaki Farklılıklar

MOBBİNG ORTAMI	SAĞLIKLI ÇATIŞMA ORTAMI
Roller belirsizdir.	Roller ve iş tanımları açıktır.
İşbirlikçi olmayan ilişkiler hâkimdir.	İşbirlikçi ilişkiler vardır.
İleriyi görmek olanaksızdır.	Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.
İlişkiler belirsizdir.	İlişkiler açıktır.
Örgütsel aksaklıklar vardır.	Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.
Uzun süre ve etik olmayan tepkiler gözlenir.	Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.
Stratejiler anlamsızdır.	Stratejiler açık ve samimidir.
Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir.	Çatışmalar ve tartışmalar açıktır
Dolaylı ve baştan savma iletişim vardır.	Doğrudan iletişim vardır.

Kaynak: World Health Organization(WHO), Occupational and Environmental Healty Programme Raising Awareness of Psychological Harrasment at Work, Protecting Workers Health Series, No:4, Geneve,2003, 15, aktaran, (Özler ve Mercan, 2009: 72).

Tablo 2.2.'de görüldüğü gibi mobbing çalışanlar için bir belirsizlik durumu olarak ifade edilmektedir. Bu belirsizlik durumu örgüt tarafından göz ardı edildiğinden dolayı çatışmanın varlığı kabul edilmez. Bu durum çatışmaların gereksiz uzamasına ve mobbing'e dönüşmesine neden olmaktadır (Erbaş, 2004: 12).

Mobbing ile stres arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Çalışanlar mobbing uygulamaları nedeniyle stresi dengelemeye çalışırlar ve bu çabadan dolayı ise çalışanlar zaman zaman hasta olabilirler (Aydemir, 2007: 12).

Çalışan sağlığının bedensel ve ruhsal olarak iş yaşamından kaynaklanan stresin altında kaldığı bilinmektedir. Hizmet sektöründe çalışan bireyler diğer bireylerle birlikte iletişim kurmak ve birlikte çalışmak zorundadır. Buda stresin oluşması için gerekli olan insan ilişkilerinden dolayı ve insanların kötü yüzlerinin ortaya çıktığı mobbing uygulamaları sayesinde çalışanların motivasyonu ve verimini oldukça düşüren bir etkidir (Baltaş, 2002: 87).

Psikoloji bilimcisi Dr. Helge Hoel ve Denise Salin (2003) yaptıkları çalışmada mobbing ve stres ilişkisini incelemişler ve şu sonuçlara ulaşmışlardır; çalışanların aşırı stresli ortamlarda yöneticileriyle kendi aralarında oluşan gerginlik nedeniyle mobbing uygulamaları oluşabilir, çalışanların kendilerini aşırı stresli hissetmeleri mobbing'e maruz kalmalarına ve hayal kırıklıklarına neden olabilir. Çalışanların aşırı stresli ortamlarda örgütsel normları bir kenara bırakmalarından dolayı mobbing 'e maruz kalabilmektedirler (Hoel ve Salin, 2003: 25).

Hizmet sektöründe yaşanan stresin en uç noktası mobbing uygulamaları ile sonuçlanmaktadır. Çalışanlar üzerinde oluşan bu stres unsuru çeşitli hastalıklara yol açarak insanın hem fiziksel hem de zihinsel olarak yara almasına neden olmaktadır.

Aşağıda Tablo 2.3.'de mobbing eyleminin yol açtığı stresin çalışanlar üzerinde ki etkisi gösterilmiştir (Hoel ve Salin, 2003: 25):

Tablo 2.3. Mobbing Eylemi Sonucunda Oluşan Stresin Çalışanlara Etkisi

ORGANLAR	NORMAL (RELAX)	BASKI ALTINDA	ŞİDDETLİ BASKI	KRONİK BASKI (STRES)
BEYİN	Kan basıncı normal	Kan basıncı düşük	Çok faz düşünce	Migren, tremor ya da yüz felci
RUHSAL DURUM	Mutlu	Ciddi	Konsantrasyon eksikliği	Anksiyete keyfin bozulması
TÜKRÜK SALGISI	Normal	Artmış	Artmış	Ağız kuruluğu
KASLAR	Normal kan basıncı	Kan basıncı düşük	Performans korunur	Kas ağrıları ve kasılma

KALP	Normal kan basıncı	Kan basıncının giderek artması	Performans korunur	Hipertansiyon ve göğüs ağrısı
AKCİĞERLER	Normal kan basıncı	Solunum oranının artması	Performans korunur	Öksürme ve astım
MİDE	Normal kan basıncı	Kan basıncının azalması	Sindirim ve kan basıncı azalır	Ülsere bağlı mide ekşimesi
BAĞIRSAK	Normal kan basıncı	Bağırsak aktivitesinin azalması	Sindirim ve kan basıncı azalır	Karın ağrısı ve ishal
MESANE	Normal	Sıklıkla idrara çıkma	Sindirim ve kan basıncı azalır	Sık idrara çıkma
SEXUAL ORGANLAR	Erkek normal Kadın normal	İmpotence kan basıncının	Kan basıncının azalması	Erkek impotance, Kadın Menstrual düzensizlik
DERİ	Sağlıklı	Deri kuruluğu	Kan basıncının azalması	Kuruluk ve lekeler
BİYOKİMYA	Normal oksijen tüketimi, glikoz ve yağ salınımı	Oksijen tüketimi, glikoz ve yağ salınımı az	Çok fazla enerji	Aşırı yorgunluk hali

Kaynak: Andy Ellis, Workplace Bullying, 1999, 2 (Work Trauma Services Web Sitesi, 2014)

Tablo 2.3.'de görüldüğü gibi stres, aşırı şekilde oluşunca kişiler üzerinde ruhsal ve bedensel olarak bazı rahatsızlıklar meydana gelmektedir. Kişi hayatında bazı dengeleri sağlayamadığı için ise stresi ağır bir şekilde yaşamaktadır. Bir yandan stresle diğer yandan mobbing ile baş etmeye çalışmak ise kişiyi içinden çıkılmaz bir karmaşaya doğru sürüklemektedir.

2.3 MOBBİNG VE HİZMET SEKTÖRÜNDE ŞİRKET KÜLTÜRÜ

Mobbing yapısal olarak hizmet sektöründe bulunan kültürel oluşumlara doğrudan etki etmektedir. Mobbing uygulamalarında görünen uygunsuz davranış şekilleri hizmet sektöründeki örgüt kültürü tarafından görmezden geliniyorsa, mobbing uygulamaları doğal bir eyleymiş gibi karşılanmakta ve bu durum hizmet sektöründe şirket çalışanlarını olumsuz yönde etkileyerek birçok olumsuz sonuçları doğurmaktadır.

Mobbing'in hizmet sektöründeki örgüt kültürü içerisindeki yanlış ödüllendirme sistemi ve bazı çalışanlara verilen tavizler sebebi ile oluştuğu ifade edilmektedir. Hizmet sektöründe bazen şirkete yeni katılan yöneticilerin kültüre uyum sağlamaları sırasında mobbing eylemlerinin zaman geçtikçe normal olarak karşılandığı gözlemlenmiştir. Erkek egemen çalışanların çoğunlukta olduğu

yapılarda mağdurun savunmasız bırakıldığı ve zorbaca eylemlerin gerçekleşmesinde bu kişilerin sorumlu tutulduğu ifade edilmektedir. Erkek egemen çalışan yerlerde mobbing uygulamaları adeta örgütün yapısı içerisindeymiş gibi karşılanmaktadır (Aydemir, 2007: 20).

Hizmet sektöründe örgüt kültürü; örgüt içerisinde bulunan bireyler ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Özellikle sorunların çözümleri için ortaya konulan çözümler çalışanların bu konu üzerinde düşünmesine ve çözümlerin paylaşılan değerler içerisinde yer almasına neden olmaktadır (Artan ve Çetinkaya, 1994: 5).

Çalışanların çalıştıkları iş yerlerinden ayrılmaları özellikle günümüz örgütlerinde yaşanan büyük sorunlardan bir tanesidir. Mobbing uygulamaları sonrasında çalışanlar daha fazla dayanamayıp işten ayrılmakta ve iş gören devir hızını yükseltmektedirler. Çalışanların tatmin olmaması ya da iş yerindeki ilişkilerin bozulması mobbing uygulamaları sonrasında işten ayrılma niyeti ile sonuçlanabilmektedir. Çalışanların gönüllü olarak işten ayrılmalarına neden olan süreci anlamak, bu süreç boyunca yapılan hataların temel sorunlarını bulmak oldukça önemlidir. İşten ayrılma niyeti çalışanların iş yerinden tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 157).

Bireyler, iş hayatlarında istedikleri tarzda bir iş bulduklarında ve bu işin gerektiği bilgi ve beceriye sahip olduklarında çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve maddi olmayan gereksinimlerini karşılayabilmektedirler. İstek ve gereksinimlerini bir şekilde karşılayamayan insanlarda ise tatminsizlik ve uyumsuzluk gözlemlenmiştir. Bunun sonucunda ise işten ayrılma eğilimi artmaktadır (Toker, 2007: 91).

Mobbing eylemlerine maruz kalan çalışanların zaman geçtikçe işletmelere olan bağlılıkları azalmakta ve işten ayrılma niyetleri oluşmaktadır. Mobbing uygulamaları sonucunda işten ayrılan kişilerin hem kendilerine hem de çalıştıkları örgütlerine maddi ve manevi yönden birçok zararlar vermektedir. İşten ayrılmaların olumsuz sonuçları, işten çıkan çalışanların yerine yenilerinin alınması, alıştırılması

ve eğitim süreci olarak düşünüldüğünde örgütler açısından hayli yorucu bir süreç olmaktadır.

Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değerler ile yapmış olduğu işler uyumlu ise iş tatmininden söz edilebilir. Yapılan araştırmalar sonucunda iş tatmininin sadece çalışanların tüm gereksinimlerinin karşılanması ile değil, çalışanların nelere önem verdiği ve onları ne kadar çok istediğiyle ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Bir çalışanın iş yaşamındaki öncelikli düşündükleri; ücret, iş güvenliği, yükselme, sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, hafta tatilleri, iletişim, verimlilik ve işin niteliği gibi unsurlar bulunmaktadır ve bu özelliklerden her biri iş tatminini farklı ölçütlerde etkilemektedir (Toker, 2007: 94). İş tatmini; çalışma yaşamının kalitesinin artırılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışma çevresinin düzenlenmesi, iş görenin ihtiyaçlarının karşılanması son olarak çalışma yaşamında ortaya çıkan sorunların en aza indirgenmesi olarak ifade edilmektedir (Özler ve Mercan, 2009: 97).

İş tatminsizliği durumu ise gizli biçimde işi yavaşlatma, verimlilik eksikliği, disiplinsizlik gibi olguları peşinden getirir. İş tatminsizliğini örgütün bağışıklık sistemi gibi düşünebiliriz. Bir insandaki bağışıklık sistemi yavaşladığında vücudumuzun mikroplarla baş etmesi güçleşir. Bu durum örgütlerde de aynıdır. İş tatminsizliği durumlarında örgütün bağışıklık sistemi yavaşlar ve gelen dış tehlikeler karşısında örgüt güçsüz kalır. İş tatminsizliği iş görenin sağlık durumunu da etkileyebilmektedir. İş tatmini düşük çalışanlar, sinirsel ve duygusal olarak çöküntüler yaşarlar (Akıncı, 2002: 2-3).

Mobbing ve hizmet sektörü ile iş tatmini arasında oluşan ilişkiye göre, mobbing uygulamalarının düşük iş tatminine yol açtığı ve düşük sosyal durum arasında pozitif ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Mobbing, zorlayıcı ve rekabetçi özelliklere dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmalarda, takım çalışması yoksunluğu, kıskançlık örgüt içi rekabet ve mobbing arasında pozitif yönde ilişki gözlemlenmiş ve mobbing'in çalışanlar arasında düşük iş tatminine yol açtığı belirlenmiştir (Aydemir, 2007: 21).

Motivasyon kavramı tüm çalışanlar için çok önemli bir kavramdır. Yapılan işten maksimum verim alınmak ve çalışanların huzurlu olmasını sağlamak için motivasyon unsurunun önemle dikkate alınması gerekmektedir. İnsanları harekete geçiren ve düşünceleri, inançları ve arzularıdır. Güç kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik hareketlerini bir amaca göre organize eder, kişiye devamlılık ve dinamik olma özelliği kazandırır (Öztürk, 2001:58).

Hizmet sektöründe çalışanları çalıştıkları ortamdan memnun iseler yüksek performans gösterirler. Çalışanların işte gösterdikleri farklılıklar onların motive olma oranları ile ilgilidir. İş yerinde mutlu olan insanlar daha fazla çalışarak örgütün amaçlara ulaşmasında oldukça etkili olurlar. Motive edilen ve güdülenen bir çalışan daha fazla çalışacak ve işe aidiyet duygusu hissedecektir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında sağlıklı ilişkiler gelişir ve güven üst düzeydedir (Tınaz, 2005: 17).

Mobbing mağdurları genellikle çok başarılı, kendine güvenen, çalışkan insanlardan oluşmaktadır. Yapılan araştırmalarda belirli kişilik özelliklerine sahip insanların mağdurla maya neden olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışkan ve başarılı kişiler üstleri ya da çalışma arkadaşları tarafından kıskanılmakta ve buda onları mobbing mağduru yapmaktadır. İyi motive olan insan işinde daima başarılı olmaktadır (Özler ve Mercan, 2009: 99).

Örgütsel bağlılık iş yerinde çalışan insanların örgüt amaç ve hedeflerini içselleştirmeleri ve bu amaç ve hedeflere göre belirli roller üstlenmeleri anlamına gelmektedir. Kişisel araçlar örgüt hedef ve amaçlara ulaşmada ilk adım olmaktadır. İkinci adım ise örgütsel amaç ve değerlere katkısını görme derecesi olarak tanımlanabilmektedir (Celep, 2000: 16).

Örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif olarak üç kısımda incelenmektedir. Devam bağlılığı, çalışanların iş yerine yaptığı yatırımları temsil ederken, duygusal bağlılık; çalışanların örgütün değer ve inançlarına göre oluşan psikolojik durumlarını temsil eder. Normatif bağlılık; kişi örgütte çalışmayı kendine bir amaç olarak hedeflemiştir ve örgütü ekonomik ve hayatını idame ettirebilmesi için bir gereklilik olarak görmektedir (Wasti, 2000: 201).

“Üç boyutlu örgüte bağlılık modeli” örgüte bağlılığı çok boyutlu olarak görmektedir. Bu modele göre “duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık” olmak üzere ortaya çıkan bu boyutların dört ayrı özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler şöyledir; psikolojik durumu yansıtırlar, birey ve örgüt arasında yer alan ilişkiyi gösterirler, örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilenirler, işgören devrini azaltıcı yönde etkileri vardır (Doğan, 2001: 40-41).

İngiliz Dr. Peter Randall; örgüt bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin çalışanlara olumlu ve olumsuz sonuçlarını araştırmıştır. Düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık durumları ortaya çıkmıştır (Balay, 2000: 85):

Düşük Örgütsel Bağlılık: Çalışan kendisini örgüte bağlayan bazı değerlerden yoksundur.

İlmlı Örgütsel Bağlılık: çalışan deneyiminin güçlü ama örgütle özdeşleşmenin tam olmadığı düzeydir.

Yüksek Örgütsel Bağlılık: Çalışan kendisini örgüt ait hisseder. Aidiyet duygusu gelişmiş olup, yüksek bağlılık ön plandadır.

Mobbing ile ilgili yapılan araştırmalarda mobbing uygulamalarının örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. Mobbing uygulamaları sonucunda örgütlerde çalışanların iş tatminleri azalmakta ve işten ayrılma niyeti oluşmaktadır (Lynch, 2002: 20).

Günümüzde yoğun rekabet ortamlarında işletmeler için önemli üstünlüklerden biri iyi bir imaja sahip olmaktır. İmaj, örgütün vizyonu, misyonu ve değerlerinden oluşan örgüt kimliğinin başkaları tarafından algılanış biçimidir. Bir başka açıdan bakıldığında örgüt imajı; bireylerin iş yerleri hakkında sahip olduğu inançların birleşimini kapsayan bir değerlendirmedir (Sabuncuoğlu, 2003: 65-66).

Her çalışan örgüte iyi bir imaj kazandırma durumunda sorumludur. Çalışanların yaratıcılığı ve katılımı örgütün imajının oluşmasında ilk sırada gelen hususlardandır. Örgütün her çalışanı topluma, müşterilere ve ortaklara karşı örgütün elçisi durumundadır.

Çalışanlara saygılı davranılırsa çalışanlarda bu davranışa karşılık sadık ve motive olmuş birer eleman olacaklardır. Güçlü bir imaj oluşturabilmek için çalışanları iyi motive etmek ve onların gereksinimlerini karşılamak gereklidir. Tüm şirket dengelerini alt üst eden mobbing uygulamalarının örgüt imajına da zararı vardır. Örgütte mobbing eyleminin başlaması çevrenin ve dış ilişkilerin güvenliğini zedeleyebilir (Can, 2007: 103).

Hizmet sektöründe ve iş yaşamının dışında insanlar ihtiyaçlarını gidermek ve yaşamak için diğer insanlar ile iletişim kurmak zorundadır. İş yaşamında çalışanlar birbirlerini anlamak ve iş birliği içerisinde sağlıklı çalışma ortamları kurmak için yine iletişime ihtiyaç duyacaklardır. Birbirini anlamayan ve herhangi bir paylaşım içerisinde olmayan insanların oluşturdukları örgütlerin başarılı olması beklenilemez.

Hizmet sektöründe yaşanan çatışmaların çok büyük bir bölümünün iletişim ve etkileşim sürecindeki hatalardan kaynaklandığı bilinmektedir. Hatalı ve önyargılı davranışlar rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları gerekli bilgi akış mekanizmasının kurulmamasından dolayı oluşur (Tekarslan, 2000: 72).

Mobbing uygulamaları ile örgüt içi iletişimin yetersiz olması mobbing uygulamalarının oluşmasını sağlamaktadır. Hizmet sektöründe yaşanan iletişim problemleri çözülmezse ileride şiddetini daha da arttırarak mobbing uygulamalarının oluşmasını sağlar (Özler ve Mercan, 2009: 108).

2.4 HİZMET SEKTÖRÜNDE MOBBİNG UYGULAMALARININ OLUŞMA NEDENLERİ

Mobbing uygulamalarında genellikle mobbing'i uygulayan zorbalar ile bu duruma maruz kalan mağdurlar yer almaktadırlar. Mobbing'e neden olan olayın nedenleri kötü kişilikli kişiler, bilinçsizlik, bozuk organizasyon ve net olmayan iş tanımlarından kaynaklanmaktadır. Her insan farklı kişilikte ve yapıda olduğundan dolayı olayları algılaması ve analiz etmesi kişiden kişiye değişen bir süreç şeklinde açıklanabilir. Örneğin; aynı yere bakan aynı şeyi duyan insanlar bu durumlardan farklı sonuçlar çıkarabilmektedirler.

Hizmet sektöründe insanların birbirlerine neden kötü davranma nedenleri kültürden kültüre farklılıklar göstermektedir. Bunun nedeni ise, her kişinin yetişme tarzından kaynaklanan doğru ve yanlış algılayış biçimlerinin farklılığından kaynaklanmaktadır. Bu farklılıklara rağmen insanları kötü davranmaya iten sebepleri üç başlık altında toplayabiliriz. Bunlar; Bireysel, örgütsel ve yönetsel sebeplerdir (Gün, 2009: 122).

Bireysel sebeplerden ilki kıskançlıktır. Her canlıda olduğu gibi insanlarda da kıskançlık duygusu doğuştan oluşan bir duygudur. Peki, insanlar neden kıskanır? Birkaç neden ile sayacak olursak; kendine ait olamayan bir şeyi başkalarının almasını istemediği için kıskanır. Kendinde olmayan bir takım kişisel özellikleri başkasında gördüğü için kıskanır (yakışıklılık, güzellik, mutluluk, maddi durum, vs). Kendi üstünlüğünün devamını sürdürmek için kıskanır.

Bireysel sebeplerde mobbing uygulamalarının oluşmasında kıskançlık dışındaki etmenler şu şekildedir: kötü kişilikli insanlar, kültürel, siyasi ve dini gruplaşmaların yaygınlığı, aşırı ırkçılık, dini karşıtlığı, cinsiyet ayrımcılığı ve bölgecilikten oluşmaktadır. Ayrıca hemşericilik ve kabilecilik, işine aşırı bağlılık, kişi hakkında kötü ön yargılara sahip olmak, itaate zorlanmak, donanımlı personeli çekememek şeklinde liste uzayıp devam etmektedir (Gün, 2009: 123)

Örgütsel sebeplerde ise ekonomik kriz kaynaklı sebepler çok önemlidir. Ekonomik kriz olduğu dönemlerde şirketlerin mali yapılarının bozulmasının yanı sıra toplumda yaşayan insanların ruhsal yapıları zarar görür. Kavgacı insanlar özellikle böyle durumlarda olduklarından daha gergin ve tahammülsüz olurlar. Farkında olmadan bir kurban seçebilir ve tüm hırslarını o kişiden çıkarabilirler. Ekonomik kriz dönemlerinde işsizlikte artış gösterir. Hizmet sektöründe yüksek maaş ile çalışan işçileri işten çıkararak daha düşük maaş ile çalışacak işçiler almayı tercih ederler. Aynı zamanda işten çıkarmak yerine çalışana tazminat ödememek için mobbing uygulayarak çalışanın istifa etmesini amaçlarlar mobbing'e neden olan faktörler şöyledir (Gün, 2009: 178):

Tekdüze ortamlar: Hizmet sektöründe çalışanlar hayatlarının önemli bir kısmını iş yerinde çalışarak, her gün aynı masada oturarak, aynı insanlarla konuşarak, aynı

yerde yemek yiyerek geçirirler. Bu durum zamanla işin monotonlaşmasına ve işten bezginliğe neden olmaktadır. Hizmet sektöründe zaman zaman sosyal faaliyetler ve iş çeşitlendirme gibi monotonluğu engelleyici çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışmaları yapamayan şirketlerde çalışanlar can sıkıntısından bazen birbirleri ile uğraşıp bir çatışma başlatabilirler. Bu küçük olay sonucunda yapılan bu şakaların dozu artar ve farkında olmadan mobbing uygulamalarına dönüşür (Gün, 2009: 178).

İş hayatının ve iş kurallarının yozlaştığı ortamlar: Çalışanların birbirleri ile ilişkilerinde yönetimin koymuş olduğu bazı iş kuralları hiçe sayılıyor ve bu durum yöneticiler ve yönetim tarafından görmezden geliniyorsa, o iş yerindeki kurallar yozlaşmış demektir. Böyle bir iş ortamında güçlü zayıfı ezecek ve herkes bu duruma göz yumacaktır (Gün, 2009: 181).

Yönetimsel sebepler ise siyasi ve bürokratik nedenlerdir. Türkiye’de mobbing uygulamaları birçok örgütlerde görülür. Kamu görevlilerinin görevden alınması amacı ile hayali senaryolar dahi üretilir. Normal koşullarda suç unsuru sayılmayan şeyler meşrulaştırılarak suç unsuruymuş gibi gösterilmeye çalışılır. Torpil ile yönetici konumuna gelen personelin çoğu, yönetim bilgisinden maalesef ki yoksundur. Özellikle kamu sektöründe çalışanlar üzerindeki baskılar oldukça fazladır. İşlerine karışılmasına karşı çıkan memurlar görevlerinden alınmakta, başka yerlere sürülerek psikolojik tacize maruz kalmaktadırlar. Özellikle bürokrasinin yoğun olarak yaşandığı bu örgütlerde hiyerarşiden ve emir komuta düzeninden dolayı insanlar keyfi kararlar vermekte ve çalışanları çok kolay sindirmektedirler (Gün, 2009: 190).

2.5 MOBBİNG’İN ZARARLARI

Mobbing kişiye, kuruluşlara ve topluma sosyal ve ekonomik olarak zarar vererek maliyetlere yol açar. Bunu sebebi yapılan mobbing uygulamalarının insan üzerinde oluşturduğu negatif özellikler ile insanın moralinin bozulmasına, performansının ve enerjisinin tükenmesine, psikolojik ve bedeni olarak rahatsızlanmasına neden olmaktadır. Bu süreç hizmet sektöründe devam etmekte zaman zaman kurbanlar ve zorbalar değişse dahi mobbing uygulamaları bir zaman dilimi boyunca akıp gitmektedir. Mobbing mağdurlarının ödemiş olduğu negatif maliyetler hem

çalıştıkları hizmet sektöründe hem de tüm topluma ödetilmektedir. Mobbing uygulamaları hizmet sektöründe motivasyonu ve verimliliği olumsuz etkilemektedir. Olayın zararları ise şöyledir; mali kayıplar, zaman kaybı, sosyal ve beşeri sermayenin artı getirisinin kaybıdır (Gün, 2009: 79-80).

Hizmet sektöründe uygulanan mobbing uygulamaları motivasyonu bitirerek verimliliğin önündeki en büyük engellerden birini teşkil eder. Hayvanlar bile kendilerine yakınlık gösteren insanlara aynı şekilde karşılık verir. Siz bir hayvana şiddet uygular ya da kızarsanız ya size şiddet gösterir ya da kaçar. Hizmet sektöründe çalışan insanlar, saygı ve sevgi gördükleri ya da takdir edildiklerinde motivasyonları daha kolay bir hale gelir. Hizmet sektöründe azarlanan, dışlanan, kırılan ve küstürülen çalışanların motive edilmesi pek mümkün gibi gözükmemektedir (Gün, 2009: 89).

Mobbing eylemine maruz kalmış ve yara almış bir kişiyi yeniden işi istekle yapar hale getirmek ya mümkün olmayacak ya da çok uzun zaman alacaktır. Verimlilik en iyi üretim amacı olduğu için emek ve etkinlik verimliliği doğrudan etkilemektedir. Hizmet sektöründe çalışan kişilerin moral düzeyleri düşük ise, çalışanları motive etmek biraz zor olacaktır. Özetle hizmet sektöründe çalışanların verimliliğini devamlı hale getirmek için onların moral düzeylerini sürekli yüksek tutmak gereklidir.

Çalışanların şevkini ve çalışma isteğini arttırmak her yöneticinin isteğidir. Bu nedenle yukarda detaylı açıkladığımız insan olgusunun ve isteklerinin farklı farklı olduğunu düşündüğümüzde yöneticilerin çalışan personelleri ayrı ayrı ölçütlere göre değerlendirme gerekliliği ortaya çıkacaktır. Huzuru olmayan insanların motivasyonu mümkün değil gibi gözükse de yöneticiler bu konuda iyi araştırma ve stratejiler geliştirmeli ve uygulamalıdır. Aksi halde motivasyon ve verimlilik düşerse; isteksiz, takatsiz ve amaçsız bir yığın insandan oluşacak iş gücü, atıl iş gücü olacak ve hiçbir işe yaramayacaktır (Gün, 2009: 90-91).

Motivasyon konusunda yer alan dış etkenler; kişinin ailesi, arkadaş grubu, işyerindeki yöneticileri, dini kurallar, kültürel kurallar, diğer toplumsal öğretilerden oluşmaktadır. Dış çevre bireyi telkinlerle iş yapmaya istekli hale getirir. Hizmet

sektöründe çalışanlar bir işi yapabilmeye istekli hale getirilmelidir. Yapılacak olan işin neticesinde başarının ödüllendirileceği, ekip çalışmasının gerekliliği gibi konularda çalışanlar ikna edilmelidir. Yapılan işin her aşamasında çalışanlar bilgilendirilmeli ve işe katılım sağlanmalıdır. Hangi teknoloji kullanılırsa kullansın, hangi sistemler kurulursa kurulsun iş yapma sürecinde çalışanların moralleri dikkate alınmıyorsa ortada ne motivasyon nede verimlilik olur. Psikolojik taciz insanın iş yapma isteğini öldürür (Gün, 2009: 91).

Hizmet sektöründe mobbing en başta verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. İstihdam üretimin üç unsuru arasında en önemlisi olduğundan dolayı bir iş yerinde tek bir çalışanın bile, emek gücünden yeterince yararlanılamaması yıllar bazında düşünüldüğünde çok büyük mali kayıplara neden olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan üretim, o üretim için yapılan girdiye bölünerek verimlilik göstergesi bulunmuş olur. Bir çalışanın kuruluşa maliyeti, girdiler içinde yer alır ve çıktı ile oranlandığında girdi başına düşen çıktı az ise verimsizlikten, beklenen düzeyde ise verimlilikten bahsedilir. Ayrıca, insan gücünün kalitesi de verimliliği doğrudan etkileyen en önemli faktörlerdendir. Moral düzeyi yüksek olan insanların motivasyonları oldukça kolay sağlanmaktadır. Kondisyonu yüksek, donanımlı ve iyi eğitilmiş sağlıklı çalışanlar daha verimli çalışır. Huzurlu ve güvenceli bir çalışma ortamında zevkle iş yapabilen insanlar işi daha çok sahiplenmektedirler. İşleri ile ilgili konularda kendilerini sürekli yenilemeyi ve geliştirmeyi isterler. Kaliteli olarak sunulan emek gücünün verimliliğe olan katkısını önemsemeyen ve farkına varamayan bir şirket başarısızlıkla sonuçlanabilir. Hizmet sektörün yöneticileri çalışanlarını 365 gün ihmal edip sadece belirli günlerde hatırlayarak sosyal etkinlik düzenleyen yöneticiler motivasyonun verimliliğe olan katkısını anlayamazlar. İş yerinde motivasyonu düşen bir çalışan bunu iş performansına yansıtarak verimini düşürür ayrıca bu durum çevresindeki diğer insanların moralinin bozulmasına da sebep olmaktadır (Gün, 2009: 96).

Mobbing kurumsallaşmanın önündeki en büyük engeldir. Çünkü kurumsallık olmadan kurumsal şirketten bahsedilemez. Bu nedenle hacmi ve kapasitesi ne olursa olsun, bir kamu ya da özel sektör işletmesi, kurumsallaşmayı sağlayamadığı takdirde rasyonel yönetim politikası geliştiremez. Bir işletme günübirlik kurallar ve bireysel

kurallarla idare ediliyorsa bu işletmede kurumsallaşmadan söz edilmez. Kurumsallaşamamış işletmelerin ürettiği ürünün ve verdiği hizmetin bir standardı yoktur. Kurumsallaşmanın olmadığı örgütlerde güvende olmaz ve çalışanlar tam olarak ne olup bittiğini anlayamazlar. Hep bir karmaşa ortamı vardır kimse iş tanımına göre çalışamaz gelişi güzel kararlar alınır sonuçları hep birlikte paylaşılır. Çalışanlar sorumluluk almak istemezler risk den uzak dururlar. Birçok insan çalışmadığı halde sanki çalışıyormuş gibi davranır. İş istikrarı bulunmaz, çalışanlar kariyer gelişme konusuna uzak olduklarından dolayı kendilerini geliştirmek de istemezler. Rasyonel kuralların yerini bireysel kurallar alır, çalışanlar birbirlerine baskı yapar ve psikolojik terör uygular (Gün, 2009: 97).

Kurumsallaşamayan kuruluşlarda bilgili yöneticilerin az olması, görevlerin doğru bir şekilde tamamlanmamış olması, ister istemez mobbing terörünü beraberinde getirmektedir. Bu tür işyerlerinde yukarıda sayılan tüm bu unsurlar mobbing uygulamalarının oluşması için yeterlidir. Özetle kurumsallaşamayan şirketlerdeki belirsizlik ve takipsizlikten dolayı mobbing uygulamaları çokça görülmektedir. Bunun sonucunda da bu örgütler; insanların birbirlerine zulmettikleri psikolojik şiddet merkezlerine dönüşür.

Mobbing en büyük israf nedenidir. Mobbing kişilere ve topluma çok büyük oranda israfa yol açar. Şevki kırılan bir çalışandan kaliteli bir çalışma beklemek olanaksızdır. Verimsiz personeli işten çıkarmak ve yerine başka birini bulmak bir çözüm olmamaktadır.

Aile üyelerinden birinin yaşadığı huzursuzluk ailedeki tüm bireyleri nasıl etkiliyorsa, iş yerinde yaşanan duygusal sorunlar da sadece mağdurun kendisini değil ailesini de dolaylı yünden etkilemektedir. Her gün işyerinden suratı asık şekilde gelen bir babayı, kocayı, kardeşi, evladı ya da nişanlıyı o haliyle görmeyi kimse istemez. Ruh hali bozuk bir insanın diğer insanlarla nitelikli olarak ilişki kurması çok zordur (Sağlık Bilgi Erişim Web Sitesi, 2014).

Yeryüzünde yaşamış ve halen yaşamakta olan insanların hiçbirisi birbiri ile aynı değildir. Her insan farklı huy, kişilik ve karakter özelliği göstermektedir. İş yerinde yaşadığı psikolojik taciz karşısında kalan birey derdine herhangi bir çözüm

bulamadığı için şiddete yönelebilir, intihara yönelebilir hatta cinayet işlemeyi bile düşünebilir. Kendini bir kafese kuşatılmış olarak hisseden bu birey bu kafesten çıkmak için çabalayacak sebep olarak gördüğü kişi ya da kişilere kin güdecek ve sonucunda da intikam duygusunun esiri haline gelerek telafisi mümkün olmayan bir takım olayların yaşanmasına sebep olacaktır. Bu durum haliyle kartopu etkisi gösterecek ve topluma zarar verecektir (Güngör, 2008: 112).

2.6 AVRUPA’DA MOBBİNG’LE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR VE ÇEŞİTLİ MODELLER

Mobbing son yirmi yıl içerisinde özellikle gelişmiş ülkelerde iş yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Avrupa’da yaşanan mobbing olayları daha çok bilimsel araştırmalara konu olmakta ve kamuoyuyla daha fazla paylaşılmaktadır. Hemen her türlü örgütte bulunabilen mobbing eylemleri cinsel tacizlerin bile önüne geçmiş durumdadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (İLO) tarafından hazırlanan raporda mobbing olgusuna çok geniş yer verilmektedir (Yüctürk, 2005: 88).

Avrupa Çalışma Yaşamının İyileştirilmesi Kurumu tarafından 2003 yılında yapılan çalışmalarda tüm Avrupa’da yaklaşık olarak 12.000.000 çalışanın (tüm çalışanların yüzde 9’u oranında) on iki ay boyunca mobbing’e maruz kaldığı görülmektedir (Ferrari, 2004: 5).

Tablo 2.4. Avrupa’daki sektörler ve Mobbing Riski (2000)

SEKTÖR	%
Tarım ve Balıkçılık	3
Elektrik, gaz, su temini	3
İnşaat	5
Finansal Araçlar	5
İmalat Madencilik	6
Menkul	7
Toptancı Perakendeci	9
Ulaşım ve İletişim	12
Otel ve Restaurantlar	12
Eğitim ve Sağlık	12
Kamu Yönetimi	14
AB Ortalaması	9

Kaynak: Paolt ve Merllte, 2001, p.65’den aktaran (Yüctürk, 2005: 76-80).

Tablo 2.4.'de görüldüğü üzere mobbing uygulamaları kamu sektöründe özel sektöre nazaran daha fazla bir artış sergilemektedir. Kamu örgütleri değişime daha fazla direnç gösterdiğinden, akışkanlık ve devingenlik az olmakta buda örgütlerde çatışmanın daha fazla olmasına neden olmaktadır. Mobbing özellikle insan emeğinin çok olduğu hizmet sektöründe (ulaşım, iletişim, otel ve restoran, eğitim, sağlık vb) yüzde 12 ile eşit risk taşımaktadır. Yapılan diğer çalışmalar da bu durumu desteklemektedir². Bunun yanında mobbing uygulamaları kişiler arası ilişkilerin yoğun bir biçimde yaşandığı örgütlerde daha çok görülmektedir.

Tablo 2.5. Avrupa'da Şiddetin Dağılımı (1996-2000)

Şiddet şekli	1996%	2000%
Fiziksel Şiddet	4	2
Sexuel Rahatsızlıklar	2	2
Mobbing Bullying	8	9

Kaynak: Paolt ve Merllte, 1996 ve 2001, p.65'den aktaran (Yüçetürk, 2005: 76-80).

Tablo 2.5. 'de görüldüğü üzere psikolojik şiddet unsurlarından olan mobbing eylemleri fiziksel şiddetin önüne geçmiştir. Avrupa'da bilgi birikimi tacizin katı özelliğinde dikkat çekmektedir. Özellikle Avrupa ülkelerinde psikolojik şiddete fiziksel şiddetten daha fazla rastlanılmaktadır (Yüçetürk, 2005: 77).

Tablo 2.6. Avrupa'da Mobbing Eylemlerinin Cinsiyet Farklılıklarına Oranı(2003)

Cinsiyet farkı	%
Erkek	7
Kadın	10
Tümü	9

Kaynak: Dieter Zapf, Stale Einarsen, Helge Hoel and Maarit Vartia, Emprical Findings on Bullying in the Workplace'in Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Resarch and Practise, S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, and C.L. Cooper,Taylor and Francis, London/New York, 2003.'den aktaran (Di Martino ve diğ., 2003: 25).

²Hubert ve Veldhoven, 2001: 417; Kronz ve Zapf, 1996: 12-21; Leymann, 1996: 165-184; Niedl, 1996: 239-249; Einarsen ve Skogstad, 1996: 185-201).

Mobbing eylemleri cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir. 2003 yılında ortaya çıkana tablo 2.6.'da görüldüğü üzere kadın çalışanlar erkek çalışanlara oranla daha fazla mobbing eylemlerine maruz kaldıkları gözlenmektedir. Kadınların erkeklere göre daha fazla mobbing eylemlerine maruz kalmalarının nedenleri arasında, kadınların farklı bakış açılarına sahip olmaları, yetenekleri, iş yerinde olan olayları evlerine taşımaları ve son olarak kadın arasında yaşanan rekabetin erkeklerinkine oranla daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır (Aydemir, 2007: 40). Uluslararası tüm araştırma sonuçlarının birleştiği nokta mobbing eylemlerine maruz kalan kurbanların sayıları diğer şiddet ve taciz mağdurlarından çok daha fazla olduğudur. Mobbing uygulamaları eskiye nazaran daha fazla bilinmekte ve artık ülkelere bu durumun önüne geçmek için çeşitli araştırma ve stratejiler geliştirmektedir (Tınaz, 2005: 2).

1996 yılında Avrupa Birliği'nin on beş üye ülkesinde gerçekleştirilen 15.800 görüşmenin sonuçlarına göre, bir önceki yıl içinde çalışanların %4'ü (6 milyon çalışan) fiziksel şiddete, %2'si (3 milyon çalışan) cinsel tacize ve %8'i (12 milyon çalışan) mobbing'e maruz kalmıştır (Di Martino, 2003: 4).

İngiltere'de 2001 yılında yapılan bir araştırma sonuçlarına göre çalışanların %53'ü mobbing mağdurdur; %78'i ise iş yerinde yapılan mobbing uygulamalarına tanıklık etmiştir. İsveç'te yapılan bir istatistiksel araştırmanın verilerine göre ise, bir yıl içerisinde gerçekleşen intiharların %10-%15'inin nedeni mobbing uygulamaları sonucudur (Özler ve Mercan, 2009: 39).

Mobbing uygulamaları hizmet sektöründe genellikle tüm çalışanların katılımları ile gerçekleşen bir olgu haline dönüşmüştür. Bu süreç devam ettikçe çalışanların performansları düşer ve çalışanın psikolojik ve sosyal açıdan zarar görmesiyle devam eder. İş yaşamında hissettiği bu baskıyı kendi içinde çözmeye çalışan birey, düşük motivasyon, tatminsizlik, stres, psikosomatik şikayetler, kardiovasküler bozukluklar, işe gelmeme, uyku ilacı ve seditif ilaç kullanımı gibi şikayetler söz konusu olmaya başlar.

Çalışanların bu tür şikâyetlerinin artması sonucunda moralleri bozulur. Çalışanlar arasında gittikçe şiddetlenen kronik endişeler, örgütün tümünü etkiler. Birçok örgütte

mobbing uygulamaları örgütün performansını etkilemesine rağmen bazı yöneticiler bunu sorun olarak görmemekte ve bu eylemi düzeltici önlemler almamaktadırlar (Özler ve Mercan, 2009: 38-39).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG'LE BAŞ ETME YÖNTEMLERİ

3.1 MOBBİNG'İN ENGELLENMESİNE YÖNELİK ÖNLEMLER

Mobbing uygulamalarının hem şirketler hem de çalışanlar açısından birçok zorlukları vardır. Şirketler ve çalışanları mobbing uygulamalarından korumak için çeşitli önlemler alınmalıdır. Örgütlerde mobbing eyleminin ortadan kaldırılması ya da engellenmesi için öncelikle mobbing uygulamalarına neden olan faktörlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun yanında örgütün zayıf ve güçlü taraflarını belirlemeli zayıf taraflarını iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.

Mobbing uygulamalarını engellenmesi için üst yönetime de büyük pay düşmektedir. Öncelikli olarak mobbing'in bir sorun olarak algılanması ve o yönde yöneticilere direktif verilmesi gerekmektedir. Mobbing eylemleri sonrasında ortaya çıkan anlaşmazlıkları çözemeyen, farklılıkları kabul etmeyen örgütlerin mobbing eylemlerini sona erdirmeleri mümkün olmamaktadır. Farklılıklara izin verilmeyen örgütlerde gelişme ve yenilik kısır döngüye girecektir. Örgütlerin farklılıklara olan ihtiyaçların ortaya çıkması ve belirlenmesi gerekmektedir. Kişiler sadece sosyal

özellikler yönünden değil bireysel açıdan da gittikçe farklılaşmaktadırlar. Bazen örgütler mevcut değerlendirmeleri tehdit olarak algılayabilir. Aslında tam olarak durum öyle değildir. Örgütler çalışanlar arasında yaşanan farklılıkları doğru olarak yönlendirebilirse mobbing uygulamaları engellenmiş olacaktır (Güngör, 2008: 83).

3.2 HİZMET SEKTÖRÜNDE MOBBİNG'IN ÖNLENMESİNDE YAPILMASI GEREKENLER

Günümüzde mobbing uygulamalarının çokça yaşandığı yerlerden biri de hizmet sektörüdür. Özellikle bürokrasi ve hiyerarşinin çokça uygulandığı bu merkezlerde mobbing uygulamaları sinsice oluşturulabilir ve bazen fark edilmez. Bu uygulamalar hem şirket için hem de çalışan açısından oldukça zarar verici sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçların oluşmaması için bu uygulamaların engellenmesi ve oluşmaması için şirket içinde çeşitli bölümler oluşturmak ve bu bölümlerin birbirleri ile iletişim halinde ve bir koordinasyon ile etkileşimli olmasını sağlamak gerekmektedir. Hizmet sektöründe mobbing'in oluşmaması için mobbing uygulamalarını büyük ölçüde engelleyici hatta yok edici uygulamalar şu şekilde sıralanmıştır; hizmet sektöründe yönetsel araç olarak iletişimin geliştirilmesi, duygusal zekânın geliştirilmesi, şirket içinde kararlara katılımının sağlanması, stres yönetimi ve bununla başa çıkmak için bölümler oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca çatışma yönetiminin sağlanması, insan kaynaklarının etkili yönetilmesi şeklinde sıralanmıştır (Özler ve Mercan, 2009: 127-137).

3.2.1 Hizmet Sektöründe Mobbing'in Engellenmesi İçin Anthony Giddens Yapı Modelinin Sunulması

Mobbing toplumsal sonuçlar da içerdiği için sosyoloji olarak da araştırılmıştır. İngiliz toplumbilimci Antony Giddens; 1984 yılında yapı modelini sunmuştur (Boucaut, 2001: 66). En basit anlatımı ile bu tanım, toplumların beklentilerinin evrim süreçlerini kapsayan sosyal süreçleri göstermektedir. Kişiler bu sürece günlük yapmış oldukları aktiviteler ile de katkıda bulunurlar. Mobbing gibi davranışların toplum ile uyumluluğu hakkında yeni bazı fikirler gelişmeye başlamıştır.

Hizmet sektöründe ya da örgütlerde mobbing ile baş edebilmek için Turner modeli kullanılması tavsiye edilmektedir (Boucaut, 2001: 66). Bu model sosyal

açından mobbing'in nasıl oluştuğunu açıklayan ve çözüm önerileri getiren yeni bir modeldir.

Anthony Giddens'in yapı modelinde yer alan dokuz temel kavram aşağıda açıklanmıştır (Boucaut, 2001: 66):

Ontolojik (Yaratılış Güvenliği) Güvenlik: İnsan davranışlarının arkasında yer alan temel güç; sosyal ortamlarda güven duygusunu artırma isteğidir. Kişiler sahip oldukları güç ve yetenekleri kullanabilmeleri için ontolojik güvenliğe ihtiyaç duyarlar. Kişilerde bu duygu tam ise kendilerini işlerine tam anlamıyla verebilirler.

Bilinçsiz Güdüler: Özellikle kişilerin ontolojik güvenliğe ulaşmalarında bilinçsiz güdülerin yeri çok önemlidir. Çalışanların iş yerlerinde daha fazla performans göstermeleri için insan ilişkileri güven duygusuna dayalı olmalıdır. Bilinçsiz güdüler kişilerin bilinçaltında yer alır. Bir duruma öfkelenildiğinde bu bilinçaltı duygular gün yüzüne çıkarak mobbing oluşumuna sebep olabilmektedir.

Pratik Bilinç: Bu bilinç türü insanoğlunda hâlihazırda var olan bilinçtir. Bir nevi bilgi stokudur. Kişiler, kendi ve diğer kişilerin davranışlarını yorumlarken pratik bilinçten yararlanırlar. Stok haline gelen bilgi zamanla modifiyeli olur değişir ve gelişir.

Mantık Yoluyla Sonuca Ulaşmaya Yarayan Bilinç: Örgüt içerisinde davranışların anlaşılmasında ve yorumlanmasında çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Çalışanlar ise örgütler içerisinde gerçekleşen bu davranışları olgun ya da olgun olmayan davranışlar olarak kategorize ederler. Bu kategorize edilen davranışlar arasından olgun olmayan davranışlar taciz ve mobbing eylemleri olarak algılanmaktadır.

Sosyal İlişki Sistemleri: Toplum ve örgütler yaşamlarını sürdürmeleri için sosyal sistemlere uyum göstermelidirler. Her örgüt ve toplumda bu sosyal sistemler bulunmaktadır. Örneğin, kamusal alandaki dini ve politik gruplar gibi. Bu sosyal sistemlerin her birinin kişiler arası ilişkilerde davranışlara etkileri farklı mesafelerde olacaktır. Sosyal sistemler bu davranışları ya kabul ya da reddeder.

Bölgesellik ve Rutinlik: İnsanlar çatışma yaptıkları birimlerde günlük olarak bazı rutin işlemleri gerçekleştirmektedirler. Çalışanların işyerinde alışmış oldukları rutin işleri engellemesi ontolojik (doğuştan itibaren olması gereken haklar) güvenliklerine zarar verebilmektedir. Örgütlerde çalışanların kapsadıkları ve faaliyet gösterdikleri alanlara tecavüz etmek ve bu eylemleri uygularken onlara sıkıntı vermek mobbing uygulamaları kapsamına girmektedir.

Yapısal Özellikler ve Kurumsallaşma: Örgüt içerisinde yer alan politikalar hakkında çalışanlara bilgi verilmesi gerekmektedir. Çalışanların yönetime katılmaları sağlanarak onlara her zaman geri bildirim yapılarak daha fazla iyileştirme gerçekleştirilebilir.

Yapısal Kurumlar: Yapısal kurumlar sosyal ilişkileri ortaya çıkarmayı hedefler. Örgütte yer alan kişiler örgüt içerisinde oluşacak politika ve kurumların belirleyicisi olacaktır.

Kurullar ve Kaynaklar: Kurallar toplumun içinden çıkar ve kendine özgü özellikler sergiler. Toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de kendine ait bazı kurallar vardır. Örneğin; Avustralya’da örgütlerin mesleki koruma kurallarına uyması gerekmektedir. Örgütlerde böyle kuralların oluşturulması mobbing davranışlarını büyük ölçüde engelleyecektir.

3.2.2 Hizmet Sektöründe Etik Kültürü Oluşturarak Mobbing’in Engellenmesi

Hizmet sektöründe etik kültürün oluşturulması ve yerleştirilmesi oldukça önemli bir olgudur. Hizmet sektöründe oluşturulan bu yapıya iş etiği denilmektedir. Hizmet sektöründe uygulanan etik davranışı yönetim etiği olarak isimlendirilmektedir. Yönetim etiği, iş yerinde çalışan yöneticiler tarafından kullanılan davranış standardı ve ahlak olgusudur. Bu standartlar; genel kurallardan, toplumun değerlerinden, bireyin ailesinden, dini ve eğitim kurumlarından etkileşimlerinden ya da tecrübelerinden doğar. Yöneticileri yönlendiren bu etik davranışların aşağıda kısaca özetlenen üç türü vardır (Tekin, 2001:15):

Etik yönetim: Etik ilke ve kurallara olan bağlılığını sıkı sıkı takip eder. Etik yöneticiler başarıyı amaçlarken; adalet, dürüstlük ve etik standartlar içerisinde iş

yapmayı araştırırlar. Temel ilkeleri ise “bu karar, eylem ya da davranış bizim için ve bundan etki gören tüm taraflar için doğru mudur ?” şeklinde olmaktadır.

Etığe aykırı yönetim: Sadece etik ilkeleri eksik olmayıp, etik davranışa karşıda direnç gösteren yapıdır. Temel ilke “bu karar, eylem ya da davranışlarla para kazanabilir miyiz ?” şeklinde olmaktadır.

Etik dışı yönetim: Etik düşüncelerin farkına varamama ya da umursamama olmaktadır. Bu yöneticiler aslında iyi niyetlidir fakat diğerlerinin davranışlarını etkilemek için etik davranışların üzerinde durmazlar. Karlılık onlar için daha ön plandadır. Temel ilkeleri ise “yasal sınırlar içerisinde kalmak şartıyla bu davranıştan kar elde edebilir miyiz?” şeklindedir.

Hizmet sektöründe oluşturulmuş bir etik kültürünün devam ettirilmesi, bunu çalışanlara ve yöneticilere aktarılması çok önemlidir. Hizmet sektöründe mobbing ile baş etmek istiyorlarsa etik kurallara mutlak suretle uymaları gerekmektedir. Etik kurallarının uygulandığı bir şirkette işler iyi niyet çerçevesinde gelişecek, kimse kimseye saygısızlık etmeyecek ve mobbing uygulamaları engellenmiş olacaktır.

3.2.3 Hizmet Sektöründe Mobbing’e Yönelik Yasal Düzenlemeler

Günümüzde dünyanın hemen her yerinde mobbing uygulamalarının engellenmesine yönelik araştırmalar yapılmakta ve bu araştırmalar ışığında çeşitli önlemler alınmaktadır. Özellikle Almanya, A.B.D. ve İsveç gibi ülkelerde mobbing uygulamalarının engellenmesine yönelik yasal olarak birçok önlemler alınmıştır. Ülkemizde mobbing çok fazla bilinmeyen bir kavram olduğundan dolayı bu alanda yapılan çalışmalar oldukça yenidir.

Türkiye’de mobbing ile ilgili yapılan araştırmalar yeni olmasına rağmen mobbing’in kökleri araştırıldığından Osmanlı’ya kadar gittiği görülmüştür. Hukuki açıdan bakıldığında mobbing’i engellemeye yönelik olarak alınan önlemlerin daha çok cinsel tacizi konu aldıkları görülmektedir. Mağdurun aşağılanması, dışlanması, alay edilmesi, zarar görmesi konularında herhangi bir önlem alınmamıştır. Günümüzde yoğun rekabet altında bireylerin küçük düşürülmesi, görevlerinin

ellerinden alınacağına dair tehditler, iftiraya uğramaları gibi mobbing uygulamalarına maruz kalmaktadırlar (Kirel, 2007: 241).

Mobbing eylemlerine karşı yasal engeller Avrupa’da oldukça fazladır. Örnek olarak Avustralya’da mağduru koruyucu yasalar bulunmaktadır. Sadece İsviçre’de önleyici tedbirler bulunmaktadır. İsveç’te 1994 yılından itibaren kanunda düzeltici işlemler yapılmaktadır.

Türkiye’de mağdurların kimseye bir şey anlatmaması sonucunda mobbing uygulamaları çok fazla bilinmemektedir. Bu nedenle de yasal dayanak henüz yoktur. Çalışanların yaşadıkları mobbing uygulamalarının herhangi bir izahı ya da önlenmesine yönelik yaptırımı olmadığını düşündükleri için birçok çalışan bu durumdan habersizdir. Büyük çoğunlukla da işlerini kaybetme korkusu ile durumlarına razı gelerek kimselere bir şey anlatmamaktadırlar.

3.2.4 Mobbing ile Mücadelede Whistleblowing Modeli

Örgütlerde gerçekleşen yanlış uygulamalar ve etik dışı davranışlar niteliğindeki mobbing uygulamaları whistleblowing kapsamındadır. Hizmet sektöründe ve örgütlerde mobbing uygulamaları ile baş etmek için whistleblowing eylemleri arttırılmalıdır. Mobbing ile whistleblowing arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur.

Whistleblowing; iş yerinde kötü ve yanlış davranışların raporlanması ve ortaya çıkarılmasıdır. İş yerinde çalışanlar tarafından yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan bu davranışların ilgili yetkililerle paylaşarak farkındalık sağlanması işlemidir (Aktan, 2006: 1). Bir başka tanıma göre;

“Whistleblowing, bir örgüt içindeki yanlış davranışların örgüt içindeki ya da dışındaki kişilere rapor edilmesidir.”(Eaton ve Akers, 2007:67)

Whistleblowing eylemini gerçekleştiren kişiye whistleblower denir. Whistleblower iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılır. İç whistleblower açıklamalarını örgüt içerisindeki yetkili kişilere, dış whistleblower ise örgüt dışındaki makamlara (medya, kuruluş vs.) yapmaktadır. Whistleblowing davranışlarında üç faktörün etkisi vardır. Bunlar; whistleblower, örgüt ve yönetim, diğer paylaşımcılar(kamu) olarak

sıralanmaktadır (Deiserath, 2004:294-295). Whistleblowingin oluşması için; bilgi, açıklama ve sonuçlar gereklidir. Bu faktörlerin ortaya çıkması için ise şu unsurlar önemlidir; Hatalı ve yanlış durumun açığa çıkarılması gereklidir. Whistleblower çevresindeki hatalı çalışma durumlarını ve suiistimalleri ortaya çıkarmalıdır. Bu suiistimler çalışanların hayatları için bir risk oluşturmamalıdır. Whistleblowing; whistleblower'ın kendi menfaatlerini dikkate almadığı durumlar için geçerlidir. Bunun anlamı whistleblower'ın hiçbir menfaatinin olmamasıdır. Whistleblower yaptığı whistleblowing olayını açıklamak ile mesleki kariyer ve varlığı için risk veya dezavantaj oluşturan durumlara katlanabilmelidir (Deiserath, 2004:296-297). Whistleblower'lığın kişisel, durumsal ve örgütsel faktörleri vardır. Bu faktörler aşağıda sıralanmıştır (Seifert, 2006: 7-8):

Kişisel Faktörler: Whistleblower'lar evlidir. İş performansları yüksektir. İyi eğitilidir. Örgütte yüksek kademelerde bulunurlar. Genellikle erkektirler ve bulundukları kademedeki uzun yıllar çalışırlar. Genellikle diğer çalışanlardan daha yaşlıdır ve belirsizliğe tahammül edemezler.

Durumsal Faktörler: Whistleblower'lar ciddi anlamda yanlış uygulamaların farkındadırlar ve bu durumu net bir şekilde açıklarlar. Yanlış uygulamaların ve etik dışı davranışların çalışma arkadaşlarına zarar vereceklerini bilirler.

Örgütsel Faktörler: Örgüt kültürü ve etik değerler en yüksek seviyededir. Etik olmayan davranışların raporlanabileceği birimler vardır. Yönetim tarzı ise katılımcıdır. Whistleblower'lara karşı misilleme uygulanmamalıdır.

3.3 MOBBİNG'İN ÖNLENMESİNDE YÖNETİCİ ROLLERİ

Mobbing uygulamalarının önüne geçmek için yöneticilere oldukça büyük ölçüde iş düşmektedir. Bu sürecin planlanarak ve ekipçe koordinasyon sağlanarak aşılması gerekmektedir. Yöneticilerin mobbing uygulamaları ile baş etmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır (Gün, 2009: 238-240):

Yöneticiler korkak olmamalıdır: Korkak bir yönetici, örgüt içerisinde yer alan olaylara müdahale etmekten kaçınır. Korkusundan dolayı mobbing uygulamalarına

ses çıkartmaz karışmak istemez. Bu tarz yöneticiler üstlerine yaranmak için birçok duruma sessiz kalabilirler. Mobbing ile baş etmek isteyen yöneticiler öncelikle cesaretli olmalıdır. Olan olaylara karşı kayıtsız kalmayarak yapıcı ve engelleyici yönde önlemler almalıdır.

Yöneticinin ufku geniş olmalıdır: Yöneticiler sorun çözmede yetenekli olmalıdırlar. Sinyalleri aldıktan sonra hemen yaratıcı ve pratik çözümler bulabilmelidir. Olayların başlangıcından bitişine kadar kontrolü elden bırakmamalıdır. Geniş bir ufka sahip olan bir yönetici, kimsenin kestiremeyeceği büyüklükte olaylara önceden müdahale edebilir.

Yönetici affedici olmalıdır: Çalışanları utandırmak, hatalarını herkesin bulunduğu bir ortamda söylemek çok aşağılayıcı bir davranıştır. Yöneticiler emirlerinde çalışan personelleri her hatalarından dolayı cezalandırmayı alışkanlık haline getirmemelidir. Hata yapmak insana mahsus bir özellik olduğundan çalışanlar yaptıkları hatalarında kasıt yoksa yöneticiler olabildiğince affedici olmalıdır. Unutulmamalıdır ki her insan değerlidir ve en çirkin şeyi yapmış bile olsa o insan tekrar kazanılabilir.

Yöneticiler sakin ve sabırlı olmalıdır: Yöneticilerin panik, pımpirikli ve endişeli olmaları onların hatalı davranmalarına yol açar. Panik durumunda olan bir yönetici sağlıklı düşünemez ve anlık kararlar alır. Çabuk sinirlenen bir kişi bu karakteri ile çatışma ortamlarının oluşmasına sebep olmaktadır. Oluşan çatışma ortamı şiddeti zamanla artarak psikolojik tacize gidebilir. Yöneticiler makul olmalıdırlar her sorunla baş edebilecek sabırdaki olmaları gerekmektedir.

Yöneticiler özgüven sahibi olmalıdır: Yöneticilerde olması gereken bir diğer özellik de özgüven sahibi olmalarıdır. Bu özgüven kararında olmalıdır fazla özgüven sahibi olan bir yönetici kibire kapılabilir. Kibirli olan bir kişi de karşısında ki kişileri hep kendisinden düşük seviyede görerek farklı davranış biçimleri sergileyebilir. Bu davranış da zamanla karşısındakinin zayıflığından faydalanma ve mobbing uygulama şeklinde devam eder.

Yöneticiler güzel bir ahlaka sahip olmalıdır: Yöneticiler örgüt içerisinde yer alan dedikodu, iftira ve abartmalardan uzak durmalıdır. Emrinde çalışan insanların

arkasından kesinlikle konuşmamalı, başkasının da konuşmasına izin vermemelidir. Yönettikleri kişilere her zaman mesafeli olmalı ve asla kişi kayırmamalıdır. Örgüt içerisinde yaşanan insan kayırma eylemi diğer çalışanların huzursuz olmalarına ve buda örgüt içerisindeki yapının bozulmasına yol açmaktadır.

Yöneticinin kaçınması gereken davranışlar şöyledir: Hiçbir problem ertelenmemelidir. Yönetici asla kıyaslama ve ayrımcılık yapmamalıdır. Yönetici hiçbir astının özel yaşamına karışmamalıdır. Yönetici asla psikolojik taciz yapmamalıdır. Başarı için personel ihmal edilmemelidir. Yönetici aşırı dozda karamsar ya da iyimser olmamalıdır. Her şey kararında olmalıdır.

Yöneticinin yapması gereken davranışlar şöyledir: Psikolojik tacizin (mobbing) varlığı kabul edilmelidir. Şikâyet ve müracaat kanalları açık tutulmalıdır. Yönetici adaletli olmalıdır. Yönetici iyi bir dinleyici olmalıdır. Yönetici kendini sürekli geliştirmeli yeniliklerden ve güncel bilgilerden haberdar olmalıdır. Yönetici ile personelin ilişkisi rasyonel olmalıdır. Yönetici kötü huylardan uzak durmalıdır. İyi bir yönetici yardımcılarını ve takım arkadaşlarını iyi seçmelidir. İyi bir yönetici gerektiğinde reorganizasyon yapmalıdır. Yönetici enerjisini korumalıdır. Yönetici başarıyı takdir etmelidir. Yönetici personelin sürekli gelişmesini sağlamalıdır.

Şirketlerin yapması gerekenler: Pozitif yaklaşımda bulunmalıdır. Problemleri analiz etmelidir. Cesur olmalıdır. İnsanlara seviyelerine göre davranmalıdır. Yaşadıkları problemleri doğru kişilerle paylaşmalıdır. Yapılan saldırıları not etmelidir. Ortamı daha da gerginleştiren tavırlar sergilememelidir. Stresi sona erdirecek tedbirler almalıdır. Durumu mutlaka şikâyet etmelidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL HİZMET ÇALIŞANLARI SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı hizmet sektöründe çalışan kişilerin mobbing uygulamalarına maruz kalıp kalmadığını tespit etmektir. Mobbing hakkında birçok kaynak taranmış olup mobbing'in; başlangıç, oluşma ve bitiş evreleri araştırılmıştır. Teorik girişin ardından ise uygulama bölümünde hizmet sektörü çalışanlarına mobbing ile ilgili anket yapıp, sonuçlar değerlendirilmiştir.

4.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma hizmet sektöründe banka ve sigorta bölümlerinde çalışan 20-40 yaş arası Operasyon, Şef/uzman, Yönetici Yardımcısı, Yönetici ve Üst Düzey Yönetici Pozisyonunda çalışan kişiler ile yapılmıştır. Araştırmaya konu olan banka sektörü yaklaşık 35 yıldır ülkemizde hizmet vermekte olup Türkiye genelinde yaklaşık olarak 10.000 civarında çalışanı bulunmaktadır. Anket yapılan birimde ise 420 personel çalışmaktadır. Sigorta sektörü ise yaklaşık 40 yıldır ülkemizde faaliyet göstermekte ve Türkiye genelinde yaklaşık 15.000 çalışanı bulunmaktadır. Anket yapılan birimde ise 350 personel çalışmaktadır.

4.3 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK

Araştırmada kullanılan anket formu toplam 32 sorudan oluşmaktadır. Anketin ilk bölümündeki demografik değişkenleri ifade eden 8 soru cinsiyet, yaş, pozisyon, medeni hal, öğrenim durumu, çalışma süresi gibi başlıklardan oluşmuştur. Anketin ikinci bölümünde ise mobbing uygulamalarına yönelik olarak hazırlanmış 24 soru yer almaktadır. Ankette yer alan tüm sorular farklı ölçeklere göre kategorize edilmiş ve sonuç bölümünde yorumlanmıştır.

Araştırma kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum şeklinde likert ölçeği ile yapılmıştır.

4.4 VERİ ÇÖZÜMLEME YÖNTEMİ

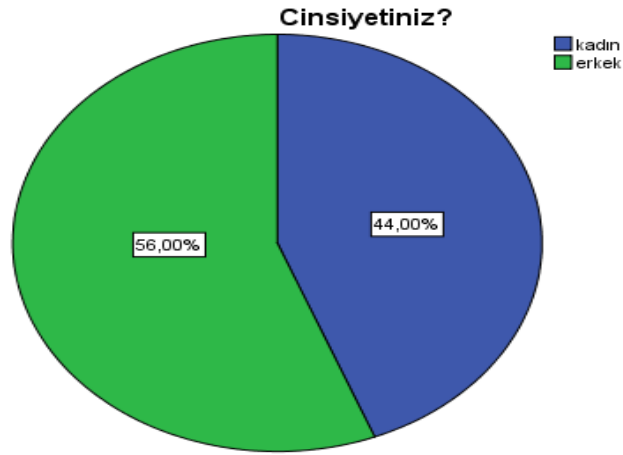
Araştırmadan elde edilen bulguları çözümlemek üzere SPSS programından yararlanılmıştır. Anket sorularında mobbing'i içeren farklı türdeki sorular gruplanarak yorumlanmış ve çeşitli bağlantılar kurularak çıkarımlar yapılmıştır. Bu gruplar değerlendirilirken tamamlayıcı istatistiklerden frekans analizi ve yüzde analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

4.4.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine göre dağılımları

Araştırmanın bu bölümünde yapılan ankete cevap veren katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları ve öğrenim durumları ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Tablo 4.1. Cinsiyete göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Kadın	44	44,0
Erkek	56	56,0
Toplam	100	100,0

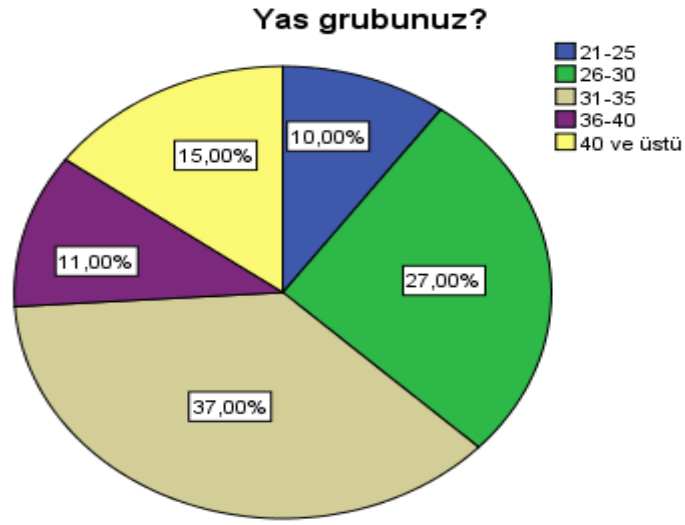


Şekil 4.1. Cinsiyete göre dağılım

Tablo 4.1’de araştırma kapsamında ankete katılan hizmet sektörü çalışanları yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde 100 kişinin yer aldığı ankette bulunan erkek çalışanların oranı %56 iken kadın çalışanların oranı %44 olarak gözlemlenmektedir

Tablo 4.2. Yaş gruplarına göre dağılım

	Frekans	Yüzde
21-25	10	10,0
26-30	27	27,0
31-35	37	37,0
36-40	11	11,0
40 ve üstü	15	15,0
Toplam	100	100,0

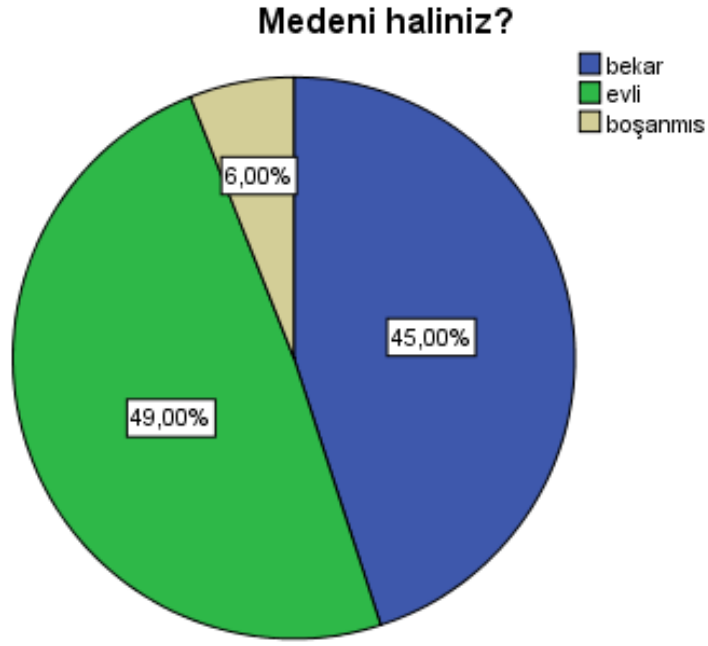


Şekil 4.2. Yaş gruplarına göre dağılım

Tablo 4.2’de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanların yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde büyük çoğunluğun %37 ile 31-35 yaş arasında olduğu, ardından %27 ile 26-30 yaş ve onu takiben %11 ile 36-40 yaş arasında olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4.3. Medeni hale göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Bekâr	45	45,0
Evli	49	49,0
Boşanmış	6	6,0
Toplam	100	100,0



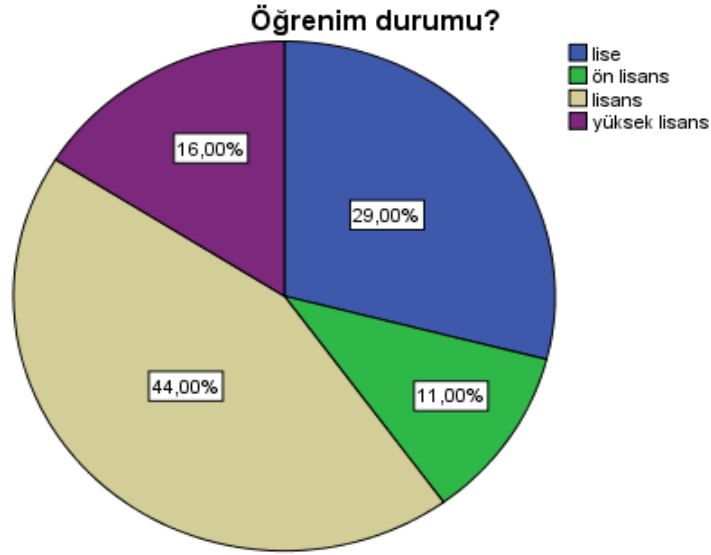
Şekil 4.3. Medeni hale göre dağılım

Tablo 4.3’ de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanların medeni durumu incelendiğinde %49’luk bir oranla evlilerin, %45’lik bir oran ile bekârların ve %6’lık bir oranla da boşanmış kişilerin yer aldığı gözlemlenmiştir. Grafığe bakıldığında evli çalışanlar ile bekâr çalışanların oranlarının birbirlerine çok yakın olduğu ve sadece %6’lık bir fark olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4.4. Öğrenim durumlarına göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Lise	29	29,0
Ön lisans	11	11,0
Lisans	44	44,0
Yüksek lisans	16	16,0

	Frekans	Yüzde
Lise	29	29,0
Ön lisans	11	11,0
Lisans	44	44,0
Yüksek lisans	16	16,0
Toplam	100	100,0



Şekil 4.4. Öğrenim durumlarına göre dağılım

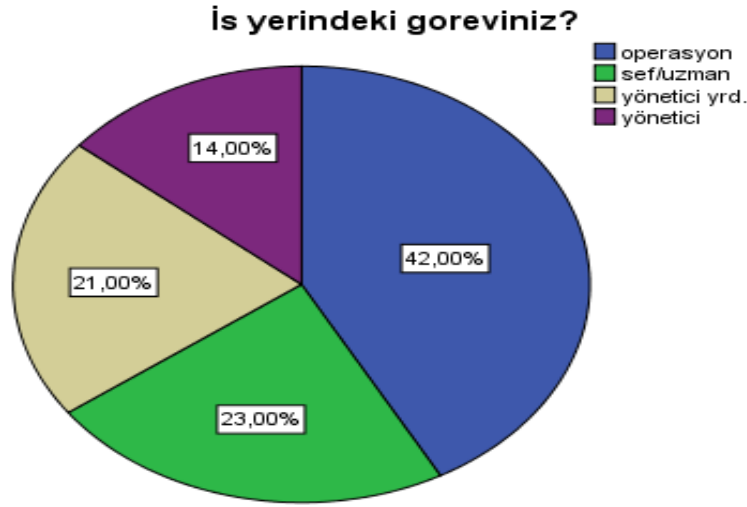
Tablo 4.4.'de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanların öğrenim durumu incelendiğinde %44'lük bir oranla lisans mezunu oldukları %29'luk bir oranla lise mezunu oldukları, %16 ile yüksek lisans ve %29'luk bir oranla lise mezunu oldukları gözlemlenmiştir. Grafikte görüldüğü gibi araştırmaya konu olan hizmet sektörü çalışanlarının %60'ı (lisans+lisans üstü) mezunudur.

4.4.2 Katılımcıların İş Yeri İle İlgili Deneyimlerine Yönelik Dağılımlar

Araştırmanın bu bölümünde yapılan ankete cevap veren katılımcıların iş yerindeki pozisyonları, iş yerindeki çalışma süreleri, haftalık çalışma saatleri ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Tablo 4.5. İş yerindeki pozisyonlara göre dağılım

	Frekans	Yüzde
Operasyon	42	42,0
Şef/uzman	23	23,0
Yönetici Yrd.	21	21,0
Yönetici	14	14,0
Toplam	100	100,0

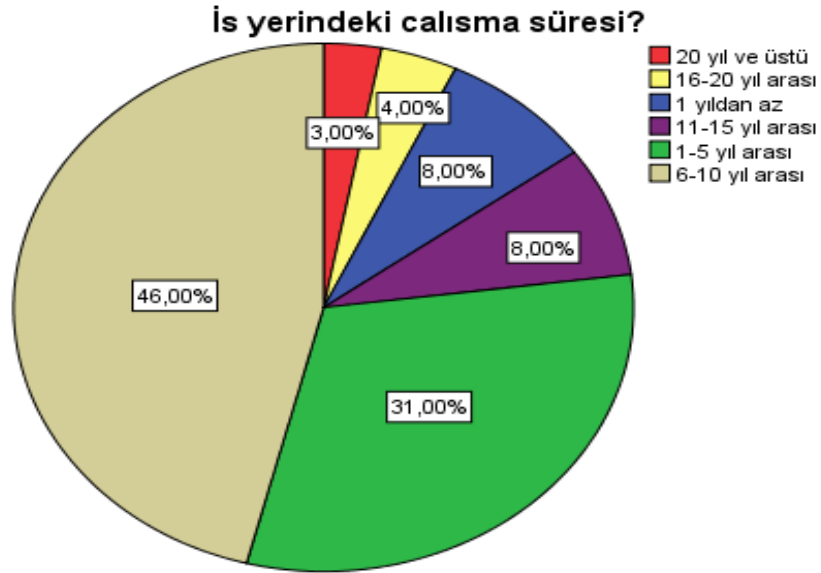


Şekil 4.5. İş yerindeki pozisyonlara göre dağılım

Tablo 4.5’ de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanların %42’si operasyon pozisyonunda %23’ü şef/uzman pozisyonunda, %21’i yönetici yardımcısı pozisyonunda ve son olarak %14 ile yöneticiler yer almaktadır. Araştırmaya göre mobbing uygulamalarına maruz kalanların daha çok alt basamak gibi operasyon el pozisyonlarda ya da orta basamakta yer alan şef/uzman pozisyonunda yapıldığı gözlemlenmiştir.

Tablo 4.6. İş yerindeki çalışma süresi dağılımı

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	8	8,0
1-5 yıl arası	31	31,0
6-10 yıl arası	46	46,0
11-15 yıl arası	8	8,0
16-20 yıl arası	4	4,0
20 yıl ve üstü	3	3,0
Toplam	100	100,0

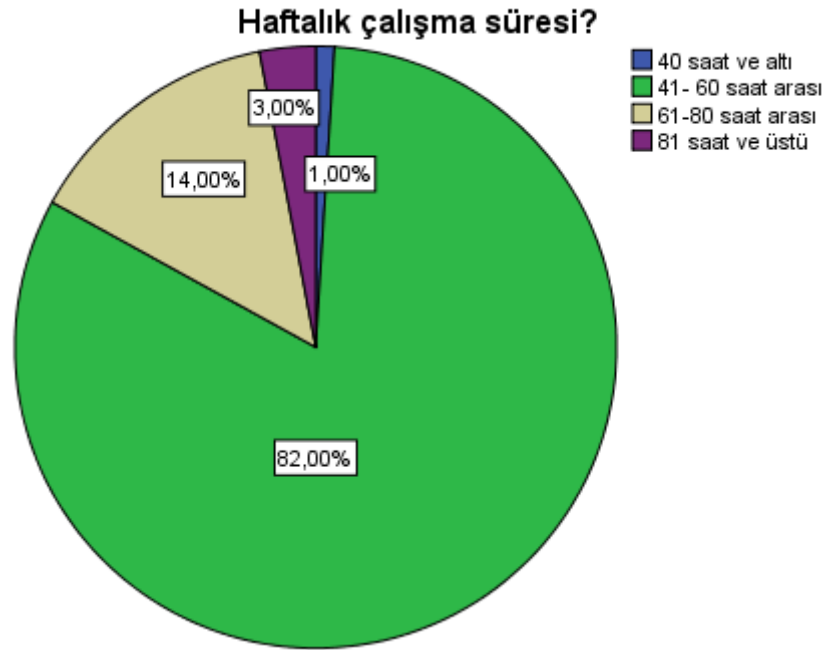


Şekil 4.6. İş yerindeki çalışma süresi dağılımı

Tablo 4.6.'da araştırma kapsamında çalışanların %31'inin 1-5 yıl, %46'sının 6-10 yıl, %8'ile 11-15 ve 1 yıldan az çalışma oranlarına sahip oldukları gözlemlenmiştir. Araştırma kapsamında değerlendirilen hizmet sektöründeki uzun süre çalışma oranının %3 ile 20 yıl ve üstü, %4 ile 16-20 arası olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7. Haftalık çalışma süresine göre dağılım

	Frekans	Yüzde
40 saat ve altı	1	1,0
41- 60 saat arası	82	82,0
61-80 saat arası	14	14,0
81 saat ve üstü	3	3,0
Toplam	100	100,0



Şekil 4.7. Haftalık çalışma süresine göre dağılım

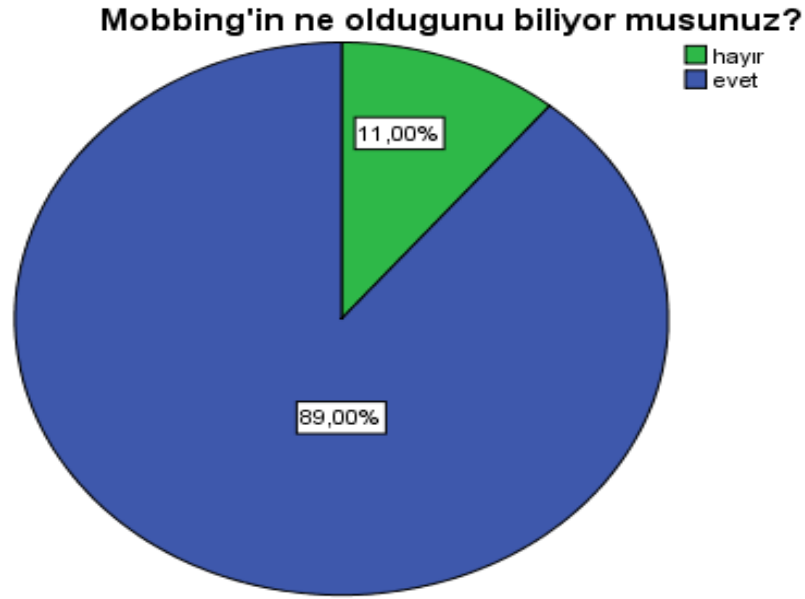
Tablo 4.7.'de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %82'sinin Türkiye'de yasal olarak haftalık 45 saat çalışma kuralına uyarak 41-60 saat seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Geriye kalan seçeneklerde %14'lük oranla 61-80 saat ve %3'lük bir oranla da 81 saat üstü olarak kaydedildiği gözlemlenmektedir. Yasal çalışma saati olan haftalık 45 saat kuralına hizmet sektörlerinin büyük çoğunluğun uyduğu görülmektedir.

4.4.3. Katılımcıların Mobbing İle İlgili Bilgilerine Dair Dağılım

Araştırmanın bu bölümünde yapılan ankete cevap veren katılımcıların mobbing'in ne olduğunu bilip bilmediklerine ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 4.8. Mobbing'in ne olduğu ile ilgili dağılım

	Frekans	Yüzde
Evet	89	89,0
Hayır	11	11,0
Toplam	100	100,0



Şekil 4.8. Mobbing'in ne olduğu ile ilgili dağılım

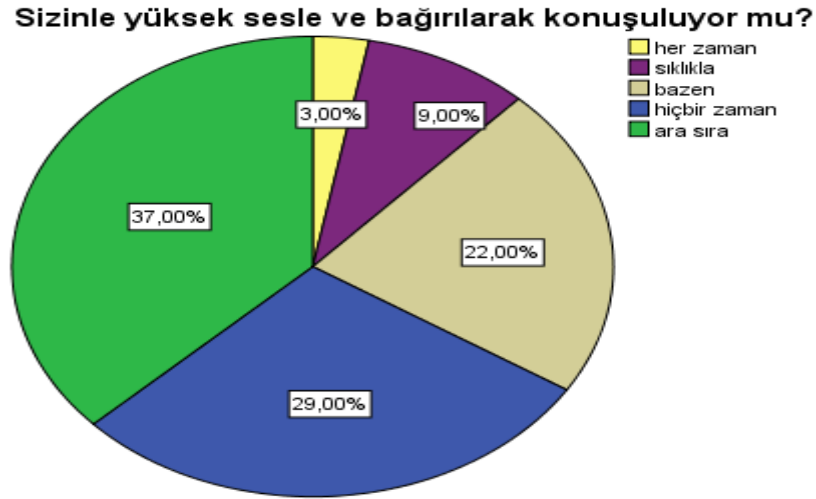
Tablo 4.8.'de araştırma kapsamında hizmet sektöründe çalışanların %89'luk gibi büyük bir oran ile mobbing kavramının ne olduğunu bildikleri gözlenmesine rağmen küçük bir çoğunluk olan %11 ile bilmedikleri gözlemlenmektedir.

4.4.4 Katılımcıların Fiziksel Özellikleri ve Kişisel Görüşlerine Yönelik Dağılımlar

Araştırmanın bu bölümünde ankete katılan katılımcıların fiziksel özellikleri ve kişisel görüşlerine yönelik sorulan sorulara verilen cevaplar ile ilgili bilgiler verilmiştir

Tablo 4.9. “Sizinle yüksek sesle ve bağırılarak konuşuluyor mu ?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	29	29,0
Ara sıra	37	37,0
Bazen	22	22,0
Sıklıkla	9	9,0
Her zaman	3	3,0
Toplam	100	100,0



Şekil 4.9 “Sizinle yüksek sesle ve bağırılarak konuşuluyor mu ?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

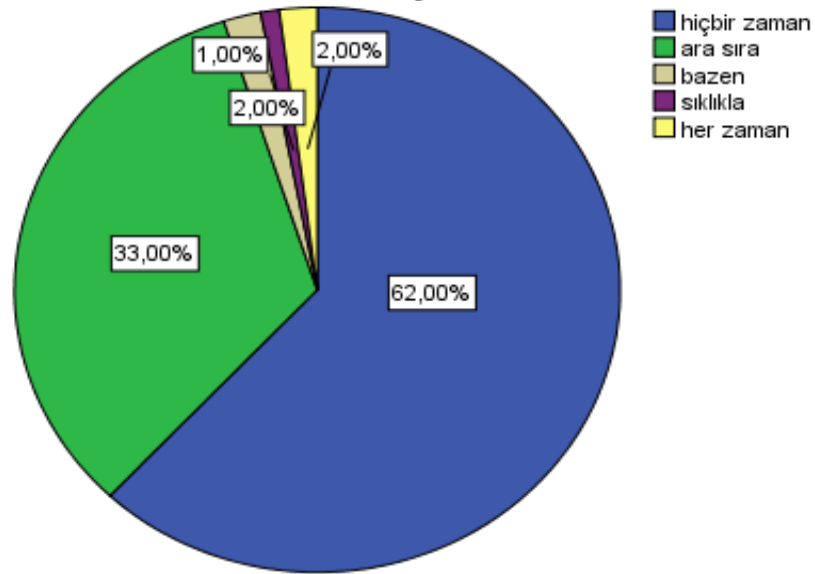
Tablo 4.9.’da araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %37’lik kısmı ara sıra, %29’luk kısmı hiçbir zaman, %22’lik kısmı bazen, %9’luk kısmı

sıklıkla ve %3'lük kısmı her zaman yanıtını vermiştir. Ankete katılanların yaklaşık 3'tel'i bağırılarak konuşuluyor mu? İfadesine olumsuz cevap vermiştir.

Tablo 4.10. “İş yerinizde politik ya da dini görüşünüz yüzünden baskı hissediyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	62	62,0
Ara sıra	33	33,0
Bazen	2	2,0
Sıklıkla	1	1,0
Her zaman	2	2,0
Toplam	100	100,0

İş yerinizde politik ya da dini görüşünüzden dolayı baskı hissediyor musunuz?



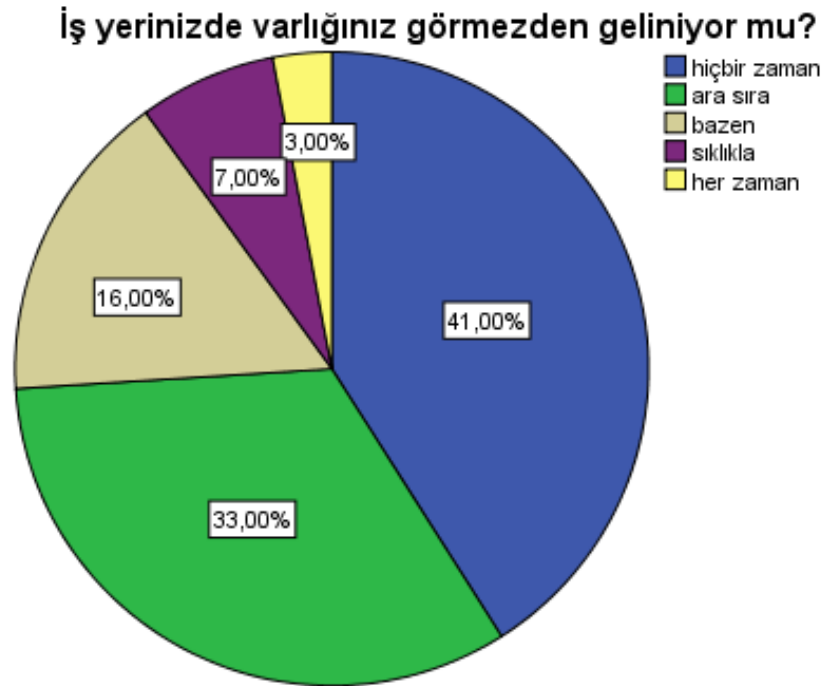
Şekil 4.10. “İş yerinizde politik ya da dini görüşünüz yüzünden baskı hissediyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.10.'da araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %62'lik kısmı hiçbir zaman, %33'lük kısmı ara sıra seçeneğini işaretlemiştir. Grafikten

görüldüğü gibi büyük bir oranla çalışanların iş yerinde görüşleri yüzünden baskı görmedikleri gözlenmektedir.

Tablo 4.11. “ İş yerinizde varlığınız görmezden geliniyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	41	41,0
Ara sıra	33	33,0
Bazen	16	16,0
Sıklıkla	7	7,0
Her zaman	3	3,0
Toplam	100	100,0



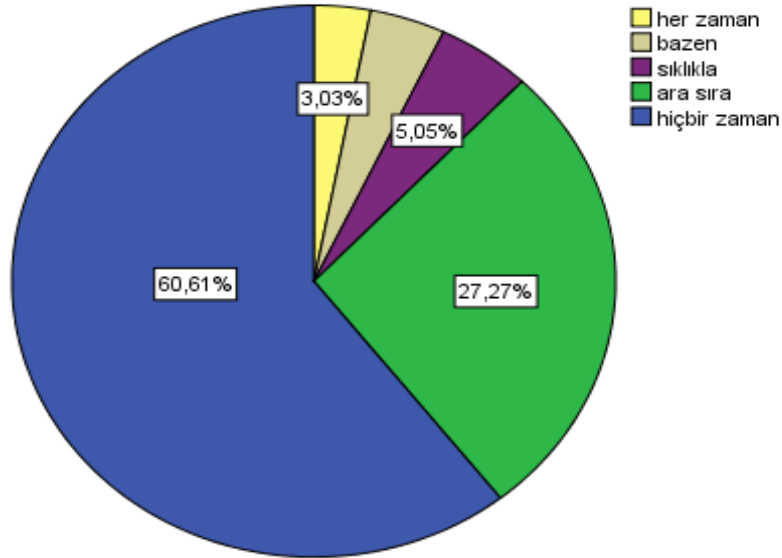
Şekil 4.11. “ İş yerinizde varlığınız görmezden geliniyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.15.’de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %41’lik kısmı hiçbir zaman, %33’lük kısmı ara sıra, %16’lık kısmı bazen, %7’lik kısmı sıklıkla ve %3’lük kısmı her zaman yanıtını vermiştir. Oranlar incelendiğinde çıkarılan sonuçtan da görüldüğü gibi bu ifadeye verilen cevaplar varlığımız görmezden gelinmiyor şeklindedir.

Tablo 4.12. “ Size hitap edilirken onur kırıcı sözler söyleniyor mu? “sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	60	60,0
Ara sıra	27	27,0
Bazen	4	4,0
Sıklıkla	5	5,0
Her zaman	3	3,0
Toplam	100	100,0

Size hitap edilirken onur kırıcı sözler söyleniyor mu?



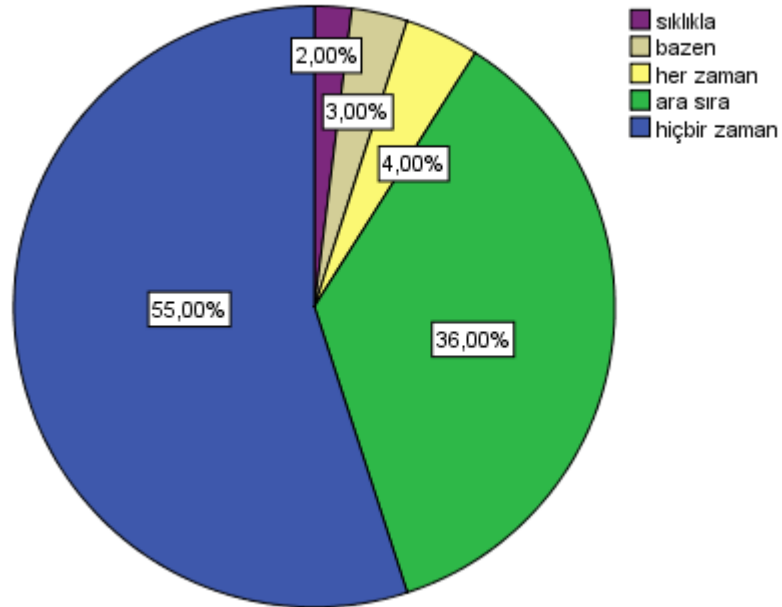
Şekil 4.12. “ Size hitap edilirken onur kırıcı sözler söyleniyor mu? “sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.12.’de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %60’ı hiçbir zaman, %27’si ara sıra, %5’i sıklıkla ve %3’ü her zaman yanıtını vermiştir. Genel orana bakıldığında hizmet sektöründe çalışanlara onur kırıcı sözler söylenme oranının düşük olduğu gözlenmektedir.

Tablo 4.13. “Alaycı ya da sizi küçümseyici sözler sarf ediliyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	55	55,0
Ara sıra	36	36,0
Bazen	3	3,0
Sıklıkla	2	2,0
Her zaman	4	4,0
Toplam	100	100,0

Alaycı ya da sizi küçümseyici sözler sarf ediliyor mu?

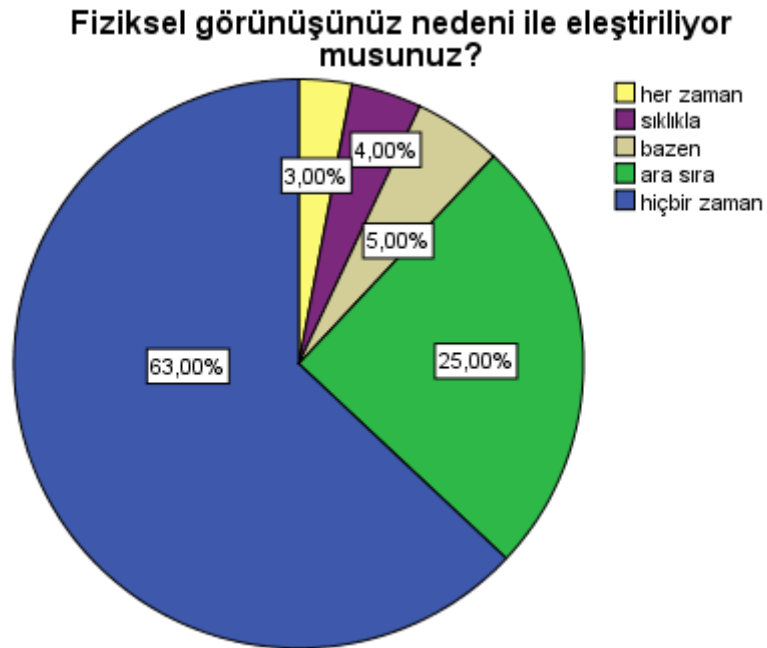


Şekil 4.13. “Alaycı ya da sizi küçümseyici sözler sarf ediliyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.13.’de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %55’i hiçbir zaman, %36’sı ara sıra, %4’ü her zaman, %3’ü bazen ve %2’si sıklıkla yanıtını vermiştir. Grafikten görüldüğü üzere hizmet sektörü çalışanlarının büyük çoğunluğu alaycı ya da küçümseyici bir davranışla karşı karşıya kaymadıklarını belirtmiştir.

Tablo 4.14. “ Fiziksel görünüşünüz nedeniyle eleştiriliyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	63	63,0
Ara sıra	25	25,0
Bazen	5	5,0
Sıklıkla	4	4,0
Her zaman	3	3,0
Toplam	100	100,0



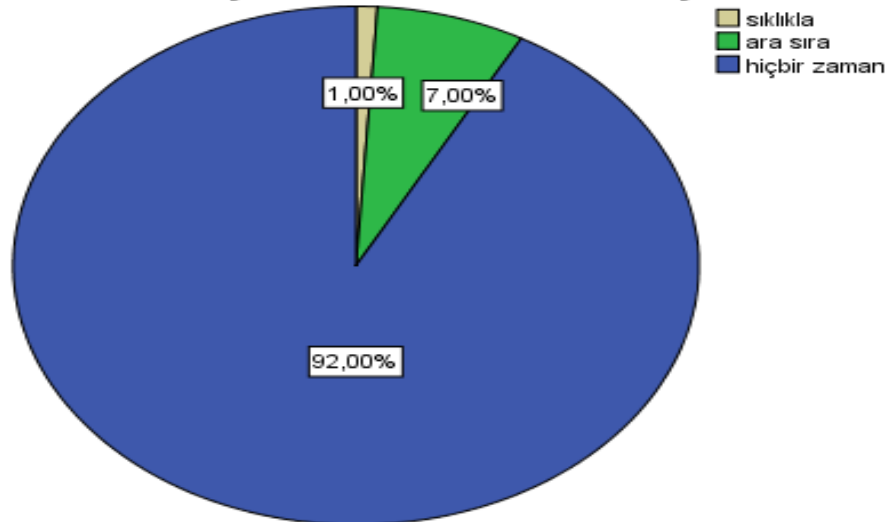
Şekil 4.14. “ Fiziksel görünüşünüz nedeniyle eleştiriliyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.14.’de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %63’ü hiçbir zaman, %5’i bazen, %4’ü sıklıkla ve %3’ü her zaman seçeneğini işaretlemiştir. Grafikten görüldüğü üzere ankete katılan hizmet sektörü çalışanlarının fiziksel görünüşleri ile alakalı olarak eleştirilmedikleri gözlenmektedir.

Tablo 4.15. “ Sözlü tehdit ya da fiili tacize maruz kalıyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	92	92,0
Ara sıra	7	7,0
Sıklıkla	1	1,0
Toplam	100	100,0

Sözlü tehdit ya da fiili tacize maruz kalıyor musunuz?



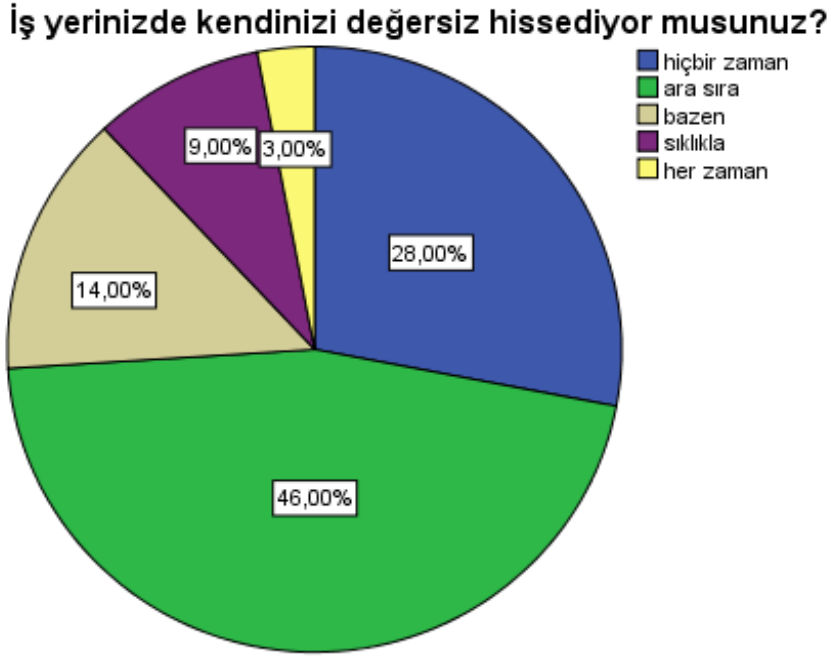
Şekil 4.15. “ Sözlü tehdit ya da fiili tacize maruz kalıyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.21’de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %92’si hiçbir zaman, %7’si ara sıra yanıtını vermiştir. Grafikte görüldüğü üzere anket yapılan hizmet sektörü çalışanlarının sözlü ve fiili tacize maruz kalmadıkları gözlenmektedir.

Tablo 4.16. “İş yerinizde kendinizi değersiz hissediyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	28	28,0
Ara sıra	46	46,0
Bazen	14	14,0
Sıklıkla	9	9,0
Her zaman	3	3,0
Toplam	100	100,0

Şekil 4.16. “İş yerinizde kendinizi değersiz hissediyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı



Tablo 4.16.’da araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %46’sı ara sıra, %28’i hiçbir zaman, %14’ü bazen, %9’u sıklıkla ve %3’ü her zaman olarak işaretlenmiştir.

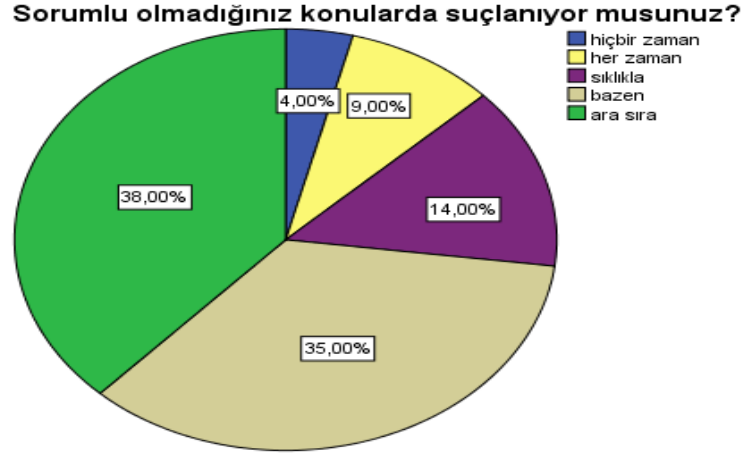
4.4.5. Katılımcıların İş Yerindeki Sorumluluklarına Yönelik Dağılımlar

Araştırmanın bu bölümünde ankete katılan katılımcıların iş yerindeki sorumluluklarına yönelik bilgiler verilmiştir

Tablo 4.17. "Sorumlu olmadığınız konularda suçlanıyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	4	4,0
Ara sıra	38	38,0
Bazen	35	35,0
Sıklıkla	14	14,0
Her zaman	9	9,0

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	4	4,0
Ara sıra	38	38,0
Bazen	35	35,0
Sıklıkla	14	14,0
Her zaman	9	9,0
Toplam	100	100,0



Şekil 4.17. "Sorumlu olmadığınız konularda suçlanıyor musunuz?" sorusuna verilen cevapların dağılımı

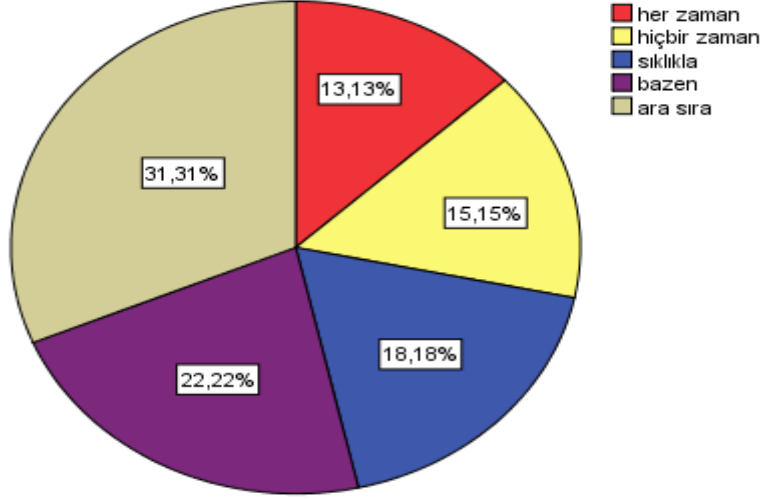
Tablo 4.17.'de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %38'i ara sıra, %35'i bazen, %14'ü sıklıkla, %9'u her zaman ve %4'ü hiçbir zaman cevaplarını vermiştir. Grafikten görüldüğü gibi cevap verenlerin yüzde bazında toplam olarak büyük kısmının suçlandığı ifadesi çıkmaktadır.

Tablo 4.18. "Yapmadığınız bir şey den dolayı sorumlu tutuluyor musunuz?" sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	15	15,0
Ara sıra	31	31,0
Bazen	22	22,0

Sıklıkla	18	18,0
Her zaman	13	13,0
Toplam	100	100,0

Yapmadığınız bir şeyden dolayı sorumlu tutuluyor musunuz?



Şekil 4.18. “Yapmadığınız bir şey den dolayı sorumlu tutuluyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

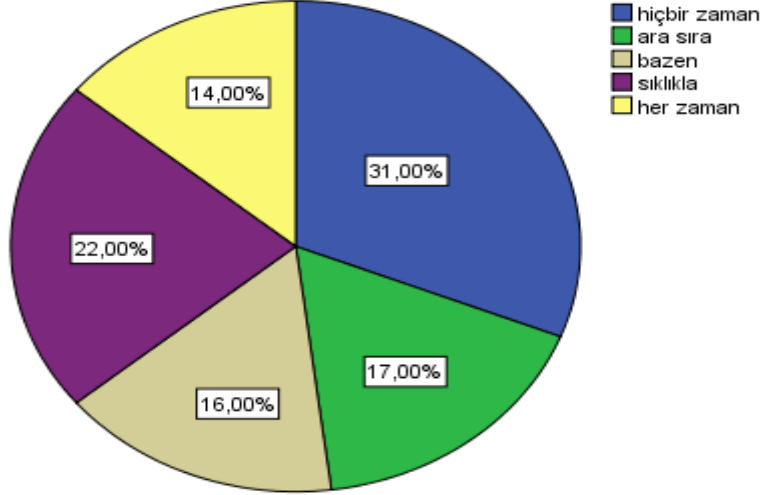
Tablo 4.18.’de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %31’lik kısmı ara sıra, %22’lik kısmı bazen, %18’lik kısmı sıklıkla, %15’lik kısmı hiçbir zaman ve %13’lük kısmı her zaman yanıtını vermiştir. Grafikten görüldüğü üzere oranlar birbirine hemen hemen yakın olmasına rağmen genel ortalama gösteriyor ki çalışanlar her şeyin sorumlusu gibi gözükmekte ve ilgisi olmadıkları işler yüzünden bile sorumlu tutulmaktadırlar.

Tablo 4.19. “Almanız gereken görev ve sorumluluklar sizden esirgeniyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	31	31,0
Ara sıra	17	17,0

Bazen	16	16,0
Sıklıkla	22	22,0
Her zaman	14	14,0
Toplam	100	100,0

Almanız gereken görev ve sorumluluklar sizden esirgeniyor mu?



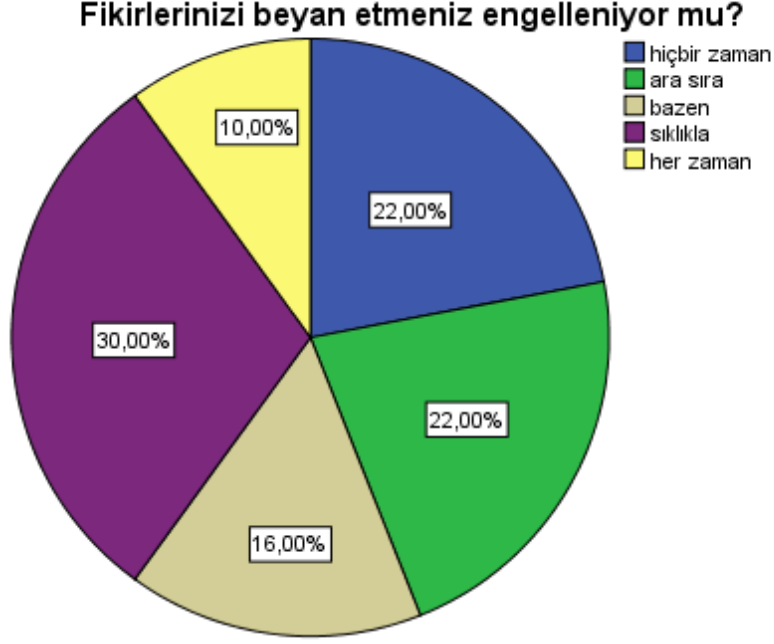
Şekil 4.19. “Almanız gereken görev ve sorumluluklar sizden esirgeniyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.19.’da araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %31’lik kısmı hiçbir zaman, %22’lik kısmı sıklıkla, %17’lik kısmı ara sıra, %16’lık kısmı bazen ve %14’luk kısmı her zaman yanıtını vermiştir. Grafikte görüldüğü gibi bu soruya verilen yanıt oranlarında belirgin bir fark yoktur. Ankete katılımcıların yarısı olumlu düşünürken diğer yarısı bu durumu kabul etmemektedir.

Tablo 4.20. “Fikirlerinizi beyan etmeniz engelleniyor mu ?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	22	22,0
Ara sıra	22	22,0

Bazen	16	16,0
Sıklıkla	30	30,0
Her zaman	10	10,0
Total	100	100,0



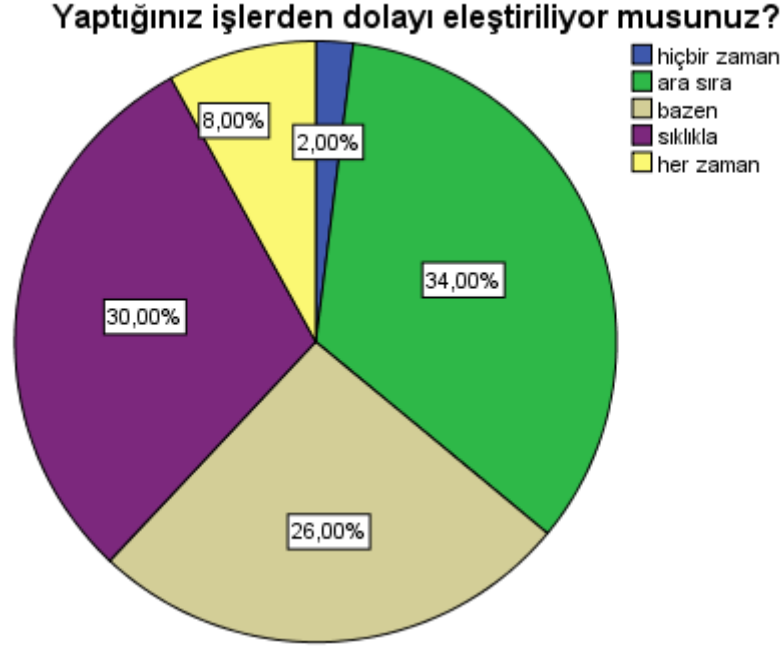
Şekil 4.20. “Fikirlerinizi beyan etmeniz engelleniyor mu ?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.10.’da araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %30’u sıklıkla, %22’si hem ara sıra hem de hiçbir zaman cevabını paylaşmışlardır. %16’lık bir oranla bazen, %10’luk bir oranla da her zaman cevabı işaretlenmiştir. Genel toplama bakıldığında yaklaşık olarak grafiğin yarısından fazlasının engellendiği yönündedir.

Tablo 4.21. “ Yaptığınız işlerden dolayı eleştiriliyor musunuz? “sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	2	2,0
Ara sıra	34	34,0

Bazen	26	26,0
Sıklıkla	30	30,0
Her zaman	8	8,0
Toplam	100	100,0



Şekil 4.21. “Yaptığınız işlerden dolayı eleştiriliyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

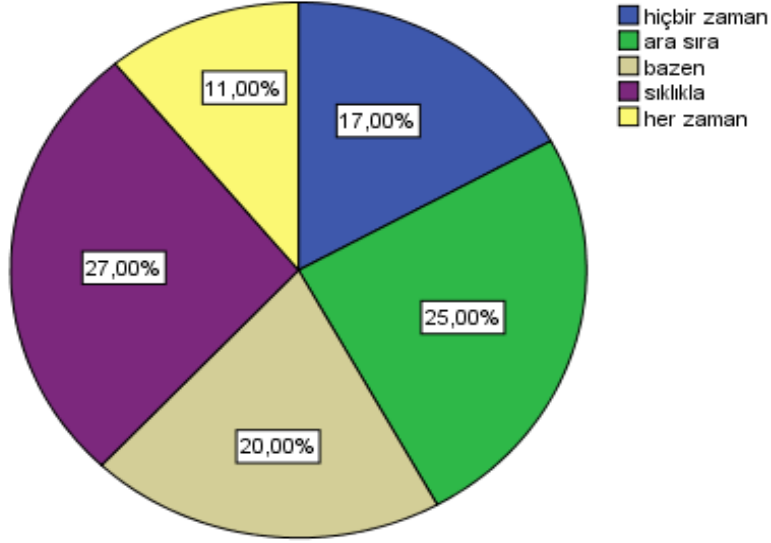
Tablo 4.21.’de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %34’ü ara sıra, %30’u sıklıkla, %26’sı bazen, %8’i her zaman ve %2’si hiçbir zaman yanıtını vermiştir. Grafikten görüldüğü gibi anketimize cevap verilen katılımcıların büyük bir çoğunluğunun yaptıkları işlerden dolayı eleştirildikleri gözlenmektedir.

Tablo 4.22. “Size verilen görevlerde gerçekçi olmayan bitirme süreleri veriliyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	17	17,0

Ara sıra	25	25,0
Bazen	20	20,0
Sıklıkla	27	27,0
Her zaman	11	11,0
Toplam	100	100,0

Size verilen görevlerde gerçekçi olmayan bitirme süreleri isteniyor mu?



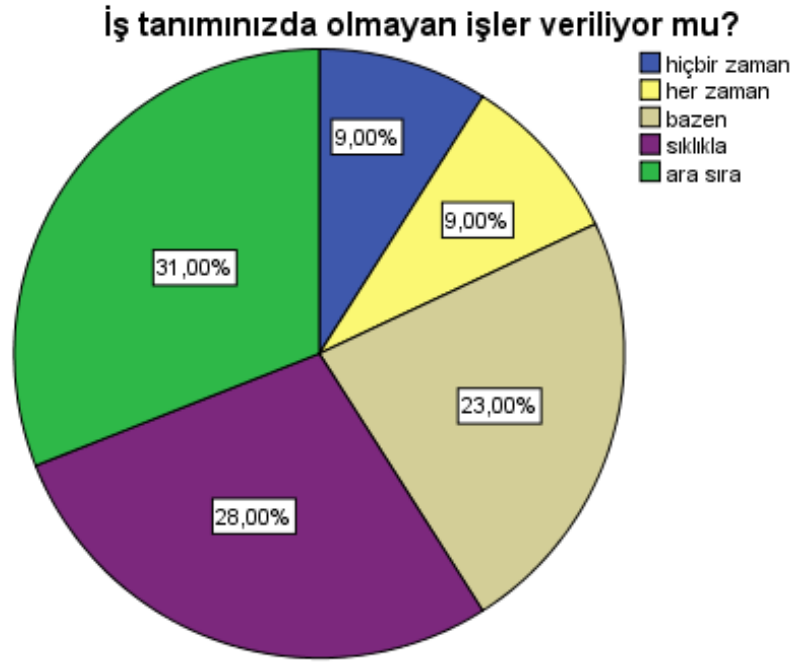
Şekil 4.22. “ Size verilen görevlerde gerçekçi olmayan bitirme süreleri veriliyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.22.’de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %27’si sıklıkla, %25’i ara sıra, %20’si bazen, %17’si hiçbir zaman ve %11’i her zaman yanıtını vermiştir. Grafikten görüldüğü üzere ankete katılan hizmet sektörü çalışanlarının büyük çoğunluğunun kendilerine verilen görevlerde gerçekçi olmayan bitirme sürelerinin verildiği düşünülmektedir.

Tablo 4.23. “ İş tanımınızda olmayan işler veriliyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
--	---------	-------

Hiçbir zaman	9	9,0
Ara sıra	31	31,0
Bazen	23	23,0
Sıklıkla	28	28,0
Her zaman	9	9,0
Toplam	100	100,0



Şekil 4.23. “ İş tanımınızda olmayan işler veriliyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.23.’de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %31’i ara sıra, %28’i sıklıkla, %23’ü bazen ver geriye kalan %18’lik kısmın yarısı hiçbir zaman diğer yarısı ise her zaman cevabını vermiştir.

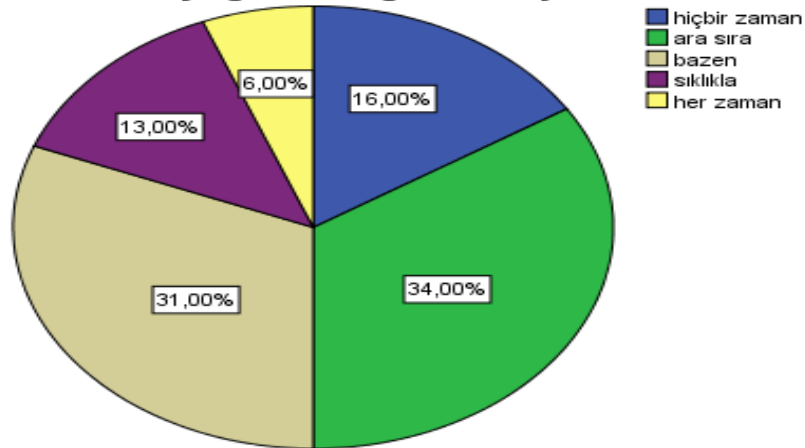
4.4.6 Katılımcıların İş Yerindeki Performanslarına ve İşe Bağlılık Durumlarına Yönelik Dağılımlar

Araştırmanın bu bölümünde ankete katılan katılımcıların iş yerindeki performanslarına ve işe bağlılık durumlarına yönelik bilgiler verilmiştir.

Tablo 4.24. “ Size yapılan düşmanca davranışları düşündüğünüzde işe gitme isteğiniz azalıyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	16	16,0
Ara sıra	34	34,0
Bazen	31	31,0
Sıklıkla	13	13,0
Her zaman	6	6,0
Toplam	100	100,0

Size yapılan düşmanca davranışları düşündüğünüzde işe gitme isteğiniz azalıyor mu?



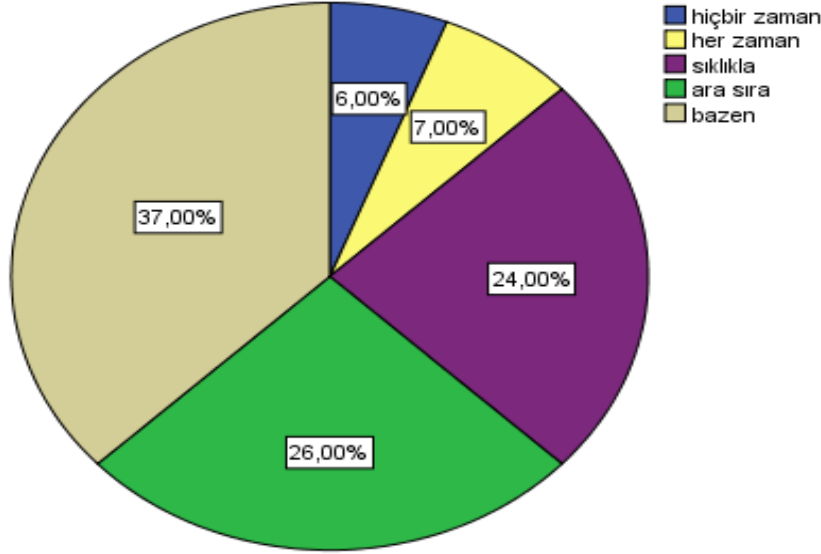
Şekil 4.24. “ Size yapılan düşmanca davranışları düşündüğünüzde işe gitme isteğiniz azalıyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.24.’de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %34’ü ara sıra, %31’i bazen, %16’sı hiçbir zaman, %13’ü sıklıkla ve %6’sı her zaman yanıtını vermiştir.

Tablo 4.25. “ Aşırı iş yükü nedeniyle performansınız düşüyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	6	6,0
Ara sıra	26	26,0
Bazen	37	37,0
Sıklıkla	24	24,0
Her zaman	7	7,0
Toplam	100	100,0

Aşırı iş yükü nedeni ile performansınız düşüyor mu?



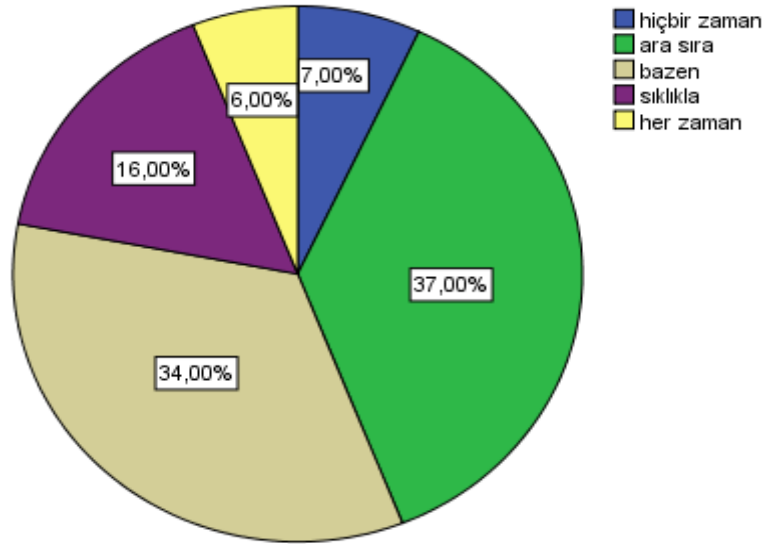
Şekil 4.25. “ Aşırı iş yükü nedeniyle performansınız düşüyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.25.’de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının 37’si bazen, %26’sı ara sıra, %24’ü sıklıkla, %7 si her zaman ve %6’sı hiçbir zaman yanıtını vermiştir. Grafikten görüldüğü üzere anket yapılan hizmet sektörü çalışanlarının aşırı iş yükü nedeniyle performanslarının düştüğü gözlenmektedir.

Tablo 4.26. “İş yerinizdeki aşırı stres ve çalışma koşulları nedeniyle performansınızın düştüğünü hissediyor musunuz?” sorusuna verilen Cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	7	7,0
Ara sıra	37	37,0
Bazen	34	34,0
Sıklıkla	16	16,0
Her zaman	6	6,0
Total	100	100,0

İş yerindeki aşırı stres ve çalışma koşullarından dolayı performansınızın düştüğünü hissediyor musunuz?

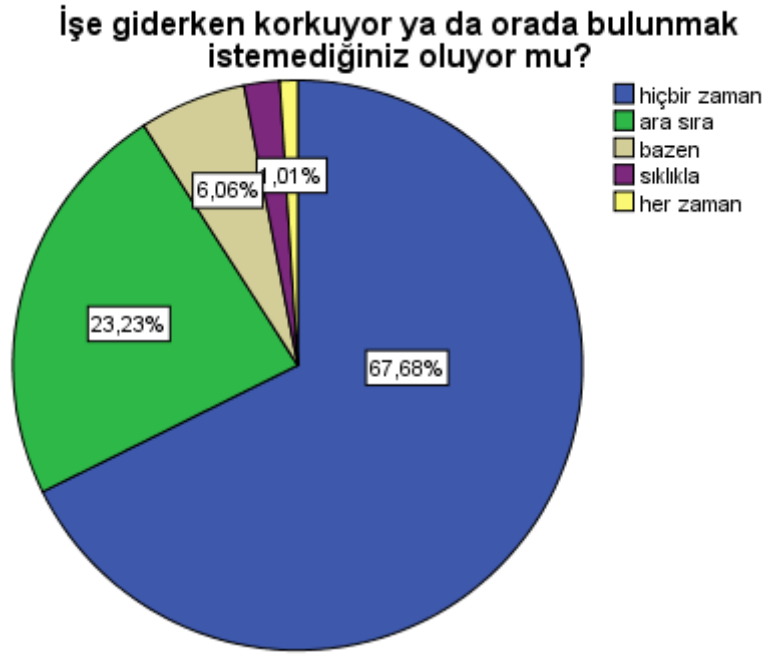


Şekil 4.26. “İş yerinizdeki aşırı stres ve çalışma koşulları nedeniyle performansınızın düştüğünü hissediyor musunuz?” sorusuna verilen Cevapların dağılımı

Tablo 4.26.’da araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %37’si ara sıra, %34’ü bazen, %16’sı sıklıkla, %7’si hiçbir zaman hiçbir zaman, %6’sı her zaman seçeneğini işaretlemiştir. Grafikte görüldüğü üzere ankete katılan hizmet sektörü çalışanlarının yarısından fazlası aşırı stres ve çalışma koşullarından dolayı performanslarının düştüğünü hissediyorlar.

Tablo 4.27. “İşe giderken korkuyor ya da orda bulunmak istemediğiniz oluyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	67	67,0
Ara sıra	23	23,0
Bazen	6	6,0
Sıklıkla	2	2,0
Her zaman	1	1,0
Total	100	100,0



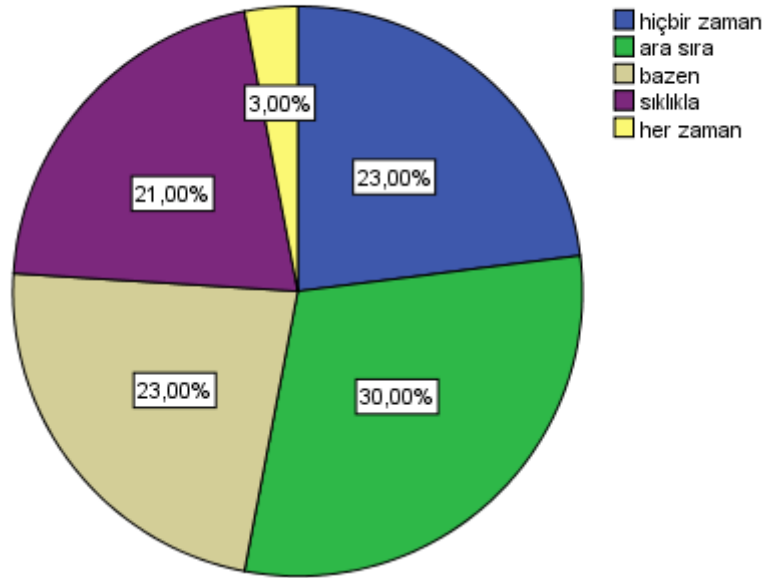
Şekil 4.27. “İşe giderken korkuyor ya da orda bulunmak istemediğiniz oluyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.27’de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %67’si hiçbir zaman, %23’ü ara sıra, %6’sı bazen ve geriye kalan %1’lik kısım ise sıklıkla ve her zaman olarak işaretlenmiş. Grafikte görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğu işe giderken korkmadıklarını belirtmiştir.

Tablo 4.28. “İş yerinizde çalışma koşulları nedeniyle ağlamak ya da oradan uzaklaşmak istediğiniz oluyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	23	23,0
Ara sıra	30	30,0
Bazen	23	23,0
Sıklıkla	21	21,0
Her zaman	3	3,0
Toplam	100	100,0

İş yerinizdeki çalışma koşulları nedeni ile ağlamak ya da oradan uzaklaşmak istediğiniz oluyor mu?



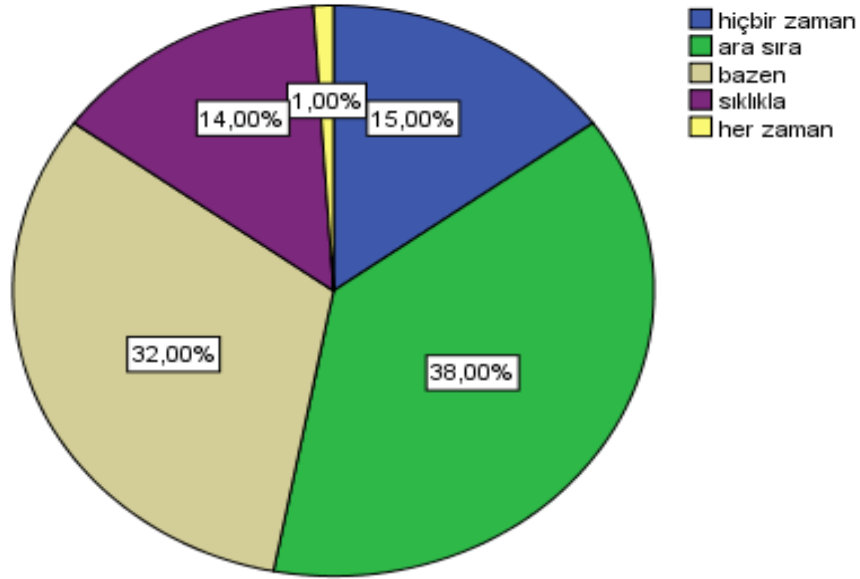
Şekil 4.28. “İş yerinizde çalışma koşulları nedeniyle ağlamak ya da oradan uzaklaşmak istediğiniz oluyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.28’de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %30’u ara sıra, %23’ü bazen, %23’ü hiçbir zaman, %21’i sıklıkla ve %3’ü her zaman olarak işaretlenmiştir. Grafikten görüldüğü üzere katılımcılarımızın yarısından fazlası işyerlerinde ağlamak ya da uzaklaşmak istediği gözlemlenmektedir.

Tablo 4.29. “ İş yerinizdeki çalışma koşulları nedeniyle olmayacak hatalar yapıyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	15	15,0
Ara sıra	38	38,0
Bazen	32	32,0
Sıklıkla	14	14,0
Her zaman	1	1,0
Toplam	100	100,0

İş yerinizdeki çalışma koşulları nedeni ile olmayacak hatalar yapıyor musunuz?



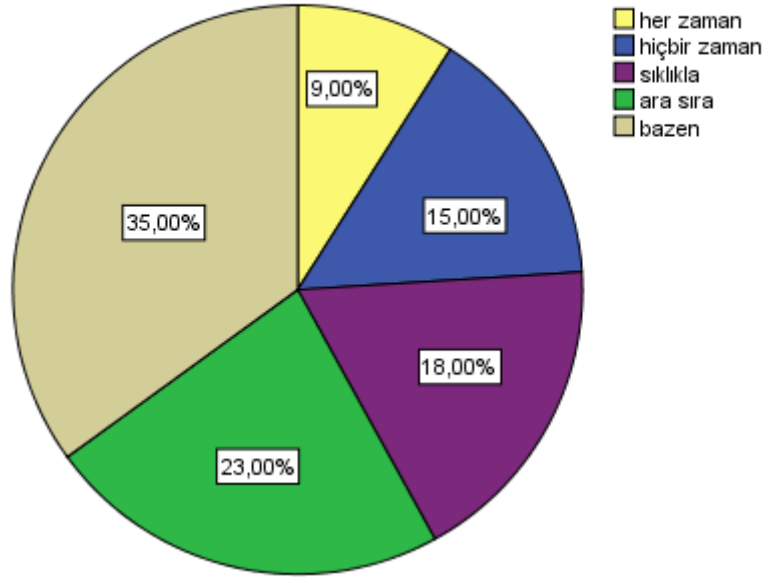
Şekil 4.29. “ İş yerinizdeki çalışma koşulları nedeniyle olmayacak hatalar yapıyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.29.’da araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %38’i ara sıra, %32’si bazen, %15’i hiçbir zaman, %14’ü sıklıkla ve %1’i her zaman seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 4.30. “İlk zamanlara nazaran performansınızın günden güne düştüğünü hissediyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	15	15,0
Ara sıra	23	23,0
Bazen	35	35,0
Sıklıkla	18	18,0
Her zaman	9	9,0
Toplam	100	100,0

İlk zamanlara nazaran performansınızın günden güne düştüğünü hissediyor musunuz?



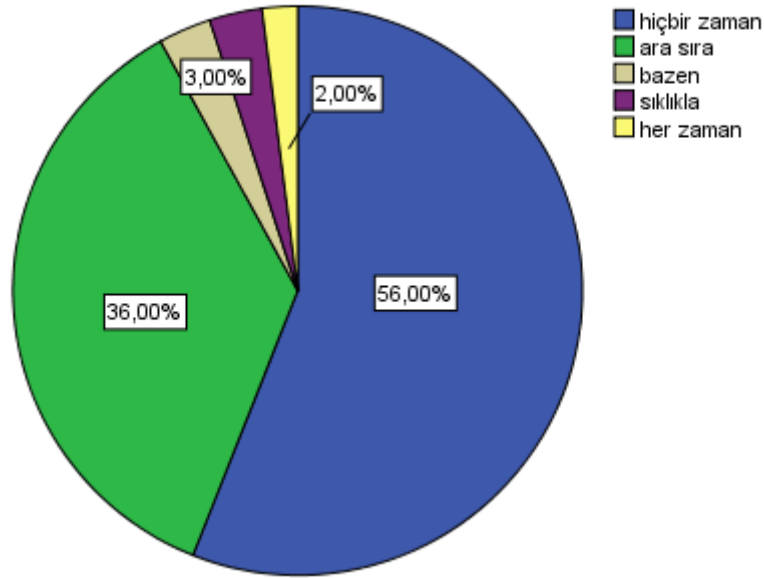
Şekil 4.30. “İlk zamanlara nazaran performansınızın günden güne düştüğünü hissediyor musunuz?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.30.’da araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %35’i bazen, %23’ü ara sıra, %18’i sıklıkla, %15’i hiçbir zaman, %9’u her zaman olarak işaretlemiştir. Ankete katılan katılımcılarımızın büyük çoğunluğu ilk zamanlara nazaran performanslarının düştüğünü düşünüyorlar.

Tablo 4.31. “İş yerinizdeki çalışma koşulları nedeniyle anlamsız kaygılar ya da tikleriniz oluşuyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	56	56,0
Ara sıra	36	36,0
Bazen	3	3,0
Sıklıkla	3	3,0
Her zaman	2	2,0
Toplam	100	100,0

İş yerinizdeki çalışma koşulları nedeni ile anlamsız kaygılar ya da tikleriniz oluşuyor mu?



Şekil 4.31. “İş yerinizdeki çalışma koşulları nedeniyle anlamsız kaygılar ya da tikleriniz oluşuyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.31.’de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %56’sı hiçbir zaman, %36’sı ara sıra, %3’ü bazen, %2’si her zaman ve %1’i her zaman seçeneğini işaretlemiştir. Grafikten görüldüğü üzere katılımcılarımızın büyük çoğunluğu çalışma koşulları nedeniyle anlamsız kaygı ve tikler ile karşılaşmadığını belirtmiştir

Tablo 4.32. “İş yerindeki çalışma koşulları nedeniyle işe bağlılığınız azalıyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

	Frekans	Yüzde
Hiçbir zaman	14	14,0
Ara sıra	22	22,0
Bazen	22	22,0
Sıklıkla	27	27,0
Her zaman	15	15,0
Toplam	100	100,0



Şekil 4.32. “İş yerindeki çalışma koşulları nedeniyle işe bağlılığınız azalıyor mu?” sorusuna verilen cevapların dağılımı

Tablo 4.32.’de araştırma kapsamında hizmet sektörü çalışanlarının %27’si sıklıkla, %22’si bazen, %22’si ara sıra, %14’ü hiçbir zaman ve %15’i her zaman seçeneğini işaretlemiştir. Grafikten görüldüğü üzere ankete katılımcılarımızın büyük bir bölümü iş yerindeki çalışma koşulları nedeniyle işe bağlılıklarının azaldığı yönünde cevap vermiştir

SONUÇ

Mobbing kavram olarak toplumumuzda henüz çok yaygın olarak bilinmese de insanlar tarafından değişik şekillerde dile getirilmektedir. Mobbing uygulamaları diğer ismiyle “Psikolojik şiddet” çalışma ortamında hem çalışanlar hem de yönetim açısından oldukça sıkıntılı ve engelleyici bir süreç olmaktadır. Mobbing kavramı çalışanların motivasyonunu bozarak, onların çalışma isteklerini yok eder ve verimin düşmesinde neden olur. Özellikle hizmet sektöründe herhangi bir sınır tanımadan oluşan mobbing uygulamalarının fark edilmesi ya da bu duruma göz yumulması mobbing’in olumsuz birçok sonucunu pekiştirmektedir.

Mobbing uygulamaları sonucunda hizmet sektöründe çalışanlar zaman kaybı, performans düşüklüğü, işin kalitesinde düşme, personel devir hızının sürekli değişmesi, işten çıkarılan kişilerin yerine gelenlerin maliyeti, sigorta ve sağlık masraflarının artması gibi birçok olumsuz durum yaşanmaktadır. Sağlıklı bir örgüt hiçbir olumsuz olayın olmadığı, çatışma ve mobbing uygulamalarının oluşmadığı bir örgüt olmaktan çok ortaya çıkan sorun ve problemleri çözebilme yeteneğine sahip bir örgüttür. Mobbing uygulamaları ve sert yönetime sahip olan örgütler başarısızlık nedenlerini kendi içlerinde aramalıdır. İnsanı mutlu etmek bazen çok kolay bazen de çok zor olmasına rağmen üstesinden gelmek sanıldığı kadar zor değildir. Yönetim olarak çalışanların psikolojisinden anlamak, onlara her konuda geri bildirimde bulunmak, başarılarını takdir ederek hatalarını da düzeltmeleri için fırsat vermek etkinliği ve verimliliği de arttırmaktadır. Özellikle kurumsal bir yapıya sahip şirketlerde mobbing uygulamalarının önüne geçilmediği takdirde çalışanlar örgütsel değer ve normlara kayıtsız kalarak günden güne işlerinden uzaklaşırlar. Örgütsel bütünleşme hizmet sektörü için çok önemli bir kavramdır. Çalışanların takımlar halinde doğru yönlendirilmeleri ve doğru güdülenmeleri gerekir.

Hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre katılımcılarımızın demografik özelliklerine bakıldığında mobbing’e maruz kalan erkeklerin sayısı kadınlarınkinden daha fazla olduğu gözlenmektedir. Anket yapılan şirketlerde çalışan toplam erkek sayısı kadın sayısından fazla olduğu için erkeklerin mobbing uygulamalarına daha fazla maruz kaldıkları gözlemlenmektedir. Yaş grupları dağılımında ise 31-35 yaş arası kişiler ağırlıkta olmasına rağmen 36-40

ve 40 yaş üstü kişilerinde yer aldığı gözlenmektedir. Bunun nedeni olarak anket yapılan şirketlerin kuruluş yıllarına bakıldığında 35-40 yıldır faaliyet verdikleri gözlenmektedir. Öğrenim durumları dağılımına bakıldığında ağırlıklı olarak eğitilmiş personellerin seçildiği görülmektedir. Anket yapılan şirketlerde yer alan insan kaynaklarının iş yerlerinde eğitilmiş insana öncelik verdiği gözlenmektedir.

Hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre katılımcılarımızın iş yeri ile ilgili deneyimlerine yönelik dağılımlarına bakıldığında, operasyon ve şef/uzman bölümü çalışanların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Analizden çıkan verilere göre operasyon ve şef/uzman statüsünde olan kişilerin yoğun iş stresi ve psikolojik baskı yaşadıkları gözlemlenmektedir. Bu kademelerde çalışan kişiler işlerin yetişmesi için yöneticilerinden baskı gördükleri ve bu durumun performanslarını olumsuz etkilediği gözlenmektedir. İş yeri çalışma süresi dağılımına bakıldığında ise çalışma süresi arttıkça mobbing'e maruz kalanların sayısında artış olduğu ve anket yapılan şirketlerde eğer yeniliklere izin verilmez ve bazı değişiklikler yapılmazsa yıllar geçtikçe işlerin daha fazla monotonlaştığı ve yöneticiler çalışanların üzerine daha fazla gidilerek mobbing uygulamaların sıklığı gözlemlenmektedir.

Hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre katılımcılarımızın mobbing ile ilgili bilgilerine dair dağılıma bakıldığında mobbing'i bilen kişilerin sayısının oldukça fazla olduğu gözlemlenmektedir. Bunun nedeni olarak anket yapılan şirketlerde çalışan kişilerin eğitim düzeylerinin yüksek olmasından dolayı bilinç düzeyleri ve olaylara bakışları farklıdır. Mobbing'in anlam olarak ne ifade ettiğini bilmektedirler.

Hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre katılımcılarımızın fiziksel özellikleri ve kişisel görüşlerine yönelik dağılımlara bakıldığında genellikle politik ya da dini görüşlerinden dolayı baskı hissetmedikleri, kendilerine alaycı ya da küçümseyici sözler sarf edilmediğini ve herhangi bir tehdide ve fiziksel tacize maruz kalmadıkları yönünde cevaplar vermişlerdir. Analiz yapılan sonuçlara göre sorularda geçen söz konusu eylemlerin direk suç teşkil ettiği ve çalışanlar tarafından bu durumun yetkili mercilere bildirilmesi durumlarında çeşitli

yaptırımlara maruz kalacakları için çalışanlara bu tarzda bir yaklaşımda bulunulmadığı gözlemlenmiştir.

Hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre katılımcılarımızın iş yerindeki sorumluluklarına yönelik dağılımlara bakıldığında çalışanlarımıza iş tanımında olmayan işlerin verildiği, sorumluluğu olmadığı konularda suçlandığı, herhangi bir konuda fikirlerini beyan edemedikleri, yaptıkları işlerde gerçekçi olmayan bitirme süreleri verildiği görülmektedir. Globalleşen dünyamızda emek gücünün yanında mental güç dediğimiz zihinsel gücümüzü kullanarak iş yapmak durumundayız. Çalışılan yoğun ortamlardan dolayı insanın sosyal bir varlık olduğu unutulmaktadır. Maalesef çalışanlar makine gibi görülüp maksimum verim üretmelerini sağlamak için yapılan psikolojik baskıların yönetim tarafından işe yaradığı düşünülmektedir. Sıklıkla yapılan bu baskının ayarının kaçtığı ve çalışanlara mobbing uygulandığı tespit edilmiştir.

Hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre katılımcılarımızın iş yerindeki performanslarına ve işe bağlılık durumlarına yönelik dağılımlara bakıldığında çalışanlara yöneticiler tarafından kötü davranıldığında işe gitme isteklerinin azaldığı, aşırı iş yükü ve stres nedeniyle performanslarının düştüğü, iş yerindeki çalışma koşulları nedeniyle ağlamak ve oradan uzaklaşmak istedikleri, iş yerindeki çalışma koşulları nedeniyle olmayacak hatalar yaptıklarını ölçmeye yarayan sorulara verdikleri yanıtlara göre büyük oranda sorularda geçen durumların yaşandığı gözlemlenmektedir. Tezin ilk kısmında, yapılan araştırmaya göre mobbing oluşmasında etkili olan birçok faktörden bahsetmiştik. İş yerinde oluşan stres, aşırı iş yükü ve motivasyonsuzluk bu faktörlerden bazılarıdır. Analiz yapılan anket sonuçlarına göre ankete katılımcılarımızın üzerindeki aşırı baskı ve özellikle yapılmasından sorumlu oldukları işler için gerçekçi olmayan bitirme süreleri verildiği için çalışanlarımız ilave performans göstermektedir. Ayrıca işi yetiştirmek için yöneticileri tarafından oluşan baskı nedeniyle olmayacak hatalar yaptıkları ve bu durum sonrasında ağlamak ve iş yerinden uzaklaşmak istedikleri sonuçları elde edilmiştir. Yaşanan psikolojik baskı sonrasında ise çalışanların işe olan bağlılıklarında azalma ve aidiyet duygusunu kaybettikleri saptanmıştır.

ÖNERİLER

Mobbing ile baş edebilmek için hizmet sektörleri tarafından öncelikle mobbing uygulamalarının ciddi bir sorun olduğu kabul edilmeli ve cinsel taciz ile diğer şiddet türleri arasındaki farklılığın ortaya konması amacı ile akademik çalışmalar arttırılmalıdır. Özellikle mobbing eylemleri başlamadan önce yönetim tarafından bu durum anlaşılmalı ve bu davranışları önleyici yönde çalışmalar yapılmalıdır.

Personel sayısının fazla olduğu örgütlerde adil bir ödüllendirme ve ceza sisteminin oluşturulması sağlanmalıdır. Tüm çalışanlara iş tanımları oluşturulmalı görev ve sorumluluk açısından belirsizlik ortadan kaldırılmalıdır. Tüm şirket çalışanlarına mobbing anlatılmalı ve şirket içi eğitim ve seminerler düzenlenmelidir. Mobbing herkesi ilgilendiren bir durum olmasından dolayı sendikaların, meslek örgütlerinin, insan kaynakları bölümlerinin, yöneticilerin ve çalışanların şirketlerde verimsizliğe ve başarısızlığa neden olan mobbing'e dikkatlerinin çekilmesi ve bu konuda bilinçlendirilmeleri sağlanmalıdır. Eğer örgütler mobbing'i engellemeyi ve baş etmeyi başaramazlarsa etkilerini ve verimliliklerini büyük ölçüde yitirmeye başlarlar ve durum zaman ilerledikçe içinden çıkılmaz bir hal alır. Çalışan personeli korumaya yönelik olarak hazırlanmış birçok yasa olmasına rağmen mobbing uygulamalarına neden izin verildiğine dair temelde basit üç neden bulunmaktadır. İlki mobbing uygulamaları şirket içerisinde görmezden gelinmekte ve yanlış yorumlanmaktadır. İkincisi mobbing henüz cinsel taciz ve ayrımcılıktan öte bir iş yeri sorunu olarak görülmemektedir. Sonuncusu ise mobbing uygulamalarına maruz kalan mağdurlar bu durumdan dolayı yıprandıkları için herhangi bir yasal süreç takip etmek ya da uğraşmak için kendilerini yeterince güçlü hissetmemeleridir.

Araştırma ve anket sonuçlarına göre hizmet sektörü çalışanlarının birçoğu mobbing uygulamalarına çeşitli yönlerden maruz kalmaktadır. Bu uygulamalar sonucunda çalışanların performanslarının düştüğü, iş yerlerinden ve iş arkadaşlarından soğuduğu, iş yerlerine olan aidiyet duygularının kaybolduğu gözlenmiştir. Hem şirketler hem de çalışanlar açısından mobbing uygulamaları oldukça zararlıdır.

Araştırmaya dâhil olan hizmet sektörleri bu uygulamalar ile baş etmek için öncelikle mobbing kavramını bilmeleri, tespit etmeleri ve önleyici tedbirler almaları gerekmektedir. Çalışanlar ise bu uygulamalar karşısında zaman zaman yöneticilerinin gözünden düşme ya da işten çıkarılma korkusuyla sessiz kalmaktadırlar. Bu sessiz kalma mobbing'i uygulayan tarafından zayıflık olarak görülmekte ve uygulamaların şiddeti daha da artmaktadır.

Çalışanlar bazen de mobbing sonucunda oluşan stres, baskı ve bazı rahatsızlıklarla kendi başlarında baş etmeye çalışmaktadırlar. Unutulmaması gereken bir gerçek vardır. Çalışanlar iş yerlerinde huzurlu ve mutlu olarak çalıştıklarında verimli olmaktadır.

İş yerlerinde huzurlarını kaçıran, motivasyonlarını düşüren, kendilerini sıkıntıya sokan tüm davranışları susup kabullenmek yerine onlarla mücadele etmeleri gerekmektedir. İş yoğunluğu beraberinde iş stresini de getirmektedir. Stres olan ortamda gerginlik olması kaçınılmazdır. Gerginliğin olduğu ortamlarda da mobbing eylemlerinin sıkça görülmektedir.

Ülkemizde, mobbing uygulamalarından tam olarak bahseden, bu uygulamalara karşı işverenin ve çalışanların sorumluluklarını açık olarak ortaya koyan ve gerekli yaptırımları net bir şekilde belirten kanun ve yönetmeliklerin oluşturulması ve yürürlüğü konması mobbing uygulamalarını önemli ölçüde engelleyici bir yapı olabilir.

Sonuç olarak gelişmiş ülkeler de dâhil olmak üzere dünyanın hemen her yerinde çalışanların mobbing uygulamalarına maruz kaldıkları bilinmektedir. Mobbing uygulamaları ile erken dönemde mücadele edilmeli ve çalışanlar bu konuda çok ciddi bir biçimde bilinçlendirilmelidir. Çalışma hayatı ve insanın ruh dünyası arasındaki bağlantı ve denge çizgisinin iyi ayarlanması gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki çalışan personeller mutlu ve huzurlu olursa bu durum işlerine de yansır. Huzurun ve mutluluğun olduğu bir ortamda ise mobbing uygulamalarına yer verilmemektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKTAN, E., **Duygusal Zekâ Kavramına Kişisel Gelişim Yaklaşımı**, Nobel Yayın Dağıtım Ankara, 2006.
- ARIKAN, S., **Liderlik, Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- AYDEMİR, M., **İş Yerinde Cinsel Taciz Davranışı**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2007.
- BALAY, R., **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım Ankara, 2000.
- BALCIOĞLU, İ., **Şiddet ve Toplum**, Bilge Yayıncılık Eğitim Hizmetleri, İstanbul, 2001.777
- BARRIOS, L. and L., SLEET, A. D., **International Encylopedia of the Social Behavioural Sciences**, Newyork, 2002.
- BALTAŞ, A., **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2002.
- BERKSUN, O., E, **Anksiyete ve Anksiyete Bozuklukları**, Turgut Yayıncılık ve Ticaret AŞ, İstanbul, 2003.
- CELEP, C., **Eğitimde Örgütsel Atanma ve Öğretmenler**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- CLİNİC, M., **Depresyon**, (Çev. Ali Bozkurt), Güneş Kitabevi, Ankara, 2000.
- COOPER, R., and HOEL K., A., **Liderlikte Duygusal Zekâ**, Sistem Yayıncılık, (Çev. Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar), İstanbul, 2000.
- ÇOBANOĞLU, Ş., **Mobbing ve Başa Çıkma Yöntemleri**, Timaş Yayıncılık. İstanbul, 2005.

- DEVENPORT, N., SCHWARTZ, R., and ELLIOTT, P., **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz**,(Çev. Osman Cem Önoray), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- EREN, E., **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996.
- EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998.
- EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001.
- GÜNGÖR, M., **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz**, Derin Yayınevi, İstanbul, 2008.
- GÖKÇE, A. T., **Mobbing:İş Yerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri**, Pagem Yayınevi, Ankara, 2008.
- GÜMÜŞ, M., **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul, Alfa Yayınları, 1999.
- GÜN, H., **Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz**, Lazer Yayıncılık, Ankara, 2009.
- HOEL, H., and SALIN D., **Organizational Antecedents of Workplace Bullying in Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Carry Cooper**, Taylor and Francis, Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, London, 2003.
- KIREL, Ç., **Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1806, İ.İ.B.F. Yayınları No:226, Eskişehir, 2008.
- KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basın Yayın Dağıtım AŞ, İstanbul, 2001.
- KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basın Yayın Dağıtım AŞ, İstanbul, 2001.
- KÖKNEL, Ö., **Depresyon**, İstanbul, Altın Kitapları Yayınevi, 1993.
- LEYMANN, H., **Psychterror am Arbeitsplatz und wie man sich Degagen Wehren Kann**, , Reinbek Bei, Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag Combh, 1993.
- NIEDL, K., **Mobbing/Bullying am Arbaitplatz (Bullying at a Workplace)**, Rainer Hampp. Verlag, Munich, 1995.
- ÖZEL, M., **Liderlik Sanatı**, İstanbul, İz Yayıncılık, 1998.
- ÖZLER, E. D., ve MERCAN., **Yönetsel ve Örgütsel Açıdan Psikolojik Terör**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.

ÖZTÜRK, O., **Ruh Sağlığı ve Bozuklukları**, Nobel Tıp Kitapevleri, Ankara, 2001.

RANDAL, P., **Adult Bullying: Perpetrators and Victims**, Publisher Routledge, London, 1997.

RISSE, R. D, **Kişilik Tipleri**, Kuraldışı Yayıncılık, (Çev. Göker Talay), İstanbul, 2003.

SABUNCUOĞLU, Z., **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa, 2003.

TEKARSLAN, E., **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2000.

TINAZ, P., **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 2006.

TINAZ, P., **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005.

TUTAR, H., **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000.

TUTAR, H., **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık. Ankara, 2003.

TUTAR, H., **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, Platin Yayıncılık, Ankara, 2004.

WALTER, H., **Mobbing: Kleinkreis am Arbeitsplatz**, Campus, Frankfurt-Newyork, 1993.

WASTI, A. S., **Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim Türkiye’deki Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara, 2000.

MAKALELER

ALPARSLAN, M., TUNÇ H., **“Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zekâ Etkisi”** Süleman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 2009, ss. 146-159.

AKINCI, Z., **“Turizm Sektöründe İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler”** Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt.4, 2002, ss. 1-25.

ARPACIOĞLU, G., **“İş Yerinde Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz”**, Human Resources, Sayı 10-11, (Kasım-Aralık), 2003, ss.44-48.

- BOUCAUT, R., **Understanding Workplace Bullying: A Pratical Application of Giddens' Structuration Theory**", International Education Journal Vol 2, No:4, 2001.
- ÇEKMECELİOĞLU, H., "**Örgüt İkliminin İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma**", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı 2, 2005, ss. 23-39.
- DEISERATH, S., "**Whistleblower**", Betrifft Justiz, 2004, NR 48 pp. 296-308.
- DOĞAN, S., "**Liderlik Mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış**" Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 3-4, 2001, ss. 247-277.
- DI MARTINO, V. and HOEL, H., "**Preventing Violence and Harrassment in the Workplace**", European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003, pp. 3-80.
- EATON, V., and AKERS, M., "**Whistleblowing and Good Governance**", The Cpa Journal, Vol 77, No 6, 2007, pp.66-71.
- EINARSEN, S., "**Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations**" European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol 2, 2000, pp.185-201.
- ERGİL, D., "**Şiddetin Kültürel Kökenleri**", Bilim ve Teknik, Sayı 399, Şubat, 2001, ss.40-41.
- FERRARİ, E., "**Raising Awareness on Mobbing AN EU Perspektive**", Daphne Programme, European Commission, April, 2004 pp.1-20
- LEYMAN, H., "**The Content and Development of Mobbing at Work**", European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, pp.165-184.
- LEE, D., "**An Analysis of Workplace Bullying in the UK**", Personnel Review, Vol.29, No.5, 2000, pp.593-612.
- LYNC, J., "**Workplace Bullying: Implications for Police Organisations**", Australasian Centre for Policing Research, Acritical Issues in Policing Paper No.8, 2002, pp. 3-33.
- NAMIE, G., "**Workplace Bullying: Introduction to the "Silent Epidemic"**", The Workplace Bullying and Trauma Institute, 2000, pp.1-10.

- ÖKTEM, K., “**Örgütsel Önderlik: Ohio Araştırmaları ve Todaie’de Bir Uygulama**”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 2, 1993, ss.95-117.
- SCHAFFER, L., D., “**The Leadership Journey**”, Harvard Business Review, October, 2002, pp. 42-47.
- VARTİA, M., “**The Sources of Bullying- Psychological Work Environment and Organization Climate**”, European Journal of Work and Organization Psychology, Vol 2, 2003, pp. 1-82.
- YÜCETÜRK, E., “**Mobbing ve Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey**”, February, South East Review, 2005, pp.75-100.
- YÜCETÜRK, E., ” **Türkiye’de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliğini Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing)**”, İktisat, İşletme, Finans Dergisi, Sayı 231, (Haziran), 2002, ss.4-33.
- ZAPF, D., “**On the Relationship Between Mobbing Factors and Jop Content, Social Work Enviroment and Health Outcomes**”, European Journal of Work and Organization Psychology, Vol. 5, No. 2, 1996, pp. 215-217.

E-KAYNAKLAR

Türkçe Sözlük Web Sitesi, <http://www.turkcesozluk.org.tr>.(E.T. 10.02.2014).

Rehabilitasyon Merkezi Web sitesi,
http://www.rehabilitasyon.com/action/makale/1/Mobbing_Tipolojisi-1986 (E.T. 12.02.2014).

Sosyal Hizmetler Web Sitesi, <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/mobbing.htm> (E.T. 16.03.2014).

Work Trauma Services Web Sitesi, <http://www.wtsglobal.com>. (E.T. 20.03.2014).

Sağlık Bilgi Erişim Merkezi Web Sitesi, <http://www.sabem.saglik.gov.tr>. (E.T. 27.03.2014).

Psychologie Informationsdienst Österreich Web Sitesi, <http://www.psychologie.at>(E.T. 29.03.2014).

Vereinigung Für Leitendes op Personal Web Sitesi, <http://www.lops.ch> (E.T. 29.03.2014).

Psikiyatri Web Sitesi, <http://www.psikiyatri.net> (E.T. 08.04.2014).

TEZLER

CAN, Y., **“A ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama”**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

ERBAŞ, E. F., **“Yönetmel Yıldırmanın Çalışanın Motivasyonuna Etkilerinin Yönetmel Etik Bağlamında İncelenmesi ve Bir Uygulama”**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

IŞIK, E., **“ İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

KILIÇ, G., **“Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi”**, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2006.

SEIFERT, D., **“The Influnce of Organizational Justice on The Perceived Likelihood Of Whistle-Blowing”**, Academic Dissertatation, Doctor of Philosophy Washington State University, College of Business, 2006.

TAN, B., **“İş Yerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İş Yerinden Uzaklaştırma (Mobbing), Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler, 2005.**

TEKİN, F., **“ Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışarı ile İlişkisi”**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

YAVUZ, H., “Çalışanlarda Mobbing Algısını Etkileyen Faktörler”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü –Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans
Programı

Değerli çalışan;

Yapılan bu çalışma, günümüzün büyük sorunlarından biri olan hizmet sektörlerinde uygulanan mobbing ve bunun çalışanların performansına olan etkilerini ölçmek amacıyla Beykent Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Tezi içinde uygulama olarak kullanılacaktır. İlgili araştırmadaki tüm sorular ve cevaplar hiçbir şekilde kişi ve kurum bazında değerlendirilmeyecektir. Bu yüzden anket formuna kesinlikle isim ve kişisel bilgiler yazılmasına gerek yoktur. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için yanıtlarınızın **ictenlikle ve gerçeği en iyi yansıtacak şekilde olması** oldukça önemlidir.

Soruları cevaplarken lütfen gerekli özeni gösteriniz. Araştırmama sağlayacağınız katkı ve destek için çok teşekkür ederim.

“Mobbing; çalışanlar ya da yönetim tarafından herhangi bir nedenden dolayı hedef seçilen kişiye karşı psikolojik şiddet, yıldırma amaçlı, bilinçli ve sistematik olarak uygulanan duygusal baskı ve taciz içeren davranışlardır”.

Arda SÖĞÜTLÜ

KİŞİSEL BİLGİLER

1-Cinsiyetiniz?

- a)Kadın b) Erkek

2-Yaş grubunuz?

- a)20 ve altı b)21-25 c)26-30 d)31-35 e)36-40 f)40ve üstü

3-İş yerindeki göreviniz?

- a)Operasyon b)Şef/uzman c)Yönetici Yrd d)Yönetici e)Üst.Düz. Yönetici

4-Medeni Haliniz?

- a)Bekâr b)Evli c)Boşanmış d)Dul

5-Öğrenim durumunuz?

- a)İlköğretim b)Lise c)Ön Lisans d)Lisans e)Yüksek Lisans

6-İş yerinde çalışma süreniz?

- a)1 yıldan az b)1-5 Yıl c)6-10 d)11-15 e)16-20 f)20ve üstü

7- Haftalık çalışma süreniz?

- a)40 saat ve altı b)41-60 c)61-80 d)81 ve üstü

8- Mobbing'in ne olduğunu biliyor musunuz?

a)Evet

b)Hayır

2. Bölüm: Aşağıdaki sorular Mobbing uygulamaları için sorulmuştur. 24 ifadeden oluşan aşağıdaki soruları kendinize en uygun şekilde cevaplayınız.

(1= Hiçbir zaman; 2=Ara sıra; 3=Bazen; 4=Sıklıkla; 5=Her zaman)

	1	2	3	4	5
1-Sorumlu olmadığınız konularda suçlanıyor musunuz? _____	☐	☐	☐	☐	☐
2-Fikirlerinizi beyan etmeniz engelleniyor mu? _____	☐	☐	☐	☐	☐
3-Sizinle yüksek sesle ve bağırılarak konuşuluyor mu? _____	☐	☐	☐	☐	☐
4-Yapmadığınız bir şeyden dolayı sorumlu tutuluyor musunuz? _____	☐	☐	☐	☐	☐
5-Almanız gereken görev ve sorumluluklar sizden esirgeniyor mu ? _____	☐	☐	☐	☐	☐
6-İş yerinizde politik ya da dini görüşünüzden dolayı baskı hissediyor musunuz? _____	☐	☐	☐	☐	☐
7-İş yerinizde varlığınız görmezden geliniyor mu? _____	☐	☐	☐	☐	☐
8-Size hitap edilirken onur kırıcı sözler söyleniyor mu? _____	☐	☐	☐	☐	☐
9-Yaptığınız işlerden dolayı eleştiriliyor musunuz? _____	☐	☐	☐	☐	☐
10-Alaycı ya da sizi küçümseyici sözler sarf ediliyor mu? _____	☐	☐	☐	☐	☐
11-Fiziksel görünüşünüz nedeni ile eleştiriliyor musunuz? _____	☐	☐	☐	☐	☐
12-Size verilen görevlerde gerçekçi olmayan bitirme süreleri isteniyor mu? _____	☐	☐	☐	☐	☐
13-Sözlü tehdit ya da fiili tacize maruz kalıyor musunuz? _____	☐	☐	☐	☐	☐
14-İş tanımınızda olmayan işler veriliyor mu? _____	☐	☐	☐	☐	☐
15-Size yapılan düşmanca davranışları düşündüğünüzde işe gitme isteğiniz azalıyor mu? _____	☐	☐	☐	☐	☐
16-Aşırı iş yükü nedeni ile performansınız düşüyor mu? _____	☐	☐	☐	☐	☐
17-İş yerindeki aşırı stres ve çalışma koşullarından dolayı performansınızın düştüğünü hissediyor musunuz? _____	☐	☐	☐	☐	☐
18-İşe giderken korkuyor ya da orada bulunmak istemediğiniz oluyor mu? _____	☐	☐	☐	☐	☐
19-İş yerinizdeki çalışma koşulları nedeni ile ağlamak ya da oradan uzaklaşmak istediğiniz oluyor mu? _____	☐	☐	☐	☐	☐
20- İş yerinizdeki çalışma koşulları nedeni ile olmayacak hatalar yapıyor musunuz? _____	☐	☐	☐	☐	☐

- 21-İş yerinizde kendinizi değersiz hissediyor musunuz? _____ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 22-İlk zamanlara nazaran performansınızın günden güne düştüğünü hissediyor musunuz? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 23-İş yerinizdeki çalışma koşulları nedeni ile anlamsız kaygılar ya da tikleriniz oluşuyor mu? _____ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 24- İş yerinizdeki çalışma koşulları nedeni ile işe bağlılığınız azalıyor mu? _____ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

ÖZGEÇMİŞ

Arda SÖĞÜTLÜ

Kişisel Bilgiler

Eğitim Durumu : Yüksek Lisans (Öğrenci)

Medeni Durumu : Bekar

Uyruk : T.C

Doğum Tarihi : 10.07.1987

Doğum Yeri : İstanbul

Eğitim Bilgileri

Üniversite (Yüksek Lisans) Beykent Üniversitesi
03.2013 - ... Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon

Üniversite (Lisans) Anadolu Üniversitesi
10.2008 - 06.2012 İşletme Fakültesi, İşletme

Üniversite (Ön Lisans) Marmara Üniversitesi
09.2005 - 07.2007 Endüstriyel Elektronik

Lise Maçka Akif Tunçel Anadolu Lisesi
06.2002- 06.2005 Elektronik

İş Tecrübesi

02.2007 - ... İSTANBUL OTO KURTARMA VE TAŞ. HİZ.
Operasyon Yönetmeni

Sertifika Bilgileri

UniCertificate (2013) İnsan Kaynakları
UniCertificate (2013) Problem Çözme
UniCertificate (2012) Proje Geliştirme
UniCertificate (2012) Yönetici Asistanlığı .