

**T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE YILDIRMA (MOBBING)  
VE BİR ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN  
AJLAN KARYAĞDI**

**DANIŞMAN  
YRD. DOÇ. DR. LÜTFİYE ÖZDEMİR**

**İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Lisansüstü Eğitim -Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin İşletme Anabilim Dalı İçin  
Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır**

**MALATYA 2007**

**T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE YILDIRMA (MOBBING)  
VE BİR ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN  
AJLAN KARYAĞDI**

**DANIŞMAN  
YRD. DOÇ. DR. LÜTFİYE ÖZDEMİR**

**İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin İşletme Anabilim Dalı İçin  
Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır**

**MALATYA 2007**

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Enstitümüz Yüksek Lisans öğrencisi Ajlan KARYAĞDI tarafından Yrd. Doç. Dr. Lütfiye ÖZDEMİR danışmanlığında hazırlanan “Örgütlerde Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı bilim uzmanlığı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :

Üye :

Üye :

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../ 2007

Prof. Dr. S. Kemal KARTAL  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Örgütlerdeki yıldırma kavramı, sürekli gelişen ve derinleşen sosyal bilimler içerisinde 1980'li yıllardan beri inceleme alanı bulmuş olmasına rağmen, ülkemizde bu konuya ilişkin çalışmaların tarihçesi oldukça yenidir. İşletmeler başta olmak üzere, her türlü örgütsel yapı içerisinde insan ilişkilerinin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkabilen yıldırma, zamanında ve doğru şekilde önlenmediği takdirde çalışanların psikolojisini olumsuz şekilde etkilemekle birlikte, örgütsel ve hatta toplumsal boyutta tahmini ve tedavisi çok zor ekonomik, psikolojik ve sosyolojik zararlara neden olabilir.

Yıldırmanın önlenmesi örgütsel çapta yönetsel bir sorumluluktur. Başarılı ve etkin bir liderlik için yıldırma kavramının tüm yöneticiler tarafından bilinmesi ve gerekli önlemlerin bilimsel yöntemlerle alınması gerekmektedir. Bununla birlikte kişiler de yıldırma maruz kalmaları durumunda yaşayabilecekleri psikosomatik rahatsızlıklarla savaşmayı öğrenmeli, iş hukuku ve insan hakları kapsamındaki haklarını bilmelidirler.

Bu çalışma ile çalışma ortamında yıldırma olgusunu yaşayan ve/veya gözlemleyen bireylere, örgüt içindeki bu sorunla baş etmeye çalışan yöneticilere ve yıldırma konusunda yeni akademik çalışmalar yapacak olan araştırmacılara yol gösterici nitelikte bir kaynak sunulması amaçlanmıştır.

Alanda yetişmeme büyük katkısı olan, araştırmamın her aşamasında yardım ve desteğini esirgemeyen çok değerli danışmanım ve hocam Yrd.Doç.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR'e; bilimsel çalışmalarında fikirleriyle bana sürekli destek olan saygıdeğer büyüğüm ve çalışma arkadaşım Yb. Kahraman GÜNBEK'e; bana bilim sevgisi aşılayan ve bana olan inancını asla kaybetmeyen yol göstericim ve annem edebiyat öğretmeni Hülya KARYAĞDI'ya teşekkür ederim.

Ajlan KARYAĞDI

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	II
TABLolar LİSTESİ .....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VIII
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ KESİM

### ÖRGÜTLERDE GÖRÜLEN YILDIRMA (MOBBING) KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. YILDIRMANIN (MOBBING) TANIMI.....	4
1.2. ÖRGÜTLERDE YILDIRMA İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	10
1.2.1. Yıldırma – Kişilik İlişkisi.....	10
1.2.2. Yıldırma – Çatışma İlişkisi.....	13
1.2.3. Yıldırma – Şiddet İlişkisi.....	15
1.2.4. Yıldırma – Zorbalık İlişkisi.....	16
1.2.5. Yıldırma – Cinsel Taciz İlişkisi.....	17
1.3. YILDIRMA SÜRECİ AŞAMALARI VE YILDIRMANIN DERECELERİ...	18
1.4. YILDIRMANIN FİZİKSEL VE DAVRANIŞSAL BELİRTİLERİ.....	24
1.4.1. Leymann'ın Tipolojisi.....	24
1.4.2. Davranışlara İlişkin Diğer Modellemeler.....	26
1.5. YILDIRMA SÜRECİNDEKİ ROLLER.....	28
1.5.1. Saldırgan.....	29
1.5.2. Mağdur.....	31
1.5.3. İzleyici.....	32
1.6. YILDIRMANIN OLUŞUMUNU TETİKLEYEN POTANSİYEL ETKENLER.....	33

1.6.1. Örgütsel Etkenlerden Kaynaklanan Nedenler.....	34
1.6.2. Saldırgandan Kaynaklanan Nedenler.....	35
1.6.3. Sosyal Gruptan Kaynaklanan Nedenler.....	36
1.6.4. Mağdurdan Kaynaklanan Nedenler.....	37
1.7. YILDIRMANIN UYGULANMA YÖNÜ.....	38
1.7.1. Yukarıdan – Aşağıya Doğru Yıldırma.....	38
1.7.2. Yatay (İşlevsel) Yıldırma.....	40
1.7.3. Aşağıdan – Yukarıya Doğru Yıldırma.....	41
1.7.4. Çapraz Yönlü Yıldırma.....	41
1.8. YILDIRMAYA DİRENMENİN YOLLARI.....	43
1.8.1. Bireysel Direniş.....	43
1.8.2. Örgütsel Direniş.....	45
1.8.3. Aile ve Uzman Danışman Desteği.....	47
1.9. HUKUK – MEDYA VE YILDIRMA.....	48
1.10. YILDIRMANIN SONUÇLARI.....	52
1.10.1. Yıldırma Maruz Kalan Bireye İlişkin Sonuçlar ve TSSB (Travma Sonrası Stres Bozukluğu).....	55
1.10.2. Yıldırma Görülen Örgütlere İlişkin Sonuçlar.....	57
1.10.3. Yıldırmanın Topluma ve Ülke Ekonomisine İlişkin Sonuçları .....	59
1.11. YILDIRMA SONRASI ÖRGÜTÜN YENİDEN YAPILANDIRILMASI.....	60

## İKİNCİ KESİM

### ÖRGÜTLERDE YILDIRMA (MOBBING) İLE İLGİLİ ALAN ÇALIŞMASI

2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, DENENCELERİ, AMACI VE YÖNTEMİ	
2.1.1. Araştırmanın Konusu.....	63
2.1.2. Araştırmanın Önemi.....	63
2.1.3. Araştırmanın Amacı.....	63
2.1.4. Araştırmanın Sayıltıları .....	64
2.1.5. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	65
2.1.6. Araştırmanın Yöntemi.....	66
2.1.6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	66
2.1.6.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar.....	66
2.1.6.3. Pilot Çalışma ve Anket Formunun Uygulanması.....	67
2.1.6.4. Analiz Yöntemi.....	67
2.1.7. Araştırmanın Denenceleri.....	68
2.1.8. Araştırmanın Sunuş Sırası.....	68
2.1.9. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....	69
2.1.9.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi.....	69
2.1.9.2. Anket Güvenilirliği.....	80
2.1.9.3. Betimleyici Bulgular.....	81
2.1.9.4. İlişkisel Bulgular.....	88
2.2 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	93
KAYNAKÇA.....	97

#### **EKİ:**

(YILDIRMA (MOBBING) DAVRANIŞLARI ANKETİ)

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Farklı Araştırmacılar Tarafından İşyerindeki Yıldırmaı Tanımlamak İçin Verilen Kavram ve Tanımlar.....	9
<b>Tablo 1.2:</b> İşyerinde Var Olan atışma ve Yıldırma Arasındaki Farklılıklar.....	14
<b>Tablo 1.3:</b> Örgütlerdeki Zorba ile Yöneticinin Karşılaştırılması.....	30
<b>Tablo 1.4:</b> Yıldırmanın Psikolojik ve Parasal Maliyetleri.....	54
<b>Tablo 2.1:</b> Cinsiyet Frekans Dağılımı.....	69
<b>Tablo 2.2:</b> Medeni Hal Frekans Dağılımı.....	70
<b>Tablo 2.3:</b> Yaş Frekans Dağılımı.....	71
<b>Tablo 2.4:</b> alışma Yılı Frekans Dağılımı.....	71
<b>Tablo 2.5:</b> Görev Yapılan Birim Frekans Dağılımı.....	72
<b>Tablo 2.6:</b> Yönetmel Görevi Olan/Olmayan alışanlar Frekans Dağılımı.....	73
<b>Tablo 2.7:</b> Yönetmel Görevlerin Frekans Dağılımı.....	74
<b>Tablo 2.8:</b> Yıldırma Davranışlardan En Az Biriyle Karşılaşma Sıklığı Frekansı.....	75
<b>Tablo 2.9:</b> Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Frekans Dağılımı.....	76
<b>Tablo 2.10:</b> Yıldırma Yapan Kişi/Kişilerin Cinsiyet Frekans Dağılımı.....	77
<b>Tablo 2.11:</b> Hastalık İzni Alanların Frekans Dağılımı (Son 1 Yıl İçinde).....	77
<b>Tablo 2.12:</b> Yıldırma Karşı Girişimde Bulunma Frekans Dağılımı.....	78
<b>Tablo 2.13:</b> Başka Bir İşletmede alışmayı Düşünenlerin Frekans Dağılımı.....	79
<b>Tablo 2.14:</b> alışma Yılı İle Başka Bir İşletmede alışma Düşüncesinin İlişkisi apraz Tablo (Crosstabulation).....	80
<b>Tablo 2.15:</b> Davranış Grupları Arası Güvenilirlik Analizi.....	81
<b>Tablo 2.16:</b> Cinsiyet – Yıldırma İlişkisi Tablosu.....	82
<b>Tablo 2.17:</b> Yıldırma – alışanların Yaşı İlişkileri Tablosu (Varyans Analizi).....	82
<b>Tablo 2.18:</b> Scheffe Testi.....	83

<b>Tablo 2.19:</b> Yıldırımaya Maruz Kalmanın, Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları...	83
<b>Tablo 2.20:</b> Yıldırma – Çalışma Yılı İlişkileri Varyans Analizi.....	84
<b>Tablo 2.21:</b> Scheffe Testi.....	84
<b>Tablo 2.22:</b> Yöneticilik Görevi İle Yıldırımaya Maruz Kalma İlişkisinin T-Testi Sonuçları.....	85
<b>Tablo 2.23:</b> Yıldırma Davranışlarıyla Karşılaşma – Görev Yapılan Birim Çapraz Tablosu (Crosstabulation).....	86
<b>Tablo 2.24:</b> Yöneticilerin Olumsuz Davranış Örneklerine Müdahale Etmediğini Düşünen Çalışanlar Frekans Dağılımı.....	87
<b>Tablo 2.25:</b> Farklı Yönetimsel Düzeylerdeki Çalışanların Yıldırımaya İlişkin Görüşleri İçin T-Testi.....	88
<b>Tablo 2.26:</b> Cinsiyet – Yöneticilik Seviyesinin Karşılaştırılması Çapraz Tablosu (Crosstabulation).....	88
<b>Tablo 2.27:</b> Yöneticilik Görevi Bulunması İle Yıldırımaya Maruz Kalma Sıklığının Karşılaştırılması.....	90
<b>Tablo 2.28:</b> Yıldırımaya Maruz Kalma Sıklıkları.....	91
<b>Tablo 2.29:</b> Saldırganın Cinsiyeti İle Mağdurun Cinsiyetinin Karşılaştırılması (Crosstabulation).....	92

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: İşyerindeki Yıldırma Çalışmaları İçin Teorik Çerçeve.....	19
Şekil 1.2: Yıldırma Süreci.....	20
Şekil 1.3: Yıldırmanın Sebepleri ve Sonuçları.....	34
Şekil 2.1: Cinsiyet Frekansı Grafiği.....	69
Şekil 2.2: Medeni Hal Frekansı Grafiği.....	70
Şekil 2.3: Yaş Frekansı Grafiği.....	71
Şekil 2.4: Çalışma Yılı Frekans Grafiği.....	72
Şekil 2.5: Görev Yapılan Birim Frekans Grafiği.....	73
Şekil 2.6: Yönetmel Görevi Olan/Olmayan Çalışanlar Frekans Grafiği.....	74
Şekil 2.7: Yönetmel Görevlerin Frekans Grafiği.....	74
Şekil 2.8: Çalışanların Yıldırma Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklığı Dağılım Grafiği...	75
Şekil 2.9: Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Süresine Göre Frekans Dağılım Grafiği.....	76
Şekil 2.10: Yıldırma Uygulayanların Cinsiyet Frekans Dağılım Grafiği.....	77
Şekil 2.11: Hastalık İzni Frekans Dağılım Grafiği.....	78
Şekil 2.12: Yıldırmaya Karşı Girişimde Bulunan Frekans Dağılım Grafiği.....	78
Şekil 2.13: Başka Bir İşletmede Çalışmayı Düşünenler Grafiği.....	79

## GİRİŞ

Yıldırma kavramı iş kanunlarında hem işçiler hem de kamu çalışanları için halen tanımlanmamış olmakla birlikte, ülkemizde kamu ve özel kesim açısından oldukça büyük öneme sahiptir.<sup>1</sup>

Son yirmi yılda “bullying veya mobbing” olarak da bilinen “yıldırma”nın etki ve sebeplerini anlamamızı geliştiren birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların üç temel sonucu vardır. Birincisi, “yıldırma” davranışları, örgüt yönetimleri tarafından özel bir strateji olarak görmezlikten gelinmiş, müsamaha gösterilmiş, yanlış anlamlandırılmış ya da gerçekten teşvik edilmiştir. İkinci sonuç, bir işyeri davranışı olarak bu davranışların işyerindeki cinsel taciz ya da ayrımcılıktan farkı henüz açıkça tanımlanmamıştır. Üçüncü olarak mağdurlar, yasal eyleme başlarken yalnız bırakıldıkları ve kendilerini savunurken güçsüz oldukları kanısını taşımaktadırlar.<sup>2</sup>

Einarsen’in (1999) genel tanımlandırmasına göre yıldırma “bir meslektaş, ast veya üstün, devamlı olması durumunda mağdur için ciddi sosyal, psikolojik ve psikosomatik sorunlara sebep olabilecek sistematik eziyeti<sup>3</sup>”dir. Bu tanımlamada yıldırmanın mağduru sağlık açısından etkilediğinin üzerinde özellikle durulmuş olup, diğer birçok çalışmada da yıldırma incelenirken çoğunlukla kişi üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Tüm dünyada milyonlarca çalışanın karşı karşıya olduğu yıldırma olgusu ülkemizde de üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur. Yapılan araştırmalar sonucunda yıldırma olaylarının yoğunluğunun ülkelere, çalışma kesimlerine veya toplumsal özelliklere göre değişiklik arz ettiği kaydedilse de, değişmezliği kesin olan şey yıldırmanın maliyetlerinin sanılandan çok daha fazla olmasıdır.

Bu eylemlerin kişi üzerinde yarattığı psikolojik baskı ile mağdurlar kendilerine duydukları güveni kaybetmekte ve görevlerini tam olarak yerine getiremez duruma

---

<sup>1</sup> Yüçetürk Elif ve Öke Mim Kemal, “Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey”, **South-East Europe Review**, 2005, ss. 61-70.

<sup>2</sup> www.bilgiyonetimi.org, “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”, Erişim Tarihi: 10.09.2007.

<sup>3</sup> Einarsen Staale, “The Nature and Causes of Bullying at Work”, **International Journal of Manpower**, 1999, ss. 56-62, zikreden Tehrani Noreen, “Bullying: A Source of Chronic Post Traumatic Stress?”, **British Journal of Guidance&Counselling**, 32/3, 2004, ss. 357-366.

gelmektedirler. İşyerlerinde çalışanların yaşadığı bu saldırganca davranışlar mağdurların, fizyolojik ve psikolojik sağlık durumlarında zararlara yol açmakta, özel yaşamlarını etkilemekte ve hatta intihara kadar götürebilmektedir. Mağdurların geldikleri son nokta artık kendilerini tükenmiş ve ise yaramaz hissetmeleri olmaktadır. Bu durum işten ayrılmalara ve uzun süreli tedavileri ve sigorta masraflarını da beraberinde getirmektedir.

Mobbing kelimesi daha önceleri olmayan bir İngilizce kelimedir ve ilk defa hayvan bilimci Konrad Lorenz tarafından 1960’larda bazı hayvan hareketlerini tarif etmek için kullanılmıştır. Lorenz bu kavramı “bir grup ya da sürü halindeki küçük hayvanın, tek başına dolaşan büyük bir hayvanı tehdit etmesi” olarak açıklamıştır. Daha sonraları çocukların okullarda birbirlerine karşı hareket tarzını inceleyen bir İsveçli doktor da (Heinemann) aynı terimi “bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı yıkıcı hareketlerini” açıklamak için 1972’de kullanmıştır. Bu kelimeyi daha sonra 1980’li yılların başında İsveçli çalışma psikoloğu Heinz Leymann iş yaşamında kullanmış, “süreklilik arz eden, kişi veya kişilerce bir başka kişiye karşı olarak uygulanan dışlayıcı eylemler şeklinde bir çeşit psikolojik terör” olarak tanımlamıştır. Bahsi geçen kavram literatürde mobbing, bullying, duygusal taciz, duygusal saldırı, işyeri zorbalığı, psikolojik terör gibi karşılıklarla anılıyor olsa da, bu araştırma çalışması boyunca “yıldırma” ifadesi mobbingle eşanlamlı olarak kullanılmıştır.

Yıldırma davranışları Leymann tarafından mağdurun üzerindeki etkiye bağlı olarak beş grupta sınıflandırılmıştır<sup>4</sup>:

- 1) Kişinin kendisini göstermesini engellemek ve iletişim oluşumunu etkilemek
- 2) Sosyal ilişkilere saldırılar
- 3) Kişinin itibarına saldırılar
- 4) Kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar
- 5) Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar

---

<sup>4</sup> Davenport Noa, **Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ocak 2003, s. 18, 19.

Yıldırmaya uğrayan kişiler zarar gördüğü gibi, yıldırma sonucunda örgüt ikliminin kirlenmesi de söz konusu olabilir. Bu bakımdan incelendiğinde yıldırmanın bireyler ve gruplar üzerinde psikosomatik, örgütler ve hatta ülkeler üzerinde ise ekonomik etkileri olabileceği ortaya çıkacaktır.

Bu araştırma iki kesimden oluşmaktadır. Birinci kesimde yıldırma kavramı tanımlanmış, olgunun tarihçesine ve mobbing kelimesinin etimolojisine değinilerek yıldırmanın örgütlerde ortaya çıkış şekillerinden, etki alanlarından, davranışsal belirleyicilerinden (LIPT – Leymann Inventory of Psychological Terror vb.), farklı boyutlardaki sonuçlarından ve başa çıkma yöntemlerinden bahsedilmiştir.

Araştırmanın ikinci kesiminde ise yapılan anket uygulamasının istatistiksel sonuçları ve açıklamaları aktarılmıştır. Bir kamu kurumundaki yıldırma olgusunun varlığının ve çalışanlar üzerindeki etkilerinden yola çıkarak özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Sonuç bölümünde ise konuya genel bir bakış ile yaklaşmış ve uygulama sonuçları kuramsal (teorik) bulgularla karşılaştırılarak çözümsel bir yaklaşım sunulmuştur.

# BİRİNCİ KESİM

## ÖRGÜTLERDE GÖRÜLEN YILDIRMA (MOBBING) KAVRAMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

### 1.1 YILDIRMANIN (MOBBING) TANIMI

Son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları, işyeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir işyerinden uzaklaşma olgusu saptamışlardır. Başlangıçta işyerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek işyerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bu olguya, “yıldırma (mobbing)” adı verilmektedir.<sup>5</sup>

*Mob* sözcüğü, kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelmektedir. Latince’de “kararsız kalabalık” anlamına gelen *mobile vulgus* sözcüklerinden gelmektedir. Mob fiili “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamındadır.<sup>6</sup>

Yıldırma (mobbing) işyerindeki sosyal stres kaynaklarının had safhada bir şeklidir. Normal stres kaynaklarından farklı olarak işyerinde yıldırma; meslektaşlar, ast pozisyonda olanlar veya yönetici konumunda olanlar tarafından uygulanan, uzun süreli (en az 6 ay), sistematik olarak hedef kişiye yönelmiş, yoğun sıklıkla usandırma hareketlerine sahip kışkırtılmış bir çatışmadır<sup>7</sup>. Vandekerckhove ve Commers (2003) tarafından ise yıldırma “karmaşık davranışlarla karakterize edilen, işyerinde karşılaşılan ve bir bireye karşı uygulanan zararlı davranışlar ile uygulamalar<sup>8</sup>” şeklinde açıklanmıştır.

Yıldırmaya ilişkin çalışmalar önceleri işyerindeki bir sorundan ziyade, çok çeşitli sosyal yapılar içerisindeki bir olgu olarak inceleme alanı bulmuştur.

---

<sup>5</sup> Tınaz Pınar, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Basım Yayım, İstanbul, Mart 2006, s. 7.

<sup>6</sup> Davenport, a.g.e., s. 3.

<sup>7</sup> [http://web.uni-frankfurt.de/fb05/psychologie/Abteil/ABO/forschung/mobbing\\_e.htm](http://web.uni-frankfurt.de/fb05/psychologie/Abteil/ABO/forschung/mobbing_e.htm), “Workplace Bullying (Mobbing)”, Erişim Tarihi: 10.07.2007.

<sup>8</sup> Vandekerckhove Wim, Commers Ronald, “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?”, **Journal of Business Ethics**, 45, 2003, ss. 41-50.

Mobbing terimini kullandığı bilinen ilk bilim adamı Konrad Lorenz'dir. Lorenz bu terimi “hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışlar<sup>9</sup>”ı tanımlamak için kullanmıştır.

Bu duruma paralel mobbing araştırmaları kapsamında yapılan hayvan deneylerinden bir tanesi de Podlipny'in (2006) tez çalışmasında gözlemediği arıkuşlarının kuluçka döneminde yumurtalarını koruma güduları üzerinedir. Bu çalışmada tahtadan yapılmış 60 santimetrelik sahte yılan, arıkuşlarının yuvalarına yaklaştırılmış ve kuş sürüsündeki bireylerin örgüt bütünü içerisinde alt gruplar halinde farklı tepkiler ve savunma çabaları gösterdikleri belirlenmiştir.

Araştırma esnasında mobbingci (saldırgan, tacizci) pozisyonunda bulunan kuşlardan bazılarının sadece ikaz ötüşü yaptıkları, diğerlerinin ise doğrudan toplu halde saldırıya geçtikleri gözlemlenmiştir<sup>10</sup>. Daha sonra bu kavram İsveçli hekim Peter-Paul Heinemann tarafından çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak amacıyla kullanılmıştır.<sup>11</sup>

Çocuklar arasında yaşanan yıldırma sürecinde, kurban seçilerek yıldırıcı davranışlara maruz bırakılan çocuk dışlanmakta ve bu durum onu ümitsizliğe sürüklemektedir. Heinemann araştırmasında, çocuklar arasında intiharla sonuçlanabilecek kadar ciddi sonuçları olan bu davranışların önemini kamuoyuna göstermek istediğinden, Lorenz'in hayvanlar için uygun gördüğü “yıldırma” ifadesini kullanmayı tercih etmiştir.<sup>12</sup>

Yıldırma kavramını ilk defa çalışma ortamlarında ortaya çıkan ve engel olunması gereken bir olgu olarak ele alan, inceleyen ve tanımlayan kişi ise Heinz Leymann'dır. Leymann, 1984'te İsveç'te işyerinde yıldırmayı ilk olarak tanımladığı zaman, yıldırmanın “bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistematik bir

---

<sup>9</sup> Davenport, a.g.e., s. 3.

<sup>10</sup> Podlipny Heather V., “Mobbing Behaviour And Nesting Success In Colonial And Solitary Blue-Tailed Bee-Eaters”, Stephen F. Austin State University, December 2006, s. 15.

<sup>11</sup> Davenport, a.g.e., s. 11.

<sup>12</sup> Davenport, a.g.e., s. 3.

biçimde düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltmesi şeklinde, psikolojik bir terör<sup>13</sup> olduğunu yazmıştır.

Öte yandan ABD’de adı yıldırma olmamakla birlikte benzer çalışmalar yapılmıştır. Psikiyatrist Carroll Brodsky, *The Harassed Worker (Taciz Edilmiş Çalışan)* adlı bir eser yazmıştır. Aslında “yıldırma” terimi, Brodsky’nin kullandığı “taciz” sözcüğü ile hemen hemen literatürde bilinen anlamını kazanmıştır. Brodsky’e göre taciz, “başkalarını yıpratmak, eziyet etmek, engellemek ve tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan, muhatabı kışkırtan, baskı yapan, korkutan, yıldırın ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak” demektir.<sup>14</sup>

Genel anlamda yıldırma (mobbing) tanımını şu şekilde verebiliriz: “Bir işyerinde, bir apartmanda veya bir mahallede birlikte yaşayan bir grup insan, çok küçük bazı farklılıklardan ötürü (bu farklılıklar ille de olumsuz olmak zorunda değildir), içlerinden birisini, bilinçli/kasıtlı olmaksızın kurban olarak seçerler. Giderek artan bir tempoda onu beceriksiz, geçimsiz olarak algılamaya başlayıp itici davranışlarıyla bu kişiyi gerçekten de beceriksiz, geçimsiz, mutsuz, sorunlu bir insan haline getirirler; o kişiyi psikolojik ve fiziksel anlamda ciddi olarak zedelerler.”<sup>15</sup>

Yıldırmaya uğrayan kişi savunmasız ve yardım alamaz bir duruma itilir. Bu eylemler uzun bir süre boyunca sıklıkla uygulanır. Hem Brodsky hem de Leymann, yapılan şeyin sıklığı ve devam süresini vurgulamaktadırlar<sup>16</sup>. Bu bilgiler ışığında yıldırmanın; işyerinde gerçekleşen, bir veya daha fazla kişi tarafından, bir veya daha fazla kişiye karşı, bilinçli ve sistematik olarak, tamamen ahlak dışı ve düşmanca şekilde, kurbanı/kurbanları ezmek ve sindirmek amacıyla uygulanan bir planlı davranış biçimi olduğu söylenebilir.

Field ise yıldırma kavramını, yıldırma mağdurlarının kendilerine olan güvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla yıldırma, “mağdurun benliğini öldürme çabası” olarak da açıklanabilir. Bu davranışın

---

<sup>13</sup> Davenport, a.g.e., s. 4, 5.

<sup>14</sup> Çobanoğlu Şaban, **Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005, s. 28.

<sup>15</sup> Işık Emre, “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2007, s. 38, 39.

<sup>16</sup> Davenport, a.g.e., s. 5.

altında yatan temel neden ise; üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etmek arzusudur. Field tanımlamasını yaparken yıldırma uygulayan saldırganın, bu davranışlarının sonuçlarını da inkâr ettiği bulgusunu ortaya atmaktadır<sup>17</sup>. Keashley ise yıldırmaı, “çalışan birey veya grubu baltalamak ve engellemek amaçlı kinci, acımasız, kasıtlı ve aşağılayıcı teşebbüsler” olarak tanımlamaktadır<sup>18</sup>.

İskandinav ülkelerinde yıldırma (mobbing) kavramı, bir yönetici, şef veya çalışanın sistematik ve devamlı olarak iş arkadaşları, astları ve üstleri tarafından kurbanlaştırıldığı, kötü davranışlara maruz bırakıldığı tüm durumları tarif etmekte genel olarak kullanılmaktadır. Bu kavram genellikle, tekrar eden saldırgan ve belirgin şiddet içerikli davranışların, belirli bir süre boyunca bireye yönlendirildiği durumlarda kullanılmaktadır.<sup>19</sup>

Sosyal stres kaynaklarının temel niteliğini, bu stres kaynaklarının çalışanların örgüt içerisindeki sosyal ilişkileriyle ilgili olmaları oluşturduğundan; yıldırma, işyerindeki stres kaynaklarının bir alt kümesi olarak anlaşılmalıdır<sup>20</sup>. Örgüt içinde başarısı hızla düşen bir birey, psikolojik ve sosyal açıdan büyük bir çöküş yaşamaktadır. İş ortamında hissettiği baskıyı dengeleme yoluna giden birey, işe geç gelmeye başlar, hastalık izinleri kullanır. İş kazaları ve meslek hastalıklarının sayısında artış kaydedilir. Yıldırma olgusu, bireye olduğu kadar örgüte de zarar getirir.<sup>21</sup>

Yıldırma durumunda saldırgan yaş, din, ırk, cinsiyet gibi konularda ayrımcılık yapabilir; bunun da ötesinde, kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla psikolojik taciz, kötü davranış, uygun olmayan görev ve adaletsiz maaş yöntemiyle yıldırmaı isteyebilir.<sup>22</sup>

---

<sup>17</sup> Tutar Hasan, **İş Yerinde Psikolojik Şiddet**, Platin Yayınları, Ankara, 2003, s. 11.

<sup>18</sup> Denenberg Richard V., “Fully (Bulletproof) Vested Employees”, **Business Without Borders**, September 1999, s. 24.

<sup>19</sup> Einarsen Staale, “Harassment and Bullying at Work: A Review Of The Scandinavian Approach”, **Aggression and Violent Behavior**, 5, 4, 2000, ss. 379-401.

<sup>20</sup> Zapf Dieter, Knorz Carmen, Kulla Matthias, “On The Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 1996, ss. 215-237.

<sup>21</sup> Tinaz, a.g.e., s. 7.

<sup>22</sup> Çobanoğlu, a.g.e., s. 23.

İşyerinde yıldırma, yardım alamayan ve savunmasız bırakılmış bir bireye karşı düşmanca ve etik dışı iletişimi içerir. Yıldırmanın tanımından da görülebileceği üzere, çok sık (istatistikî tanıma göre: haftada en az bir defa) ve uzun bir süre (istatistikî tanıma göre: en az altı ay) gerçekleşir. Düşmanca davranışın yoğun sıklığı ve uzun süresi sebebiyle, bu eziyet dikkate değer psikolojik, psikosomatik ve sosyal rahatsızlıklarla sonuçlanır.<sup>23</sup>

Sadece bu rahatsızlıkların neden olduğu maliyetlerin ortaya konulması bile yıldırmanın ne kadar tehlikeli bir olgu olduğunu ve başa çıkmak için gerekli önlemleri almada birinci görevin birey-örgüt bütünleşmesine düştüğünü kanıtlar niteliktedir. Dünya çapında yapılan çalışmaların çoğunda yıldırma olgusu; yıldırma içerisinde yer alan kişilerin rolleri ve psikolojik özellikleri, yıldırma davranışının etki yönü, örgüt kültürü ile ilişkisi, saldırıların tipolojisi, yıldırmanın gelişim aşamaları, bireysel ve örgütsel olarak bu hastalıkla başa çıkma yolları şeklinde alt başlıklandırılmıştır.

Dünyada ve ülkemizdeki araştırmacılar ve bilim adamları bu olguyu ifade etmek için farklı kavramlar kullanmışlardır. Bunlardan en çok bilinenleri aşağıdaki tabloda verilmiştir:

---

<sup>23</sup> Leymann Heinz, Gustafsson Annelie, “Mobbing At Work and The Development of Post-Traumatic Stress Disorders”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, University of Umeaa, 1996, 5(2), ss. 251-275.

**Tablo 1.1: Farklı Araştırmacılar Tarafından İşyerindeki Yıldırma Tanımlamak İçin Verilen Kavram ve Tanımları**

ARAŞTIRMACI	KAVRAM	TANIM
Brodsky (1976)	Harassment (Usandırma)	Bir kişi tarafından başka bir kişiden tepki almak, kişiyi yıpratmak, engellemek ve eziyet etmek amacıyla yapılan devamlı ve inatçı teşebbüsler; başka birini ısrarla korkutan, sindiren, kıskırtan ve baskı altına alan veya rahatsız eden davranışlardır.
Thylefors (1987)	Scapegoating (Günah Keçiliği)	Bir veya daha çok kişinin belli bir süre zarfında başka bir veya daha fazla kişinin tekrar eden olumsuz davranışlarına maruz kalmasıdır.
Matthiesen, Raknes, Rrökkum (1989)	Mobbing (Yıldırma)	Bir veya daha çok kişinin, kendi gruplarındaki bir veya daha fazla kişiye hedeflenmiş tekrarlı ve sürekli tepki ve hareketleridir.
Leymann (1990)	Mobbing (Yıldırma), psikolojik terör	Bir veya daha çok kişi tarafından, çoğunlukla bir birey hedef alınarak yapılan düşmanca ve ahlak dışı iletişimidir.
Kile (1990)	Sağlığı tehdit eden liderlik	Bir üst tarafından açık veya gizli şekilde yönetilen, uzun bir sürece yayılmış kesintisiz küçük düşürücü ve bezdirici hareketlerdir.
Wilson (1991)	İşyeri travması	Çalışanın temel değerlerinin, işverenin veya üstün hissedilir bir biçimde veya devamlı kasıtlı muamelelerinden kaynaklanan sebeplerle gerçek anlamda dağılmasıdır.
Ashforth (1994)	Dar görüşlü tiranlık	Gücünü diğerleri üzerinde gelişigüzel ve kendini abartır şekilde, astlarını küçümseyerek, saygı eksikliği gösteren, çatışma çözümlerinde kuvvet kullanmaya eğilimli, tek başına karar verme ve alışılmadık dışında cezalara başvuran liderdir.
Vartia (1993)	Harassment (Usandırma)	Bir kişinin tekrarlı olarak ve uzun süre bir veya daha fazla kişi tarafından olumsuz etkilere maruz bırakıldığı durumlardır.
Björkqvist, Österman, Hjelt-Baack (1994)	Harassment (Usandırma)	Kendilerini koruyamaz durumdaki bir veya daha fazla kişiye yönelik, şu veya bu sebeple zihinsel (ve hatta bazen fiziksel) acı vermek amaçlı sürekli hareketlerdir.
Adams (1992)	Bullying (Zorbalık)	Toplum içinde veya birebirde kişiyi aşağılayan ve küçük düşüren inatçı eleştiri ve kişisel sömürüdür.

**Kaynak:** Einarsen, a.g.m., ss. 379-401.

Bu sayılan araştırmacıların dışında yıldırma kelimesi yerine; Strandmark'ın (2007) "workplace bullying" (işyeri zorbalığı) , Einarsen'in (2000) "bullying at work / harassment" (işyerinde zorbalık / taciz) , Agervold (2007) ve Salin'in (2001) "bullying" (zorbalık) , Zapf (1996) ve Niedl'in (1996) "mobbing" (yıldırma) kavramlarını kullandıklarını biliyoruz. Ülkemizde ise bu kavramı; ÖnerToy (2003) "işyerinde duygusal taciz", Tutar (2005) "işyerinde psikolojik şiddet", Çobanoğlu (2005) "işyerinde duygusal saldırı", YüceTürk (2003) "yıldırma", Solmuş (2005) "duygusal zorbalık/taciz", Arpacıoğlu (2005) "işyerinde zorbalık", Tınaz (2006) "işyerinde psikolojik taciz" olarak adlandırmışlardır.

Mobbing kelimesine ikame olarak literatürde psikolojik taciz, yıldırma, zorbalık, psikolojik şiddet, duygusal saldırı, usandırma ifadelerine sıklıkla rastlanmaktadır. Yıldırma (mobbing) kavramına ikame olarak literatürde kullanılmakta olan bu terimler ile yıldırma arasındaki belirlenmiş olan farklılıklara ve diğer bazı yakın kavramlarla olan ilişkilere daha sonraki bölümlerde değinilecektir. Bu çalışmada, dünya literatüründe çoğunlukla “mobbing” kelimesiyle açıklanan kavramın Türkçe karşılığı olarak “yıldırma” kelimesi eşanlamlı olarak kullanılacaktır.

## **1.2 ÖRGÜTLERDE YILDIRMA İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR**

Yıldırmanın meydana gelmesi için uygun şartların bulunması gerekmektedir. Örgüt içinde hüküm süren iklimden, yıldırma sürecindeki rol sahiplerinin kişilik özelliklerine kadar pek çok etken bu durumu etkilemektedir. Bu etkenler, yıldırmanın etki seviyesini (yıldırmanın derecesi) , etki alanını (mağdur sayı ve kişisel özellikleri) ve yıldırmanın nitel davranış kalıplarını da belirler.

Yıldırma çok şekillerde tanımlanabiliyorsa da, gerçek içeriği ve özelliklerini anlayabilmek için bazı kavramlarla olan ilişkilerinin açıklanması gerekmektedir. Bu bölümde yıldırma olgusunun kişilik, çatışma, zorbalık ve şiddet ile olan ilişkileri mercek altına alınacaktır.

### **1.2.1 Yıldırma – Kişilik İlişkisi**

Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir. Her bireyin kişisel yapısı nedeniyle çevreden değişik biçimde etkilendiği, aynı şekilde çevreyi değişik biçimde etkileyeceği ileri sürülmektedir. Bu nedenle de grup ilişkilerinin analizi yapılırken grubu oluşturan bireylerin özelliklerinin analizi de önemli bir değişken durumuna gelmektedir. Bu durumda “kişilik” değişkeninin önemi açık bir şekilde görülmektedir.

Yıldırma ve duygusal baskı oluşturan kişinin ve kurbanın kişilik profilleri bu olgunun ortaya çıkışını ve gelişim sürecini takip etmede yardımcı olabilmektedir. Zorba olarak da adlandırılan saldırganın ve kurban durumundaki yıldırma mağdurunun kişilik özellikleri pek çok vakada büyük benzerlikler göstermektedir.

Yapılan literatür araştırmalarında; bir kurban belirlemenin ve davranışın sonuçlarını önemsemeksizin kişi üzerinde yıldırma uygulamanın, “iyi” kişilik özelliklerine sahip olduğunu kabul ettiğimiz kişiler tarafından yapılma olasılığı bulunduğu sonucunu ortaya koyan bir araştırma bulunmamaktadır. Yıldırma uygulayan saldırganın, amacı ve yöntemi ne olursa olsun, kötü kişilik özelliklerine kısmen veya tamamen sahip olduğu değerlendirilebilir.

Kötülük, insanın içinde ya da dışında bulunan ve amacı yaşamı ya da canlılığı öldürmek olan bir kuvvettir. Kötü insanlar, “kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürebilmek için başkalarının ruhsal gelişimini, bu gücü kullanarak yok etmek isterler. Kısacası bu günah keçiciliğidir”<sup>24</sup>.

Yıldırma uygulayanların kişilik özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir<sup>25</sup>:

*Yıldırmacı antipatik kişikliktir.* Yıldırmacılar genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Aşırı denetleyici, korkak ve sınırlı bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içindedirler. Korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yenmeye çalışırlar. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle hep “günah keçisi” arayışı içindedirler.

*Yıldırmacı, ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır.* Yıldırmacılar örgüt hiyerarşisinde kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünürler. Gerilimden beslenirler ve stresli bir örgütsel iklim, en arzu ettikleri doğal çevreyi sağlar. Bunlar yönetici olmadıkları gibi liderlik nitelikleri de yoktur. Örgütte yönetici olmak veya yöneticilik statülerini korumak için çırpınıp dururlar.

*Yıldırmacı narsist kişiliğe sahiptir.* Narsist kişilik, “gerçek”ten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli diğer insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bozukluk halidir. Haset, kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar, psikolojik şiddetin temel nedenidir. Yıldırma uygulayan iş arkadaşları, birine daha iyi çalıştığı, daha çok sevildiği için içereleyebilir.

---

<sup>24</sup> Davenport, a.g.e., s. 39.

<sup>25</sup> Davenport, a.g.e., s. 38.

Başarıları kendilerinden daha iyi ve daha üretken birisinininkiyle kıyaslanacağı için, yetenekli olana karşı psikolojik şiddet uygulamayı tek çıkar yol olarak görürler. Bu nedenle, basamakları kendi adımlarıyla çıkmak yerine, yukarıdakini kendi düzeylerine düşürmeye çalışırlar. Narsistler kendilerinin başkalarından çok daha önemli oldukları duygusu içindedirler. Gösterdikleri başarıları, becerileri abartıp, olağanüstü olarak görüp, çok değerli ve yüksek bir şahsiyet olarak bilinmeyi beklerler. Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak görürler. Narsist kişiler her zaman özel işlem görme beklentisi ile kendilerini “hukuk” ve “ahlak” ilkelerinin üzerinde görürler. Hiyerarşik yapılarda hızla yükselmek için her türlü ahlak dışı yöntemi kullanırlar. Bekledikleri hayranlığı ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı acımasızdırlar. Başkaları onu hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa; aşırı bir öfke, öç alma duygusu ve kızgınlık duyarlar.

*Yıldırmacı, düşmanlık yapmaktan kendini alamaz.* Yıldırmacı örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıya azmetmiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görür. Benmerkezci ve egoist insanlar oldukları için, örgütsel etik değerleri hiçe sayar ve örgütsel çıkarları göz ardı ederler. Onlara göre örgüt ve çalışanlar onlar için vardır. Onların çıkarıyla örgütün çıkarı aynı anlama gelir.

*Yıldırmacı, sadist kişiliğe sahiptir.* Sadist ruhlu yıldırmacılar, yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Özel ve toplumsal çevrelerinde dışlandıkları için, kurumsal kimliklerini kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranırlar.

*Yıldırmacı, önyargılı ve duygusaldır.* Duygusal taciz uygulayanların davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Mağdurun şiddete maruz kalması; dinsel, sosyal ve etnik bir nedene dayanabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir başarı, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül, yıldırmacıları harekete geçirmeye yeter. Hatta onun sevmediği birine benzemek bile kurbana saldırı için bir neden olabilir.

*Yıldırmacı, kötü kişiliktir.* Peck, kötü kişilik teorisinde kötü insanların kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için başkalarının ruhsal gelişimini, güç kullanarak yok etmek istediklerini öne sürmektedir. Kötü kişilikli yıldırmacılar için, kendilerinin dışındaki herkes, “kendiliğinden değersiz”dir.

*Yıldırma, genellikle çalışandır.* Yıldırma hem işe yaramaz, hem de örgütsel gerilimin kaynağı olmak gibi iki olumsuz tutum ve davranışın bir arada olamayacağını bildiği için, genellikle çalışandır; ancak yaptığı her işi abartır, başkalarının işini ise küçümser. Sürekli işlerinin çokluğundan ve zorluğundan bahseder. Psikolojik şiddet uygulayabilmek için kendilerinin olmaması durumunda bu “çok zor ve önemli” işleri yapacak kimsenin olmayacağını düşünürler.

### 1.2.2 Yıldırma – Çatışma İlişkisi

Örgütler birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerin bir araya gelmesiyle oluşmuş yapılardır. Her ne kadar bu bireyler örgüt üyeliğini sağlayacak ortak paydalara sahip olsalar da, “bireyin var oluş stratejisi, biçimsel örgütü yönlendiren strateji ile önemli alanlarda uyumlu değildir<sup>26</sup>”. İşte bu durum, birey ile örgüt (diğer bireylerin tümü veya belirli bir kısmı) arasında örgütsel anlamda çatışma oluşmasına neden olur.

Genel bir ifadeyle çatışma; ”birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyuşmazlık ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu<sup>27</sup>” olarak tanımlanabilir.

Zapf ve Gross’a göre yıldırma, “çatışmaların belirgin bir altkümüsi<sup>28</sup>” olarak tanımlanabilir.

Tıpkı çatışmada olduğu gibi farklı düşünceye sahip, farklı gruplar ile gerginlik ve devamında huzursuzluk söz konusudur. Fakat buradaki temel farkı belirleyen unsur yıldırmanın bir örgüt politikası olarak uygulanmasının, çatışmadan farklı olarak, çok zararlı ve yıkıcı etkileri olabileceği gerçeğidir. Burada yıldırma düşmanca bir çalışma ortamı yaratan, bir veya daha fazla kişiye yönelmiş tekrarlı ve devamlı olumsuz davranışlar olarak belirtilmiştir. Diğer bir ifadeyle çatışma yönetilmeli, yıldırma ise yok edilmelidir. Çünkü yıldırmada aynı amaca giden farklı düşüncelerin çarpışmasından çok, herhangi bir sebeple “zayıf” olarak saptananı ortadan kaldırmak esas alınmıştır.

<sup>26</sup> Bumin Birol, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F., Ankara, 1996, s. 1.

<sup>27</sup> Tınaz, a.g.e. s. 19.

<sup>28</sup> Zapf Dieter, Gross Claudia, “Conflict Escalation and Coping With Workplace Bullying: A Replication and Extension”, **European Journal Of Work and Organizational Psychology**, 10, 4, 2001, ss. 497-522.

Leymann'a göre yıldırma ile çatışma arasındaki farklardan biri, çatışmanın güç olarak eşit taraflar arasında gerçekleşmesidir. Buna rağmen yıldırmada bir veya daha fazla güç bakımından üstün bireyin, daha zayıf bir bireyi ezik ve baskı altına alınmış hale getirene kadar düşmanca davranışlarda bulunmaları söz konusudur.<sup>29</sup>

Yıldırmada hedef kişi (kurban) kendisini savunma konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. Bu nedenle yıldırmayı, eşit güce sahip gruplar arasındaki bir çatışma olarak nitelendirmek yanlış olur.<sup>30</sup>

Örgütler içerisindeki belli bir düzeydeki çatışma, günlük yaşam içerisinde normal ve hatta yararlıdır. Ancak işyerindeki psikolojik taciz (yıldırma) temel olarak iki yönden çatışmadan ayrılır. Birincisi yıldırma, tamamen ahlak dışıdır. İkincisi ise, çatışmanın yararları yerine yıldırmanın büyük zararlara yol açıcı bir etkisi vardır.

Aşağıdaki tablo sağlıklı çatışma ortamı ile yıldırma ortamının karşılaştırılmasını göstermektedir:

**Tablo 1.2: İşyerinde Var Olan Çatışma ve Yıldırma Arasındaki Farklılıklar**

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

**Kaynak:** Tınaz, a.g.e., s. 36.

Tutar'a göre yıldırma ile çatışma arasındaki en önemli farklardan birisi, çatışmanın kapalı uçlu, yıldırmanın ise açık uçlu bir sorun olmasıdır. Bu nedenle yıldırma problem

<sup>29</sup> Leymann Heinz, "Information About Psychoterror in the Workplace", FAQ, <http://www.leymann.se/English/00005E.HTM>, Erişim tarihi: 18.04.2007.

<sup>30</sup> Salin Denise, "Prevalence and Forms Of Bullying Among Business Professionals: A Comparison Of Two Different Strategies For Measuring Bullying", **European Journal Of Work and Organizational Psychology**, Helsinki, 2001, 10/4, ss. 425-441.

değil; karmaşık bir problematik, diğer bir ifadeyle, içinde çözümü imkânsız görünen pek çok değişkenden oluşmuş bir sorundur.<sup>31</sup>

Çatışmadan farklı olarak yıldırma saldırı her adımını planlamıştır ve amaç yok etmektir. Bu durumda yöneticilerin olayı sıradan bir çatışma olarak ele almaları sorunları çözmediği gibi, göz önüne çıkarılmış olan mağdurların farkında olmadan güdülenmelerini (motivasyonlarını) ortadan kaldıracak önlemlere (ceza vs.) gitmeleri tehlikesi söz konusudur. Dolayısıyla yıldırma çatışmaya oranla daha zararlı ve başa çıkılması daha zordur.

### 1.2.3 Yıldırma – Şiddet İlişkisi

Yıldırma kavramını açıklamakta kullanılan diğer bir ifadenin “psikolojik şiddet” olduğundan yola çıkıldığında, şiddetin bireye ne şekilde, kimler tarafından ve hangi düzeyde uygulandığı da önem kazanmaktadır. Bu nedenle örgütlerde karşılaşılan yıldırma olgusunun derinlemesine anlaşılabilmesi için şiddet kavramının da açıkça ortaya konularak, bu iki kavramın örtüşükleri ve ayrıldıkları noktaları belirlemek gerekmektedir.

İnsanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkmış olan şiddet olgusu, birçok bireysel ve toplumsal öge ile birlikte karmaşık bir yapı ortaya koymaktadır. Bu nedenle şiddet olgusunu tanımlamak ve ortaya çıkarmak kolay olmamaktadır<sup>32</sup>. Şiddet, fiziksel güç ya da kuvvetin, bir birey ya da bir grup üzerinde sakatlık, ölüm, psikolojik rahatsızlık, gelişim bozukluğu gibi sorunlara yol açabilecek şekilde, bir bireye ya da bir gruba karşı kasıtlı olarak kullanılmasıdır.<sup>33</sup>

Şiddet bir kişiye güç veya baskı uygulayarak, onu iradesinin dışında bir davranışta bulunmaya zorlamaktır. Burada şiddet uygulama eylemleri zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel veya psikolojik acı çektirme ya da işkence şeklinde olabilir. Kısaca “bireyin

---

<sup>31</sup> Tutar, a.g.e., s. 112.

<sup>32</sup> Tınaz, a.g.e., s. 36, 37.

<sup>33</sup> Tınaz, a.g.e., s. 37.

fiziksel ve ruhsal psikolojik olarak acı çekmesine neden olabilecek fiziksel ve ruhsal yönden ona zarar veren her davranış şiddettir<sup>34</sup>”.

Yıldırma süreci içerisinde saldırgan şiddeti kullanır. Zaten değişen düzey ve şekillerde de olsa şiddet, her türlü yıldırma davranışının değişmez ögesidir. Amaç mağduru etkisiz hale getirmek, içine korku salmak ve geleceğe dair umutlarını ortadan kaldırmaktır. Yıldırma, bir psikolojik şiddet veya psikolojik terördür. Ancak şiddetten söz edildiğinde genelde fiziksel müdahale ve somut iz bırakan fiili şiddet aklımıza gelir. Oysa şiddet, sadece kaba biçimiyle fiziksel özellikte olmayıp ekonomik, siyasal ve psikolojik niteliklerde de olabilmektedir.

Şiddetin soyut biçimi olan yıldırma, fiziki şiddet de içeren zorbalıktan (bullying) daha tehlikelidir ve daha kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir<sup>35</sup>. Yıldırma mağduru uygun tedavi yöntemleriyle iyileştirilmezse, bu etkiler kalıcı olabilir ve kişiyi intihara sürükleyebilir.

#### **1.2.4 Yıldırma – Zorbalık İlişkisi**

Leymann başta olmak üzere, yapılan temel araştırmalarda “mobbing” olarak adlandırılan bu kavram “yıldırma” kavramıyla açıklanmaktadır. Bunun yanında kimi çalışmalarda, bu kavram çoğunlukla zorbalık (bullying) olarak tanımlanmakta; kimi çalışmalarda ise mobbing ve bullying tamamen eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

Birleşik Krallık, İrlanda ve Avustralya gibi İngilizce konuşulan ülkelerde çoğunlukla zorbalık terimi tercih edilmektedir. Fransa ve İspanya gibi güney Avrupa ülkelerinde ahlaki taciz (moral harassment); A.B.D.’de duygusal suiistimal (emotional abuse) ve işte kötü davranış (work mistreatment); İskandinav ülkeleri ile Almanca konuşan ülkelerde ise İngilizce’den türetilmiş bir kelime olan mobbing (yıldırma) kullanılmaktadır.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Tutar, a.g.e., s. 13.

<sup>35</sup> Tınaz, a.g.e., s. 45.

<sup>36</sup> Hoel Helge ve Beale David, “Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards A Contextualized and Interdisciplinary Approach”, **British Journal Of Industrial Relations**, 44, 2, 2006, ss 239-262.

Bazı kaynaklar yıldırma ve zorbalığın benzer anlamları barındırdığını belirtmektedir. Ancak Davenport'a göre zorbalık, fiziksel boyutu ağır basan bir baskı ve zorlamayı ifade ederken; yıldırma, psikolojik boyutu ön planda olan bir "tahammülün ötesine sürüklenme"<sup>37</sup>dir. Bu nedenle yıldırma ile zorbalık kavramlarının eş anlam taşıdıklarını iddia etmek doğru olmayacaktır.

Leymann'a<sup>38</sup> göre, İngiliz ve Avustralyalı araştırmacılar tarafından kullanılan zorbalık (bullying) kavramı daha çok fiziksel bir saldırıyı ve tehdidi çağrıştırmaktadır. Gerçekten de okullarda öğrenciler arasında rastlanan zorbalık eylemleri daha çok fiziksel saldırılarla kendisini göstermektedir. Fakat tam tersine, işyerlerinde meydana gelen yıldırma (mobbing) eylemlerinde fiziksel şiddete çok seyrek rastlanır. Yıldırma kendisini, kurbanı dışlamak gibi, daha karmaşık davranışlarla belli eder. Kısaca Leymann; zorbalık ifadesinin çocuklar arasında görülen psikolojik terör için, yıldırma ifadesinin ise işyerlerinde görülen duygusal saldırılar için kullanılmasını salık vermektedir.

### 1.2.5 Yıldırma – Cinsel Taciz İlişkisi

Yıldırma ile cinsel taciz olgusu yakın bir ilişki içinde bulunmaktadır. Cinsel tacizi pek çok yıldırma eyleminde saldırganların – özellikle karşı cinse – kullandığı bir saldırı türü olarak görmek mümkündür. Cinsel taciz bazı araştırmacılar tarafından davranış tipolojisine de eklenmiş olmakla birlikte, esasında yıldırmandan ayrı bir şekilde ele alınarak özel olarak incelenmesi gereken bir konudur. Bu nedenle bu araştırmada cinsel taciz sadece yıldırma ile ilişkisi açısından gözden geçirilecektir.

Tanımlamak gerekirse cinsel taciz, cinsel doğaya yönelik istenmeyen sözlü, sözsüz ya da fiziksel biçimde gösterilen ve mağdurun onurunu incitmek amacıyla yapılan, özellikle gözünü korkutma, küçük düşürme, alçaltma ve iftira çerçevesi içinde gerçekleştirilen davranışlardır.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Davenport, a.g.e., s. 1.

<sup>38</sup> Leymann Heinz, "The Content and Development Of Mobbing At Work", **European Journal Of Work and Organizational Psychology**, 5, 2, 1996, ss. 165-184.

<sup>39</sup> IG Metall, "Mobbing Wirkungsvoll Begegnen, ein Ratgeber der IG Metall", **Arbeitshilfe**, 16, Oktober 2003, s. 12, 13, zikreden Kutlu Figen, "İşyerinde Duygusal Tacizin (Mobbing) Çalışanın Tükenmişliği Üzerine Etkisi", D.E.Ü., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, İzmir, 2006, s. 18.

Tutar'a göre, "istihdamda cinsiyet ayrımcılığı" olarak kendisini ortaya koyan "işyerinde cinsel taciz" olgusu, iş ahlakı tartışmalarında en önemli faktörlerdendir. Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonu Kadın Komitesi'nin cinsel taciz tanımına "işyerindekiler tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen, sözle, vücut hareketleriyle veya jestlerle gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her beyan, cinsel ayırım güden her söz" girmektedir.<sup>40</sup>

Cinsellik içeren imalar, istenmeyen fiziksel dokunuşlar, karşı tarafın istemediğini belirtmesine rağmen sürekli olarak yinelenen flört teklifleri, cinsel içerikli "şakalar, fiziksel baskı, zorlama ya da içinde pornografik içerikli fıkra veya resimlerin yer aldığı elektronik postalar" işyerinde cinsel tacizin belirgin örnekleridir. İş yerinde cinsel taciz, çalışanın, iş yaşamıyla ilgili sürecini, durumunu-koşullarını, işine devam edip edemeyeceği ya da o işe alınıp alınmayacağı ile ilgili kararları etkileyen ya da sindirici/yıldırıcı, düşmanca ve saldırganca bir iş ortamı yaratan karşılığı olmayan cinsel ilişki talepleri ya da bu tür bir ilişkiye girmeye yönelik zorlamalarla belirgin olan bir cinsiyet ayrımcılığıdır.<sup>41</sup>

1976 yılında yayınlanan kitabında da Brodsky cinsel tacizi; günah keçiciliği, isim takma, fiziksel suiistimal ve iş baskısı ile birlikte yıldırma davranışlarının beş ana unsuru arasında değerlendirmiştir<sup>42</sup>. Cinsel tacizin çalışanlar ve örgüt iklimine olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; iş tatmininin azalması, adil olmayan başarı değerlendirmeleri, iş veya terfi kayıpları, kronik endişe, performans ve verim düşüklüğü olarak sayılabilir.<sup>43</sup>

### 1.3 YILDIRMA SÜRECİ AŞAMALARI VE YILDIRMANIN DERECELERİ

Yıldırma anlık bir olay veya rasgele gelişen bir eylemler bütünü değil, sistematik ve hedefi izole ederek iş göremez hale getirmeyi amaç edinmiş bir süreçtir. Leymann<sup>44</sup> başta olmak üzere, araştırmacıların çoğu bu sürecin yıldırma olarak adlandırılabilmesi

---

<sup>40</sup> Tutar, a.g.e., s. 79, 80.

<sup>41</sup> Solmuş Tarık, "İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 7, 2, 2005, s. 2.

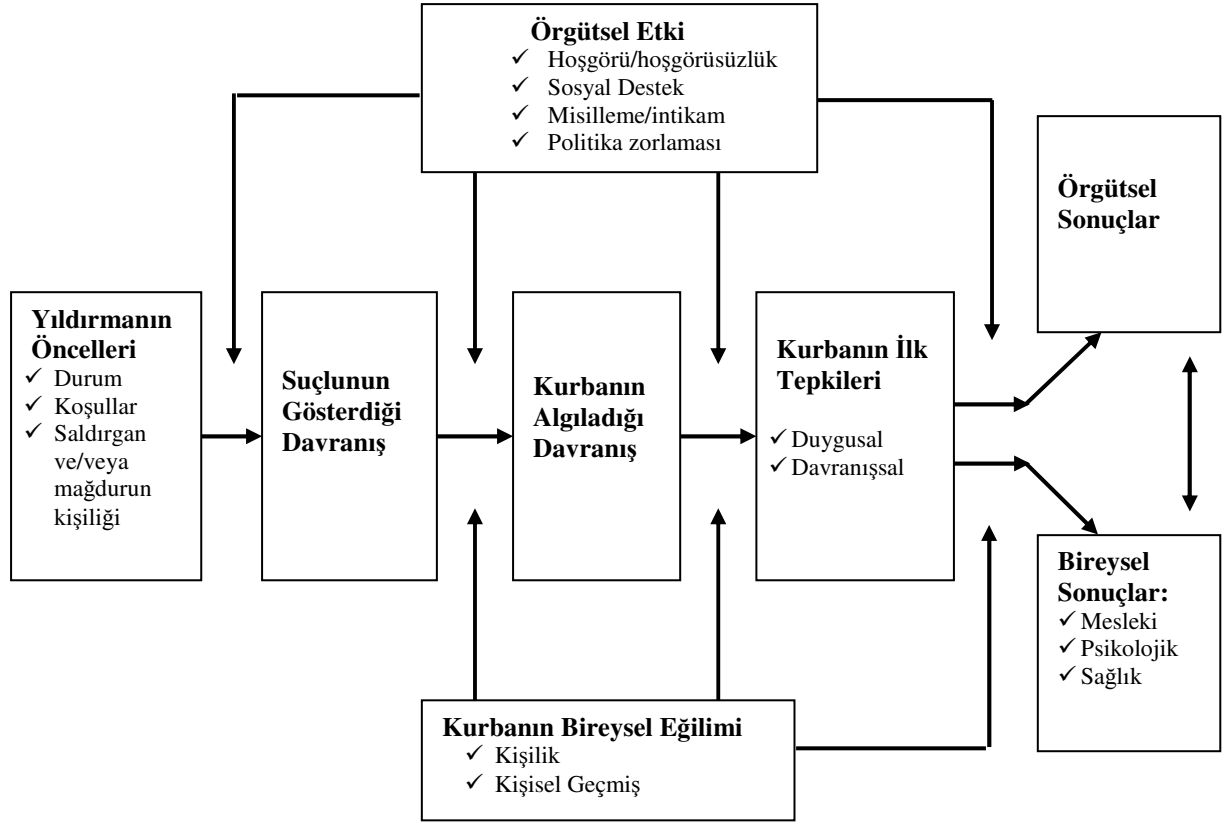
<sup>42</sup> Einarsen, a.g.m., ss. 379-401.

<sup>43</sup> Tutar, a.g.e., s. 82.

<sup>44</sup> Leymann, a.g.m., 1996, ss. 165-184.

için en az altı ay sürmesi koşulunda birleşmektedirler. Bunun yanında, yıldırma somut hale getiren davranışların planlı bir sıklığı olmalıdır.

Yıldırma sürecine teorik bir bakış getiren Einarsen'in "Teorik Yıldırma Çerçevesi" şu şekildedir:



**Şekil 1.1:** İşyerindeki Yıldırma Çalışmaları İçin Kuramsal Çerçeve  
**Kaynak:** Einarsen, a.g.m., ss. 379-401.

Yıldırma sürecini anlayabilmek için öncelikle örgütte görülen ve psikolojik tacizin habercisi olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Yıldırma süresince görülen davranışlar, tek tek ele alındığında, bazıları negatif olarak görülebilmesine ve bazen de kabul edilemez olarak algılanmasına rağmen; bazıları ise, sadece normal etkileşim davranışları olarak değerlendirilebilir. Hatta bu davranışlar, bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir. Ancak davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişir, tehlikeli bir silaha dönüşerek örnek bir yıldırma olayının ortaya çıkışını tetikler ve kasıtlı tacize dönüşür.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Tınaz, a.g.e., s. 49.

Yıldırma sürecinde beş aşama belirlenmiştir<sup>46</sup>:

- 1) **Aşama I** : Kritik bir olayla, bir *anlaşmazlık* ile nitelendirilir. Henüz yıldırma değildir, fakat dönüşebilir.
- 2) **Aşama II**: *Saldırgan eylemler* ve psikolojik saldırılar yıldırma hareketine geçirebilir.
- 3) **Aşama III** : Eğer *yönetim kademesi* ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa, durumu yanlış yargılayarak, olumsuz döngüde yer alabilir.
- 4) **Aşama IV** : Kurban *zor veya akıl hastası* olarak damgalanır. Bunda yönetim veya işletmedeki sağlık birimleri – bilhassa doktor – kurbanın kazanılmasında veya kaybında etkin rol oynar.
- 5) **Aşama V**: Eğer kurban gözden çıkarılmış ve ayak bağı, sorun yumağı olarak görülüyorsa *işine son verilir*. Bunun sonucunda kurbanda Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB), duygusal gerilim, psikosomatik bozukluklar gibi aşırı tepkilerin oluşması olasıdır.

Davenport, Leymann'ın tanımlamalarından ve 1993 tarihinde yayınladığı makalesinden yola çıkarak, kitabında yıldırma sürecini aşağıda verilen şekilde açıklamaktadır:



**Şekil 1.2:** Yıldırma Süreci  
**Kaynak:**Davenport, a.g.e., s. 20.

<sup>46</sup> Davenport, a.g.e., s. 38.

Çobanoğlu yıldırma süreci aşamalarını açıklarken, Leymann'ın açıkladığı İskandinav ilkelerine uygun model yerine “İtalyan-Ege” modelini kullanmaktadır. Yıldırma süreci aşamalarından önceki örgüt durumunu, doğal ve günlük iş yaşantısı olarak açıklanabilecek olan “sıfır yıldırma (mobbing)” olarak belirtmektedir.<sup>47</sup>

Çobanoğlu'nun üzerinde durduğu, altı aşamadan oluşan bu model şöyledir<sup>48</sup>:

- 1) *Niyetlenmiş Çatışma Durumu*: Kurban bir şekilde belirlenmiştir ve ona karşı bir cephe oluşumu başlamıştır.
- 2) *Yıldırmanın Başlama Aşaması*: Psikosomatik rahatsızlıklar oluşmamış olmakla birlikte, saldırganların özellikle sözlü tacizleri ve suçlamaları başlar.
- 3) *İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi*: Kurban iştahsızlık ve uykusuzluk benzeri bazı sağlık sorunları olduğunu fark eder. İş arkadaşlarına güveni azalır.
- 4) *Yönetimin Hatalı Tutumu ve Yıldırma'yı Görmezden Gelmesi*: Bu aşamada yıldırma su yüzüne çıkmıştır ve uluorta işlenmeye başlanmıştır. Yıldırma belirtileri, işe geç gelme ve artan viziteler olarak ortaya çıkmıştır.
- 5) *Kurbanın Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi*: Bu safhada kurban tam anlamıyla bir depresyon yaşamaktadır. Alınan önlemler, bir fayda sağlamadığı gibi, kurbanın durumunu daha da kötüleştirebilir.
- 6) *İşten Ayrılma*: Yıldırmanın son safhasıdır. Aşama aşama olaylar birbirini tetiklemiş ve bu en son ve en dramatik safhaya gelinmiştir.

Uygulamada tüm mağdurların bu aşamaları birebir yaşamaları beklenemez. Kısmi veya geçici olarak da bu aşamalar yaşanabilir.

Yıldırma sendromu, çeşitli bileşimlerle, sistemli ve sıklıkla gerçekleşen on ayırt edici etmen içermektedir. Bu sendromun temel unsurunu, bu etmenlerin kurban üzerindeki etkisi belirlemektedir<sup>49</sup>:

---

<sup>47</sup> Çobanoğlu, a.g.e. s. 91.

<sup>48</sup> Çobanoğlu, a.g.e. s. 92, 94.

<sup>49</sup> Davenport, a.g.e., s. 23, 35.

- 1) *Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliğine saldırılar*  
Yıldırma insanların imajını, mesleki ahlakını ve yeterliliğini küçültücü davranışlar vardır. Sonuç benlik duygusunun kaybıdır ve bu unsur yıldırma döngüsünü başlatır.
- 2) *Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim*  
Olumsuz iletişim, kişiyi usandırmaya ve küçük düşürmeye yönelik saldırgan iletişimdir.
- 3) *Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açıkça yapılması*  
Bu durumda kurban yardım eli uzatılmaz, arkasından konuşulur, küçük düşürücü jestler yapılır, özel yaşamına saldırılar yapılır, ilişkiler azaltılır veya ortadan kaldırılır, yetki ve sorumluluklar azaltılır veya tamamen kaldırılır.
- 4) *Bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması – “akbabalık”*  
Suçun faili kendi müttefik çemberini yaratır. Süreci bir kişi başlatır. Diğerleri sonradan katılır.
- 5) *Sürekli, çoklu ve sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması*  
Yıldırma yoğunlaştıkça ve süresi uzadıkça etkisi şiddetlenir. Dayanma sınırı kişiden kişiye göre değişmektedir.
- 6) *Hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi*  
Yıldırma kurbanın sağlığını etkiler ve başarı düşüren odaklanma bozukluğu, sık hastalık izinleri başlar. Bu aşamadan itibaren kurban hatalı durumuna düşer. Böylece kuruluş iş akdini sona erdirmek, işten çıkarma gibi gerekli adımları atmak ya da yıldırmaya uğrayanı istifaya zorlamak için gerekli zemini yaratmıştır.
- 7) *Kurbanın itibarını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, onu yalıtıma yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması*  
Çalışma arkadaşları ve yönetim, insan utandırma eylemlerinde yer alır. Bu da açıkça işten çıkarılma aşamasını başlatır.
- 8) *Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması*
- 9) *İşyerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermesi*
- 10) *Örgüt yönetimi tarafından anlaşılmasa, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması*  
Üst yönetimin yıldırma görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi, sendromun büyümesine neden olur.

Davenport<sup>50</sup>, diğ er araştırmacıların değinmediği bir konuyu irdeleyerek, yıldırmaı derecelendirme yoluna gitmiştir. Bu derecelendirmeler yapılırken bilimsel bir ölçekten hareket edilmemiş, araştırma boyunca görüşülen yıldırma mağdurlarının benzer deneyimlerden farklı etkilendikleri belirlemesinden yola çıkılarak, yıldırmanın kişiler üzerindeki değişik etkilerine göre sınıflandırma yapılmıştır. Buna göre yıldırmanın dereceleri şöyledir:

- 1. Birinci Derece Yıldırma:** Kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçar veya ya aynı işyerinde ya farklı bir yerde tamamen rehabilite edilir. İş arkadaşlarından küçük düşürücü davranış görmek şaşırtır ve sıkıntı verir. Bunun sonucunda kişi iş ortamına antipati duymakta ve başka bir iş aramaya başlamaktadır. Kişi işlevselliğini sürdürse bile; ağlama, uyku bozuklukları, alınganlık, odaklanma bozuklukları görülebilir. Devamı halinde ise ikinci derece yıldırmaı dönüşüm başlar.
- 2. İkinci Derece Yıldırma:** Kişi direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işgücüne geri dönmekte zorlanır. Yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-bağırsak sorunları, aşırı kilo alma ve verme, depresyon gibi belirtiler görülebilir.
- 3. Üçüncü Derece Yıldırma:** Etkilenen kişi işine geri dönemmez. Fiziksel ve ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir. Yalnızca çok özel bir tedavi uygulamasının yararı olabilir. şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, kazalar, intihar girişimleri, üçüncü kişilere yönelik şiddet ve diğ er ciddi hastalıklar, üçüncü derecenin fiziksel ya da psikolojik belirtilerini oluşturmaktadır.

Değinilen bu başlıklar çeşitli araştırmalarda mağdurlarla yapılan birebir görüşmeler sonucunda belirlenen olguları içermektedir. Yıldırmanın sürecini belirlemek, tanımlandırılmasını ve belirtilerini ortaya çıkarmada yardımcı olacaktır. Yıldırma

---

<sup>50</sup> Davenport, a.g.e., s. 21.

derecelerinin açıklanması ise, yukarıda da belirtildiği üzere kişinin yıldırma ne şiddette maruz kaldığının anlaşılabilmesi açısından önemlidir.

#### **1.4 YILDIRMANIN FİZİKSEL VE DAVRANIŞSAL BELİRTİLERİ**

Yıldırma sürecini daha iyi kavrayabilmek için kurbanın karşılaştığı davranışları tanımak gerekir. Bu davranışların normal bir örgüt içi çatışmadan farkını görebilmek yıldırmanın varlığını ve şiddetini belirlemeye yardımcı olacaktır.

Crawford'a göre; yıldırma eylemleri aktif veya pasif olarak ikiye ayrılabilir. Bir örgüt kültürü içerisinde açık saldırgan davranışlar kabul edilemez hale geldikçe, saldırganlığın belirlenebilirliği, gözlemlenebilir davranıştan daha sinsi ve zorlukla fark edilebilen hareketlere dönüşür.<sup>51</sup>

Aşağıda, daha önce yapılmış olan araştırmalar sonucunda ortaya konulan davranışların ortak özellikleri; yıldırmanın varlığını belirler nitelikte olmaları için devamlılık içermeleri gerektiği gerçeğidir. Amirin astını eleştirmesi veya yanlısından dolayı birkaç defa sert tepkiler vermesi ya da iş arkadaşlarının kendi aralarında bir kişiye takılmaları yıldırma olduğu sonucunu tek başına doğurmaz. Bu davranışlar sistematik ve düzenli bir biçimde aynı kişi üzerinde uygulandıkça yıldırma açığa çıkmaya başlar.

##### **1.4.1 Leymann'ın Tipolojisi**

Yıldırma kişiye yönelik, kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini, uyruğu, sakatlığı veya hamileliği gibi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Leymann kırk beş ayrı yıldırma davranışı tanımlamış ve bunları davranışın özelliğine göre beş grupta toplamıştır<sup>52</sup>:

---

51 Wornham David, "A Descriptive Investigation of Morality and Victimisation at Work", **Journal of Business Ethics**, 45, 2003, ss. 29-40.

52 Davenport, a.g.e., s. 16, 17, 18, 19.

**Birinci Grup :**

*Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek*

- 1) Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- 2) Sözüünüz sürekli kesilir.
- 3) Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- 4) Yüzünüze bağırlır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- 5) Yaptığımız iş sürekli eleştirilir.
- 6) Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- 7) Telefonla rahatsız edilirsiniz.
- 8) Sözlü tehditler alırsınız.
- 9) Yazılı tehditler gönderilir.
- 10) Jestler ve bakışlar yoluyla ilişki reddedilir.
- 11) İmalar yoluyla ilişki reddedilir.

**İkinci Grup :**

*Sosyal İlişkilere Saldırılar*

- 1) Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- 2) Kimseyle konuşamazsınız, başkalarıyla konuşmanız engellenir.
- 3) Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.
- 4) Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- 5) Sanki orada değilmışsiniz gibi davranılır.

**Üçüncü Grup :**

*İtibarınıza Saldırılar*

- 1) İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- 2) Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- 3) Gülünç durumlara düşürölürsünüz.
- 4) Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- 5) Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- 6) Bir özrünüzle alay edilir.
- 7) Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüş, ses ve jestleriniz taklit edilir.
- 8) Dini ve siyasi görüşünüzle alay edilir.
- 9) Özel yaşamınızla alay edilir.

- 10) Milliyetinizle alay edilir.
- 11) Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- 12) Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- 13) Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- 14) Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- 15) Cinsel imalar yapılır.

Dördüncü Grup :

*Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar*

- 1) Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- 2) Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
- 3) Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir.
- 4) Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- 5) İşiniz sürekli değiştirilir.
- 6) Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
- 7) İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- 8) Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- 9) Evinize ya da işyerinize zarar verilir.

Beşinci Grup :

*Kişinin Sağlığına Dokunan Saldırılar*

- 1) Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- 2) Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- 3) Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- 4) Fiziksel zarar verilir.
- 5) Doğrudan cinsel tacizde bulunulur.

#### **1.4.2 Davranışlara İlişkin Diğer Modellemeler**

Leymann'ın LIPT (Leymann Inventory Of Psychological Terrorisation) modelinde belirttiği davranış modellerinden daha farklı yıldırma eylemleri sınıflandırılmaları da yapılmıştır.

Rayner ve Hoel modeline göre yıldırma davranışları beş grupta toplanabilir. Bunlar şu şekildedir<sup>53</sup>:

- 1) *Profesyonel konuma saldırı*: Fikirlerini küçümsemek, toplum içinde mesleki açıdan küçük düşürmek, zayıflıkla suçlamak vb.
- 2) *Kişisel duruşa saldırı*: Alaycı tavır takınma, tedirgin etmek, onurunu kırmak, hakaret etmek, korkutmak vb.
- 3) *Soyutlama*: Mesleki eğitimden yoksun bırakmak, bilgi paylaşmamak, fiziksel ve sosyal yalıtma, bilgiye ulaşımı engelleme vb.
- 4) *İş yükü*: İşi bitirmesi konusunda ağır baskı yapmak, imkânsız görevler ve gereksiz işler vermek vb.
- 5) *İstikrarsızlık*: Sorumluluğunu geri almak, tavsiye mektubu vermemek, hedefinden saptırma, tekrarlanan gaflar vb.

Bunun dışında Zapf'ın yaptığı araştırma sonucunda da yıldırma eylemlerinde karşılaşılan belli başlı davranışlar farklı bir bakış açısı ile ortaya konulmuştur. Zapf bu davranışları, Leymann'ın LIPT'sine benzer şekilde, ancak altı ayrı grupta toplamıştır<sup>54</sup>:

- 1) *Örgütsel Önlemler Üzerine Duygusal Taciz*: Ağır görevler ile işler verilerek, karar alma yetkisinin engellenmesi veya ortadan kaldırılması
- 2) *Sosyal Soyutlama*: Kişi ile konuşulmaz ve iletişimi engellenir. Önüne engeller konulur ve çevresi kurbandan uzaklaşır.
- 3) *Kişiyeye ve Onun Özel Alanına Saldırı*: Kurbanın özel yaşamı ve yaşayışı ile alay edilir. Toplum içinde gülünç duruma düşürülür.
- 4) *Sözlü Tehdit ve Sözlü Saldırı*: Kurban diğer insanlar içinde aşağılanır, kendisine bağırlır ve küçük düşürülür.
- 5) *Tehdit veya Fiziksel Şiddet Uygulama*: Saldırgan tehditlerinin boyutunu ilerletmiştir. İteklemeler, dürtmeler, küfürler meydana gelebildiği gibi, kurban bilinçli olarak bir kavganın içine çekilerek fiziksel zarara uğratabilir.
- 6) *Dedikodu*: Kişinin arkasından kötü amaçlı sözler edilir.

---

<sup>53</sup> Moayed Farman, "Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes", **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, 7, 3, 2006, ss. 311-327.

<sup>54</sup> Zapf Dieter, "Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work", **International Journal of Manpower**, 20, 1/2, 1999, ss. 70-85.

Bu davranış kalıpları; “karalama, sosyal izolasyon, kişiye çok az veya çok basit işler vermek, tehdit veya eleştiri, fiziksel şiddet veya şiddet tehdidi ile kişinin zihinsel sorunları olduğuna dair imalar” olmak üzere altı türde incelenebilir<sup>55</sup>. Meschkutat’ın değerlendirmesine göre ise en sık rastlanan yıldırma davranışları; “söylentileri ve gerçek olmayan şeyleri yayma, performansı yanlış değerlendirme, iğneleme, takılıp alay etme, bilgilendirmekten kaçınma, sınırlandırma ve izole etme<sup>56</sup>” şeklindedir.

Bunlara ilave olarak Niedl’in yedi faktörden (kişinin saygınlığına saldırı, soyutlama, dolaylı ve dolaysız eleştiri, belirli konularda yaptırımlar, tehditler, cinsel tecavüz, kişinin özel alanına saldırı) oluşan modeli; Einarsen ve Raknes’in üç faktörden (kişisel bozulma, işle ilgili taciz, sosyal dışlama) oluşan Negative Acts Questionnaire (NAQ) modeli; Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back’in yirmi dört maddeden oluşan Work Harassment Scale (WHS) modeli de bulunmaktadır.<sup>57</sup>

## 1.5 YILDIRMA SÜRECİNDEKİ ROLLER

Yıldırma bir süreçtir ve bu olgunun meydana gelmesinin temelinde insanın varlığı yatmaktadır. Bir başka ifadeyle, yıldırmanın insandan ve insan ilişkilerinden kaynaklandığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu gerçeklik bizi duruma neden olan, durumdan etkilenen ve süreçte dolaylı veya dolaysız olarak yer alanlara götürmektedir. Yıldırma, uygun koşulların oluşmuş olması şartıyla, doğal bir gelişimdir. Bu doğal gelişim içerisinde rol dağılımı olarak yıldırmaya neden olan, yıldırmadan etkilenen ve süreçte yer alanlardan bahsetmek mümkündür.

Çalışma yaşamında gerçekleşen yıldırma sürecinde oynanan bu rollerle ilgili olarak üç grup insan ayırt edilebilir. Kendine ait rolü oynayan bu üç grubun her birinin, kendi özelliği ve etkinliği var olup, aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedirler<sup>58</sup>. Bu roller kısaca;

### 1) Saldırgan (zorba, mobbingci, yıldırmacı, tacizci)

<sup>55</sup> Zapf, Knorz, Kulla, a.g.m., 1996, 5, 2, ss. 215-237.

<sup>56</sup> Meschkutat B., Stackelbeck M., Langenhoff B., “Der Mobbing Report”, <http://www.sfs-dortmund.de>, Erişim Tarihi: 17.02.2007.

<sup>57</sup> Cowie Helen, “Measuring Workplace Bullying”, *Aggression and Violent Behavior*, 7, 2002, ss. 33-51.

<sup>58</sup> Tınaz, a.g.e., s. 57.

2) Mağdur (kurban, günah keçisi, hedef)

3) İzleyici (göz yumanlar, tarafsızlar)

olarak açıklanabilir.

Yıldırma sürecinde bu üç grubun kişilik özellikleri ve psikolojik durumları sürecin gelişimi açısından büyük önem arz etmektedir.

### **1.5.1 Saldırgan**

Şüphesiz yıldırma nedenlerini tanımaya çalışırken, yıldırma uygulayan kişinin durumu da dikkate alınmalıdır. Aslında yıldırma uygulayan kişiler bu davranışa kendilerindeki eksikliklerden dolayı başvurmaktadır.

Yıldırma uygulayan kişiler; aşırı denetimci, korkak, sinir hastalığına sahip, iktidar açlığı duyan, hareketlerinde güvensiz, korku nedeniyle kıskançlık ve haset dolu bir kişiliğe sahiptirler. İşi değil, insanları denetlemeye etmeye çalışırlar. Rakiplerini takip ederler ve temkinlidirler. Fırsat kollayıp, yöneticilerine rakiplerini eleştirirler. Yanıltmak için kurbanlara samimi davranırlar. Görünüşe önem verirler. Sakin, ilgili, düşünceli ve her zaman her şeye egemen görünmek isterler. Yanında çalışanlara karşı resmi, gergin ve kaba davranarak, onlarla arasına mesafe koyabilirler.

Mobbingci, yıldırmacı, akbaba veya zorba olarak adlandırılan saldırgan birey ile arzu edilen özelliklerdeki bir yöneticinin belirgin tepkileri ve farklılıkları aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

**Tablo 1.3: Örgütlerdeki Zorba ile Yöneticinin Karşılaştırılması**

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>ZORBA</b>
Lider	Zorba, korkak
Kararlı	Rasgele, düşüncesiz
Kısa, orta ve uzun dönem ihtiyaçları, amaçları ve stratejileri için iyi bir değerlendirmeye sahip olmak	Çoğunlukla 24 saatten fazla olmayacak şekilde katı bir kısa dönemli yaklaşım
Sorumluluğu kabul eden	Sorumluluktan çekinen
İtibar ve övgüyü paylaşan	Çalışmaların üzerine yatan, tüm övgüyü alan
Hataları kabullenen	Hataları reddeden, daima diğerlerini suçlayan
Deneyimlerden ders çıkaran ve deneyimlerden edinilen bilgiyi iletişim, iş, dil ve kişilerarası etkileşimlerde kullanan	Öğrenme körlüğü olan; sorumluluktan daha iyi kaytarma, daha dolambaçlı ve çıkarıcı olma yolları dışında bir deneyim edinmeyen
Tutarlı	Tutarsız, düşüncesiz, rasgele
Adil, eşit davranan	Tutarsız, daima kusur bulan, insanları tek başına bırakan, adam kayıran
Güvenilir ve tutarlı	Bencil ve güvenilmez
İnsanları daha bilinçli ve deneyimle arayan, çalıştıran	Zayıf çalışanları ayıran, çalışanları ve dalkavukları ayrı tutan
Diğerlerine değer veren	Diğerlerini daima değersiz gören
Herkese açık	İnsanları seçerek alan ve çıkaran
Örneklerle yönlendiren	Baskınlık gösteren, yetersiz örnekler sunan
Dürüst	Ekonomi öncelikli, uyduruğu kullanan
Güvenilir	Güvensiz, kibirli
Tam duygusal gelişim, yüksek EQ	Duygusal yetişmemişlik, çok düşük EQ
İyi derecede insanlar arası yetenekler	Zayıf insanlar arası yetenekler
Yüksek görgü	Düşük görgü
Dengeli nesnellik	Kişiyeye özel şahsi ilgi alanları
Ekibini ve işini önemseyen	Yalnız kendini düşünen
Müşterilere saygılı	Müşterileri hor gören
Tüm düzey ve altyapılardan gelen insanlarla iyi geçinen	Sadece kendisiyle aynı olanlarla ilişki kuran
İddialı	Saldırgan
Temsil veren	Karmaşıklaştıran
Takım ruhu oluşturan	Bölücü, hile ve tehdit kullanan
İlham verici yetenekler kullanan	Yabancılaştıran, ayıran, korku ve belirsizlik yaratan
Güdüleyen	Güdüleyici olmayan
Dinleyen, rehberlik eden, öğreten	Anlatan
Yüksek beklentileri olan (ekibin iyi yapabileceğine dair)	Kimseden fazla beklentisi olmayan
Adil olarak paylaşan	Denetleyen ve hükmü altına alan
Bilgiyi özgürce paylaşan	Bilgiyi saklayan, seçerek yayan, bilgiyi silah olarak kullanan
Daima açıklık için çabalayan	Karmaşıklık, ayırım ve kurallardan haz alan
İnsanların işle geçinebilmeleri için müsaade eden, güvenen	Sürekli dikte eden, denetleyen ve engelleyen
Sadece hakiki başarı konularına değinen ve sonra başarı ile davranışa odaklanan	Düşük başarı hakkında yanlış iddiaya sahip olan ve davranış ile başarı yerine kişiyeye odaklanan
Geleceğe odaklı	Geçmişe saplantılı
Saygı duyulan	Nefret edilen
İyi örnek olan	Kötü örnek olan
Ahlak anlayışı ve bütünlüğü tam olan	Ahlak dışı davranış gösteren
Dürüstlük ve güvenilirliği olan	İkiyüzlülük gösteren
Disiplin yaptırımlarını seyrek kullanan	Haklı gerekçeleri olmadığı halde sıklıkla sözlü ve yazılı ikazlarda bulunan

**Kaynak:** "http://www.bullyonline.org/workbully/manage.htm", Erişim Tarihi: 13.05.2007.

Saldırganın belirleyici kişisel özellikleri, altı başlık altında verilebilir<sup>59</sup>:

- 1) *Fetihçi*: Güçten zevk alan ve itaat isteyen sözler (veya daha da kötüsü) ile gözdağı veren okul zorbaları.
- 2) *Kılıf Uyduran*: Zorbalıklarının sizin veya örgütün iyiliği içinmiş gibi gösterenler.
- 3) *Robotlaştıran*: Bu zorbalara göre insanlar sadece sayılardan ibarettir ve bu yüzden suiistimale açıktırlar.
- 4) *Tahrifçi*: Başkalarının fikirlerini, kendisininmiş gibi gösterenler.
- 5) *Numara Yapan*: Kendisine rakip gördüklerini küçümseyen ve ayaklarını kaydıranlar.
- 6) *Suçlayıcı*: Bu zorbalara göre kişi, kendisine yapılan uygulamaları hak etmiştir.

### 1.5.2 Mağdur

Yıldırma eylemlerine maruz bırakılan kişiye mağdur veya kurban diyoruz. Mağdur eylemlerle birebir karşı karşıya kalan ve en büyük zararı gören taraftır. Yıldırma olgusu hiyerarşi, yer, kişi farkı gözetmediği için yıldırmaya maruz kalma riski örgüt içindeki herkes için geçerlidir. Kurbanlara dair sade ve sezgiye dayalı bir tanımlamayla, “kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir<sup>60</sup>”.

Yıldırma kurbanlarının çoğunlukla en az lisans mezunu, gelecek vadeden, girişken, dürüst, haksızlıklara tepkili, değişim taraftarı, kişilerden ziyade örgütün ve sistemin geleceği için çalışmayı amaç edinmiş, usulsüzlüklerden uzak duran ve eski yöntemlerle yönetime alışmış olan yöneticilerin isteklerine ulaşmalarında engel oluşturduğu düşünülen kişiler olmaları düşündürücüdür. Çünkü özellikle ülkemizde örgütsel bir sorun yerine, alışlagelmiş bir çalışma biçimi olarak görülen bu olgunun sonuçlarının örgütsel başarıyı olumsuz yönde etkilediği kaçınılmaz bir kanıdır.

Yıpratılan ve dışlanan kişiler, psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıklarla karşılaşmaktadırlar. Hatta yıldırma faaliyetleri, mağdurun PTSD-Stres Sonrası Stres

<sup>59</sup> Gates George, “Bullying and Mobbing (Part 1)”, *Labor Management*, August 2004, s. 19.

<sup>60</sup> Tınaz, a.g.e., s. 94.

Bozukluğu (Post Traumatic Stress Disorder) gibi psikolojik sorunlar yaşamasına sebep olabileceği gibi, kişiyi intihara dahi sürükleyebilir. Örneğin İsveç'te zorbalığa uğrayan kişilerin %3'ü intihar etmekte ya da PTSD (Post Traumatic Stres Disorder) yani travma sonrası stres bozukluğuna uğramakta ve bir daha hiçbir yerde çalışamaz hale gelmektedirler.<sup>61</sup>

Bu yönüyle örgütlerde yıldırma, toplumsal bir sorun olarak da karşımıza çıkmaktadır. Ancak yıldırma, kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabilen bir olgudur. Yıldırma mağduru olmaya aday bireyleri tanımlayan bir sınıflandırma henüz geliştirilmiş değildir. Çalışma yaşamında herkes yıldırma olgusu içinde yer almaya adaydır.<sup>62</sup>

### 1.5.3 İzleyici

Yıldırma yaşanan ortam içerisinde var olduğu halde süreçte etkin olarak yer almayan kişiler, izleyici veya dolaylı yıldırma olarak adlandırılır. Yıldırma davranışlarında tanımlanan eylemleri gerçekleştirmeseler de, izleyiciler suskun kaldıkları sürece ya saldırganın sessiz yandaşları, ya da sıradaki kurban olurlar.

Tınaz, sergiledikleri davranış tarzları bakımından izleyicileri; diplomatik, yarıdakçı, fazla ilgili, bir şeye karışmayan ve ikiyüzlü yılan izleyici olarak ayırma tabi tutmuştur. Bununla birlikte genel olarak izleyicileri üç ana grupta toplamıştır<sup>63</sup>:

- 1) Yıldırma Ortakları: Verdikleri sessiz destek ve işbirliği ile saldırganı bilinçli/bilinçsiz yardım ederler.
- 2) İlgisizler: Saldırganın aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalır ve belki de yıldırma davranışından için için zevk duyarlar. Sürecin devamına göz yumarlar.
- 3) Karşıtlar: İşyerindeki bu gergin havadan hoşlanmayan izleyiciler, kurbanı yardım etmeye çalışır veya en azından bir çözüm üretmeye çalışırlar.

---

<sup>61</sup> Arpacıoğlu Gülcan, "Türkiye'de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4083>, Erişim Tarihi: 05.08.2006.

<sup>62</sup> Tınaz, a.g.e., s. 56.

<sup>63</sup> Tınaz, a.g.e., s. 109, 110, 111.

İzleyiciler “diğerleri”dir ve diğerlerinin yıldırmanın dışında görünmeleri, yıldırmanın örgütsel zararlarından etkilenmeyecekleri anlamına gelmez. Bu olumsuz davranışlar bütünü izleyicileri de zamanla hedef alabilir. Bu nedenle örgütte yıldırmaya şahit olan kişiler duyarlılıklarını kaybetmeden, yönetim kademesiyle ilişkiye geçerek bu durumun ortadan kaldırılması için gerekli girişimlerde bulunmalıdırlar. Burada yönetime düşen görev ise, izleyicilerle olan iletişim kanallarını daima açık tutmaktır.

## **1.6 YILDIRMANIN OLUŞUMUNU TETİKLEYEN POTANSİYEL ETKENLER**

Bir örgüt içerisinde yıldırma meydana gelmesi için bazı koşulların oluşmuş olması gerekir. Bu koşulların var olması yıldırmanın kesinlikle gerçekleşeceği sonucunu doğurmuyor olsa da, örgütün ve yıldırmada rol alanların özellikleri bu sorunun farklı şiddet ve şekillerde ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.

İşyerlerindeki bazı koşullar yıldırmanın oluşmasına veya var olanın hızla armasına neden olur. Bunların en başında geleni ise, özellikle de yıldırma türü olumsuz davranışlara karşı bir hoşgörü varsa, örgüt kültürüdür. Yıldırmayı arttıran ve ilerleten diğer koşullar ise etkisiz ve zayıf yönetim ile düşük personel moralidir.<sup>64</sup>

Yıldırmanın nedenleri dört madde halinde aşağıda belirlemiştir<sup>65</sup>:

- 1) İş tasarımındaki eksiklikler,
- 2) Liderlik davranışındaki eksiklikler,
- 3) Kurbanların sosyal dışlanmışlığı,
- 4) İşyerindeki düşük moral seviyesi.

Bunlara bağlı olarak, örgüt içinde yıldırmanın oluşumuna zemin hazırlayan başlıca nedenler dört ana başlık altında incelenebilir. Bunlar; örgütsel etkenler, saldırgandan kaynaklanan etkenler, sosyal etkenler ve kişisel etkenlerdir.

---

<sup>64</sup> HR Briefing, “Mobbing: Workplace Violence Has A New Face”, November 1, 2000, s. 5.

<sup>65</sup> Resch Martin, Schubunski Marion, “Mobbing – Prevention and Management in Organizations”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, 5, 2, ss. 295-307.



göre çok daha fazla yıldırma görüldüğünü ortaya koymaktadır. Bunun nedeni, yönetimin yetersizliği ve performans ölçütlerinin belirsizliğidir. Oysaki kar amaçlı örgütlerde yönetim yeterli mali kaynağa ve birikime sahip olduğu gibi, yıldırma ve benzeri olumsuz durumlara karşı daha tepkisel ve etkindir.<sup>66</sup>

Yıldırmaya yola açan ve devam etmesine neden olan belli başlı örgütsel etkenler; kötü yönetim, yoğun stresli işyeri, monotonluk, yöneticilerin inanmaması ve inkârı, ahlakdışı uygulamalar, yatay örgütler ve küçülme - yeniden yapılanma – şirket evlilikleri başlıkları altında toplanabilir.<sup>67</sup>

Almanya’da yapılan bir araştırmada işin içeriği ve sosyal çevrenin özellikleri gibi örgütsel etkenlerin, çalışma ortamında yıldırmaya neden olan temel potansiyel etkenler oldukları belirtilmiştir<sup>68</sup>. Arpacıoğlu ise, yıldırmanın çoğunlukla “hiyerarşik yapı, ekip çalışmasının yetersizliği, sorun çözmede kurumsal yetersizlik, çatışma yönetiminin etkisizliği ve şikâyet usullerinin belirsizliği” gibi etkenlerle desteklendiğini belirtmektedir.<sup>69</sup>

İşletmenin küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün genç çalışanlardan oluşturulması ve örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmanın hedeflenmesi nedeniyle, firma yönetiminin uyguladığı kasıtlı ve gerçek bir stratejinin yaşama geçirildiği bir yıldırma olgusu söz konusudur. Yıldırmacı bu kez, bireyin yıllardan beri hizmet ettiği, bağlandığı ve belki çoğu kez özdeşleştiği örgütün ta kendisidir.<sup>70</sup>

## 1.6.2 Saldırgandan Kaynaklanan Nedenler

Yıldırma olayının başlayabilmesi için uygun şartlar oluşmuş olsa dahi, saldırganı harekete geçirecek bazı etkenler olmadan yıldırma yaşanması söz konusu değildir. Şüphesiz, yıldırmanın nedenlerini anlamaya çalışırken, yıldırmacının psikolojisi ve eylemleri de temel alınmalıdır. Leymann’a göre insanlar kendi eksikliklerinin telafisi

---

<sup>66</sup> Çobanoğlu, a.g.e., s. 47.

<sup>67</sup> Davenport, a.g.e., s. 47, 48, 49, 50.

<sup>68</sup> Einarsen, a.g.m., ss. 379-401.

<sup>69</sup> Arpacıoğlu Gülcan, “Mobbing – İşyerinde Zorbalık”, <http://www.energyturkey.org/content/view/45/2/>, Erişim Tarihi: 05.08.2006.

<sup>70</sup> Tınaz, a.g.e., s. 141,142.

için yıldırmaya başlarlar. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birine küçültücü davranmaya itmektir.<sup>71</sup>

Leymann insanların yıldırmaya başvurmasında dört temel neden olduğunu belirtmektedir<sup>72</sup>:

- 1) *Birisini Bir Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak*: Bir grubun ancak belirli bir yeknesaklığın varlığında kaynaşmış ve güçlü olabileceğine inanan saldırganın genel düşünce biçimi “kabul etmeyen gitsin” şeklindedir.
- 2) *Düşmanlıktan Hoşlanmak*: insanlar hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için yıldırma yaparlar. Üstler, eşitler veya astlar, kişisel hoşnutsuzluklarının itkisiyle bu süreci başlatabilirler.
- 3) *Can Sıkıntısı İçinde Zevk Arayışı*: Bazı sadist ruhlu yıldırmacılar yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Asıl amaçları birinden kurtulmak olmayabilir.
- 4) *Önyargıları Pekiştirmek*: Belirli bir özelliğinden dolayı (ırk, cinsiyet, sosyal kaynak vb.) kişiler önyargıyla karşılaşabilir. Kişinin saldırgan tarafından sevilmeyen bir özelliği olması bile yeterlidir.

“Bully in Sight” adlı kitabın İngiliz yazarı Tim Field; zorbaların bu davranışlarının altında üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etmek arzusunun yattığını belirtmektedir. Buna ilave olarak saldırgan davranışlarının sonuçlarını inkâr eder<sup>73</sup>. Ona göre bu davranışlar uygulanan kişi tarafından hak edilmiştir ve gerçekte zarar verici değildir.

### 1.6.3 Sosyal Gruptan Kaynaklanan Nedenler

Bir toplumun değerleri ve normları, ekonomik yapısı ve felsefesi, bir kuruluşun kültürünü etkiler. Bu kültür çeşitli etkenlerle değişim ve gelişime yönlenebilir. Özellikle hareketli yapılu kuruluşlarda bu değişim süreçleri çatışmaları doğurur.

---

<sup>71</sup> Davenport, a.g.e., s. 38.

<sup>72</sup> Davenport, a.g.e., s. 38, 39.

<sup>73</sup> Davenport, a.g.e., s. 5.

Bu grup çatışmaları, gayri resmi grup normları ile resmi örgütsel kurallar nedeniyle olabilir. Hangi düzeyde ele alınır alınmaz, çatışmanın kaynağına inebilmek, nedenlerini iyi saptamak ve çatışmayı yıldırma dönüşürmeden yönetmek gerekir.

İşyerinde iş ile ilgili ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı yardımlaşma ve sorun çözme yerine, kişisel yarışma, kayırma ve güç savaşımının egemen olduğu bir örgütsel kültürde yıldırmanın ortaya çıkması kaçınılmaz olur. Böyle bir durumda kendisine sosyal destek sağlayan, kendisinin de bir parçası olduğunu hissettiği bir ortamda değil, sürekli açık veya gizli olarak mücadele vermesi gereken bir ortamda çalışmak zorunda olduğunu düşünür ve ona göre hareket eder.<sup>74</sup>

#### 1.6.4 Mağdurdan Kaynaklanan Nedenler

Leymann mağdurun yıldırma öncesindeki durumunu inceleyen bir araştırma bulunmasından yola çıkarak, kişilik özelliklerinin yıldırma sürecinin başlamasına neden olacağına dair bir bulgu olmadığını vurgulamaktadır<sup>75</sup>. Öte yandan yıldırma mağdurlarının kendilerini tanımlandırmaları istendiğinde, kendilerini utangaç, çatışma yönetimi becerisinden yoksun, kendine güveni düşük olarak ifade etmişlerdir.<sup>76</sup>

Tutar'a göre; mağdurların kişisel özellikleri de yıldırma maruz kalmalarına neden olabilir. Kişinin değiştiremeyeceği veya değiştirmek istemediği derisinin rengi, şivesi, kültürü, inancı, cinsiyeti, memleketi, geleneksel değerleri gibi özellikleri bulunur. Bu gibi durumlarda saldırgan kendisini kişiye müdahale etmekle görevli sayar.<sup>77</sup>

Bunlar dışında kurbanın tedirgin, depresif veya saplantılı davranışları grupta, bir süre sonra yıldırmanın gelişmesine sebep olan olumsuz tepkiler üretebilir. Yıldırma sırasında insanlar, yaşamlarındaki tedirgin edici başka etmenler – ilişkileri, çocukları, hastalıklar, sevdiklerinin ölümü, parasal sıkıntılar gibi – nedeniyle de saldırıya daha açık durumda olabilirler<sup>78</sup>. Yine de unutulmaması gereken önemli bir nokta, “kişinin yıldırma

---

<sup>74</sup> Tutar, a.g.e., s. 103.

<sup>75</sup> Leymann, a.g.m., ss. 256.

<sup>76</sup> Toker Gökçe Asiye, “İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2006, s. 63.

<sup>77</sup> Tutar, a.g.e., s. 98.

<sup>78</sup> Davenport, a.g.e., s. 54.

mağduru olabilmesi için öncelikle kendisini savunamaz bir durumda olması” gerektiğidir.<sup>79</sup>

## 1.7 YILDIRMANIN UYGULANMA YÖNÜ

Yıldırma örgütsel yapıda dikey (hiyerarşik) veya yatay (işlevsel) olarak uygulanır. Dikey yıldırma üstler astlarına veya astlar üstlerine; yatay yıldırma birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine yıldırma uygular<sup>80</sup>. Bunun dışında aynı örgüt içindeki farklı alt birimlerin çeşitli çalışanları emir-komuta ilişkisinden bağımsız olarak birbirlerine yıldırma uygulayabilir. Buna çapraz yönlü yıldırma adını verilebilir.

Fox ve Stallworth (2005) tarafından yapılan bir araştırma ise, çalışanların %81’inin yöneticileri tarafından, %58’inin ise iş arkadaşlarından yıldırma gördüklerini; yıldırma aktörlerinin yönetici olması durumunda, çalışanların daha fazla olumsuz duygular yaşadıkları ve işyerinin yıldırma konusunda bir adım atacağına inanmadıklarını ortaya koymuştur.<sup>81</sup>

Yıldırma olgusu, yönü itibariyle iki başlık altında değerlendirilse de, dikey yıldırmanın kendi içinde farklılıklar göstermesinden ötürü bu çalışmada üç başlık olarak incelenecektir.

### 1.7.1 Yukarıdan – Aşağıya Doğru Yıldırma

Bu yıldırma türü; bir amir veya yöneticinin, mesleki rolünü gerektirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir yıldırma tanımlar<sup>82</sup>. Yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik biçimde örgütlenen ve emir verme – itaat bekleme anlayışıyla yönetilen kurumlarda çalışanlar, itaatin yerine inisiyatif, kurala uyma yerine kurala bağlanmayı, sadece karara katılmayı

---

<sup>79</sup> Einarsen, a.g.m., ss. 379-401.

<sup>80</sup> Tutar, a.g.e., s. 91.

<sup>81</sup> Bayrak Kök Sabahat, “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CSabahat%20BAYRAK%20K%C3%96K%5CK%C3%96K,%20SEBAHAT%20BAYRAK.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CSabahat%20BAYRAK%20K%C3%96K%5CK%C3%96K,%20SEBAHAT%20BAYRAK.pdf), ss. 438, Erişim Tarihi: 04.09.2007.

<sup>82</sup> Tınaz, a.g.e., s. 117.

değil, işin süreçlerine de katılmayı beklerler. İş görenler, akıl güçlerinin ve fiziksel güçlerinin yanında, gönül güçlerinin de iş ortamına katılımını arzu ederler.<sup>83</sup>

Yukarıdan aşağıya doğru olan yıldırmanın en yaygın ve bilinen nedenleri şu şekilde özetlenebilir<sup>84</sup>:

- 1) *Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi*: Yönetici konumunda olmak beraberinde birçok sorumluluk ve örnek olma gereksinimi getirir. Yönetici, bilgi ve deneyimleriyle emrindekilere yol göstermelidir. Astlarından birinin fazla başarı göstermesi ve kendi eksikliklerini ortaya çıkarmaya başlaması durumunda üst yıldırma son bir çare olarak kullanılabilir.
- 2) *Yaş Farkı*: Genç çalışanlar azla yetinebilen, daha azimli ve dayanıklı kişilerdir. Yaş olarak büyük olan yönetici astın bu çalışmalarının kendi konumu açısından tehditkâr olduğunu düşünerek yıldırma başvurabilir. Bunun tam tersi de olasıdır. Yaş olarak küçük bir amir, astı karşısında kendisini deneyimsiz görebilir. Açığını maskeleyerek ve yeterli olduğuna kendisini inandırmak adına ağır bir yıldırmanın saldırgan rolünde yer alabilir.
- 3) *Kayıрма*: Kayırılan üst veya ast olabilir. Kayırılan kişi üst ise, arkasında onu koruyan kişilerden destek alarak astıyla onları karşı karşıya getirebilir. Kayırılan ast ise yöneticinin yıldırma için bahanesi de hazırdır. Kayırılan kişinin başarısızlığı ve yetersizliğini ortaya çıkaracak bir yıldırma sürecinin uygulanması, son derece doğaldır.
- 4) *Politik Nedenler*: Özellikle özel örgütlerde tüm yönetimin aynı politik eğilimde olması olasıdır. Bunun dışında fikir ve düşüncelerini beyan eden kişiye karşı yoğun bir yıldırma başlatılması sadece yöneticinin değil, tüm örgütün saldırılarıyla gerçekleşebilir.

---

<sup>83</sup> Tutar, a.g.e., s. 91.

<sup>84</sup> Tınaz, a.g.e., s. 118-126.

İngiltere’de yapılan çok sayıdaki araştırmalardan elde edilen istikrarlı bulgular, yıldırma olaylarının dörtte üçünün üst kademede bulunan kişiler tarafından ast kademedeki birine karşı (yukarıdan aşağıya doğru) olduğunu ortaya koymuştur.<sup>85</sup>

A.B.D.’de Namie (2000) tarafından bir araştırmada bu yıldırma türünün, tüm örgütsel yıldırma vakalarının %81’ini kapsadığı belirlenmiştir. Avrupa’da yapılan araştırmalarda bu oran daha düşük olmakla birlikte; Quine (1999) tarafından %57, Kistner (1997) tarafından ise %47 olarak belirtilmiştir. Bir İngiliz çalışmasında ise olayların %63’ünde sadece bir saldırgan vardır ve bunların %83’ü bir yöneticidir.<sup>86</sup>

### 1.7.2 Yatay (İşlevsel) Yıldırma

Örgütlerde üst kademelerden alt kademelere veya alt kademelerden üst kademelere doğru yapılan yıldırma, dikey veya “hiyerarşik yıldırma” denirken, eşit statüde bulunanlar arasında söz konusu olan yıldırma, yatay veya “işlevsel yıldırma” denmektedir. Yatay yıldırma, aralarında işlevsel ilişkilerin bulunduğu kişiler arasında olan yıldırma türüdür.

Yatay yıldırma; kıskançlık, yarışma ve çekememezlik gibi nedenlerden kaynaklanır. Örgüt yönetiminin yatay yıldırma taraf olması, yıldırma örgüt politikası haline getirir. Bu durumda mağdur sadece eşit statüdekilere değil, aynı zamanda yönetim erkiyle de savaşmak zorunda kalır. Bu durum mağdurun örgütsel yalıtımını hızlandırır ve örgütsel süreçlere karşı yabancılaşmasına sebep olur.<sup>87</sup>

Yatay yıldırmanın çeşitli nedenleri arasında çekememezlik, kişisel hoşlanmama, kıskançlık, rekabet, farklı bir ülke veya bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler sayılabilir. Yatay yıldırma genellikle dikey yıldırma kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları yıldırma kabul etmez, bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görürler.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Hoel ve Beale, a.g.m., ss. 239-262.

<sup>86</sup> Vandekerckhove, Ronald, a.g.m., 2003, ss. 41-50.

<sup>87</sup> Tutar, a.g.e., s. 93.

<sup>88</sup> Tutar, a.g.e., s. 94.

Yatay yıldırmanın, yukarıdan aşağıya doğru yapılan yıldırma olarak farklı olarak belirtilebilecek bir yönü de, çoğunlukla birden fazla kişinin saldırganlık özellikleri göstermesi, yani bir çeşit akbabalıktır. Bu durum olasılıkla saldırganların, statü eşitliğinin getirdiği bir güç dengesini kendi lehlerinde bozmak istemelerinin bir ürünüdür.

### **1.7.3 Aşağıdan - Yukarıya Doğru Yıldırma**

Bu tür bir yıldırma bir veya genellikle daha çok sayıda ast, belirledikleri bir üstlerine karşı gizli ve örtülü bir saldırıya girişirler. Amaç, herhangi bir sebeple istenmeyen veya hoşlanılmayan üstün bezdirilmesi, yalnız bırakılması, yönetim kademeleri tarafından liderlik özelliğinin olmadığı kanaatinin oluşturulması ve örgütten dışlanması olabilir. Aşağıdan yukarıya doğru yapılan yıldırma da bir dikey yıldırma biçimi olmasına karşın, güç dengesini yakalayabilmek ve lehte bozmak için çoğunlukla birden çok kişinin ortak hareketiyle uygulanmaktadır.

İşyerinde aşağıdan yukarıya doğru yıldırma, bir yöneticinin yetkesi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar. Bazen bir bölümdeki tüm çalışanlar, istemedikleri yöneticilerine karşı adeta bir ayaklanma gibi yıldırma uygulayabilirler.<sup>89</sup>

Bu yıldırma genellikle; dedikodu çarkının çevrilmesi, yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmeme, sürekli olumsuz geribildirimler verme, işleri geciktirme, bazı işleri sabote etmek şeklinde olabilir. Üst yönetimin bu tür durumlara karşı koruyucu önlemler alarak, çalışanların güvende olduğunu hissettirmesi, örgütsel psikolojik sağlığı koruyucu önlemler alması, örgütsel verimliliğin artırılmasına önemli katkılar sağlayabilir.<sup>90</sup>

### **1.7.4 Çapraz Yönlü Yıldırma**

Özellikle büyük işletmelerde yapılan işler ve faaliyetler sadece tek bir birimin sorumluluğunda yürütülmeyebilir. Hiyerarşiden bağımsız olarak da olsa, farklı birimlerde görev yapan çalışanlar birbirini takip eden işler kümesindeki rolleriyle bir işin yapılmasını etkileyebilir. Bu etkileşimler sonucunda personel arasında oluşabilecek olan

---

<sup>89</sup> Tınaz, a.g.e., s. 139.

<sup>90</sup> Tutar, a.g.e., s. 93.

bazı çatışma durumları, personelin birbirini “başkası veya diğerleri” olarak değerlendirmeleriyle zamanla yıldırma eylemlerine dönüşebilir.

Örnek vermek gerekirse; X biriminde yönetici statüsünde görevli personel, maaş ve özlük hakları konusunda kendisine kasten haksızlık yaptığına inandığı bir muhasebe birimi çalışanına karşı kişisel kin besleyerek yıldırmaya girişebilir. Pozisyonunu kullanarak muhasebe biriminin yöneticisine - şikâyetin ötesinde – personeli kötülemek, başkalarının yanında kişinin işe layık olmadığı vb. sözler yaymak, kişinin X birimiyle ilgili işlerinde bilinçli olarak sorunlar çıkartarak bunları kişinin suçu olarak lanse etmek dikkate değer örneklerdir.

Öğrencisiyle tartışmaya girmiş ve haksız bile olsa kendisine saygısızlık yapıldığı düşüncesine sapsılan bir öğretmenin, öğrenciye karşı “haddini bildirme” eylemlerine girişmesi bir başka örnek olabilir. İlk bakışta bu durum yukarıdan aşağıya yönlü bir yıldırma olarak görünse de, öğrencinin dersine giren veya girmeyen diğer öğretmenlerin, öğretmenin telkin ve yönlendirmesiyle öğrenciye karşı tehdit, statü kullanımlı saldırı ve tacizi söz konusu olabilir. Hatta bazı olaylarda öğrenci öğretmeni ile arasını düzeltse bile, farklı derslere giren ve önyargı içerisindeki diğer öğretmenlerin baskısını görmeye devam edebilir. Çapraz yönlü yıldırma olarak adlandırabileceğimiz bu durumda, saldırgan belirgin bir şekilde değişime uğramış, farklı bir yönden gelen saldırılar hiçbir elle tutulur nedene bağlanamaz hale gelmiştir.

Kısaca tanımlamak gerekirse; “çapraz yönlü yıldırma”, düzlemsel hiyerarşiden bağımsız (dikey/yatay hiyerarşi gözetmeyen) şekilde gelişerek, mağdurun savunma yapmasının en zor olduğu dış bölgeden zarar verme ve ortadan kaldırma amacıyla gelen, ahlak dışı ve bilinçli saldırılar bütünüdür. Bu yıldırma türünü şiddetlendirecek bazı etmenler de bulunmaktadır. Birimlerin çeşitli nedenlerle rekabet halinde bulunmaları, birim yöneticilerinin arasındaki belirgin anlaşmazlıkların astları tarafından da örnek alınıp devam ettirilmesi veya iş dışında gerçekleşen olaylar sonucunda kişiselleştirilmiş intikam duyguları yıldırmanın oluşması veya gelişmesi konusunda katalizör görevi görebilir. Savunma yapmayı zorlaştırmakla birlikte, farklı birimlerin uzaklığı ve farklılıkları nedeniyle saldırılar da diğer yıldırma türlerindeki gibi daha etkisiz kalabilir. Bu tür yıldırma eylemlerinin sonuçları bakımından genellikle ağır psikolojik veya fizyolojik sıkıntılara neden olmayacağı söylenebilir.

Alınacak önlemler diğer yıldırma türlerinden farklı olmamakla birlikte, birimler arası iletişim ve koordinasyon eksikliğinin giderilmesi, eşgüdümlülüğün sağlanması, yönetim tarafından tüm birim ve bu birimlerin çalışanlarına eşit davranılması çapraz yıldırmanın ortadan kalkmasında etkili olacaktır.

## **1.8 YILDIRMAYA DİRENMENİN YOLLARI**

Ortaya konulan yıkıcı sonuçları gözden geçirildiğinde yıldırma ile hem bireysel (mağdur, ailesi, arkadaşları), hem de örgütsel (yönetim, izleyiciler) tabanda savaşılmamasının gerekliliği açıktır.

Yıldırma ile savaşmada en önemli nokta, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Ancak bir şeyle savaşmak için, önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekir. Bu noktada konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılması için yapılacak çalışmalar önem kazanır. İşyerlerinde uygulanan psikolojik terörün önlenmesi veya ortadan kaldırılması için yapılacak girişimlerin alanı, sadece örgütlerle sınırlı bırakılmamalı, konuyla ilgili toplumun, tüm organlarıyla bilgilendirilmesine çalışılmalıdır.<sup>91</sup>

Bu hastalıkla baş edebilmek için öncelikle onu isimlendirebilmek ve gidişatının farkında olmak gerekir. Bu da açıkçası yönetici ve liderlere düşmektedir. Koruyucu ölçütler; çatışmaların artmasını engellemeyi amaçlayan yol gösterici açık ilkeler ve belirli politikalar gerektirmektedir. Çalışanlar, çatışmalar denetimden çıktığında nerede durmaları gerektiğini bilmelidir.<sup>92</sup>

### **1.8.1 Bireysel Direniş**

Yıldırmanın meydana gelebilmesi için saldırgan tarafından saldırıya uğramakta olan bir mağdur olması gerekmektedir. Yıldırmanın doğası gereği, saldırgan mağdura uyguladığı baskıyı arttırdıkça, mağdur kurbanlaşır ve tacizcinin onu sokmak istediği kalıba girmeye başlar. Kendisini yalnız, güçsüz, korkak ve çaresiz hisseder. Fakat bu bir

---

<sup>91</sup> Tınaz, a.g.e., s. 187, 188.

<sup>92</sup> Gates George, "Bullying and Mobbing (Part 2)", **Labor Management**, October 2004, s. 31.

kısırdöngüdür ve saldırgan başarıya ulaştığını gördükçe daha çok baskı uygulamaya başlayacaktır.

Oysaki yıldırma sürecinde kurban olmanın bir “kaçınılmaz son” olmadığı, öğrenilmiş çaresizlik sendromundan kurtularak mücadele etmenin pek çok zaman yıldırma ortadan kaldırdığı unutulmamalıdır. Çobanoğlu’na<sup>93</sup> göre, örgütsel yıldırma sürecinde ayakta kalabilmek için her şeyden önce yüksek düzeyde bilinç gelişimi sağlanmalı ve bu yolla kişinin kendisine olan güveni ayakta tutulmaya çalışılmalıdır.

Bu yıkıcı duruma katlanmak için; gerçekte neler olduğunu anlamak, saldırılardan korkmadan güvenle karşılık vermek, kurban olmayı reddetmek, uzun süreli bir mücadele için hazırlanmak, yaratıcılığı ve enerjiyi ilgi alanlarına aktarmak ve gerekirse oradan ayrılmak için önlemler almak gerekebilir<sup>94</sup>. İşyerinde yıldırma direnç gösterebilmenin en etkili yollarından biri, yıldırma basıncı sağlayacak bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Kültürel mekanizmayı harekete geçiremeyen bir yönetici, psikolojik terörün sürmesine neden olur.<sup>95</sup>

Davenport, yıldırma bireysel düzeyde başa çıkmanın yollarını; “bilmezden gelmek veya bu olguyla birlikte yaşamak, kabul edip teslim olmak, kendi yolunu kabul ettirmek, uzlaşmak ve son olarak herkesi tatmin etmeye çalışmak<sup>96</sup>” şeklinde vermiştir.

Mağdur, saldırgan karşısında kendini yeniden kurgulayarak, öncelikle soyutlanmışlığı ortadan kaldırmalı, sonra da yıldırma direnç için, saldırganın taktiklerini boşa çıkaracak yöntemler geliştirmelidir. Hiçbir zaman verdiği mücadelenin boş bir çaba olduğu hissine kapılmamalıdır.<sup>97</sup>

Yıldırma mağdurları yaşadıkları olumsuzlukları ölçsüz tepkilerle değil, bilinçli davranışlarla irdelemeli, ani tepkilerden çok mantıklı karşılıklar vermelidirler. Bunu

---

<sup>93</sup> Çobanoğlu, a.g.e., s. 106.

<sup>94</sup> Davenport, a.g.e., s. 81.

<sup>95</sup> Tutar, a.g.e., s. 128.

<sup>96</sup> Davenport, a.g.e., s. 137.

<sup>97</sup> Tutar, a.g.e., s. 128.

başarabilmek için her şeyden önce, kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini iyi tanımasını gerekir.<sup>98</sup>

### 1.8.2 Örgütsel Direniş

Bir kuruluş olarak yıldırma darbesi yendiğinde, bunun verimlilik, moral, zarar gören insanlar ve kuşkusuz parasal olarak maliyeti fazla olabilir. İnsanlar, dikkatlerini örgütün amaçları ve kendi görevlerinden çekip hayatta kalma taktikleri ve manevralar yapmaya karar verdikleri için ekip çalışması zorlaşacaktır.

Örgüt düzeyindeki yıldırma mücadelesi, yıldırma eylemleri gerçekleşmeden önce başlatılmalıdır. Bunun için yönetimin yıldırma olgusunu çok yakından tanınması ve fark edebilmesi gerekir. Yeterli bilgilendirme ve hazırlık olmaksızın yapılan ani görev değişiklikleri ile birlikte, işletmeye atanan üst düzey yöneticilerin kendi standartlarını zorla kabul ettirmeye çalışmaları da duygusal saldırıyı tetikleyen sebepler arasında sayılmaktadır.

İşletme yönetiminin dikkat etmesi gereken bazı erken uyarı sinyallerinden bazıları şu maddeler halinde sıralanabilir<sup>99</sup>:

- 1) Örgütte yoğun bir personel çevrimi (sirkülasyon) var mı?
- 2) Bazı çalışanların başarısında ani düşüşler gözleniyor mu?
- 3) Ortaya çıkan sorunlar belli bir kişiye mi yükleniyor?
- 4) Çalışanlara görev değişikliklerinde yeterli uyum süresi ve eğitim sağlanıyor mu?
- 5) Yapılan görev değişikliklerinde çalışanlarla işbirliği yapılıyor ve onların düşünceleri alınıyor mu?
- 6) Günlük izinlerde, işe geç kalma oranlarında ve viziteye çıkışlarda bir artış var mı?
- 7) Kıymetli elemanlar beklenmedik bir şekilde işten ayrılıyorlar mı?
- 8) Örgütte nedeni bir türlü anlaşılamayan huzursuzluk, verimsizlik ve moral çöküntüsü var mı?
- 9) İnsanlar toplantılarda fikirlerini açıklamaktan uzak duruyorlar mı?

---

<sup>98</sup> Çobanoğlu, a.g.e., s. 106.

<sup>99</sup> Çobanoğlu, a.g.e., s.116, 117.

10) İşletmeye açılan davalarda ve tazminat taleplerinde bir artış söz konusu mu?

Yönetimin yıldırımaya müdahale etmediği durumlarda, “yıldırmaayı bir strateji olarak kullanan kuruluşlarla, yönetimin bundan haberdar olmadığı kuruluşları karıştırmamak gerekir<sup>100</sup>”.

Yıldırmaayı strateji olarak kullanan bir örgütte çalışmak çok da anlamlı değildir. Bu durumda sorun yönetimden kaynaklandığı için, yıldırmaayı başa çıkılması neredeyse olanaksızdır. En doğrusu zaman kaybetmeden o işi terk etmek olacaktır. Bahsedilen durumda işten ayrılmak yıldırmaaya boyun eğmek değil, aksine ondan kurtulmuş olmak anlamına gelmektedir.

Davenport, örgütlerin yıldırma riskini azaltmak adına uygulamaları gereken on iki ilkeyi şöyle açıklamaktadır<sup>101</sup>:

- 1) Kuruluşun amaçlarını ve çalışanlara nasıl davranılacağını açıklayan bir hedef saptaması; bütün çalışanları aynı safta tutan bir görüş ve değerler saptaması,
- 2) Kuruluşun yapısının raporlama düzeylerinde açıkça tanımlanmış olması,
- 3) İş tanımlarının görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanmış olması,
- 4) Beklenen davranışları ve ahlak ölçütlerini de içeren kapsamlı, kalıcı ve yasal personel politikaları olması,
- 5) Disiplin konularında hızlı, nesnel ve kalıcı olunması,
- 6) Örgüt amaç ve hedeflerinin çalışanlara öğretilmiş ve benimsetilmiş olması,
- 7) Personel seçiminde ekip çalışmasına uygun kişilerin seçilmesi,
- 8) İş eğitimi ve personel gelişimine önem verilmesi,
- 9) İletişimin açık, dürüst ve zamanında yapılması,
- 10) Kararlarda, çalışmalarda ve yetkilendirmelerde yüksek sayıda personel katılımı sağlanması,
- 11) Sorun çözmek için her düzeye özel bir mekanizma oluşturulmalı ve
- 12) Çalışanlar için yardım programı oluşturulması gereklidir.

---

<sup>100</sup> Davenport, a.g.e., s. 106.

<sup>101</sup> Davenport, a.g.e., s. 116.

Sonuçta; hiçbir yönetim veya liderin, yıldırmanın hedefi olan mağdurları uyumsuz olarak gözden çıkarmasına müsaade edilmemelidir. Örgütün sağlığı, toplumsal terbiye bir yana, daha iyisine gereksinim duyar.<sup>102</sup>

### 1.8.3 Aile ve Uzman Danışman Desteği

Örgütte meydana gelen yıldırma etkilenen sadece mağdurun kendisi değildir. Ailesi ve yakın çevresi de yıldırma sonrası mağdurun sosyal yaşantısındaki olumsuz değişikliği hissetmeye başlayacaktır. Yıldırmanın üstesinden gelebilmek için kişinin yanında olmak, ona yalnız olmadığı inancını aşılacak önem arz etmektedir.

Yıldırma uğrayan kişiye aile ve arkadaşların verebileceği en önemli destek, onu dinlemek; güçlü yanlarını, olaylar karşısında duruşunu, tavrını ve karakterini onaylamaktır. Bu, mağdurun yeniden kimliğine kavuşmasına, özgüvenini tazelemesine yardımcı olabilir<sup>103</sup>. Davenport'a<sup>104</sup> göre en önemli destek, eğer mümkünse, kurbanın savaşı alanından uzaklaşmasını sağlayacak önlemleri almaktır. Fakat arkadaşların veya ailenin mağdurun sorunlarını tam olarak anlayamaması, vermeye çalıştıkları desteğin yetersiz kalması durumunda yardım girişiminde bulunan yakın çevre de yıldırma eylemlerinden dolayı olarak etkilenmeye başlayacaktır. Bu durumda uzman bir takipçi veya danışman devreye girmelidir.

Yıldırma mağdurları için “danışmanlık sistemi”, biraz masraflı görünmekle birlikte, hâlihazırda bazı örgütlerde azınlık durumundakiler için (özürlüler, etnik azınlık olanlar veya kadınlar) uygulanmaktadır. Bu model sadece şu üç durumda kullanılmalıdır<sup>105</sup>:

- 1) Her yıldırma mağdurunun tarafsız bir danışman takipçi bulabilmesi için, danışmanların farklı birimlerden olması gerekir. Örneğin danışman yönetim kurulundan olursa, çalışma arkadaşları arasındaki çatışmalar ortaya çıkmayabilir. Danışmanlar işçi temsilcileri, sosyal hizmetler veya personel biriminden seçilirse, daha olumlu sonuçlar elde edilecektir.

<sup>102</sup> Gates George, “Bullying and Mobbing (Part 3)”, **Labor Management**, December 2004, s. 23.

<sup>103</sup> Çobanoğlu, a.g.e., s. 114.

<sup>104</sup> Davenport, a.g.e., s. 100.

<sup>105</sup> Resch, Schubinski, a.g.m., 1996, ss. 295-307.

- 2) Danışman personel konusunda iyi eğitimli olmalıdır. Bu sık karşılaşılan bir sorundur. Yıldırma basında sıkça görüldüğünden ve kitaplara konu olduğundan, çok sayıda kişi kendisini uzman olarak görmektedir. Yıldırma temsilcisinin konuya ilişkin eğitim almış, yıldırma konusuyla meşgul olmuş birisi olması tercih edilir.
- 3) Danışmana örgütsel hiyerarşi içinde sorunlar hakkında konuşma ve çözümler önerme olanağı tanınmalıdır. Danışman ise, sadece kurbanların sorunlarını dinlememeli, ayrıca yıldırmanın artmasını da engelleyebilmelidir.

Sonuç olarak; kurban yıldırmanın etkileriyle tek başına bırakılmamalı, yalnız olmadığı hissi kendisine verilmelidir. Yakın çevresinin çözemeyeceği karışıklıkta bir durum söz konusuysa örgüt içinden veya dışından bir danışman desteği sağlanmalıdır.

## 1.9 HUKUK – MEDYA VE YILDIRMA

Dünya üzerinde az sayıda ülkenin hukuk kanunlarında yıldırma olgusuna yer verilmiştir. Bununla birlikte bu ülkelerde yıldırma ile ilgili ulusal tanımlamalar yapılmış olmakla birlikte, yıldırmanın genel bir hukuki tanımı bulunmamaktadır. ILO'nun tanımına göre yıldırma “çalışan bir birey veya bir grup çalışanı baltalamak amacıyla yürütülen kinci, acımasız, kasıtlı ve aşağılayıcı davranışlar<sup>106</sup>” olarak açıklanmaktadır.

Ancak son yıllarda, özellikle Avrupa ülkelerindeki yoğun çalışmaların etkisiyle ülkemizde de yıldırma olgusuna yer ayrılmaktadır. Yazılı ve sözlü basında bu konuyla ilgili bilgi verici ve bilinçlendirici programlar yayınlanmakta olup, özellikle son iki yıl içerisinde akademik alanda yoğun bir araştırma başlamıştır.

Yıldırma konusu Türkiye’de oldukça geç ortaya konulmuştur. Tanımlandırılması ise gerek hukuk sistemi içinde, gerekse medya tarafından zamanında yapılmadığı için çoğunlukla olağan bir işyeri stresi, yoğunluk ve insan ilişkilerinden kaynaklanan sıradan bir işyeri çatışması olarak algılanmış, başlı başına önlem alınması gereken bir örgütsel sorun olduğu anlaşılamamıştır. Bu nedenle yakın zamana kadar yıldırma konusunu ele alan ve açıklamaya çalışan hiçbir çalışma yapılmamıştır.

---

<sup>106</sup> Yüçetürk, Öke, a.g.m., ss. 61-70.

Yasal düzenlemeler sonucunda özellikle kamu kurumlarında fiziksel şiddetin ciddi yaptırımları olmaması nedeni ile psikolojik şiddet yaygınlaşmaktadır. Avrupa Birliği ve ABD ortalamasına bakıldığında; çalışanların %16'sının yıldırımaya maruz kaldığı görülmektedir. Bu oranın Türkiye'de en az %30 - %35 olduğu düşünülmektedir. Bu kavram Amerika'da birçok eyaletin yasalarında yer almaktadır ve büyük meblağlarda tazminatla sonuçlanan davalar bulunmaktadır. Duygusal tacize karşı yasal yaptırımların caydırıcı niteliği göz ardı edilmemelidir.<sup>107</sup>

Örgütsel yapılanmanın sağlıklı olabilmesi için bütün önlemleri almakla görevli olan yöneticiler başta olmak üzere, tüm örgüt çalışanları bu hastalıkla savaşmalıdır. Aksi takdirde daha yeni tanınmaya başlayan bu olgu, pek çok örgütsel sorunu ortaya çıkararak özellikle görüldüğü işyerlerindeki sosyal yapıyı ve başarıyı bozmaya başlayacaktır.

Örgütlerde meydana gelen yıldırmanın sadece saldırı eylemlerinden bir tanesi olan cinsel taciz konusu yasalarda belirtilmiştir. Cinsel taciz, TCK'nın 414, 415, 416, 419, 421, 426, 428, 480, 482, 547, 576 maddeleriyle birlikte, İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, İnsan Hakları ve Temel Özgürlüklerin Korunması Hakkında Avrupa Sözleşmesi, BM Kadınlara Yönelik Şiddetin Ortadan Kaldırılması Bildirgesi, Avrupa Sosyal Şartı gibi belgelerde suç olarak belirlenmiştir<sup>108</sup>. Bunlar dışında ülkemiz yasalarında işyerindeki psikolojik ve duygusal tacizin engellenmesine yönelik özellikli bir madde veya yaptırım bulunmamaktadır.

Ülkemizde 22.05.2003 tarihinde kabul edilen ve 10.06.2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı yeni İş Kanunu çok yeni bir kanun olmasına, İş Sağlığı ve İş Güvenliği ile ilgili 5. Bölüm Madde 77'de; *“İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler. İşverenler işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya buldukları mesleki riskle, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar. Yapılacak eğitimin usul ve esasları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmeliklerle*

<sup>107</sup> [http://www.psikiyatri.net/psikiyatri\\_net/content/view/190/9/1/4/](http://www.psikiyatri.net/psikiyatri_net/content/view/190/9/1/4/), Erişim tarihi: 16.04.2007.

<sup>108</sup> Çobanoğlu, a.g.e., s. 202, 203.

*düzenlenir.*” hükmü bulunmasına rağmen, daha sonra çıkarılan yönetmeliklerde işçilerin karşılaşılabilecekleri mesleki psikolojik rahatsızlıklardan, bunların önlemlerinden ya da bu konuda işverenlerin sorumluluğundan bahsedilmemektedir.<sup>109</sup>

Son dönemlerde, yıldırma kapsamında yapılan literatür ve medya araştırmasında yıldırma olgusunun sıkça dile getirilmeye başlandığı ve mağdurların gerek saldırganlar, gerekse örgüt yönetimi aleyhinde hukuki haklarını aramaya başladıkları gözlemlenmiştir. Çalışanların, karşılaştıkları yıldırma sonrasında haklarını aramak üzere giriştikleri hukuk savaşlarını medyada da çeşitli örneklerle yer bulmaktadır.

Mağdur Y.’nin kazanmış olduğu yıldırma konulu davaya ve davanın hukuki boyutuna ilişkin olarak, Güzel tarafından “Türkiye’nin İkinci Yıldırma Davası Kazanıldı<sup>110</sup>” başlıklı internet kaynaklı makaleye eklenmiş olan önsözde durum açıkça ortaya konulmaktadır.

“Hukuki anlamda kanunlarımızda yıldırma davranışını tanımlayan madde bulunmamaktadır. Cinsel tacize ilişkin İş Yasasında iki hüküm bulunmaktadır. Yıldırma ile ilgili olarak işçinin kişilik değerleri içindeki onursal yaşam hakkını zedeleyen yıldırma hukuk tarafından önlenmeli ve mağdur kanunla koruma altına alınmalıdır. İşçinin onur ve kişilik hakkının korunmasını öngören hüküm iş kanununda bulunmamaktadır. Öte yandan medeni kanunun kişiliği koruyan hükümleri, Borçlar Kanunu tasarısındaki işverenin işçiyi koruma borcu özel hükümlerle düzenlenmiştir. Aynı zamanda Avrupa Sosyal Şartı’nın Onurlu Çalışma ilkesi çalışma hakkını belirlemektedir.”

### **Örnek Dava:**

“Y.’nin çalıştığı işyerinde psikolojik baskı ve yıldırımlar ile karşılaşmış, bu baskının neticesinde geçen Şubat ayında çalıştığı kurum yönetimine karşı psikolojik yıldırma (mobbing) davası açmıştı. Yıldırma davranışları sürecinde 1,5 ay sonra Y. ve E.’yi işten çıkarmış olan kuruma açılmış olan ikinci yıldırma davası 20 Aralık 2006 Çarşamba günü hakim kararıyla sonuçlandı. Hâkim kararı:

---

<sup>109</sup> Tınaz, a.g.e., s. 179, 180.

<sup>110</sup> <http://www.kisiselbasari.com/Makale.asp?ID=173> , “Türkiye’nin İkinci Mobbing Davası Kazanıldı”, Erişim Tarihi: 10.07.2007.

- 1) Kurum yönetiminin Y.'ye verdiği her türlü uyarı ve kınama cezalarının haksız olduğuna ve iptaline karar verdi.
- 2) Y.'nin iş yaşamında gördüğü manevi baskılar karşısında 1.000 YTL'lik tazminatı kurumun ödemesine karar verdi.

Mahkeme kararı sonucu cezalar iptal edilmiş, mahkeme 1.000 YTL manevi tazminat cezası vermiştir. Verilen uyarı ve kınama cezalarının iptaline karar verilmiştir.”<sup>111</sup>

Bu durum ve mahkemenin aldığı gerekçeli karar gelecekteki emsallerin değerlendirilmesi açısından da oldukça önemlidir. Y.'nin olayının çözümlenmesinin ardından gerek hukuk çevrelerinde, gerekse basında çeşitli yorumlar ortaya çıkmıştır. Bu yorumların temelde işaret ettikleri nokta, daha önce Türk Hukuk sistemi içerisinde açıklaması ve örneği bulunmayan bir örgütsel olgunun mahkeme salonlarına taşınması yolu ile literatüre kazandırılmış olmasıdır.

Bu ve diğer olaylar daha önce de bahsedildiği üzere basında yoğun şekilde yer almış, “yıldırma” kavramı eşanlamlılarıyla birlikte okuyucu kitleye tanıtılmıştır. Yapılan bu haberlerin en dikkat çekici olanları şöyledir:

- 1) 26 Aralık 2006 tarihli Radikal gazetesi internet baskısındaki haberde yıldırma olayının geçtiği kurumun, açılan dava sonucunda tazminat ödemesi kararı “İşyerinde Ağzından Çıkanı Kulağın Duysun”<sup>112</sup> başlığı altında yayımlandı.
- 2) 29 Mayıs 2006 tarihli Akşam gazetesi internet baskısındaki haberde başka bir kuruma açılan dava ile ilgili olarak “İlk Mobbing Davasını Bir Bürokrat Açtı”<sup>113</sup> başlığı kullanıldı.
- 3) Aynı haber haber7.com’da ise “Türkiye’nin İlk Mobbing Davası”<sup>114</sup> adıyla yer aldı.

---

<sup>111</sup> <http://www.kisiselbasari.com/Makale.asp?ID=173>, “Türkiye’nin İkinci Mobbing Davası Kazandı”, Erişim Tarihi: 10.07.2007.

<sup>112</sup> [www.radikal.com.tr/haber.php?Haberno=208391](http://www.radikal.com.tr/haber.php?Haberno=208391), “İşyerinde Ağzından Çıkanı Kulağın Duysun”, Erişim Tarihi: 10.07.2007.

<sup>113</sup> [www.aksam.com.tr/haber.asp?a=41543,3](http://www.aksam.com.tr/haber.asp?a=41543,3), “İlk Mobbing Davasını Bir Bürokrat Açtı”, Erişim Tarihi: 10.07.2007.

<sup>114</sup> [www.haber7.com/haber.php?haber\\_id=159942](http://www.haber7.com/haber.php?haber_id=159942), “Türkiye’nin İlk Mobbing Davası”, Erişim Tarihi: 10.07.2007.

- 4) Forum Diplomatik isimli internet adresinde ise 23 Nisan 2007 tarihli “Kişiliğinizi Geliştirin ve Mücadele Edin”<sup>115</sup> başlığıyla yayımlanan yazısında çeşitli kurumlara karşı açılan davalara yer verildi.
- 5) X A.Ş.’de 1993-2002 yılları arasında Bilgi İşlem Müdürlüğü yapan davacı E.’nin yıldırma uğradığı gerekçesiyle AİHM’de açtığı davaya ilişkin “İşten Atıldı, Hukuk Savaşı Sırasında Mobbing’le Tanıştı”<sup>116</sup> başlıklı 09 Ocak 2007 tarihli haberi Radikal internet sayfasında yayımlanmıştı.
- 6) D.’nin açmış olduğu yıldırma davası ise Milliyet internet sayfasında “İşyeri İşkenceleri”<sup>117</sup>, Hürriyet internet sayfasında “Hiçbir Şey Değişmedi”<sup>118</sup>, Akşam internet sayfasında ise “Seni Kovuyorum Sözü Dekan’a 3 Bin YTL’ye Patladı”<sup>119</sup> başlıkları ile yankı bulmuştu.

Basına yansıyan yıldırma konulu haberlerde ortak noktanın mağdurların eğitim düzeylerinin yüksek olması olduğu söylenebilir. Ayrıca hiyerarşik yapıdan oluşan örgütlerde görev yapmaktadırlar. Fakat bu bulgular yıldırmanın belirli bir zümre, eğitim seviyesi veya cinsiyete sahip kişiler üzerinde yoğunlaştığı anlamında kesin bir açıklama yapmak için yeterli değildir.

## 1.10 YILDIRMANIN SONUÇLARI

Yıldırma hastalığı, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler ve duygusal eziyetler, psiko-terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylemdir<sup>120</sup>. Yıldırma, özellikle çalışma ortamlarında beliren gizli ve son derece tehlikeli bir olgudur. Pek çok ülke gibi toplumumuzda da zamanında ve tam olarak tanımlanamamış olduğundan örgüt içerisindeki uygulamaları sanki iş ortamının sıradan faaliyetleri ve stres kaynağı gibi algılanmıştır. Yıldırma sistematik ve bilinçli olarak uygulandığı için gizlilik çoğu kez ön planda olabilir. Bu sebeple mağduru küçük

---

<sup>115</sup> [www.forumgazetesi.com/haber\\_detay.asp?haber\\_id=15880](http://www.forumgazetesi.com/haber_detay.asp?haber_id=15880), “Kişiliğinizi Geliştirin ve Mücadele Edin”.

<sup>116</sup> “İşten Atıldı, Hukuk Savaşı Sırasında Mobbing’le Tanıştı”, [www.radikal.com.tr/haber.php?Haberno=209508](http://www.radikal.com.tr/haber.php?Haberno=209508).

<sup>117</sup> “İşyeri İşkenceleri”, [www.milliyet.com.tr/2006/11/22/yazar/temelkuran.html](http://www.milliyet.com.tr/2006/11/22/yazar/temelkuran.html).

<sup>118</sup> “Hiçbir Şey Değişmedi”, <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=5544386&tarih=2006-12-07>.

<sup>119</sup> “Seni Kovuyorum Sözü Dekan’a 3 Bin YTL’ye Patladı”, [www.aksam.com.tr/haberpop.asp?a=60370,3&tarih=03.12.2006](http://www.aksam.com.tr/haberpop.asp?a=60370,3&tarih=03.12.2006).

<sup>120</sup> Tutar, a.g.e., s. 145.

düşüren, aşağılayan ve zor durumda bırakan dışlayıcı hareketlerin tamamı, mağdurun neden olduğu (!) sorunlara tepkiymiş gibi sunulur. Bu sinsi yaklaşım sonucunda yıldırma uygulayan kişi veya kişiler mağdurun tüm örgüt tarafından aynı bakış açısından görülmesi için zemin hazırlar. Diğerleri ve hatta yönetim kademesi tarafından da mağdurun çaresizliği beceriksizlik, başarısı yönetim kademesi tarafından kayırılma girişimleri, örgüt içinden destek arayışları ise örgütün değerlerine ve kültürüne yönelik parçalayıcı bir saldırı girişimi olarak algılanmaya başlanır. Başka bir ifadeyle, yıldırma maruz kalan kişi kurtulmak için çabaladıkça daha yoğun ve ağır bir psikolojik tacizin kurbanı olmaktadır.

Yıldırma örgütün yaşamını devam ettirme amacına ters düşen bir hastalıktır. Bu hastalık sonucunda birey ile yakın çevresi (ailesi, dostları vb.), örgüt ve toplum az veya çok zarar görecektir. Bu zararlar fiziksel (rahatsızlanan mağdur açısından), psikolojik (mağdur ve yakın çevresi açısından), sosyolojik (örgüt içindeki diğer çalışanlar açısından) ve ekonomik (kişi, örgüt ve ülke açısından) anlamda olabilir.

Davenport tarafından oluşturulan aşağıdaki tablo, yıldırmanın psikolojik etkilerini ve sosyal maliyetini görselleştirerek; insan, aile ve topluma getirdiği yükü göstermiştir. Bu tabloda aile ve bireye ilişkin sonuçlar ayrı verilmekle birlikte, bu iki olguyu bireye ilişkin sonuçlar içinde kabul etmek de olasıdır:

**Tablo 1.4:** Yıldırımın Psikolojik ve Parasal Maliyetleri

<b>PSİKOLOJİK VE PARASAL MALİYETLER</b>		
<b>Etki Alanı</b>	<b>Psikolojik Maliyetler</b>	<b>Parasal Maliyetler</b>
<b><u>BİREYLER</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Stres</li><li>✓ Duygusal rahatsızlıklar</li><li>✓ Fiziksel rahatsızlıklar</li><li>✓ Kazalar</li><li>✓ Sakatlıklar</li><li>✓ Tecrit edilme</li><li>✓ Ayrılık acıları</li><li>✓ Mesleki kimlik kaybı</li><li>✓ Arkadaşlıkların kaybı</li><li>✓ İntihar/cinayet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ İlaçla ayakta tedavi</li><li>✓ Terapi</li><li>✓ Doktor faturaları</li><li>✓ Hastane faturaları</li><li>✓ Kaza masrafları</li><li>✓ Sigorta primleri</li><li>✓ Avukat ücretleri</li><li>✓ İşsizlik</li><li>✓ Kapasite altı çalıştırılma</li><li>✓ İş arama</li><li>✓ Taşınma</li></ul>
<b><u>AİLELER</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Çaresiz kalma acısı</li><li>✓ Karmaşa ve çatışmalar</li><li>✓ Ayrılık ve/veya boşanma acısı</li><li>✓ Çocuklara etkileri</li><li>✓ Ayrılma veya boşanma masrafları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ailenin gelir kaybı</li><li>✓ Ayrılma ve/veya boşanma masrafları</li><li>✓ Terapi</li></ul>
<b><u>KURULUŞLAR</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Anlaşmazlıklar</li><li>✓ Hastalıklı örgüt kültürü</li><li>✓ Düşük moral</li><li>✓ Kısıtlanmış yaratıcılık</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Hastalık izinlerinin artması</li><li>✓ Yüksek personel hareketi maliyeti</li><li>✓ Düşük verim</li><li>✓ Düşük iş kalitesi</li><li>✓ Uzmanlık kaybı</li><li>✓ Çalışanlara tazminat ödemeleri</li><li>✓ İşsizlik maliyetleri</li><li>✓ Yasal işlem / dava masrafları</li><li>✓ Erken emeklilik</li><li>✓ Yükselen personel yönetim maliyetleri</li></ul>
<b><u>TOPLUM</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mutsuz bireyler</li><li>✓ Politik kayıtsızlık</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sağlık masrafları</li><li>✓ Sigorta masrafları</li><li>✓ İşsizlik veya kapasite altı çalıştırmadan doğan vergi kayıpları</li><li>✓ Kamu yardım programlarına talebin artması</li><li>✓ Zihinsel sağlık programlarına talebin artması</li><li>✓ Malulen emeklilik taleplerinin artması</li></ul>

**Kaynak:** Davenport, a.g.e., s.147.

Tabloda belirtildiği üzere yıldırmanın bireylere, ailelere, kuruluşlara ve topluma psikolojik ve parasal maliyetleri vardır. Bunlardan en önemlileri; sağlık sigorta masraflarının artması, düşük verim, moral düşüklüğü, gelir kaybı, intihar olarak sayılabilir.

### **1.10.1 Yıldırılmaya Maruz Kalan Bireye İlişkin Sonuçlar ve TSSB (Travma Sonrası Stres Bozukluğu)**

Yıldırma süreci sonunda en büyük zararı gören, kurban durumundaki bireydir. Bu zarar, psikosomatik etkilerini çok geçmeden gösteren oldukça tehlikeli ve kalıcı bir hal alabilir. Üstelik zararın etkisi sadece bu etkiye maruz kalan bireyle sınırlı kalmayarak yakın çevresini de tehdit edebilir.

Yıldırılmaya maruz kalan kişiler, gördükleri zararın büyüklüğü ve etkisiyle, artık işlerini yapamaz hale gelirler. Çalışma arkadaşları, meslektaşları, üstleri veya asları tarafından saygınlık, dürüstlük ve yeterliliklerine yönelik haftalar, aylar, hatta yıllar boyu süren saldırılara maruz kalarak, kendi istekleriyle veya zorunlu olarak istifa eder; işten çıkarılır veya erken emekliliğe zorlanarak işyerinden uzaklaştırılırlar.<sup>121</sup>

Yıldırmanın mağdur kişi açısından sonuçları; kovulma veya istifa sonucu maddi gelirin ortadan kalkması ve bunun yanında endişe, odaklanma sorunu, uykusuzluk, depresyon, TSSB (Travma Sonrası Stres Bozukluğu) gibi sağlık tehditlerinin oluşmasıdır.<sup>122</sup>

Süresi ve şiddetine bağlı olarak değişmekle birlikte, yıldırma kişi üzerinde alınganlık ve dikkat dağınılığından, intihara kadar genişleyebilen bir yelpaze içerisinde sonuçlara neden olabilir. Saldırgan davranışlar yıldırmanın aşırı bir neticesinin ortaya çıkmasına da neden olabilir. Leymann İsveç'teki yıllık intihar olaylarının %10-15'inin bu düşmanca etkilemenin sonucunda meydana geldiğini iddia etmektedir.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Tınaz, a.g.e., s. 13.

<sup>122</sup> Vandekerckhove Wim, Commers Ronald, a.g.m., ss. 41-50.

<sup>123</sup> Leymann Heinz, "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", **Violence and Victims**, 5, 119-126, zikreden Niedl Klaus, "Mobbing and Well-being: Economic and Personal Development Implications", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5, 2, 1996, Vienna, ss. 239-249.

Yıldırma sonucu zarara uğrayan bireyde sıklıkla ağlama, konsantrasyon bozukluğu, alkol alışkanlığı, çeşitli derecelerde depresyon, strese bağlı mide-bağırsak rahatsızlıkları, tansiyon dengesizliği, sonradan oluşan korkular ve tikler, aşırı kilo değişimleri, artan sakarlık, olaylara anormal tepkiler geliştirme, kabuslarda artış, aşırı sigara tüketimi, içine kapanıklık sıklıkla görülebilen davranışlardır.

**TSSB – Travma Sonrası Stres Bozukluğu ( PTSD - Post-Traumatic Stress Disorder):** Yaşanan süreç kurban için kesinlikle kolay atlatılabilecek bir süreç değildir. Yıldırma süreci içerisinde uzun süre kendisini sorgulayan birey, bir süre sonra psikolojik anlamda doğal tepkiler üretmez hale getirilir. Kurban yaşanan yıldırma süreci içerisinde devamlı aşağılanmış, dışlanmış; kendisine beceriksiz ve önemsiz olduğu fikri aşılmıştır.

Yıldırmanın bu uzun süreli duygusal saldırıları sonrasında çoğu kurban Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) olarak tanımlanan durumu yaşayabilir. Davenport<sup>124</sup> bu olayı, savaşan askerlerin, işkence veya tecavüz kurbanlarının ya da büyük felaketler atlatan insanların daha sonraları yaşadıklarına benzetmektedir.

TSSB, ani olarak kendini belli eden nedensiz korkular, çok şiddetli panik atak nöbetleri, ölüm duygusu ve aynı zamanda öz kontrolünü yitirme ile birlikte kendini gösteren bir sendromdur<sup>125</sup>. TSSB ile birlikte bireyde özgüven eksikliği oluşur. Toplumdan uzaklaşmak isteyen birey, sosyal ortamlardan kaçır hale gelir. Arkadaş toplantıları veya ikili ilişkilerden bile korkmaya başlar.

Finlandiya’da 350 üniversite çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada, TSSB yaşadığı belirlenen 19 kişi üzerinde inceleme yapılmıştır. TSSB belirtileri olan uykusuzluk, depresyon, derin üzüntü, yoğunlaşma eksikliği, duygusuzluk, derin kaygı, saldırganlık ve kalabalık korkusu belirgin şekilde kaydedilmiştir.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> Davenport, a.g.e., s.72.

<sup>125</sup> Tınaz, a.g.e., s.156.

<sup>126</sup> Björkqvist K., Österman K., Hjelt Back M., “Aggression Among University Employees”, **Aggressive Behavior**, 20(3), 1994, ss. 173-184, zikreden Matthiesen S.Berge, Einarsen Staale, “Psychiatric Distress and Sypmtoms of PTSD Among Victims of Bullying At Work”, **British Journal of Guidance & Counselling**, 32(3), Bergen, 2004, ss. 335-356.

TSSB belirtilerini, nedenlerini ve etkilerini ortaya koyan belirleyici ana hatlar şunlardır<sup>127</sup>:

- 1) Birey alışılmış insani deneyimlerin ötesinde, hemen herkes için çok zorlayıcı özelliklere sahip bir şeye tanık olmuştur.
- 2) Travmaya sebep olan olay devamlı olarak hatırlanır. Bu; olaya ait görsel öğelerin ısrarla ve acı verici bir biçimde hatırlanması, olayla ilgili devamlı kâbuslar görülmesi, birey tarafından aynı olay sanki her an tekrar yaşanacakmış gibi hissedilmesi, olayı sembolize eden veya belli yönlerde andıran farklı olaylar yaşandığında yoğun psikolojik huzursuzluk şeklinde ortaya çıkabilir.
- 3) Birey travma ile ilişkilendirilebilecek uyaranlardan kaçınır veya duygusal tepki geliştirme konusunda genel bir beceri azalması gösterir.
- 4) Travma öncesinde olmayan, kalıcı uç derecede duyarlılık işaretlerini barındırır.
- 5) Yukarıda değinilen belirtilere ilişkin huzursuzluk en az 1 aydır devam etmiş olmalıdır.

TSSB yaşayan birey kesinlikle yıldırma konusunda uzman bir danışman yönlendirmesinde psikolojik tedavi sürecine alınmalıdır. Psikoterapiyi uygulayacak olan psikologun veya ilaç tedavisini başlatacak olan psikiyatrisin, yıldırma olgusunun bilgileriyle çok iyi donanmış olması gerekmektedir<sup>128</sup>. Kişideki en önemli hasarın “benlik” ve “özgüven” üzerinde olduğu dikkate alınır; tedavi sürecinde, bireyin üstün olduğu özellikler üzerinden yola çıkılarak bir “yeniden yapılandırmaya” gidilmelidir.

### **1.10.2 Yıldırma Görülen Örgütlere İlişkin Sonuçlar**

Yıldırmanın engellenmesi için bireyle birlikte hareket etmesi gerekenlerin başında örgütün kendisi gelmektedir. Çünkü yönetsel hatalarla birleştiğinde, yıldırmanın örgüte olan maliyeti son derece büyüktür. Örgütün ve yönetimin yıldırmaı sıradan bir çatışma ya da gelip geçici bir sorun olarak görmesi, bu örgütsel sancının artarak devam etmesine sebep olacaktır.

---

<sup>127</sup> Leymann, Gustafsson, a.g.m., ss. 254-255.

<sup>128</sup> Tınaz, a.g.e., s. 157.

Yönetim açısından ortaya çıkan zararlar öncelikle ekonomik olmakla birlikte, sosyal açıdan örgüte verdiği zararları kestirebilmek çok daha zordur. Yıldırma maruz bırakılan bir veya daha fazla çalışanın iş veriminin ve devamlılığının düşmesi, örgütsel anominin (normsuzluk) ortaya çıkması, bağlılığın azalması, zorbalı-kurbanlar şeklinde sınıfların ortaya çıkmaya başlaması bu sorunların sadece gözlenebilenleridir.

Bu çeşit uzayan çatışmalar, psikososyal işyeri ortamını kötüleştiren daha olumsuz gelişmelere neden olur<sup>129</sup>. Bunun dışında örgüt iklimi bozulacak, yaratıcılık azalacak, iş kalitesi düşecek, yetişmiş personel işten ayrılmaya başlayacak, güvensizlik ortamı oluşacaktır. Örgüt açısından yıldırmanın sonucu hastalık izinleri ve düşük güdülenmeden kaynaklanan verimlilik düşüştür.<sup>130</sup>

Leymann tarafından İsveç'te yapılan bir araştırma, kurbandan ve çalışma grubundan kaynaklanan üretim düşüklüğü ile üçüncü bireylerin savaşımlarıyla ilgili maliyetlerin birleşiminin, her bir işyeri tacizi ve yıldırma olayı için yılda 30,000\$ ile 100,000\$ arasında olduğunu iddia etmektedir.<sup>131</sup>

Devamsızlık, işyerindeki yıldırmanın en sık karşılaşılan sonucudur. 1000 kişinin çalıştığı bir örgüt, işe devamsızlık oranını %3'ten 2'ye düşürdüğü takdirde (her çalışan için maliyetin 300\$ olduğu kabul edilirse) yıllık tasarrufu 720 000\$ civarında olacaktır<sup>132</sup>. Yıldırma bir örgütün başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi olası olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Bu bedel o kadar ağırdır ki, örgüt, bunu kendi yaşamıyla ödemek zorunda kalabilir<sup>133</sup>. Yıldırma nedeniyle çalışanların örgüte karşı bağlılık ve sadakat duyguları kaybolur. Üst yönetim saygınlığını kaybeder, emir-komuta ilişkileri örgütsel hiyerarşi içinde işlememeye başlar, çalışanlar yeni iş arama çabalarına girişir.<sup>134</sup>

---

<sup>129</sup> Leymann, a.g.m., ss. 174.

<sup>130</sup> Vandekerckhove, Commers, a.g.m., ss. 41-50.

<sup>131</sup> Einarsen, a.g.e., ss. 379-401.

<sup>132</sup> Moayed, a.g.m., ss. 311-327.

<sup>133</sup> Tınaz, a.g.e., s. 159, 160.

<sup>134</sup> Tutar, a.g.e., s. 109.

### 1.10.3 Yıldırmanın Topluma ve Ülke Ekonomisine İlişkin Sonuçları

Yıldırma etkileri ve sonuçları açısından asla saldırgan ile mağdur arasında kalmaz. Ortaya çıkan olumsuz koşullar, çalışma ortamını etkilemekle kalmaz. Kümülatif değerler bakımından incelendiğinde sosyal yapıya ve ülke ekonomisine başlangıçta tam olarak kestirilemeyen büyük zararlar verir.

İşyeri terörünün doğrudan maliyeti, çalışanların katlanmak zorunda olduğu iş kaybı ve güvelik boyutuyla birlikte, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığıyla ödemek zorunda kaldığı bedeldir. Bu olgunun dolaylı maliyeti ise, işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün ve hizmet kalitesinin bozulması, örgüt saygınlığının yitirilmesi ve müşteri sayısında azalma şeklinde kendini gösterir. Yıldırma araştırmalarının sonuçların elde edilmesi açısından yeni olması nedeniyle, yıldırmanın ülkemiz ekonomisine olan maliyeti eldeki yetersiz verilerle net şekilde ifade edilememektedir.<sup>135</sup>

Bu konuyla ilgili olarak Leymann, İsveç kamu istatistiklerinin kötü uygulamaya maruz kalmış olan çalışanların erken emeklilik eğiliminde olduklarını belirtmektedir. 1992 yılına ait bilgilere göre, 55 yaş üzeri işgücünün neredeyse %25'i erken emekli olmuştur.<sup>136</sup>

Tutar'ın belirttiğine göre<sup>137</sup>;

- 1) Almanya çalışma bakanlığının yaptığı bir araştırmaya göre, yıldırmanın işgücü kaybı ve artan tedavi giderleri nedeniyle Almanya'ya maliyeti, yıllık 100 milyon Euro'dur.
- 2) A.B.D.'de 9000 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmadan yola çıkılarak yapılan 2001 tahminine göre stres kaynaklı maliyetlerin yılda 12 milyar sterlin olduğu, bunların yarısının da yıldırmadan kaynaklandığı sanılmaktadır.

---

<sup>135</sup> Tınaz, a.g.e., s. 175, 176.

<sup>136</sup> Leymann, a.g.m. ss. 165-184.

<sup>137</sup> Tutar, a.g.e., s. 117, 118.

- 3) İngiltere’de de yıldırma kaynaklı stres nedeniyle başarısı düşük personeli normal düzeye ulaştırmak amacıyla yapılan harcamaların maliyeti 3 milyar pounddur.

Tınaz’ın ortaya koyduğu bazı dış kaynaklı maliyet verileri ise şu şekildedir<sup>138</sup>:

- 1) Almanya’da psikolojik şiddetin (yıldırma) 1000 çalışanlı bir işletmeye doğrudan maliyeti 112.000\$; dolaylı maliyeti ise 56.000\$ olarak hesaplanmıştır.
- 2) Kanada’da işyeri ile ilgili kanunun yürürlüğe girdiği 1985 tarihinden itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davalarında %88 artış kaydedilmiştir.
- 3) A.B.D.’de işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti, 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır.

FBI (Federal Bureau of Investigation) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda A.B.D.’deki işyerlerinde 1993 ila 1999 yılları arasında “yıllık ortalama” olarak 1.744.300 mağdurun şiddete maruz kaldığı ve bu değerın toplam işgücünün %12’si olduğu; bu mağduriyetlerin esas nedenleri incelendiğinde %0,1’inin cinayet, %2,1’inin tecavüz/cinsel saldırı, %4’ünün soygun, %18,6’sının ağır saldırı, %75,2’sinin ise saldırı olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>139</sup>

Anlaşılaçağı üzere yıldırma ülke ekonomisini görünmeyen maliyetler bazında oldukça kötü etkilemekte; hem kişilerin çalışma koşullarını ve sağlıklarını kötüleştirmekte, hem de vergi mükelleflerinin sırtına ağır bir yük getirmektedir.

## 1.11 YILDIRMA SONRASI ÖRGÜTÜN YENİDEN YAPILANDIRILMASI

Yıldırmanın ortadan kaldırılması için örgüt ve kişi bazında yapılması gerekenler, aynı zamanda yıldırma olgusu yaşamış ve kendisini toparlamaya çalışan bir örgüt için de örgüt yaşamı boyunca alınması gereken “devamlı” önlemlerdir. Yıldırmanın yaşandığı

---

<sup>138</sup> Tınaz, a.g.e., s. 176.

<sup>139</sup> Isaacs Arnold, “Workplace Violence Issue In Response”, **Federal Bureau of Investigation**, <http://www.fbi.gov/publications/violence.pdf>, s. 12, Erişim Tarihi:04.09.2007.

bir ortamı düzenleyebilmek ve örgütü sağlıklı koşullarına tekrar kavuşturabilmek için önemli adımlar atılmalı ve büyük bir arınma ve yenilenme operasyonuna girişilmelidir. Yıldırmaya sebep olan kişiler tamamen etkisiz hale getirilse dahi, örgüt iklimindeki bozulma etkisi ve çökmüş durumdaki örgüt psikolojisini toparlayabilmek için tüm süreçler hızla ve dikkatle gözden geçirilmelidir.

Kurum kültürü oluşmamış, patron odaklı örgütlerde yıldırma daha çok yaşanır. Açık iletişim yıldırmaı önlemede çok önemli bir yöntemdir. Duygusal merkezli ilişkiler yerine birikim merkezli ilişkiler savunulmalıdır. Eğer kişi kendisi bu durumla baş edemiyorsa profesyonel yardım önemlidir. İş psikolojisi ile uğraşanlar empatik iletişim yöntemleri ve stres yönetimi ile gereken yardımı sağlayacaklardır.<sup>140</sup>

Yıldırma süreci oluşmadan önce alınacak önlemler ile yıldırma sorunu atlatıldıktan hemen sonra alınacak önlemler çok da farklı değildir. Çünkü temel hedef tekrar karşılaşılma olasılığını ortadan kaldıracak ve riski en aza indirecek seçenekleri yürürlüğe koymaktır. Bu da etkili bir liderlik, vizyon sahibi olma ve örgüt iklimini ortak değerler doğrultusunda iyileştirmekle olası olabilir.

Davenport, yıldırma riskini azaltmak, özenli ve destekleyici bir ortam yaratmak için ortaya koyduğu on iki ilke şu şekildedir<sup>141</sup>:

- 1) *Hedef saptaması*: Kuruluşun amaçlarını ve çalışanlara nasıl davranılacağını açıklamalı. Bütün çalışanları aynı safta tutan bir görüş ve değerler saptaması.
- 2) *Kuruluşun yapısı*: Açıkça tanımlanmış raporlama düzeyleri.
- 3) *İş tanımları*: Görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanmış olması.
- 4) *Personel politikaları*: Beklenen davranışları ve ahlak standartlarını da içermeli. Kapsamlı, kalıcı ve yasal olmalı.
- 5) *Disiplin konuları*: Hızlı, tarafsız ve kalıcı olmalı.
- 6) *Paylaşılan amaç ve hedefler*: Çalışanlar da örgütün amaç ve hedeflerini benimsemiş, bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda eğitilmiş olmalı.
- 7) *Personel seçimi*: İşe yeni girenler, sadece teknik özelliklerine göre değil, çeşitlilikle başa çıkabilme, sorun çözebilme ve kendi kendini yöneten bir ekip

<sup>140</sup> <http://www.hurriyet.com.tr/yasam/4635437.asp?gid=82>, “İşyerlerindeki Kabus: Duygusal Taciz”, Erişim tarihi: 14.04.2007.

<sup>141</sup> Davenport, a.g.e., s. 116.

içinde çalışabilme gibi niteliklerle, duygusal zekâları da göz önüne alınarak seçilmiş olmalı.

- 8) *İş eğitimi ve personel gelişimi*: Bütün çalışanlar için çok önemli ve değerlidir. Sistem, değişen çevrenin ihtiyaçlarını karşılar. Eğitimde teknik bilgiler ile birlikte insan ilişkilerine de önem verilir.
- 9) *İletişim*: Açık, dürüst ve zamanında olmalı.
- 10) *Katılım, ekip çalışması, yaratıcılık, karar verebilme, güven, yetkilendirme*: Örgüt hedeflerine ulaşmada personel katılımını mümkün olacak en üst düzeye çıkaracak yapılar bulunmalı.
- 11) *Sorun çözme/aracılık*: Her düzeydeki sorunu çözmek için bir mekanizma olmalı. Sorunun gerçekten çözülüp çözülmediği izlenmeli.
- 12) *Çalışanlara Yardım Programı (ÇYP)*: Örgütte bir çalışanlara yardım programı olmalı. Bunun yokluğunda, davranışsal risk tayini ve yönetimini içeren bir eşdeğeri bulunmalı.

Yıldırma hastalığının kuruluş bazında atlatılabilmesi için uzman ve danışman kişi, kurum ve kuruluşların yardımı da önem arz etmektedir. Günümüzde bu konuda dünya çapında eğitim, destek ve yardım sağlayan kuruluşlar bulunmaktadır. Bu kuruluşlar hem yıldırma mağdurlarının mücadelelerinde hukuki ve davranışsal düzeyde yol gösterici, yıldırma sonrası zihinsel ve ruhsal çöküntülerini çözümleyici; hem de örgütlerde kullanılması gereken politikalar ve yönetsel önlemler konusunda eğitici görevler üstlenmektedirler.

Bu kuruluşlardan ilki olan bir klinik 1992 yılında Leymann'ın da desteğiyle Almanya'da açılmıştır. Klinik tecrübelerini 1994'te İsveç'te kurulan bir başka kliniğe aktarana kadar geçen dönem içerisinde 100 kişinin tedavisi yapılmıştır. Bunun dışında 1993'te yine Almanya'da GPSM (Psikososyal Stres ve Mobbinge Mücadele Derneği) kurulmuştur.<sup>142</sup>

İnternet üzerinden erişim sağlanabilecek uluslar arası ve milli kapsamlı yıldırma önleyici hizmet sunan bazı kuruluşların adresleri kaynakça bölümünde verilmiştir.

---

<sup>142</sup> Groeblichhoff Dieter, Becker Michael, "A Case Study of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5, 2, 1996, Berlin, ss. 277-294.

## İKİNCİ KESİM

### ÖRGÜTLERDE YILDIRMA (MOBBİNG) İLE İLGİLİ ALAN ÇALIŞMASI

#### 2.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU, DENENCELERİ, AMACI VE YÖNTEMİ

##### 2.1.1 Araştırmanın Konusu

Araştırma, bir kamu kurumunda farklı birimlerde çalışan personel üzerinde yıldırma uygulamasının varlığının test edilmesi üzerine kuruludur. Yüksek disiplinli bir kurumdaki yıldırmanın varlığı ve önceden belirlenen denencelere uygunluk durumunu inceleyen bir anket hazırlanarak, hiyerarşik katmanlar ve genel yapıları itibarıyla benzerlik gösteren birimlerdeki çalışanlar arasında uygulanmıştır.

##### 2.1.2 Araştırmanın Önemi

Katı hiyerarşilerde karşılaşılan yıldırmanın boyutlarının belirlenebilmesi ve kamu çalışanlarının karşılaştığı yıldırma davranışlarının örneklemden yola çıkılarak ortaya konulması açısından bu araştırma büyük önem taşımaktadır. Yıldırma konusunda ülkemizde yapılan araştırmalar çok az ve yetersiz olduğundan, hem konunun işleniş sırası ve yöntemi açısından hem de literatürün geliştirilmesi açısından araştırma gelecek araştırmalara ışık tutacak niteliktedir.

##### 2.1.3 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada yıldırma olgusunun anlaşılması, belirlenen örneklem üzerinden hareketle yaygınlığını belirlemek, hangi davranışların yıldırmanın varlığına işaret ettiğini ortaya koymak ve gelecekte yapılacak olan diğer araştırmalara kaynak oluşturmak amaç edinilmiştir. Araştırmanın temel amacı; bir kamu kurumunda yıldırmanın görülme sıklığını ve yıldırmaya sebep olan etkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

Araştırmanın alt amaçları şunlardır:

- 1) Bir kamu kurumundaki yıldırmanın görülme sıklığı açısından alt birimler arasında kıyaslanması,
- 2) Yıldırma mağdurlarının en çok karşılaştığı yıldırma davranışlarının belirlenmesi,
- 3) Yıldırmanın kimler tarafından uygulandığının saptanması,
- 4) Yıldırmanın kurumda çalışma isteğine olan olumlu/olumsuz etkisinin saptanması,
- 5) Yıldırmaya sebep olan etkenlerin belirlenmesi,
- 6) Yıldırmanın hiyerarşik gelişiminin belirlenmesi,
- 7) Potansiyel yıldırma mağdurunun özelliklerinin ortaya konulması,
- 8) Yıldırma mağdurlarının geliştirdiği tepkilerin saptanması,
- 9) Yönetimin yıldırmaya müdahale politikası olup olmadığının belirlenmesidir.

#### **2.1.4 Araştırmanın Sayıtları**

Anket soruları, ankete cevap veren örneklemin demografik yapısını esas alan denenceleri yanıtlayabilecek şekilde belirlenmiştir. Anket cevaplandırmaları bizzat araştırmacının gözetiminde ve olası bir baskıdan kaçınmak amacıyla yönetim kadrosunun bulunmadığı ortamlarda yapılmıştır.

Anketlerde isim istenmemesi, kişilerin belirleyici özelliklerinden çok genel betimleyici özelliklerinin isteniyor olması ve anket doldurma disiplini altında baskıdan uzak olarak ciddiyle doldurulmaları sonucunda cevapların, katılımcıların şahsi fikirlerini yansıttığı varsayılmaktadır.

### 2.1.5 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Çalışan sayısının fazla olması ve hiyerarşik yapısının incelemeye daha yatkın bir yalınlıkta olması dolayısıyla, araştırma için Malatya ili içinde bulunan toplumsal hizmet üreten bir kamu kurumu seçilmiştir.

Araştırmanın yapılması esnasında anket amacıyla başvurulmuş diğer bazı işletmelerin yönetim kademeleri tarafından, yıldırma konusunun “hassas” bir konu olması mazeret gösterilerek araştırmaya izin verilmemiştir. Anket soruları içinde yer alan cinsel taciz ve fiziksel şiddet uygulanmasını kapsayan sorular nedeniyle işletmeler anket uygulamasında yer almak istememişlerdir. Anket çalışmasının yapıldığı kamu kurumu ise kurum adının ve belirleyici özelliklerinin yayımlanmaması şartı karşılığında ankete katılmıştır.

Örneklemin genişletilmesinin yıldırma dair bulguların daha ayrıntılı ve gerçeğe yakın olarak elde edilebilmesini sağlayacağı bilinmekle birlikte, örneklemin evreni temsil edebilecek şekilde seçildiği varsayılmaktadır.

Anket, kurum içinde 5 ayrı birimde çalışan personel üzerinde uygulanmıştır. Birim sayısı daha fazla olmakla birlikte seçilen birimler çalışan sayısı, hiyerarşik benzerlik ve işlevsel ortaklıkları gözetilerek seçildiğinden evreni temsil etme gücünün yüksek olduğu kabul edilmektedir.

Ayrıca kadın çalışan sayısının az olmasından dolayı cinsiyete dayalı karşılaştırmaların sağlıklı olup olmadığı tartışmaya açıktır. Fakat cinsiyet farklılığının yıldırma ile ilişkisinin incelenmesinin önem arz ettiği değerlendirildiğinden, cinsiyetler arası karşılaştırma araştırmadan çıkarılmamıştır.

Son olarak, Malatya ilinde yapılan bu araştırma aynı il veya diğer bölgelerdeki kamu kurum ve kuruluşları için bir öngörü olarak kabul edilemez. Elde edilen sonuçlar Malatya ilinin genel koşulları ve bu kurumun özel koşullarını barındırdığından, herhangi bir genelleme yapılamaz.

### **2.1.6 Araştırmanın Yöntemi**

Yapılan araştırmada uygulama, saha çalışması olarak yapılmıştır. Bu bölümde araştırma sahasının seçilmesi, anket formlarının hazırlanması, cevaplanan anketlerin değerlendirilmesi ve uygulanan yöntemler hakkında bilgi verilecektir.

#### **2.1.6.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği öğeler bütünüdür. Örneklem ise, belirli bir evrenden belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen alt kümedir.

Bu araştırmanın evreni Malatya ilinde bulunan bir kamu kurumunda çalışan tüm personeldir. Yıldırma Davranışları Anketi çalışması örneklem olarak belirlenen 180 çalışan üzerinde uygulamıştır. Kurum tarafından toplam çalışan sayısı (evren) verilmemiş olmakla birlikte, örneklemin evrene oranının yaklaşık olarak %15 dolaylarında olduğu düşünülmektedir. Örneklem seçilirken belirli örgütsel birimlerden seçilmesi dışında herhangi bir ölçüt uygulanmamış olup, rasgele seçim yöntemi tercih edilmiştir. Sonuçların gerçekçiliğinin en yüksek olması hedeflendiğinden, katılımcıların demografik özelliklerinin eşit dağılımda olması gözetilmemiştir.

#### **2.1.6.2 Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar**

Araştırmanın veri toplama yöntemi anket uygulamasıdır. Anket soruları katılımcıların demografik özelliklerini ve yıldırma davranışlarıyla karşılaşma durumlarını ölçecek nitelikte hazırlanarak elden verilmiştir. Araştırmacının gözetiminde yapılan anketlerin geri dönüş oranı %100'dür. Geçersiz anket bulunmamaktadır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise LIPT-Questionnaire (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçeği esas alınarak hazırlanmış olan 64 adet yıldırma davranışı verilmiştir. Özgün sürümünde, ölçek 45 adet yıldırma davranışı içermekle birlikte, yıldırmanın yönünün belirlenebilmesi için soru sayısı – içeriği asıl sürüme sadık kalmak kaydıyla - 64'e çıkarılmıştır. Katılımcıların,

yıldırmanın varlığını ispatlayan bu davranış kalıplarından hangilerine, ne oranda maruz kaldıklarını belirlemek amacıyla sorular beşli Likert ölçeği yöntemiyle verilmiştir. Bölüm sonunda ise, denencelerde belirtilen ifadelerin doğruluğunun sınanması amacıyla 6 adet şıklı soru ile yıldırmanın iş tatminine etkisini belirlemeyi amaçlayan altı adet beşli Likert ölçeği usulü soru bulunmaktadır. İkinci bölüm soruları, cevapların doğruluğunu ve anlamlılığını ortaya koyabilmek için tekrar içeren bir yapıyla sunulmuştur.

LIPT'nin Leymann tarafından geliştirilen özgün sürümünde yıldırma hareketleri ölçülebilir hale getirilmiş olmakla birlikte, yıldırmanın tanımlandırılması üzerinde durulmamıştır<sup>143</sup>. Bu nedenle bu araştırma kapsamında anket hazırlanırken Vartia'nın uyguladığı şekilde anketin başında bir açıklama eklenmiştir.

#### **2.1.6.3 Pilot Çalışma ve Anket Formunun Uygulanması**

Anket formu oluşturulduktan sonra pilot uygulama yapılarak, soruların anlaşılabilirliği ve amaca hizmet niteliği denenmiştir. Pilot uygulama 15 kişi üzerinde yapılmış olup, açık olarak anlaşılmayan sorular belirlenmiş ve uygun şekilde düzenlenmiştir. Anketin uygulanabilirliği farklı bir kesimin (eğitim) çalışanları üzerinde tekrar denenmiş ve Leymann'ın ölçeğini kullanan diğer araştırmalarla karşılaştırılarak son haline getirilmiştir.

#### **2.1.6.4 Analiz Yöntemi**

Bu çalışmada, anketlerden elde edilen veriler öncelikle SPSS 14.0 (Statistical Package for Social Sciences) programına aktarılmıştır. Verilere ait değişkenlerden uygun görülenler, daha güçlü ve anlamlı istatistikî analiz sonuçları edinebilmek için değiştirilmiş veya alt gruplar bazında birleştirilmiştir. Yine bu program ve Microsoft Windows Office Excel 2003 aracılığıyla frekans tabloları oluşturulmuş, ayrıca dağılımlar pasta grafiklerle desteklenmiştir. Davranışı tanımlayan anket maddelerinin kendi içinde güvenilirlik (reliability) testi (Cronbach Alpha) yapılmıştır. Bunun dışında demografik değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi ile değişkenlerin kendi aralarındaki anlamlılıklarını belirlemek amacıyla t-testi ve one way ANOVA (tek yönlü

---

<sup>143</sup> Cowie, a.g.m., ss. 33-51.

varyans analizi) yapılmıştır. Diğer değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerini ve farklılıklarını daha inceleyebilmek için de çapraz tablolara yer verilmiştir.

### **2.1.7 Araştırmanın Denenceleri**

Araştırmamızın amaçları doğrultusunda belirlemeye çalışacağımız olgulara yönelik olarak ortaya koyduğumuz denencelerimiz şu şekildedir:

- D1. Bayan çalışanlar erkek çalışanlara göre daha fazla yıldırma davranışlarıyla karşılaşmaktadırlar.
- D2. Yıldırma davranışları genç personel üzerinde daha çok uygulanmaktadır.
- D3. Evli personel yıldırma davranışlarından daha az etkilenmektedir.
- D4. Kurumdaki çalışma süresi (kıdem) ile yıldırma mağduru olma durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- D5. Yöneticilik görevi bulunmayan personel, yöneticilik görevi bulunan personele göre daha fazla yıldırma davranışlarıyla karşılaşmaktadır.
- D6. Yıldırma görülme sıklığı, kişinin çalıştığı birimden bağımsızdır.
- D7. Yöneticiler çoğunlukla yıldırma önleyici tedbirler almamaktadırlar.
- D8. Farklı yönetsel düzeylerde bulunan yöneticilerin yıldırma eylemine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### **2.1.8 Araştırmanın Sunuş Sırası**

Bu araştırma 2 kesimden oluşmaktadır. Birinci kesimde araştırmada kullanılan kavramların açıklanması ve bu kavramlarla ilgili literatür taraması yapılmıştır. İkinci kesimde araştırmanın konusu, önemi, amacı, denenceleri ve araştırma yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Sonuç bölümünde ise yapılan anketin değerlendirilmesi yer almaktadır.

## 2.1.9 Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Bu bölümde demografik değişkenlere ait frekans dağılımları, yıldırma ile ilgili denencelerin değerlendirilmesi, anket sonuçlarının istatistiksel olarak incelenmesi ve demografik değişkenlerin yıldırma üzerindeki etkisinin ortaya konulması konularına değinilecektir.

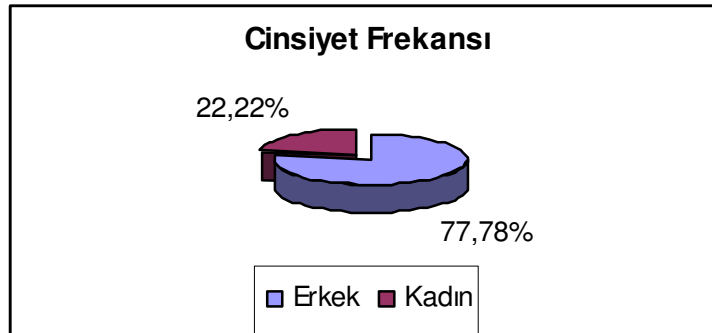
### 2.1.9.1 Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi

Bu bölümde cinsiyet, medeni durum, yaş, kurumdaki çalışma yılı, görevli olunan birim ile ilgili demografik değişkenlere ait frekans dağılımları tablolar ve grafikler eşliğinde gösterilmektedir. Bunun dışında yıldırma ile karşılaşma sıklığı, maruz kalma süresi, yıldırma yapanların cinsiyetleri, hastalık izinleri, mağdur tepki türleri ve farklı işletmede çalışma düşüncesi dağılımlarını gösteren frekans tabloları da bu bölümde incelenecektir.

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı:

**Tablo 2.1:** Cinsiyet Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
<b>Erkek</b>	140,00	77,78	77,78
<b>Kadın</b>	40,00	22,22	100,00
<b>Toplam</b>	180,00	100,00	



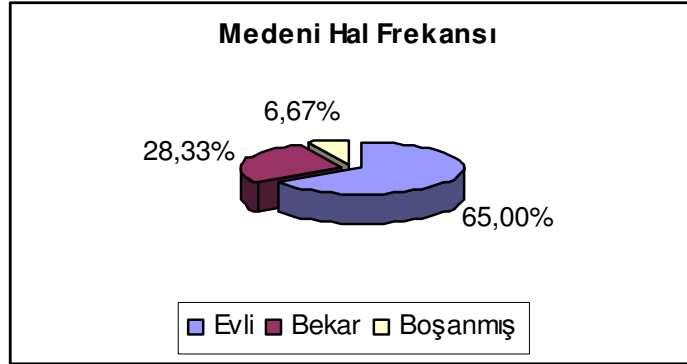
**Şekil 2.1:** Cinsiyet Frekans Grafiği

Tablo 5'te ve Şekil 4'te görüldüğü üzere anket çalışmasına katılanların %77,78'i erkek, %22,22'si ise kadındır. Araştırmanın kısıtları arasında da değinildiği üzere, çalışmanın yapıldığı kamu kurumunun özelliğinden dolayı kadın çalışan sayısı erkek çalışan sayısından daha düşüktür. Yıldırmanın belirlenmesi açısından kadın çalışan sayısı yeterli olmakla birlikte, daha açık ve gerçekçi sonuçlara ulaşmak için oranın birbirine daha yakın olması gerektiği değerlendirilmektedir.

Katılımcıların medeni hallerine göre frekans dağılımı aşağıda verilmiştir:

**Tablo 2.2:** Medeni Hal Frekans Dağılımı

Medeni Hal	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
<b>Evli</b>	117,00	65,00	65,00
<b>Bekâr</b>	51,00	28,33	93,33
<b>Boşanmış</b>	12,00	6,67	100,00
<b>Toplam</b>	180,00	100,00	



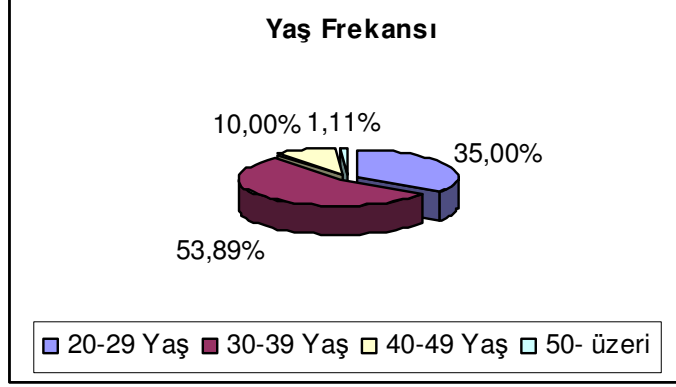
**Şekil 2.2:** Medeni Hal Frekansı Grafiği

Ankete katılanların medeni durumlarını belirten yukarıdaki tablo ve grafiğe göre; katılımcıların %65'lik kesimi evli olup en büyük çoğunluğu evliler oluşturmaktadır. Buna karşılık bekâr oranı %28,33, boşanmış oranı ise %6,67'dir.

Katılımcıların yaşlarına göre frekans dağılımı aşağıda verilmiştir:

**Tablo 2.3: Yaş Frekans Dağılımı**

Yaş	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
<b>20-29 Yaş</b>	63,00	35,00	35,00
<b>30-39 Yaş</b>	97,00	53,89	88,89
<b>40 – üzeri</b>	40,00	11,11	100,00
<b>Toplam</b>	180,00	100,00	

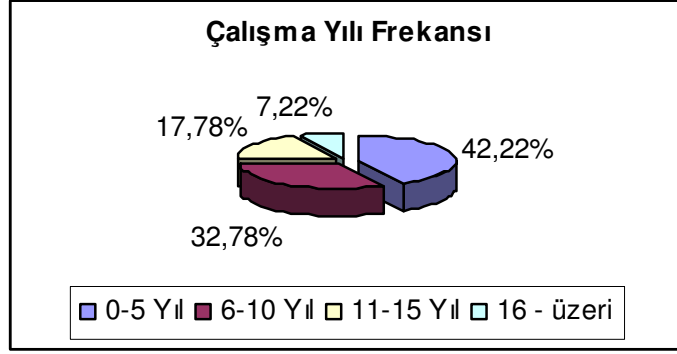
**Şekil 2.3: Yaş Frekansı Grafiği**

Tablo 7 ve Şekil 6’da verildiği üzere 20-29 yaş arasındaki katılımcılar örneklemin %35’idir. Çalışanlar arasında genç olarak kabul ettiğimiz bu yaş grubundaki yoğunluk dikkat çekicidir. Ancak yaş frekans dağılımında en büyük payı %53,89 ile 30-39 yaş grubu çalışanlar almaktadır. Bu değer örneklemin yarısına tekabül etmektedir. 40-49 yaş arası çalışanların oranı %10, 50 yaş ve üzerindeki çalışan oranı ise sadece %1,11’dir.

Katılımcıların kurumdaki çalışma yıllarına göre frekans dağılımı aşağıda verilmiştir:

**Tablo 2.4: Çalışma Yılı Frekans Dağılımı**

Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
<b>0-5 Yıl</b>	76,00	42,22	42,22
<b>6-10 Yıl</b>	59,00	32,78	75,00
<b>11-15 Yıl</b>	32,00	17,78	92,78
<b>16 - üzeri</b>	13,00	7,22	100,00
<b>Toplam</b>	180,00	100,00	



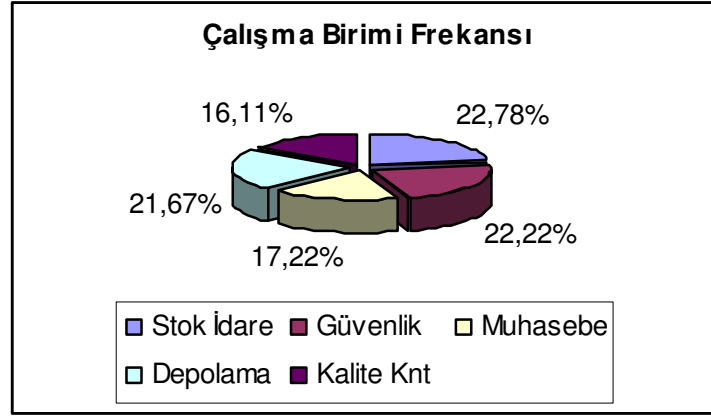
**Şekil 2.4:** Çalışma Yılı Frekans Grafiği

Anket katılımcılarının kaç yıldır şu anki kamu kurumunda çalıştıklarına dair verdikleri bilgilerden yola çıkarak oluşturulan tablo ve grafik yukarıda verilmektedir. Buna göre; katılımcıların %42,22'si bu kurumda en fazla 5 senedir çalışmaktadır. %32,78'lik bir kesim ise 6 ila 10 yıldır bu kurumda çalışmaktadır. 11 ila 15 senedir çalışanların oranı %17,78, 16 yıl ve daha uzun süredir çalışanların oranı ise %7,22'dir. Görüldüğü üzere çalışanlar hem yaş olarak, hem de kurumda çalışma yılı olarak oldukça gençtir. Bu bulgu sonucunda kamu kurumunun dinamik bir yapıya sahip olabileceği varsayılabilir. Bulunan bu değerler yaş frekans dağılımıyla da uyum göstermektedir.

Katılımcıların görevli oldukları birimlere göre frekans dağılımı aşağıda verilmiştir:

**Tablo 2.5:** Görev Yapılan Birim Frekans Dağılımı

Birim	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
<b>Stok İdare</b>	41,00	22,78	22,78
<b>Güvenlik</b>	40,00	22,22	45,00
<b>Muhasebe</b>	31,00	17,22	62,22
<b>Depolama</b>	39,00	21,67	83,89
<b>Kalite Knt</b>	29,00	16,11	100,00
<b>Toplam</b>	180,00	100,00	



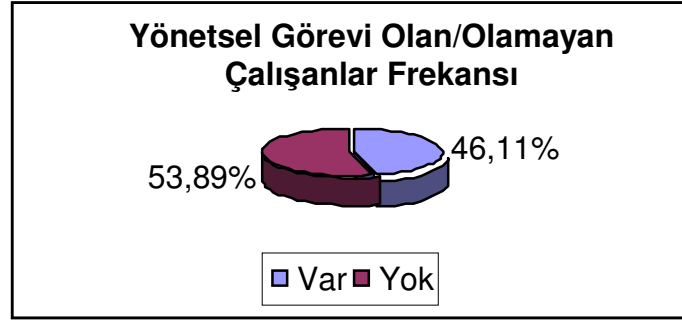
**Şekil 2.5:** Görev Yapılan Birim Frekans Grafiği

Tablo 9 ve Şekil 8’de verildiği üzere anket uygulaması Stok İdare Birimi, Güvenlik Birimi, Muhasebe ve Finansman Birimi, Depolama ve Ulaştırma Birimi, Denetleme ve Kalite Kontrol Birimi olmak üzere toplam 5 ayrı birim üzerinde uygulanmıştır. Ankete katılanların %22,78’i Stok İdare Birimi’nde, %22,22’si Güvenlik Birimi’nde, %17,22’si Muhasebe ve Finansman Birimi’nde, %21,67’si Depolama ve Ulaştırma Birimi’nde, %16,11’i ise Denetleme ve Kalite Kontrol Birimi’nde görev yapmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları birimlere göre dağılımı birbirine son derece yakın olup, birimlere göre değişiklik gösterebilecek yıldırımaya dayalı olguların incelenmesi için uygun bir durumdur.

Katılımcıların yönetsel göreve göre frekans dağılımları aşağıda verilmiştir:

**Tablo 2.6:** Yönetmel Görevi Olan/Olmayan Çalışanlar Frekans Dağılımı

Yönt.Görev	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
<b>Var</b>	83,00	46,11	46,11
<b>Yok</b>	97,00	53,89	100,00
<b>Toplam</b>	180,00	100,00	



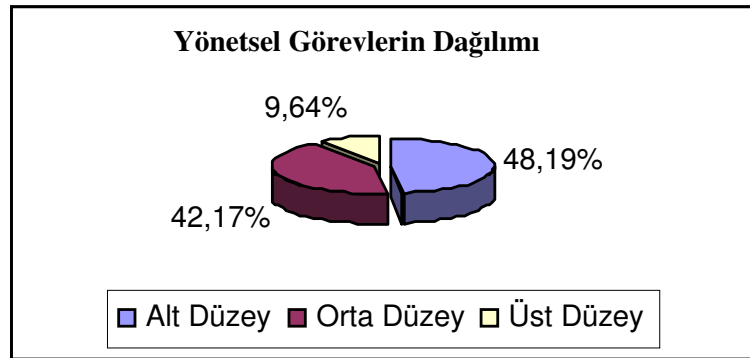
**Şekil 2.6:** Yönetmel Görevi Olan/Olmayan Çalışanlar Frekans Grafiği

Ankete katılanlardan %46,11'i yönetici pozisyonunda olup, %53,89'unun ise yönetmel görevi bulunmamaktadır. Değerlerin birbirine yakın olması bulunacak analiz sonuçlarının daha anlamlı ve güçlü olmasına yardımcı olacaktır.

Yönetici pozisyonundaki katılımcıların yönetmel düzeylerine göre frekans dağılımı aşağıda verildiği gibidir:

**Tablo 2.7:** Yönetmel Görevlerin Frekans Dağılımlı

Görev Dağ.	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
<b>Alt Düzey</b>	40,00	48,19	48,19
<b>Orta Düzey</b>	35,00	42,17	90,36
<b>Üst Düzey</b>	8,00	9,64	100,00
<b>Toplam</b>	83,00	100,00	



**Şekil 2.7:** Yönetmel Görevlerin Frekans Grafiği

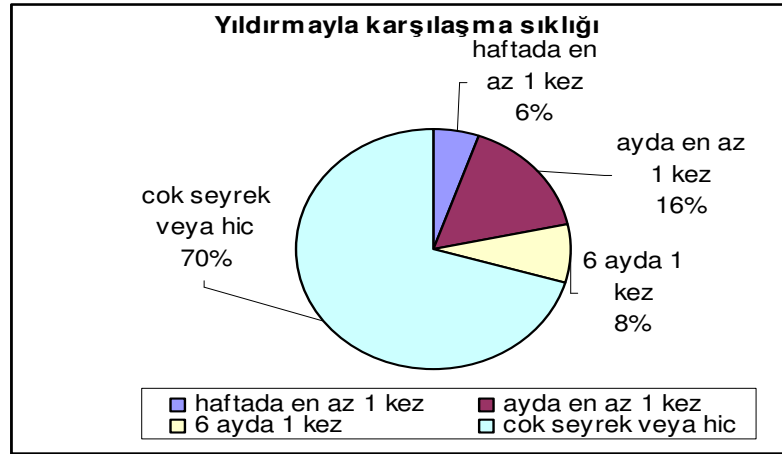
Ankete katılanların %46,11'inin yönetici pozisyonu bulunduğundan yola çıkarak, bu kesimin hangi seviyelerdeki görevlerden oluştuğunu belirten tablo ve grafik yukarıdadır. Buna göre yönetmel görevi olanların %48,19'u Alt Düzey Yönetici (genel toplamın

%22,22'si), %42,17'si Orta Düzey Yönetici (genel toplamın %19,45'i), %9,64'ü ise Üst Düzey Yönetici (genel toplamın %4,45'i) statusündedir.

Katılımcıların yıldırma davranışlarıyla karşılaşma sıklıklarının frekans dağılımı aşağıda verilmiştir:

**Tablo 2.8:** Yıldırma Davranışlardan En Az Biriyle Karşılaşma Sıklığı Frekansı

Yıldırma Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklığı		Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Valid	Haftada en az 1 kez	10	5,6	5,6
	Ayda en az 1 kez	29	16,1	21,7
	6 ayda 1 kez	14	7,8	29,4
	Çok seyrek veya hiç	127	70,6	100,0
	<b>Toplam</b>	<b>180</b>	<b>100,0</b>	



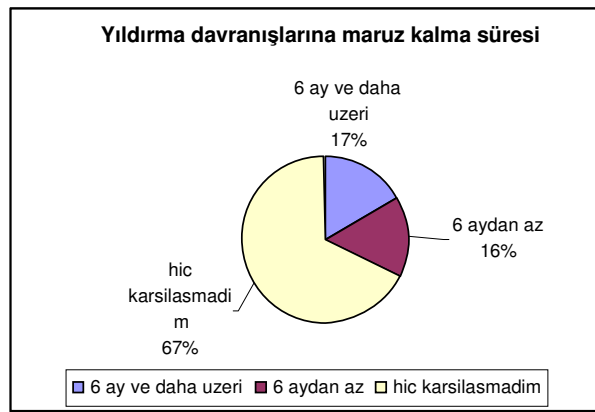
**Şekil 2.8:** Çalışanların Yıldırma Davranışlarıyla Karşılaşma Sıklığı Dağılım Grafiği

Katılımcıların %70'lik büyük bir bölümü, kendilerine ankette tanıtılan yıldırma davranışlarıyla çok seyrek karşılaştıklarını veya hiç karşılaşmadıklarını belirtmektedirler. Bununla birlikte %16'lık bir kısım ayda en az bir kez, %8'i altı ayda bir kez, %6'sı ise haftada en az 1 kez karşılaştığını belirtmiştir. Buradan hareketle evreni temsil eden örneklemin %30'unun az ya da çok yıldırma ile karşılaştığını söylemek olasıdır. Fakat daha net bir yargı için, sonucun Leymann'ın yıldırma tanımında da belirtilen "bu davranışların en az altı ay sürmesi" koşuluyla birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Yine de katılımcıların %30 gibi büyük bir kısmının yıldırma davranışlarıyla bir şekilde karşılaşılıyor olması çarpıcı bir bilgidir.

Katılımcıların yıldırma davranışlarına maruz kalma süresi frekans dağılımı aşağıdaki gibidir:

**Tablo 2.9:** Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Valid	6 ay ve daha üzeri	30	16,7	16,7
	6 aydan az	28	15,6	32,2
	Hiç karşılaşmadım	122	67,8	100,0
	Total	180	100,0	



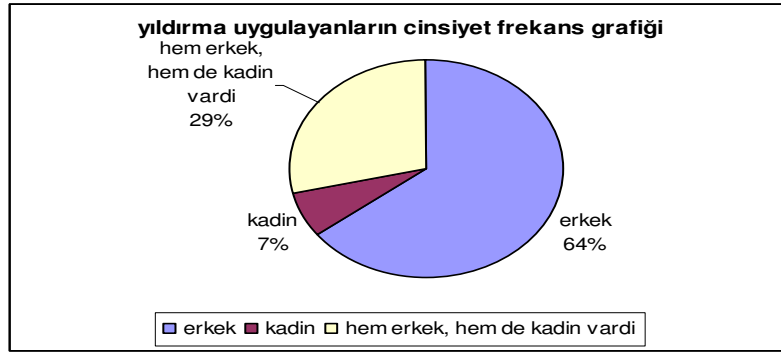
**Şekil 2.9:** Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma Süresine Göre Frekans Dağılım Grafiği

Anketleri katılanların tamamı (N<sub>top</sub>=180) bu soruyu cevaplamıştır. Verilen cevaplara göre hiç yıldırma maruz kalmadığını söyleyen bildirenlerin oranı %67'dir. Katılımcıların %17'si altı ay ve daha üzeri, %16'sı ise altı aydan az zamandır yıldırma maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Yıldırma uğradığını belirten kesimin birikimli (kümülatif) yüzde değerine bakıldığında %32,2 olduğu görülmektedir. Bu değer bir önceki soruda elde edilen %29,4'lük (toplam yıldırma sıklığı olduğunu belirten kişiler yüzdesi) değerle karşılaştırıldığında verilen cevapların anlamlı olduğu öngörüsüne ulaşılabilir. Buna rağmen Leymann'ın, yıldırma bahsedebilmek için, altı ay üzerinde bu davranışlara maruz kalma koşulu dikkate alındığında ise katılımcıların en az %17'sinin yıldırma uğradığı ortadadır.

Katılımcılara göre yıldırma uygulayanların cinsiyetlerine göre frekans dağılımı şu şekildedir:

**Tablo 2.10:** Yıldırma Yapan Kişi/Kişilerin Cinsiyet Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Birimli Yüzde (%)
Valid	Erkek	38	21,1	64,4	64,4
	Kadın	4	2,2	6,8	71,2
	Hem erkek, hem de kadın vardı	17	9,4	28,8	100,0
	Total	59	32,8	100,0	
Missing System		121	67,2		
Total		180	100,0		



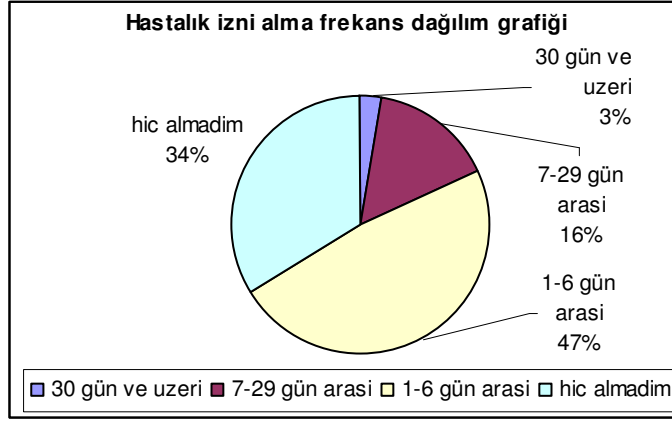
**Şekil 2.10:** Yıldırma Uygulayanların Cinsiyet Frekans Dağılım Grafiği

“Yıldırma yapan kişi/kişilerin cinsiyeti neydi?” sorusuna katılımcıların %32,8’i cevap vermiştir. Önceki iki sorunun frekans dağılımları incelendiğinde yıldırma uğradığını değerlendiren kişi oranlarından edinilen değerlerle oldukça yakındır. Soruyu cevaplayan kitle içinde ise; bir veya daha fazla erkek tarafından yıldırma maruz bırakılma oranı %64, hem erkek hem de kadınlar tarafından yıldırma uğratılma oranı %29, kadınlar tarafından yapılan yıldırma davranışlarının kurbanı olma oranı %7’dir. Buna göre yıldırmanın daha çok erkekler tarafından yapıldığı, frekans dağılımlarından öngörülebilir.

Katılımcıların son 1 yılda aldıkları hastalık izni günü frekans dağılımı aşağıdadır:

**Tablo 2.11:** Hastalık İzni Alanların Frekans Dağılımı (Son 1 Yıl İçinde)

		Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Valid	30 gün ve üzeri	5	2,8	2,8	2,8
	7-29 gün arası	28	15,6	15,6	18,3
	1-6 gün arası	86	47,8	47,8	66,1
	hiç almadım	61	33,9	33,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	



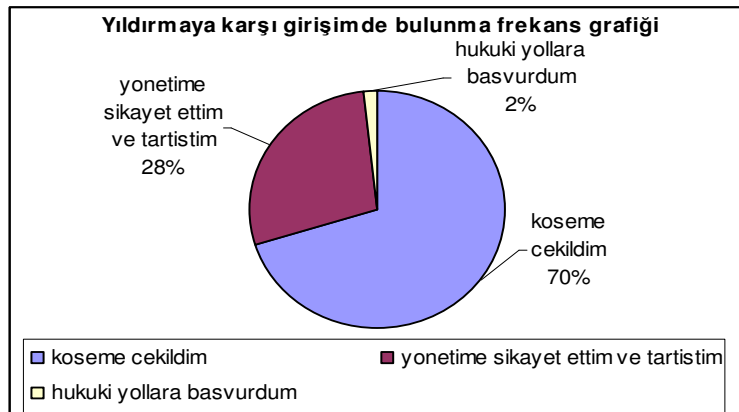
**Şekil 2.11:** Hastalık İzni Frekans Dağılım Grafiği

Ankete katılanların %47'si son bir yıl içinde 1 ila 6 gün arasında hastalık izni kullanmıştır. Bu seçeneği işaretleyen katılımcı kitlesi en kalabalık kitledir. Bir yıldır hiç hastalık izni almayanların oranı %34, 7-29 gün arası kullananların oranı %16, otuz gün ve üzerinde hastalık izni alanların oranı da %3'tür.

Yıldırımaya uğrayan katılımcıların verdikleri tapkiler dağılımı:

**Tablo 2.12:** Yıldırımaya Karşı Girişimde Bulunma Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Valid	<b>Köşeme çekildim</b>	40	22,2	70,2	70,2
	<b>Yönetime şikâyet ettim ve tartıştım</b>	16	8,9	28,1	98,2
	<b>Hukuki yollara başvurdum</b>	1	,6	1,8	100,0
	<b>Total</b>	57	31,7	100,0	
<b>Missing System</b>		123	68,3		
<b>Total</b>		180	100,0		



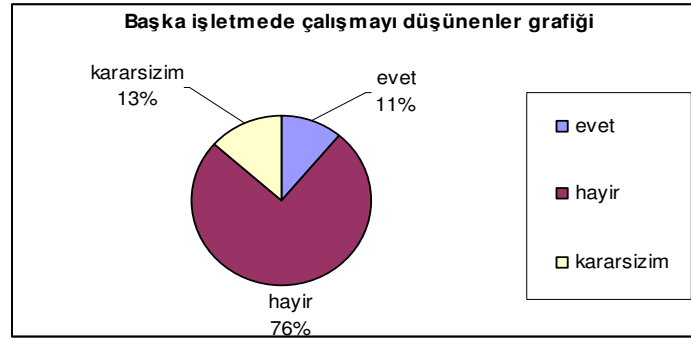
**Şekil 2.12:** Yıldırımaya Karşı Girişimde Bulunan Frekans Dağılım Grafiği

Maruz kalınan yıldırma davranışına karşı girişimi araştıran soru katılımcıların %31,7'si tarafından cevaplanmıştır. Cevaplanmayan soruların, yıldırmaya maruz kalmadığı kanaati taşıyan çalışanlardan kaynaklandığı frekans tablolarından öngörülmektedir. Cevap verenlerin %70'i olaylara seyirci kaldıklarını ve köşelerine çekildiklerini belirtmiş olup, şikâyetçi olan ve yönetimle tartışan oranı %28, hukuki yollara başvuran oranı ise sadece %2'dir.

Katılımcıların aynı maddi imkanları sağlayan başka işletmede çalışma düşüncesi dağılımı:

**Tablo 2.13:** Başka Bir İşletmede Çalışmayı Düşünenlerin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Valid	evet	20	11,1	11,1
	hayir	136	75,6	86,7
	kararsizim	24	13,3	100,0
	<b>Total</b>	180	100,0	



**Şekil 2.13:** Başka Bir İşletmede Çalışmayı Düşünenler Grafiği

**Tablo 2.14:** Çalışma Yılı İle Başka Bir İşletmede Çalışma Düşüncesinin İlişkisi Çapraz Tablosu (Crosstabulation)

		İşyerinizdeki maddi olanakları sağlayacak başka bir işletmede çalışmayı düşündünüz mü / düşünüyor musunuz?			Total
		Evet	Hayır	Kararsızım	
Çalışma yılı	0-5	10	51	15	76
		13,2%	67,1%	19,7%	100,0%
	6-10	7	44	8	59
		11,9%	74,6%	13,6%	100,0%
	11-15	2	29	1	32
		6,3%	90,6%	3,1%	100,0%
	16 ve üzeri	1	12	0	13
		7,7%	92,3%	,0%	100,0%
Total		20	136	24	180
		11,1%	75,6%	13,3%	100,0%

“İşyerinizdeki maddi olanakları sağlayacak başka bir işletmede çalışmayı düşündünüz mü/düşünüyor musunuz?” şeklindeki soruya verilen cevaplar incelendiğinde (bkz. Tablo 17); katılımcıların tamamının soruyu cevapladığı, %76’lık bir kesimin işyerinde çalışmaktan memnun olduğu, %13’ünün kararsız olduğu, %11’lik bir kesimin ise belirtilen koşullarda başka yerde çalışmak istediği belirlenmiştir. Soruyu cevaplayan katılımcıların çalışma yılı bilgileri incelendiğinde ise, örgüte bağlılığın çalışma yılı ile doğru orantılı olduğu görülmektedir. 16 yıl ve daha fazla süredir kurumda çalışan personelin %92,3’ü başka bir işletmede çalışmayı düşünmezken, ilk 5 yıllık döneminde olan personelin sadece %67,1’i işletmede kalmayı düşünmektedir.

### 2.1.9.2 Anket Güvenilirliği

Araştırmaya katılanlara uygulanan anket içerisindeki altmış dört adet soru, yıldırma kapsamında kabul edilen davranış kalıplarının katılımcıya hangi oranda uygulandığının belirlenmesini sağlamaktadır. Leymann, LIPT<sup>144</sup> (Leymann Inventory of Psychological Terror) olarak ortaya attığı bu sorgulama tekniğinin, konu hakkında araştırma yaparken yıldırma boyutlarının belirlenmesinde büyük destek sağlayacağını belirtmektedir.

<sup>144</sup> Leymann, a.g.m., ss. 165-184.

Leymann'ın davranış tipolojisinin, orijinal olarak beş ana kategoriye ayrılmış olan kırk beş farklı davranışı içerdiğine daha önceki kesimde değinilmiştir. Aşağıda bu davranış gruplarının kendi içindeki güvenilirlik analizine yer verilmiştir.

**Tablo 2.15:** Davranış Grupları Arası Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi (Reliability Statistics)			
Grup Numarası	Grup Adı	Cronbach's Alpha	Madde sayısı (N of Items)
1. Grup	Kişinin kendisini göstermesini engellemek ve iletişim oluşumunu etkilemek	0,965567241	13
2. Grup	Sosyal ilişkilere saldırılar	0,931105656	6
3. Grup	İtibarınıza saldırılar	0,982519232	24
4. Grup	Kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar	0,965689432	14
5. Grup	Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar	0,916856009	7

Davranış grupları sırasıyla on üç, altı, yirmi dört, on dört ve yedi adet davranıştan meydana gelmektedir. Yapılan güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha) sonucunda birinci grup yıldırma davranışlarına verilen cevapların güvenilirliği 0.96, ikinci grup için 0.93, üçüncü grup için 0.98, dördüncü grup için 0.96, beşinci grup için 0.91 olarak bulunmuştur. Buna göre gruplar arasında uyumluluk olduğu ve güvenilirliğin sağlandığı görülmektedir.

### 2.1.9.3 Betimleyici Bulgular

Bu bölümde işlenmiş verilerden elde edilen çıkarımlar ortaya konularak, davranış gruplarının güvenilirliği incelenecek, ayrıca önceden belirlenmiş olan denenceler (hipotezler) tek tek ele alınarak kabul edilebilirlikleri denetlenecektir.

**D1.** *Bayan çalışanlar, erkek çalışanlara göre daha fazla yıldırma davranışlarıyla karşılaşmaktadırlar.*

Birinci denencede yıldırma davranışlarına maruz kalma durumunun, cinsiyet farklılıklarına göre gösterdiği değişiklik incelenmektedir.

**Tablo 2.16:** Cinsiyet – Yıldırma İlişkisi Tablosu

Cinsiyet	N	X <sub>ort.</sub>	S	sd	t	p
Erkek	140	1,27	0,53	47,28	1,43	0,158
Kadın	40	1,48	0,88			

Yıldırma başlığı altında cinsiyetlerin aritmetik ortalaması alınmıştır. Cinsiyet ve yıldırma arasında t-testi (independent samples test) uygulanarak yukarıdaki sonuçlar edinilmiştir. Cinsiyet durumuna göre çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalmalarında anlamlı bir farklılık ( $t_{(47,28)}=1.43$ ,  $p>0.01$ ) bulunmamaktadır. Kadın çalışanların ( $X_{ort.}=1,48$ ) yıldırma davranışlarıyla karşılaşmaları az bir farkla erkeklerden ( $X_{ort.}=1,27$ ) fazla görünmesine rağmen, yıldırma davranışlarına erkeklerden fazla maruz kalmaları konusunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgu personelin cinsiyeti ile yıldırma davranışlarına maruz kalmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı şeklinde de yorumlanabilir. Buna göre; D1 denencesi reddedilmiştir.

## D2. Yıldırma davranışları genç personel üzerinde daha çok uygulanmaktadır.

Yukarıda verilen denenceyi sınavabilmek için, öncelikle anketlere girilen yaş bilgileri aralık ölçeği şekline alınmıştır. İlk planlamada sıralama “20-29 yaş, 30-39 yaş, 40-49 yaş ile 50 yaş ve üzeri” şeklinde belirlenmiştir. Ancak frekans dağılımları dikkatle incelendiğinde son grubun sadece iki kişiden oluşmuş olmasından dolayı, dördüncü grup ile üçüncü grup birleştirilmiştir. Yeni düzenlemeyi sağlayacak şekilde, SPSS’teki değişkene ait veri girişleri yenilenmiştir.

**Tablo 2.17:** Yıldırma – Çalışanların Yaşı İlişkileri Tablosu (Varyans Analizi)

Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	0.826	2	0.413	1.036	0.357
Grup içi	70.57	177	0.399		
Toplam	71,405	179			

**Tablo 2.18:** Scheffe Testi

YAŞ	N	Subset for alpha = .05 1
3,00	19	1,2439
2,00	97	1,2738
1,00	64	1,4092
Sig.		,521

Grup sayısı ikiden fazla olduğundan, değişkenleri karşılaştırabilmek için one way ANOVA varyans testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları; personelin yaşı ile yıldırma davranışlarına maruz kalmaları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir ( $F=1.036$ ,  $p>0.01$ ). Yıldırma maruz kalma durumunda personelin yaşının herhangi bir etkisi yoktur. Buna göre ikinci denence reddedilmiştir.

**D3.** *Evli personel yıldırma davranışlarından daha az etkilenmektedir.*

Başlangıçta anketteki soruların cevapları “evli, bekâr ve boşanmış” olarak verilmiştir. Ancak yapılan frekans analizi sonucu, seçenekleri işaretleyen kişi sayısının farkının yüksek olduğu belirlenmiştir. Böylece “boşanmış” seçeneğini işaretleyenler (üçüncü grup), “bekâr” seçeneğini işaretleyenlerin (ikinci grup) grubuna dâhil edilmiş ve grup sayısı ikiye indirilmiştir. Ardından t-testi uygulanarak aşağıdaki çıkarımlar elde edilmiştir.

**Tablo 2.19:** Yıldırma Maruz Kalmanın, Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları

Medeni duruma göre	N	$X_{(ort.)}$	S	sd	t	p
Evli	117	1,22	0,52	94,89	2,51	0,008
Bekar	63	1,49	0,76			

Tablodan da görüldüğü üzere, yıldırma davranışlarına maruz kalma ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık ( $t_{(94,89)}=2.51$ ,  $p<0.01$ ) bulunmaktadır. Evli personel ( $X_{(ort.)}=1,22$ ), bekâr personele ( $X_{(ort.)}=1,49$ ) göre yıldırma davranışlarına daha az maruz kalmaktadır. Buradan hareketle, D3 denencesi kabul edilmiştir.

**D4.** Kurumdaki çalışma süresi (kıdem) ile yıldırma mağduru olma durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların ankette çalışma yılına ait verdiği bilgiler, ilk önce dört grup (0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 ve üzeri) haline getirilmiştir. Ancak frekans analizlerinde dördüncü grubun yeterli sayıda kişi tarafından seçilmediği görülmüştür. Bunun üzerine dördüncü grup, üçüncü gruba aktarılarak, gruplara ait veriler SPSS’te yeniden güncellenmiştir. Değişken sayısı ikiden fazla olduğundan varyans analizi olarak one way ANOVA testi tercih edilmiştir.

**Tablo 2.20:** Yıldırma – Çalışma Yılı İlişkileri Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	22.222	2	1.111	2.843	0.061
Grup içi	69.183	177	0.391		
Toplam	71.405	179			

**Tablo 2.21:** Scheffe Testi

ÇALIŞMA YILI	N	Subset for alpha = .05
		<b>1</b>
3,00	45	1,1266
2,00	59	1,3748
1,00	76	1,3891
Sig.		,083

Grup sayısı ikiden fazla olduğu için değişkenleri karşılaştırabilmek için one way ANOVA varyans testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları; personelin kurumdaki çalışma yılı ile yıldırma davranışlarına maruz kalmaları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir (F=2.843, p>0.01) . Yıldırmaya maruz kalma durumunda personelin kurumdaki çalışma yılının herhangi bir etkisi yoktur. Buna göre dördüncü denence reddedilmiştir.

**D5.** *Yöneticilik görevi bulunmayan personel, yöneticilik görevi bulunan personele göre daha fazla yıldırma davranışlarıyla karşılaşmaktadır.*

Beşinci denence yıldırmanın uygulanma yönünün tespitine yönelik bir denencedir. Burada mağdurun çoğunlukla yönetsel hiyerarşide aşağıda yer alan çalışanlar olduğu öne sürülmektedir. Analizi yapabilmek için ankette yer alan “yönetsel göreviniz var mı?” sorusuna verilen cevaplar incelenerek, verilen cevaplardan üretilen verilere t-testi uygulanmıştır.

**Tablo 2.22:** Yöneticilik Görevi İle Yıldırma Maruz Kalma İlişkisinin T-Testi Sonuçları

Yöneticilik görevi var/yok	N	$\bar{X}_{(ort.)}$	S	sd	t	p
Var	83	1,2574	0,43	157,65	1,25	0,211
Yok	97	1,3713	0,75			

Tablodan da görüldüğü üzere, yıldırma davranışlarına maruz kalma ile personelin yöneticilik görevi bulunması arasında anlamlı bir farklılık ( $t_{(157,65)}=1.25$ ,  $p>0.01$ ) bulunmamaktadır. Yöneticilik görevi bulunan personelin ( $\bar{X}_{(ort.)}=1,22$ ) ile yöneticilik görevi bulunmayan personele ( $\bar{X}_{(ort.)}=1,49$ ) göre yıldırma davranışlarına daha az maruz kaldığı söylenemez. Test sonuçlarına göre iki grup arasında bu anlamda bir farklılık bulunmamaktadır. Buradan hareketle, D5 denencesi reddedilmiştir.

**D6.** *Yıldırma görülme sıklığı, kişinin çalıştığı birimden bağımsızdır.*

Bu denencenin doğruluğunu sınavabilmek için, ankette yer alan “yukarıda verilen davranışlardan en az biriyle karşılaşma sıklığınız nedir?” sorusuna verilen cevaplar ile cevaplayanların kurumda çalıştıkları birimler çapraz tablo yöntemiyle aşağıda verilmiştir.

**Tablo 2.23: Yıldırma Davranışlarıyla Karşılaşma – Görev Yapılan Birim Çapraz Tablosu (Crosstabulation)**

		Yukarıda verilen davranışlardan en az biriyle karşılaşma sıklığımız nedir?				Total
		Haftada en az 1 kez	Ayda en az 1 kez	6 ayda 1 kez	Çok seyrek veya hiç	
Birim	Depolama	4 10,3%	7 17,9%	2 5,1%	26 66,7%	39 100,0%
	Güvenlik	2 5,0%	6 15,0%	2 5,0%	30 75,0%	40 100,0%
	Kalite	1 3,4%	4 13,8%	2 6,9%	22 75,9%	29 100,0%
	Muhasebe	2 6,5%	5 16,1%	6 19,4%	18 58,1%	31 100,0%
	Stok idare	1 2,4%	7 17,1%	2 4,9%	31 75,6%	41 100,0%
	Total	10 5,6%	29 16,1%	14 7,8%	127 70,6%	180 100,0%

Çapraz tabloya göre; “depolama” biriminde görev yapanların %10,3’ü “haftada en az bir kez”, %17,9’u “ayda en az bir kez”, %5,1’i “altı ayda bir kez” yıldırma maruz kalmakta olup, %66,7’lik kesim “çok seyrek veya hiç” cevabını vermektedir. “Güvenlik” biriminde görev yapanların %5’i “haftada en az bir kez”, %15’i “ayda en az bir kez”, %5’i “altı ayda bir kez” yıldırma maruz kalmakta olup, %75’i “çok seyrek veya hiç” cevabını vermektedir. “Kalite” biriminde görev yapanların %3,4’ü “haftada en az bir kez”, %13,8’i “ayda en az bir kez”, %7’si “altı ayda bir kez” yıldırma maruz kalmakta olup, %76’sı “çok seyrek veya hiç” cevabını vermektedir. “Muhasebe” biriminde görev yapanların %6,5’i “haftada en az bir kez”, %16,1’i “ayda en az bir kez”, %19,4’ü “altı ayda bir kez” yıldırma maruz kalmakta olup, %58,1’lik kesim “çok seyrek veya hiç” cevabını vermektedir. “Stok idare” biriminde görev yapanların ise %2,4’ü “haftada en az bir kez”, %17,1’i “ayda en az bir kez”, %5’i “altı ayda bir kez” yıldırma maruz kalmakta olup, %75’lik kesim “çok seyrek veya hiç” cevabını vermektedir.

Çapraz tablodan da görüldüğü üzere; birimler arasında, personelin yıldırma görme sıklığı açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre yıldırma görülme sıklığı ile kişinin çalıştığı birim arasında bir ilişki kurulamamıştır. O halde D6 denencesi kabul edilmiştir.

**D7.** *Yöneticiler çoğunlukla yıldırma önleyici tedbirler almamaktadırlar.*

Bu denencenin sınanabilmesi için ankette yer alan “yöneticiler olumsuz davranış örneklerine müdahale etmiyor” sorusuna katılımcılardan alınan cevaplar üzerinde inceleme yapılmıştır. Soruya verilen yanıtlar derecelerine göre frekans dağılımları bakımından değerlendirilmiştir.

**Tablo 2.24:** Yöneticilerin Olumsuz Davranış Örneklerine Müdahale Etmediğini Düşünen Çalışanlar Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Valid	Hiç katılmıyorum	106	58,9	58,9
	Katılmıyorum	26	14,4	73,3
	Kararsızım	22	12,2	85,6
	Katılıyorum	14	7,8	93,3
	Tamamen katılıyorum	12	6,7	100,0
	Total	180	100,0	

Anketteki soruyu katılımcıların tamamı cevaplamıştır. Verilen yanıtların frekans dağılımı incelendiğinde, yöneticilerin olumsuz davranış örneklerine müdahale ettiğini düşünen çalışanların oranı (hiç katılmıyorum ve katılmıyorum birikimli yüzdesi) %73 olarak bulunmaktadır. Kararsız olduğunu belirten kesim ise %12’dir. “Katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” diyerek düşüncesini açıklayan çalışanların birikimli yüzdesi ise %14 olarak bulunmuştur. Bu dağılım incelendiğinde çalışanların genel olarak, yöneticilerin olumsuz davranış örneklerine müdahale ettiğini ve engellemeye çalıştığını düşündüğü görülmektedir. Buna göre D7 denencesi reddedilmiştir.

**D8.** *Farklı yönetsel düzeylerde bulunan yöneticilerin yıldırma eylemine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.*

Ankete katılan çalışanlardan, yönetsel görev düzeylerini belirtmeleri istenmiştir. Düzeyler ise alt düzey, orta düzey ve üst düzey olarak verilmiştir. Cevaplara ait veriler incelendiğinde üst düzey yöneticilik kavramı ile orta düzey kavramının katılımcılar tarafından net olarak ayırt edilemediği fark edilmiştir. Ayrıca üst düzey yöneticilik görevi bulunan sayısı çok az çıktığından dolayı ( $N_{(üst)}=8$ ,  $N_{(orta)}=34$ ,  $N_{(alt)}=41$ ), üst düzey ile orta düzeye ait veriler birleştirilerek “orta düzey yöneticilik” başlığı altına alınmıştır.

**Tablo 2.25:** Farklı Yönetmel Düzeylerdeki Çalışanların Yıldırma İlişkin Görüşleri İçin T-Testi

Yöneticilik düzeyi	N	X <sub>(ort.)</sub>	S	sd	t	p
Alt düzey	41	1,16	0.30	65,76	2,06	0,007
Orta düzey	42	1,35	0.52			

**Tablo 2.26:** Cinsiyet - Yöneticilik Seviyesinin Karşılaştırılması Çapraz Tablosu (Crosstabulation)

		Yöneticilik seviyeniz nedir?		Total
		Alt düzey	Orta düzey	
cinsiyet	Erkek	29 46,0%	34 54,0%	63 100,0%
	Kadın	12 60,0%	8 40,0%	20 100,0%
Total		41 49,4%	42 50,6%	83 100,0%

Tablo 28’de görüldüğü üzere, yıldırma davranışlarına maruz kalma ile personelin yöneticilik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık ( $t_{(65,76)}=2.06$ ,  $p<0.01$ ) bulunmaktadır. Orta düzey yöneticilik görevi bulunan personel ( $X_{(ort.)}=1,35$ ), alt düzey yöneticilik görevi bulunan personele ( $X_{(ort.)}=1,16$ ) göre yıldırma davranışlarına daha çok maruz kaldığını düşünmektedir. Test sonuçlarına göre iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu sonucun oluşmasında cinsiyet etkenini değerlendirsek dahi, dağılımın normal olduğunu aşağıdaki çapraz tabloya bakarak söyleyebiliriz. Buradan hareketle, D8 denencesi kabul edilmiştir.

#### 2.1.9.4 İlişkisel Bulgular

Malatya ilindeki kamu kurumunda yapılan bu araştırmanın sonucunda elde edilen yıldırma ile ilgili bulgular, dünya literatüründe yer alan diğer bazı araştırmalarla karşılaştırıldığında ortaya çıkan benzerlik ve farklılıklar aşağıda verilmektedir:

1) Evren – örneklem içindeki yıldırma oranları:

- ✓ Quine'in<sup>145</sup> pratisyen doktorlar üzerinde yaptığı araştırma sonucunda yıldırma maruz kalma oranı %37 olarak bulunmuştur.
- ✓ Daniel'in<sup>146</sup> belirttiğine göre, çalışanların %75'i yıldırma ile birebir veya dolaylı olarak karşılaşmaktadır.
- ✓ Bir İngiliz Üniversitesi içinde yapılan çalışmada yarı-zamanlı çalışan 1137 öğrencinin %50'si çalıştıkları yerde yıldırma maruz kaldıklarını belirtmişlerdir<sup>147</sup>.
- ✓ İngiltere'de ulusal sağlık sektöründe yapılan bir anket araştırmasının sonuçlarına göre, çalışanların %38'i yıldırma uğradıklarını belirtmişlerdir<sup>148</sup>.
- ✓ Chappell<sup>149</sup>, Avrupa Birliği'nin "Üçüncü Avrupa Anketi" kapsamında yapılan araştırmanın bulgularına göre, Avrupa'da çalışanların %6'sı fiziksel şiddet, %2'si cinsel taciz, %9'u diğer yıldırma davranışları olmak üzere toplam %17'sinin yıldırma kapsamına giren davranışlara maruz kaldığını aktarmaktadır.
- ✓ Leymann tarafından İsveç'te bir devlet hastanesinde yapılan bir çalışmada tüm çalışanların %7,8 (evren/yıldırma uğrayan sayısı) ile %26,6'sı (örneklem/yıldırma uğrayan sayısı) yıldırma maruz kalmıştır<sup>150</sup>.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde ise; yıldırma maruz kalma sıklığı ile yıldırma maruz kalma sürelerini belirleyen sorulara verilen cevaplar uygulanan frekans dağılım analizleri, örgütte %29,4 - %32,2'lik bir oranda yıldırma maruz kalındığına işaret etmektedir. Kamu kurumunda yapılan çalışma sonuçları,

---

<sup>145</sup> Quine Lyn, "Workplace Bullying In Junior Doctors", www.bmj.com, 324, 2002, Erişim tarihi: 25.09.2007, ss. 878-879.

<sup>146</sup> Daniel Barbara, "Workplace Bullying: A Communication Perspective", UMI, Doktora Tezi, , The Florida State University, 2004, s. 28.

<sup>147</sup> Parkins Irina Sumajin, "The Influence of Personality on Workplace Bullying and Discrimination", **Journal of Applied Social Psychology**, 36, 2006, ss. 2554-2577.

<sup>148</sup> Pranjić Nurka, "Mobbing, Stress and Work Ability Index Among Physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study", **Croat Med Journal**, 47, 2006, ss. 750-758.

<sup>149</sup> Chappell Duncan ve Martino Di Vittorio, "Violence At Work", **ILO Cataloguing in Publication Data**, Geneva, 2006, s.33.

<sup>150</sup> Niedl, a.g.m., ss. 239-249.

dünyada yapılan diğer araştırmalarda elde edilen sonuçlarla büyük bir paralellik arz etmektedir. Kamu kurumundaki evrenin örnekleme oranının yaklaşık %15 olduğu dikkate alınırsa, bu kamu kurumundaki tüm çalışanların %1,96 (evren/yıldırımaya uğrayan sayısı) ile %32,2'sinin (örneklem/yıldırımaya uğrayan sayısı) yıldırımaya uğradığı söylenebilir.

Ayrıca aşağıdaki tabloda yönetici pozisyonunda olan çalışanlar ile yönetsel görevi olmayan çalışanların yıldırımaya uğrama sıklıkları verilmektedir. Bu verilerden hareketle örgütteki yıldırmanın yönü üzerine de fikir yürütülebilir.

**Tablo 2.27:** Yöneticilik Görevi Bulunması İle Yıldırımaya Maruz Kalma Sıklığının Karşılaştırılması

		Yöneticilik görevi var mı?		Total
		Var	Yok	
<b>Yıldırma davranışlardan en az biriyle karşılaşma sıklığınız nedir?</b>	<b>Haftada en az 1 kez</b>	5	5	10
		50,0%	50,0%	100,0%
	<b>Ayda en az 1 kez</b>	13	16	29
		44,8%	55,2%	100,0%
	<b>6 ayda 1 kez</b>	6	8	14
		42,9%	57,1%	100,0%
	<b>Çok seyrek veya hiç</b>	59	68	127
		46,5%	53,5%	100,0%
<b>Total</b>		83	97	180
		46,1%	53,9%	100,0%

Tabloda da yönetsel görevi olan ve olmayan çalışanların, yıldırımaya uğrama sıklığıyla ilgili soruya verdikleri cevapların birbirine oldukça paralel olduğu açıkça görülmektedir.

## 2) Yıldırmanın sıklığı:

✓ Agervold'un<sup>151</sup> araştırmasında ise haftada en az bir kez yıldırma davranışlarına maruz kalanların oranı %4,7 olarak bulunmuştur.

<sup>151</sup> Agervold Mogens, "Bullying At Work: A Discussion of Definitions and Prevalence, Based On An Empirical Study", **Scandinavian Journal of Psychology**, 48, 2007, ss. 161-172.

✓ Mikkelsen ve Einarsen'in<sup>152</sup> araştırmasından elde edilen sonuçlara göre katılımcıların %8'i haftada en az bir kez yıldırma davranışlarıyla karşılaşmaktadırlar.

✓ Salin'in<sup>153</sup> yaptığı çalışmada ise çalışanların %1,6'sı haftada en az bir kez yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını bildirmişlerdir.

**Tablo 2.28:** Yıldırmaya Maruz Kalma Sıklıkları

	Yukarıda verilen davranışlardan en az biriyle karşılaşma sıklığınız nedir?				Total
	Haftada en az 1 kez	Ayda en az 1 kez	6 ayda 1 kez	Çok seyrek veya hiç	
<b>Total</b>	10	29	14	127	180
	5,6%	16,1%	7,8%	70,6%	100,0%

Daha önce yapılmış araştırmalara çok benzer şekilde, kamu kurumundaki personelin (örneklem) %5,6'sı haftada en az bir kez yıldırma davranışlarıyla karşılaşmaktadır. Bulunan bu değer, örgüt içinde yıldırmaya uğradığını belirten çalışanların yaklaşık olarak %19'u anlamına gelmektedir.

### 3) Kadın mağdur oranı:

✓ Namie'nin<sup>154</sup> yaptığı araştırma sonucuna göre ise yıldırmaya uğrayanların %80'ini kadınlar oluşturmaktadır. Kamu kurumunda yapılan anketin sonuçlarına göre ise yıldırmaya uğradığını belirten kadınlar, yıldırmaya uğradığını belirten kesimin %35'ini oluşturmaktadır.

Namie'nin verdiği değerle karşılaştırıldığında bu oran düşük gözükmeyle birlikte, araştırmanın kısıtları bölümünde belirtildiği üzere cinsiyet frekans dağılımındaki eşitsizlikten dolayı ( $N_{(erkek)}=140$ ,  $N_{(kadın)}=40$ ) böyle bir fark olduğu değerlendirilmiştir.

<sup>152</sup> Mikkelsen Eva ve Einarsen Staale, "Relationships Between Exposure To Bullying At Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role of State Negative Affectivity and Generalized Self-Efficacy", **Scandinavian Journal of Psychology**, 2002, 43, ss. 397-405.

<sup>153</sup> Salin, a.g.m., ss. 425-441.

<sup>154</sup> Namie Gary, "Workplace Bullying: Escalated Incivility", **Ivey Business Journals**, November/December 2003, s. 2.

4) Mağdurların ve saldırganların cinsiyetleri:

✓ Leymann'ın<sup>155</sup> araştırmasına göre yıldırımaya uğrayan erkeklerin %76'sı başka erkekler tarafından, %3'ü kadınlar tarafından, %21'i her iki cins tarafından; yıldırımaya uğrayan kadınların ise %40'ı başka kadınla tarafından, %30'u erkekler tarafından, %30'u da her iki cins tarafından saldırı görmektedir.

✓ Einarsen ve Skogstad'ın araştırmasına göre mağdurların %49'u erkeklerin, %30'u kadınların, %21'i ise her iki cinsin yıldırımacı davranışlarına maruz kalmaktadırlar<sup>156</sup>.

**Tablo 2.29:** Saldırmanın Cinsiyeti İle Mağdurun Cinsiyetinin Karşılaştırılması (Crosstabulation)

		Yıldırma yapan kişi/kişilerin cinsiyeti neydi?			Total
		Erkek	Kadın	Hem erkek, hem de kadın vardı	
Cinsiyet	Erkek	27	2	11	40
		67,5%	5,0%	27,5%	100,0%
	Kadın	11	2	6	19
		57,9%	10,5%	31,6%	100,0%
Total		38	4	17	59
		64,4%	6,8%	28,8%	100,0%

Malatya'daki kamu kurumunda yapılan bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre (bkz. Tablo 33) ise; yıldırımaya uğrayan erkeklerin %67'si başka erkekler tarafından, %5'i kadınlar tarafından, %27'si ise her iki cins tarafından; yıldırımaya uğrayan kadınların %58'i erkekler tarafından, %10'u başka kadınlar tarafından, %32'si ise her iki cins tarafından saldırı görmektedir. Genel olarak mağdurların %64'ü erkekler tarafından, %7'si kadınlar tarafından, %29'u her iki cins tarafından yıldırma davranışlarına maruz bırakılmışlardır. Yukarıda verilen diğer iki farklı araştırmada elde edilen sonuçlar ile kamu kurumunda yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar büyük oranda benzerlik göstermektedir.

<sup>155</sup> Leymann, a.g.m., 165-184.

<sup>156</sup> Sespico Patricia, "Perceived Severity of İnterpersonal Workplace Harassment Behaviors", UMI, Doktora Tezi, 2006, s. 16.

Bir araştırmada, her 7 intihar olayından birinin iş yerindeki duygusal zorbalığın bir sonucu olduğu bulgusu elde edilmiştir. Duygusal zorbalık kurbanlarının, saldırılara maruz kaldıkça, bu kurbanlaşma sũrecinin kendi suçları olduğunu ve kendi hatalarından kaynaklandığını dũřünmeye başladıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun, çalışanların, duygusal zorbalığın arkasındaki örgũtsel ve durumsal faktörlerin farkına varmalarıyla çözülebileceği, en azından, kendilerini daha az oranda suçlama eğilimine girecekleri söylenebilir.<sup>157</sup>

## 2.2 SONUÇ VE ÖNERİLER

Yıldıрма karmaşık davranışlarla nitelenen ve örgütlerde karşılaşılabilen bir olgu olarak tarif edilebilen, bir bireye karşı uygulanan zararlı davranışlar ve baskılar olarak tanımlanabilir. Yıldırmannın en karakteristik özelliği sistematik ve düzenli olarak kötü niyetli olarak uygulanmasıdır.

Yıldırmannın uygulandığı örgütler de büyük zararlara uğramaktadırlar. Çalışanlar güdülenmelerini ve iş tatminlerini kaybetmekte, verimlilik ve başarı azalmaktadır. Bunun sonucunda üretim veya hizmette kalite kaybı yaşanmakta, örgüt iklimi bozulmaktadır. Ayrıca hastalık izinleri, personel devri gibi sebeplerle örgütler ekonomik sıkıntılar yaşamaktadırlar.

Bu bilgilerden yola çıkarak hazırlanan bu araştırmanın birinci kesimde, yıldırmannın tanımı ve literatürdeki yeri üzerine çalışma yapılmış olup, ikinci bölümde ise Malatya'da bulunan bir kamu kurumunun beş farklı biriminde çeşitli görevlerde bulunan, rasgele seçilmiş 180 çalışan üzerinde uygulanmış olan ankete ait verilerin analiz edilmesi ve bu analizler sonucu elde edilen çıkarımların yorumlanmasına yer verilmiştir.

Araştırmacı tarafından gözlemlenen ilk olgu, yıldıрма (mobbing) kavramının çalışan kesim tarafından duyulmamış olmasıdır. Ancak anket yoluyla ve sözlü olarak tanımı açıklandığında katılımcıların tamamına yakını kavramı doğru olarak algılamıştır. Katılımcıların yıldıрма kavramı ile ilgili algılayamadıkları hususlar kendilerine anket öncesinde tekrar açıklanmıştır.

---

<sup>157</sup> Solmuş, a.g.m., 2005, s. 10.

Önceden belirlenen sekiz adet denence üzerinde ilişki ve karşılaştırmalı testler uygulanmıştır. Bunun sonucunda D3, D6 ve D8 denenceleri kabul edilmiş olup; D1, D2, D4, D5 ve D7 denenceleri reddedilmiştir.

Birinci denencede cinsiyet farklılığının yıldırma uğrama durumu ile ilişkisi incelenmiştir. Kadın çalışanların ( $X_{ort.}=1,48$ ) yıldırma davranışlarıyla karşılaşmaları az bir farkla erkeklerden ( $X_{ort.}=1,27$ ) fazla görünmesine rağmen, yıldırma davranışlarına erkeklerden fazla maruz kalmaları konusunda anlamlı bir farklılık ( $t(47,28)=1.43$ ,  $p>0.01$ ) bulunmamıştır. İkinci denencede de personelin yaşı ile yıldırma davranışlarına maruz kalmaları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucu elde edilmiştir ( $F=1.036$ ,  $p>0.01$ ). Üçüncü denencede ise, yıldırma davranışlarına maruz kalma ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık ( $t_{(94,89)}=2.51$ ,  $p<0.01$ ) bulunmaktadır. Evli personel ( $X_{(ort.)}=1,22$ ), bekâr personele ( $X_{(ort.)}=1,49$ ) göre yıldırma davranışlarına daha az maruz kalmaktadır. Dördüncü denence incelendiğinde ise, personelin kurumdaki çalışma yılı ile yıldırma davranışlarına maruz kalmaları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $F=2.843$ ,  $p>0.01$ ). Beşinci denencede, yöneticilik görevi bulunan personelin ( $X_{(ort.)}=1,22$ ) ile yöneticilik görevi bulunmayan personele ( $X_{(ort.)}=1,49$ ) göre yıldırma davranışlarına daha az maruz kaldığı söylenemeyeceği belirlenmiştir. Test sonuçlarına göre iki grup arasında bu anlamda bir farklılık ( $t(157,65)=1.25$ ,  $p>0.01$ ) bulunmamaktadır. Altıncı denencede çapraz tablo kullanılmış olup, birimler arasında, personelin yıldırma görme sıklığı açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre yıldırma görülme sıklığı ile kişinin çalıştığı birim arasında bir ilişki kurulamamıştır. Yedinci denencede yapılan frekans dağılımı analiz edildiğinde çalışanların %73'ünün, "yöneticilerin yıldırma önleyici tedbirler almakta olduklarına" inandıkları belirlenmiştir. Buna karşılık çalışanların %12'si bu konuda kararsız, %14'ü ise olumsuz görüş içerisindedir. Sekizinci ve son denencede ise bulgulardan yola çıkıldığında, orta düzey yöneticilik görevi bulunan personelin ( $X_{(ort.)}=1,35$ ), alt düzey yöneticilik görevi bulunan personele ( $X_{(ort.)}=1,16$ ) göre yıldırma davranışlarına daha çok maruz kaldıklarını düşündükleri belirlenmiştir. Test sonuçlarına göre iki grup arasında anlamlı bir farklılık ( $t_{(65,76)}=2.06$ ,  $p<0.01$ ) bulunmaktadır.

Bulduğumuz sonuçlardan yola çıkarak yıldırmanın oluşum aşamasından itibaren yönetim tarafından tespit edilip, derhal ortadan kaldırılmasına yönelik tedbirleri alması gerektiği açıktır. Bununla birlikte, analiz sonuçlarımız dünyada yapılmış diğer pek çok

çalışmayla benzer sonuçlar veriyor olsa da araştırmamızın bazı aşılamaz kısıtları da olabilir.

Vandekerckhove, örgütlerdeki yıldırma üzerine yapılan araştırmalardaki bazı kusurlara dikkati çekmiştir<sup>158</sup>:

- 1) İlk olarak analiz ve çözümlenmelerde yukarıdan-aşağıya uygulanan yıldırma işyeri yıldırımlarının en yaygın olanı olmasına rağmen araştırmalar genelde yatay yıldırma üzerine odaklanmıştır.
- 2) İkincisi; mevcut çözümler, problem çözme yaklaşımları şeklinde sonuçlanan fakat bu problemin çözümlerine dokunmayan bilişsel psikolojik tekniklerden derlenmiştir. Ayrıca işyerinde yıldırma olgusuna sunulan çözümler nasihat niteliğinde kalmıştır. Bu da örgütsel yıldırma, insan kaynakları uzmanları veya şikâyet amirleri tarafından ilgilenilmesi gereken bir çatışma yönetimine indirgemıştır.
- 3) Üçüncü bir kusur da, iyi ile kötüyü ayıran veya örgütsel değişimlerin buradaki rolüne değinen bir yukarıdan-aşağıya yıldırma tanımlaması yapılmamış olmasıdır.

Vandekerckhove'un belirlediği bu maddeler araştırma esnasında da dikkate alınmıştır. Yıldırmanın sadece tek yönlü olduğu şeklinde bir kabule gidilmeyerek, aşağıdan-yukarıya yıldırma ile yukarıdan-aşağıya farklı kapsamlarda ele alınmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre yönetici pozisyonunda olmanın yıldırma mağduru olma ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır. Yöneticilerle yönetsel görevi olmayan çalışanların yıldırma ile ilişkin görüşleri arasında fark (bkz. Tablo 31) yoktur.

Araştırmanın kaynakça bölümüne eklenen, yıldırma konusunda örgütsel veya bireysel danışmanlık ve rehberlik hizmeti veren web sitelerine ait adresler sunulmuştur. Vandekerckhove'un ikinci maddede belirttiği "nasihatın ötesine gidememe" durumunu bir derece de olsa aşabilmek ve kurbanları sonuca götürmeyi amaçlayan bir uygulama yapılmıştır.

---

<sup>158</sup> Vandekerckhove, Commers, a.g.m., ss. 41-50.

Yıldırma yakın zaman önce belirlenmiş ve araştırılmaya başlanmış olmasına rağmen, örgütlerin varlığıyla birlikte ortaya çıktığı bilinen bir olgudur. Bu da konunun öneminin yanında, alınması gereken önlemlerden birçok işletmenin haberdar olmadığı veya alınmakta olan önlemlerin yetersiz olduğu sonucunu önümüze koymaktadır. Gelişmiş ülkelerde, işyerlerindeki psikolojik yıldırma sorunlarına duyarlılık gösterilmekte, sorunu çalışan kitlelere çeşitli boyutları ile tanıtmak ve bilinçlendirmek için özel çalışmalar yürütülmektedir. Gazeteler ve televizyonlar bu konuya yer vererek uzmanların görüşlerini yansıtmaktadırlar. Oluşturulan çeşitli kuruluşlar, mağdurlara hem hukuki hem de sağlık desteği sağlamaktadır. Bu sürece ilişkin binlerce internet sitesinde mağdurların yaşadığı olaylar, sorunlar ve uygulamalar yer almaktadır.<sup>159</sup>

Yıldırma konusunda asıl üzerinde durulması gereken nokta, mağdurların önemli bir yönetim sorunuyla karşı karşıya kaldıklarının farkına varmalarının sağlanmasıdır. Yıldırmaya başvuran kişilerin önlerinde engel olarak gördükleri kurbanları, çeşitli biçimlerde taciz ederek yıldırıldıklarının farkına varılmalıdır. Bunun başarılması durumunda, mağdurlar hem bu derecede ıstırap çekmeyecek, hem de soruna karşı önlem almak kolaylaşacaktır.<sup>160</sup>

Bireyler ve örgütler bilinçlendirildikçe, iyi bir eğitim ve erken uyarı yoluyla, yıldırma çarklarına kapılanlar – saldırgan veya mağdur olarak – yaşananın ne olduğunu anlayacak ve değişimi gerçekleştirmede kendilerine düşen rolü kavrayacak hale geleceklerdir. Uygur bir örgüt geliştirmek, toplumun da uygarlığını olumlu şekilde etkileyecektir.<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup> Kozak Meryem, Uca Selda, “İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing)”, **MPM Aylık Yayın Organı**, Temmuz, 2007, [http://www.mpm.org.tr/Docs/anahtar\\_2007\\_07.pdf](http://www.mpm.org.tr/Docs/anahtar_2007_07.pdf), s. 21, Erişim Tarihi: 04.09.2007.

<sup>160</sup> Tutar, a.g.e., s. 169.

<sup>161</sup> Davenport, a.g.e., s. 159.

## KAYNAKÇA

- Agervold Mogens, “Bullying At Work: A Discussion of Definitions and Prevalence, Based On An Empirical Study”, **Scandinavian Journal of Psychology**, 48, 2007, ss. 161-172.
- Arpacıoğlu Gülcan, “Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4083>, Erişim Tarihi: 05.08.2006.
- Arpacıoğlu Gülcan, “Mobbing – İşyerinde Zorbalık”, <http://www.energyturkey.org/content/view/45/2/>, Erişim Tarihi: 05.08.2006.
- Bayrak Kök Sabahat, “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/%5CSabahat.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/%5CSabahat.pdf), ss. 433-448, Erişim Tarihi: 04.09.2007.
- Bumin Birol, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.
- Chappell Duncan ve Martino Di Vittorio, “Violence At Work”, **ILO Cataloguing in Publication Data**, Geneva, 2006, [www.ILO.org](http://www.ILO.org).
- Cowie Helen, “Measuring Workplace Bullying”, **Aggression and Violent Behavior**, 7, 2002, ss. 33-51.
- Davenport Noa, **Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ocak 2003.
- Gates George, “Bullying and Mobbing (Part 3)”, **Labor Management**, December 2004.
- Gates George, “Bullying and Mobbing (Part 2)”, **Labor Management**, October 2004.
- Gates George, “Bullying and Mobbing (Part 1)”, **Labor Management**, August 2004.
- Groeblichhoff Dieter, Becker Michael, “A Case Study of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5, 2, 1996, Berlin, ss. 277-294.
- Hoel Helge, Beale David, “Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards A Contextualized and Interdisciplinary Approach”, **British Journal Of Industrial Relations**, 44, 2, 2006, ss 239-262.
- HR Briefing, “Mobbing: Workplace Violence Has A New Face”, November 1, 2000.

- Isaacs Arnold, “Workplace Violence Issue In Response”, **Federal Bureau of Investigation**, <http://www.fbi.gov/publications/violence.pdf>, Erişim Tarihi:04.09.2007.
- Kozak Meryem, Uca Selda, “İşyerinde Psikolojik Yıldıırma (Mobbing)”, **MPM Aylık Yayın Organı**, Temmuz, 2007, [http://www.mpm.org.tr/Docs/anahtar\\_2007\\_07.pdf](http://www.mpm.org.tr/Docs/anahtar_2007_07.pdf), Erişim Tarihi: 04.09.2007.
- Kutlu Figen, “İşyerinde Duygusal Tacizin (Mobbing) Çalışanın Tükenmişliği Üzerine Etkisi”, D.E.Ü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, İzmir, 2006.
- Leymann Heinz, “The Content and Development Of Mobbing At Work”, **European Journal Of Work and Organizational Psychology**, 5, 2, 1996, ss. 165-184.
- Leymann Heinz, “Information About Psychoterror in the Workplace”, FAQ, <http://www.leymann.se/English/00005E.HTM.>, Erişim tarihi: 18.04.2007.
- Matthiesen S.Berge, Einarsen Staale, “Psychiatric Distress and Sypmtoms of PTSD Among Victims of Bullying At Work”, **British Journal of Guidance & Counselling**, 32(3), Bergen, 2004, ss. 335-356.
- Meschkutat B., Stackelbeck M., Langenhoff B., “Der Mobbing Report”, <http://www.sfs-dortmund.de>, Erişim Tarihi: 17.02.2007.
- Mikkelsen Eva ve Einarsen Staale, “Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy”, **Scandinavian Journal of Psychology**, 2002, 43, ss. 397-405.
- Moayed Farman, “Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes”, **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, 7, 3, 2006, ss. 311-327.
- Namie Gary, “Workplace Bullying: Escalated Incivility”, **Ivey Business Journals**, November/December 2003.
- Niedl Klaus, “Mobbing and Well-being: Economic and Personel Developent Implications”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5, 2, 1996, Vienna, ss. 239-249.
- Parkins Irina Sumajin, “The Influence of Personality on Workplace Bullying and Discrimination”, **Journal of Applied Social Psychology**, 36, 2006, ss. 2554-2577.
- Pranjic Nurka, “Mobbing, Stress and Work Ability Index Among Physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study”, **Croat Med Journal**, 47, 2006, ss. 750-758.

- Quine Lyn, “Workplace Bullying In Junior Doctors”, **BMJ**, www.bmj.com, 324, 2002, Erişim tarihi: 25.09.2007, ss. 878-879.
- Resch Martin, Schubunski Marion, “Mobbing – Prevention and Management in Organizations”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 1996, 5, 2, ss. 295-307.
- Salin Denise, “Prevalence and Forms Of Bullying Among Business Professionals: A Comparison Of Two Different Strategies For Measuring Bullying”, **European Journal Of Work and Organizational Psychology**, Helsinki, 2001, 10/4, ss. 425-441.
- Sespico Patricia, “Perceived Severity of İnterpersonal Workplace Harassment Behaviors”, **UMI**, Doktora Tezi, 2006.
- Solmuş Tarık, “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, “**İş, Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 7, 2, 2005.
- Tanoğlu Şükriye Çağrı, “İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2006.
- Tehrani Noreen, “Bullying: A Source of Chronic Post Traumatic Stress?”, **British Journal of Guidance&Counselling**, 32/3, 2004, ss. 357-366
- Tınaz Pınar, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Basım Yayım, İstanbul, Mart 2006.
- Tutar Hasan, **İş Yerinde Psikolojik Şiddet**, Platin Yayınları, 2003, Ankara.
- Vandekerckhove Wim, Commers Ronald, “Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?”, **Journal of Business Ethics**, 45, 2003, ss. 41-50.
- Wornham David, “A Descriptive Investigation of Morality and Victimisation at Work”, **Journal of Business Ethics**, 45, 2003, ss. 29-40.
- Yüçetürk Elif, Öke Mim Kemal, “Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey”, **South-East Europe Review**, 2005, ss. 61-70.
- Zapf Dieter, Gross Claudia, “Conflict Escalation and Coping With Workplace Bullying: A Replication and Extension”, **European Journal Of Work and Organizational Psychology**, 10, 4, 2001, ss. 497-522.
- Zapf Dieter, “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, **International Journal of Manpower**, 20, 1/2, 1999, ss. 70-85.

- [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org), “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”, Erişim Tarihi: 10.09.2007
- [www.haber7.com/haber.php?haber\\_id=159942](http://www.haber7.com/haber.php?haber_id=159942), “Türkiye’nin İlk Mobbing Davası”, Erişim Tarihi: 10.07.2007.
- [www.aksam.com.tr/haber.asp?a=41543,3](http://www.aksam.com.tr/haber.asp?a=41543,3), “İlk Mobbing Davasını Bir Bürokrat Açtı”, Erişim Tarihi: 10.07.2007.
- [www.aksam.com.tr/haberpop.asp?a=60370,3&tarikh=03.12.2006](http://www.aksam.com.tr/haberpop.asp?a=60370,3&tarikh=03.12.2006), “Seni Kovuyorum Sözü Dekan’a 3 Bin YTL’ye Patladı”, Erişim tarihi: 10.07.2007.
- <http://www.kisiselbasari.com/Makale.asp?ID=173>, “Türkiye’nin İkinci Mobbing Davası Kazandı”, Erişim Tarihi: 10.07.2007.
- [www.radikal.com.tr/haber.php?Haber\\_no=208391](http://www.radikal.com.tr/haber.php?Haber_no=208391), “İşyerinde Ağzından Çıkanı Kulağın Duysun”, Erişim Tarihi: 10.07.2007.
- [www.radikal.com.tr/haber.php?Haberno=209508](http://www.radikal.com.tr/haber.php?Haberno=209508), “İşten Atıldı, Hukuk Savaşı Sırasında Mobbing’le Tanıştı”, Erişim tarihi: 10.07.2007.
- [www.milliyet.com.tr/2006/11/22/yazar/temelkuran.html](http://www.milliyet.com.tr/2006/11/22/yazar/temelkuran.html), “İşyeri İşkenceleri”, Erişim tarihi: 10.06.2007.
- [www.forumgazetesi.com/haber\\_detay.asp?haber\\_id=15880](http://www.forumgazetesi.com/haber_detay.asp?haber_id=15880), “Kişiliğinizi Geliştirin ve Mücadele Edin”, Erişim tarihi: 10.06.2007.
- <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=5544386&tarikh=2006-12-07>, “Hiçbir Şey Değişmedi”, Erişim tarihi: 10.06.2007.
- <http://www.bullyonline.org/workbully/manage.htm>, Erişim Tarihi: 13.05.2007.
- <http://www.hurriyet.com.tr/yasam/4635437.asp?gid=82>, “İşyerlerindeki Kabus: Duygusal Taciz”, Erişim tarihi: 14.04.2007.
- [http://web.uni-frankfurt.de/fb05/psychologie/Abteil/ABO/forschung/mobbing\\_e.htm](http://web.uni-frankfurt.de/fb05/psychologie/Abteil/ABO/forschung/mobbing_e.htm), “Workplace Bullying (Mobbing)”, Erişim Tarihi: 10.07.2007.
- [http://www.psikiyatri.net/psikiyatri\\_net/content/view/190/9/1/4/](http://www.psikiyatri.net/psikiyatri_net/content/view/190/9/1/4/), Erişim tarihi: 16.04.2007.
- <http://www.bullyinginstitute.org/>
- <http://www.workplace-violence.info/>
- <http://www.bullyonline.org/>
- <http://www.workplacebullying.com/>
- <http://www.stopmobbing.it/>

- <http://www.beyondbullying.co.nz/>
- <http://www.workdoctor.com>
- <http://www.bulliesdownunder.com>
- <http://www.worktrauma.org>
- <http://www.webstrategies.cc/mobbing.htm>
- <http://www.leymann.se>
- <http://www.work911.com>
- <http://www.mobbing-usa.com>
- <http://www.sangrea.net>
- <http://www.ilo.org/>
- <http://www.mobbingturkiye.com>
- <http://www.topten.org>

## EKİ: YILDIRMA (MOBBING) DAVRANIŞLARI ANKETİ

Bu anket ile kurumunuzda kişisel olarak karşılaştığınız “duygusal taciz ve yıldırma(mobbing)” eylemlerinin düzeyi araştırılmaktadır. Yıldırma(mobbing); özellikle çalışma ortamlarında bir veya daha çok kişinin (amir, meslektaş, ast) belirli bir kişi üzerinde uzun süre boyunca sistematik şekilde baskı kurarak, işten ayrılmaya itecek tarzda ahlak dışı, usandırıcı, aşağılayıcı ve zorlayıcı hareketlerde bulunmasıdır. Vereceğiniz yanıtlar doğrultusunda edinilecek bulgular; yönetim biliminin gelişimi ile çalışanların hak ve hukuklarının genişletilmesine yardımcı olmayı hedefleyen **akademik ve tarafsız** bir araştırmada kullanılacaktır. Cevapları araştırmacıdan başka kimse görmeyecektir. Teşekkürler. Yrd.Doç.Dr.Lütfiye ÖZDEMİR, Bilim Uzmanı Ajlan KARYAĞDI.

### 1. Bölüm Demografik Sorular

- Cinsiyetiniz: Erkek  Kadın   
Medeni Haliniz: Evli  Bekâr  Boşanmış   
Yaşınız: .....  
Şu anki kurumunuzdaki çalışma süreniz: .....  
Çalıştığınız Birim: .....  
Yönetsel Göreviniz Var mı? Evet  Hayır   
Yönetsel Göreviniz Varsa; Hangi Düzeyde Bulunuyorsunuz?  
Alt Düzey Yönetici  Orta Düzey Yönetici  Üst Düzey Yönetici

**2. Bölüm** Aşağıda verilen maddeler çalışma ortamınızda karşılaştığınız yıldırmanın derecesini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Her maddeye karşılık gelen derecelendirmelerden size göre en uygun olan seçeneği daire içine alınız.

(-) Negatif	←-----→	Pozitif (+)		
(1)Hiç Katılmıyorum	(2)Katılmıyorum	(3)Kararsızım	(4)Katılıyorum	(5)Tamamen Katılıyorum
<b>Kişinin Kendisini Göstermesini Engellemek ve İletişim Oluşumunu Etkilemek:</b>				
1. Üstünüz (amir, şef) kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlıyor				1---2---3---4---5
2. Üstünüz tarafından sözünüz sürekli kesiliyor.				1---2---3---4---5
3. Birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlıyor.				1---2---3---4---5
4. Üstünüz tarafından yüzünüze bağırlıyor.				1---2---3---4---5
5. Yaptığınız iş üstünüz tarafından sürekli eleştiriliyor.				1---2---3---4---5
6. Yaptığınız iş, iş arkadaşlarınız tarafından sürekli eleştiriliyor.				1---2---3---4---5
7. Özel yaşamınız üstünüz tarafından sürekli eleştiriliyor.				1---2---3---4---5
8. Özel yaşamınız iş arkadaşlarınız tarafından sürekli eleştiriliyor.				1---2---3---4---5
9. İş arkadaşlarınız tarafından telefonla rahatsız ediliyorsunuz.				1---2---3---4---5
10. Üstünüz tarafından sözlü tehditler alıyorsunuz.				1---2---3---4---5
11. İş arkadaşlarınız tarafından sözlü tehditler alıyorsunuz.				1---2---3---4---5
12. İş arkadaşlarınız tarafından jestler ve mimiklerle, ilişki kurmanız engelleniyor.				1---2---3---4---5
13. İş arkadaşlarınız tarafından imalı konuşmalarla, ilişki kurmanız engelleniyor.				1---2---3---4---5
<b>Sosyal İlişkilere Saldırıları:</b>				
14. Çevrenizdeki iş arkadaşlarınız sizinle iş harici zamanlarda konuşmuyor.				1---2---3---4---5
15. Yönetim tarafından size iş arkadaşlarınızdan izole edilmiş bir çalışma yeri veriliyor.				1---2---3---4---5
16. İş arkadaşlarınızın sizinle konuşması yönetim tarafından yasaklanıyor.				1---2---3---4---5
17. Kimseyle konuşamıyorsunuz, başkalarına ulaşmanızı yönetim engelliyor.				1---2---3---4---5
18. İş arkadaşlarınız orada değilmişsiniz gibi davranıyor.				1---2---3---4---5
19. İş yerinde üstünüz tarafından önemsenmiyor, kayda alınmıyorsunuz.				1---2---3---4---5
<b>İtibarınıza Saldırıları:</b>				
20. İş yerinde sizin hakkınızda kötü, asılsız bilgiler yayılıyor.				1---2---3---4---5
21. Üstünüz tarafından başkalarının önünde gülünç duruma düşürülüyorsunuz.				1---2---3---4---5
22. İş arkadaşlarınız sizi başkalarının önünde gülünç duruma düşürüyor.				1---2---3---4---5
23. Üstünüz tarafından psikolojik rahatsızlığınız olmakla suçlanıyorsunuz.				1---2---3---4---5
24. İş arkadaşlarınız tarafından psikolojik rahatsızlığınız olmakla suçlanıyorsunuz.				1---2---3---4---5
25. Üstünüz sizin giyim tarzınızı, saç stilinizi sürekli alaya alıyor.				1---2---3---4---5
26. İş arkadaşlarınız sizin giyim tarzınızı, saç stilinizi sürekli alaya alıyor.				1---2---3---4---5
27. Üstünüz tarafından psikolojik inceleme geçirmeniz için size baskı yapılıyor.				1---2---3---4---5
28. Üstünüz tarafından bir özrünüzle alay ediliyor.				1---2---3---4---5

(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum

29. İş arkadaşlarınız tarafından bir özrünüze alay ediliyor. 1---2---3---4---5
30. Sizi gülünç duruma düşürmek için iş arkadaşlarınız tarafından hareketleriniz, jestleriniz veya sesiniz taklit ediliyor. 1---2---3---4---5
31. Üstünüz tarafından dini görüşünüze alay ediliyor. 1---2---3---4---5
32. İş arkadaşlarınız tarafından dini görüşünüze alay ediliyor. 1---2---3---4---5
33. Üstünüz tarafından siyasi görüşünüze alay ediliyor. 1---2---3---4---5
34. İş arkadaşlarınız tarafından siyasi görüşünüze alay ediliyor. 1---2---3---4---5
35. Üstünüz tarafından etnik kökeninizle veya memleketinizle alay ediliyor. 1---2---3---4---5
36. İş arkadaşlarınız tarafından etnik kökeninizle veya memleketinizle alay ediliyor. 1---2---3---4---5
37. Yönetim özgüveninizi zedeleyecek işleri yapmaya zorluyor. 1---2---3---4---5
38. Yönetim tarafından çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor. 1---2---3---4---5
39. İş arkadaşlarınız tarafından çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanıyor. 1---2---3---4---5
40. Yönetim tarafından kararlarınız sürekli sorgulanıyor. 1---2---3---4---5
41. İş arkadaşlarınız tarafından kararlarınız sürekli sorgulanıyor. 1---2---3---4---5
42. Üstünüz tarafından cinsel taciz ve cinsel teklif yapılıyor. 1---2---3---4---5
43. İş arkadaşlarınız tarafından cinsel taciz ve cinsel teklif yapılıyor. 1---2---3---4---5
- Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırıları:**
44. Yönetim tarafından yapmanız için iş veya görev verilmiyor. 1---2---3---4---5
45. Yönetime göre sizin için özel görev yoktur. 1---2---3---4---5
46. Yönetim size verilen işleri geri alır, ne iş yapacağınızı bilemezsiniz. 1---2---3---4---5
47. Yönetim tarafından sürdürmeniz için anlamsız görevler veriliyor. 1---2---3---4---5
48. Yönetim sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işleri size veriyor. 1---2---3---4---5
49. Yönetim tarafından işiniz sürekli değiştiriliyor. 1---2---3---4---5
50. Yönetim tarafından özgüveninizi etkileyecek işler veriliyor. 1---2---3---4---5
51. Yönetim tarafından sizin branşınız dışında görevler veriliyor. 1---2---3---4---5
52. Yönetim tarafından başarısızlığınız için sürekli zor görevler veriliyor. 1---2---3---4---5
53. Yönetim tarafından sizi psikolojik hasta edecek işler veriliyor. 1---2---3---4---5
54. Yönetim tarafından işiniz yanlış ve aşağılayıcı bir şekilde yargılanıyor. 1---2---3---4---5
55. Yönetim itibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışında işler veriyor. 1---2---3---4---5
56. Yönetim tarafından evinize ve işyerinize zarar veriliyor. 1---2---3---4---5
57. İş arkadaşlarınız tarafından evinize ve işyerinize zarar veriliyor. 1---2---3---4---5
- Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları:**
58. Üstünüz tarafından fiziksel olarak ağır işleri yapmaya zorlanıyorsunuz. 1---2---3---4---5
59. Üstünüzden fiziksel şiddet tehditleri alıyorsunuz. 1---2---3---4---5
60. İş arkadaşlarınız tarafından fiziksel şiddet tehditleri yapılıyor. 1---2---3---4---5
61. Üstünüz tarafından gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanıyor. 1---2---3---4---5
62. İş arkadaşlarınız gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uyguluyor. 1---2---3---4---5
63. İşyerinde size üstünüz tarafından el ile sarkıntılık yapılıyor. 1---2---3---4---5
64. İşyerinde size iş arkadaşlarınız tarafından el ile sarkıntılık yapılıyor. 1---2---3---4---5

Yukarıda verilen davranışlardan en az biriyle karşılaşma sıklığınız nedir?

Haftada en az 1 kez  Ayda en az 1 kez  6 ayda 1 kez  Çok seyrek veya hiç

Bu davranışlara ne zamandır maruz kalıyorsunuz?

6 ay ve daha üzeri  6 aydan az  Hiç karşılaşmadım

Yıldırma yapan kişi/kişilerin cinsiyeti neydi?

Erkek  Kadın  Hem Kadın Hem Erkek Vardı

Son 1 yıl içerisinde kaç iş günü hastalık izni aldınız?

30 gün ve üzeri  7-29 gün arası  1-6 arası  Hiç almadım

Maruz kaldığınız muamelelere karşı girişimde buldunuz mu?

Köşeme çekildim  Yönetime şikâyet ettim ve tartıştım  Hukuki yollara başvurdum

İşyerinizdeki maddi olanakları sağlayacak başka bir işletmede çalışmayı düşündünüz mü / düşünüyor musunuz?

Evet  Hayır  Kararsızım

Yukarıdaki davranışlar, bana astlarım tarafından da kısmen de olsa uygulanıyor. 1---2---3---4---5

Yöneticiler olumsuz davranış örneklerine müdahale etmiyor. 1---2---3---4---5

Genellikle burada çalışmaktan hoşlanmıyorum. 1---2---3---4---5

Tarafsız olarak değerlendirdiğimde işimden hoşlandığımı söyleyebilirim. 1---2---3---4---5

Yaptığım işten memnunum. 1---2---3---4---5

İşyerimde çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum. 1---2---3---4---5

**ANKETE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER**