

**T.C.  
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: ENERJİ  
SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gülşah Sultan SARIOĞLU**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Osmaniye-2013**



T.C.  
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: ENERJİ  
SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Gülşah Sultan SARIOĞLU**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Danışman**

**Doç.Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ**

**Osmaniye-2013**



T.C.  
**OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA TUTANAĞI**

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Gülşah Sultan SARIOĞLU'nun Tez Savunması 05/06/2013 tarihinde yapılmış ve jüri tarafından / oybirliği ile

- Aday başarılı bulunmuştur.
- Aday başarısız bulunmuştur.
- Düzeltmeler için adaya ..... ek süre tanınmıştır.
- Aday sınava girmedi.

Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ  
(Tez Danışmanı)

Prof. Dr. Murat TÜRK  
(Jüri Üyesi)

Yrd. Doç. Dr. Musa ŞANAL  
(Jüri Üyesi)

## **TEZ BİLDİRİMİ**

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, bu çalışma sonucunda elde edilmeyen her türlü bilgi ve ifade için ilgili kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını ve bu tezin Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlandığını bildiririm.

**Üniversitesi : Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi**

**Enstitüsü : Sosyal Bilimleri Enstitüsü**

**Anabilim Dalı : İşletme**

**Tez Danışmanı : Doç.Dr.Mustafa Fedai ÇAVUŞ**

**Tez Türü : Yüksek Lisans**

**Tarihi : Haziran – 2013**

**Gülşah Sultan SARIOĞLU**

**MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: ENERJİ SEKTÖRÜ  
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**ÖZET**

Günümüz işletmelerin en önemli sorunlarından biri olan mobbing ve örgütsel sessizlik son yıllarda üzerinde daha çok çalışılan, araştırmalar yapılan bir örgütsel sorunlar haline gelmiştir. Mobbing ve örgütsel sessizlikle etkili bir şekilde mücadele edilmesi özel, kamu ve akademik çevrelerce tartışılmaktadır. Bu çalışmada Mobbing'in ve örgütsel sessizliğin çeşitli tanımları yapılarak, süreci, etkileri, türleri ve nasıl mücadele edilmesi gerektiği hakkında bilgi verilmiştir. Çalışma teorik bir çerçevede sunulduktan sonra, araştırmanın uygulama kısmını desteklemek için enerji sektöründe faaliyet gösteren bir firmada anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasının birinci bölümünde ankete katılanların demografik özelliklerini ortaya çıkaracak sorular sorulmuştur. İkinci bölümde Einarsen ve Raknes tarafından geliştirilen 22 soruluk NAQ ( Négative Acts Question) Ölçeğinin güncellenmiş versiyonu olan ve olumsuz davranışlar anketinin revize (NAQ-R =Negative Acts Questionnaire - Revised) edilmiş versiyonun kullanılmasına karar verilerek bölümde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma sıklıkları sorulmuştur. Üçüncü bölümde

yapılan literatür taraması sonucu elde edilen işgörenlerin sessizlik davranışları ölçeği (Dyne vd., 2003a: Dyne vd., 2003b: Briensfield, 2009) kullanılarak bir anket formu oluşturulmuştur. Dyne ve diğerlerinin 2003’de yapmış olduğu iki araştırma çalışmasından ve Briensfield’in 2009’da yapmış olduğu doktora tezinden yararlanılarak işgörenlerin sessizlik davranışlarına ilişkin bir ölçek oluşturulmuştur. Bu ölçekte 30 ifade belirlenmiş, bütün ifadeleri bu kapsamda değerlendirip cevaplandırmaları istenmiştir. Bu bölüm beşli Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Bu anketler sonucunda veriler değerlendirilerek mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Örgütsel Sessizlik

**University : Osmaniye Korkut Ata University**

**Institute : Institute of Social Sciences**

**Science Programme : Business Administration**

**Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ**

**Degree Awarded : MBA**

**Date : June – 2013**

**Gülşah Sultan SARIOĞLU**

**MOBBING AND ORGANIZATIONAL SILENCE: A RESEARCH ON  
ENERGY SECTOR EMPLOYEES**

**ABSTRACT**

Mobbing and organizational silence are one of the most important challenges of today's business and they are more widely studied and researched in recent years, those things has become an organizational problems. Struggle in an effective way with mobbing and organizational silence are beeing discussed by the private, public and academic circles. In this study, various definitions of mobbing and organizational silence are made and the informations are given for the process, the effects, the types and how to fight. After being working in the theoretical framework of the research, to support the application portion of the survey study was conducted in a company operating in the energy sector. In the first part of the survey study, the questions are asked to reveal the demographic characteristics of the respondents.. In the second part, the 22 questions developed by Einarsen and Raknes NAQ (Negative Acts Question) and negative behaviors scale updated version of the revised questionnaire (NAQ-R = Negative Acts Questionnaire -Revised) has been decided to use for the find out about the frequency of exposure to psychological abuse behavior. In the third

chapter, as a result of the review of the literature is the scale of silence employees' behavior (Dyne et al., 2003a: Dyne et al., 2003b: Briensfield, 2009) that is used to create survey form. Two research works are done by Dyne and others in 2003, and Briensfield's doctoral dissertation in 2009, the scale was established for the employees behavior of silence by using those three researches. In this scale, 30 expressions were determined and all the expressions were asked to answer in this context. This section has been prepared in accordance with the five-point Likert scale. As a result of these surveys, the data are evaluated and tried to explain the relationships between mobbing and organizational silence.

**Key Words:** Mobbing, Organizational Silence



## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı sadece örgütsel bazda değil aynı zamanda toplumsal bir sorun olan mobbing ve örgütsel sessizlik konularına açıklık getirilerek, işletmelerin verimliliğini düşüren, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını devam ettirmede mobbing ve örgütsel sessizliğin önemini vurgulamaktır.

Bu çalışmayı hazırlamamda bana yol gösteren değerli danışman hocam Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ'a yardımları ve sabrı için çok teşekkür ederim.

Ayrıca burada adından bahsedemediğim enerji sektöründe faaliyet gösteren firmanın çalışanlarına ve yöneticilerine katkıları için müteşekkirim.

## İÇİNDEKİLER

|                           |      |
|---------------------------|------|
| ÖZET .....                | i    |
| ABSTRACT .....            | iii  |
| ÖNSÖZ.....                | v    |
| İÇİNDEKİLER.....          | vi   |
| KISALTMALAR LİSTESİ ..... | x    |
| TABLolar LİSTESİ.....     | xi   |
| ŞEKİLLERLİSTESİ.....      | xiii |
| ÖZGEÇMİŞ .....            | xiv  |
| GİRİŞ.....                | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOBBİNG KAVRAMI, KAPSAMI VE ETKİLERİ

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. MOBBİNG'İN TANIMI .....                                                     | 3  |
| 1.2. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ KONUSUNA İLİŞKİN VERİLER ..... | 6  |
| 1.3. MOBBİNG'İN NEDENLERİ.....                                                   | 7  |
| 1.4. MOBBİNG SÜRECİ .....                                                        | 10 |
| 1.4.1. Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması .....                           | 11 |
| 1.4.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları .....                                         | 15 |
| 1.4.2.1. Çatışma Aşaması .....                                                   | 16 |
| 1.4.2.2. Saldırgan Eylemler Aşaması .....                                        | 16 |
| 1.4.2.3. İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi Aşaması.....                        | 16 |

|             |                                                                |           |
|-------------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.4.2.4.    | Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma Aşaması ..... | 17        |
| 1.4.2.5.    | İşine Son Verilmesi Aşaması .....                              | 17        |
| <b>1.5.</b> | <b>MOBBİNG SÜRECİNİN ETKİLERİ</b> .....                        | <b>17</b> |
| 1.5.1.      | Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri .....                   | 18        |
| 1.5.2.      | Kurum Üzerindeki Olumsuz Etkileri .....                        | 18        |
| 1.5.3.      | Toplum ve Ülke Ekonomisine İlişkin Olumsuz Etkileri .....      | 20        |
| <b>1.6.</b> | <b>MOBBİNGİN TÜRLERİ</b> .....                                 | <b>21</b> |
| 1.6.1.      | Düşey Mobbing .....                                            | 21        |
| 1.6.2.      | Yatay Mobbing .....                                            | 22        |
| 1.6.3.      | Dikey Mobbing .....                                            | 22        |
| <b>1.7.</b> | <b>MOBBİNGLE MÜCADELE</b> .....                                | <b>22</b> |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

|             |                                                           |           |
|-------------|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.1.</b> | <b>SES-SESLİLİK-SESSİZLİK</b> .....                       | <b>25</b> |
| <b>2.2.</b> | <b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TANIMI</b> .....                  | <b>30</b> |
| <b>2.3.</b> | <b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ</b> .....                 | <b>32</b> |
| 2.3.1.      | Bekleyiş Teorisi.....                                     | 32        |
| 2.3.2.      | Fayda-Maliyet Analizi.....                                | 34        |
| 2.3.3.      | Sessizlik Sarmalı .....                                   | 34        |
| 2.3.4.      | Kendini Uyarlama .....                                    | 37        |
| <b>2.4.</b> | <b>SESSİZLİĞİN ORGANİZASYONLARDA GELİşİM SÜRECİ</b> ..... | <b>37</b> |
| 2.4.1.      | Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları .....       | 37        |

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4.2. Ön Yargılı Davranışlar .....                        | 37        |
| 2.4.3. Adaletsizlik Kültürü .....                          | 38        |
| 2.4.4. Ulusal ve Kültürel Normlar .....                    | 39        |
| 2.4.5. Sessizlik İklimi .....                              | 39        |
| <b>2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİN NEDENLERİ .....</b>             | <b>40</b> |
| 2.5.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi.....          | 41        |
| 2.5.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi .....                   | 42        |
| 2.5.3. İlişkileri Zedeleme Korkusu .....                   | 44        |
| 2.5.4. Dışlanma Korkusu.....                               | 44        |
| <b>2.6. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ.....</b>                    | <b>44</b> |
| 2.6.1. Çalışan İtaati.....                                 | 44        |
| 2.6.2. Sağır Kulak Sendromu .....                          | 45        |
| 2.6.3. Pasif Kalma ve Rız Olma .....                       | 46        |
| 2.6.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme .....         | 46        |
| <b>2.7. SESSİZLİK TİPLERİ.....</b>                         | <b>46</b> |
| 2.7.1. Kabul Edilmiş Sessizlik (Acquiescent Silence) ..... | 47        |
| 2.7.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence) .....       | 47        |
| 2.7.3. Örgüt Yararına Sessizlik .....                      | 48        |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ .....</b> | <b>50</b> |
| <b>3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....</b>              | <b>51</b> |

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>                                                                  | <b>51</b> |
| <b>3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>                                            | <b>53</b> |
| 3.4.1. Demografik Veriler .....                                                                         | 53        |
| 3.4.2. Güvenilirlik Analizi.....                                                                        | 55        |
| 3.4.3. Faktör Analizi.....                                                                              | 56        |
| 3.4.3.1. Mobbing'in Faktör Yükleri .....                                                                | 56        |
| 3.4.3.2. Örgütsel Sessizliğin Faktör Yükleri .....                                                      | 58        |
| 3.4.4. Korelasyon Analizleri .....                                                                      | 60        |
| 3.4.5. T-testi ve Anova ile Hipotezlerin Testi .....                                                    | 61        |
| 3.4.6. Regresyon Analizleri.....                                                                        | 66        |
| 3.4.6.1. Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik ile Mobbing<br>Davranışları Boyutu İlişkisi ..... | 67        |
| 3.4.6.2. İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik ile Mobbing Davranışları Boyutu<br>İlişkisi .....         | 68        |
| <b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>                                                                     | <b>70</b> |
| <b>KAYNAKLAR.....</b>                                                                                   | <b>77</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                                      | <b>87</b> |

## **KISALTMALAR LİSTESİ**

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**KGİYS:** Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırılar

**SİYS:** Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar

**İYS:** İtibara Yönelik Saldırılar

**YKMYS:** Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırılar

**KKKDS:** Kendini Koruma ve Korkuya Dayalı Sessizlik

**İKDS:** İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik

## TABLolar LİSTESİ

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 2.1. Örgütlerdeki sessizlik ve seslilik çalışmalarında anahtar kavramlar .....                                                   | 27 |
| Tablo 2.2. Sessizlik Belirli Tiplerine Yönelik Örnekler .....                                                                          | 49 |
| Tablo 3.1. Cinsiyet .....                                                                                                              | 53 |
| Tablo 3.2. Yaş .....                                                                                                                   | 54 |
| Tablo 3.3. Medeni Durum .....                                                                                                          | 54 |
| Tablo 3.4. Eğitim Seviyesi .....                                                                                                       | 54 |
| Tablo 3.5. Mevcut İşletmede Çalışma Süresi.....                                                                                        | 55 |
| Tablo 3.6. Aylık Ortalama Gelir .....                                                                                                  | 55 |
| Tablo 3.7. Mobbing ile İlgili Faktör Sonuçları .....                                                                                   | 57 |
| Tablo 3.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....                                                                    | 59 |
| Tablo 3.9. Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyon İlişkileri .....                                                        | 61 |
| Tablo 3.10. Çalışanların Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre<br>Karşılaştırılması Tablosu.....                       | 61 |
| Tablo 3.11. Çalışanların Yaş Grupları Açısından Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri Göre<br>Çoklu Karşılaştırma Tablosu (ANOVA).....        | 62 |
| Tablo 3.12. Çalışanların Eğitim Seviyeleri Açısından Mobbinge Maruz Kalma<br>Düzeylerine Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu (ANOVA)..... | 63 |
| Tablo 3.13. İşgörenlerin Çalışma Süreleri Açısından Mobbinge Maruz Kalma<br>Düzeylerine Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu (ANOVA).....  | 63 |

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 3.14. Çalışanların Sessizlik Davranışı Göstermelerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (ANOVA).....                       | 64 |
| Tablo 3.15. Çalışanların Sessizlik Davranışı Göstermelerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması (ANOVA).....                       | 64 |
| Tablo 3.16. Çalışanların Sessizlik Davranışı Göstermelerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması (ANOVA).....                   | 65 |
| Tablo 3.17. Çalışanların Sessizlik Davranışı Göstermelerinin Eğitim Seviyelerine Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu (ANOVA).....        | 65 |
| Tablo 3.18. Çalışanların Sessizlik Davranışı Göstermelerinin Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (ANOVA).....                   | 66 |
| Tablo 3.19. Çalışanların Sessizlik Davranışı Göstermelerinin Aylık Ortalama Gelirlerine Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu (ANOVA)..... | 66 |
| Tablo 3.20. Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik ile Mobbing Davranışları Boyutu İlişkisi .....                               | 68 |
| Tablo 3.21. İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik ile Mobbing Davranışları Boyutu İlişkisi .....                                       | 69 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Şekil 2.1. Suskunluk Sarmalı .....             | 36 |
| Şekil 2.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri..... | 43 |

## **ÖZGEÇMİŞ**

Adı Soyadı : Gülşah Sultan SARIOĞLU

Doğum Tarihi : 18/12/1985

E-Posta Adresi : gssarioglu@hotmail.com

### **Öğrenim Durumu**

**Lise:** İskenderun İstiklal Makzume Anadolu Lisesi - 2004

**Üniversite:** Çukurova Üniversitesi - 2009

**Yüksek Lisans:** Università Degli Studi di Foggia – 2012

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi - 2013

## **GİRİŞ**

Günümüzde en önemli toplumsal sorunlardan biri olan psikolojik şiddet olgusu çalışma hayatının da gizli tehlikelerinden biridir. İnsanın var olduğu ilk andan bu yana mevcut olan bu konunun kökeni insanlık tarihiyle aynıdır (Güngör, 2008).

Son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında yapılan çalışmalar işyerinden uzaklaşma nedenleri arasında işyeri bağlantılı psikolojik bir sorun olan mobbing olgusuna önemle işaret etmektedirler. Önceleri küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet ortamından kaynaklanan ve çalışanlar arasında artan bu rekabet ortamında çalışanların birbirine uyguladığı psikolojik bir baskı olarak düşünülen mobbing, zaman içinde boyutu ve şiddeti genişleyerek artan ve hem işçi hem de örgüt açısından ciddi olumsuz kayıplarla kendisini gösteren bir işyeri terörü olarak karşımıza çıkmıştır (İlhan, 2010, s.1175).

Bireylerin yaşamlarının önemli bir bölümünü geçirdikleri çalışma ortamları, stresten uzak, psikolojik ve fiziksel baskıların olmadığı yerler ise, verimlilik ve örgüte bağlılık artmaktadır. Mobbing (yıldırma) kavramı, örgüt içerisinde çalışma ortamını ve çalışanlar arasında da çalışma barışını bozabilen, kişileri stresle karşı karşıya bırakabilen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Köse ve Uysal, 2010, s.262). Çalışanlar iş yerinde örgütsel yaşamın birer parçasıdır ve bu yaşamın kurallarına uymak zorundadırlar. İş yaşamında varlığını sürdürmede insanın önemini kavrayan yöneticiler, özellikle son yıllarda çalışanların mutlu etmenin yollarını arar olmuşlardır. Çünkü iş ortamında kendilerini mutlu hisseden çalışanlar içlerindeki potansiyeli ortaya çıkarır ve daha üretken olmak isterler. Fakat bazen çalışanların aralarındaki ilişkiler yöneticilerin istediği gibi gitmeyebilir (Toker Gökçe, 2008, s.3).

Örgüt içinde gerilim, çatışma, stres gibi tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgütün sağlıklı bir şekilde faaliyetini sürdürmesini engelleyen, çalışanların iş doyumunu, çalışma başarısını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen hemen hemen bütün örgütlerde temel bir problem olan mobbingin, işyerinde çalışanların, bir kişi ya da kişileri rahatsız edici, ahlak dışı ve sistematik olarak söz ve davranışlarla taciz ettikleri, psikolojik şiddet uyguladıkları, mağdurun

maddi ve manevi zararlarla etkilendiği bir süreçtir. Burada yaygın olan amaç, kurban seçilen kişiye bir Şekilde işten uzaklaştırmak ya da istifaya zorlamaktır (Tınaz, 2008).

KüreselleŐen dünyada insan kaynaklarının önemi her geçen gün artmaktadır. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve uyum olması gerekirken, çalışanların çeşitli nedenlerden dolayı sessiz kaldıkları gözlemlenmektedir. Bu sessiz kalma davranıŐıyla birlikte örgütte yeni fikirlerin ortaya çıkması engellenmektedir. Bu davranış bilinçli ve kasıtlı olarak yapılmakta ve bireyin isteklerini etkilemektedir. Sessiz kalma davranışı çeşitli nedenlerden dolayı gösterilmektedir. Hiç kuŐkusuz bunlardan en önemlisi kişinin iŐinden olma korkusudur (zcan, 2011, s.2).

Bu çalışmada mobbing davranışı sonucunda çalışanların sessizliği seçip seçmedikleri araŐtırılacaktır.

Çalışma üç bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde mobbing kavramı ele alınarak, kavramı, kapsamı ve etkilerine deđinilmiŐtir. İlerleyen kısımlarında ise çeşitli ülkelerdeki psikolojik taciz konusuna ilişkin veriler, mobbingin nedenleri, mobbing süreci, mobbing sürecinin etkileri, mobbing türleri ve mobbinge mücadele ele alınan diğer konulardır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise ses, seslilik, sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramları ele alınmıştır. Bu çerçevede örgütsel sessizliğin tanımı, nedenleri, teorileri, gelişim süreci, sessiz kalma biçimleri ve sessizlik tipleri açıklanmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise enerji sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarına anket çalışması yapılarak araştırma ve sonuçları ele alınmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOBBİNG KAVRAMI, KAPSAMI VE ETKİLERİ

Bu çalışmanın birinci bölümünde mobbing kavramının tanımı, kapsamı, sebepleri, etkileri, mobbing süreci, sonuçları ve mücadele safhası ayrıntılı şekilde ele alınacak konulardır.

#### 1.1. MOBBİNG'İN TANIMI

“Mobbing”, İngilizce olup “mob” kökünden gelmektedir. “Mob” sözcüğü aşırı şiddetle ilişkili ve yasaya uygun olmayan kalabalığı ifade etmektedir. Ayrıca Mob fiili “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” anlamındadır. “Mob” kökünden türetilen “Mobbing” olarak adlandırılan olgu ise İngilizce’de çete, serseri grubu, aşırı şiddete yönelmiş kalabalık anlamına gelmektedir (Gündüz ve Yılmaz, 2008, s.269). Sözcük, Latince “mobile vulgus” dan türemiştir. “Mobbing” sözlükte, çevresini kuşatma, topluca saldırma ya da sıkıntı verme anlamındadır (Köse ve Uysal, 2010, s.263).

İngilizce bir terim olan “mobbing”, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19. yüzyılda ilk kez biyologlar tarafından kullanılmıştır. Aynı kavramı daha sonra 1960’larda, Etolojist Konrad Lorenz tarafından bir grup küçük hayvanın tek olan büyük bir hayvanı tehdit etmesi olarak tanımlanmıştır (Leymann, 1996, s.167). Lorenz bu tanımı aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanmıştır (Acar ve Dündar, 2008, s.112). Lorenz’den sonra aynı terimi Peter-Paul Heinemann çocuklardan kurulu bir grubun yalnız bir çocuğa tavır alıp zarar vermesini tanımlamak için kullanmıştır. Her iki kullanımındaki ortak nokta, bir grup içinde yer alan bireylerin yalnız kalan bireye zarar verme amacıyla olmalarıdır (Günel, 2011, s.39).

İş yaşamında ise mobbing kavramı ilk kez, 80'li yıllarda İsveç'te yaşayan Alman çalışma psikoloğu Heinz Leymann tarafından, belli bir işyerinde çalışanlar arasında benzer tipte, uzun dönemli, düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamaların sonucunda kullanılmıştır (Tınaz, 2006, s.12). Leymann, iş yerinde "mobbing"i birinin veya nadir olarak birkaç kişinin, bir veya daha fazla kişi (nadir olarak dört kişiden fazla) tarafından, her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılması şeklinde tanımlamıştır (Dikmetaş vd., 2011, s.2).

Özmete (2011) ise istismar davranışlarını içeren, dışlayan, yok sayan ve hedef olan bireyler açısından acı veren bir süreç olan mağdurların ağır stres ve kaygı yaşadıkları için mental sağlıklarını olumsuz şekilde etkileyen, sonuç olarak kişinin yaşam hakkına müdahale edildiğinden mobbingi insan hakları ihlali olarak değerlendirmiştir (Özmete, 2011, s.44).

Psikolojik taciz konusunda bir çok farklı tanımlama yapılmasına karşın bu alanda çalışan çoğu araştırmacının üzerinde hemfikir olduğu bazı temel noktalar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, psikolojik tacizin kurban tarafından olumsuz olarak algılanan agresif ve düşmanca hareketler içermesidir. İkinci olarak bu davranışlar bir defaya mahsus ve birbirinden bağımsız olarak meydana gelmekten çok, belirli bir sıklıkta gerçekleşen ve belirli bir sureden beri devam eden davranışlardır. Son olarak da taraflar arasında belirgin bir güç dengesizliğinin bulunmasıdır, şöyle ki kurban eşit bir platformda kendisini savunamayacağı hissine kapılmaktadır. Bu konu üzerinde çalışan araştırmacı yazar ve akademisyenler birbirinden farklı terimler kullanırken aynı zamanda farklı tanımlamalar da yapmaktadırlar (Akgeyik vd., 2010, s.99-101).

Örgütlerde, iş yaşamını zorlaştıran bir sorun olarak ortaya çıkan mobbing; çalışanlar ya da işverenler tarafından sistemli, planlı ve sürekli olarak tekrarlanan psikolojik şiddet, baskı veya zorbalık olarak ifade edilmektedir. Değişik araştırmacılar ülkemiz için oldukça yeni bir kavram olan mobbingi farklı tanımlamalar hatta farklı kavramlar ile açıklamaya çalışmışlardır. Bu konuda tam bir anlaşma sağlanamamış ve bu sorun kullanılan dil ve kültürel özelliklere göre de farklı şekillerde ortaya

çıkılmıştır. Bu farklılık üzerinde psikolojik şiddet ve zorbalığın değişik dillerde değişik şekillerde algılanması da etkili olmuştur (Özler vd, 2008, s.2).

Son yıllarda batı literatüründe “mobbing” ya da “bullying” sözcükleri ile ifade edilmeye çalışılan olgu, giderek tüm ülkelerde en önemli yönetim sorunlarından biri haline gelmiştir. Bazı araştırmacılar, çalışmalarında, yıldırma (mobbing) yerine zorbalık (bullying) terimini kullanmışlardır. Leymann, zorbalık (bullying) terimini okullarda çocuklar arasında, çocuklara zarar veren eylemler için kullanılmasını, yıldırma (mobbing) terimini ise örgütlerde işgörenler arasında yaşanan düşmanca davranışlar için kullanılmasını uygun görmektedir (Cemaloğlu, 2007). Skogstad ve diğerleri, sistematik olarak agresif ve olumsuz davranışlardan oluşan örgüt üyelerine yönelik diğer örgüt üyeleri tarafından yapılan yaygın kötü olaylar örneklerine işyeri zorbalığı olarak tanımlamışlardır. Zorbalığın tanımlarında ve açıklamalarında hakaret, haksız görev ve sorumlulukların kaldırılması, söylentiler yaymak, sosyal dışlama ve fiziksel saldırıyı da kapsayan çeşitli olumsuz davranışlar olarak tarif edilmiştir (Skogstad vd., 2011, s.476). Salin (2003)’ e göre zorbalık; dedikodu, sessiz muamele, kurbanın özel hayatına ve tutumlarına yönelik saldırı, aşırı eleştiri veya izleme, bilgi saklama, sorumluluktan mahrum bırakma, sözlü saldırı ve sosyal izolasyonu da içeren sürekli ve tekrarlanan olumsuz eylemlerdir (Bashir ve Hanif, 2011, s.635). Bu durum yönetici-alt ilişkilerde veya çalışma gruplarında başkaları tarafından uygulanan, tekrarlanan ve istenmeyen eylem ve uygulamalara maruz kalınan mağduriyet süreçleri ile ilgilidir (Mathisen vd., 2011, s.638).

Türk Dil Kurumu ise mobbingi bezdiri olarak tanımlamış, bezdiriyi iş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme olarak açıklamıştır (<http://www.tdk.gov.tr>, 2012).

Genel olarak Leymann’a göre “bir ya da daha fazla kişi tarafından, bir ya da daha fazla kişiye yönelen, sık sık (nerdeyse hergün) ve uzun vadede (en az 6 ay) gerçekleştirilen, sistematik, hedef tarafından istenmeyen, buna maruz kalan kişilerin bu eylemlere karşı kendini korumada zorluk çektiği ve savunmasız kaldığı, açık bir biçimde yıldırma davranışları içeren, mağdur üzerinde ruhsal, psikomatik ve sosyal

ızdıraplarla sonuçlanan, çalışma performansı üzerinde olumsuz etki yaratan psikolojik terör ya da yıldırma” olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1990, s.120).

## **1.2. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDEN İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ KONUSUNA İLİŞKİN VERİLER**

Amerika’da Workplace Bullying Institute (WBI) tarafından yapılan bir araştırmada; Amerika’da çalışanların %13’ünün yakın bir zamanda mobbinge maruz kaldığı, %24’ ünün geçmiş, %12 sinin ise tanık olduğu saptanmıştır. Yine Amerika’da 1158 üniversite çalışanı ile yapılan bir diğer çalışmada katılımcıların %55’nin mobbing davranışlarına maruz kaldığı, %2’sininse mağdur olduğu belirlenmiştir. Avrupa’daki duruma bakıldığında; 25 Avrupa ülkesi genelinde işyerinde mobbinge maruz kalma oranının %5 olduğu ve her 20 çalışandan birinin, son bir yıl içinde mobbingle karşılaştığı belirtilmiştir (Atman, 2012, s.160). 1998 ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) Raporuna göre 1996 yılında Avrupa Birliğinin 15 üye ülkesinde gerçekleştirilen 15800 görüşmenin sonuçları; bir önceki yıl içinde çalışanların, %4’ünün (6 milyon çalışan) fiziksel şiddete, %2’sinin (3 milyon çalışan) cinsel tacize ve %8’inin (12 milyon çalışan) mobbinge maruz kaldığı doğrultusundadır (Acar ve Dünder, 2008, s.113). Zorbalık ve taciz birçok organizasyonda düzenli olarak gerçekleştiği görülmektedir. Avrupa işgücü arasında %5 ve %10 arasında olduğu tahmin edilmektedir. Yıldırmanın hedef, gözlemciler ve organizasyon için ciddi olumsuz sonuçları vardır (Hoel vd., 2010). İngiltere’de yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların %53’ü mobbing mağdurudur; %78’i ise işyerinde uygulanan psikolojik tacize tanıklık etmiştir. İsveç’te yapılan istatistiksel bir araştırmanın bulgularına göre ise, bir yıl içinde gerçekleşen intiharların %10- %15’inin nedeni mobbingdir (Tınaz, 2006, s.13). European Foundation for the Improvement of the Living and Working Conditions, 1998 yılı itibariyle İtalya’ da çalışanların yaklaşık %4.2’ sinin yıldırma mağduru olduğunu, bu oranın şuanda %4- %6 arasında değiştiğini ve bunun yaklaşık bir-bir buçuk milyon arasında çalışanı kapsadığını ifade ediyor (Çoban ve Nakip, 2007, s.308). Almanya Çalışma ve Sosyal İşler Federal Bakanlığı’nın (SFS) 2002 raporuna göre; Almanya’da çalışan



işgörenlerin %2,7'si (yaklaşık olarak 800.000 kişi) duygusal tacize uğramaktadır. Rapora göre, dokuz çalışandan biri, çalışma hayatının tamamı boyunca duygusal tacize maruz kalmıştır. İspanya'da Alcal de Henares Üniversitesi tarafından duygusal taciz konusunda yapılan bir araştırma, Avrupa Birliğinde işçilerin %15'inin duygusal taciz mağduru olduklarını göstermiştir.

Türkiye'de yapılan son çalışmalara göre işyerlerinde görülen mobbing; gelişme gösteren bir olgudur (Ünal ve Karahmet, 2008). Çobanoğlu (2005) ise, yaptığı araştırma sonuçlarına göre, Türkiye'de mobbing kurbanlarının oranının %20'nin üzerinde olduğunu ifade etmektedir.

Duygusal taciz eylemlerinin örgütlerde daima yöneticilerce tek bir kişiye karşı yapıldığı düşünülebilir. Ampirik araştırmalar, bu durumu açıkça doğrulamamaktadır. Örgütün her kademesindeki görevlilere bu eylem biçimleri uygulanabilmektedir. Örgüt hiyerarşisinde bu eylemlerin üç biçimde görülebileceği ifade edilmektedir. Birincisi bu eylemlerin aynı düzeyde çalışanlar arasında gerçekleşmesi, ikincisi kendilerinden daha alt pozisyonda çalışanlara uygulanması, üçüncüsü ise çalışanların üstlerine karşı yıldırma davranışlarında bulunmalarıdır (Demirci vd., 2007, s.15).

### **1.3. MOBBİNG'İN NEDENLERİ**

Mobbing iş yaşamında uzun süredir var olan, ancak son yıllarda yoğun bir şekilde konuşulmaya, tartışılmaya başlanan karmaşık, çok boyutlu ve disiplinler arası bir konudur (Özmete, 2011, s.40). Mobbing'in nedenleri konusunda çeşitli fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Aslında mobbingin nedenlerini ayrıntılı bir biçimde ortaya koyan yeterli araştırma da bulunmamaktadır. Çünkü bu nedenleri ortaya koyacak tek bir yöntem yoktur. Bu konuda yapılan araştırmalar genelde görüşmeler sonucu elde edilen nitel bilgilerden elde edilmiştir (Toker Gökçe, 2008, s.39).

Mobbing tam anlamıyla çok geçmişi olmayan bir olgudur. Mobbing strese neden olan faktörlerin en uç değerdeki şeklidir. İskandinavya'da mobbing olgusuna oldukça çok ilgi olmasına rağmen yapılan araştırmalar fazla değildir. Hatta 1994 yılının öncesine kadar herhangi ampirik bir bilgi yoktur (Niedl, 1996, s.239-240).

Mobbingcilerin kişilikleri incelendiğinde; aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı çeken kimseler olduğu görülmektedir. Mobbing tacizlerinin çoğu güvensizlik korku ve kıskançlıktan kaynaklanmaktadır. Yükselmeyi hedefleyen kişilerin doyumsuzlukları ve iktidar açlıkları gözlerini karartmakta, şirket basamaklarını çabucak tırmanmak isteyen bu kimseler için herkes değersiz, her şey mubah görülmektedir. Bütün bunlara ek olarak bazı patronlar örgütsel hiyerarşi içinde güçlerini istedikleri gibi kullanabileceklerini sanmaktadırlar. Hatta bu konuyu kendileri için bir “ilahi hak” olarak kendilerinde görmektedirler. Bu yaradılıştaki kişiler için herkes kendiliğinden değersizdir. (<http://www.ikademi.com>, 2012). Bu tarz eylemler ya da uygulamalar hedef çalışan gruplarında sıkıntı, aşağılama ve üzüntüye yol açmakta, son derece hoş olmayan bir çalışma ortamına sebep olarak iş performansını engellemektedir (Mathisen vd., 2011, s.638).

Örgütlerde genellikle üst düzey yönetim kadrosu tarafından, mağdurlarının çoğunun otuzlu yaşlarda olduğu, iyi eğitilmiş hatta yüksek lisans veya doktoralarını yapmış olan, kariyerinde başarılı çalışanların oluşturduğu ve gelişmiş pek çok ülkede cinsel tacizden daha fazla görülen bir psikolojik yıldırma olan “mobbing” davranışları, pek çok örgütte çalışan eski tarz yöneticilerin bu çalışanlarını kendileri için bir tehdit olarak görmelerinden ve saf dışı bırakmak istemelerinden kaynaklanmaktadır (Tüzel, 2009).

Durniat (2010)’a göre yıldırmanın sebepleri; hakim olan örgütsel kaos ve belirsiz yetki görevlendirmelerinden kaynaklanan zayıf bilgi akışı ve yetersiz iletişim, yöneticilerin çalışan odaklı olmaması, yönetimin çatışmaları örtbas ederek yada görmezden gelerek eksik değerlendirme yapmaları, kültürel sebepler, çalışanların kurumun norm ve düzeniyle özdeşleşmemesinden kaynaklanmaktadır (Durniat, 2010, s.127).

Adams, Brodsky gibi yazarlar, mobbingin kişisel özelliklerden kaynaklandığını ve kişiler arası ilişkilerden ortaya çıktığını ileri sürer. Aslında iş yerinde yıldırma kişisel kıskançlıktan da kaynaklanır. Bu tür durumlarda genellikle hedef olarak seçilen kişi genelde mobbingi uygulayanların sahip olmadığı özelliklere sahiptir ve bunu gördükçe de kıskançlık duymaya başlarlar. Hatta çalışanlar bazı durumlarda hiçbir neden olmaksızın sırf sevmediklerinden yıldırma başvurabilirler. Yöneticinin

takdirini ve beğenisi kazanma isteği de kişiyi mobbing uygulamasına götüren davranışlar olabilir (Toker Gökçe, 2008, s.47-48).

Mobbingin ortaya çıkmasının birçok nedenleri vardır. Örneğin; mobbing uygulayan kişilerin genellikle kıskanç, narsist, başkaların huzursuz olmasından mutluluk duyan, kötü niyetli, aşırı kontrolcü ve önyargılı kişiler olması, mağdurun iyi niyetli, başarılı, sevilen, üstün meziyetlere sahip, diğer çalışanlarla tutumunun iyi olması, yenilikçi ve yaratıcı olması gibi bireysel sebepler mobbingi meydana getiren sebeplerdendir (<http://www.sobiad.org>, 2012).

Glaso ve diğerleri yıldırmanın iki ana açıklaması olduğunu ileri sürmüşlerdir. Birincisi faillerin ve hedeflerin bireysel özellikleri ikincisi ise, örgütün psikososyal çalışma ortamından kaynaklanan sebeplerdir. Ayrıca çalışma koşullarının baskıcı ve rekabete dayalı olması, bireylerin yönetimden memnun olmaması, rol çatışmaları, kişisel gelişimi yetersiz destekleyen örgüt iklimi de yıldırmanın sebeplerindendir (Glaso vd., 2009, s.1316).

Ayrıca Kapitalist liberal anlayışla faaliyetlerini sürdüren örgütler, aşırı kar elde etmeye odaklanmakta, verimliliği artırma yönünde çalışanların daha fazla çalışması yönünden baskı yapılmakta, çalışanlar gereğinden fazla iş yüküyle yıldırılmaktadırlar (Bayrak Kök, 2006, s.440).

Bu genel nedenleri dışında işyerinde psikolojik tacize yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler arasında şu faktörlerin de anımsanması gerekir (Tınaz, 2008, s.121-122).

1. Tacizin, örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması.
2. İnsan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi.
3. Hiyerarşik yapının fazlalığı.
4. 'Kapalı kapı' politikasının uygulanması.
5. İletişim kanallarının zayıflığı.

6. Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikayet işlemlerinin yetersizliği
7. Yetersiz liderlik.
8. Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması.
9. Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeyde olması.
10. Örgüt içi değişim eğitimine gereken önemin verilmemesi.

Namie Gray tarafından Amerika’da mobbing mağdurlarına yapılan araştırmaya göre ‘kendilerine neden mobbing uygulandığı’ sorusuna işgörenlerin %58’i, aşırı kontrole direndikleri ve kendilerine bir ‘uşak’ gibi davranılmasına itiraz ettikleri için, %56’sı kendilerinin üstlerinden daha yetenekli oldukları ve kıskanıldıklarını düşündükleri için, %49 u, sosyal beceri, işyerinde sevildikleri, pozitif tutumları nedeniyle, %46’sı ise kendilerine kaba davranıldığı (ıslıkla çağırarak, adını vermemek gibi) ve buna karşılık verdikleri için, %42’si ise psikolojik şiddet uygulayanın zalim kişiliği nedeniyle işyerinde psikolojik şiddet olduğunu belirtmişlerdir (Tutar, 2004, s.98) Psikolojik şiddet uygulayanların kişisel özelliklerine bakıldığında baskın, saldırgan ve kendinden emin kişilerdir

Glaso ve diğerlerine göre, saldırganın da mağdurunda da özellikleri bir şekilde mobbingi meydana getirebilir. Mağdurlar ise genellikle sessiz, endişeli, güvensiz, endişeli, hassas, tedbirli bir nevi ‘itaatkar kurban’ olarak nitelendirilebilecek özelliktedirler (Glaso vd., 2009, s.1317). Mobbingin oluşmasında genel olarak saldırganın özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Mağdurun yaşlı olması, kadın olması, kendini savunamayacak durumda olması gibi.).Burada unutulmaması gereken mobbingin birden fazla nedenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıktığıdır (Toker Göçer, 2008, s.51,57).

#### **1.4. MOBBİNG SÜRECİ**

Mobbing haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya psikolojik terör uygulamak yoluyla bir kişiyi iş yerinden dışlamayı

amaçlayan kötü niyetli bir eylemdir (Tetik, 2010, s.83). Çalışanın işten atılması ya da istifasıyla sonuçlanan bu süreç bu kısımda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### **1.4.1. Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması**

İşyerinde psikolojik şiddet (mobbing), çeşitli aşamaları içeren uzun ve sancılı bir süreç şeklinde devam eder. Mobbing oluşmaya başladıkça çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve mağdurun sağlığı git gide olumsuz bir şekilde etkilenmeye başlar. Mobbing sendromu; haksız suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet ve psiko-terör uygulamak yoluyla, bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan, kötü niyetli eylemlerden oluşan bir süreçtir (Tutar, 2004, s.16). Mobbing süresince görülen davranışlar bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapan kişinin iyi gününde olmadığı varsayılarak anlayışla karşılanabilir fakat bu davranışlar uzun bir süre tekrarlanırsa anlamları değişir, tehlikeli olmaya başlar ve mobbing olgusunun ortaya çıkmasına sebep olur. İşyerinde psikolojik tacizin belirleyicisi olan davranışların belli sıklıkla tekrar edilmesi gerekir. Olumsuz bir davranış bir kez yapıldığında, işyerinde psikolojik taciz olarak tanımlanmalıdır. Bu olumsuz davranışlar, ancak belli bir sıklıkta ve düzenli olarak tekrarlandığında işyerinde psikolojik taciz olarak kabul edilmelidir (Tınaz, 2008, s.51-52).

Heinz Leymann daha detaylı olacak şekilde; 45 ayrı mobbing davranışı 5 kategori altında toplamıştır. Bunlar, sağlıksız iletişimden, sosyal ilişkilere, itibara, yaşam ve iş kalitesine yapılan saldırılara ve hatta doğrudan sağlığı etkileyen uygulamalara kadar geniş bir çeşitlilik göstermektedir. Bir başka deyişle mobbing terimi, işyerlerindeki sağlıksız ilişki ve düşmanca davranışların pek çok çeşidini içeren şemsiye bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Asunakutlu ve Safran, 2006, s.114). Bunlar; (Yavuz, 2007, s.14-15)

#### **Birinci Grup**

##### **Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu engellemek**

- Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarını kısıtlar.
- Sözüünüz sürekli kesilir.

- Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Yüzünüze bağırlır veya yüksek sesle azarlanırsınız.
- Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- Telefonla rahatsız edilirsiniz.
- Sözlü tehditler alırsınız.
- Yazılı tehditler gönderilir.
- Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir.
- İmalar yoluyla ilişki reddedilir.
- Susturulmuşsunuzdur.
- İletişim kurmanıza izin verilmez.

## **İkinci Grup**

### **Sosyal İlişkilere Saldırılar**

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmaz.
- Yönetim tarafından başkalarıyla konuşmanız yasaklanır, başkalarına ulaşmanız engellenir.
- Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- Sanki orada değilmışsiniz gibi davranılır.

## **Üçüncü Grup**

### **İtibarınıza Saldırılar**

- Arkanızdan dedikodunuz yapılır.
- Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- Gülünç duruma düşürülürsünüz.
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- Psikolojik değerlendirme / inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- Bir özrünüze alay edilir.
- Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.
- Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir.
- Özel yaşamınızla alay edilir.
- Milliyetinizle alay edilir.
- Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- Cinsel imalar.

### **Dördüncü Grup**

#### **Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar**

- Size görev verilmez.
- Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni bir iş yaratamazsınız.
- Sürdürmeniz için anlamsız işler verilir.
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.

- İşiniz sürekli değiştirilir.
- Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
- İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- Sizi maddi anlamda zarara sokacak tutumlarla karşılaşabilirsiniz.
- Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.

### **Beşinci Grup**

#### **Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırımlar**

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- Fiziksel zarar verilir,
- Cinsel taciz.

Leymann, yukarıda 5 kategoride ele alınan davranışlara ek olarak 15 davranış daha belirlemiştir (Tınaz, 2008, s.15-16).

1. Çalışanlara ait eşyalar kaybolur ya da bozulur. Yerine yenileri konulmaz. Çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmalar, her zamankinden daha fazla olmaya başlar.
2. Mağdurun sigara kokusu ve dumanından çok rahatsız olduğunu bile bile yanındaki masaya çok sigara çok sigara içen biri yerleştirilir.
3. Kişi, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir.
4. Kişi, işle ilgili olan gelişmelerden habersiz bırakılır.
5. Kişilerin arkasından konuşulur, söylentiler çıkarılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılır.



6. Kişinin yetenek ve özelliklerinin altında veya kendi alanı ile ilgili olmayan işler verilir. Kişi sosyal izolasyona uğrattılır.
7. Kişi yaptığı her hareketin izlendiği hissine kapılır. İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, molalarda geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilir.
8. Kişi, diğer çalışanlar tarafından sürekli sözü kesilir veya eleştirilir.
9. Birey, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
10. Birey, üstleri veya diğer çalışanlar tarafından normalin üstünde tepki vermeye kışkırtılır.
11. Birey, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağrılmaz.
12. Bireyin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.
13. Bireyin işle ilgili tüm önerileri reddedilir.
14. Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha az ücret alır.

#### **1.4.2. Mobbing Sürecinin Aşamaları**

İşyerinde zorbalık ve duygusal taciz, ya da uluslararası kabul görmüş adıyla mobbing, bir kişinin ya da bir grubun hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladıkları ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, küçük düşürücü, yıldırıcı, haksız söz ve davranışlardır. Bu şekilde gücün kötüye kullanılması sonucu, hedef seçilen kişi kendini altüst olmuş, tehdit altında, dışlanmış, değersiz, aşağılanmış ve yaralanmış hisseder, özgüveni sarsılır, suçlu kendinde aramaya başlar ve git gide sağlığını kaybetmeye başlar. Hatta kişiyi intihara bile sürükleyebilir. Aldığı yara türlü psikolojik rahatsızlıklara, bedensel hastalıklara yol açar, bazıları çalışamaz hale gelir. İşten ayrılma ya da işten atılmakla sonuçlanır (Karcıoğlu ve Çelik, 2012, s.61). Leymann (1996), mobbingi beş aşamalı bir süreç olarak tanımlamıştır.

#### **1.4.2.1. Çatışma Aşaması**

Bu aşamada tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkması, bir çatışmanın yaşanması söz konusudur. Bu nedenle mobbing bazen tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilir (Tınaz, 2008, s.62) Kritik bir olayla veya bir anlaşmazlıkla karakterize edilir ve henüz yıldırma değildir, ancak yıldırma davranışına dönüşebilir. Bu aşamada kurban belirlenir ve yıldırılma amacı doğrultusunda kendisine yönelimde bulunulur. Tartışmalar is boyutundan çıkarak kişisel meselelere taşınır (Çelik, 2009,s.10).

#### **1.4.2.2. Saldırgan Eylemler Aşaması**

Mobbing sürecinde ortaya çıkan davranışların tümünün, kişiyi işyerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar olduğu söylenemez, bununla beraber, Mobbing içeren davranışlar, hemen hemen her gün ve uzun bir süre düşmanca bir amaçla devam ederse; normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilebilir. Bu türden, Mobbing (Psikolojik Şiddet) içeren davranışlar, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi grup içinde yalnız bırakıp, cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilir. Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, Mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğinin habercisidir (Yavuz, 2007, s.26-27).

#### **1.4.2.3 İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi Aşaması**

Yönetim, sürecin ikinci aşamasında doğrudan yer almamışsa da, bir önceki aşamadan dolayı duruma önyargılı yaklaşabilir. Olayları yanlış yorumlayıp suçu mobbing mağduru olan kişide bulabilir ya da başından atma eğiliminde olabilir. Bu noktada yönetim de mobbing döngüsü içinde olan yerini almış olur. Yönetim bireyin çalışma arkadaşlarıyla birlikte yapılan işin niteliği yerine, bireyin kişisel özellikleri ile hatalar bulmaya ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlarlar. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde taşıdığı 'çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü' sorumluluğunu reddederek mobbing süreci içindeki yerini alır (Ekiz, 2010, s.22).

#### **1.4.2.4. Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma Aşaması**

Mobbinge maruz kişi eğer bu süreç içerisinde psilog veya psikiyatristten yardım almaya çalışırsa, bu durum yeterli eğitimden yoksun kişilerin çalıştığı işyerlerinde mağdurun durumu hakkında geliştirilen yorumlar artar. Bu aşama çok önemli bir aşamadır. Geliştirilen yanlış yorumlar sonucunda mobbing mağduru kişiler ‘zor insan’ , ‘paranoyak kişilik’ veya ‘akıl hastası’ olarak damgalanırlar. Yönetimin yanlış yargısı ve mobbinge ilgili yeterli bilgiye sahip olmayan sağlık uzmanlarının yanlış tanıları bu negatif döngüyü hızlandırır. Kişi artık iyileşmek için çeşitli merkezlere başvurabilir ve ilaç kullanmaya başlayabilir. Ancak aldığı destek veya yardımdan faydalanmasını sağlayacak ortam oluşturmak yerine, uzun süreli hastalık izinleriyle çalışma yaşamından uzaklaştırılması yolu tercih edilir. Bu aşamanın sonun genellikle işten kovulma yada istifadır (Tınaz, 2008, s.63-64)

#### **1.4.2.5 İşine Son Verilmesi Aşaması**

Kişinin iş yaşamından uzaklaştırılmasıyla tamamlanan ve sonlanan bu süreçte kişi psikolojik Şiddeti sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. Kovulmadan sonra duygusal gerilim ve onu izleyen psikomatik hastalıklar devam eder (Tutar, 2004, s.18).

Psikolojik tacizin, hem kurban hem de tacizin yarattığı huzursuz, gergin ve düşmanca ortam nedeniyle diğer çalışanlar üzerinde pek çok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Özellikle kurban üzerinde yarattığı psikolojik etkiler, çoğu zaman hayat boyu tam iyileşmeyebilmektedir (Güngör, 2008, s.71).

### **1.5. MOBBING SÜRECİNİN ETKİLERİ**

Son yıllarda çalışma hayatının başlıca sorunlarından biri olan mobbing olgusunun çok yönlü etkileri ve sonuçları vardır. Hem mağdur hem diğer çalışanlar hem de toplum üzerinde bir çok olumsuz sonuç doğurmaktadır. Mobbing sadece kurban ve mobbingi uygulayanlar arasında geçen bir süreç olmadığından mağdur, diğer çalışanlar ve toplum arasında birbirini zincirleme olarak etkileyen bir durumdur (Güngör, 2008, s.70).

### **1.5.1. Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri**

İşyerinde psikolojik taciz, bireyin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olarak başlamakta ve daha sonrasında saldırganın çeşitli eylemleriyle devam etmektedir (İzmir ve Fazlıoğlu, 2011, s.18). Mobbinge uğrayan kişi kendini alt üst olmuş, dışlanmış, özgüveni sarsılmış olarak hisseder. Kişinin kendisine ve özelliklerine yönelik kuşkusu artar (Çavuş ve Demir, 2009, s.14). Mağdur huzursuzluk, korku, öfke, utanç, korku ve endişe duyguları yaşar. Daha ileri boyutlara giden bu durum kişide depresyon, panik atak, uyku bozuklukları, travma sonrası stres bozukluğu, çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar, yüksek tansiyon ve kalp krizine neden olabilir (<http://tr.wikipedia.org>, 2012).

Bireysel olarak mobbing son derecede yıkıcıdır. Bu durumda çalışanın neden işyerinden ayrılmadığını merak edebilir. Fakat kişi olgunlaşmaya başladıkça yeni bir iş bulma yeteneği azalır (<http://www.leymann.se>, 2012). Mobbinge maruz kalanların istifaya zorlandıklarını kanıtlamaları ve haklarını elde etmek için girişecekleri yasal mücadeleler hem mağdur hem de örgüt için ek maliyetlerdir (Tınaz, 2008, s.161).

### **1.5.2. Kurum Üzerindeki Olumsuz Etkileri**

Mobbing olgusunun birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de olumsuz etkileri vardır. Bu etkiler öncelikli olarak ekonomik etkiler olacaktır. Ekonomik etkilerin yanında sosyal sonuçları da vardır. Bu nedenle mobbingin örgüte ne denli zarar vereceği yönetim tarafından bilinmesi doğacak ekonomik ve sosyal sonuçların mücadelesi ve etkilerinin sonuçlarını giderme de elinden geleni yapacaktır. Örgüt çalışanları psikolojik tacize uğruyor veya çalıştığı ortamda mutlu değilse yaşadıklarını anlatması muhtemeldir. Ekip çalışmasının ve takım ruhunun bozulması sonucunda başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmaması durumunda örgütün saygınlığının ve adının lekelenmesi kaçınılmazdır (Tınaz, 2008, s.159-160).

Yıldırma, kurbanlar üzerinde bıraktığı olumsuz etkilere paralel olarak kurbanların çalıştığı kurumlarda da olumsuz etkiler bırakarak enerji ve zaman kaybına yol açmaktadır (Ertürk ve Cemaloğlu, 2008, s.83).

Bunun yanı sıra, mobbinge hedef olmanın çalışanların iş doyumlarını, motivasyonlarını ve görev performanslarını olumsuz yönde etkileyerek, daha az örgütsel vatandaşlık ve daha fazla üretim karşıtı iş davranışları sergilemelerine yol açarak verimliliğin azalmasına sebep olmakta, örgüte daha fazla maliyet yüklemektedir (Aydın ve Öcel, 2009, s.95).

Tınaz (2008, s.162), mobbingin örgütlere getirdiği psikolojik ve ekonomik maliyetlerinden bazılarını şu şekilde açıklamıştır.

### **Mobbing'in Örgütlere Psikolojik Maliyetleri**

1. Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar
2. Olumsuz örgüt ikliminin oluşması
3. Örgüt kültürü değerlerinde çöküş
4. Örgüte duyulan güvenin azalması ya da güvenin tamamen yok olması
5. Saygı duygularında azalma
6. Çalışanlarda isteksizlik ve bu sebeple yaratıcılığın azalması
7. Zayıf çalışma ilişkileri

### **Mobbingin Örgütlere Ekonomik Maliyetleri**

1. Hastalık izinlerinin artması
2. Nitelikli elemanların işten ayrılmaları
3. İşten ayrılmalar sonucu yeni çalışan alımının getirdiği maliyet (Eğitim vb.)
4. Çalışanlarda performans düşüklüğü
5. İş verimliliğinde ve kalitesinde düşüklük
6. Çalışanlara ödenen tazminatlar
7. İşsizlik maliyetleri

8. Yasal işlem, mahkeme masrafları gibi masraflar

9. Erken emeklilik ödemeleri

### 1.5.3. Toplum ve Ülke Ekonomisine İlişkin Olumsuz Etkileri

Sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın en önemli girdilerinden olan insan kaynağına ve dolayısıyla örgütün verimliliğine ve karlılığına zarar veren bu durum; sadece birey ve örgütsel bazda değil aynı zamanda toplumsal ve ülke ekonomisinde kayıplara neden olmaktadır. Örneğin İngiltere’de yıllık olarak çalışanların yaklaşık yarısı mobbing nedeniyle işe devam etmemektedir. Bu da ekonomik olarak yılda 22 milyar dolar kayıp anlamına gelmektedir. Almanya’da ise 800 binden daha fazla çalışanın mobbing kurbanı olması nedeniyle bu kayıp 1.58 milyar dolar olarak belirlenmiştir. ABD’nde yaklaşık 20 milyon çalışanın işyerindeki günlük olaylarda istismar ya da mobbing ile karşı karşıya kaldığı tahmin edilmektedir (Özmete, 2011, s.41).

Kurban yaşadığı stres, baskı, ümitsizlik, çaresizlik durumlarında sadece kendisi değil aile bireyleri de bu durumdan etkilenmektedir. Toplumu oluşturan en küçük yapı birimi aile olduğundan bu durum mutsuz ve parçalanmış ailelerin sayısında artışlara neden olmakta, toplumun barış ve huzurun sağlanmasında gerek ekonomik gerek sağlık bakımından geniş ölçüde etkilemektedir. Kurbanın bu süreçte tek başına baş edememesi onu aile içi şiddet başta olmak üzere birçok olumsuz alışkanlıklara yöneltecektir. Toplumu oluşturan bireyler arasında giderek sevgisizlik gibi birçok olumsuz duygular yaygınlaşmakta sosyal ilişkileri negatif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda toplumun bu olgu nedeniyle katlanmak zorunda olduğu maliyet küçümsenmeyecek kadar önemlidir (Yeniçeri ve Demirel, 2011, s.241-242).

Leymann (1996) 1992 yılında İsveç’te 2400 çalışanla yaptığı görüşmede çalışanların %3,5 inin mobbinge karşı karşıya kaldıkları, bu oranı İsveç işgücü evrenine genellendiğinde 150 bin dolayında işgörenin yıldırımaya maruz kalması demektir. İsvem kamu istatistiklerine göz önünde bulundurulduğunda 55 yaşından önce emekli olanların %20 ile %40 emeklilik nedeni olarak karşılaştıkları olumsuz iş koşullarını öne sürmüşlerdir. Bu durum ülkenin finansal boyutuna yük getirmektedir (Uluğ ve Beydoğan, 2009, s.64).

Safe Workplace Institute'in (Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü) yaptığı araştırmaya göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde mobbingin çalışanlara toplam maliyeti, 1992 yılında 4 milyar dolardan fazla olmuştur. British Columbia Workers Compensation Board' a (British Columbia İşçi Tazminatları Kurulu) göre, Kanada'da mobbing ile ilgili kanunun yürürlüğü girmesiyle 1985 yılından itibaren hastane çalışanları tarafından maddi kayıp davaları %88 artış göstermiştir. Almanya' da ise mobbingin 1000 çalışanlı işletmeye doğrudan maliyeti 112 bin dolar, dolaylı maliyeti ise 56 bin dolar olarak hesaplanmıştır (Tınaz, 2008, s.176-177).

Amerikalı araştırmacı Michael H. Harrison tarafından yakın zamanda ABD'de 9 bin kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada da, kadın çalışanların yüzde 42'sinin, erkek çalışanların ise yüzde 15'inin son iki yılda zorbalığa uğradığı, bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından ABD bütçesine 180 milyon dolara mal olduğu hesaplandığı raporda verilen bilgiler arasında bulunuyor (<http://www.aktuelpsikoloji.com>, 2012).

## **1.6. MOBBİNGİN TÜRLERİ**

Mobbing türleri düşey mobbing, yatay mobbing ve dikey mobbing olarak 3'e ayrılmaktadır.

### **1.6.1.Düşey Mobbing**

Üst konumda yer alanların astlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri mobbing vakalarıdır. Üstlerin sahip oldukları kurumsal gücü, astlarını ezerek, onları kurumun dışına iterek kullanmasıdır (Atman, 2012, s.62). Üst konumda yer alan amirlerin psikolojik şiddet olayları iki şekilde meydana gelmektedir. Bunlardan ilki şef veya departman müdürü gibi üst kademedeki bulunanların kendilerine bağlı olarak çalışanlara karşı görevleri gereği sahip oldukları gücü kuraldışı, keyfi ve aşırı derecede kullanarak, kısacası statülerini suistimal ederek hasmane, saldırgan ve küçük düşürücü davranışlarda bulunmalıdır. İkincisi ise belli durumlarda psikolojik taciz davranışı bir kişiden değil bir yönetim stratejisi olarak üst yönetimden belli bir çalışan grubuna (örneğin sendikali çalışanlara) ya da işyerindeki tüm çalışanlara yönlendirilmektir. "Patronaj" (bossing) ya da "stratejik psikolojik taciz" (strategic

mobbing) olarak tanımlanabilecek bu stratejinin nihai amacı belli bir yönetsel politikayı (örneğin çalışanların sendikadan ayrılması) hedef alınan çalışana kabul ettirmektir (Akgeyik vd., 2010, s.125).

### **1.6.2. Yatay Mobbing**

Mobbingin dikey ya da yatay olması örgüt kültürü ve hiyerarşik yapıyla ilgilidir. Hiyerarşi fazla ise mobbing daha çok dikey, eğer daha az ise çoğunlukla yatay olur. Yatay mobbing kavramı birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşit kendisiyle aynı konumda bulunan eşitlerin birbirlerine uyguladıkları mobbing biçimidir (İbicioğlu vd., 2009, s.30). Genelde grubun, farklı gördüğü bir kişiye yüklenmesi ile oluşur. Grup, herhangi bir sorunda sorumluluğu bu kişiye yükler. Temelinde cinsiyet, etnik grup, yaş gibi özelliklerdeki farklılıklara dayanan ayrımcılığa dayanır (Minibaş-Poussard ve İdiğ-Çamuroğlu, 2009, s.15).

### **1.6.3. Dikey Mobbing**

İş yerinde dikey mobbing, diğer adıyla aşağıdan yukarıya doğru mobbing, bir bölümdeki genellikle birden fazla çalışanların hatta bazen tüm çalışanların amirlerine uyguladıkları mobbing türüdür. Mobbingciler, kurbanı üst yönetime karşı zor durumda bırakmak amacıyla yaparlar. Amirlerinin talimatlarını uymazlar ve işleri üst yönetime amiri ihbar etmek amacıyla bile bile yanlış yaparlar, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkarırlar. Ayrıca hiyerarşik yapıya uymayıp, amirin çalışanlar üzerinde yetersizliğini hissettirmek amacıyla onu atlayarak bir üst yönetime ulaşırlar (Tınaz, 2008, s.143).

## **1.7. MOBBİNGLE MÜCADELE**

Ülkemizde konuyla ilgili olarak son yıllarda giderek artan sayıda araştırmalar yapılmakta, kamuoyu bilinçlendirilmekte, makaleler ve kitaplar yayımlanmaktadır. Nitekim ülkemizde sendikalar, meslek örgütleri, üniversiteler ve örgütlerin insan kaynakları bölümlerinin bu sorunla daha çok ilgilenmeye başlamış oldukları ve mobbing ile ilgili ulusal ve uluslararası araştırmaların daha da ivme kazanarak yapılageldiği görülmektedir (İlhan, 2010, s.1180).



Mobbing mücadele konusunda en önemli durum önce mobbingin ne olduğunun mağdur, çalışanlar, yönetim ve toplum tarafından önemi ve ne olduğunun farkına varılmasıdır. Bu konuyla herkes mobbingi durdurmak için üstüne düşen görevi yapmalı, bu konuda herkes bilinçlendirilmeli ve mücadele edilmelidir. Bu bağlamda kamuoyu yoklaması yapılmalı, duyarlılığın artırılması için çaba gösterilmelidir. Birey yaşadığı bu zorlu süreçte korku, endişe ve kaygı içindeyken tek başına mücadele etmesi çok zordur (Tetik, 2010, s.86). Bu süreçte problemin farkındalığının artması tek başına yeterli değildir, insanlar olaya nasıl müdahale edecekleri konusunda eğitilmelidirler (Keim ve McDermott, 2010, s.172).

Mobbing bugün bizim ülkemizde de olduğu gibi birçok Avrupa ülkesinde suç olarak yasalarda yer almakta ve kanunlar dışında iş sözleşmelerinde de mobbinge yer verilmektedir. Bu bağlamda verilebilecek en güzel örnek Volkswagen örneğidir. Volkswagen, çalışanlarıyla yaptığı sözleşmeyle işyerinde mobbing uyguladığı tespit edilen bir çalışanı şartsız olarak işten uzaklaştırılabilmektedir. Firma sözleşmeye göre mobbing kurbanının hukuk ve sağlık harcamalarını karşılamak zorunda olup, ayrıca istendiği takdirde erken emeklilik dahi verilmektedir. Ayrıca mobbing için 24 saat hizmet veren acil hatlar ile mobbing mağdurlarına psikologlar, iş hukukçuları ve adli tıpçılardan oluşan bir ekiple yardım verilmektedir (Erdoğan, 2009, s.350).

Mobbing durumundan pasif saldırganla baş etmek aktif saldırganla baş etmekten daha zordur. Çünkü pasif saldırgan psikolojik şiddet uygularken davranışlarını ört pas etmeye çalışır, samimi davranır. Böyle bir durumda mağdurun psikoloji yardım almaya çalışması, yeni bir iş aramaya başlaması, kendisini yalıtması, özgüvenini geliştirmesi, sendikaya veya odaya durumu bildirmesi gerekir. Mobbingin bir psikolojik bir saldırı olduğu düşünülürse kişinin psikolojik savunmasını geliştirmesi büyük önem arz etmektedir. Böylece mağdurun aldığı yaranın derinleşmesi önlenemez, iş yaşamını dışına atılmaktan kendini kurtarabilir. Burada yapılması gereken en önemli unsurlardan biri de, zorbaya açıkça duruma itiraz ettiğini söylemek, taciz edici söz ve davranışlarını durdurmasını istemek, bu esnada yanında güvenilen ve gerekirse tanıklık edebilecek bir iş arkadaşı bulundurmaktır, ayrıca olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydetmek alınması gereken

önlemlerdir. İlk fırsatta zorba, yetkili birine rapor edilmeli, mobbinge uğrayanın eşiti ise üstüne, üstü ise yönetim kurulu ve insan kaynaklarına durum açıkça ve kanıtlarıyla bildirilmelidir. Gerekirse tıbbi yardım alınmalıdır. Tıbbi yardım ve raporlama mobbingi kanıtlamada önemli bir husustur ([www.mobbing.org.tr](http://www.mobbing.org.tr), 2012).

Üniversiteler açısından bakıldığında ise, mobbing kavramı yasal harçlarda, ödemelerde, çalışanlarının işten ayrılma oranlarında, çalışanların morallerinin yüksek tutulmasında ve danışma ücretleri gibi konularda üniversitelere maliyetli olabilir. Bu anlamda maliyetlerin düşürülmesi ve mobbingden doğan mesuliyetlerini en aza indirmek için üniversiteler bu konu üzerinde düşünmeye teşvik edilir. Olumlu iş çevresini sürdürmek için sağlıklı iş çevresinin önemini vurgulayabilir, bu konuda eğitim verebilirler. Ayrıca mobbinge karşı katı yasaklar içeren şiddet karşıtı politikalar geliştirebilirler (Keim ve McDermott, 2010, s.172).

Son olarak ise sorunun çözümünde yardımcı olacak kişi ve kurumlar şu şekilde sıralanabilir:

- İşverenler,
- İnsan kaynakları uzmanları,
- Sendikalar,
- Sağlık koruma sistemleri,
- Psikologlar ve doktorlar,
- Aile üyeleri ve arkadaşlar.

Bunların dışında işyerinde bulunan veya dışarıdan alınan bireysel ve örgütsel düzeyde yardımcı olabilecek hukuki danışmanlar da sorunun çözümüne katkıda bulunabilirler (Yıldız ve Kılış, 2010, s.81).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Rekabetin hızla arttığı günümüzde insan kaynaklarında bilgi paylaşımı ve uyum gittikçe önem kazanmaktadır. Örgütler çalışanlarıyla uyum içinde çalışmanın önemini bilseler de onların sessiz kalmalarını bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetiklemektedirler. Eskiden çalışanların sessiz kalması uyum gibi algılansa da bugün artık örgütler bu durumu örgütün performansını tehdit eden bir unsur, çalışanlar içinse tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir (Bildik, 2009, s.34). Bu bölümde ses, seslilik, sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramları, örgütsel sessizliğin nedenleri, teorileri, gelişim süreci, sessiz kalma biçimleri ve sessizlik tipleri ele alınacak konulardır.

#### 2.1. SES-SESLİLİK-SESSİZLİK

Çalışmamızın bu aşamasına geçmeden önce ‘ses’ kavramına değinmek gerekir. Türk Dil Kurumu’na göre ses kavramının 5 farklı anlamı vardır. Bunlardan ilki; kulağın duyabildiği ses titreşim, seda, ün. İkincisi; akciğerlerden gelen havanın ses yolunda oluşturduğu titreşim. Duygu ve düşünce anlamına da gelen ses; aynı zamanda herhangi bir davranış, tutum karşısında uyanan ruhsal tepkidir. Son olarak ise aralarında uyum bulunan titreşimlere de ses olarak ifade edilmektedir (www.tdkterim.gov.tr, 2013).

Yine Türk Dil Kurumu ‘seslilik’ kavramını sesli olma durumu olarak tanımlamıştır. Yönetim literatüründeki sesliliği incelediğimizde Dyne ve arkadaşları (2003), iş görenlerin organizasyonu geliştirmek adına fikir, bilgi ve yapıcı görüşlere sahip olmasını seslilik olarak ifade etmişlerdir. Hirschman (1970) sesliliği ‘ ilişkilerde uygunsuz bir durumdan kaçmak yerine; bireysel veya kolektif olarak yönetimi doğrudan göreve çağırmak, daha yüksek bir otoriteden yönetimde değişiklik için güç kullanma niyetiyle yardım istemek veya kamuoyunu yönlendirmeyi amaçlayan çeşitli eylem ve protestolar gibi değişiklikler için her türlü girişim’ olarak tanımlamaktadır (Erdoğan, 2011, s.23). Banerjee ve Somanathan (2001) sesliliği; geniş kapsamlı olarak örgüt üyelerinin örgütsel sonuçları etkilemek amacıyla

yaptıkları gönüllü ve katılımcı eylemleridir. Dyne ve diğerlerine (2003) göre ise çalışanların bilerek ve isteyerek işle ilgili düşüncelerini, öneri ve fikirlerini ifade etmeleridir. Dyne ve arkadaşları sessizlik ile paralel 3 farklı tip seslilik boyutunu incelemişlerdir. Bunlardan birincisi kabul edilen seslilik (Acquiescent Voice), korkuyla güdülenen kendini koruyucu seslilikten ziyade, istifaya dayalı serbest sesliliğe odaklanılmıştır. Buna göre kabul edilen seslilik fikir, çalışanların bilgi yada görüşlerin serbestçe ifade edilmesi olarak açıklanırken aynı zamanda bireyler düşük özgüvenli olmalarından kaynaklanan kendi düşüncelerini ifade etmekten ziyade çoğunluğun fikrine katılmayı tercih ederler (Dyne vd., 2003, s.1373).İkinci olarak savunma amaçlı seslilik (Defensive Voice); Dyne ve arkadaşları çalışanların fikir, bilgi yada görüşlerini ifade ederken korkuya dayanan ve kendini korumayı esas alan seslilik olarak ifade etmişlerdir (Dyne vd., 2003, s.1372). Savunma amaçlı seslilik kişinin kendini koruma güdüsü ile konuşma eğiliminde olması, diğer bir ifade ile ben merkezci olmasıdır. Savunma amaçlı seslilik, özgürlüğü kaybetme durumunda doğal ve açık tepki olarak vatandaşlık davranışını koruma veya korumamayı seçme durumunda ortaya çıkar (Erdoğan, 2011, s.36). Son olarak örgüt yararına seslilik (Prosocial Voice) ise, işbirliği motivasyonuna bağlı, işle ilgili bilgi, fikir ve düşüncelerin ifade edilmesi olarak açıklanmıştır (Dyne vd.,2003, s.1371).

Çalışmamızın asıl konusu olan ‘sessizlik’ ise çok yönlü ve komplike olan bir kavramdır. Sessizlik, ortalıkta sesin olmaması, sükut (TDK, 2013) konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılacak bir davranışın olmayışı olarak tanımlanıyor (Bildik, 2009, s.34).

Perlow and Williams (2003)’a göre sessizlik, alçak gönüllülük, edep, saygı, sağduyu gibi erdemlerle ilişkili. Derin kökleşmiş ahlak kurallarına göre ise insanların kendilerini utanç, çatışma ve algılanan diğer tehlikeleri önlemek amacıyla gösterdikleri sessizlik davranışlarıdır. Sessizliğin meziyetini özetleyen eski bir söz vardır. ‘Sessiz olup aptal olduğunun zannedilmesi konuşup da aptal bilinmeden daha iyidir’.

Tablo 2,1’de örgütlerdeki sessizlik ve seslilik çalışmalarında kullanılan anahtar kavramlar verilmeye çalışılmıştır. Seslilik ve Sessizlik olarak tanımlanan olguların, odak

noktalarının hangi çalışmaya hitap ettiği, bu çalışmaların yönelimleri, analiz seviyeleri, tanım veya tarifleri bu tabloda verilmektedir.

**Tablo 2.1. Örgütlerdeki sessizlik ve seslilik çalışmalarında anahtar kavramlar**

| Terminoloji                               | Odak Noktası | Tipik Yönelim          | Tipik Düzeyde Analiz   | Durum veya Olay                                            | Dikkate Değer Tanım veya Tarif                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------|--------------|------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Örgütsel Değişim                          | Seslilik     | Yukarıya               | Bireysel               | Fikir, İhtiyaç/ İlerleme (Gelişme)                         | Hirschman (1970) sesliliği sakıncalı durumlardan kaçınmaktan ziyade, değişim için herhangi girişim olarak tanımlamıştır.                                                              |
| Örgütsel Adalet (Prosedürel)              | Seslilik     | Yukarıya               | Bireysel               | Adalet Endişesi                                            | Alışla gelmiş yargı nihai kararlara götüren süreçlerin yargısına dayalıdır ve karar verme aşamasında destek vermeye veya adil süreç kriterlerine uymakla cesaretlendirilir.           |
| Örgütsel Öğrenme                          | Seslilik     | Yukarıya Yanal Aşağıya | Bireysel Grup Örgütsel | Çalışanlar Arasında Paylaşılan Bilgi veya Tecrübe İhtiyacı | Öğrenme örgütlerde 3 farklı şekilde oluşur; bireysel, takım veya grup ve örgütsel. Temel olan, çalışanlar arasında paylaşılan bilgi ya da tecrübe ihtiyacı.                           |
| Gammazlama                                | Seslilik     | Dışarıya               | Bireysel               | Haksızlığa Tanık Olma                                      | Örgüt üyeleri tarafından hissedilen haksızlıkları harekete geçebilecek yetkililere açıklama.                                                                                          |
| Prensipli Örgütsel Muhalefet (Uyuşmazlık) | Seslilik     | Dışarıya               | Bireysel               | İşyerinde Ahlaki Yanlışlar Algısı                          | İşyerinde bireylerin vicdani itiraz nedeniyle mevcut statükoyu protesto etmek ve/veya değiştirmek için çaba göstermesi.                                                               |
| Üst Yönetime Konu Benimsetme              | Seslilik     | Yukarıya               | Bireysel               | Örgütsel Karar Almayı Etkilemeye Teşebbüs.                 | Bireylerin, diğerlerinin dikkatlerini ve konuları anlayışlarını yönlendirmesi.                                                                                                        |
| Şikayet Etme                              | Seslilik     | Yukarıya Yanal Aşağıya | Bireysel               | Tatminsizlik                                               | Subjektif olarak tecrübe edilmiş olsun veya olmasın, duyguların açığa vurulması, veya zihinsel amaçların gerçekleştirilmesi veya her ikisini birden amaçlayan tatminsizlik ifadeleri. |

|                                                |           |                                 |               |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------|-----------|---------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Seslilik Odaklı | Seslilik  | Yukarıya Yanal Aşağıya          | Bireysel      | Ekstra Rol Geliştirme (Rol Fazlası Davranış)                       | Gönüllülük esasına dayanan, çözülmesi gereken sorunlara, sadece eleştirmekten ziyade yapıcı yaklaşım.                                                                                                                                                                                                                                           |
| Çalışan Sesliliği                              | Seslilik  | Yukarıya Yanal Aşağıya Dışarıya | Bireysel      | Çalışanların Kasıtlı İfade Davranışları                            | Potansiyel olarak sesle ilgili yorumlanan davranışların formların tümünü kapsayan genel bir terimdir. Çeşitli formlarda çalışan sessizliği davranışlarının temelinde, öncelikli olarak iletişim kurma ihtiyacından veya doğası gereği konuşan kişiye cevap verme ihtiyacından ayırt edilir. Ama görünüşte hepsi çalışan sesliliği biçimleridir. |
| Çoğulcu Cehalet                                | Sessizlik | Yukarıya Yanal Aşağıya Dışarıya | Bireysel Grup | Sosyal Normlara Uyum                                               | Nerdeyse kimse inanmaz, ama herkes herkesin inandığını düşünür.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Sorumluluk Dağıtma                             | Sessizlik | Yukarıya Yanal Aşağıya Dışarıya | Bireysel Grup | Geniş gruplarda Hareket Etmek İçin Algılanan Azaltılmış Sorumluluk | Diğer insanların da bir olaya tanık olma algısı, bireysel müdahale olasılığını belirgin şekilde düşürecektir.                                                                                                                                                                                                                                   |
| Sadakat ve İhmal                               | Sessizlik | Yukarıya                        | Bireysel      | İş Tatminsizliğine Tepki                                           | Hirschman (1970) ; sadık işçiler tatmin olmadıklarında sessizlik içinde acı çekerek, konumlarını devam ettirirler ve işlerin düzeleceğine inandıklarını öne sürdü.Farrell (1983) Hirschman'ın çalışmasına katkıda bulunarak iş tatminsizliğine dördüncü yanıt olarak ihmali; ilgisizlik, pasif çekilme ve sessizlik olarak sınıflandırdı.       |
| Grup Düşüncesi                                 | Sessizlik | Yukarıya Yanal Aşağıya Dışarıya | Grup          | Algılanan Grup Düşüncesine Uyma Arzusu                             | Eleştirel analiz olmadan, fikirleri test etmeden ve değerlendirme yapmadan çatışmayı en aza indirmek ve görüş birliğine varmak için grup tarafından sergilenen düşünce                                                                                                                                                                          |

|                                                 |           |                                 |                        |                                                                                          |                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------|-----------|---------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 |           |                                 |                        |                                                                                          | formudur.                                                                                                                                              |
| MUM Etkisi                                      | Sessizlik | Yukarıya                        | Bireysel               | Olumsuz Bilgi                                                                            | Bireylerin kötü haberlerle söylemeyle alakalı rahatsızlık, olumsuz bilgileri iletmedeki genel isteksizliği.                                            |
| Sessizlik Sarmalı                               | Sessizlik | Yukarıya Yanal Aşağıya Dışarıya | Bireysel Grup Örgütsel | Kamuoyuyla Anlaşmazlık/ İzolasyondan Kaçınma                                             | Soyutlanma korkusu ya da kendinden şüphe etme hisleri yüzünden grubun fikirlerine uyum sağlama, sessizliği sürdürme.                                   |
| Abilene Çelişkisi (Paradoksu)                   | Sessizlik | Yukarıya Yatay Aşağıya          | Bireysel Grup          | Grubun Algılanan İsteklerine Uymak İçin Arzu                                             | İnsanlar iletişimde anlaşma sağlama durumu yüzünden grubun algılanan istek veya arzularına uyum sağlamak istiyorlar                                    |
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Sessizlik Odaklı | Sessizlik | Yukarıya Yanal Aşağıya Dışarıya | Bireysel               | Örgüt Yararına Güdüler                                                                   | Bireylerin işbirliği ya da fedakarlık güdüsüne dayanan, diğer insanların ya da örgütün yararına, işle alakalı bilgi, fikir ve düşüncelerini esirgemesi |
| Sağır Kulak Sendromu                            | Sessizlik | Yukarıya                        | Bireysel               | Çalışanların Şikayetlerine Olumlu Bir Şekilde Cevap Vermek İçin Yapılan Örgütsel Hatalar | Çalışanların memnuniyetsizliklerini ifade etme ya da açığa vurma cesaretlerini kıran yerleşmiş örgütsel bir normdur.                                   |
| Sosyal Dışlanma (İzolasyon)                     | Sessizlik | Yanal Aşağıya                   | Bireysel Grup          | Dışlama Maksatlı                                                                         | Dışlanma ya da yok sayılma eylemi. Çoğunlukla 'sessiz tedavi' olarak adlandırılır.                                                                     |
| İş Bırakma                                      | Sessizlik | Yukarıya                        | Bireysel               | Umutsuzluk Hisleri                                                                       | Konuşmanın faydasız olduğu inancı böylece çalışanları işle bağlantısını kesmeye ve işten ayrılmaya zorlanır.                                           |
| Örgütsel Sessizlik                              | Sessizlik | Yukarıya                        | Örgütsel               | Örgütsel Çapta Sessizlik Normları                                                        | Kolektif düzeyde fenomen olan örgütsel sessizlik, çalışanların işle alakalı konu ve sorunlarda bilgi ve görüşlerini dışa vurmaması, esirgemesidir.     |
| Çalışan Sessizliği                              | Sessizlik | Yukarıya                        | Bireysel               | Korku, İlgisizlik veya Örgüte Faydalı Olma Tutumuna                                      | Çalışanların örgüt şartlarını değiştirme veya etki edebilme kapasitelerine sahip olmalarına rağmen,                                                    |

|  |  |  |  |        |                                                                                                                                |
|--|--|--|--|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | Dayalı | davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerinin her şekilde gerçek, samimi ifadelerini kendilerine saklamalarıdır. |
|--|--|--|--|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Kaynak: Brinsfield, 2009, s.14-16

## 2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TANIMI

Örgütlerde sessizlik üzerine yapılan çalışmalar çok yeni ve sınırlıdır. Yönetim literatüründe örgütlerde sessizlik olgusu ile doğrudan ilişkili iki temel kavramsal çalışmadan söz edilebilir. İlk çalışma Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılmış ve bu çalışmada örgütlerde sistematik olarak gelişen sessizlik sürecini ve bu sürecin sürekliliğini ve güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları açıklamaktadır. Araştırmacılar, “iş görenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” şeklinde tanımladıkları örgütsel sessizliği, kolektif bir fenomen olarak ele almakta ve incelemektedirler. İkinci önemli çalışmada Pinder ve Harlos 2001 yılında yapılmış ve algılanan adaletsizlik konusunda açıkça konuşup konuşmamaya dair iş görenlerin kararı üzerine odaklanmışlardır. İş gören sessizliği kavramını geliştirmişler ve iş gören sessizliğini oluşturan ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. Araştırmacılar, iş gören sessizliğini “değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi” olarak tanımlamaktadırlar (Çakıcı, 2008, s.118).

Sessizlik üzerine yapılan çalışmalarda “ses” ve “sessizlik” kavramlarının aynı anlama gelmediği önemle vurgulanmış ve bu iki kavramın birbirine karıştırılmaması gerektiği belirtilmiştir (Bayram, 2010, s.21).

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel sorunlar hakkında veya örgütsel durumlara ilişkin konularda iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş, düşüncelerini veya endişelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı, 2007, s.149).



Bowen ve Blackmon (2003) sessizliğin örgütler üzerindeki etkisinin çok büyük olduğunu, sessiz kalma davranışının örgütün her alanında yer aldığını ancak bu önemine rağmen yeterince araştırılmamış olduğunu belirtmektedir. Yine farklı bir araştırmada bu sorunun sebebinin “sessizlik” kavramı üzerinde tam bir fikir birliği oluşmamış olmasının etkili olduğu vurgulanmaktadır. Pek çok görüş sessizliği; sesin yokluğu olarak algılamakta ve analizinin çok zor olduğunu belirtmektedir (Bayram, 2010, s.21).

Vurgulandığı gibi örgütsel sessizlik, değişim ve gelişim için tehlikeli olabilecek bir engel olduğunu ve bir organizasyon için çalışanlar arasındaki farklılıkları yansıtan, farklı bakış açılarını ve fikirleri ifade etmeye izin veren çoğulcu kuruluşların gelişimi için önemli bir engel teşkil eden bir olgudur (Morrison ve Milliken, 2000, s.707).

Ayrıca yapılan ampirik çalışmalar gösteriyor ki, çalışanlar konuşmanın herhangi bir fark yaratmayacağı, eğer konuşurlarsa üstlerinden negatif bir tepkiyle karşılaşacaklarından korktuklarından, problemlerle karşılaştıklarında kendilerini sessiz davranışı göstermeye zorunlu hissediyorlar (Morrison ve Milliken; 2003, s.706).

Ryan ve Oestreich’e göre çalışanların örgüt problemleriyle ilgili sessiz kalmalarının ya da gerçek fikirlerini yansıtamamalarının başlıca dört sebebi vardır. Birincisi çalışanlar gerçek düşüncelerini ifade ettikleri takdirde tepki almaktan korkuyorlar. İkincisi, konuşmak fayda getirmeyecektir. Üçüncüsü, çalışanlar çatışmaktan kaçınmak istiyorlar ve son olarak da diğerleri için sorun çıkaran, huzur bozan kişi olarak bahsedilmek istemiyorlar (Ryan ve Oestreich, 1991, s.415).

Bundan dolayı bilinçli kuruluşlar çalışanların işyeri uygulamaları geliştirmek ve ilgili tartışmalara dahil etmek için tasarlanmış çok sayıda program çıkardı. Yine de bu güvencenin aksine birçok çalışan konuşmanın riskli olduğunu düşünmektedirler. Bu çalışanlar eğer görüşlerini ifade ederlerse karşılığında bir misillemeyle yüz yüze gelebileceklerine inanmaktalar ve işle ilgili fikir, konu, eylem ve gerekli değişiklikler ile ilgili görüşlerini ifade etmektense sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1538).

Özellikle bireyler diğer çalışanlar yada üstleri tarafından destekleneceğine inanırlarsa örgüt konularıyla ilgili açıkça konuşmaları daha muhtemel olacaktır. Eğer buna inanmazlarsa sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Bowen ve Blackmon, 2003). Bununla beraber Cohen'in 1990'daki çalışmasından aktarıldığına göre Cohen, sessizliğin mutlaka kabullenme olduğu ve haksızlık veya kötü muameleleri içerdiği düşüncesini reddeden ilk kişidir. Cohen sessizliğin sadece itiraz ve kabul etmeme anlamına gelmediğini aynı zamanda, bilgi eksikliğinden, konuşma (ses çıkartma) fırsatlarının yokluğundan ve konuşmanın (ses çıkartmanın) boş ve tehlikeli olduğu inancı gibi etkenlerden kaynaklanan bir sonuç olabileceğini iddia etmektedir. Bir başka çalışma olan ve Pinder ve Harlos'un Parker ve August'un 1997'deki çalışmasından aktardığına göre, memnuniyetsizlik içinde olan çalışanların ortak bir kararla sessizlik içinde işten ayrılabilceğini ve bu sessiz işten çıkışı prensipli işgücü devri olarak adlandırıldığını ileri sürülmektedir (Şehitoğlu, 2010, s.14).

Jensen (1973) sessizliğin 5 dualistik (ikili fonksiyon) işleve hizmet ettiğini belirtmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s.338).

- 1)Sessizlik hem insanları bir araya getirir hem de bunları birbirinden uzaklaştırır.
- 2)Sessizlik insanların arasındaki ilişkiye zarar verebilir ya da ilişkileri iyileştirebilir.
- 3)Sessizlik hem bilgi sağlar hem de bilgiyi gizler.
- 4)Sessizlik derin düşüncenin ve/veya hiçbir şey düşünmemenin işaretidir.
- 5)Sessizlik hem anlaşmayı hem de anlaşmazlığı ifade edebilir.

### **2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ**

Çalışanların sessizliği seçmeleri ya da bu süreç içerisinde sessiz kalmalarını açıklayabilecek çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bunlar;

#### **2.3.1. Bekleyiş Teorisi**

Vroom (1964)'un bekleyiş teorisi motivasyon çalışmalarının ana konusu olarak kabul değerlendirilmiş ve özellikle de çok sayıda deneysel çalışmaların konusu

olmuştur. Bu model teorik yenilikler için; örgütsel davranış, liderlik ve ödüllendirme alanlarında zengin bir kaynak olarak hizmet etmiştir (Eerde ve Thierry, 1996, s.575).

Bekleyiş kavramını Vroom, belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç olarak tanımlıyor. Buradaki geçicilik bu inançların süregitmeyeceğini, değişebileceğini gösteriyor. Anlaşıldığı gibi bu kavram bir eylem-sonuç ilişkisini göstermektedir. Örneğin bir işgören işinde üstün başarı göstermek isteyebilir, ama çalışmanın onu başarıya götürmeyeceğine inanırsa kendisinde başarıya ulaşma gücü bulunmayacaktır ya da belli bir anda, belli bir durumda bir işgören için iyi çalışmanın değeri öteki eylemlere göre yüksekse o işgören iyi çalışmaya güdülenecek, iyi çalışmanın değeri yüksek olmakla birlikte işi savsaklamanın değeri daha yüksekse başarılı bir çalışma göstermeyecektir (Onaran, 1981, s.73,74).

Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi valensdir. Valens bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Netice olarak yüksek valens kişinin daha fazla gayret etmesine sebep olacaktır. İkinci temel kavramı ise bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı belirli bir ödülle ödüllendirileceği olasılığını ifade eder. Üçüncü kavram ise araçsallık kavramıdır. Kişi belirli bir gayretin sonucunda maaşı artırılarak ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Yüksek statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirmek gibi ikinci kademe sonuçlarına ulaştırabilecek amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. İşte araçsallık, birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir (Koçel, 2011, s.632-633).

Eğer bir davranışın istenen sonuçları getirebileceği inancı varsa ya da istenmeyen sonuçları önleyebileceği ümit ediliyorsa bireyin ve bireyin tahmini olumlu sonuçların gelişebileceği yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bir başka deyişle eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırsa öyle davranmayı az önemli olarak değerlendirecek ve böylece giderek sessizleşecektir (Çakıcı 2007; Akt: Özcan, 2011, s.82)

### **2.3.2. Fayda-Maliyet Analizi**

Çalışanlar konuşmayı ya da sessizleşmeyi tercih etmeden önce fayda-maliyet analizi yaparlar. Davranışların doğrudan ya da dolaylı maliyetleri vardır. Doğrudan maliyetler zaman ve harcanan enerji kaybıdır. Dolaylı maliyetler ise hoş olmayan eylemler, işten çıkma, gelir kaybı, emeklilik, transfer edilemediğinde körelen beceriler, psikolojik yatırım kaybıdır. Ayrıca sessizliğin indirekt maliyetlerinden konuşmanın bir misilleme olasılığı, itibar kaybı, başarısızlık hissi, gücü elinde bulunduran kişilerle zıt düşmenin duygusal bedelleri de kapsar (Withey ve Cooper, 1989, s.523).

İşgörenler, herhangi bir örgütte çalışma sürecine girdiği anda olay ve durumlar karşısında duruşlarının nasıl olabileceğini, olaylara nasıl tepkiler verebileceğini önceden planlarlar. Planlama süreci işgörenin kendi menfaatlerini korumak amacıyla gerçekleşir. İşgörenler sessiz kalma veya konuşma kararını bu menfaatleri doğrultusunda alırlar. Çünkü olaylar karşısında örgüt içinde verdiği tepkiler işgörene fayda veya zarar olarak geri dönebilir. Bu durumda fayda-maliyet analizi devreye girer. Fayda-maliyet analizi örgütlerde fazla gün yüzüne çıkmayan ve işgörenler tarafından sergilenen içsel bir davranıştır. Bu anlamda işgörenlerin iç dünyasını anlamak neredeyse imkânsızdır. İşte bu imkânsıza yakınlık sessizliği de beraberinde getirmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2010, s.11).

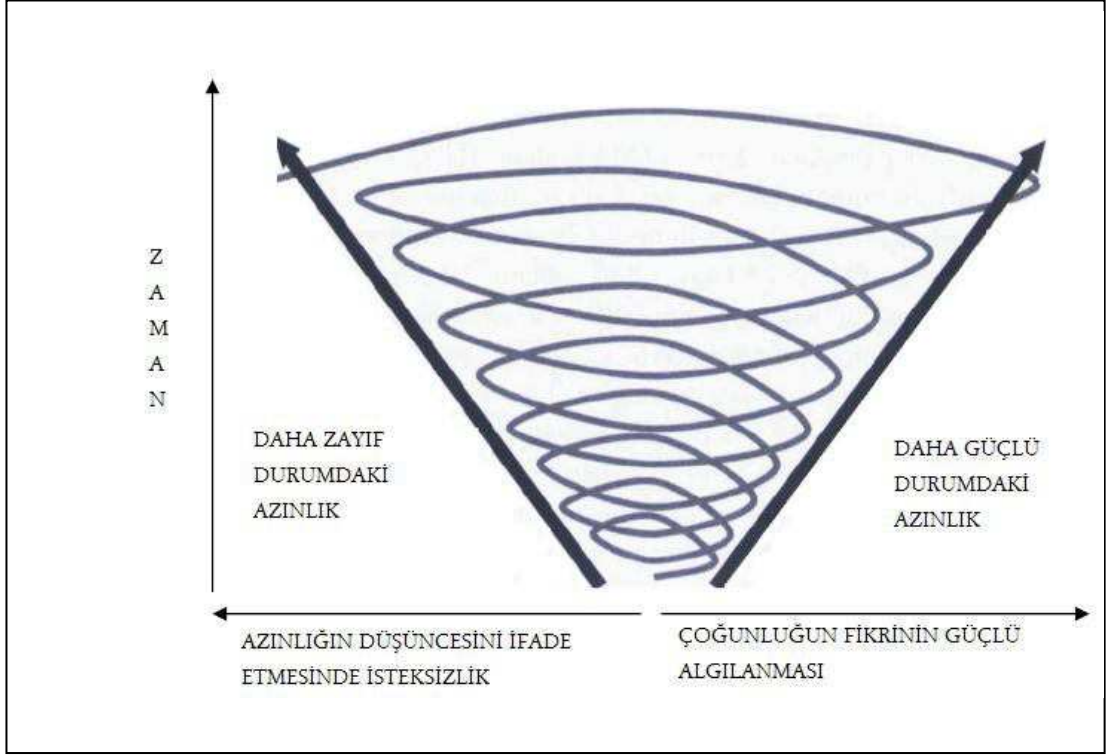
### **2.3.3. Sessizlik Sarmalı**

Noelle-Neumann sessizlik sarmalı çalışması son çeyrek yüzyıldır üretilen oldukça önemli bir araştırmadır. Bu bir 'fikir oluşumu ve değişimi entegre modeli' dir ki, azınlığın görüşüne sahip olan bireylerin çoğunluk tarafından savunulan görüşe uymak zorunda kalacağı veya sosyal izolasyondan kaçınmak için sessiz kalacağı fikrine dayanır (Carroll ve Park, 1997, s.207).

Lin ve Pfau (2007)'e göre Noelle-Neumann 1970 li yıllarda sessizlik sarmalının orijinal varsayımlarına önyak oldu. İlk olarak bireyler sosyal varlıklardır ve bireysel düzey kamuoyu oluşum süreciyle bağlantılıdır. Bireyler sevilen ve saygın olmak isterler ve diğer insanlar tarafından izole edilmekten korkarlar. İkinci olarak onlar

popülaritelerini kaybetmemek için veya izole edilmekten korktukları için ve uygun pozisyonlara yerleşmek amacıyla etrafını ve hakim olan egemen görüşü gözlemlerler. Bu tür kişiler algılanan görüşlerin dağılımına imkan vermek için ‘yarı istatistiksel duyu’ya sahiptirler. Son olarak ise bireyler değişken ya da değişken olmayan görüşler arasında ayırım yeteneğine sahiptirler. Böylece izolasyon riskinden sakınmak amacıyla grubun düşüncesine göre hareket edecekler, ya da tutum değişikliği gösterip sessiz kalacaklardır (Lin ve Pfau, 2007, s.156).

Birey, toplumsal baskı ya da korku nedeniyle yalnızlık duygusuna kapılma endişesiyle kendi düşüncelerine aykırı da olsa çoğunluğa katılma eğilimindedir. Bireyler azınlık içinde kalmaları durumunda toplum ya da örgüt içinde çoğunluğun yarattığı etkiyi göstermeyeceği için kendi düşünce ve eylemlerini gizleyerek sessizlik sarmalı içinde yer alırlar (Demir ve Demir Ş.,2012, s.187).



**Şekil 2.1.** Suskunluk Sarmalı Döngüsü

**Kaynak:** Bildik, 2009, s.37

Bowen ve Blackmoon'a göre bireyler kendi düşünce ve tutumlarının toplumda baskın ya da desteklendiğini algıladıkları zaman fikirlerini açıkça ifade etme eğilimindedirler. Buna karşılık düşüncelerinin desteklenmediği ya da azınlık durumundaysa temkinli davranacak ve sessizleşeceklerdir (Bowen ve Blackmoon , 2003, s.1397). Çalışanların fikirlerini açıklamalarında açık ve dürüst olmamalarını Noelle-Neumann sessizlik sarmalındaki horizontal (paralel) baskıdan - izolasyon ve bu tarz korkulardan-kaynaklandığını belirtiyor. İnsanlar organizasyon içinde fikirlerini açıkça ifade etmede “düşünce ikliminden” geçerek sessiz kalma veya konuşma kararlarını verirler (Bowen ve Blackmoon 2003; Akt: Bildik,2009, s.37).

#### **2.3.4. Kendini Uyarlama**

Kendini uyarlama, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini gözleme, toplumdaki görüntüsü inceleme ve kontrol derecesiyle ölçmekle ilgilidir. Kendini uyarlama teorisine göre, bireysel hassasiyetlerine durumun gereklerine göre değiştirme hassasiyetlerine sahiptirler ve ortamın gerektirdiklerine göre davranış değiştirmeye adapte olurlar. Kendini uyarlama hassasiyeti yüksek olan arzu edilen kamuoyu düşüncesine göre düşüncelerini kişiler bilinçli ve kasıtlı olarak uyarlama ve ortamsal ipuçlarını kullanma yeteneğine sahiptirler. (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1541).

Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha aşık konuşmaktadırlar (Bildik, 2009, s.37).

### **2.4. SESSİZLİĞİN ORGANİZASYONLARDA GELİŞİM SÜRECİ**

#### **2.4.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları**

Organizasyonlarda sessizlik ortamının oluşmasını kolaylaştıran faktörlerinden biri de yöneticilerin özellikle astlarından gelen olumsuz geri bildirim alma korkularıdır. Birçok yönetici utanç, tehdit, güvenlik açığı veya yetersizlik hislerinden kaçınma ihtiyacı hissediyorlar. Bu nedenle zayıflığı akla getiren, yetersizliği çağrıştıran bilgilerden ya da mevcut durum ya da gidişatla ilgili her türlü sorunlardan kaçınma eğiliminde olmaktadır (Bagheri vd., 2012, s.51).

#### **2.4.2. Ön Yargılı Davranışlar**

Örgütsel sessizliğin kökenlerinden birinde yöneticilerin üstü kapalı olarak çalışanlarla ilgili yönetimin doğası gereği yerleşmiş inançları vardır. Onlara göre çalışanlar menfaatçi ve güvenilmezlerdir (Morrison ve Milliken, 2000, s.708). Ayrıca yöneticilerin her şeyin en iyisini bildiklerini savunmaları, işgörenler arasında

birlikteliğin iyi, anlaşmazlıkların kötü olduğu inancı sessizliği tetikleyen sebeplerden birisidir (Soycan, 2010, s.27).

Ayrıca bu yaklaşım McGregor'un yöneticilerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımlarını açıklayan, çalışanların çıkarıcı ve güvenilmez olduğunu destekleyen 'X teorisi' ni hatırlatmaktadır. Bu teoriye göre,

1. Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve iş'ten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
2. Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
3. Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır (Koçel, 2011, s.581).

### **2.4.3. Adaletsizlik Kültürü**

Genelde çevremizde olup biten olayların ne kadar adil olduğunu değerlendirir ve karşılaştığımız adaletsizliklere, farklı şekillerde tepkiler vermeye çalışırız. İnsanların günlük hayatlarında adalet algılarını değerlendirdikleri ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleridir. Çalışanlar, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da işyerinde verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp, dağıtılmadığı konusunda kendilerine sorular sorarlar ve bu konudaki algıları sebebiyle çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirirler (Irak 2004; Akt: Baz vd., 2011, s.73).

Birinin kendi başına ya da diğerlerinin yardımı ya da kısırtmasıyla değişik haller alabilen rahatsız edici, bilinçli bir durumdur. Sessizlik durumu birinin koşullarıyla uyumsuzluğu anlamına gelir. Kişi mevcut durumu değiştirmek için mevcut alternatiflerin farkında olarak sessizce acı çeker ama onları keşfetmek için isteksizdir. Bununla birlikte sessiz çalışanlar sessizliğin oluşturduğu ya da beslediği şartları değiştirmek için sessizliklerini kırmaya hazırdır (Bildik, 2009, s. 41).



Harlos (1999) tarafından tanımlanan adaletsizlik kültürü belirsiz raporlama yapıları, yüksek merkezileşme, zayıf iletişim, yetersiz yürütülen performans değerlendirmeleri, otoriter yönetim yapısı, istikrarsız karar verme süreci olarak karakterize edildi. Benzer şekilde Morrison ve Milliken (2000) de sessizlik iklimini örgütsel bağlamda kavramsallaştırarak paylaşılan iki inanışla karakterize etti. Bunlardan biri konuşmanın bir faydası olmayacağı, değersiz olduğu inancı, diğeri ise konuşmanın tehlikeli olacağı inancıdır (Brinsfield, 2009, s.74).

Adams'ın adalet teorisine göre bireyler örgütlerden elde ettikleri getirileri, kendilerinin örgüte verdikleri ile kıyaslamakta ve elde ettiklerini diğere bireylerle karşılaştırmaktadırlar. Örneğin, birey içinde bulunduğu örgüte zamanını ve emeğini vermekte ve karşılığında statü, ücret vb. almaktadır. Böylece verdiği emeğin karşılığında aldığı karşılığı değerlendirmekte, diğere bireylerin aldıklarıyla karşılaştırmakta ve örgütün adil olup olmadığına karar vermektedir. Çalışanların örgüt içerisinde adaletli bir ortamın olduğunu görmeleri çalışanların fikirlerini açıkça belirtme davranışına daha eğilimli olduğunun işareti olarak görülmektedir. Korku ve sindirme kültürünün olduğu bir ortamda çalışanlar sessiz kalmaya mecbur kalmaktadırlar (Alioğulları, 2012, s.7-8).

#### **2.4.4. Ulusal ve Kültürel Normlar**

Güç mesafesi, toplum üyelerinin kurum ve örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, çalışanların, yöneticileri yanı sıra meslektaşlarına da görüşlerini açıkça dile getirmeleri düşük olasılıktır. Çünkü diğere insanlarla çatışmadan kaçınmak, patronlardan aldıkları emre eleştirmeden itaat etmek üzere sosyalleştirilmişlerdir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, kişiler sadece patronun patron olması nedeniyle haklı olduğuna inanırlar. Bu gibi kültürler üstler daima haklıdır düşüncesi hakimdir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde insanlar duygu ve düşüncelerini eksik ifade etme eğiliminde olmakta ya da gizlemektedirler (Çakıcı, 2007, s.155).

#### **2.4.5. Sessizlik İklimi**

Marrison ve Milliken sessizlik iklimini karakterize edilen paylaşılan iki inançla tanımlamıştır. Birincisi örgütün sorunları ile ilgili konuşmak boşunadır. İkincisi ise fikir ve kaygıların konuşulması tehlikelidir (Morrison ve Milliken, 2000, s.714). Bu inançlar sessizlik ikliminin nasıl oluştuğunu ve büyüdüğünü açıklıyor. Kurumsal politika ve yapıları, demografik özellikler, karar verme ve iletişim süreçleri, üst yönetimin kalıplaşmış inançlarını kapsayan bu faktörler alt düzey çalışanlarını nasıl hayal kırıklığına uğrattığını ve/veya konuşma konusunda nasıl korktuklarını açıklayan bir model olmuştur (Pinder ve Harlos, 2001, s.346).

Sessizlik; örgütte bir kültür, bir iklim veya bir davranış düzlemi haline geldikçe, işgörenler algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade edemez, doğruyu söyleyemez duruma gelirler. Fikirlerinin değersiz olduğunu veya önemsenmeyeceğini düşünebilirler. Örgüt üyeleri arasında müşterek olarak oluşan sessizlik iklimi, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen insanların meydana gelmesine sebebiyet verir. Çalışanlar, böyle bir iklimin hakim olduğu örgütte kendilerinin etkisiz olacağını veya konuşurlarsa tehlikeli durumlar ile karşı karşıya kalılabileceğini düşünerek, düşük güven ve destek algılaması sonucu sessiz kalırlar. Bu iklim zamanla normlaşarak, bireylerin korkusu ve sessiz kalması doğal bir eğilim haline dönüşecektir (Alparslan ve Kayalar, 2012, s.138).

## **2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİN NEDENLERİ**

Pinder ve Harlos (2001) 'a göre araştırmalar onaylıyor ki, sessizlik bir itiraz biçimidir. Birçok kurumsal teorisyenler ve araştırmacılar sessizliğin geleneksel tanımını sesliliği simgeleyen konuşmanın yoksunluğu olarak kabul eder . Sessizliğe neden olan birçok faktör vardır. Bu faktörleri şu başlıklar altında toplayabiliriz (Milliken vd., 2003, s.1462).

### **-Etiketlenme ya da Olumsuz Görünme Korkusu**

Bir Baş Belası ya da Sürekli Şikayet Eden Biri Olarak Algılanma

Bir İspiyoncu Olarak Algılanma

### **-İlişkilerin Zarar Göreceği Korkusu**

Güven ve Saygı kaybı

Kabul ve Destek kaybı

**-Boşunalık Duyguları**

Konuşmanın Fark Yaratmayacağı İnancı

Alıcının Duyarlı Olmayacağı Düşüncesi

**-Misillemeyle Karşılaşacağı veya Ceza Korkusu**

İşini Kaybetme Korkusu

Terfi Alamama

**-Başkalarına Olumsuz Etkileri Olabileceği Konusunda Kaygıları**

Birilerini Üzmek ya da Utandırmak İsteyen Olmak İstememe

Bela İsteyen Biri Olarak Görünmeden Kaçınma

**-Diğer Faktörler**

**-Bireysel Özellikler**

Deneyim Eksikliği

Görev Süresi Eksikliği

**-Örgütsel Özellikler**

Hiyerarşik Yapı

Kültürel Normlar

**-Yöneticilerle Olan Zayıf İlişkiler**

Yönetimin Destekleyici Yapıda Olmaması

İlişkilerin Uzak Mesafeli Olması

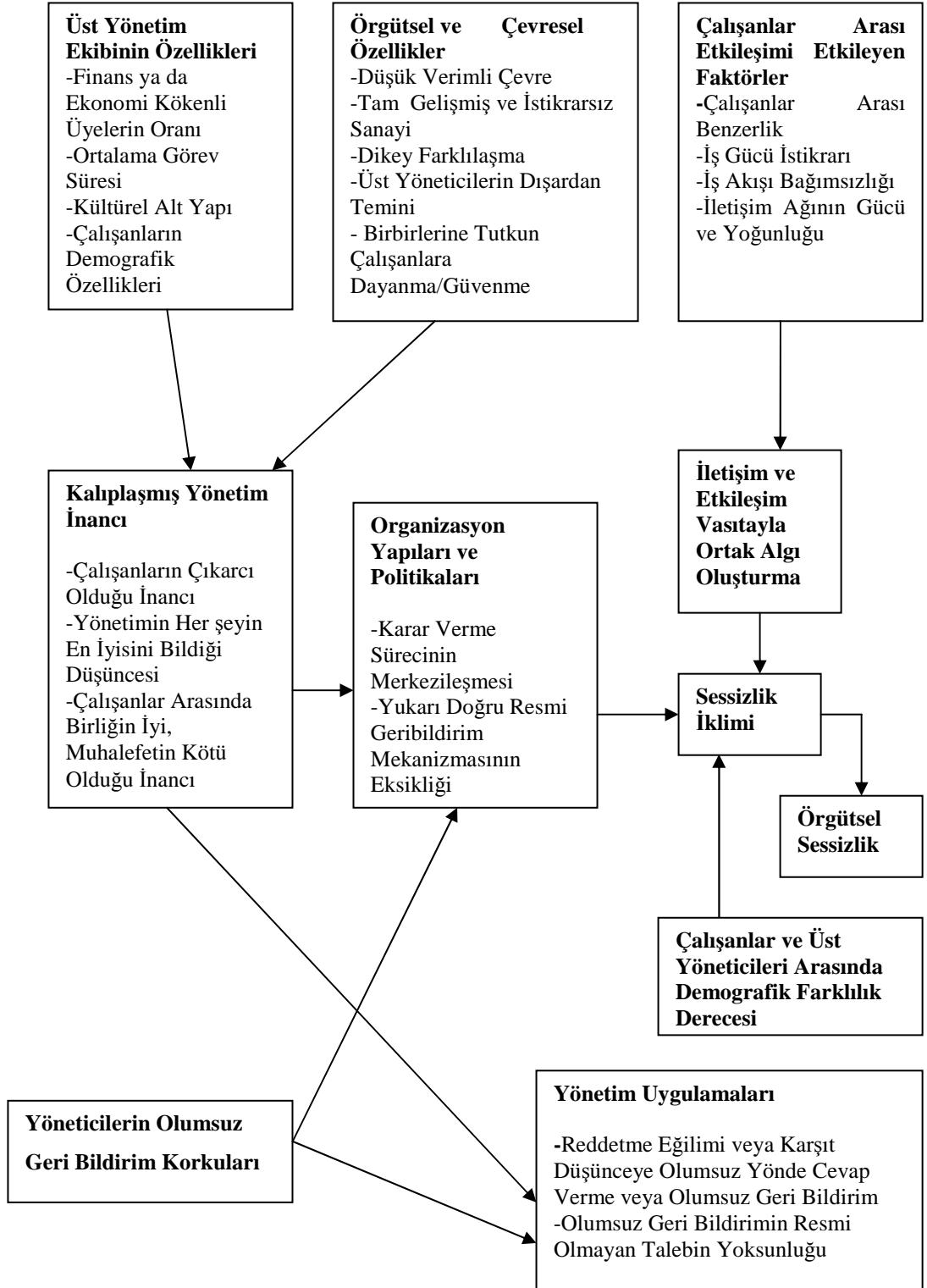
### **2.5.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi**

Sessizliğin neden olduğu konusunda yapılan az sayıda çalışma vardır. Araştırmalar gösteriyor ki, çalışanların çoğu örgüt içindeki bazı konular ve sorunlar hakkında gerçeği bilemelerine rağmen üstleriyle bunları paylaşmamakta ve bunun bir çok örgütün yakalandığı aşikar bir çelişki olduğunu vurgulamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s.706). Ryan ve Oestreich (1991) 'ın ABD'de 22 organizasyon ve 260 çalışanla yaptığı bir çalışmada çalışanların %70 fazlası konuşmanın bir fark yaratmayacağına inanmalarından ve konuşmanın olumsuz yansımalarından çekindiklerinden iş yerinde karşılaşılan sorun veya problemler hakkında konuşmaktan korktuklarını belirtmişlerdir. Ryan and Oestreich (1991) iş yerinde yetersiz yönetim, karar alma süreci, ödeme eşitsizliği, örgütsel verimsizlik ve zayıf organizasyon performansı ile ilgili konular çoğu kez sessiz kalınması 'tartışılmaz' konular içindedir (Morrison ve Milliken, 2000, s.706-707).

### **2.5.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi**

Çalışanlar giderek 'iyi şeyler yapmak' için fikirlerin paha biçilmez bir kaynak olduğunu kabul etmeye başladılar. Buna göre bunun bilincinde olan bir çok organizasyon işyeri uygulamalarını geliştirmek amacıyla çalışanları tartışmalara dahil etmek için sayısız programlar devreye soktu. Buna rağmen bir çok çalışan tartışmalara müdahil olmanın riskli olduğu düşünmektedirler. Eğer konuşurlarsa misillemeyle karşılaşacaklarını bu sebeple işyeri olayları, başkalarının eylem ve fikirleri, gerekli değişiklikler ve işle ilgili konular hakkında konuşmaktansa sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1537). Değişimin sabit olduğu dünyada artan rekabet, yükselen müşteri beklentileri, kaliteye odaklanma nedeniyle organizasyonlarda çalışanların inisiyatif alma, açıkça konuşma ve sorumluluk alma isteği gittikçe artıyor. Ancak izolasyon korkusu, terfi edememe, problem çıkarıcı kişi olarak görünmekten korktuklarından fikirlerini açıklamıyorlar. Buna rağmen organizasyonların hayatta kalması için değişen çevreye yanıt verebilmesi takım güveni ve kendileri için bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamalıdır .Yapılan bazı araştırmalarda çalışanlar sorunları söylediklerinde hem etkili olacağına hem de çalışanlar için sorun olmayacağına inanmıyorlar (Şehitoğlu,

2010, s.65). Şekil 2.2'de örgütsel sessizliğin nedenlerini ayrıntılı Şekilde görmek mümkündür.



**Şekil 2.2.** Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Kaynak: Bagheri ve diğerleri, 2012, s.52

### **2.5.3. İlişkileri Zedeleme Korkusu**

Çalışanların bir baş belası, sorun çıkarıcı ve ispiyoncu olarak görünmekten kaçmaları, işini kaybedeceklerine, terfi edemeyeceklerine ve engellemelerle karşılaşacakları ve arkadaşlarıyla ilgili bir olumsuz durumdan bahsettiklerinde arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin zarar göreceği sebebiyle sessiz kalması gerektiğini düşünmektedirler (Milliken vd., 2003, s.1462).

### **2.5.4. Dışlanma Korkusu**

Çalışanların örgütteki sorunlar hakkında sessiz kalmalarının temel nedenlerinin başında dışlanma korkusu yatmaktadır.

Sessizlik sarmalının varsayımlarından olan bu durum, örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde çalışma grubundaki baskın görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenmektedir. Çalışanların örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi, çalışanların sürekli dışlanma korkusuyla yaşaması, örgütten dışlanma korkusunun çalışanın bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açması, çalışanın değerlendirme sonucu ya fikrini açıklamayı ya da sessiz kalmayı tercih etmesine sebep olmaktadır (Kahveci, 2010, s.12).

## **2.6. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ**

### **2.6.1. Çalışan İtaati**

Örgütsel şartları derinden bir kabul edişi, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder. Adaletsiz şartlarda, itaat etme mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başkasını arama arzusu eksikliği ile aynı anlamdadır. İtaat etme sessizlikten daha derin bir durumdur. Kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerektirir. İtaatkâr çalışanlar sessizliklerinin daha az bilincindedirler ve değişikliğe sessiz karşılarından daha az hazır ya da daha az isteklidirler (Bildik, 2009, s.43).

Hirschman (1970) sessizliğin, çalışanların itiraz ettikleri bir durum olmadığını nispeten bilinçli ve gönüllü olarak kabul ettikleri durum olduğunu belirtmektedir. Statükonun kabulünün nispeten düşük, stres düzeyinin göreceli olarak yüksek ve

çalışanların alternatifleri farkında olması (veya oluşturmak veya alternatiflerin ortaya çıkması durumunda , onlara cevap vermek için daha istekli) daha muhtemeldir. Sessizlik davranışın gösteren bireydeki baskın duygular; korku,öfke, alaycılık, umutsuzluk ve muhtemelen depresyondur. Anahtar nokta da vazgeçmemeleridir. Buna karşılık itaatkar çalışanlar durumlarının farkında olmadan daha az ya da daha çok gönülsüzce isteksizdirler. Statükoya karşı toleransları nispeten yüksektir. İtaatkar çalışanlar durumları umdukları gibi veya şartları normal kabul ederler. Bu nedenle stres seviyeleri daha düşük ve çalışanların kendi koşullarını yeni alternatifler aramak veya yaratmak için motive değildirler. Yine bu sebeple itaatkar çalışanlar ses çıkartmada daha isteksizdirler (Pinder ve Harlos, 2001, s.350-352).

### **2.6.2. Sağır Kulak Sendromu**

Örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların memnuniyetsizliklerini duymazlıktan veya görmezlikten gelme, karşılaştıkları olumsuz durumları ifade etme ya da açığa vurma cesaretlerini kıran yerleşmiş örgütsel bir normdur (Brinsfield, 2009, s.75). Pierce ve diğerlerine göre bu durum en çok cinsel taciz şikayetlerinde ortaya çıkıyor. Yapılan bir çok araştırmada organizasyonlar kurbanların cinsel taciz şikayetlerini duymazlıktan geliyor ya da bu tür şikayetlere cevap vermede yavaş veya başarısız kalıyorlar (Pierce vd.,1998, s.41).

Peirce ve diğerleri (1998) sağır kulak sendromunun üç faktörden meydana gelebileceğini ifade etmişlerdir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Alioğulları, 2012, s.21-22).

- Yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar; hantal ve açık olmayan bildirim prosedürleri,
- Yönetsel gerçekleştirme ve tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, örgüt içerisindeki değerli çalışanların sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi kronikleştiren çalışanların görmezlikten gelinmesi, mağdura misilleme yapılması,



- Örgütsel özellikler; aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmelerdir.

### **2.6.3. Pasif Kalma ve Razi Olma**

Sessizliğin organizasyonların içindeki bir diğer davranış biçimi de pasif kalma ve razi olma yapılarıdır. Bazı çalışanlar ki bunlar çoğunlukla sessiz çalışanlardır, diğer insanların hareketlerini haksızlık, yasa dışı ve ahlak dışı olarak değerlendiren ve bu duruma sessiz kalan insanlar olarak tanımlar. Yapılan araştırmalarda, sessizliğin dört tipi olduğu söylenmiştir; Bunlar; ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizliktir.. İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek bu tiplere örnekler olarak verilebilir (Şehitoğlu, 2010, s.57).

### **2.6.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme**

Sessizliği organizasyonlar içindeki bir diğer davranış biçimi de kendini çekme ve başka davranışlara yönelme şeklindedir. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, bilgi girişlerinde uyumsuzlukların oluşmasına, bu nedenle yanlış karar alma ya da etkili kararların alınamamasına neden olmaktadır. İşgörenlere ön yargılı davranılması, işgörenlerin kendilerine değer verilmediğini hissetmesi, bu nedenle güven azlığı ve örgüte bağlılığın azalması beklenmektedir. Konuşmanın bir fark oluşturmayacağı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi örgütlerde değişimi azaltır ve yavaşlatır. İşgörenlerin geri çekilerek pasif kalmalarına neden olur (Kahveci, 2010, s.19-20).

## **2.7. SESSİZLİK TİPLERİ**

Kavramsallaştırılmış sessizlik geleneksel olarak pasif davranışa vurgu yapar. Ancak bazı sessizlik davranışları, pasif davranışı temsil etmez ve sadece sesliliğin karşıtı da değildir. Pinder ve Harlos (2001)' göre sessizlik çalışanların diğerlerinden bilgi saklamak amacıyla proaktif, bilinçli ve maksatlı olabilir. Bu sessizliğin doğasında çok önemli bir nokta olan karmaşık ve çok boyutlu niteliğini vurgulamaktadır (Dyne vd., 2003, s.1365).

Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero'nun 2003 yılında yapmış oldukları çalışmalarında ve yine Chad Thomas Briensfield'in 2009 yılında yaptığı çalışmasından yararlanılarak 3 temel boyut ortaya konulmuştur. Bunlar; Tablo 2.2'de de görüldüğü üzere kabul edilmiş sessizlik, korunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik tipleridir.

### **2.7.1. Kabul Edilmiş Sessizlik (Acquiescent Silence)**

Çoğu insan, herhangi birinin davranışını 'sessiz' olarak etiketlediğinde, o kişinin aktif olarak iletişim kurmadığını belirtir. Burada işaret edildiği gibi, çalışanların fikir, bilgi ve düşüncelere sahip olduğu, mevcut durumları farkında olduğu fakat ifade etmek istemeyi tercih etmedikleri pasif davranış biçimidir. Gözden kaçmaması gereken durum sessizliğin, sesin salt yokluğu olarak düşünmek yerine, farklı çalışanlar tarafından farklı şekilde güdülenen bir amaç olduğudur (Dyne vd., 2003, s.1366).

Morrison ve Milliken (2000) çalışanların, düşüncelerinin üst yönetim/yöneticiler tarafından gerekli ya da değerli bulunmadıkları düşündükleri için genellikle konuşmak istemediklerini savundular. Bastırılmış muhalefet iklimine ek olarak yöneticilerin ilgisizliği çalışan katılımın sağlanması yönünde demotive etmektedir. Kabullenici Sessizlik, çalışanların mevcut durumu değiştirmek için istekli olmadıkları, konuşmak için çaba sarfetmedikleri ve boyun eğdikleri, koşulları değiştirmeye teşebbüs etmedikleri bir boyun eğme ve çekilme/vazgeçmeye dayalı pasif davranış biçimidir (Knoll ve Dick, 2012;350-351). 'Konuşsam da yararı yok' düşüncesine kapılırlar. 'Boşver böyle gelmiş böyle gider', 'Boşuna çenenin yorma, Hiçbir şeyi değiştiremezsin' gibi bildik sözlerle kabullenici sessizlik iş yaşamında kendini göstermektedir (Çakıcı 2010; Akt: Özcan, 2011, s.85).

### **2.7.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence)**

Korunmacı sessizlik, korkuya dayalı kendini korumanın bir formu olarak konuyla ilgili bilgi, fikir ve görüşlerin paylaşılmamasıdır. Korunmacı sessizlikle bağlantılı olarak Morrison ve Milliken (2000) korku hissinin örgütsel sessizliğin anahtar güdüsü olduğunun altını çizmektedir. Korunmacı sessizlik dış tehditlere karşı kendini

koruma amaçlıdır, kasıtlı ve proaktif bir davranıştır. Kabul edilmiş sessizliğin aksine, korunmacı sessizlik daha proaktiftir, farkındalığı ve alternatifleri göz önünde bulundurmaya gerektirir. Bilgi, fikir ve görüşlerin paylaşılmamasının o an için en iyi strateji olduğu yönünde bilinçli bir karar takip eder. Bu çerçevede içerisinde korunmacı sessizliğin potansiyel çatışmalardan kaçınmak adına uyum ya da anlaşma gibi birden fazla anlamlarla ifade edilebilir (Dyne vd., 2003, s.1367).

### **2.7.3. Örgüt Yararına Sessizlik**

Örgüt yararına sessizlik, işle ilgili fikir, bilgi veya görüşlerin diğerlerinin ya da özveri veya işbirliği güdülerine dayanan örgüt yararına dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanmaktadır. Van Dyne ve diğerlerine göre bu davranışın temelinde işbirliğine dayalı örgütü koruma adına gizli bilgileri dışavurmama ve kişiye özel bilginin ise örgüt yararına korunması vardır (Brinsfield, 2009, s.146). Örgüt yararına sessizlikte öncelikle başkalarına odaklanan kasıtlı, proaktif, örgüt tarafından zorunlu tutulamayan isteğe bağlı bir davranıştır. Farkında olma, alternatifleri göz önünde bulundurma bilgi, fikir ve görüşlerin saklanması konusunda bilinçli karar verme durumu vardır. Korunmacı sessizliğin aksine, konuşmanın meydana getirebileceği olumsuz kişisel korkulardan çok, başkaları için endişelenme güdüsü vardır (Dyne vd., 2003, s.1368).

**Tablo 2.2.** Sessizlik Belirli Tiplerine Yönelik Örnekler

| <b>Çalışan Güdüsü</b><br>↓<br><b>Davranış Tipi</b> →                          | <b>ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ</b><br>İşle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerin kasıtlı olarak paylaşılmaması                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Serbest Davranış</b><br>Boyun eğme temelinde fark yaratmayacağı hissi      | <b>KABUL EDİLMİŞ SESSİZLİK</b><br>Örnekler:<br>1. Fikirleri boyun eğme (itaat) temelinde dışa vurmamak<br>2. Fark yaratmak için özgüven düşüklüğünden dolayı fikirleri tutma |
| <b>Öz-Korumacı Davranış</b><br>Korku temelinde korku ve kişisel risk hissi    | <b>KORUNMACI SESSİZLİK</b><br>Örnekler:<br>1. Sorunlarla ilgili bilgilerin korku temelinde tutulması<br>2. Kendini korumak için gerçekleri atlama                            |
| <b>Diğer Odaklı Davranış</b><br>İşbirliği temelinde dayanışma ve özveri hissi | <b>ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK</b><br>Örnekler:<br>1. Gizli bilgilerin işbirliği temelinde tutulması<br>2. Örgüt yararına özel bilginin korunması                               |

Kaynak: Dyne vd., 2003, s.1363

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı ve araştırmanın uygulamasına yönelik olarak oluşturulan anketin hazırlanmasıyla ilgili bilgiler, uygulama sonucu elde edilen verilerin analizi ve analiz sonuçlarının yorumlanması yer almaktadır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

Günümüz çalışanlarını olumsuz etkileyen mobbing, örgütsel sorunların başında yer almaktadır. İnsanlık tarihi kadar eski olan bu problem konusunda son yıllara kadar teorik ve ampirik bir araştırma yapılmamıştır.

Yine çalışma hayatının bir diğer sorunu olan örgütsel sessizlik değişim ve gelişim için tehlikeli olabilecek bir engel ve organizasyonların gelişimi için önemli bir problem teşkil eden bir olgudur. Örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar çok yeni ve sınırlıdır. Bu sebeple bu araştırma, çalışma hayatına az da olsa bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca,

-Belirlenen örnekleme sessizlik ikliminin hâkim olup olmadığını belirlemek.

-Örgütsel sessizlik ikliminin daha çok hangi boyutta yoğunlaştığını görmek

-Mobbingi örgütsel sessizlik davranışlarıyla ilintilemek

-Örgütsel sessizlik davranışı gösteren çalışanların, daha çok hangi eğilimlerden dolayı bu davranışı gösterdiklerini belirlemek

-Mobbing davranışları ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişkinin olup olmadığını ölçmek

-Demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik davranışlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek bu çalışmanın diğer amaçlarındandır.

Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** İşgörenlerin mobbinge maruz kalmaları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>2</sub>:** İşgörenlerin sessizlik davranışına maruz kalmaları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>3a</sub>:** Mobbingin boyutlarıyla örgütsel sessizliğin kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3b</sub>:** Mobbingin boyutlarıyla örgütsel sessizliğin ilişkileri korumaya dayalı sessizlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **3.2. ARAşTIRMANIN KAPSAMI**

Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren enerji sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarına uygulanmıştır. Söz konusu anket formlarında ad-soyad gibi mahremiyeti ortadan kaldıran bilgilerin bulunmadığının ve her türlü cevabın gizli tutulacağı belirtilmiştir. Kurumlar kendi içyapıları ve yapılanışları gereği özellikle mobbing ile ilgili yapılan bu tür çalışmalara pek sıcak bakmadığından anket formlarının uygulandığı firmanın adı gizli tutulmuştur. alışan işgörenlerden 200 kişi örneklem kitlesi olarak seçilmiş, dağıtılan 200 anketin 200’ü de geri dönmüştür. Dolayısıyla anket formlarının geri dönuş oranı %100’dür.

### **3.3. ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada öncelikle geniş bir literatür taraması yapılmış, gerekli teorik alt yapı oluşturulmuştur. Böylelikle oluşturulan anketlerin ölçekleri araştırmayı temsil edecek şekilde hazırlanmıştır.

Hazırlanan anket üç bölümde, 58 sorudan oluşmuş olup, çalışmamıza uyarlanmıştır.

Anketin birinci bölümünde anketi cevaplayanların demografik bilgilerini ve işletmedeki durumlarını tespit etmeye yönelik 6 soru yer almaktadır.

İkinci bölümde Einarsen ve Raknes tarafından geliştirilen 22 soruluk NAQ ( Négative Acts Question) Ölçeğinin güncellenmiş versiyonu olan ve olumsuz davranışlar anketinin revize (NAQ-R =Negative Acts Questionnaire - Revised) edilmiş versiyonun kullanılmasına karar verilerek bölümde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma sıklıkları sorulmuştur. Bu bölümdeki cevaplara 1'den 5'e kadar sayısal değerler verilmiştir. 1'den 5'e doğru yaklaştıkça psikolojik taciz davranışları artmaktadır.

**1- Asla Yapılmadı**

**2- 6 aylık sürede çok nadir**

**3- Her ay en az bir kez**

**4-Her hafta en az bir kez**

**5-Her gün en az bir kez**

Üçüncü bölümde yapılan literatür taraması sonucu elde edilen işgörenlerin sessizlik davranışları ölçeği (Dyne vd., 2003a: Dyne vd., 2003b: Briensfield, 2009) kullanılarak bir anket formu oluşturulmuştur. Dyne ve diğerlerinin 2003'de yapmış olduğu iki araştırma çalışmasından ve Briensfield'in 2009'da yapmış olduğu doktora tezinden yararlanılarak işgörenlerin sessizlik davranışlarına ilişkin bir ölçek oluşturulmuştur. Bu ölçekte 30 ifade belirlenmiş, bütün ifadeleri bu kapsamda değerlendirip cevaplandırmaları istenmiştir. Bu bölüm beşli Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Aynı zamanda anket hazırlanırken genel kabul görmüş kurallara da uyulmuştur. Hazırlanan anketle, katılımcıların her bir ifadeye katılıp katılmama dereceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Yine bu bölümde verilen cevaplara aşağıda gösterildiği gibi 1'den 5'e kadar sayısal değerler verilmiştir.

**1- Kesinlikle Katılmıyorum**

**2- Katılmıyorum**

**3- Kararsızım**

#### 4- Katılıyorum

#### 5- Kesinlikle Katılıyorum

Araştırma verilerinin incelenmesi için SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik özelliklere sayısal kodlar verilerek SPSS programına girilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerini bu program yardımıyla değerlendirerek tanımlayıcı istatistik (frekans, ortalama, standart sapma vb.) veriler elde edilmiştir.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma kapsamında kullanılan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Yapılan 200 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket uygulaması Türkiye’de yapılmış olup, enerji sektöründe faaliyet gösteren büyük bir işletmedir. Yapılan araştırmada değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek; şayet ilişki var ise bu ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla ilişkileri incelemeye yönelik anlam çıkarıcı istatistik tekniklerinden faydalanılmıştır.

#### 3.4.1. Demografik Veriler

Anketin birinci bölümünde yer alan katılımcıların demografik özelliklerin analizi aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

**Tablo 3.1. Cinsiyet**

|        | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde |
|--------|--------|-------|---------------|
| BAY    | 164    | 82,0  | 82,0          |
| BAYAN  | 36     | 18,0  | 18,0          |
| Toplam | 200    | 100,0 | 100,0         |

Tablo 3.1’de ankete cevap verenlerin %82’ si erkek, %18’i kadındır.



**Tablo 3.2. Yaş**

| Yaş aralıkları | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde |
|----------------|--------|-------|---------------|
| 21-30          | 30     | 15,0  | 15,0          |
| 31-40          | 34     | 17,0  | 17,0          |
| 41-50          | 77     | 38,5  | 38,5          |
| 51-60          | 50     | 25,0  | 25,0          |
| 61 ve üzeri    | 9      | 4,5   | 4,5           |
| Toplam         | 200    | 100,0 | 100,0         |

Tablo 3.2’de ankete cevap verenlerin %15’i, 21-30 yaş aralığında, %17’si 31-40 yaş aralığında, %38,5’i 41-50 yaş aralığında, %25’i 51-60 yaş aralığında olup, %4,5’i ise 61 ve üzeri yaşlardadır.

**Tablo 3.3. Medeni Durum**

|        | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde |
|--------|--------|-------|---------------|
| Evli   | 162    | 81,0  | 81,0          |
| Bekar  | 38     | 19,0  | 19,0          |
| Toplam | 200    | 100,0 | 100,0         |

Tablo 3.3’de ankete katılanların %81’i evli %19’u ise bekindir.

**Tablo 3.4. Eğitim Seviyesi**

|               | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde |
|---------------|--------|-------|---------------|
| İlkokul       | 6      | 3,0   | 3,0           |
| Orta Okul     | 19     | 9,5   | 9,5           |
| Lise          | 61     | 30,5  | 30,5          |
| Üniversite    | 105    | 52,5  | 52,5          |
| Yüksek Lisans | 9      | 4,5   | 4,5           |
| Toplam        | 200    | 100,0 | 100,0         |

Tablo 3.4’de ankete katılanların %3’ü ilkököl, %9,5’i orta oköl, %30,5’i lise, %52,5’i üniversite, %4,5 i ise yüksek lisans mezunudur.

**Tablo 3.5. Mevcut İşletmede Çalışma Süresi**

|             | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde |
|-------------|--------|-------|---------------|
| 1-5         | 46     | 23,0  | 23,0          |
| 6-10        | 9      | 4,5   | 4,5           |
| 11-15       | 23     | 11,5  | 11,5          |
| 16-20       | 31     | 15,5  | 15,5          |
| 21 ve üzeri | 91     | 45,5  | 45,5          |
| Toplam      | 200    | 100,0 | 100,0         |

Tablo 3.5’de araştırmaya cevap veren çalışanların mevcut işletmede çalışma süreleri 1-5 yıl olanların oranı %23, 6-10 yıl olanların oranı %4,5 ile 11-15 yıl olanların oranı %11,5 ve 16-20 yıl olanların oranı %15,5 dir. Mevcut işletmede 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olanların oranı %45,5 olup büyük çoğunluğu oluşturmaktadır.

**Tablo 3.6. Aylık Ortalama Gelir**

|                 | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde |
|-----------------|--------|-------|---------------|
| 1500-2000 TL    | 47     | 23,5  | 23,5          |
| 2000-2500 TL    | 50     | 25,0  | 25,0          |
| 2500 TL ve üstü | 103    | 51,5  | 51,5          |
| Toplam          | 200    | 100,0 | 100,0         |

Tablo 3.6’da araştırmaya katılan çalışanların %23,5’inin aylık ortalama geliri 1500-2000 TL arasında, %25’inin aylık ortalama geliri 2000-2500 TL arasında olup, aylık ortalama geliri 2500 TL ve üzerinde olanların oranı ise %51,5’dir.

### 3.4.2. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir değişkenin en az iki farklı ölçümü arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır. Çalışmamızda ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Alfa katsayısı farklı soruların aynı niteliği ölçerken birbirlerini ne kadar tanımladıklarını ortaya koyar. Cronbach  $\alpha$  değeri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır ve 1’e yaklaştıkça güvenilirlik yükselmektedir. Bundan dolayı mobbing faktörlerine ilişkin güvenilirliğin alfa değeri **,893** örgütsel sessizliğe ilişkin faktörlerin güvenilirliğin alfa değeri **,924** olarak çıkmış olup anketin genel güvenilirliği oldukça yüksektir.

### 3.4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Burada amaç değişken sayısını azaltmak, değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktır (Kalaycı, 2006, s.321). Ölçeklerin temel bileşenlerini tespit etmek amacıyla Faktör Analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri kullanılmıştır. KMO ve Barlett testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya olanak tanınması nedeniyle, faktör analizi uygulamaya karar verilmiştir. Faktörlerin hesaplanmasında Eigen değerleri 1 olarak kullanılmıştır. Ölçeklerin faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak 0.30 alınmıştır.

#### 3.4.3.1. Mobbing'in Faktör Yükleri

Ankette yer alan mobbing değişkenine ilişkin KMO ve Barlett testleri uygulanmış ve KMO değeri **0,831** olarak bulunmuştur. Faktör analizinde KMO ölçütü, 0,80- 0,89 arasında bulunduğu çok iyi kabul edilmektedir. Barlett testi ise anlamlı çıkmıştır.

Yapılan faktör analizinde kendini gösterme ve iletişime, sosyal ilişkilere, itibara, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar olmak üzere dört alt boyut bulunmuştur. Belirli anlam düzeyinde katsayı anlamlılık sınamaları yapılmış ve Tablo 3.7'de mobbing ölçeğinin faktör yükleri sunulmuştur. Mobbing ile ilgili ölçeğin faktör yükleri ,393 ile ,840 arasında değişmektedir. Mobbing ile ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Yalnız anketimizdeki mobbing ile ilgili ifadelerle ilişkin 8. soruda faktör yükünün çok düşük çıkması sebebiyle çıkartılmıştır.

Mobbingin alt faktörlerine ilişkin güvenilirliklerini incelediğimizde ise, kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar faktörünün alfa değeri ,882 çıkmıştır. Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar faktörünün alfa değeri ,789 itibara yönelik saldırılar faktörünün alfa değeri ,805 yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar faktörünün alfa değeri ise ,603 olarak analiz edilmiştir.

**Tablo 3.7. Mobbing ile İlgili Faktör Sonuçları**

| SORULAR                                                     |                                                                          | FAKTÖRLER |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|------|------|------|
|                                                             |                                                                          | 1         | 2    | 3    | 4    |
| Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırımlar (KGIYS) | - Önemsiz ve hoşça gitmeyen görevler veriliyor.                          | ,840      |      |      |      |
|                                                             | -Sahip olduğum seviyenin altında işler veriliyor.                        | ,827      |      |      |      |
|                                                             | -Abartılı bir biçimde kontrole tabi tutulup, aşırı denetleme yapılıyor.. | ,716      |      |      |      |
|                                                             | -Yaptığım işle ilgili alay konusu oluyorum ya da dalga geçiliyorum.      | ,701      |      |      |      |
|                                                             | -İşim, faaliyetlerim ve çalışmalarım sürekli eleştiriliyor.              | ,549      |      |      |      |
| -Hakkımda asılsız söylenti ve dedikodu çıkarılıyor.         | ,529                                                                     |           |      |      |      |
| Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırımlar (SIYS)                | -İşi bırakmam yönünde imalı ifadelerle karşılaştım.                      |           | ,755 |      |      |
|                                                             | -Aramda sorun olan insanların istemediğim şakalarına maruz kaldım.       |           | ,633 |      |      |
|                                                             | -Karşılaştığım kişilerce görmemezlikten gelindim, yok sayıldım.          |           | ,573 |      |      |
|                                                             | -Bulduğum ortamda yok sayıldım ve dışlandım.                             |           | ,569 |      |      |
|                                                             | -Yapmış olduğum hatalar söylenerek hatırlatıldı.                         |           | ,519 |      |      |
|                                                             | -Tehdit edilir nitelikte el kol hareketleri ile karşılaştım.             |           | ,393 |      |      |
| İtibara Yönelik Saldırımlar (IYS)                           | - Şahsıma yönelik hakaret yapıldı.                                       |           |      | ,764 |      |
|                                                             | - Fikir ve görüşlerim dikkate alınmadı ve önemsenmedi.                   |           |      | ,670 |      |
|                                                             | -Çalışma ortamında başarıyı etkileyecek bilgiler benden saklandı.        |           |      | ,578 |      |
|                                                             | Kanuni haklarımı talep etmemem için baskı yapıldı.                       |           |      | ,516 |      |
| Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırımlar (YKMYS)       | -Kötü muamale, fiziksel ve cinsel tacize uğradım.                        |           |      |      | ,808 |
|                                                             | -Üstesinden gelemeyecek aşırı iş yüküne maruz kaldım.                    |           |      |      | ,681 |
|                                                             | -Mantıksız ya da tamamlanması imkansız gelen işler verildi.              |           |      |      | ,662 |
|                                                             | -Ağır ithamlar, sözler ya da suçlamalar yapıldı.                         |           |      |      | ,654 |
|                                                             | -Sataşmalara maruz kaldım.                                               |           |      |      | ,530 |

### 3.4.3.2. Örgütsel Sessizliğin Faktör Yükleri

Ankette yer alan örgütsel sessizlik değişkenine ilişkin KMO ve Barlett testleri uygulanmış ve KMO değeri **0,884** olarak bulunmuştur. Faktör analizinde KMO ölçütü, 0,80- 0,89 arasında bulunduğu çok iyi kabul edilmektedir. Barlett testi ise anlamlı çıkmıştır.

Yapılan faktör analizinde kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik ile ilişkileri korumaya dayalı sessizlik olmak üzere iki alt boyut bulunmuştur. Belirli anlam düzeyinde katsayı anlamlılık sınamaları yapılmış Tablo 3.8’de örgütsel sessizlik ölçeğinin yükleri sunulmuştur. Örgütsel sessizlik ile ilgili ölçeğin faktör yükleri ,312 ile ,814 arasında değişmektedir. Ankette yer alan 21, 22 ve 24. ifadelerin faktör yükleri çok düşük çıktığından bu ifadeler çıkarılmıştır. Diğer örgütsel sessizlik değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir.

Örgütsel sessizliğin alt faktörlerine ilişkin alfa değerini hesapladığımızda, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik alt faktörünün alfa değeri ,926 ilişkileri korumaya dayalı sessizlik alt faktörünün alfa değeri ise ,845 olarak çıkmıştır.

**Tablo 3.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

| SORULAR                                                                                                                             |                                                                                                               | FAKTÖRLER |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|
|                                                                                                                                     |                                                                                                               | 1         | 2    |
| Kendimi Koruma ve Korkuya Dayalı Sessizlik<br>(KKKDS)                                                                               | -Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.           | ,791      |      |
|                                                                                                                                     | -Daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.                | ,788      |      |
|                                                                                                                                     | -Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.                                      | ,773      |      |
|                                                                                                                                     | -Konuştuğum zaman misilleme görmekten korktuğum için sessiz kalırım.                                          | ,752      |      |
|                                                                                                                                     | -Yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım.                        | ,737      |      |
|                                                                                                                                     | -Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getirmem.                       | ,727      |      |
|                                                                                                                                     | -İmaj ve itibarımı korumak için sessiz kalırım.                                                               | ,724      |      |
|                                                                                                                                     | -Yetersiz birisi olarak görülmekten çekindiğim için sessiz kalırım.                                           | ,705      |      |
|                                                                                                                                     | -Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım.         | ,694      |      |
|                                                                                                                                     | -Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.                                         | ,675      |      |
|                                                                                                                                     | -Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım.                                                                   | ,667      |      |
|                                                                                                                                     | -Kurumumun bilgilerini açıklamam yönünde gelebilecek baskılara göğüs geremeyebilirim.                         | ,666      |      |
|                                                                                                                                     | -Yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.                               | ,644      |      |
|                                                                                                                                     | -İş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmediği için paylaşmam.       | ,641      |      |
|                                                                                                                                     | -Mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım.                       | ,583      |      |
|                                                                                                                                     | -Konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.                                             | ,524      |      |
|                                                                                                                                     | -Herhangi bir toplantıda konu ile ilgili ilk önce başka birisinin konuşmasını beklediğim için sessiz kalırım. | ,484      |      |
|                                                                                                                                     | -Alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.                               | ,473      |      |
|                                                                                                                                     | -Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım.                                                           | ,438      |      |
|                                                                                                                                     | -Yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.                                           | ,415      |      |
| -Konuşmamam konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım. | ,332                                                                                                          |           |      |
| -Kurum çalışanlarına ait özel bilgileri gerektiğinde açıklarım.                                                                     | ,312                                                                                                          |           |      |
| İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik<br>(İKDS)                                                                                      | - İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim.                                |           | ,814 |
|                                                                                                                                     | -Sorum kaynağı olarak görülmek istemediğim için sessiz kalırım.                                               |           | ,798 |
|                                                                                                                                     | -Çatışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim.                                                         |           | ,756 |
|                                                                                                                                     | -Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.                                        |           | ,716 |
|                                                                                                                                     | -Çalışma arkadaşlarımla kalbini kırmamak adına sessiz kalırım.                                                |           | ,679 |

#### 3.4.4. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi en az aralık seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir (Altunışık vd.2001, s.175). Korelasyon analizi neticesinde elde edilen katsayı (  $r$  ) -1 ine +1 arasında değerler alır. Katsayının +1 olması değişkenler arasındaki çok yüksek pozitif ilişki olduğunu gösterirken, -1 olması ters yönlü yüksek ilişki düzeyini gösterir. Katsayının 0 çıkması ise iki değişkenin arasında herhangi bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Çalışmamızda mobbing davranışlarıyla kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik ile ilişkileri korumaya dayalı sessizlik korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 3.9'da analiz sonuçlarına bakıldığında ilişkileri korumaya dayalı sessizlikle mobbing faktörleri arasında korelasyon bulunmamaktadır. Buna karşın kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlikle mobbingin bütün faktörleri arasında pozitif yönlü korelasyon bulunmaktadır. Yani örgütsel sessizliğin alt faktörü olan kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı, mobbingin alt faktörleri olan kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar faktörü ,224 ile, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar faktörü ,227 ile, itibara yönelik saldırılar faktörü ,353 ile, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar faktörü ise ,313 ile pozitif yönlü korelasyon bulunmaktadır Buna göre mobbing arttıkça kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı arttığı, bu durumun çalışanı sessizlik davranışına yönelttiği söylenebilir.

**Tablo 3.9. Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyon İlişkileri**

|       | KGIYS    | SIYS     | IYS      | YKMYS    | KKKDS    | IKDS |
|-------|----------|----------|----------|----------|----------|------|
| KGIYS | 1        |          |          |          |          |      |
|       | 200      |          |          |          |          |      |
| SIYS  | ,612(**) | 1        |          |          |          |      |
|       | ,000     |          |          |          |          |      |
| IYS   | ,582(**) | ,662(**) | 1        |          |          |      |
|       | ,000     | ,000     |          |          |          |      |
| YKMYS | ,575(**) | ,637(**) | ,627(**) | 1        |          |      |
|       | ,000     | ,000     | ,000     |          |          |      |
| KKKDS | ,224(**) | ,227(**) | ,353(**) | ,313(**) | 1        |      |
|       | ,001     | ,001     | ,000     | ,000     |          |      |
| IKDS  | -,015    | ,007     | ,122     | ,031     | ,523(**) | 1    |
|       | ,828     | ,918     | ,084     | ,659     | ,000     |      |
|       | 200      | 200      | 200      | 200      | 200      | 200  |

\*p<0.05 düzeyinde anlamlı; \*\*p<0.01 düzeyinde anlamlı;

### 3.4.5. T-testi ve Anova ile Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla t-testi, Anova testi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışanların mobbinge maruz kalma düzeylerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan t-testi sonuçları aşağıdaki tablo 3.10'da görülmektedir.

**Tablo 3.10. Çalışanların mobbinge maruz kalma düzeylerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması**

|       | Cinsiyetiniz? | N   | X      | Standart Sapma | Standart Hata | F    | Sig. |
|-------|---------------|-----|--------|----------------|---------------|------|------|
| IYS   | BAY           | 164 | 1,3683 | ,56912         | ,04444        | ,070 | ,792 |
|       | BAYAN         | 36  | 1,5111 | ,68024         | ,11337        |      |      |
| SIYS  | BAY           | 164 | 1,4951 | ,58339         | ,04556        | ,238 | ,626 |
|       | BAYAN         | 36  | 1,6167 | ,63853         | ,10642        |      |      |
| YKMYS | BAY           | 164 | 1,3829 | ,42695         | ,03334        | ,215 | ,644 |
|       | BAYAN         | 36  | 1,3833 | ,44944         | ,07491        |      |      |
| KGIYS | BAY           | 164 | 1,5874 | ,77174         | ,06026        | ,761 | ,384 |
|       | BAYAN         | 36  | 1,5463 | ,66142         | ,11024        |      |      |



Analiz sonuçlarına göre 164 erkek katılımcının ortalamaları ile 36 kadın katılımcının ortalamaları birbirine yakın değerler çıkmıştır. Ayrıca mobbingin alt boyutları açısından bay ve bayanların saldırılara maruz kalma düzeylerinde sigma (p) değerleri 0,05 düzeyinin üzerinde bulunmuştur. Mobbinge maruz kalma açısından erkek ve kadınlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Aşağıdaki tablo 3.11’de çalışanların yaş grupları açısından mobbinge maruz kalma düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Buna göre p değerlerine (sig.) baktığımızda 0,05’ten küçüktür. Yalnız bu noktada gruplar arasında yaş gruplarının mobbinge maruz kalmada bir farklılığın olduğu söylenebilir. Tam bu sırada Post Hoc testleri devreye girmektedir. Sosyal ilişkilere yönelik saldırıların 21-30 yaş gruplarında 31-40 ile 51-60 yaş gruplarına göre daha fazla maruz kaldığı görülmektedir.

**Tablo 3.11. Çalışanların yaş grupları açısından mobbinge maruz kalma düzeyleri göre çoklu karşılaştırma tablosu (ANOVA)**

| Bağımlı Değişken | (I) Yaşınız? | (J) Yaşınız? | Ort. Fark. (I-J) | Std. Hata | Sig. |
|------------------|--------------|--------------|------------------|-----------|------|
| SIYS             | 21-30        | 31-40        | ,41647(*)        | ,14644    | ,039 |
|                  |              | 51-60        | ,29467(*)        | ,09731    | ,023 |

Tablo 3.12’de çalışanların eğitim seviyelerine göre mobbing davranışlarına maruz kalıp kalmadıkları gösterilmektedir. Buna göre p değerleri 0,05’in altında değerler çıkmıştır. Yani mobbing davranışları ile öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yine bu noktada gruplar arasında mobbing davranışlarına maruz kalmada bir farklılığın olduğu söylenebilir. Buna göre çoklu karşılaştırma tablosuna baktığımızda ortaokul mezunlarının ilkökul, lise ve üniversite mezunlarına göre iletişime yönelik daha fazla mobbing saldırılarına uğradığı görülmektedir.

**Tablo 3.12. Çalışanların eğitim seviyeleri açısından mobbinge maruz kalma düzeylerine göre çoklu karşılaştırma tablosu (ANOVA)**

| Bağımlı Değişken | (I) Eğitim Seviyeniz? | (J) Eğitim Seviyeniz? | Ort. Fark. (I-J) | Std. Hata | Sig. |
|------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|-----------|------|
| IYS              | Orta Okul             | İlkokul               | ,78772(*)        | ,26857    | ,030 |
|                  |                       | Lise                  | ,54892(*)        | ,15067    | ,003 |
|                  |                       | Üniversite            | ,42867(*)        | ,14298    | ,025 |

Tablo 3.13’de çalışanların çalışma sürelerine göre mobbing davranışlarına maruz kalıp kalmadıkları gösterilmektedir. Buna göre p değerleri 0,05’in altında olduğu için mobbing davranışları ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yine bu noktada gruplar arasında mobbing davranışlarına maruz kalmada bir farklılığın olduğu söylenebilir. Buna göre çoklu karşılaştırma tablosuna baktığımızda çalışma süresi az olanların çalışma süresi fazla olanlara göre daha fazla yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılara hedef olmaktadır.

**Tablo 3.13. İşgörenlerin çalışma süreleri açısından mobbinge maruz kalma düzeylerine göre çoklu karşılaştırma tablosu (ANOVA)**

| Bağımlı Değişken | (I) Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız? | (J) Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız? | Ort. Fark. (I-J) | Std. Hata | Sig. |
|------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------|-----------|------|
| YKMYS            | 1-5                                        | 16-20                                      | ,27195(*)        | ,09799    | ,047 |
|                  | 11-15                                      | 16-20                                      | ,31978(*)        | ,11605    | ,050 |
|                  | 6-10                                       | 16-20                                      | ,75149(*)        | ,26562    | ,041 |

Çalışanların aylık ortalama gelirlerine göre mobbing davranışlarına maruz kalıp kalmadıkları incelediğimizde ise p değerleri 0,05’in altında çıkmıştır. Mobbing davranışları ile aylık ortalama arasında anlamlı bir ilişki bulunmayıp gruplar arasında da farklılık yoktur.

Yapılan analizlerin sonuçlarına değerlendirdiğimizde ‘**H<sub>1</sub>**: İşgörenlerin sessizlik davranışına maruz kalmaları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir’ hipotezi kısmen reddedilir.

Aşağıdaki tablolarda ‘**H<sub>2</sub>**: İşgörenlerin sessizlik davranışına maruz kalmaları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.’ hipotezi test edilecektir.

Buna göre, tablo 3.14’de çalışanların cinsiyetlerine göre sessizlik davranışını gösterip göstermediklerini incelediğimizde ise p değerleri kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik faktöründe anlamlılık düzeyi 0,05’in üstünde çıkmıştır. İlişkileri korumaya sessizlik faktörünün p değeri ise 0,05’in altında çıkmış olup gruplar arasında sessizlik davranışını göstermede bir farklılığın olduğu söylenememektedir.

**Tablo 3.14. Çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması (ANOVA)**

|       |                  | Kareler<br>Toplamı | df  | Ort. Kare | F     | Sig. |
|-------|------------------|--------------------|-----|-----------|-------|------|
| KKKDS | Gruplar Arasında | ,050               | 1   | ,050      | ,088  | ,767 |
|       | Gruplar İçinde   | 112,392            | 198 | ,568      |       |      |
|       | Toplam           | 112,442            | 199 |           |       |      |
| IKDS  | Gruplar Arasında | 3,577              | 1   | 3,577     | 3,813 | ,052 |
|       | Gruplar İçinde   | 185,727            | 198 | ,938      |       |      |
|       | Toplam           | 189,304            | 199 |           |       |      |

Tablo 3.15.’de çalışanların sessizlik yaş grupları açısından sessizlik davranışa yönelmelerinin sonuçlarını incelediğimizde ise p değeri 0,05’ten küçük olup anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ayrıca gruplar arasında farklılık yoktur.

**Tablo 3.15. Çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılması (ANOVA)**

|       |                  | Kareler<br>Toplamı | df  | Ort. Kare | F     | Sig. |
|-------|------------------|--------------------|-----|-----------|-------|------|
| KKKDS | Gruplar Arasında | 5,083              | 4   | 1,271     | 2,308 | ,059 |
|       | Gruplar İçinde   | 107,359            | 195 | ,551      |       |      |
|       | Toplam           | 112,442            | 199 |           |       |      |
| IKDS  | Gruplar Arasında | 4,873              | 4   | 1,218     | 1,288 | ,276 |
|       | Gruplar İçinde   | 184,431            | 195 | ,946      |       |      |
|       | Toplam           | 189,304            | 199 |           |       |      |

Tablo 3.16’da çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılması gösterilmekte olup p değerleri 0,05’in altında olup modelimiz anlamsız çıkmıştır ve gruplar arasında farklılık yoktur.

**Tablo 3.16. Çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılması (ANOVA)**

|        |                  | Kareler Toplamı | df  | Ort. Kare | F      | Sig. |
|--------|------------------|-----------------|-----|-----------|--------|------|
| KKKD S | Gruplar Arasında | ,509            | 1   | ,509      | ,901   | ,344 |
|        | Gruplar İçinde   | 111,933         | 198 | ,565      |        |      |
|        | Toplam           | 112,442         | 199 |           |        |      |
| IKDS   | Gruplar Arasında | 10,477          | 1   | 10,477    | 11,601 | ,001 |
|        | Gruplar İçinde   | 178,827         | 198 | ,903      |        |      |
|        | Total            | 189,304         | 199 |           |        |      |

Tablo 3.17’de çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinin eğitim seviyelerine göre karşılaştırılması yapılmış olup p değerleri 0,05’in altında anlamsız bir model çıkmıştır. Yalnız gruplar arasında sessizlik davranışını gösterenlerin eğitim seviyelerine göre bir farklılığın olduğu söylenebilir. Buna göre tablo 3.18’de orta okul mezunlarının üniversite mezunlarına göre daha fazla kendini koruma ve korkuya dayalı sessizlik davranışı gösterdiği söylenebilir.

**Tablo 3.17. Çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinin eğitim seviyelerine göre çoklu karşılaştırma tablosu (ANOVA)**

| Bağımlı Değişken | (I) Eğitim Seviyeniz? | (J) Eğitim Seviyeniz? | Ort. Fark. (I-J) | Std. Hata | Sig.  |
|------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|-----------|-------|
| KKKDS            | Orta Okul             | İlkokul               | ,37368           | ,44608    | ,919  |
|                  |                       | Lise                  | ,52286           | ,25026    | ,229  |
|                  |                       | Üniversite            | ,80702(*)        | ,23748    | ,007  |
|                  |                       | Yüksek Lisans         | ,85146           | ,38546    | ,181  |
|                  |                       | Lise                  | -,32860          | ,34014    | 1,000 |
|                  |                       | Üniversite            | -,04444          | ,33085    | 1,000 |

Tablo 3.18’e göre p değerleri 0,05’ten küçüktür. Dolayısıyla modelimiz anlamsız bir model olup gruplar arasında da farklılık göstermemektedir.

**Tablo 3.18. Çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinin çalışma sürelerine göre karşılaştırılması (ANOVA)**

|      |                  | Kareler Toplamı | df  | Ort. Kare | F     | Sig. |
|------|------------------|-----------------|-----|-----------|-------|------|
| KKDS | Gruplar Arasında | 16,482          | 4   | 4,121     | 8,373 | ,000 |
|      | Gruplar İçinde   | 95,960          | 195 | ,492      |       |      |
|      | Toplam           | 112,442         | 199 |           |       |      |
| IKDS | Gruplar Arasında | 4,061           | 4   | 1,015     | 1,069 | ,373 |
|      | Gruplar İçinde   | 185,243         | 195 | ,950      |       |      |
|      | Toplam           | 189,304         | 199 |           |       |      |

Çalışanların sessizlik davranışı göstermede aylık ortalama gelirlerine göre incelediğimizde tablo 3.19’da p değerleri 0,05’ten küçük çıkmıştır. Buna göre sessizlik davranışları ile aylık ortalama gelirleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fakat gruplar arasında sessizlik davranışı göstermede bir farklılığın olduğu söylenebilmektedir. Buna göre aylık geliri 1500-2000 TL arasında olan çalışanların 2000-2500 TL aylık geliri olanlara göre sessizlik davranışına yöneldiğini belirtebiliriz.

**Tablo 3.19. Çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinin aylık ortalama gelirlerine göre çoklu karşılaştırma tablosu (ANOVA)**

| Bağımlı Değişken | (I) Aylık Ortalama Geliriniz: | (J) Aylık Ortalama Geliriniz: | Ort. Fark. (I-J) | Std. Hata | Sig. |
|------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------|-----------|------|
| IKDS             | 1500-2000 TL                  | 2000-2500 TL                  | ,50119(*)        | ,19564    | ,030 |

Yapılan analiz sonuçlarına göre sessizlik davranışları ile çalışanların demografik özellikleri arasında bir ilişki olup olmadığını incelediğimizde ‘**H<sub>2</sub>**: İşgörenlerin sessizlik davranışına maruz kalmaları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.’ hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

### 3.4.6. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi, metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıdaki değişken arasındaki bağımlılık ilişkisini incelemek amacıyla kullanılmaktadır

(Altunışık vd., 2001, s.178). Oluşturduğumuz regresyon modeli SPSS 15.0 for Windows paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Analize ilişkin değerlendirmeler aşağıdaki bölümlerde ele alınmıştır.

#### **3.4.6.1. Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik ile Mobbing Davranışları Boyutu İlişkisi**

Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel sessizliği etkileyen mobbing davranışları arasındaki regresyon analizi sonuçları ele alınacaktır. İlk olarak mobbing davranışlarının örgütsel sessizliğin iki boyutu ile olan ilişkisi ayrı ayrı değerlendirilecek ardından örgütsel sessizlik tek boyut olarak ele alınıp incelenecektir.

Tablo 3.20’de mobbing davranışlarının örgütsel sessizliğin kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik boyutu ile olan ilişkisine ait regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablodaki F değeri(8,030) modelin anlamlılığını göstermektedir ve bu değere göre modelimiz anlamlıdır. Modelin düzeltilmiş R2 değeri ,124’tür. Bu katsayı bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre mobbing davranışları kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik boyutunu %12 düzeyinde açıklayabilmektedir.

Kendini korumaya ve korkuya yönelik sessizlik davranışı ile mobbing davranışlarının itibara yönelik saldırı boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında itibara yönelik saldırının (İYS) ,294 ile  $p<0.003$  anlamlılık düzeyinde en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar boyutunun ise  $p<0.056$  anlamlılık düzeyinde ,181 ile yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırının düşük düzeyde etkili olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar (KGIYS) ve sosyal ilişkilere yönelik saldırıların (SIYS) örgütsel sessizliğin kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik boyutu üzerinde bir etkisi olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.20. Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik ile Mobbing Davranışları Boyutu İlişkisi**

| Model | R       | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,376(a) | ,141     | <b>,124</b>       | ,71663                     |

a Predictors: (Constant), KGIYS, YKMYS, IYS, SIYS

ANOVA(b)

| Model |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F            | Sig.    |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------------|---------|
| 1     | Regression | 16,496         | 4   | 4,124       | <b>8,030</b> | ,000(a) |
|       | Residual   | 100,144        | 195 | ,514        |              |         |
|       | Total      | 116,640        | 199 |             |              |         |

a Predictors: (Constant), KGIYS, YKMYS, IYS, SIYS

b Bağımlı Değişken: KKKDS

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.        |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |             |
| 1     | (Constant) | 1,480                       | ,175       |                           | 8,478 | ,000        |
|       | SIYS       | -,107                       | ,129       | -,083                     | -,832 | ,406        |
|       | IYS        | ,380                        | ,125       | <b>,294</b>               | 3,032 | <b>,003</b> |
|       | YKMYS      | ,323                        | ,168       | <b>,181</b>               | 1,920 | <b>,056</b> |
|       | KGIYS      | 8,12E-005                   | ,092       | ,000                      | ,001  | ,999        |

a Bağımlı Değişken: KKKDS

### 3.4.6.2. İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik ile Mobbing Davranışları Boyutu İlişkisi

Tablo 3.21’de mobbing davranışlarının örgütsel sessizliğin ilişkileri korumaya dayalı sessizlik boyutu ile olan ilişkisine ait regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablodaki F değeri(1,527), modelin düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ,010 olarak hesaplanmıştır.

P değeri ise ,196 çıkmış 0,05’ten büyüktür.

İlişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışı ile mobbing davranışlarının itibara yönelik saldırı boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında itibara yönelik saldırının (İYS) **,243** ile  $p < 0.196$  anlamlılık düzeyinde modelimiz anlamsız bir modeldir.

**Tablo 3.21. İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik ile Mobbing Davranışları Boyutu İlişkisi**

| Model | R       | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,174(a) | ,030     | <b>,010</b>       | ,97021                     |

a Predictors: (Constant), KGIYS, YKMYS, IYS, SIYS

**ANOVA(b)**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F            | Sig.    |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------------|---------|
| 1     | Regression | 5,750          | 4   | 1,437       | <b>1,527</b> | ,196(a) |
|       | Residual   | 183,554        | 195 | ,941        |              |         |
|       | Total      | 189,304        | 199 |             |              |         |

a Predictors: (Constant), KGIYS, YKMYS, IYS, SIYS

b Bağımlı Değişken: IKDS

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.        |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      | B      | Std. Error  |
| 1     | (Constant) | 2,729                       | ,236       |                           | 11,551 | ,000        |
|       | SIYS       | -,145                       | ,174       | -,088                     | -,833  | ,406        |
|       | IYS        | ,401                        | ,170       | <b>,243</b>               | 2,361  | <b>,019</b> |
|       | YKMYS      | -,019                       | ,228       | -,008                     | -,083  | ,934        |
|       | KGIYS      | -,127                       | ,124       | -,098                     | -1,024 | ,307        |

a Bağımlı Değişken: IKDS

Bu sonuçlara göre,

‘**H<sub>3a</sub>**: Mobbingin boyutlarıyla örgütsel sessizliğin kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.’ hipotezi reddedilir.

‘**H<sub>3b</sub>**: Mobbingin boyutlarıyla örgütsel sessizliğin ilişkileri korumaya dayalı sessizlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.’ hipotezi kabul edilir.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışma hayatına ve örgüt barışına olumsuz etkiler yapan psikolojik şiddet uygulamaları, yol açtığı, işe devamsızlık, isteksizlik gibi olgular nedeniyle iş başarısını ve verimliliği önemli ölçüde düşürebilmektedir. Çoğu zaman çalışanın istifa ederek veya iş yaşamının dışında bırakılarak örgütten ayrılmasına yol açabilen mobbing, yetişmiş personelin kaybedilmesinin yanı sıra, geride kalanlar üzerinde yarattığı olumsuz psikolojik etkiler nedeniyle de örgütsel bağlılık, motivasyonun ve üretkenliğin azalmasına yol açabilmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2006, s.125).

İşyerinde psikolojik şiddet konusunda asıl üzerinde durulması gereken nokta, mağdurların önemli bir yönetim sorunuyla karşı karşıya kaldıklarının farkına varılmasının sağlanmasıdır. Ayrıca mobbing eylemcisinin de kişiyi taciz ederek yıldırtdıklarının farkına varılması sağlanmalıdır. Böylelikle mağdurlar hem ızdırap çekmeyecek, hem de soruna karşı önlem almak kolaylaşacaktır (Tutar, 2004, s.169).

Örgütsel ilişkiler bağlamında çalışan mutluluğunun sağlanması, gelecek dönemin en önemli rekabet avantajı olmaya aday görünmektedir. Bu nedenle yönetimlere büyük görevler düşmektedir. İşgörenler arasında olumlu ve yapıcı bir rekabetin sağlanması, iş barışının ve huzurlu çalışma ortamlarının oluşturulması, adalet ve güven esaslı ilişkilerin geliştirilerek liyakate önem verilmesi, bir ölçüde mobbingin beslendiği kaynakların kurutulmasına ve olası çatışma alanlarının daha kolay kontrol edilmesine olanak sağlayacaktır. Farklıkların yönetimi, farklılıkların avantaja dönüştürülmesini sağlayacak en önemli beceri olarak yöneticilerin ilgisini beklemektedir (Asunakutlu ve Safran, 2006, s.126).

Bir kurumda bireyin fikirleri, görüşleri, kaygıları ve önerileri örgütün süreçlerini oluşturan en önemli etmenlerdendir. Bu nedenle, bir örgütte, hangi kademe olursa olsun; insan kaynağından en etkin düzeyde faydalanabilmek, örgüt için oldukça önemli bir yetkinliktir. Bu doğrultuda en önemli görev yönetim düzeyine düşmektedir. Çünkü bilinmektedir ki çalışanın örgütün daimi ve vazgeçilemez bir mensubu olabilmek için duyduğu kaygılar onu örgüt içerisinde sessiz ve tepkisiz bir yapı içerisine sokabilir. Yöneticilerin çalışanlardan gelen fikirlere karşı önyargılı

davranmaları, yapılan eleştirileri kendilerine yapılmış saygısızlık olarak görmeleri çalışanları sessizlik davranışı göstermeye sürüklemektedir. Böylece örgütler gelişimi için yarar sağlayacak yeni fikir ve görüşlerden mahrum kalmakta ve yöneticilerin bilerek ya da bilmeyerek oluşmasına katkı sağladıkları bu sessizlik organizasyon için ciddi problemler oluşturabilmektedir (Özcan, 2011,s.125).

Sonuç olarak Türkiye’de Avrupa Birliği giriş sürecinde hukukçulara ve örgütlerin insan kaynakları bölümüne önemli görevler düşmektedir. Çünkü Avrupa Birliği mobbingle mücadele konusunda mağduru korumak amacıyla gerekli alt yapısını tamamlamıştır. İşyerlerinde mobbing eylemcisine karşı gerekli önlemi almayan işyeri sahibini cezalandıran yasaları iş kanunları arasına yerleştirmiştir. Burada kurumlara da büyük görevler düşmektedir. Örgütler bünyelerine eleman alımı yaparken sadece eğitim ve deneyim düzeylerine bakmamalı, kişilerde iletişim tarzına ve görgü kurallarına uyup uymadığına dikkat etmelidirler. Bu bağlamda kurum etiğiyle paralel olarak duygusal taciz konusuna karşı tedbir alınmalı ve kanun koyucular da aileleri ve dolayısıyla bütün toplumu ilgilendiren bu yaraya karşı duyarla davranmalıdır (Uzunçarşılı ve Yoloğlu, 2007, s.7).

Enerji sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye’nin en prestijli kurumlarından birinde 200 çalışan üzerinde yapmış olduğumuz çalışmada çalışanların sahip olduğu demografik özelliklerine bağlı olarak mobbing davranışlarının ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri ve mobbing davranışlarının sessizlik davranışına sebep olup olmadığı ortaya konulmuştur. Bu nedenle öncelikle demografik unsurların mobbing davranışlarına olan etkileri, daha sonra çalışanların hissettiği baskıların sessizlik davranışına olan etkileri değerlendirilmiştir.

İlk olarak çalışanların demografik özellikleri bulunmuş, mobbing davranışları ile örgütsel sessizlik davranışlarını test etmek amacıyla hazırlanmış olan sorular güvenilirlik analizine tutulmuştur. Bundan dolayı mobbing faktörlerine ilişkin güvenilirliğin alfa değeri **,893** örgütsel sessizliğe ilişkin faktörlerin güvenilirliğin alfa değeri **,924** olarak çıkmış olup anketin genel güvenilirliği oldukça yüksektir.

Ardından mobbing ve örgütsel sessizliğin faktör yüklerinin hesaplanması ve ölçeklerin temel bileşenlerini tespit etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri kullanılmıştır. KMO ve Barlett testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya olanak tanınması nedeniyle, faktör analizi uygulamaya karar verilmiştir. Faktörlerin hesaplanmasında Eigen değerleri 1 olarak kullanılmıştır. Ölçeklerin faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak 0.30 alınmıştır. Ankette yer alan mobbing değişkenine ilişkin KMO ve Barlett testleri uygulanmış ve KMO değeri **0,831** olarak bulunmuştur. Faktör analizinde KMO ölçütü, 0,80- 0,89 arasında bulunduğu çok iyi kabul edilmektedir. Barlett testi ise anlamlı çıkmıştır. Yapılan faktör analizinde kendini gösterme ve iletişime, sosyal ilişkilere, itibara, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar olmak üzere dört alt boyut bulunmuştur. Mobbing ile ilgili ölçeğin faktör yükleri ,393 ile ,840 arasında değişmektedir. Mobbing ile ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Yalnız anketimizdeki mobbing ile ilgili ifadelerle ilişkin 8. soruda faktör yükünün çok düşük çıkması sebebiyle çıkartılmıştır. Ankette yer alan örgütsel sessizlik değişkenine ilişkin KMO ve Barlett testleri uygulanmış ve KMO değeri **0,884** olarak bulunmuştur. Barlett testi ise anlamlı çıkmıştır. Yapılan faktör analizinde kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik ile ilişkileri korumaya dayalı sessizlik olmak üzere iki alt boyut bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ile ilgili ölçeğin faktör yükleri ,312 ile ,814 arasında değişmektedir. Ankette yer alan 21, 22 ve 24. ifadelerin faktör yükleri çok düşük çıktığından bu ifadeler çıkarılmıştır. Diğer örgütsel sessizlik değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Mobbingin alt faktörlerine ilişkin güvenilirliklerini incelediğimizde ise, kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar faktörünün alfa değeri ,882 çıkmıştır. Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar faktörünün alfa değeri ,789 itibara yönelik saldırılar faktörünün alfa değeri ,805 yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar faktörünün alfa değeri ise ,603 olarak analiz edilmiştir. Örgütsel sessizliğin alt faktörlerine ilişkin alfa değerini hesapladığımızda, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik alt faktörünün alfa değeri ,926 ilişkileri korumaya dayalı sessizlik alt faktörünün alfa değeri ise ,845 olarak çıkmıştır.

Çalışmamızda mobbing davranışlarıyla kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik ile ilişkileri korumaya dayalı sessizlik korelasyon analizine tabi tuttuğumuzda ise analiz sonuçlarına bakıldığında ilişkileri korumaya dayalı sessizlikle ile mobbing faktörleri arasında korelasyon bulunmamıştır. Buna karşın kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlikle mobbingin bütün faktörleri arasında pozitif yönlü korelasyon bulunmuştur. Yani örgütsel sessizliğin alt faktörü olan kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı, mobbingin alt faktörleri olan kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar faktörü ,224 ile, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar faktörü ,227 ile, itibara yönelik saldırılar faktörü ,353 ile, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar faktörü ise ,313 ile pozitif yönlü korelasyon bulunmuştur. Buna göre mobbing arttıkça kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı arttığı, bu durumun çalışanı sessizlik davranışına yönelttiği söylenebilmektedir.

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla t-testi, Anova testi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Demografik özelliklerinden olan cinsiyet faktörünün mobbing davranışlarını etkileyip etkilemediğine bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre 164 erkek katılımcının ortalamaları ile 36 kadın katılımcının ortalamaları birbirine yakın değerler çıkmıştır. Ayrıca mobbingin alt boyutları açısından bay ve bayanların saldırılara maruz kalma düzeylerinde sigma (p) değerleri 0,05 düzeyinin üzerinde bulunmuştur. Bu bağlamda mobbinge maruz kalma açısından erkek ve kadınlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. İşgörenlerin yaş grupları açısından mobbinge maruz kalma düzeylerinin karşılaştırılmasını incelediğimizde p değerleri(sig.) 0,05'ten küçük çıkmıştır. Yalnız bu noktada gruplar arasında yaş gruplarının mobbinge maruz kalmada bir farklılığın olduğu söylenebilir. Bu sırada Post Hoc testleri devreye girmiştir. 31-40 yaş arası gruplarda sosyal ilişkiye yönelik saldırıların olduğu görülmüştür. Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırıların ise 51-60 yaş arasında gruplarında meydana geldiği anlaşılmıştır. Çalışanların eğitim seviyelerine göre mobbing davranışlarına maruz kalıp kalmadıkları gösterilmiş p değerleri 0,05'in altında değerler çıkmıştır. Yani mobbing davranışları ile öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yine bu noktada gruplar arasında mobbing davranışlarına maruz kalmada bir farklılığın olduğu söylenmiş, buna göre

çoklu karşılaştırma tablosuna baktığımızda ortaokul mezunlarının ilkökul, lise ve üniversite mezunlarına göre iletişime yönelik daha fazla mobbing saldırılarına uğradığı görülmüştür. Sonrasında mobbing saldırıları ile işgörenleri çalışma süreleri aralarındaki ilişki analiz edilmiştir. Buna göre çalışanların çalışma sürelerine göre mobbing davranışlarına maruz kalıp kalmadıkları gösterilmiştir. Buna göre p değerleri 0,05'in altında değerler çıktığından mobbing davranışları ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yine bu noktada gruplar arasında mobbing davranışlarına maruz kalmada bir farklılığın olduğu söylenebilmiş buna göre çoklu karşılaştırma tablosuna baktığımızda çalışma süresi az olanların çalışma süresi fazla olanlara göre daha fazla yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılara hedef olduğu anlaşılmıştır. Son olarak mobbing saldırıları ile işgörenlerin aylık ortalama gelirleri arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Buna göre çalışanların aylık ortalama gelirlerine göre mobbing davranışlarına maruz kalıp kalmadıkları gösterilmiştir. P değerleri 0,05'in altında olduğundan mobbing davranışları ile aylık ortalama arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış gruplar arasında da farklılık görülmemiştir. Bu analizler çerçevesinde '**H<sub>1</sub>**: İşgörenlerin sessizlik davranışına maruz kalmaları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir' hipotezi kısmen reddedilmiştir. '**H<sub>2</sub>**: İşgörenlerin sessizlik davranışına maruz kalmaları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.' hipotezini test etmek amacıyla örgütsel sessizliğin faktörleri ile demografik özellikler Anova testine tabi tutulmuş, yapılan analizler sonucunda da '**H<sub>2</sub>**: İşgörenlerin sessizlik davranışına maruz kalmaları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.' hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Çalışmamızın son aşamasında örgütsel sessizliği etkileyen mobbing davranışları arasındaki regresyon analizi sonuçları ele alınmıştır. İlk olarak mobbing davranışlarının örgütsel sessizliğin iki boyutu ile olan ilişkisi ayrı ayrı değerlendirilmiş ardından örgütsel sessizlik tek boyut olarak ele alınıp incelenmiştir. Mobbing davranışlarının örgütsel sessizliğin kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik boyutu ile olan ilişkisine ait regresyon analizi sonuçları yer almıştır. Tablodaki F değeri(8,030) göre modelin anlamlılığını göstermiş ve bu değere göre modelimiz anlamlı çıkmıştır. Modelin düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri ,124'tür. Bu katsayı

bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre mobbing davranışları kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik boyutunu %12 düzeyinde olarak açıklanmıştır. Kendini korumaya ve korkuya yönelik sessizlik davranışı ile mobbing davranışlarının itibara yönelik saldırı boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında itibara yönelik saldırının (İYS) ,294 ile  $p<0.003$  anlamlılık düzeyinde en yüksek etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar boyutunun ise  $p<0.056$  anlamlılık düzeyinde ,181 ile yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırının düşük düzeyde etkili olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar (KGİYS) ve sosyal ilişkilere yönelik saldırılar(SİYS)ın örgütsel sessizliğin kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik boyutu üzerinde bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır.

Mobbing davranışlarının örgütsel sessizliğin ilişkileri korumaya dayalı sessizlik boyutu ile olan ilişkisine ait regresyon analizi sonuçlarına baktığımızda F değeri(1,527) modelin anlamlılığını göstermektedir ve bu değere göre modelimiz anlamlı çıkmıştır. Modelin düzeltilmiş  $R^2$  değeri ,010'dur. Bu katsayı bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre mobbing davranışları ilişkileri korumaya dayalı sessizlik boyutunu %1 düzeyinde açıklayabilmektedir.

İlişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışı ile mobbing davranışlarının itibara yönelik saldırı boyutu arasındaki ilişkiye baktığımızda ise tablodaki F değeri(1,527), modelin düzeltilmiş  $R^2$  değeri ,010 olarak hesaplanmıştır. P değeri ise ,196 çıkmış 0,05'ten büyük olup itibara yönelik saldırı boyutu(İYS) ,243 ile  $p<0.196$  anlamlılık düzeyinde modelimiz anlamsız bir model olarak çıkmıştır.

Yapılan analizler sonucunda değerlendirme yapacak olursak daha önce de belirtildiği gibi mobbing kişinin iş yaşamını derinden etkileyen, motivasyonu kıran, günümüzde örgütlerin en büyük sorunlarından biri haline gelen mobbingin ne olduğu konusunda işletmeler bilinçli davranmalıdır. Çalışanlarını bu konuda bilinçlendirmeli, mobbingin ne olduğu, yöntemleri ve ne yapılması gerektiği çalışanlara aktarılmalıdır.

Çalışanların mobbing uygulamayacağı konusunda organizasyonlar iş sözleşmelerinde bu konuya ayrıntılı bir şekilde yer vermelidirler.

Örgütlerin ikinci bir sorunu olan örgütsel sessizlik konusunda ise çalışanların bilgi, fikir ve görüşlerini rahatça ifade edebileceği ortamlar hazırlanmalı ve çalışanların bu bağlamda kendilerini rahat hissettirilmeleri sağlanmalıdır.

## KAYNAKLAR

- ACAR A. B., DÜNDAR G. (2008), '**İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**' İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Sayı 2 ss.111-120.
- AKGEYİK T., GÜNGÖR M., UŞEN Ş., OMA Y U., (2009), '**İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi**' İstanbul Üniversitesi Dergisi, Sayı 56, ss.92-149.
- ALİOĞULLARI Z. D. (2012), '**Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki -Bir Uygulama**', Yüksek Lisans Tezi.
- ALPARSLAN A. M., KAYALAR M. (2012), '**Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri**', Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 4, Sayı 6, ss.136-147
- ALTUNIŞIK R., COŞKUN R., YILDIRIM E.,BAYRAKTAROĞLU S. (2001), '**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**', Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ASUNAKUTLU T., SAFRAN B. (2006), '**Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki**' SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, ss.111-129.
- ATMAN Ü. (2012), '**İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing**' Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi (Hakemli Bilimsel Dergi), Sayı 3, ss.157-172.
- AYDIN O., ÖCEL H. (2009), '**İşyeri Zorbalığı Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması**', Sayı 12, ss.94-103.
- BAGHERİ G., ZAREİ R., AEEN M. N. (2012), '**Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)**', Ideal Type of Management Vol 1, No 1, pp.47-58.



- BANERJEE A., SOMANATHAN R. (2001), '**A Simple Model Of Voice**', The Quarterly Journal of Economics, pp.189-227.
- BASHİR A., HANİF R. (2011), '**Prevalence and Forms of Workplace Bullying among Telecommunication Personnel in Pakistan**', Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Eylül, Vol 3, pp.634-647.
- BAYRAM Y. T. (2010), '**Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik**', Yüksek Lisans Tezi.
- BAZ M., KAYA S., SAVAŞ K. (2011), '**İşveren ve İş Gören İlişkileri**', Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, Temmuz-Ağustos-Eylül Sayı 1, Cilt 1, ss.72-95.
- BİLDİK B. (2009), '**Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**' Yüksek Lisans Tezi.
- BOWEN F., BLACKMON K. (2003), '**Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice**', Journal of Management Studies 40:6 September 0022-2380, pp.1393-1417.
- BRINSFIELD C. T. (2009), '**Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors**'.
- CEMALOĞLU N. (2007), '**Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma**' Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı, Sayı 42, ss.111-126.
- CEMALOĞLU N., ERTÜRK A. (2008), '**Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırmanın Yönü**' Bilig. Yaz Dergisi, Sayı 46, ss.67-86.
- ÇAKICI A. (2007), '**Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri**', Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2007, s.145-162.
- ÇAKICI A. (2008), '**Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma**', Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, s.117-134.

- ÇAVUŞ M. F., DEMİR Y. (2009), '**Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma**' Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Haziran, Cilt 2, Sayı 1, ss.13-23.
- ÇELİK N. (2009), '**Konaklama İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Yıldırma Davranışları (Mobbing) ve İş Stresi: Mersin İli Örneği**' Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- ÇOBAN S., NAKİP M. (2007), '**Yıldırma (Mobbing) Olgusunun İçsel Pazarlama İle İlişkisi: Nevşehir'de Bulunan Bankalar Örneği**' Sayı 1, Ocak, ss.307-320.
- ÇOBANOĞLU Ş. (2005) '**Mobbing/ İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**' Timaş Yayınları, İstanbul, 2005.
- DEMİR M., DEMİR Ş. Ş. (2012), '**Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği**', Millî Eğitim Sayı 193 Kış/2012 s.184-196.
- DİKMETAŞ E., TOP M., ERGİN G. (2011), '**Asistan Hekimlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi**', Sayı 22, ss.1-15.
- DURNİAT K. (2010), '**Organizational Culture's Mechanism of Social Exclusion in the Process of Workplace Bullying**', pp.127-134.
- DYNE L. V., ANG S., BOTERO I. C. (2003), '**Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs**', Journal of Management Studies 40:6 September 0022-2380, pp.1359-1392.
- EERDE W. V., THIERRY H. (1996), '**Vroom's Expentacy Models And Work-Related Criteria: A Meta Analysis**', Journal of Applied Psychology, Vol 81, No 5, pp.575-586.

- EKİZ V. (2010), **‘İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet’** Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi, Yıl 2010.
- ERDOĞAN E. (2011), **‘Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik Ve Performans İlişkisi’**, Yüksek Lisans Tezi.
- ERDOĞAN G. (2009), **‘Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)’** TBB Dergisi, Sayı:83, ss.318-352.
- EROL G. (2012), **‘Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi’**, Yüksek Lisans Tezi.
- GLASO L., NIELSEN M. B., EINARSEN S. (2009), **‘Interpersonal Problems Among Perpetrators and Targets of Workplace Bullying’** Journal of Applied Social Psychology, 39, 6, pp. 1316–1333.
- GLYNN C. J., PARK E. (1997), **‘Reference Groups, Opinion Intensity, And Public Opinion Expression’**, International Journal of Public Opinion Research Vol 9, No 3, pp.213-232.
- TOKER GÖKÇE A. (2008), **‘Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri’** Pegem Yayınevi 1.Baskı Ankara.
- GÜNDÜZ H. B., YILMAZ Ö. (2008), **‘Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıldırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Düzce İl Örneği)’** Milli Eğitim Dergisi, Sayı 179, ss.269-282.
- GÜNEL Ö. D. (2011), **‘İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma’** Sayı 3, ss.37-65.
- GÜNGÖR M. (2008), **‘Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz’** Derin Yayınevi Yayın No 125 İstanbul.

- HOEL H., GLASO L., HETLAND J., COOPER C. L., EINARSEN S. (2010), **‘Leadership Styles as Predictors of Self reported and Observed Workplace Bullying’**, British Journal of Management, Vol:21,pp. 453–468.
- İBİCİOĞLU H., ÇİFTÇİ M., DERYA S. (2009), **‘Örgütlerde Yıldırma (Mobbing): Kamu Sektöründe Bir İnceleme’** Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Yıl 2009 Cilt 1, Sayı 2, ss.25-38.
- İLHAN Ü. (2010), **‘İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri’** Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 10, Sayı 4, ss.1175-1186.
- İZMİR G., FAZLIOĞLU A., **‘İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu’**, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları No 6.
- KAHVECİ G. (2010), **‘İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler’**, Yüksek Lisans Tezi.
- KAHVECİ G., DEMİRTAŞ Z. (2013), **‘Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları’**, Eğitim ve Bilim, Cilt 38, Sayı 167, ss.50-64.
- KALAYCI Ş. (2006), **‘SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri’**, Asil Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.
- KARCIOĞLU F., ÇELİK Ü. H. (2012), **‘Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi’** Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 26, Sayı 1, ss.59-75.
- KEIM J., MCDERMOTT J. C. (2010), **‘Mobbing: Workplace Violence in the Academy’** The Educational Forum, Cilt 74, Sayı 2.
- KNOLL M., DICK R. V. (2013), **‘Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates’**, J Bus Ethics, 113, pp.349–362.

- KOÇEL T. (2011), '**İşletme Yöneticiliği**' Beta Basım A.Ş, 13. Baskı, İSTANBUL.
- KÖK BAYRAK S. (2006), '**İş yaşamında Psiko-Şiddet Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri**' 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ss.433-448.
- KÖSE S., UYSAL Ş. (2010), '**Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği**' Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, ss.261-276.
- LEYMANN H. (1990), '**Mobbing and Psychological Terror at Workplaces**' Springer Publishing Company, Cilt 5, Sayı 2, pp.119-126.
- LEYMANN H. (1996), '**The Content and Development of Mobbing at Work**' European Journal of Work and Organizational Psychology, Yıl:1996, Cilt:5 Sayı:2, pp.165-184.
- LIN W.-K., PFAU M. (2007), '**Can Inoculation Work Against the Spiral of Silence? A Study of Public Opinion on the Future of Taiwan**', International Journal of Public Opinion Research 19(2) pp.155-172.
- MATHISEN G. E., EINARSEN S., MYKLETUN R. (2010), '**The Relationship Between Supervisor Personality, Supervisors' Perceived Stres and Workplace Bullying**', Journal of Business Ethics, Sayı:99 pp.637-651
- MORRISON E. W., MILLIKEN F. J. (2000), '**Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World**', Academy of Management Review, Vol. 25. No. 4, pp.706-725.
- MORRISON E. W., MILLIKEN F. J. (2003), '**Guest Editors' Introduction Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations**', Journal of Management Studies 40:6 September 0022-2380, pp.1353-1358.

- NIEDL K. (1996), **‘Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications’** *European Journal of Work and Organizational Psychology*’ Yıl 1996, Cilt 5, No 2, pp.239-249.
- ONARAN O. (1981), **‘Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları’**, Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 470, 100. Doğum Yılında Atatürk'e Armağan Dizisi: 13.
- ÖZCAN N. (2011), **‘Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama’**, Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZLER D. E., GİDERLER ATALAY C., DİL ŞAHİN M. (2008), **‘Mobbing’in Örgütsel bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’** Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık, Sayı:22
- ÖZMETE E. (2011), **‘İş Yaşamında Mobbing (Psikolojik Yıldırma) Gerçeği ve İnsan Hakları’** Anahtar Dergisi Yıl:2011, Şubat, ss.40-45.
- PEIRCE E., SMOLINSKI C. A. ve ROSEN B. (1998). **‘Why sexual harassment complaints fall on deaf ears’**, *Academy of Management Executive*, 12 (3), pp.41-54.
- PERLOW L., WILLIAMS S. (2003), **‘Is Silence Killing Your Company?’**, *Harvard Business Review*, pp.52-58.
- PİNDER C. C., HARLOS K. P., **‘Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice’**, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol 20, pp. 331-369.
- MİNİBAŞ POUSSARD J., İDİĞ ÇAMUROĞLU M. (2009) **‘Psikolojik Taciz İşyerindeki Kabus’** Nobel Yayınevi 1. Basım Ankara.
- PREMEAUX S. F., BEDEIAN A. G., **‘Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace’**, *Journal of Management Studies* 40:6 September 0022-2380, pp.1537-1562.

- RYAN K. D., OESTREICH D. K. (1991), '**Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation**', San Francisco: Jossey-Bass., pp.415-418.
- SKOTSTAD A., TORSHEIM T., EINARSEN S., HAUGE L. J. (2011), '**Applied Psychology: An International Review**' 60 (3), p.475-495.
- SOYCAN Ş. H. (2010), '**Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi**', Yüksek Lisans Tezi.
- ŞEHİTOĞLU Y. (2010), '**Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi**', Doktora Tezi.
- TETİK S. (2010), '**Mobbing Kavramı: Birey ve Örgüt Açısından Önemi**' KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 12, Sayı 18, ss.81-89.
- TINAZ P. (2006), '**Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz**' Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı 3, ss.11-22.
- TINAZ P. (2008) '**İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**' Beta Basım A.Ş 2. Baskı İstanbul.
- TUTAR H. (2004) '**İşyerinde Psikolojik Şiddet**' Platin Yayınevi 3. Baskı Ankara.
- TÜZEL E. (2009), '**Araştırma Görevlilerinin Maruz Kaldıkları Yıldırma (Mobbing) Davranışlarının Araştırma Görevlilerinin Sahip Oldukları Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi**' (Gazi Eğitim Fakültesi Örneği)'.  
'
- ULUĞ F., BEYDOĞAN B. (2009), '**Kamu Örgütlerinde Psikolojik Taciz**' Amme İdaresi Dergisi, Mart, Cilt 42, Sayı 1, ss.55-86.
- UZUNÇARŞILI Ü., YOLOĞLU N. (2007), '**Mobbing/İşyerinde Duygusal Taciz: Ulusal ve Uluslar arası Boyutu ile Çatışma Yüklü Bir İletişim Biçimi**' Öneri Dergisi, Cilt 7, Sayı 27, ss.1-8.

ÜNAL A., KARAAHMET E. (2008), ‘**Mobbing Among Employees in Bursa, Turkey: A Cross-sectional Survey Study**’ Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık, Cilt 10, Sayı 2, ss.141-157.

WITHEY M. J., COOPER W. H., ‘**Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect**’, Administrative Science Quarterly, Vol. 34, No. 4 (Dec., 1989), pp. 521-539.

YAVUZ H. (2007), ‘**Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma**’ Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

YENİÇERİ Ö., DEMİREL Y. (2011) ‘**Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar**’ Ekin Yayınevi ‘1. Basım Bursa.

YILDIZ S., KILKIŞ İ. (2010), ‘**Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış**’ Çalışma İlişkileri Dergisi (Journal of Labour Relations), Cilt 1, Sayı 1, ss.71-93.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&kelime=bezdiri&guid=TDK.GTS.4fbbe36c5a4824.60246864](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=bezdiri&guid=TDK.GTS.4fbbe36c5a4824.60246864)

<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1069-mobbingin-ortaya-cikis-nedenleri.html>

[http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi\\_YBD/arsiv/2010\\_2/05cigdem\\_mercanlioglu.pdf](http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_YBD/arsiv/2010_2/05cigdem_mercanlioglu.pdf)

<http://www.leymann.se/English/15100E.HTM>

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing>

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts)

[http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=53:yerinde-psikolojik-iddet-mobbing-sempozyumu-kapan-bildirgesi&catid=25:sempozyum&Itemid=11](http://www.mobbing.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=53:yerinde-psikolojik-iddet-mobbing-sempozyumu-kapan-bildirgesi&catid=25:sempozyum&Itemid=11)



[http://www.aktuelsikoloji.com/haber.php?haber\\_id=4696](http://www.aktuelsikoloji.com/haber.php?haber_id=4696)

## **EK 1: ANKET FORMU**

Aşağıdaki anket çalışması yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır.

Objektif cevaplamanız en önemli ve en değerli katkınız olacaktır.

Gülşah Sultan SARIOĞLU

### **1.BÖLÜM**

1. Cinsiyetiniz?

Erkek  Kadın

2. Yaşınız?

21-30  31-40  41-50  51-60  61 +

3. Medeni durumunuz?

Evli  Bekar

4. Eğitim Seviyeniz?

Okur Yazar  İlkokul  Orta Okul  Lise  Üniversite  Yüksek Lisans  
 Doktora

5. Kaç yıldan beri bu firmada çalışıyorsunuz?

1-5  6-10  11-15  16-20  21++

6. Aylık Ortalama Geliriniz?

1500–2000 TL  2000–2500 TL  2500 TL ve üstü

## 2. BÖLÜM

1. Çalışma ortamınızdaki herhangi biri başarınızı etkileyecek olduğuna inandığınız bilgileri sizden sakladı mı?

Asla Yapılmadı  6 aylık sürede çok nadir  Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez  Her gün en az bir kez

2. Yaptığınız işle ilgili olarak alay konusu olup aşağılandınız ya da dalga geçildiniz mi?

Asla Yapılmadı  6 aylık sürede çok nadir  Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez  Her gün en az bir kez

3. Deneyim, tecrübe ve eğitim düzeyinize göre sahip olduğunuz seviyenin altında işler yapmaya zorlandınız mı? Bu tarz işler yapmanız istendi mi?

Asla Yapılmadı  6 aylık sürede çok nadir  Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez  Her gün en az bir kez

4. Bulduğunuz alanla ilgili görev, yetki ve sorumluluklarınız kaldırılarak önemsiz ve istenmeyen, hoş gitmeyen görevlere verildiniz mi?

Asla Yapılmadı  6 aylık sürede çok nadir  Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez  Her gün en az bir kez

5. Hakkınızda asılsız söylenti ya da dedikodu çıkarıldı mı?

Asla Yapılmadı  6 aylık sürede çok nadir  Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez  Her gün en az bir kez

6. Bulduğunuz ortamda yok sayılarak dışlandığınız ya da önemsiz gösterildiğiniz oldu mu?

Asla Yapılmadı  6 aylık sürede çok nadir  Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez     Her gün en az bir kez

**7.** Kişiliğinize, tavrınıza, özel yaşantınıza, değerlerinize hakaret ya da aşağılama yapıldı mı?

Asla Yapılmadı     6 aylık sürede çok nadir     Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez     Her gün en az bir kez

**8.** İş ortamında sebepsiz olarak anlık bir öfkenin, kızgınlığın hedefi oldunuz mu? Gereksiz yere size bağırıldı mı?

Asla Yapılmadı     6 aylık sürede çok nadir     Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez     Her gün en az bir kez

**9.** Tehdit edilir nitelikte el kol hareketleri ile karşılaştınız mı? Ya da itilmek, yolunuzun kesilmesi gibi fiziksel davranışlara maruz kaldınız mı?

Asla Yapılmadı     6 aylık sürede çok nadir     Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez     Her gün en az bir kez

**10.** İşi bırakmanız, işten ayrılmanız yönünde dolaylı, imalı ifadelerle karşılaştınız mı?

Asla Yapılmadı     6 aylık sürede çok nadir     Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez     Her gün en az bir kez

**11.** Daha önce iş ilgili yapmış olduğunuz hatalar söylenerek hatırlatıldı mı?

Asla Yapılmadı     6 aylık sürede çok nadir     Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez     Her gün en az bir kez

**12.** İş ortamında karşılaştığınız kişilerce görmemezlikten gelindiniz, yok sayıldınız, ya da düşmanca tepkiyle karşılaştınız mı?

Asla Yapılmadı     6 aylık sürede çok nadir     Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez     Her gün en az bir kez

**13.** İşiniz faaliyetleriniz, çalışmalarınız haksız yere bitmek bilmeyen bir şekilde eleştirildi mi?

Asla Yapılmadı     6 aylık sürede çok nadir     Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez     Her gün en az bir kez

**14.** Fikir ve görüşleriniz dikkate alınmadı ve önemsenmediği oldu mu?

Asla Yapılmadı     6 aylık sürede çok nadir     Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez     Her gün en az bir kez

**15.** Aranızda sorun yaşadığınız, problemlili olduğunuz insanların istemediğiniz şakalarına maruz kaldınız mı?

Asla Yapılmadı     6 aylık sürede çok nadir     Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez     Her gün en az bir kez

**16.** İşiniz gereği sizden yapılması mantıksız ya da süre olarak tamamlanması imkansız gelen işler istendi mi?

Asla Yapılmadı     6 aylık sürede çok nadir     Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez     Her gün en az bir kez

**17.** Sizi rencide edici ağır ithamlar, sözler ya da suçlamalar yapıldı mı?

Asla Yapılmadı     6 aylık sürede çok nadir     Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez     Her gün en az bir kez

**18.** Normal standartlar dışında işini abartılı bir biçimde kontrole tabi tutulup aşırı bir denetleme yapıldı mı?

Asla Yapılmadı     6 aylık sürede çok nadir     Her ay en az bir kez

Her hafta en az bir kez     Her gün en az bir kez

**19.** Kanuni haklarınızı talep etmemeniz için (yıllık izin, hastalık izni, seyahat masrafları v.b.) size baskı yapıldı mı?

- Asla Yapılmadı     6 aylık sürede çok nadir     Her ay en az bir kez  
 Her hafta en az bir kez     Her gün en az bir kez

**20.** İş ortamında alay edici nitelikte konuşmalar, sataşmalar ya da iğneleyici konulara maruz kaldınız mı?

- Asla Yapılmadı     6 aylık sürede çok nadir     Her ay en az bir kez  
 Her hafta en az bir kez     Her gün en az bir kez

**21.** Üstesinden gelemeyecek olduğunuz aşırı iş yüküne maruz kaldınız mı?

- Asla Yapılmadı     6 aylık sürede çok nadir     Her ay en az bir kez  
 Her hafta en az bir kez     Her gün en az bir kez

**22.** Kötü muamele, fiziksel ya da cinsel tacize uğradınız mı?

- Asla Yapılmadı     6 aylık sürede çok nadir     Her ay en az bir kez  
 Her hafta en az bir kez     Her gün en az bir kez

### **3. BÖLÜM**

Çalışanlar, iş ortamlarında kendi faaliyet konularında veya kurumsal işleyiş konularında gerçekleşecek herhangi bir değişiklik ve iyileştirme hakkında veya herhangi bir başka konuda fikirlerini ve düşüncelerini ifade etmezler. Sessiz kalma davranışlarını ve nedenlerini sorgulamaya ilişkin ifadeler aşağıdaki ifadelerde verilmiştir.

Aşağıdaki bütün ifadeleri bu kapsamda değerlendirip cevaplandırırsanız seviniriz.

#### **Kesinlikle Katılmıyorum (1)**

#### **Katılmıyorum (2)**

#### **Kararsızım (3)**

#### **Katılıyorum (4)**

#### **Kesinlikle Katılıyorum (5)**

İş yerimde;

1. Yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.
2. Alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.
3. Yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.
4. Yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım.
5. İş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmediği için paylaşmam.
6. Yetersiz birisi olarak görülmekten çekindiğim için sessiz kalırım.
7. Mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz

kalırım.

**8.** Konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.

**9.** Herhangi bir toplantıda konu ile ilgili ilk önce başka birisinin konuşmasını beklediğim için sessiz kalırım.

**10.** Konuşmamam konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım.

**11.** Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getirmem.

**12.** Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım.

**13.** Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.

**14.** Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.

**15.** Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.

**16.** Daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.

**17.** Konuştuğum zaman misilleme görmekten korktuğum için sessiz kalırım.

**18.** Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım.

**19.** İmaj ve itibarımı korumak için sessiz kalırım.

**20.** Kurumumun bilgilerini açıklamam yönünde gelebilecek baskılara göğüs geremeyebilirim.

**21.** Kurumumda gördüğüm küçük-büyük tüm aksaklıkları önemser ve sürekli dile getiririm.



22. Çalışma arkadaşlarım ile yaşadığım sorunları ekip ruhunu bozmamak adına sürekli dile getirmem.
23. Kurum çalışanlarına ait özel bilgileri gerektiğinde açıklarım.
24. İş ortamının koşullarından bazen gereksiz yere yakındığım olur.
25. Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım.
26. Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.
27. Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.
28. Sorun kaynağı olarak görülmek istemediğim için sessiz kalırım.
29. Çatışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim.
30. İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim.