

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN YILDIRMA
(MOBBİNG) KAVRAMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÖKÇE YILDIRIM

GAZİANTEP
TEMMUZ 2017

T.C.
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN YILDIRMA
(MOBBİNG) KAVRAMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÖKÇE YILDIRIM

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Aykar TEKİN BOZKURT

GAZIANTEP
TEMMUZ 2017

TEZ ONAY SAYFASI**Öğrencinin Adı ve Soyadı** : Gökçe YILDIRIM**Üniversite** : Gaziantep Üniversitesi**Enstitü** : Eğitim Bilimleri Enstitüsü**Anabilim Dalı ve Program** : Eğitim Bilimleri ABD / Eğitim Yönetimi Teftişi
Planlaması ve Ekonomisi**Tezin Başlığı** : Kadın Okul Yöneticilerinin Yıldırma (Mobbing) Kavramına İlişkin
Görüşlerinin İncelenmesi**Tezin Savunma Tarihi** : 03/07/2017

Bu tezin Yüksek Lisans olarak gerekli şartları sağladığımı onaylarım.

Prof. Dr. Zeynep HAMAMCI
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Aykar TEKİN BOZKURT
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

(Unvanı Adı ve SOYADI)

.....

.....

.....

.....

.....

İmzası

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Onayı
Doç. Dr. M. Fatih ÖZMANTAR
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde, bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

İmza:

Adı ve Soyadı: Gökçe YILDIRIM

Öğrenci Numarası: 201321914

Tezin Savunma Tarihi: 03.07.2017

TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında bana yol gösteren ve desteklerini esirgemeyen tez danışmanım sayın Yrd.Doc. Dr. Aykar Tekin Bozkurt ile bilgi, birikim ve tecrübeleri ile araştırmama önemli katkılar sağlayan değerli hocam Doç. Dr. Mehmet Sincar'a teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Araştırmanın yürütülmesini sağlayan Gaziantep Üniversitesi akademik kadrosu, Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve araştırma konusuyla ilgili duygu, düşünce, öneri ve deneyimlerini samimiyetle paylaşan, Milli Eğitim bünyesinde çeşitli okullarda görev yapan kadın yöneticilere katkılarından dolayı ayrı ayrı teşekkür ederim.

Ayrıca, bilgisi ve desteği ile bugünlere gelmemde büyük emeği olan, her an yanımda olan sevgili eşim Serkan Yıldırım'a ve bana gösterdikleri sabır ve anlayıştan dolayı kızlarım Sezin Yıldırım, Sare Nur Yıldırım ve yedi aylık olan en küçük kızım Zeynep Yıldırım'a teşekkür ederim. Araştırmamın topluma ve kurumlara yararlı olması ve **daha sonra yapılacak araştırmalara ışık tutması dileklerimle...**

Gökçe YILDIRIM

Temmuz, 2017

ÖZET

KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

YILDIRIM, Gökçe

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Aykar TEKİN BOZKURT

Temmuz-2017, 109 sayfa

Bu çalışmanın amacı yıldırma davranışlarına, taraflarına ve süreçlerine ilişkin detaylı bir inceleme yapmak ve bu konuda bir anlayış geliştirmek üzere eğitim örgütlerinde yönetici olarak görev yapan kadın okul yöneticilerinin yıldırma (mobbing) olgusuna ilişkin görüşlerini tespit etmektir. Nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) yaklaşımı ile desenlenen araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme protokolü kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcıları 2016-2017 eğitim öğretim yılında Gaziantep ili Şahinbey ve İslâhiye ilçelerinde görev yapmakta olan 20 kadın okul yöneticisidir. Yüz yüze görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi yöntemine tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; yıldırma çalışmada hayatının bir bileşeni olarak gören kadın okul yöneticileri bu yöndeki tecrübelerini önemli ölçüde cinsiyet temelli olarak anlamlandırılmaktadırlar. Daha çok amir konumundaki karşıt cinslerden yıldırma maruz kalan katılımcılar bu kimselere ilişkin çeşitli özelliklere, bağlamsal koşullara ve kültürel normlara dikkat çekmişlerdir. Ayrıca formal veya informal yollarla mücadele etme ve sosyal destek almanın yıldırma ile başa çıkma sürecinde öne çıkan faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar yıldırmanın önlenmesi için bireyin psikolojik olarak desteklenmesine, önlemler düzenlemelere ve gelişimsel uygulamalara işaret etmişlerdir. Araştırma sonuçlarının tartışılmasının akabinde bazı önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim örgütleri, kadın okul yöneticileri, yıldırma.

ABSTRACT**THE ANALYSIS OF FEMALE SCHOOL ADMINISTRATORS' OPINIONS
ABOUT MOBING IN SCHOOL SETTINGS**

YILDIRIM, Gökçe

MA Thesis

Department of Educational Sciences

Department of Educational Administration, Supervision, Planning and
Economy

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Aykar TEKİN BOZKURT

July-2017, 109 pages

The aim of this study is to determine the opinions of women working as administrative staff in educational institutions about the phenomenon of mobbing to conduct a detailed investigation and to develop a detailed understanding of mobbing behaviors, their parties and processes. It was designed according to the phenomenology approach among the qualitative research methods and the semi-structured interview protocol was used to collect data. The participants of the study were 20 female school administrators working in Şahinbey and İslâhiye districts of Gaziantep province in 2016-2017 educational year. The data obtained from face-to-face interviews were subjected to content analysis method. According to the research results; women school administrators, who regarded mobbing as a basic component of their working life, interpreted their experiences on a gender-based perspective to a great extent. The participants were mostly exposed to the intimidation of males in superior positions and pointed to the various characteristics of the perpetrators, contextual clues and cultural norms. It was also concluded that formal or informal struggle and social support were the key factors in coping with mobbing. For the prevention of bullying, the psychological empowerment of the individual, preventive regulations and developmental practices were highlighted by the participants. The study was concluded by offering some implications after the discussion of research results.

Keywords: Educational institutions, mobbing, women as administrative school staff.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
EKLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR.....	xii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Problem Cümlesi.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Sınırlılıklar.....	5
1.5. Sayıtlar	5

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yıldırma Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	6
2.2. Yıldırmanın Özellikleri	10
2.3. Yıldırma Davranışları.....	12
2.4. Yıldırma Aşamaları	16
2.5. Yıldırma Sürecinde Rol Alan Aktörler	18

2.5.1. Yıldırma Uygulayanlar.....	19
2.5.2. Mağdurlar.....	21
2.5.3. Seyirciler.....	23
2.6. Yıldırmanın Nedenleri.....	24
2.6.1. Bireysel Nedenler.....	26
2.6.2. Örgütsel Nedenler.....	27
2.7. Yıldırmanın Sonuçları.....	30
2.8. Yıldırma ile Mücadele.....	34
2.9. İlgili Araştırmalar.....	39
2.9.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	39
2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	46

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli.....	51
3.2. Çalışma Grubu.....	51
3.3. Veri Toplama Aracı.....	53
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	53
3.5. Geçerlik-Güvenirlik Önlemleri.....	55

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Katılımcıların Okul Yöneticiliğine Bakış Açıklarına İlişkin Bulgular.....	59
4.2. Yıldırmanın Çalışma Hayatındaki Yerine İlişkin Bulgular.....	64
4.3. Yıldırma Sürecine İlişkin Bulgular.....	67
4.4. Yıldırma Taraflarına İlişkin Bulgular.....	71
4.5. Yıldırma ile Başa Çıkmaya İlişkin Bulgular.....	75
4.6. Yıldırma Önlemeye İlişkin Bulgular.....	78

BÖLÜM V

TARTIŞMA

5. TARTIŞMA.....	83
------------------	----

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar	92
6.2. Öneriler	95
6.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	95
6.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	95
KAYNAKÇA.....	96
EKLER.....	102
ÖZGEÇMİŞ.....	109



TABLolar LİSTESİ**Sayfa**

Tablo 2.1. Çeşitli Yıldırma Tanımları	7
Tablo 2.2. Leymann'ın Mobbing Davranışları Tipolojisi	14
Tablo 2.3. Çalışanların Yıldırmaya Başvurmasında Etkili Olan Faktörler	27
Tablo 2.4. Yıldırmanın Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri	34
Tablo 3.1. Katılımcıların Profili	52
Tablo 4.1. Katılımcıların Okul Yöneticiliğine İlişkin Genel Değerlendirmesi	60
Tablo 4.2. Katılımcıların Yıldırmaya İlişkin Genel Değerlendirmesi	64
Tablo 4.3. Katılımcıların Belirttiği Yıldırma Süreçleri	67
Tablo 4.4. Katılımcıların Yıldırmanın Taraflarına İlişkin Görüşleri	71
Tablo 4.5. Katılımcıların Yıldırma ile Başa Çıkma Uygulamaları	75
Tablo 4.6. Katılımcıların Yıldırmaı Önlemeye Yönelik Düşünceleri	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
ŞEKİL 2.1. Yıldırma Neden ve Sonuçları Döngüsü	25



EKLER LİSTESİ

	Sayfa
EK 1. Görüşme Protokolü	102
EK 2 Araştırma İzin Yazısı	104
EK 2 Araştırma Bulguları Özeti	107



KISALTMALAR

vd. : ve diğerleri

PTSD: Travma Sonrası Stres Bozukluğu

BİMER: Başbakanlık İletişim Merkezi



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Eğitim örgütlerinde yıldırma kavramına ilişkin kadın okul yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuş bu araştırmanın ilk bölümünde araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıklarına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

20. yüzyılın son çeyreğinde iyice etkisini göstermeye başlayan küreselleşmenin iş gücü ve istihdamın farklı boyutlar kazanmasında önemli bir etken olduğu ifade edilebilir (Gerşil, 2014; Kocabaş, 2000; Mahiroğulları, 2004; Uyanık, 2008). Bu süreçte örgütlerin amaç, yapı ve kültür gibi boyutlarını yenilemek/geliştirmek zorunda kalmaları ve rekabet edebilir hale gelme çabalarının sonucu olarak çalışanların yeteneklerinin farkına varma ve onları geliştirme zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Mercin, 2005; Pfeffer, 1995). Bu zorunluğun itici unsuru olarak rekabet ortamında başarılı olmanın yolunun bireysel ve örgütsel performansın en üst seviyede olması gerektiği anlayışının egemen görüş olarak kabul edilmesi olduğu söylenebilir (Öngen, 1995; Toker, 2007). Bunun yanında gerek bireysel gerekse örgütsel performansın artmasında ve sürdürülebilir kılınmasında en önemli faktörün çalışanların mutluluğu olması gerektiği vurgusu da ön plana çıkmaktadır (Ergun-Özler ve Mercan, 2010). Bu vurgunun en büyük dayanağı ise mutluluk ve iş hayatının bir bütünü ayrılmaz iki parçası olduğu ve dolayısıyla birbirini etkileyen iki önemli değişken olduğu görüşüdür (Sevimli ve İşcan, 2005).

Sahip olunan kaynaklar bağlamında ele alındığında insan faktörünün örgütler için vazgeçilmeyen değişmez bir unsur olarak örgütün yapı taşı konumunda olduğu söylenebilir. Nitekim eğitim örgütleri açısından değerlendirildiğinde pek çok araştırmacının da ifade ettiği üzere (Demir ve Arı, 2013; Hattie, 2009; Leithwood,

Seashore Louis, Anderson ve Wahlstrom, 2004) öğretim personeline ilişkin çeşitli değişkenler öğretim süreci ve çıktıları üzerinde büyük pay sahibidir. Buradan hareketle çalışanların moral motivasyon seviyesinin yüksek ve iş ortamında mutlu olmasının örgütün başarısını etkileyeceği çıkarımında bulunulabilir. Bu doğrultuda Özdemir, Sezgin, Şirin, Karip ve Erkan (2010) özellikle 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren örgüt iklimi, örgüt kültürü, verimlilik, iş doyumunu, örgütsel şiddet ve saldırganlık, örgütsel güven, mesleki stres, okul sağlığı ve örgütsel bağlılık gibi geniş bir alanda okulu ve öğretmenleri de konu alan farklı çalışmalar yapıldığına işaret etmektedir. Kuşkusuz sağlıklı bir çalışma ortamının nasıl olması gerektiğine yönelik tüm bu araştırmalar konunun önemini gözler önüne sermektedir. Özetle örgütlerin global rekabet piyasasında fark yarabilmesi iş görenlerin yüksek performans ve verimliliğine bağlı olmakla birlikte örgütün kaynağı olan insana ne denli önem verilmesi gerektiğinin göstergesidir.

Rekabet edebilir örgütler oluşturma hedefi kültür, inanç deneyim, öğrenim ve cinsiyet gibi farklı özelliklere sahip bireylerin birlikte çalışmasına olanak tanımış ve bu durum çalışanların performansını iyileştirdiği kadar (Ceylan, 2012) genelde örgütlere özelde ise bireylere zarar verir boyutlara ulaşmıştır (Asunakutlu ve Safran, 2006; Karavardar, 2009, Kirel, 2008). Konuya cinsiyet açısından bakıldığında ise bu zararın kadınların aleyhine olduğu görülmektedir. Bu bağlamda rekabet edebilir hale gelebilmek amacıyla ortaya konan istihdam politikalarının kadınların erkeklere göre örgütlerde daha az yer bulması sonucunu doğurduğu söylenebilir. Benzer şekilde rekabetin sonucunda ortaya çıkan çatışma ortamı cinsiyet temelli ayrışmanın ve yıldırma davranışlarının güçlü bir şekilde yayılmasına da neden olmaktadır (Öztürk ve Çetin, 2006). Bu noktada son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları yıldırma adını verdikleri işyeri bağlantılı yeni psikolojik bir sorun ortaya çıkarmışlardır (Hacıcaferoğlu, 2013).

Tınaz (2011) pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ve içeriklerle kavramsallaştırılan yıldırmanın genel olarak “işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içerdiğine” işaret etmektedir. İşyerinde ortaya çıkan düzenli, sistematik olarak tekrar eden, uzun süren, olumsuz ve düşmanca nitelikteki yıldırma davranışları (Cusack; 2000; Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003; Gökçe, 2006; Kaymakçı, 2008;

Leymann 1996) mağdurun iletişimine, sağlığına, sosyal ilişkilerine, itibarına, yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yöneltilerek (Leymann 1996) ona zarar vermeyi amaçlamaktadır. Genellikle çözülemeyen bir çatışma ile başlayan (Çobanoğlu; 2005; Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003; Harald Ege, 2001'den akt. Güngör, 2007; Leymann, 1996) ve bireysel, örgütsel ve sosyal pek çok değişken ile alevlenen (Zapf, 1999) bu süreç mağdur, izleyiciler, örgüt ve toplum nezdinde çeşitli olumsuzluklara neden olmaktadır (Davenport, vd., 2003; Einarsen ve Mikkelsen, 2003; Leymann ve Gustafsson, 1996; Poilpot, 2006). Bu bilgilerden hareketle söz konusu bireyin ve merkezinde insan unsuru olması nedeniyle örgütlerin başarısı ve rekabet gücü açısından yıldırmanın motivasyonun ve performansın önündeki en büyük engel olduğu söylenebilir.

Ham maddesi insan olan ve insan ilişkilerine dayanan eğitim örgütleri yıldırma eylemlerinin en çok gerçekleştiği sektörlerden biridir (Leymann 1996). Bununla birlikte Cemaloğlu ve Ertürk (2007) okulların örgütsel yapısında, öğretmenlerin aralarındaki iletişimi etkileyen ve özellikle stres ve gerginlikle sonuçlanan iş yüküne maruz kalması ile sonuçlanan pek çok faktör olduğuna işaret etmektedir. Her ne kadar alanyazındaki araştırmalar (Namie, 2003 Vandekerckhove ve Commers, 2003) yukarıdan aşağıya doğru yıldırmanın görülme sıklığının daha yüksek olduğunu rapor etse de şuana kadar yapılan araştırmalar hangi niteliklere sahip çalışanların yıldırma mağduru olmaya aday olduklarına ilişkin bir sınıflandırma ortaya koyamamışlardır (Tınaz, 2011, s.106). Buna ek olarak Zapf, Einarsen, Hoel ve Vartia'nın (2003) alanyazındaki pek çok araştırma sonucunun kadınların erkeklere göre daha fazla yıldırma mağduru olduğuna işaret ettiğini bildirmesi ise araştırma problemi için ayrı bir önem arz etmektedir. Buradan hareketle kadın okul yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları yıldırma davranışlarını nasıl yorumladıkları ve bu bağlamda yıldırma kavramını nasıl algıladıkları/tanımladıkları, yıldırma karşısında ortaya koydukları tepkilerin neler olduğu cevap aranması gereken bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Problem Cümlesi

Bu çalışmanın temel amacı eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapan kadınların yıldırma (mobbing) kavramına ilişkin görüşlerini belirleyerek kadın okul yöneticilerinin perspektifinden eğitim örgütlerindeki yıldırma davranışlarına, taraflarına ve süreçlerine ilişkin detaylı bir inceleme yapmak ve bu konuda bir

anlayış geliştirmektir. Ayrıca konuya ilişkin bir farkındalık oluşturmak suretiyle eğitim örgütlerinde yaşanan yıldırma sürecine ışık tutmak ve araştırma alanına, araştırmacılarına ve uygulayıcılarına farklı bir boyut kazandırmak da araştırmanın bir diğer amacıdır. Bu bağlamda araştırma sürecinde cevap aranacak temel problem cümlesi, “kadın okul yöneticilerinin yıldırma kavramına ilişkin görüşleri nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Bu temel problem çerçevesinde cevap aranan diğer alt problemler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Kadın okul yöneticilerinin okul yöneticiliğine yönelik görüşleri nedir?
- Kadın okul yöneticilerinin yıldırmanın çalışma hayatındaki yerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- Katılımcıların yıldırma sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?
- Katılımcıların yıldırmanın taraflarına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Katılımcıların yıldırma ile başa çıkma uygulamaları hakkındaki görüşleri nelerdir?
- Katılımcıların yıldırmayı önlemeye yönelik görüşleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Küreselleşmenin etkisi ile örgütlerde güçlü bir rekabet ortamı oluşmakta ve örgütler sürekli çalışan, öğrenen, yaratıcı insan gücüne sahip olmak istemektedirler. Bu durum çalışanlar arasında iş pozisyonu için rekabet, stres, kıskançlık gibi sonuçlar ortaya çıkarmakta ve yine bunun sonucu olarak örgütlerde şiddet yaşantıları yaygınlaşmaktadır (Davenport, vd., 2003). İş ortamında tecrübe edilen bu olumsuzluklar ise çalışanların motivasyonunu düşürmekte, psikolojik rahatsızlıklara sebep olmakta, dolaylı olarak da örgütün bütününde performans ve verim azalmasına yol açmaktadır (Ergun-Özler ve Mercan, 2010). Vartia, 1996). Özellikle son dönemlerde yönetici ve çalışanlar arasında görülen fiziksel şiddet, cinsel taciz gibi rahatsız edici uygulamaların yerini “psikolojik şiddet, yıldırma, duygusal linç” gibi isimlerle bilinen mobbing kavramının aldığı belirtilmektedir (Çobanoğlu, 2005).

Yıldırma kavramı eskiden beri var olan, görmezlikten gelinen, açığa çıkarılmaktan kaçınılan duygusal saldırı olarak karşımıza çıkmaktadır (Kırel, 2008). Araştırmalar; yıldırmanın eğitim, sağlık gibi insan ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet sektörlerinde daha yaygın görüldüğünü (Davenport, vd., 2003), genel olarak uygulayıcıların üst düzey yöneticilerin olduğunu ve mağdurların ise büyük oranla kadınlardan oluştuğunu göstermiştir (Çobanoğlu, 2005; Ergun-Özler ve Mercan,

2010). Konuya eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapan kadınlar açısından bakıldığında bu çalışma, “bir kadının başarılı olması yıldırılması için yeterlidir” (Dilmaç, 2009, s.98) görüşü de göz önüne alınarak kadın okul yöneticilerin yıldırma kavramına ilişkin deneyimlerine dayalı olarak dile getirdikleri görüşlerinin belirlenmesi, önlem alınması ve farkındalık yaratılması gereken bir konu olarak, yıldırma davranışlarının sebeplerinin ve sonuçlarının araştırılması ve bu anlamda eğitim yöneticileri ve çalışanlarına farklı bir görüş açısı sağlama açısından önem arz etmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

- Araştırma sürecinde elde edilen veriler, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan kadın okul yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler aracılığıyla elde edilmiştir. Bu çalışma katılımcı kadın okul yöneticilerinin yıldırma kavramı ile ilgili görüşleriyle sınırlıdır.
- Bu araştırmanın çalışma grubu kamuda çalışan kadın okul yöneticileri ile sınırlıdır. Özel okullarda çalışan kadın okul yöneticilerinin araştırmaya dâhil edilmemiş olması nedeniyle böyle bir karşılaştırmaya imkân vermemektedir.

1.5. Sayıtlar

Bu araştırma, katılımcıların görüşme formunda yer alan sorulara içtenlikle cevap verdikleri varsayımına dayalı olarak yürütülmüş ve sonuçlandırılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde; genel olarak yıldırma (mobbing/psikolojik taciz) kavramının kapsamı, çalışma ortamındaki yıldırma süreci ile birey ve örgüt üzerindeki yansımaları ele alınacaktır.

2.1. Yıldırma Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Günümüzde örgütsel yaşamın önemli bir unsuru olarak kabul edilen yıldırma olgusu akademik çevrelerce sistematik olarak 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren ele alınmaya başlamıştır. Buna rağmen kısa sürede pek çok araştırmacının (Baykal, 2005; Çobanoğlu, 2005; Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003; Ergun-Özler ve Mercan, 2010; Leymann, 1996; Tınaz, 2011; Tutar, 2015; Zapf, 1999;) kavrama büyük ölçüde ilgi gösterdiği söylenebilir. Pelit ve Pelit (2014, s.15-16) ise Türkiye’de ise iş yerinde yıldırma araştırmalarının özellikle son çeyrek yüzyılda yoğunlaştığına dikkat çekmektedir.

1960’lı yıllarda Etolog Konrad Lorenz, yıldırma kavramını hayvanların yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak üzere kullanmıştır. Araştırmasının temelinde birkaç kazın bir tilkiyi kaçırması örneğinde olduğu gibi birkaç zayıf bireyin bir araya gelerek saldırgan davranış sergilemesi yatmaktadır (akt. Davenport vd., 2003, s.19). Daha sonra 1972’de birkaç çocuğun bir araya gelerek diğer çocuklara karşı sergiledikleri kabadayılık, zorbalık olarak bilinen davranışları araştıran Dr. Heinemann yıldırma, kurbanı izole ederek ve ümitsizliğe düşürerek intihara sürüklenme potansiyeli olan bir davranış olarak tanımlamıştır (akt. Schuster, 1996).

İş yerinde yaşanan benzer durumları tanımlamak üzere yıldırma kavramı ilk olarak Leymann tarafından 1980’li yıllarda “grup şiddeti” olarak kullanılmıştır

(Leymann, 1996). İş yerinde “zor kişiler” olarak tanımlanan kişiler üzerindeki araştırmasında, bu bireylerin “zor” sıfatıyla damgalanmasına yol açan ortamı yaratan temel faktörün iş yeri yapısı ve kültürü olduğunu tespit etmiştir. Nitekim bu çalışanlar başlangıçta ne “zor” kişilerdi ne de davranışları kalıtsal bir kişilik bozukluğunu yansıtmaktaydı. Bir kez “zor” olarak tanımlandıklarında ise iş yeri artık onları sorun olarak görmekte ve onları kovmak için çeşitli nedenler üretiyordu.

Literatürde yıldırma kelimesinin İngilizce karşılığı olarak kullanılan mobbing kanun dışı şiddet uygulayan kalabalık anlamına gelen “mob” fiilinden türetilmiştir. Mob fiili “ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek” olarak ifade edilebilir (Davenport vd, 2003, s.19). Buna ek olarak Tutar (2015, s.114) uluslararası literatürde mobbing kavramının karşılığı olarak; “bullying”(zorbalık), “bullying at work” (iş yerinde zorbalık), “mistreatment” (kötü muamele), “work or employee abuse” (iş ya da işgören tacizi), “emotional abuse” (duygusal taciz), “intimidation” (gözdağı), “victimization” (kurban etme), “work harassment” (iş yeri tacizi), “verbal abuse” (sözlü taciz) gibi farklı ifadelerin yer aldığına dikkat çekmektedir. Bu kavramlardan bazıları kavramı öne sürenler tarafından şu şekilde açıklanmaktadır:

Tablo 2.1. Çeşitli Yıldırma Tanımları

KAVRAM		TANIM
Brodsky (1976)	<i>(Harassment)</i> Taciz	Bir kişi tarafından gösterilen tekrar eden ve süreklilik arz eden işkence, yıpratma ve yıldırma davranışlarıdır. Sürekli provoke eden, baskı uygulayan, korkutan, yıldırın ve dolayısıyla diğer insanları rahatsız eden davranışlardır.
Thylefors (1987)	<i>(Scapegoating)</i> Günah Keçisi İlan Etme	Bir ya da daha çok kişinin, bir veya birden fazla kişi tarafından belli bir süre boyunca sürekli olarak olumsuz davranışlara maruz kalmasıdır.
Leymann (1990-1996)	Yıldırma <i>(Mobbing)</i> Psikolojik Terör <i>(Psychological Terror)</i>	Bir ya da birkaç kişi tarafından yardımsız ya da savunmasız bir durumda bırakılan bir kişiye sistematik olarak yöneltilen düşmanca ve ahlak dışı iletişim biçimidir. Bu hareketler çok sık (istatistiksel olarak en az haftada bir kez) ve uzun bir dönem boyunca (istatistiksel olarak en az altı ay) ortaya çıkar.
Wilson 1991	İşyeri Travması <i>(Workplace Trauma)</i>	İşverenin ya da amirin gerçek ya da algılanan düzeyde sürekli ve kasıtlı kötü niyetli davranışları sonucunda çalışanın temel benliğinin zarar görmesidir.

Björkqvist, Österman ve Hjelt- Bäck 1994	İşyeri Tacizi (<i>Work Harassment</i>)	Çeşitli sebeplerle kendini savunamayacak durumda olan kişi ya da kişilere yöneltilen zihinsel ıstıraba (ve bazen fiziksel) neden olmak amacıyla uygulanan tekrarlı eylemlerdir.
Einarsen ve Skogstad (1996)	Zorbalık (<i>Bullying</i>)	Zorbalık bazı işyerleri ve bazı çalışanlar için bir problemdir. Bir şeyi zorbalık olarak adlandırmak için belirli bir süre boyunca ve tekrarlanarak meydana gelmesi gerekir ve bununla maruz kalan kişinin kendini savunmada bazı sorunlar yaşaması gerekmektedir. Benzer güçteki iki kişi arasında yaşanan çatışma ya da münferit bir olay zorbalık olarak nitelendirilemez.
Keashly, Ttrott ve MacLean (1995)	(<i>Abuse Behaviour/ Emotional Abuse</i>)	Bir ya da birkaç kişi tarafından itaat etmesi için bir şahsa yöneltilen cinsel veya ırksal içeriğe bağlı olmayan sözel ve sözel olmayan saldırgan davranışlardır.
Keashly (1998)	Taciz Davranısı/ Duygusal Taciz	

Kaynak: Vartia (2003)'ten uyarlanmıştır.

Tablo 2.1'deki tanımlardan da anlaşılacağı üzere her ne kadar araştırmacılar farklı kavramlar kullanmış olsa da işyerindeki yıldırma benzer niteliklerle tanımladıkları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte bazı araştırmacıların kavramlar arasındaki farklılıklara dikkat çekerken bazılarının ise benzerliklere daha çok odaklandığı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda, Einarsen (2000) 'mobbing' ve "bullying" kavramlarını birbirinin yerine kullanabileceğine işaret ederken Leymann'a (1996, s.167) göre ise "bullying" kavramı, fiziksel saldırı ve tehdit anlamını içerirken buna karşılık "mobbing" eylemlerinde fiziksel şiddet çok nadir görülmekte ve bu tür davranışlar işyerlerinde daha çok sofistike davranışlar biçiminde gerçekleşmektedir. Bu farklılığa dayanarak Leymann, okullardaki zarar verici eylemler için "bullying" terimini; iş yerlerindeki düşmanca davranışlar için ise "mobbing teriminin kullanılmasını önermektedir. Bunun aksine Vartia (2003, s.8) mobbing kavramının günümüzde Almanya konuşulan ülkeler ile Hollanda'da yaygın olarak kullanılmakta olduğuna işaret ederken Einarsen (2000, s.381), "mobbing" in genel olarak İskandinav ülkelerde yaygın olduğu, "bullying" ifadesinin ise Anglo-Saxon kültüre sahip İngiltere, Kanada ve Amerika gibi ülkelere aynı amaca hizmet etmek üzere tercih edildiğini belirtmektedir.

Mobbing kavramının Türkçe karşılığı konusunda da bir terminoloji sorunu yaşandığı anlaşılmaktadır. Mobbingi Türkçe’de en iyi karşılayan kavramların yıldırma, psikolojik şiddet ve psikolojik taciz olduğu düşünülmektedir (Tutar, 2015). Türk Dil Kurumu (2017b) ise “bezdiri” ifadesini “mobbing” ifadesinin karşılığı olarak göstermektedir. Söz konusu kavram topluluk içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” ifadesiyle açıklanmaktadır. Tınaz (2011, s.17) konu üzerindeki araştırmalarda “iş yerinde psikolojik taciz”, “işyerinde psikolojik-terör”, “işyerinde psikolojik-şiddet”, “işyerinde duygusal taciz”, “işyerinde moral taciz”, “işyerinde manevi taciz”, “duygusal şiddet”, “işyerinde zorbalık”, “yıldırma” ve “işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı” gibi çok farklı kavramların kullanıldığına işaret etmektedir. Ancak Ertürk’ün (2013) de belirttiği üzere Türkiye’de konuya ilişkin pek çok araştırmada yıldırma kavramının yoğun olarak kullanılması nedeniyle bu araştırmada da “mobbing” ve “yıldırma” kavramlarının eş anlamlı olarak kullanılması uygun görülmüştür.

Ülkemizde de kavram pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu doğrultuda, Kırel (2008, s.1) yıldırmayı; birey veya gruplara zarar verme amacıyla yapılan saldırı, gözdağı verme, kötü niyetlilik, hakaret, kötü muamele, kasti olarak gücün kötüye kullanımı, ayağını kaydırmaya çalışmak, utandırma, rezil etme, leke sürme gibi davranışlar olarak tanımlarken; Bilgili (2015,s.6); bir veya bir grup işçinin aynı işyerindeki bir başka işçiye zarar vermek amacıyla sistemli ve süreklilik arz edecek biçimde küçümseyici, aşağılayıcı, dışlayıcı, korkutucu hareketler bütünü şeklinde etmiştir. Bununla beraber Çobanoğlu (2005, s.22) kavramı farklı bir bakış açısıyla ele almış ve yıldırmanın gelişmiş ülkelerde cinsel tacizin de önüne geçen psikolojik bir saldırı şekli olduğunu vurgulamıştır. Baykal (2005, s.7-8) ise yıldırmayı belirli bir kişiyi hedef alan ve uzun süre sistematik bir şekilde devam eden olumsuz davranışlar olarak tanımlamış ve tamamen kişinin psikolojik olarak yok edilmesini amaçladığını ve bu baskın kişi perişan oluncaya kadar devam ettiğini ifade etmiştir. Tüm tanımlamaların yanında Gürhan (2013, s.4) ise yıldırma kavramını “herhangi bir iş yerinde, bir veya daha fazla kişinin, hedef seçtikleri bir veya nadir olarak bir kaç kişiye asıl maksat gizlenerek düzenli olarak hukuk ve etik dışı yollarla duygusal yönden zarar verici söz, davranış ile yaratılan; yıldırıcı etkilerle kişinin kendisini yalnız, yetersiz,

beceriksiz, toplumda sevilmeyen, istenmeyen ve yer edinemeyen bir kişi gibi hissetmeye yönlendirilen ve böylece bulunduğu toplum içinde itibarsızlaştırılmaya çalışılan; sonuçta kişiyi istifa veya öz kısıma iten (küçük düşürme, dedikodu, kinaye, ima, şiddet, taciz, duygusal istismar vb. kötü davranışlar) uygulamaların bütünü” olarak ifade etmektedir. Tınaz, (2011) ise kavramın “işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içerdiğine” işaret etmektedir.

2.2. Yıldırmanın Özellikleri

Konuya ilişkin alanyazındaki farklı tanımların ve kavramsallaştırmaların varlığı bir hangi tür davranışların yıldırma olarak kabul edileceği sorusunu akla getirmektedir. Öncelikle yıldırma özellikle katı hiyerarşik yapıya sahip ve yönetsel açıdan zayıf örgütlenmelerde yaşanan, kişiyi zor durumda, savunmasız bırakmayı, nihayetinde ise mağduru iş yerinden uzaklaştırmak hedef olarak yapılan sistematik ve psikolojik işkence uygulamasıdır (Tutar, 2015). Dolayısıyla, Tınaz’ın (2011) da işaret ettiği üzere kişinin yıldırma mağduru olduğu yerler iş yerleridir. Baykal (2005) yıldırmanın klasik örgüt çatışması ya da eleştiri ile karıştırılmamasının önemine işaret etmektedir. Yani örgütte kişiler arası olumsuzluk yaratan her durum yıldırma değildir. Nitekim kavramın fikir babası olarak kabul edilen Leymann’ın (Zapf, 1999) en az haftada bir kez ve en az altı ay boyunca şeklinde limitler belirlemiş olduğu anlaşılmaktadır. (Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003) yıldırma eylemi için eylemin sürekliliği yanında taraflar arasında bir güç dengesizliği olması gerektiğinin altını çizmektedir. Bu doğrultuda tarafların sahip oldukları güç seviyeleri birbirine denk ise bu durum çatışma olarak tanımlanırken, taraflar arasındaki güç asimetrisi yıldırmanın varlığına işaret etmektedir. Dolayısıyla, yıldırma mağdurun kendisini sürekli olarak baskı ve tehdit altında hissetmesi beklenir. Cusack (2000) da yıldırma tanımlarındaki 3 ortak hususa dikkat çekmiştir. Bir işyerindeki yıldırma davranışlarını anlamlandırmak için kullanılabilecek bu ortak noktalar:

- Yıldırma uygulayanın eyleminin mağdur üzerindeki etkisi,
- Yıldırmanın etkisinin mağdura zarar vermesi,
- Yıldırmaya devam etmekte ısrarlı davranışlardır.

Hangi tür davranışların yıldırma olarak tanımlanması gerektiği konusunu daha sistematik hale getirmek üzere farklı araştırmacılar çeşitli sınıflandırmalar

yapmışlardır. Bu doğrultuda yaptığı alanyazın taraması neticesinde Gökçe (2006) yıldırmanın süreklilik ve sıklık, denge, çeşitlilik ve saldırganlık olmak üzere 4 temel unsuru olduğuna işaret ederken, Kaymakçı (2008) düzenli, tekrar eden, uzun süren, olumsuz ve düşmanca nitelikteki davranışların yıldırma olarak kabul edilmesi gerektiğini belirtmekte ve iş yaşamı rutininde karşılaşılan olumsuz davranışların sistematik olarak tekrar ettiği zaman yıldırma haline geldiğine dikkat çekmektedir.

Shallcross (2003) ise, bir davranışın yıldırma olarak nitelendirmek üzere on iki kriter tespit etmiştir. Bunlar; sistematik ve gizli bir koalisyon, art niyetli zarar verme kastı, sık ve sürekli davranış, güç dengesizliği, herhangi bir çalışana yöneltilmiş pasif agresif saldırgan davranışlar, küçük bir çatışmanın ortaya çıkması, olan bitene yönelik bir farkındalık geliştirmeyen yönetimin bilinçsizce yıldırma uygulayan kişinin tarafında yer alması, yıldırma mağdurunun hatalı gibi algılanması, yıldırma mağduru kimselerin yıldırma davranışları sonrasındaki tutumları, sürecin genellikle işten ayrılma şeklinde sonuçlanması, yıldırma mağdurunun psikolojik olarak ciddi derecede incinmesi ve genellikle genel sağlık problemleri, stres sonrası travma bozukluğu ve hatta intihara kadar giden durumlarla karşı karşıya kalmasıdır (akt. Sheehan, 2004, s.3). Konuyla ilgili olarak Davenport, vd. (2003, s.40) ise yıldırma sendromunun temel unsurlarını şu şekilde sıralamaktadırlar;

1. Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar.
2. Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim.
3. Doğrudan, dolaylı veya açıkça yapılması.
4. Bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması “akbabalık”
5. Sürekli, çoklu ve sitemli bir biçimde zaman içinde yapılması.
6. Hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi.
7. Mağdurun itibarını düşürmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, izole etmeye yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması.
8. Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması.
9. İşyerinden ayrılmanın mağdurun tercihi gibi gösterilmesi.
10. Örgüt yönetimi tarafından anlaşılması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması.

Özetlemek gerekirse yıldırma, rekabetin ve katı hiyerarşik yapının bulunduğu çalışma ortamlarında kendini gösteren ve cinsel taciz veya fiziksel şiddet gibi

üstünlük sağlama yöntemlerinin önüne geçen psikolojik bir saldırı türüdür. Yıldırma benzer kavramlardan ayıran en önemli özelliğın yapılan eylemlerin sık ve sürekli olup mağdurda psikolojik ve sosyal anlamda önemli travmalar meydana getirmesidir. Ayrıca eylemin iş yerinde gerçekleşmesi, sürekli baskı altında olma hissi ile birlikte taraflar arasında güç asimetrisi de göze çarpan diğer nitelikleridir. Anlaşılacağı üzere yıldırma sürecine hedef olan kişi işyerinde sistematik olarak yardımsız, korunmasız ve tek başına bırakılmakta ve dolayısıyla çalışanın motivasyon ve verimini düşürmek suretiyle örgüt iklim ve kültüründe kalıcı hasarlara neden olmaktadır. Aslında bu kavramın her ne kadar adı konulmamış olsa da kültürümüzde de eskilerden beri var olduğu, aşağıdaki özlü sözlerden/atasözlerinden de anlaşılmaktadır.

“Arsız güçlü olunca haklı suçlu olurmuş.”

“Kırk gün deli desen deli olur.”

“Meyve veren ağaç taşlanır.”

“Kork Allaha korkmayandan.”

“Aza sormuşlar, nereye demişler; çoğun yanına demiş.”

“Bu zamanda gemisini kurtaran kaptan.”

“Yedir beni öveyim seni.”

“Zengine süründe geç fakirden sakında geç.”

“Korkunun ecele faydası yok.”

“Kurunun yanında yaş da yanar.”

“Ak gün ağarıp kalmaz kara gün kararıp kalmaz.”

“Filler tepişir çimenler ezilir.”

“Gülme komşuna gelir başına.”

“Keser döner sap döner bir gün gelir hesap döner.”

“Mahkeme kadının mülkü değildir.” (Türk Dil Kurumu, 2017)

2.3. Yıldırma Davranışları

Bir örgütteki yıldırma olarak kabul edilecek davranışlar tespit edildikten sonra yıldırma sürecinin hangi amaca dönük mekanizma ve davranışlarla yürütüldüğü önem kazanmaktadır. Ancak bir örgütte gerçekleşen yıldırma davranışları tespit etmek o kadar da kolay olmayabilir. Bu doğrultuda yıldırma davranışlarının bireylere veya örgütlere has bazı niteliklerden etkilenebileceği öngörülebilir.

Bunlar arasında ilk önce akla gelenler elbette kültürel özelliklerdir. Nitekim Hofstede tarafından ifade edildiği üzere kültür; insanların davranış, düşünce ve hatta anlık tepkilerine yön veren bir zihinsel program gibi işlev görmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010, s.5). Otrar ve Özen'in (2009) de vurguladığı üzere bir kültür içinde kabul gören bir davranışın başka bir kültürde kabul görmeyebileceği göz önünde bulundurulduğunda, bu tür farklılıkların algılanan yıldırma davranışlarına etki etmesi kaçınılmazdır. Bu kapsamda eğer bir iş ortamında bireyin sözünün kesilmesi veya ona lakap takılması çalışanlar arasında ve/veya o kültürde normal karşılanıyorsa, bu tür eylemler bir yıldırma davranışı olarak görülmecektir.

Öne çıkan bir diğer faktör de cinsiyettir. Her ne kadar alanyazında yıldırma davranışlarına başvurmada ve maruz kalmada cinsiyetin etkisini araştıran pek çok çalışma bulunmasına rağmen bu konuda net bir sonuç elde edilememiştir (Gökçe, 2008). Zapf, Einarsen, Hoel ve Vartia (2003) alanyazındaki pek çok araştırma sonucunun kadınların erkeklere göre daha fazla yıldırma mağduru olduğuna işaret ettiğini bildirir de Björkqvist, Lagerspetz ve Kaukianinen (1992) araştırmaları neticesinde yıldırma yapan kadınların erkek standartlarına göre ölçülemeyeceği sonucuna ulaşmışlardır. Bu doğrultuda kadınların kurbanı dolaylı olarak etkileyen yıldırma eylemlerine (örn: iftira, dedikodu, diğer insanları kışkırtma vs.) başvurdukları, erkeklerin ise kurbanlarına daha direkt yöntemlerle saldırdıkları tespit edilmiştir. Bu bulgu kadınlar ve erkekler tarafından sergilenen yıldırma eylemlerinin yapısal olarak farklı olduğuna ve dolayısıyla aynı yöntem ve ölçme aracı kullanılarak bir tarafı daha saldırgan olarak tanımlamanın yanlış anlamlandırmalara yol açabileceği şeklinde anlaşılmalıdır. Bunlara ek olarak, Zapf, Knorz ve Kulla'nın (1996) da işaret ettiği üzere, yıldırma davranışları, yıldırma taraflarının kişilik özelliklerine, psikolojik durumlarına ve aralarındaki sorunun kökenine olduğu kadar kurum içi ilişkilere yön veren kurum kültürüne, işin gereklerine veya toplumdaki genel kültürel yapıya göre de farklılık arz etmektedir.

Bir örgütte gerçekleşen yıldırıcı davranışları tespit etmeyi zorlaştıran diğer bir neden de bu tür davranışların doğasıdır. Leymann (1996) yıldırma davranışlarının müstakil olarak ele alındıklarında önemsiz gibi görünmelerine karşın, belirli bir sıklıkta, yoğunlukta ve zarar vermek amacıyla yapıldığında daha büyük bir bütününün parçası haline geldiklerine işaret etmektedir. Buna ek olarak, işyerindeki öfkeye dayalı davranışları üçlü bir yapı ile açıklayan Neuman ve Baron (1998) en sık

karşılaşılan davranış türlerinin sözlü-pasif-dolaylı davranışlar olduğunu ortaya koymuşlardır. Anlaşılacağı üzere yıldırma davranışlarının nadiren doğrudan saldırı içermesi hem eylemin anlamlandırılmasını, hem karşılık verilmesini hem de belgelendirilmesini güçleştirmektedir. Yani Waggoner'in (2003, 29) de dikkat çektiği üzere yıldırma etiği olmayan ve düşmanca davranışlar söz konusudur.

Örgütlerdeki yıldırma davranışlarını tanımlamanın önünde pek çok engel bulunsa da bu konuda yapılan araştırma ve anket sonuçları konunun anlamlandırılması açısından önemlidir. Bu doğrultuda ABD'de internet üzerinden yapılan bir araştırma işyerlerinde sıklıkla karşılaşılan yıldırma davranışları hakkında fikir vermektedir. Anket sonuçlarına göre bu kapsamda en sık yaşanan on yıldırma davranışı; yapılan yanlışlardan sorumlu tutulma, kişiye mantıksız görevler verilmesi, yeteneğinin eleştirilmesi, birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilme, görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler, küçük düşürülme ve hakarete uğrama, başarının olduğundan az gösterilmesi, işten çıkarılma (ayağının kaydırılması), bağırılma, şerefın lekelenmesi olarak tespit edilmiştir (Çobanoğlu, 2005, s.88).

Kavramın fikir babası olan Leymann 45 farklı yıldırma davranışlarını tanımlayarak, bunları davranış türüne göre beş gruba ayırmıştır. Ayrıca kendisi her yıldırma durumunun bunların hepsi içermeyebileceğini bildirmiştir. (Davenport, vd., 2003, s.35-37). Bunlar:

Tablo 2.2. Leymann'ın Mobbing Davranışları Tipolojisi

Davranış Amacı	Spesifik Davranış Kalıpları
I. Grup: Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek	<ul style="list-style-type: none"> • Üstünüz tarafından kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar, • Sözüünüz sürekli kesilir. • Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar. • Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız. • Yaptığınız iş sürekli eleştirilir. • Özel yaşamınız sürekli eleştirilir. • Telefonla rahatsız ediliyorsunuz. • Sözlü tehditler alırsınız. • Yazılı tehditler gönderilir, • Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir.
II. Grup: Sosyal İlişkilere Saldırıları	<ul style="list-style-type: none"> • Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar. • Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir. • Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir. • Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır. • Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

III. Grup: İtibara Saldırılar	<ul style="list-style-type: none"> • İnsanlar arkanızdan kötü konuşur. • Asılsız söylentiler ortada dolaşır. • Gülünç durumlara düşürülürsünüz. • Akıl hastasıymış gibi davranılır. • Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır. • Bir özrünüzle alay edilir. • Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir. • Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir. • Özel yaşamınızla alay edilir. • Milliyetinizle alay edilir. • Öz güveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız. • Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır. • Kararlarınız sürekli sorgulanır. • Alçaltıcı isimlerle anılırsınız. • Cinsel İmalar
IV. Grup: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar	<ul style="list-style-type: none"> • Sizin için hiçbir özel görev yoktur. • Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni iş bile yaratamazsınız. • Sürdürmeniz için anlamsız işler verilir. • Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir. • İşiniz sürekli değiştirilir. • Öz güveninizi etkileyecek işler verilir. • İtibarınızı düşürecek şekilde niteliklerinizin dışındaki işler size verilir. • Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur. • Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.
V. Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar	<ul style="list-style-type: none"> • Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız. • Fiziksel şiddet tehditleri yapılır. • Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır. • Fiziksel zarar. • Doğrudan cinsel taciz.

Kaynak: Davenport vd. (2003, s.35-37)'den alınmıştır.

Anlaşılabacağı Leymann yıldırma davranışlarını hedefin iletişimine, sosyal ilişkilerine, itibarına, yaşam kalitesi ve kariyeri ile sağlığına yönelik saldırılar olmak üzere 5 temel amaç etrafında toplamıştır. Leymann'ın tipolojisi üzerinden kendi örneklemeleri üzerinde bir faktör analizi yapan Zapf, vd. (1996) ise örgütsel önlemler, sosyal tecrit, özel hayatına yönelik saldırılar, kişisel tutum ve tercihlere yönelik saldırılar, fiziksel şiddet, sözlü saldırı ve dedikodu şeklinde 7 temel amaç belirlemişlerdir. Vartia ise kendi araştırmaları doğrultusunda dedikodular üretme, sosyal ortamdan dışlama, bireye niteliklerinin altında veya üstünde görevler verme, bireyin iş çıktılarına yönelik eleştirilerde bulunma, fiziksel şiddet veya şiddet tehdidi ve bireyin ruh sağlığı konusunda imalar şeklinde 6 tür davranış grubu belirlemiştir (akt. Einarsen, 2000). Tüm bunlardan hareketle, değerlendirme yapmayı engelleyen pek çok kısıtlılığa rağmen, örgütlerde yaşanan yıldırma davranışlarının benzer

amaçlara yönelik olarak mekanizma ve davranışlarla yürütüldüğü çıkarımında bulunulabilir.

2.4. Yıldırma Aşamaları

Bir örgütte belirli niteliklere sahip yıldırma davranışları ile birlikte bunların altında yatan temel amaçlar ve bu doğrultudaki spesifik mekanizma ve davranışlar detaylandırılmıştır. Bundan sonra sürecin adım adım nasıl gerçekleştiği sorusu ön plana çıkmaktadır. Örgütlerdeki yıldırma sürecine ilişkin alanyazında pek çok araştırma olmasına karşın Gökçe (2008) tüm bu çalışmalara öncülük eden Leymann'ın tipolojisinin genel olarak kabul gördüğünü ileri sürmektedir. Bu doğrultuda Leymann (1996, s.171) yıldırma sürecini aşağıdaki gibi dört aşamada açıklamaktadır:

1. **Kritik Olaylar:** Bu aşamada tetikleyici olay çoğunlukla bir çatışma olduğu için yıldırma artan çatışma olarak algılanabilir. Bununla birlikte çatışmanın yıldırmaya dönüşmesine neyin sebep olduğu tam olarak bilinmemektedir. Sürecin henüz yıldırma özelliği kazanmadığı bu aşama çok kısa sürebilir ve hemen akabinde meslektaşların saldırgan ve damgalayıcı davranışları devreye girer. Dolayısıyla mağdur başlangıçta herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir.
2. **Yıldırma ve Damgalama:** Bu aşamada günlük rutinde saldırgan olarak nitelendirilmeyen davranışlar, yıldırma davranışlarının hedefindeki bireyin uzun bir süre ve sıklıkla (neredeyse her gün) maruz kalması sonucu yıldırma eylemine dönüşür. Normal günlük iletişimdeki normal anlamlarına bakılmaksızın gözlemlenen tüm bu davranışların ortak paydası bir kişiye zarar vermek veya onu cezalandırmak niyetiyle yapılıyor olmalarıdır.
3. **Personel yönetimi:** Olayın resmi bir durum olarak tanımlanması yönetimin olaya el atması ile olur. Daha önceki safhalarda yer almayan yönetim, damgalamaya yol açan önceki aşamalarda yaratılan önyargıları üstlenerek, suçu yıldırma davranışlarının hedefindeki mağdurda bulma eğilimi gösterebilir. Bu da genellikle “şeytan” olarak görülen kurbandan kurtulmak için bir şeyler yapma davranışını besler. Bu süreçte temel atıf hatalarından ötürü yönetim ve diğer çalışanlar olayları çevresel faktörler yerine kişilik özellikler ile anlamdırma eğilimindedirler. Ayrıca işyerinde sağlıklı bir psikolojik çalışma ortamı sağlama yönetimin görevi olduğu için ve olayın

sorumluluğunu üstlenmek istemediği için yönetim bu tarz bir davranış benimseyebilir.

- 4. İşten Çıkarma:** Bu son aşamada, kurbanın işine son verilir veya kendi rızasıyla işten ayrılır. Çalışanların emeklilik yaşından önce çalışma hayatının dışına itilmelerinin ise, mağdurda tıbbi ve psikolojik destek almasına yol açan ciddi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir.

Bunun yanında Çobanoğlu (2005, s.94) yıldırma sürecini çatışmanın ilk belirtileri, çözümlenemeyen çatışma, yıldırma başlangıcı, yıldırmanın şiddetlenmesi, yıldırmanın ilerlemesi, devam etmesi ve işten ayrılma şeklinde yedi safhada gerçekleştiğini bildirirken, Davenport, vd. (2003) örgütlerdeki yıldırma sürecinin anlaşmazlık, saldırgan eylemler, yönetimin katılımı, zor ve akıl hastası olarak damgalanma ve işine son verilme şeklinde beş aşamada gerçekleştiğini öne sürmektedir. İtalyan Harald Ege (2001'den akt. Güngör, 2007) ise çatışma, saldırgan davranışlar, ilk psikosomatik belirtiler, personel yönetiminin hataları, sağlığın bozulması ve işten ayrılma şeklinde 6 aşamalı bir model önermektedir. Yalnız bunlara ek olarak, Ege "0" noktası olarak farklı bir aşama tanımlamıştır. Bu safha özünde İtalyan ve Akdeniz kültürünün doğasında bulunan çalışma hayatının rutini içinde kabul edilebilir olarak görülen çatışmaları ifade etmek üzere kullanılmıştır. Ancak kültürdeki var olduğu iddia edilen bu çatışmacı yapının yıldırma için uygun bir ortam hazırladığı da vurgulanmaktadır.

Tüm bunlardan hareketle yıldırmanın sinsi biçimde fark ettirmeden başlayan ancak oldukça hızlı gelişen bir süreç olduğu görülmektedir. Daha önce de bahsedildiği üzere doğrudan ve açık davranışlar yerine dolaylı ve örtük davranışların kullanılmasının bu sürece önemli derecede katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Buna ek olarak yıldırma eylemlerinin müstakil olarak değerlendirilmesi durumunda Leymann'ın da vurguladığı üzere günlük iletişim rutininde pek çoğu doğal karşılanan yıldırma eylemleri sistematik olarak bireye zarar vermek amacıyla kullanılmakta ve olayları yanlış değerlendiren örgüt yönetimi de süreci körüklemektedir. Gitgide yalnızlaştırılan mağdurun, benlik algısı zayıflarken, rahatsız edici davranışlar sonucu ruh ve fiziksel sağlığı büyük ölçüde olumsuz etkilenmekte ve süreç genellikle mağdurun öyle veya böyle örgütten ayrılması ile son bulmaktadır.

2.5. Yıldırma Sürecinde Rol Alan Aktörler

Yıldırmanın tanımlarından da hatırlanacağı üzere yıldırma iki taraf arasında gerçekleşen sosyal bir etkileşim sürecidir. Tutar (2015) yıldırma uygulayan ve mağdur olarak ifade edebileceğimiz bu taraflar arasındaki ilişkinin üç farklı yönde olabileceğine işaret etmektedir:

- *Yukarıdan Aşağıya Doğru Yıldırma:* Yıldırma uygulayan işyerinde mağdura göre daha üst konumda görev yapmaktadır. Bu bir yönetici olabileceği gibi daha üst düzey görevdeki bir çalışan da olabilir.
- *Yatay Yıldırma:* Eşdeğerler pozisyonlarda görev yapan çalışanlar arasında yıldırma söz konusudur. Dolayısıyla yıldırma uygulayan ve mağdur benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip iki iş arkadaşıdır.
- *Aşağıdan Yukarıya Doğru Yıldırma:* Yıldırma uygulayan örgütte, mağdura göre daha alt bir pozisyondadır. Bu tür yıldırmada nadiren de olsa çalışanların toplu halde amirlerine yıldırma uygulamaları görülebilmektedir.

Her ne kadar kültür yıldırma davranışı algısını ve görülme sıklığını etkileyen bir faktör olarak öne çıksa da yıldırma kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkma olasılığı bulunan bir olgudur (Salin, 2001). Her ne kadar alanyazındaki araştırmalar (Namie, 2003 Vandekerckhove ve Commers, 2003) yukarıdan aşağıya doğru yıldırmanın görülme sıklığının daha yüksek olduğunu rapor etse de şuana kadar yapılan araştırmalar hangi niteliklere sahip çalışanların yıldırma mağduru olmaya aday olduklarına ilişkin bir sınıflandırma ortaya koyamamışlardır (Tınaz, 2011, s.106). Dolayısıyla çalışma yaşamında tüm çalışanların potansiyel mağdur adayı olduğu söylenebilir.

Bunlara ek olarak seyirciler, doğrudan yıldırma sürecine katılmasalar da süreci etkileyen üçüncü bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim Harald Ege (1996'den akt. Kaymakçı, 2008) bu üç unsurun davranışlarının yıldırma sürecine etki ettiğini gösteren bir model geliştirmiştir. Sistem ilişkisi küpleri ismi verilen bu modelde her bir unsurun sergilediği davranışların bir yıldırma durumunu önceden destekleyebileceği gibi doğrudan kışkırtabileceği öngörülmektedir. Dolayısıyla, örgütteki yıldırma sürecinde lehte veya aleyhte aktif katılımcılar haline gelebilen seyircilerin gösterdikleri eylemler kadar göstermedikleri de sürecin gidişatı için oldukça önemlidir (Minibaş ve İdiğ, 2009). Bu doğrultuda yıldırmaya tepki gösterilmemesi ya da sürece karşı duyarsız kalınması mağdura ve gerçekleştirilen

eylemlere destek verme anlamına geleceği için seyircilerin de yıldırma uygulayanların suçuna ortak olacağı söylenebilir.

2.5.1. Yıldırma Uygulayanlar

Bilim insanları örgütlerde yaşanan yıldırma davranışlarını anlamlandırmak için bireylerin yıldırmaya başvurma gerekçelerini ve bu kişilerin ortak kişilik özelliklerini belirlemeye çalışmışlardır. Dolayısıyla alanyazında yıldırma uygulayanların özelliklerine ilişkin pek çok değerlendirme ve sınıflandırma bulunmaktadır. Nitekim Walter işyerinde yıldırma uygulayan kişilerin şu özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir (akt. Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008, s.38):

- İki davranış seçeneği arasından en fazla saldırgan olanı seçen,
- Bir yıldırma ortamını yakaladıklarında çatışmanın devam etmesi için elinden geleni yapan,
- Yıldırma davranışının diğer birey üzerinde yaratacağı olumsuz sonuçları bilen ve kabul eden,
- Hiçbir suçluluk duygusu duymayan,
- Sadece suçsuz olduğuna inanmakla kalmayıp aynı zamanda iyi bir şey yaptığını da zanneden,
- Suçu başkasına yükleyerek, davranışlarını kışkırtmalara tepki olarak yorumlayan kişilerdir.

Davenport ve arkadaşları (2003) ise yıldırma uygulayanların temel kişilik özelliklerini şöyle tanımlamışlardır:

- Antipatik kişiliklidirler.
- Narsist kişiliğe sahiptirler.
- Tehdit altında benmerkezcidirler.
- Kendi normlarını örgüt politikaları haline getirmeye çalışırlar.
- Önyargılı ve duygusaldırlar.

Namie (2003) ise başvurulan taktiklere dayanarak yıldırmaya başvuranları dört farklı grupta toplamıştır:

- *Çığırkanlar* klasik yıldırma yapan tiplerini yansıtır. Yaşadıkları duygusal dalgalanmalar ve ani öfke nöbetleri ile çalışma ortamını zehirlerler. Seyircilerin kendisini korkulması gereken biri olarak görmeleri için

hedeflerindeki kişiyi topluluk önünde aşağılarlar. Genellikle fiziksel şiddete başvurmaz ancak çalışanlarda böyle bir kanaat oluşur.

- *Sürekli eleştirmenler ise* detaylara takılır ve diğerlerinin davranışlarında kusur arar ve böylece kendi kusur ve güvensizliklerini gizlemeye çalışırlar. Diğerlerin lakap takarlar ve herkesin “yetersizliklerinden” şikâyet etmeye bayılırlar ve hatta onları aşağılamak için mağdura atfettikleri “hatalar” icat ederler. Eylemleri için kapalı kapılar ardında ortamları tercih etmelerine rağmen, kurbanlarına topluluk içinde de saldırabilirler.
- *İki Başlı Yılan ise* bir başka profildir. Bu kişiler hiyerarşik kademelerde yukarı doğru ilerlerken, aşağıdakilerin ilerlemesini engellemek için yıldırma başvurur. Bu kişiler kendi imajlarını güçlendirmek için kurbanlarının itibarını zedelemeye çalışırlar. Kurbanı bir hedef haline getirmek için dedikodular kullanarak iş arkadaşlarını kurbanı karşı kışkırtır. Yaptığı propagandalar neticesinde herkesi kendisine inandırırken, hedef aldığı kişinin argümanlarına itibar edilmez.
- *Kapıcılar ise*, kontrol takıntılı olup, hedef aldıkları kişinin başarısızlığı için zaman, para ve bilgi harcamaktan kaçınmaz. Daima performans sorunlarından şikâyet etmek için bir bahane bulur. Öyle ki kurbanın işe geç gelip erken gitti göstermek için ofis saatleriyle bile oynayabilir.

Esasında Namie'nin (2003) işaret ettiği üzere yıldırma davranışı gösteren bireylerin yalnızca % 4'ünde anti sosyallik, narsistlik gibi kişilik bozuklukları görülmektedir. Buna ek olarak Zapf (1999); Neuman ve Baron (1998) yıldırmanın daha çok bireyler arası etkileşim ve durumsal faktörlerden kaynaklandığının altını çizmektedir. Dolayısıyla bu noktada ortak kişilik özellikleri ile birlikte ve bağlamsal güdüleyicilere dikkat çekmenin daha faydalı olacağı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda Leymann (1996)'a göre, insanlar komplekslerinden ötürü kendi eksikliklerinin telafi etmek için yıldırma başvurmaktadır. Kendi adları ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birini küçültücü davranmaya itmektedir. Namie (2003) ise yıldırma başvurularının olası rakiplerini kontrol etme güdüsüyle hareket ettiklerini iddia etmektedir. Zapf ve Einarsen (2003) bireylerin öz saygılarının tehdit altında olmalarının, sosyal yetkinlikten yoksun olmalarının veya örgüt içi mikropolitik davranışların yıldırma teşebbüste önemli derecede etkili olduğunu bildirirken, Davenport, vd. (2003) ise pek çok yıldırma davranışının

güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlık ve hasetten kaynaklandığını ifade etmektedirler. Tüm bu bilgiler yıldırma uygulayanların hastalıklı bir ruh halinden çok bireysel gerekçelerle ve anlık tepkilerle hareket ettiklerine işaret etmektedir. Buradan hareketle bir dizi örgüt içi engelleyici politikalar ve kurallar geliştirilmesinin bu tür davranış ve tutumları önlemede faydalı olabileceği öngörülebilir.

2.5.2. Mağdurlar

Yıldırma aşamaları hakkındaki araştırmaların (Çobanoğlu, 2005; Davenport vd., 2003; Harald Ege, 2001'den akt. Güngör, 2007 ve Leymann, 1996) ortaya koyduğu üzere yıldırma süreci mekanizması duruma göre farklı bir seyir geliştirse de genel hatlarıyla benzer bir süreç yaşanmaktadır. Yıldırma mağdurlarının kişilik yapıları ve psikolojik durumlarına ilişkin araştırmaları neticesinde Matthiensen ve Einarsen (2001, s.482) her ne kadar bazı kişilerin yıldırmaya karşı daha fazla duyarlı olsa da tek bir mağdur tipolojisinden söz edilemeyeceğini sonucuna varmışlardır. Leymann (1996) ise mağdurun kişilik özelliklerinin ve psikolojik yapılarının saptanması konusunda farklı bir noktaya dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda bireylerin yıldırma mağduru olmadan önceki psikolojik durumlarının ve özelliklerinin tespit edilememesi nedeniyle yapılan araştırmaların mağdur tipolojisi belirlemede kifayetsiz kalacağı ifade edilmektedir.

Tüm bu kısıtlılıklara rağmen bazı araştırmacılar mağdura ait bazı kişisel özelliklere dikkat çekmektedir. Bunlardan Zapf ve Eianersen (2003) kurbanın maruz bırakıldığı sosyal konum, sosyal uyumsuzluk ve düşük benlik saygısı ile yüksek düzeyde başarı ve grup normlarıyla çatışmanın yıldırma sürecinin başlangıcında etkili olduğunu bildirmektedir. Vartia (2003) ise kendini ifade etmede yetersiz, düşük benlik saygısına sahip ve kendilerini savunamayan çalışanların yıldırmaya daha fazla maruz kaldığını ve bu görüşü destekleyen boylamsal araştırmalar bulunduğunu ifade etmektedir. Salin (2001) de iki farklı kurban tipolojisinden bahsetmektedir; zayıf kurbanlar (submissive victims) ve provokatif kurbanlar (provocative victims). Bu doğrultuda kişilik yapısındaki bir takım zafiyetlerin yahut provokatif unsurların bireyi hedef haline getirdiği dile getirilmektedir. Birinci grup mağdurlar yıldırma sürecinde pasif durumdayken, ikinci grup daha aktif bir rol almaktadır.

Harald Ege 18 yıldırma mağduru türü tanımlamıştır. Bunlar; dalgın, neşeli, gerçek dost, günah keçisi, bağımlı-edilgen, korkak, alıngan, kendini beğenmiş, paranoyak, tutsak, uşak, katı, kendine güvenen, acı çeken, dürüst iş arkadaşı, içe

dönük, hastalık hastası (hipokondriyak) ve hırslıdır (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008, s.45-47). Huber (1994) yüksek düzeyde yıldırma mağduru olma riski taşıyan çalışanların şu dört grupta toplanabileceğini ifade etmektedir (akt. Tınaz, 2011):

- *Yalnız bir kişi:* Bu kişi erkeklerin yoğun olduğu bir çalışma ortamında çalışan tek bir kadın veya kadınların yoğun olduğu bir ortamda çalışan tek bir erkek olabilir.
- *Acayip bir kişi:* Bu kişi diğerler çalışanlardan farklıdır ve/veya onlarla kaynaşmaz. Bu farklılık giyim tarzı, bireysel engel veya etnik ve kültürel özelliklerden kaynaklanabilir.
- *Başarılı bir kişi:* Önemli bir başarı göstermiş (yönetimin veya hizmet alanların takdirini kazanmış) bir kişi kolayca çalışma arkadaşlarının hedefi haline gelebilir.
- *Yeni gelen kişi:* Daha önce ilgili pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, yıldırma kurbanı olma riskini artırır.

Davenport, vd. (2003) yetenekli, işine bağlı, yaratıcı ve değişime açık insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle yıldırma mağduru olma olasılıklarının yüksek olduğunu belirtirken, Sheehan (2004) duygusal zekâsı yüksek bireylerin, Tutar (2015) kendini gerçekleştirmiş bireylerin, Çobanoğlu (2005) ise farklı bireylerin tehdit altında olduğuna dikkat çekmektedir. Tınaz (2011, s.106) bir bireyin güçlü ve mücadeleci olması ve bu nedenle gelecekteki potansiyel bir rakip olabileceği düşüncesiyle birlikte işletme kültürü ve yapısından kaynaklanan bir nedenden veya yıldırma uygulayanın kişiliğinin yansımaları olarak başkalarına yönelttiği davranışlar nedeniyle yıldırma davranışına maruz kalabileceği vurgulamaktadır.

Tınaz'ın (2011) işaret ettiği üzere işyerindeki yıldırma oyununda en fazla zararı gören aktör mağdurdur. Bu oyunun kurallarının belirlenmesinde ve değiştirilmesinde herhangi bir tasarrufu bulunmayan mağdur genel olarak oyundaki rolünü kabullenir ve yıldırma davranışları karşısında tepki vermek durumunda kalır. Walter süreç içerisinde mağduru olası tepkilerini şöyle sıralamaktadır (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008, s.44):

- Bireyde hastalık semptomları ortaya çıkar, hastalanır, işe gitmez, işine son verilir.

- Stres yaşar ve buna bağlı olarak psikosomatik semptomlar ortaya çıkar.
- Bazen ağır bir depresyon yaşar, intiharı düşünebilir ve hatta intihar girişiminde bulunabilir.
- Rolünü geri rol olarak tanımlar ve “beni aralarına almıyorlar” der.
- Bir yandan suçu olmadığına inanır, diğer taraftan her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanır.
- Kendine güveni yoktur.
- Genel bir kararsızlık içindedir.
- İçinde bulunduğu durumdan dolayı her türlü sorumluluğu reddeder veya her türlü şeyden kendini sorumlu tutar.

2.5.3. Seyirciler

Yıldırma sürecinde, uygulayan ya da mağdur olarak rol almayıp, sürece direkt olarak karışmayan, ancak bir şekilde sürece tanıklık eden ve bazen pasif olarak sürece katılan kişilerdir (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008, s.50). Tınaz (2011) yıldırma sürecinde izleyici olarak rol alan çalışanların *ortaklar*, *ilgisizler* ve *karşıtlar* şeklinde üç temel grupta toplanabileceğini belirtmektedir:

- *Yıldırma Ortakları*: Bu kişiler verdikleri destek ve işbirliği ile yıldırma uygulayıcılarına yardım ederler. Yardakçı, sahte masum ve meraklı izleyiciler bu grupta yer alır.
- *İlgisizler*: Yıldırma sürecinde aşağılayıcı, yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalarak, uygulayıcıları bir nevi haklı çıkartırlar ve dolayısıyla sürecin devamına göz yumarlar. Bir şeye karışmayan izleyiciler bu gruptadır.
- *Karşıtlar*: Ortaya çıkan durumdan rahatsız olan izleyiciler, mağdura yardım etmeye çalışır veya en azında bir çözüm üretme gayretindedirler. Diplomatik izleyici bulunduğu gruptur.

Tınaz, Bayram ve Ergin (2008) sergiledikleri davranış tarzları bakımından izleyiciler için beş tip tanımlamıştır. Bunlar:

- *Yardakçı*: Bu izleyici türü yıldırma uygulayan kişiye çok sadıktır. Kendisi mağduru güvenilir bir iş arkadaşı olarak görse bile süreç içerisinde yıldırma uygulayana destek vermekten geri kalmaz.
- *Sahte Masum*: Görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimini oluştursa da gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz

bir izleyici sonunda yıldırma uygulayana destek çıkar. Davranış tercihi daha çok kendini sağlama almak yönündedir.

- *Meraklı:* Başkalarıyla ve onların problemleriyle çok fazla ilgilenir. Sağlık ve özel yaşamla ilgili sorular sorarak başkalarının özel alanlarına ve konularına girer. Yardım arayışı içinde olan mağdur dahi zamanla rahatsız olur ve kendisinden kaçır.
- *Bir Şeye Karışmayan:* İyi ya da kötü tüm olan bitenden uzak durmaya çalışır. Konuyla ilgi hiçbir fikir beyan etmez. Tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.
- *Diplomatik:* Genelde aracı rolünü oynamayı tercih eder. Bu nedenle başkaları tarafından ya çok sevilir ya da nefret edilir. Örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride mağdur konumuna düşme tehlikesi ile karşı karşıyadır.

2.6. Yıldırmanın Nedenleri

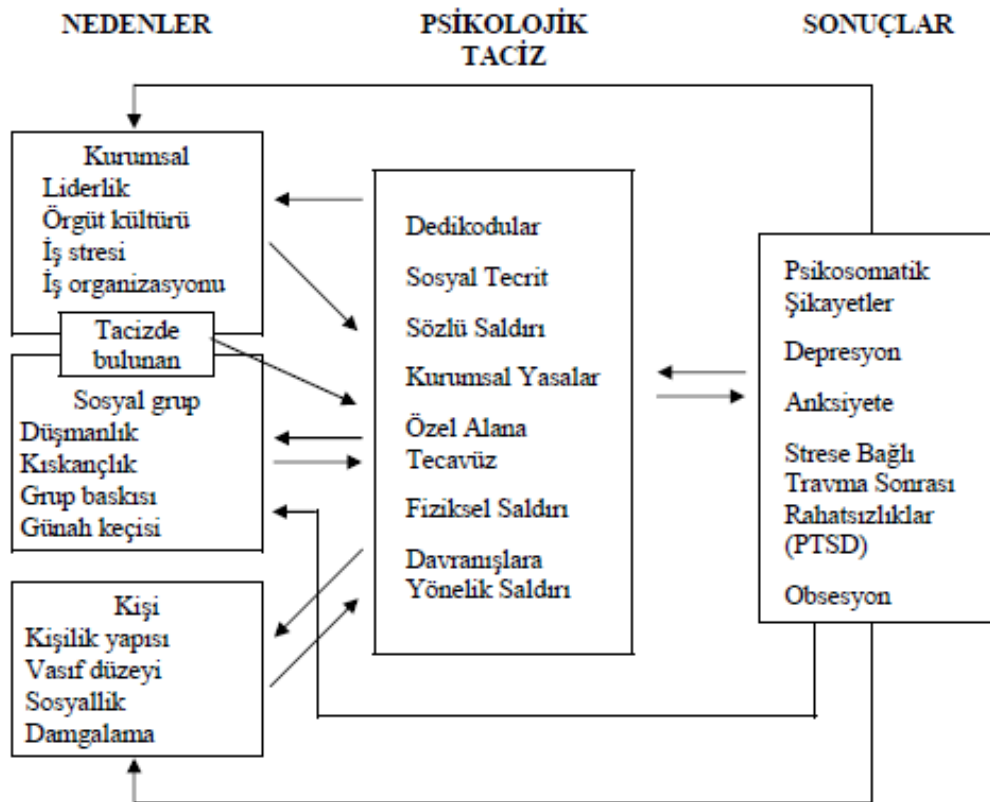
Bilim insanları örgütlerde yaşanan yıldırma sürecini anlamlandırmak üzere çalışanların yıldırma başvurması gerekçelerini belirlemeye çalışmışlardır. Esasında yıldırma taraflarına ilişkin tartışmaların da örgütlerde yaşanan yıldırmanın nedenlerini açıklamaya hizmet ettiği ifade edilebilir. Nitekim günümüzde yıldırmanın yıldırma yapanın ve mağdurun kişilik özellikleri yanında örgütsel ve kültürel koşulların etkileşimi sonucu ortaya çıkan kapsamlı ve karmaşık bir süreç olarak kabul edilmektedir (Davenport, vd., 2003; Poilpot-Rocaboy, 2006; Salin, 2003a; Zapf, 1999). Ayrıca tüm yıldırma vakalarının biricik olduğuna dikkat çeken Poilpot-Rocaboy (2006) her birinin özgül belirleyicilere ve sonuçlara sahip olabileceğine işaret etmektedir.

Vartia (1996) yıldırma yapanın mağdura yönelik davranışları altında yatan temel etkenin kıskançlık olduğuna vurgularken, Shallcross (2003) ise işyerindeki güç dengesizlikleri, kişilik tipleri, cinsiyet, örgüt kültürü, farklılıklar ve çeşitliliklere dikkat çekmektedir (akt. Sheehan, 2004). Poilpot-Rocaboy (2006) örgütlerdeki yıldırma sürecinin mağdura ilişkin özellikler, yıldırma yapana ilişkin özellikler ve örgütsel özellikler arasındaki çoklu nedensellikler sonucu ortaya çıkan dinamik bir süreç olduğunu belirtmektedir.

Leymann (1996) kişisel özelliklerin yıldırma ile ilgili olduğu görüşünü şiddetle reddetmekte ve mağdurun kişiliğindeki deformasyonların yıldırma sürecinin sonucu olarak kabul edilmesi gerektiğini iddia etmektedir. Yıldırma mağdurları ile

yaptığı görüşmeler doğrultusunda Leymann (1993'den akt. Einersen, 1999) iş tasarımıdaki eksiklikler, liderlik davranışları gösterilmemesi, mağdurun sosyal olarak maruz bırakıldığı durum ve örgütteki etik standartların düşük olması şeklinde örgütlerde yıldırma neden olan dört temel özellik belirlemiştir. Davenport, vd. (2003) ise birbiri ile etkileşim halindeki beş faktörün; yıldırma yapanların psikolojisi ve koşulları, organizasyonun kültürü ve yapısı, mağdurun koşulları, kişiliği ve psikolojisi, bir anlaşmazlık gibi tetikleyici bir neden, toplumsal değer ve kurallar gibi kuruluş dışı etmenlerin yıldırma yolu açtığını belirtmektedirler. Zapf'ın (1999, s.71) örgütlerde yaşanan yıldırma nedenlerine ilişkin kavramsallaştırması Şekil 1'de sunulmuştur:

Şekil 2.1. Yıldırma Neden ve Sonuçları Döngüsü



Zapf (1999, s.71) örgütsel nedenler, sosyal grup kaynaklı nedenler ve kişisel nedenlerin yıldırma sebepleri olan ana etmenler olduğu görüşündedir. Şekilden de anlaşılacağı üzere yıldırma süreci birden fazla etmenin etkileşimi söz konusu olduğu gibi yıldırma nedeni olabilecek bir etmen aynı zamanda yıldırmanın sonucu da olabilmektedir. Bu süreç mağdurun ciddi sağlık problemleri yaşamasına yol açabileceği gibi bu rahatsızlıkların mağdurda önceden bulunuyor olması onun

yıldırmaya uğramasına neden olabilir. Bu kapsamda bir örgütte yıldırmaya yol açan bir faktör başka bir örgütte yıldırma sonucu haline dönüşebilir. Diğer bir ifadeyle yıldırma neden ve sonuçları arasında doğrusal bir ilişkiden ziyade etkileşimsel, girift ve kompleks bir yapıdan söz edebiliriz.

Vartia (2013) alanyazında yıldırmanın nedenlerine ilişkin temelde iki görüş bulunduğu işaret etmektedir. Birinci görüşe göre kişisel özellikler yıldırma sürecini tetiklerken diğer görüş çalışma ortamının ve örgüt kültürünün yıldırmaya yol açtığı yönündedir. Günümüzde kabul gören en genel bakış açısı ise yıldırma davranışlarının; mağdur ve yıldırma yapanın kişilik özellikleri ile organizasyona özgü örgütsel iklim ve çalışma ortamının etkileşimi neticesinde ortaya çıktığı yönündedir (Einarsen, 2000). Dahası Salin (2013a) duruma özgü etkinleştirici ve motive edici yapı ve süreçler ile çeşitli tetikleyici koşulların yıldırma sürecindeki etkilerini dillendirmektedir. Dolayısıyla yıldırma davranışlarının nedenlerini anlamlandırmak için çok yönlü bir yapı gerektiği ortadadır. Tüm bunlardan hareketle yıldırmaya neden olması olası iki farklı görüşe yani bireysel ve örgütsel nedenleri daha fazla detaylandırmak uygun görülmüştür.

2.6.1. Bireysel Nedenler

Daha önce yıldırma sürecinde rol alanlar aktörlere ilişkin bilgiler verilirken yıldırma uygulayıcısı, mağdur ve seyircilerin sahip oldukları bireysel özellikler detaylandırılmıştı. Ayrıca cinsiyet ve kültür gibi çeşitli demografik özelliklerin yıldırmaya maruz kalma üzerindeki etkisi de daha önce tartışılmıştı. Bu noktada aktörlerin karakteristik özelliklerine ek olarak yıldırma sürecini etkileyen bireysel faktörler üzerinde durulacaktır. Bu kapsamda Leymann, insanların yıldırmaya başvurmasında dört temel gerekçeye işaret etmektedir (Davenport, vd., 2003, s.38-39, Tınaz, 2011):

- *Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak:* Bu görüşü savunanlar bir grubun güçlü olabilmesi için aynı değerlere ve değer yargılarına sahip olması gerektiğini savunurlar ve onlara karşı çıkan ve aynı düşünceleri paylaşmayan insanları soyutlamak suretiyle ortamdan uzaklaştırmak isterler.
- *Düşmanlıktan hoşlanmak:* İnsanlar hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için yıldırmaya başvururlar. Üst, aynı seviyedeki çalışanlar veya astlar arasından biri mağdur konumuna düşebilmektedir.

- *Can sıkıntısı içinde zevk arayışı*: Tacizde bulunanların psikolojik bir takım rahatsızlıklarından kaynaklanan bu durumda asıl amaç birinden kurtulmak olmayabilir. Bu kişiler karşılarındakine eziyet etmekten keyif almakta ve bilinçli bir şekilde bu eylemlerini gerçekleştirmektedirler.
- *Önyargıları pekiştirmek*: Burada sosyal, cinsiyete dayalı veya etnik ayrımcılık söz konusudur. Kurum içindeki baskın sosyal grubun üyesi olmayanlara yönelik mevcut önyargılar üzerinden bireyleri damgalamak suretiyle yıldırma uygulanır.

Anlaşılabacağı üzere Leymann, örgütteki çalışanların yıldırma başvurmasında etkili olan faktörleri belirlerken bu kişilerin örgütteki konumlarına odaklanmamış ve genel bir değerlendirme yapmıştır. Zuschlag (2001'den akt Cicerali, 2011) ise araştırması neticesinde örgütteki farklı pozisyonlarda görev yapan çalışanların yıldırma başvurmasında etkili olan farklı güdüleyiciler belirlemiştir. Buna göre;

Tablo 2.3. Çalışanların Yıldırma Başvurmasında Etkili Olan Faktörler

Yöneticiler Tarafından Yıldırma	İş Arkadaşları Tarafından Yıldırma	Astlar Tarafından Yıldırma
<ul style="list-style-type: none"> • Endişe a. Kurumda otorite kaybetmek b. Çalışanlar tembellik edecek c. Çalışanlar entrika çevirecek d. Ast ve üstlerin gözünde imaj kaybetmek • Çalışanları disipline etmek • Antipati • Sadizm • Öç alma motivasyonu 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütte bilgi avantajını ele geçirmek • İş arkadaşlarının dalga geçmesi • Çoğunluğun taleplerine uymaya zorlamak • Kişisel düşmanlık • Sosyal yetersizlik ile dalga geçmekten zevk almak • Cinsiyet ve ırk vb. yönlerden farklı bir kişiyi kurban seçmek 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni bir yöneticiye karşı ayaklanma • Yöneticiyi adil olmayan, otoriter tavırlarından dolayı cezalandırmak • Yöneticiyi gözden düşürerek onun yerini almak

Kaynak: Cicerali (2011)'den uyarlanmıştır.

Tablodan da anlaşılacağı üzere sosyal bir varlık olan insanoğlunun birbiri ile etkileşimi sürecinde örgütlerde yıldırma farklı bireysel gerekçelerle ortaya çıkabilmektedir. Bu doğrultuda öç alma, dalga geçme, antipati ve kişisel husumet gibi pek çok nedenin örgütlerde yıldırmanın gerekçesi olabileceği anlaşılmaktadır.

2.6.2. Örgütsel Nedenler

Hatırlanacağı üzere yıldırma kavramını alanyazına kazandıran Leymann (1993'den akt. Einersen, 1999) yıldırmanın ortaya çıkmasında daha çok örgütsel faktörlere vurgu yapmaktaydı. Bununla birlikte kendisini takip eden pek çok

araştırmacı da çok sayıda örgütsel değişken tanımlanmıştır. Bu doğrultuda Vartia (2003) rol çatışmaları, iş kontrolü, ağır iş yükü, işyerinde artan tempo, yüksek stres, örgütsel yeniden yapılanma, yönetim değişikliği, düşük iş tatmini, liderlik, sosyal ya da örgütsel iklim ve tatmin edici olmayan ilişkiler, genel olarak çalışma ortamındaki çatışmaları sıralamaktadır. Davenport, vd. (2003) ise yıldırmanın örgütsel etmenleri olarak kötü yönetim, işyerinde yoğun stres, monotonluk, yöneticilerin yıldırmanın varlığına inanmaması ve inkârı, ahlakdışı uygulamalar ve örgüt yapısındaki değişiklikleri göstermektedir. Buna ek olarak Einarsen (2000) örgüt büyüklüğüne dikkat çekerken, Zapf (1999) aşırı iş yükü kaynaklı zaman baskısına, Crawford (1997) katı hiyerarşik yapıya, Schuster (1996) sosyal sistem ve sosyal izolasyona, Zapf, vd. (1996) ise iş tasarımı ve sosyal çevrenin önemini vurgulamaktadır.

Davenport, vd. (2003) örgütleri yıldırma uygulamaya iten durumları aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- Örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmak,
- Çalışanların örgüt içinde istenen değişime ayak uyduramaması,
- Çalışanların güncel bilgi ve teknolojiye değişikliklere ayak uyduramaması,
- Küçülme politikası nedeniyle istihdamı daraltmak,
- İşgücünü genç çalışanlardan oluşturma düşüncesi,
- Çalışanların örgütün yeni amaçlarını benimsememeleri,
- Herhangi bir konuda örgütsel başarıyı artırma düşüncesi,
- Örgütün yönetim kademelerindeki radikal değişiklikler,
- Örgütün liderinin duygusal zekâdan yoksun olması,
- Örgüt yönetiminin örgüt içindeki alt gruplar arasında yaşanan güç çekişmelerinde gruplardan birinin yanında tavır takınması,
- Örgütün maliyet bazlı düşünerek pahalı olan eski personeli daha ucuz olan yenisiyle değiştirmek istemesi.

Leymann (1996) yaklaşık 800 yıldırma vakasını incelemiş ve kötü örgütlenme ve aciz/ilgisiz yönetimin tüm vakalarda ortak olduğunu tespit etmiştir. Kötü örgütlenme çalışanların iş yükünü artırırken bu da çalışanlar arası çatışmayı körükleyecektir. Buna ek olarak yönetimin çatışma durumlarıyla başa çıkabilecek düzeyde donanımlı olmadığı durumlarda yönetim taraf tutarak yıldırmanın ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Bu doğrultuda örgütün yapısı ve işin özelliklerinin yıldırma sürecindeki önemini vurgulayan Salin (2003b) örgütsel amaçların belirsiz

olmasının yıldırmaı kolaylaştıracadı gibi çalışma ortamı ve iş tasarımından memnuniyetsizliği artıracağını ifade etmektedir. Bunun yanında çalışanların yaptıkları işlerde beklenti ve talepleri arasında yaşadıkları çelişki düzeyi anlamına gelen rol atışması ve çalışanların iş görevleri ve beklentileri konusunda hissettikleri belirsizlik derecesini ifade eden rol belirsizliği yaşamasının iş yükünü artırmak suretiyle yıldırmaı pozitif etki yaptığı ifade edilmektedir (Hauge, Skogstad ve Einarsen, 2009). Ayrıca Salin (2003b) bilhassa otokratik ve liberal liderlik stillerinin yıldırma ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda otokratik liderler örgütteki çatışmaları yönetmede başarısız olurken (Vartia, 1996), liberal liderler ise yıldırma davranışlarını fark etmeyerek ya da görmezden gelerek (Poilpot, 2006) yıldırma sürecine katkı yapmaktadırlar.

Bunlara ek olarak örgüt kültürünün de örgütlerde yaşanan yıldırma eylemlerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Örgütün yıldırma davranışlarını olağan olarak kabul eden bir kültüre sahip olması yıldırmanın örgütsel nedenleri arasında gösterilmektedir (Einarsen, 1999). Bununla birlikte bazı araştırmacılar yıldırma davranışlarının, model olarak, taklit yoluyla öğrenildiğini ileri sürmüşler ve bu süreci sosyal öğrenme kuramı ile bağdaştırmışlardır (Salin, 2003a). Hiç kuşkusuz örgütsel kültür içinde bir ülkenin ulusal kültüründen bağımsız düşünülemez. Bu doğrultuda (obanoğlu, 2005, s.66) bir lkeadaki yerleşik inançların o lkeadaki de yansıdağını ve örgüt kültürünün toplumun sosyal, ekonomik ve ahlaki kabullerinden etkilenmekte olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla toplumsal kültür ve değerler örgütlerde yıldırma sürecine katkı sağlayan unsurlar arasında sayılmaktadır (Davenport, vd., 2003). Nitekim hatırlanacağı üzere İtalyan Harald Ege (2001'den akt. Güngör, 2007) İtalyan ve Akdeniz kültürünün doğasında bulunan çalışma hayatının rutini içinde kabul edilebilir olarak görülen çatışmaları ifade etmek üzere "0" noktası olarak farklı bir yıldırma aşaması tanımlamıştı.

Görüldüğü üzere şuana kadar yıldırmaı neden olan pek çok farklı örgütsel değerşen tanımlanmıştır. Ancak Salin (2003b) yıldırmaı neden olan örgütsel değerşenler içinde ne çıkan faktörlerin örgüt kültürü ve iklimi, liderlik ile çalışılan örgüt ve iş tasarımı olduğunu belirtmesi konuya ilişkin farkındalığımızı artırmak adına önemlidir. Bununla birlikte yaptığı alanyazın taraması sonucunda Güngör (2007) rgt yapısı ve çalışma ortamı (rgt kültürü ile iklimi) şeklinde iki ana değerşen türü belirlerken Konaklı (2011) tüm bu örgütsel değerşenlerin liderlik,

örgüt yapısı, örgüt kültürü, toplumsal ve kültürel değerler şeklinde dört ana başlık altında toplanabileceğini iddia etmektedir.

2.7. Yıldırmanın Sonuçları

Bu araştırmada farklı yönleri ile ele alınan çalışma hayatındaki yıldırma olgusunun gerek birey gerek örgüt gerekse toplum açısından çok yönlü sonuçları olacağı aşikârdır. Nitekim pek çok araştırma sonucu (Di Martino, Hoel ve Cooper, 2003; Leymann, 1996; Salin, 2003b; Vartia, 1996) yıldırmanın bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçları olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla yıldırma uygulayan, mağdur ve izleyiciler arasında gelişen bu süreç neticesinde olumsuz sonuçların kötü huylu hücrelerin giderek yayılması misali bireylerden örgüt ve topluma doğru artarak çoğalmakta olduğu çıkarımı yapılabilir.

Yıldırmanın bireysel sonuçları mağdurun fiziksel ve ruhsal sağlığın kötüleşmesi, sürecin ekonomik yansımaları ve aile ve sosyal çevre üzerine etkileri şeklinde üç başlık altında değerlendirilebilir (Poilpot, 2006). Mağdurun fiziksel ve ruhsal sağlığının bozulduğunu rapor eden araştırmalar (Di Martino, vd., 2003; Einarsen ve Mikkelsen 2003; Leymann, 1996; Matthiesen ve Einarsen 2004) stres düzeyinin arttığına ve buna paralel olarak fiziksel ve psikolojik iyi oluşun olumsuz etkilendiğine işaret etmektedirler. Bu semptomlar arasında en sık tanımlananlar ise kaygı, depresyon, psikosomatik semptomlar, saldırganlık, korku, güvensizlik, sosyal tecrit, kronik yorgunluk ve uyku sorunlarıdır. Bu noktada çalışma ortamı içerisinde yıldırmaya tanıklık eden çalışanların da süreçten olumsuz etkilendiğine ilişkin sonuçlar bulunmaktadır. Nitekim Einarsen ve Mikkelsen (2003) yıldırmaya şahit olan izleyicilerin olmayanlara kıyasla daha fazla stres reaksiyonları gösterdiğine işaret etmektedir. Anlaşılacağı üzere sosyal bir varlık olan insan çalışma ortamında şahit olduğu yıldırma vakasından farklı gerekçelerle (yardım edememenin verdiği üzüntü, sıranın kendisine geleceği korkusu vb.) olumsuz etkilenmekte ve bu olumsuz atmosfer kötü huylu hücrelere benzer biçimde gitgide yayılmaktadır. Davenport, vd. (2003) ise yıldırmanın etkilerinin birey üzerinde üç aşamalı bir süreçte gerçekleştiğini bildirmektedir. Buna göre;

- *Birinci derece psikolojik yıldırma*: Bu aşamada, birey iş arkadaşlarından gördüğü küçük düşürücü davranışlar neticesinde; kızabilir, durumu hoş görebilir ya da karşı koyabilir. Henüz aile ve arkadaşlarıyla olan ilişkileri

etkilenmemiş olan mağdurda ağlama, uyku bozuklukları, alınganlık ve konsantrasyon bozuklukları gibi semptomlar görülebilir.

- *İkinci derece psikolojik yıldırma:* Yıldırmanın süresi ve şiddeti arttıkça mağdurda ortaya çıkan semptomlar artar. Yüksek tansiyon, şiddetli uyku ve konsantrasyon bozuklukları, aşırı kilo alma yada verme, depresyon, alkol, işyerinden kaçma, alışılmadık korkular bunlardan bazılarıdır. Aile ve arkadaşlar bir şeylerin ters gittiğini anlarlar ancak iş temposuna yorarlar. Sağlık problemleri işi etkilemeye başladığı gibi, bireye tıbbi yardım gerektiği sinyalleri de alınmaya başlanır.
- *Üçüncü derece psikolojik yıldırma:* İşe korku, dehşet veya tiksinti ile giden birey, iş yapamaz hale gelir. Şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, kazalar, intihar girişimleri, üçüncü kişilere yönelik şiddet ve diğer ciddi hastalıklar gibi fiziksel veya psikolojik semptomlar oluşabilir. Tıbbi ve psikolojik yardım artık zorunlu hale gelmiştir.

Bu sürecin özellikle son aşamasında sağlığın iyice bozulduğu anlaşılmaktadır. Leymann ve Gustafsson (1996) uzun süre yıldırma maruz kalan bireylerin *Travma Sonrası Stres Bozukluğu* (PTSD) yaşadıklarını tespit etmiştir. PTSD'nin karakterize semptomları yeniden yaşama, genel tepkisizlik hali ve aşırı uyarılma. Bu doğrultuda PTSD teşhisi koyulan yıldırma mağdurları, yaşadıkları olumsuz olayları tekrar yaşıyor hissine kapılırken, hissizleşmeye bağlı olarak yıldırma davranışlarına tepki göstermezler, kendilerini sosyal çevrelerinden kopmuş hissederler ve önceden ilgi duydukları etkinliklere ilgileri azalır. Ayrıca bu kişilerin aşırı uyarılma nedeniyle abartılı tepkiler gösterdikleri ve odaklanma sorunları yaşadıkları da belirtilmektedir. Anlaşılacağı üzere yıldırma sürecinde mağdurun sağlığı bir anda değil aşamalı olarak bozulmakta ve katlanarak artmaktadır. Nitekim Leymann (1996) süreç sonunda yıldırmanın bireyi intihara kadar götüren bir süreç olduğunu altını çizmektedir.

Yıldırma mağdurunun yaşadığı bir diğer sorun ise ekonomik temellidir. Vartia (2003) yıldırma ile hastalık sebebiyle işe gidememe ve istifa etme niyeti arasındaki pozitif korelasyona dikkat çekerken, Poilpot (2006) süreç içerisinde psikolojik ve hatta fiziksel açıdan yıpranan mağdurların kendi istekleriyle veya işverenin sözleşmeyi feshetmesi yoluyla işsiz kalma riskiyle karşı karşıya olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte tedavi ve ilaç giderlerinin de artması da ekonomik sorunların bir diğer boyutudur (Davenport, vd., 2003). Böyle bir süreç sonucunda

işini kaybeden bir çalışanın ise tekrar iş yaşamına dönmesinin kolay olmayacağı ifade edilebilir.

Yıldırmanın bir diğer etkisi de aile ve sosyal çevre ile ilişkilerde gözlemlenmektedir. Einarsen ve Mikkelsen (2003) yıldırma maruz kalmanın mağdurun hayatının pek çok farklı alanında olumsuz etki sahibi olabileceğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda yalnızca aile hayatı ve arkadaş ilişkilerinin değil boş zaman etkinlikleri, ev işleri ve hatta cinsel yaşamın dahi etki altında olacağı iddia edilmektedir. Ayrıca bir Almanya’da yürütülen bir araştırma neticesinde evliliklerin %8.1’inin işyerindeki yıldırma nedeniyle sona erdiği sonucuna ulaşılmıştır (Di Martino, vd., 2003). Yıldırmanın örgütsel ve toplumsal sonuçları da olmaktadır ancak yalnızca bireysel sonuçlar dahi yıldırmanın bir örgüt için ne kadar büyük maliyetler yarattığını göstermektedir.

Hoel, Einarsen ve Cooper (2003, s.145) alanyazının gelişiminden itibaren işyerinde yıldırma araştırmalarında kurban üzerindeki olumsuz etkilere odaklanıldığına ancak örgütsel çıktılar üzerindeki muhtemel ilişkilere nispeten daha az ilgi gösterildiğinin altını çizmektedir. Hâlbuki günümüzde işyerinde yıldırmanın yalnızca mağdur ve seyirciler üzerinde değil örgütler üzerinde de pek çok olumsuz çıktıları olduğu kabul edilmektedir. Bu doğrultuda Vartia’ya (2003) göre pek çok araştırma bulgusu işyerinde yıldırmanın iş tatminini düşürdüğüne ve dolayısıyla hastalık izinlerinin artırıp, işyerinden ayrılma niyetine sebep olduğuna işaret etmektedir. Mağdurun yıldırma nedeniyle işinden ayrılması ise yeni personel alımı ve eğitimi ile birlikte açılan tazminat davaları örgüte ekstra mali külfet getirmektedir (Davenport, vd., 2003). Leymann (1996) yıldırma süreci sonucunda örgütün psikososyal iş ortamının kötüleşmesinin motivasyonu olumsuz etkileyeceğini bunun verim düşmesiyle sonuçlanacağını ve bunun da personel devir oranının artmasıyla sonuçlanacağını iddia etmektedir. Hoel, vd. (2003) da ampirik bulguların Leymann’ın iddialarını desteklediğini ve yıldırma sonucunda işe devamsızlığın arttığının, verimin düştüğünün ve personel devir oranının önemli ölçüde arttığının altını çizmektedir. Ayrıca bu olumsuzluklar grev, lokavt, marka itibarının zedelenmesi gibi pek çok ardılı da tetikleme potansiyeline sahiptir. Kuşkusuz tüm bu süreçler örgüte hayli yüksek bir ekonomik maliyet olarak geri dönmektedir. Örneğin Leymann (1990) yaptığı hesaplamalar neticesinde yıldırmanın örgüte yıllık 30.000 ila 100.000 Euro gibi bir maliyetinin olacağı sonucuna ulaşmıştır. Alanyazında

bunun gibi pek çok maliyet hesabı bulunmakla birlikte burada dikkat edilmesi gereken nokta bireysel ve örgütsel diğer tüm olumsuz sonuçları yanında yıldırmanın kar odaklı özel şirketler için amaçlarını gerçekleştirmek üzere önemli bir engel teşkil ettiğidir. Buradan hareketle temel amacı kazanç elde etmek olmayıp kamu hizmeti vermek olan örgütlerde yıldırmanın sonuçları daha da görünmez hale gelebileceği çıkarımı yapılabilir.

Birey ve örgüt üzerinde yıkıcı etkileri olan yıldırma nedeniyle ortaya çıkan olumsuzlukların toplum üzerinde de doğrudan ve dolaylı bir takım sonuçları olsa da Poilpot (2006) bu sonuçların maliyetini kestirmenin güçlüğüne dikkat çekmektedir. Mağdurların sağlık sorunları nedeniyle sağlık harcamalarının artması, erken emekli olmaları veya uzun süre işsiz kalma gibi bireysel sonuçlar ile nitelikli elemanları kaybetme, üretimin ve verimin düşmesi gibi örgütsel sonuçlar dolaylı olarak topluma yansıtacak ve ekonomik maliyet yükleyecektir (Di Martino, vd., 2003). Kuşkusuz daha önce bireysel sonuçlar arasında değinilen aile ve sosyal çevre ile ilişkilerde gözlemlenen problemler de yıldırmanın toplumsal sonuçları arasında değerlendirilebilir. Nitekim Einarsen ve Mikkelsen'in (2003) dikkat çektiği üzere işyerindeki yıldırma mağduru benlik imgesi ve benlik saygısına zarar vermek suretiyle bireyleri mutsuz kılmaktadır. Bu kapsamda yapılan araştırma yıldırma mağduru olmayan grupla karşılaştırıldığında yıldırma mağdurlarının kendine daha az değer verdiğini, daha yeteneksiz ve şanssız gördüğünü ve dünyayı daha az kontrol edilebilir ve adil bulduğunu ortaya koymuştur. Tınaz (2011) da bu tür bir bakış açısı neticesinde bireyin sosyal ilişkilerini önemli oranda olumsuz etkileneceğini ve aileleri ve diğer arkadaşları ile sosyal ilişkilerinin zayıflayacağını belirtmektedir. Davenport, vd. (2003) yıldırma sürecinin bireye, aileye, kuruluşlara ve topluma olan psikolojik ve ekonomik maliyetlerini şöyle özetlemektedir:

Tablo 2.4. Yıldırmanın Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri

ETKİ ALANI	PSİKOLOJİK MALİYETLER	EKONOMİK MALİYETLER
BİREYLER	<ul style="list-style-type: none"> • Stres • Duygusal rahatsızlıklar • Fiziksel rahatsızlıklar • Kazalar • Sakatlıklar • Tecrit edilme • Ayrılık acıları • Mesleki kimlik kaybı • Arkadaşlıkların kaybı • İntihar\Cinayet 	<ul style="list-style-type: none"> • İlaç masrafları • Terapi masrafları • Doktor\ hastane faturaları • Kaza masrafları • Avukat ücretleri • İşsizlik • İş arama
AİLELER	<ul style="list-style-type: none"> • Çaresiz kalma acısı • Karmaşa ve çatışmalar • Ayrılık ve\veya boşanma acısı • Çocuklara etkileri 	<ul style="list-style-type: none"> • Ailenin gelir kaybı • Ayrılma ya da boşanma masrafları • Terapi masrafları
KURULUŞLAR	<ul style="list-style-type: none"> • Anlaşmazlıklar • Hastalıklı şirket kültürü • Düşük moral • Kısıtlanmış yaratıcılık 	<ul style="list-style-type: none"> • Hastalık izinlerinin artması • Yüksek personel hareketi maliyeti • Düşük verim • Düşük iş kalitesi • Uzmanlık kaybı • Çalışanlara tazminat ödemeleri • İşsizlik maliyetleri • Yasal işlem\ dava masrafları • Erken emeklilik • Yükselen personel yönetim maliyetleri
TOPLUM TOPLULUK	<ul style="list-style-type: none"> • Mutsuz bireyler • Politik kayıtsızlık 	<ul style="list-style-type: none"> • Sağlık masrafları • Sigorta masrafları • İşsizlik ve kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları • Kamu yardım programlarına talebin artması • Zihinsel sağlık programlarına talebin artması • Malulen emeklilik taleplerinin artması

Kaynak: Davenport, vd. (2003)

2.8. Yıldırma ile Mücadele

İşyerindeki yıldırma olgusunun birey ve örgüt üzerinde yarattığı olumsuzluklar bu olgu ile nasıl mücadele edilebileceği sorusunu gündeme getirmektedir. Bu noktada genellikle yıldırmaya ilişkin kesin delillerin bulunmaması ve dolayısıyla ispat edilmesindeki güçlüğü dikkat çeken Hirigoyen (2000) mağdurun bu durumla başa çıkmak için ilk yapması gereken eylemin yaşanan olayın kabul etmesi olduğunu belirtmektedir. Tutar (2015) ise yıldırmaya maruz kalan bireyin yıldırmanın yönetilebilir bir sorun olarak kabul ederek *anlayış gösterme*, kabul etmeyerek *karşı savaş verme* veya yıldırma karşısında sessiz kalarak *geri çekilme*

şeklinde üç alternatifi bulunduğunu bildirmektedir. Bu doğrultuda yıldırma karşısında seçilecek stratejinin yıldırmanın türü, sıklığı, şiddeti ve tarafların pozisyonları ile karakterleri gibi durumsal faktörlerin göz önünde bulundurularak seçilmesi gerektiği de vurgulanmaktadır.

- *Yıldırmaya anlayış gösterme:* Yıldırma sistemli biçimde devam ediyor ve süreç içerisinde şiddeti artıyorsa uygun bir strateji değildir ancak periyodik, stres katsayısı düşük ve tolere edilebilir yıldırma eylemlerine karşı zayıflık işareti vermeden kullanılabilir.
- *Karşı savaş verme:* Yıldırmaya başvuranın yöntemini seçmek mağduru zayıf düşüreceği için tercih edilmemelidir. Bu kapsamda mağdurun yapması gereken ahlaki ve yasal zeminde kabul edilebilir tepkiler vermektir. Bu stratejide sosyal destek hayati öneme sahiptir.
- *Geri çekilme:* Bu stratejiye yalnızca taraflar arasında büyük güç asimetrisi bulunması durumunda başvurulmalıdır. Aksi halde mağdurun geri çekilmesi, yıldırma yapanı cesaretlendirecektir (Tutar, 2015).

Tınaz, Bayram ve Ergin (2008, s.71) ise yıldırmaya maruz kalınması halinde başvurulması ve başvurulmaması gereken bazı yöntemleri şöyle açıklamaktadır:

- Uzmanlardan yardım alınmalıdır.
- Yıldırma karşısında işten ayrılmak ya da mücadele etmek arasında hangisinin daha avantajlı olduğu konusunda duruma göre seçim yapıp ona göre hareket edilmelidir.
- Yıldırma yapanın mağdurun işe gelmemesi durumunda daha rahat hareket edebileceği düşünülerek gerekli olmadıkça izin ya da rapor alıp işe devamsızlık yapılmamalıdır.
- Hedef olunan yıldırma eylemlerinin başkaları tarafından fark edilmesi sağlanmalı ve gerekirse yardım alınabilecek çeşitli kişilere, birimlere, merkezlere başvurulmalıdır.
- İş hukukunda uzman ve yıldırma konusunda deneyimli hukukçulardan destek alınmalıdır.
- Yıldırmaya ilişkin somut kanıtlar toplanmaya dikkat edilmelidir.
- İnandırıcı tanıklar bulunmalıdır.
- Mağdurlar kendilerine sözlü olarak verilen emirleri mümkünse yazılı olarak istemeli belgelendirme şartı yerine getirilmelidir.

- Yıldırımaya müsaade eden örgütlerin de büyük bedeller ödeyeceği her fırsatta dile getirilmelidir.
- İçe kapanarak bir kenara çekilmemelidir.

Davenport, vd. (2003) ise işyerinde yıldırımaya mücadele için gerekli uygulamaları gerçekte neler olduğunu anlamak, saldırılardan korkmadan güvenle karşılık vermek, kurban olmayı reddetmek, uzun süreli bir mücadele için hazırlanmak, yaratıcılığı ve enerjii ilgi alanlarına aktarmak ve gerekirse oradan ayrılmak için önlemler almak olarak açıklamaktadır.

Yıldırma ile mücadele etme stratejisini seçen bir mağdur kendisini geliştirecek ve direncini arttıracak çabalar içinde olmalıdır. Bu doğrultuda Tutar (2015) bazı öneriler getirmektedir. Öncelikle işyerinde yıldırımaya maruz kalan bir çalışan öz-saygısını geliştirme gayretinde olmalı ve bu doğrultuda kişisel ve mesleki nitelikleri artırma ve geliştirme gayreti içerisinde olmalıdır. Psikolojik yaralanmaları engellemek ve en aza indirmek için güçlü bir psikolojik uyum geliştirilmeli ve etrafındaki olayları algılama ve anlamdırma stratejileri kullanarak hayata pozitif bakmalı ve hayata olan inancını kaybetmemelidir. Buna ek olarak mağdur denge bölgeleri oluşturmalıdır. Böylece her tür istikrarsızlığın ortadan kalktığı, mağdurun kendini güven içinde hissettiği bir ortam yaratılarak güvenilir bir limana sahip olunacaktır.

Davenport, vd. (2003) şiddetli yıldırımaya maruz kalan çalışanların benliklerini korumak için hayata karşı inanç ve olumlu bakış açısını geliştiren şu yöntemleri kullandıklarını tespit etmiştir:

- Neler olup bittiğinin farkında olmak,
 - Saldırlara güvenle ve korkmadan karşılık vermek,
 - Kendileri üzerinde oynanan bu oyunda yer almamak,
 - Kurban olmayı reddetmek,
 - Büyük bir fiziksel ve ruhsal direnç göstererek işlerin değişeceğine inanmak.
- Bu işe kilitlenerek uzun süreli bir mücadele için hazırlanmak,
- Gerekirse oradan ayrılmak için önlemler almak,
 - Enerjilerini, hoşlarına giden başka alanlara aktarmak,
 - Yaratıcılığı şirketleri için kullanmamaktır.

Tüm bunlardan hareketle yıldırma ile başa çıkmanın daha çok içsel bir süreç olduğu ve bireyin beyninde başlayıp buna uygun eylemleri ile devam ettiği anlaşılmaktadır. Bir diğer husus ise bireyin bu süreçte özellikle sosyal desteğe ihtiyaç duyduğudur. Nitekim anlaşıldığı üzere sosyal destek yıldırma ile kişinin psikolojik ve fiziksel iyi oluşu arasında adeta bir tampon görevi görmektedir. Kaymakçı (2008) sosyal desteğin mağdurun ait olma, sevgi, takdir, kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarını karşılamasına ve dolayısıyla kendini güvende hissetmesine yardım edeceğini bildirmektedir. Ayrıca yıldırma ile mücadele stratejisi seçilirken durumsal koşulların dikkate alınması gerekliliği de gözden kaçırılmamalıdır.

Yıldırma sürecinin yalnızca bireysel sonuçlarının değil aynı zamanda örgütsel ve hatta toplumsal sonuçlarının olduğu göz önünde bulundurulduğunda yıldırma ile mücadelede örgütlere de önemli görevler düştüğü ifade edilebilir (Zapf, vd., 1996). Tınaz (2011) ise işveren, iş arkadaşları ve tüm toplumun yıldırma hakkındaki farkındalığının geliştirilmesinin yıldırma ile mücadelede en önemli husus olduğuna işaret etmektedir. Nitekim bir şeyle mücadele edebilmek için, önce onu tanımlamak gerekmektedir. Tutar (2015) işyerinde yıldırma ile mücadele için, örgütsel düzeyde alınması gereken önlemleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Yıldırma ile mücadelede örgütsel bir sorun olarak görmek ve tanımlamak,
- Yıldırma faktörleri konusunda bilgi vermek, önleyici eğitim programları yapmak,
- Yıldırma ile mücadelede izin vermeyecek bir örgütsel iklim ve kültür oluşturmak,
- Yıldırma mağdurları için danışma ve rehabilitasyon hizmeti sunmak.

Davenport, vd. (2003) da yıldırma ile mücadelede üzere örgüt yönetiminin tarafından uyulması gereken 12 ilke önermiştir:

1. Örgütün amaçlarını ve iş görenlere nasıl davranacağını açıklayan bir hedef saptaması gerekmektedir. Örgüt bütün iş görenlere aynı değeri veren bir görüşe ve değerler sistemine sahip olmalıdır.
2. Örgütün yapısında açıkça tanımlanmış raporlama düzeyleri olmalıdır.
3. Örgütün iş tanımları, görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanmış olmalıdır.
4. Örgütün personel politikaları beklenen davranışları ve ahlak standartlarını da içeren, kapsamlı, kalıcı ve yasal olmalıdır.
5. Örgütün disiplin konuları hızlı, tarafsız ve kalıcı nitelikte olmalıdır.

6. İş görenler de örgütün hedef ve amaçlarını benimsemiş ve bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda eğitilmiş olmalıdırlar. İş görenlerin yıldırma sürecinin ilk belirtilerini anlayabilmeleri için bu duruma karşı duyarlı hale getirilmeleri ve eğitilmeleri gerekmektedir.
7. Örgütün işe alım politikasında, işe yeni girenler sadece teknik özelliklerine göre değil, çeşitli durumlarla başa çıkabilme, sorun çözebilme ve kendi kendini yöneten bir ekip içinde çalışabilme gibi niteliklerle duygusal zekâları da göz önüne alınarak seçilmiş olmalıdır.
8. İş eğitimi ve personel gelişimi örgüt içindeki bütün iş görenler için çok önemli ve değerlidir. Eğitimde teknik bilgiler ile birlikte insan ilişkilerine de önem verilmelidir.
9. Örgütün iletişimi açık, dürüst ve zamanında olmalıdır. İyi işleyen bir iletişim için dürüstlük ilkesi temel değer olarak kabul edilmeli, herkesin bilgi ve düşüncelerini ortaya koyabileceği bir ortam hazırlanmalıdır. Örgütte liderlerle uygulamacılar arasında doğrudan iletişim sağlanmalıdır.
10. Örgüt, hedeflerine ulaşmasında personel katılımını mümkün olan en üst düzeye çıkaracak yapılara sahip olmalıdır.
11. Örgüt, her düzeydeki sorunu çözebilecek bir mekanizmaya sahip olmalıdır. Sorunun gerçekten çözülüp çözülmediği örgüt tarafından takip edilmelidir. Henüz çözülmemiş sorunların yıldırma dönüşmesi böylece engellenmiş olur.
12. Örgütte iş görenlere yardım programı olmalıdır.

Pek çok bilim insanı (Davenport, vd., 2003; Tınaz, 2011; Tutar, 2015) örgütlerde yıldırma önlemek için örgüt yöneticisinin rolüne dikkat çekmektedirler. Nitekim Leymann (1996) da çalışma ortamındaki yıldırma davranışlarının önlenmesi için yönetimin çatışmalara erken müdahale etmesi ve çatışma yönetimi konusunda meslekî rehberlik alınmasını tavsiye etmektedir. Anlaşılacağı üzere örgütte yetki ve gücü elinde bulunduran yönetici, örgütün beşeri ve sosyal tasarımı üzerinde önemli tasarruf sahibidir. Bu doğrultuda örgüt yöneticisinden örgütteki yıldırma davranışlarını hoş görmeyecek bir örgüt iklim ve kültürünü teşvik etmesi beklenmektedir.

Bu süreçte “whistleblowing” yıldırma mağdurunun etkin olarak kullanabileceği bir stratejidir. Bilgi uçurma olarak Türkçe’ye çevrilen kavram “örgüt

içerisinde yasadışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin örgüt içi ve/veya örgüt dışı başka kişi ya da kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar) tarafından sorunları çözüme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesi” açıklanmaktadır (Aktan, 2006, s.44). Diğer bir ifadeyle örgütlerde muhtemel kötü ve yanlış davranışların mağdur veya izleyiciler tarafından raporlanması ya da açığa çıkarılması sürecidir. Bu uygulamanın işyerindeki yıldırma eylemlerini önlemede ya da en azından etkilerini azaltmakta etkili olacağı ifade edilebilir. Yıldırmanın ispat edilmesi zor bir olgu olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda “bilgi uçurma” yasal yollara başvurarak ve hatta bazen buna gerek kalmadan sorunun çözümüne katkı sağlayacağı gibi mağduru da sosyal açıdan rahatlatacaktır.

2.9. İlgili Araştırmalar

2.9.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Kadınların sosyal koruma açısından hassas bir grup olduğuna ve bu kapsamda istihdama erişimde dahi güçlük çeken kadınların, çalışma hayatında yıldırma maruz kalma risklerinin yüksek olduğuna dikkat çekilmektedir (Aktaş, 2014). Türkiye’de ve dünyadaki yıldırma araştırmalarını sistematik olarak inceleyen çalışmalar (Aygün, 2012; Çivilidağ, 2015; Esin ve Aktaş, 2015; Tekin, 2016) eğitim örgütlerindeki araştırmaların genel toplamın yaklaşık dörtte birine tekabül ettiğine, daha çok nicel yöntemlerle ve öğretmenler üzerine uygulandığına işaret etmektedir. Buna rağmen alanyazında spesifik olarak “kadın okul yöneticileri” üzerine yapılmış yıldırma konulu bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Araştırma probleminin orijinal olduğuna ve bu kapsamda elde edilecek sonuçların alanyazına önemli bir katkı sağlayacağına işaret eden bu durum neticesinde kadınlara yönelik yıldırma ve okul yöneticilerine yönelik yıldırma davranışlarını konu alan araştırmaların ele alınmasının araştırma problemine ilişkin sonuçların detaylandırılması ve anlamlandırılması adına uygun görülmüştür.

Türkiye’nin farklı bölgelerindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 1842 öğretmen ve yöneticinin yıldırma ile ilgili görüşlerini kendi geliştirdiği bir ölçek vasıtasıyla inceleyen Gökçe (2006) öğretmen ve okul yöneticilerinin zaman zaman yıldırma maruz kaldıklarını ve en sık karşılaşılan yıldırıcı davranışların “sözünün kesilmesi, yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi ve başarılarının küçümsenmesi” biçiminde ortaya çıktığını tespit etmiştir. Kadın

öğretmenler sosyal ilişkilere ve mesleki konulara yönelik, erkek öğretmenler ise biraz daha kişisel ve şiddete yönelik yıldırıcı davranışlarla karşılaşmaktadırlar. Kadın okul yöneticilerinin, daha sık, okul etkinliklerinde aktif görevler alması engellendiği, sözü kesildiği, başarıları küçümsendiği ve aleyhine, disiplin kurallarının uygulanmasında ayrımcılık yapıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca kadın okul yöneticileri erkeklerden daha sık, başkalarının yanında yüksek sesle azarlanmakta, jestler, bakışlar ve imalar yoluyla reddedilmekte, aptal konumuna düşürülmeye çalışılmakta, cinsel içerikli hareketlere maruz kalmakta, geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılmakta, başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmekte ve verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmektedir. Hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin yıldırılmalarında, yaş faktörü, mesleki deneyim, branşlarının bir farklılık unsuru olmadığı bulunmuştur. Öğretmenler ve okul yöneticileri, yıldırılmaya en çok, mağdurun kendisinin yol açtığını düşünmektedir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin yıldırma ile başa çıkmada en sık kullandıkları strateji ‘bağlılık’ (pasif olarak sorunun çözümünü bekleme) iken en az kullandıkları strateji, ‘göz ardı etme’ (iş ile ilgili olmayan konularla meşgul olma) biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Asunakutlu ve Safran’ın (2006) kamu sağlık kuruluşlarında çalışan ve %80’ni kadından oluşan 182 katılımcı ile yaptığı araştırmada, en sık karşılaşılan mobbing davranışının, çalışanların kendilerini özgürce ifade etme konusunda sınırlandırılıp engellenmesi olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre karşılaşılan diğer mobbing davranışları ise, terfi olanaklarının kısıtlanması, bağırılma, azarlanma, hakkında dedikodu yapılması, anlamsız görevler verilmesi, dışlanma olmuştur. Ankete katılanların %70’i kurumlarındaki istifa ile % 73,6’sı da işe devamsızlık olgusu ile yıldırma arasında ilişki olduğunu belirtmiştir. Yıldırılmaya konu olan çatışmanın çözümünde en çok örgütsel önlemlere, bilmezden gelme ve kayıtsız kalma, sorun çözme ve geciktirme yaklaşımlarının kullanıldığı tespit edilmiştir. Yıldırma davranışlarının şiddetinin, örgütlerde yaşanan çatışmalarda tarafların izledikleri stratejileri etkileyebileceği bir diğer dikkat çekici bulgudur. Bu doğrultuda yıldırmanın şiddeti arttıkça, taraflar, içerisine girdikleri olumsuz ruh halinin etkisiyle, çatışmalarda her iki tarafın da kaybedeceği alternatifler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.

İstanbul ilinde, eğitim, sağlık ve finans sektörlerinde görev yapan 382 kişiye ulaşan Güngör (2007) katılımcıların kavrama ilişkin yüksek farkındalık düzeyine sahip olduğu, önüne geçilmesi gereken önemli bir sorun olarak gördükleri ancak azımsanmayacak bir kesimin bunları çalışma hayatında karşılaşılabilecek normal davranışlar olarak addettiği, katılımcı görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı ve iki kişiden birinin çalışma hayatın boyunca en az bir defa yıldırımaya uğradığı, daha çok üstler ve eşitlerden yıldırımaya uğranıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca kadınların en çok her iki cins tarafından erkeklerin ise erkekler tarafından taciz edildiği, cinsiyetler arası tacizin daha düşük olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. İşe ilişkin veya kişisel bir çatışma ile işe yeni başlamak ve yeni bir yöneticiyle çalışmak yıldırma olaylarını başlatan faktörler arasında ön sıralarda yer alırken bu tür olayların herhangi bir nedene dayandırılmadığı durumlar da azımsanmayacak bir derecededir. Yıldırma olaylarının daha çok iletişim imkânlarını kısıtlama, mesleki gelişime, sosyal imaja ve ilişkilere ve sağlığa yönelik tehditler içerdiği her üç kişiden ikisinin yaşantılarını ailesiyle ve sosyal çevresiyle paylaştığı görülmüştür. Ayrıca kurbanların yaklaşık üçte ikisi üzere pasif bir tavır sergileyerek, tacizde bulunanı görmezden gelmiştir. Nitekim şikâyetinde bulunanların %58'i hiçbir şeyin değişmediğini belirtmiştir. Bu süreçte en sık tecrübe edilen yıldırma yaşantıları ise sözünün kesilmesi, bilgilendirilmeme, sorularının cevaplanmaması, karar alınırken görüşüne başvurulmama, iş yükünü artırma, dedikodu, imalar, acımasızca eleştiri, sürekli kontrol edilme, azarlanma, işle ilgili yardım alamama, ofisinin değiştirilmesi, dalga geçilmesi, izinlerin kısıtlanması ve tehdit olduğu da bildirilmektedir.

İstanbul ilinde farklı sektörlerde görev yapmakta olan 310 iş görene anket uygulayan Karavardar (2009) araştırmaya katılanların %46,1'inin yıldırma mağduru olduğu ve bu kişilerin %58,7'sinin birden fazla psikolojik yıldırımaya maruz kaldığını belirlemiştir. En sık görülen yıldırma davranışları; sürekli moral bozma, olanaksız iş bitirme tarihlerinin verilmesi, işi bitirme konusunda baskı yapılması ve sorumluluk alanlarını danışmadan değiştirme olarak tespit edilmiştir. Genç, eleman pozisyonunda çalışan ve iş tecrübesi fazla olmayan çalışanların daha fazla yıldırımaya maruz kaldıkları, yıldırma mağduru evli çalışanların bekâr çalışanlara göre psikolojik dayanıklılık bakımından daha güçlü oldukları, daha fazla haklarını aradıkları, algılanan sosyal destek düzeylerinin daha yüksek olduğu ve stresle basa çıkma yollarını çok daha etkin bir biçimde kullandıkları belirlenmiştir. Araştırma

neticesinde yıldırmanın etkilerine karşı, psikolojik dayanıklılık, algılanan sosyal destek, hakkını arama ve stresle başa çıkma yollarını kullanmanın (sosyal destek arama, iyimser ve kendine güvenli yaklaşımlar) oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İstanbul ilinin farklı ilçelerindeki liselerde görev yapmakta olan 328 öğretmen ve yöneticinin yıldırma ile ilgili algılarını anket yoluyla inceleyen Dilmaç (2009) yıldırma davranışlarının cinsiyete ve özel ya da resmî okulda çalışmaya göre farklılık göstermezken kadınların algılarına göre yıldırmanın nedenleri kişisel ve psikolojik nedenlerden kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır.

24 farklı kamu üniversitesinde görev yapan 1044 öğretim elemanı üzerinde yaptığı araştırması sonucunda Konaklı (2011) öğretim elemanlarının iş ve iş performanslarına, meslektaşlarla iletişim ve ilişkilerine, kişisel özellik ve değerlerine yönelik saldırılara, tehdit ve şiddet içerikli davranışlara maruz kaldıklarını saptamıştır. Araştırma sonuçları, kadın öğretim elemanlarının iş ve iş performansına saldırı ile meslektaşlarla iletişim ve ilişkilere saldırılara daha fazla maruz kaldıklarını, yıldırma ile başa çıkma sürecinde yaşantılarını paylaşma eğiliminde olduklarını, erkek öğretim elemanlarının ise yıldırma karşısında direnme eğiliminde olduklarını göstermiştir. Ayrıca akademik unvan ve idari görev açısından alt konumda bulunan öğretim elemanlarının daha fazla yıldırma maruz kaldıkları ve yıldırma karşısında direnme yaklaşımını kullanma eğilimlerinin zayıf olduğu görülmüştür. Araştırmada öğretim elemanlarının maruz kaldıkları yıldırma yaşantılarının ve sahip oldukları kültürel değerlerin yıldırma ile başa çıkma yaklaşımlarını etkilediği saptanmıştır.

Ertürk (2011) doktora çalışması kapsamında ilköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilerin yıldırma davranışlarını incelemiş ve bu kapsamda Türkiye'nin farklı bölgelerinde görev yapmakta olan 1316 katılımcıya anket uygulamış ve sonrasında elde ettiği bulguları test etmek üzere 10 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; ilköğretim okullarında en sık karşılaşılan yıldırma davranışları; kişi hakkında söylenti ve dedikodu çıkarılması, kişinin göz ardı edilmesi veya olayların dışında bırakılması ile kişinin görüş ve önerilerinin dikkate alınmaması olduğu tespit edilmiştir. Kadın öğretmenler erkeklere göre kendilerini daha fazla kurban olarak tanımlarken, okul müdür yardımcıları öğretmen ve okul müdürlerine göre, lisansüstü eğitime sahip

olanlar lisans ve ön lisanslılara göre, branş öğretmeni olan okul yöneticileri sınıf öğretmeni olan okul yöneticilerine göre daha çok yıldırma davranışlarına maruz kalmaktadır. Ayrıca öğretmen ve yöneticilerin kariyerlerinin yükselmesiyle birlikte daha fazla kurban durumuna düşmekte ve bu davranışları daha fazla kabul edilemez olarak görmektedirler. Erkek öğretmen ve kadın okul yöneticileri tanık oldukları yıldırma olayı karşısında kurbanı daha çok destek verirken izleyicilerin yönetim sorumlulukları arttıkça tepki verme oranlarının arttığı tespit edilmiştir. Kurbanların dörtte üçü yaşadığı olayla yüzleşerek çözüm arayışına girerken bu olayları tetikleyen bazı örgütsel, sosyal ve kişisel değişkenlere dikkat çekmişlerdir. Bu doğrultuda yöneticilerin liyakatsiz olması, takdir edici bir okul kültürünün bulunmaması, yıldırma yapanların sahip olduğu narsist, egoist ve bencil kişilik, mağdurun farklı, tecrübesiz, pasif ve başarılı olması, günah keçisi arama davranışı yıldırma davranışlarına zemin hazırlayan etmenler olarak ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak yöneticilerin öğretmenlere göre kişisel özelliklerinden ötürü daha çok yıldırmaya maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Koçak ve Hayran'ın (2011) Kocaeli'nin Körfez ilçesinde faaliyet gösteren dört farklı sektörden (finans, eğitim, sağlık, sanayi) örneklem yoluyla seçilen 134 kadın iş gören üzerindeki araştırması sonucunda işyerinde yıldırmaya uğrayan ya da tanık olan kişilerin tepkilerinin görmezden gelme, üstlere bildirme, tacizi uygulayan kişiyle görüşme, başka pozisyon veya görev yerine tayin talebi ve hukuki yollara başvurma olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yönetici liyakati ve tecrübesinin de bu süreçte önemli bir faktör olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Kamu ve özel sektörden 20 kadın çalışanla görüşme yapan Sevinç (2011) kadınların siyasi, kişisel ve örgütsel olmak üzere üç farklı tipte yıldırmaya uğradığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışmada, kadınların en sık uğradığı yıldırma davranışlarının yetkisini alma, gelişim imkânlarını kısıtlama, kusur bulma ve azarlama olarak belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre, kadınların ruhsal ve fiziksel sağlığı üzerinde ciddi olumsuz etkileri bulunan yıldırma sonucu tayin isteme veya emeklilik talep etme yolu ile iş yerinden uzaklaşmakta veya iş hayatından çıktığı tespit edilmiştir. Toplumsal cinsiyetin her ne kadar yıldırma hedefi olmakta etken olarak görülmesi de; iş yerinde yaşanan yıldırma sürecinde ve sonrasında, iş hayatındaki ve özel hayattaki sosyal ilişkilerde kadınların tecrübe ettiği olumsuz etkileri güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sağlam ve Bostancı (2012) “*Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Örgütleri Yönetim Pozisyonlarında Kadınların Temsil Edilme Düzeyine Yönelik Yönetici Görüşleri*” başlıklı araştırmaları kapsamında çeşit düzeylerde görev yapan 32 yönetici ile görüşmeler yürütmüş ve neticesinde eğitim yönetiminde kadınların düşük düzeyde yer aldığı ve üst yönetim kademelerine doğru gidildikçe kadınlara yönetim pozisyonlarında hiç yer verilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kadınların yönetim pozisyonlarına gelme sürecinde hukuksal bir engel olmamasına rağmen, ailedeki görev ve sorumluluklarının fazlalığı, kadının toplumsal konumuna ilişkin geleneksel bakış açısı ve toplumun erkek egemen yapısının kadını yönetim görevi üstlenmekten alıkoyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çözüm yolu olarak, kadınların yönetim kademelerinde daha fazla sayıda temsil edilebilmeleri için öncelikle kadınların toplumdaki rollerine ilişkin geleneksel bakış açısının değişmesine ve örgütsel açıdan da kadınların yönetim kademelerine atanmasında öncelik sağlayacak düzenlemelere gidilebileceği belirtilmiştir.

Sağlık sektöründe görev yapmakta olan 865 katılımcı üzerinde kadına yönelik şiddet hakkındaki araştırmalarında Aytaç ve Dursun (2013) kadın çalışanların yarısından fazlasının işlerini yürüttükleri esnada, çalışma arkadaşlarının, üstleri veya hizmet vermiş oldukları kişilerin şiddet içeren davranışlarına maruz kaldıklarını tespit etmiştir. Ayrıca işyerinde şiddete maruz kalan kadın çalışanların stres ve depresyon düzeylerinin şiddete maruz kalmayan çalışanlara göre daha yüksek; şiddete maruz kalan kadınların iş tatmini düzeylerinin, şiddete maruz kalmayan kadınların iş tatmini düzeyinden anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Altunay, Oral ve Yalçınkaya'nın (2014) “Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma” isimli çalışması kapsamında yoğun biçimde yıldırma maruz kalmış beş katılımcı ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katkı sağlayan üç kadından ikisi müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Araştırma neticesinde yıldırma vakalarının mağdura ve yıldırma yapana bağlı nedenler kadar kuruma ve ortama bağlı gerekçelerden kaynaklandığı, yıldırma uygulamalarının bireylerin iletişimini engellemeye, sosyal ilişkilerine, itibarına, mesleki durumuna ve sağlığına yönelik saldırılar içerdiği, bireysel yöntemlere ek olarak hukuki mücadele ve farkındalık geliştirmenin yıldırma ile baş etme sürecinde kullanılması gerektiği ve yıldırma uygulamalarının

bireysel, ailevi ve örgütsel alanlarda çeşitli olumsuz neticeler ürettiği sonucuna ulaşılmıştır.

İşyeri şiddeti açısından riskli sektörlerde (sağlık, hizmet, eğitim) şiddet görülme sıklığını ve etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlayan Esin ve Aktaş (2015) bu kapsamda 2006-2015 arasında yayınlanmış ve örneklemi, ulusal, uluslararası ya da bölgesel kapsayıcılığı bulunan 16 çalışmayı değerlendirmeye tabi tutmuşlardır. Araştırmaların beş tanesi Amerika’da, beş tanesi Türkiye’de, ikisi Finlandiya’da, biri Kanada’da, bir tanesi toplam 10 Avrupa ülkesinde ve bir tanesi de 31 Avrupa ülkesinde yürütülmüş kapsamlı çalışmalardır. Sonuç olarak en fazla maruz kalınan şiddet türünün sözel şiddet olduğunu, deneyimsiz ve genç olmak, gece ve vardiyalı çalışmak, hizmet ya da sağlık sektörlerinde çalışmak, kadın olmak gibi faktörlerin şiddet sıklığı üzerine etkili olduğunu tespit etmiştir. İncelenen araştırmalar erkek çalışanların fiziksel şiddet, kadın çalışanların ise sözel şiddet, taciz, cinsel taciz, yıldırma ve zorbalık gibi şiddet türlerine daha çok maruz kaldıklarına işaret etmektedir.

Yedi farklı sektörde yıldırma hakkında yapılan 65 farklı araştırma sonuçlarını analiz eden Çivilidağ (2015) cinsiyet değişkeni ile yıldırma arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çögenli ve Döner (2015) “*Türkiye’de Akademisyenler Üzerine Gerçekleştirilen Mobbing Konulu Lisansüstü Çalışmaların İncelenmesi*” başlıklı çalışmaları kapsamında 16 farklı araştırmayı incelemiş ve neticede kadın akademisyenlerin, erkek akademisyenlere göre mobbing davranışları ile daha sık karşılaştığı ve kadın akademisyenlere mobbing davranışlarını sergileyen akademisyenlerin çoğunlukla yine kadınlar olduğu tespitinde bulunulmuştur. Ayrıca kadınların daha fazla sosyal destek aldığı da tespit edilmiştir. Süleyman Demirel Üniversitesi’nde görev yapmakta olan 278 akademik ve idari kadın personelin ayrımcılığa ve yıldırma maruz kalıp kalmadığını belirlemeyi amaçlayan Türel ve Dolmacı (2013) da işyerinde ayrımcılığa maruz kalma ile kadın olma olguları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu saptamıştır. Katılımcıların somut ve elle tutulur uygulamalardan ziyade tavır, tutum ve davranışlar yoluyla kendilerine yönelik ayrımcılık algıladıkları belirlenmiştir.

Yıldırma hakkında 2008-2013 yılları arasında yazılan 109 yüksek lisans tezini inceleyen Tekin (2016) kavramın en çok örgütsel bağlılık, iş doyumunu, bireyin tutum ve davranışları ve örgüt kültürü ile ilişkilendirilerek incelendiğini tespit

etmiştir. Bu kapsamda yıldırmanın tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, iş stresi, iş yabancılaşma, rol çatışması ve örgütsel sessizlik ile pozitif yönde; örgütsel bağlılık, iş doyumunu, bireyin tutum ve davranışları, örgüt kültürü, örgütsel güven, verimlilik, performans, motivasyon, örgüt içi iletişim, etik iklim, yönetim tarzı, örgütsel değerler, adalet algısı ve duygusal zeka ile negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu kapsamda iş yerinde yıldırmanın cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin tüm kültürlerde sessiz bir tehlike olarak pusuda beklediği dile getirilmektedir.

2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

İngiltere’de *Personel ve Gelişim Enstitüsü* tarafından 1000 çalışan üzerinde yürütülen araştırma sonuçlarına göre her sekiz çalışandan biri son beş yılda yıldırma uğradığı ve yıldırma uğrayanların bu durumu çalışma hayatının bir parçası olarak gördükleri tespit edilmiştir. Bu kapsamda yıldırma yapanların çoğunun üstleri tarafından yıldırma uğrarken mağdurların daha çok yönetimsel ve profesyonel çalışanlar olduğu anlaşılmıştır. Yıldırma uygulamalarının örgütün üst yönetiminin uygulamaları ile örgütsel kültürde kendine yer bulduğu ifade edilirken, en sık kullanılan uygulamaların aşırı eleştiri, aşağılama, görüşlerini dikkate almama, gerçekçi olmayan iş hedefleri belirleme ve takdir etmeme olarak sıralanmaktadır (IPD, 1996).

Zapf (1999) yıldırma kurbanı iki farklı örneklem üzerinde (N=96, N=118) işyerinde yıldırmanın örgütsel, çalışma grubuyla ilgili ve kişisel nedenlerini incelediği araştırmasında mağdurların yıldırmanın belirli bir failden kaynaklandığını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak mağdurlar tarafından örgütsel iklim, yüksek stres, örgütsel sorunların ve çözülemeyen çatışmaların yıldırma olaylarının temel gerekçeleri olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Buna karşın mağdurların çok küçük bir kısmının (%2) performanslarının ortalamasının altında olduğunu kabul ettikleri görülmüştür.

İşyerinde yıldırma ile ilgili İskandinav literatürünü değerlendiren Einarsen (2000) 7986 Norveç çalışanı üzerinde yaptığı araştırmasında katılımcıların %8,6’sının son altı ay içerisinde yıldırma maruz kaldığını tespit etmiştir. Yıldırma vakalarının süresi ortalama 18 ay olarak bulunmuştur. Ancak yapılan araştırmalardaki farklı sonuçlara dikkat çeken araştırmacı bu durumu kültürler arası farklılıklar ile açıklamaktadır. Bu noktada yıldırma yapan ve mağdur arasındaki güç

mesafesine dikkat çekilmektedir. Kişilerarası güçle ilgili bu kavram iki kişi arasında daha az güçlü olan tarafından algılanan güç farkına işaret etmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010). Dolayısıyla İskandinav kültürlerinde güç mesafesinin az olması güç mesafesi yüksek olan A.B.D. ve Fransa gibi ülkelere kıyasla yıldırma yaşantılarının daha az yaşanması ile ilişkili olarak açıklanmaktadır.

Salin (2003b) farklı sektörlerdeki 377 çalışanla gerçekleştirdiği araştırması neticesinde yönetici ve uzmanların memur ve diğer büro elemanlarına göre daha az yıldırmaya uğradığını tespit etmiştir. Cinsiyetle ilgili sonuç olumsuz davranışlara maruz kalma değişkeni ile test edilmiş ancak kadınların belirli olumsuz davranışlara maruz kalma oranlarının erkeklerin oranından biraz yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erkekler üstlerinden kadınlar ise hem üst hem de eşitlerinden eşit oranda yıldırmaya uğramaktadır. Ayrıca astlardan gelen yıldırma yalnızca kadınlar tarafından rapor edilmiştir. Erkekler yıldırmayı daha çok mağdurun rol ve sorumluluklarına vurgu yaparken kadınlar yıldırma yapanın karakteri ve grup dinamiklerine işaret etmişlerdir. Ayrıca erkekler yıldırmayı strese bağlı kasıtlı olmayan davranışlar olarak görürken kadınlar örgüt içi rekabet ile ilgili kasıtlı davranışlar olarak tanımlamaktadırlar.

İş ortamında yıldırmaya neden olan süreçlere odaklanan Salin (2003a) yazılı hikâyeler yöntemi ile yıldırmanın motive edici yapı ve süreçler, tetikleyici süreçler ve kolaylaştırıcı yapı ve süreçlerin etkileşimi neticesinde ortaya çıktığı sonucuna ulaşmıştır. Bu kapsamda yıldırma örgüt içerisindeki rekabet, ödül sistemi ve bürokrasi gibi motive edici yapı ve süreçler neticesinde örgüt içi mikro politik davranışlar olarak kullanılmakta ve politik iklime açık olan örgütlerde kendine yer bulmaktadır. Dolayısıyla bu perspektif bireylere hangi koşullarda yıldırmaya başvurması için rasyonel bir bakış açısı sunmaktadır. İkinci olarak yıldırma yeniden yapılanma, krizler ve diğer örgütsel değişimler, yönetimin veya çalışanların önemli ölçüde değişmesi gibi tetikleyici süreçler neticesinde statükonun değişmesi nedeniyle de ortaya çıkabilirler. Son olarak yıldırma algılanan güç dengesizliği, düşük algılanan maliyet (zayıf liderlik, aşırı sert veya müsamahakâr örgüt kültürü), doyumсузлук ve engellenme (rol çatışması, belirsizlik, açık olmama, stres) gibi kolaylaştırıcı yapı ve süreçler neticesinde ortaya çıkabilir. Bu unsurların her biri aynı zamanda hem dayanak hem de filtre olarak işlev görebilir. Bu etkenler yıldırma için elverişli ortamı sağlarken motive edici ve tetikleyici süreçlerin yaşandığı bir örgütte

yıldırmanın ortaya çıkıp çıkmayacağını temel belirleyicileridirler. Anlaşılacağı üzere bu model iş ortamına ilişkin etmenlere daha fazla odaklanmaktadır.

Örgüt içi yıldırma olgusunu iş ortamı, iyi oluş ve sağlık ile ilişkilendiren Vartia (2003) 1037 belediye, cezaevi ve hastane çalışanına anket uygulamış ve farklı örgütlerde %5 ile %20 arasında değişen oranlarda yıldırma yaşantısı olduğunu ancak cinsiyet ve yaş değişkenine göre sonuçların anlamlı ölçüde farklılaşmadığını tespit etmiştir. Ayrıca en sık başvurulan davranışlar görmezden gelme, düşmanca bakış veya tavırlar, mağdurun duyabileceği şekilde aşağılayıcı yorumlar ve alay etmedir. Erkekler örgütsel yıldırma, işle ilgili taciz ve sözel tehdide daha fazla maruz kalırken 50 yaş üstü mağdurların daha fazla oranda sosyal dışlanma tecrübe ettikleri rapor edilmiştir. Kadınların daha çok iş arkadaşları, erkeklerin ise hem iş arkadaşları hem de üstlerinden yıldırma yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Rol belirsizliği, bireysel kontrol, yönetsel ve sosyal iklim ve ev içi şiddetin yıldırma ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca düşük benlik saygısı da önemli ölçüde yıldırma etkilemektedir. Ayrıca katılımcılar kıskançlığın, zayıf yöneticinin, %38 oranında iş veya terfi için rekabetin ve yöneticinin gözüne girmek için rekabetin yıldırma neden olduğunu ifade etmişlerdir. Stres, ruhsal sıkıntı ve iş tatminsizliğinin yıldırma uğrayan çalışanlar tarafından daha fazla beyan edilmesine ek olarak diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda bireyin iyi oluşunun önemli ölçüde olumsuz etkilendiği görülmüştür.

Chappell ve Di Martino'nun (2006) Avrupa'yı kapsayan araştırmalarında ortaya çıkan önemli bir sonuç; cinsiyetin ve genç olmanın yıldırma maruz kalmada önemli bir risk faktörü olduğudur. Bu bağlamda yönetsel ve denetimsel görevlere sahip kadınların yıldırma eylemlerine daha açık olduğu bildirilmektedir. Bununla birlikte yıldırma oluşumunda bireysel, toplumsal, bağlamsal ve örgütsel değişkenlere dikkat çekilen araştırmada yıldırma yapanlarla ilgili olarak kişilik, geçici koşullar, olumsuz/muğlak beklentiler, olgunlaşmamaya dikkat çekilirken, mağdurlarla ilgili öne çıkan özellikler dış görünüş, sağlık, cinsiyet, yaş ve tecrübe, kişilik ve mizaç, tutum ve beklentilerdir. Ayrıca fiziksel ve örgütsel ortam ve yapı ile yönetim tarzı ve kültürünün yıldırma üzerinde etkili olduğu vurgulanmaktadır.

Güney Kanada'da işyerinde psikolojik şiddete maruz kalan 36 kadın üzerinde yapılan nitel bir araştırmada (MacIntosh, Wuest, Gray, Aldous, 2010) kadınların yıldırma ile baş etmesi sürecinde sırasıyla uzlaşmacı olma, yeniden düşünme,

müdahaleyi azaltma, dengelerin yeniden oluşturulması şeklinde dört aşamalı bir sürece başvurdukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda ilk aşamada yaşadıklarının psikolojik taciz olduğunu kestiremeyen kadınların barışçıl taktiklerle olağan çalışmalarına devam etme çabaları sergileyen mağdurlar aile, sosyal çevre gibi informal kaynaklardan destek arayışı içerisinde bulunmaktadır. Yeniden düşünme aşamasında uzlaşmacı olmanın olağan işlerine devam etmelerine katkısının olmadığını değerlendiren ve durumlarını gözden geçiren katılımcılar bu doğrultuda algıları doğrulama ve seçenek arama şeklinde iki stratejiye başvurmaktadır. Kadınların durumun farkına varmaları ve çevrelerine doğrulatmaları bir sonraki aşamaya geçmelerini sağlasa da destek alamamaları, mali sıkıntıları ve sağlık sıkıntıları ikinci aşamada daha uzun süre kalmalarına yol açabilmektedir. Müdahalenin azaltılması aşamada kadınların, psikolojik tacizin etkilerini azaltmak için imkân dâhilindeki mücadele yöntemlerini izlediği ve bu aşamada yıldırma davranışının sona ereceği umuduna kapıldıkları belirtilmektedir. Psikolojik destek sağlanan bu aşamada kadınlar taciz davranışlarının sergilendiği iş ortamından uzaklaşarak geçici süreliğine de olsa rahatlamayı tercih etmişlerdir. Bu süreçte kadınlar emekliye ayrılmak, işten ayrılmak veya işe devam etmek yöntemlerinden hangisini uygulayacaklarını belirlemeye çalışmışlardır. Son aşamada işin eskisi gibi baskın olmadığı; sosyal yaşam, aile yaşamı ve iş yaşamı uyumunun sağlanmaya çalışıldığı bir evre olarak tasvir edilmektedir. Araştırmacılar bu süreç ile mücadelede rol oynayan üç temel koşula dikkat çekmektedirler. Bunlar; aile, sosyal çevre veya psikologlar vasıtasıyla sağlanan psikolojik destek, finansal koşullar ve sağlık durumudur.

Eurofound'un (2015) *Avrupa'daki İş Ortamlarında Şiddet ve Taciz: Kapsam, Etkiler ve Politikalar* başlıklı bir diğer çalışmada kadınların %15,1'inin olumsuz sosyal davranışlara maruz kaldığı ve farklı ülkelerde kadınlar lehine ve aleyhine farklılaşmalar görüldüğü bildirilmektedir. Bu kapsamda kadınların cinsel tacize, erkeklerin ise fiziksel tacize daha çok maruz kaldığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte genç kadınların cinsel taciz ve yıldırma daha fazla uğradığı tespit edilmiştir. Sağlık, taşımacılık, yiyecek ve kamu yönetiminden sonra eğitim sektörü potansiyel risk grupları arasında yer almaktadır. Yıldırma tetikleyen iş koşulları ise sırasıyla stresli iş ortamı, zaman yetersizliği, ev iş dengesinin kurulamaması, yönetimsel planlama sorunları, yakın gelecekte işini kaybetme riski, yeniden

yapılanma, aylık gelirin azalması, yeni süreç ve teknolojiler olarak sıralanmıştır. Neticede ise işin sürdürülebilir algılanmasının zayıflaması, işe devamsızlık, fiziksel ve ruh sağlığının olumsuz etkilenmesi, genel sağlığın bozulması ve ciddi fiziksel rahatsızlıklar ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

İşyeri şiddetiyle ilgili yapılan en kapsamlı araştırmalardan biri de 2016 yılında altıncısı gerçekleştirilen *Avrupa Çalışma Koşulları* Anketidir. Çalışma ve yaşam koşullarına yönelik Avrupa Birliği politikasının oluşturulması için veri ve analiz sağlama amacıyla 1975 yılında kurulan Eurofound tarafından yürütülen bu araştırma Türkiye de dâhil 35 Avrupa ülkesinden 43.850 çalışana kapsamaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre tüm Avrupa ülkelerinde kadın yöneticilerin oranının erkek yönetici oranının ancak yarısına denk geldiği ve bu sonucun 2000 yılından itibaren istikrarlı biçimde devam ettiğinin altı çizilmiştir. Türkiye ile ilgili dikkat çekici bir bulgu ise erkek yönetici oranının açık ara farkla en yüksek olduğu ülke olmasıdır. Bununla birlikte eğitim sektöründe görev yapan çalışanların sırasıyla en çok sözlü tacize, aşağılayıcı davranışlara, yıldırma, tehditlere, fiziksel şiddete, istenmeyen cinsel ilgiye ve cinsel tacize maruz kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca yıldırmanın işin sürdürülebilir olarak algılanmasını engelleyen faktörlerden biri olduğu da tespit edilmiştir (Eurofound, 2016).

Yurt içinde ve yurt dışında yıldırma ile ilgili olarak yapılan araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde işyerinde ortaya çıkan düzenli, sistematik olarak tekrar eden, uzun süren, olumsuz ve düşmanca nitelikteki yıldırma davranışlarının iş görenlerin iletişimine, sağlığına, sosyal ilişkilerine, itibarına, yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yöneltilerek ona zarar vermeyi amaçladığı tespit edilmiştir. Genellikle çözülemeyen bir çatışma ile başlayan ve bireysel, örgütsel ve sosyal pek çok değişkenin devreye girmesiyle komplike hale gelen bu sürecin gerek Türkiye’de gerekse dünyanın farklı ülkelerinde bilhassa hizmet sektörlerinde yaygın görülen bir olgu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak kadınların yönetim kademelerinde kendilerine daha az yer bulabildiği de çeşitli istatistikler ile ortaya konmuştur. Dolayısıyla bir hizmet sektörü olan eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin yıldırma maruz kalma durumları daha detaylı olarak incelenebilir bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, veri toplama süreci ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim (fenomenoloji) yaklaşımı ile desenlenmiştir. Olgubilim araştırmaları, farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanılması olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Yıldırım, 2013).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın katılımcıları 2016-2017 eğitim öğretim yılında Gaziantep ili Şahinbey ve İslâhiye ilçelerinde görev yapan kadın okul yöneticileri arasından ölçüt ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemleri kullanılarak belirlenmiştir. Çalışma grubunu oluşturan yirmi kadın okul yöneticisinden dokuzu Şahinbey, on biri ise İslâhiye’de görev yapmaktadır. Bu süreçte konuya ilişkin potansiyel katılımcıların görüşlerini en iyi şekilde yansıtmak amacıyla “kamu okullarında okul yöneticisi olarak çalışıyor olmak” temel kriterine (ölçütüne) ek olarak farklı eğitim kurumlarında görev yapan farklı yaş ve kıdemlerdeki kişilere ulaşılması hedeflenmiştir. Şimşek ve Yıldırım (2013) çeşitliliği sağlamanın amacının genelleme yapmaktan ziyade çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak ya da paylaşılan olguların ve ayrılıkların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymak olarak açıklamaktadır. Katılımcıların belirlenmesi sürecinde temel olarak deneyimli kadın okul yöneticisinin sayısının azlığı ve kadın okul müdürü sayısının azlığı şeklinde iki önemli kısıtlılık ortaya çıkmıştır. Araştırmanın katılımcılarına ilişkin bilgiler Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Katılımcıların Profili

SIRA	GÖRE V		KIDEM						OKUL TÜRÜ					BRANŞ	MEDENİ DURUM		YAŞ	ÇOCUK
	Müdür	Müdür Yrd.	Meslek			Yönetici			Okul Öncesi	İlkokul	Ortaokul	Lise	Halk Eğitim		Evli	Bekâr		
			1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-24 Yıl	0-12 Ay	1-5 Yıl	6 ve daha fazla										
K1		X	X			X					X		Tarih	X		31	3	
K2		X			X	X					X		Muhasebe	X		53	2	
K3		X		X		X			X				Sınıf		X	33	0	
K4		X			X	X					X		Matematik		X	45	1	
K5		X			X		X		X				Sınıf	X		37	2	
K6		X	X				X			X			Okul Öncesi		X	26	0	
K7		X			X		X			X			Sınıf		X	43	2	
K8		X	X			X					X		Matematik		X	27	0	
K9		X			X			X	X				Sınıf	X		50	2	
K10	X				X			X			X		DKAB		X	40	0	
K11		X			X		X				X		Sınıf	X		43	3	
K12		X		X			X				X		Kimya	X		35	1	
K13		X	X			X				X			BT		X	27	0	
K14		X			X		X				X		Arapça	X		40	2	
K15		X		X			X	X					Okul Öncesi		X	32	0	
K16		X		X		X					X		PDR		X	25	0	
K17		X			X		X				X		Matematik	X		38	3	
K18		X		X		X				X			Matematik	X		30	2	
K19		X	X			X			X				Sınıf	X		30	0	
K20	X				X			X			X		Felsefe		X	48	0	
Topl	2	18	5	5	10	8	9	3	1	5	3	1	0		10	10		

Tablo 3.1.'den anlaşılacağı üzere iki katılımcı dışındaki tüm katılımcılar kamudaki eğitim kurumlarında müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadırlar. Bu kişilerin mesleki kıdemleri 1-10 yıl ile 11-24 yıl arasında değişmekteyken 8 katılımcı okul yöneticiliği kariyerlerinin ilk yılını geçirmekte; yarısına yakın bir kısmı da (9 katılımcı) okul yöneticiliği kariyerlerinin ilk beşi yılı içerisinde. Tüm katılımcılar içerisinde yalnızca 3 katılımcı 6 ile 10 yıl arasında yöneticilik tecrübesine sahip durumdadır. Bununla birlikte 1 katılımcı okul öncesi, 5 katılımcı ilkököl, 3 katılımcı ortaokul, 10 katılımcı lise ve 1 katılımcı Halk Eğitim Merkezi'nde görev yapmaktadır. Ayrıca araştırmanın katılımcılarının 11 farklı branşa (Arapça, Bilişim Teknolojileri, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Felsefe, Kimya, Matematik, Muhasebe, Okul Öncesi, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik, Sınıf ve Tarih) sahip olduğu ve bunların 25 ile 53 yaşları arasında olduğu da anlaşılmaktadır. Katılımcıların yarısının (10 katılımcı) evli olduğu ve 11 katılımcının 1 ile 3 arasında değişen sayılarda çocuk sahibi olduğu da görülmektedir. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler incelendiğinde her ne kadar müdürlük görevi yürütmekte olan fazla sayıda katılımcıya ulaşılmamışsa da kıdem, okul türü, branş ve yaş değişkenleri açısından

oldukça çeşitli niteliklere sahip katılımcılara ulaşıldığı ve bu doğrultuda elde edilen bulguların bu zenginliği yansıtacağı ifade edilebilir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma sürecinde veriler yarı-yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacı tarafından geliştirilmiş soru setinden oluşan görüşme rehberi veya görüşme formu aracılığıyla yapılan, araştırmacının görüşme formunda yer alan soruları takip ettiği, ancak görüşmenin akışı doğrultusunda gerekli gördüğü durumlarda yeni sorular sorabildiği görüşmelerdir. Cohen ve Manion (1994), yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla güvenilir ve karşılaştırılabilir nitel veri toplanılabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Bu doğrultuda görüşme formu oluşturulurken alanyazın taraması yapılmış ve ayrıca yıldırma ile ilgili yapılmış tezler için geliştirilen formlar da göz önünde bulundurulmuştur. Bununla beraber görüşme soruları hazırlanırken uzmanlık alanı eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi olan bir öğretim üyesinin görüşlerine de başvurulmuş; bir dil uzmanı ve yine bir kadın okul yöneticisi tarafından da görüşme sorularının incelenmesi sağlanmıştır. Bu süreçlerden sonra son şekli verilen görüşme formu; yaş, kıdem, medeni durum gibi katılımcı özellikleri ile ilgili soruların yer aldığı birinci bölüm (kişisel bilgiler) ile birlikte yıldırma ile ilgili toplam beş ana soru ve 21 alt sorunun yer aldığı ikinci bölümden (görüşme soruları) oluşmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Görüşmelere başlanmadan önce katılımcılarla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş, araştırma ile ilgili ön bilgilendirme yapıldıktan sonra araştırma sürecine katılımlarıyla destek verip vermeyecekleri sorulmuştur. Bu bağlamda ulaşılan 22 okul yöneticisinden 20'si ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş olup 2 okul yöneticisi sonradan araştırmaya katılmaktan vazgeçmişlerdir. Bununla birlikte yapılan ilk görüşmede araştırmaya katkı sağlamaya karar veren bazı katılımcılar görüşme yapmak üzere ileri bir tarihe randevu vermişlerdir. Her ne kadar araştırmacı bu randevulara özen göstermiş olsa da bazı katılımcılar iş yükü, özel yaşam ve sağlık gibi nedenlerden ötürü randevularını ertelemişlerdir. Bu doğrultuda iki katılımcı ile 5. randevuda, iki katılımcı ile 3. randevuda ve bir katılımcı ile 2. randevuda görüşmeler gerçekleştirilebilmiştir. Bununla birlikte talep eden katılımcılara görüşme

soruları önceden e-posta yoluyla gönderilmiştir. Dolayısıyla çalışma grubunun yalnızca gönüllü olarak araştırmaya katılmalarına değil aynı zamanda araştırma hakkında aydınlatılmış olmalarına mümkün mertebe özen gösterilmiştir. Buna ek olarak katılımcılara eğer kabul ederlerse görüşmelerin bir ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacağı, bu kayıtların bilgisayar ortamında çözümleneceği, yazılı bir doküman haline getirildikten sonra da bu dokümanların kendilerine teyit amaçlı gönderileceği ifade edilmiştir. Araştırmacı tarafından görüşmelerden elde edilen verilerin etik ilkeler doğrultusunda sadece araştırma sürecinde kullanılacağı ve herhangi bir ikinci şahıs tarafından bu kayıtlara erişilemeyeceği vurgulanmasına rağmen yalnızca 8 katılımcı görüşmenin kayıt altına alınmasını kabul etmiştir. Katılımcıların samimi görüşlerini paylaşmasını sınırlandırabileceği düşüncesiyle geriye kalan 12 katılımcıya ses kaydı hususunda ısrar edilmemiş ve not almak suretiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelere başlanmadan önce görüşme esnasında ortaya çıkması muhtemel problemleri belirlemek amacıyla bir katılımcı ile pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Pilot görüşme sonrasında gerekli önlemler alınmış ve akabinde veri toplama sürecine başlanmıştır. Görüşmelerin yapılacağı yer seçiminde katılımcıların kendilerini rahat hissedecekleri bir ortam hazırlanması ilkesi göz önünde bulundurulmuş ancak tüm katılımcılar görev yaptıkları kurumlardaki ofislerinde görüşme yapmak istemişlerdir.

Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler aracılığı ile toplanmıştır. Gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcılara beş ana soru kapsamında 21 alt soru sorulmuş ve görüşmeler yaklaşık 30-35 dakika sürmüştür. Bazı görüşmeler katılımcıların okul içi sorumluluklarından ötürü kısa kesintilere uğramış olsa da görüşmeler başarıyla tamamlanmıştır.

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda desenlenen bu araştırmada “içerik analizi” yapılmıştır. Veriler dört aşamada analiz edilmiştir: 1. Verilerin kodlanması, 2. Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, 3. Kodların ve temaların düzenlenmesi, 4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Şimşek ve Yıldırım, 2013). Analiz sürecinde öncelikle görüşmelere ait ses kayıtları çözümlenmiştir. Görüşüne başvuru alan öğretmenlere birer kod numarası verilerek (K1,K2..) açıklamalar yapılmıştır. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans ve yüzde olarak ifade edilmiştir. İfadelerdeki benzer öğeler gruplandırılmış

ve gruba uygun olarak temalaştırılmıştır. Veri analizi sürecinde dikkat edilen geçerlik ve güvenilirlik önlemleri bir sonraki başlıkta açıklanmıştır.

3.5. Geçerlik-Güvenirlik Önlemleri

Nicel araştırmalarda olduğu gibi nitel araştırmalarda da geçerlik ve güvenilirlik büyük önem arz etmektedir. Ancak nicel araştırmalarda kullanılan iç geçerlik, dış geçerlik, güvenilirlik ve nesnellik ölçütlerinin nitel araştırmaların doğası gereği farklı şekillerde ele alınması gerektiğine işaret eden Lincoln ve Guba (1985, s.300) bu ölçütlerin karşılığı olarak sırasıyla inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlık ve teyit edilebilirlik kavramlarının kullanılmasının daha doğru olacağına dikkat çekmektedirler.

Geçerlik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu konu edindir. Lincoln ve Guba (1985) nitel araştırmalarda iç geçerliği (inandırıcılığı) sağlamak için uzun süreli etkileşim, derin odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi ve katılımcı teyidi, aktarılabirliği sağlamak için ise ayrıntılı betimleme ve amaçlı örneklem yöntemlerinin uygulanabileceğini belirtmektedirler. Bu araştırmada elde edilen verilerin geçerliği uzun süreli etkileşim, derin odaklı veri toplama, uzman incelemesi, katılımcı teyidi, amaçlı örnekleme ve ayrıntılı betimleme yoluyla sağlanmıştır.

Uzun süreli etkileşim; görüşmelerde karşılıklı bir güven ortamının oluşması ve görüşülen kişiler açısından araştırmacının olası etkisinin azaltılması için araştırmacının katılımcı ve ortam gibi veri kaynakları ile etkileşim içerisinde olması şeklinde açıklanmaktadır (Şimşek ve Yıldırım, 2013). Araştırmada araştırmacının görüşmeye başlamadan önce katılımcılar ile iletişime geçilmesi, araştırmacının görüşme randevusunda zamanında bulunması, katılımcılar ile sohbet edilmesi ve daha sonra gerçekleştirilen yüz yüze detaylı görüşmeler ile sağlanmıştır. Pek çok görüşme “aramızda kalsın” gibi ifadelerle başlayan informal bir görüşme ile devam etmiştir. Araştırma konusunun hassasiyetini ve katılımcıların ifşa olma çekincelerini en iyi şekilde yansıtan bu durum araştırmacı ile katılımcılar arasında karşılıklı bir güven ortamının sağladığına işaret etmektedir. Ayrıca hemen her görüşmenin başında katılımcıların herhangi bir yıldırma olayı yaşamadıkları veya tanık olmadıklarını ifade etmelerine rağmen araştırma süreci sonunda üç katılımcı dışındaki tüm katılımcıların yaşadıkları veya tanık oldukları yıldırma tecrübelerini paylaşımları da bu kapsamda değerlendirilebilir. Bunun ilginç bir örneği ise dört

numaralı katılımcının daha önce dört kez ertelenmesi nedeniyle yapılan beşinci randevuda tanık olduğu bir yıldırma hadisesini ilk defa açıklamasıdır.

Derin odaklı veri toplama; birbirinden bağımsız olarak deşifre edilen metinlerin detaylı olarak incelenmesi, karşılaştırma yapılması, yorumlanması ve bir örüntünün ortaya çıkartılmasıdır (Lincoln ve Guba, 1985). Bu çalışmada da kayıtların deşifre edilmesiyle elde edilen metinler incelenmiş, karşılaştırılmış, yorumlanmış ve aralarındaki ilişki saptanmıştır. Metinler incelendikten sonra elde edilen kategoriler ve kodlar bulgular kısmında sunulmuştur.

Uzman incelemesi; araştırma bağlamı dışında yer alan ancak araştırma konusu ve araştırma yöntemleri konusunda uzman bir kişi tarafından araştırma deseni, verilerin toplanması, incelenmesi ve analizi konularında araştırmacıya geri bildirimde bulunulması ve uzman kişi tarafından sunulan önerilerle araştırmanın niteliğinin artırılmasıdır (Lincoln ve Guba, 1985). Bu çalışmada uzman incelemesi eğitim yönetimi teftiş planlaması ve ekonomisi alanında uzman bir kişinin araştırmanın deseni, verilerin toplanması, incelenmesi, analizi ve sunulması ile ilgili araştırmacının yaptığı çalışmaları incelemesi ve verdiği dönütlerle sağlanmıştır.

Katılımcı teyidi, görüşme kayıtlarının deşifre edilmesiyle elde edilen metinlerin katılımcılara yollandığı, bunların katılımcılar tarafından incelendiği, araştırmacının yorumlarının, açıklamalarının ya da tanımlamalarının doğruluğunun test edildiği süreçtir (Miles ve Huberman, 1994). Bu çalışmada da katılımcı teyidi çözümlenen metinlerin görüşmenin gerçekleştirildiği kişiye elektronik ortamda gönderilmesi, araştırmacının çıkarımlarının ve yorumlamalarının katılımcı tarafından onaylanması ile sağlanmıştır.

Amaçlı örnekleme; nitel araştırmalarda aktarılabirliği sağlamak için araştırmaya dâhil edilen veri kaynaklarının bu farklılığı yansıtacak biçimde seçilmesi anlamına gelmektedir (Şimşek ve Yıldırım, 2013, s.305). Nitekim nitel araştırmalar elde ettiği sonuçları belirli bir evrene genelleme amacı gütmekzen araştırma konusunu kendi özellikleri bağlamında derinlemesine irdeleme eğilimindedirler. Bu çalışmada da amaçlı örnekleme, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan kişilerin farklı okul tür ve derecelerinde görev yapan ve farklı yaş ve kıdemlerdeki kişilerden oluşmasına dikkat edilmesi ile sağlanmıştır. Araştırmada aktarılabirliğin sağlanmasında ayrıntılı betimlemeden de faydalanılmıştır. Ayrıntılı betimleme, elde

edilen ham verilerin temalara göre yeniden düzenlenmesi ve herhangi bir yorum katmadan doğrudan alıntı yapılarak aktarılmasıdır (Lincoln ve Guba, 1985). Bu çalışmada ayrıntılı betimleme, elde edilen veriler temalara göre düzenlendikten sonra katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntı yapılarak sağlanmıştır.

Güvenirlilik, araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği ile ilgilidir. Nitel araştırmalarda ise olay ve olguların tekrar edilebilirliği pek mümkün olmadığından güvenirliliği sağlamanın zor olduğu vurgulanmaktadır (Şimşek ve Yıldırım, 2013). Bu araştırmanın güvenirliliği tutarlık incelemesi yoluyla sağlanmıştır. Tutarlık incelemesi kodlayıcılar arası güvenirlilik olarak da adlandırılan iki veya daha fazla kişi tarafından birbirinden bağımsız olarak aynı araştırma sonuçlarının analiz edildiği, analizler sonucu elde edilen çıkarımların karşılaştırıldığı ve bunların birbiri ile ne derece tutarlı olduğu ile ilgili güvenirlilik çalışması yöntemidir. (Springer, 2010). Bu araştırmada eğitim yönetimi alanında uzman bir kişi kodlayıcı olarak yer almıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler araştırmacı ve uzman kişi tarafından birbirinden bağımsız olarak analiz edilmiş ve kodlamalar yapılmıştır. Kodlar aracılığı ile kategoriler oluşturulmuş ve elde edilen kod ve kategoriler karşılaştırılmıştır. Araştırmanın güvenirlilik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği üzere güvenirlilik formülü kullanılmıştır: P (Uzlaşma Yüzdesi) = $\frac{Na(Görüş Birliği)}{Na(Görüş Birliği) + Nd(Görüş Ayrılığı)} \times 100$. Kodlayıcılar arası güvenirlilik oranı 0,90 çıkmıştır ($P = 154 / (154 + 17) \times 100 = \%90$). Hangi kategori ve kodun hangi sıklıkla söylendiği o koda ilişkin görüş bildiren katılımcı sayısı dikkate alınarak belirlenmiştir.

Bu açıklamalara ek olarak araştırmacının rolü nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlilik açısından oldukça önemlidir. Nitekim Şimşek ve Yıldırım'ın (2013) da işaret ettiği üzere araştırmacının olaya bakış açısı, önyargıları, sahip olduğu normlar vb. özellikleri araştırma sürecine yansımaktadır. Tarafsızlığa ek olarak araştırmacının araştırdığı konu hakkında belirli bir yeterliğe de sahip olması beklenmektedir. Dolayısıyla araştırmacının rolü bilimsel bir araştırmanın geçerlik ve güvenirliliği açısından net olarak açıklanmalı ve ortaya konulmalıdır. Bu kapsamda kadın okul yöneticilerinin yıldırma kavramına ilişkin görüşlerini incelemeyi amaçlayan olgubilim desenindeki bu araştırmada araştırmacı tarafından olabildiğince tarafsız yorumlamalara gidilmeye çalışılmış olup yorumlamaların geçerliğini göstermek amacıyla direk alıntılar kullanılmıştır. Ayrıca, kamu okullarında 15 yıldır matematik

öğretmeni olarak görev yapan araştırmacı 2012'den itibaren okul yöneticiliği görevini başarıyla yürütmektedir. Dolayısıyla araştırmacı kadın okul yöneticilerinin görev yaptığı koşullara, örgütsel işleyişe ve kültürel normlara oldukça hâkim durumdadır. Bu bağlamda araştırmacının araştırma sürecini yalnızca tarafsız olarak değil aynı zamanda amaca uygun biçimde yürütme yeterliğine sahip olduğu ifade edilebilir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde katılımcılar ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler neticesinde elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma sürecinde yirmi katılımcıya beş ana soru bağlamında yirmi bir alt soru yöneltilmiş ve 600 dakikalık toplam görüşme süresi neticesinde 80 sayfalık ham veri elde edilmiştir. Araştırma verilerinin içerik analizine tabi tutulması ile elde edilen verilerin okul yöneticiliğine ilişkin genel değerlendirme, yıldırımaya ilişkin genel değerlendirme, yıldırma süreçleri, yıldırmanın tarafları, yıldırma ile başa çıkma ve yıldırmayı önleme temaları altında toplanabileceği anlaşılmıştır. Bu temaların altında ise 30 alt tema ve 171 kategori tespit edilmiştir (Bknz. Ek 3). Şimşek ve Yıldırım'ın (2013) da işaret ettiği üzere içerik analizi yöntemi birbirine benzeyen verileri belirli kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirmeyi ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamayı beraberinde gerektirmektedir. Bu gerekçeyle araştırma bulgularının belirlenen altı tema bazında detaylı olarak incelenmesi uygun bulunmuştur.

4.1. Katılımcıların Okul Yöneticiliğine Bakış Açıklarına İlişkin Bulgular

Bu tema katılımcıların “Okul yöneticiliğini” kişisel deneyimlerinize dayalı olarak değerlendirebilir misiniz?” sorusuna ve bu bağlamdaki üç alt soruya ilişkin görüşlerini kapsamaktadır. Tablo 4.1’de ayrıntıları verilen tema doğrultusunda *tecrübeler*, *felsefe*, *güdüleyiciler* ve *sorunlar* alt temaları kapsamında 24 farklı kategori tespit edilmiştir.

Kadın okul yöneticilerinin okul yöneticiliğine yönelik görüşlerine odaklanan bu temaya ilişkin ulaşılan bulguların detayları Tablo 4.1.’de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Katılımcıların Okul Yöneticiliğine İlişkin Genel Değerlendirmesi

Tecrübeler	Felsefe	Güdüleyiciler	Sorunlar
Çok yönlü sorumluluklar (11)	İş disiplini (11)	Faydalı olma (8)	Deneyimsizlik (8)
Fiziksel yorgunluk (5)	Çözüm odaklılık (8)	Merak ve istek (8)	Dikkate alınmama (8)
Fedakârlık (5)	Hoşgörü (7)	Değişim yaratma (7)	İş yükü (6)
Maddi manevi doyumsuzluk (3)	Adalet (5)	Yönetimin teşviki (3)	Statükocu yönetim anlayışı (3)
Stres (2)	Sabır (3)	Sosyal çevreye inat (1)	Okul türü (2)
	Çok yönlü düşünme (3)	Ders saatinin olması (1)	Fiziksel sağlık (1)
	Kurallara uygunluk (1)		

Tablo 4.1. incelendiğinde, bu temada elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde okul yöneticiliğinin çok yönlü sorumlulukları beraberinde getirdiğini düşünen katılımcılar sorumluluklarının artmasının kendilerine fedakârlık gösterme zorunluluğu olarak geri döndüğünü bunun da fiziksel yorgunluk, maddi manevi doyumsuzluk ve stresle sonuçlandığını düşünmektedirler. Okul yöneticiliği görevini en çok okula ve öğrencilere faydalı olma, okul yöneticiliğine karşı merak ve istekle birlikte okul yöneticilerinin yanlış uygulamaları dolayısıyla değişim yaratmak gibi gerekçelerle talip olan katılımcılar en çok deneyimsizlik, dikkate alınmama ve iş yükünden kaynaklı sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Katılımcılar bu güçlükler karşısında disiplinli bir biçimde işine sarılmayı tercih ederken; çözüm odaklı, hoşgörülü ve adil bir yönetim anlayışı benimsediklerini dile getirmektedirler.

Okul yöneticiliğini kişisel deneyimlerine göre değerlendirmesi istenen katılımcıların çok yönlü sorumluluklar (11), fedakârlık (5) fiziksel yorgunluk (5), maddi manevi doyumsuzluk (3) ve stres (2) kavramlarına atıf yaptıkları anlaşılmıştır. Katılımcıların bu doğrultudaki ifadeleri şu şekildedir:

Ben öğretmenken sadece dersime girip çıkıyordum. Sorumluluğum bitiyordu ama şimdi saat yedide başlıyor mesaim beşe kadar buradayım. Öğrenciler hastalanıyor başlarında, öğretmenler hastalanıyor başlarındayım. Öğrenci öğretmenler arasında gerilim yaşıyor yine yanındayım. Sürekli her sorunun içindeyim. Hem psikolojik hem fiili olarak beni çok yordu ben yöneticiliğin bu yönünün olduğunu bu kadar bilmiyordum. Çok zor olduğunu gördüm ve bu yönüyle bayanların niçin işin içine girmediğini de bir anlamda çözdüm. (K1)

Öğretmenlikten daha fazla fedakârlık istiyor daha fazla sorumluluk istiyor öyle bir iş. Sorumluluk almak isteyen fedakârlık yapmak isteyen adam bu işi seçsin derim. (K3)

Maddi ve manevi hiçbir avantajı yok aksine çok yıpratıcı bir meslek. Öğretmenlerin daha rahat çalıştıklarını görüyorum. (K12)

... ancak belirli bir tecrübe kazandıktan sonra daha kolay gelmeye başlıyor çünkü işleyişi biliyorsun. (K10)

... bunun haricisinde ekstra sorumluluklarınızın olması sizi çalışma hayatında evle ilgili işler gün boyu sizi takip ediyor çocukların ihtiyaçları gün boyu sizi takip ediyor. (K14)

Katılımcı görüşleri incelendiğinde öğretmenlikten okul yöneticiliğine geçiş sürecinde bireylerin sorumluluklarının çeşitlendiği ve katlandığı ve bunun da daha fazla fedakârlık göstermeyi beraberinde getirdiği anlaşılmaktadır. Kadın okul yöneticilerinin özel hayatlarındaki sorumluluklarına ek olarak ortaya çıkan bu yeni durum psikolojik ve fiziksel yorgunluğa neden olmakta ve yöneticilik görevinin maddi ve manevi pekiştireçler ile desteklenmiyor oluşu da alışma sürecini daha da zorlaştırmaktadır. Ancak belirli bir süre tecrübe kazanıldıktan sonra işleyiş üzerinde bir hâkimiyet ve denge söz konusu olabilmektedir. Katılımcıların yarısına yakınının (8) yöneticiliğinin ilk yılı içerisinde olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu sorunları daha şiddetli biçimde hissettikleri öngörülebilir. Buna ek olarak katılımcılar yöneticilik felsefelerini iş disiplini (11), çözüm odaklılık (8), hoşgörü (7), adalet (5), sabır (3), çok yönlü düşünme (3) ve kurallara uygunluk (1) kavramları ile açıklamışlardır. Bu kapsamdaki katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Çalışkanlık iş disiplini benim felsefem bu. Karşımda öğretmen olsun herhangi bir meslekte olsun insan çalışkan disiplini ve işine önem vermeli. Benim felsefem işini sevmeyeceksin aşk ile yapacaksın, aşk ile yaparsan iş değil aşk yapmış olursun. ... İşi sevmek aynı zamanda zorlukları görmemenizi sağlıyor. (K1)

Hoşgörülü olmaya çalışıyorum, mantıklı olmaya çalışıyorum adalet eşitlik sağlamaya çalışıyorum, tarafsız olmaya çalışıyorum onlara karşı anlayışlı olmaya çalışıyorum ki bu okul için çok gerekli o sabırlı olmaya çalışıyorum. (K3)

Kuralcı, adil, birey disiplinli, çözüm üretmeye çalışan. (K4)

Çözüm odaklı, hoşgörülü ve adaletli bir yönetici olmaya çalışıyorum. Felsefem her zaman yapacaklarımın en iyisini yapabilmek. (K5)

Kadınların bakış açısı ile erkeklerinki bir değil kadınlar daha çok yönlü düşünüyor daha titiz davranıyor ve rahat edemiyoruz o iş orada dururken doğal olarak belki kendimizi yıpratıyoruz. (K10)

Tabana kadar inebilen her kesime hitap edebilen ve demokratik bir yönetim şeklinin olması gerekiyor. (K11)

... ama elimden geldiğince öğretmenlerin işini kolaylaştırmayı kendime amaç edindim. (K13)

Sorun odaklı olup nedenler üzerine odaklanmak yerine çözüm odaklı olup verimli olabilecek yöntem ve teknikler geliştirmek gerektiği kanımdayım. (K16)

Yasa ve yönetmelikler çerçevesinde görevimi yerine getirmeye çalışıyorum. (K18)

Doğrudan alıntılardan de anlaşılacağı üzere yöneticilik felsefelerini disiplin, çözüm odaklılık, hoşgörü ve adalet gibi kavramlarla açıklayan katılımcılardan bazıları kadın ve erkekler arasındaki bakış açısı farklılıklarına işaret etmişlerdir. Katılımcılar görevlerini yerine getirirken en sık karşılaştıkları sorunlar olarak; deneyimsizlik (8), dikkate alınmama (8), iş yükü (6), statükocu yönetim anlayışı (3), okul türü (2) ve fiziksel sağlığa (1) atıfta bulunmuşlardır. Bu kapsamdaki katılımcı görüşleri şu şekilde sıralanabilir:

Beni en çok zorlayan rapor hakkımın olmaması. Devlet tarafından bana rapor hakkı verilmesine rağmen rapor kullanamıyorum. Hamileyim ama rapor kullandığımda 16 tane sınıfıma ne olacak? Tamamen vicdani olarak.. (K1)

Sözümün dinlenmemesi dikkate alınma. Mesela bir fikir ortaya koyuyorsunuz bir teklif getiriyorsunuz askıda kalıyor. ... insanlara zor geliyor statükoyu devam ettirmek daha akıllıca daha pragmatik bir tavr. (K2)

En başta işler zorladı ilk bir ayım zaten çok zordu neden bir okula, öğretmenlere, işlere alışmaya çalışıyorsun.. (K3)

Çalışma süremizin uzun olması biraz zorluyor. (K5)

Başlangıçta deneyimsiz olmak beni zorladı. Şu an işleyiş daha rahat. (K7)

Burası büyük bir kurum. ... Hitap ettiğimiz kesimin çok geniş olması. Yediden yetmişe herkese hitap ediliyor. Her eğitim seviyesinde insan var. (K11)

Ben bu görevi ilk istediğimde ilde şube müdürü bana "otur oturduğun yerde, evinde çocuğuna bak bulaşıklarını yıka ne işin var senin idarecilikte" ifadesini kullandı. (K11)

Kadın olmak zaten başlı başına bir zorluk çalışma hayatında. Çünkü erkek egemen bir toplumda yaşıyoruz ataerkil bir toplum yapısına sahibiz ve kadın olarak bu toplumda hele ki çalışma hayatında yer almak çok zor. (K14)

Katılımcıların görevlerini yerine getirirken deneyim eksikliğine ilişkin farklı problemlere ek olarak, dikkate alınmama, öğretmenliğe kıyasla daha ağır iş yükü ve

geleneksel yönetim anlayışı gibi unsurlara vurgu yapmışlardır. Bu sorunların önemli bir kısmının beşeri ilişkilerle ilgili olduğu ifade edilebilir. Katılımcılar yaşadıkları çeşitli zorluklara rağmen yöneticilik görevine talip olma gerekçelerini ise; faydalı olma (8), merak ve istek (8), değişim yaratma (7), yönetimin teşviki (3), sosyal çevreye inat (1) ve ders saatinin olması (1) şeklinde şöyle dile getirmişlerdir.

*... yöneticilerimdeki bu eksiklikleri görünce kendime yönetici olmaya adadım.
... İkincisi ise daha önceki müdür yardımcımın bayan olduğumuz için bize baskı yapması mobing uygulaması ... (K1)*

... çok iyi anlaştığımız bir ekibin ısrarıyla... (K2)

*Merak ettim. O yüzden yöneticilik sınavına girdim, kazandım ve buraya geldim.
(K3)*

Okuldaki sorunların çözümüne katkı sağlamak. (K4)

Bu görevi istememdeki amaç idareci sadece odasında oturur yargısını kırmaktı ve başarılı olduğumu düşünüyorum okulda pek çok yeniliğe imza attım. (K5)

Hani bayansın biz bayanlarla çalışmayız bizim arkadaşlarımız gelsin bu geleceğine onun üzerine ben de özellikle orayı yazdım. Yönetici olma sebebim ilk etapta buydu. (K10)

Açıkçası benim biraz branşım etkili oldu. ... Maaş saatini doldurmak ... okul okul dolaşmak istemedim aslında aklımda idarecilik yoktu. (K13)

Çalıştığım kurumu daha kapsamlı görebilme, öğrenci, öğretmen ve velilerle daha fazla iletişim halinde olabilme ve bunun yanında yoğun çalışma isteği ve bir kadın olarak kadınların yönetici statüsünde çalışmasını destekleyen düşüncem etkili oldu. Bunların yanında çalıştığım yönetici kadronun teşvik ve desteği de cesaret bulmamı sağladı. (K16)

Bu temanın tüm alt temalarda ortak biçimde ortaya çıkan ilginç bir bulgu katılımcıların okul yöneticiliğine ilişkin tecrübelerinde bir şekilde cinsiyete ve bu kapsamdaki çeşitli farklılıklara vurgu yapılmasıdır. Bu doğrultuda katılımcılar çok yönlü sorumlulukları beraberinde getiren okul yöneticiliğinin kadınların özel yaşamlarındaki ev içi sorumluluklarına ilave bir yük getirdiğini, yöneticilik felsefesi olarak çok yönlü düşünmenin kadınlara has bir yeti olduğunu, yöneticiliğe talip olma aşamasında kadın olduğu gerekçesiyle yıldırma eylemlerine maruz kaldıklarını ve hatta kadından yönetici olmaz yönündeki önyargılara inat yönetici olmayı istediklerini ve kadın olmaları nedeniyle dikkate alınmadıklarını sıklıkla dile getirdiği belirlenmiştir.

4.2. Yıldırmanın Çalışma Hayatındaki Yerine İlişkin Bulgular

Bu tema “Sizce “yıldırma (mobbing)” nedir?” sorusuna ve bu bağlamdaki dört alt soruya ilişkin katılımcı görüşlerinden oluşmaktadır. Yapılan analizler neticesinde 13 kategorinin *yıldırmanın çalışma hayatındaki yeri, bireysel yaşantılar, yıldırmanın cinsiyetle ilişkisi ve yıldırma ve cinsiyet ilişkisine etki eden faktörler* isimli alt temalar etrafında toplandığı anlaşılmıştır.

Yıldırma olgusunun katılımcıların örgütsel hayatlarındaki yerine odaklanan bu temaya ilişkin ulaşılan bulguların detayları Tablo 4.2.’de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Katılımcıların Yıldırma İlişkin Genel Değerlendirmesi

Çalışma hayatındaki yeri	Bireysel Tecrübe	Cinsiyetle İlişkisi	Yıldırma ve Cinsiyet İlişkisine Etki Eden Faktörler
Örgütsel yaşamın parçası (10) Nadiren (7) Hiç (3)	Var (13) Yok (7)	Var (19) Yok (1)	Kadınlara yönelik ön yargılar (13) Erkek egemen toplum yapısı (11) Dini gerekçeler (2) Fiziksel çekicilik (2) Başarı (2) Kıskançlık (1)

Tablo 4.2.’e göre bu temada elde edilen bulgular genel olarak incelendiğinde kadın okul yöneticilerinin önemli bir kısmının yıldırma tecrübesine sahip veya tanık olduğu ve bu yaşantıların da önemli oranda cinsiyetle alakalı olarak anlamlandırıldığı anlaşılmaktadır. Katılımcılar bu durumun temel olarak kadınlara yönelik ön yargılar ile ataerkil toplum yapısından kaynaklandığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Bununla birlikte fiziksel çekicilik, başarı ve kıskançlık bu temada ele alınan diğer başlıklar olarak öne çıkmıştır. Yıldırma kavramını tanımlaması istenen katılımcıların alanyazına uygun biçimde pratik tanımlar yaptığı görülmüştür. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir.

Yıldırma korkutmak veya iş sorumluluğunu artırmak suretiyle işten uzaklaştırmaktır. (K1)

Bir insanın çalışamaz hale getirilmesi, çalışma isteğinin söndürülmesi inancının ve meslek aşkının şevkinin baskılanmasıdır. (K2)

Belirli bir süreyi aşan insanı hayattan soğutan niçin yapıldığını anlamlandıramadığım kavram, itibara saldırıdır. (K6)

Bir insanı sürekli takip altında her yaptığını kontrol etmek ve açık aramak. (K8)

İnsanı strese ve sıkıntıya sokmak. (K9)

İnsanların işini zorlaştırmak yani bir yerde insanın çalışabilmesi için huzur ortamı olması lazım huzur ortamını bozup gerginlik yaratmaktır. (K13)

Bir insanı çalışamaz hale getirmedir. (K14)

Bir kişiyi sistemli olarak benliğine zarar verici şekilde söz ve davranışlara maruz bırakmadır. (K16)

Kişilik haklarına saldırıdır. (K18)

Tanımlamalardan da görüleceği üzere bazı katılımcılar eş anlamlı kelimeler ile yıldırma tanımlamaya çalışırken, bazıları ise hedeflere veya yıldırma süreçlerine atıf yapmaktadır. Bir kısım katılımcı da yıldırmanın sistemli olarak bireyin benliğine zarar vermeyi hedeflediğine işaret etmektedir. Dolayısıyla araştırmanın çalışma grubunu oluşturan kadın okul yöneticilerinin algıladıkları yıldırma olgusunun alanyazına uygun olduğu ifade edilebilir. Bu durumun araştırma bulgularının geçerliği açısından oldukça önemli olduğu bir gerçektir. Araştırmada görüşlerine başvurulan kadın okul yöneticileri arasında yıldırmanın çalışma hayatındaki yeri konusunda örgütsel yaşamın bir parçası olduğu (10), nadiren karşılaşılan bir durum olduğu (7) ve hiç yaşanmayan bir durum olduğu (3) yönünde farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Bu kapsamdaki katılımcı ifadeleri şöyledir.

Kesinlikle yeri var ... insanlar her zaman kendilerine fırsat arıyorlar. (K1)

Çok sık karşılaştığım bir şey değil. Ama karşılaştıkları duydum, gördüm veya tanık oldum. Ortalamaya vurduğunuz zaman neredeyse yılda bir duydum. (K3)

Yaşamadığımı düşünüyordum ama biraz düşününce zaman zaman yaşamışım ben de. Galiba çalışanların çoğu yaşamıştır. Ama çoğumuz farkında bile değiliz. (K4)

Uyumlu ve iyi bir okulda görev yaptığım için hiç yaşamadım. (K7)

İlk etapta ilk başladığında çok fazla oluyor özellikle bir kadın iş hayatına yeni atıldı veya yöneticiliğe atandığında kendini ispatlamak için çok çalışması gerekiyor. (K10)

Her an karşınıza çıkabilir bir şey bir kadınsanız eğer. (K14)

Bariz bir şekilde mobbing uygulandığını söyleyemem fakat cinsiyetten kaynaklı olarak mobbinge maruz kalma ihtimalimizin yüksek olduğunu düşünüyorum. (K16)

Sürekli ve sık yapılan bir şey hele ki bayansanız ve düzene farklısınız. (K20)

Yıldırma eylemlerinin örtük doğasına vurgu yapan katılımcıların yanında farklı olmanın ve bu kapsamda kadın olmanın yıldırma maruz kalma ihtimalini artıran bir değişken olduğu farklı katılımcılar tarafından dile getirildiği anlaşılmaktadır. Buna ek olarak “Siz, böyle bir durum yaşadınız ya da tanık oldunuz mu?” sorusunu katılımcıların önemli bir bölümü (13) olumlu yanıtlarken yalnızca yedi katılımcı herhangi bir yıldırma eylemine maruz kalmadığını bildirmiştir. Ancak bu yedi katılımcıdan üçü (K2, K4, K5) tanık olduğu bir yıldırma vakasına ilişkin detayları araştırma kapsamında paylaşırken yalnızca dört katılımcı (K7, K8, K15, K16) herhangi bir yıldırma tecrübesine sahip olmadıkları gibi böyle bir yaşantıya da tanıklık etmediklerini bildirmişlerdir.

Yıldırma maruz kalmada cinsiyetin önemli bir faktör olup olmadığı sorusuna yalnızca bir katılımcı (K4) yıldırmanın örgütsel yaşamdaki pek çok farklı değişkenden kaynaklanabildiği ve cinsiyetin de bu faktörlerden yalnızca biri olduğu yönünde fikir beyan ederken geriye kalan tüm katılımcılar yıldırma ve cinsiyet arasındaki ilişkiye dikkat çekmişlerdir. Bu doğrultuda katılımcılar kadınlara yönelik ön yargılara (13), erkek egemen toplum yapısına (11), dini gerekçelere (2), fiziksel çekiciliğe (2), başarıya (2) ve kıskançlık duygusuna (1) atıf yapmışlardır. Bu kapsamdaki katılımcı görüşleri şöyledir.

Kültür, sosyal çevre, ataerkil bir toplumda yaşamamız ... belki dinimizden de dolayıdır. Dinimizde de kadınlar eve hapsolmuş durumda ... dini anlamama. Biz iki kitap okumadığımız için bu haldeyiz birisi Kuranı Kerim diğeri Nutuk. (K1)

Var tabii. Genç olmak, güzel olmak, biraz frapan giyinmek, biraz sıra dışı olmak bunların hepsi faktör. Daha çok bayanlar uğruyor erkeklerin yıldırma maruz kaldığını çok sanmıyorum. (K2)

Kadın olmanın etkisi var öyle düşünüyorum kendini savunamayacağını düşündükleri için senin üstüne daha çok gelirler. (K3)

Kadınlardan gelen daha çok kıskançlık ve işinde ondan daha iyi olma nedeniyle... (K4)

Evet çünkü bayanlar olaylara daha duygusal yaklaşıyorlar. (K5)

Evet hala günümüzde elinin hamuru ile erkek işine karışma zihniyetinin bazı kesimlerde var olduğunu düşünüyorum. (K7)

Kadınlarla çalışmak erkeklere göre biraz daha önyargılı yani kadınlar çok fazla istenmiyor. (K10)

Çünkü kadının yapısında bir dizayn etme, düzene koyma, rahatlatma, güzelleştirme var. (K14)

Yıldırmanın çalışma hayatındaki yerine ilişkin yapılan değerlendirmelerinin katılımcıların okul yöneticiliğine ilişkin tecrübelerinde cinsiyete ve bu kapsamdaki çeşitli farklılıklara vurgu yapmalarını açımlandırdığı anlaşılmaktadır. Nitekim katılımcıların önemli bir çoğunluğu (n=17) örgütsel yaşamlarında yıldırma maruz kaldıklarını veya tanık olduklarını dile getirmişler ve bu yaşantılara büyük oranda cinsiyetleri bağlamında anlam yüklemişlerdir. Bu noktada toplumda kadınların aciz ve duygusal oldukları ile kendilerini savunamayacakları yargısının ve kadının yeri evidir anlayışının hâkim olduğu, önemli ölçüde kapalı ve erkek egemen toplum yapısının ve hatta dini inançları yanlış yorumlamanın bu önyargıları desteklediği belirtilmiştir. Buna ek olarak fiziksel yönden çekici ve başarı kadınların da potansiyel yıldırma mağduru olabileceğine işaret edilmiştir. Tüm bunlar yine katılımcı görüşlerine göre erkek egemen bir toplumda kadın olmanın farklı olmakla eş değer bir anlama gelmesiyle de açıklanmaktadır.

4.3. Yıldırma Sürecine İlişkin Bulgular

Bu tema “Siz, yıldırma maruz kaldınız ya da tanık oldunuz mu?” sorusuna ve bu bağlamdaki ilk beş alt soruya ilişkin katılımcı görüşlerinden oluşmaktadır. Tablo 4.3’de ayrıntılandırılan bu tema kapsamında *yıldırmanın nedenleri, bu doğrultudaki belirli davranışlar, yıldırmanın amacı, sıklığı ve süresi* alt temaları kapsamında 36 kategori tespit edilmiştir. Bu temanın daha çok katılımcıların örgütsel yaşamlarındaki yıldırma yaşantılarını anlamlandırmalarına odaklandığı ifade edilebilir.

Tablo 4.3. Katılımcıların Belirttiği Yıldırma Süreçleri

Nedenler	Davranışlar	Amaç	Sıklığı	Süresi
Farklı olmak (6)	Küçük düşürme (10)	Psikoloji bozmak (10)	Bir eğitim dönemi boyunca (7)	Her gün (4)
Kadınlarla çalışmak (4)	Dedikodu (7)	Mesleki yetersizleştirme (9)	İki eğitim dönemi boyunca (4)	Ayda bir (2)
Suç yükleme (2)	Gözetleme (7)	Mesleki kariyerine tehdit (6)	Üç eğitim dönemi boyunca (2)	Haftada 4 kez (1)
Makamını ele geçirme (2)	İş yükünü artırma (7)	İtibarı zedeleme (3)	7 eğitim yılı boyunca (1)	Yöneticiliğin ilk dönemlerinde (1)
Adaletsizliğe göz yummama (2)	İzinleri kısıtlama (5)	Sosyal ilişkilere zarar verme (3)	12 eğitim yılı boyunca (1)	Yöneticilik başvurularında (1)
Cinsel taciz (1)	Tehdit (3)	Fiziki sağlığa tehdit (3)	Devam eden bir süreç (1)	
Sebepsiz (1)	Baskı için otorite kullanma (5)			
Rakip olarak görme (1)	Öğretmen/öğrencileri kışkırtma (3)			
	Ofisini değiştirme (3)			
	Kendini göstermesini engelleme (2)			

Tablo 4.3.'e bakıldığında, bu temada elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların aktardığı spesifik yıldırma yaşantılarının önemli bir bölümünün farklı olmaktan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda katılımcılara siyasi görüş, mezhep, sendika, giyim ve yaşam tarzı ve hatta kadın okul yöneticisi olmanın bile bir farklılık kaynağı olabileceği dile getirilmiştir. Buna ek olarak, yıldırma süreçlerinin ortaya çıkışında davranış yönünden sıklıkla küçük düşürme, dedikodu ve tehdit gibi sözel, gözetleme ve görmezden gelme gibi örtük davranış kalıplarının kullanıldığı ve mağdur üzerinde baskı kurmak amacıyla yasal yetkinin kullanıldığı belirlenmiştir. Sürecin görülme süresi bakımından önemli bir kısmının sistematik olarak birkaç eğitim dönemi boyunca yürütüldüğü, ve bu davranışların büyük kısmının mağdurun psikolojisini bozmayı, mesleki olarak yetersizleştirmeyi ve mesleki kariyerine zarar vermeyi hedeflediği tespit edilmiştir.

Yaşanmış yıldırma vakaları üzerinden yıldırmanın nedenlerine ilişkin olarak katılımcılar; farklı olmak (6), kadınlarla çalışmak istememe (4), suç yükleme (2), makamını ele geçirme (2), adaletsizliğe göz yummama (2), cinsel taciz (1), sebepsiz (1) ve rakip olarak görme (1) olarak ifade edilebilecek görüşler ortaya koymuşlardır. Bu görüşlerden bazıları şöyledir:

Kendi müdür yardımcısı arkadaşım devamsızlıkları kendisi girmesi gerekirken beni girmem gerektiği şeklinde yalan söyledi müfettişe ve tanıdıkları vasıtasıyla ikna etti. (K1)

Eski okulumda bir bayan müdür yardımcısı erkek müdür tarafından çirkin teklif ... kabul etmeyince ... tam bir mobbing uygulanması. (K2)

Göreve başladığımdan beri hatta ilk günden itibaren erkek hocalarımızdan bir öğretmen bana tepkili ama neden bilmiyorum. (K3)

Kendi müdür olmak istiyordu ve bir önceki müdür pasif olduğu için müdür gibi davranıyordu. Arkadaşım o okula müdür olarak atandığı için yıldırma uğradı. (K4)

Öğretmenlere verilen angarya işlere müdahale edince ... öğretmenlere aldığı cephenin aynısını bana da aldı. (K6)

Arkadaşım idarecinin yanlış bir uygulamasını sendikaya ifşa etti. (K8)

Ben vekil müdür yardımcısı iken o da vekil müdürdü. Eğer müdür olamazsa okulda müdür yardımcısı olmak istiyordu. (K9)

Hep birlikte bir şeyler başaralım diyor ama öbür türlü sürekli beni baltalama peşinde çünkü potansiyel rakip görüyor. (K14)

Yeni gelen müdür kendi ekibi ile çalışmak istediği için beni istemedi. Çünkü bayandım ve onlara ayak bağıydım. (K17)

Müdürüm benimle farklı siyasi görüşteydi. (K20)

Katılımcıların yıldırmanın nedenlerine ilişkin görüşleri her bir vakanın kendi içerisinde farklı gerekçelerden beslendiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte katılımcıların yıldırma sürecinde maruz kaldığı davranış kalıplarına ilişkin bulguların küçük düşürme (10), dedikodu (7), gözetleme (7), görmezden gelme (6), iş yükünü artırma (7), izinleri kısıtlama (5), tehdit (3), baskı için otorite kullanma (5), öğretmen/öğrencileri kışkırtma (3), ofisini değiştirme (3), kendini göstermesini engelleme (2) olarak tasnif edilebileceği görülmüştür. Bu doğrultudaki katılımcı görüşleri şöyledir:

Tehdit edildim. ... benim bütün kurs sınıflarımı kapattı. Kurs müdürü kendisi olduğu için yetki kendisindeydi. ... Sürekli gözetlenmeye başladım. (K1)

En kötü işlerin arşiv düzeltilmesi gibi eski defterlerin yeniden yazılması gibi uygulamalarla karşı karşıya kaldı. (K2)

Hakkımda konuşuldu, dalga geçilip gülündü, fiziksel bir şekilde karton atıldı, tutanaklar atıldı, kasten selam verilmedi. (K3)

Arkadaşıma karşı öğretmenler arasında sosyal bir önyargı oluşturmaya çalıştı. (K4)

Diğer müdür yardımcısının görevlerini de bayana verilerek üzerinde baskı kurdular. (K5)

Kusur arama, açık arama, ekstra iş yükleme, izin alamıyorum okulda müdür yok... İlçe milli eğitim müdürlüğünde hakkımda dedikodular çıkarmış karalamak için. (K6)

Angarya işler verdi bana temizlik gibi ... Acil bir işim çıktığında izin vermezdi ... öğrencinin önünde beni azarlar hiç çekinmez, küçük düşürürdü. (K12)

Genellikle göndermeler, sözlü imalar ... (K13)

Tamamen saf dışı bırakıldım. (K14)

Önce okuldaki odamı elimden aldı ... Benim disipline sevk ettiğim öğrenciyle halay çekiyordu ve bana bakıp gülümseyerek. Her yerde arkamdan konuşuluyordu. (K17)

Toplantılarda küçük düşürücü ifadeler kullanırdı benim için. En zahmetli, sıradan, uyduruk görevleri bana verirdi. Sınıfımın önünde gizlice dersimi dinler açığımı arardı. (K20)

Bu eylemlerin en az bir eğitim dönemi boyunca sistematik olarak devam ettiğini ifade eden katılımcılara ek olarak yaklaşık on yıl boyunca bu tür eylemlere maruz kaldığını ifade eden katılımcılar da bulunmaktadır. Yıldırma eylemlerinin uygulanma sıklığı konusunda daha az veri elde edilebilmiş ve katılımcılar daha çok eylemlerin sürekliliğine vurgu yapmışlardır. Bu noktada bir katılımcının “*Zaten bu da yıldırmanın bir özelliği sanırım, ufak tefek şeyler birikir kartopu olur. Birikir birikir sorunlar büyür ve patlar ama tek başına insanlara saçma geliyor.*” (K12) ifadesi de yıldırma eylemleri için sıklık belirtmenin güçlüğüne işaret etmektedir. Nitekim yıldırma sürecinde rutin hayat akışında karşı karşıya kalınabilecek davranışların sistematik olarak uygulanması söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların yıldırma eylemlerinin amacına ilişkin görüşlerinin mağdurun psikolojisini bozmak (10), mesleki olarak yetersizleştirmek (9), mesleki kariyerine zarar vermek (6), itibarını zedelemek (3), sosyal ilişkilerine zarar verme (3) ve fiziki sağlığına zarar vermek (3) başlıkları etrafında toplandığı tespit edilmiştir. Bu kapsamdaki katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Tamamen psikolojik olarak çökmeme neden oldu. ... Bana ve diğer öğretmenlere karşı egosunu tatmin etmeyi amacı. (K1)

İntikam, yaptırım olarak yapacak bir şeyi yoktu ama onu bezdirme benim teklifimi kabul etmedin bak karşılığında da bunları görürsün ... (K2)

Mesleki kariyerine yönelik bir tehdit vardı çünkü onun yerine geçmek istiyordu. (K4)

Mutsuzluk, yorgunluk ve bu da hem aileye hem sosyal çevreye olumsuz yansıyor. Ayrıca iş yoğunluğundan ötürü hastaneye gidemediğim oldu. (K6)

Bu davranışların amacı bence hem psikolojik hem de sosyal açıdan bana zarar vermek, yıpratmak ve beni bu sayede uzaklaştırmaktı. (K12)

Her şeyden önce psikolojik olarak yıpratıyor insanı. İnsanı ayakta tutan şey psikolojisidir zaten. (K14)

Meslekten uzaklaştırma amacı güdülmüş olabilir. (K18)

Katılımcıların araştırma kapsamında aktardığı yıldırma sürecine ilişkin spesifik yaşantılar üzerinden eğitim örgütlerindeki yıldırma vakalarının nedenleri, amaçları, uygulanan davranışlar ile bunların sıklığı ve süresi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu temada elde edilen bulguların bir önceki temadaki veriler ile örtüştüğü ifade edilebilir. Nitekim yıldırma eylemlerinin büyük oranda farklı olmak ve bu doğrultuda erkek egemen bir toplumda kadın olarak yöneticilik görevine talip

olmakla ilişkilendirilebileceği görülmektedir. Buna ek olarak yine yıldırma eylemlerinde doğrudan değil dolaylı davranışlar yoluyla fiziki değil sözel bir saldırı eğilimi olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca bu sürecin örtük davranış kalıpları ve yasal yetki kullanımı ile desteklendiği söylenebilir. Mağdurun psikolojisini ve itibarını zedelemeyi, mesleki olarak yetersizleştirmeyi ve sosyal ilişkilerine, sağlığına ve kariyerine zarar vermeyi amaçlayan bu uygulamaların sistematik olarak belirli bir süre boyunca uygulandığı katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Dolayısıyla katılımcıların aktardıkları yıldırma tecrübelerini cinsiyet üzerinden anlamlandırdıkları ifade edilebilir.

4.4. Yıldırma Taraflarına İlişkin Bulgular

Bu tema “Siz, yıldırmaya maruz kaldınız ya da tanık oldunuz mu?” sorusuna ve bu bağlamdaki son üç alt soruya ilişkin katılımcı görüşlerinden oluşmaktadır. Yapılan analizler neticesinde 35 kategorinin *yıldırmanın gerekçesi*, *yıldırma yapanın psikolojik, sosyal, kişisel ve bağlamsal özellikleri ile mağdurların özellikleri* isimli alt temalar etrafında toplandığı anlaşılmıştır. Yıldırmanın taraflarından özellikle yıldırma yapan ve mağdura odaklanan bu temaya ilişkin bilgilerin detayları Tablo 4.4.’de sunulmuştur.

Tablo 4.4. Katılımcıların Yıldırmanın Taraflarına İlişkin Görüşleri

Gerekeç	Yıldırma Yapanların Özellikleri		Mağdur Özellikleri
Kadın okul yöneticisiyle çalışmak istememek (6) Ego tatmini (6) Farklılıklara saygılı olmamak (5) İtibarını korumak (4) Mağdurun tepki vermeyeceği yargısı (2) Özel yaşam (1)	Psikolojik	Sosyal	Bayan (10) Tecrübesiz (6) Adaleti savunan (6) Başarılı (4) Şanssız (3) Hırslı (3) Farklı (2) Çekici (1)
	Kişisel	Bağlamsal	
	Menfaatperest (10) Liyakatsiz (9) Takiyye (4) Statükocu (2)	Karşıt cins (17) Üst (15) Ast (2) Eşit (1) Hemcins (1)	

Tablo 4.4.’e göre bu temada elde edilen bulgular genel olarak incelendiğinde katılımcıların aktardığı yıldırma yaşantılarının temel gerekçelerinin kadın okul yöneticisiyle çalışmak istenmemesi farklılıklara saygılı gösterilmemesi, yıldırma yapanın egosunu tatmin etme ve itibarını koruma düşüncesi yattığı anlaşılmaktadır. Büyük çoğunluğun amir konumundaki karşıt cinsler olan yıldırma yapanların menfaatperest, liyakatsiz, dindar görünümlü, asosyal, kompleksli, bencil, kıskanç ve

özgüven yoksunu olduğu dile getirilmiştir. Buna karşın mağdurların özellikle cinsiyetlerinden ötürü yıldırma maruz kaldığı ve bunun yanında yöneticilik kariyerinin başında olan, hakkı ve adaleti savunan, başarılı ve hırslı kişilerin de potansiyel mağdurlar olarak ön plana çıktığı tespit edilmiştir.

Yıldırma eylemlerine başvurulmasının gerekçesi sorulan katılımcılar kadın okul yöneticisiyle çalışmak istememek (6), ego tatmini (6), farklılıklara saygılı olmamak (5), itibarını korumak (4), mağdurun tepki vermeyeceği yargısı (2) ve özel yaşam (1) başlıkları altında gruplandırılabilir görüşler ortaya koymuşlardır. Bu doğrultudaki katılımcı görüşleri şöyledir:

Kendini kurtarmak, ... itibarını korumak için hem de o işten sıyrılmanın yolu bunu bayan bir hocaya atmaktı. (K1)

Erkeklerin eşleri meslektaşlarından eğitim olarak da tavır olarak da daha düşük bir seviyede olunca cazip geliyor. (K2)

Kendi bireysel yetersizlikleri yüzünden gelişen kompleksleri vardı. Bunların etkili olduğunu düşünüyorum. (K6)

Arkadaşım haksızlığa karşı sessiz kalmadığı ve açık bir şekilde davrandığı için ... (K8)

İstemiyorlar bir yerlere gelmemizi. ... yetiştirilme tarzı dini yanlış yorumlama hepsi bir arada toplanıyor aslında. ... farklı görüşlere tahammülleri yok saygıları yok. (K13)

Başkaları tarafından kendisinin başarılı olarak gösterilmesini istemesi olabilir takdir edilme duygusu ego. (K19)

Bence okulu kendi çifliği sanıyor ve istedikleri gelsin istemedikleri gitsin istiyor ama bunu kanunen mevzuatla yapamıyor ve karşısındakini bıktırma eziyet etme yolunu seçiyor. (K20)

Katılımcı görüşleri incelendiğinde daha çok yıldırma yapana ve niyetine ilişkin çeşitli atıflar yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu temada elde edilen bulguların daha önceki bulgularla birebir örtüştüğü ifade edilebilir. Nitekim burada da yıldırma yapanların farklı olanlara ve bu kapsamda kadın okul yöneticilere ilişkin yargıları ön plana çıktığı gibi yine yıldırma yapanların kişisel egolarını tatmin etmesi ve itibarlarını koruma ve güçlendirme arayışı göze çarpmaktadır. Dolayısıyla bu noktada yıldırma yapan kimselerin kişisel, bağlamsal, sosyal ve psikolojik özelliklerini tanımlamak bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öncelikli olarak bu hususta görüş beyan eden katılımcıların önemli bir kısmı (n=15) mobbing uygulayanların üst yani amir pozisyonunda olduğunu belirtirken, iki katılımcı ast mevkide olan çalışanların ve bir katılımcı da eşit mevkideki çalışanların yıldırmaaya tevessül ettiğini belirtmiştir. Buna ek olarak yine katılımcıların önemli bir kısmı (n=17) mobbing uygulayanların karşıt cinste olduğunu ve bir katılımcı da hemcinsinden yıldırmaaya maruz kaldığını açıklamıştır. Mobbing uygulayanların psikolojik, sosyal ve karakteristik özellikleri hakkındaki katılımcı görüşleri ise şu şekildedir:

Çok dindar görünür, ... sürekli kendini övme ve biri ortamda yoksa hemen onun hakkında konuşma, üst kişilerin sürekli elini ayağını öpme. (K1)

Özgüveni zayıf, bir takım kompleksleri olan, yetersizlikleri olan eşiyile çok şeyi paylaşamayan aradığını bulamamış insanlar. (K2)

Hırslı, maddiyatçı, manevi duyguları yok sayan, asosyal, ... aşağılık kompleksli. (K6)

Kendilerini üstün görme zaafı taşıyorlar. Her şeyi ben bilirim yada benim bilgim dahilinde olması gerekir diye düşünüyorlar. (K7)

İnsancıl ama siyasi görüş ayrımı yapar, paracıdır, politik bir adamdır, makam düşkünlü, dindar görünümlü. (K9)

Kendi çabaları ile bir yere gelmeyen insanlar ... Yani yöneticilik konusunda mesleki konuda çok da yeterli olduğunu düşünmüyorum. (K10)

... denetleme ihtiyacı duyan insanlar. (K14)

Kapasitesi düşük, iletişimi zayıf, özgüvensiz, koltuk ve makamla güç gösterisi yapan ve kişiliği oturmamış ... (K17)

Farklılıklara kapalı, sığ düşünce yapısına sahip, kompleksli, korku içinde yaşayan, kendini geliştirmeyen, tipik memur zihniyeti olan, erkek egoizmine sahip ... korkak ve koltuk sevdalısı insanlar. (K20)

Katılımcı görüşleri incelendiğinde yıldırma uygulayan bireylerin karakterlerine ilişkin pek çok değerlendirme yapıldığı ancak bunlar arasında menfaatine düşkün olma, yönetici olmak için gerekli ehliyet ve yeterliğe sahip olmama ve dini bireysel menfaatlere alet etme gibi karakter özelliklerinin yanında bencillik, kıskançlık, asosyallik, zayıf özgüven, komplekslilik hali, korkaklık ve denetleme ihtiyacı gibi psikolojik ve sosyal hasletlere vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte hiçbir katılımcı psikolojik yönden travmatik bir rahatsızlığa atıfta bulunmazken insancılık ve sosyallik gibi pozitif niteliklerden

yalnızca birkaç kez söz edilmiştir. Yıldırma eylemlerinin diğer baş aktörü olan mağdurun özellikleri de “Bu olayın neden mağdurun başına geldiğini düşünüyorsunuz?” sorusu ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamdaki katılımcı görüşleri:

Yöneticilikte daha yeni olduğum için diye düşünüyorum. Güler yüzlü olduğum için her şeyi yutacak gibi görüldüğüm içindir belki de. (K1)

Kadın amir olunca hazmediyorlar onu düşünüyorum. Kendini savunamayacağını düşünüyorlar. (K3)

Bence bu olay işyerine daha sonra gelen başarılı insanlara uygulanıyor. (K4)

Şanssız bir insan yanlış insanlarla karşılaşılıyor. (K7)

Sadece bayan olduğum için başıma geldiğini düşünüyorum kesinlikle. Yapamayız uyum sağlayamayız idare işi erkek işi bu mantık var maalesef bu kalıp var bu kalıbı kırmak gerekiyor aslında. (K11)

Aslında müdür beyle aynı görüşteydik ama sırf başım açık olduğu için o beni hep farklı bir görüşe ve düşünceye mensubum gibi gördü. (K12)

Birincisi ... mezhebimin farklı olmasından dolayı olduğunu düşünüyorum ... bayan olduğum için açık olduğum için ... hakkımı savunacağımı bildikleri için olduğunu düşünüyorum. (K13)

Çünkü ben güçlü bir insanım, hırslıyım ve ön plandayım. ... beni bir rakip ve engel olarak gördüler. (K17)

Bu olay başıma geldi çünkü aleviyim, sendikam farklı, muhafazakar değilim, demokratım, özgürlükçüyüm, bayanım ve bekârım. (K20)

Katılımcıların yıldırma maruz kalan bireylerin bayan (10), tecrübesiz (6), adaleti savunan (6), başarılı (4), şanssız (3), hırslı (3), farklı (2) ve çekici (1) olduklarını düşündükleri anlaşılmaktadır. “Kadın okul yöneticisi olmanın” katılımcıların yarısı tarafından yıldırma uğramaya etki eden temel neden olarak görülmesi bir önceki temalarda ortaya çıkan yıldırmanın cinsiyetle büyük oranda ilişkili olduğu bulgusu ile örtüşmektedir. Ayrıca katılımcılar yöneticilik görevindeki tecrübesizliğe, haksızlık karşısında sessiz kalmamaya ve başarıya dikkat çekmişlerdir. Bu noktada üç katılımcı şanssızlığa atıf yapmışlardır. Buradan da anlaşılacağı üzere katılımcılar bazı durumlarda yıldırmanın şahıs ayrımı yapmadığı ve daha çok bağlamsal koşullarla ilgili olduğunu dile getirmektedirler. Mağdurlara atfedilen pek çok niteliğin ortak noktası ise yıldırma yapanların özelliklerine aksi yönde pozitif anlamlar çağrıştırmasıdır.

4.5. Yıldırma ile Başa Çıkmaya İlişkin Bulgular

Bu tema “Yıldırma sürecinde mağdur tarafından hangi “başa çıkma stratejileri” nasıl kullanıldı?” sorusuna ve bu bağlamdaki beş alt soruya ilişkin katılımcı görüşlerinden oluşmaktadır. Tablo 4.5’de ayrıntılandırılan bu tema kapsamında *başa çıkma stratejileri, yıldırma paylaşma, sonuçları ve sürece etkisi ile yasal yollara başvurma ve sonuçları* alt temaları kapsamında 37 kategori tespit edilmiştir. Bununla birlikte yıldırma yaşantılarına karşın tercih edilen başa çıkma stratejilerine odaklanan bu temada, yürütülen strateji neticesinde elde sonuçlar hakkında genel bir değerlendirme de yapılmıştır.

Tablo 4.5. Katılımcıların Yıldırma ile Başa Çıkma Uygulamaları

Baş Çıkma Stratejileri	Yıldırma Paylaşma	Yasal Yollara Başvurma
Kendini savunmak (10)	Aile üyeleri (13)	Başvuru yok (13)
Sessiz kalmak (7)	Sosyal çevre (8)	İdari başvuru (5)
Tehdit (2)	Çalışma arkadaşları (5)	İdari yetkililerle görüşme (3)
Olayların gidişatını gözlemlemek (2)	Psikolog (1)	BİMER (1)
Kurumdan ayrılmak (2)	Öğretmen forumları (1)	Adli başvuru (1)
İnformal ilişkileri devreye sokmak (2)	Hiç kimse (1)	
	Sonuçları	Sonuçları
Kendini geri çekmek (1)	Psikolojik destek (15)	Olayı resmîyete dökme (3)
Mevzuatı öğrenmek (1)	Çözüm yolları sunma (6)	Yıldırma yapanı geri çekme (3)
Sendikayla iletişime geçmek (1)	Duyusal rahatlama (6)	Amirlerin güveni (1)
	Empati (5)	İtibar kazanma (1)
	Tarafsız kalma (3)	Üst amirlerle tanışma (1)
	Yıldırma yapanı tepki (2)	Mevzuatı öğrenme (1)
		Bilinçlenme (1)
		Görev yeri değişikliği (1)
	Sürece Etkisi	
	Yok (11)	
	Olumlu (4)	
	Olumsuz (1)	

Tablo 4.5. incelendiğinde bu temada elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların bir kısmının yıldırma ile bireysel veya yasal mücadele içerisine girerken bir kısmının da sessiz kalmayı ve olayların gidişatını takip etmeyi uygun gördüğü anlaşılmaktadır. Bu süreçte aile ve arkadaşlarının görüşlerine başvuran katılımcıların önemli bir bölümü sürecin gidişatına katkısı olmasa da bu sayede psikolojik destek aldıklarını, rahatladıklarını ve çözüm hakkında fikir alışverişi yaptıklarını beyan etmişlerdir. Bununla birlikte yasal mücadeleye girişen dört katılımcının idari veya adli şikâyet mekanizmalarını devreye soktuğu görülmektedir. Yasal mücadelenin ise yıldırma yapanı geri püskürtmek ve olayı resmîyete dökme gibi sonuçları olmuştur. Bireysel yaşantıların seyri incelendiğinde yıldırma ile başa çıkmanın ancak mücadele ile mümkün olduğu açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Nitekim sessiz kalınan altı yıldırma vakası kurumdan ayrılmak

durumunda kalma veya psikolojik olarak yıpranma ile sonuçlanmıştır. Katılımcıların yıldırma hadiselerinde başvurulan başa çıkma stratejilerine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

Kesinlikle geri adım atmadım ve dik durdum. ... hakkımı savundum hakkımı da belgelere dayandırarak savundum... Biz yasal yollara başvurduğumuz için biz galip geldik... Birçok şube müdürü ile tanıştık hepsi benim yanımda oldu. (K1)

O arkadaş şikâyet silsilesini çalıştırdı milli eğitime idari olarak da adli olarak da şikâyet etti ondan sonra soruşturma açıldı. (K2)

Kendimi ondan geri çektim. Uzaklaştım, gerektiği zaman onunla münasebete geçtim. (K3)

Yanına yönetici olarak güvenebileceği kişileri aldı. Mevzuatı iyi öğrendi. Sessiz kalmadı mücadele etti. Birileri vasıtasıyla mesaj gönderdi uğraşmasın diye. (K4)

Arkadaşım çok da mücadele etmedi ... ve altı ay sonra istifa ederek başka bir okulda öğretmenliğe geri döndü. (K5)

Sessiz kalmadı. Sendikaya sözlü şikâyette bulundu. (K8)

Başta çıkmadım zaten bu yüzden de pes etmek zorunda kaldım. ... Sizi resmen sindiriyorlar yıldırıyorlar ve sessiz kalıyorsunuz. (K11)

Kendi kendime mücadele ettim ve başardım. Eşim de bana çok destek oldu. Hatta ona bir keresinde telefon açıp kızdı. (K17)

Ben milli eğitimdeki idari soruşturma yolunun kapalı olduğunu düşünüyorum ... Kısacası kimi kime şikâyet edeceksin durumu. (K19)

Katılımcıların önemli bir bölümü (n=13) yıldırma hadiselerine karşı yasal yollara başvurmamış olup, başa çıkmak için yasal mücadele stratejisini tercih eden katılımcılar idari başvuru (5), idari yetkililerle görüşme (3), BİMER (1) ve adli başvuru (1) mekanizmalarını harekete geçirmişlerdir. Ancak bir katılımcının bu konuda şöyle görüş bildirmiştir: “Zaten dilekçeniz amire şikâyetiniz gittiğinde size karşı olan tavrı katbekat artacaktır, bunlar bence bu yüzden sindirilen olaylar.” Dolayısıyla yıldırma eylemlerine karşı yasal mücadelenin bu tür eylemlerin örtük doğası nedeniyle sonuçsuz kalması olasıdır ve bu nedenle çok fazla tercih sebebi olmayabilmektedir. Bu doğrultuda katılımcıların daha çok sessiz kalma veya bireysel mücadele yöntemlerine başvurduğu görülmektedir. Nitekim katılımcı görüşleri de kendini savunmak (10), sessiz kalmak (7), tehdit (2), olayların gidişatını gözlemlemek (2), kurumdan ayrılmak (2), informal ilişkileri devreye sokmak (2),

kendini geri çekmek (1), mevzuatı öğrenmek (1) ve sendikayla iletişime geçmek (1) şeklinde olmuştur. Yaşadıkları tecrübeleri yakın çevreleri ile paylaşmayı tercih eden katılımcılar bu konuda şu şekilde görüş bildirmişlerdir:

Ailemle paylaştım yanımda olmalarını istedim ... internet sitelerinde öğretmen gruplarında paylaştım böyle bir şey daha önce yaşayan var mı diye cevap alamadım çünkü insanlar korkuyor böyle bir şey paylaşmaya.. (K1)

Yakın arkadaşları ve ailesiyle paylaştı ama ailesiyle de sorunlar yaşadı mesela boşanmak zorunda kaldı ... Kendi ailesi de destek verdi bizler de arkadaş olarak destek verdik. ... Tabii paylaşmanın faydası oldu adam hemen kesti rahatsız etmeyi. (K2)

Eşi ve sosyal çevresi yılma arkandayız diye destek ve öneriler verdik. (K4)

Arkadaşlarıyla paylaştı. Biraz direnmesi gerektiğini söyledik ama olmadı. (K5)

Aile, çalışma arkadaşları ve sosyal çevre ile psikolojik destek aramak için paylaşıldı. Dışını sık, işini düzgün yap, beklemede kal gibi tavsiyeler verildi. Sürece etkisi olmadı. (K8)

En iyi psikiyatr ben kendimimdir en iyi kendi içinde çözümleyen bir insanım düşünüp tartabilen bir insanım o yüzden bunu ikinci ve üçüncü şahıslarla paylaşmadım. (K11)

Okuldaki öğretmen arkadaşlarla paylaşıldı, yasal yollara başvurup hakkını araması yönünde tavsiyelerde bulunuldu ve süreci olumlu etkiledi. (K18)

Arkadaşlarım ve ailem destek oldu. Sabret dediler. Ne yapsınlar. Gelip döveyim mi diyen dahi oldu. Olayın paylaşılması bir şeyi değiştirmede adam aynı davranışlara devam etti sonuçta. (K20)

Katılımcıların önemli bir bölümü (n=13) yıldırma olaylarını aile üyeleri ile paylaşırken bunun dışında sosyal çevre (8), çalışma arkadaşları (5), psikolog (1) ve öğretmen forumları (1) kategorilerine de rastlanmıştır. Yalnızca bir katılımcı herhangi bir ikinci şahısla paylaşma yoluna gitmeden kendi başına mücadele etmeyi tercih ettiğini bildirmiştir. Bununla birlikte bu yaşantılara tanıklık eden kişiler psikolojik destek vermişler (15), çözüm yolları sunmuşlar (6), duygusal yönden rahatlama sağlamışlar (6), empati göstermişler (5) ve yıldırma yapana karşı tepkilerini (2) ortaya koymuşlardır. Ancak üç vakada mağdurun işyeri arkadaşlarının tarafsız kaldığı dile getirilmiştir. Dolayısıyla her ne kadar bu araştırmada yıldırma eylemlerinin yıldırma yapan ve mağdura ek olarak üçüncü aktörleri olan izleyiciler konusunda doğrudan bir soru yer almamasına rağmen bu kapsamda görmezden

gelme ve tarafsız kalma gibi davranışların yer aldığı tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların önemli bir bölümü (n=11) tecrübe ettikleri yıldırma olaylarını paylaşmanın sürecin gidişatı üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını belirtirken, dört vakada mağdur lehine, bir vakada ise aleyhine etkili olduğu belirtilmiştir.

4.6. Yıldırmaı Önemeye İlişkin Bulgular

Bu tema “Sizce, çalışma hayatındaki yıldırma önlenabilir bir olgu mudur?” sorusuna ve bu bağlamdaki bir alt soruya ilişkin katılımcı görüşlerinden oluşmaktadır. Yapılan analizler neticesinde 18 kategorinin *bireysel*, *kurumsal* ve *toplumsal öneriler* isimli alt temalar etrafında toplandığı anlaşılmıştır. Ayrıca yıldırma yaşantılarını önlemek için alınması gereken tedbirlere odaklanan bu temaya ilişkin detaylar, katılımcıların yıldırmanın önlenebilirliği hakkında genel değerlendirmeleri ile birlikte Tablo 4.6.’da sunulmuştur.

Tablo 4.6. Katılımcıların Yıldırmaı Önemeye Yönelik Düşünceleri

Bireysel	Kurumsal	Toplumsal
Güçlü ve kararlı olma (8) Bilgi ve farkındalığı artırma (6) İnsan sevgisi (6) İşini iyi yapma (5) Mücadele etme (3) Öz güven (3) Dürüstlük (3)	Bilgi ve farkındalık artırmak (12) Liyakate önem vermek (8) Yaptırımları artırmak (5) Kadın okul yöneticilerini özendirmek (4) Psikolojik destek birimleri (4) Çalışanlara psikolojik testler (1)	Erkek egemen toplum yapısını değiştirmek (8) Ailede farklılıklara saygıyı öğretmek (4) Sertifikalı aile eğitimleri düzenlemek (3) Toplumda kadın istihdamını artırmak (2) Eğitim sisteminde kadınlara pozitif ayrımcılık (2)
Genel Değerlendirme	Büyük ölçüde önlenabilir (12) Kesinlikle önlenabilir (5) Çok zor (3)	

Tablo 4.6.’ya bakıldığında bu temada elde edilen bulgular genel olarak incelendiğinde katılımcıların önemli bir kısmının örgütsel hayattaki yıldırma yaşantılarının önüne geçilebileceği yönünde görüş bildirdiği ve bu doğrultuda bireysel, kurumsal ve toplumsal olarak bazı öneriler sundukları anlaşılmaktadır. Yıldırma ile mücadele etmenin ve sessiz kalmamanın önemine vurgu yapan katılımcılar bireysel olarak güçlü ve kararlı olmaya, özgüven, dürüstlük ve insan sevgisi gibi erdemlere ve bilgi ve farkındalığı artırmaya dikkat çekmişlerdir. Kurumsal olarak ise konu hakkında eğitimlerin düzenlenmesi, yönetici atamalarında liyakatin esas alınması, yıldırmaı karşıtı yaptırımların artırılması, yıldırmaı maruz kalan bireylere destek olmak üzere merkezler kurulması ve kadınları okul yöneticiliği için özendirilecek politikaların hayata geçirilmesi önerilmiştir. Aynı zamanda yıldırmanın toplumsal kaynakları olduğunu düşünen katılımcılar bu

doğrultuda erkek egemen toplum yapısını değiştirmeye dönük adınlar atılmasının, aile eğitimleri düzenlenmesinin, sağlıklı bir toplum için farklılıklara saygı olma erdeminin kazandırılmasının ve toplumda kadın istihdamının artırılmasının önemine işaret etmişlerdir.

Çalışma hayatındaki yıldırma önlenemesinin mümkün olup olmadığı sorusu yöneltilen katılımcıların yalnızca üçü bunun çok da mümkün olmadığını ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda görüş beyan eden katılımcılar yıldırmaı destekleyen çeşitli kültürel normlara, önyargılara ve insan doğasına dikkat çekmişlerdir. Ayrıca bu konudaki kültürel normların yeniden şekillendirilip tüm ülke sathına yayılmasının güçlükleri ile bağlamsal koşulların önemine işaret edildiği görülebilir. Bu doğrultudaki katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Okul, ilçe, il ve tüm ülke çapında yıldırmaı destekleyen toplumsal mekanizmalar var. Genellikle kimi kime şikâyet edeceksin durumuyla karşılaşılıyor. (K4)

Yıldırma insan doğası ile ilgili. Bir şeyler insanın başına geliyor zamanı ve yeri belli olmuyor ama kaçınılmaz. Ancak ortam da etkilidir ve baskıcı ortamlar yıldırmaı destekler. (K9)

İnsanlar birbirine önyargısız yaklaşabilirse performansına göre değerlendirip ona göre adım atmaya kalkarlarsa mobbing olayı olmaz zaten. (K10)

Bunun için çok çok zaman geçmesi lazım bunun okullarda öğrencilere en başından anlatılması lazım insan ayrımı olmadığını ... ama bu birden olacak bir şey değil. Bunun tüm topluma yansması bir ütopya gibi ... (K13)

Önlenemesi kişiye, duruma/olaya, zamana göre değişebilir. (K15)

Yıldırmanın önlenebileceğini ifade eden katılımcılardan bu konuda bireysel, örgütsel ve toplumsal bazda öneriler getirmeleri talep edilmiş ve elde edilen bulgular bu kapsamda temalandırılmıştır. Katılımcıların bireysel önerilerinin güçlü ve kararlı olma (8), bilgi ve farkındalığı artırma (6), insan sevgisi (6), işini iyi yapma (5), mücadele etme (3), öz güven (3) ve dürüstlük (3) kategorileri etrafında toplandığı anlaşılmıştır. Bu kategoriler doğrultusunda dile getirilen tüm görüşlerin yıldırma ile mücadele etmek üzere bireyin kendini güçlendirmesine hizmet ettiği ifade edilebilir. Bu kapsamdaki katılımcı görüşleri şöyledir:

İnsan sevgisi merhamet duygusu varsa çok başarılı olur. (K2)

Bireysel olarak karşıdaki ne yaparsa yapsın kendine güvenini kaybetmeyeceksin ... Bilgi ve farkındalık artırmak (K3)

Bireysel olarak asla taviz vermemeliyiz. Korkak davranmamalı, kararlı olmalıyız. (K7)

Bireysel olarak kişilikten taviz vermemeli, dürüst olmalı, özsaygıya sahip olmalı, aile eğitimleri verilmeli. (K9)

Hepimizin içinde liyakat olmalı vicdan ve merhamet olmalıdır. (K13)

Bireysel olarak kararlı olup yoluna devam etmesi gerektiğini düşünüyorum. (K15)

Mobbing yeni bir olgu ... bunun altı doldurulmalı insanlar bilinçlendirilmeli. (K17)

Ahlaki değerlerin oluşmasının belirli bir kritik dönemi vardır öncelikle biz insan olarak yorulmalıyız ki hoşgörü sevgi saygı gibi şeyleri kişi kendinde barındırmalı ki zaten o şekilde olduğunda bunların bir ortamda yer alması çok söz konusu olmayacaktır. Hoşgörü eksikliğinden olduğunu düşünüyorum önce insana saygı. (K19)

Bireysel bazda bireyin kendini psikolojik, sosyal ve mesleki yönlerden güçlendirmesinin önemine işaret eden katılımcıların örgütsel önerileri ise bilgi ve farkındalık artırmak (12), liyakate önem vermek (8), yaptırımları artırmak (5), kadın okul yöneticilerini özendirmek (4), psikolojik destek birimleri (4) ve çalışanlara psikolojik testler uygulanması (1) kategorileri etrafında belirmiştir. Bu temadaki görüşlerin yıldırma ile mücadele etmek üzere bireyin güçlendirilmesine ek olarak yıldırmanın daha ortaya çıkmadan önlenmesi ve hukuki yaptırımları artırmak yoluyla caydırılması hususlarında kesiştiği görülmektedir. Bu kapsamdaki katılımcı görüşleri şöyledir:

Bayan müdür çok az bayan müdür artmalı ve bayan müdürlere avantaj sağlanmalı. (K1)

Bir makama getirilen bir insanın oraya layık olması lazım bence ... Yöneticiler deneyimli olmalı deneyimsizlik kuruma çok zara veriyor. (K2)

Başta okul yöneticileri olmak üzere tüm çalışanlara eğitimler verilmeli, bilgi ve farkındalık artırmaya dönük adımlar atılmalıdır. (K6)

Kurumsal olarak anında müdahaleci olmalı, taraflar dinlenmeli, hukuki mercilere başvurulmalıdır. (K7)

Milli eğitim yaptırımları artırmalıdır. (K8)

Kadınlar için okul yöneticiliğini özendirecek mekanizmalar kurulmalıdır. (K9)

Çalışma hayatına katılımı bilgi kriterinin yanında psikolojik uygunluk kriterinin de olması gerekmektedir. (K16)

Kanunlar caydırıcı tedbirler alınmalı kadına pozitif ayrımcılık yapılmalı ... mobbing psikolojik destek birimleri kurulmalı, hatta alo hattı bile kurulmalı, yapılan şikâyetler sonuçlanmalı, dikkate alınmalı ve yaptırımı olmalı. (K17)

Örgütsel olarak eğitimler verilmesi, yönetici atamalarında liyakati dikkate alma, hukuki yaptırımlar ile kadınlara yönelik pozitif ayrımcılığa atıf yapan katılımcıların yıldırmanın önlenmesine ilişkin toplumsal önerileri erkek egemen toplum yapısını değiştirmek (8), ailede farklılıklara saygıyı öğretmek (4), sertifikalı aile eğitimleri düzenlemek (3), toplumda kadın istihdamını artırmak (2) ve eğitim sisteminde kadınlara pozitif ayrımcılık (2) şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu temadaki görüşlerin yıldırma ile mücadelede bilgi ve farkındalık artırma yoluyla yıldırma destekleyen kültürel mekanizmaların üstesinden gelinmesine odaklandığı ifade edilebilir. Bu kapsamdaki katılımcı görüşleri şöyledir:

Kadın istihdamını her alanda ve yönetim kademelerinde artırmalıyız herkes kadınların içimizde olduğunu anlasın bilsin. (K3)

Anne baba eğitimi verilebilir. (K6)

Toplumsal olarak da saygı duygusunu geliştirmeli ve hoşgörülü olmalıyız. (K7)

Toplum bu konuda eğitilmeli, kadınların haklarını arayabilecekleri kurumlar olmalı, mobbing ile ilgili caydırıcı yasalar çıkarılmalı, görmezden gelinmemeli, psikolojik şiddet birimleri olmalı, farklılıklara saygı göstermeyi öğrenmeliyiz. Okullarda bunun dersi verilmeli. (K12)

Yıldırma bilinçlendirme yapılarak önlenabilir. Fert fert herkes bu konuyla ilgili bilinçlendirilse ... (K14)

Toplumsal olarak geçmişten günümüze gelen cinsiyete yüklenen anlamları gözden geçirmemiz gerekiyor. (K16)

Tabi ki önlenabilir bir olgu ama bu konuda insanların eğitilmesi gerekiyor öncelikle ... farklılıklara açık olan yenilikçi, kadının yerini bilen bir kültür gerekli. Bunun için öncelikle eğitim şart. (K17)

Cinsiyet ayrımcılığına son verilmeli ve kişiler siyasi fikirlere göre değerlendirilmemelidir. (K18)

Bu tema doğrultusunda elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların örgütsel yaşamın bir parçası olarak gördükleri yıldırma davranışlarının

bir kısmının insan doğası gibi kontrol edilemeyen unsurlardan kaynaklansa da tecrübe edilen pek çok yaşantının önüne geçilebileceği bunun da ancak eğitim yoluyla mümkün olabileceğini düşündükleri anlaşılmaktadır. Dolayısıyla örgütsel hayattaki yıldırmanın önlenmesi uzun vadeli bir hedef olarak görülmektedir. Bununla birlikte bazı katılımcıların cezai müeyyideleri artırmak ve destek birimleri kurmak gibi kısa vadede daha etkili sonuçlar elde edilmesine vesile olabilecek öneriler sunduğu anlaşılmaktadır. Bu temada dikkat çeken bir diğer bulgu ise yalnızca bir katılımcı tarafından çalışanlara iş hayatına başlamadan önce psikolojik testler uygulanmasının önerilmesidir. Dolayısıyla katılımcıların neredeyse tamamı yıldırma uygulayan kişilerin psikolojik ve ruhsal yönden sağlıklı bireyler olduklarını veya en azından travmatik bireyler olmadıklarını düşünmektedirler.



BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA

Bu araştırma kadın okul yöneticilerinin yıldırma kavramına ilişkin görüşlerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bununla birlikte katılımcılar spesifik örnekler üzerinden eğitim örgütlerinde yaşanan yıldırma süreçlerini betimlemiştir. Alanyazın incelendiğinde yıldırma ile ilgili araştırmaların gerçekleştirildiği, ancak okul yöneticilerinin ve özellikle kadın okul yöneticilerinin perspektifinden bu yönde bir çalışmaya rastlanmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu bağlamda elde edilen bulgular önem arz ettiği ve araştırma kapsamında elde edilen bulguların ve bu bağlamda ulaşılan sonuçların alanyazına katkı sağlayıcı nitelikte olduğu ifade edilebilir. Nitekim araştırma çerçevesinde kadın okul yöneticilerinin okul yöneticiliğine ve yıldırmaya ilişkin değerlendirmelerine ek olarak eğitim örgütlerindeki yıldırma süreçleri, yıldırmanın tarafları, yıldırma ile başa çıkma stratejileri ve yıldırmayı önleme boyutlarında çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır.

Okul yöneticiliği görevi kadın okul yöneticilerine özel hayatlarındaki sorumluluklarına ek olarak çok yönlü sorumluluklar getirmektedir. Bu durumla başa çıkmak için fedakârlık göstermek durumunda kalan kadınlar sonuç olarak fiziksel yorgunluk, maddi manevi doyumsuzluk ve psikolojik stres yaşamaktadırlar. Farklı kamu kurumlarında görev yapan on kadın okul yöneticisiyle yaptığı yüz yüze görüşmeler neticesinde Moraloğlu (2010) katılımcıların titiz ve detaycı bir yöneticilik anlayışı benimsemiş olduklarını, aynı anda birden fazla işe yoğunlaşabildiklerini, duygusal ve kırılabilir olduklarını ve yönetici olmalarında tesadüfi faktörlerin etkili olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca katılımcılar ev ve iş hayatıyla ilgili sorumlulukları nedeniyle ikiye bölündükleri ve eşlerinden destek görmedikleri durumlarda işlerinin çok daha zor bir hale geldiğini vurgulamışlardır. Yöneticilik kariyerlerinin ilk yıllarında erkekler tarafından benimsenmediklerini ancak ilerleyen yıllarla birlikte bu anlayışın değiştiğini ifade eden katılımcılar

toplumun dayattığı ataerkil anlayışın sonucu olarak erkeklerin baskın olma düşüncesine sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Kadın okul yöneticileri görevlerini yerine getirirken şeffaf engeller, fırsat eşitsizliği, toplumsal önyargılar ve kendilerinden kaynaklanan içsel engeller ile karşı karşıya kaldığı belirtilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre ataerkil ve erkek egemen bir toplumda yöneticilik görevine talip olan kadınlar benzer sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Yıldırma alanyazınına ek olarak cam tavan, cinsiyet ayrımcılığı, kadına yönelik tutum ve kadın okul yöneticileri gibi konularda pek çok araştırma yapılmakta olduğu görülmektedir. Bu kapsamda salt olarak kadın okul yöneticisi olmanın dahi bir güçlük kaynağı olduğu çıkarımında bulunulabilir. Nitekim örneklemeleri, ulusal, uluslararası ya da bölgesel düzeyde kapsayıcılığı bulunan 16 ulusal ve uluslararası çalışmayı sistematik incelemeye tabi tutan Esin ve Aktaş (2015) kadın çalışanların sözel şiddet, taciz, cinsel taciz, yıldırma ve zorbalık gibi şiddet türlerine daha çok maruz kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu noktada toplumsal cinsiyetin önemine dikkat çeken Sevinç'in (2011) araştırmasına ek olarak Milli Eğitim Bakanlığı yönetim pozisyonlarında kadınların temsil edilme düzeylerine yönelik araştırmaları kapsamında Sağlam ve Bostancı (2012) eğitim yönetiminde kadınların düşük düzeyde yer aldığı, üst yönetim kademelerine doğru gidildikçe kadınlara yönetim pozisyonlarında hiç yer verilmediği ve yönetim pozisyonlarına gelme sürecinde hukuksal bir engel olmamasına rağmen, ailedeki görev ve sorumluluklarının fazlalığı, kadının toplumsal konumuna ilişkin geleneksel bakış açısı ve toplumun erkek egemen yapısının kadını yönetim görevi üstlenmekten alıkoyduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ataerkil ve erkek egemen bir toplumda yöneticilik görevine talip olan kadınların yıldırma daha fazla uğradığı önermesi daha fazla geliştirmeye açıktır. Nitekim Türkiye de dâhil olmak üzere 35 Avrupa ülkesinden 43.850 çalışmanı kapsayan 6. Avrupa Çalışma Koşulları Anketi sonuçlarına göre tüm Avrupa ülkelerinde kadın yöneticilerin oranı erkek yönetici oranının ancak yarısına tekabül etmektedir. 2000 yılından itibaren istikrarlı biçimde ortaya çıkan bu sonuca ek olarak erkek yönetici oranının açık ara farkla en yüksek olduğu ülkenin Türkiye olduğu tespit edilmiştir (Eurofound, 2016). Ayrıca Chappell ve Di Martino'nun (2006) Avrupa'yı kapsayan araştırmalarında cinsiyetin ve genç olmanın yıldırma maruz kalmada önemli bir risk faktörü olduğu; yönetimsel ve denetimsel görevlere sahip

kadınların yıldırma eylemlerine daha açık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle dünya genelinde kadın yöneticilerin sayısının erkeklere oranla az olduğu ve bu pozisyonlarda yer alan kadınların daha fazla yıldırma maruz kalma riski taşıdığı ifade edilebilir. Ancak yine uluslararası karşılaştırmalı verilerin işaret ettiği üzere bu durum Türkiye’de daha şiddetli yaşanıyor olabilir.

Araştırma neticesinde ortaya çıkan bir diğer sonuç katılımcıların sistematik olarak en az bir eğitim dönemi boyunca mağdurun psikolojisini bozmayı, mesleki olarak yetersizleştirmeyi ve mesleki kariyerine zarar vermeyi hedefleyen yıldırma davranışlarına maruz kalmasıdır. Güngör (2007) eğitim ortamında yaşanan yıldırma olaylarının daha çok iletişim imkânlarını kısıtlama, mesleki gelişime, sosyal imaja ve ilişkilere ve sağlığa yönelik tehditler içerdiğine dikkat çekerken; Altunay, Oral ve Yalçinkaya (2014) ise yıldırma uygulamalarının bireylerin iletişimini engellemeye, sosyal ilişkilerine, itibarına, mesleki durumuna ve sağlığına yönelik saldırılar içerdiğini bildirmektedir. Buna ek olarak Konaklı (2011) kadın öğretim elemanlarının iş ve iş performansına saldırı ile meslektaşlarla iletişim ve ilişkilere saldırılara daha fazla maruz kaldıkları sonucuna ulaşırken, Gökçe (2006) ise kadın öğretmenlerin sosyal ilişkilere ve mesleki konulara yönelik engellerle karşılaştığına dikkat çekmektedir.

Araştırma sonucunda yıldırma sürecinde en çok sözel ve örtük davranış kalıpları ile ve yasal yetkinin mağdur üzerinde baskı kurmak amacıyla kullanıldığı anlaşılmıştır. İşyerinde ayrımcılığa maruz kalma ile kadın olma olguları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu saptayan Türel ve Dolmacı (2013) katılımcıların somut ve elle tutulur uygulamalardan ziyade tavır, tutum ve davranışlar yoluyla kendilerine yönelik ayrımcılık algıladıkları değerlendirmesinde bulunmaktadır. En sık yaşanan yıldırma davranışları, Sevinç (2011) tarafından yetkisini alma, gelişim imkânlarını kısıtlama, kusur bulma ve azarlama; Güngör (2007) tarafından sözünün kesilmesi, bilgilendirilmeme, sorularının cevaplanmaması, karar alınırken görüşüne başvurulmama, iş yükünü artırma, dedikodu, imalar, acımasızca eleştiri, sürekli kontrol edilme, azarlanma, işle ilgili yardım alamama, ofisinin değiştirilmesi, dalga geçilmesi, izinlerin kısıtlanması ve tehdit; Karavardar (2009) tarafından sürekli moral bozma, olanaksız iş bitirme tarihlerinin verilmesi, işi bitirme konusunda baskı yapılması ve sorumluluk alanlarını danışmadan değiştirme; Asunakutlu ve Safran (2006) tarafından çalışanların kendilerini ifade etmesinin engellenmesi, terfi

olanaklarının kısıtlanması, bağırılma, azarlanma, hakkında dedikodu yapılması, anlamsız görevler verilmesi, dışlanma; Ertürk (2011) tarafından kişi hakkında söylenti ve dedikodu çıkarılması, kişinin göz ardı edilmesi veya olayların dışında bırakılması ile kişinin görüş ve önerilerinin dikkate alınmaması şeklinde belirlenmiştir.

Ayrıca İngiltere'deki bir araştırmada (IPD, 1996) aşırı eleştiri, aşağılama, görüşlerini dikkate almama, gerçekçi olmayan iş hedefleri belirleme ve takdir etmeme; Finlandiya'daki bir araştırmada (Vartia, 2003) ise görmezden gelme, düşmanca bakış veya tavırlar, mağdurun duyabileceği şekilde aşağılayıcı yorumlar ve alay etme davranışları tespit edilmiştir. Gökçe (2006) kadın okul yöneticilerinin daha sık biçimde okul etkinliklerinde aktif görevler alması engellendiği, sözü kesildiği, başarıları küçümsendiği ve aleyhine, disiplin kurallarının uygulanmasında ayrımcılık yapıldığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca kadın okul yöneticileri erkeklerden daha sık, başkalarının yanında yüksek sesle azarlanmakta, jestler, bakışlar ve imalar yoluyla reddedilmekte, aptal konumuna düşürülmeye çalışılmakta, cinsel içerikli hareketlere maruz kalmakta, geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılmakta, başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmekte ve verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmektedir. Bu doğrultuda araştırmada elde edilen bulguların alanyazın ile uyumlu olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel yaşamlarında yıldırımaya maruz kaldıklarını veya tanık olduklarını dile getiren kadın okul yöneticileri yıldırımayı çalışma hayatının bir bileşeni olarak görmektedirler. İstanbul ilinde, eğitim, sağlık ve finans sektörlerinde görev yapan 382 kişiye ulaşan Güngör (2007) katılımcıların kavrama ilişkin yüksek farkındalık düzeyine sahip olduğu, önüne geçilmesi gereken önemli bir sorun olarak gördükleri ancak azımsanmayacak bir kesimin bunları çalışma hayatında karşılaşılabilecek normal davranışlar olarak addettiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca İngiltere'de 1000 çalışan üzerinde yürütülen araştırma sonuçlarına göre de her sekiz çalışandan biri son beş yılda yıldırımaya uğramaktadır ve yıldırımaya uğrayanlar bu durumu çalışma hayatının bir parçası olarak görmektedirler (IPD, 1996). Her ne kadar bu çalışma genelleme amacı güden nicel bir araştırma olmasa da elde edilen sonuçlar yıldırma davranışlarının katılımcıların örgütsel hayatları içerisinde yer aldığını ve bu doğrultuda önemli bir çoğunluğunun bireysel tecrübe ve tanıklığının olduğuna işaret etmektedir. Katılımcıların yaşantılarını önemli oranda cinsiyet temelli olarak

anlamlandırdığı sonucu Sevinç'in (2011) araştırması neticesinde ulaştığı *“toplumsal cinsiyet her ne kadar yıldırma hedefi olmakta etken olarak görülmesine de; iş yerinde yaşanan yıldırma sürecinde ve sonrasında, iş hayatındaki ve özel hayattaki sosyal ilişkilerde kadınların tecrübe ettiği olumsuz etkileri güçlendirmektedir”* bulgusu ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Araştırma neticesinde yıldırma ile başa çıkmanın ancak mücadele ile mümkün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda Karavardar (2009) araştırması neticesinde yıldırmanın etkilerine karşı psikolojik dayanıklılık, hakkını arama, stresle başa çıkma yollarını kullanma ve sosyal destek aramanın oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ertürk (2011) kurbanların dörtte üçünün yaşadığı olayla yüzleşerek çözüm arayışına girdiğini bildirirken, Gökçe (2006) öğretmen ve okul yöneticilerinin yıldırma ile başa çıkmada en sık kullandıkları stratejinin ‘bağlılık’ (pasif olarak sorunun çözümünü bekleme), en az kullandıkları stratejinin, ‘göz ardı etme’ (iş ile ilgili olmayan konularla meşgul olma) olduğunu tespit etmiştir.

Koçak ve Hayran (2011) dört farklı sektörden 134 kadın iş gören üzerindeki araştırmaları sonucunda işyerinde yıldırmaya uğrayan ya da tanık olan kişilerin tepkilerinin görmezden gelme, üstlere bildirme, tacizi uygulayan kişiyle görüşme, başka pozisyon veya görev yerine tayin talebi ve hukuki yollara başvurma olduğu tespit edilmiştir. Asunakutlu ve Safran'ın (2006) ise yıldırmaya konu olan çatışmanın çözümünde en çok örgütsel önlemlere, bilmezden gelme ve kayıtsız kalma, sorun çözme ve geciktirme yaklaşımlarının kullanıldığını tespit etmiştir. Altunay, Oral ve Yalçinkaya (2014) da bireysel yöntemlere ek olarak hukuki mücadele ve farkındalık geliştirmenin yıldırma ile baş etme sürecinde kullanılması gerektiğine işaret etmektedirler. Dolayısıyla yıldırma mağdurlarının sessiz kalmaktan veya yasal yollara başvurmaktan ziyade bireysel mücadele yöntemine girdiği ve bu kapsamdaki sonuçların alanyazınla uyumlu olduğu anlaşılmaktadır.

MacIntosh, Wuest, Gray ve Aldous (2010) kadınların yıldırma ile baş etmesi sürecinde dört aşamalı bir sürece başvurduklarını tespit etmiştir. İlk aşamada yaşadıklarının yıldırma olduğunu kestiremeyen kadınların barışçıl taktiklerle olağan çalışmalarına devam etme çabaları sergilediği ve informal kaynaklardan destek arayışı içerisine girdikleri belirtilmektedir. Yeniden düşünme aşamasında katılımcılar algıları doğrulama ve seçenek arama şeklinde iki stratejiye başvurmuşlardır. Müdahalenin azaltılması aşamasında kadınların, yıldırmanın etkilerini azaltmak için

imkân dâhilindeki mücadele yöntemlerini izlediği ve bu aşamada yıldırma davranışının sona ereceği umuduna kapıldıkları belirtilmektedir. Son aşamada işin eskisi gibi baskın olmadığı; sosyal yaşam, aile yaşamı ve iş yaşamı uyumunun sağlanmaya çalışıldığı bir evre olarak tasvir edilmektedir. Tüm bu sürecin araştırma katılımcılarının paylaştığı yıldırma tecrübeleri ile uyumlu olduğu ifade edilebilir. Nitekim öncelikli olarak olayları gözlemleyen pek çok katılımcının daha sonra baş etme stratejisi belirlediği ve uygulamaya koyduğu ve sonrasında da yeni oluşan duruma uyum sağlamaya çalıştığı görülmektedir.

Yıldırma sürecinde rutin hayat akışında karşı karşıya kalınabilecek davranışların sistematik olarak uygulanması söz konusu olabildiği için yıldırma eylemlerine karşı yasal mücadele bazen sonuçsuz kalabilmektedir. Ayrıca örgütsel mekanizmaların işleyişi ve bürokrasi nedeniyle mağdurlar yasal mücadeleyi daha az tercih etme eğilimindedirler. Güngör (2007) kurbanların yaklaşık üçte ikisinin pasif bir tavır sergileyerek, tacizde bulunanı görmezden geldiği ve şikâyetle bulunulan durumların %58’inde hiçbir şeyin değişmediği sonucuna ulaşmıştır. İngiltere’deki *Personel ve Gelişim Enstitüsü’nün* araştırmasında kurumlarının %35’inde yıldırma karşın cezai müeyyideler olduğu ancak %32’sinde yıldırma karşın kayıtsız kalındığı ve %11’inde ise bir sorun yaşanması üzerine hareket geçildiği rapor edilmiştir. (IPD, 1996). Nitekim bu araştırmada bazı katılımcıları örgütsel mekanizmalara ve bürokrasiye atıf yapmaları bu kapsamda anlaşılmalıdır. Hatta bazı katılımcıların “*kimi kime şikâyet edeceksin*” şeklinde ifade ettikleri durum tam da bunu yansıtmaktadır.

Araştırma neticesinde ulaşılan önemli bir sonuç da yıldırma ile başa çıkmada sosyal destek almanın çok önemli olduğudur. Bu doğrultuda MacIntosh, Wuest, Gray ve Aldous (2010) yıldırma ile mücadelede rol oynayan üç temel koşuldaki birinin aile, sosyal çevre veya psikologlar vasıtasıyla sağlanan psikolojik destek, olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yıldırmanın etkilerine karşı sosyal destek aramanın önemine dikkat çeken Karavardar (2009) medeni durum değişkenine göre evli mağdurlar lehine bir farklılık tespit edilmiştir. İngiltere’deki bir araştırmada ise mağdurların üçte birinin kimsenin sorunu çözebileceğini düşünmedikleri için (%20), yalnızca kendilerinin yıldırma ile baş edebileceklerini düşündükleri için (%18) ve hiç kimsenin kendilerini anlamayacağını düşündüklerini için (%13) yaşadıkları olayları meslektaşları ile paylaşmadığı görülmüştür (IPD, 1996).

Çögenli ve Döner (2015) ile Konaklı (2011) yıldırma ile başa çıkma sürecinde kadınların daha fazla sosyal destek aldığını tespit etmiştir. Ayrıca Konaklı (2011) mağdurların sahip olduğu kültürel değerlerin yıldırma ile başa çıkma yaklaşımlarını etkilediğini ifade etmektedir. Benzer şekilde Einarsen (2000) yıldırma yapan ve mağdur arasındaki güç mesafesinin araştırmalardan elde edilen sonuçları farklılaştırdığına işaret etmektedir. Güç mesafesinin az olması dolayısıyla güç mesafesi yüksek olan ülkelere kıyasla yıldırma yaşantılarının daha az yaşanacağı iddia edilmektedir. Bu kapsamda Türkiye'nin de güç mesafesi indeksi yüksek ülkeler arasında yer alması (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010) yaşanan yıldırma yaşantıları için bir açıklama olarak kabul edilebilir. Bu araştırma kapsamında da ortaya çıktığı üzere yıldırma eylemlerinin sosyal çevre ve özellikle aile ile paylaşılması mağduru psikolojik yönden rahatlatmakta ve sürecin gidişatına dolaylı yönden katkı sağlamaktadır. Bu süreçte profesyonel destek almak pek tercih edilen bir seçenek olmadığından ötürü de evli mağdurlar için eşin daha fazla ön plana çıktığı söylenebilir. Hiç kuşkusuz bu bağlamda elde edilen sonuçlar katılımcıların sahip olduğu kültürel değer ve normlardan önemli ölçüde etkilenmektedir.

Araştırma neticesinde önemli kısmı amir konumundaki karşıt cinsler olan yıldırma yapanlar için pek çok olumsuz psikolojik, sosyal ve karakteristik özellikler tanımlanırken, travmatik bir ruh halindeki yıldırma yapana ilişkin hiçbir betimlemeye rastlanılmamıştır. Buna mukabil mağdurlara atfedilen pek çok nitelik ise pozitif anlamlar çağrıştırmaktadır. Ertürk (2011) yıldırma yapanların sahip olduğu narsist, egoist ve bencil kişiliğe; Chappell ve Di Martino (2006) yıldırma yapanlarla ilgili olarak kişilik, geçici koşullar, olumsuz/muğlak beklentiler, olgunlaşmamaya dikkat çekerken, alnayazında da yıldırma yapanlarla ilişkili olarak pek çok karakteristik tanımlamaya rastlamak mümkündür. Bu kapsamda Namie (2003) yıldırma davranışı gösteren bireylerin yalnızca % 4'ünde anti sosyallik, narsistlik gibi kişilik bozukluklarının görüldüğüne işaret ederken Zapf (1999); Neuman ve Baron (1998) yıldırmanın daha çok bireyler arası etkileşim ve durumsal faktörlerden kaynaklandığının altını çizmektedir. Bununla birlikte yıldırma davranışlarının güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlık ve hasetten kaynaklanabileceği belirtilmektedir (Davenport, vd., 2003).

Dilmaç (2009) kadınların yıldırmanın daha çok kişisel ve psikolojik nedenlerden kaynaklandığını düşündüğünü tespit ederken Ertürk (2011) kadın

öğretmenlerin kendilerini erkeklere göre daha fazla kurban olarak tanımladığına işaret etmektedir. Chappell ve Di Martino (2006) mağdurlarla ilgili öne çıkan özellikleri dış görünüş, sağlık, cinsiyet, yaş ve tecrübe, kişilik ve mizaç, tutum ve beklentiler olarak sıralamaktadır. Vartia (2003) kadınların daha çok iş arkadaşları, erkeklerin ise hem iş arkadaşları hem de üstlerinden yıldırma yaşadıklarını; Salin (2003b) erkeklerin üstlerinden kadınların ise hem üst hem de eşitlerinden eşit oranda yıldırma uğradığını tespit etmiştir. Bu kapsamda astlardan gelen yıldırma yalnızca kadınlar tarafından rapor edilmiştir. İngiltere’de ise yıldırma yapanların çoğunun üstleri tarafından yıldırma uğrarken mağdurların daha çok yönetimsel ve profesyonel çalışanlar olduğu anlaşılmıştır. (IPD, 1996). Güngör (2007) daha çok üstler ve eşitlerden yıldırma uğranıldığı tespit etmiştir. Ayrıca kadınların en çok her iki cins tarafından erkeklerin ise erkekler tarafından taciz edildiği, cinsiyetler arası tacizin daha düşük olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Çögenli ve Döner (2015) ise kadın akademisyenlere mobbing davranışlarını sergileyen akademisyenlerin çoğunlukla yine kadınlar olduğu tespitinde bulunulmuştur.

Salin’e (2003b) göre erkekler yıldırma yapmayı daha çok mağdurun rol ve sorumluluklarına vurgu yaparken kadınlar yıldırma yapanın karakteri ve grup dinamiklerine işaret etmişlerdir. Ayrıca erkekler yıldırma yapmayı strese bağlı kasıtlı olmayan davranışlar olarak görürken kadınlar örgüt içi rekabet ile ilgili kasıtlı davranışlar olarak tanımlamaktadırlar. Gökçe (2006) öğretmen ve okul yöneticilerinin yıldırma yapmayı en çok mağdurun kendisinin yol açtığını düşündüklerini belirtmektedir. Benzer şekilde Zapf (1999) da mağdurların yıldırmanın belirli bir failden kaynaklandığını düşündüklerini tespit etmiştir. Ertürk (2011) mağdurun farklı, tecrübesiz, pasif ve başarılı olması ile günah keçisi arama davranışının yıldırma davranışlarına zemin hazırladığına dikkat çekmektedir. Ayrıca düşük benlik saygısı da önemli ölçüde yıldırma yapmayı etkilediğini belirten Vartia (2003) kıskançlığın (%63), zayıf yöneticinin (%42), iş veya terfi için rekabetin (%38) ve yöneticinin gözüne girmek için rekabetin (%34) yıldırma yapma neden olduğunu ifade etmiştir.

Mağdur ve yıldırma yapan dışında yıldırma yapmayı tetikleyen iş koşulları da bazı araştırmalarda betimlenmiştir. Bu doğrultuda Ertürk (2011) yöneticilerin liyakatsiz olması ve takdir edici bir okul kültürünün bulunmamasına; Eurofound (2015) stresli iş ortamına, zaman yetersizliğine, ev iş dengesinin kurulamamasına, yönetimsel planlama sorunlarına, yakın gelecekte işini kaybetme riskine, yeniden yapılanmaya,

aylık gelirin azalmasına, yeni süreç ve teknolojilere; IPD (1996) örgütsel kültüre; Zapf (1999) örgütsel iklime, yüksek strese, örgütsel sorunlara ve çözülemeyen çatışmalara; Chappell ve Di Martino (2006) fiziksel ve örgütsel ortam ve yapıya, yönetim tarzı ve kültürüne; Vartia (2003) rol belirsizliğine, bireysel kontrole, yönetsel ve sosyal iklime ve ev içi şiddete dikkat çekmektedir. Salin (2003a) ise iş ortamında yıldırma neden olan süreçlerin motive edici yapı ve süreçler, tetikleyici süreçler ve kolaylaştırıcı yapı ve süreçlerin etkileşimi neticesinde ortaya çıktığı sonucuna ulaşmıştır. Bu kapsamda yıldırma örgüt içerisindeki rekabet, ödül sistemi ve bürokrasi gibi motive edici yapı ve süreçler neticesinde örgüt içi mikro politik davranışlar olarak kullanılmakta ve politik iklime açık olan örgütlerde kendine yer bulmaktadır. İkinci olarak yıldırma yeniden yapılanma, krizler ve diğer örgütsel değişimler, yönetimin veya çalışanların önemli ölçüde değişmesi gibi tetikleyici süreçler neticesinde statükonun değişmesi nedeniyle de ortaya çıkabilirler. Son olarak yıldırma algılanan güç dengesizliği, düşük algılanan maliyet (zayıf liderlik, aşırı sert veya müsamahakâr örgüt kültürü), doyumsuzluk ve engellenme (rol çatışması, belirsizlik, açık olmama, stres) gibi kolaylaştırıcı yapı ve süreçler neticesinde ortaya çıkabilir.

Anlaşılabacağı üzere her yıldırma vakası kendine özgü çeşitli toplumsal, örgütsel, sosyolojik ve kişisel mekanizmalardan etkilenmektedir. Elbette yıldırma araştırmalarının mağdurların algı ve düşünceleri üzerinden yürütülüyor olması süreci tam manasıyla aydınlatmanın önünde önemli bir sınırlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim Zapf (1999) bir araştırmasında mağdurların çok küçük bir kısmının (%2) performanslarının ortalamanın altında olduğunu kabul ettiğini tespit etmiştir. Ancak genel hatlarıyla bu çalışmada da yıldırmanın belirli bir failden kaynaklandığı, yıldırma yapanın çoğu durumda karşıt cinste bir üst olduğu, yıldırmayı daha çok yıldırma yapanın karakteri ve grup dinamikleri ile açıklandığı, yıldırmanın örgüt içi rekabet ile ilgili kasıtlı davranışlar olarak tanımlandığı görülebilir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına bağlı olarak elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

6.1. Sonuçlar

Kamudaki eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapan kadınların yıldırma kavramına ilişkin görüşlerini belirlemeyi, kadın okul yöneticilerinin perspektifinden eğitim örgütlerindeki yıldırma eylemlerine ilişkin detaylı bir inceleme yapma ve bu konuda bir anlayış geliştirmeyi amaçlayan bu araştırma neticesinde katılımcı görüşlerine dayalı olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda şu şekilde özetlenebilir:

- Kadın okul yöneticilerinin yöneticilik pozisyonları ve kıdemleri okul yöneticiliğinin kadınlar için cazip bir meslek olmadığını göstermektedir. Nitekim katılımcılar da yöneticilik görevinin sürdürülebilirliği için içsel motivasyon araçlarının yeterli olmadığına işaret etmektedirler.
- Okul yöneticiliği görevi kadın okul yöneticilerine özel hayatlarındaki sorumluluklarına ek olarak çok yönlü sorumluluklar getirmektedir. Bu durumla başa çıkmak için fedakârlık göstermek durumunda kalan kadınlar sonuç olarak fiziksel yorgunluk, maddi manevi doyumsuzluk ve psikolojik stres yaşayabilmektedir.
- Kadın okul yöneticileri yıldırma olgusuna ilişkin belirli bir düzeyde bilgi ve farkındalık sahibi olduğu belirlenmiştir.
- Örgütsel yaşamlarında yıldırma maruz kaldıklarını veya tanık olduklarını dile getiren kadın okul yöneticileri yıldırma çalışmaları hayatının bir bileşeni olarak görmektedirler. Bu yaşantılar ise önemli oranda cinsiyet temelli olarak anlaşılmaktadır.

- Kadınlara yönelik ön yargılar ile erkek egemen toplum yapısı kadınlara yönelik yıldırma davranışlarının temel sebebidir. Ayrıca herhangi bir açıdan “farklı olmak” da yıldırmaya sebebiyet vermektedir. Bu doğrultuda erkek egemen bir toplumda kadın olmak farklı olmakla eş değer bir şekilde anlaşılmaktadır.
- Yıldırma sürecinde en çok sözel ve örtük davranış kalıpları ile ve yasal yetki mağdur üzerinde baskı kurmak amacıyla kullanılmaktadır.
- Yıldırma süreci sistematik olarak gösterilen süre açısından çoğunlukla en az bir eğitim dönemi boyunca yürütüldüğü, yıldırma davranışları mağdurun psikolojisini bozmayı, mesleki olarak yetersizleştirmeyi ve mesleki kariyerine zarar vermeyi hedeflediği tespit edilmiştir.
- Yıldırmayı uygulayanların büyük çoğunluğu amir konumundaki karşıt cinsler olan kimseler olduğu için pek çok olumsuz psikolojik, sosyal ve karakteristik özellikler tanımlanırken, travmatik bir ruh halindeki kişiye yönelik hiçbir betimlemeye rastlanılmamıştır.
- Yıldırmaya mağruz kaldığı belirlenen mağdurlar bilhassa cinsiyetlerinden ötürü yıldırmaya maruz kaldığını düşünmektedir. Mağdurlara atfedilen pek çok nitelik ise yıldırma yapanların özelliklerinin aksi yönde pozitif anlamlar çağrıştırmaktadır.
- Çeşitli kültürel normlar, önyargılar ve insan doğası yıldırmayı destekleyen etkenlerdir. Ayrıca yıldırma önemli ölçüde bağlamsal koşullarla da ilişkili bir olgudur. Dolayısıyla her bir yıldırma vakası kendi koşulları içerisinde biricik özellikler barındırmaktadır.
- Yıldırma ile başa çıkma ancak mücadele ile mümkündür. Bu mücadele formal olabileceği gibi informal de olabilir.
- Yıldırma sürecinde rutin hayat akışında karşı karşıya kalınabilecek davranışların sistematik olarak uygulanması söz konusu olmaktadır. Bu nedenle yıldırma eylemlerine karşı yasal mücadele sonuçsuz kalabilmektedir. Ayrıca örgütsel mekanizmaların işleyişi ve bürokrasi nedeniyle mağdurlar yasal mücadeleyi daha az tercih etme eğilimindedirler.
- Sürecin gidişatına çok fazla katkısı olmasa da yıldırma eylemlerinin sosyal çevre ile paylaşılması mağduru psikolojik yönden rahatlatmaktadır. Ancak bu

süreçte profesyonel destek almak katılımcılarca pek tercih edilen bir seçenek olmadığı görülmüştür.

- Mağdurun çalışma arkadaşları informal destek sağlayabileceği gibi kendilerini korumak amacıyla tarafsız kalmayı ya da görmezden gelmeyi tercih edebilmektedirler.
- Örgütsel yaşamın bir parçası olarak görülen yıldırma davranışlarının bir kısmı kontrol edilemeyen unsurlardan kaynaklansa da tecrübe edilen pek çok yaşantının önüne geçilebilir ve bu da ancak eğitim yoluyla mümkündür.
- Yıldırma ile bireysel mücadelede güçlü ve kararlı olma, bilgi ve farkındalığı artırma gibi bireyin kendini güçlendirmesine dönük önlemler önceliklidir.
- Yıldırma ile örgütsel mücadelede kısa vadede etkili sonuçlar elde edilmesi amacıyla önlemler düzenlemeler hayata geçirilmelidir. Bu noktada bilgi ve farkındalık artırmak üzere çeşitli eğitimler düzenlenmesi, yönetici atamalarında liyakatin esas alınması, yıldırmaya karşın yaptırımların artırılması, yıldırmaya maruz kalan bireylere destek olmak üzere merkezler kurulması ve kadınları okul yöneticiliği için özendirilecek politikaların hayata geçirilmesi ele alınmalıdır.
- Yıldırma ile toplumsal mücadelede bilgi ve farkındalık artırma yoluyla yıldırmayı destekleyen kültürel mekanizmaların üstesinden gelinmesi gerekmektedir. Ancak bu durum daha çok uzun vadeli bir süreç gerektirmesi açısından gelişimsel bir nitelik arz etmektedir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde okul yöneticiliği görevi kadınlar için gerek özel hayatta kendilerine atfedilen sorumluluklar gerekse toplumdaki yerleşik ön yargılar nedeniyle karşıt cinslere kıyasla daha çetin bir mücadele gerektirmektedir. Nitekim yıldırmayı çalışma hayatının bir bileşeni olarak gören kadın okul yöneticileri bu yöndeki tecrübelerini önemli ölçüde cinsiyet temelli olarak anlamlandırılmaktadırlar. Bu süreçte daha çok amir konumundaki karşıt cinslerden yıldırmaya maruz kalındığını ifade eden katılımcılar yıldırma uygulayanların travmatik bir ruh halinden ziyade bir takım psikolojik, sosyal ve karakteristik bozukluklarına dikkat çekmektedirler. Bununla birlikte çeşitli kültürel normlar, önyargılar ve insan doğası da yıldırmayı tetikleyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bağlamsal koşullar da her bir yıldırma vakasının kendi koşulları içerisinde biricik özellikler barındırmasına neden olmaktadır. Araştırma sonuçlarına

göre yıldırma ile başa çıkma ancak mücadele ile mümkündür. Bu mücadele formal veya informal olabilir. Ancak yıldırma eylemlerinin örtük doğası, örgütsel mekanizmaların işleyişi ve bürokrasi nedeniyle mağdurların yasal mücadeleyi daha az tercih etme eğiliminde olduğu anlaşılmaktadır. Yıldırma sürecinde mağdurlar psikolojik destek sağlamak amacıyla yıldırma eylemlerini sosyal çevre ile paylaşıırken, profesyonel yardım almamayı tercih etmektedirler. Yıldırmanın önlenmesi için bireyin psikolojik olarak desteklenmesi, önlemsel düzenlemeler ve gelişimsel uygulamalardan faydalanılabileceği ifade edilebilir.

6.2. Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda araştırmacı ve uygulayıcılara yönelik olarak şu önerilerde bulunulabilir:

6.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu araştırma Gaziantep ilinde çalışan kadın okul yöneticilerini kapsamaktadır. Yapılacak yeni bir araştırmada çalışma grubu daha geniş ve farklı illerde yürütülebilir.
- Araştırmanın çalışma grubu kamuda çalışan kadın okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Yapılacak bir araştırmada özel okullarda çalışan kadın okul yöneticileri de araştırmaya dâhil edilip kamu ve özel okullarda çalışan kadın okul yöneticileri ile ilgili bir karşılaştırma yapılabilir.
- Nitel araştırma yöntemi ile elde edilen bulgular ışığında geliştirilecek bir ölçek vasıtasıyla kadın okul yöneticilerinin eğitim örgütlerindeki yıldırma olgusuna ilişkin sahip olduğu yargıların evrene ne ölçüde genellebilir olduğu test edilebilir.

6.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Yıldırmaya maruz kalan bireylere profesyonel destek sağlayacak birimler kurulabilir.
- Yönetici atamalarında liyakatin esas alınması ve okul yöneticilerinin yıldırma eylemleri ile bunların bireysel ve örgütsel sonuçları ve önleyici tedbirler hakkında bilgilendirilmesi sağlanabilir.
- Yıldırmaya karşı yaptırımların artırılması, caydırıcı hale getirilmesi ve yasal mücadele sürecinin bürokrasiden arındırılması sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1(13), 1-13.
- Aktaş, A. (2014). Çalışma hayatında kadınlara karşı psikolojik taciz: Türkiye'deki durum ve işyerinde sosyal hizmet odağında önerilen çözüm mekanizmaları, *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 3(10), 1-23.
- Altunay, E., Oral, G., ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80.
- Asunakutlu, T., Safran, B. (2006). Örgütlerde yıldırma uygulamaları (mobbing) ve çatışma arasındaki ilişki, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 111-129.
- Aygün, H. A. (2012). Psikolojik yıldırma (mobbing) üzerine nitel bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 92-121.
- Aytaç, S., ve Dursun, S. (2013). Çalışma hayatında kadına yönelik şiddet: Sağlık sektöründe bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 71(1), 67-78.
- Baykal, A. N. (2005). *Yutucu rekabet Kanuni devrindeki mobbing'den günümüze (1. Baskı)*. İstanbul: Sistem.
- Bilgili, A. (2012) *İş hukukunda mobbing (1. Baskı)*. Adana: Karahan Kitabevi.
- Björkqvist, K., Lagerspetz, K. M., ve Kaukiainen, A. (1992). Do girls manipulate and boys fight? Developmental trends in regard to direct and indirect aggression. *Aggressive behavior*, 18(2), 117-127.
- Ceylan, A. (2012). *Yönetimde insan ve davranış (8. Baskı)*. İstanbul: Marka ve Ötesi.
- Cemaloğlu, N., ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyet yönünden incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 345-362.
- Chappell, D. ve Di Martino, V. (2006). Violence at work, (3. Baskı). Cenevre: Uluslararası Çalışma Örgütü Yayınları.
- Cicerali, L. K. (2011). *Mobbinge maruz kalanların kişilik profillerine bağlı psikolojik sağlıkta bozulma göstergeleri*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Adli Tıp Enstitüsü. İstanbul.
- Cohen, L. ve Manion, L. (1994). *Research methods in education*, Londra: Routledge.
- Crawford, N. (1997). Bullying at work: A psychoanalytic perspective. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7(3), 219-225.
- Cusack, S. (2000). Workplace bulling: Icebergs in sight, soundings needed. *The lancet*, (356), 2118.
- Çivilidağ, A. (2015). Farklı örgütsel yapılarda işyerinde psikolojik tacizin (mobbing) yaygınlığı, önlenmesi ve cinsiyet değişkeni üzerine nitel bir analiz, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (46), 118-146.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing işyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri (1. Baskı)*. İstanbul: Timaş.
- Çögenli, M. Z., ve Döner, E. (2015). Türkiye'de akademisyenler üzerine gerçekleştirilen mobbing konulu lisansüstü çalışmaların incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 27-46.

- Davenport, N., Schwartz, R. D., ve Elliott, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerinde duygusal taciz (1. Baskı)*. Çev.: O.C. ÖnerToy), İstanbul: Sistem.
- Demir, M. K. ve Arı, E. (2013). Öğretmen sorunları (Çanakkale ili örneği), *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 107-126.
- Di Martino, V., Hoel, H., ve Cooper, C.L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Brüksel: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Dilmaç, B. (2009). *Genel liselerde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin yıldırma ile ilgili algılarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5,(4), 379-401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. and Cooper, C. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace*. Londra: Taylor and Francis.
- Einarsen, S., ve Mikkelsen, E.G. (2003). *Individual effects of exposure to bullying at work*. İçinde S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, ve C.L. Cooper (Ed.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (127-144). Londra: Taylor & Francis.
- Ergun-Özler, D., ve Mercan, N. (2010). *Yönetimsel ve örgütsel açıdan psikolojik terör (1. Baskı)*. Ankara: Detay.
- Ertürk, A. (2013). Yıldırma davranışları, nedenleri ve sonuçları. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 146-169.
- Ertürk, A. (2011). *İlköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilere yönelik duygusal yıldırma davranışlarının incelenmesi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Esin, M. N. ve Aktaş, E. (2015). Çalışma yaşamında şiddet ve etkileyen faktörler: Sistematik inceleme. *Türkiye Klinikleri*, 1(2), 55-64.
- Eurofound. (2015). *Violence and harassment in European workplaces: Causes, impacts and policies*, Dublin.
- Eurofound. (2016). *Sixth European working conditions survey – Overview report*, Avrupa Birliği Yayın Ofisi, Luxemburg.
- Gerşil, G. (2004), Küreselleşme ve çok uluslu işletmelerin çalışma ilişkilerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 147-157.
- Güngör, M. (2007). *Çalışma hayatında psikolojik taciz olgusu: Türkiye’de hizmet sektörüne ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürhan, N. (2013). *A dan Z ye mobbing (1. Baskı)*. Ankara: Akademisyen.
- Gökçe, T. A. (2006). *İşyerinde yıldırma: özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hacıcaferoğlu, S. (2013). Ortaöğretimde çalışan branş öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) davranışlarına uğrama düzeyleri ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 111-127.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. New York: Routledge.

- Hauge, L. J., Skogstad, A., ve Einarsen, S. (2009). Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others? *Work & Stres*, 23 (4), 349-358.
- Hirigoyen, M. F. (2000). *Manevi taciz: Günümüzde sapkın şiddet*. (Çev: H. Bucak). İstanbul: Güncel.
- Hoel, H., Einarsen, S., ve Cooper, C.L. (2003). Organisational effects of bullying. İçinde S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, ve C.L. Cooper (Ed.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (145-161). Londra: Taylor & Francis.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- IPD. (1996). One in eight UK workers are victims of bullying reveals new IPD survey. Basın Bülteni, 28 Kasım, <https://bullyonline.org/old/media/nr2.htm> 05.05.2017.
- Karavardar, G. (2009). *İş yaşamında psikolojik yıldırma ve psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özellikleri ile ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaymakçı, H. A. (2008). *Çalışma hayatında mobbing (Sakarya imalat sektöründe bir araştırma)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Kırel, Ç. (2008). *Örgütlerde psikolojik taciz (mobbing) ve yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1806.
- Kocabaş, F. (2004). Endüstri ilişkilerindeki dönüşüm. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 33-54.
- Koçak, O. ve Hayran, N. (Haziran, 2011). Çalışma hayatında kadına yönelik taciz (mobbing): Kocaeli- Körfez ilçesi örneği, Sözlü Bildiri, Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 23-25 Haziran, Saraybosna, Bosna Hersek.
- Konaklı, T. (2011). *Üniversitelerde yıldırma ve kültürel değerlerin yıldırma ile başa çıkma yaklaşımlarına etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K. Anderson, S. ve Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. New York: Wallace Foundation.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H., ve Gustafsson, A. (1996). Mobbing and the development of post traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5(2), 251-276.
- Lincoln, Y. S., ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- MacIntosh, J., Wuest, J., Gray, M. M., ve Aldous, S. (2010). Effects of workplace bullying on how women work, *Western Journal of Nursing Research*, 37(2), 910-931.
- Mahiroğulları, A. (2005). Küreselleşmenin Türk çalışma hayatına etkileri *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 49, 379-403.
- Matthiesen S.B. ve Einarsen S. (2001). MMPI-2 Configurations among victims of bullying at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 466-484.

- Matthiesen, S.B., ve Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 335-356.
- Mercin, L. (2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Minibaş J. ve İdiğ M. (2009). *Psikolojik taciz iş yerindeki kâbus (1. Baskı)*. Ankara: Nobel.
- Moralıoğlu, S. Z. (2010). Kamu kurumlarında görev yapan kadın yöneticiler (Kayseri ili örneği). Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-6.
- Neuman, J. H., ve Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of management*, 24(3), 391-419.
- Otrar, M., ve Özen, B. (2009). Rehber öğretmenlerin okul ortamında algıladıkları yıldırma davranışları. *İş Ahlakı Dergisi*, 2(3), 97-120.
- Öngen, T. (1995). İleri teknoloji ve çalışma ilişkilerinin değişen paradigması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(1), 279-295.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip, E., ve Erkan, S. (2010). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine ilişkin algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 213-224.
- Öztürk, M. ve Çetin, B. I. (2006). Dünyada ve Türkiye’de yoksulluk ve kadınlar. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 3(11), 2661-2698.
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Örgütlerde kanser yapıcı iki başat faktör mobbing ve örgütsel sinizm teori süreç ve örgütlere yansımaları (1. Baskı)*. Ankara: Detay.
- Pfeffer, J. (1995). *Rekabette üstünlüğün sırrı: İnsan (çev. Sinem Gül) (1. Baskı)*. İstanbul: Sabah.
- Poipot-Rocaboy, G. (2006). Bullying in the workplace: A proposed model for understanding the psychological harassment process. *Research and Practice in Human Resource Management*, 14 (2), 1-17.
- Sağlam, A. Ç., ve Bostancı, A. B. (2012). Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütleri yönetim pozisyonlarında kadınların temsil edilme düzeyine yönelik yönetici görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 140-155.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European journal of work and organizational psychology*, 10(4), 425-441.
- Salin, D. (2003a). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, 56(10), 1213-1232.
- Salin, D. (2003b). Workplace bullying among business professionals: Prevalence, organizational antecedents and gender differences. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Schuster, B. (1996). Rejection, exclusion, and harassment at work and in schools. *European Psychologist*, 1 (4), 293-317.
- Sevimli, F. ve Ö. F. İşcan. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 5(1-2), 55-64.

- Sevinç, E. T. (2011). *Mobbing with a gender perspective: How women perceive, experience and are affected from it?* Yayınlanmamış doktora tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sheehan, M. (Ekim, 2004). Workplace mobbing: A proactive response. Sözlü Bildiri Workplace Mobbing Conference (WMC0010), Brisbane, Australia, s. 1-11.
- Springer, K. (2010). *Educational research: A contextual approach*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Tekin, D. (2016). Psikolojik Şiddet Üzerine Yazılan Yüksek Lisans Tezlerine Yönelik Bir İnceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(1), 31-41.
- Tınaz, P. (2011) *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)* (3. Baskı). İstanbul: Beta.
- Tınaz, P., Bayram, F. ve Ergin, H. (2008). *Çalışma psikolojisi ve hukuki boyutlarıyla işyerinde psikolojik taciz (Mobbing)* (1. Baskı). İstanbul: Beta.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(1), 92–107.
- Tutar, H. (2015). *Mobbing (Nedenleri ve Başa Çıkma Stratejileri: Kuramsal Yaklaşım)* (1. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Türel, N. Ş., ve Dolmacı, N. (2013). İş yaşamında kadın çalışana yönelik ayrımcı bakış açısı ve mobbing üzerine ampirik bir çalışma, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 83-103.
- Türk Dil Kurumu. (2017a). Genel Türkçe Sözlük http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_atasozleri&view=atasozleri adresinden 07.02.2017 tarihinde erişilmiştir.
- Türk Dil Kurumu. (2017b). Genel Türkçe Sözlük http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=bezdiri&guid=TDK.GTS.5828cf66593a58.45227541 adresinden 07.02.2017 tarihinde erişilmiştir.
- Uyanık, Y. (2008). Neoliberal küreselleşme sürecinde iş gücü piyasaları. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(10), 209-224.
- Vandekerckhove, W., ve Commers, M. R. (2003). Downward workplace mobbing: A sign of the times?. *Journal of Business Ethics*, 45(1), 41-50.
- Vartia-Väänänen, M. (1996). The sources of bullying–psychological work environment and organizational climate. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 203-214.
- Vartia-Väänänen, M. (2003). *Workplace bullying- A study on the work environment, well-being and health*. Academic dissertation. University of Helsinki, Department of Psychology, Helsinki.
- Waggoner, C. (2003). When does incivility turn into downright hurtful behavior teachers behaving badly. *American School Board Journal*. 29-31.
- Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanının maruz kaldığı informal cezalar: Nitel bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.
- Zapf, D. ve Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying. Victims and perpetrators. İçinde S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf ve C. Cooper (ed.) *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London, New York: Taylor & Francis Books, s. 165–184.

- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., ve Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & C. L. Cooper (Ed.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (103–126). Londra: Taylor & Francis.
- Zapf, D., Knorz, C., ve Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 215-237.



EK 1. Görüşme Protokolü

KADIN OKUL YÖNETİCİLERİNİN YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Bu araştırmanın amacı eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapmakta olan kadınların yıldırma (mobbing) kavramına ilişkin görüşlerini belirlemektir. Yıldırma, çalışma hayatının var oluşundan itibaren yaşanan ancak ortaya çıkarılması zor, karmaşık ve çok boyutlu bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavram genel olarak işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik olarak uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade etmek üzere kullanılmaktadır.

Bu bilimsel çalışmaya vakit ayırdığınız ve değerli görüşleriniz ile katkı sağladığınız için çok teşekkür ederim. Başlamadan önce görüşmeyi bir ses kayıt cihazı ile kayıt etmek üzere izninizi talep ediyorum. Bu kapsamda gerçekleşecek tüm paylaşımların eğitimsel amaçla kullanılacağından ve gizli tutulacağından emin olabilirsiniz. Görüşme sırasında talep edildiği takdirde kayıt cihazını durdurabilir veya kapatabilirim. Görüşmenin kayıt altına alınmasını onaylıyor musunuz? _____

Şimdi size araştırma amaçları doğrultusunda hazırlanmış bazı sorular yönelteceğim. Bunlar arasında cevaplamak istemedikleriniz olursa lütfen beni bilgilendiriniz. Görüşmenin yaklaşık olarak 45 dakika süreceğini tahmin ediyorum. Araştırma süreci ile ilgili her türlü hususta tereddüt etmeden benimle iletişime geçebilirsiniz. Göstermiş olduğunuz iyi niyet ve katkılarınız için tekrar teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Gökçe YILDIRIM

Gaziantep Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I- KİŞİSEL BİLGİLER

Görev yapılan okul türü: () okul öncesi () ilkokul () ortaokul () lise

Branşınız: _____

Kıdeminiz: _____ ay/yıl

Yöneticilik kıdeminiz: _____ ay/yıl

Yaşınız: _____

Medeni durum: () Evli () Bekâr

Çocuk Sayınız: _____

BÖLÜM II - GÖRÜŞME SORULARI

1. “Okul yöneticiliğini” kişisel deneyimlerinize dayalı olarak değerlendirebilir misiniz?
 - Yönetici kimliğinizi ve felsefenizi nasıl tanımlarsınız?
 - Bu görevi üstlenmenizde etkili olan faktörler nelerdir?
 - Sizi görevinizle ilgili en çok zorlayan hususlar nelerdir?
2. Sizce “yıldırma (mobbing)” nedir?
 - Bu kavramı daha önce duydunuz mu?
 - Çalışma hayatınızda yıldırmanın yerini, sıklığını ve süresini nasıl değerlendirirsiniz?
 - Yıldırmaya maruz kalmada cinsiyetin önemli bir faktör olduğunu düşünüyor musunuz?
 - Niçin?
3. Siz, böyle bir durum yaşadınız ya da tanık oldunuz mu?
 - Olayı kısaca anlatır mısınız?
 - Yıldırma başlatan kritik olay/olaylar dizisi hakkındaki düşünceleriniz nedir?
 - Bu süreç içerisinde yıldırma eylemleri için hangi davranışlar kullanıldı?
 - Sizce, bu davranışların amacı mağdura hangi açılardan zarar vermektir?
 - Yıldırma eylemleri hangi sıklıkta uygulandı ve ne kadar sürdü?
 - Bu olayın neden mağdurun başına geldiğini düşünüyorsunuz?
 - Yıldırma eylemlerine başvurulmasının gerekçesini nasıl değerlendiriyorsunuz?
 - Mobbing uygulayan kimselerin (astlar, üstler, eşitler, hemcinsler vs.) kişisel, sosyal ve psikolojik özelliklerini tanımlayabilir misiniz?
4. Yıldırma sürecinde mağdur tarafından hangi “başa çıkma stratejileri” nasıl kullanıldı?
 - Yıldırma olayı süreç içerisinde mağdur tarafından başkaları ile (psikolog, aile, çalışma arkadaşları, sosyal çevre, vs.) paylaşıldı mı? Niçin?
 - Bu kişilerin tepkileri/önerileri neler oldu?
 - Yıldırma olayının paylaşılması sürecin gidişatını sizce nasıl etkiledi?
 - Yıldırma eylemlerine karşı mağdur tarafından herhangi bir yasal işlem yapıldı mı? Yapıldıysa yasal işlem için nasıl bir yol izlendi?
 - Yasal yollara başvurulması, yıldırma sürecini nasıl etkiledi?
5. Sizce, çalışma hayatındaki yıldırma önlenabilir bir olgu mudur?
 - Bu doğrultuda bireysel, kurumsal ve toplumsal olarak ne tür öneriler getirebilirsiniz?

EK 2. Araştırma İzin Yazısı



T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 34659092/605.01/5906772

27/04/2017

Konu : Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünün 18/04/2017 tarihli ve 7821 sayılı yazısı.

Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Gökçe YILDIRIM'ın " Kadın Okul Yöneticilerinin Yıldırma (Mobbing) Kavramına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi " konulu tez çalışması kapsamında, İlimiz Şahinbey, Şehitkamil ve İslahiye ilçelerindeki okullarda görev yapan kadın yöneticilere anket uygulama isteği, ilgi yazıda belirtilmektedir.

Bu kapsamda Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Gökçe YILDIRIM'ın tez çalışma isteği, Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarihli ve 3616 (2012/13) sayılı genelgesi kapsamında değerlendirilmiş olup; araştırmacının, araştırmasının bitiminden itibaren 15 gün içerisinde araştırma sonuçlarını 2 kopya halinde CD içerisinde Müdürlüğümüze bildirmesi şartıyla, İlimiz Şahinbey, Şehitkamil ve İslahiye ilçelerindeki okullarda görev yapan kadın yöneticilere, eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde ve gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması, Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosu bünyesinde oluşturulan komisyonun uygunluk raporu doğrultusunda uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde; Olurlarınıza arz ederim.

Cengiz METE
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
.../04/2017

Faik ARICAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Yeni Valilik Binası 5. Kat Büyükşehir/Gaziantep
elektronik Ağ: www.gaziantep.meb.gov.tr
e-posta: gaziantepmem@meb.gov.tr

Müd.Yrd.M.Ali TIRYAKIOĞLU -Strateji Geliştirme Şefi E. YILDIRIM
Tel: (0342) 231 10 58 -4450
Faks:(0342) 232 24 10



T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 34659092/605.01-E.6084869
Konu : Araştırma İzin Talebi

02.05.2017

GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

İlgi: 18/04/2017 tarihli ve 7821 sayılı yazınız.

Üniversitenizin Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Gökçe YILDIRIM'ın " Kadın Okul Yöneticilerinin Yıldırma (Mobbing) Kavramına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi " konulu tez çalışması kapsamında, İlimiz Şahinbey, Şehitkamil ve İslahiye ilçelerindeki okullarda görev yapan kadın yöneticilere anket uygulama isteğinin uygun görüldüğüne ilişkin 27/04/2017 tarihli ve 605.01/5906772 sayılı Valilik Oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Yusuf TÜFEKÇİ
İl Milli Eğitim Müdür V.

EKLER :

- 1- Valilik Oluru (1 Adet)
- 2- Değerlendirme Formu (1 Adet)

T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı-Soyadı	Gökçe YILDIRIM
Kurumu / Üniversitesi	Gaziantep Üniversitesi
Araştırma yapılacak il(ler)	Gaziantep
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Şahinbey, Şehitkâmil ve İslahiye ilçelerindeki okullarda görev yapan kadın okul yöneticilerine
Araştırmanın konusu	"Kadın Okul Yöneticilerinin Yıldıрма (Mobbing) Kavramına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi"
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Var
Veri toplama araçları	Görüşme Formu : Bölüm I- Kişisel Bilgiler (6 Madde) Bölüm II- Görüşme Soruları (5 Madde)
Görüş istenen Birim/Birimler	-----
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
<p>Bu araştırma izni isteği komisyonumuzca Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından 07.03.2012 tarihinde yayımlanan 2012/13 sayılı "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" konulu genelge kapsamında değerlendirilmiştir. Bilimsel çalışma kapsamında uygulanmak istenen anket ve ölçeklerin bu genelgede belirtilen şartları taşıdığı tespit edilmiş ve söz konusu görüşme formunun Gaziantep İli Şahinbey, Şehitkâmil ve İslahiye ilçelerindeki okullarda görev yapan kadın okul yöneticilerine gönüllülük esasına göre eğitim öğretim sürecini aksatmadan uygulanması uygun görülmüştür.</p> <p>Araştırmacı yapılan araştırmanın iki örneğini, çalışma tamamlandıktan sonra en geç iki hafta içerisinde Müdürlüğümüze CD'ye kayıtlı olarak vermeyi taahhüt eder.</p>	
Komisyon kararı	Oybirliği ile izin verilmiştir.

KOMİSYON

26.06.2017
Komisyon Başkanı
Mehmet Ali TIRYAKI OĞLU
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

Üye
Halil İbrahim AKTAŞ
Öğretmen

Üye
Dilek KARACA
Öğretmen

EK 3. Araştırma Bulguları Özeti

Okul Yöneticiliğine İlişkin Genel Değerlendirme

Tecrübeler	Felsefe	Güdüleyiciler	Sorunlar
Çok yönlü sorumluluklar (11)	İş disiplini (11)	Faydalı olma (8)	Deneyimsizlik (8)
Fiziksel yorgunluk (5)	Çözüm odaklılık (8)	Merak ve istek (8)	Dikkate alınmama (8)
Fedakârlık (5)	Hoşgörü (7)	Değişim yaratma (7)	İş yükü (6)
Maddi manevi doyumsuzluk (3)	Adalet (5)	Yönetimin teşviki (3)	Statükocu yönetim anlayışı (3)
Stres (2)	Sabır (3)	Sosyal çevreye inat (1)	Okul türü (2)
	Çok yönlü düşünme (3)	Ders saatinin olması (1)	Fiziksel sağlık (1)
	Kurallara uygunluk (1)		

Yıldırma İlişkin Genel Değerlendirme

Çalışma hayatındaki yeri	Bireysel Tecrübe	Cinsiyetle İlişkisi	Yıldırma ve Cinsiyet İlişkisine Etki Eden Faktörler
Örgütsel yaşamın parçası (10)	Var (13)	Var (19)	Kadınlara yönelik ön yargılar (13)
Nadiren (7)	Yok (7)	Yok (1)	Erkek egemen toplum yapısı (11)
Hiç (3)			Dini gerekçeler (2)
			Fiziksel çekicilik (2)
			Başarı (2)
			Kıskançlık (1)

Yıldırma Süreçleri

Nedenler	Davranışlar	Amaç	Sıklığı	Süresi
Farklı olmak (6)	Küçük düşürme (10)	Psikoloji bozmak (10)	Bir eğitim dönemi boyunca (7)	Her gün (4)
Kadınlarla çalışmak istememe (4)	Dedikodu (7)	Mesleki yetersizleştirme (9)	İki eğitim dönemi boyunca (4)	Ayda bir (2)
Suç yüklemeye (2)	Gözetleme (7)	Mesleki kariyerine tehdit (6)	Üç eğitim dönemi boyunca (2)	Haftada 4 kez (1)
Makamını ele geçirme (2)	Görmezden gelme (6)	İtibarı zedeleme (3)	7 eğitim yılı boyunca (1)	Yöneticiliğin ilk dönemlerinde (1)
Adaletsizliğe göz yummama (2)	İş yükünü artırma (7)	Sosyal ilişkilere zarar verme (3)	12 eğitim yılı boyunca (1)	Yöneticilik başvurularında (1)
Cinsel taciz (1)	İzinleri kısıtlama (5)	Fiziki sağlığa tehdit (3)	Devam eden bir süreç (1)	
Sebepsiz (1)	Tehdit (3)			
Rakip olarak görme (1)	Baskı için otorite kullanma (5)			
	Öğretmen/öğrencileri kışkırtma (3)			
	Ofisini değiştirme (3)			
	Kendini göstermesini engelleme (2)			

Yıldırmanın Tarafları

Gerekeçe	Yıldırma Yapanların Özellikleri		Mağdur Özellikleri	
Kadın okul yöneticisiyle çalışmak istememek (6)	Psikolojik		Bayan (10)	
	Sosyal			
	Bencil ve kıskanç (5)	Asosyal (4)		Tecrübesiz (6)
	Kompleksli (5)	Dedikodu (2)		Adaleti savunan (6)
	Zayıf özgüven (4)	Dalkavuk (1)		Başarılı (4)
	Empati yoksunu (3)	Politik (1)		Şanssız (3)
	Korkak (3)	İnsancıl (1)		Hırslı (3)
	Denetleme ihtiyacı (1)	Sosyal (1)		Farklı (2)
				Çekici (1)
	Kişisel	Bağlamsal		
	Menfaatperest (10)	Karşıt cins (17)		
	Liyakatsiz (9)	Üst (15)		
	Takiyye (4)	Ast (2)		
	Statükocu (2)	Eşit (1)		
		Hemcins (1)		

Yıldırma ile Başa Çıkma Uygulamaları

Başa Çıkma Stratejileri	Yıldırma Paylaşma	Yasal Yollara Başvurma
Kendini savunmak (10) Sessiz kalmak (7) Tehdit (2) Olayların gidişatını gözlemlemek (2) Kurumdan ayrılmak (2) İnformal ilişkileri devreye sokmak (2) Kendini geri çekmek (1) Mevzuatı öğrenmek (1) Sendikayla iletişime geçmek (1)	Aile üyeleri (13) Sosyal çevre (8) Çalışma arkadaşları (5) Psikolog (1) Öğretmen forumları (1) Hiç kimse (1)	Başvuru yok (13) İdari başvuru (5) İdari yetkililerle görüşme (3) BİMER (1) Adli başvuru (1)
	Sonuçları	Sonuçları
	Psikolojik destek (15) Çözüm yolları sunma (6) Duyusal rahatlama (6) Empati (5) Tarafsız kalma (3) Yıldırma yapana tepki (2)	Olayı resmiyete dökme (3) Yıldırma yapana geri çekme (3) Amirlerin güveni (1) İtibar kazanma (1) Üst amirlerle tanışma (1) Mevzuatı öğrenme (1) Bilinçlenme (1) Görev yeri değişikliği (1)
	Süreçe Etkisi	
	Yok (11) Olumlu (4) Olumsuz (1)	
Yıldırma Önleme		
Bireysel	Kurumsal	Toplumsal
Güçlü ve kararlı olma (8) Bilgi ve farkındalığı artırma (6) İnsan sevgisi (6) İşini iyi yapma (5) Mücadele etme (3) Öz güven (3) Dürüstlük (3)	Bilgi ve farkındalık artırmak (12) Liyakate önem vermek (8) Yaptırımları artırmak (5) Kadın okul yöneticilerini özendirmek (4) Psikolojik destek birimleri (4) Çalışanlara psikolojik testler (1)	Erkek egemen toplum yapısını değiştirmek (8) Ailede farklılıklara saygıyı öğretmek (4) Sertifikalı aile eğitimleri düzenlemek (3) Toplumda kadın istihdamını artırmak (2) Eğitim sisteminde kadınlara pozitif ayrımcılık (2)
Genel Değerlendirme	Büyük ölçüde önlenebilir (12) Kesinlikle önlenebilir (5) Çok zor (3)	

ÖZGEÇMİŞ/ VITAE

Gökçe Yıldırım 1979 yılında İzmir’de doğdu. İlköğretimini Alaşehir/Manisa ve Salihli/Manisa’da ortaöğretimini İzmir Kız Lisesi’nde tamamladı. Lisans öğrenimini 2002 yılında Doğu Akdeniz Üniversitesi Matematik ve Bilgisayar Öğretmenliği (İngilizce) Bölümü’nde tamamladıktan sonra aynı yıl Gaziantep ili İslahiye ilçesi Fevzipaşa Lisesi’ne Matematik öğretmeni olarak atandı. Dokuz yıllık öğretmenlik görevinin ardından 2012 yılında İslahiye Anadolu Lisesine Müdür Yardımcısı olarak atanan araştırmacı 2013 yılında Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi ve Planlaması bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Evli ve üç çocuk sahibi olan araştırmacı halen İslahiye Anadolu Lisesinde Müdür Yardımcılığı görevine devam etmektedir.

VITAE

Gökçe Yıldırım was born in 1979 in İzmir. She completed her primary education in Alaşehir and Salihli districts of Manisa and her secondary education in İzmir Girls’ High School. Immediately after her graduation from Eastern Mediterranean University, Department of Mathematics and Computer Education in 2002, she was appointed to Fevzipaşa High School in İslahiye/Gaziantep as a mathematics teacher. The researcher started her school administrator career as a vice principal in İslahiye Anatolian High School in 2012 after nine years of teaching experience and enrolled at Gaziantep University, Institute of Educational Sciences, Department of Educational Administration, Supervision, Planning and Economy master of arts programme in 2013. She is married with three children and still working at İslahiye Anatolian High School as a vice principal.