

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETMELERDE PSİKOLOJİK
YILDIRMA(MOBBİNG) ve ETKİLERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Selman TAYYAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2008

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETMELERDE PSİKOLOJİK
YILDIRMA(MOBBİNG) ve ETKİLERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Selman TAYYAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. LÜTFİHAK ALPKAN

GEBZE
2008



**GEBZE YÜKSEK
TEKNOLOJİ
ENSTİTÜSÜ**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ ONAY FORMU

JÜRİ

ÜYE (BAŞKAN) :Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN

ÜYE :Doç. Dr. Bülent SEZEN

ÜYE :Yrd. Doç. Dr. Şenol HACİEFENDİOĞLU

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı ile yukarıdaki öğretim elemanlarından oluşmuş jüri tarafından düzenlenen 13/05/2008 tarihli Tez Savunma Tutanağı neticesinde Yüksek Lisans öğrencisi Selman Tayyar'ın çalışması GYTE Mühendislik ve Fen Bilimleri Yönetim Kurulu/...../..... tarih ve/..../..... sayılı kararıyla İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak onaylanmıştır.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: İŞLETMELERDE PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBİNG) ve ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YAZAR ADI: SELMAN TAYYAR

Bu çalışmanın amacı, uygulama alanına giren işletme çalışanlarındaki iş stresi ve iş performansı ile işyerinde psikolojik yıldırma(mobbing) uygulamaları arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığının tespit edilmesidir.

Araştırmanın evreni, Ankara'da finans sektöründe faaliyet gösteren bir kamu bankasında çalışan ve rasgele seçilen üst, orta kademe yöneticiler ve astlardır.Geliştirilen algı ölçeği 114 çalışana uygulanmıştır.

Çalışanların mobbing algısını ölçmeyi amaçlayan anket 3 ana bölümden oluşmaktadır.Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde NAQ(Negative Acts Questionnaire) anketi üzerinden araştırmacı tarafından geliştirilen mobbing(psikolojik yıldırma) algı ölçeği,3 ve son bölümde ise iş stresi ve performans ölçekleri bulunmaktadır.Araştırma verileri SPSS 11 programında çözümlenmiş,faktör,regresyon ve korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Araştırmanın bulgularında, banka çalışanlarının genel olarak psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalmadıkları gözlenmiştir. Çalışanların iş stresi ve is performanslarının psikolojik yıldırma ile aralarında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, psikolojik taciz, iş stresi, işyerinde psikolojik yıldırma, psikolojik şiddet, duygusal taciz

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS:A STUDY ABOUT MOBBING and EFFECTS of MOBBING

AUTHOR: SELMAN TAYYAR

The aim of this study is to determine the relationship between job stress, job performance and mobbing enforcement in the related institution.

The domain of the research is employees of a state bank located in Ankara. The survey was filled by 114 employees who consist of managers and subordinates. The survey has three parts. The first part contains personnel information. The second part consists of scale of perception of mobbing. In the third part, scale of job stress and job performance are placed. In order to analyse the data collected, the SPSS 11.0 program was used. By means of regression, correlation and factor analyses, scores of each item in the attitude scale were calculated and evaluated.

It is observed that according to findings of the research, generally; the employees of the Bank were not exposed to mobbing. It can be said that the attitude of the employees concerning with Mobbing (psychological violence) perception has meaningful relationship with job stress and job performance.

Keywords: Mobbing, workplace bullying, psychological harassment, job stress, verbal abuse, psychological violence

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans programı boyunca derslerine girdiğim,kendisinden çok şey öğrendiğim,ayrıca bu çalışmanın her aşamasında yönlendirme ve desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN'a, işletme yüksek lisans eğitimim boyunca derslerinde bulunduğum tüm saygıdeğer hocalarıma ve tez konumun seçiminde bana ilham veren ve çalışmanın diğer aşamalarında benden yardımlarını esirgemeyen değerli kuzenim Mustafa ÖZYILDIZ'a teşekkürlerimi sunarım.

Beni yetiştiren ve her zaman bana destek olan aileme şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	Sayfa
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ	x
GİRİŞ.....	1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	2
1.1. İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Nedir?.....	2
1.1.1 İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Tarihçesi.....	5
1.1.2 İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Boyutları	7
1.1.3 İşyerinde Psikolojik Yıldırma Nasıl Oluşur?.....	9
1.2. İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Ortaya Çıkış Nedenleri.....	10
1.2.1 Saldırganın Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler.....	10
1.2.2 Yıldırma Kurbanının Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler	13
1.2.3 Organizasyon Kültüründen Kaynaklanan Nedenler.....	15
1.2.3.1 Örgütün Yapısından Kaynaklanan Nedenler.....	15
1.2.3.2 Yönetimin Yapısından Kaynaklanan Nedenler.....	16
1.2.3.3 Örgütün İkliminden Kaynaklanan Nedenler.....	16
1.2.3.4 Toplumsal Değer Yargılarından Kaynaklanan Nedenler	17
1.3. İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Türleri.....	18
1.3.1 Örgütsel Bazda Yıldırma.....	18
1.3.1.1. Hiyerarşik (Dikey) Yıldırma	18
1.3.1.2. Fonksiyonel (Yatay) Yıldırma	19
1.3.2 Eylemsel Bazda Yıldırma	19
1.3.2.1. Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek	19
1.3.2.2. Sosyal İlişkilere saldırılar	19
1.3.2.3. İtibara Saldırılar.....	20

1.3.2.4.	Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Konumuna Saldırıları	20
1.3.2.5.	Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları	21
1.4.	İşyerinde Psikolojik Yıldırma Sürecinin Gelişimi	21
1.4.1	Anlaşmazlık(Çatışma)	21
1.4.2	Yıldırma'nın Başlaması	22
1.4.3	İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi	22
1.4.4	Yönetimin Devreye Girmesi	22
1.4.5	Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalama.....	22
1.4.6	İşine Son Verme.....	23
1.5.	İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Bireye Etkileri.....	23
2.	İŞYERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMA İLE MÜCADELE YOLLARI	25
2.1.	İşyerinde Psikolojik Yıldırma ile Bireysel Mücadele.....	25
2.2.	İşyerinde Psikolojik Yıldırma ile Örgütsel Mücadele.....	26
2.3.	İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Hukuki ve Cezai Yaptırımları	28
2.3.1	İş Mahkemesinin Kararı	28
2.3.2	Borçlar Kanunu'na İlişkin Hüküm	29
2.3.3	Medeni Kanun'a İlişkin Hüküm	29
2.3.4	Türk Ceza Kanunu'na İlişkin Hüküm	30
2.3.5	Borçlar Kanunu Tasarısı'ndaki Hükümler.....	30
3.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	32
3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	32
3.2.	Araştırmanın Hipotezleri.....	33
3.3.	Araştırmanın Modeli	33
3.4.	Evren ve Örneklem.....	34
3.5.	Veri Toplama Aracı.....	34
3.5.1	Algı Ölçeğinin Geliştirilmesi.....	35
3.6.	Verilerin Analizi	35
4.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI	36
4.1.	Deneklerin Demografik Özellikleri	36
4.2.	Faktör Analizleri	38
4.3.	Değişkenlerin Frekans Dağılımları	41

4.3.1	Duygusal Şiddet	42
4.3.2	İtibara Saldırı.....	43
4.3.3	Kültürel Ayrımcılık	44
4.3.4	Mesleki Konuma Saldırı	45
4.4.	Güvenilirlik ve Korelasyon Analizleri.....	46
4.5.	Regresyon Analizleri	47
4.5.1	İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın İşten Kaynaklanan Strese Etkileri	47
4.5.2	İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Amirden Kaynaklanan Strese Etkileri	48
4.5.3	İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Arkadaştan Kaynaklanan Strese Etkileri	48
4.5.4	İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Kişisel Performansa Etkileri	49
4.5.5	Hipotez Testlerinin Sonuçları	49
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER	51
5.1.	Sonuçlar	51
5.2.	Öneriler	52
5.2.1	Yöneticilere Öneriler.....	52
5.2.2	Araştırmanın Kısıtları ve Bundan Sonra Araştırma Yapacaklara Öneriler	53
	KAYNAKLAR.....	55
	ÖZGEÇMİŞ	59
	EK 1- Psikolojik Yıldırma Ölçeği	

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1.1.1. Mobbing'e karşılık gelen kavramlar	3
1.1.2. Mobbing'in Türkçe Literatürdeki Kullanımları	4
2.1. Yıldırma'nın bireye olan etkileri	24
4.1.1. Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları	36
4.1.2. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları	36
4.1.3. Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre Dağılımları	37
4.1.4. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre Dağılımları	37
4.1.5. Araştırmaya katılan çalışanların unvanlarına göre dağılımları	37
4.1.6. Araştırmaya katılan çalışanların kıdemlerine göre dağılımları	38
4.2.1. İşyerinde Psikolojik Yıldırma Boyutlarına Yönelik Keşifsel faktör Analizi Sonuçları	38
4.2.2. İş Stresi Boyutlarına Yönelik Keşifsel faktör Analizi Sonuçları	40
4.2.3. Kişisel Performans Boyutlarına Yönelik Keşifsel faktör Analizi Sonuçları	41
4.3.1. Deneklerin Duygusal Şiddet Tipi Yıldırmaya göre dağılımı	42
4.3.2. Deneklerin İtibara Saldırı Tipi Yıldırmaya göre dağılımı	43
4.3.3. Deneklerin Kültürel Ayrımcılık Tipi Yıldırmaya göre dağılımı	44
4.3.4. Deneklerin Mesleki Konuma Saldırı Tipi Yıldırmaya göre dağılımı	45
4.4.1. Değişkenlerin ortalama, standart sapma ve Cronbach Alpha skorları	46
4.4.2. Değişkenler Arası Korelasyonlar	47
4.5.1. Psikolojik Yıldırma'nın İşten kaynaklı strese etkileri	47
4.5.2. Psikolojik Yıldırma'nın Amirden kaynaklı strese etkileri	48
4.5.3. Psikolojik Yıldırma'nın Arkadaştan kaynaklı strese etkileri	48
4.5.4. Psikolojik Yıldırma'nın Kişisel performans etkileri	49

GİRİŞ

Mob sözcüğü, kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelmektedir. Latince kararsız kalabalık anlamına gelen mobile vulgus sözcüklerinden gelmektedir. mob fiili, ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek anlamındadır. (MobbingTürkiye,2007) İşyerinde psikolojik yıldırma(mobbing), bir kişi veya grup tarafından hedef alınan kişi veya kişilere yöneltilen psikolojik terör saldırılarına verilen isimdir.

Leymann, kendisine işyerinde zor kişiler olarak bildirilen kişileri araştırdığında bunların başlangıçta zor insanlar olmadığı sonucuna varmıştır. Davranışlarının kalıtsal bir kişilik bozukluğu olmadığını, işyeri yapısı ve kültürünün bu insanları, zor sıfatıyla damgalandıkları ortamı yarattığını belirlemiştir. Bir kez zor olarak tanımlandıklarında, şirket onları kovmak için, başka nedenler yaratıyordu. Bu, Leymann'ın mobbing(işyerinde psikolojik yıldırma) olarak tanımladığı kavramdı. (Mobbing Türkiye,2007)

Bir diğer görüşe göre de yıldırma(mobbing), bir grubun, hedefinin özgüven ve özsaygısına sistematik olarak saldırması olarak adlandırılmaktadır. Temel olarak kurbanı boyunduruğu altına alıp kayıtsız şartsız itaati ve kendi iktidar alanının bir parçası haline gelmesini amaçlar.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yıldırmanın kavramsal temellerinden bahsedilmektedir. Tezin ikinci bölümünde ise yıldırma ile başa çıkma yolları ve hukuki yaptırımlar konu edilmiştir. Çalışmanın üç ve dördüncü bölümü, işletmelerde mobbing uygulamalarıyla iş stresi ve iş performansı ilişkisine yönelik bir uygulamadır. Çalışmanın amacına uygun olarak, sözü edilen değişkenler ile mobbing(işyerinde psikolojik yıldırma) uygulamalarının ilişkisini ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Nedir?

Kelime manası olarak psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek anlamına gelen mobbing, güncel kullanım alanı olarak iş yeri zorbalığı manasında kullanılan ve son dönemlerde sosyoloji ve hukuk başta olmak üzere çeşitli alanlarda disiplinlerarası çalışılan bir konu haline gelmiştir.

Özellikle hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu örgütlerde bir kişi ya da zümrenin diğerlerine psikolojik yoldan şiddet uygulaması, bir nevi kabadayılık yapmasıdır.(Wikipedia)

İlk olarak 1960'lı yıllarda; hayvan davranışlarını inceleyen Avusturalya'lı bilim adamı Konrad Lorenz, "mobbing" kelimesini, hayvanların bir yabancı hayvanı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Yaklaşık yirmi yıl sonra, benzer davranışları Leymann çalışanlar arasında gözlemleyerek, mobbing (psikolojik şiddet) terimini işyerinde yetişkinler arasında ki grup şiddetini tanımlamak için kullanmıştır. (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003, s.3)

"Mob" kelimesi, İngilizce'de kitle halinde saldıran insan topluluğu, kanunsuz şiddet uygulayan gangster,çete ya da kalabalık vb. anlamlara gelmektedir. Ülkenin en değerli kaynağı olan insana zarar veren, hem maddi hem de manevi onarılmaz yaralar açan yıldırmanın tanımlanmasındaki önemli bir husus da, yıldırmaya yol açan eylemlerin bu kapsamda kabul edilmesi için belli bir süre boyunca (6 ay boyunca haftada en az 1 defa) uygulanmış olması, belli bir kişi veya grubu hedef almış olması ve yıldırmaya maruz kalan kişiyi bununla başa çıkmakta güçlük çekiyor olmasıdır.

Batı dillerinde mobbing ifadesini tam olarak karşılama da bu kelimeye muadil olarak kullanıla gelen ifadeler aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 1.1.1: Mobbing'e karşılık gelen kavramlar

KAVRAM	TÜRKÇE KARŞILIĞI
Bullying	Kabadayılık
Stalking	Sinsice İzlemek
Psycho-terror at workplace	İşyerinde psikolojik terör
Emotional abuse	Duygusal İstismar
Workplace syndrome	İşyeri Sendromu
Psychological abuse	Psikolojik İstismar
Harrassment	Taciz
Work Harrassment	İşyeri Tacizi
Workplace Trauma	İşyeri travması

Mobbing kavramının Türkçe karşılıyıcıları çok fazla olmamakla beraber en çok kullanılanı “yıldırma” olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 1.1.2: Mobbing'in Türkçe Literatürdeki Kullanımları

KAVRAM
İşyerinde Psikolojik Yıldırma
İşyerinde Yıldırma
Duygusal Şiddet
Psikolojik Terör
İşyeri Zorbalığı
Yıldırma
İşyerinde Psikolojik Şiddet

Mobbing temelde iki taraflı bir eylemdir. Güçlü olan, yetki sahibi olan taraf diğer tarafa karşı saldırılarda bulunur. Örneğin bir yönetici, kendisinden daha yetenekli diye, kendi mevkisini tehlikeye atabilir diye veya kendi komplekslerine sahip değil diye çalışanına yıldırma eylemi uygulayabilir. Bu eylemi yapan kişi aynı zamanda yetki sahibi de olduğundan yıldırmanın kanıtlanmasını engelleme olanaklarına sahiptir. Bundan dolayı, işyerinde psikolojik yıldırmanın ispat edilmesi en az ona karşı koymak kadar zordur.

İşyerinde psikolojik yıldırma davranışlarına örnek verecek olursak; Avustralya'da mobbing'in gittikçe artması üzerine mecliste kurulan bir komisyon bir araştırma yapmış ve bilindik psikolojik şiddet tavrılar üzerine aşağıdaki örneklere ulaşmıştır (Vega ve Comer 2005):

- Kaba kötü bir üslup
- Devamlı kovma tehdidi
- Sürekli olumsuz eleştiri
- Gereksiz görevler vermek
- Diğer çalışanların yanında aşağılayıcı tavır göstermek
- Alay etmek
- Çelişen ve kafa karıştırıcı görevler vermek
- Harcanan emeği ve performansı yok saymak
- Agresif e-mailler yollamak
- Terfi engellemek
- Aşırı iş yükü
- Neden belirtmeden olumsuz tenkit
- Bilgi paylaşmama
- Doküman ve işle ilgili çeşitli gereçleri saklama
- İş sürelerini yetişmesi mümkün olmayacak şekilde vermek
- “böyle yaparsan sen kaybedersin” şeklinde imalı tehditler

1.1.1 İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Tarihçesi

Mobbing kelimesinin ilk kez Avusturalya'lı bilim adamı Lorenz tarafından kullanıldığını belirtmiştik. Mobbing, genelde yırtıcı bir hayvana, bazen de aynı cinse karşı yapılan grupça saldırıdır. (Leymann, 1996, s.167; Aktaran: Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, s.3)

Çocukların sınıf içindeki davranışlarını irdeleyen diğer bir araştırmada ise küçük gruplar halinde bir araya gelen çocukların bir başka çocuğa sıklıkla psikolojik ve fiziksel şiddet uygulayarak eziyet etmesi “mobbing” (yıldırma) olarak adlandırılmıştır. Bu bağlamda yukarıda literatürdeki mobbing karşılayıcılarından bahsederken karşılaştığımız “bullying” kelimesinin de Amerika Birleşik Devletlerinde genelde okulda öğrencilerin kabadayılığı, zorbalığı manasında kullanılıyor olması anlamlıdır.

Mobbing kavramının işyerinde psikolojik yıldırma anlamında kullanılması ise 1980'lerde Leymann tarafından gerçekleştirilmiştir. 1984 yılında yaptığı bir araştırmada çalışanın itibarını zedeleyip iş performansını düşürmeyi amaçlayan saldırıları gözlemleyen Leymann, bilinçli bir şekilde kurbanı bezdirip,usandırıp istifa etmesini sağlamayı amaçlayan eylemleri mobbing olarak tanımlamıştır.

Leymann'ın çalışmalarının ışığında dünyanın pek çok yerinde; İrlanda,İsveç, Finlandiya,Avusturya,Macaristan,İtalya,Fransa gibi ülkelerde konu ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır.(Çobanoğlu, 2005)

İş yerinde psikolojik yıldırma ile mücadele etme konusunda da ilk inisiyatifin gene Leymann tarafından alındığı görülmektedir. 1992'de Almanya'da Leymann'ın yardımları ile ilk mobbing kliniğinin açılması yıldırmanın tanımlanması ve aktif mücadeleye başlanması konusunda bir kilometre taşı olarak mobbing tarihinde yerini almaktadır.

Diğer coğrafyalarda yıldırmaya karşı alınan önlemlerin tarihçelerine bakacak olursak; Amerika Birleşik Devletleri'nde 1964'te yürürlüğe konan sivil haklar sözleşmesinin 7. maddesine göre işe alma,işten çıkarma,terfi ettirme gibi kararlarda ırk,din,cinsiyet,köken gibi unsurların baz alınması yasaklanmıştır.Bu yasaya 1967'de yaşlıları, 1978'de hamile kadınları 1990'da da engellileri koruyan eklemeler yapılmıştır. Bunların yanında cinsel tacizi yasaklayan kanunlar da mevcuttur. Bununla birlikte ABD, işyerinde psikolojik şiddet üzerine en çok araştırma yapılan ülke olmasına rağmen mobbing'e karşı kanuni düzenleme yapmakta diğer ülkelerin gerisinde kalmıştır. İşyerinde şeref ve haysiyetin yeteri kadar önemsenmemesi sonucunda Amerika'da kanunların ilgi alanına girmeyen tarzda işyeri tacizleri artan bir ivmeyle yol almıştır. Diğer bir çok ülkede yıldırma yasadışı olmasına rağmen Amerika'da değildir. İngiltere de, 2001 yılında çıkardığı işyerinde haysiyetin korunması yasası dışında mobbinge karşı yeterli yasal önlem alamazken bu alanda en önemli atılım İsveç tarafından 1993'te

çıkarılan yasa ile gerçekleştirilmiştir. Öte yandan Avrupa Birliğinin bu konudaki resmi görüşü, mobbingin işyerleri için bir problem olduğu, çalışanlara büyük zarar verdiği ve yasal önlemlerle çalışanların korunması gerektiğidir. (Vega ve Comer 2005)

1.1.2 İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Boyutları

Dr. Leynmann'a göre, ABD'de yılda 4 milyon kişi işyerinde psikolojik yıldırma, kısacası yıldırma kurbanı olmaktadır. İsveç'teki intiharların %15'i doğrudan yıldırma ile alakalıdır. (Leynman,1996 Aktaran: Çobanoğlu, 2005) İngiltere, %20 ile Avrupa ülkeleri yıldırmanın en yaygın görüldüğü ülkedir. İngiltere'de iş stresine bağlı yıllık para kaybı 12 milyar sterlidir. Bu zararın %50'si psikolojik yıldırmadan kaynaklanmaktadır.

İsveç'te yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre 4,4 milyondan oluşan işgücünün %3,5'i yani yaklaşık olarak 154.000 kişi iş hayatında duygusal taciz kurbanı olmaktadır. Hornstein (1996) da 20 milyon Amerikalının günlük olarak işyerinde tacizle karşılaştığını tahmin etmektedir. (Çobanoğlu, 2005).

İşyerinde psikolojik şiddet, Amerika Birleşik Devletleri'nde diğer ülkelere göre daha fazla dikkat çekmektedir.1999 yılında 1100 sağlık sektörü çalışanı arasında yapılan araştırmaya göre katılımcıların %38'inin geçmiş 1 yıl içinde mobbinge maruz kaldığı, mobbinge şahit olanlarla birlikte bu oranın %66 ya yükseldiği belirlenmiştir. İngiltere'de sendikalar bu problemin kamuoyuna duyurulup dikkat çekmesine ve çözüm arayışlarına büyük katkıda bulunmaktadırlar. Üretim, bilim ve finans sendikaları birliği 1994 yılında mobbing'e karşı kampanya başlatarak yasal düzenlemeler için kamuoyu oluşturmuşlardır. 2001 yılında işyerinde haysiyetin korunması adlı yasa tasarısı meclisten geçmiştir. (Vega ve Comer 2005)

Türkiye'ye bakacak olursak; 2006 yılında yapılan bir araştırmaya göre 25 milyon çalışandan 3 milyondan fazlası yıldırımaya maruz kalmaktadır. Bu sonuç, oran olarak yaklaşık %12 gibi düşük bir yüzde manasına gelmekle birlikte, yıldırma algısının toplumda düşük bir eşikte seyrettiği, kültürel yapı gereği patronun âdeta bir baba rolünde olup uyguladığı yıldırma eylemlerinin normal karşılandığı gerçekleri de göz önüne alınırsa bu oranın çok daha yüksek olma olasılığı gözden kaçmamalıdır. HRM firmasının İnternet üzerinden 100 kişiye yaptığı ankete göre, Türkiye'de çalışanların %81'inin işyerinde psikolojik yıldırımaya uğradığı görülmektedir. Katılımcıların yüzde 81'i iş hayatında mobbing ile karşılaştıklarını söylerken, mobbing'le birkaç kez karşılaşanların oranı yüzde 79, sadece birkaç kez karşılaşanların oranı yüzde 18, hiç karşılaşmayanların oranı ise yüzde 2 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların yüzde 70'i bu davranışı yöneticisi konumunda olan kişi yada kişilerin gösterdiğini belirtmiştir. Yüzde 25'i aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarından yüzde 3'ü astından ve yüzde 1'i de diğerlerinden mobbing'e uğramış gözükmektedir. Bu vakaların sonuçlarına bakılacak olursa; yıldırma mağdurlarının %27'sinin istifa ettiği, %25'inin görmezden gelip hayatına devam ettiği, %18'sinin işten çıkarıldığı, %17'sini ise bu durumu üst yönetim ya da İK yetkilisine ilettiği görülmektedir. Bu araştırmaya göre yıldırma mağdurlarının uğradığı psikolojik şiddet aşağıdaki şekillerde tezahür etmektedir (Mobbing Türkiye, 2007):

- %16 olmayan hatalar çıkarma
- %9 ters bakış
- %6 toplantıda aşağılama
- %14 tecrit etme
- %6 duygu ve ruh halinde iniş ve çıkışlar
- %13 kendisinin bile uymadığı saçma katı kurallar koyma
- %9 başarılı işleri açıkça yok sayma
- %5 sertçe eleştirme

1.1.3 İşyerinde Psikolojik Yıldırma Nasıl Oluşur?

Yıldırma, kişiyi küçük düşürerek, suçlama, aşağılama hatta hakaret noktasına varabilen psikolojik şiddet eylemleri ile başlar. Kişinin yüzüne karşı yapıldığı gibi, onun bulunmadığı ortamlarda küçük düşmesini sağlayan tavır ve davranışlarla da gerçekleştirilir. Temel hedef çalışanın haysiyetine, bütünlüğüne ve mesleki yeterliliğine saldırmak ve özgüven ve özsaygısına ağır hasar verdirme. Bu saldırılar genelde küçük işnelemelerle dokundurmalarla başlar,daha sonra artarak aşağılamaya varan tavırlarla devam eder. Kurban bunlarla mücadele edecek kadar iletişimi açık ve kendini ifade edebilen biri değilse her akşam evine yıpranmış ve psikolojisi bozulmuş bir halde döner.

Bu davranışlar kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılır. Bu davranışlar pasif ve aktif saldırganlık olarak ikiye ayrılabilir. (Davenport, Schwartz & Elliott, 2003).

Pasif saldırı, çok ince tasarlanmış, rahatsız etmeyecek bir şekilde başladığı için, pek belirgin değildir. Bu saldırılara karşı başlangıçta pasif direnişler gösterilir. Pasif saldırganlar, fırsat buldukça kötü davranışlarını örtmek için nazik ve düşünceli davranışlar sergileyeceklerinden, onlarla başa çıkmak daha çok zaman almaktadır ve başa çıkılması daha zordur (Davenport, Schwartz & Elliott, 2003). Aktif saldırganlar ise, pasif saldırganlar kadar sinsi ve planlı olmadıklarından kaba yöntemleri ile hedeflerini kolayca açığa çıkarırlar;bundan dolayı onlarla daha kolay mücadele edilebilir. Yıldırma davranışlarına yaşanmış bir örnek verecek olursak:

Üniversitede okutman olan Jane, deneme süreci boyunca kendisinden kıdemli bir okutman tarafından mobbing'e maruz kalmıştır.Jane'e devamlı zaman alıcı kırtasiye işleri veren kıdemli okutman, mütemadiyen onu eleştirmiş, zor durumda bırakmaya çalışmıştır.deneme sürecinde başarısız sayılmaktan korkan

jane, denetlendiği süre zarfında devamlı yanında bir şahit bulundurmuş ve böylece bu süreci başarıyla tamamlamıştır. Daha sonra direktörüne mobbing'i sözlü olarak ileten jane şu an mobbinge maruz kalmamaktadır. (Simpson ve Cohen, 2004)

1.2. İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Ortaya Çıkış Nedenleri

Çağımızda insana yönelik en ciddi tehditlerden birisi olan yıldırma, fiziksel ve ruhsal travmalara sebebiyet veren oldukça yaygın bir saldırı türüdür. İşyerinde Psikolojik Yıldırma'yı tek bir nedene bağlamak zordur. Çalışanların kişiliği, psikolojik yapısı, işletmelerdeki acımasız rekabet koşulları gibi faktörler mobbing'e etkimektedir.

1.2.1 Saldırganın Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Saldırganın –ki kendisine duygusal tacizci, mobbing saldırganı, tacizci gibi isimler verebiliriz-kişiliğinden kaynaklanan nedenler psikolojik yıldırma (duygusal taciz) nedenleri arasında önemli bir yer tutmaktadır.

Çocukluğunda utanca boğulmuş, sevgisiz büyütülmüş, kendini kanıtlamasına fırsat verilmemiş, despotik bir ortamda yetiştirilmiş bireylerin fırsat bulduklarında psikolojik terör uyguladıkları, çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya çıkmış gerçeklerdir. Bu tür kişiler genelde güç ve iktidar heveslisi, her zaman hissettikleri eksikliklerini başkalarına tahakküm ederek kapatacaklarını düşünen, aşırı kontrolcü ve içe kapanık (nevrotik) fertlerdir. Hareketlerinin çoğu güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlık ve hasetten kaynaklanmaktadır. Mobbing ortaya çıkar, çünkü insanlar, yaptıkları kötülüğün farkında olmasalar da

kimi zaman öteki insanlara zarar verebilmektedirler (Davenport, Schwartz & Elliott, 2003).

(Tutar, 2004)'a göre, mobbing saldırganları genel olarak; ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı ihtiyaç duyan silik karakterli insanlardır. Suçlayıcı ve yargılayıcıdır; bu sebeple sürekli olumsuz senaryolar kurarlar. Bu senaryonun oyuncusunu bulmakta zorluk çekmezler. Tacizciler, kendilerini fazla tanımazlar; kendileriyle birlikte hareket eden (ler) in güçlerine göre kendilerini güçlü hissedebildikleri gibi, bunların olmaması durumunda kendilerini aşırı zayıf ve savunmasız hissedebilirler. Saldırganların bu kişilik özelliklerine temel teşkil eden çeşitli psikolojik rahatsızlıklar ve karakteristikleri tanımlanmıştır (Psikiyatrist net 2008):

- Paranoid Kişilik Bozukluğu
- Obsesif Kişilik Bozukluğu
- Narsistik Kişilik Bozukluğu
- Anti-Sosyal Kişilik Bozukluğu

Paranoid Kişilik Bozukluğuna sahip kişiler genelde geçinmesi zor insanlardır. Birebir ilişkilerinde çoğunlukla sorunlar yaşarlar, kuşkuları nedeniyle uzak dururlar,soğuk görünebilirler,sevgi göstermeyebilirler. Obsesif Kişilik Bozukluğu görülen insanlar ise aşırı dengeli, ölçülü ve yaptıklarını tekrarlamaya meyilli kişilerdir. Yanlış yapmamak için defalarca kontrol eder, kontrolün kontrolünü yaparlar. Bu nedenle bitirmeleri gereken süreyi aşarlar, öğrenci olanlar sınav kağıdını en geç teslim edenlerdir. Detaylarla uğraşmaları ve aşırı kontrolleri dolayısıyla gecikmeleri nedeniyle başkalarının kendilerine öfkelenmelerine yol açarlar. Zamanlamaları kötüdür. En iyisini, en beğenilecek durumu gerçekleştirme düşünceleri şeklindeki mükemmeliyetçilikleri nedeniyle gerilim içine girip, kolayca yapılabilecek şeyleri içinden çıkılmaz hale getirebilirler. Narsistik Kişilik Bozukluğuna sahip olanlar kendilerinin çok önemli , vazgeçilemez oldukları sekinde bir düşünceye sahiptirler. Halk arasında"Büyük

dağları ben yarattım" denen tavırlar içindedirler, gösterişçi ve kendini metheden konuşma ve davranışlar içindedirler. Bunların karşılığında bekledikleri ilgi, övgü , hayranlık ifadeleri ile karşılaşmadıklarında hayrete düşüp, hayal kırıklığı ve mutsuzluk dönemleri yaşayabilirler. Anti-Sosyal Kişilik Bozukluğu görülen insanlar ise sadece kendilerine inanırlar ve çevrelerinde zarar verecek yada küçümseyecek kimse olmadığında en rahat hissederler. Dünyayı tehlike ve hayal kırıklığı ile dolu bir yer olarak görürler. Dolayısıyla sürekli kötü niyetli ve acımasız insanların kendisini kullanmasına, suiistimal etmesine ve elindeki her şeyi alıp yoksun bırakmasına karşı korunmak zorunda hisseder. Diğer insanları hep kontrol etmeye çalışan ve zarar vermek isteyen varlıklar olarak görür. Anti sosyal kişilik bozukluğu olan insanlar başka insanların elinde ki gücü alması gerektiğine inanır böylece hiç kimse bu gücü kendisine zarar vermek için kullanamaz. Diğer taraftan yönetici olmayan yada kontrol etmeyen insanları kullanılmaya açık, zayıf ve savunmasız olarak düşünürler. (Psikiyatrist net 2008)

Öte yandan, bir başka bakış açısına göre insanların duygusal tacize başvurmalarının dört temel nedeni vardır (Davenport, Schwartz & Elliott, 2003):

Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak: Mevcut statükonun varlığını idâme ettirebilmesi için kurallara kayıtsız şartsız itaat beklenmektedir. Bunu sorgulayan, rıza göstermeyen insanlar hedef haline gelir.

Düşmanlıktan hoşlanmak: Bazı insanlar, her zaman, nefret edecek bir obje, bir insan bulabilirler. Bunun çeşitli nedenleri olabilir. Örneğin seviyesine ulaşamadıkları veya kendi yaşadıkları sıkıntıları yaşamamış insanlara düşmanlık edebilirler. Örgüt hiyerarşisinin neresinde olursa olsun önemli değildir.

Can sıkıntısı içinde zevk arayışı: Herhangi kabul edilebilir veya edilemez bir amaç gütmeyen sırf zevk için başkalarına eziyet eden saldırganlar da bulunabilmektedir.

Önyargıları pekiştirmek: İnsanlar belli sosyal, kültürel ya da etnik bir grubun üyesi olduğu için nefret ettiği ya da hoşlanmadığı kişilere karşı psikolojik şiddet eylemine geçebilirler.

1.2.2 Yıldırma Kurbanının Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler

İşyerinde psikolojik yıldırma herkesin başına gelebilmektedir. Mobbinge uğrayan insanların ortak özellikleri olup olmadığına dair araştırmalar da bir yandan devam etmektedir.

Duygusal taciz kurbanları çoğu durumda, kendine yapılandan kısmen sorumludur, genellikle ilkeli, başkaları tarafından değil, kendi kendilerini yönlendiren kişilerdir, akıntının götürdüğü yere gidenlerden değildir (Davenport, Schwartz & Elliott, 2003).

Kurbanların ortak özellikleri, çalıştıkları yere olan sadakatleri ve yaptıkları işle özdeşleşmiş olmalarıdır. Onların tezlerine göre de; özellikle yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle duygusal tacize maruz kalma olasılığı daha fazladır. Çoğu durumda kurbanlar daha yüksek mevkilerdekilere tehdit oluşturdukları için seçilmiş kişilerdir (Davenport, Schwartz & Elliott, 2003).

Arpacıoğlu (2003)'e göre, işyerinde psikolojik saldırı mağdurlarının ortak özellikleri şöyle sıralanmıştır:

1. İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan,
2. İlişkileri olumlu ve çevresindekilerce sevilen,
3. Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen,
4. Dürüst, güvenilir, çalıştığı örgüte sadık,

5. Bağımsız ve yaratıcı,
6. Duyarlı, hassas, yardımcı, çalışkan, idealist,
7. Kendini sürekli geliştiren, azimli, başarılı,
8. İşyerinin çıkarlarını ve ismini öne alan, kendi başarılarından söz etmeye gerek duymayan,
9. Bilgisini cömertçe paylaşan,
10. Yüksek bir "onur" duygusuna sahip,
11. Haksızlığa dayanamayan ama kendi haklarını ararken sessiz kalan,
12. Mükemmenci olduğu için her konuda önce kendisini sorumlu tutan,
13. Suçlandığı anda, suçlu olmasa bile kolayca af dileyen,
14. "Hayır" demekte zorlanan,
15. Öfkesini ifade etmek yerine içine atan,
16. Yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen,
17. Kendi değerini bilmeyen ya da sürekli daha iyi olması gerektiğini düşünen.

İnsanların psikolojik yıldırmaya uğrama olasılığı ve yıldırmaya gösterdiği reaksiyonun niteliğini ve niceliğini belirten en önemli etken onların kişiliğidir. Eğer kişi iletişimi zayıf, içine kapalı, asosyal, aşırı kontrollü ve kendisiyle ilişkili olmayan sorunları bile kendisiyle ilişkilymiş gibi sanma özelliklerine sahip nevrotik bir kişiliğe sahipse yıldırmaya maruz kalma ihtimali daha yüksektir. Bu bağlamda, Oscar Wilde'ın "kimse kendi rızası olmadan aşağılanmaz" sözü de akıllara gelmektedir. İçine kapalı ve zayıf iletişimli insanların haklarını koruma, arama, psikolojik sınırlarına yapılan ihlallerle mücadele etme gibi eylemlerde zayıflık gösterdikleri yadsınamaz bir gerçektir. Bundan dolayı da psikolojik yıldırma saldırganları için daha belirgin bir hedef, daha açık bir "av" olmaları kaçınılmaz olmaktadır.

Öte yandan dışa dönük kişilik özelliğindeki insanlar, nevrotikliğin aksine sosyal, çevreye açık, konuşkan, iyimser, aktif, rahat, geniş ve kaygısız gibi özellikler taşırlar. Bu nedenle, dışa dönük insanların duygusal taciz kurbanı olma

potansiyelleri daha düşüktür. Kendilerine yöneltilmiş bir taciz uygulamasını, açık iletişim ve güçlü sosyal ilişkiler sayesinde daha esnek bir şekilde karşılayabilirler. (Tutar, 2004).

1.2.3 Organizasyon Kültüründen Kaynaklanan Nedenler

Organizasyon kültüründen kaynaklanan yıldırma nedenleri 4 ana başlıkta incelenmektedir: Örgütün Yapısından Kaynaklanan Nedenler, Yönetimin Yapısından Kaynaklanan Nedenler, Örgütün İkliminden Kaynaklanan Nedenler ve Toplumsal Değer Yargılarından Kaynaklanan Nedenler.

1.2.3.1 Örgütün Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Örgütün yapısı, örgütte psikolojik yıldırma (mobbing) yaşanmasında önemli rol oynar. Örgütün sistematik bir biçimde çalışmasını sağlayan temel taşı insandır. Kurumda bir kültürünün yerleşmesini sağlayan, kurumun kendine has bir ikliminin, prensiplerinin olmasını da sağlayan neticede insandır. Bundan dolayı örgütlerdeki yıldırma davranışları insan faktöründen bağımsız incelenemez.

Büyük organizasyonlarda psikolojik şiddet, agresif davranışlar küçük şirketlere nazaran daha kolay gizlenebilmektedir. Bundan dolayı yıldırma davranışları büyük organizasyonlarda oran olarak daha üst seviyededir.

(Çobanoğlu, 2005) 'e göre işyerlerinde psikolojik yıldırma tetikleyen en önemli etkenler şirket kültürü ya da şirket etiği konularında karşılaşılan eksiklikler ve tutarsızlıklardır. Buna göre bir işletmede yıldırma davranışlarına yol açabilecek faktörler şunlardır:

1. İşletmenin kötü yönetilmesi
2. Aşırı rekabetçi ortam
3. Yoğun işyeri stresi
4. Küçülme ve yeniden yapılanma faaliyetleri

1.2.3.2 Yönetimin Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Bir şirkette yönetimin yapısı da de yıldırma davranışlarına uygun bir zemin hazırlayabilir. Hiyerarşik yapının sertliği/esnekliği, yönetimin demokrat olup olmaması, şikayetlerin adilce değerlendirilip değerlendirilmemesi gibi faktörler yıldırma davranışlarının ortaya çıkması ve yeşermesi açısından önem teşkil etmektedir.

Yıldırma sosyal bir olgudur. Bir örgütte birilerinin birilerini kurban seçerek yıldırabilmesi için, yöneticilerin böyle bir duruma, en azından, göz yumuyor olması gerekir. Herhangi bir örgüt yıldırmanın sinyallerini fark edemiyorsa bu, örgütün iletişimindeki zafiyet olarak değerlendirilmelidir (Çobanoğlu, 2005, 23).

Yıldırma yaşanan örgütlerde liderlik davranışlarının da sorumluluğu bulunmaktadır. (Leymann, 1993, Aktaran: Einarsen, 2002). Bazen işyerinde yıldırma yöneticilik tarzı ile de alakalı olabilir; üst yönetimin gözüne girme, yükselme gibi amaçlarla mobbing meşru kılınabilir.

1.2.3.3 Örgütün İkliminden Kaynaklanan Nedenler

Örgütteki fiziksel ve sosyal ortam, iletişim kalitesi, çalışanların kaynaşması için sosyal etkinlikler düzenlenip düzenlenmemesi gibi faktörler örgüt iklimini oluşturmakta olup işyerinde psikolojik yıldırma üzerinde etkilidir. İnsanların birbirleriyle daha yakın fiziksel temas sağlayabildiği ortamlar, daha kaliteli iletişim, düzenli olarak yapılan sosyal aktiviteler, çalışanların ailesi, çocukları için şirketin

sağladığı olanaklar, mobbing ve diğer tür örgüt içi çatışmaları önlemede önemli unsurlardır.

1.2.3.4 Toplumsal Değer Yargılarından Kaynaklanan Nedenler

Toplumunu oluşturan bireylerin, o toplumun kültür ve değer yargılarından bağımsız hareket etmesi düşünülemez. Fertlerin işyerinde psikolojik yıldırma algı eşiğini etkileyen faktörlerden biri de toplumsal değer yargılarıdır. Örneğin patronun bir baba figürü gibi görüldüğü toplumumuzda yıldırma olarak tanımlanabilecek bir çok davranış “patrondur, yapar, hakkıdır” düşüncesiyle normal karşılanmakta, kanıksanmaktadır.

Bir araştırmaya göre Amerika Birleşik Devletleri’nde psikolojik yıldırma oranı Finlandiya ve Norveç gibi İskandinav ülkelerine göre çok yüksek çıkmıştır. Bu farkın arkasında yatan nedenleri inceleyecek olursak; en önemli nedenin kültürel farklılıklar olduğu söylenebilir. Geert Hofstede’nin çalışmalarına göre (Hofstede, 1997, Aktaran: Vega ve Comer 2005) kültürel farklılıkların 5 boyutu bulunmaktadır: güç mesafesi, kolektivizm- bireysellik, kadınsılık-erkeklik, belirsizlikten kaçınma ve uzun vadeye odaklanma. Bunlardan güç mesafesi, mobbinge etkiyen en önemli unsurlardandır. PDI (power distance index) modeliyle yapılan araştırmada çalışanların müdürleriyle fikir ayrılığına düştükleri zaman bunu cesurca belirtebilmeleri, gerektiğinde karşı çıkabilmeleri temel alınarak şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (<http://www.geert-hofstede.com>; Vega ve Comer 2005):

- Danimarka %18
- Norveç ve İsveç %31
- Finlandiya %33
- İngiltere %35
- ABD %40
- Dünya ortalaması %55
- Türkiye %66

Güç mesafesinin yüksek olması otoriteye boyun eğmenin patronun emirlerini sorgulamamanın göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre Amerika'da patron otoritesinin sorgulanmadığı, dolayısıyla mobbingin genelde patronlar tarafından yapıldığı, İskandinav ülkelerinde ise kişinin iş arkadaşları tarafından uygulandığını söylemek mümkündür.

1.3. İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Türleri

1.3.1 Örgütsel Bazda Yıldırma

İşyerinde psikolojik yıldırma örgütsel bazda 2 tiptir: dikey yıldırma üstlerin astlarına veya nadiren de olsa astların üstlerine uyguladığı yıldırma olarak tanımlanırken yatay yıldırma, hiyerarşide aynı seviyede olan çalışanların birbirlerine uyguladıkları yıldırma türüdür.

1.3.1.1. Hiyerarşik (Dikey) Yıldırma

Yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik biçimde örgütlenen ve emir verme-itaat bekleme anlayışıyla yönetilen kurumlarda çalışanlar; itaatin yerine inisiyatif, kurala uyma yerine kurala bağlanmayı, sadece karara katılmayı değil, işin süreçlerine de katılmayı beklerler. İşgörenler, akıl güçlerinin ve fiziksel güçlerinin yanında, gönül güçlerinin de iş ortamına katılımını arzu ederler. (Tutar,2004)

Bu bağlamda davranışları ve düşünceleri yönetimin isteği doğrultusunda şekillendirmeyen,sorgulayan bireylerin bu sorgulamayı doğru yönle kanalize edebilecek duygusal zekaya sahip yöneticilerin olmadığı kurumlarda psikolojik yıldırmaya maruz kalma ihtimalleri yüksek olabilmektedir.

Ayrıca hiyerarşik yıldırma sadece üstten asta değil, asttan üste de uygulanabilmektedir. Bu da genelde amirini yanıltma,işleri yavaşlatma, dedikodu ve asılsız iftiralar şeklinde tezahür eder.

1.3.1.2. Fonksiyonel (Yatay) Yıldırma

Yatay yıldırma, hiyerarşide aynı seviyede olan, birbirleriyle fonksiyonel ilişkileri olan çalışanlar arasında zuhur eden yıldırma türüdür. Bu da genelde düşmanlık besleme içgüdü, kıskançlık ve bir önceki bölümde bahsi geçen psikolojik rahatsızlıklardan kaynaklanır. Bu tür yıldırma, hiyerarşik yıldırma kadar bariz gerçekleşmediği için gizlenmesi, hasır altı edilmesi daha kolaydır. İspatı daha zordur.

1.3.2 Eylemsel Bazda Yıldırma

Leymann(1993), tanımladığı 45 mobbing davranışını 5 grupta toplamıştır. (Aktaran: Davenport, Schwartz ve Elliot):

1.3.2.1. Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

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

1.3.2.2. Sosyal İlişkilere saldırılar

- 1- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- 2- Kimseyle konuşamazsınız başkalarına ulaşmanız engellenir.

- 3- Size diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri verilir.
- 4- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- 5- Sanki orada değilmışsiniz gibi davranılır.

1.3.2.3. İtibara Saldırıları

- 1- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- 2- Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- 3- Gülünç durumlara düşürülürsünüz.
- 4- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- 5- Psikolojik değerlendirme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- 6- Bir özrünüzle alay edilir.
- 7- Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.
- 8- Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir.
- 9- Özel yaşamınızla alay edilir.
- 10- Milliyetinizle alay edilir.
- 11- Öz güveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- 12- Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- 13- Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- 14- Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- 15- Cinsel imalar.

1.3.2.4. Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Konumuna Saldırıları

- 1- Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- 2- Size verilen işler geri alınır kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
- 3- Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir.
- 4- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- 5- İşiniz sürekli değiştirilir.
- 6- Öz güveninizi etkileyecek işler verilir.
- 7- İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.

- 8- Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- 9- Eviniz ya da iş yerinize zarar verilir.

1.3.2.5. Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları

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

1.4. İşyerinde Psikolojik Yıldırma Sürecinin Gelişimi

İşyerinde psikolojik yıldırma (mobbing), durağan olmayan,sürekli gelişen bir süreçtir. Süreç, hedef alınan kişinin duygusal saldırılarla yıpratılmasıyla başlar, kurbanın reaksiyonuna göre bu saldırıların etkileri artarak devam ederse işten ayrılmaya,ruhsal bozukluklara hatta intihara kadar devam edebilir.

Burada önemli olan nokta, yıldırmanın süresi ve devamlılığıdır. Eğer devamlı olarak haftalarca süren bir duygusal saldırı silsilesi söz konusu ise bunun kurban üzerindeki etkileri yıkıcı olacaktır. Öte yandan , normal ve anlaşılabilir bir psikolojik çatışma ve bundan doğan tartışmalar ve personel arasındaki iletişim kopukluğu,nezaketten yoksun tavırlar bir saldırıyı içermediği için psikolojik yıldırma olarak adlandırılmaz.

Mobbing (Psikolojik Yıldırma) sürecinde altı aşama belirlenmiştir (Çobanoğlu, 2005, Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003):

1.4.1 Anlaşmazlık(Çatışma)

Bu safhada yukarıda belirtildiği gibi, normal bir çatışmanın çıkması söz konusudur. Örnek olarak bir çalışana atanan bir işin düzgün ve hatasız

bitirilememesi veya bir çalışanın kendi yetki alanında olmayan bir konuda aksiyon alması gibi bir husustan dolayı doğan bir tartişma verilebilir.Henüz psikolojik yıldırma oluşmamıştır.

1.4.2 Yıldırma'nın Başlaması

Bu aşamada kurban belirlenmiş ve onu yıldırma amaçlı saldırgan eylemler başlamıştır. Tartışmalar kişiselleştirilmekte, özel hayatla ilgili nahoş yorumlar yapılmakta, kurbanın haysiyeti ve mesleki yeterliliği sorgulanır hale getirilmektedir.

Yıldırma mağduru aynı zamanda iş arkadaşları tarafından dışlanmaya da başlamış, sabahları işe gitmek istemez hale gelmiştir.

1.4.3 İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi

Bu safha,kurbanın psikolojik kökenli fiziksel rahatsızlıklar yaşadığı safhadır. İştahsızlık,uykusuzluk,kusma, geceleri aniden uyanma, hazımsızlık gibi Şikayetleri vardır.

1.4.4 Yönetimin Devreye Girmesi

Yıldırmanın iyice açığa çıktığı ve diğer çalışanlar içinde saldırgan eylemlerin görüldüğü safhadır. Bu aşamada yönetim mobbing eylemcilerinin yanında tavır alıp kurbanı yalnız bırakabilir; kurum adil bir personel yönetimi politikasına sahip değilse,kurum költürü mağduru korumak yerine suçu ona atıp adamsendeci bir yaklaşım benimsemişse bu negatif döngüdeki yerini alır ve işler kurban için daha da kötüye gitmeye başlar.

1.4.5 Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalama

Kurban, rahatsızlıkları iyice arttığı için doktordan istirahat almış ve işe devamsızlık yapmaya başlamıştır. Bundan dolayı sorumlulukları ve işleri

aksamaktadır. Bu da iş arkadaşları tarafından ağır bir şekilde suçlanmasına, işten kaçtığı, kaydardığı yorumlarının yapılmasına yol açar. Performansı çok düşmüştür, çünkü sağlığı çalışmaya elvermemektedir.

Bu safhada yönetimin de kendine karşı aldığı tavır dolayısıyla kurbanın psikolojik durumu tedaviye muhtaç hale gelir. Bununla ilgili tıbbî yardım aldığı zaman ise iş arkadaşları tarafından “sorunlu” , “psikolojik dengesi bozuk” ,”akıl hastası” olarak damgalanmıştır.

Bundan sonra terapi ve hapların faydası da beklendiği gibi olmamaktadır.

1.4.6 İşine Son Verme

Bu aşama işyerinde psikolojik yıldırmanın son safhasıdır. Kurban işten kovulabilir, ayrılabilir, istifaya zorlanabilir ya da emekli edilebilir. Kurbanın mevcut ruhsal durumu ve kişiliğine göre intihar veya yıldırma saldırganlarına fiziksel saldırı durumları da görülebilir. İşyerinden uzaklaştıktan sonra kurbanın öncelikle içinde bulunduğu depresyondan çıkması için sağlan bir psikolojik desteğe ve hep yanında olacak arkadaşlara ihtiyacı olacaktır.

1.5. İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Bireye Etkileri

Yıldırmanın temel amacı bireyin psikolojik yapısını hasara uğratarak mevcut statükoya uyum sağlamasını veya işi bırakmasını sağlamak olduğu için etkileri çok büyüktür. Öncelikle iş stresini arttırarak performansı olumsuz etkiler; bundan sonra kurbanın önce iş hayatının sonra da günlük yaşamının katlanılmaz hale gelmesine sebep olur.

Literatürdeki çeşitli kaynaklardan yararlanarak (Çobanoğlu, 2005, Davenport, Schwartz ve Elliott ,2003,Leynman 1990) hazırlamış olduğumuz Tablo 2.1'de de belirtildiği gibi fiziksel, psikosomatik ve ruhsal rahatsızlıklar kurbanın sağlığını bozduğu gibi yıldırmanın yaşam kalitesine yönelik büyük bir tehdit teşkil ettiği de unutulmamalıdır.

Yıldırma maruz kalan çalışan öncelikle sosyal hayatında iletişim problemleri yaşamaya, insanlarla diyalog kurmaktan kaçınmaya başlar. Sevdiği insanlara karşı ani öfkelenmeler yaşar, ilgisizleşir. Bunun sonucunda arkadaş çevresi daralır, evliliğinde problemler yaşar; ailesi ile bağları zayıflar ve belki yok olur.

Tablo 2.1: Yıldırma'nın bireye olan etkiler

Fiziksel ve Psikosomatik Etkiler	Bağıışıklık sisteminde zayıflama
	Yüksek oranda alkol alımı
	İştahsızlık
	Aşırı iştah
	Yüksek oranda sigara
	Uykusuzluk çekme
	Gece aniden uyanma
	Devamlı yorgunluk hissetme
	Konsantrasyon kaybı
	Karşı cinse saldırganlık
	Unutkanlık
Psikolojik Etkiler	Sinir semptomları
	Stres
	Melankoli
	Sosyal fobi
	Depresyon
	Panik atak

2. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMA İLE MÜCADELE YOLLARI

2.1. İşyerinde Psikolojik Yıldırma ile Bireysel Mücadele

Psikolojik yıldırma mağduru olan kişilerin öncelikle yaşadıkları durumları ani,spontane tepkilerle değil serinkanlı,mantıklı bir şekilde analiz ederek değerlendirmeleri gerekmektedir.

Yıldırma maruz kalanların bu durumla başa çıkmasında ilk yapması gereken bu durumu tanımlayarak kabul etmesi, yaşadığı sıkıntının tam olarak adını koyup kendine kabul ettirmesidir. Kurbanın başına gelen bu olaya sessiz kalmaması gerekmektedir. Arpacioğlu (2003) ' e göre mağdur'un moobingle başa çıkmak için yapması gereken eylemler şunlardır:

- Saldırgana açıkça itirazda bulunmak,saldırgandan rahatsız edici söz ve davranışlarını durdurmasını istemek.
- Olayları, verilen anlamsız emirleri ve talimatları yazılı olarak kaydetmek. Mobbing saldırganını ilk fırsatta yetkili birisine rapor etmek.
- Gerekiyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım almak.
- Şikayet hakkında örgüt içinde ne yapıldığını araştırmak.
- İş arkadaşları da aynı şekilde rahatsız olabilirler, grupça şikayetleri bildirmek.
- Eğer psikolojik yıldırma katlanılamayacak boyutlarda ise sağlığı korumak için istifa etmek.

Davenport, Schwartz ve Elliott'a (2003) göre ise kurbanların şu stratejileri uygulamaları gerekmektedir:

- Üzüntüyü bilinçli bir şekilde yaşamak
- Kendini yalıtılmamak
- Özgüveni ve öz saygıyı geliştirmek
- Mesleki beceri ve nitelikleri geliştirmek
- Yeni bir beceri edinmek.
- "Kurban" zihniyetinden kurtulmak
- Örgüt içinde yardım aramak
- Yasal yollara başvurmak

2.2. İşyerinde Psikolojik Yıldırma ile Örgütsel Mücadele

İşyerinde psikolojik yıldırma, hem özel sektörde hem de devlet kurumlarında görülmektedir. Kurumlarda yıldırmaı önleyebilmek için gereken en önemli prensip, rahatsızlıkları zamanında belirlemek ve gerekli adımları atabilmektir.

Bununla birlikte, mevcut yıldırma vakalarıyla mücadele etmek kadar yıldırmanın kendisine zemin bulmasını engelleyecek bir şirket ortamına sahip olmak da önemlidir.

Bir şirketin yıldırmaı önleyecek bir ortama sahip olabilmesi için gereken vasıf ve eylemler şunlardır(Davenport, Swartz ve Elliott, 2003):

1. Örgütün amaçlarını ve çalışanlara nasıl davranacağını açıklayan bir hedef saptaması gerekmektedir. Örgüt bütün çalışanlara 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. Çalışanlar da örgütün hedef ve amaçlarını benimsemiş ve bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda eğitilmiş olmalıdırlar. Çalışanların duygusal taciz 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 durumlara başa çıkabilme, sorun çözebilme ve kendi kendini yöneten bir ekip içinde çalışabilme gibi niteliklerle duygusal zekaları da göz önüne alınarak seçilmiş olmalıdır.
8. İş eğitimi ve personel gelişimi örgüt içindeki bütün çalışanlar 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.
10. Örgüt, hedeflerine ulaşmasında personel katılımını mümkün olan en üst düzeye çıkaracak yapılara sahip olmalıdır.
11. Örgüt, her düzeydeki sorunu çözebilmek için bir mekanizmaya sahip olmalıdır. Sorunun gerçekten çözümlenmediği örgüt tarafından takip edilmelidir. Henüz çözülmemiş sorunların duygusal tacize dönüşmesi böylece engellenmiş olur.

12. Örgütte bir Çalışanlara Yardım Programı olmalıdır. Bu programın yokluğunda, davranışsal risk tayini ve yönetimini içeren eşdeğer bir program bulunmalıdır.

2.3. İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Hukuki ve Cezai Yaptırımları

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

2.3.1 İş Mahkemesinin Kararı

İş Mahkemesinde açılan işçinin tazminat talebine dair davada; işverenin işyerinin yönetiminde değişmesiyle işveren vekili ile işçi arasında gereksiz bir gerginlik yaşanmaya başladığı, işverenin gerek sözlü uygulama ve gerekse yazılı işlemlerde işçi üzerinde manevi bir baskı yaparak saldırdığını, işçiye adeta duygusal tacizde bulunduğunu, 1.5 yıl boyunca 5 kez savunmasının aldığını, işyerinde uygulanan toplu iş sözleşmesi gereği bir yıl içerisinde bir uyarı bir kınama cezası aldığını, toplu iş sözleşmesi gereği bir yılda üç kez kınama cezasının işten çıkarılma sebebi sayılması ve haksız nedenlerle verilen bu cezalar sebebiyle iş sözleşmesinin sona erdirilmesi ihtimali ile karşı karşıya kaldığını, verilen cezaların haksız olduğu belirtmiştir. (Bozbel Ve Palaz 2007)

Yaşanan olaylar işveren tarafından şahsi nedenlerle birlikte çalışmak istemediği işçiyi psikolojik olarak yıpratıp onu işten ayrılmaya zorlaması iş hayatında yaygın bir taktik olduğundan duygusal taciz (mobbing) nedeniyle de işçinin manevi yıpranma nedeniyle fazlaya ilişkin hakları saklı kalmak kaydıyla 5.000 YTL manevi

tazminatın yasal faiziyle birlikte işverenden tahsilini talep etmiştir. Mahkeme tarafından verilen kararda ise işçiye karşı uygulanan psikolojik taciz neticesinde işçinin maddi ve manevi kayba uğradığı kanaatine varılarak işverenin 1000 YTL tazminat ödemesi hüküm altına alınmıştır. Şayet konu üst mahkemede (Yargıtay 9. Hukuk dairesinde) de onanırsa kavram mevzuatımıza da girmiş olacaktır. (Bozbel Ve Palaz 2007)

2.3.2 Borçlar Kanunu'na İlişkin Hüküm

Borçlar Kanunu'ndaki "Şahsi Menfaatlerin Haleldar Olması" başlıklı 49. maddesinde "şahsiyet hakkı hukuka aykırı bir şekilde tecavüze uğrayan kişi, uğradığı manevi zarara karşılık manevi tazminat namıyla bir miktar para ödenmesini dava edebilir. Hakim, manevi tazminatın miktarını tayin ederken, tarafların sıfatını, işgal ettikleri makamı ve diğer sosyal ve ekonomik durumlarını da dikkate alır. Hakim, bu tazminatın ödenmesi yerine, diğer bir tazmin sureti ikame veya ilave edebileceği gibi tecavüzü kınayan bir karar vermekle yetinebilir ve bu kararın basın yolu ile ilanına da hükmedebilir." hükümlerini içermektedir. (Bozbel Ve Palaz 2007) Görüldüğü gibi yukarıdaki maddeyi dayanak gösteren işçi psikolojik yıldırmaya uğradığı iddiasıyla mahkemeye başvurabilir.

2.3.3 Medeni Kanun'a İlişkin Hüküm

Medeni Kanun'un "Dürüst Davranma" başlıklı 2. maddesinde herkesin, haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kurallarına uymak zorunda olduğunu, bir hakkın açıkça kötüye kullanılmasını hukuk düzeninin korumayacağını, "İyiniyet" başlıklı 3. maddesinde ise; Kanun'un iyiniyete hukukî bir sonuç bağladığı durumlarda, asıl olanın iyiniyetin varlığı olduğu ifade edilmektedir. Şayet işveren veya diğer işçiler objektif iyi niyet kurallarına aykırı davranırlarsa mağdur olan işçi bunu ispat etmek koşulu ile tazminat talebinde bulunabilir. (Bozbel Ve Palaz 2007)

2.3.4 Türk Ceza Kanunu'na İlişkin Hüküm

Türk Ceza Kanunu'nda "Ayrımcılık" başlıklı 122. maddesinde, "kişiler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım yaparak; a-)Bir taşınır veya taşınmaz malın satılmasını, devrini veya bir hizmetin icrasını veya hizmetten yararlanılmasını engelleyen veya kişinin işe alınmasını veya alınmamasını yukarıda sayılan hâllerden birine bağlayan,b-)Besin maddelerini vermeyen veya kamuya arz edilmiş bir hizmeti yapmayı reddeden,c-)Kişinin olağan bir ekonomik etkinlikte bulunmasını engelleyen kimse hakkında altı aydan bir yıla kadar hapis veya adlî para cezası verilir" hükümlerini ihtiva etmektedir.

Yine "Şerefe Karşı Suçlar-Hakaret" başlıklı 125. maddesinde "1) Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden ya da yakıştırmalarda bulunmak veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adlî para cezası ile cezalandırılır. Mağdurun gıyabında hakaretin cezalandırılabilmesi için fiilin en az üç kişiyle ihtilât ederek işlenmesi gerekir. 2) Fiilin, mağduru muhatap alan sesli, yazılı veya görüntülü bir iletiyle işlenmesi hâlinde, yukarıdaki fıkrada belirtilen cezaya hükmlenir." hükümlerini içerdiği için mobbinge uğrayan işçi bu hükümlere istinaden mağdur olduğunu ispat ederek dava açabilir. (Bozbel Ve Palaz 2007)

2.3.5 Borçlar Kanunu Tasarısı'ndaki Hükümler

Mevcut Borçlar Kanunu Tasarısı'nda "İşçinin Kişiliğinin Korunması" başlıklı 416. maddesi; "İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, sağlığını gerektirdiği ölçüde gözetmek ve işyerinde ahlâka uygun bir düzenin gerçekleştirilmesini sağlamakla, özellikle kadın ve erkek işçilerin cinsel tacize uğramamaları ve cinsel tacize uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. İşveren, işçinin yaşamını, sağlığını ve bedensel bütünlüğünü korumak için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. Buna göre işveren, hizmet ilişkisinin ve yapılan işin niteliği

göz önünde tutulduğunda, hakkaniyet gereği kendisinden beklenen; deneyimlerin zorunlu kıldığı, teknik açıdan uygulanabilir ve işyerinin özelliklerine uygun olan önlemleri almakla yükümlüdür. İşverenin yukarıdaki fıkra hükümlerine uymaması sonucunda işçinin ölmesi durumunda, desteğinden yoksun alanların bu yüzden uğradıkları zararlara karşılık isteyecekleri tazminat, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tâbidir” hükümlerini içermektedir. Ancak görüldüğü üzere burada da doğrudan psikolojik taciz kavramı maddede bulunmamaktadır. Kanımızca cinsel taciz kavramından sonra gelmek üzere “psikolojik taciz” kavramının da maddeye girmesi gerekmektedir. Şayet kavram burada yerini bulabilirse yalnızca İş Kanunu açısından değil “Deniz İş Kanunu” ve “Basın İş Kanunu” açısından da kullanılma imkanı olacaktır. (Mobbing Türkiye,2007)

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşyerinde psikolojik yıldırma, çalışanların iş stresine, performansına, içsel motivasyonuna ve iş tatminine etkiyen önemli bir faktördür.

Bu araştırmanın amacı, uygulama alanına giren kurum çalışanlarının maruz bırakıldıkları yıldırma davranışlarını, bu davranışların yoğunluğunu saptamak ve iş stresi ve kişisel performans ile işyerinde psikolojik yıldırma arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunu tespit edilmesidir.

İşyerinde psikolojik yıldırma, gelişmiş ülkelerde bir sorun olarak ortaya çıkmış ve ele alınmaya başlanmıştır. Konuyla ilgili birçok araştırma yapılmış, yıldırmanın kapsamı, sınırları, hangi sektörlerde daha çok görüldüğü, örgüt yapısının, kişisel özelliklerin yıldırma mağduru olmada bir etkisi olup olmadığı, yıldırma ile nasıl başa çıkılabileceği gibi konular araştırmacılar tarafından incelenmiştir.

Bu araştırma ile örgütlerde yaşanan ve mağduru ciddi biçimde etkileyebilen psikolojik yıldırma konusunda kamuoyunu bilgilendirmek amaçlanmıştır. Araştırma, çalışanlara, birlikte çalıştığı kişilerin kendilerini yıldırma mağduru haline getirebileceğini göstermeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma, çalıştıkları örgütlerde yıldırma mağduru olmuş veya halen yıldırılma süreci içinde olanlara durumlarının kendilerine özel olmadığını gösterme, iş yerinde yıldırmanın dünyada birçok kişinin başına geldiğini vurgulama ve iş yerlerinde zor veya geçimsiz insan olarak görülenlerin belki de yıldırma mağduru olduklarının farkındalığını kamuoyunda yaratma bakımından önemlidir. Çalışma finans sektöründe yapılmasına karşın kamuoyuna, diğer meslek gruplarına da uygulanabilmesi bakımından, yol gösterici olacaktır. Bu çalışmanın, iş yerinde yaşanan ve psikolojik terör halini alan yıldırma karşı bireyleri koruyucu yasal önlemler alınmasında katkısı olacağı düşünülmektedir.

ABD ve Avrupa'da önemli araştırmalara kaynaklık eden işyerinde psikolojik yıldırma konusunda Türkiye'de çok az akademik çalışma

bulunmaktadır. Bu çalışma ile öncelikle bu boşluğun doldurulmasına katkıda bulunmak da amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

İşyerinde psikolojik yıldırma literatüründe değinilen ilk üç bölümdeki tartışmalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotezler

H1: İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın boyutları iş stresinin boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H2: İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın boyutları kişisel performansın boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma, genel tarama modeline göre yürütülmüştür. Tarama modeli, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2000). Bu araştırmada, bir kamu bankası çalışanlarının işyerinde psikolojik yıldırmaya maruz kalıp kalmadıkları değerlendirilmiştir.

Analiz teknikleri açısından bakıldığında bu çalışma, sayısal bir (Quantitative) araştırmadır. Banka Çalışanlarının işyerinde psikolojik yıldırma algılarının nedenleri çeşitli değişkenle açısından incelenmiştir. Bunun için araştırmacı tarafından geliştirilen algı ölçeği Banka çalışanlarının bir kısmına uygulanmış, çalışanların ilgili değişkenlere göre tutumları yorumlanarak araştırmanın problemine yanıt bulunmaya çalışılmıştır.

3.4. Evren ve Örneklem

İşletmelerde psikolojik yıldırma uygulamaları ve etkilerine yönelik olarak yapılan bu araştırma kapsamında, Ankara'da finans sektöründe faaliyet gösteren bir kamu bankasında çalışan ve rastgele seçilen üst, orta kademe yöneticiler ve astlar araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Anket toplam 114 çalışana uygulanmıştır.

3.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın amacına uygun olarak işyerinde psikolojik yıldırmanın iş stresi, iş ve kişisel performans ile ilişkisini ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Araştırma için hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirleyici sorular sorulmuştur. Bu bölümdeki sorular anketi yanıtlayan çalışanın yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, pozisyon ve kıdemini belirlemeye yönelik sorulardır.

İkinci bölümde işletmelerde psikolojik yıldırma olgusunu araştırmaya yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümde çalışanların iş arkadaşları ve üstleri ile olan iletişim, sözlü veya yazılı taciz, duygusal şiddet, ayrımcılık, mesleki konuma saldırı, politik, kültürel veya dini baskılar ile ilgili sorulara yanıt alınmaktadır. Üçüncü bölümde ise iş stresi ve kişisel performans ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Ankette toplam 44 soru bulunmaktadır. Bu sorulardan ilk 6 soru demografik değişkenler ile ilgili soruları, ikinci bölümde yer alan 24 soru işyerinde psikolojik yıldırma ile ilgili soruları, son bölümdeki 1-9 arası sorular arası iş stresi ile ilgili soruları, 10-14 arası sorular ise kişisel performans ile ilgili soruları teşkil etmektedir. Anket, 130 çalışana dağıtılmış, toplam 114 çalışan tarafından ankete cevap verilmiştir. Katılım oranı %87 olmuştur. Ölçek literatür taraması ve araştırmalar sonucunda araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Söz konusu anket tez çalışmasının sonunda ekler bölümünde bulunmaktadır.

3.5.1 Algı Ölçeğinin Geliştirilmesi

Algı ölçeği,yukarıda da belirtildiği gibi 3 bölümden oluşmaktadır.Birinci bölüm İşyerinde psikolojik yıldırma(mobbing) davranışları algısını ölçmeyi amaçlamaktadır.Bu ölçek hazırlanırken NAQ(Negative Acts Questionnaire (Einarsen&Raknes, 1997) kullanılmıştır. 18 soru içeren NAQ ölçeğine Leynman'ın tanımladığı yıldırma(mobbing) davranışları baz alınarak 6 soru daha eklenmiş ve 24 soruluk bir ölçek elde edilmiştir.Sorularda yıldırma veya mobbing'e herhangi bir atıf yapılmadan katılımcıların yıldırma davranışlarına direk(duygusal şiddet,iftira,sözlü taciz vb) veya dolaylı (kültürel ayrımcılık,dışlanma vb) yoldan psikolojik yıldırmaya maruz kalıp kalmadıkları sorulmuştur. Sorulara cevap olarak katılımcılara hangi sıklıkta bu tür davranışlara uğradıklarını belirtebilecekleri (hiç bir zaman,arada sırada,haftada bir,her gün) 4'lü bir ölçek sunulmuştur. Ölçeğin ikinci bölümünde ise Systematic Stress Management (American Institute for Preventive Medicine) ölçeği kullanılarak hazırlanan 9 adet soruyla katılımcıların iş stresinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Verilen cevaplar "kesinlikle hayır" (1), "hayır (2)", "belki (3)", "evet (4), "kesinlikle evet (5)" çoktan seçmeli seçenekler üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçeğin üçüncü ve son bölümünde literatürdeki çeşitli kaynaklardan (Mahoney, Jerdee, Carroll, (1965)) esinlenilerek hazırlanan 5 adet soruyla katılımcıların kişisel performanslarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Verilen cevaplar "kesinlikle hayır" (1), "hayır (2)", "belki (3)", "evet (4), "kesinlikle evet (5)" çoktan seçmeli seçenekler üzerinden değerlendirilmiştir.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin çözümlenmesinde öncelikle merkezi dağılım ve değişkenlik ölçülerinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasında fark olup olmadığını ve anlamlılık düzeyini test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezlerinin doğruluğunu test etmek için korelasyon,regresyon ve faktör analizleri kullanılmıştır. Çözümlemelerde SPSS programının 11. sürümünden yararlanılmıştır. Tüm istatistiksel çözümlemelerde .05 anlamlılık düzeyi temel alınmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Deneklerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımları Tablo 4.1.1'de gösterilmiştir:

Tablo 4.1.1:Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları

Yaş aralıkları	Frekanslar	Yüzde %
-20	1	.9
21-25	2	1.8
26-30	9	8.0
31-35	18	15.9
36-40	13	11.5
+41	70	61.9
Toplam	113	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı gibi deneklerin %61.9'u 41 yaş ve üstü,%11.5'i 36-40 yaş arası,%15.9'u 31-35 yaş arası, %8'i 26-30 yaş arası, %1.8'i 21*25 yaş arası ve %0.9'u 29 yaştan küçük çalışanlardan oluşmaktadır.

Çalışanların cinsiyet dağılımları aşağıda verilmiştir:

Tablo 4.1.2:Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları

Cinsiyet	Frekanslar	Yüzde %
Bay	83	73.5
Bayan	30	26.5
Toplam	113	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı gibi deneklerin %73.5'i bay, %26.5'i bayandır.

Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları aşağıda Tablo 4.1.3'te gösterilmiştir:

Tablo 4.1.3:Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları

Medeni Durum	Frekanslar	Yüzde %
Bekar	15	13.4
Evli	93	83.0
Boşanmış	3	2.7
Dul	1	.9
Toplam	112	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı gibi deneklerin %13.4'ü bekar, %83'ü evli, %2.7'si boşanmış ve %0.9'u duldur. Çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 4.1.4'te gösterilmiştir:

Tablo 4.1.4:Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları

Eğitim	Frekanslar	Yüzde %
İlköğretim	5	4.4
Lise	29	25.7
Ön Lisans	15	13.3
Lisans	46	40.7
Yüksek Lisans	16	14.2
Doktora	2	1.8
Toplam	113	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı gibi deneklerin %4.4'ü ilköğretim, %25.7'si lise, %13.3'ü ön lisans, %40.7'si lisans, %14.2'si yüksek lisans ve %1.8'i doktora seviyesinde eğitim görmüştür. Çalışanların unvanlarına göre dağılımları Tablo 4.1.5'te gösterilmiştir:

Tablo 4.1.5:Araştırmaya katılan çalışanların unvanlarına göre dağılımları

Unvan	Frekanslar	Yüzde %
Teknik Personel	45	39.5
Mali veya İdari Personel	24	21.1
Sözleşmeli Personel	9	7.9
Orta Kademe Yönetici	16	14.0
Üst Kademe Yönetici	4	3.5
Diğer	16	14.0
Toplam	114	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı gibi deneklerin %39.5'i teknik personel, %21.1'i Mali veya İdari Personel, %7.9'u Sözleşmeli Personel, %14'ü Orta Kademe Yönetici, %3.5'i Üst Kademe Yönetici ve %14'ü bunların dışında bir unvan sahibidir.

Çalışanların kıdemlerine göre dağılımları Tablo 4.1.6'da gösterilmiştir:

Tablo 4.1.6:Araştırmaya katılan çalışanların kıdemlerine göre dağılımları

Kıdem(Yıl)	Frekanslar	Yüzde %
-1	4	3.5
1-3	17	14.9
4-6	12	10.5
7-10	28	24.6
+10	52	45.6
Toplam	113	100.0

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı gibi deneklerin %3.5'i 1 yıldan az, %14.9'u 1-3 yıl arası, %10.5'i 4-6 yıl arası, %24.6'sı 7-10 yıl arası, %45.6'sı 10 yıldan fazla bir süredir kurum çalışandır.

4.2. Faktör Analizleri

Araştırmanın bu aşamasında,temel bileşenler yöntemi ile keşifsel faktör analizleri yapılarak değişkenlerin ayrışma geçerliliği analiz edilmiştir.

Tablo 4.2.1: Psikolojik Yıldırma Boyutlarına Yönelik Keşifsel faktör Analizi Sonuçları

Sorular\ Faktörler	Duygusal Şiddet	İtibara Saldırı	Kültürel Ayrımcılık	Mesleki Konuma Saldırı
Hata ve sakarlıklarınızın sık sık yüzünüze vurulduğu oldu mu?	.769			
Yaşınızdan dolayı haklarınızın ve fikirlerinizin değersiz görüldüğü ve önemsenmediği oldu mu?	.720			
Şahsınıza yönelik olarak sözlü tacizde bulunulduğu oldu mu?	.715			

Gülünç durumlara düşürüldünüz mü?	.637			
Cinsiyetinizden dolayı haklarınızın ve fikirlerinizin değersiz görüldüğü ve önemsenmediği oldu mu?	.591			
Sizinle ve özel yaşantınızla ilgili iftira ve söylentiler üretildiği oldu mu?		.806		
Şahsınız veya özel hayatınızla ilgili çirkin yorumlar yapıldığı oldu mu?		.766		
Başkalarının yanında sizinle aşağılayıcı ve onur kırıcı şekilde konuşuldu mu?		.605		
Bulduğunuz ortamda görmezden gelinerek, yokmuşsunuz gibi davranıldığı oldu mu?		.506		
Etnik kökeninizden dolayı haklarınızın ve fikirlerinizin değersiz görüldüğü ve önemsenmediği oldu mu?			.868	
İnançlarınızdan dolayı haklarınızın ve fikirlerinizin değersiz görüldüğü ve önemsenmediği oldu mu?			.761	
Memleketinizden(doğduğunuz yerden) dolayı haklarınızın ve fikirlerinizin değersiz görüldüğü ve önemsenmediği oldu mu?			.746	
Sorumluluğunuzda olan işlerin sizden alınarak, daha düşük pozisyonda kişilere verildiği oldu mu?				.771
Çok çalıştığınız için (iş arkadaşlarınızdan) tepki aldınız mı?				.694
Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler verildi mi?				.608

*Yöntem: Temel Bileşenler Analizi; Rotasyon: Varimax ;
Toplam Açıklanan Varyans: 60,83*

Yukarıda da belirtildiği gibi,keşifsel faktör analizi sonucunda psikolojik yıldırma sorularına verilen cevaplar mobbing algılarının birbirinden ayrılan dört farklı boyuta indirgenebileceğini göstermiştir. Bunlar Duygusal Şiddet, İtibara Saldırı, Kültürel Ayrımcılık ve Mesleki Konuma Saldırı algılarıdır. Bu indirgeme sonucunda tüm mobbing sorularının varyansının %60,83'ü bu dört boyut tarafından açıklanabilmektedir.

Tablo 4.2.2: İş Stresi Boyutlarına Yönelik Keşifsel faktör Analizi Sonuçları

Faktörler Sorular	Amirlerden Kaynaklanan Stres	İşten Kaynaklanan Stres	Arkadaşlardan Kaynaklanan Stres
Amirlerim yaptığım işlerden memnun olup olmadıklarını hissettirmiyorlar.	,829		
Amirlerimin tepkilerini tahmin edemiyorum.	,808		
Amirlerim bana karşı çok sert davranıyorlar.	,806		
Amirlerimle görüşürken rahat olamıyorum.	,639		
İşimde benden beklenenlerle benim yapmak istediklerim arasında çok fark var.		,837	
Yaptığım işi sevip sevmediğim konusunda kararsızım.		,817	
Farklı amirlerimin benden bekledikleri arasında çok fark var.		,697	
Çalışma Arkadaşlarımla beklenti ve isteklerinden emin değilim.			,839
Çalışma Arkadaşlarımla çok iyi ilişkiler içinde değilim.			,818

*Yöntem: Temel Bileşenler Analizi; Rotasyon: Varimax ;
Toplam Açıklanan Varyans: 70,38*

Keşifsel faktör analizi sonucunda İş Stresi sorularına verilen cevaplar iş stresi algılarının birbirinden ayrılan üç farklı boyuta indirgenebileceğini göstermiştir. Bunlar Amirlerden Kaynaklanan Stres, İşten Kaynaklanan Stres ve Arkadaşlardan Kaynaklanan Stres algılarıdır. Bu indirgeme sonucunda tüm iş stresi sorularının varyansının %70,38'i bu üç boyut tarafından açıklanabilmektedir. Keşifsel faktör analizi sonucunda Kişisel Performans sorularına verilen cevaplar Kişisel Performans algısının tek bir boyutta oluştuğunu göstermiştir.

Tablo 4.2.3: Kişisel Performans Boyutlarına Yönelik Keşifsel faktör Analizi Sonuçları

Faktörler Sorular	Kişisel performans
Bitirdiğim işin hızı işin gereklerini ve amirimin beklentilerini karşılamıştır.	.914
Bitirdiğim işin kalitesi işin gereklerini ve amirimin beklentilerini karşılamıştır.	.900
Bitirdiğim işin miktarı işin gereklerini ve amirimin beklentilerini karşılamıştır.	.874
İş yeteneklerimdeki gelişme işin gereklerini ve amirimin beklentilerini karşılamıştır.	.860
Sosyal ilişkilerimdeki gelişme işin gereklerini ve amirimin beklentilerini karşılamıştır.	.829

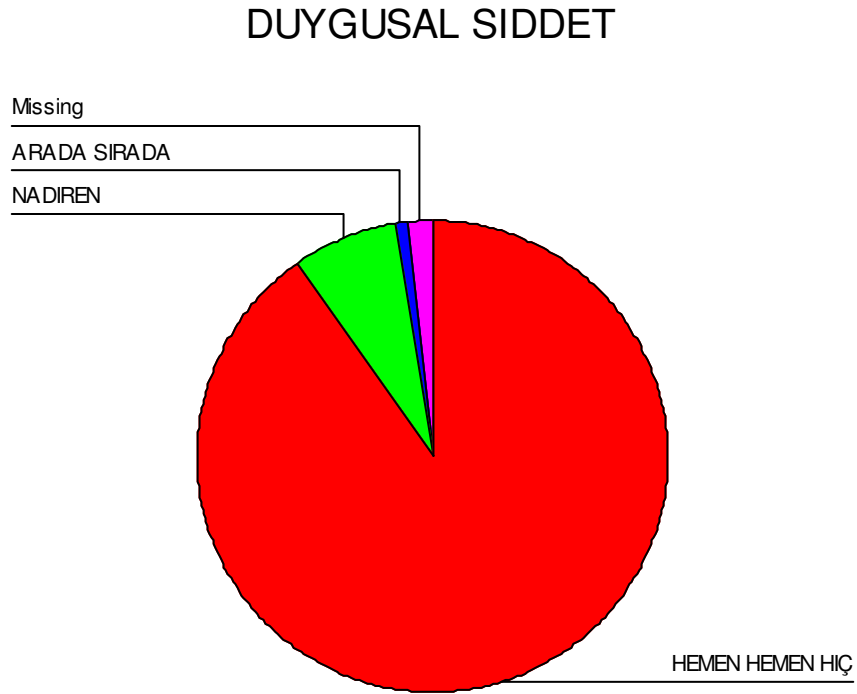
Yöntem: Temel Bileşenler Analizi; Rotasyon: Varimax ;

Toplam Açıklanan Varyans: 76,75

4.3. Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Keşifsel faktör analizi sonucunda psikolojik yıldırma sorularına verilen cevaplar mobbing algılarının birbirinden ayrışan dört farklı boyuta indirgenebileceğini göstermiştir. Bunlar Duygusal Şiddet, İtibara Saldırı, Kültürel Ayrımcılık ve Mesleki Konuma Saldırı algılarıdır. Bu indirgeme sonucunda tüm psikolojik yıldırma sorularının varyansının %60,83'ü bu dört boyut tarafından açıklanabilmektedir.

4.3.1 Duygusal Şiddet

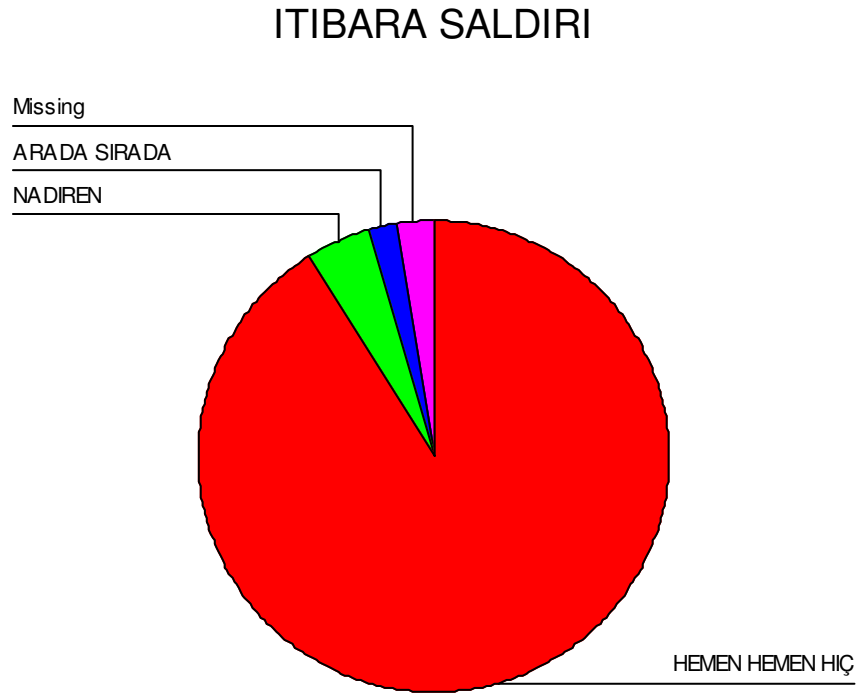


Tablo 4.3.1: Deneklerin Duygusal Şiddet Tipi Yıldırmaya göre dağılımı

Sıklık	Frekans	Yüzde %
Hemen Hemen Hiç	103	92
Nadiren	8	7.1
Arada Sırada	1	.9
Toplam	112	100

Tablo 4.3.1'e göre, araştırmaya katılanların %92'si duygusal şiddet tipi psikolojik yıldırmaya hemen hemen hiç uğramamaktadır. Yüzde 7.1'lik bir kesim nadiren bu tip psikolojik yıldırmaya uğrarken yüzde 0.9'luk bir kesim de arada sırada duygusal şiddet tipi psikolojik yıldırmaya maruz kalmaktadır.

4.3.2 İtibara Saldırı



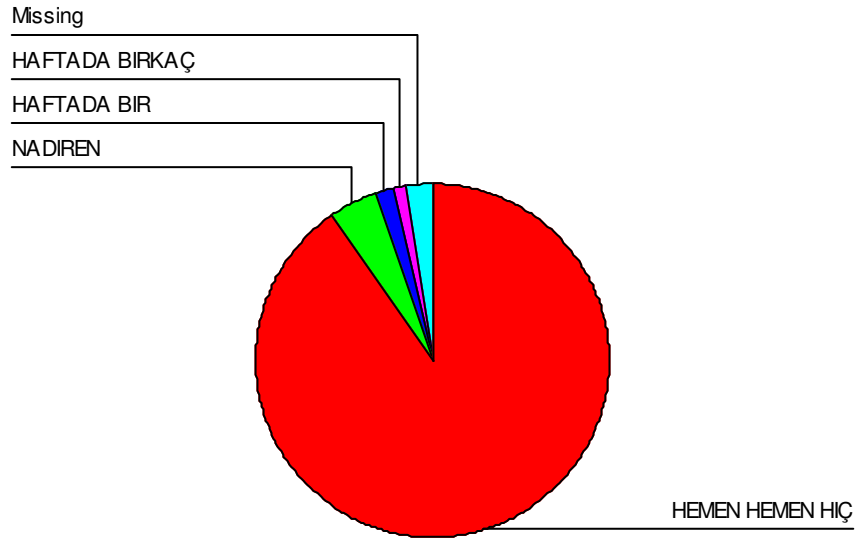
Tablo 4.3.2: Deneklerin İtibara Saldırı Tipi Yıldırmaya göre dağılımı

Sıklık	Frekans	Yüzde %
Hemen Hemen Hiç	104	93.7
Nadiren	5	4.5
Arada Sırada	2	1.8
Toplam	111	100

Tablo 4.3.2'e göre, araştırmaya katılanların %93.7'si itibara saldırı tipi psikolojik yıldırmaya hemen hemen hiç uğramamaktadır. Yüzde 4.5'lik bir kesim nadiren bu tip psikolojik yıldırmaya uğrarken yüzde 1.8'lik bir kesim de arada sırada itibara saldırı tipi psikolojik yıldırmaya maruz kalmaktadır.

4.3.3 Kültürel Ayrımcılık

KÜLTÜREL AYRIMCILIK



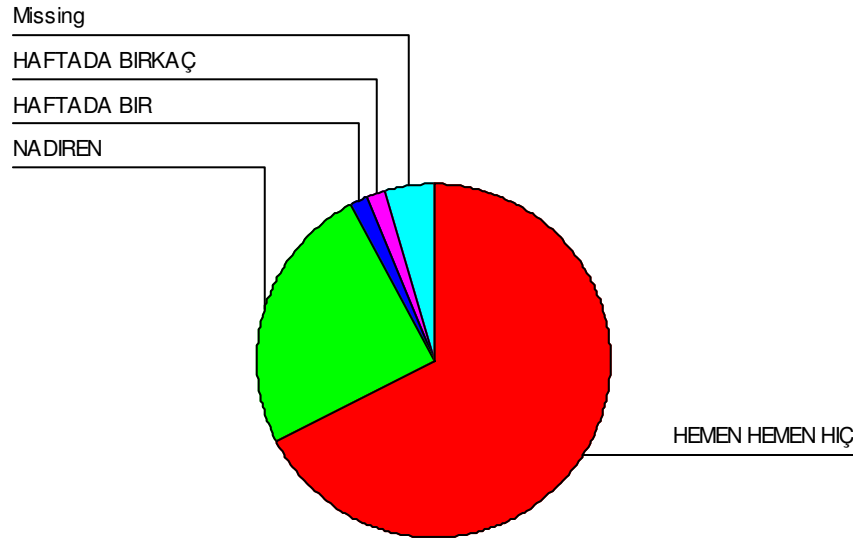
Tablo 4.3.3: Deneklerin Kültürel Ayrımcılık Tipi Yıldırma göre dağılımı

Sıklık	Frekans	Yüzde %
Hemen Hemen Hiç	103	92.8
Nadiren	5	4.5
Arada Sırada	2	1.8
Haftada Birkaç Defa	1	0.9
Toplam	111	100

Tablo 4.3.3'e göre, araştırmaya katılanların %92.8'i kültürel ayrımcılık tipi psikolojik yıldırma hemen hemen hiç uğramamaktadır. Yüzde 4.5'lik bir kesim nadiren bu tip psikolojik yıldırma uğrarken yüzde 1.8'lik bir kesim de arada sırada kültürel ayrımcılık tipi psikolojik yıldırma maruz kalmakta, yüzde 0.9 luk bir kesim de haftada birkaç defa bu tür psikolojik yıldırma ile karşılaşmaktadır.

4.3.4 Mesleki Konuma Saldırı

MESLEKI KONUMA SALDIRI



Tablo 4.3.4: Deneklerin Mesleki Konuma Saldırı Tipi Yıldırmaya göre dağılımı

Sıklık	Frekans	Yüzde %
Hemen Hemen Hiç	77	70.6
Nadiren	28	25.7
Arada Sırada	2	1.8
Haftada Birkaç Defa	2	1.8
Toplam	109	100

Tablo 4.3.4'e göre, araştırmaya katılanların %70.6'sı mesleki konuma saldırı tipi psikolojik yıldırmaya hemen hemen hiç uğramamaktadır. Yüzde 25.7'lik bir kesim nadiren bu tip psikolojik yıldırmaya uğrarken yüzde 1.8'lik bir kesim de arada sırada mesleki konuma saldırı tipi psikolojik yıldırmaya maruz kalmakta, yüzde 1.8'lik başka bir kesim de haftada birkaç defa bu tür psikolojik yıldırmayla karşılaşmaktadır.

4.4. Güvenilirlik ve Korelasyon Analizleri

Cronbach'nın Alpha testi ile değişkenlerin içsel tutarlılığı (birleşme geçerliliği) test edilmiştir. Daha sonra değişkenleri oluşturan sorulara verilen cevapların her değişken için ortalaması alınarak değişkenlerin 1 ila 5 arasında puanları hesaplanmıştır. Değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik değerleri Tablo 4.4.1'de gösterilmiştir.

Tablo 4.4.1: Değişkenlerin ortalama, standart sapma ve Cronbach Alpha skorları

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	Alpha
Duygusal Şiddet	1,1125	,23677	,75
İtibara Saldırı	1,1622	,28334	,70
Kültürel Ayrımcılık	1,1321	,36036	,87
Mesleki Konuma Saldırı	1,3792	,44321	,64
Arkadaşlardan Kaynaklanan Stres	1,9292	,83417	,59
İşten Kaynaklanan Stres	2,1386	,96025	,75
Amirlerden Kaynaklanan Stres	1,8661	,81438	,81
Kişisel performans	3,9448	,81123	,92

Katılımcıların sorulara 1 ila 5 puan arasındaki ölçek üzerinden verdikleri cevapların değişken bazında alınan ortalamaları şunu göstermiştir ki, psikolojik yıldırma algıları oldukça düşük olup, sadece mesleki konuma saldırı algısı nispeten biraz yüksektir. Stres boyutları için de aynı düşüklükten söz edilebilir, yine sadece iş stresi boyutu nispeten biraz yüksektir.

Korelasyon analizi sonuçları ise mobbing uygulamalarına yönelik algılardan itibara saldırı, örgütsel stres boyutlarından işten kaynaklanan stres ve amirlerden kaynaklanan stres ile kişisel performans algısı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmanın genel bir bulgusu olarak psikolojik yıldırma boyutları ile stres boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 4.4.2: Değişkenler Arası Korelasyonlar

	Duygusal Şiddet	İtibara Saldırı	Kültürel Ayrımcılık	Mesleki Konuma Saldırı	Arkadaşlardan Kaynaklanan Stres	İşten Kaynaklanan Stres	Amirlerden Kaynaklanan Stres
Duygusal Şiddet	1						
İtibara Saldırı	,462(**)	1					
Kültürel Ayrımcılık	,491(**)	,444(**)	1				
Mesleki Konuma Saldırı	,420(**)	,374(**)	,510(**)	1			
Arkadaşlardan Kaynaklanan Stres	,298(**)	,322(**)	,215(*)	,132	1		
İşten Kaynaklanan Stres	,446(**)	,425(**)	,418(**)	,391(**)	,434(**)	1	
Amirlerden Kaynaklanan Stres	,546(**)	,471(**)	,499(**)	,477(**)	,324(**)	,474(**)	1
Kişisel performans	-,045	-,225(*)	-,054	-,076	-,137	-,274(**)	-,197(*)

** 0.01 hata payıyla anlamlı ; * 0.05 hata payıyla anlamlı

4.5. Regresyon Analizleri

4.5.1 İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın İşten Kaynaklanan Strese Etkileri

İşyerinde psikolojik yıldırma algılarının işten kaynaklanan strese etkilerine baktığımız regresyon analizi sonuçları şunu ortaya koymaktadır ki, itibara saldırı yapıldığı algısı ve duygusal şiddete maruz kalma algısı iş stresini pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Tablo 4.5.1: Psikolojik Yıldırma'nın İşten kaynaklı strese etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t değeri	Anlamlılık
Sabit değer		-1,166	,247
Duygusal şiddet	,202	1,971	,052
İtibara saldırı	,225	2,216	,029
Kültürel ayrımcılık	,116	1,112	,269
Mesleki konuma saldırı	,156	1,578	,118

R2: 0,255; F: 0,81

4.5.2 İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Amirden Kaynaklanan Strese Etkileri

İşyerinde psikolojik yıldırma algılarının amirden kaynaklanan strese etkilerine baktığımız regresyon analizi sonuçları şunu ortaya koymaktadır ki, tüm işyerinde psikolojik yıldırma algıları amirden kaynaklanan stresi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Bunların arasında en etkili olanı duygusal şiddet algısıdır.

Tablo 4.5.2: Psikolojik Yıldırma'nın Amirden kaynaklı strese etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t değeri	Anlamlılık
Sabit değer		-2,737	,007
Duygusal şiddet	,294	3,146	,002
İtibara saldırı	,187	2,040	,044
Kültürel ayrımcılık	,188	2,006	,048
Mesleki konuma saldırı	,177	1,984	,050

R2: 0,39; F: 17,95

4.5.3 İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Arkadaştan Kaynaklanan Strese Etkileri

İşyerinde psikolojik yıldırma algılarının arkadaştan kaynaklanan strese etkilerine baktığımız regresyon analizi sonuçları şunu ortaya koymaktadır ki, sadece itibara saldırı yapıldığı algısı arkadaştan kaynaklanan stresi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Tablo 4.5.3: Psikolojik Yıldırma'nın Arkadaştan kaynaklı strese etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t değeri	anlamlılık
Sabit değer		,876	,383
Duygusal şiddet	,166	1,476	,143
İtibara saldırı	,257	2,318	,022
Kültürel ayrımcılık	,085	,746	,458
Mesleki konuma saldırı	-,084	-,777	,439

R2: 0,11; F: 4,26

4.5.4 İşyerinde Psikolojik Yıldırma'nın Kişisel Performansa Etkileri

İşyerinde psikolojik yıldırma algılarının kişisel performans algılarına etkilerine baktığımız regresyon analizi sonuçları şunu ortaya koymaktadır ki, sadece itibara saldırı yapıldığı algısı kişisel performansı negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Tablo 4.5.4: Psikolojik Yıldırma'nın Kişisel performansa etkileri

Bağımsız Değişkenler	Standardize Beta Katsayıları	t değeri	Anlamlılık
Sabit değer		10,391	,000
Duygusal şiddet	,082	,668	,506
İtibara saldırı	-,270	-2,261	,026
Kültürel ayrımcılık	,013	,107	,915
Mesleki konuma saldırı	-,016	-,134	,894

R2: 0,019; F: 1,49

Sonuçlar genel olarak göstermektedir ki, mobbing algılarından itibara saldırı algısı kişisel performansı doğrudan olumsuz etkilerken, buna ilaveten tüm mobbing boyutları amirden kaynaklanan iş stresini artırarak kişisel performansı dolaylı olarak da olumsuz etkilemektedirler. Buna göre performansı artırabilmek için amirden kaynaklanan stresi azaltmak bunun için de psikolojik yıldırma(mobbing)'yı azaltmak gerekmektedir.

4.5.5 Hipotez Testlerinin Sonuçları

İşyerinde psikolojik yıldırma boyutları ile iş stresi boyutları arasında anlamlı bir etkileşim olduğunu öngören H1 hipotezi kısmen kabul edilebilir durumdadır. Buna dayanak olarak, ilk üç regresyon modelinin analiz sonuçları ele alındığında itibara saldırı tipindeki psikolojik yıldırmanın işten, amirden ve arkadaştan kaynaklı stresi arttırdığı, duygusal şiddet tipindeki psikolojik yıldırmanın amirden

ve arkadaştan kaynaklı stresi arttırdığı, mesleki konuma saldırı ve kültürel ayrımcılık tiplerindeki psikolojik yıldırmanın ise sadece amirden kaynaklı stresi arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aynı şekilde, psikolojik yıldırma ve kişisel performans ilişkisinin ele alındığı H2 hipotezi de kısmen kabul edilebilmektedir. Dördüncü Regresyon modelinin analiz sonuçlarına göre, psikolojik yıldırma tiplerinden itibara saldırı kişisel performansı azaltmaktadır. Diğer psikolojik yıldırma boyutları ise performans üzerinde etkili bulunmamışlardır.

Korelasyon analizlerinin sonuçlarına bakılacak olursa; iş stresi boyutlarının kişisel performansla anlamlı ve negatif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak genel bir sonuç olarak, psikolojik yıldırmanın stresi arttırdığı ve dolaylı olarak da performansı azalttığı söylenebilir. Özel ve ayrıntılı bir tespit olarak da bu ilişkinin amirlerden kaynaklanan stres vasıtasıyla kurulduğu; itibara saldırı boyutunun ise zaten kişisel performansı doğrudan düşürdüğü sonucuna varılabilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Araştırmanın sonuçları öncelikle şunu göstermiştir ki, çalışanların mobbing algıları oldukça düşük olup, sadece mesleki konuma saldırı algısı nispeten biraz yüksektir. Stres boyutları için de aynı düşüklükten söz edilebilir, yine sadece iş stresi boyutu nispeten biraz yüksektir. Performans algısı ise oldukça yüksektir. Ayrıca yapılan değerlendirmeler sonucunda, işyerinde psikolojik yıldırma(literatürdeki diğer isimleri ile mobbing,duygusal taciz,yıldırma) ile iş stresi ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Toplumun en değerli kaynağı olan insana yöneltilen çok ciddi bir tehdit olan psikolojik yıldırma ile mücadele etmek için öncelikle bir strateji belirlenmelidir. Mağdur olan kişi asla kendini yalnızlığa itmemeli, sosyal çevresinden yardım almalıdır. Daha sonra kurum içinde durumu rapor edebileceği birimleri araştırıp ilgili yerlerle iletişime geçmeli ve meselenin bu şekilde hallolması için mücadele etmelidir. Bir sonuç alamadığı takdirde ise, yasal yollara başvurmalı, risk almaktan korkmadan olayın peşini bırakmamalıdır. Her ne kadar yıldırma ile ilgili yasal düzenlemeler alanında ülkemizde eksiklikler bulunsa da 2007 yılından itibaren, yıldırmaya uğran çalışanlara tazminat ödenmesi hükmüne varan mahkeme kararları alınmaya başlanmıştır.

Sonuç olarak yıldırma, ülkemizde iş hayatının bir gerçeğidir. Her ne kadar hem kavram olarak yaygınlaşmış hem de algı olarak tam hissedilmemiş veya beyan edilmemiş olmasa da her yıl binlerce insanımıza ve kurumumuza maddi manevi çok büyük zararlar vermektedir. Geert Hofstede'nin çalışmalarına göre (Hofstede, Geert <http://www.geert-hofstede.com>) "güç mesafesi" ismindeki toplumsal kültürel özellik arttıkça amirin emirlerinin sorgulanmasının ve tartışılabilmesinin azaldığını birinci bölümde belirtmiştik. İskandinav ülkelerine göre Amerika Birleşik Devletleri'nde bu oranın %40 gibi yüksek bir değerde

seyrettiğini de vurgulamıştık. Hofstede'ye (<http://www.geert-hofstede.com>) göre bu oran Türkiye için %66 olarak görünmektedir. Dünya ortalamasının %55 olduğu göz önüne alınırsa ülkemizde yıldırmanın boyutları ve insanımızdaki yıldırma algısının düşük seviyesi açıkça görülmektedir..

5.2. Öneriler

5.2.1 Yöneticilere Öneriler

İşyerinde psikolojik yıldırma meydana geldiği örgütü de etkiler. Öncelikle mağdurun iş performansındaki ani düşüş kurumun verimliliğini direk olarak düşürür. Bunun dışında kurumda oluşan huzursuzluk ve mağdurun yaşadığı sıkıntılar çalışanlarda kuruma karşı bir güvensizlik oluşturur.

Öte yandan yıldırma uğrayan ve bununla başa çıkamayan çalışanların işten ayrılmaları sonucunda yaşanan işgücü devrinin oranı da artar. İnsan sermayesi kurumun finanssal performans sonuçlarında büyük rol oynadığı için, işgücü devir oranının olumsuz etkisi yadsınamaz. Bunun dışında düşük seviyede de olsa yıldırmanın etkin olduğu kurumlarda işe yabancılaşma, iş tatmininin azalması, motivasyon eksikliği, işçi-işveren çatışması gibi sendromlar da görülebileceğinden kurumun işgücü maliyetleri artacak, verimlilik ve kâr oranları düşecektir.

Ayrıca gün geçtikçe yıldırmanın hukuki olarak kabul edilirliğinin artması sonucunda yaptırıma tâbi olması da gündeme gelmektedir. Bunun sonucunda işverenler özellikle Avrupa'da yıldırma mağdurlarına yüksek tazminatlar ödemektedirler. Bütün bu nedenlerden dolayı, bir kurumların yıldırma ile etkin mücadele edebilmesi için kurum yöneticilerine aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

1. Yıldırma ile mücadele için kurumlara da önemli görevler düşmektedir. Kurumlar, teknik eğitimler kadar iş hayatında etik değerler ve davranışlar,

iletişim, duygusal merkezli ilişki geliştirme, hipnotik dinleme, hipnotik söz söyleme gibi iletişim kalitesini arttıran eğitimlerin de personellerine verilmesini sağlamalıdır.

2. İşyeri ve çalışan psikolojisi konusunda uzman kişiler istihdam edilmeli ve firmalar yöneticilerini kriz yönetimi, kaos yönetimi, iş etiği gibi konularda eğitmelidir.
3. Yıldırmaı önlemede şirketlerin insan kaynakları departmanlarına önemli roller düşmektedir. Öncelikler çalışanlar arası iletişimin sağlıklı bir şekilde yürümesi ve daha yakın samimi bir ortam oluşturulması için iş saatlerinde ve iş dışı saatlerde çalışanların kaynaşip beraber vakit geçireceği sosyal aktiviteler sıkça düzenlenmelidir.
4. İnsan Kaynakları Departmanları, yıldırmaı ilk aşamalarında fark edip ilerlemeden müdahale etmelidir. Bundan dolayı, çalışanlar arasında oluşan çatışmalara karşı hemen aksiyon alıp bu çatışmaları yönetilebilir halde iken çözmelidir. Çatışmayı yönetme aşamasında öncelikle çatışmanın kaynağı bulunmalı, daha sonra taraflar bir araya getirilerek durum müzakere edilmelidir. Müzakere aşamasından sonra, mümkünse kazan/kazan yöntemiyle ve adaleti sağlayarak çatışma sonlandırılmalıdır. Burada önemli olan çatışmanın kaynağını teşkil eden zıtlıklara değil ortak değer ve paydalara atıf yaparak sorunu çözebilmektir.

5.2.2 Araştırmanın Kısıtları ve Bundan Sonra Araştırma Yapacaklara Öneriler

Çalışma sonucu elde edilen bulgular göz önüne alınarak bundan sonra yapılacak araştırmalarla ilgili getirilen öneriler ve araştırmanın kısıtları şunlardır:

1. Araştırmada, çalışmanın yapıldığı kamu bankasının adı gizli tutulmaktadır. Banka alışanlarının iş yoğunluğu nedeniyle zaman sınırlılığı söz konusu olmuştur. Örnekleme grubunun sorulara gerçekçi cevaplar verdiği varsayılmaktadır. Ayrıca denek sayısı sınırlıdır. Bu tür çalışmalara izin verecek kurumlar bulmak güçtür. Bu tür çalışmaların daha yaygın bir biçimde yapılabilmesi için st yönetimlerin daha teşvik edici bir rol oynaması faydalı olacaktır.
2. Yapılacak yeni araştırmalarda, daha sağlıklı tespitlere ulaşmak adına; aynı işyerinden çeşitli sebeplerle ayrılmış kişiler ile mülakatlar yapılması -anket sorularına verilen yanıtların baskı altında kalmadan verileceği düşünülerek- faydalı sonuçlar verebilir.
3. Bundan sonra konu ile ilgili yapılacak yeni araştırmalarda işyerinde psikolojik yıldırmmanın neden olduğu ruhsal ve psikosomatik rahatsızlıkların detaylı bir biçimde incelenmesi, çalışanlarda sık sık görülen hastalıkların nedenlerini açıklığa kavuşması açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Andersson, L. M. Ve Pearson, C. “*Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace*”. **Academy of Management Review**, 24, 454-471,1999.
- Alberts, J. K., Lutgen-Sandvik, P., ve Tracy, S. J “*Workplace bullying: A case of escalated incivility*”. **Paper presented at the International Communication Association**, . (2005, May).
- Biggam F. Ve Powe K. “*Social Problem-Solving Skills and Psychological Distress Among Incarcerated Young Offenders: The Issue of Bullying and Victimization*”.**Cognitive Therapy and Research** , Vol. 23, No. 3, 1999,
- Bozbel ve Palaz “*İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları*” **Tisk Akademi**(2007)
- Comer G. Ve Vega G. “*Sticks and Stones may Break Your Bones, but Words can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace*”. **Journal of Business Ethics** (2005) 58: 101–109
- Crawford, N. (1997). “*Bullying at work: A psychoanalytic perspective.*” **Journal of Community & Applied Social Psychology**, Vol:7. (219-225). 42, (361-371).
- Çobanoğlu, S. (2005). **Mobbing: İş yerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri**. İstanbul: Timaş Yayınları
- Davenport, N., Schwartz, R.D. ve Elliott, G.P. (2003). **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz**. (Çev: O.C.Önersoy). İstanbul: Sistem.
- Espelage, D. Swearer, S. (2003). “*Research on school bullying and*

victimization: What have we learned and where do we go from here?".
School Psychology Review. 32 (3).

Graumann C. "*Verbal discrimination: a neglected chapter in the social psychology of aggression*". **Journal for theory of social behaviour** -28

Groeblinghoff, D. ve Becker, M. (1996). "*A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims*". **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5 (2), 277-294.

Hoel H. ve Beale D. "*Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards a Contextualized and Interdisciplinary Approach*". **British Journal of Industrial Relations** 44:2 June 2006 0007–1080

Hofstede, G.: 1997, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. McGraw-Hill, New York.

Hofstede, Geert <http://www.geert-hofstede.com/> 2008

Hogh, A. Ve Dofradottir, A. (2001). "*Coping with bullying in the workplace*". **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10 (4), 485-495.

Leymann, H. (1990). "*Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*". **Violence and Victims**, 5(2), 119-126.

Leymann, H **The Mobbing Encyclopaedia**
<http://www.leymann.se/English/frame.html>

Mikkelsen E. ve Einarsen S. "*Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of*

state negative affectivity and generalized self-efficacy". **Scandinavian Journal of Psychology**, 2002, 43

Mobbing Türkiye: www.mobbingturkiye.com 2007

Namie, G. (2000). "*Research from The Workplace Bullying & Trauma Institute*". **U.S. Hostile Workplace Survey** 2000.

Rayner, C. (1997). "*Bullying at work. After Andrea Adams.*" **Journal Of Community & Applied Social Psychology**. Vol. 7, 177-180,

Schuster, B. (1996). "*Rejection, Exclusion, and harassment at work and in schools.*" **European psychologist**, 1 (4), (293-317)

Simpson R. Ve Cohen C. "*Dangerous Work: The Gendered Nature of Bullying in the Context of Higher Education*". **Gender, Work and Organization**. Vol. 11 No. 2 March 2004

Şeker, D. (2006). "*Zorbalık Deprem Gibi Bir Sey*". **Popüler Yönetim Dergisi**. Sayi:8, 48-50.

Psikiyatrist net: <http://www.psikiyatrist.net> 2008

Tutar, H. (2004). **İş Yerinde Psikolojik Şiddet**. Platin Yayınları

Waggoner, C. (2003). "*When does incivility turn into downright hurtful behavior teachers behaving badly*". **American School Board Journal**. 29-31,

Westhues, K. (2004) **Administrative mobbing at the university of Toronto**. **USA**: Edwin Melen Pres.

Westhues, K. (2002). "A Summary of Research on Mobbing Published in OHS Canada". **Canada's Occupational Health & Safety Magazine**, 18(8), 30-36.

Wornham D. "A Descriptive Investigation of Morality and Victimization at Work"

Vandekerckhove W. ve Commers R. "Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?"

Vickers M. "Bullying as Unacknowledged Organizational Evil: A Researcher's Story" **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 13, No. 4, December 2001

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Selman Tayyar
Medeni Hali: Bekar
Milliyet: T.C.
Doğum Tarihi: 01.01.1981
Doğum Yeri:Konya
GSM : 0532 708 12 84
E-mail : selmantayyar@gmail.com

İş Deneyimi

Haziran 2003 – Ocak 2004 XINERJI BİLİŞİM HİZMETLERİ Istanbul
 Staj(Yazılım üzerine)

Eylül 2004 – Ocak 2005 XINERJI BİLİŞİM HİZMETLERİ Istanbul
 Uygulama Geliştirme

Mart 2005 - ETARATION BİLİŞİM HİZMETLERİ Istanbul
 Uygulama Geliştirme

Eğitim

1992 – 1996 ANADOLU LİSESİ KONYA-EREGLİ

1996 – 1999 İZMİR FEN LİSESİ İZMİR

1999-2004 GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ İSTANBUL
BİLGİSAYAR MUHENDİSLİĞİ BÖLÜMÜ
Bitirme Projesi: J2EE'de Xml tabanlı e-commerce

2005- GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ GEBZE
İŞLETME YÜKSEK LİSANS

EK 1- Psikolojik Yıldırma Ölçeği

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki ankette sizinle ve çalışma ortamınızla ilgili sorular bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı çalışma koşulları hakkında bilgi almaktır. Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Katılımcılardan kimliklerini açıklayacak herhangi bir bilgi istenmemektedir. Tüm bilgiler anonim olarak kalacaktır.

Anket çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Lütfen size uygun seçeneği **X** şeklinde işaretleyiniz.

Değerli zamanınızı ayırıp deneyimlerinizi bizimle paylaştığınız için teşekkür ederiz.

I.BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1) Yaş grubunuz?

20 yaş ve altı () 21-25 () 26-30 () 31-35 ()
36-40 () 41 ve üstü()

2) Cinsiyetiniz?

Bay() Bayan()

3) Medeni haliniz?

Bekar () Evli() Boşanmış() Dul()

4) Öğrenim durumunuz?

İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans ()
Yüksek Lisans () Doktora()

5) Çalıştığınız kurumdaki ünvanınız/pozisyonunuz nedir?

Teknik Personel ()
Personel()

Mali veya İdari Personel()

Sözleşmeli

Orta kademe yönetici ()

Üst kademe yönetici()

Diğer :

6) Kaç yıldır aynı kurumda çalışıyorsunuz?

1 yıldan az ()

1-3 yıl ()

4-6 yıl ()

7-10 yıl ()

10 yıldan fazla ()

II.BÖLÜM

Çalıştığınız İşyerinde Son 6 ay içinde İş Arkadaşlarınız veya Yöneticileriniz Tarafından;	Hiçbir Zaman	Arada sırada	Haftada Bir	Her gün
Negative Acts Questionnaire (EVA GEMZØE MIKKELSEN & STÅLE EINARSEN)				
İşiniz için gerekli olan bilgi, doküman ve materyallerin sizden saklandığı oldu mu?				
Sizinle kırıcı şekillerde alay edildiği oldu mu?				
Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler verildi mi?				
Almanız gereken görev ve sorumlulukların sizden esirgendiği oldu mu?				
Sizinle ve özel yaşantınızla ilgili iftira ve söylentiler üretildiği oldu mu?				
Özel toplantı, piknik vb. etkinliklere(iş arkadaşlarınız tarafından) davet edilmeme durumu yaşadınız mı?				
Şahsınız veya özel hayatınızla ilgili çirkin yorumlar yapıldığı oldu mu?				
Şahsınıza yönelik olarak sözlü tacizde bulunulduğu oldu mu?				
Gülünç durumlara düşürüldünüz mü?				
İşten ayrılmanız için açıkça olmasa da baskı				

yapıldı mı?				
Hata ve sakarlıklarınızın sık sık yüzünüze vurulduğu oldu mu?				
Sorularınıza ve iletişim kurma çabalarınıza sessiz kalınarak veya düşmanca davranılarak karşılık verildiği oldu mu?				
Çalışma ve çabalarınızın değersiz görüldüğü ve önemsenmediği oldu mu?				
Görüş ve önerilerinizin önemsenmediği ve göz ardı edildiği oldu mu?				
Cinsiyetinizden dolayı haklarınızın ve fikirlerinizin değersiz görüldüğü ve önemsenmediği oldu mu?				
Yaşınızdan dolayı haklarınızın ve fikirlerinizin değersiz görüldüğü ve önemsenmediği oldu mu?				
Etnik kökeninizden dolayı haklarınızın ve fikirlerinizin değersiz görüldüğü ve önemsenmediği oldu mu?				
İnançlarınızdan dolayı haklarınızın ve fikirlerinizin değersiz görüldüğü ve önemsenmediği oldu mu?				
Memleketinizden(doğduğunuz yerden) dolayı haklarınızın ve fikirlerinizin değersiz görüldüğü ve önemsenmediği oldu mu?				
Ayak işleri yapmaya zorlanarak istismar edildiğiniz oldu mu?				
Çok çalıştığınız için (iş arkadaşlarınızdan) tepki aldınız mı?				
Sorumluluğunuzda olan işlerin sizden alınarak, daha düşük pozisyonda kişilere verildiği oldu mu?				
Başkalarının yanında sizinle aşağılayıcı ve onur kırıcı şekilde konuşuldu mu?				
Bulduğunuz ortamda görmezden gelinerek, yokmuşsunuz gibi davranıldığı oldu mu?				

III.BÖLÜM

		Kesinlikle Hayır	Hayır	Belki	Evet	Kesinlikle Evet
1	Çalışma Arkadaşlarımla beklenti ve isteklerinden emin değilim.					
2	Çalışma Arkadaşlarımla çok iyi ilişkiler içinde değilim.					
3	İşimde benden beklenenlerle benim yapmak istediklerim arasında çok fark var.					
4	Farklı amirlerimin benden bekledikleri arasında çok fark var.					
5	Yaptığım işi sevip sevmediğim konusunda kararsızım.					
6	Amirlerimle görüşürken rahat olamıyorum.					
7	Amirlerim bana karşı çok sert davranıyorlar.					
8	Amirlerim yaptığım işlerden memnun olup olmadıklarını hissettirmiyorlar.					
9	Amirlerimin tepkilerini tahmin edemiyorum.					
Job Performance-adapted from (Mahoney, Jerdee, Carroll, (1965))						
	Son 6 ay içinde işyerinde					
10	Bitirdiğim işin miktarı işin gereklerini ve amirimin beklentilerini karşılamıştır.					
11	Bitirdiğim işin kalitesi işin gereklerini ve amirimin beklentilerini karşılamıştır.					
12	Bitirdiğim işin hızı işin gereklerini ve amirimin beklentilerini karşılamıştır.					
13	İş yeteneklerimdeki gelişme işin gereklerini ve amirimin beklentilerini karşılamıştır.					

14	Sosyal ilişkilerimdeki gelişme için gereklerini ve amirimin beklentilerini karşılamıştır.					
----	---	--	--	--	--	--