

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**EĞİTİMCİLERİN YILDIRMA YAŞANTILARI ÜZERİNE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
Gülnur AK KÜÇÜKÇAYIR**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN**

ANKARA-2016

KABUL VE ONAY SAYFASI

Gölnur AK KÜÇÜKÇAYIR tarafından hazırlanan **Eğitimcilerin Yıldırma Yaşantıları Üzerine Nitel Bir Araştırma** adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi:/...../.....

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi :

Jüri Üyesi :

Jüri Üyesi :

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2016

Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Örgütlerde yıldırma, dünyada gelişmiş ülkelerin pek çoğunda ve Türkiye’de bir sorun olarak kabul edilmiş yasal ve kurumsal caydırıcı tedbirlerle önlenmeye çalışılan bir durumdur. Etik değerlerin yaşatıldığı, huzurlu bir çalışma ortamı olması beklenen eğitim kurumlarının, topluma birey yetiştirmesinden dolayı model olması beklenir. Şiddetin psikolojik boyutta varlığı olan yıldırma, bu kurumların kalitesini ve marka değerlerini düşürmekte, toplumun eğitimcilerden beklediği imaj değerini zedelemektedir. Eğitimcilerin bu sorununa dikkat çekebilmek, deneyimlerini ve algılarını kendi hikâyelerinden elde edilen verilerle analiz ederek problemin durumsal dinamiklerini belirlemek, çözüme doğru atılan ilk adım olacaktır. Türkiye’deki eğitim örgütlerinin özgün yapısı, eğitimcilerin çalışma şartları ve alan uygulamaları bakımından farklılık göstermesi, iş sektörleri içinde yıldırmanın en çok görüldüğü sektörlerden biri olması, eğitimcilerin yıldırma sorunu üzerine özgün tespitlerde bulunabilmek adına çalışmalara ihtiyaç duyulmakta olduğunu göstermektedir. Bu çalışma, Türkiye’de eğitimcilerin deneyimlediği yıldırma hakkında mesleki kabuller, kültürel/sosyal yaklaşım, eğitim politikalarındaki uygulamalar ile etkileşimini, alan deneyimine dayalı verilerle araştırmayı hedeflemiştir. Bu noktadan hareketle, bu araştırma, eğitimcilerin yaşadığı yıldırma deneyimlerini araştırmak, sorunla ilgili çözüm getirebilecek bulgular elde edebilmek ve yapıcı öneriler üretebilmek amacına hizmet etmek gayesiyle yapılmıştır.

Eğitimim süresinde, en güzel ve en iyinin benim imkânlarım dâhilinde olduğunu daima hatırlatarak ve güvenerek yüreklendiren, sabırla deneyimlerini paylaşarak yol gösteren danışmanım, sevgili hocam Sayın Prof.Dr. Sadegül Akbaba Altun’a yürekten teşekkürü borç bilirim. Araştırma sürecindeki önerileri, yardımları ve desteklerinden dolayı, değerli hocam Sayın Prof.Dr. Servet Özdemir’e, başladığım ilk günden itibaren araştırmamın her aşamasında bana zaman ayıran, önerileri ile yol göstererek desteğini esirgemeyen özellikle veri toplama ve analizi sürecindeki katkılarından dolayı değerli hocam Sayın Prof.Dr. Necati Cemaloğlu’na, tez çalışmamın en başından itibaren desteği ve yardımlarından dolayı Sayın Yrd.Doç.Dr. Deniz Örucü hocama teşekkürlerimi şükranlarımla sunarım.

Ayrıca, özveri ile bu araştırmam için bana zaman ayıran değerli katılımcılarıma, yoğun çalışma sürecimde sabırla beni destekleyen sevgili aileme; hayat boyu öğrenci olduğum ve öğrenme ile mutlu olduğumu daima hatırlatarak, öğrenmeye ve gelişmeye

devam etmemi ögütleyen, öğrenme hevesini ilk kendilerinden öğrendiğim anne ve babama
sonsuz teşekkürler...



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
BÖLÜM I. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Amaç	4
1.3. Alt Problemler	5
1.4. Araştırmanın Önemi	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	7
BÖLÜM II. LİTERATÜR TARAMASI	8
2.1. Kavramsal Çerçeve	8
2.1.1. Yıldırma ve Tanımı	8
2.1.2. Yıldırma Nedenleri	10
2.1.2.1. Kişisel Nedenler.....	10
2.1.2.2. Örgütsel Nedenler	13
2.1.2.2.1. Çatışma	16
2.1.2.2.2. Örgüt Kültürü ve İklimi	18
2.1.2.2.3. Liderlik ve Yönetim Stilleri	19
2.1.2.3. Sosyal ve Kültürel Nedenler	20
2.1.3. Yıldırma Sürecindeki Roller ve Özellikleri	21
2.1.4. Yıldırma Evreleri ve Yaşantıları	26
2.1.4.1. Yıldırma Fazları	27
2.1.4.2. Yıldırma Davranışları	29
2.1.4.3. Yıldırma Sonucu ve Çıkarımlar	33
2.1.5. Yıldırma Sorununu Önleme ve Çözümü Dinamikleri	34
2.1.5.1. Yönetim ve İşgören Davranışları Açısından Duygusal Zekâ Faktörü	34
2.1.5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Faktörü	36
2.2. Yıldırma ve Yasal Düzenlemeler	37

2.3. İlgili Araştırmalar	42
2.3.1. Yurt Dışı Araştırmalar	43
2.3.2. Yurt İçi Araştırmalar.....	49
2.3.3. Literatür Özeti.....	56
BÖLÜM III. YÖNTEM.....	58
3.1. Araştırmanın Modeli	58
3.2. Araştırma Deseni	58
3.3. Örneklem	58
3.4. Verilerin Toplanması.....	58
3.5. Verilerin Analizi.....	59
3.6. Araştırmada Geçerlilik ve Güvenirlik	60
BÖLÜM IV. BULGULAR VE YORUM.....	62
4.1. Devlet Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Deneyimleri.....	62
4.1.1. Yıldırma Nedenleri.....	62
4.1.1.1. Kişisel Nedenler.....	64
4.1.1.2. Örgütsel Nedenler.....	66
4.1.2. Yıldırma Davranışları.....	68
4.1.3. Yıldırmaya Karşı Başetme Stratejileri	72
4.1.3.1. İçsel Stratejiler.....	73
4.1.3.2. Dışsal Stratejiler.....	73
4.1.4. Yıldırma Sonuçları.....	74
4.1.4.1. Kişisel Sonuçlar.....	75
4.1.4.2. Örgütsel Sonuçlar.....	75
4.1.5. Yıldırma Sonrası Çıkarımlar.....	76
4.2. Özel Okul Öğretmenlerinin Yıldırma Deneyimleri.....	77
4.2.1. Yıldırma Nedenleri.....	77
4.2.1.1. Kişisel Nedenler.....	78
4.2.1.2. Örgütsel Nedenler.....	81
4.2.2. Yıldırma Davranışları.....	85
4.2.3. Yıldırmaya Karşı Başetme Stratejileri	89
4.2.3.1. İçsel Stratejiler.....	89
4.2.3.2. Dışsal Stratejiler.....	90
4.2.4. Yıldırma Sonuçları.....	91

4.2.4.1. Kişisel Sonuçlar.....	91
4.2.4.2. Örgütsel Sonuçlar.....	92
4.2.5. Yıldırma Sonrası Çıkarımlar.....	93
4.3. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Yıldırma Deneyimlerinin Karşılaştırılması	94
4.3.1. Yıldırma Nedenleri	94
4.3.1.1. Kişisel Nedenler.....	95
4.3.1.2. Örgütsel Nedenler.....	97
4.3.2. Yıldırma Davranışları.....	104
4.3.3. Yıldırmaya Karşı Başetme Stratejileri	108
4.3.3.1. İçsel Stratejiler.....	109
4.3.3.2. Dışsal Stratejiler.....	109
4.3.4. Yıldırma Sonuçları.....	111
4.3.4.1. Kişisel Sonuçlar.....	112
4.3.4.2. Örgütsel Sonuçlar.....	113
4.3.5. Yıldırma Sonrası Çıkarımlar.....	114
4.4. Eğitim Yöneticilerinin Yıldırma Deneyimleri	115
4.4.1. Yıldırma Nedenleri.....	115
4.4.1.1. Kişisel Nedenler.....	116
4.4.1.2. Örgütsel Nedenler.....	119
4.4.2. Yıldırma Davranışları.....	124
4.4.3. Yıldırmaya Karşı Başetme Stratejileri	130
4.4.3.1. İçsel Stratejiler.....	130
4.4.3.2. Dışsal Stratejiler.....	131
4.4.4. Yıldırma Sonuçları.....	133
4.4.4.1. Kişisel Sonuçlar.....	134
4.4.4.2. Örgütsel Sonuçlar.....	135
4.4.5. Yıldırma Sonrası Çıkarımlar.....	137
4.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Yıldırma Deneyimlerinin Karşılaştırılması	138
4.5.1. Yıldırma Nedenleri.....	139
4.5.1.1. Kişisel Nedenler.....	140
4.5.1.2. Örgütsel Nedenler.....	141
4.5.2. Yıldırma Davranışları.....	143

4.5.3. Yıldırma Karşı Başıetme Stratejileri	146
4.5.3.1. İçsel Stratejiler.....	147
4.5.3.2. Dışsal Stratejiler.....	147
4.5.4. Yıldırma Sonuçları.....	148
4.5.4.1. Kişisel Sonuçlar.....	150
4.5.4.2. Örgütsel Sonuçlar.....	151
BÖLÜM V. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	154
5.1. Sonuçlar.....	154
5.1.1. Devlet Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Deneyimlerine Ait Sonuçlar ..	154
5.1.2. Özel Okul Öğretmenlerinin Yıldırma Deneyimlerine Ait Sonuçlar.....	155
5.1.3. Özel ve Devlet Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Deneyimlerinin	
Karşılaştırılmasına Ait Sonuçlar	156
5.1.4. Yöneticilerin Yıldırma Deneyimlerine Ait Sonuçlar.....	157
5.1.5. Yönetici ve öğretmenlerin Yıldırma Deneyimlerinin Karşılaştırılmasına Ait	
Sonuçlar	159
5.2. Öneriler.....	162
5.2.1. Politika Yapıcılara Öneriler.....	162
5.2.2. Uygulayıcılara Öneriler.....	162
5.2.3. Araştırmacılara Öneriler.....	163
KAYNAKLAR	164
EKLER	174
Ek 1: Katılımcılara Ait Bireysel Analiz Tabloları.....	174
Ek 2: Araştırma Katılımcı Onay Formu.....	203
Ek 3: Görüşme Formu.....	204

ÖZET

Yıldırma, “iş yeri şiddeti” kavramı içerisinde yer alan psikolojik bir şiddet türüdür. Sinsi ve yıkıcı bir doğaya sahip olan yıldırma, eğitim örgütlerinde çalışanların örgütlerine bağlılığını azaltan, verimi düşüren, takım çalışmalarında son derece olumsuz etkilere neden olan ciddi bir sorundur. Ayrıca mağdur kişilerin özel hayatlarında, psikolojik ve fiziksel sağlıklarının bozulmasıyla, özel ve sosyal yaşantılarında derin yaralar açabilmektedir. Kişisel anlamda, düşmanlık çekememezlik gibi sebeplerle ortaya çıkan yıldırma; örgütsel anlamda da zayıf örgüt kültürü ve iklimi ile yönetim zafiyetlerinden dolayı ortaya çıkabilmektedir. Bu çalışmanın amacı okullarda eğitimcilerin deneyimledikleri yıldırma yaşantılarını detaylı araştırmak, mesleki ve yönetsel uzantılarını belirleyerek sebep-süreç-sonuçlarını analiz etmek, kurumsal çözüm ve öneriler üretebilecek somut tespitlerde bulunabilmektir. Bu çalışma, mesleki pratikte ve kurumsal ortamda, sorunun özgün tespiti/çözümü/engellenmesi adına, neden-sonuç ilişkilendirmesi ile eğitim örgütlerinde uygulanan politikalara öneri getirebilmesi adına katkı sağlayacak bir alan araştırması olması bakımından önemlidir. Araştırmada, nitel araştırma tekniklerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Katılımcılar, gönüllülük esas alınarak, kendini yıldırma mağduru olarak tanımlayan, özel ve devlet okullarındaki yönetici ve öğretmenlerden, kartopu tekniği ile belirlenmiştir. Veriler, yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formu üzerinden birebir görüşme ile elde edilmiş; içerik ve betimsel analizleri yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, devlet okullarında, yıldırma, kişisel nedenlerin örgüte etkisinden dolayı oluşabilmekte; sendikal/ideolojik ikicilik, otokratik ve bırakınız yapsınlar tarzı yönetim, çatışma, aşırı bürokratik baskı ve tehdit yolu ile meydana gelebilmektedir. Bu durum, özel okulları da benzer şekilde tehdit ederken, sendikal/ideolojik ikicilik dışında, benzer tutumların maskeli ve sinsiye olduğu söylenebilir. İlaveten, özel okullarda, üst yöneticilerin sıfır sorun sendromu, mükemmellik illüzyonu beklentisi, derin hiyerarşik bariyer sebebiyle izolasyonun oluşturduğu zincirleme etkinin yıldırmaı önemli bir şekilde beslediği söylenebilir. Özel ve devlet okullarında, yönetici kişilik özelliklerinin, örgütsel sebeplerle doğru orantılı ve doğrudan etkili bir öneme sahip olduğu; kurumlarda yıldırmanın varlığı, yönetsel ve örgütsel zafiyetin en önemli belirtisi ve uzantısı olduğunu sonucuna varılmıştır.

Anahtar kelimeler: yıldırma, sendika, okul, okul yöneticisi, öğretmen, başatme stratejisi

ABSTRACT

Mobbing is a kind of psychological coercion in a context of workplace violence. It is a serious and a threatening problem due to its insidious and destructive nature that reduces organizational commitment, performance, and affects team work negatively. It also creates a kind of psychological pressure at work that can lead to pathological problems that threaten the victims' private life and lead to great damage to individuals both spiritually and physically and in their social life. In a conceptual framework, the causes of mobbing which may cause victimization are those which are handled as personal, and organizational, such as hostility, jealousy, the weakness of management and organizational culture and climate. The aim of this thesis is to thoroughly investigate mobbing phenomena at educational organizations in Turkey, analyzing the causes, experiences, and results in order to identify its administrative and occupational signs, and to recommend tangible solutions to the problem for institutions. This study has relevance as it means to investigate, to solve, and to prevent mobbing by contributing to the implementation of educational policies in both practical and institutional continuum. This study has employed a phenomenological research of qualitative approach. Participants were determined by snowball sampling which is kind of purposive sampling method. Data were collected through in-depth interviews. The volunteer teachers and administrators are 13 participants who identified themselves as victims and continued to work at private and public schools in Ankara. Findings indicated that mobbing in public school occurs due to many effects such as personal causes in the organizations, ideological dualism of teachers' union, autocratic and laissez-faire leadership behaviours, conflict, and extreme bureaucratic pressure. It threatens in a similar but underhanded way in private schools as well, without the ideological dualism of teachers' unions. Moreover, a chain effect owing to zero problem syndrome, the expectations of the perfection illusion, and the isolation of the

deepest hierarchical barriers may foster mobbing in private schools. The competency of an administrator's personality has specific importance in direct proportion to the organizational causes of mobbing; the existence of mobbing in public and private schools is likely to be an obvious sign of mismanagement in the organizations.

Key words: mobbing, teachers' unions, school, school management, teacher, coping strategy



TABLolar LİSTESİ

- Tablo 1: Yıldırmanın Kişisel, Sosyal ve Örgütsel Nedenleri
- Tablo 2: Leymann Tipolojisi
- Tablo 3: Yıldırma Eyleminin Mağdur Üzerindeki Etki Dereceleri
- Tablo 4: Raporlarda Kullanılan Terimler ve Tanımları
- Tablo 5: Katılımcılara Ait Bilgiler
- Tablo 6: Yıldırma Nedenleri (Devlet Okulu Öğretmenleri)
- Tablo 7: Yıldırma Davranışları (Devlet Okulu Öğretmenleri)
- Tablo 8: Yıldırmaya Karşı Başetme Stratejileri (Devlet Okulu Öğretmenleri)
- Tablo 9: Yıldırma Sonuçları (Devlet Okulu Öğretmenleri)
- Tablo 10: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar (Devlet Okulu Öğretmenleri)
- Tablo 11: Yıldırma Nedenleri (Özel Okul Öğretmenleri)
- Tablo 12: Yıldırma Davranışları (Özel Okul Öğretmenleri)
- Tablo 13: Yıldırmaya Karşı Başetme Stratejileri (Özel Okul Öğretmenleri)
- Tablo 14: Yıldırma Sonuçları (Özel Okul Öğretmenleri)
- Tablo 15: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar (Özel Okul Öğretmenleri)
- Tablo 16: Yıldırma Nedenleri (Devlet ve Özel Okul Öğretmenleri Karşılaştırılması)
- Tablo 17: Yıldırma Davranışları (Devlet ve Özel Okul Öğretmenleri Karşılaştırılması)
- Tablo 18: Yıldırmaya Karşı Başetme Stratejileri (Devlet ve Özel Okul Öğretmenleri Karşılaştırılması)
- Tablo 19: Yıldırma Sonuçları (Devlet ve Özel Okul Öğretmenleri Karşılaştırılması)
- Tablo 20: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar (Devlet ve Özel Okul Öğretmenleri Karşılaştırılması)
- Tablo 21: Yıldırma Nedenleri (Eğitim Yöneticileri)
- Tablo 22: Yıldırma Davranışları (Eğitim Yöneticileri)
- Tablo 23: Yıldırmaya Karşı Başetme Stratejileri (Eğitim Yöneticileri)
- Tablo 24: Yıldırma Sonuçları (Eğitim Yöneticileri)
- Tablo 25: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar (Eğitim Yöneticileri)
- Tablo 26: Yıldırma Nedenleri (Yönetici ve Öğretmenlerin Karşılaştırılması)
- Tablo 27: Yıldırma Davranışları (Yönetici ve Öğretmenlerin Karşılaştırılması)
- Tablo 28: Yıldırmaya Karşı Başetme Stratejileri (Yönetici ve Öğretmenlerin Karşılaştırılması)

Tablo 29 Yıldırma Sonuçları (Yönetici ve Öğretmenlerin Karşılaştırılması)

Tablo 30 Yıldırma Sonrası Çıkarımlar (Yönetici ve Öğretmenlerin Karşılaştırılması)



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Çatışma Fazları

Şekil 2: Yıldırma Süreci

Şekil 3: Yıldırmanın Kavramsal Şeması

Şekil 4: Yönetici Kişiliğinin Örgüte Etkisi ve Yıldırıcı Rolündeki Yönetici Kişiliğinin Örgüte Etkileri



BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Örgüt yaşantısında çalışanların ruh sağlığı ve örgütün genel iklimini olumsuz etkileme potansiyeline sahip sorunların içinde şiddet yaşantılarının önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. “Şiddet; toplumlarda, gruplarda, örgütlerde var olan ve yapıyı bozan sosyal bir problemdir” (Özler ve Mercan, 2009, s. 5). Şiddet, yakın zamanlara kadar fiziksel anlamda algılanan bir olgu iken, soyutlaşarak “psiko-şiddet” olarak ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda, iş ortamlarında sıkça dile getirilmeye başlayan, psikolojik şiddet (yıldırma), çatışma ile alevlenebilen, kişilerin hayatlarında ve kurumlarda kalıcı etkileri yol açabilen toplumsal ve örgütsel bir sorun olarak kabul edilebilir.

Dünyada yasal ve kurumsal düzenlemelere kaynak teşkil eden en temel yıldırma (mobbing) tanımı, Leymann (1996) tarafından yapılmıştır: “Mobbing (yıldırma) bir veya birçok kişinin başka bir bireyi yardımsız ve savunmasız bir pozisyona itmek maksadıyla büyük ölçüde sistemli ve belli bir sürede düşmanlıkla uygulanan etik dışı bir iletişimle kuşatmasıdır”. Avrupa kökenli temel çalışmalarda yıldırma, benzer şekilde, bir ya da birkaç kişinin, sistemli bir şekilde ve uzunca bir süre, bir ya da birkaç kişiye karşı bir araya gelerek, olumsuz ve rahatsız edici davranışlarda bulunma yoluyla, kişileri savunmasız bir zorlama durumu içinde bırakma durumu olarak da ifade edilmiştir (Matthiesen ve Einarsen, 2007; Einarsen, 2000).

Psiko-şiddet terimi, Türkçe alan yazındaki çalışmalarda, İngilizce adı ile “bullying”, genel terminolojide “mobbing”, “zorbalık”, “yıldırma” olarak ifade edilmektedir (Cemaloğlu, 2007ab; Gökçe, 2008; Günel, 2010; Özler ve Mercan, 2009; Yaman, 2009). 1990’lardan günümüze kadar yapılan yıldırma ile ilgili araştırmaların meta-analizini, kitaplarında toplayan Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper (2010), farklı ülkelerde ve bölgelerde farklı odaklarla çalışılmasından dolayı, konu ile ilgili terminolojinin çeşitlenmiş olduğunu belirtmişlerdir. Bu bilgilere göre, ilk olarak Kuzey Avrupa sosyal sistemi, kültürü ve işyeri alışkanlıkları içine alarak keşfedilen ve incelenen bu sorun, daha sonra Amerika ve Avustralya gibi farklı kaynaklı çalışmalarla zenginleşmiş ve bu ülkeler kendi ekollerini üretmişlerdir. Avrupa dilleri ile yapılan çalışmalarda, “bullying-harassment” ifadeleri kullanılırken; dünya çapında çalışmaların artması ile birlikte “mobbing” terimi genel bir isim olarak kabul edilmiştir. Bu terim, İngilizce “Mob” kelimesinden türetilmiştir. Aslen, hayvanlar arasındaki saldırgan davranışlar ve sürü davranışlarını

(Munthe, 1989) isimlendirmek için İsveçli Konrad Lorenz tarafından 1968'deki "Aggression" kitabındaki terimlerin, Heinemann (1972) tarafından yazılan kitapta, okulda öğrenciler, çocuklar arasındaki saldırgan davranışlara uyarlanması ile ortaya çıkmıştır. Sonrasında ise Leymann (1986, 1990) bu terimi işyeri ve örgütsel yaşantı içinde uyarlayarak kullanmıştır. Zapf ve Einarsen (2005), pratikte, "harassment, bullying" ve "mobbing" terimleri arasında minör farklılıklardan bahsetmiştir. Mobbing de daha pasif ve dolaylı yolların olduğu vurgulamışlardır. Leymann (1996) ise, her iki olguda, bilinçli uygulanan şiddet, zorbalık, mağduriyet, sistematik bir akış, sözlü veya dolaylı şiddet içermesi, fiziksel şiddetin de mevcudiyeti sebebiyle bu kelimeleri eş anlamlı kullanmış; bu uygulama diğer araştırmacılar tarafından da benimsenmiştir (Einarsen, 1999; Keshly ve Harvey, 2005). Bundan dolayı, yukarıda bahsedilen bu üç terim İngilizce kaynaklarda eş anlamlı kullanılmıştır. "harassment" (taciz), "bullying" (zorbalık), anlamları ile "mobbing" (yıldırma, psiko-şiddet) terimleri eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Einarsen ve Hoel, 2001). Bu sebeple Türk dili ile yapılan çalışmaların raporlarında, söz konusu terimler eş anlamlı kullanılmıştır. Bu çalışmada Türkçe "yıldırma" kelimesi tercih edilmiştir.

Dünya Sağlık Örgütü'nün 1995 yılında yaptığı tanımlamada işyeri şiddeti, "işyeri ortamında, bir kişiye veya bir gruba karşı yaralama, ölüm, psikolojik zarar, gelişimi olumsuz etkileme veya yoksunluk ile sonuçlanan ya da sonuçlanma olasılığı yüksek, tehditkâr veya fiili, kasıtlı güç kullanımı" olarak tanımlanmıştır (Burton, 2010). Namie (2003) ise yıldırma, kavga, tehdit ve cana kast etme ihtimalini az da olsa kapsayan bir tür şiddet olarak ifade etmiştir. Ayrıca yıldırmanın dozunun arttığı süreçte ise, fiziksel şiddet ve tehdit ile cinsel içerikli davranışların da olasılığı söz konusudur (Gökçe, 2008; Matthiesen ve Einarsen, 2010). Türkiye'nin de üyesi olduğu Dünya Çalışma Örgütü işyerinde şiddeti sadece fiziksel eylemler ile sınırlamayıp, bunun yanında pasif ve psikolojik eylemleri de içerdiğini ifade etmiştir (Özler ve Mercan, 2009, s. 5). Görüldüğü üzere, yıldırma, işyeri şiddeti, fiziksel ve psikolojik zararlar dozunun değişime uğramasıyla birbirinden ayrılmış, fakat yine farklı dozlarda görülmesi ile iç içe geçmiş, birbiri ile etkileşimli kavramlar olarak kabul edilebilir. Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, yıldırmanın, kansız bir şiddet türü olduğu; işyeri şiddeti kapsamında ele alınması gerektiğini söylenebilir. Bu durum, yıldırmanın örgütsel sorunlar kümesindeki önem sırasını yükselten bir belirleyici olabilir.

Dünyada, yıldırma ve iş sektörlerinde rastlanma oranları ile ilgili araştırmasında Hubert ve Veldhoven (2001), yıldırmanın, %37,3'ünün eğitim sektöründe yaşandığı

sonucuna ulaşmıştır. Bunun genele göre büyük bir oran olduğu söylenebilir. Topluma insan yetiştiren örgütler olarak eğitim kurumlarının çatısı altında bu tür sorunların yaşanıyor olması oldukça düşündürücüdür. Türkiye’de ise, TBMM İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu’da (2011) yer alan, 2008-2009 arasında Mobbing Bilgilendirme Araştırma ve Destek Merkezi Projesi anketinin sonuçlarına göre, özellikle eğitim ve sağlık sektöründe yıldırmanın diğer iş sektörlerine göre yüksek oranda varlığından bahsedilmiştir. Ayrıca, Ertürk’e (2013) göre, okullarda öğretmen ve yöneticilerin %4,1 oranında hergün yıldırma davranışları ile karşılaşmakta ve eğitimcilerin büyük bir çoğunluğunun yıldırma davranışlarını normal kabul etmektedir. Bu durum, yıldırmanın eğitimciler arasında ne kadar yaygın olduğu ve kanıksanmış hale geldiğini gösterir niteliktedir.

Türkiye’de eğitim kurumlarında yıldırma konusunda ilk öncül araştırmalar 2000’li yılların başlarındaki çalışmalarla başlamıştır. Bu konudaki ilk önemli bulgular arasında, Cemaloğlu (2007c) tarafından, ilköğretim okullarında öğretmenlerin yıldırmaya maruz kalma düzeyleri üzerine yaptığı araştırması ile elde edilmiştir. Bu çalışmada, öğretmenlerin % 50 oranında yıldırma deneyimini yaşadıklarını sonucuna varılmıştır. Bu bulgu, eğitim örgütlerindeki yıldırmanın ciddi bir sorun olarak varlığını gösterdiği söylenebilir. Bu araştırma ve sonrasında yapılan diğer temel çalışmalar, Türkiye’de eğitim örgütlerindeki yıldırma hakkında temel bulguların elde edilmesine katkıda bulunan çalışmalardır. Bu araştırmalardan bazıları, yıldırmanın kavramsal yapısı (Cemaloğlu 2007a), liderlik stilleri, davranışları ve yıldırma (Cemaloğlu, 2007b, 2011), ilköğretim okulu öğretmenlerinin yıldırmaya maruz kalma düzeyleri (Cemaloğlu, 2007c), öğretmen ve yöneticilerin maruz kaldıkları yıldırma davranışları, (Gökçe 2012), örgütsel öğrenme ve yıldırma ilişkisi (Korkmaz ve Cemaloğlu, 2010), öğretmenlerin cinsiyet yönünden maruz kaldıkları yıldırma eylemleri (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008) başta olmak üzere; öğretmenlerin velilere uyguladıkları yıldırma davranışları (Sabancı ve Yücel, 2013), öğretmenlerin yıldırma algıları (Ocak, 2008) olarak sıralanabilir. Ayrıca, eğitim bilimlerindeki araştırmaların çoğunluğunda, ilişkisel ve problemin varlığı ile ilgili nicel çalışmaların baskın durumda olması (Selçuk, Palancı, Kandemir ve Dündar, 2014), yıldırmaya ait paydanın çok daha az olduğu hakkında bir tahmin yürütmeye yardımcı olabilecek bir sonuçtur. Dünyada işyeri şiddeti içinde kabul edilen yıldırmanın, Türkiye’de eğitim kurumlarının özgün şartları ve uygulamaları çerçevesinde araştırılması, kavramsal yapısına paralel olarak, alan yaşantılarına ait bilgiler konusunda bir boşluk olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple,

“Türkiye’de eğitim örgütlerinde yıldırma, mesleki pratikte ve örgütsel/kurumsal ortamda neden-nasıl deneyimlenmektedir?” sorusu, bu araştırmanın problemidir.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı okullarda öğretmen ve idarecilerin deneyimledikleri yıldırma olgusunu detaylı araştırmak; kişisel ve durumsal yaklaşımları belirlemek, Türkiye’deki eğitim kurumlarındaki yıldırmanın özgün çerçevesini oluşturan öğeleri belirleyerek sebep-süreç-sonuç bağlamında, örgütsel/kurumsal çözüm ve öneriler üretebilecek somut tespitlerde bulunabilmektir.

1.3. Alt Problemler:

1. Devlet okulu öğretmenlerinin yıldırma deneyimleri nelerdir?

A. Devlet okulu öğretmenlerinin yıldırma nedenleri nelerdir?

B. Devlet okulu öğretmenleri yıldırma ne tür davranışlara maruz kalıyorlar?

C. Devlet okulu öğretmenleri yıldırma sürecinde ne tür stratejiler uyguluyorlar?

D. Devlet okulu öğretmenlerinin yıldırma deneyimi sonrası ne tür sonuçlar ortaya çıkmaktadır?

E. Devlet okulu öğretmenleri yıldırma sonrası ne tür çıkarımlarda bulunuyorlar?

2. Özel okul öğretmenlerinin yıldırma deneyimleri nelerdir?

A. Özel okul öğretmenleri yıldırma nedenleri nelerdir?

B. Özel okul öğretmenleri yıldırma ne tür davranışlara maruz kalıyorlar?

C. Özel okul öğretmenleri yıldırma sürecinde ne tür stratejiler uyguluyorlar?

D. Özel okul öğretmenlerinin yıldırma deneyimi sonrası ne tür sonuçlar ortaya çıkmaktadır?

E. Özel okul öğretmenleri yıldırma sonrası ne tür çıkarımlarda bulunuyorlar?

3. Devlet ve özel okul öğretmenlerinin yıldırma deneyimleri karşılaştırıldığında ortak ve farklı noktalar nelerdir?

A. Devlet ve özel okul öğretmenlerinin yıldırma deneyimleri, nedenleri açısından karşılaştırıldığında ortak ve farklı noktalar nelerdir?

B. Devlet ve özel okul öğretmenlerinin yıldırma deneyimleri, davranışlar açısından karşılaştırıldığında ortak ve farklı noktalar nelerdir?

C. Devlet ve özel okul öğretmenlerinin yıldırma deneyimleri sürecindeki uyguladıkları stratejiler karşılaştırıldığında ortak ve farklı noktalar nelerdir?

D. Devlet ve özel okul öğretmenlerinin yıldırma deneyimleri, sonuçları açısından karşılaştırıldığında ortak ve farklı noktalar nelerdir?

E. Devlet ve özel okul öğretmenleri, yıldırma deneyimleri sonrası çıkarımları açısından karşılaştırıldığında ortak ve farklı noktalar nelerdir?

4. Eğitim yöneticilerinin yıldırma deneyimleri nelerdir?

A. Eğitim yöneticileri yıldırma nedenleri nelerdir?

B. Eğitim yöneticileri yıldırma sırasında ne tür davranışlara maruz kalıyorlar?

C. Eğitim yöneticileri yıldırma sürecinde ne tür stratejiler uyguluyorlar?

D. Eğitim yöneticilerinin yıldırma deneyimi sonrası ne tür sonuçlar ortaya çıkmaktadır?

E. Eğitim yöneticileri yıldırma sonrası ne tür çıkarımlarda bulunuyorlar?

5. Yönetici ve öğretmenlerin yıldırma deneyimleri karşılaştırıldığında ortak ve farklı noktalar nelerdir?

A. Yönetici ve öğretmenlerin yıldırma deneyimleri, nedenleri açısından karşılaştırıldığında ortak ve farklı noktalar nelerdir?

B. Yönetici ve öğretmenlerin yıldırma deneyimleri, davranışlar açısından karşılaştırıldığında ortak ve farklı noktalar nelerdir?

C. Yönetici ve öğretmenlerin yıldırma deneyimleri sürecindeki uyguladıkları stratejiler karşılaştırıldığında ortak ve farklı noktalar nelerdir?

D. Yönetici ve öğretmenlerin yıldırma deneyimleri, yıldırma sonuçları açısından karşılaştırıldığında ortak ve farklı noktalar nelerdir?

E. Yönetici ve öğretmenlerin yıldırma deneyimleri, yıldırma sonrası çıkarımları açısından karşılaştırıldığında ortak ve farklı noktalar nelerdir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Yıldırma sorunu, etik davranışlar konusunda örnek bir ortam olması beklenen eğitim kurumlarında, önemli bir örgütsel problem olarak görülmektedir. Yıldırma olgusunu, Türkiye'deki mevcut yapı ele alındığında, eğitimcilerin mesleki etik teamülleri, okul yöneticisi seçim kriterleri, yönetici atama politikaları, eğitim sendikalarının etkisi ile tüm sistemin okul yaşantısı ve örgüt sorunlarının bir uzantısı dâhilinde araştırma ihtiyacı farkedilmiştir. Bu açıdan, yıldırma, neden ortaya çıkmakta, nasıl yaşanmakta, ne tür sonuçlara yol açmakta, yıldırma sonrası bireyler mesleklerine, iş yaşantılarına ne tür çıkarımlarla davranışlar geliştirdikleri sorularına cevaplar verebilecek bulguların önemli bir alan sorununun analiz edilmesi çok yönlü ve proaktif çözümlere rehberlik etmesi beklenebilir. Yıldırma, psikolojik boyutta saldırı olarak kişilere, durumlara ve algılara göre, kendine özgü farklılıklar gösterebilmektedir. Bu sebeple nitel analiz tekniklerinin

kullanılan bu araştırma, eğitim örgütlerindeki yıldırma hakkında, özgün farklılıkları ve ortak yönlerin ortaya çıkarılması açısından önemlidir. Ayrıca, mesleki pratikte ve kurumsal ortamda, sorunun özgün tespiti/çözümü/engellenmesi, neden-sonuç ilişkilendirmesi ile eğitim örgütlerinde uygulanan politikalara öneri getirebilmesi nedeniyle katkı sağlayacak bir alan araştırması olması ve örgütsel/yönetimsel uygulamalardaki sorunların dip nedenlerine ipucu imkanı sağlayabilmesi bakımından önemlidir. Türkiye'deki yıldırma ve yıldırma ile ilişkili eğitim örgütlerinde yönetim ve uygulama ile ilgili gömülü sorunları ortaya çıkarmak, politika yapıcılara, uygulayıcılara eğitim yönetimi alanında öneriler sunabilmek adına katkısı beklenmektedir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, bilimsel hazırlık esnasında, ön görülen, özel ve resmi okullarda görev yapan gönüllü katılımcıların katkıları ile planlanan yöntem ve tekniklerle sorunsuz uygulanmıştır. Bu sebeple araştırma, sadece katılımcıların ifadeleri ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Kavramsal Çerçeve

İnsan, psikolojik-ruhsal ve fiziksel-bedensel yapıları gereğiyle içgüdüsel olarak korunma ve güvenlik ihtiyacı hissettiği söylenebilir. Güdülenmenin içerik kuramlarından, Maslow'un gereksinimler sıradizinine göre, insanın özünü gerçekleştirme ihtiyacı, hayatta kalma ve güvenlik basamaklarını aşmasına bağlıdır. Sıra ile doyuruldukça devam eden gereksinimler, beş başlıkta toplanmıştır. Buna göre, beslenme, barınma, cinsel ihtiyaçlar gibi yaşamsal ve devamlılığın şartı olan ihtiyaçların giderilmesinden hemen sonra güvenlik gereksinimleri gelmektedir. Bedensel güvenlik, bedensel ve ruhsal incinmeden arınmış olma duygusu gibi korunmaya, dinginliğe ve duruluma ilişkin gereksinimleri içerir (Başaran, 2008). Bu teoriye göre, var olmayı başardıktan hemen sonra iç ve dış güvenlik ihtiyacının olduğudur. Özel yaşamdan belki de daha fazla zaman geçirilen işyerinde, hem ruhsal hem de fiziksel tehdit altında kalmak yukarıda bahsi geçen temel insani ihtiyaçların yoksunluğuna işaret edebilmektedir. Bu yaşantılar ise, çalışanların hem iş hem de özel hayatında ciddi sorunlara yol açabilir. Bu nedenle yıldırma olgusu da, fiziksel ve ruhsal tehditleri içeren örgütsel bir sorun olarak nitelendirilebilir.

2.1.1. Yıldırma ve Tanımı

Yıldırmanın tarihi gelişimi, tanımı ve kavramsal yapısının oluşumunda önemli rol oynadığı düşünülebilir. Yıldırmanın çıkış noktası 1960'lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyen bilim adamı Konrad Lorenz'e dayanmaktadır. Lorenz, bir grup küçük hayvanın yalnız olan büyük hayvana yönelttikleri tehdit edici saldırılar için "mobbing" ifadesini kullanmıştır. Heinemann (1972) okullarda çocuklar arasında benzer davranışları gözlemlemiş ve okulda akran çocuklar arasındaki benzer tutumları tanımlamış ve "mobbing" kelimesini ile ifade etmiştir. Amerikalı Brodsky (1976), işyeri şiddeti araştırmalarına öncülük eden kitabında, işyeri şiddetini, iş örgütlerindeki yaşantılar boyutunda tanımlamış ve kurumsal bir sorun olarak dikkat çekmiştir. Brodsky (1976), işgörenler arasında cereyan eden bu davranışları "işyeri şiddeti" olarak isimlendirmiştir. Bu kitabında, işyeri şiddetini "sürekliliği olan, aşağılayıcı bir davranış olarak" yorumlamıştır. Daha sonra, 1980'de "İşyeri Travma Kliniği"ni ilk hayata geçiren İsveçli psikiyatrist Heinz Leymann, aynı örgütsel sorunu "mobbing" terimiyle isimlendirmiştir. "Mob" kökü Latince'de, "mobile vulgus" yapısından, "şiddete yönelmiş topluluk" anlamındaki sözcüklerden gelmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003). Mobbing terimi, Alman

ve Flaman dillerinde, hatta Akdeniz ülkelerinde yapılan araştırmalar için de benimsenerek genel bir kabul görmüştür. Leymann, 1984 yılında “iş yeri terörü” “psiko-terör” kelimesini de kullanarak, işgörenler arasında gözlemediği olguyu şöyle tanımlamıştır: “Yıldırma, bir veya birçok kişinin başka bir bireyi veya bireyleri, yardımsız ve savunmasız bir pozisyona itmek maksadıyla büyük ölçüde düşmanlıkla, en az bir hafta ile 6 ay süren sistemli bir sürede, etik dışı bir iletişimle kuşatmasıdır.“ İngiliz dili ile çalışan araştırmacılar (Liefogic ve Olaffsson, 1999, akt: Zapf ve Einarsen, 2001), “işyeri tacizi” anlamına gelen “bullying at work”, “work place bullying” (Namie, 2003; Zapf ve Einarsen, 2001; Zapf ve Einarsen, 2001, Shallcross, Ramay ve Barker, 2012) terimlerini kullanmışlardır. Kuzey Amerika temelli çalışmalarda ise “işyerinde duygusal taciz” (emotional abuse in workplace) ve “bullying” kullanılmıştır. Türkçe literatürde, “yıldırma” olarak isimlendirilen bu sorun Türk dili ile yapılan araştırma raporlarında, “psikolojik taciz, psiko-şiddet, zorbalık” (Gökçe, 2008; Özler ve Mercan, 2009; Cemaloğlu, 2007ab; Günel, 2010; Yaman, 2009) gibi isimlendirmelerle de ifade edilmektedir.

Bir başka tanımda, Einarsen ve Raknes (1997), işyeri yıldırmasını, bir veya daha fazla sayıda çalışanın, bir veya daha fazla çalışana, kasten veya bilinçsizce fakat net bir aşağılama, hakaret, küçük düşürme yolu ile kişinin, iş performansının kesintiye uğramasına ve iş ortamının huzurunu kaçırmalarına yol açan, sistemli, sürekli istenmeyen davranışları olarak ifade etmişlerdir.

Namie (2003), fiziksel şiddet olasılığını daha az barındırmakla birlikte, fiziksel şiddet tehdidini duygusal şiddet amaçlı kullanılmasına yol açan yıldırmayı, işyeri şiddetinin bir parçası olarak sınıflandırmıştır. Yıldırma ile başlayan işyeri şiddeti, doz aşımı davranışlarla arttırdıkça fiziksel şiddete uzanabilen bir “işyeri şiddeti” riskini taşır. Bu bağlamda, yıldırmanın varlığı; uygulayıcısının “şiddet uygulayıcısı”, bulunduğu örgütün ise “şiddet uygulanan örgüt” haline getirme riski taşıdığı söylenebilir.

Modern dünyada, örgüt yaşantısında yıldırma, önemli bir sosyal sorun olarak ele alınmaya başlanmış ve üzerinde araştırmalar artarak süregelmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında, örgüt kültürü ve çalışma iklimini tehdit edici, verim düşüren etkilere sebebiyet verirken, kişisel anlamda ise çalışanların fiziksel ve psikolojik sorunlar yaşamasına neden olarak, hayatlarını tehdit edici bir sorun olarak kabul edilebilir. Ayrıca, kişinin özsaygısı ve öz benliğine yapılan bilinçli tacizler dizini ve kasıtlı saldırılar olduğu düşünülürse, kasten, “mağdurun benliğini öldürme çabası” (Karcıoğlu ve Çelik, 2012) olarak da değerlendirilebilir.

2.1.2. Yıldırma Nedenleri

Yıldırma nedenleri üç kategoride ele alınabilir. Bunlar; kişisel nedenler, örgütsel nedenler, sosyo-kültürel sistem etkileşiminden kaynaklanan nedenlerdir. Beswick, Gore ve Palferman'e (2004) göre yıldırmanın nedenleri aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 1: Yıldırmanın Kişisel, Sosyal ve Örgütsel Nedenleri

KİŞİSEL	SOSYAL	ÖRGÜTSEL
ZORBANIN ÖZELLİKLERİ - Kendine olan özgüvenini koruması - Sosyal beceri eksikliği - Küçük politikalarla güdülenen davranışlar	 - Adaletsizliğin Algılanması ve Karşılıklı ilişkilerin Bozulması - Düşmanca kültür ve iklim - Modern kültürün güçlükleri	İŞTEKİ DEĞİŞİMLER - Yönetici veya yönetimin değişmesi. - İşin değişmesi. - Geniş örgütsel değişim.
MAĞDURUN ÖZELLİKLERİ - Çarpıcı ve dikkat çekici özelliklere ve pozisyona sahip olma. - Düşük sosyal becerilere ve iddiasız bir kişilik yapısına sahip olma. - Aşırı başarılı olma ve yüksek bilinç düzeyine sahip olma		ROL ÇATIŞMASI ROL BELİRSİZLİĞİ LİDERİN KALİTESİ - Liderin düşük iş tatminine neden olması. - Umursamaz liderlik tarzı. - Otokratik liderlik tarzı.
		NEGATİF İŞ ÇEVRESİ, KONTROL VE OTONOMİDEN YOKSUNLUK

Kaynak: Johanna Beswick, Joanne Gore, David Palferman (HSE), Bullying at Work: A Review of the Literature, Health & Safety Laboratory, 2004, Akt, Özler, Mercan, 2009 (s. 36).

2.1.2.1. Kişisel nedenler

Yıldırmanın, çoklu sebeplerle karakterize edilebilen, kişilerin, bakış açıları, reaksiyonları ve davranışları ile orantılı bir olgu olduğu söylenebilir. Mağdur ve yıldırıcının kişisel özellikleri, kişilerin yıldırma ortamında bu rollere yönelmelerine sebep olabilir. Yıldırma Sempozyumu Bildirgesinde (2011), yıldırıcının, kompleksli kişilik

sorunu olan, kendi eksikliklerini telafi çabasında, kendi adlarına duydukları korku ve güvensizlik hissine sahip, korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışan, günah keçisi arayışında olan, kendilerinin güç uygulama ayrıcalığında olan kişiler olarak ifade etmektedirler. Bu şiddetin hedefi kurbanın kişisel onur ve saygınlığıdır. Namie (2003) ise yıldırıcı kişilerin psikopat yapılı kişiler olduğu, Amerikan Psikiyatri Derneğinin verilerine göre, yıldırıcıların %4'ünün, gerçekten anti-sosyal kişilik yapısında veya narsistik bozukluk sorunu taşıdığını, bunun tek çaresinin rehabilitasyon olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan zorbanın aile yaşantısında mutsuz kişilik özelliklerine sahip olduğu varsayılmaktadır. Weber ve Cummings (2003), psiko-şiddetin bireysel bir problem olmadığı, çocukluktan itibaren aile ve toplum ekseninde geliştiğini, geçmiş yaşantısında şiddete maruz kalmış bireylerin kendi yaşantılarında da bu yöneme başvurabilecekleri belirtilmiştir. Bireyin kişisel özelliklerinin yanı sıra bu duyguların çalışanlarda hangi dozda ne seviyede olduğunu kestirebilmek ve iyi gözlemlemek gerektiği söylenebilir.

Kişilik kuramları bakımından incelendiğinde farklı yorumlar yapılabilir. Adler'in "Üstünlük Arama Kuramı"na göre; "aşağılık duygusu, insanı, zayıf, eksik gördüğü yönlerini yenmeye, ödünlemeye iter. Ödünleme, insanın yetersizlik, aşağılık duygularını belli bir alanda sivrilererek, yükselerek yenmeye çalışması, böylece ruhsal denklileşmeye ulaşmasıdır" (Başaran, 2008, s. 74) olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada yıldırıcı, eksik gördüğü yönlerini tamamlamaya çalışmak yerine, rakip olarak algıladığı kişilere düşmanlık ve gazez besleyerek, yıldırma yoluyla, rakiplerini saf dışı etmek isteyebilir. Üstünlük aramanın, işgörenlerde yüksek bir yükselme hırsı oluşturması bu kurama göre "kişisel örüntüsü erk başatlı" (Başaran, 2008, s. 75) olan bireylerin, örgütlerde zorba rolünü üstlenmesi olasılığını arttırabilir. Zorbanın bu üstünlük arayışı ve erk başatlı yapısı, amaçlarına ulaşmış olsa bile, sahip olduğu gücü ve üstünlüğü test etmek için kurbanı ezerek, rencide ederek ve küçük düşürerek zalimce yıldırma sürdürmesine sebep olabilir.

Yıldırma terminolojisinde, "kurban" (victim), "hedef" (target) kelimeleri kullanılmıştır. Türkçe yapılan araştırmalarda, yıldırma maruz kalan kişiler, "kurban, hedef, mağdur" kelimeleri ile adlandırılmışlardır (Yaman, 2009; Özler ve Mercan, 2009; Gökçe, 2008). Hem yıldırıcı hem de mağdurun kişilik yapıları, yıldırmanın sebepleri ve süreçleri konusunda ayraç görevi üstlenebilir. Kişisel faktörler, mağdurun mücadele stratejilerinin potansiyel eksikliği olduğu kadar, tehdit unsurunu algılamasına, duygusal ve davranışsal reaksiyonlarını da etkileyebilir. İkili etkileşim açısından incelenirse, kurban ve

yıldırıcının kişilik yapıları, iki tarafın deneyimlediği yıldırma olayında, ilişkileri ve etkileşimlerine odaklanıldığında yıldırma analizi için önem arz edebilir.

Matthiesen ve Einarsen (2007), yıldırıcı konumundaki kişilerin özellikleri konusunda çokça araştırmaların olması nedeniyle, kurban konumundaki kişilerin kişilik özellikleri ve yıldırma süreçlerine etkilerini araştırmak üzere bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Ayrıca, mağdur karakterlerinde özgüven bozukluğu veya sosyal yetersizliklerinden bahsetmiş, aynı zamanda “provakatif kurban” olarak isimlendirilen, hem endişeli hem de saldırgan mağdur çeşitlerini, kişilik yapıları ile ilişkilendirerek çeşitlendirmiştir. Mağdurların kişilik özelliklerine yoğunlaşırken, çocuklar arasında oluşan yıldırma olgusunda kurban durumundaki çocukların özellikleri üzerine yapılan araştırma sonuçlarından faydalanmıştır. Okul çağlarında sistematik bir şekilde yıldırmaya maruz kalan, hassas kişilik yapısındakilerin, yetişkin çağında işyeri yıldırmasına maruz kalma olasılığının çok daha fazla olabileceğini ifade etmişlerdir. Nielsen, Tangen, Idsoe, Matthiesen ve Magerøy de (2015), yaptıkları araştırmada bu sonucu doğrulamışlardır. Bu araştırmaların bulguları ve önceki çalışmaların ipuçlarının toplamında, mağdur kişileri, “hedef” ve “kışkırtıcı” tipler olarak sınıflandırmıştır. Bu bağlamda, kışkırtıcı mağdurların, diğer mağdur tipine göre daha çok okul çağlarında mağdur ya da yıldırıcı olarak yıldırma deneyimlediklerini, yıldırıcı kimliğinde, çocukluk çağında bunu deneyimlemeyen yıldırıcılara göre daha saldırgan olabileceklerini, bu durumun sosyal ortamda öğrenilmiş bir tutum olarak kazanıldığı ve yetişkin dönemde ortaya çıkabileceğini söylemişlerdir. Ayrıca, mağdur kişilerin, yıldırıcılara göre daha az özsaygı ve sosyal yeterlilik gözlendiği, yüksek özsaygı ve sosyal yeterliliklerin de hedef olma ihtimalini artırabileceği aktarılmıştır. Diğer taraftan, Yaman, (2009), Özler ve Mercan, (2009), Gökçe, (2008) ve diğerlerine göre yıldırma, genellikle;

- İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan,
- İş ilişkileri olumlu olan ve çevresindekilerce sevilen,
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen,
- Dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık,
- Bağımsız ve yaratıcı,
- Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan kişiler olarak tanımlanmışlardır.

Shallcross'a (2003) göre, mağdur, “genellikle çalışkan, dürüst, işbirlikçi, kendilerini başkalarına beğendirme çabası içinde olmayan, özgüveni yüksek, girişken ve

nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişilerle ve olaylarla değil düşüncelerle uğraşmayı amaç edinmiş ve örgütsel bağlılığı yüksek bireyler olduğunu göstermektedir.” Yıldırma mağdurları, kişilik özelliklerinden dolayı hedef seçilebileceği gibi, örgüt hiyerarşisindeki konumu, informal ilişkilerinde tercih ve takdir edilen kişiler olduğu ifade edilmektedir. Özgüveni yüksek, kendi ilkeleri ve amaçları doğrultusunda yaşamayı hedeflemiş, ussal vicdanı gelişmiş, başarı odaklı, iç denetimli, dürüst ve bu özellikleri ile ilgi toplayan insanlar olabilirler. Baltaş’a (2003, akt: Cemaloğlu, 2007a) göre ise, çoğu kez üstün mesleki özelliklere sahip kişiler yıldırma hedef olabilirler. Yetkinlik düzeyleri yüksek, yaratıcı, dürüst, başarı yönelimli, kendilerini işlerine adanmış kişiler diğerlerini rahatsız edebilir ve şimşekleri üstlerine çekebilirler. Bu tür kişiler, insanlara güven duyar, iyi niyetlidir, politik davranmayı bilmezler. Kurumlarına çok bağlıdırlar ve işleriyle özdeşleşmişlerdir.

Yukarıdaki çalışmaların, ülke ve ekol farklılıkları ve toplumların kültürel algı ve kabullerinin yıldırma çalışmalarının dünyada ekollere ayırdığını göz önüne alırsak, yıldırma çalışmalarının yapıldığı topluma özel, detayların farklılaşabileceğini göz önünde bulundurması gerektiği sonucuna varılabilir.

2.1.2.2. Örgütsel nedenler

Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper (2011) örgütsel nedenler konusundaki çıkarımlarını, Broadsky’nin (1976), “yıldırıcı kişi, kişilik bozukluğu sorunu olsa bile sadece örgüt kültürü izin verdiği sürece veya bu yanlış davranışı ödüllendirirse yıldırma uygulayabileceği” yaklaşımından yola çıkarak yorumlamışlardır. Aynı çalışmanın devamında örgütsel yapı ve yıldırma olgusunu şöyle açıklamıştır: 1998’de Rayner, İngiliz sendika üyeleri üzerinde yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, örgütün bu tür davranışlara tolerans göstermesi ile yıldırma örgütün içinde hüküm sürebilir sonucuna ulaşmıştır. Bu demektir ki, yıldırma davranışı, kişisel veya durumsal faktörler ile birlikte örgütün yıldırma davranışını engelleyici dinamiklerinin yokluğunun bileşkesidir. Örgütsel engelleyici/yasaklayıcı yöntemler, kurbanı destekleyen etkili bir sistem olmakla beraber, mağdurun algı ve reaksiyonlarına yön veren bir anahtar faktördür. Yıldırıcı veya kurbanın kişilik özellikleri ne olursa olsun, örgüt kültürü veya iklimi sağlam ve sağlıklı ise yıldırma beslenip gelişemez. Örgütün organizasyonel yapısı ve dokusu yıldırma izin verdiği müddetçe yıldırma o örgütte yaşayabilir. Sosyal gruplaşma seviyesinde ise, yıldırma, örgütler ve gruplar içerisinde günah keçisi arama sürecinde ortaya çıkabilir. Grubun zayıf görünümlü üyesi, cadı avı esnasında huzursuzluğun ve agresyonun sebebi olarak gösterilip

yaftalanabilir. Azınlık veya grubun dışında olmak bu durumu besleyebilir. Ya da aşırı dürüst bir tutum veya uzlaşma için isteksiz davranmak, kişinin tepki çekmesine, günah keçisi olmasına etki edebilir. Bu ortamlar gibi pek çok faktör, örgüt ortamında yıldırma sebebi olabilir. Archer (1999), yıldırmanın örgütlerde, örgüt kültürüne nasıl entegre olabileceği gösterirken; Zapf ve diğerleri (1996), yüksek dereceli işbirliği ile bir kişinin kontrol gücünün sınırlandırılmasının bu kişinin nasıl kurban haline getirdiğini gösterdiğinden bahsederler. Vartia (1996) ise, yıldırma olan örgütlerde iş ortamının, işgörenlerin duyumsadığı genel iklim ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Saldırganlık seviyesi ve bununla başa çıkma kaynakları örgütün içindeki durumlardan etkilenebilir. Bunun yanında kurumun yönetimi ve yapısı ile yıldırmaya olan toleransı ve tutumu yakından ilgilidir. Yıldırıcı ve/veya mağdurun kişilik özellikleri her ne olursa olsun, örgüt kültürü veya iklimi sağlam ve sağlıklı ise yıldırma beslenip gelişme ortamı bulamaz. Kişiler ve örgütsel yapının etkileşimi içinde, yıldırmanın örgütsel sebeplerinin en az kişisel nedenler kadar ağırlıklı olduğu söylenebilir.

Yıldırmanın örgütsel sebepleri ve yeni teorik yaklaşımı göz önüne alındığında işyeri ortamının önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Einarsen ve diğerlerine (2010) göre, örgütsel sebepleri beş alt başlıkta kategorize edilerek açıklanmıştır:

1- Görev ve iş organizasyonu

Örgütsel yaşantıda, görev tanımı, kişisel çatışma durumları, olumsuz stres durumunun varlığı, hedeflerin net belirlenmemesi gibi iş yaşantısına ait sorunlar, yıldırma açısından örgütsel sebepleri tetikleyebileceği son yıllarda yapılan Avrupa ekollü çalışmaların (Baillien ve De Witte, 2009; Baillien, Neyens ve Dewitte, 2008; Einarsen, 1994; Hauge, Skogstad ve Einarsen, 2007; Moreno Jimenez, Rodriguez Munoz, Pastor, Sanz Vergel ve Garrosa, 2009) sonuçlarında görülebilir. 1987 ve 2005 yılları arasında yapılan çalışmaların meta-analiz sonuçlarına göre, rol çatışması, rol belirsizliği kuvvetli bir yıldırma sebebi olarak görülmektedir. Ayrıca, Baillien (2008) yaptığı nitel araştırmanın sonuçlarına göre, kalabalık, ortak araç gereçlerin kullanıldığı, memnuniyetsiz ve rahatsızlık veren iş yeri ortamları yüksek yıldırma riski taşıdığını belirtmiştir. Bu risk, eğitim örgütleri için de geçerli olabilir.

2- Örgüt kültürü ve iklimi

Örgütte, yıldırma “dolaylı” olarak izin verildiği sürece, örgütün kültürüne entegre olur veya olmaz. Örgüt yaşantısı içinde “sosyalleşme süreci”nde, yeni çalışanların örgüte katılması ve kültürü benimsemesinde yıkıcı normlar ile karşılaşmaları yıldırmaya yol açan

önemli bir araç olabilir. Örgüt içinde “paramiliter” bir hiyerarşinin olması, saldırgan tutumların doğal karşılanması, tacizkar davranışların normal karşılanarak sosyalleşme sürecinde yeni üyeler tarafından içselleştirilmesi (Archer, 1999; Bloisi ve Hoel, 2008; Johns ve Menzel, 1999; Mathisen, 2008) yıldırmanın örgütsel sebeplerini tetikleyebileceği gibi, güç boşluğu, fazlasıyla toleranslı bir yönetimde (Baillien, 2008) aynı sonucu doğurabilir. Buna göre, çok toleranslı ya da çok kuralcı tutumların her birisi yıldırma ile doğrusal ilişkilidir denilebilir. Cemaloğlu (2007b) Okullarda liderlik stilleri ve yıldırma arasında ilişkiyi incelemiş ve benzer sonuçlara ulaşmıştır.

3- Liderlik

Yönetici pozisyonundaki kişilerin, yıldırıcı kimliği ile sıkça karşılaşılması yıldırma ve liderlik stillerinin yakın ilişkili olduğu başlıca bir gerçektir. Hauge (2007), Norveç’te yaptığı büyük çaplı araştırmasında, tirancı ve bırakınız yapsınlar liderlik tarzının yıldırma oluşumu ile kuvvetli ilişkili olarak bulmuştur. Aynı sonuçlarla, Hoel (2011), otokratik liderlik ile yıldırmanın doğru orantılı, katılımcı-demokratik liderlik tutumları ile ters orantılı olduğunu ifade etmiştir.

4-Ödül sistemi ve rekabet

Salin’e (2003) göre, örgüt politikaları (organisatioal policies) ve işyeri yıldırması arasında pozitif ve kuvvetli bir korelasyon söz konusudur. Bu sonuçlar aynı zamanda, yıldırıcının kendi pozisyonu lehine, mikropolitik stratejiler üretmesi için geçerli bir sebep olabilir. Rekabetçi bir örgüt ortamı, yıldırma stratejik olarak, eş çalışanlar veya ast-üst ilişkisinde, birilerini cezalandırmak veya kurtulmak amaçlı kullanılabileceğini gösterir (O’moore, Seigne, McGuire ve Smith, 1998; Vartia, 1996). Örneğin Fin araştırmacı Sutela ve Lehto (1998), performans tabanlı bir ödül sisteminin yıldırma riskini artması ile yakın ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, işbirliği yaklaşımı ile takım çalışmaları dip neden olarak çatışmaya sebep olma ihtimalinden dolayı, yıldırma olasılığını yükseltebileceği söylenmiştir. Bazı ülkelerdeki yasalar sebebiyle yıldırma istenmeyen çalışanı sistem dışına çıkarma sebebiyle kullanılabilir (International Herald Tribune, 2004). Aynı zamanda, yüksek seviyede bürokrasinin uygulandığı kamu örgütlerinde, yönetmeliklerin katı bir otorite ile uygulanması ile istenmeyen kişilerin elenmesi için bir yol olarak kullanılabilmesi de tartışılabilir. Hodson, Roscigno ve Lopez (2006), bürokratik tutumu, “zorlayıcı ” ve “kolaylaştırıcı” olarak isimlendirmiştir. Zorlayıcı bürokratik tutum, otonomi eksikliği, güçsüzlük duygusu yaratırken, yıldırmanın oluşması ile yakından ilgili

olduğu ifade edilmiştir. Kolaylaştırıcı bürokratik tutum ise, rol ve görev çatışmasını anlatmasından dolayı yıldırma ile negatif bir ilişki içinde olduğu bildirilmiştir.

5-Örgütsel değişim

Yönetimde değişim, ödemelerin kesilmesi veya dondurulması, personel çıkarma durumu gibi değişim sebepli yıldırma oluşabilir. Hoel ve Cooper (2000), genellikle yöneticinin değişmesi sebebi ile yıldırma sorununun oluşabileceğini ifade etmiştir. Örgütsel değişimin içinde yer alan, yönetim değişimi, örgütün büyümesi ile ödül sistemli terfi, ya da tersi durumda küçülmesi için personel çıkarılması, yöneticilerin liderlik stilleri, ara yöneticilerin mikropolitik davranışlarla bu aşamada etkililik sağlamaya çalışması gibi durumların tamamı bu başlık altında toplanabilir (akt: Einarsen ve diğerleri, 2010).

Branch, Sheehan, Barker ve Ramsay (2004) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre ise, örgüt hiyerarşisinde yıldırma, uygulanma pozisyonuna göre üç farklı düzeyde görülür: Yöneticiler tarafından çalışanlara yapılan düşey yıldırma, çalışanlar tarafından yönetenlere uygulanan dikey yıldırma ve eşit konumdaki meslektaşların birbirlerine uyguladıkları yatay yıldırma olarak adlandırılır. Eğitim örgütlerinde yıldırma türleri, öğretmenin yöneticiye uygulaması dikey, öğretmenin öğretmene uygulaması yatay ve yöneticinin öğretmene uygulaması düşey yıldırma olarak uyarlanabilir.

2.1.2.2.1. Çatışma

Çatışma, iletişim gibi işteş bir eylem olatak nitelendirilebilir. Yüksel (2000) ve Uysal (2004) tarafından, çatışma için, gizli ve açık muhalefet, hatta sabotaja kadar gidebilecek yetersizlik, fonksiyonel olamama vb. olumsuz anlam taşıyan tanımlamalar yapılırken, Dinçer (1996) tarafından ise, örgütü hareketlendirecek, değişim ve gelişim tohumlarının yeşermesini sağlayacak optimal çatışma düzeyi denilen olumlu hatta gerekli bir durum olduğu tanımlaması yapılmıştır. Çatışma iyi yönetildiğinde, olayları detaylandırmaya, problemleri anlamaya, çözümler üretmeye yarayan ve işbirliğini arttıran olumlu bir eylemdir. Buna rağmen, genellikle, çatışma kaçınılması gereken, darp edici bir sorun olarak tanımlanmaktadır. Çatışmanın optimal düzeyde faydalı ya da olumsuz bir soruna dönüşmesi, tarafların tercihleri ve çatışma yönetiminin kalitesine bağlıdır (Tjosvold, 2006).

Leymann (1996), tipik yıldırma fazlarını tanımlarken, çatışma konulu araştırmalarda bahsedilen çatışma evre modeline paralel bir şekilde tanımlamıştır (Zapf ve Gross, 2001). Bu durumda çatışmanın olumsuz bir sorun haline dönüşmesi ve yıldırmaya zemin hazırlaması tarafların tercihleri ve çatışma yönetimi ile yakından ilişkili olduğu

söylenbilir. Yıldırmanın kişisel sebepleri kapsamında, tarafların tutum ve davranışları çatışma sebepli yıldırma tetikleyen başat bir etken iken, çatışma yönetiminde örgüt kültürü- iklimi, liderlik tarzı benzer bir konumda olduğu söylenebilir.

Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper (2003), yıldırma ve çatışma arasındaki kavramsal ilişkilendirmeyi şöyle açıklamışlardır:

Einarsen (1999), eğer bir grupta dezavantajlı olan bir kişi var ise, meslektaşlar arasında yıldırma davranışının çatışmadan kaynaklanabileceğini ifade etmiştir. Eş çalışanlar arasındaki yıldırmanın, işyerinde yıldırma olgusunun başlıca körükleyicisi olduğuna dair birkaç çalışma mevcuttur (Cotina, 2001; Neuman ve Baron, 1997; Richman, 1999, akt: Einarsen ve diğerleri, 2003). Bu açıdan bakıldığında, “Eşit pozisyonlardaki çalışanlar, çatışma literatürüne göre ne tür durumlar ortaya çıktığında işyeri yıldırması ile sonuçlanma riskini arttırmış olurlar?” sorusunun cevabı aynı zamanda yıldırma önlemede kilit rolü oynayabilir. Bu sebeple çatışmanın gerginlik ve tırmanma sebepleri ve süreci boyunca yaşanan önyargı, itilaf, düşük şiddetli sözlü saldırılar, güç dengesizliği ile beraber iş yeri yıldırması sürecini besleyebilir. Çatışma davranışlarının birkaç derece daha güçlü hali, yıldırma davranışları olarak tanımlanabilir (Zapf ve Gross, 2001). Buna göre pek çok çatışma durumu, şiddetini arttırdıkça yıldırma dönüşebilir (Einarsen ve diğerleri, 2003). Buna göre, çatışma takım çalışması içinde, eş görevli meslektaşlar arasında yıldırmanın fitilini ateşleme görevi üstlenebilir.

Kişisel çatışma yönetimi; problem çözme ve işbirliği, zorlama, kaçınma, uyma, uzlaşma, işbirliği stratejileri de kişilerarası çatışmayı engelleme yoluyla yıldırma alt yapısını törpüleyerek engellemeye yardımcı olabilir. Çatışma yönetiminin çatışma kaynaklı yıldırma önlemede etkili olabileceği gibi; yıldırma ve çatışma arasındaki sebep sonuç ilişkisinin her iki sorunu yönetme açısından da paralel çözümler üretilmesi adına faydalı olabileceği söylenebilir (Einarsen ve diğerleri, 2003).

Bu aşamada Zapf ve Gross (2001) çatışma fazlarından 2 ve 3. fazın sınırında yıldırma olasılığından bahseder. Çatışma sebepli yıldırmanın, güç dengesinde eşitsizlik, çatışma fazları ile ilgili olarak, yıldırmanın uzun bir sürece yaymasından dolayı, mağdur için çok daha olumsuz bir etki yarattığı söylenebilir. Çatışma sürecinde, muhtemel kurban durumuna düşecek kişi, tamamen pasif konumda değildir. Kendi koruma mekanizmalarını, yıldırıcının ileri ataklarını önlemek amacıyla kullanır ve çatışma durumunu tırmandırarak durumlardan kaçınır. Kendi koruma mekanizmaları adına daha az başarılı görülen kurban, sıklıkla kendine karşı yıldırma ataklarını tırmandırır. Almanya’da yıldırma mağdurları

üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, 19 yıldırma kurbanının 14'ü gittikçe tırmanan çatışma ortamını tasvir etmişlerdir. Glasl'da (1994) geliştirdiği çatışma fazları, çatışmanın hangi aşamada yıldırmaya dönüşeceği konusunda daha açıklayıcı olabilir:



Şekil 1: Çatışma Fazları

The Conflict Escalation Model of Glasl (1994), Zapf, D. ve Gross C., (European Journal of Work and Organisational Psychology, 10, 501, 2001) den özel izinle çevirisi yapılmıştır.

Bu durumda, çatışma yaratıcı işbirliğine dönüşürse durum, kurumun lehine akarken, iyi yönetilemediği takdirde, yıldırmının ateşlenmiş fitili haline gelebilir. Yıldırmının çatışmanın abartılmış hali olarak görüldüğü, belki çatışmadan hemen sonra veya aylar sonra görülebileceği de savunulmaktadır (Özler ve Mercan, 2009). Sonuç olarak, çatışmanın, yıldırmının önemli ve başlıca nedenleri arasında birinci sırada olması muhtemeldir. Liderlik ve yönetimde, sağlıklı çatışma ortamı yaratabilmek ve çatışma yönetiminde başarılı olmak, yıldırmının engellenmesinde, yönetim stilleri, örgüt iklimi ve kültürü ile doğrudan ilgilidir. Hoşnutsuzluğun yapıcı değerlerini besleyen ve kökleştiren bir kurum kültürü ve iklimi, duygusal zekâsı yetkin-yüksek bir yönetim ekibinin elinde çatışma, bir yaratıcılık ve itici güç olabilmektedir (Cooper ve Sawaf, 2010).

2.1.2.2.2. Örgüt kültürü ve iklimi

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü terimlerinin açıklanması ile ilgili olarak; Berberoğlu (1990), “örgüt iklimi konusunda ‘Bu okulda insanlara nasıl davranılır?’ sorusuna; örgüt kültüründe konusunda ise ‘Bu örgütte nasıl insanlar çalışır?’ sorusuna yanıt aranması gerektiğini ifade etmiştir.” Şimşek, Akgemici ve Çelik’e (1998) göre, güçlü örgüt kültürü,

kurumlarda işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen yerleşmiş davranışsal parametrelere sahip olması gerektiği söylenebilir.

Örgüt iklimi ise, örgütteki insan ilişkilerinin mahiyetini ifade eder. Çalışanların arasındaki ilişkilerinin hangi değerlere dayandığı konusunda ipuçları verir (Yaman, 2009). İsabetsiz ödüllendirme ve gereksiz tavizler, etik değerlerin işlevsiz ve önemsiz bir konumda tutulması yıldırmanın oluşması için altyapı oluşturabilir. İnsanların küçük düşürülebileceği, kolaylıkla günah keçisi haline getirilerek çatışmaların çözümlendiği; rekabet ortamında mikro-politik davranışların zekâ ve maharet belirtisi olduğu, yoğun dedikodu mekanizmasının alt kadrolardan gelebilecek yegâne haber kaynağının doğal bir yolu olarak kabul edildiği, dışlayıcı, antidemokratik tutum ve davranışlar, açık olmayan izole bir iletişim sistemi gibi parametreler yıldırmanın, örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesine sebep olabilir. Sağlıklı ve dengeli bir örgüt iklimi, kurum ve çalışanlar arasında “psikolojik sözleşme” (Özler ve Mercan, 2009, s. 86) kapsamında uzlaşmış konulardır. Örgüt iklimi oluşturulurken seçilen parametreler, kurumda ne tür insanların çalışacağı konusundaki ilk şablon olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bu açıdan ele alındığında, kurum kültürünün ve ikliminin işleyişinde liderlerin ve yöneticilerin başrolleri, liderlik ve yönetim tarzları önemli bir etkiye sahip olabilmektedir.

Eğitim örgütlerinde ise, yıldırma bir örgütün doğal davranış ve tutumu olarak kabul edilmiş olabilir. Okullarda, yıldırma hakkında yapılan araştırmalarda, öğretmen algıları, yönetici tutum ve davranışları, yıldırma en çok kullanılan davranış şekilleri araştırılmış ve bu araştırmaların bir kısmında, okullarda eğitimciler arasında, yıldırmanın doğal bir kurum davranışı kabulü konu edilmiştir (Koç ve Bulut, 2009; Gökçe, 2012). Archer (1999), ampirik çalışmasının sonuçlarına göre, İngiltere’deki yarı askeri kurumlarda, yıldırmanın, kuruma yeni katılan kişilere kurumlaşmış bir davranış gibi öğrenilen bir örgütsel bir norm olarak kabul edildiğini ortaya çıkarmıştır. Eğitim kurumlarında da benzer bir kültürden bahsedilebilir.

2.1.2.2.3. Liderlik ve yönetim stilleri

Liderlik, örgüt ortamında, iş görenlerin verimi, örgütün iklimini, temel değerlerini doğrudan etkileyen ve yönlendirebilen güç kaynağı olarak kabul edilebilir. İşyerinde huzur ortamı, kişiler arası etkileşim, iletişim tarzları, iş ve iletişim etiği gibi önemli dinamikler liderlik tarzı ile doğrudan ilişkili olabilmektedir. “Liderler değerlerin akışkanlığını sağlayıp kurum kültürü olarak içselleştirilmesinde rol modeli olmakta, bu nedenle kurum kültürünün oluşması ve korunmasında olduğu kadar pekişip değiştirilmesinde de yine lider

büyük rol oynamaktadır” (Dinçer ve Bitirim, 2007, s. 30). Örgüt kültürü, çalışanların “nasıl” iletişimde bulunacakları ve üretecekleri konusunda kalıcı bir teamül, bir alışkanlık olarak ifade edilebilir. Liderler değişip örgüt miadını tamamlasa bile sağlam ve takdir edilen, yerleşik bir kültür oluşturabilmişse bu özelliğiyle, örgüt, süresiz anılabilir bir ekol yaratabilir. Bazı örgütlerin uzun soluklu ve tarihi yaşantıları bu teamüllerinin sonucu olduğu düşünülebilir.

Liderlik, örgüt kültürü ve ikliminin başat rolü olarak kabul edilebilir. Örgüt kültürü ve iklimi, liderlik ve yönetim ile direk ilişkilendirilebilir. Örgütün psikolojik iklimi, çalışanların psikolojik güven ortamı, yıldırma görülme olasılığı ve buna bağlı olarak gelişen ruhsal sorunların önlenmesinde öncü bir sorumluluğa sahiptir (Bond, Tuckey ve Dollard, 2010). Bu bakımdan, yıldırma etkileyen bir öge olarak değerlendirilebilir. Davenport ve diğerleri (2003) tarafından yıldırmanın nedenleri ile ilgili olarak, işyerinde yıldırma yaşanmasının nedeni olarak örgüt yöneticisinin liderlik stiline son derece etkili olduğu öne sürülmektedir. Cemaloğlu'na (2007b, 2011) göre her örgütte yıldırma yaşanabileceği, yıldırma yaşanmasında etkili olan pek çok faktörün bulunduğu, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin bu faktörler içinde etkili değişkenlerden birisi olduğunu göstermekte olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre okul yöneticilerinin Laissez-Faire (umursamaz) liderlik davranışlarının gerçekleştirdikçe öğretmenlere yönelik yıldırmanın gerçekleşme düzeyinde artış yaşandığı, telkinle güdüleme ile umursamaz liderlik tarzının, yıldırma üzerinde anlamlı bir yordayıcı bir özellik taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ve dönüşümcü liderliği uygulama yeteneğine sahip liderliğin yıldırma önlemede etkin bir durum olduğu sonucunu verir.

Cemaloğlu'na (2007b) göre, demokratik liderlik tarzı, dönüşümcü liderlik tarzının üst başlığıdır. Gerekliğinde yetkiyi devreder, katılımı cesaretlendirir, astları etkilemek için uzmanlık gücünü karizmasını kullanır. Telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, çalışanları bireysel destekleme, gösterim ve görev kazandırma ile güçlü bir ortak amaç yaratarak örgüt vatandaşlığı durumu ortaya çıkarabilen liderlerin tarzıdır. Kişiyeye ve tercihlerine saygılıdır, çalışanların öz değer duygularını besler ve bu yolla verimliliği artırır. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik davranışlarının artmasıyla yıldırma yaşanma düzeyinde düşüş yaşanırken, tersi durumda yıldırma yükselişe geçmiştir.

İletişim gücü, duygudaşlık yeteneği gibi özellikli değerlerde kişisel özelliklere sahip olmaları dönüşümcü liderlerin duygusal zekâ düzeyleri diğerlerine göre daha yüksek olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Özler ve Mercan, 2009). Dönüşümcü liderlik

akımının bir adım ötesi olan hizmetkâr liderlik ise yıldırmaı önlemede daha etkili olabileceği söylenebilir.

2.1.2.3. Sosyal ve Kültürel Nedenler

Kurumların sosyal ve kültürel çevreleri ile kurum çalışanlarının sahip olduğu kültürel değerlerin uyumlu olması, genel kabul ve değerler konusunda uzlaşılması çalışma ortamına uyum getirmesi beklenebilir. Bu sebeplerden dolayı da, ahlaki normlar, evrensel etik kurallar ile birlikte kişilerin değerler sistemini belirlemede etkin olabilir. Kişiler arası değerler çatışması mevcut uyumu soruna dönüştürme potansiyelini taşıyabilir. Etnik ve kültürel farklılıkların derin olduğu, aynı zamanda önyargının egemen; hoşgörüsüz bir kurumda, işyeri şiddetinin yaşanma olasılığı fazla olabilir. Bu durum aynı zamanda, kurum kültürünün dokusunu da belirleyen bir etmen olarak ortaya çıkabilir Bölgeler arasındaki derin kültürel farklar, önyargılı davranışlar, hoşgörüsüzlük, etnik ve kültürel ayrımcılık, özgüven eksikliği, zayıf kurum kültürü, göç sorunu, hemşerilik geleneği, kurumda liyakate önem verilmeyişi gibi olumsuz şartlar, işyeri şiddetinin her tür derecede ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir (Atman, 2012).

2.1.3. Yıldırma Sürecindeki Roller ve Özellikleri

Yıldırma sürecinde üç tip rolden bahsedilmektedir. Bunlar;

- Yıldırma davranışı uygulayan (saldırgan/yıldırıcı/zorba),
- Yıldırma davranışı mağduru (kurban/hedef) ve
- İzleyiciler olarak adlandırılmaktadır.

Bu üç grubun her birinin kendi özellikleri ve etkinlikleri bulunmakta ve gruplar birbirlerini etkilemektedirler (Günel 2010; Tınaz, 2006, s. 57; Yaman, 2009). Yıldırma süreci, sadece zorba ve mağdur arasında cereyan eden bir etkileşim olarak başlar ve evrelerini tamamlayarak sonuca doğru ilerlediği söylenebilir. Mağdurun maruz kaldığı psiko-şiddet, çevre tarafından fark edilinceye kadar, mağdurun yalnız mücadele etmek zorunda kaldığı öznel bir sorun olarak görülmekte iken. yıldırmanın örgütte varlığı ortaya çıktıktan sonra ise artık örgütsel bir problem olarak kabul edilebilir.

Diğer taraftan, kişilik konusunun oldukça geniş bir alanı kapsaması ve birçok örgütsel temel alt nedeni olmasından dolayı, yıldırmanın, analizi ve çözümü daha çok bireyin kişiliği ve örgüt dinamikleri ile yakından ilintili olabilir. Örneğin, Einarsen (1998) ve diğerleri, yıldırmaı maruz kalanların, bu süreci yaşamasının nedeni olarak kıskançlığı ana sebep olarak göstermektedir (akt: Cemaloğlu, 2007a). Yıldırma uygulayıcıları, bazı kaynaklarda “zorba”, mağdurlar ise “kurban” (Özler ve Mercan, 2009; Yaman, 2009 ve

diğerleri) ve örgüt ortamında bulunan diğer insanlar ise “seyirci” kelimeleri ile de ifade edilmektedir. Yıldırma başrollerini paylaşan yukarıdaki üç insan unsurundan, yıldırıcı ve mağdur kişilikleri, konu ile ilgili araştırmalarda özellikle detaylı incelenmiştir.

Günel (2010), yıldırma olayındaki mağdurun kişilik özellikleri üzerine yaptığı çalışmada, yukarıda belirlenen temel rolleri, ilgili alanyazının çoğunluğunda sıklıkla kullanılan detayları verirken, temel referans olarak bireyin kişiliği ile yıldırmaya maruz kalma nedenleri arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Roller ise aşağıdaki özelliklerine göre detaylanmıştır:

Kendi benliğine değer verilmesi, kişinin özsaygı ve çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilmesi açısından önemli kabul edilebilir. Kişinin kendini değersiz hissetmesi bu temel ihtiyacı tehdit eden unsurlardan biri olabilir. Değersizlik duygusu, zorba ve kurban olmaya sebep olabilecek sebeplerden biri olabilir. Değersizliğine inanan bir kişi, bu duygunun etkin olduğu başka bir kişiyi zorbaya dönüştürebilir; ya da zorbanın hedeflediği kişi yıldırma süreci esnasında değersizlik duygusu baskın bir kişiliğe dönüşebilir. Yıkıcı ve yok edicilik dürtüsü ister fiziksel ister psikolojik olsun hep aynı nedenlerle yapılır. Kişinin benlik evrimi, yetiştiriliş tarzı, eğitimi, şahsiyeti, inançları, etik değerleri vs. hepsinin kolektif damıtımında bu davranışların nedenleri gözlemlenebilir. Psikiyatri bilimi değersizlik duygusunu ve nedenini kısaca şöyle açıklar: Çaresizlik duygusu ile doğan insan eksiklik duygusu ile sürekli kendini geliştirerek insanlar ve doğal güçler üzerinde üstünlük kurmak ve gücünü kanıtlama ihtiyacı hisseder. Bu duygunun evrenselliği vardır. İnsandaki eksiklik duygusu bireyin gelişimi ve evrimi için gereklidir. Toplumsal değer yargıları, eksikliği, istenmeyen olarak tanımladığı için bu duygu yadsınır. Değersizlik duygusu ise bunun tam tersi etkiyle yenilenme vaat etmez aksine kısır döngü ve verimsizlik getirir. Bu duyguların dışarıya yansımaları, kendi üstünlüklerini ve sarsılmaz “değerlerini” ispatlama çabası ile kişisel çıkar odaklı hedeflere kilitlenme olarak davranışlara yansır. Sonuçta, bu değersizlik duygusu içerisindeki kişi, güç kazanmak veya elde ettiği gücü kalıcı hale getirmek için düşmanlık etmekten çekinmez (Geçtan, 2009).

Yıldırma uygulayıcılarının kişilik özellikleri, araştırmalarda en çok bahsedilen ve üzerinde durulan husustur. Değersizlik ve yetersizlik hissi diğer muhataplarına zarar vermek için itici bir sebep olabilmektedir. Leymann’a (1996) göre, insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için yıldırmaya başvururlar. İnsanların yıldırmaya başvurmasında “on temel neden” şöyledir;

- Bireyi grup kurallarına uymak için zorlamak,

- Düşmanlıktan zevk almak,
- Mağdurun fiziksel ve psikolojik acı çekmesinden keyif almak,
- Can sıkıntısını gidermeyi istemek,
- Kayırmayı teşvik etmek,
- Çıkar için her yolu mubah kılmak
- Kendi zaaflarını ve açlığını telafi etmeye çalışmak,
- Bencilce davranmak,
- Özsever narsist kişilik özelliklerine sahip olmak,
- Yanıltılmış sosyal içgüdüye sahip olmak (The top 10 explanations of mobbing, 2002, akt: Yaman, 2009, s. 29-30).

Ayrıca yukarıdaki maddelerde görüldüğü gibi, durumdan “keyif alan” yıldırıcının kişilik yapısında ciddi psikiyatrik sorunların olması muhtemeldir. Bu kişilerin örgütte gücü ellerinde bulundurmaları tabloyu daha korkutucu bir hale getirebilir. “Hiç utanmadan yalan söyleyen, duygusal kofluğa sahip, ilişkilerinde duygusuz ve çıkarıcı davranışlar sergileyen psikopat yatkınlığı olan kişiler yönetsel erki ele geçirirse umulmadık tehlikeler yaratabilir” (Başaran, 2008, s. 226). Bu yatkınlığa sahip insanların yıldırıcı olma ihtimalleri oldukça kuvvetlidir. Zalim davranmaya meyilli, özsaygısı düşük ve narsist kişilikli şahıslar, kendi etki alanlarını genişletmek amacıyla, şahsi çıkarları için veya bilinçsiz nedenlerden dolayı bir ya da birden çok kişiye mikropolitik davranışlar sergileyerek yıldırma uygulayabilmektedirler (Özler ve Mercan, 2009). Namie (2003), yıldırıcı rolündeki insanları, psikopat olarak tanımlamış, sadece % 4 lük küçük bir bölümünün anti-sosyal kişilik bozukluğuna sahip veya narsistler olduğunu Amerikan Psikiyatri Birliğinin verilerine göre ifade etmiştir. Diğer taraftan, somut delillerinin olmaması, sinsisi ve ikiyüzlülüğe yatkın bir eylem olması kariyerinde yükselmek için her yolu mubah sayan “iki başlı yılanlar” (Özler ve Mercan, 2009, s. 16) tarafından, bu yolla rakiplerini eleyerek kurumda kendi ekibini kurmaları için etkili ve kesin bir yol olarak kullanılabilir.

Diğer taraftan zorbanın aile yaşantısında mutsuz kişilik özelliklerine sahip olduğu varsayılmaktadır. Weber ve Cummings’a (2003) göre, psiko-şiddetin bireysel bir problem olmadığı, çocukluktan itibaren aile ve toplum ekseninde geliştiği, geçmiş yaşantısında şiddete maruz kalmış bireylerin kendi yaşantılarında da bu yönetime başvurabilecekleri belirtilmiştir. Bireyin kişisel özelliklerinin yanı sıra bu duyguların çalışanlarda hangi dozda ne seviyede olduğunu kestirebilmek ve iyi gözlemlemek gerekir. Bu durum yönetsel bir yeti sorunudur. Rayner ve Hoel (1997), Zapf (1999) ve Zapf ve Wolfgang (1999) gibi

araştırmacıların öne sürdükleri iddialar, kişilik teorisi aracılığı ile neden bazı bireylerin diğerlerinden farklı olarak yıldırma davranışlarının hedefi olduğu sorusuna cevap bulmaktadır (akt: Günel, 2010). Örgütün formal yaşantısında işgören rolündeki zorba, örgüt içerisinde üstünlük arama amacıyla olabilir. Adler'in Üstünlük Arama Kuramına göre; "aşağılık duygusu, insanı, zayıf, eksik gördüğü yönlerini yenmeye, ödünlemeye iter. Ödünleme, insanın yetersizlik, aşağılık duygularını belli bir alanda sivrilererek, yükselerek yenmeye çalışması, böylece "ruhsal denklileşmeye ulaşması" (Başaran, 2008, s. 74) olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada zorba, eksik gördüğü yönlerini tamamlamaya çalışmak yerine, rakip olarak algıladığı kişilere düşmanlık ve garez besleyerek, onlara psiko-şiddet uygulayarak yıldırma yoluyla saf dışı etmek isteyebilir. Üstünlük aramanın, işgörenlerde yüksek bir yükselme hırısı oluşturması bu kurama göre "kişisel örüntüsü erk başatlı" (Başaran, 2008, s. 75) olan bireylerin, örgütlerde zorba rolünü üstlenmesi olasılığını arttırmaktadır. Zorbanın bu üstünlük arayışı ve erk başatlı yapısı, amaçlarına ulaşmış olsa bile, sahip olduğu gücü ve üstünlüğü test etmek için kurbanı ezerek, rencide ederek ve küçük düşürerek zalimce yıldırma sürdürmesine sebep olabilir.

Yıldırma maruz kalan kişiler, alan araştırmalarında "kurban, hedef, mağdur" kelimeleri ile adlandırılmışlardır. (Gökçe, 2008; Özler ve Mercan, 2009; Yaman, 2009). Davenport ve diğerleri, (2003), çalışma hayatlarında zekâ, yeterlilik, yaratıcılık, dürüstlük, başarı ve kendilerini adama gibi birçok olumlu özellikler taşıyan işgörenlerin psiko-şiddete maruz kalmaya çok daha elverişli olduğunu ifade eder. Yıldırma mağdurları, kişilik özelliklerinden dolayı hedef seçilebilir; ya da örgüt hiyerarşisindeki konumu, informal ilişkilerinde tercih ve takdir edilen bir kişi olması hedef durumuna gelmesi için bir sebep olabilir. Özgüveni yüksek, kendi ilkeleri ve amaçları doğrultusunda yaşamayı hedeflemiş, ussal vicdanı gelişmiş, başarı odaklı, iç denetimli, dürüst ve bu özellikleri ile ilgi toplayan insanların yıldırma hedefi olasılığı yüksektir. Shallcross'a (2003) göre mağdur, "genellikle çalışkan, dürüst, işbirlikçi, kendilerini başkalarına beğendirme çabası içinde olmayan, özgüveni yüksek, girişken ve nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişilerle ve olaylarla değil düşüncelerle uğraşmayı amaç edinmiş ve örgütsel bağlılığı yüksek bireyler olduğunu göstermektedir."

Matthiesen ve Einarsen (2010), mağdur kişiler hakkında şu yorumlara yer vermiştir: Hassas, fazla dürüst, geleneksel gibi özelliklerinin olmasından dolayı grup normlarını zorlayan huzursuzluklara sebebiyetiyle agresif çıkışlar yapabilir. Bunun dışında, kavgacı davranışlar, çatışma tırmandırıcı tutum, kişinin hedef olması için gerekçelerden

biri olabilir (Zapf ve Einarsen, 2005). Diğer bir grup ise depresif ve hayal kırıklığına uğramış kişilerdir. Bunlar normal kişilik yapılarına sahip olan gruptur. Diğer taraftan da bu kişilerin yıldırma mağduru olmalarından sonra bu duruma düşmüş olabilecekleri de düşünülebilir.

Diğer taraftan, yıldırma öncülü olarak hedef kişinin yapısı hakkında farklı kategoriler geliştirilmiştir. Olweus (1978), mağdurlar kişilerin bir kısmın “provakatif kurbanlar” olarak ifade etmiştir. Bu tip kişiler, hem endişeli hem de saldırgan reaksiyonlara yatkın yapıda insanlardır. Sosyal izolasyon ve dışlanma riski ile karşı karşıyadırlar (akt: Matthiesen ve Einarsen, 2007). Matthiesen ve Einarsen, (2007), çocuklar arasındaki yıldırma için yapılan bu yorumu yetişkin mağdurlar için yapılan bir araştırma sonuçları ile karşılaştırmış (Smith, Singer, Hoel ve Cooper, 2003), yetişkin mağdurlarda da benzer sonuçlara ulaşıldığını söylemiştir. Ayrıca, bu araştırmanın sonuçlarına göre, okul çağında yıldırma maruz kalanlar, yetişkin çağlarında da işyeri yıldırmasına uğrama sıklığının daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Bu kişiler, işyerinde, kurban veya yıldırıcı rolünde yıldırma paydaşı oldukları ortaya çıkmıştır. Provakatif ve diğer hedef kişilerin, özgüvenlerinin ve sosyal yeterliliklerinin, yıldırıcı gruba göre daha düşük olduğu bildirilmiştir.

Yıldırmanın kavramsal alt yapısında kişilik özelliklerinin etkisi görülebilir. Ne var ki, yukarıda bahsedilen çalışmaların yapıldığı, ülkelerin, kültürleri, genel kabulleri, sosyal yaşantıları da önemli bir etken olarak göz önünde bulundurulmalıdır. Türkiye’de yıldırma sorununun özgün resmi henüz belirlenmediği düşünülürse, benzer araştırmalarla daha farklı sonuçların ortaya çıkma ihtimali göz önünde bulundurulabilir.

Yıldırma süreci, kişilerin ruhsal sağlıklarını tehdit edebilmekte, özsaygı ve benlik duygusunu yıpratmaktadır. Mağdur kişi, yıldırma sürecinde hem psikolojik hem de sosyal anlamda sorunlu bir kişilik sahibi olabilir. Leymann, araştırmalarında örgütlerde yıldırma uğrayan bazı insanların “zor insanlar” olarak değerlendirildiğini, aslında bu insanların zor insanlar olmadıklarını, fakat örgütün yapısal özellikleri ve kültürü tarafından oluşturulan şartların bu kişileri zor insanlar haline getirdiğini ve bir kere bu niteliğin yakıştırıldığı bireyleri yok etmek için gerekli olan diğer nedenleri de kurumun oluşturduğunu belirtmiştir.

Yıldırma esnasında, yıldırıcının asıl hedefi mağdurun kendisi ve çevresi ile olan iletişimini yaralamak, özgüvenini zedelemek ve uzun vadede zayıflatıp yok ederek, mağduru örgüt içindeki rekabet ortamında saf dışı bırakmak olabilir. Mağdur, yaşamak

zorunda bırakıldığı şartlar gereği paranoya içerisine itilerek, sürekli kendisini ve olayları sorgulama ve kurgulama zorunda bırakılarak özsaygısını ve güvenini yitirir duruma gelebilmektedir (Yaman, 2009). Dick ve Wagner (2001), eğitim örgütlerinde öğretmenlerin iş stresi ve yıldırma üzerine yapmış oldukları araştırmada; stres sonucu meydana gelen yorgunluk ve fiziksel acıdan dolayı mağdur öğretmenlerin daha fazla devamsızlık yaptıklarını saptamışlardır. Okulda yönetim kademesinde ise bazı okul yöneticilerinin yıldırma davranışını bir yönetim biçimi olarak algılamakta ve kullanmakta olduğu görülmüştür (akt: Uğurlu, Çağlar ve Güneş, 2012). Bu yaşantılar ise, kişinin mahreminde kendi kendine mücadele etmeye çalıştığı yıldırma sorunu ile karşılaşmış olması ihtimali sonucunda, eğitim çalışanlarının performans düşüklüğünün sebebi olabilmektedir. Kariyer yükselişinde performansa dayalı bir sistemin oluşturulması, eğitim kurumlarındaki özerk çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda, performansı değerlendirecek yönetici ve eğitim işgörenleri açısından, bu problemi daha büyük boyutlara taşıyabileceği kuşku taşımaktadır.

Seyirciler ise, bu durumdan sebepleneler veya aynı duruma düşmemek için ses çıkaramayan veya duruma bilinçli bir şekilde ilgisiz kalan kişiler olabilirler. Bunun yanı sıra ortam gereği zorbanın dikkatini çekmeden, baş başa durumlarda kurbanı az da olsa destek ve yardım sağlayan kişiler de bulunabilir. Seyirciler arasında pasif-agresif şiddet uygulayıcılar da olabilmektedir. Görünürde aktif yıldırıcı pozisyonundan ziyade nötr tutumlarda görünerek, belli durum ve şartlarda sinsi şiddet uygulayıcıları genelde bu grupta konumlanabilir. Aktif saldırganlıkta, kişi belirgin biçimde hedef alınır ve bu, örgüt içinde hemen belli olur. Pasif saldırganlığın fark edilmesi ise daha güçtür (Davenport ve diğerleri, 2003). Pasif saldırganlık, şiddet içermeyecek biçimde kibarca gerçekleşir. Hedef alınan kişiye karşı, grup dayanışması içinde, dostça olmayan davranışlar sergilenir (Gökçe, 2008).

2.1.4. Yıldırma Evreleri ve Yaşantıları

Yıldırma süreci, sadece zorba ve mağdur arasında cereyan eden bir etkileşim olarak başlar ve evrelerini tamamlayarak sonuca doğru ilerler. Yıldırmanın ilk evresi hazırlık evresi; niyetlenmiş çatışma durumu olarak ifade edilir. Başlangıç evresi, yıldırmanın başlama sürecidir. Giriş evresinde ilk rahatsızlıklar görülmeye başlanır. Gelişme evresinde rahatsızlıklar iyice artar. Sonuç evresinde ise yıldırma zorba ve mağdur etkileşimine göre başarı veya başarısızlıkla sonuçlanır (Yaman, 2009). Mağdurun kişisel savunma

mekanizmalarına göre yıldırma, bu evrelerden birinde veya en sonunda ortaya çıkabilir. Davenport (2003, s. 126) ve diğerlerine göre, yıldırma başa çıkmanın beş yolu vardır:

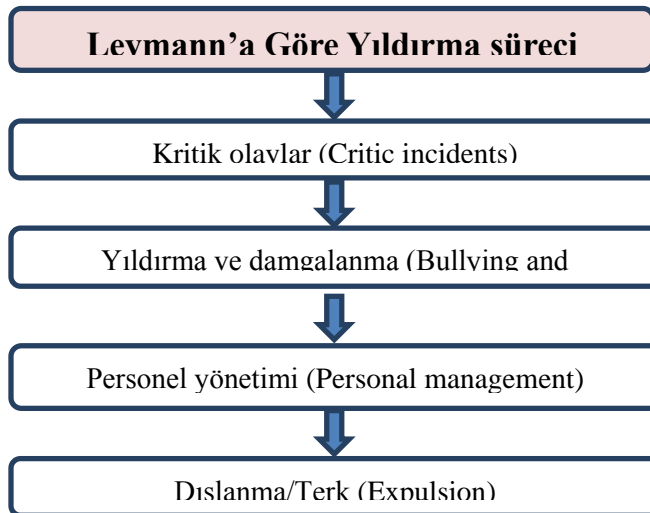
- I. Bilmezden gelme, bu olguyla beraber yaşama;
- II. Kabul edip teslim olma;
- III. Kendi yolunu kabul ettirme;
- IV. Uzlaşma;
- V. Herkesi tatmin etmeye çalışma.

Bu süreç esnasında ve sonunda yıldırma mağduru fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarına maruz kalabilir.

2.1.4.1. Yıldırma Fazları:

Ampirik çalışmalar, yıldırmanın sadece bir olay değil, aşamalarla gelişen bir süreç olduğunu göstermektedir (Björkqvist, 1992; Einarsen, 2000; Leymann, 1990; Zapf ve Gross, 2001). Bu süreçte, mağdurlar, tipik saldırgandan davranışlarının hedefi olurlar. Bunların, soyut ve dolaylı olması nedeniyle, kurbanların bu tutumları açıkça, ilk fazda fark etmeleri zordur. Sonrasında, daha aleni saldırgan davranışları belirir (Björkqvist, 1992). Kurbanlar, açık ve net bir şekilde izolasyona uğrar ve toplum önünde aşırı eleştirilere maruz kalarak ya da komik duruma düşürülerek, küçük düşürücü davranışlara maruz kalabilirler. Sonuçta, hem fiziksel, hem de psikolojik anlamda şiddet olma ihtimali vardır (Einarsen ve diğerleri, 2010).

Leymann (1993, 1996), klasik yıldırma sürecini ilk olarak aşağıdaki gibi sıralamıştır:



Şekil 2: Yıldırma Süreci

Leymann (1996), kritik ve çoğunlukla çatışma kaynaklı olayları, yıldırma tetikleyici tipik başlangıç noktası olarak tanımlar. Yıldırma ve damgalama aşamasında, kişi, daha önce yıldırma olgusunda tanımlanan davranışlara maruz kalarak mağdur durumuna düşer ve damgalanır. Yıldırma aksiyonları, doğrudan saldırganlık ve dışlama uygulamadan normal iletişim içerisinde cereyan edebilir. Fakat bu davranışların günlük yaşantıda ve sürekli olması, mağdur kişinin hedeflendiği ve damgalandığını hissetmesini sağlayacak boyuttadır. Her gün, tekil ve kasten uygulanan yıldırma davranışları veya cezalandırmalar uzun dönemde mağdura zarar vererek yıldırmanın ana özelliğini yansıtır. Personel yönetimi fazında, kişiler arasında cereyan eden olay artık, örgütsel boyutta resmi bir hal almıştır. Kişinin damgalanmış olması bu fazda, hedef kişinin yanlış ve yanlış yargılanmasına yol açar. Mağdur, zaten damgalanma ile olumsuz tanımlarla özleştirilmiştir. Bu noktadan sonra, yönetim, mağdura yönelik olumsuz yargılara sahip olabilir ve farkında olmadan yıldırma davranışlarının ortağı haline gelebilir. Bu bakış açısına göre, kolay yoldan, mağdurdan kurtulmak isteyecektir. Bir kişi için; bir mağdurun yerini değiştirmek; çoklu olan yıldırma grubunun yerini değiştirmekten çok daha kolay bir çözüm olarak görülebilir. Bu fazda artık, mağdur damgalanmış ve teşhir edilmiştir. İş arkadaşları ve yönetim, çevresel faktörlerden çok mağdurun kişisel özelliklerini öne sürerek mazeretler yolu ile bu durumu açıklamaya çalışırlar. Son aşamada ise, kişi dışlanır ve terke zorlanır.

Einarsen (1999) ise en yalın hali ile yıldırma dört fazda incelemiştir: Düşük seviyeli saldırılarda göze batmayan, hafif zorlama davranışları vardır; henüz yıldırma başlamamıştır. Yıldırma, direk ve yoğun yıldırma davranışlarının bir süreyi aşkın devam etmesidir. Belirgin yıldırma olgusu evresinde, yıldırıcı ve mağdurun davranışlarının ve aralarındaki şiddet olayının tamamen seçilir hale gelmesidir. Travma ise, yıldırma sonrası travmatik sonuçların ortaya çıkmasıdır.

Björkvist (1992) ve Einarsen (2000), yıldırma davranışlarına daha çok odaklanan bir süreç modeli öne sürmüşlerdir. Buna göre yıldırma süreci üç fazdan oluşmaktadır: İlk faz, söylenti yayma veya mağduru sürekli sözünü keserek aşağılamak gibi dolaylı stratejik davranışları içerir. Kişi, küçük düşürülerek, gururu kırılarak sosyal ortamlardan izole edilmeye çalışılır, alay konusu haline getirilir. Mağdurun bu şekilde aşağılanması ile yıldırıcılar, kendilerini, bu davranışlarından dolayı haklı çıkardıklarından emin olurlar ve bu güç olarak kullanılır. Mağdur, ruhsal sorunları olan birisi olarak lanse edilir, özel

hayatına ait bazı bilgilerin ortaya çıkarılması ile tehdit edilir. Leymann ve Björkqvist, yıldırma sürecini, kademeli olarak ağırlaşan ve son aşamada kişiyi, savunma stratejileri geliştiremeyecek kadar güçsüz duruma düşüren bir süreç olarak belirlemiştir (Zapf ve Gross, 2001).

Yukarıdaki yıldırma süreç yaklaşımına göre, yıldırma sürecinin, başlangıç, gelişme-ilerleme ve sonuç olmak üzere temel anlamda üç fazdan oluştuğu söylenebilir.

2.1.4.2. Yıldırma Davranışları

Matthiesen ve Einarsen (2010), yıldırma davranışlarının şekillendirdiği tutumları, işyeri yıldırmasının alt grupları olarak belirlemiş ve davranışlara göre isimlendirmiştir. Buna göre bazı alt kategorileri aşağıdaki gibi sınıflandırıp açıklamışlardır:

1. Çekişme sebepli yıldırma

Genellikle kişisel çatışma yolu ile başlar. Çatışmanın tırmanması durumunda dezavantajlı durumdaki kişi mağdur durumuna düşebilir.

2. Yırtıcı/saldırgan yıldırma

Hedef kişi, mağdur şartlarını oluşturacak davranışlarda bulunmaz fakat yıldırıcı kişi ve hedef kişi tesadüf bir sebeple karşı karşıya gelebilir. Oldukça saldırgan tutumlu bir yönetici davranışı buna örnek olabilir.

3. Günah keçisi arama

İstenilen sonuç elde edilemediğinde bunun faturasını en çok hak ettiği düşünülen kişiye çıkarmak ki; bu genelde grupta en güçsüz görünen kişidir.

4. Cinsel taciz

Hedef kişi istenmeyen seksüel zorlanmalara maruz bırakılır; iş konusunda muhtemel planlarda saf dışı bırakılma, iş ortamında dışlanmasını sağlama, zorla boyun eğdirme yolu ile yıldırmaya maruz kalır.

5. Şaka yollu yıldırma

Sosyal ortamlarda, dalga geçme, şaka yollu iğneleme yolu ile grup içinde bir kişi hedef durumuna düşürülür. Bazen grup içinde, tek kişi tarafından olduğu gibi diğer üyeler tarafından da simetrik iğnelemelere maruz bırakarak yıldırma uygulanır.

6. İş nedenli sinsilik

Kişinin, seyirciler tarafından fark edilmeyecek derecede, masumane, telefonla aranması, iş ya da ev çıkışı beklenmesi, mektup ya da hediye gönderme gibi davranışlar yoluyla fazlasıyla taciz edilmesi yolu ile yapılan yıldırma.

7. Yeni gelenlere yıldırma

Bu yıldırma çeşidi, uzun yıllardır yeni geleni test amaçlı kültürel bir gelenek haline almış, en eski yıldırma çeşididir.

8. Yargısal dışlama/ikincil yıldırma

Kişinin, tek kişi ya da grup tarafından değil sistem tarafından yıldırılmaya uğradığı algısını uyandıran yıldırma çeşididir. Bürokratik sistem ve kararları, yasal uygulamalar tarafından dışlandığını hisseder. Hedef kişi yıldırılmaya uğradığını gerekli birimlere iletir ve yardım ister fakat bu duruma müdahale edilmemesi veya görmezden gelinmesi ile ikincil yıldırmanın mağduru haline gelmiştir.

9. Bilgi uçurma ile kisas

Hedef kişiye ait doğru yapılmamış bir iş ya da uygulama etrafındaki yıldırıcı kişinin sinsice diğer çalışanlara ya da yöneticiye bilgi uçurma yoluyla duyurmasıdır. Ya da tersi bir tutumla açıkça ifşa edebilir. Miethe (1999), bu yolla hedef kişinin iş ortamından tamamen aforoz edilmesini ve yalnızlığa itilmesini sağlandığını ifade eder.

Leymann (1996) ise, yıldırma davranışların tipolojisini 5 kategoride toplamıştır. Bu davranışlar, şimdiye kadar konu ile ilgili yapılan tüm araştırmalara temel teşkil ettiği söylenebilir:

1. Mağdurun işyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlamak

Sözle reddedilme, tehdit edilme, sessizliğe ve yalnızlığa itilme, iletişim fırsatlarının verilmemesi, sözünün kesilmesi, yaptığı işin eleştirilmesi, kendini göstereceği işlerin yapılmasına engel olunması, özel yaşamının eleştirilmesi, herkesin önünde yüksek sesle azarlaması, tehdit alması gibi saldırgan davranışlar.

2. Mağdurun sosyal ilişkilerine yönelik saldırılar

İş arkadaşlarının iletişimi kesmesi, tek bir odaya hapsedilerek çalıştırılmak, işyerinde sosyal ilişkilerinin engellenmesi, sanki yokmuş gibi davranmaları, görmezden gelmeleri.

3. Mağdurun sosyal itibarına saldırılar

Asılsız söylentiler üretmek, arkasından kötü konuşmak, gülünç duruma düşürmek, akıl hastasıymış gibi davranmak, psikolojik tedavi görmesi için çeşitli baskılar yapmak, yürüyüşü, jest, mimik ve ses tonunu alaycı ve küçük düşürücü biçimde taklit etmek, bir kusuruyla, özel yaşamıyla, dini ve/veya siyasi görüşü ile alay etmek, kararlarını sürekli sorgulamak, küçük düşürücü lakaplarla seslenmek, çabalarını ve başarılarını küçümsemek, cinsel imalarda bulunmak.

4. Mağdurun yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar

Anlamsız iş yüklerinin verilmesi, işlevsiz halde bırakmak, üretkenliğini engellemek, vasıflarına özgü görevler yerine, herhangi birinin yapabileceği rutin, anlamsız, amaçsız ya da bireyin özgüvenini olumsuz etkileyecek, yetenekleri ile örtüşmeyen işlerin verilmesi, bazen de verilen işlerin tamamlanamadan geri alınması.

5. Mağdurun fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar

Tehlikeli ya da kişiyi tehlikeli bir duruma zorlayacak görevlerin verilmesi, fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlamak, gözdağı vermek için şiddet gösterilerinde bulunmak ve cinsel taciz gibi çalışanın sağlığını tehdit eden davranışlar.

Yıldırma davranışlarının maddelenmiş tanımları ise aşağıdaki şemada belirtilmiştir:



Tablo 2: Leymann Tipolojisi

Kendini gösterme ve iletişim oluşumuna saldırılar	Sosyal ilişkilere saldırılar	İtibara saldırılar	Kişinin yaşam kalitesi ve meslek durumuna saldırılar	Kişinin sağlığına Doğrudan saldırılar
<p>1.Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.</p> <p>2.Sözünüz sürekli kesilir.</p> <p>3.Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.</p> <p>4.Size bağırlı ve yüksek sesle azarlanırsınız.</p> <p>5.Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.</p> <p>6.Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.</p> <p>7.Telefonla rahatsız edilirsiniz.</p> <p>8.Sözlü tehditler alırsınız.</p> <p>9.Yazılı tehditler gönderilir.</p> <p>10.Jestler ve bakışlarla iletişim reddedilir.</p> <p>11.İmalarla iletişim reddedilir.</p>	<p>1.Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.</p> <p>2.Başkaları ile konuşmanız engellenir.</p> <p>3.Diğerlerinden ayrı ve uzak bir yere oturtulursunuz.</p> <p>4.Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.</p> <p>6.Yokmuşsunuz gibi davranılır.</p>	<p>1.İnsanlar arkanızdan kötü konuşur, dedikodu yaparlar.</p> <p>2.Hakkınızda asılsız söylentiler yayılır.</p> <p>3.Gülünç durumlara düşürülürsünüz.</p> <p>4.Akıl hastası imişsiniz gibi davranılır.</p> <p>5.Psikolojik tedavi olmanız için baskı ve imalar yapılır.</p> <p>6.Var olan bir özrünüzle alay edilir.</p> <p>7.Sizi gülünç duruma düşürmek için sesiniz, davranışlarınız veya mimikleriniz taklit edilir.</p> <p>8.Dini veya siyasi görüşerinizle alay edilir.</p> <p>9.Özel yaşantınızla alay edilir.</p> <p>10.Milliyetinizle alay edilir.</p> <p>11.Özgüveninizi olumsuz etkileyecek bir iş yapmaya zorlanırsınız.</p> <p>12.Çalışmalarınız yanlış ve aşağılayıcı şekilde yargılanır.</p> <p>13.Kararlarınız sürekli denetlenir.</p> <p>14.Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.</p> <p>15.Cinsel imalara maruz kalırsınız.</p>	<p>1.Göreviniz sık sık değiştirilir.</p> <p>2.Sorumluluklarınız kaldırılır, daha önemsiz görevler verilir.</p> <p>3.Anlamsız işler size verilir.</p> <p>4.Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.</p> <p>5.İşiniz sürekli değiştirilir.</p> <p>6.İtibarınızı etkileyecek şekilde bilmediğiniz işler size verilir.</p> <p>7.Size mali yük getirecek zararlara uğratılırsınız.</p> <p>8.Evinize ve işyerinize zarar verilir.</p>	<p>1.Fiziksel olarak zor işler yapmaya zorlanırsınız.</p> <p>2.Fiziksel şiddet tehditleri alırsınız.</p> <p>3.Gözünüzün korkması için hafif şiddete maruz kalırsınız.</p> <p>4.Fiziksel zarara uğratılırsınız.</p> <p>5.Doğrudan cinsel tacize maruz kalırsınız.</p>

Kaynak: Noa Davenport, Ruth D.Schultz, Gan P.Eliot, Mobbing: İşyerlerinde Duygusal taciz (Çev:Osman Cem ÖnerToy), İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2000, s. 15.

2.1.4.3. Yıldırma Sonucu ve Çıkarımlar

Yıldırmanın, nedenleri, ağırlıklı olarak ne tür boyutlarda ve hangi şiddette deneyimlendiği, kişisel ve örgütsel boyutta ortaya çıkan sonuçlarla ilişkilendirebilmektedir. Kişisel boyutta sebepler, mağdurun bedensel ve psikolojik boyutta sonuçları, örgütsel boyutta ise bu yaşantının örgütün yönetim-liderlik açısından, örgütün kültürü ve iklimini, mağdurun örgüte ve mesleğine karşı geliştirdiği değişen tutumları bakış açıları açısından çeşitli sonuçlara yol açtığı söylenebilir. Kendi literatüründe, yıldırma süreci sonucunda, mağdurun sağlığını ve yaşantısını zorlayacak sıkıntıların oluşması kaçınılmaz hale geldiği söylenebilir. Yıldırmanın bireysel etkileri travma sonrası stres bozuklukları ve genel kaygı bozuklukları olarak adlandırılmıştır. Leymann ve Gustafsson'a (1996) göre bunlar;

- Bilişsel bozukluklar (Hatırlama zorlukları, yoğunlaşma bozuklukları, moral bozukluğu, vb.)
- Fiziksel ve ruhsal stres belirtileri (Kâbus görme, yalnızlık duygusu, iştah kaybı, vb)
- Otonom ve sinir sistemi ve stres hormonları üretimi ile ilgili belirtiler (Terleme, ağız kuruluğu, çarpıntı, vb)
- Kas gerginliği (Kas ağrısı, boyun ağrısı, vb.)
- Uyku problemleri (Uykuya dalmada zorluk, aralıklı uyku, vb.)
- Hareket zorluğu (Zayıflık, baygınlık, titreme, vb.) şikâyetleridir.

Davenport ve diğerlerine (2003) göre, yıldırma davranışları sonucunda meydana gelen etkileri aşağıda şemada verilmiştir:

Tablo 3: Yıldırma Eyleminin Mağdur Üzerindeki Etki Dereceleri

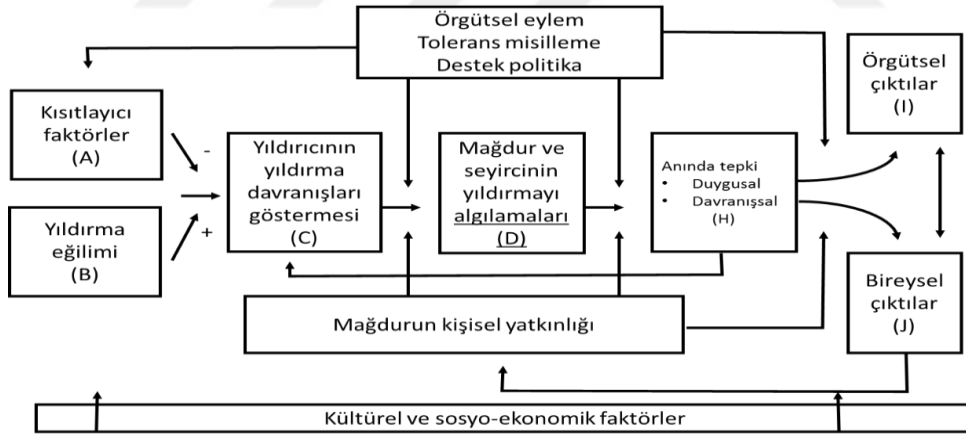
I. DERECE	II. DERECE	III. DERECE
- Ağlama - Uyku bozuklukları - Alınganlık - Konsantrasyon bozuklukları	- Yüksek tansiyon - Kalıcı uyku bozuklukları - Mide-bağırsak sorunları - Konsantrasyon bozukluğu - Aşırı kilo alma veya verme - Depresyon - Alkol ve ilaç alışkanlığı - İşyerinden kaçma (sık sık işe geç kalma, işe gitmeme, hastalık izinleri) - Alışılmadık korkular (ortada neden yokken uçuş, araba sürme, yalnız kalma korkusu gibi)	- Şiddetli depresyon - Panik ataklar - Kalp krizleri - Diğer ciddi rahatsızlıklar - Kazalar - İntihar girişimleri - Üçüncü kişilere yönelik şiddet

Kaynak: Noa Davenport, Ph.D, Ruth, Disler Schwartz, Gail Pursell Elliott, Mobbing: İşyerlerinde Duygusal Taciz, Çev.: Osman Cem Önerioy, Sistem Yay. 2003, İstanbul, s. 15

Bond ve diğerkleri (2010), psiko-sosyal güven iklimi, işyeri yıldırması ve post-travmatik stres semptomları konulu çalışmasının sonuçlarında, işyeri yıldırmasının post-travmatik stres semptomlarının oluşmasında ve psiko-sosyal örgüt ikliminin işyeri yıldırmasının meydana gelmesi ile yakından ilgili olduğu sonucuna varmışlardır.

Yıldırma sonrası çıkarımlarda, kişinin psiko-şiddet yaşantısı sonucu değişimler olarak kabul edilebilir. Yıldırma deneyiminin, kişinin, bakış açılarını etkileyerek hayatının yıldırma sonrasında olumlu veya olumsuz davranış değişikliğine yol açabileceği göz önünde bulundurmak gerekebilir. Bu çıkarımlar, mağdurun sosyal, örgütsel ve kişisel yaklaşımlarında belli bir farkındalık ve yönelimlere sebep olabilir. Bu çıktılar, çalışanların, mesleğe, örgütsel yaşamdaki takım arkadaşlarına, örgütsel uygulamalara, kendi öz yapılarına ve tutumlarına nüfuz edecek bir etkiyi gösterebilmeleri açısından önemli olabilir.

Yıldırmanın tanımı, nedenleri, süreci, sonuçları ve çıktılar anlamında temel bir kavram oluşmakla birlikte, konu hakkında araştırmalar arttıkça bulgulara göre bazı değişiklikler ve etkileşim sistemi kavram şemasına eklenmiştir. Buna göre, Einarsen (2003), yıldırmanın kavramsal şemasını aşağıdaki gibi belirlemiştir:



Şekil 3: Yıldırmanın Kavramsal Şeması (Einarsen (2003) özel izinle uyarlanmıştır.)

2.1.5. Yıldırma Sorununu Önleme ve Çözümü Dinamikleri

Yıldırmanın önlenmesi, kişisel faktörleri ve dolayısıyla örgüt faktörlerini bir arada tutan uygulama ve tercihleri içerebilir. Yönetim ve lider kademesindeki kişilerde olduğu kadar, işgörenler arasında da duygusal zekâ yetkinliği yıldırmanın önlenmesinde bir unsur olarak görülebilir. Diğer taraftan, insan kaynakları yönetimi, iş ortamında insanı temel alan ve onun daha etkili ve verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip

ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsamaktadır (Fındıkçı, 2009). “İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikaları geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür” (Fındıkçı, 2009, s. 13). Bu kilit görev, sağlıklı tutum ve davranışlar sergileyebilecek, olumlu işgörenlerin örgüte kazandırılması ve olası sorunlarda devreye girerek çözüm odağı olması açısından önem taşıyabileceğini göstermektedir.

2.1.5.1. Yönetim ve İşgören Davranışları Açısından Duygusal Zekâ Faktörü

Yıldırma sorunu konulu çalışmaların çoğunda duygusal zekâ faktörü özellikle vurgulanmıştır (Gökçe, 2008; Özler ve Mercan, 2009; Yaman, 2009). Cooper ve Sawaf’a (2010) göre duygusal zekâ, duyguların gücünü algılayışı, insan enerjisi, bilgisi ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama anlama ve etkin bir biçimde kullanma; aynı zamanda, insanın arzuları ve amaçlarını gerçekleştirme adına bunları düşünce aşamasından eylem aşamasına dönüştüren güçtür. Diaz (2009) duygusal zekâ yeteneğine atfen, “bilginin soğuk zekâ değil; zeki yürek” olduğunu dile getirmiştir. Bradberry ve Greaves’a (2006) göre, “yöneticiler arasında en başarılılar, duygusal zekâ puanları en yüksek olanlardır” (akt: Yaman, 2009, s. 64).

Duygusal zeka insanın kendisinin ve başkalarının duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi (duygudaşlık/empati) öğrenmenin yanı sıra duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük ve iş yaşamına etkin bir biçimde yansıtarak onlara uygun tepkiler vermeyi sağlayan bir etken olarak kabul edilebilir. Günümüzde, duyguların işe karıştırılmaması gerektiği inancı, işyerindeki yıldıрма sorunun önlenmesi ve çözülmesi konusunda sessiz kalmaktadır. Cooper ve Sawaf’a (2010) göre duygular, kişileri “hareketlendiren” enerjilerdir. Ayrıca, muhakeme/karar verme ile heyecan/hislerin beyinde kesiştiğini, düşünme karar verme süreçlerinin beyinde bu suretle meydana geldiği, bu noktada duyguların öncelikli bir yere sahip olduğu, zihinsel yaşantıya egemen olduklarını, etkilerinin ise muazzam olduklarını ifade etmiştir. Bu bağlamda yıldırmının kişisel ve örgütsel örüntüsü anlam kazanmakta; duygusal farkındalığın bu sorunun önlenmesinde ne kadar önemli olduğunu ortaya koyduğu söylenebilir. Örgütlerde insan faktörü, bu vasıtayla sorunun ana kaynağı olmakla beraber çözüm noktası olarak ortaya çıkabilmektedir.

Empati, “bir kişinin belli bir duruma ilişkin olarak karşısındaki kişinin, duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, onun hissettiklerini hissetmesi ve bu durumu ona iletme sürecidir” (Rogers, 1983, akt: Dökmen, 1994). Yine Cooper ve Sawaf’a (2010)

göre, insanlar kendi duygularını anlama ve yüzleşme sorunu varsa, başkalarının duygularını anlama ve sezme konusunda da bir o kadar başarısız olduğunu ifade etmektedir. Tersine, kişi kendi duyguları ve kaynakları konusunda farkındalığı yüksekse empati kurmakta zorlanmayacaktır. Bu konudaki başarısız bir yönetici veya işgören, duygularını ve düşüncelerini sağlıklı ifade edemediğinden dolayı istemeyerek de olsa belirsiz davranışlar sergilemeye yatkındır. “Nötr” ya da “renk vermeyen” tutum içerisinde olmak, muhatapların beynindeki retiküler sistemi harekete geçirerek olumsuz öngörülerini büyütüp olumlularını en aza indirger. O andan itibaren bu belirsizlik kişinin art niyeti, rekabet konusundaki ahlaki tutumları, kişinin en kötü olasılıklar ve tehlikeler tahmininde bulunarak tehlike sinyali vermesine neden olmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2010). Bu durum yıldırma mağdurları ve uygulayıcıları için başlangıç noktası olarak alınabilir. Konu ile ilgili literatürlerde, duygusal zekâsı faktörü ve örgütlerde yıldırma riskinin konusuna değinilmiştir (Yaman, 2009).

Doğan’a (2002) göre, kapalı iletişim ve renksiz davranışlar yıldırmanın tetikleyicisidir. Etkin iletişim sisteminin olmadığı örgütlerde, bireylerin yeterince bilgi sahibi olmadıkları konuları değerlendirirken, çoğu zaman önyargı ile hareket ettikleri, yetersiz bilgilerden dolayı yanlış ya da olumsuz tutumlar geliştirdikleri gerçeği, örgütlerde güven ve adalet hissinin sağlanmasında öncelikle etkin bir iletişim ve bilgilendirme sürecine gereksinim duyulacağını göstermektedir. Sağlıklı iletişim açık iletişim ile mümkündür. İletişimin temeli, eski Yunancada serbestçe soru sorma ve insan ilişkilerine anlam katma anlamına gelen (Cooper ve Sawaf, 2010) dialog kurmaktır. Sağlıklı iletişim için açık ve net diyaloglar kurmak elzem bir yoldur. Biçimsel, formal ve sağlıklı iletişimin olmadığı kurumların, bilgi gereksinimini, informal iletişime yönlendirdiği gözlenmiştir (Özler ve Mercan, 2009). Bu durum yıldırma için bir altyapı oluşturabilir. Sağlam bir iletişim döngüsü için dialog kurmaya gönüllü, etik değerleri sağlam bir örgüt iklimi ve kurum kültürünün yerleşmiş olması gerektiği söylenebilir.

Yönetsel anlamda duygusal zekâ yoluyla dönüşümcü liderlik anlayışının benimsenmesi ile otorite ve hiyerarşinin de tekrar analiz edilmesi gerekebilir. Duygusal zekâ, liderlik ve yönetimde otorite olmadan, nüfuz oluşturmayı vaat etmektedir (Cooper ve Sawaf, 2010). Bu durum dönüşümcü, demokratik ve hizmetkâr liderlik anlayışı ile örtüşmektedir. “Okul yöneticileri, sürekli bir liderlik stiline uygun davranışlar göstermemekte, duruma, ortama, zamana ve olaylara bağlı olarak farklı liderlik davranışları sergilemektedirler” (Cemaloğlu, 2007b).

2.1.5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Faktörü

İnsan kaynakları yönetimi, iş ortamında insanı temel alan ve onun daha etkili ve verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsar (Fındıkçı, 2009). Erdoğan'a (2003) göre, "insan kaynaklarının amaçları arasında nitelikli personel için çekici bir ortam yaratabilmek, başarılı işgöreni örgütte tutabilmek ve işgöreni güdülemek yer alır" (akt: Mercin, 2005). İnsan kaynakları organizasyonun amaçlarına ulaşması, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, eleman seçimi sürecinin gerçekleştirilmesi, çalışanların eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi, başarı performans değerlendirme ve kariyer geliştirme, arzulanan örgütsel iklim ve uygun çalışma ortamının hazırlanması, verimliliğin artırılması, uyumlaştırma, insan kaynağına ilişkin çözümler üretmek, çatışma yönetimi, amaçlarına uygun yönetimdir (Fındıkçı, 2009). Profesyonel bir hiyerarşinin kurulduğu örgütlerde bilgi akışı ve şeffaflık, etkileşim ve kararlara katılım gibi sağlıklı örgüt dokusu oluşturmada önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Bu sebeple, duygusal zekânın fon oluşturduğu bir ortamda bu dokuyu oluşturabilmek çok daha kolay olacağı düşünülebilir. İletişim kanallarının daima açık olması, şeffaflık, iş akımı gibi örgütün hayati fonksiyonları daha rahat işler hale getirebilir. Eğitim örgütleri açısından ise, etkili bir insan kaynakları bölümü, öğretmeni sınıfında, idareciyi akademik planlama ve yürütme sürecinde kendi işlerine odaklanmaları konusunda önemli bir yükü olarak örgütsel stres ve çatışma ortamı riskini azaltan bir katalizör görevini üstlenmesi yıldırma açısından bir çözüm seçeneği olarak değerlendirilebilir.

İnsan kaynakları bölümü, çalışanlar ve işverenler arasında tampon görevinde dengeleyici bir unsur olabilir İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin diğer amaçları da iş ahlakına sahip ve sosyal sorumluluk taşıyan bireylerin yaratıcılıklarını, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine kanalize etmektir (Mercin, 2005). Bu yapı, örgütsel yapı içinde çatışma ve işyeri yıldırması gibi sessiz ve tehlikeli organizasyonel sorunların sesi görevini üstlenerek, sorunların ortaya çıkması, çözümlenmesi adına önemli bir yükümlülüğü yerine getirebilir (Fox ve Cowan, 2015). Tarafsız ve profesyonel bir dengeleyici sistem olarak eğitim kurumlarında sağlam bir insan kaynakları biriminin kurulması, bu kurumlarda yönetsel ve kişisel sebeplerin yol açtığı yıldırma başta olmak üzere her türlü örgütsel verimliliğe ket vuracak sorunların önlenmesi konusunda araştırma ve önleme işlerini yüklenerek önemli bir yükü kaldırması açısından etkin bir görev üstlenebilir.

2.2. Yıldırma ve Yasal Düzenlemeler

Bazı ülkelerde, yıldırmanın keşfedilmesi ve bilimsel açıdan kavramsal yapısı tanımlanan bir olgu olarak kabul edilmesi ile birlikte, önleme ve bilinçlendirme adına uygulamalar başlatıldığı bilinmektedir. Yıldırmanın, işyeri şiddeti kapsamında yer alan bir psiko-zorbalık olarak ele alınması ile çalışanları mağdur durumuna düşürmemek, zorbalığa yatkın kişileri caydırmak, mağdur duruma düşen çalışanların haklarını korumak sebebiyle yasal yaptırımlar ve sınırlamalar belirlenmiştir. Yıldırma ile ilgili çalışmaların bir kısmında ise, iş yeri şiddeti kavramı içinde tanımlanmış ve bu nedenle önleme ve rehabilite çalışmaları bu bağlamda ele alınmıştır (Gökçe, 2008; Matthiesen, Einarsen, 2010; Namie, 2003; Özler ve Mercan, 2009, s. 5).

Dünyada ilk defa, Norveç'te 1980'li yılların sonlarına doğru, çalışanların, her türlü taciz ve rahatsızlık verici davranışlara karşı koruyucu hükümlerin bulunduğu bir ifade ile mevcut yasa düzenlenmiştir (Akgeyik ve Ark., 2007, s. 268). Yıldırma hakkındaki en temel çalışmaların başladığı ve orijin bölge niteliğindeki, İskandinav ülkelerinde, dünyada ilk defa yıldırma hakkında aleni ve etkin yasal uygulamalar yer almıştır. Bu açıdan ele alındığında, en etkili yasama İsveç ve Hollanda tarafından 1994 yılında yürürlüğe girmiştir. Bu değişikliklerle birlikte bu ülkelerde, yıldırma, "İşçi güvenliği ve iş yasası" ile bir suç olarak tanımlanmıştır (Gökçek ve Karaca, 2009; Tınaz, 2006). Finlandiya, 2000 yılında, Belçika, 2002 yılında yasal uygulamalara başlamışlardır. Kuzey Amerika'da ise ilk Quebec, 2004 yılında yıldırma ile ilgili yasayı çıkartırken, ABD, Hall'un (2005) verilerine göre, 2004 yılında cinsel istismarın iki katı kadar yıldırma mağduriyeti olmasına rağmen, hiçbir eyalette ve federal seviyede doğrudan bir yasama yoluna gitmemiştir. Bu ülkede çalışanlar, haklarını, mesleki güvenlik ve sağlık yasası kapsamında ararken, bu yasanın daha çok fiziksel zararlara odaklanması sonucu yıldırma mağduru olan kişilere haklarını aramaları adına yeterli imkânı sağlamaktan uzak olduğu söylenebilir (akt: Erdemir, 2012).

Türkiye ise, Avrupa konseyinin 1996 tarihli sosyal şartının (Resmi Gazete, 2007) 26. Maddesi olan Onurlu Çalışma Hakkını 22 Mart 2007 yılında imzalamıştır. Bu imzadan sonra, 5 Temmuz 2006 tarihli İstihdam ve İş Yaşamında Kadınlar ve Erkekler Arasında Fırsat Eşitliği ve Eşit Davranma İlkesi (Resmi Gazete, 2008) taşıyan Avrupa birliği yönergesi Türkiye' de kabul edilmiştir (Erdemir, 2012). Türkiye'nin her iki imzası, yıldırma sorunu hakkında yasal düzenlemelerin yapılması zorunluluğu hususunda bir alt yapı oluşturmuş adımlar olarak değerlendirilebilir.

Türk hukuk sisteminde yıldırmaı açıkça tanımlayan ve müeyyideler getiren bir yasa bulunmamaktadır. İlk yıldırma davası, E.2006/19, K.2006/625 sayılı ve Ankara 8. İş Mahkemesince, 20.12.2006 tarihinde sonuca bağlanmıştır. Bu karardaki, “İşyerinde bireylere üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama vb. davranışları içermektedir.” ifadesi ile “mobbing/yıldırma” adı verilen davranışlar, hukuken tanınmıştır. Amirin işçiden, 1,5 yıl içinde beş defa yazılı savunma istemesi, haksız kınama cezaları delil olarak kullanılmış, manevi ve psikolojik baskıdan dolayı 1.000 TL tazminat ödemeye mahkûm edilmiştir. Hüküm davalı avukatı tarafından temyiz edilmiştir. Amir tarafından verilen disiplin cezalarının iptaline karar verilmiş ve karar Yargıtay tarafından onanmıştır. Yargıtay E.2007/42976 K.2008/17137 sayılı ve 23.06.2008 tarihli kararında davacıyı haklı bulmuş ve söz konusu işyerinde mobbing uygulandığına karar vermiştir (Y. 9. HD., “23.06.2008 tarih ve 2007/42976 E., 2008/17137 K. sayılı ilam.). Bu davanın sonucuna göre, açılabilir davalara ilişkin istenebilecek hususları,

- Manevi Tazminat,
- Tacizin durdurulması,
- İş akdinin haklı nedenle feshi,
- Soruşturma açılmasını isteme/delil toplama olarak sıralamıştır.

Yukardaki ilk karar incelendiğinde, yıldırmanın alanyazında bahsettiği süreç; bu sebeple bundan sonra açılacak davalara emsal oluşturma potansiyeli ve sonuçlarla örtüştüğü açıkça görülmektedir ve bu görevi de yerine getirmiştir.

Türk iş hayatında ve hukuk sisteminde yıldırmanın tanımlanması ve devlet eliyle girişimde bulunulması, 19 Mart 2011 tarihli: 27879 Resmî Gazete Sayılı Başbakanlık Genelgesine ile olmuştur. Bu genelge ile yıldırma sorunu tanımlanarak, soruna yasal düzenlemeler getirilerek, mağduriyetlerin önlenmesi amacıyla ilk ve en önemli yasal adım atılmış ve ilgili yasal düzenlemelerin yolu açılmıştır. Bu genelgede, ayrıca, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde, “170 Alo Mobbing” ihbar ve danışma hattı kurulması ve denetim elemanlarına şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandırma konusunda yükümlülükler getirmiştir (Resmi Gazete, 2011a).

Bu genelgeyi takiben, Sayıştay Denetçilerinin Mesleki Etik Kurallarına ilişkin Usul ve Esaslar hakkındaki düzenlemesidir (Resmi Gazete, 2011). En son düzenleme ise, 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girmiş olan 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu’nda yapılmış düzenlemelerdir (Resmi Gazete,2011c).

Türkiye Cumhuriyetinin kanunları çerçevesinde, yıldırma ile ilişkilendirilebilecek yasalar, Anayasa, Türk Ceza Kanunu, Türk Medeni Kanunu, Sendikalar Kanunu, 5547 sayılı (Gözden Geçirilmiş) Avrupa Sosyal Şartının Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanununun 26 ncı maddesi, İş Kanunu ve Türk Borçlar Kanunu dâhilindedir. Temizel (2013), çalışmasında, bu gruplandırmayı yaparak, bu kanunların hangi maddeleri ile nasıl ilişkilendirilebileceğini detaylı olarak açıklamıştır.

Temizel'e (2013) göre, 1982 Anayasası'nın; 12, 17, 24, 25, 48, 49, 50. Maddeleri, 5237 sayılı Türk Ceza Kanununun; amaç kapsamındaki 1. Maddesi, suçta ve cezada kanunilik 2. maddesi ile ilgili maddeleri ilişkilendirilmiştir. Türk Ceza Kanununda suç olarak tanımlanmış yıldırma aracı olarak kullanılan fiiller ise, kasten öldürme ve yaralama hakkındaki 81. ve 86. maddeleri, özellikle, bedensel ve ruhsal işkence ile ilgili, işkence hakkındaki 94. madde, eziyet hakkındaki 96. madde, cinsel saldırı hakkındaki 102. madde olarak sıralanmıştır. Tüm bu suçların dışında TCK'nin 106 ncı maddesindeki tehdit suçu, TCK'nin 107 nci maddesindeki şantaj suçu, TCK'nin 114 üncü maddesindeki siyasi hakların kullanılmasının engellenmesi suçu, TCK'nin 115 inci maddesindeki inanç, düşünce ve kanaat hürriyetinin kullanılmasını engelleme suçu, TCK'nin 117 nci maddesindeki iş ve çalışma hürriyetinin ihlali suçu, TCK'nin 118 inci maddesindeki sendikal hakların kullanılmasının engellenmesi suçu, TCK'nin 120 nci maddesindeki haksız arama suçu, TCK'nin 121 inci maddesinde düzenlenmiş olan dilekçe hakkının kullanılmasının engellenmesi suçu, TCK'nin 122 nci maddesindeki ayrımcılık suçu, TCK'nin 124 üncü maddesindeki haberleşmenin engellenmesi suçu, TCK'nin 125 inci maddedeki hakaret suçu, TCK'nin 132 nci maddesindeki haberleşmenin gizliliğini ihlal suçu, TCK'nin 133 üncü maddesindeki kişiler arasındaki konuşmaların dinlenmesi ve kayda alınması suçu, TCK'nin 134 üncü maddesindeki özel hayatın gizliliğini ihlal suçu, TCK'nin 135 inci maddesindeki kişisel verilerin kaydedilmesi suçu, TCK'nin 151 inci maddesindeki mala zarar verme suçu, TCK'nin 257 nci maddesindeki görevi kötüye kullanma suçu, TCK'nin 281 üncü maddesindeki suç delillerini yok etme, gizleme veya değiştirme suçu, TCK'nin 283 üncü maddesindeki kayırma suçu TCK'de suç olarak düzenlenmiş mobbing (işyerinde psikolojik taciz) aracı olarak kullanılan fiiller olarak sayılabilir.

İş Kanunu kapsamında yıldırma olgusu 4857 sayılı İş Kanununun 77. maddesinin birinci fıkrası hükmü uyarınca, işverenler, işyerlerinde işçi sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması için gerekli olan her türlü tedbiri almak ve bu tedbirlere ilişkin araç ve gereçleri

eksiksiz olarak bulundurmamak zorundadırlar. Söz konusu maddenin ikinci fıkrasına göre ise, işyerinde alınan işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek; işçileri, mesleki riskler, bu risklere karşı alınacak önlemler ve haiz oldukları hak ve sorumluluklar konusunda bilgilendirmek ve işçilere işçi sağlığı ve iş güvenliği eğitimi vermek de işverenlerin bu kapsamdaki sorumlulukları arasındadır. İşverenin işçi sağlığı ve iş güvenliğini sağlama yükümlülüğü, psikolojik tacizi önleme yükümlülüğünü de içermektedir. İşverenin gözetim borcu gereği, işçilerin fiziksel olduğu kadar psikolojik sağlığını koruma yükümlülüğünün de bulunduğu konusunda hiçbir duraksamaya düşülmemelidir. 4857 sayılı İş Kanununun 5 inci maddesinde, işverenin işçilere karşı eşit davranma yükümlülüğü oldukça geniş bir biçimde düzenlenmiştir.

Avrupa Birliği tüzük ve yönergeleriyle Anayasanın 10 uncu maddesinden alan eşit davranma ilkesi başlıklı 5 inci maddeye göre; “İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.” İş sözleşmesinde işçinin yapacağı işin konusu belirlenmişse, kural olarak işveren yönetim hakkına dayanarak işçinin yapacağı işi değiştiremez. İş Kanununun 22 nci maddesinin ikinci fıkrası hükmü gereği iş sözleşmesi tarafları ancak aralarında anlaşmak suretiyle çalışma koşullarını değiştirebilirler. Ayrıca işveren, işçinin hâlihazırda yaptığı işten daha ağır bir işte çalıştırılması gibi, iş görme borcunda esaslı bir değişiklik yapamayacaktır.

Türk Borçlar Kanunu yasa tasarısı kapsamında yıldırma olgusu ise şöyle yorumlanmıştır:

01/07/2012 tarihinde yürürlüğe giren 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanununun 417 nci maddesi psikolojik taciz olarak nitelendirilebilecek “mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)” kavramını düzenlemiştir. 818 sayılı halen yürürlükte bulunan Borçlar Kanununun 332 nci maddesine karşılık gelen bu maddede işçinin kişiliğinin genel olarak korunması düzenlenmiştir.

Madde 416-818 sayılı Borçlar Kanununun 332 nci maddesini karşılamaktadır. Üç fıkradan oluşan 416 nci maddesinde, işçinin kişiliğinin genel olarak korunması düzenlenmektedir. 818 sayılı Borçlar Kanununun 332 nci maddesinin kenar başlığında kullanılan “4. Tedbirler ve mesai mahalleri” ibaresi, Tasarıda “IV. İşçinin kişiliğinin korunması / 1. Genel olarak” şekline dönüştürülmüştür. Maddenin birinci fıkrasında, işverenin işçinin kişiliğini koruması, kişiliğine saygı göstermesi, sağlığını gözetmesi, işyerinde ahlâka uygun bir düzenin gerçekleşmesini sağlama yükümlülüğü öngörülmektedir. İşçilerin rahat ve huzur içinde çalışabilecekleri bir ortamın sağlanması

amaçlanmıştır. Bunun bir ölçüsü olarak işverenin işyerinde “ahlâka uygun bir düzeni gerçekleştirmekle” yükümlü olduğu kabul edilmiştir. Bu maddenin ikinci fıkrasında, işverenin, işçinin yaşam, sağlık ve bedensel bütünlüğünü korumak için gerekli önlemleri alma yükümlülüğü öngörülmektedir. Fıkraya göre, işverenin özellikle iş kazalarına karşı gerekli önlemleri alma yükümlülüğü söz konusudur. “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.” Nitekim 4857 sayılı İş Kanununun “İşverenlerin ve işçilerin yükümlülükleri” kenar başlıklı 77 nci maddesinin birinci fıkrasında da benzer bir düzenlemeye yer verilmiştir. Sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tâbi olduğu belirtilmektedir. Fıkroda, sözleşmeye aykırılık nedeniyle tazminat sorumluluğuna ilişkin hükümlere yollama yapılmıştır.

Türk Medeni Kanunu, kişilik hakkının konusuna giren kişisel değerleri tek tek sayma yoluna gitmemiş, genel nitelikte bir hüküm getirme yolunu seçmiştir. Medeni Kanun’un 24’üncü maddesine göre; “Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hâkimden, saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir.”

Sendikalar Kanunu kapsamında mobbing olgusunda, 2821 Sayılı Sendikalar Kanununun sendikal nedenlerle işçiler arasında ayırım yasağını düzenleyen 31 inci maddesinin üç ila altıncı fıkraları da eşit davranma ilkesine ilişkin hükümler içermektedir. Söz konusu maddenin üçüncü fıkrasında; “İşveren, bir sendikaya üye olan işçilerle sendika üyesi olmayan işçiler veya ayrı sendikalara üye olan işçiler arasında, işin sevk ve dağıtımında, işçinin mesleki ilerlemesinde, işçinin ücret, ikramiye ve primlerinde, sosyal yardım ve disiplin hükümlerinde ve diğer hususlara ilişkin hükümlerin uygulanması veya çalıştırmaya son verilmesi bakımından herhangi bir ayırım yapamaz.” hükmüne yer verilmiştir.

5547 sayılı (Gözden Geçirilmiş) Avrupa Sosyal Şartının Onaylanmasının Uygun Bulduğuna Dair Kanununun 26. maddesi onurlu çalışma hakkını düzenlemektedir. “Onurlu çalışma hakkı” olarak isimlendirilen bu durum, çalışanların birey olarak işyerinde ya da işle bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınanılacak ya da açıkça olumsuz ya da suç oluşturan, yinelenen eylemler konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı taahhüt ederler.

Borçlar Kanununa göre ise; 416. Madde gereği, işveren, 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.

Hukuksal boyutta, yıldırmanın kasıtlı uygulanan bir psikolojik şiddet türü olması ve bedensel-ruhsal-sosyal sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, kavramsal yapıdaki nedenleri, uygulanan davranışlar ve mağdur kişide yol açtığı sonuçlardan ötürü, yukarıda kısaca özetlenen Türkiye Cumhuriyetinin yasaları dâhilinde suç unsuru olarak kabul edildiği söylenebilir.

2.3. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde yıldırma ile ilgili yapılan araştırmalar ve bu araştırmalardan ortaya çıkan sonuçlara yer verilecektir.

Yıldırma literatürünün tarihsel gelişimi, kavramsal çerçevesinin belirlenmesinde sağlam bir öneme sahiptir. 1990'lı yıllarda yeni bir olgu olarak ortaya çıkması ile birlikte literatürü oluşturan çalışmalara kaynak olan temel kitaplar ve makaleler, pek çok ortak noktada birleşerek yıldırma ile ilgili terminoloji, süreç, sebepler ve belli başlı tanımların şekillenmesinde bir bütünlük oluşturduğu söylenebilir.

İşyeri yıldırması, 1990'larda, Avrupa'da iş dünyası kadar akademik dünyada da büyük bir rezonansa sahiptir. Avrupa dillerinde, son yıllara kadar pek çok akademik kitap ve makale konusu olmuştur. Örgütsel hayat ve araştırmaların tabu olduğu 1990'larda bu alandaki araştırmalar, Hoel'in (1999, akt: Einarsen ve diğerleri, 2010) deyişi ile "araştırma konularında en önde konu" özelliği taşımıştır.

Araştırmaların meta-analizine bakılırsa, İskandinav kökenli bir kavram olan mobbing olgusu, organizasyonel bir sorun olarak ilk olarak İsveçli Leymann (1986), "Mobbing: İşyerinde Şiddet" isimli kitabı yazmıştır. Bu kitapta, mobbing, örgütsel faktörler ve iş ortamı psikolojisinin kalitesi ile derin ilişkili bir sorun olarak ele alınmıştır. Bu çalışmadan esinlenerek, büyük çaplı projeler geliştiren Norveç (Einarsen, 1994; Einarsen ve Raknes, 1997; Kile, 1990; Matthiesen, 1989), İsveç (Leyman, 1990, 1996), Finlandiya (Björkqvist, 1994; Vartia, 1991, 1996) kökenli araştırmacılar, yıldırıcı, mağdur ve seyircilerin olumsuz etkileşimleri üzerine yıldırma hakkında raporlar hazırlamışlardır.

Ayrıca, 1976'da Amerikalı psikiyatrist Brodsky, "The Harassed Worker" isimli kitabında, yüzyıllar boyu, gerek düşmanlar gerek aile gerekse arkadaşlar tarafından uygulanan mevcut bir sorunu nitel bir yöntemle tanımlamıştır. Brodsky, işgörenlerin, örgütlerde, sistematik bir şekilde, yönetici, astlar veya iş arkadaşları tarafından taciz edilmesini, verim, sağlık ve iyilik durumunu tahrip edici, felç eden bir sorun olarak nitelemiştir. Bu travmatik süreçte, sürekli ve ısrarla mağdurun taciz edilmesiyle, mağdur işgören, sıkışmış ve tepkisiz hale getirilmiştir. Bu kitapta, beş tip taciz davranışından bahsedilmiştir: cinsel taciz, günah keçisi durumu, ad takma, fiziksel taciz ve iş baskısı. Bu kitap, yayınlandığı yıllarda ilgi görmemiş; yıllar sonra Leymann tarafından tekrar keşfedilerek, yıldırma olgusunun temel taşlarından olan esas çalışmalara kaynak teşkil etmiştir. 1990'larda Leymann'ın başı çektiği İskandinav araştırmacılar, bugüne değin oluşan kuramsal çerçevenin temelini atmışlar; sonrasında ise, Hollandalı (Hubert ve Veldhoven, 2001), Avusturyalı (Kirchler ve Lang, 1998; Nield, 1996), İtalyan (Ege, 1996), Avustralyalı (Mc Charty, 1996) gibi araştırmacılar, alanı zenginleştiren çalışmalarla katkıda bulunmuşlardır. 2000'li yıllarda, Amerikalı ve Avrupalı araştırmacılar ortak bir konsept ile teorik ve ampirik çalışmalar yapmışlardır (Keashly, 1998; Lutgen-Sandvik, Tracy ve Alberts 2007; Yamada, 2004).

Yıldırma olgusunun tüm tarihsel araştırmalarının meta analizinde aynı olay tarif edilmiş, aynı mesaj verilmiştir: (1) Pek çok iş gören, yöneticileri, iş arkadaşları ya da astları tarafından, uzun süreli, sistematik ve ısrarcı tahrip edici olarak karakterize edilen saldırgan davranışlardan şikâyetçidir. (2) Mağdurlar üzerinde, motivasyonu, sağlığı, iyilik durumunu olumsuz etkileyen, tahrip edici ve travmatik etkiler görülmektedir. (3) Yöneticiler, işverenler, kamu ya da özel sektör olsun bu sorunun varlığını kabul etme konusunda genellikle isteksizdirler (Einarsen ve Hoel, 2001).

2.3.1. Yurt Dışı Araştırmalar

Leyman (1990,1996) "mobbing" kavramı ile "bullying" kavramını ayırtmıştır. Leymann'a göre bullying okulda öğrenciler arasında yaşanan yıldırma olarak nitelirken; mobbing kavramını, yetişkinler arasında işyerinde yaşanan yıldırma olarak terminolojisini belirlenmesini önermiştir. Matthiesen ve Einarsen (2010) ise, "Bullying" ve "Mobbing" kavramlarını, eşanlamlı kavramlar olarak kabul etmiştir. "Workplace bullying" terimi kullanarak, "işyeri yıldırması" anlamında "İşyerinde bir veya birkaç kişinin, belli bir amaçla, belli bir süreyi aşarak devam eden ve sonuçlanan, astların veya üstlerin uyguladığı,

hedefin, olaylara karşı kendini savunamayacak kadar savunmasız ve zayıf hale geldiği, ısrarlı olumsuz davranışlar” olarak tanımlanmıştır (Einarsen ve Skogstad, 1996; Olweus, 1993, akt: Neilsen ve Einarsen, 2012).

Zapf, Knorz ve Kullac (1996), “Mobbing faktörleri, iş içeriği ve sağlık açısından sonuçları” konulu çalışmalarında, sosyal çevre çeşitliliği, psikolojik ruhsal rahatsızlıklar ve iş ortamı çeşitliliğinin arasındaki ilişkiyi incelemiş, Leymann (1996) envanterindeki, işyeri davranışlarından, sosyal izolasyon, mağdurun özel hayatına ve davranışlarına müdahale, fiziksel şiddet, sözlü saldırı ve dedikodu davranışları ele almışlardır. Kötü iş içeriği, kötü sosyal çevre ve psikolojik ruhsal rahatsızlıklar arasındaki korelasyonu araştırmışlardır.

Zapt (1999), “İşyerinde yıldırma sebep olan kişisel ve organizasyonel çalışma grupları” konulu çalışmada, işyerinde yıldırma sebep olabilecek sebepleri araştırmış, örgütlerde, hem yıldırıcı hem mağdurun potansiyel yıldırma sebebi olabileceği, diğer tarafta yıldırmanın örgütlerde “multi-casuality” (çok sebepli) nedenleri olabileceği sonucuna varmıştır.

Einarsen (1999), “İşyeri yıldırmasının doğası ve sebepleri” konulu çalışmada, makale çalışması tarihine kadar, işyeri yıldırması ve doğası hakkında çalışmaları işleyen araştırmaları sonuçlarıyla özetlemiş, o zamana kadar yapılmış ampirik çalışmaların, işyeri yıldırmasının nedenleri arasında, çoğunlukla, işyerinin psikolojik faktörleri ve mağdurun kişilik yapısına odaklanmış çalışmalar olduğunu ifade etmiştir. Pek çok çalışmanın, yıldırmanın pek çok davranışı bir arada içermesine rağmen, tek bir olay gibi irdelendiğinden bahsetmiştir.

Einarsen (2000), “İşyerinde Şiddet ve Yıldırma Konusuna İskandinav Yaklaşımı” konulu çalışmasını, bu alanda, gelecekte yapılan araştırmalara ve geliştirilecek teoriler için bir çerçeve belirlemek, bu çerçeveye paralel geleneksel İskandinav araştırmalarını analiz etmek ve gelecekte yapılacak çalışmalara önerilerde bulunabilmek amacıyla oluşturmuştur. Bu çalışmada, ilk araştırma raporlarından itibaren kullanılan terimler ve tanımları bir çerçevede toparlanarak özetlenmiştir.

Hubert ve Veldhoven (2001) “İstenmeyen davranışlar ve mobbing sorununda riskli sektörler” konulu çalışmalarında, Hollanda’da bu konu hakkında riskli olan iş sektörlerini araştırmışlar, sektörler göre, yıldırma ve istenmeyen davranışların oldukça farklı çeşitlilikler gösterdiği sonucuna varmışlardır. Aynı konuda diğer yapılan araştırmalarla kendi sonuçlarını karşılaştıran araştırmacı, eğitim, endüstri ve hizmet sektörünü risk

guruplarının başında sayarken, söz konusu araştırmaların da desteklediği gibi eğitim sektörünün yıldırma konusunda en riskli sektör olarak ifade etmiştir.

Shallcross (2003), “İşyerinde Mobbing Sendromu: Kamu Sektöründe Tepki Ve Önleme Yolları” konulu çalışmasında, kamu sektörlerinde yıldırma sorununu analiz etmiştir. Yaptığı alan çalışmasında, kamu sektörünün beklentilerini karşılayacak sonuçlar çıkmadığını, personele saygı duyulmayan ve değer verilmeyen, liyakate göre görevlendirmelerin yapılmadığı, sürekli suçlama ve günah keçilerinin arandığı, zehirleyici ve fonksiyonu bozuk işyeri kültürünün yıldırma sorununun baş tetikleyicisi olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca bu problemin sadece kamu ya da özel iş sektörünün değil, bütün dünyada ve yaşamın her alanında küresel bir şiddet sorunu olduğunu vurgulamıştır.

Namie (2003), “İşyeri Yıldırması: Gittikçe Artan Kabalık” konulu çalışmasında, bu soruna çözümler ararken, bu soruna, yıldırıcı kimliği ile birlikte, cinsel saldırı, ırkçı ayrımcılık sorunları ile beraber yasal önlemlerle engellemek ve cezalandırmak gerektiğini belirtmiştir.

Hansen, Hogha, Persson, Karlson, Gardea ve Orbaek (2006), “İşyeri Yıldırması Sağlık Açısından Yol Açtığı Sorunlar Ve Psikolojik Stres Tepkileri” konulu çalışmasında, mağdur kişilerin kortisol hormonu düzeylerini takibi ile yola çıkararak, tıbbi anlamda, bu kişilerin, duygularda hassaslaşmaya, anksiyete ve depresyon gibi stres reaksiyonlarına yol açtığını kanıtlamışlardır.

Matthiesen ve Einarsen (2004), “Kurbanların psikiyatrik sorunları ve PTDS sendromları” konulu çalışmasında, yıldırma olayı ile kişilik unsuru arasında kuvvetli bir ilişki olabileceği, negatif etkileşim ve PTDS semptomları arasında ise kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Branch ve diğerleri (2004), işyeri yıldırması üzerine yaptıkları araştırmalarında, yıldırmanın daha çok düşey ve yatay deneyimlerinin ele alındığı, dikey yıldırmaya ait çalışmalara ait bulgular elde etmek amacıyla sekiz yönetici ile nitel bir çalışma gerçekleştirmişler, dikey yıldırmada, üst yönetici veya diğer bir yöneticinin desteğinin mağdurlar açısından önemli olduğu, genellikle yıldırmaya uyđrayan yöneticinin izole olduğu ve diğer yöneticilerden özellikle üst yöneticiden destek alamadığı sonucuna varmışlardır.

Hoel ve Einarsen (2010), “Yıldırmaya karşı yönetmeliklerin Eksiklikleri: İşveç Örneği” çalışmasında, yıldırmaya karşı uygulanan yasaların ve yönetmeliklerin uygulama

aşamasındaki noksan taraflarını araştırmış ve bunların nasıl düzenlenmesi gerektiği üzerine önerilerde bulunmuştur.

Aubé ve Rousseau, (2011), “Kişiler Arası Saldırgan Davranışlar ve Takım Çalışması Etkileşimi” konulu çalışmasında, kişiler arası, saldırgan davranışlar içinde yıldırma davranışlarını da içine alan bir tanımlama yaparak bu tür davranışlarının örgütteki, takım performansı ve verimliliğini ile negatif ilişkili olduğunu; ayrıca, takımın hedeflerine sadakat ve görev üstlenmede gönüllülük ile de doğru orantılı olduğu sonucuna varmıştır.

Bond ve diğerleri (2010) “İşyeri yıldırması, örgütlerin psikolojik güvenlikleri ve PTSS” konulu çalışmalarında, emniyet güçleri arasında yaptığı araştırmasının sonuçlarına göre, işyeri yıldırması ve travma sonrası stres bozukluğu ile güçlü ve doğrusal bir ilişki olduğu, örgüt iklimi içinde, psikolojik güven ortamı ne kadar güçlü olursa, işyeri yıldırma maruz kalma ve bununla ilintili olarak travma sonrası stress bozukluğu görülme oranının düşük olduğu sonucuna varmışlardır. Örgüt iklimi ve psikolojik anlamda güvenli bir çalışma ortamının ise örgütün yönetim ve liderlik kalitesi ile ilgili olduğu görüşünü öne sürmüştür.

Nielsen (2010), konu hakkında bir meta analiz çalışması olan kitapta (Einarsen ve diğerleri, 2010) Avrupa dillerinde 91 araştırma raporunu çalışmış, bunların çoğunlukta olan (% 81,3) 2000-2008 yıllarında, %16 sının 1990'larda, sadece % 2'lik bölümün 1980'lerde yapıldığı sonucuna ulaşmıştır.

Matthiesen ve Einarsen (2010), “İşyerinde Yıldırma: Tanımı, Görülme Sıklığı, Belirtileri Ve Sonuçları” konulu araştırmasında, işyeri yıldırmasının temel kavramlarının çerçevesini yeniden belirlemiş, yıldırma ile ilgili işyeri şiddeti, kişilerarası çatışma konularını tartışmış, teorik ve ampirik çalışmaların sonuçları ile yıldırma olgusunun temel öğelerini tekrar yenilemiştir.

Neilsen ve Einarsen (2012), “işyeri yıldırmasına maruz kalmanın sonuçları üzerine yaptıkları meta-analiz çalışmasında” işyeri yıldırması çalışmaları ile ilgili genel değerlendirmelerde bulunmuş; konunun kavramsal ve kuramsal çerçevesini şimdiye kadar yapılan çalışmaları analiz ederek tartışmıştır. Makalede, esas içeriği gereği, işyeri yıldırmasının sonuçları hakkında şimdiye kadar yapılmış çalışmalar üzerinden hipotezler üreterek kavramlar üzerinden sonuçlandırmışlardır. Bu çalışmada, işyerinde yıldırma davranışları hakkında kesin belirleyici bir listenin bulunmadığı, çoğunlukla, sözel saldırganlık, alay etme, çalışma ortamında engelleme, sorun çıkarma, iş arkadaşları

arasında dışlanmaya sebep olma gibi davranışları örneklemiştir. İşyeri yıldırmasının, ruhsal ve bedensel sağlık problemleri, post-travmatik stres, tükenmişlik, uyku problemleri, gerginlik, iş terkleri ile pozitif ilişkide iken, iş konusunda kişinin öz değerlendirmesi, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ile negatif ilişkili olduğu hipotezlerini mevcut çalışmalardan elde edilen teorileri temel alarak araştırmışlardır. Sonuç olarak, işyeri yıldırmasının ilk olarak ruhsal sorunlar ve iyilik durumu ile ilgili olduğunu; yıldırma sonuçları hakkında yapılan çalışmaların çoğunlukla, zihinsel ve ruhsal sağlık ile iş doyumunu konularında yapıldığı, üretkenlik ve uyku sorunları gibi farklı sonuçlar üzerine de çalışmaların yapılması gerektiği, yıldırmanın kişi üzerindeki sonuçlarını açıklayacak hem teorik hem deneysel değerlendirmelere ihtiyaç olduğunu ifade etmişlerdir.

Mathisen, Øgaard ve Einarsen (2012), “Kişisel ve örgütteki durumsal öncülleri” konulu çalışmasında, daha önceki çalışmalar gibi, sadece kişisel sebeplerden yola çıkmak yerine, örgütsel ve takım çalışmaları içinde organizasyonel sebeplerini araştırmıştır. Çalışmanın bulgularında ise, yıldırmada her iki faktöründe öneme sahip olduğu, ne sadece örgütsel organizasyon, ne de tek kişisel nedenlere yoğunlaşmanın yönetsel anlamda yıldırma önleyemeyeceğini ifade etmiştir. Yöneticinin, işyeri ortamındaki bütün sosyal çevrenin hassasiyeti ile birlikte, çalışanların iş stresi seviyelerini de göz önünde bulundurması gerektiğini bildirmiştir.

Shallcross ve diğerleri (2012), “İşyerinde ciddi bir çatışma: Mobbing deneyimi” isimli çalışmalarında, yıldırma kurbanlarının kendilerini tanımlamalarını araştırmışlardır. Mağdurların deneyimledikleri yaşantılardan yola çıkarak, yıldırma olayının sürecini ve örgütsel yansımaları değerlendirmişlerdir. Çalışmada mağdurların ifadelerinin yorumlanması sonucu, iyi tasarlanmış ve tanımlanmış görev, iyi iletişim yeteneği ve süreç ve prosedürlerde adil bir sistemin olması, örgütte yıldırmanın engellenmesi adına önemli olduğu sonucuna varmışlardır.

Salin ve Hoel (2013), işyeri yıldırmasının cinsiyetçi bir olgu olduğu hipotezi üzerine yaptıkları çalışmalarında, cinsiyete göre çeşitlenmenin, sadece raporlanmış çalışmalarda değil, yıldırma hedefi ve üçüncü kişilerin tepkileri dahilinde cinsiyet etkisizliği dahilinde bir olay olmadığı şeklinde sonuçlandırmıştır.

Fahie ve Devine (2014), okulları, işyeri yıldırması olasılığının en yüksek faktöre sahip olduğu kurumlar olarak nitelemiş; ilkökul öğretmenlerinden kendini yıldırma maruz kalmış olarak niteleyen öğretmenlerin yıldırma tecrübelerini araştırmıştır. Foucault kuramı ve güç tanımı ile yıldırma dinamiğini ve okul kültürüne etkisini tanımlamış;

yıldırmanın kavramsal çerçevesinde öğretmenlerin bireysel deneyimlerini ve öğrencilere, okul kültürüne etkilerini araştırmışlardır. Buna göre, yıldırma ile zehirlenmiş mağdurlar, bu olayı ve kendilerini imkânsız değil fakat gittikçe zorlaşan bir durum olarak algıladıklarını; yıldırıcının, mağdurun kendini nasıl göreceğini başarı ile manipüle ederek nihai bir kontrol formu oluşturabileceğini, kişinin kendini ve yaptıklarını “normal” olarak tanımlarken, dışlama, küçük görme, adam yerine koymama yolu ile okul kültürünü manipüle edebileceği sonucuna varmışlardır.

Fox ve Cowan (2015), işyerinde yıldırma sorunu ile insan kaynakları biriminin önemini örgütsel ortamda ne kadar etkili bir önem sahip olabileceğini tartışmış; insan kaynaklarının önemini vurgulayarak, bu perspektiften yıldırma olgusunu açıklamaya çalışmıştır. İnsan kaynakları biriminin, işyeri yıldırmasını, mağdur ve yıldırıcıların durumları açısından belirlemek, bununla birlikte çatışma gibi sorunlara arabuluculuk ederek çoklu bir rol üstlenici ve yıldırmayı duyurmak, olayı açığa çıkarmak için bir ses olabileceği ifade edilmiştir.

Yıldırma olgusunun buluş yeri olarak başta İskandinav ülkeleri ve Avrupa’ nın diğer ülkeleri başta olmak üzere pek çok önemli araştırma yapılmış ve yapılmaktadır. Sayısız çeşitlilikteki bu araştırmalar, yıldırmaya farklı bakış açıları kazandırmış ve konu hakkındaki araştırmalara çok yönlü bir bakış açısı getirmiştir. Konu ile ilgili, kitaplar ise, yıldırmanın detaylı olarak kavramsal ve kuramsal yapısını irdeleyen ve tartışan çok önemli kaynaklar olarak kullanılmaktadır. Davenport ve diğerleri (2003), “Mobbing İşyerinde Duyusal Taciz” kitabı Osman Cem Önertoy tarafından çevirisi yapılmış ve yoğunlukla kaynak kitap olarak kullanılmıştır. Diğer taraftan, araştırmalar çoğaldıkça, genel bir yaklaşım oluşturabilmek amacı ile meta analiz amaçlı çalışmalar da yapılmaya başlamıştır. Einarsen ve diğerleri (2010), teori, araştırma ve pratikte, işyerinde yıldırma ve şiddete ait bütün yaklaşımları detaylı olarak toparlamıştır. Yine, aynı yazarları 2011 yılında, Avrupa ekolüne göre, işyerinde yıldırma ve şiddetin özgün kavramsal yapısı oluştururken, aynı zamanda, alanda yapılan araştırmaların da meta analizini gerçekleştirmişlerdir. Bu kitaplar, araştırmalar yenilendikçe paralel olarak yeni basımları ile güncellenmiş; bu çalışmada, kaynak kitap olarak kullanılmıştır.

Yurt dışı araştırmalar içinde, temel kaynaklarla beraber özetlenirse, Leymann’ nın (1990, 1996) temel çalışmaları, yıldırmanın sonuçları ve işyeri sağlığı (Zapf ve diğerleri, 1996), işyeri şiddeti ve yıldırma konusu (Einarsen, 2000), mağdurların psikiyatrik sorunları (Matthiesen ve Einarsen, 2004), yıldırma, işyeri şiddeti, cinsel saldırı ve ırkçılık ilişkisi (

Namie, 2003), takım çalışması, kişiler arası ilişkiler ve yıldırma (Aubé ve Rosseau, 2011), örgütlerin psikolojik güvenliği ve yıldırma (Bond ve diğerleri, 2010), öğretmenlerin, güç etkileşimi, Facoult güç kuramı ile açıklanması ve örgüt kültürüne etkisi (Fahine ve Devine, 2014) konulu araştırmalar, yıldırma hakkında çok yönlü çeşitlenmeye araç olduğu söylenebilir.

2.3.2. Yurt İçi Araştırmalar

Bu alanda yapılan yurt içi araştırmalarda, ilişkisel ve nicel araştırmaların çoğunlukta olduğu söylenebilir. Yıldırma olgusunun yeni bir araştırma alanı olarak ortaya çıkması ile yurt içi çalışmalarda yer alması, bu olgunun kavramsal tanımlanması, olgunun niceliği ve ilişkisel boyutlarına ait araştırmaların çokluğunu açıklayabilir. Türkiye'deki yıldırma sorununun durum tespitine dair nitel araştırmaların azlığı ise oldukça dikkat çekicidir. Buna rağmen, son yıllarda yapılan meta-analiz çalışmaları, alan çalışmaları hakkında bütün bir çerçevede değerlendirme yapmaya olanak sağlamakla beraber; yıldırmanın kavramsal yapısına katkı sağlamış; durumsal değerlendirmelere temel sağlayacak, yalın anlamda, bu sorunun yerel çözümlerine olanak sağlayacak çalışmaların eksikliğini de göz önüne sermektedir. Örneğin, yıldırma konusu hakkında yurt içinde yapılan araştırma raporları hakkında nitel bir araştırma yapan Aygün (2012), araştırma kapsamındaki çalışmalardan % 64,7'sinde anket yöntemi, % 27,4'ünde literatür taraması, % 3,9'unda görüşme yöntemi ve % 3,9'unda görüşme ve anket yöntemi birlikte kullanıldığını ifade etmiştir. Yurt içi alanyazında yıldırma ilgili çalışmaların en çok, özel işletmeler, sağlık sektörü, bankacılık, konaklama, hukuk ve en son eğitim sektöründe yapıldığı sonucuna varmıştır.

Tanoğlu (2006), Einarsen'nin (2000), işyeri şiddeti ve yıldırma konulu çalışmasında, bu alanda, gelecekte yapılan araştırmalara ve geliştirilecek teoriler için bir çerçeve belirlemek hazırladığı ve pek çok çalışmada kullanılagelen tabloyu Türkçeye çevirmiştir:

Tablo 4: Raporlarda Kullanılan Terimler Ve Tanımları

Kaynak	Terim	Tanımlama
Brodsky (1976)	Taciz (Harassment)	Tekrar eden ve sistematik bir biçimde bireye eziyet edilmesi, yıpratılması, yıldırma maruz bırakılması, gözünün korkutulması, rahatsız edilmesi ve diğer bireylerin kişiye karşı kıskırtılarak tepki uyandırılması.
Thylefors (1987)	Günah Keçisi (Scapegoating)	Bir ya da daha fazla kişinin bir kişi ya da grup tarafından belli bir süreç içerisinde sürekli olarak olumsuz davranışlara maruz bırakılması.
Matthiesen, Rakness ve Rrökkum (1989)	Yıldırma (Mobbing)	Bir ya da daha fazla kişinin iş yerindeki bir kişi ya da grup tarafından tekrarlı ve sürekli bir şekilde olumsuz tepkilerin hedefi olması.
Leymann (1990)	Yıldırma / Psikolojik Terör (Mobbing / Psychological Terror)	Bir ya da daha fazla kişinin saldırgan ve etik olmayan iletişim biçimleri yoluyla, doğrudan ve sistemli bir şekilde bireyi hedef alması.
Kile (1990)	Sağlığı Tehlikeye Sokan Liderlik (Health Endangering Leadership)	Üst konumdaki kişinin açık ya da örtük bir biçimde, belli bir dönem içerisinde sürekli devam eden bir şekilde kişiyi taciz etmesi ya da aşağılaması.
Wilson (1991)	İşyeri Travması (Workplace Trauma)	Üst konumdaki kişinin ya da işverenin kasten ve kötü niyetli davranması sonucunda bireyin kişiliğinin parçalandığını fark etmesi.
Asforth (1994)	Küçük Zorbalık (Petty Trainy)	Liderin, çalışanlara baskı kurmak, küçümsemek ve itibarını yükseltmek için keyfi hareket etmesi, sorun çözmeye güç kullanması, kişileri kasıtlı olarak cezalandırması ve ilgisiz davranması.
Vartia (1993)	Taciz (Harassment)	Bireyin bir ya da daha fazla kişi tarafından belli bir zamandan fazla ve tekrar eden bir şekilde olumsuz davranışlara maruz kalması.
Björkqvist, Osterman ve Hjelt- Bäck (1994)	Taciz (Harassment)	Savunmasız bir bireye karşı bir ya da daha fazla kişinin psikolojik ya da fiziksel acı çektirmek amacıyla doğrudan ve sürekli olarak kötü davranılması.
Adams (1992)	Zorbalık (Bullying)	Kişinin süregelen bir şekilde eleştirilmesi, genel ya da özel bir şekilde taciz edilmesi ve aşağılanarak hakaret edilmesi.

Türkiye’de eğitim örgütlerinde yıldırma olgusu hakkında ilk çalışmalardan başlıcaları, Einarsen ve Rakness (1997) tarafından geliştirilen Olumsuz Davranışlar Anketi (Negative Acts Questionnaire) Cemaloğlu (2007c) tarafından Türkçeye uyarlanarak araştırmalarda kullanılmasıdır. Ayrıca, Cemaloğlu (2007a) “Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma” çalışmasında, yıldırmanın ilk kavramsal yapısına değinerek, bu olgunun tanınmasına önemli bir katkıda bulunarak, konu hakkında yapılan ilk çalışmalar içinde farklı bir yer edindiği söylenebilir. Bu çalışmada, “işgörenlerde stres, kaygı, iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik yaratan faktör olarak yıldırma kavramını incelemek, yıldırmanın bireysel ve örgütsel nedenlerini ifade etmek, işgörenlerin yaşadıkları yıldırma

davranışlarını” saptamak amaçlanmıştır. Yine bu alandaki en önemli araştırmaların başında, Cemaloğlu'nun (2007c), ilköğretim okullarında öğretmenlerin yıldırma maruz kalma düzeyleri üzerine yaptığı araştırmasıdır. Araştırmaya göre, öğretmenlerin % 50 oranında yıldırma deneyimini yaşadıkları; cinsiyet, yaş durumunun yıldırma ile ilişkisi olmadığı sonucuna varmıştır. Bu araştırma Türkiye'deki okullarda yıldırmanın tespitine yönelik öncül bulguları içermekte olmasından dolayı önemli bir referans olarak kabul edilebilir. Yine, Cemaloğlu (2007b), okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, öğretmenlere yönelik işyeri yıldırması ilişkisi konusunda yaptığı çalışmada, okulda öğretmenlerin orta düzeyde yıldırma (bullying, mobbing) mağduru olduğu, okul yöneticilerinin Laissez-Faire liderlik davranışlarını gerçekleştirdikçe, öğretmenlere yönelik yıldırmanın gerçekleşme düzeyinde artış yaşandığı sonucuna ulaşmıştır. Bir başka çalışmada, Cemaloğlu ve Ertürk (2007), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin maruz kaldıkları yıldırma cinsiyet açısından incelemeyi amaçlayan çalışmalarında, ilköğretim okullarında görev yapan erkek öğretmenlerin, “Kendini gösterme ve iletişim, sosyal ilişkiler, itibara saldırı, yaşam kalitesi ve mesleki durum” alt boyutlarında kadın öğretmenlere göre daha fazla yıldırma maruz kaldıkları, bu kişilere yönelik yıldırma başvurularının dörtte üçünün erkek, dörtte birinin ise kadın olduğunu saptamışlardır.

Ocak (2008), öğretmenlerin mobbinge ilişkin algıları konulu araştırmasında, işyerinde duygusal taciz öğretmenin cinsiyetine, müdürün cinsiyetine, öğretmenin kıdemine, çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaştığı, erkek öğretmenler ve 6-10 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdemdeki öğretmenlerin işyerinde duygusal tacize daha fazla uğramakta olduğu, çalıştıkları okulun müdürü erkek olan öğretmenlerin, işyerinde duygusal tacize daha fazla uğradığı sonucuna ulaşmıştır.

Taşpınar ve Saylı (2008) “Mobbing; yıldırma kurbanıysanız nasıl kurtulursunuz?” konulu çalışmalarında, yine kavramsal olarak yıldırma konusunu açıklamış ve tanıtmışlar; ayrıca yıldırma mağduru olmamak veya mağdur olduktan sonra ne tür stratejiler uygulayabilecekleri konusunda bilgiler vermişlerdir. Çalışmada, güvenilir kişilere sorundan bahsetme, kurumsal yazışmalar ve yaşantıları ispatlanabilir şekilde kaydetme, psikolojik yardım alma, ilgili mercilere yasal yol ile duyurma, profesyonel sorumluluklarına odaklanma gibi stratejileri önermişlerdir.

Gökçe (2009) ise, toplamda 59 yıldırıcı davranıştan oluşan “İş Yerinde Duygusal Yönden İncitici Davranışlar Ölçeğini” geliştirmiştir.

Tanhan ve am (2011) “Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirliğinin Yeniden Belirlenmesi” çalışmalarında, kendilerinin geliştirdiği, öğretmenlere yönelik yıldırma ölçeğini geçerlilik ve güvenilirliğini sınımlar ve bu çalışmada olumlu sonuçlara vararak bu ölçeği alandaki çalışmalarda kullanılmak üzere sunmuşlardır.

Koç ve Bulut (2009), orta öğretim öğretmenleri arasındaki iletişim tarzı olarak mobbinge uğrama düzeylerini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, orta öğretim öğretmenlerine yönelik uygulanan yıldırma daha çok öğretmenlerin yaşam kalitesine yönelik olduğu, yıldırma daha çok erkek öğretmenlere uygulandığı, 25 yaşın altındaki öğretmenlerin daha fazla yıldırma maruz kaldığı, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin devlet okullarında çalışan öğretmenlere göre daha fazla yıldırma maruz kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Apak ve Deniz (2009) ilköğretim okullarında görev yapan, yıldırma mağduru olmuş yıldırma eylemlerinin gerçekleştiğine tanıklık etmiş olan öğretmenlerin yaşadıkları ya da tanıklık ettikleri yıldırma eylemlerine yönelik algıları ile söz konusu öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ve adanma odakları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucunda ise okullarda öğretmenlere yönelik yıldırma eylemleri uygulandığı ve bu eylemler ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında yüksek düzeyde anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Günel (2010), “Yıldırma olgusu ve yıldırma mağdurlarının kişilik özellikleri” hakkındaki araştırmasında, bireyin dışa dönüklük özelliği arttıkça yıldırma faaliyetleri arasında yer alan itibara yönelik saldırılar ve fiziksel saldırılara maruz kalma olasılığı azaldığı, dışa dönük bireylerin yıldırma da çoğunlukla hedef alınmadığı, diğer yandan; genellikle kibar, uyumlu, alçak gönüllü, sabırlı ve strese dayanıklı olan bireylerin yıldırma mağduru olma olasılıkları artarken; düzenli, tedbirli, sistemli, titiz ve başarı odaklı bireylerin yıldırma faaliyetlerinin hedefi olmadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Tetik (2010), yıldırma kavramının birey ve örgütsel açıdan önemini tartıştığı kavramsal çalışmasında sorunun birey ve örgüt boyutunu vurguladıktan sonra, uluslararası uygulamalardan örnekler vererek, hukuksal, eğitimsel ve işletmeler boyutunda detaylı çözüm önerilerinde bulunmuştur.

Gül ve Özcan (2011) mobbing ve örgütsel sessizlik ilişkisini araştırmışlar; mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular,

tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulgusuna ulaşmışlardır.

Cemaloğlu (2011), ilkokul yöneticilerinin liderlik stilleri, okulların örgütsel sağlığı ve yıldırma araştırdığı makalesinde, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel sağlık arasında pozitif bir ilişki mevcutken bu tür liderlik davranışları ile yıldırma arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca etkileşimci liderlik davranışları ve yıldırma arasında bir ilişkiye rastlanmadığı sonucuna varmıştır.

Ayrıca, Türkiye'deki yıldırma sorunu ile ilgili Meclis komisyonu kurularak sorun tespiti araştırılmış ve raporlanmıştır. TBMM İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporunda (2011) yer alan, 2008-2009 arasında Mobbing Bilgilendirme Araştırma ve Destek Merkezi Projesi anketinin sonuçları özetlenirse; yıldırma en çok 21-40 yaş arasındaki kişiler uğruyor. Cinsiyet oranlarında ise, kadın çalışanlar en çok yıldırma uğrayanlardır. Eğitim durumu yükseldikçe yıldırma artmaktadır. En çok üniversite mezunları ve lisansüstü eğitim alanlarda oran fazladır. İş alanında, özel sektör ve kamu sektörü sıralamada iken, orta gelir düzeyinde yıldırma oranları farkla öndedir. İş statüsünde en çok, memur/eleman/uzman; sonrasında ise, şef/müdür/proje/yöneticisi pozisyonundaki ara yöneticilerde yıldırma fazla görülmektedir. İşyerinde personel sayısı arttıkça, yıldırma oranı da paralel olarak artmaktadır. En çok işyerinde yıldırma görülürken, ankete katılanların yarıdan fazlası daha öncede yıldırma uğradıklarını ifade etmişlerdir. Ankete katılanların yarıdan fazlası, 6 aydan fazla yıldırma uğradıklarını; en çok sırasıyla amirlerinden ve iş arkadaşlarından yıldırma gördüklerini belirtmişlerdir. Ankete katılanların yarısı yasal düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Göktürk ve Bulut (2012), “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz” konulu çalışmalarında, konuyu kavramsal olarak incelemiş, makalede Türkiye’de yapılan son çalışmalar gözden geçirilerek, prevalans ve insidans oranları verilmiş, kurbanların demografik özellikleri ve bireyler üzerindeki psikolojik ve fiziksel etkileri araştırmışlardır.

Gökçe (2012), “Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen Ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma” çalışmasında, öğretmen ve okul yöneticilerinin zaman zaman yıldırıldıkları, yıldırma yol açan ve en sık karşılaşılan saldırgan davranışların her iki okul türünde de benzerlik gösterdiği, hem öğretmenler, hem de okul yöneticilerinin en fazla okul yöneticileri tarafından yıldırıldıkları, yıldırma

neden olan başlıca etkenin mağdurun kişilik özellikleri olduğu, yıldırma ile başa çıkmada en sık kullanılan stratejinin “bağlılık” olduğunu bulmuştur.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012), ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişkiyi araştırmışlar, Öğretmenler, yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutları kapsamına giren olumsuz davranışlara kısmen maruz kaldığı, etik liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı, yıldırma üzerindeki etkisinin ise negatif ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Karcıoğlu ve Çelik (2012) ise, mobbingin, mağdurun bulunduğu örgüte olan bağlılığını araştırmış, yıldırma davranışları ile örgütsel bağlılık ve üç bileşeni (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı) arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlar; mobbing ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Karakuş ve Çankaya (2012), öğretmenler yönelik psikolojik şiddetin, stres, tükenmişlik, iş doyumu, yaşam doyumu düzeylerindeki etkisini araştırmışlardır. Geliştirdikleri yapısal eşitlik modeline göre, psikolojik şiddet, stres ve tükenmişliği pozitif şekilde, iş ve yaşam doyumunu ise negatif etkilediği sonucuna varmışlardır.

Mete (2013), akademisyenlerin psikolojik yıldırmaya maruz kalma durumlarını, nedenlerini, sonuçlarını araştırmıştır. Yıldırma davranışları olarak en çok, dışlama, itibarsızlaştırma, görevden alma, derslerinin azaltılması, aşırı bürokratik kontrol, sözlü tehdit ve aşırı iş yükleme yolu işe yapıldığı; sessizleşme, tükenmişlik duygusu ve örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olduğu, psikolojik yıldırma uygulayanların tipolojisinin megaloman, seyircilerin ise ikiyüzlü, mağdurların yönetime uzak veya başarılı kişilerden seçildiği sonucuna varmıştır.

Özgan, Kara ve Aslan (2013), okullarda öğretmenlerin yöneticilere uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamalarını ve bu uygulamaların etkilerini araştırmışlar, öğretmenlerin itibara yönelik, iletişime yönelik, göreve yönelik ve sosyal ilişkilere yönelik boyutlarda yöneticilere psikolojik yıldırma uyguladıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Celep ve Konaklı (2013), üniversitelerdeki yıldırma olaylarının nedenleri ve sonuçlarını araştırdıkları çalışmalarında yıldırmanın psikolojik, fiziksel ve ekonomik olarak mağdurları etkilediği, iş performansına ve aile yaşamına ilişkin olumsuz sonuçlar yarattığı sonucuna ulaşmışlardır.

Erdemir (2012), “Dünyada ve Türkiye’de Yükseköğretimde Psikolojik Taciz (Mobing) ve Yasal Mevzuat” çalışmasında, yıldırma ile ilgili dünyada ilk uygulanan

yasalar ve bu yasaların süreçleri ile Türkiye'deki süreç hakkında bilgiler vermiştir. Aynı zamanda, hem dünyada hem de Türkiye'de çok yaygın bir şekilde karşılaşılan mobbing sorununun yasal boyuttaki çözüm yollarını ortaya koymak, yüksek eğitim örgütlerinden örneklerle konunun vardığı noktayı saptamak ve Türkiye'nin sorunla baş etmede dünyanın neresinde olduğunu tespit ederek önerilerde bulunmuştur.

Temizel (2013), "Mobbing Ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri" çalışmasında, yıldırma literatürü çerçevesinde, Türk Hukukunda yıldırmanın yeri, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Türk Ceza Kanunu, İş kanunu ve Borçlar Kanununda yıldırma ili ilişkilendirilebilecek maddeleri analiz etmiştir.

Ertürk (2013), yıldırma davranışları ve mağdurlarla ilgili yaptığı araştırmasında, ilkokullarda yıldırmaya maruz kalan öğretmen ve yöneticilerin, % 4,1 oranında hergün yıldırma davranışları ile karşılaştığı, erkeklerin kadınlara oranla daha fazla yıldırmaya maruz kaldığı, erkeklerin 2/3; kadınların ise 1/3 oranında yıldırma normal bir davranış tarzı olarak değerlendirdiği sonucuna varmıştır.

Ertürk ve Cemaloğlu (2014), yıldırma davranışlarının sebepleri üzerine yaptıkları araştırmada, ilkokullarda, öğretmen ve yöneticilerin deneyimledikleri yıldırma davranışlarının nedenlerini araştırmışlar; örgüt, yıldırıcı ve mağdur, sosyal gruptan kaynaklı nedenlerden dolayı yıldırma davranışlarının oluştuğu sonucuna varmışlardır. Aynı çalışmanın sonuçlarına göre, 13 ve 24 yıl yukarı tecrübeli öğretmenlerin, 12 yıl aşağısı deneyimli öğretmenlerden daha çok yıldırma davranışları ile karşılaştıkları; bu okullarda branş öğretmenlerinin diğerlerine göre daha fazla yıldırmaya maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Candan ve İnce (2014), yıldırma ve tükenmişlik düzeyleri konusunda yaptıkları araştırmalarında, düşük düzeyde yıldırmada orta düzeyde tükenmişlik sendromu yaşanmakta oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bulgular arasında, yıldırma ve tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, kişisel başarı hissinde azalma ile yıldırma arasında ise orta düzeyli ancak negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Şahin (2015), "Yeni Bir Yaklaşım: İş Sağlığı Ve Güvenliği'nde Mobbing Faktörünün Önemi Ve Etkisi." çalışmasında, İş Sağlığı ve Güvenliği ile Mobbing arasındaki etkileşimin hangi noktada ortaya çıktığı, bu etkileşimin çalışanlar, aileleri, işyeri/işveren, toplum, ülke üzerinde nasıl bir sonuç meydana getirdiği ve nasıl önlenebileceği araştırmıştır. İşletmelerde, psiko-sosyal faktörler göz ardı edilmekte ya da

dikkate alınmamakta olduğu maddi ve manevi kayıplara maruz kalmamak adına yapması gerekenlerden biri çalışanların manevi sağlıklarını ve güvenliklerini sağlamak olduğunu ileri sürmüştür.

Yurt içi çalışmalar dâhilinde, eğitim örgütleri başta olmak üzere, yıldırma konusunda çalışılan başlıca araştırmaların ağırlıklı olarak nicel tekniklerin kullanılarak yapıldığı görölmektedir. Bu çalışmalarda, öğretmenlerin yıldırma maruz kalma düzeyleri (Cemaloğlu, 2007), liderlik stilleri ve yıldırma ilişkisi (Cemaloğlu, 2007d), öğretmenlerin yıldırma algıları (Ocak, 2008), örgüt sağlığı, liderlik stilleri ve yıldırma ilişkisi (Cemaloğlu, 2011), yıldırmanın özel ve resmi okul öğretmenleri üzerine araştırılması (Gökçe, 2012), yıldırma mağduru öğretmenlerin tükenmişlik, iş ve yaşam doyumu düzeyleri (Karakuş ve ankaya, 2012), okullarda yıldırma nedenleri ve davranışarı (Ertürk, 2013; Ertürk ve Cemaloğlu, 2014) konulu araştırmaların başlıca belirlenen araştırmalar olduğu söylenebilir.

2.3.3. Literatür Özeti

Yıldırma, araştırmacılar tarafından oldukça ilgi gören, yurt içi ve yurt dışı çalışmalarda farklı etkileşimleri ile çalışma konusu olduğu ifade edilebilir. Bu durumun, yıldırmanın kapsamlı ve zengin bir kavramsal yapısının ortaya çıkmasına sebep olduğu söylenebilir. Araştırma sayısının fazla olması ile meta analiz çalışmalarının yapılması, daha zengin bir literatür oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu sebeple, benzer konulu araştırmalardan ziyade, konuya farklı yaklaşımlar kazandıran bazı araştırmaların hem yurt içi hem de yurt dışı çalışmalarda öne çıktığı söylenebilir.

Yıldırma hakkındaki literatür incelendiğinde, özellikle yurt dışı araştırmaları çeşitli iş sektörlerindeki araştırmaları kapsadığı görölebilir. Yıldırma olgusunun temel kavramlarını ortaya çıkartan araştırmalar (Leyman, 1990, 1996; Leymann ve Gustafsson 1996; Matthiesen ve Einarsen, 2010; Mikkelsen ve Einarsen, 2002; Zapf, 1999; Zapf ve Einarsen, 2001; Zapf ve diğerleri, 1996) yapılmakla birlikte, yıldırmanın sonuçları ve işyeri sağlığı (Zapf ve diğerleri, 1996), işyeri şiddeti ve yıldırma konusu (Einarsen, 2000), mağdurların psikiyatrik sorunları (Matthiesen ve Einarsen, 2004), yıldırma, işyeri şiddeti, cinsel saldırı ve ırkçılık ilişkisi (Namie, 2003), takım çalışması, kişiler arası ilişkiler ve yıldırma (Aubé ve Rosseau, 2011), örgütlerin psikolojik güvenliği ve yıldırma (Bond ve diğerleri, 2010), öğretmenlerin, güç etkileşimi, Facoult güç kuramı ile açıklanması ve örgüt

kültürüne etkisi (Fahine ve Devine, 2014) konulu çalışmalar yapılmıştır. 1990'lerden günümüze kadar yapılan yıldırma ile ilgili araştırmaların meta-analizini kitaplarında toplayan Einarsen ve diğerleri (2010), farklı ülkelerde ve bölgelerde farklı odaklarla çalışılmasından dolayı, konu ile ilgili terminolojinin çeşitlenmiş olduğunu belirtmişlerdir. Bu bilgilere göre, ilk olarak Kuzey Avrupa sosyal sistemi, kültürü ve işyeri alışkanlıkları içine alarak keşfedilen ve incelenen bu sorun, daha sonra Amerika ve Avustralya gibi farklı kaynaklı çalışmalarla zenginleşmiş ve bu ülkeler kendi ekollerini üretmişlerdir. Yakın zamanda, uzak doğu ve ortadoğu ülkelerinin de kendi yaşamsal öğeleri ve kültürlerine uyarlanan bileşkede değişik çalışmalar yapılmıştır. Yıldırma olgusunun, yerel kültür, yönetim ve genel kabullere göre farklı kavramsal çeşitlilik gösterdiği, bu sebeple, her kültüre ait yıldırma olgusunun farklılaştığı söylenebilir. Türkiye'de deneyimlenen yıldırma ile ilgili özgün profilinin çıkarılmasını sağlayan çalışmaların azlığı dikkat çekicidir.

Yurt içi araştırmalarda ise, konu ile ilgili temel çalışmalar, yıldırmanın tanınması, kavramsal ve kuramsal yapısını şekillenmesine katkıda bulunan çalışmalar (Cemaloğlu, 2007a; Cemaloğlu 2007b; Cemaloğlu 2007c; Cemaloğlu ve Ertürk, 2007; Gökçe, 2008; Gökçe, 2012) ile beraber, yıldırmanın kişi ve örgüt etkileşimi (Apak ve Deniz, 2009; Candan ve İnce, 2014; Günel, 2010; Karakuş ve Çankaya, 2012), liderlik ve yıldırma (Cemaloğlu, 2011; Cemaloğlu ve Kılınç, 2012), okullarda yıldırma ve etkileri (Ertürk, 2013; Ertürk ve Cemaloğlu, 2014; Koç ve Bulut, 2009; Ocak, 2008; Özgan ve diğerleri, 2013; Sabancı ve Yücel, 2013; Uğurlu ve diğerleri, 2012), yıldırmanın hukuksal boyutu (Erdemir, 2012; Temizel, 2013), yükseköğretimde yıldırma (Celep ve Konaklı, 2013; Mete, 2013; Tanoğlu, 2006) konulu çalışmalar yapılmıştır.

Alanyazındaki araştırmaların çoğunluğunda, ilişkisel ve problemin varlığı ile ilgili nicel çalışmaların baskın durumda olduğu söylenebilir. Türkiye'de eğitim kurumlarında deneyimlenen yıldırma, yıldırmanın kavramsal yapısına göre analiz edilmiş özgün yaşantılara ait çalışmaların azlığı ve bu soruna çözüm üretebilmek adına biyopsi niteliğindeki araştırmalar konusunda bir boşluğun varlığı farkedilmiştir. Bu sebeple, eğitim kurumlarında yıldırma olgusunun nedenleri, bu nedenlerin yıldırma yaşantılarına yansımaları, mağdurların bu sürecin başından sonuna kadar deneyimlediği olaylara bakış açıları, yaşantılarının kategorileri, kendi öz değerlendirmeleri üzerine yapılmış bir çalışmanın Türkiye'de eğitimcilerin yıldırma deneyimlerini tüm kavramsal çerçevede analiz ederek, kültüre, uygulanan eğitim politikalarına ve örgütsel yapısına özgün durumu

hakkında bir araştırma ihtiyacı farkedilmiştir. Konu hakkındaki alan araştırmalarının eksikliği, eğitim örgütlerinde bir sorunun yeterince irdelenmesi ve somut teşhislerin yapılabilmesi açısından önemli bir ihtiyaç olduğu görülmüştür. Bu nedenle, bu çalışmanın, eğitim çalışanlarının maruz kaldıkları yıldırmanın, mesleki pratikte ve örgütsel/kurumsal ortamdaki deneyimleri ortaya çıkarmak, sorunu yerinde tesbit ederek somut bulgular elde ederek, çözüm ve öneriler getirebilmek, Türkiye'nin eğitim kurumlarındaki özgün yıldırma profiline ait özellikleri hakkında bazı ipuçlarını belirlemek adına önemli bir boşluğu dolduracağı düşünölmektedir.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırma deseni, veri toplama araçları ve verilerin çözümü ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel yöntem uygulanmıştır. Nitel araştırma, gözlem görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 45).

3.2. Araştırma Deseni

Bu çalışma nitel yaklaşımlardan fenomenolojik (olgu bilim) yaklaşımıyla gerçekleştirilmiştir. Fenomenoloji (olgubilim) deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Tümüyle yabancı olunmayan, aynı zamanda tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için fenomenoloji uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2013, sf:78). Bu sebeple, konu hakkında farkındalığın mevcudiyeti ve üzerine yapılan çalışmaların varlığına rağmen, konunun örgütsel ve yönetsel bir sorun olması ile birlikte, örgüt ve kişi psikolojisi ile birebir ilişkili olması, yıldırma olgusunu, deneyimler, algılar, yönelimler ve özgün durumlar gibi çeşitli bileşenlerle araştırabilmek adına bu yöntem seçilmiştir. Yıldırma konusundaki katılımcılara yıldırma hakkındaki algılarının netleşebilmesi için kendilerine konu ile ilgili, görüşme öncesi ve esnasında yönerge yoluyla bilgi verilmiştir.

3.3. Örneklem

Araştırmanın çalışma kümesi, amaçlı örneklem yönteminden kartopu tekniği ile belirlenmiştir. Yıldırma konusunun psikolojik ve sosyal sorunlara yol açabilecek, hassas ve kişisel bir sorun olması, taciz boyutunda algılanmasından dolayı kişilerin bu durumu dile getirmekte zorlandığı gözlemlenmiştir. Bu sebeple katılımcılar, araştırmanın yapıldığı 2015–2016 eğitim öğretim yılı yaz ve güz döneminde Ankara’da Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı özel ve devlet okullarında çalışan, kendini yıldırma mağduru olarak tanımlayan yönetici ve öğretmenlerden gönüllülük esasıyla kartopu tekniği ile belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan gönüllü katılımcılara ait bilgileri ve kodlamalar Tablo: 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5: Katılımcılara Ait Bilgiler

GÖREV	SIRA	CİNSİYET	MEDENİ DURUM	OKUL TÜRÜ	KODLAR
ÖĞRETMEN	1 KATILIMCI	Kadın	Bekar	Devlet	KDÖ1
	2 KATILIMCI	Kadın	Bekar	Devlet	KDÖ2
	3 KATILIMCI	Kadın	Evli	Devlet	KDÖ3
	4 KATILIMCI	Kadın	Evli	Devlet	KDÖ4
	5 KATILIMCI	Kadın	Evli	Özel	KÖÖ1
	6 KATILIMCI	Kadın	Evli	Özel	KÖÖ2
	7 KATILIMCI	Kadın	Evli	Özel	KÖÖ3
YÖNETİCİ	1 KATILIMCI	Kadın	Evli	Devlet	KDY1
	2 KATILIMCI	Kadın	Evli	Devlet	KDY2
	3 KATILIMCI	Kadın	Evli	Devlet	KDY3
	4 KATILIMCI	Erkek	Evli	Devlet	EDY1
	5 KATILIMCI	Erkek	Bekar	Devlet	EDY2
	6 KATILIMCI	Erkek	Bekar	Devlet	EDY3

3.4. Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen ilgili alanyazın ve oluşturulan alt problemler doğrultusunda yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Bu formdaki sorular, uzman görüşü alındıktan sonra, öneriler üzerine tekrar düzenlemeleri yapılmış, sonrasında katılımcılardan bir kişi ile pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Pilot görüşme sonrası tekrar gözden geçirilen ve son düzenlemeleri yapılan form, bütün görüşmelerde kullanılmıştır. Görüşme esnasında, katılımcının izni dâhilinde ses kaydı ve not tutularak, veriler kayıt altına alınmıştır. Ayrıca görüşme süresince ve sonrasında, katılımcıların duygu durumları, tepkileri gözlemlenerek not edilmiştir. Bu teknik, mahrem bir konu olan yıldırma yaşantılarının, olası işyeri şiddeti ve taciz gibi daha hassas konularla ilintili olabilme olasılığı göz önünde bulundurularak etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdelemek maksatlı kullanılmıştır. Aynı sebeple, araştırma sürecinde gizlilik ilkesinin gerektirdiği tüm uygulamalar titizlikle yerine getirilmiştir. Araştırmacının, görüşülen bireyle güven ve empatiye dayalı bir etkileşim ortamı oluşturabilmesi özellikle önem verilmiştir. Katılımcılarla en az bir saat olmak üzere, kendi tercihlerine göre görüşmeler gerçekleştirilmiş veya tekrar talebi halinde ikinci bir görüşme için iletişim bilgileri verilerek yeni bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme süreçlerinin tamamlanmasından sonra, ses kayıtları deşifre edilmiş; yazı yoluyla alınan

notlarla birlikte Word dosyasına aktarılmıştır. Toplam 134 sayfa, 13 saat 14 dakika ve 443,45 mb veri toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Veriler, alt problemler temel alınarak düzenlenip yorumlanmıştır. Verilerin analiz edilip yorumlanmasında, araştırmacının çalıştığı alanyazın etkili bir şekilde kullanılarak, alıntılar ve diğer araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak, araştırma bulgularının uyduğu ve çeliştiği alanlar tartışmaya açılmıştır. Temel olarak içerik ve betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Özellikle betimsel analizlerde katılımcıların duygu durumları, deneyimledikleri yaşantılara yaklaşımları, öznel görüşleri de etkin bir şekilde kullanılacak, ayırt edici ve/veya ortak yönleri analizlere dâhil edilmiştir. Katılımcıların, yıldırma literatürü çerçevesinde kişisel ve durumsal yaklaşımla analizleri ve karşılaştırmalı analizleri yapılmakla birlikte, genel yıldırma yaşantıları içerik analizi yoluyla temalar ve örüntüler yoluyla betimsel yolla açıklanmıştır. Bu araştırmada veriler “çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama tekniği” ile kodlanmıştır. Kodlardaki benzerlik ve farklılıklar dikkate alınarak birbiri ile ilişkili kodlar bir araya getirilip temalar oluşturulmuş; alt problemler cevaplayacak şekilde kavramsal çerçevede belirlenen ana temalar altında kategorize edilmiştir. Bu tür kodlama, verilerin tümevarımcı bir analize tabi tutulması sonucu araştırmacı tarafından ortaya çıkarılır. Kodlama aşamasında, veriler detaylı bir şekilde okunur ve araştırma amacı dâhilinde önemli olan boyutları belirlenmeye çalışılır. Sonuçlara göre veri kökenli kodlar oluşturulur (Yıldırım ve Şimşek 2013). Alanında bir uzmandan veriler yoluyla tema ve kodlamalar konusunda öneri ve görüşleri alınarak, belirlenen tema ve kodların güvenilirliği test edilmiştir. Ayrıca, geçerlilik ve güvenilirlik için bu betimlemeler esnasında, verilerden direkt alıntılara yer verilmiştir.

3.6. Araştırmada Geçerlilik ve Güvenirlik

Nicel araştırmada sayısal özellikler öne çıkarılırken, nitel araştırmada bir olgunun niteliği ön plana çıkmaktadır (Kirk Miller, 1986). Lincoln ve Guba (1985), bu çerçevede, “iç geçerlilik” yerine “inandırıcılık”; “dış geçerlilik” yerine “aktarılabirlik”; “iç güvenilirlik” yerine “tutarlılık”; “dış güvenilirlik” yerine “teyid edilebilirlik” kavramlarını nitel araştırmalarda tercih etmiştir. İnanırıcılıkta, uzun süreli etkileşim, derin odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi, katılımcı teyidi, aktarılabirlikte, ayrıntılı betimleme, amaçlı örnekleme, tutarlılıkta, tutarlılık incelemesi, teyid edilebilirlikte, teyid incelemesi stratejilerinin uygulanmasını önermektedir (akt: Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Bu bağlamda, bu çalışmada, katılımcılar ile “uzun süreli etkileşim” de bulunulmak maksadı ile zaman sınırlamalarının olmadığı, kendilerinin rahat ettiği ve süresiz konuşabilecekleri bir tarihte randevulaşılabilirliği hatırlatılmıştır. Ayrıca, görüşme sonrasında, eklemek istedikleri veya ikinci bir görüşmeyi talep edebilecekleri ve iletişim bilgileri verilmiştir. Katılımcıların inisiyatiflerine bırakılan esnek görüşme süreleri, görüşmede veri toplama kalitesini arttırdığı düşünülebilir. Bu durum, verilerin, çeşitliliğini ve tutarlılığını pekiştirmiştir. Özellikle, yaz tatilinden hemen önce gerçekleştirilen görüşmelerde, okullardaki aktif mesaiye ara verilmiş olması ile yıldırma etkileşimin geçici olarak durduğu halen mağduriyeti süren katılımcılardan toplanan veriler, yaşantı ve travmanın geçici ve dönemsel olmadığını ispatlamıştır. Bu durum aynı zamanda, “derin odaklı veri toplama”ya olanak sağlamış, çıkarımlar ve sonuçlar sürekli kavramsallaştırılarak ve yorumlanarak, açık biçimde fark edilmeyen bazı örüntülerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Araştırma verileri ve yeterliliğinin sorgulanması açısından, bu çalışmadaki katılımcı sayısının ve çeşitliliği göz önünde bulundurulabilir. Bazı katılımcılar, aynı okul ortamında, farklı sebeplerden dolayı yıldırma mağduru olmuş kişilerdir. Bu durum, elde edilen verilerle, aynı ortamda, farklı bir bireyin algıları, deneyimleri ve bakış açısı kazanılması konusunda katkı sağlamış; bu durum veri seti zenginleşmiş, çoklu gerçeklik imkânı sağlamıştır. Bunun sonucunda, katılımcılar tarafından, veriler teyid edilmiş; bu nedenle geçerlilik ve güvenilirliğe katkı sağladığı düşünülmüştür. Araştırmanın aşamalarında, uzman bir araştırmacı ile değerlendirme toplantıları yapılmış ve geri bildirimler alınmıştır. Ayrıca, katılımcılar ile her bir görüşme sonrası veriler, özet olarak aktarılmış ve teyidi sorgulanmıştır. Bulgular ve yorum aşamasında, sonuçlar ve yorumlar araştırmacı tarafından katılımcılar ile paylaşılmıştır. Araştırmanın aktarılabilirliğini, betimlemelerde doğrudan alıntılarla ve örneklem çeşidi ile kuvvetlendirmiştir. Tutarlılıkta ise, veri toplamada, konunun kuramsal çerçevesine göre görüşme sorularının hazırlanması ile bütün katılımcıların görüşmesinde ana çerçeve olarak kullanılması ile benzer yaklaşımlar, veri analizi ve sonuçların ilişkilendirilmesinde aynı kavramsal çerçevenin takibi ile sağlanmıştır. Teyit incelemesi açısından, yıldırma alanında dışardan uzman bir akademisyen, rapor sonucu ve ham verileri inceleyerek, belirlenen kodlar ve diğer analizler üzerinde görüş bildirmiş; değerlendirme yaparak geribildirimde bulunmuştur

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

4.1. Devlet Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Deneyimleri

4.1.1. Yıldırma Nedenleri

Yıldırma eylemlerine maruz kalan katılımcıların tamamı kadın öğretmenlerdir. Öğretmenlerden üç tanesi aday öğretmenliği sırasında, diğer öğretmen ise öğretmenliğinin üçüncü yılında yıldırma eylemi gördüklerini belirtmişlerdir. Mağdurlardan bir tanesi “kadın” olmanın yıldırma mağduru olması ile ilgili bir etken olduğunu belirtirken, katılımcıların tamamı, tecrübesiz olmak, iş ve insan deneyimi olmadığından dolayı hedef olduklarını belirtmişlerdir. Diğer taraftan, bütün katılımcıların görüşme sürecindeki gözlemlerinden temel olarak, cinsiyet ile ilgili dip bir kaniya sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcılardan bir tanesi bu durumu açık bir şekilde ifade etmiştir:

“... Erkeklerde aynı şeyi yapacaklarını düşünmüyorum, cinsiyet ayrımı olduğunu düşünüyorum. Kadını bizim toplumumuzda ezmek daha kolaydır, daha duygusal varlıklar. Ben oturup ağladım bir erkek oturup ağlamazdı... Mesela diyaloga girmeye çalışıyor, bu yolla yapmaya çalışıyor. Şunun için gel, bunun için gel; bir sorun çıksın ki iletişime geçsinler, müdür ve müdür yardımcısı...” KDÖ1

“Ben sonradan pişman da oldum diyebilirim size. Keşke dedim gidip sormasaydım acaba yanlış mı anlaşıldım. Ben iletişim kurmaya çalışıyor gibi mi anlaşıldım falan dedim. Ben bir yandan orada kendimi sorgularken bir yandan da şey diyordum yani pişman da oldum. Çok pişman da oldum. Bu adamla keşke gidip iletişim kurmasaydım. Biz dedim bunları kendimize bir yardım edici...” KDÖ3

Örgüt içinde, yıldırmanın, yıldırma tarafından bir iletişim yolu olarak kabul edilebileceği; cinsiyet unsurunun etkisi ile örgüt içinde cinsiyet ayrımını aşarak, profesyonel bir işgören kimliğini kabullenmede, çevre, kültür ve yetiştiriliş tarzından gelen bazı alışkanlıkların olumsuz etkisi söz konusu olabilir (Atman, 2012; Beswick, Gore ve Palferman, 2004, akt: Özler ve Mercan, 2009 s. 36).

Bu durumun özellikle gözlemlenmiş olması, yıldırma sürecinde, cinsiyete ve buna atfedilen bazı özelliklere vurgu yapıldığı izlenimini vermektedir. Diğer ülkelerde yapılan araştırmalarda, yıldırmaya uğrama düzeyinde cinsiyetin anlamlı bir değişken olmadığı sonucuna varılırken (Einarsen ve Skogstad, 1996; Leymann, 1993; Mikkelsen ve Einarsen, 2002, s. 401; Nield,1996); Türkiye’de, TBMM İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Çözüm Önerileri Komisyon Raporu’na (2011) göre, kadın çalışanların en çok yıldırmaya uğrayanlar olduğu Cemaloğlu ve Ertürk (2007), yıldırma ve cinsiyet değişkeni ile ilgili, erkek öğretmenlerin daha çok yıldırmaya maruz kaldığı, kadın öğretmenlerin duygusal ve

naif yapısı ve toplumda daha çok kollanmasının kültürel bir algı olması sebebiyle düşük oranda olduğu bulgusu ile çelişmektedir.

Tablo 6: Yıldırma Nedenleri

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	<ul style="list-style-type: none"> • Dengesiz tutarsız kişilik • Yetersizlik hissindeki kişi • İlgi çekmeyi seven kişi • Hırslı kişi • Kibirli kişi • Kendini ispatlama çabasındaki kişi • Tehditkâr • Kıskanç kişi
	Mağdur rolü	<ul style="list-style-type: none"> • İdealist/çalışkan kişi • Nezaketli/iyi niyetli kişi • Sakin kişi • Sabırlı/sessiz kişi • Mesafeli kişi • Duygusal ve hassas kişi
Örgütsel nedenler	Yönetim ve liderlik	<ul style="list-style-type: none"> • Sendikacı yönetim • Otokratik/baskıcı tutum • Ayrımcı/kayırmacı • Yönetimde iç geçimsizlik • Bırakınız yapınlar tarzı • Çatışmacı istikrarsız yönetim • Erk dayatması
	Örgüt kültürü ve iklimi	<ul style="list-style-type: none"> • Sendikal-siyasi kamplaşma • Sendikal baskı • Etnik-kültürel çatışma • Zayıf iletişim ve güvensizlik • Yıldırma mesleki ve örgütsel kültürün parçası olarak kabullenme • Bölünmüş okul

4.1.1.1. Kişisel Nedenler

Kavramsal çerçeveye göre, yıldırma nedenleri temasının kişisel ve örgütsel nedenler kategorisinde mağdur ve yıldırıcıya ait kişisel nedenler alt kategoriler olarak belirlenmiştir. Yıldırıcı rolünde “dengesiz, yetersizlik hissinde, ilgi çekmeyi seven, kibirli, narsist ve kendini ispatlama çabasında” kodları ağırlıkla bahsedilen özellikler olduğu görülmüştür:

“Ben müdür yardımcısının çok farklı olduğunu düşünüyorum, psikolojisinin bozuk olduğunu düşünüyorum. Diğerleri ile de iyi değil. Çok şey bildiğini sanıyor; kitap bilgisi olarak gerçekten iyi, yüksek lisans yapmış... Kibirli birisi. Kendisini ayrıcalıklı görüyor... Fen-edebiyat mezunu, biz hepimiz eğitim fakültesi mezunuyuz Fen-edebiyat mezunlarının daha üstün olduğunu düşünüyor. Hatta kurulda bizim bir öğretmen arkadaşın öğretmenliğini

eleştirmişti. Kadın öğretmen arkadaş 'Ben oradan buradan toplama eğitimle öğretmen olmadım; ben çakma öğretmen değilim.' deyince çok bozuldu, tutanağa yazdırdı... Bir hedefinin olduğunu düşünmüyorum, boş bir hırs..."
KDÖ1

"Hırslı ve popüler bir insandı. Okulda sosyal yönü kuvvetli idi. Mesela öğrenciler benim doğum günümü kutlardı; öğrencilere ben doğum günü tarihini söylediğim için kutladıklarını söylediler, onun doğum gününü de kutladıklarını söylediler. Narsist diyemem ama ilgi çekmeyi seviyordu." KDÖ2

"Bazen aşağılayıcı davranıyor bazen iyi oluyor falan. Dengeyi bir türlü kuramıyor. Dengesiz. Ben sizin yol göstericinizim size yardımcı olacağım diyor, bir gün de işte olmadık bir şey de kalkıyor bağırtıyor öğretmenlere bunu yapmak zorundasınız diyor." KDÖ3.

"Ben şöyle tam olarak oturmuş bir kişiliği olduğunu düşünmüyorum. Çünkü bir bakıyorsunuz, girdiğinizde sizi ayakta karşılıyor hatta ilk başta çok şaşırmıştım. Ayakta karşılıyor, hoş geldiniz hocam buyurun diyor. Ama aniden mesela sinirlenebiliyor bir şeye." KDÖ4

Yıldırıcı kişilerin, tutarsız davranışlar sergilediğini, dikkat çekmeyi seven, ilgi ihtiyacında, güç gösterisi ve erk bağımlısı, kontrolcü bir karakterde olduğunu diğer kişilerle de sağlıklı iletişiminin olmaması, kendi özelliklerini abartan davranışları sergilemesi, kişinin, benmerkezci, narsist eğilimli, erk ve güç merkezli bir karakterde oldukları söylenebilir (Geçtan, 2002; Gökçe, 2008; Leymann, 1996; Mete, 2013; Namie, 2003; Özler ve Mercan, 2009; Weber ve Cummings, 2003; Yaman, 2009).

Katılımcılardan bir kişi dışında, yöneticilerinden düşey yıldırma maruz kaldıklarını bildirmişlerdir. Meslektaşları tarafından uygulanan bazı saldırgan davranışlar ise, yıldırıcı pozisyonundaki yönetici ile işbirliği içindeki öğretmen grubu olduğu ifade edilmiştir:

"Tabi bu artık sanırım o kendince planlamış hangi öğretmenler daha çok beğendiğini. Onlarla böyle daha özel görüşmeler ve şey vardı. Ben sizin ne konuştuğunuzu duyuyorum derdi her zaman öğretmenler arasında lafı taşıyan kişiler vardı..." KDÖ4

Bu durum yatay yıldırma olarak adlandırılmakla birlikte, aslen seyirci görünümünde, yıldırıcı grupla işbirliği içindeki "pasif saldırganlık" olarak tanımlanabilir (Davenport ve diğerleri, 2003). Okul müdürünün, genel tutumu, davranışları ve iletişim tarzı ve bunun sonucunda okuldaki genel iklimin negatif değişimi ve örgüt kültürünün zayıflaması, yıldırıcı kişinin kişilik özelliklerinin yönetim tarzına ve amaçlarına yansıtması ile zincirleme bir etki ile örgütün bütün yapısında bozulmaya olabilmektedir. Bu nedenle, yönetici kişiliğinin, örgütsel yapı ve psikolojik sağlığında başat bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu durum, yönetim ve liderlik tarzının yıldırma "dolaylı" izin

vermesi gibi örgütsel sebepleri olması konusunda önemli bir unsur olduğu düşünülebilir (Cemaloğlu, 2007b; Einarsen ve diğerleri, 2010; Hauge 2007; Hoel, 2011, akt: Einarsen ve diğerleri, 2010).

Mağdura ait kişisel özellikler, katılımcıların, görüşme anındaki tutum ve davranışları, yıldırma verdikleri tepkileri kendi yapılarına göre betimlemeleri, saldırgan davranışların uygulandığı andaki tarif ettikleri tutumları hakkındaki betimlemeler ipucu olarak kullanılarak kodlanmıştır. Mağdur kişilik özelliklerinde, “idealist, sakin, nezaketli, sabırlı, mesafeli, duygusal, hassas, toleranslı” kelimeleri kodlanmıştır. Mağdur kişilik yapıları hakkında araştırmalar, yukarıdaki kodlarda belirlenmiş kişilik özelliğindeki yıldırma mağduru olma olasılıklarını savunmacı, saldırgan yapılı insanlar göre daha fazla olduğu yönündedir (Geçtan, 2002; Leymann, 1996; Mete, 2013; Namie, 2003; Özler ve Mercan, 2009; Weber ve Cummings, 2003).

4.1.1.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel nedenlerden yönetim ve liderlik tutumları, “otokratik tutum, sendikal ayrımcı, kayırmacı, bırakınız yapsınlar yaklaşımı, çatışmacı, erk dayatmacı, istikrarsız, adaletsiz/ayrımcı” olarak tanımlanmıştır. Bunu yanında “yıldırma sabıkalı, emredici, aşırı buyurucu, kendini öne çıkaran” ifadeleri ile de tanımlamalar eklenmiştir:

“Müdür karışmazdı ki. Tek bir müdür yardımcısı vardı, onunla da sorunlar olmuş, o da tayin isteyip gideceğini söyler dururdu. Müdür Bey, işine yarayan kişilerin, iş yaptırdığı veya özel alanlarda işine yarayan kişileri tutuyordu... Problem çözmeye, çatışma durumları ile kimse ilgilenmiyordu, herkes kendi yaşadığı ile kalıyordu.” KDÖ2

“Biz öğretmenler olarak kendi aramızda iyiyiz. Kimse kimsenin arkasından iş çevirme teşebbüsünde bulunmuyor. Ama idareciler içeriye girince soğuk bir ortam oluyor. Ne söyleyeceklerse söylesinler gitsinler modunda oluyoruz. Muhabbet ediliyorsa da kesiliyor. İdarecilerle öğretmenler arasında bir kopukluk var, sıkıntı var. Birçok soruşturma geçirildi zaten. Yanımıza gelip “günaydın” deme teşebbüsünde bile bulunmazlar...”KDÖ1

“Bizde çatışmaların üzerine körükle gidilir, yönetilmez... Diyelim ki öğretmen veli ile bir çatışma yaşadı. Haklı olsa bile sürekli velinin yanında oluyor. Önce bizimle gibi, sonra velinin yanında. Bir arkadaşım ağır yıldırma uğruyor, kadının psikolojisi bozuldu, sürekli ağlıyor, her şeyden şüphe ediyor. Sürekli tedirgin ettiler kadını, bir türlü kurtulamıyor. Soruşturmaları hala devam ediyor, velileri dolduruyorlar. Veliler Milli Eğitime şikâyet ediyor, veliye yol gösteriyorlar, sürekli muhakkik geliyor...”KDÖ1

Yukarıdaki veriler, örgütsel sebepler kategorisinin yönetim ve liderlik alt kategorisinde, bırakınız yapsınlar yaklaşımı, çatışmacı, adaletsiz/ayrımcı, yıldırma sabıkalı, emredici, özellikleri barındıran tanımlamaların ipuçları olarak kabul edilebilir.

“Öğretmenleri yıldırıyor. Öğrenciyle uğraşamıyor zaten... Öğrenci üzerinde bir gücü yok bir otoritesi yok, e ne yapayım diyor en güzeli öğretmenle uğraşayım. Gelen veliye de zaten ben diyor her şeyi yapıyorum bak öğretmene gerekli olan uyarıyı vermişim cezayı vermişim diyor. Daha ne yapacağım? Yani kendini öyle savunuyor veliye karşı, öğrenciye karşı. Yani bir nevi güçsüzlüğünü bir şekilde telafi etmeye çalışıyor.”KDÖ3

“Kendine göre iyi olan öğretmenlerle kendince ekip oluşturmaya çalıştı. Ben sadece altı ay gözlemlerim, mesela şu ifadesi beni çok şaşırtmıştı. Ben çalışacağım öğretmenleri seçerim gibi... Yani araştırdığımızda, hani bizi özellikle görevlendirme göndermesini, okulda istemediğini, istemediği öğretmenleri göndermeye çalışıyordu çünkü bu mağduriyet sadece bende değildi... Parçala böl yönet tarzında yapıyordu. Yani hangi branş kendi arasında iyi anlaşıyorsa, o branşın arasına hani yatkın öğretmenlerde var ama okul kültüründe yönetici onu toparlayandır. Ama bizim ki aksine... müdürden sonra hiçbir şekilde hiçbir iletişimimiz olmadı, özellikle bazı arkadaşlarla kavga boyutuna geldi. Onun yaptığı uygulamaları işte ayrımcılıktı...” KDÖ4

Yönetim ve liderlikteki özellikler, yönetim zafiyetine yol açacak, adaletsiz, ayrımcı, çatışmacı, kayırmacı, yönetimde iç geçimsizlik olarak sıralanmıştır. Bütün bu tutumların, otokratik tarz ve erk dayatmasının zorbalığa dayanması durumu ile uyuşan davranışlar olduğundan söz edilebilir. Katılımcıların tanımladığı tutumların çoğunlukla gücün etkiden değil yetkiden alındığı, yönetsel ve liderlik zafiyeti sebebiyle, yıldırma doğal olarak besleyen bir zemin oluşturduğu söylenebilir (Baillien, 2008 akt: Einarsen ve diğerleri, 2010; Cemaloğlu, 2007b; Hauge 2007; Hoel 2011 akt: Einarsen ve diğerleri, 2010).

Okul yönetiminin de içinde bulunduğu bütün işgörenlerin, sendikal-siyasi kamplaşma içerisinde olmalarında, okul yönetiminin bu kamplaşmada taraf olmaları durumunun, tabloyu iyice içinden çıkılmaz duruma getirdiği söylenebilir. Hatta sendikal-siyasi ayrımcılığın, ideolojik-etnik boyuta oluşmasına zemin hazırladığı, kültürel farklılıkların da körüklediği bu ortamda, sendikal-siyasi, etnik-kültürel sebeplerin örgütsel nedenler kapsamında yer aldığı görülmektedir. Bölünmenin “baştan” körüklenmesi ile sendikal-siyasi sebeplerin yıldırma sebepleri arasında çoğunlukla başat bir neden olması devlet okulları için önemli bir bulgu olarak kabul edilebilir:

“Zaten doğuluların bir kısmı aşırı sendika yoğunluğundan belli sendikada yoğunlaşmış kişiler. Hani bunlar ısrarla bizim sendikamıza gelin bizim sendikamıza gelin. Bir de biz yeniyiz ya o yüzden bize baskı kurmaya çalışıyorlar. Bizim sendikamız iyi sendika diyor... İdarecilerin hepsi böyleydi.

Hem kültürel var hem sendikal var. Zaten doğulular orada belli bir sendikayı savunurlar. Hatta diğer örgütü savunan da...” KDÖ3

“Bir grup sol görüşlüydü, bir grup sağ görüşlüydü. Bana mobbing uygulayanlar sol görüşlü ekipti. Kendilerini öyle ifade ediyorlardı, sendikalılardı. Ben sendika üyesi değilim. Bu gruplarda hepsi sendikalı değildi yani gruplaşma sendikaya dayanmıyordu. Siyasi ve ideolojik bir gruplaşma vardı. Hatta bir hocamız, Kürt milliyetçisi idi. İstiklal marşımızı tanımıyor, şehidimizi şehit kabul etmiyordu. Bu tutumu seremonilere etki ediyordu. Mesela İstiklal marşını söylemiyordu; çocuklar bunu farkındaydı... Aslında beni araya almak istediler. Biri gelip bir şey anlatıyor, biri gelip bir şey anlatıyordu her iki grup da. Ben tarafsız kalmayı istedim bu durumlarda zaten beni ilgilendiren bir şey yok, mesafeli kalmak istediğim için bunlar oldu. Mutlaka bir tarafa gelmeliymiş insan.” KDÖ2

“Diyordu ki çocuk gelişimcilerin hepsini görmek istiyorum sendikada. Bende sendikaya her zaman karşıyım yani. Hani sendikayı çok böyle siyasal buluyorum ve işini gerçekten temsil etmediğini düşündüğüm için hiçbir sendikaya üye olmuyorduk. O dönemde çok diretti bu şekilde, bu sendikaya üye olun üye olun, hepinizi orda görmek istiyorum, her gördüğünde söyledi yani. Evet, olmayan birçok arkadaşım o dönemde oldu, hatta çocuk gelişimcilerden bir tek ben olmadım. En o sendikaya üye olmamıştım, o dönemde de zaten. Ama diğer hiç sendika üyeliği olmayan arkadaşlarım, düşünmeyen arkadaşlarım o dönemde oldu yani...” KDÖ4

Diğer taraftan, yönetimin de siyasi-sendikal taraf olmasının, örgüt kültürü ve iklimi kategorisinde, “sendikal–siyasi kamplaşma, sendikal baskı, etnik–kültürel kutuplaşma” ifadeleriyle tanımlanması, yukarıdaki verilerden de anlaşılacağı gibi, yönetim ve liderlik tutumları ile iç içe, etkileşimli, zincirleme bir sonuç olarak kabul edilebilir

Örgütsel nedenlerin alt kategorisindeki, örgüt kültürü ve ikliminde tespit edilen diğer özellikler “zayıf iletişim ve güvensizlik, yıldırma bir iletişim tarzı olarak görme, bölünmüş okul” olarak tanımlanmıştır:

“Bazı öğretmen arkadaşlarla iletişim daha kuvvetli iken siz konuşmaya çalıştığınızda sizi tersleyebiliyor azarlayabiliyordu mesela. Hakkı olmadığı halde. Bu şekilde tepkiler veriyordu... Mesela şöyle bir şey olmuştu bir arkadaşımızı, bölümü yoktu, göndermek istiyordu, çok fazla baskı kurmuş azarlamış bir şekilde...”KDÖ4

“İdarecilerle öğretmenler arasında bir kopukluk var, sıkıntı var. Birçok soruşturma geçirildi zaten. Yanımıza gelip ‘günaydın’ deme teşebbüsünde bile bulunmazlar...” KDÖ1

Türkiye'deki eğitim sendikaları arasında, siyasi ve ideolojik sebeplere dayalı kutuplaşmaların varlığı, ideolojik tutumda ısrarlarından dolayı ortak tavır ve işbirliği içinde çalışmalarının yok denecek kadar az olduğu bilinmektedir (Asan, 2014). Örgüt kültürü ve ikliminin de yönetim ve liderlik alt boyutu ile birlikte etkileşim içinde olduğu göz önüne alınırsa, ikicilik ve kutuplaşma/ayırışma nedenleri arasında sendikal/ideolojik unsurların öncü bir konumda olduğu söylenebilir.

4.1.2. Yıldırma Davranışları

Yıldırma davranışları temasında, mağdurlara uygulanan saldırgan davranışlar analiz edilmiştir. Kategoriler, Leyman (1996) tipolojisine ait beş temel başlık kavramsal çerçeveden alınarak, deneyimlenen yaşantılar, bu kategorilerin altında kodlanmıştır. Devlet okulu öğretmenlerinde en çok, işyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlamak ve yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar kategorisinde yaşantıların deneyimlendiği tespit edilmiştir. Sosyal itibara yönelik saldırılara ait yaşantılar daha az iken, Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar en az maruz kalınan davranışlar kategorisidir. Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar kategorisinde ise herhangi bir veriye rastlanmamıştır.

Devlet okulu öğretmenlerinin maruz kaldığı yıldırma davranışları işyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlamak, yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar, sosyal itibara ve ilişkilere yönelik saldırılar olarak sıralanmıştır. Fiziksel sağlığı tehdit edici davranışlara ait bulgulara rastlanmamıştır.

Tablo 7: Yıldırma Davranışları

Kategoriler	Kodlar
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlamak	<ul style="list-style-type: none"> Bağırma/azarlama Disiplin cezası ve soruşturma tehdidi Dinlememek/ve söz hakkı vermemek Herkesin önünde eleştirme/haksız bulma Korkutma/Gözdağı verme Açık arama Dışlama
Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	<ul style="list-style-type: none"> İş yükünü artırma Zorla görevlendirme ile gönderme Yapılan işlere kusur bulma Mesleki danışmanlık vermemek Anormal çalışma saati planlaması Gönüllü göreve zorlama
Sosyal itibara yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none"> Asılsız söylenti çıkarma Siyasi düşüncesinden dolayı aşağılama Küçümseme/küçük düşürme
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none"> Dışlanma/ayırıcılık Yokmuş gibi davranma
Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar	

İş kalitesine yönelik saldırılar “iş yükünü arttırma, yapılan işlere kusur bulma, mesleki danışmanlık vermemek, disiplin cezası ve soruşturma tehdidi, anormal çalışma saatleri planlama, öğrenci önünde azarlama, zorla görevlendirme yoluyla kurumdan ayırmaya çalışma, gönüllük esaslı göreve zorlama” davranışları ifade edilmiştir:

“İdarecilerle öğretmenler arasında bir kopukluk var, sıkıntı var. Öğretmenler bir çok soruşturma geçirildi zaten. Yanımıza gelip “günaydın” deme teşebbüsünde bile bulunmazlar...” KDÖ1

“Ders programım çok garipti, oturdum ağladım. Okula ulaşım zor, otobüs saatte bir sabah yakalarsan ne ala, arada bir yerde 2 saat ders koymuşlar... Mesela karneleri topluyoruz idareye teslim ediyoruz ilk dönem, benim bilmediğim bir şey geçen sene. Ben hepsini dosyaladım. Bütün sınıfları ayrı ayrı dosyaladım. Bana o gün tek tek katlattı bütün kağıtları. Daha iyi olur diye. Bütün kâğıtları tek tek katladım. Şu an olsam yapmam da o gün yapılması gerekiyormuş gibi tek tek katlattı. Ben sonra katlamadım direk öyle verdim. Yok katlaman lazım deyip bana o kadar kağıdı kaplattı böyle bir şey yokmuş...”

“Bir öğretmen arkadaşı hakkında)Ağlıyor, okuldaki her şeyden şüphe ediyor. Sürekli tedirgin etti kadın, bir türlü kurtulamıyor bu sene yine devam ediyor. Soruşturmaları devam ediyor, velileri dolduruyor. Veliler bunu milli eğitime şikayet ediyor. Kadın için sürekli muhakkik geliyor.”

“Cuma günü çıkacağız ders bitmek üzere illa bu sınavda görev alacaksınız yani ben gelemeyeceğim zorluyor. Ben gelemeyeceğimi söyledim durumumu da bildirdim, hani keyfi bir durum değil. Ve dediğim gibi bize herhangi bir imza sirküsü falan yok hani istiyor musunuz hocam siz bu görevi gelecek misiniz? Hayır asla öyle bir şey yok geldi dedi ki okula geleceksiniz. Bu görevi yapacaksınız... Yönetmeliği okudum imza sirküsünün çıkması lazım. İmzalanması lazım diyor. Gönüllülük esastır diyor. Bunların hiç biri olmadı dayatmayla yaptırdı bize bu işi. İlla yapacaksınız dedi... Bu görevi yapacaksınız.” KDÖ3

“Bana mesleki uygulamalarla ilgili bilgi veren biri yoktu, ben internetten kendim öğreniyordum. Kürt milliyetçisi olan öğretmendi benim rehber öğretmenim. Hiç iletişimimiz yoktu. Hiç ilgilenmedi. İki kişi vardı bunlar, biri edebiyat öğretmeni diğeri matematik öğretmeni idi. Matematik öğretmeni benim danışmanımdı. İkisi de çok yakın arkadaşlardı ve erkekti. İşte danışmanım bana hiç yardım etmedi. Ben soruyorum, bilmiyorum diyor, tekrar soruyorum yine aynı cevap bir süre sonra ben de sormadım kendim araştırmaya başladım. Mesleki danışmanlık vermedi. Hatta müfettiş gelmişti o yıl adaylık dosyama bakmak istemişler, düz liseler kapandığı için imam hatip ortaokulu var alt katta ikisinin de öğretmen odası ayrı ama ben sürekli lise kısmındayım ama benim okulum alt katta. Oradan dosyayı filan

getirmişler bakıyorlar, içinde hiçbir şey yok! Benim bir şeyler yapmam lazımmış benim de bilebilmem için hocanın bana söylemesi lazımmış.”

“Beni özellikle görevlendirme olarak göndermişti ve haksız yere göndermişti. O zaman fark ettim aslında, hani okul müdürümüz bu konu hakkında bize sinyaller veriyordu ama bu boyuta ulaşacağını düşünmüyordum, normalde yasal olmayan bir şekilde işte ilçedeki tanıdıklarıyla aracılığıyla bizi görevlendirme olarak gönderdi okuldan, farklı bir hatta bransa bizim branşımız değildi ben çocuk gelişimi branşındayım, beni okul öncesine görevlendirme yaptırdı.”

Okul ortamında sıkça soruşturma olaylarının yaşanması, devlet okullarının bürokratik yapısı, atama yolu ile yönetici ve personelin kendi seçim hakları dışında bir araya gelmeleri, öğretmen-yönetici pozisyonlarının işteş seçimlerin yer almaması, takım çalışması ve ekip ruhu oluşmasında bir engel olarak kabul edilebilir. Atanmışlığın verdiği bürokratik yetki dayanağı, her iki görev çeşidi için insan ilişkilerini öne çıkaran profesyonel bir tutum tercihi yerine, yasal yetkileri ve görev tanımlarının sınırlılıkları kadar iletişime geçmeye ve bu sınırların gerektirdiği kadar performansla sebep olduğu söylenebilir: *“İşine aşırı düşkün görünüp, kuralların bu olması gerekiyor deyip, bunu araç olarak kullanıyor...”* KDÖİ ifadesinde “kuralların” bürokratik yapıyı temsil ettiği düşünülürse bu durumun yetkinin kötüye kullanılması anlamında yıldırma gibi sorunları da beraberinde barındırabileceği anlamına gelebilir. Yüksek seviyede bürokrasinin uygulandığı kamu örgütlerinde, yönetmeliklerin katı bir otorite ile uygulanması ile istenmeyen kişilerin elenmesi için bir yol olarak kullanılabilir de tartışılmaktadır. Hodson ve diğerleri, (2006), bürokratik tutumu, “zorlayıcı” ve “kolaylaştırıcı” olarak isimlendirmiştir. Zorlayıcı bürokratik tutumun, otonomi eksikliği, güçsüzlük duygusu yaratırken, yıldırmanın oluşması ile yakından ilgili olduğu ifade edilmiştir. Her ne kadar okul lokal bir yapı olarak görülsede, mevcut merkezi sistem dahilinde, personelin atama yolu ile görev başına gelmesi, aşırı bürokratik yapı ve güçlü hiyerarşik sistemin, özellikle yönetici pozisyonundaki kişilerin, yetki gücünü kötüye kullanma riskini oluşturduğu söylenebilir. Bürokrasinin ağır bastığı devlet okulu yapısında, iş kalitesine yönelik davranışların, bu sebeplerden dolayı ilk sırada yer almasını anlamlandırabilir.

Sosyal itibara yönelik saldırılarda ise “gözdağı verme, ortak alanlarda azarlama, dedikodu çıkarma, siyasi görüşü nedeniyle aşağılama, yaşı ve deneyiminin azlığını bahane ile küçümseme, herkesin önünde eleştirme” davranışları belirtilmiştir. Sosyal ilişkilerine yönelik saldırılarda ise “dışlama, yokmuş gibi davranma, dinlememe, söz hakkı vermeme” davranışları bulunmaktadır:

“Müdür kapıda bekler azarlar öğretmenleri... Çocuklar bir garip dinlemiyorlar. Erkek öğrenciler sizden kat be kat üstün güçlü. Bir gün öyle bir bağırışım ki müdür de kapıdan geçiyormuş bu yaşlı müdür dediğim kişi. Geldi o da bir payladı beni. Öğrencinin önünde böyle davranırlardı... Dengesiz. Ben sizin yol göstericinizim size yardımcı olacağım diyor, bir gün

de işte olmadık bir şey de kalkıyor bağılıyor öğretmenlere bunu yapmak zorundasınız diyor... Toplantıya gireriz mesela öğretmen kurul toplantısına hep mi yerilir. Hep mi öğretmenler eleştirilir. Yani hiç mi bizim yaptığımız güzel bir şey yok? Hiç mi çalışmıyoruz? Çalışmıyorsunuz. İdare edemiyorsunuz. Defteri imzalamıyorsunuz. Geç çıkıyorsunuz geç giriyorsunuz. Çabuk derse!” KDÖ3

“Konuşmak anlamsız, çünkü seni zaten dinlemiyor, direk seni azarlayacak bağıracak, öyle davranışlara hazırlıklı değilim. Ailemden de böyle bir şey görmediğim için, nasıl tepki vermem gerekir o an bilemem korkusuyla... Müdürün yanına gittiğimde daha çok korkarak gidiyordum. İdare ile böyle bir olumsuz etki yaratıyordu. Acaba bana ters bir şey söyler mi mesela. Bir stres oluyorsun... Böyle azarlamaların daha fazla görmeye başladık mesela ben çok şaşırıştım. Bir öğretmen arkadaşımıza koridorda o kadar düşünün okul içinde bunun öğrencisi var öğretmeni var orada bağırarak seslenmişti. Azarlamıştı resmen onu çok şaşırıştım.” KDÖ4

Yukarıdaki verilerden derlenen bazı örnekler, mağdurların, işyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlama saldırılarının en çok uygulanan ikinci kategori olmasının, yine yetkiden alınan güce dayalı bir aleniyet içerdiği, aktif saldırgan davranışların, pasif saldırgan davranışlara tercih edildiği söylenebilir (Davenport ve diğerleri, 2003).

“Soma olayları olmuştu, ben de kendi fikrimi söyledim. Ben bunu söylediğim için bana söylemedikleri laf kalmadı. Ben bunu nasıl söyleyebilmişim, ben kimmişim!” KDÖ2 ifadesinde katılımcı, güncel bir olay sebebiyle fikrini söylemesinden dolayı, iletişimine yönelik bir saldırıya maruz kalırken, siyasi konuların konuşulduğu bir ortamda fikirlerinden dolayı aynı zamanda sosyal itibarına yönelik de bir saldırı oluşmuştur. Yine iş ve yaşam kalitesine yönelik davranışlarda verilen örneklerde, mağdurları, soruşturma, bağırarak küçük düşürme gibi davranışlarının temel nedenlerinden biri olarak, korkutma ve gözdağı vermek olduğu söylenebilir.

“Şiddeti arttıkça insanlar seninle konuşmamaya başladıkça-şimdi bile etkileniyorum hatırladıkça- dışlanmaya başladıkça, yöneticiden olumsuz davranışlar aldıkça hiç suçum olmadığı halde kenara çekiliyordum yani.” KDÖ2 ifadesinde, mağdur, iletişimi engellenecek derecede dışlandığı söylenebilir.

“Dedikodu çoktu. Adam bir teneffüs öncesinde geliyor dedikodu yapıyor sonra o adam geldiğinde selam veriyor konuşuyor, bana batıyordu bu durum. Nasıl olabiliyor? Çözemedim. Hala da çözmüş değilim zaten... İlk defa yaşımın küçük olması ve nasıl buraya atandınız soruları ile başlayan olaylardı. İnsanlara anlatamıyorsunuz puanınızın yüksek olduğunu böyle bir dert var. Bir de o dönem babam bana ev aldı. Hani samimi olduğunuz insanlara söylersiniz ya o da oradan okula yayıldı. Öyle olunca da işte sen bu

yaşında nasıl yapabiliyorsun bunu? Ben diyorum babam aldı; benim bir maddi kaynağım yok ama insanlar algılamıyorlar.” KDÖ2

Sosyal ilişkilere yönelik davranışlara yönelik davranışlar sıralamada en az rastlanılan davranışlardır:

“Yaşadıklarımı yıldırma hakkında bilgilendikten sonra analiz ettim. İlk bazı davranışları iyi niyetli şakalarmış gibi algıladım. Daha sonra sustukça daha da dozu artan belli başlı olaylar yaşadım ben.” KDÖ2

Şaka yollu yıldırma, Matthiesen ve Einarsen’e (2010) göre, yıldırmanın, davranışlara göre belirlenen alt kategorilerinden biridir.

4.1.3. Yıldırmaya Karşı Başetme Stratejileri

Mağdurların yıldırmaya karşı geliştirdiği stratejiler ve güç kaynakları temasında içsel ve dışsal alt kategorilerinde değerlendirilmiştir. Bu tutumlar, mağdurların, uygulanan şiddete karşı bir çeşit savunma mekanizması olarak değerlendirilebilir.

Tablo 8: Yıldırmaya karşı başetme stratejileri

Kategoriler	Kodlar
İçsel stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Sakin ve sabırlı olmaya çalışarak kendini telkin• İçine çekilme• Psikolojik yardım alma
Dışsal stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Yönetmelik yoluyla hakkını arama• Aile/arkadaşlardan öneri/destek• Meslektaş dayanışması• Bir üst makama şikâyet/ Yönetime sorun paylaşma• Yıldırıcıya karşı hakkını savunma/mücadele

4.1.3.1. İçsel stratejiler

İçsel stratejileri kategorisinde, sakin ve sabırlı olmaya çalışma, içine çekilme, psikolojik yardım alma davranışları ile mücadele yöntemleri tercih edilmiştir (Taşpınar ve Saylı, 2008).

“Kendimi her seferinde telkin ediyordum bunu toparlıyordum, bazı şeyleri biraz tolere edebiliyorum, çabuk alışabilirim, uyum sağlayabilirim. Kendimi çok yıpratmam başkaları için.” KDÖ4

“Oturuyordum, sessiz sakin... Kimseyle konuşmuyordum. Günaydın bile demeden girdiğim ortamda ki bu benim, için çok önemli bir şey; herkese günaydın demek... Psikolojik yardım almayı düşünüyorum.” KDÖ2

4.1.3.2. Dışsal stratejiler

Dışsal stratejilerde, “yönetmelikler yolu ile hakkını arama, eş/aileden öneri-güç alma, meslektaşlarından öneri alma, bir üst makama şikâyet, yıldırıcıya karşı hakkının savunma” davranışları bulunmaktadır:

“Birbirimizi taniyorduk ve o arkadaşlar çok destek oldular. Ben o mobbing durumlarını geçirirken çok yardımcı oldular. Arkadaşlar da mesela o ortamda beni destekliyorlar bu mesela beni çok rahatlatıyordu. Hiç korkmadan gayet rahat bir şekilde, bizim grubumuz öyle bir gruptu. Yani ben de hiç korkmadım sonuna kadar savaşa gittim yani... Bir öğretmen arkadaş sağ olsun ilçeye geldi benimle. Yardım etti yani bana. Çok iyi birisiydi. Yani sen dedi hiçbir şekilde vazgeçme çekme dilekçeni dedi. Tabi onlar da bana güç verdiler. Her şeyi beraber yaptık. Evde böyle mücadele ettik. Yani tek başıma değildim. Tek başıma olsam daha da zorlanırdım... Okuldaki arkadaş mesela sendikada yetkiliydi başka bir sendikada. O çok destek oldu. Diğer bayan müdür yardımcımız bana bayan olarak çok yardımcı oldu... Benim yazdığım savunma gayet gerçekçi bir savunmaydı. Kınama cezası verilecek bir savunma değildi yani.” KDÖ3

“Anlattığım üç kişi vardı, yakın olduğum kişiler. Onarın tavsiyeleri, destekleri ile daha rahat davrandım. Daha rahattım onlarla, onlar sayesinde diyebilirim. Onların desteği, yani bir sorun çıktığında arkamda oldular destek verdiler. Sadece söylemde değil, davranışta da bulundular. Önerilerde bulundular.”

“Savunmamı yazdım raporumu da ilişitirdim. Dedim o sınava geldim ek dersimi vermeyin raporlu sayın beni dedim. Cumartesi günü, iki gün de raporum var. Sonrasında bir sarı zarf daha geldi. Bu sefer sarı zarfta kınama cezası almışım. Uyarı muyarı değil bildiğiniz kınama cezası. Ciddi kınama cezası vermiş bana. Peki dedim madem öyle iş ciddiye bindi. Zaten görüşmedim konuşmadım direk ilçeye itirazımı yaptım. İlçeye tabi öyle bir dilekçe yazdım ki hocam dedi bu dilekçe çok ağır bir dilekçe dedi. Bu adamı görevinden bile yapabilirsiniz dedi. Ben bizzat gittim ilçe milli eğitim müdürüyle de görüştim. İli de aradım. Tanıdığımız vardı. Hocam sen dilekçeni koy dedi. Hiç çekme geriye dilekçeni dedi. Peki dedim dilekçemi koydum onu da işleme aldılar. Sonra onunla görüşmeye başladılar soruşturma başladı.” KDÖ3

“Gene bir gün oturuyoruz ben de deftere imza atacağım, okulun son zamanları, okul kapanırken biraz aceleci öğrenci de olmayınca defteri imzalamayı unutuyoruz sınıfa girmeyince ben de unutmuşum onu. Hemen kırmızıyla kapatmış ertesi gün. Ben de direk gittim. Oturuyordu masada. Dedim niye kapattınız siz beni? İmza atsaydın dedi. Dedim olabilir imzalamamış olabilirim. Ben kimseye... Bak dedim diğer sayfaları gösterdim

dedim bak burada özlem kılıç yazıyor neden bunu kapatmıyorsun? Emsal gösterdim.” KDÖ3

4.1.4. Yıldırma Sonuçları

Yıldırma, katılımcıların özel ve iş hayatlarında bedensel, ruhsal ve örgütsel önemli sonuçlara sebep olabilmektedir. Ruhsal sonuçlara ait bulguların çokluğu, yıldırmanın ruhsal bir şiddet türü olduğunu kanıtlayabilir.

Tablo 9: Yıldırma Sonuçları

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	<ul style="list-style-type: none">• Yeme içme sorunu• Uykusuzluk• Kabus görme• Psikosomatik hastalık
	Ruhsal	<ul style="list-style-type: none">• Tükenmişlik• Sinirlilik• Mutsuzluk• Huzursuzluk• Geçimsizlik• Endişe/stres hali• İçer kapanma• Kendini kötü/problemler algılama ve suçlama• İş yeterliliğini sorgulama• Psikolojik destek ihtiyacı• İyimserliğini kaybetme• Güvensizlik/kendine güvenini kaybetme
Örgütsel sonuçlar		<ul style="list-style-type: none">• İdarecilere güvensizlik ve önyargı• İdealizmi kaybetme• Sürekli mücadele etmesi gereken bir meslek algısının gelişmesi• Meslekten/işinden soğuma• Meslektaşlarına güvensizlik• Örgütsel adalete güvenmeme• Örgütsel bağlılığın zedelenmesi• Enerji ve motivasyon kaybı

4.1.4.1. Kişisel Sonuçlar

Yıldırmanın sonuçları kişisel ve örgütsel sonuçlar kategorileri, kişisel sonuçlar kategorisinde bedensel ve ruhsal etkileri alt kategorileri olarak belirlenmiştir. Yıldırmanın bedensel sonuçlarında, “psikosomatik hastalıklar, uyku bozuklukları/kâbus görme, beslenme sorunları” olarak belirlenmiştir:

“Ben her gece uykularımdan uyanıyordum mesela. Aynı olayları aynı şeyleri rüyalarımda yaşamak bile sıkıntı veriyordu. O derece etkilenmişim... Gece artık ben gördüğüm rüyalarından bunalıp kalkıyordum. Yeme-içme sorunlarım vardı.” KDÖ2

Ruhsal sonuçlar “tükenmişlik, sinirlilik, mutsuzluk, huzursuzluk, geçimsizlik, içe kapanma, iyimserliğini kaybetme, psikolojik destek ihtiyacı, kendini suçlama, iş yeterliliğini sorgulamadan dolayı özgüven eksikliği” tutumları belirlenmiştir:

“Üzülüyordum tabi. O kadar sinirleniyorsunuz ki... O dönemde de nasıl bir psikolojik durumdaydım, görsem boğuvereceğim yani o derece sinir oluyordum...” KDÖ3

“Kendime yüklendiğim ve kendimi suçlamalarım çok oldu... İçime attıkça daha da kötü oluyordum-katılımcı ağlayarak anlatıyor-”KDÖ2

“Çok stresli ve gergindim. Çok sinirlisin diyenler oldu, diğer arkadaşlarıma yansıtıyordum... Bir mutsuzluk vardı. İçsel bir durum. Şimdi bile gördüğümde keyif alamıyorum bu kişiyi...” KDÖ1

“Psikolojik olarak da çok olumsuz etkilendim, zaten bu süreç, sürekli işte arkadaşlarla problem olması, okulda görevlendirme gönderilmem, farklı bir ortamda tamamen farklı bir alanda çalışmaya zorlanmam yani psikolojik olarak da çok yıprattı. O dönemde sürekli sinirli daha agresif, yani ister istemez işinizdeki sıkıntıyı eve bile taşıyabildiğiniz oluyordu...” KDÖ4

Yıldırma, psikolojik bir şiddet türü olarak, ruhsal boyutta olumsuz etkilere yol açması beklenebilir. Hatta bedensel rahatsızlıklarında psikosomatik boyutta ortaya çıkabileceği, fiziksel rahatsızlıklarında ruhsal sebepli olabileceği söylenebilir. Yukarıdaki alıntılarda, öfke, sinirlilik, mutsuzluk huzursuzluk vb. sonuçlar, yıldırma mağdurlarının sıkça deneyimlediği, iyilik durumu, ruhsal sağlık ve stres durumunu etkilediği söylenebilir (Hansen ve diğerleri, 2006; Karakuş ve Çankaya, 2012; Mete, 2013; Neilsen ve Einarsen, 2012). Özellikle insanın insana yaptığı şiddet davranışları, niyete dayandığından, kasıtlı yapıldığı ve önlenemez olarak algılandığı için mağdurlarda daha fazla ruhsal rahatsızlıklara yol açtığı düşünülmektedir (Göktürk ve Bulut, 2012).

4.1.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel boyuttaki sorunlarda ise belirlenen kodlar, kişinin mesleğine, meslektaşlarına ve kurumuna yaklaşımları belirlenmiştir. Bu temada ise, “idarecilere önyargı, idealizmi kaybetme, sürekli mücadele zorunda olduğu bir meslek algısı, işinden soğuma, meslektaşlarına güvensizlik, kurumunun adaletine ve kuruma güvensizlik, örgütsel bağlılığın zayıflaması” olarak belirlenmiştir:

“İlk mesleğe başlarken çok idealist oluyor insan, ben idealizmi bıraktım. Olayların hayal ettiğim gibi olmadığını fark ettim. İlk zamanlar gayet özenli idim, ben bu kadar özenli iken, karşımdakilerin tepkisi buysa salmam lazım diye düşündüm. Şimdi daha rahatım... İdarecilere karşı artık önyargılıyım. İdarecilerin güven vermediklerini düşünüyorum.” KDÖ1

“Okulu istemiyorsun, mesleği istemiyorsun, öğretmenlikten soğuyorsun. Niye ben bu işi yapıyorum, niye ben bununla mı karşılaşacaktım diyorsunuz. İnsanlara iş ortamında iyimserliğimi ve güvenimi kaybettim diyebilirim. ” KDÖ2

“İlk mezun olunca üniversiteden yani öğretmenliği o kadar idealize ediyorsunuz ki. Ne güzel öğretmen olacağım işte aldığınız eğitim. Çocuklara can atıyorsunuz öğretmek için. Verim hiç alamamıştım... Mesleki idealizm ve sevgi törpüledi; mesela ciddi manada bu iş öğretmek değil de insanlarla mücadele edilmesi gereken bir ortam. ” KDÖ3

Katılımcıların, yıldırma sonucunda, mesleğine, meslek teamülüne yer etmiş, önyargı geliştirmesine yol açacak bazı izleri bıraktığı görülmüştür. Alanda ilk deneyimi esnasında bu sorunu yaşamaları, bir tür hayal kırıklığının en önemli nedeni olarak ifade edilebilir. Bu tür davranışlarının örgütteki, takım performansı ve verimliliğini ile negatif ilişkili olduğunu; ayrıca, takımın hedeflerine sadakat ve görev üstlenmede gönüllülük te etkili olduğu belirtilmiştir. Mesleğe başlamadan önceki, teorik bakış açısı, algısı, sahaya indiği anda tam bir hayal kırıklığı yaşamasına sebep olması ile idealizm ve enerjisini kaybettiğini, örgütsel bağlılık, adanmışlık duygularının zedelendiği söylenebilir (Atalay, 2010; Aubé ve Rousseau, 2011; Breen, Mannix ve Mc Namara, 2004, akt: Karcioğlu ve Çelik, 2012).

4.1.5. Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Tablo 10: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Kategoriler	Kodlar
Kişisel çıkarımlar	<ul style="list-style-type: none">• Nezaketli olmayı hata olarak görme• Olgunlaştığını hissetme• İnsanları tanıma tecrübesi• İnsanların davranışlarını (yıldırma) kabullenme• İnsanlara güvensizlik• Mesafe koymak• Gücünü hissetme

Yıldırma sonrası çıkarımlar temasında ise, kişisel kategorileri içinde “insanlara güvensizlik, samimiyet ve dürüstlüğü hata olarak görme, olgunlaştığını hissetme, insanları tanımış olma, kendi gücünü hissetme, İnsanların davranışlarını (yıldırma) kabullenme” durumları sıralanmıştır. Özellikle yıldırma kabullenme durumu, kişilerin iş yaşantıları içinde ilerisi için önemli bir sorun olarak algılanabilir. Bu bulgu, yıldırma, örgüt kültürü ve mesleki davranışın bir parçası olarak kabullenme riski açısından önemli bir çıkarım olarak değerlendirilebilir. İyi veya kötü yaşanmış olaylardan insanların elde ettikleri sonuçlar, insanların sonraki hayatlarında, davranışlarına yansiyabilir. Çıkarımlar, bu açıdan ele alındığında, bir çeşit şartlı öğrenme durumu içinde değerlendirilebilir. Deneyimler sonucunda, kişiler ve meslekleri konusunda genellemeler ile çıkarımlarını ifade etmişlerdir. Kişilerin değişen tutumları, davranışları sonraki hayatlarında, olumlu, olumsuz olarak, önceki yaşantılarına göre davranış değişikliğine sebep olabilir.

Mağdurların, kişisel özellikleri, yaşam deneyimleri, olaylara bakış açıları gibi özgün etkenler sonucunda, olumlu ve olumsuz çıkarımlarla özel ve meslek yaşantılarında ciddi değişimlere yol açtığı söylenebilir.

4.2. Özel Okul Öğretmenlerinin Yıldırma Deneyimleri

Özel okul öğretmenlerinin, yıldırma deneyimlerinin bireysel görüşmelerden elde edilen veriler, kavramsal çerçeve ve verilerin özgün yapısına göre içerikleri tablolarda gösterilmiştir. Ana temalar; yıldırma nedenleri, yaşantıları, stratejiler ve çıkarımlar olarak belirlenmiştir.

4.2.1. Yıldırma Nedenleri

Yıldırma nedenlerinin kategorilerinde kişisel ve örgütsel nedenler, alt kategorilerinde yıldırıcı ve mağdur kişilik özellikleri, örgütsel nedenler kategorisinde ise, yönetim ve liderlik, örgüt kültürü ve iklimi alt kategorilerine ayrılmış; bu başlıklar altında veriler kodlanmıştır.

Tablo 11: Yıldırma Nedenleri

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	<ul style="list-style-type: none"> Baskın karakterli Yönetme/kontrol tutkusu Hırslı kişi Sürekli açık arayan İki yüzlü/yalancı Tehditkar İlgi çekmeyi seven Reklamı çok iyi Tercih edilme tutkulu Kıskanç kişi Yetersizlik hissindeki kişi
	Mağdur rolü	<ul style="list-style-type: none"> Sessiz/sabırlı Çalışkan/idealist Sevilen/insan ilişkileri iyi Nezaketli/iyi niyetli Tartışmadan kaçınan kişi Duygusal/hassas kişi
Örgütsel nedenler	Yönetim ve liderlik	<ul style="list-style-type: none"> Baskıcı/otokratik yönetim Hırslı yönetici Kayırmacı/ayırıcı Hiyerarşik bariyer Sıfır sorun takıntısı Mükemmellik illüzyonu Etki altında yönetici Brakınız yapıları tarzı
	Örgüt kültürü ve iklimi	<ul style="list-style-type: none"> Yapay iyilik hali Zayıf iletişim/Güvensizlik Adaletsizlik algısı Değişim/büyüme/küçülme/kurumsallaşma Yıldırma mesleki ve örgütsel kültürün parçası olarak kabullenme

4.2.1.1. Kişisel Nedenler

Özel okul öğretmenlerinin yaşadıkları yıldırmanın yıldırıcıya ait kişisel sebepler başlığında, “baskın karakterli, yönetme/kontrol tutkusu, hırslı, sürekli açık arayan, ikiyezülü/yalancı, tehditkâr, ilgi çekmeyi seven, reklamı çok iyi, tercih edilme tutkulu, kıskanç kişi, iş yeterliliği az kişi” tanımlamaları ile ifade edilmiştir:

“İlgi ve alakanın sürekli üstünde olmasını istiyor, kendini kabul ettirme çabası çok fazla, başarısızlık olunca suçlama, iyi olunca sahipleniyor. İşler yolunda gitmeyince baygınlık geçiriyor, dikkat çekmeyi seviyor fakat özgüven sorunu var. Hediye almayı seviyor, her gün odasına çiçek getiriyor, velilerle yapılan faaliyetlerin sonunda hep kendine çiçek hediye edilmesini sağlıyor. Kesinlikle kendini ispatlama ihtiyacı var. Ben yaptım, aksilikler olursa farklı şeylere atma. Kendisi başarısızlığı kabul etmiyor, üstlenmiyor. İş yeterliliği konusunda başarısız görüyorum. . Bu bir kere değil, çoğu seferde servis sıkıntısını, ya servis ayarlıyor bunu gerçekten bariz bir biçimde bu sıkıntıyı yaşadık. İş yetersizliği çok açıktı. Müdür yardımcıyla konuştuk, bu kadının hastalık derecesinde anormal olduğunu söyledi, sabretmeyi önerdi.” KÖÖ1

Katılımcının yukarıdaki ifadelerinin, yıldırıcı kişinin içyapısı ve dış dünyaya bakış açısı için belirgin ipuçları barındırdığı söylenebilir. Bireyin kişilik gelişimindeki altyapısının davranışlarına yansımaları sonucu, kişinin değersizlik ve yetersizlik duygusuyla üstünlük kurma ve gücünü kanıtlama (Geçtan, 2009) çabası, davranışlarında kendini kuvvetli bir şekilde göstererek, kişinin, yıldırıcı rolüne bürünebileceği beklenebilir. Gözlemlere göre, kişinin, aşırı derecede dikkat çekme ihtiyacı, ilgi odağı olma isteği, mükemmellik iddiasındaki davranışları, yıldırıcı kimliğinde tanımlanan kişilik özellikleri ile uyumlu olduğu söylenebilir. Dikkat çekme konusundaki aşırı beklenti, ilgi odağı olma durumu, aynı zamanda, kontrolü ele alabilme, erk duygusunu tatmin etme gibi dip beklentilerin de beslediği karma bir sebeple şekillenebilir. Kendini aşırı öne sürme, kendi kontrolünde ve çevresindeki insanları öne çıkarma, “öteki” olarak belirlediği grubu dışlayarak, psiko-şiddetle, bir nevi cezalandırmak maksatlı davrandığı düşünülürse, kişilik özelliklerinin, insan kişiliğinin davranışlarındaki yansımalarının yıldırıcı kimliğinin oluşmasında başat bir rolü olduğu söylenebilir. Bu duyguların dışarıya yansımaları, kendi üstünlüklerini ve ‘değerlerini’ ispatlama çabası ile kişisel çıkar odaklı hedeflere kilitlenmek olabilir. Kişi, güç kazanmak veya elde ettiği gücü kalıcı hale getirmek için düşmanlık etmekten çekinmeyerek değersizlik ve yetersizlik hissi diğer muhataplarına zarar vermek için itici bir sebep olarak kullanılabilir (Geçtan, 2009). Değersizlik hissi, kendini ispatlama çabası, hırslı tutumlar, dedikodu ve açık arayarak hedeflerine zarar verme eğilimi, ikiyezülülük davranışlarının sergilemesi bu yönlü yorumlanabilir. Leymann’a (1996) göre, insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için yıldırıcıya başvururlar.

“Her iki karakter de çok hırslıdır. Hatta idareci olan bu konuma gelmek için az uğraşmadığını ve en sonunda elde ettiğini söyledi. Hedeflemiş bunu. Öğretmen olarak bile almamışlar, hırs yapmış tekrar başvurmuş bir yıl

öğretmenlik yapmış zümre başkanı ardından müdür yardımcısı oldu. Herkes onlardan uzak duruyordu, idareci olunca biraz sevimli gözükmeye çalışıyorlar. Diğerinin amacı zümre başkanı olmaktır... Yapmasa da yaptı gösteriyor vitrini çok iyi, görmese de görmüş gibi anlatır. Pazarlama konusunda çok iyi, reklamı iyi.” KÖÖ2

“Sosyal anlamda şöyle, şu anda bile geldiğinde, canım cicim, nasılsın hayatım, çok güzel gülüyorsun bu gülüşünü hiçbir zaman kaybetme, yüzüne bakınca işte çok hoş duygular hissediyorum. Ama arkadan, gerçekten samimi olmadığını biliyorsunuz zaten konuşması.” KÖÖ1

“Çok dominant, dedikoducu, herkesin açığını arayan tarzda, kimse onunla muhabbet etmiyor. Kimse sevmiyor... Müdür yardımcısı zümre başkanı iken çok sevilirdi, herkes onu lider olarak görürdü. Ama idareci olduktan sonra değişti, baskıcı ve emredici bir insan oldu.” KÖÖ3

Yıldırıcı kişilik özellikleri, mağdurlar ile örgütsel pozisyonları gereği hiyerarşik iletişimde buldukları, ortak çalışmalar ve sosyal ortamlar vasıtasıyla; bu kişilerin diğer kişilerle iletişimlerinin gözlemlenmesi sonucunda elde edildiği göz önünde bulundurulmalıdır. Bir katılımcı dışında diğer, katılımcılar ara yöneticiler ve işbirliği içindeki partnerleri tarafından yıldırılmaya uğramışlardır. Bunların dışındaki tek katılımcı ise, iletişim ve organizasyon sorumlusu görevindeki kişidir. Bu kişinin kurucu müdür ile yakın olması, okulun eğitim-öğretim faaliyetleri dışındaki örgüt kültürü ve iklimini etkileyecek tüm etkinliklerden sorumlu olması sonucu, gücünü yetkisinden aldığı söylenebilir. Mağdurların görüşlerine göre kişilerin özellikleri genel olarak betimlenmesi dışında, yıldırıcıların uyguladıkları saldırgan davranışlara ait verilerde, bu kişilerin detay yaratan bazı özelliklerine de rastlanmaktadır:

“İşten çıkarılmasında o çok etken çok baskın karakter. İkiyüzlülük yalancılık da var yani. Bir söylediği şey bir söylediği şeyi tutmuyor.” KÖÖ3

Yıldırıcıların kişiliklerinin dışarıdan yansımaları ile örgütsel pozisyonlarının verdiği yetki gücünün bileşkesinin, yıldırmanın şiddetini belirleyen önemli bir etken olduğu söylenebilir. Örneğin, Adler’ in Üstünlük Arama Kuramına göre; “aşağılık duygusu, kişisel örüntüsü erk başatlı yapısı,” kontrolü elinde bulundurmak, yönetmek ve güç gösterisinde bulunmak maksatlı davranışlarının sebebi olabilir (Başaran, 2008, s. 74-75). Yukarıdaki veriler, iş konusunda öz yeterlilik sorunu, dikkat ve ilgi çekme ihtiyacı, kendini öne çıkarma için kötü propaganda, rekabetçilik, çekememezlik davranışları ile açıklanabilir. Yıldırıcıların, amacına ulaşmak için her yolu mübah sayan, kontrolcü ve baskıcı kişilik yapısında olduğu söylenebilir. Bu tür kişilik yapısının zorba davranışlara yatkınlığı olduğu söylenmektedir (Namie, 2003; Mete, 2013; Özler ve Mercan, 2009). Tüm bu kişisel tutum tercihleri yıldırma uygulayıcılarının alan yazında tanımlanan özellikleri ile uyumaktadır (Geçtan, 2002; Leymann, 1996; Mercan, 2009; Mete, 2013; Namie, 2003; Weber ve Cummings, 2003). Diğer taraftan, kıskançlık da rekabet

ortamının, örgüt politikaları içinde önemli bir yere sahip olmasından dolayı, yıldırmanın sebeplerinden biri olarak değerlendirilebilir (Cemaloğlu, 2007a; Einarsen, 1998).

Mağdur rolüne ait, “Sessiz/sabırlı, çalışkan/idealist, sevilen/insan ilişkileri iyi, nezaketli/iyi niyetli, tartışmadan kaçınan kişi, kırılğan ve duygusal” ifadelerinde tanımlanmıştır.

“Sessiz olduğum için bizzat yüzüme karşı yapmadı, bu sene gelmiş olsaydım bu kadar tenkide maruz kalmayacaktım. Onu kabul etmediğimizi düşünüyor. Karakter olarak biraz sessiz olduğum için, şöyle bir şey var, şu anda da ciddi bir şekilde bunu yapıyor” KÖÖ1

“Beni ezik gördü, sessizliğimi, mütevazılığımı, alttan almamı, boyun eğeceğimi düşündü... Ben sıkıntı olmasın diye hep susmayı ve alttan almayı tercih ettim... Ders programı ile ilgili bir tepkimi koydum, ne olduysa ondan sonra oldu... Günah keçisi oldum, o (kollanan partneri) iyi öğretmen oldu ben kötü öğretmen pozisyonuna düştüm...” KÖÖ3

“Naif ve kırılğan bir yapım vardır benim, kırılğan ve duygusalımdır. O yönümü gördüler, kırılacağıma küseceğimi, kabuğuma çekileceğimi sandılar bu sebeple. İlk yıllarda beni çok gözyaşı ile gördüler beni zayıf sandılar. Ama tersi oldu...” KÖÖ2

Yıldırmaı tetikleyen provakatif mağdur tipi (Matthiesen ve Einarsen, 2007), mücadele ve mukavemetle davranan, karşı koyan tarzı ile farklı bir profil çizen mağdurlar için kullanılmıştır:

“Nezaketliliği bir ölçü olarak görmüyor bu kişiler. Hakkını çatır çatır savunursan, o zaman sesini duyuyorlar. Anladıkları dil buydu ve bu şekilde ben onlara karşı bir savunma mekanizması geliştirdim bir şekilde. Benim bu tutumum onların şiddetini arttırdı ve beni işten attılar.” KÖÖ2

KÖÖ3 ve KÖÖ2, nezaketli ve sessiz olarak kendilerini ifade etmelerine rağmen, dirençli ve mücadelecı bir tarzda sürece devam etmişlerdir. Bu mukavemet ve itiraz hali, yıldırıcının tutumunun daha keskin ve sert olmasına yol açtığı söylenebilir (Matthiesen ve Einarsen, 2007; Zapf ve Einarsen, 2005). Diğer taraftan, “Naif ve kırılğan, nezaketli, sessiz” görünümlü kişiler, literatürdeki diğer çalışmalarla uyum göstermektedir. Yıldırıcı kişiliklerde olduğu gibi, mağdurların, yıldırma süreci boyunca, tepkilerini betimlemeleri ve görüşme sırasında bazı özellikleri gözlemlenerek tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin, katılımcının sabırlı ve tartışmadan kaçınan tavrı, yıldırma sürecinin körükleyici sebebi olarak kabul edilebilir. Bu tür tutumları kişiliklerinin tartışmaya, çatışmaya eğilimli olmadıkları için şiddeti artarak maruz kaldığı söylenebilir. Nitekim yıldırma davranışlarının artması sonucunda tepkisel olarak bazı stratejiler üreterek girişimde bulunmuşlardır. Bu nedenle, mağdur kişilik özelliklerine, ilgili literatürde atfedilen, ifadeler ile verilerden elde edilen özelliklerin uyuşuğu söylenebilir (Baltaş, 2003, akt:

Cemaloğlu, 2007a; Davenport ve diğerleri, 2003; Gökçe, 2008; Günel, 2010; Leymann, 1996; Mete, 2013; Özler ve Mercan, 2009; Shallcross, 2003; Yaman, 2009).

“Kıskançlık ve tercih edilme, sonuçta özel okullarda, insanlar isme göre tercih edilebiliyor. Ben anaç birisiyim, işimi iyi yaptığımı düşünüyorum. Kişisel anlamda da kıskanıldığımı düşünüyorum. Beni rakip olarak gördü diye düşünüyorum.” KÖÖ2

Yıldırıncıların, rakip gördükleri, iş kalitesi yüksek, çalışkan ve tercih edilir özelliklere sahip rakiplerini elemek maksadı ile davrandıkları mevcut çalışmalarda yer almıştır (Einarsen, 1998, akt: Cemaloğlu, 2007a; Yaman, 2009). Örgütte yıldırmanın kıskançlık sebebi ile yapılıyor olması, bu örgütteki işgörenlerin çalıştığı ortamı bir yengeç sepetine dönüştürdüğü söylenebilir. Bu metafora göre, yükselme ve kendisini gösterme çabasında olanları, sepetin altında henüz bu çabayı göstermeyenler tarafından aşağı çekilerek engellenmekte olduğu söylenebilir. Kıskançlık sebepli yatay yıldırma bu yol izlenirken, düşey yıldırma, yıldırıcı pozisyonundaki yönetici, yükselme riski olan kişi ile rekabet içinde olduğu ve rakip olarak gördüğü söylenebilir.

4.2.1.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel nedenler kategorisinde, yönetim ve liderlik, örgüt kültürü ve iklimi alt kategorilerinde veriler toplanmıştır. Yönetim ve liderlik başlığı altında, “baskıcı yönetim, hırslı yönetici, kayırmacı, hiyerarşik, bariyer, sıfır sorun takıntısı, mükemmellik illüzyonu, etki altında yönetici, bırakınız yapsınlar tarzı yönetim” kodları ile tanımlanmıştır:

“Onlara uyum sağlarsanız, bazı şeylere boyun eğerseniz, dik başlı olmadan siz iyi birisiniz... Kendi problemlerini kendin hallet, sorun çıkmasın, veliyi memnun et, ne olursa olsun. Zümreyi idare et, partneri idare et, müdür yardımcısının yapması gereken işleri bizler yapıyoruz, iş yükü çok fazla... Birbirini boğazla ne yaparsan yap... Rekabet çok fazla özelde... Sürekli tehdit var, bunu söylemeyin, bunu konuşmayın, rektörün haberi olursa şöyle olur vs. Sürekli tehdit bunaltıcı düzeyde... İşte şöyle çalışmazsanız sözleşmeniz yenilenmeyecek... Yasaya göre 3 ay ücretsiz izin almak istediğimi söyledim, bana zaten işten çıkarılacaklar var ilk sen gidersen, sen bilirsin dendi.” KÖÖ3

“Raporlama yapıyoruz, yılsonu ve dönem sonu. Bizim yazdığımız raporlar üst idareye geçişerek gidiyor. Düzeltilmesi gereken şeyler, teşekkür ettiklerimiz inanın hepsinin değiştiğini gördüm ben; bunu buraya yazmayalım diye değiştirdiklerini... Müdürü, müdür yardımcılığı yaptığı zamanlardan tanıyorum. Ne olur sorun gelmesin davranışında biri idi. Her şey mükemmel güzel olsun takısında biriydi... Bölüm başkanı sizi iyi tanıtıyorsa dürüst değilse bunu çok iyi kullanıyor. Okul müdürlerimiz de öyle... Her şey çok güzel olsun mükemmel olsun, öğretmenlerin çalışma motivasyonları mükemmel olsun, ama uygulama ve icraat?” KÖÖ2

Kişilik yapılarının yönetim ve liderlik unsurları ile işteş bir bağı olduğu düşünülebilir. Bu tür karakter yapısındaki işgörenlerin yönetici kimliği ile ortaya çıkmaları, kurumun yönetim ve liderlik etkileşimi vasıtasıyla, örgütsel kültür ve iklimini etkilediği söylenebilir. Örgütsel sebepler boyutunda, okul kültürü ve iklimi, örgütün psikolojik sağlığını tehdit eden problemleri tetikleyen temel faktörlerden biri olarak kabul edilebilir (Baillien ve De Witte, 2009; Baillien, Neyens ve Dewitte, 2008; Broadsky, 1976; Einarsen, 1994; Einarsen ve diğerleri, 2011; Hauge ve diğerleri, 2007; Moreno-Jimenez ve diğerleri, 2009). Örgütün içinde erk başatlı baskıcı tutum ve davranışlar, sürekli tehdit ile kişilerden verim almaya, davranışları kontrol altına almaya çalışmak, olayları kendi beklentilerine göre kişiler vasıtasıyla manipüle etmeye çalışmak, örgütün yönetim ve liderlik tarafının sorunlara karşı bağışıklığını düşüren en önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilebilir.

“Müdürümüz geçen yıl, bir aile olduğumuzu, bir sıkıntımız olduğunda yardımcı olunacağını vs. söylerdi. Ablam gelirken trafik kazası geçirmiş, mesaj çektim. Cevap: Şu saatte burada olun. Arabamın olmadığını biliyor, en azından ilk önce bir geçmiş olsun diyebilirdi. Geçen sene ilişkilerimiz böyle değildi. Dedim ki biz artık bir aile değiliz!” KÖÖ1

“İdareci olunca bir kabalık bir kabuğa çekildiklerini düşünüyorum. Eğlence ortamı diyelim, bir yemek öğretmenlerle; kendilerine ayrı bir masa olmaması gerekir. Herkes bir arada iç içe, okul müdürü büyük küçük ilişkisinde sonuçta eğlenmeye gidilmiş bir ortam. O tarz durumlarda, insanların kendilerini daha rahat idare edebilmeleri, açabilmeleri, karşılıklı güveni sağlayabilmek adına daha farklı olabilirler. Daha resmi gidiyor işler; sekreterden izin alıyorsunuz görüşmek için, önce bölüm başkanı, olmazsa müdür muavini çözemerseniz müdüre ulaşma gibi bir durumunuz var. Ama böyle olmamalı. Böyle olduğu için, bir noktada evet, ama ben kişisel anlamda müdür muavinimle veya zümre başkanıyla sorun yaşıyorsam yukarı çıkıp anlatamıyorum, tıkanıyor.” KÖÖ2

Otokratik baskıcı tutum alenen uygulanacağı gibi, örgüt içindeki sistemin tehdit olarak üstü örtülü kullanılması ile pasif-agresif yönetsel baskı şeklinde sinsice sürdürülebilir. Bu baskı sonucu, işgörenlerden beklenen örgütsel tutum ve davranışlar kontrol altına alınırken, demokratik ve sosyal ihtiyaçlara yönelik doğal tepkiler ve tutumlar kolaylıkla sınırlandırılabilir. Hareket alanı daralan işgören, örgüt yöneticisi vasıtasıyla örgütün beklentilerini öncelikle karşılamak veya örgütten atılmak arasında sıkışmış olarak bu beklentileri kendine rağmen yerine getirmeye çalışmayı tercih edebilir. Bu durum, yöneticilik ve liderlik tutumlarının, örgütün kültür ve iklimi aracılığıyla, örgüt yapısının yıldırma sorununa hazır hale getirdiğini düşündürebilir. Örgütsel yapı izin verdiği sürece, yıldırma bir örgüt içinde var olabilir (Baillien ve De Witte, 2009; Baillien, Neyens ve Dewitte, 2008; Broadsky, 1976; Einarsen, 1994; Einarsen ve diğerleri, 2011; Hauge ve diğerleri, 2007; Moreno-Jimenez ve diğerleri, 2009). Örgütte izin verildiği sürece, yıldırma “dolaylı” olarak örgütün kültürüne entegre olur (Einarsen, 2010).

Özel okul yönetim yapısında, yönetim ve liderlik sorunu olarak, sıfır sorun beklentisi ile mükemmellik illüzyonunun yönetsel bir zafiyet olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Hiyerarşik bariyerlerin derinleşmesi ile alt kadrolar ile üst yönetimin iletişimi temsil ile sınırlandırılarak iletişimin işteş ağı kopartılır hale gelebilir. Şeffaf ve demokratik, insan ilişkilerine önem veren ara yöneticiler bu bariyeri üst yönetimle alt kadrolar adına kendisinin tampon bölgesi olarak pozitif yönlü kullanırken, tersi durumda, iletişim ağını tamamen koparan yönetici, kendi özerk alanını ilan ederek konservatif bir etki alanını lehine kullanabileceği söylenebilir:

“Bana, okul kurucusu ve benimle bir toplantı yapacaklarını söylediler. Okul müdürü filan da değil. Ve ben hala bana o toplantı için haber verilmesini bekliyorum. Çağrılmayı bekliyorum. Tamam şu an herşey devam ediyor, okul müdürü ve yardımcısı devam onayı verdi ama ben hala bekliyorum; alt yönetimde neler oldu diye bir sorsunlar istiyorum. Veli gurupları da aynı durumdan şikayetçi. Pek çok sorunun yukarı iletilmediğini söylüyorlar. Sorun gösterilmediği için çözüm de üretilmiyor.” KÖÖ2

Bu tür örgütsel yapıda, “sıfır sorun” sendromundan bahsedilebilir. Üst yönetimin mükemmellik beklentisi, tüm örgütte bir mükemmellik illüzyonu oluşturmaya itebilir. Bu illüzyonun oluşabilmesi için ‘sıfır sorun’ koşulu gerekmektedir. Örgütte yönetimin bu beklentisini karşılamak amacıyla ara yöneticiler, kendi sorumluluk alanlarındaki işgörenleri baskılama yolu ile ‘sorun yok; herşey mükemmel’ imajı oluşturmak isteyebilir; hatta başarılı sayılabilmesi için buna mecbur hissedebilir. Hedeflediği imajı oluşturabilmek için, hiyerarşiyi, yönetim basamaklarındaki iletişimi engelleyen bir bariyer olarak kullanarak, baskı ve tehdit ile, lokal sorumluluklarındaki işgörenler ve kendilerinden kaynaklanan sorunları, bu yol ile örtbas edilebilir. Tersine, sıkıntıları yukarıdaki üst yöneticilere aktarmak isteyen işgörenler, üst yönetime “günah keçisi” olarak gösterilerek kurumdan uzaklaşması için yıldırılabilir. Ara yöneticiler mikropolitik davranışlarla istenmeyen işgöreni sistem dışına çıkarmak, uzaklaştırmak amacıyla yıldırma bir seçenek olarak görebilir. Rekabetçi bir örgüt ortamı, yıldırma stratejik olarak, eş çalışanlar veya ast-üst ilişkisinde, birilerini cezalandırmak veya kurtulmak amaçlı kullanılacak bir ortam olarak görülebilir (O’moore ve diğerleri, 1998; Vartia, 1996). Bütün örgüt, departmanlarda örgütü içten içe kemiren, kaliteyi nitelik anlamında düşürebilecek sorunları fark edemeyerek bir “mükemmel organizasyon” yanılsamasına düşebilir. İşgören devir hızı (Başaran, 2008) ivmesi örgütte bu tür bir sorunun göstergesi olabilir. Kademeli yönetim basamaklarındaki silsile, örgütü içerden yıpratır. Aynı zamanda bu tablo, doğal iletişimi hiyerarşik bariyerle bölerek örgüt içi iletişimin zayıflatması yan bir sorun olarak ortaya çıkabilir. Lokal sorumluluk alanlarındaki sorunların yok gösterilmesi, çözüm üretilmemesi doğal bir sonuçtur. Örgütlerin hiyerarşik katmanlı yönetim anlayışının, iletişim sistemindeki ağ mekanizmasında kopukluğa sebep olarak, yıldırma sorununa çok iyi bir zemin hazırladığı söylenebilir. Ödül sistemli-rekabetçi bir örgüt ortamı, yıldırma ile pozitif korelasyonda olması (Salin, 2003, akt: Einarsen ve diğerleri, 2011) özel okullardaki yıldırmanın örgütsel nedenlerini bu

anlamda açıklayabilir. Katılımcının, kurumunu “içi kurtlu, parlak bir elma” metaforu ile tarif etmesi, bu durumu da tanımlar niteliktedir:

“Pozitif bir iklim oluşturulmaya çalışılıyor, öyle gösteriliyor. Ama aynanın diğer yüzü var, içten içe kemirilen bir elma düşünün, dışı gayet parlak ama içten içe onu yiyen bir kurt var.” KÖÖ2

Örgüt kültürü ve ikliminde ise, yöneticilerin, yönetim tutumu ve liderlik anlayışlarının etkileri olmakla beraber, eğitim örgütlerinde, takım çalışmaları ve özerk bir hareket imkânı olduğu düşünülürse, kısmen örgüt kültürü ve yapısında farklılıkların olabileceği görülmektedir:

“Okul öğretmenlerinin ortamını seviyorum, aralarda, sivri hırslı tipler var, birbirini ezip bir yerlere gelmek isteyen sürekli şov peşinde olanlar. Ama genelde güler yüzlü, yardımseverler. Hiç muhabbetim olmayan bir İngilizce öğretmeni arkadaş istatistik konusunda bana yardım etti.” KÖÖ3

Öğretmenler arasındaki olumlu bir okul kültürü ve iklimine rağmen, gerek kişilik özellikleri gerekse kurumun “sıfır sorun” yönetim yaklaşımının yıldırmaı tetiklediği ve alt yapı oluşturduğunu, hatta bunun bir taktik olarak bir kurum kültürü haline geldiğini (Broadsky, 1976; Einarsen ve diğerleri, 2011) fark edemeyecek kadar “mükemmellik illüzyonu” içinde olduğu söylenebilir.

“Müdürle iyi anlaşanlar müdür yardımcısı ile iyi anlaşanlar, bu organizatörle anlaşanlar ve onun anlaşamadığı ile anlaşanlar diye kutuplaşmalar oldu. Ama gruplaşmalar genelde hep yeniler ve eskiler oluyor. Bu bayan güzel cicimli canlı konuşurken, birden 180 derece dönüyor ve yeniler ordayken, öpmeler, koklamalar, biz ordaysak hiç selam vermemeler oluyor. Yeni gelenler de kafa yapıları ve fikirleri uygun olduğu için, fikirleri düşünceleri aynı olduğu için onunla iyi geçindiler. Hediyeleşmeler, onu pohpohlamalar vs. o bayan da bunu seviyor.” KÖÖ1

“İlk yıl partnerim olan kişi ne zaman öğretmenler odasına girse herkes susar. Çünkü biliyorlar ki her şey müdür muavinine gidiyor. Kimin ne sebeple gelip gelmeyeceğini konuştuklarına şahit oldum. Ciddi bir sıkıntı var, ciddi anlamda kollanıyor. Kendi içlerinde ciddi problemler yaşıyor ama örtbas ediliyor, kimseye duyurulmuyor, kendi içlerinde hallediyorlar... Kimi okuldan uzaklaştırmak isteseler bu kişinin yanına partner veriyorlar.” KÖÖ2

Eğitim örgütünde, belli sebeplerle, bilinçli kayırmacılığın, ikiciliğe, bölünmüş sosyal ortama yol açma ihtimali ortadadır. Yönetim zafiyeti olarak ortaya çıkan bu davranış, örgüt kültürü ve iklimini zayıflatan, zarar veren bir yapı olmasından dolayı yıldırmaı zemin hazırlayan önemli bir örgütsel sebep olarak göz önüne alınabilir. Fakat yıldırma örgütte bir yönetim tarzı ve kültürel kabuller içinde doğal karşılanıyorsa, bu çok

daha ciddi bir durumdur (Einarsen ve diğerleri, 2010). Örgüt, izin verdiği müddetçe, örgütte yıldırma uygulanabilir (Broadsky, 1976; Einarsen ve diğerleri, 2011).

4.2.2. Yıldırma Davranışları

Katılımcıların maruz kaldıkları yıldırma davranışları, Leymann (1996) tipolojisine göre kategorilere ayrılmış; bütün davranışlar bu başlıklar altında uygun oldukları alanlara kodlanmıştır:

Saldırgan davranışlar, en çok yer alan davranışlar, İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlamak ve yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar kategorilerindedir.

Tablo 12: Yıldırma Davranışları

Kategoriler	Kodlar
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlamak	<ul style="list-style-type: none">• Korkutma/Gözdağı verme• Azarlama• Sürekli eleştirme/haksız bulma• Açık arama• İşten çıkarma tehdidi• Günah keçisi muamelesi• Üst yönetim ile iletişimi engelleme
Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	<ul style="list-style-type: none">• İş yükünü arttırma• Yeterliliğinin altında iş yükü• Üstesinden gelemeyecek kadar sorumluluk verme• Her şeyi son dakikada haber verme• Hak ettiği ödülün verilmemesi• Yapılan işlere kusur bulma
Sosyal itibara yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">• Asılsız söylenti çıkarma• Küçük düşürme/küçümseme• Aşağılama
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">• Yok sayma• Ayrımcılık/dışlama
Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar	<ul style="list-style-type: none">• Ciddi hastalığı ile alay etme• Fiziksel yetersizliklerini öne sürme• Sinirli/agresif olmakla suçlama

İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlamak başlığı altında, “gözdağı verme, azarlama, sürekli eleştirme/haksız bulma, açık arama, işten çıkarma tehdidi, günah keçisi muamelesi, üst yönetim ile iletişimi engelleme” davranışları kodlanmıştır:

“... Eskiler buraya giremez diye gözümüzün önünde yemekhanedekileri azarladı. Sizinle artık konuşmayacağız, tabağımıza konan yemek ölçüsü bile konu olmuş: Bu hoca buraya giremez, personel harici buraya giremez buraya yazıyor diye. Nasıl buradan bir şey alırsın diye, yemekhanedekileri de epeyce azarlamış. Hocamız da ağlayarak çıktı oradan. Hocamız çıktıktan sonra yemekhane personeli ciddi şekilde azarlanmış. Hatta o bayan gittikten sonra, onlar karar almış, biz eskilere iyi davranmayacağız. Bu ablalardan bir

tanenin kardeşi bizim bir arkadaşımızın bebeğine bakıyor. O söylemiş, sizinle iyi geçindiğimiz için ciddi bir şekilde azar yedik, onlara daha fazla koyuyorsun, yenilere daha az gibi, yemek ölçüsüne kadar konu oldu. Görünürde sizinle iyi geçinmeyeceğiz, si de fazla diyaloga girmeyin bizimle diye bu şekilde uyarılmış.” KÖÖ1

Yukarıdaki ifadede, azarlama eyleminde, dolaylı bir gözdağı verme durumundan da söz edilebilir. Bu duruma şahit olan mağdur grubunda, benzer bir olayın kendilerine tekrarlanması gibi bir korku ile sindirilmeye çalışılmış olabileceği söylenebilir.

“İşte ben 3 ay ücretsiz izin almak istediğimi söyledim. Bir de hani bu yeni yasa çıkacak ya. Tam gün maaş alıp yarım gün çalışma gibi hani böyle bir durum da var ya. Böyle bir fikir soyluyorsunuz hemen şey diyor sakın bunu dile getirme, zaten işten çıkarılacaklar var ilk sen işten çıkarılırsın. Tehdit... sürekli ama... yani böyle bunaltıcı düzeyde...” KÖÖ3

“Ücretsiz izin alacağımı söyledim, direk sözleşmelere bakmış Haziranda sözleşmeleri bitecek olanlar arasında olduğumu söyledi. Sonra bana iki hafta rapor almamı önerdi, hâlbuki bu benim aleyhime bir durummuş, almadım. Rapor alsaymışım, işten çıkarılabilirdim... Benim sınıfım farklı bir grup, sorunlu öğrenci çok, veliler de sorunlu, İngilizce öğretmeni sinirlendi sınıfı terk etti, ben de sesimi yükseltip, bir çocuğun omuzuna yerine geç gibisinden vurdum. Çocuk da velisine söylemiş. Bunu bana direk işten çıkarılma sebebi olabileceğini söyledi..” KÖÖ3

“Tehdit var bu arada: sakın; bu konuşmamızı başka bir yerde duyarsam çok fena olur. Zümre toplantılarında da çok yaşıyoruz.” KÖÖ2

Tehditlerin, işten atılma, sebepleri ile yapılıyor olması, özlük hakları dahilinde hakkını istiyor olmanın bile sorun olduğu, iş kalitesine yönelik davranışların özellikle tehdit unsuru olabileceği söylenebilir.

“Daha resmi gidiyor işler. Sekreterden izin alıyorsunuz görüşmek için, önce bölüm başkanı, olmazsa müdür muavini, çözemerseniz müdüre ulaşma şansınız var. Ama böyle olmamalı; ben kişisel anlamda, zümre başkanıyla, müdür muavinimle sorunum var ise yukarı çıkıp anlatamıyorum, tıkanıyor... Her öğretmen bölüm başkanlığı aracılığıyla temsil ediliyor... Bölüm başkanınız sizi iyi tanıtmıyorsa, dürüst değilse bunu çok iyi kullanıyorlar. Okul müdürleriniz de öyle... Eğer sorun gösterilirse, bölüm başkanları neden sorun çözemiyor diye olay onlara döneceği için, her şey çok güzel mükemmel gösteriliyor mesela... Eğlence de bile idare ve öğretmenler ayrı masada; herkes içi içe olmalı, insanlar kendini açabilmeli rahat olabilmeli, karşılıklı güven sağlayabilmek adına rahat olabilirler.” KÖÖ2

“Arada müdüre ulaşma sınırimız çizildi bizim. Her şey o sınırdan geri dönüyordu. Bir noktada bir problem var, o noktayı aşip yukarı derdimizi açamadık biz.”KÖÖ2

Mağdurların, sorunları ve iş yaşantıları arasında iletişimleri engellenerek hapsedilmeleri, içinden çıkılmaz, ümitsiz bir durum algısı yaratmak, yıldırıcıların zorbalıkla istediklerini yaptırabilmeleri amacına hizmet ettiği söylenebilir.

“Toplu yaptığımız grup çalışmalarında beni küçük düşürüyordu. Sürekli açığımlı arıyordu, doğal olarak insanlar da tepki veriyorlardı bana. Şikâyetler anında iletiliyor, tebrikler iletilmiyordu. İdareci, burnu dik yapıyordu yıldırma, tebligat verecekler ama Eylül- Ekim gibi ihtiyaçları olcaksa tekrar çağıracaklar. Yaz aylarında maaş ödememek için.”KÖÖ2

“Mesela bir şey söylemeye çalışıyorum zümre toplantısında, hiçbir şey söyleme fırsat vermiyor. Zümre toplantılarında sürekli beni rencide edici konuşmalar oldu, toplum içinde...” KÖÖ3

“Muhatabımdan ve sonrasında hem yöneticimden hem muhatabımdan kesintisiz 4 yıl yıldırma uğradım. Fazladan iş yükü verdi ve ben hep haksızdım.” KÖÖ2

Sürekli haksız görülmek, rencide edilmek, söz hakkının verilmemesi gibi iletişime yönelik saldırılar, kişilerin öz saygısına saldırı ve onuru zedeleyici davranışlar olarak incitici bir tablo çizmekte olduğu söylenebilir (Gökçe, 2008; Özler ve Mercan, 2009; Yaman, 2009).

Yaşam ve iş kalitesine yönelik davranışlar kategorisinde, “iş yükünü arttırma, yeterliliğinin altında iş yükü, üstesinden gelemeyecek kadar sorumluluk verme, işinde açık arama, her şeyi son dakikada haber verme, hak ettiği ödülün verilmemesi” davranışları kodlanmıştır:

“Her şey son dakikada haber veriliyor, isteniyor... Her yıl en zorlu sınıflar bana verildi... Benim yaptığım sunuma davet aldık beni göndermediler, eğitime hep kendi arkadaşını yolladı; ciddi anlamda ayırım yaptı. Fazladan iş yükü verdiler ben hep haksızdım zaten... İş yükümü arttırdılar, Elimde hiç kaynak yokken her şeyi doküman olarak istediler, gece gündüz çalıştım... Sonraya istenmeyen kişi ilan edildim.” KÖÖ2

“Ama arkadan, gerçekten samimi olmadığını biliyorsunuz zaten konuşması, bana sosyal anlamda bir zararı olmadı fakat gerçekten benim iş kalitemi düşürdü. Benim okula gelme amacımı, motivasyonumu düşürdü. Bizi yukarıya çok kötüledi, iş yapmıyor gösterdi...” KÖÖ1

“Resmen açık arıyorlar ve bu olay da ellerine koz oldu... Yaptırım olarak beni sınıftan çekeceğini söyledi veliye... Çok üzuldüm; sınıftan çıktım,

partnerim derhal sınıftan eşyalarımı almamı söyledi. O sınıf size ait, o sınıf eviniz, eşyalarınız materyalleriniz her şeyiniz çıkarttırıyor size... Çok çirkin bir davranış, hiç kimse böyle bir şeyi kaldıramaz. Bana partnerim bunu söylememeli... Direk kapıya konuluyorsunuz; düşünsenize...” KÖÖ3

“Her yıl en zor en sorunlu sınıfları bana verildi. Onun örnek dersini de ben görmeliyim. Sadece denetlenen ben olmamalıyım beni geliştirme, iyileştirme amacıyla işbirliği ile bu olmalı.” KÖÖ2

İş ve yaşam kalitesine yönelik davranışlarda, mağdurların, iş yeterliliklerinin çok göz önünde olduğu özel okul yapısı dikkate alınır, bu tür davranışlar, ciddi saldırılar olarak kabul edilebilir. Kişilik özelliklerinden sinsi ve ikiyüzlülüğe yatkın bir eylemler kariyerinde yükselmek için her yolu mubah sayan tanımı (Leyman, 1996; Özler ve Mercan, 2009) ile benzeşik durumda olduğu söylenebilir.

Sosyal itibara yönelik saldırılarda, “asılsız söylenti çıkarma, küçük düşürme, aşağılama” davranışları kodlanmıştır:

“Ben itiraz edince, ‘sınıfa terlik mi pabuç mu sokayım?’ diye bir laf etti, ben ne terliğim ne pabucum ben öğretmenim...” KÖÖ2

“Kurulda bizden bir öğretmeni alenen aşağılaması ve eleştirmesi desteklemeye kalkan yenilerden bir öğretmeni ‘yediği kaba tükürmekle’ suçlaması...” KÖÖ1

“Bana maddi anlamda kaç evim arabam olduğu soruldu. Maddi durumumu özel yaşantımı deşmek istediler, son derece rahatsız oldum...” KÖÖ2

Sosyal itibara ve sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, diğer davranışlara oranla daha az rastlanmıştır. Sosyal ilişkilere yönelik davranışlarda, “yok sayma, ayrımcılık” kodları tespit edilmiştir:

“Net bir şekilde ayrımcılık yapıyor. Öğretmenler odasında oturuyoruz mesela herkes orda sonuç olarak çok ayıp bir şey: organizatör olduğu için taraf tutmaması lazım. Samimi olabilir ama daha farklı sevmediği kişilerin olmadığı yerde bunu yapabilir. Biz ordayken canım cicim şöyle böyle biz orda bakıyoruz.” KÖÖ1

“Mesela ben ve o kişi ve onun partneri sunum hazırladık. Başka bir okuldan davet aldık ve beni göndermediler. Eğitimler hep bu arkadaşı yolladılar; bizleri göndermediler. Ciddi anlamda ayırım yapıldı.” KÖÖ2

Yönetici veya ara pozisyonundaki yıldırımacının, mağdura, “öteki” olduğunu hissettirme amacı için bu yolu tercih ettiği söylenebilir.

Fiziksel sağlığı tehdit edici davranışlar kategorisinde, “ciddi hastalığı ile alay etme, fiziksel yetersizliklerini öne sürme, sinirli/agresif olmakla suçlama” davranışları kodlanmıştır:

“Partnerimi rencide edici konuşmuşum, hamile olduğum için agresifmişim, sinirliymişim. Benim hamileliğime verip affediyorlarmış. Bunu partnerimin yanında söyledi, bunu söyleyen müdür yardımcısı... Beni onun yanında küçük düşürdü. Benim partnerimin bakış açısı ne olur? Adaletli davranmalıydı, eşit mesafede olmalıydı. Bunu söylemeye hakkı yok... Dönem başında benim partnerim böyle bir durumla müdür yardımcısı tarafından kollandığını hissettiğinde bana dönem içinde neler yapmaz ki? Sınıfta yapılan bütün her şeyde problem olarak ben bilindim, her sorunda ben muhatap alındım...”
KÖÖ3

Bu ifade, sebep ve akışı ile parçalanamaz bir şekilde, hem fiziksel sağlığı tehdit edici, sosyal itibara ve sosyal iletişime ve iş-yaşam kalitesine yönelik saldırıları barındırdığı söylenebilir.

“Miyop musun görmüyor musun diye sürekli soruyordu... Vertigo hastalığım vardı. Yukarı panolara bir şey asamıyordum. Baş dönmem oluyordu. Tetiklerse ciddi anlamda rahatsızlanıyordum. Epilepsi olup olmadığımı, sürekli bayılıp bayılmadığımı sorardı. Bunu öğretmenler odasında konu etmiş. Okul öncesi öğretmeniyim ve rahatsızlığımı bu anlamda kullanmaya çalıştı...” KÖÖ2

Yukarıdaki ifade ise, fiziksel sağlığı tehdit edici olmakla beraber, sosyal itibara yönelik saldırı kategorisinde de değerlendirilebilir.

4.2.3. Yıldırmaya Karşı Başetme Stratejileri

Yıldırmaya karşı, mağdurların güç aldığı, stratejiler, kişilerin bireysel iç algıları, yaşamları ile belirledikleri içsel ve çevrelerindeki kaynaklardan aldıkları destekle oluşturdukları dışsal stratejiler olarak iki kategoride toplanmıştır.

Tablo 13: Yıldırmaya karşı başetme stratejileri

Kategoriler	Kodlar
İçsel stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Kendini telkin• Mücadele motivasyonu
Dışsal stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Aile/arkadaşlardan öneri/destek• Meslektaş dayanışması• Açık vermemek için çabalama• Bir üst makama şikâyet/ Yönetime sorun paylaşma• Yıldırma hakkında yasal danışmanlık alma• Yıldırıcıya karşı hakkını savunma /mücadele

4.2.3.1. İçsel Stratejiler

İçsel stratejilerde, “kendini telkin ve mücadele motivasyonu” kodlanmıştır:

“Ama benim haklıysam sonuna kadar mücadelecili olacağımı biliyorlar. En son yaptıklarımla bunu da kanıtladım bir şekilde. İş kaliteme ve iş yüküme yansıtıldı hep ama ben bunu sınıfa veliye işime yansıtmadım.” KÖÖ2

“Kendimi sürekli teselli etmeye çalıştım, sen güçlü bir insansın, yapabilirsin, başarabilirsin diye, bu bir sınav dedim...” KÖÖ3

Katılımcıların görüşme esnasındaki genel durumları, yıldırma maruz kaldıkları aylar boyunca nelerden güç aldıkları, ne tür taktikler geliştirdikleri sorularını cevaplarken, duruşları, bakışları, takındıkları tavırlara göre iç güçleri ve iç konuşmaları ile kendilerinden kuvvet aldıkları söylenebilir. Saldırgan davranışlar esnasında, ne kadar kalabalık içinde olsalar da kendi algıları ve duyguları ile baş başa oldukları tahmin edilebilir. Nitekim KÖÖ3, “Müdür yardımcısı benim üzerimde öyle bir baskı oluşturdu ki, benim korkmama yılmama sebebiyet verdi, korkuyordum, sesini duyduğumda irkiliyordum.” ifadesini aktarırken aynı korkuyu vücut dili ve gözlerinden aktarır durumda gözlemlemek mümkündür. Çevre ile paylaşımlarından sonra da yıldırma sona erse dahi yıllarca zihinlerinde yankılanan, gözlerinin önlerinden gitmeyen bazı deneyimler tamamen kendine aittir. Kişileri ve olayları hatırlarken, önce kendilerine ne hissettirdiklerini hatırlayacakları muhtemel bir durumdur. Görüşme esnasında, duygu durumlarındaki dalgalanmalar, bakışları, vücut dilleri ile yaşantıların tamamını anlatırken, tekrar aynı duyguları yaşadıklarını gözlemlemek mümkün olmuştur. Bu sebeple, dışsal desteği de içsel güçlerini kuvvetlendirmek adına kullandıkları düşünülebilir. Yıldırmanın genel kabul edilen tanımında, Einarsen ve Raknes (1997), işyeri yıldırmasını, kasten veya bilinçsizce fakat net bir aşağılama, hakaret, küçük düşürme yolu ile kişinin, iş performansının kesintiye uğramasına ve iş ortamının huzurunu kaçırmaya yol açan, sistemli, sürekli istenmeyen davranışlar olarak tanımlanması, bir çeşit şiddet türü olan yıldırmanın ne tür etkileri olduğunu, mağdurlara ait bu gözlemleri destekler niteliktedir.

4.2.3.2. Dışsal Stratejiler

Dışsal stratejilerde ise, “aile/arkadaşlardan duygusal destek, açık vermemek için çabalama, yönetimden birine durumu açıklama, yıldırma hakkında yasal danışmanlık alma” davranışları kodlanmıştır:

“Mücadele ettim açıkçası. Eşimden destek gördüm; taktikler verdi daha sert ve korumacı davranmamı önerdi. Orada ortak bir emek veriyorsunuz, amiri memuru fark etmez, sonuna kadar hakkını savun ben arkadayım dedi. Onun yol gösterici tavırları daha güçlü olmamı sağladı. Ödün vermedim. Bu durum diğer kişileri harekete geçirdi destek aldım, benim işten çıkarılmama tepkiler yüksek oldu... Yakın çevremde olanlar destek oldular. Profesyonel desteğe

gerek duymadım... Fazla konuşmamaya dikkat ettim. Karşılık verdim; benimle baş edemeyince soluğu müdür muavinin odasında alıyordu.” KÖÖ2

“En büyük yardımcım eşimdi bu süreçte, beni çok dinledi, her gün sıkıntılarımı anlattım. Nasıl davranmalıyım ne yapabiliriz konuştuk. Mesela veli ile müdür yardımcısının odasına görüşmeye gireceğim gün mail atmış; ‘Ben sana güveniyorum, sen harika bir öğretmensin, bunu da üstesinden gelirsin’ diye...” KÖÖ3

Katılımcıların sıkça bahsettikleri stratejilerden, “en büyük desteği aile ve arkadaşlardan almak”, Türkiye’deki kültürel alışkanlıkların etkisiyle oluşan kültüre özel tutumlar olarak nitelendirilebilir.

“Müdür yardımcıyla konuştuk. Bu kadının hastalık derecesinde anormal olduğunu söyledi, sabretmeyi önerdi. İdare de farkında bu sıkıntılarının.” KÖÖ1

“Kendime güvendiğim bir gurup arkadaşım ile beraber hareket ettim onlarla beraber oldum. Bir üst kişi ile iletişime geçip durumu ilettim. Tebligatı imzalamadım geçerli sebebini istedim cevap veremediler.” KÖÖ2

“Eşimin önerisi ile bir avukata danıştım. Bana mobbing yapıldığını söyledi ve hamile olduğum için yasal haklarımı kullanabileceğimi, her şeyi kayıt altına almamı söyledi. Ben de hamilelik durumum ve işten atılma durumum ile ilgilendiren endişelerimi anlatan bir mail attım.” KÖÖ3

Yukarıdaki verilere göre, bir üst kişi ile iletişime geçmek, yasal danışmanlık almak dışında arkadaş desteği de söz konusu olmuştur. Katılımcılardan sadece KÖÖ3 güvenmediği için arkadaşları ile bu durumları paylaşmadığını söylemiştir. Özel okul ortamında, rekabet sebebiyle, yüzeysel iletişimin olabileceği, kişilerin birbirlerini potansiyel rakip görme olasılığının bu güvensizliğe yol açabileceği söylenebilir: “İş yerinde çok güvendiğim bir arkadaşım ile bile bunu paylaşmadım...” KÖÖ3

4.2.4. Yıldırma Sonuçları

Yıldırma sonuçlarında ruhsal, bedensel olarak kişisel ve örgütsel sonuçlar kodlanmıştır. Ruhsal sonuçların fazlalığı dikkat çekicidir.

Tablo 14: Yıldırma Sonuçları

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	<ul style="list-style-type: none">• Yeme içme sorunu• Uykusuzluk• Kâbus görme• Psikosomatik hastalık
	Ruhsal	<ul style="list-style-type: none">• Ağlama krizleri• Huzursuzluk• Mutsuzluk• Endişe/stres hali• Çaresizlik duygusu• Şüphencilik/ Gerginlik• Kendini kötü/problemlili algılama ve suçlama
Örgütsel sonuçlar		<ul style="list-style-type: none">• Kurumdan ayrılma kararı• Örgütsel adalete güvenmeme• Mesleğinden soğuma• İdarecilere güvensizlik ve önyargı• Enerji ve motivasyon kaybı

Yıldırma yaşantıları sonucu temasında, kişisel ve örgütsel sonuçlar kategorileri belirlenmiştir. Kişisel sonuçlar, bedensel ve ruhsal sonuçlar alt kategorilerinde toplanmıştır.

4.2.4.1. Kişisel Sonuçlar

Bedensel sonuçlar alt kategorisinde, “beslenme sorunu, uykusuzluk, psikosomatik hastalık durumu” kodlanmıştır:

“Uykusuzluk en büyük problemimdi, sürekli gözümün önüne geliyor konuşmalar... Uyumam gerekirken, sürekli dönüyor beynimde kelimeler, sürekli gözümün önüne geliyordu konuşmaları; hiçbir şekilde uyuyamadım...” KÖÖ3

“Mide rahatsızlığı geçirdim. Endoskopi oldum. Ciddi anlamda ülser çıktı. Stresten dolayı.” KÖÖ2

Bedensel rahatsızlıklarda, psikosomatik rahatsızlıklar olması, psikolojik boyutta yaşanan stresin fiziksel sağlığı tehdit etmesi boyutuna taşınması olarak kabul edilebilir. Bedensel sağlığı tehdit eden bu sonuçlar, diğer çalışmalarla uyumlu olduğu görülmektedir (Atalay, 2010; Breen, Mannix ve Mc Namara, 2004; akt: Karcıoğlu ve Çelik, 2012). İş yeri yıldırmasının sonuçları, psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıklarla doğru orantılı olduğu söylenebilir (Mikkelsen ve Einarsen, 2002).

Kişisel sonuçlar, kategorisinde, ruhsal rahatsızlıklar alt-kategorisinin daha fazla sonuçlar kodlandığı görülmektedir. Özellikle insanın insana yaptığı şiddet davranışları, niyete dayandığından, kasıtlı yapıldığı ve önlenemez olarak algılandığı için mağdurlarda

daha fazla ruhsal rahatsızlıklara yol açtığı düşünülür (Göktürk ve Bulut, 2012). Bu durum yine, yıldırmanın, psikolojik bir şiddet türü olması ile ilişkili olduğu sonucunu göstermektedir. Ruhsal sorunlarda, “ağlama krizleri, huzursuzluk, mutsuzluk, gerginlik, endişe/stres hali, çaresizlik duygusu, şüphecilik, kendini kötü/problemlili algılama durumları” kodlanmıştır:

“İlk yıl berbattı, çok ağladım, aile hayatımı çok etkiledi. Yeter artık bu okulun ismini bile duymak istemiyorum dedi eşim. Yatıyorum, kalkıyorum okul, sürekli baskı, gerilim. İlk bırakmayı düşündüm, tamam mı devam mı? Sonra devam etmeye karar verdim.” KÖÖ2

“Ben sürekli ağlıyorum, sürekli evde stresim, eşim de benimle birlikte yaşadığı sıkıntıları, anneme babama yansıdı. Benim mutsuzluğum okula gitmek istemeyişim... İftira var, psikolojik baskı var, hayatımdan bezdim, kendi karakterimden kendimle çelişki yaşadım. Ben çok mu problemlili bir insanım. O kadar mı kötüyüm dedim. Uykusuzluk en büyük problemimdi, sürekli gözümüm önüne geliyor konuşmalar... Huzurum kalmadı evimde huzurum kalmadı... Sürekli kendimi sorguladım... Arkadaşım beni gözlemlemiş, sıkıntılı ve stresli bir süreç yaşadığımı biliyormuş.” KÖÖ3

Mağdurların, psikolojik zararları, yaşam kalitelerini, aile hayatlarını, zor durumda bırakacak derecede sıkıntı kaynağı olduğu, özel hayatlarına ve kişiliklerine nüfuz edecek derin etkilere yol açtığı söylenebilir. Bu bulguların, alanyazın ile uyumlu olduğundan bahsedilebilir (Hansen ve diğerleri, 2006; Namie, 2003; Neilsen ve Einarsen, 2012).

4.2.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sonuçlar kategorisinde ise, “kurumdan ayrılma kararı, örgütsel adaletle güvenmeme, verimde düşme, mesleğinden soğuma, idarecilere güven kaybı, enerji ve motivasyon kaybı” durumları kodlanmıştır:

“Sürekli işten çıkarma tehdidi.... İşten çıkarılırsa çıkarsınlar; umurumda olmaz, işimize gelir! Ama ben maddi ihtiyacım yüzünden...” KÖÖ3

“Ben gerçekten özel bir kurumda çalışmaktan mutluyum. Ama bu olaydan sonra, devlete geçmek için ciddi anlamda planlarım var. Devlette de olacak mutlaka vardır. Ama benim zorunluluğum olmayacak. Burada iş güvencem yok.” KÖÖ1

Yukarıdaki ifadeler, yıldırmanın en belirgin sonuçlarından biri örgüt terkini bir çözüm olarak düşünme durumudur. Örgütten soğuma, bağlılığı kaybetme, yaşadığı olaylardan sonra adaletine güvensizlik gibi sebeplerden dolayı bu kararın ortaya çıktığı söylenebilir (Apak ve Deniz, 2009; Atalay, 2010; Aubé ve Rousseau, 2011; Breen, Mannix ve Mc Namara, 2004, akt: Karcıoğlu ve Çelik, 2012; Mete, 2013).

Katılımcılardan, KÖÖ1 “Benim okula gelme amacımı, motivasyonumu düşürdü.” ifadesi ile veriminin azaldığını söylemesine rağmen örgütten ayrılmamıştır. Diğer katılımcılar profesyonel anlamda herhangi bir verim kaybı gözlenmemesi adına görev ve yükümlülüklerini yerine getirdiklerinden bahsetmişlerdir: “Açık görev tanımında ne varsa uyguluyorum. Bu zaten vicdanla da alakalı bir durum. Hiçbir şeyi es geçmiyorum. Profesyonelliğimi koruyorum hiçbir şey yokmuş gibi odasına gidiyorum; kurumun işlerini aksatmadan iletişim devam ediyor. Ben profesyonelliğimi kaybetmedim siz kaybettiniz dedim.” KÖÖ2

Katılımcıların, örgütten ayrılmayı ciddi olarak düşünmelerine rağmen, ayrılmamak için çaba göstermelerinin, iş garantisi sorunu, işini düzenini bozmamak adına olduğu söylenebilir.

4.2.5. Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Yıldırma sonrası çıkarımlar, mağdurların yıldırmadan sonraki iş ve özel hayatlarında nasıl farklılıklar göstereceği konusunda ipuçlarını barındırdığı söylenebilir.

Tablo 15: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Kategoriler	Kodlar
Kişisel Çıkarımlar	<ul style="list-style-type: none">• Nezaketli olmayı hata olarak görme• İşyerinde iletişim sınırlı olmalı• İnsanları tanıma tecrübesi,• İnsanlara güvensizlik• Mesafe koymak• Gücünü hissetme

Kişisel çıkarımlar kategorisinde, “nezaketli olmayı hata olarak görme, işyerinde iletişim sınırlı olmalı, insanları tanıma tecrübesi, insanlara güvensizlik, mesafe koymak, gücünü hissetme durumları kodlanmıştır:

“İş ortamında, insanlara güven duygumu, kaybettim. Arkadaşlık, dostluk hiç yok. İş anlamında tedbirliyim... Karşıdaki insanlar, nezaketle acizliği karıştırıyorlardı. Bu sebeple bu nezaketliliği bir kenara bıraktım. Bir yıl sonra, ne söylenirse tak geri söylüyordum.” KÖÖ2

“Ciddi anlamda insanlara karşı güven kaybım oldu.” KÖÖ1

Güven sorunu oluştuğundan dolayı, doğal bir mesafe koyma ihtiyacı, iletişimi sınırlama davranışları da doğal bir sonuç olarak ele alınabilir.

Yıldırmanın, insan hayatında, travma yaratan, izler bırakan bir şiddet deneyimi olduğu söylenebilir. Her olumsuz olaylar sonrasında, kişilerin, insanlar, olaylar, durumlar hakkındaki algıları ve bakış açılarının olumlu veya olumsuz yönde değişime uğrayacağı beklenebilir. Yıldırma deneyiminden sonra mağdurların, özellikle insan ilişkileri ve iş yeri

iletişimi konusunda belirgin bir tutum farklılıkları göstererek, aynı travmayı tekrar yaşamamak adına şartlı bir öğrenme süreci geçirdiği söylenebilir.

4.3. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Yıldırma Deneyimlerinin Karşılaştırılması

Özel ve devlet okulu öğretmenlerinin yıldırma yaşantıları, kavramsal çerçeve içinde ele alındığında, önemli benzerlikler ve farklılıklar gözlemlenmiştir. Aynı eğitim sistemi içindeki, hizmet veren her iki yapıya ait kurumlarda belirlenen benzerlikler ve farklılıklar kurumların sistem ve organizasyon yapılarındaki farklılıklardan kaynaklanabilir. Ana temaların yıldırma nedenleri süreç ve yaşantılar ve sonuçları olarak belirlenen kategorilere ait bulgular karşılaştırmalı olarak bu bölümde analiz edilmiştir.

4.3.1. Yıldırma Nedenleri

Yıldırma nedenleri temasında, kişisel nedenler ve örgütsel nedenler kategorilerine ayrılmıştır. Kişisel nedenler ise, yıldırıcı ve mağdurun kişilik özellikleri alt kategorilerine ayrılmış ve tespit edilen ortak kodlar incelenmiştir.

Tablo 16: Yıldırma Nedenleri

YILDIRMA NEDENLERİ		Devlet Okulu Öğretmenleri	Ortak Tanımlamalar	Özel Okul Öğretmenleri
Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar	Kodlar	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	<ul style="list-style-type: none"> Dengesiz tutarsız kişilik Yetersizlik hissindeki kişi İlgi çekmeyi seven kişi Hırslı kişi Kibirli kişi Kendini ispatlama çabasındaki kişi Tehditkâr Kıskanç kişi 	<ul style="list-style-type: none"> Yetersizlik hissindeki kişi Tehditkâr Hırslı Kıskanç 	<ul style="list-style-type: none"> Baskın karakterli Yönetme/kontrol tutkusu Hırslı kişi Sürekli açık arayan İkiyüzlü/yalancı Tehditkâr İlgi çekmeyi seven Reklamı çok iyi Tercih edilme tutkulu Kıskanç kişi Yetersizlik hissindeki kişi
	Mağdur rolü	<ul style="list-style-type: none"> İdealist/çalışkan kişi Nezaketli/iyi niyetli kişi Sakin kişi Sabırlı/sessiz kişi Mesafeli kişi Duygusal ve hassas kişi 	<ul style="list-style-type: none"> Sessiz/sabırlı Çalışkan/idealist Nezaketli/iyi niyetli Duygusal/hassas kişi 	<ul style="list-style-type: none"> Sessiz/sabırlı Çalışkan/idealist Sevilen/insan ilişkileri iyi Nezaketli/iyi niyetli Tartışmadan kaçınan kişi Duygusal/hassas kişi
Örgütsel nedenler	Yönetim ve liderlik	<ul style="list-style-type: none"> Sendikacı yönetim Otokratik/baskıcı tutum Ayrımcı/kayırmacı Yönetimde iç geçimsizlik Bırakınız yapınlar tarzı Çatışmacı istikrarsız yönetim Erk dayatması 	<ul style="list-style-type: none"> Baskıcı/otokratik yönetim Kayırmacı/ayrımcı Bırakınız yapınlar tarzı 	<ul style="list-style-type: none"> Baskıcı/otokratik yönetim Hırslı yönetici Kayırmacı/ayrımcı Hiyerarşik bariyer Sıfır sorun takıntısı Mükemmellik illüzyonu Etki altında yönetici Bırakınız yapınlar tarzı
	Örgüt kültürü ve iklimi	<ul style="list-style-type: none"> Sendikal-siyasi kamplaşma Sendikal baskı Etnik-kültürel çatışma Zayıf iletişim ve güvensizlik Yıldırma mesleki ve örgütsel kültürün parçası olarak kabullenme Bölünmüş okul 	<ul style="list-style-type: none"> Zayıf iletişim ve güvensizlik Yıldırma mesleki ve örgütsel kültürün parçası olarak kabullenme 	<ul style="list-style-type: none"> Yapay iyilik hali Zayıf iletişim ve güvensizlik Adaletsizlik algısı Değişim/büyüme/küçülme/kurumsallaşma Yıldırma mesleki ve örgütsel kültürün parçası olarak kabullenme

4.3.1.1. Kişisel Nedenler

Yıldırıcı kişilik özellikleri karşılaştırıldığında katılımcıların ifadelerine göre, çok büyük farklılıklar gözlemlenmemiştir. Her iki grupta da baskın karakter özellikleri,

yetersizlik hissindeki kişi, tehditkâr, hırslı, kıskanç tanımlamaları belirlenmiştir. Bu kodlar, literatür uyumlu görünmektedir (Einarsen, 1998, akt: Cemaloğlu, 2007a; Geçtan, 2002; Gökçe, 2008; Leymann, 1996; Mete, 2013; Namie, 2003; Özler ve Mercan, 2009; Weber ve Cummings, 2003; Yaman, 2009).

“Kesinlikle kendini ispatlama ihtiyacı var. Ben yaptım, aksilikler olursa farklı şeylere atma. Kendisi başarısızlığı kabul etmiyor, üstlenmiyor. İş yeterliliği konusunda başarısız görüyorum.” KÖÖ1

“Çok şey bildiğini sanıyor; kitap bilgisi olarak gerçekten iyi, yüksek lisans yapmış... Kibirli birisi. Kendisini ayrıcalıklı görüyor... Fen-edebiyat mezunu, biz hepimiz eğitim fakültesi mezunuyuz Fen-edebiyat mezunlarının daha üstün olduğunu düşünüyor. Hatta kurulda bizim bir öğretmen arkadaşın öğretmenliğini eleştirmişti. Kadın öğretmen arkadaş ‘Ben oradan buradan toplama eğitimle öğretmen olmadım; ben çakma öğretmen değilim.’ deyince çok bozuldu, tutanağa yazdırdı... Bir hedefinin olduğunu düşünmüyorum, boş bir hırs...” KDÖ1

Yıldırmanın kavramsal yapısında, yıldırıcının, değersizlik duygusu (Geçtan, 2009) ve yetersizlik hissi ile hareket ederek (Leyman,1996), aşağılık duygusu ile zayıf, eksik gördüğü yönlerini yenmeye, ödünleme ihtiyacı (Başaran, 2008, s. 74) doğrultusunda, belli bir alanda sivrilererek ve yükselerek yenmeye çalışması, böylece ruhsal denklileşmeye ulaşma amacıyla yıldırma uyguladığı söylenebilir. Duyguların insanları harekete geçiren esas güç olduğu (Cooper ve Sawaf, 2010) öne sürüldüğüne göre, yıldırmanın kıskançlık ve yetersizlik duygusu ile bağdaşık olarak ortaya çıkması, yıldırıcı kişilik özelliklerinin, yıldırıcının bazı duygularına yön verdiği söylenebilir.

Özel okuldaki yıldırma rolündeki kişiler, baskın karakterli, yönetme/kontrol tutkusu, ilgi çekmeyi seven, reklamı iyi, ikiyüzlü/yalancı tanımlamaları, örgüt ortamındaki rekabetin, görünür öğelere odaklılığı, terfilerin bu referanslara göre değerlendirilmesinden dolayı olduğu söylenebilir. Diğer taraftan devlet okullarındaki yıldırıcı rolündeki kişilerin, dengesiz/tutarsız kişilik, kibirli, kendini ispatlama çabasında olan kişiler olarak tanımlanmıştır.

Kişisel nedenler kategorisindeki mağdura ait kişilik özelliklerinde ise, “sessiz/sabırlı, çalışkan/idealist, nezaketli/iyi niyetli, duygusal/hassas kişi” olarak nitelenen kişilik özellikleri hem devlet hem de özel okul öğretmenlerinde aynıdır.

Katılımcıların ifadelerine göre bu tür kişilik özelliklerini barındıran kişilerin “ezik görünümlü” algılandığı kanısında oldukları gözlemlenmiştir:

“Kadını bizim toplumumuzda ezmek daha kolaydır. Daha duygusal varlıklar. Ben oturup ağladım, bir erkek oturup ağlamazdı yani. Mesela diyaloga girmeye çalışıyor, bulamıyor bu yolla yapıyor.” KDÖ1

“Tam mesleğe başladığım dönemde basıma gelmişti bu benim. Çok toysunuz daha yenisiniz, mesleği tanıyorsunuz kişileri tanıyorsunuz.” KDÖ3

Yukarıdaki veriler, devlet okulundaki katılımcıların mağdur özelliklerinin, öz kişilik özelliklerinin de etkisi olmak kaydıyla, kadın olmaları, mesleğe yeni başlamaları nedeniyle, bu tanımların kendilerini ezik gösterdiği yönündedir.

“Beni ezik gördü, sessizliğimi, mütevazılığımı, alttan almamı, boyun eğeceğimi düşündü... Ben sıkıntı olmasın diye hep susmayı ve alttan almayı tercih ettim.” KÖÖ3

“Naif ve kırılgan bir yapım vardır benim, kırılgan ve duygusalımdır. O yönümü gördüler, kırılacağımı küseceğimi, kabuğuma çekileceğimi sandılar bu sebeple. İlk yıllarda beni çok gözyaşı ile gördüler beni zayıf sandılar. Ama tersi oldu.” KÖÖ2

Özel okuldaki katılımcıların bu ifadeleri ise, bu davranışların “eziklik” olarak algılandığı yönündedir. Her iki örgüt yapısında, farklı durum ve sebepler olsa da mağdurların ortak kişilik yapılarının davranışlarına yansımaları, mağdura dönüşmelerinde önemli bir etken olduğu söylenebilir (Baltaş, 2003, akt: Cemaloğlu, 2007a; Davenport ve diğerleri, 2003; Gökçe, 2008; Günel, 2010; Leymann, 1996; Mete, 2013; Özler ve Mercan, 2009; Shallcross, 2003; Yaman, 2009).

4.3.1.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel nedenler kategorisinde, yönetim ve liderlik ile örgüt kültürü ve iklimi alt kategorileri mevcuttur. Yönetim ve liderlik alt kategorilerinde, “baskıcı/otokratik yönetim, hırslı yönetici, kayırmacı/ayırıcı, bırakınız yapınlar tarzı” tanımlamaları yer almıştır:

“Müdür karışmazdı ki. Tek bir müdür yardımcısı vardı, onunla da sorunlar olmuş, o da tayin isteyip gideceğini söyler dururdu. Müdür Bey, işine yarayan kişilerin, iş yaptırdığı veya özel alanlarda işine yarayan kişileri tutuyordu... Problem çözme, çatışma durumları ile kimse ilgilenmiyordu, herkes kendi yaşadığı ile kalıyordu.” KDÖ2

“Kendine göre iyi olan öğretmenlerle kendince ekip oluşturmaya çalıştı. Parçala böl yönet tarzında yapıyordu. Yani hangi branş kendi arasında iyi anlaşıyorsa, o branşın arasına hani yatkın öğretmenlerde var ama okul kültüründe yönetici onu toparlayandır. Ama bizim ki aksine... Müdürden sonra hiçbir şekilde hiçbir iletişimimiz olmadı, özellikle bazı arkadaşlarla kavga boyutuna geldik. Onun yaptığı uygulamaları işte ayrımcılıktı...” KDÖ4

“Onlara uyum sağlarsanız, bazı şeylere boyun eğerseniz, dik başlı olmadan siz iyi birisiniz... Kendi problemlerini kendin hallet, sorun çıkmasın, veliyi memnun et, ne olursa olsun. Zümreyi idare et, partneri idare et, müdür yardımcısının yapması gereken işleri bizler yapıyoruz, iş yükü çok fazla... Birbirini boğazla ne yaparsan yap...” KÖÖ3

“Müdürle iyi anlaşanlar müdür yardımcısı ile iyi anlaşanlar, bu organizatörle anlaşanlar ve onun anlaşamadığı ile anlaşanlar diye kutuplaşmalar oldu.” KÖÖ1

Baskıcı/otokratik yönetim, hırslı yönetici, kayırmacı/ayırıcı, bırakınız yapsınlar tarzı tanımlamaları, özel ve devlet okulunda, ortak özellikler olarak ortaya çıkması, kültürel yönetim anlayışı, yöneticiye atfedilen roller gibi topluma özgü yaklaşımların belirlediği söylenebilir. Yine özel okulda, aslen bir ticari kaygının olması, terfilerde ve ödüllendirmelerde özerk davranılmasının, devlet okulundaki yapıdan ayıran önemli bir fark olarak değerlendirilebilir.

Örgüt kültürü ve iklimi alt kategorisinde ise, “zayıf iletişim ve güvensizlik, yıldırma mesleki ve örgütsel kültürün parçası olarak kabullenme” tanımlamaları kodlanmıştır:

“İdarecilerle öğretmenler arasında bir kopukluk var, sıkıntı var. Öğretmenler birçok soruşturma geçirildi zaten. Yanımıza gelip “günaydın” deme teşebbüsünde bile bulunmazlar...” KDÖ1

“Toplantıya gireriz mesela öğretmen kurul toplantısına hep mi yerilir. Hep mi öğretmenler eleştirilir. Yani hiç mi bizim yaptığımız güzel bir şey yok?” KDÖ3

“İdarecilerle öğretmenler arasında bir kopukluk var, sıkıntı var. Birçok soruşturma geçirildi zaten. Yanımıza gelip “günaydın” deme teşebbüsünde bile bulunmazlar...” KDÖ1

“İlk yıl partnerim olan kişi ne zaman öğretmenler odasına girse herkes susar. Çünkü biliyorlar ki her şey müdür muavinine gidiyor. Kimin ne sebeple gelip gelmeyeceğini konuştuklarına şahit oldum. Ciddi bir sıkıntı var, ciddi

anlamda kollanıyor. Kendi içlerinde ciddi problemler yaşıyor ama örtbas ediliyor, kimseye duyurulmuyor, kendi içlerinde hallediyorlar... Kimi okuldan uzaklaştırmak isteseler bu kişinin yanına partner veriyorlar.” KÖÖ2

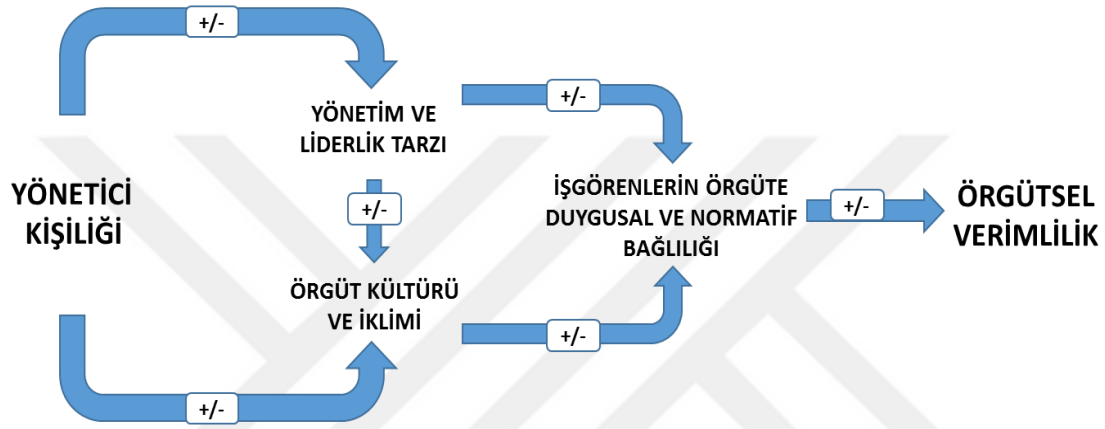
Örgütsel nedenler içerisinde yönetim ve liderlik alt kategorisinde ise özel ve devlet okulu öğretmenlerinin yaşantılarını etkileyen unsurun örgütsel farklılıklar olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın katılımcılarından elde edilen veriler doğrultusunda, yıldırma sebeplerinin örgütsel sebeplerin yıldırma dolaylı veya dolaysız izin veriyor olması, yönetsel ve örgütsel alt yapının, yıldırma besleyecek derecede elverişli olmasının önemli bir etken olduğu söylenebilir (Broadsky, 1976; Einarsen ve diğerleri, 2010; Einarsen ve diğerleri, 2011; Hoel ve Cooper, 2000, akt: Einarsen ve diğerleri, 2010; O’moore ve diğerleri, 1998; Salin, 2003; Shallcross, 2003; Sutela ve Lehto, 1998; Vartia, 1996). Her iki grupta yönetim ve liderlik uygulamasında erk dayatması, otokratik baskıcı tutum, ayrımcılık ve kayırma gibi benzerlikler söz konusudur. Liderlik ve yönetim tarzını etkileyen faktörlerin en başında yine yöneticilerin kişilik özelliklerinin yönetici ve liderlik davranışlarına yansımaları olduğu söylenebilir.

Kişilerin erk sahibi olduktan sonra ve önceki tutum ve davranışlarının bir referans olamayacağı, yönetici pozisyonundaki profilinde farklılıklar olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır:

“Çok dominant, dedikoducu, herkesin açığını arayan tarzda, kimse onunla muhabbet etmiyor. Kimse sevmiyor... Müdür yardımcısı zümre başkanı iken çok sevilirdi, herkes onu lider olarak görürdü. Ama idareci olduktan sonra değişti, baskıcı ve emredici bir insan oldu.” KÖÖ3

Yöneticinin kişilik altyapısı, özellikleri, sorumlu olduğu alandaki kişiler arası ilişkilerine organizasyonun iklim ve kültürüne etki ettiği söylenebilir. İnsanın dışarıdan gözlemlenebilen davranışları, içinde taşıdığı dinamiklerin sembolik bir ifadesi olarak değerlendirilebilir. Kendi benliğine değer verilmesi, kişinin özsaygı ve çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilmesi açısından oldukça önemli bir etken olarak kabul edilebilir. Örneğin, değersizlik duygusu, zorba ve kurban olmaya sebep olabilecek önemli bir sebep olabilir. Bu duyguların dışarıya yansımaları, kendi üstünlüklerini ve sarsılmaz “değerlerini” ispatlama çabası ile kişisel çıkar odaklı hedeflere kilitlenme olarak kendini gösterebilir. Güç kazanmak veya elde ettiği gücü kalıcı hale getirmek için düşmanlık etmekten çekinmez bir hal alabilir (Geçtan, 2009). Ters durumda ise, kişinin, pozisyonu gereği, örgüt içinde, sağlıklı, dengeli bir iklimin, kaliteli bir kültürün tetikleyicisi olabilir.

Yöneticinin kişilik dinamikleri, davranış ve tutumlarının hareket noktası olası nedeniyle, örgütün diğer organlarına sağlıklı veya hastalıklı akışın kaynak noktası olarak değerlendirilebilir. Bu açılımın yıldırma sebepleri açısından irdelendiğinde, yönetici kişinin yıldırmaya yatkın kişiliği, yıldırma uygulamaya ve/veya örgüt içinde yıldırma uygulanmasını doğal karşılayacak bir kültürün oluşmasında önemli bir etken olduğu düşünülebilir.



Şekil 4: Yönetici kişiliğinin örgüte etkisi ve yıldırıcı rolündeki yönetici kişiliğinin örgüte etkileri

Bu bağlamda her iki grupta da öğretmenlerin düşey yıldırmaya maruz kaldıkları ve yatay yıldırmayı ise düşey yıldırma (Branch ve diğerleri, 2004) ile işbirliği içinde yaşadıkları göz önüne alınırsa yöneticinin kişilik özelliklerinin aynı zamanda örgütsel sebepler içerisinde de bariz bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir. Yönetim ve liderlik tutumlarında devlet okullarında sendikacı ve ideolojiye dayalı ayrımcılık buna bağlı olarak çatışmacı istikrarsız yönetim, yönetimde iç geçimsizlik, bırakınız yapsınlar tarzı yönetim gözlemlenmişken, özel okullarda hırslı yönetici, hiyerarşik bariyer sıfır, sorun takıntısı, etki altında kalma ve baskın mükemmellik illüzyonu durumu tespit edilmiştir. Devlet okulunun yönetici kademesindeki sendikaya dayalı ve ideolojik ayrımcılık tutumlarının yönetici pozisyonundaki kişiler tarafından benimsenmiş olması, aşırı bürokratik tutumun bu etkiyi beslemesinin, okul ortamındaki örgütsel uyum ve hoşgörü olanağını baştan yok ettiği söylenebilir. Özellikle ideolojik kökenli eğitim sendikalarının çeşitliliği ve bu çeşitliliğin okul ortamına yansımaları son dönemdeki yönetici atama politikalarının, sendikal eksende gerçekleştiği algısı, okul ortamında yönetim ve liderlik tutumlarının

kamplaşmasına yol açtığı söylenebilir. Aşırı bürokratik tutum zorlayıcı yapı, otonomi eksikliği, güçsüzlük duygusu yaratırken, yıldırmanın oluşması ile yakından ilgili olduğu ifade edilmiştir (Hodson ve diğerleri, 2006). Özel okullarda ise devlet okullarından farklı olarak ideolojik ve sendikal farklılaşmaya ait veriler bulunmamaktadır. Özel okullarda ise hırslı/baskıcı yöneticiler, bunların sebebiyet verdiği kayırmacılık, ara yöneticilerin hiyerarşik bariyer yardımıyla kendi özerk alanlarını yaratmak istemesi gibi etkenlerin yıldırma ortamını yönetsel anlamda hazırladığı söylenebilir. Diğer taraftan devlet okullarında, otokratik, ilgisiz ve çatışmacı, aşırı bürokratik baskı ile korkutma aracılığıyla yapılırken özel okullarda benzer tutumlar maskeli ve sinsice yapıldığı söylenebilir. Üst yönetimin “sorun yok” beklentisi sonucunda ara yöneticilerde astlardan benzer davranışları beklediği söylenebilir. Ara yöneticilerin oluşturduğu bu özerk alanda hiyerarşik bariyeri aşamayan iş görenlerin yıldırma gibi örgütsel sorunlarını üst yönetim ile paylaşmasına engel olunabilir. Üst yöneticilerin sıfır sorun sendromu ile mükemmellik beklentileri bu tür sorunların örtbas edilmesine yol açabilir. Takım çalışmasının önde olduğu iş görenlerin özerk çalıştığı eğitim örgütlerinde sıfır sorun beklentisinin yönetsel olarak bazı illüzyonlara zorladığı söylenebilir. Verilere göre, ara yöneticilerin hiyerarşik bariyer yardımıyla örgütsel iletişimi yönetim seviyesinde kısıtlayarak sansür altına aldığı ifade edilebilir.

“Arada müdüre ulaşma sınırımız çizildi bizim. Her şey o sınırdan geri dönüyordu. Bir noktada bir problem var, o noktayı aşp yukarı derdimizi açamadık biz. “Raporlama yapıyoruz, yılsonu ve dönem sonu. Daha resmi gidiyor işler; sekreterden izin alıyorsunuz görüşmek için, önce bölüm başkanı, olmazsa müdür muavini çöremezseniz müdüre ulaşma gibi bir durumunuz var. Ama böyle olmamalı. Böyle olduğu için, bir noktada evet, ama ben kişisel anlamda müdür muavinimle veya zümre başkanımle sorun yaşıyorsam yukarı çıkıp anlatamıyorum, tıkanıyor... Bizim yazdığımız raporlar üst idareye değişerek gidiyor. Düzeltilmesi gereken şeyler, teşekkür ettiklerimiz inanın hepsinin değiştiğini gördüm ben; bunu buraya yazmayalım diye değiştirdiklerini...” KÖÖ2

“Bizi yukarıya çok kötüledi, iş yapmıyor gösterdi...” KÖÖ1

“Tehdit var bu arada: sakın; bu konuşmamızı başka bir yerde duyarsam çok fena olur. Zümre toplantılarında da çok yaşıyoruz.” KÖÖ2

“Rekabet çok fazla özelde.. Sürekli tehdit var, bunu söylemeyin, bunu konuşmayın, rektörün haberi olursa şöyle olur vs. Sürekli tehdit bunaltıcı düzeyde... İşte şöyle çalışmazsanız sözleşmeniz yenilenmeyecek... Yasaya

göre 3 ay ücretsiz izin almak istediğimi söyledim, bana zaten işten çıkarılacaklar var ilk sen gidersin, sen bilirsin dendi.” KÖÖ3

Hiyerarşik bariyer sayesinde sorunların raporlanmadığı iş gören ve yönetim iletişimi olmadığından dolayı sıfır sorun çerçevesinde bir vitrin hazırlanmakta, aynı şekilde sıfır sorun beklentisindeki yönetsel hiyerarşi her şeyin mükemmel olduğunu düşünerek “mükemmellik illüzyonunda” pek çok ciddi sorunu fark edemez hale gelebilir. Örgüt için bu durumu “dışı çok sağlıklı parlak fakat içten içe kemirilen bir meyveye” benzetilebilir. Özel okullarda performans dayalı terfi durumlarının olması yönetici kademelerine gelecek kişileri, yapay performans, yine sıfır sorun ve mükemmellik illüzyonuyla yanıltılabileceği düşünülebilir.

Devlet okulu yönetimlerinde ise temelde aynı sorunlar yaşanmasına rağmen sendikal ve ideolojik kampaşma temel sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Özel okullarda ve devlet okullarında yıldırmanın kişinin kurumdan ayrılmasını sağlamak amaçlı bir yöntem olarak kullanıldığı düşünülebilir. Bir kişi ya da grup yıldırıcı ve/veya işbirlikçileri ile yıldırma uygulamaktadır. Devlet okullarında alenen yapılan bu davranışları, özelde daha sinsi daha stratejik uygulandığı söylenebilir. Bunun nedeni ise sıfır sorun sendromu içindeki ara yöneticinin, problem çıkartarak ve huzursuzluk yaratarak yıldırma uygulamak yerine dolaylı yoldan mağdur kişiyi takım arkadaşları vasıtasıyla büyüteç altına alma, yanışa azmettirme gibi tutum ve davranışlar sergilediği görülmektedir. Özel okullarda sözleşme ile işgören alımının yapılması her yıl sözleşmelerin yenilenmesi gibi kendi sistemlerine ait özellikleri sebebiyle işten çıkarma tehditleri uygulandığı görülmektedir:

“Sürekli işten çıkarma tehdidi.... İşten çıkarırlarsa çıkarsınlar; umurunda olmaz, işimize gelir! Ama ben maddi ihtiyacım yüzünden...” KÖÖ3

“Ama bu olaydan sonra, devlete geçmek için ciddi anlamda planlarım var. Devlette de olacak mutlaka vardır. Ama benim zorunluluğum olmayacak. Burada iş güvencem yok.” KÖÖ1

“Bir üst kişi ile iletişime geçip durumu ilettim. Tebligatı imzalamadım geçerli sebebini istedim cevap veremediler.” KÖÖ2 (işten atılması üzerine)

İşten çıkarma tehdidinin mağdur üzerindeki tepkisel sonucunun, örgüte bağlılığını zedelemesi, örgüte karşı güvenini kaybetmesi ve dışlanmışlık hissi ile örgütten kopmaya sebep olabilecek ilk adım olarak düşünülebilir. Yıldırma yolu ile mağdurun örgütsel güven

ve bağılılığının zedelenmesi örgütten ayrılma fikrinin belirmesi literatürle uyumludur (Karcıoğlu ve Çelik, 2012). Mükemmellik illüzyonundaki yönetim hiyerarşik bariyer sebebiyle ara yöneticilerin referanslar kadar bilgiye sahip olmaları bu elemanların gücünü kötüye kullanması sonucunda sorunların yaralayıcı boyutlara ulaştığı söylenebilir. Bunu için yapılması gereken sıfır sorunun asıl sorunun kendisi olduğunu görerek, gerçekçi olmak, mükemmellik illüzyonuna kapılmamak ve hiyerarşik bariyerleri kaldırarak işgören ve diğer yöneticilerin iletişim sarmalını kurmalarını sağlayarak iletişim akışının damarlarını açmak, terfi ve ekip lider seçiminde takım arkadaşlarının önerilerin dikkate almak, ara yöneticilerin diğer çalışanlarla ilişkilerin tutumlarını geri bildirimlerle takibini yapmak, örgütte iç kanamaya sebebiyet veren bir soruna çözüm olabilir:

“Müdürü, müdür yardımcılığı yaptığı zamanlardan tanıyorum. Ne olur sorun gelmesin davranışında biri idi. Her şey mükemmel güzel olsun takısında biriydi... Bölüm başkanı sizi iyi tanıtıyorsa dürüst değilse bunu çok iyi kullanıyor. Okul müdürlerimiz de öyle... Her şey çok güzel olsun mükemmel olsun, öğretmenlerin çalışma motivasyonları mükemmel olsun, ama uygulama ve icraat?” KÖÖ2

Devlet okulu öğretmenlerinde ise kamu hizmeti yapıyor olması, çalışanların iş güvencesinin olması dolayısıyla örgütsel sebepler farklılık göstermektedir. Araştırmaya katılan bütün öğretmenler yönetim kademesinden kişilerce yıldırma uğramışlardır. Devlet okullarında yıldırıcı pozisyonundaki yönetici taraf tutup açıkça yıldırma uygularken, özel okullarda, bunun, daha sinsice yapıldığı söylenebilir. Devlet okullarındaki katılımcıların tamamının genç kadın ve bir kişi dışında aday öğretmen olmaları dikkat çekicidir. Örgüte yeni katılmış ve genç kişilere yıldırma uygulanması bir örgüt geleneği olarak, kültüre entegre olduğunu gösterebilir. Bu sebeple devlet okulunda iş güvencesinin olması yıldırma davranışlarının tutumları açısından özel okullara göre farklılaştığı söylenebilir. Bu durum yıldırmanın yasal bir suç olarak algılanmaması bir yönetim tutumu olarak kabul edilmesi ve mesleki anlamda bir teamül olarak görülüyor olması önemli etkenler olarak ifade edilebilir (Archer, 1999; Bloisi ve Hoel, 2008; Johns ve Menzel, 1999; Koç ve Bulut, 2009; Mathisen, 2008). Özel okullarda bölünmüşlük ve kayırmacılık kişiye özel sebeplerle olurken devlet okullarına sendikal ve siyasi baskının tetiklediği bölünme ile oluştuğu söylenebilir:

“Bir grup sol görüşlüydü, bir grup sağ görüşlüydü. Bana mobbing uygulayanlar sol görüşlü ekipti. Kendilerini öyle ifade ediyorlardı,

sendikalılardı. Ben sendika üyesi değilim. Bu gruplarda hepsi sendikalı değildi yani gruplaşma sendikaya dayanmıyordu. Siyasi ve ideolojik bir gruplaşma vardı.” KDÖ2

“Bende sendikaya her zaman karşıyım yani. Hani sendikayı çok böyle siyasal buluyorum ve işini gerçekten temsil etmediğini düşündüğüm için hiçbir sendikaya üye olmuyorduk. O dönemde çok diretti bu şekilde, bu sendikaya üye olun üye olun, hepinizi orda görmek istiyorum, her gördüğünde söyledi yani. Evet, olmayan birçok arkadaşım o dönemde oldu, hatta bir tek ben olmadım. Ama diğer hiç sendika üyeliği olmayan arkadaşlarım, düşünmeyen arkadaşlarım o dönemde oldu yani...” KDÖ4

“Zaten doğuluların bir kısmı aşırı sendika yoğunluğundan belli sendikada yoğunlaşmış kişiler. Hani bunlar ısrarla bizim sendikamıza gelin bizim sendikamıza gelin. Bir de biz yeniyiz ya o yüzden bize baskı kurmaya çalışıyorlar. Bizim sendikamız iyi sendika diyor... İdarecilerin hepsi böyleydi. Hem kültürel var hem sendikal var. Zaten doğulular orada belli bir sendikayı savunurlar. Hatta diğer örgütü savunan da...” KDÖ3

Devlet okullarında rekabet anlayışının olmaması okul yöneticilerinin daha çok bürokratik görevlere odaklanması yönetici ve liderlik tutumları sebebiyle okul kültürü ve ikliminde olumsuz etkilere yol açtığı söylenebilir. Özel okullarda ise yapay, kültürel-iklimsel iyilik imitasyonu sonucunda ritüeller ve sosyal etkinlikler yapılmakla beraber raporlar ve geri bildirimlerin sağlıklı örgüt kültürünü yansıtır şekilde hazırlanmakta, okul, sıfır sorun çehresi ve profesyonel demokratik vitrini ile dengeli bir görüntü çizerken iç sorunlara sahip olabilmektedir:

“Pozitif bir iklim oluşturulmaya çalışılıyor, öyle gösteriliyor. Ama aynanın diğer yüzü var, içten içe kemirilen bir elma düşünün, dışı gayet parlak ama içten içe onu yiyen bir kurt var.” KÖÖ2

Bu tür örgütlerde sükût ikrardan değil sinizmden geldiği söylenebilir. Bu anlamda bu tür örgütlerin işgören devir hızı örgütün sağlığı hakkında bir ipucu olarak değerlendirilebilir.

Bu ilişkilendirme sonucu örgüt kültürü ve ikliminin yönetici kişiliğinin yeterlilikleri ve liderlik tarzı ile zincirleme bir etkileşim içinde olabilir. Özel okullardaki örgüt kültürü ve iklimindeki yapay iyilik hali değişim yenileşme gibi etkenler söz konusudur. İnsan kaynakları vasıtasıyla değişim gibi sebeplerle çalışanların işten çıkarılma ile tehditlerine geçerli bir kılıf görevi gördüğü söylenebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel değişim yıldırıma örgütsel bir sebep olarak

değerlendirilebilir (Einarsen ve diğerleri, 2010). Değişim sebebiyle işten çıkarmaya tehdit özel kurumlara ait bir sorun olarak nitelendirilebilir. Yukarıda bahsedildiği gibi özel okullarda yönetim ve liderlik sorunu ile baş gösteren yıldırmanın devlet okullarındaki başat sebebinin sendikal ve ideolojik tutumlar olduğu söylenebilir. Devlet okullarında yıldırmanın alenen uygulanması da bunu bir sorun değil aksine örgüt yaşantısının doğal bir uzantısı ve mesleki bir kabul dâhilinde algılandığını gösterir niteliktedir.

4.3.2. Yıldırma Davranışları

Devlet ve özel okul öğretmenlerinin maruz kaldığı yıldırma davranışları bakımından ortak ve farklı tarafları bakımından bariz farklılıklar göstermediği söylenebilir.

Tablo 17: Yıldırma Davranışları

YILDIRMA DAVRANIŞLARI	Devlet Okulu Öğretmenleri	Ortak Tanımlamalar	Özel Okul Öğretmenleri
Kategoriler	Kodlar	Kodlar	Kodlar
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlamak	Bağırma/azarlama Disiplin cezası ve soruşturma tehdidi Dinlememek/ve söz hakkı vermemek Herkesin önünde eleştirme/haksız bulma Korkutma/Gözdağı verme Açık arama Dışlama	Eleştirme/haksız bulma Açık arama Tehdit	Korkutma/Gözdağı verme Azarlama Sürekli eleştirme/haksız bulma İşten çıkarma tehdidi Günah keçisi muamelesi Üst yönetim ile iletişimi engelleme
Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	İş yükünü artırma Zorla görevlendirme ile gönderme Yapılan işlere kusur bulma Mesleki danışmanlık vermemek Anormal çalışma saati planlaması Gönüllü göreve zorlama	İş yükünü artırma Yapılan işlere kusur bulma	İş yükünü arttırma Yeterliliğinin altında iş yükü Üstesinden gelemeyecek kadar sorumluluk verme Her şeyi son dakikada haber verme Hak ettiği ödülün verilmemesi Yapılan işlere kusur bulma
Sosyal itibara yönelik saldırılar	Asılsız söylenti çıkarma Siyasi düşüncesinden dolayı aşağılama Küçümseme/küçük düşürme	Asılsız söylenti çıkarma Küçümseme/küçük düşürme	Asılsız söylenti çıkarma Küçük düşürme/küçümseme Aşağılama
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	Dışlanma/ayrımcılık Yokmuş gibi davranma	Dışlama/ayrımcılık Yokmuş gibi davranma	Yok sayma Ayrımcılık/dışlama
Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar			Ciddi hastalığı ile alay etme Fiziksel yetersizliklerini öne sürme Sinirli/agresif olmakla suçlama

Yıldırma davranışları, Leymann (1996) tipolojisine göre kategorilere göre ayrılmıştır. Bu kategorilerden, belirlenen ortak davranışlar işyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlama alanında, “eleştirme/haksız bulma, tehdit, açık arama” tanımlamaları kodlanmıştır:

“Toplu yaptığımız grup çalışmalarında beni küçük düşürüyordu. Sürekli açığımlı arıyordu, doğal olarak insanlar da tepki veriyorlardı bana. Şikâyetler anında iletiliyor, tebrikler iletılmiyordu. Tehdit var bu arada: sakın; bu konuşmamızı başka bir yerde duyarsam çok fena olur. Zümre toplantılarında da çok yaşıyoruz.” KÖÖ2

“Mesela bir şey söylemeye çalışıyorum zümre toplantısında, hiçbir şey söyleme fırsat vermiyor. Zümre toplantılarında sürekli beni rencide edici konuşmalar oldu, toplum içinde...” KÖÖ3

“Ben iki yıllık öğretmenim; atandığımda stajyerdim. Ben sürekli stajyerlik konusunda tehdit edildim. Bütün bunlar tesadüf olamaz diye düşündüm. Öyle fark ettim. Çünkü bir şey oluyor hemen, stajyerliğin yanar, diye tavır takındı idarecim özellikle... Şöyle olursa böyle olur, şunu giyersen bu olur vs. ki uç bir şey giymememe rağmen.” KDÖ1

Yıldırma, sosyal iletişime yönelik saldırıların, açık bir şekilde, sözlü ve birebir yapılması olabileceği gibi; yıldırma rollerinin kesin ortaya çıkmasından sonra, yıldırıcı ve mağdur arasındaki, sözsüz iletişimin temelini tehdit unsurundan beslendiği söylenebilir. İş yeri şiddetinde en çok, görev ve sorumluluklarda açık arama yolu ile şiddeti rasyonelleştirme yoluna gidilebilir. Şiddet, fiziksel veya psikolojik boyutta beklenmedik zamanda, beklenmedik sebeplerle, beklenemedik ortamlarda, zarar görme ve yaralanma olasılığı içermesi doğası gereği olduğu düşünülebilir. İş yeri şiddetinde ise, yaşantının psiko-şiddet olduğu, her gün uzun süre, iletişim ve etkileşim zorunluluğu, düşey uygulandığında, görev ve hesap verilebilirlik etkenleri ile erk gücü göz önüne alınırsa, yıldırma sonuçlanıncaya kadar, toplam tehdit üzerine kurulmuş bir ruhsal işkenceye dönüştüğü düşünülebilir. Bedensel güvenlik, bedensel ve ruhsal incinmeden arınmış olma duygusu gibi korunmaya, dinginliğe ve duruluma ilişkin gereksinimleri içerir. Bedensel güvenliğin, ruhsal incinmenin de biteviye devam ettiği bir ortam, uyum sağlanabilir, sağlıklı bir ortamı çağrıştırmamaktadır (Başaran, 2008). Özel yaşamdan belki de daha fazla zaman geçirilen işyerinde, ruhsal şiddet tehdidi altında kalmak, çalışanların hem iş hem de özel hayatında ciddi sorunlara yol açabilir. Bu nedenle yıldırma olgusu da, tehditler ve uygulamalarını kapsayan örgütsel bir sorun olarak nitelendirilebilir.

Özel okulda, azarlama birebir görülmezken, devlet okulunda sosyal ortamda, öğrenci önünde kurum içinde alenen yapılabilen bir davranış olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum yukarıda da bahsedildiği gibi, özel okulda, kurumun yapay iyilik halini bozmamak ve mağdura karşı açık vermemek için, pasif yıldırma davranışı olarak tanımlanabilir. Pasif

saldırganlığın fark edilmesi ise daha güçtür (Davenport ve diğerleri, 2003). Devlet okulunda ise, aktif saldırganlığın erk ve atanmışlığın verdiği güç, bu durumun kurum kültüründe doğal kabul edilmesi gibi sebeplerle alenen uygulandığı söylenebilir (Archer, 1999; Bloisi ve Hoel, 2008; Johns ve Menzel, 1999; Mathisen, 2008):

“Konuşmak anlamsız, çünkü seni zaten dinlemiyor, direk seni azarlayacak bağırarak, öyle davranışlara hazırlıklı değilim.” KDÖ2

“Müdür kapıda bekler azarlar öğretmenleri... Çocuklar bir garip dinlemiyorlar. Erkek öğrenciler sizden kat be kat üstün güçlü. Bir gün öyle bir bağırışım ki müdür de kapıdan geçiyormuş bu yaşlı müdür dediğim kişi. Geldi o da bir payladı beni. Öğrencinin önünde böyle davranırlardı.” KDÖ3

Yaşam ve iş kalitesine yönelik, yıldırma yaşantıları, her iki grupta da iletişime yapılan saldırılarla beraber en çok uygulanan saldırgan davranışlar olmasına rağmen, ortak davranışlar olarak, iş yükünü arttırma ve yapılan işlere kusur bulma davranışları tanımlanmıştır. İş yükünün arttırılmasında, kişinin sorumluluk istabını zorlamak, bu yolla yanlış yapma, açık verme ihtimalini arttırmak olabilir. Her iki farklı kurumdaki öğretmenler, verilen fazla görevler yerine getirildiğinde eleştirilmekten sıkıntı duyduklarını dile getirmişlerdir:

“Fazladan iş yükü verdiler ben hep haksızdım zaten... İş yükümü arttırdılar, Elimde hiç kaynak yokken her şeyi doküman olarak istediler, gece gündüz çalıştım... Sonraya istenmeyen kişi ilan edildim.” KÖÖ2

“Mesela ben ve o kişi ve onun partneri sunum hazırladık. Başka bir okuldan davet aldık ve beni göndermediler. Eğitimler hep bu arkadaşı yolladılar; bizleri göndermediler. Ciddi anlamda ayırım yapıldı.” KÖÖ2

“Hamileyim, ayaklarım şişiyordu bir de çok fazla ayakta kaldığım için; sanat gecesinde görev yazmış; arkadaşım, benden iki hafta sonra ona yazmamış ama ve ben eve geldim gece esim beni aldı ve ben nasıl ağlıyorum böyle hüngür hüngür.” KÖÖ3

“Mesela karneleri topluyoruz idareye teslim ediyoruz ilk dönem, benim bilmediğim bir şey geçen sene. Ben hepsini dosyaladım. Bütün sınıfları ayrı ayrı dosyaladım. Bana o gün tek tek katlattı bütün kağıtları. Aslında yokmuş böyle bir şey.” KDÖ1

“Cumartesi-Pazar açık lise sınavlarımız olur bizim bilirsiniz. Onlarda normalde sorarlar ben burada görüyorum hani istiyor musun görev almak istiyor musun istemiyor musun? Gönüllülük esası vardır, bir de bildiridir. Ben gelemeyeceğimi söyledim durumumu da bildirdim, hani keyfi bir durum değil. ? Hayır, asla öyle bir şey yok geldi dedi ki okula geleceksiniz. Bu görevi yapacaksınız.” KDÖ3

Sosyal itibara yönelik saldırılarda ortak saldırgan davranışlar, asılsız söylenti çıkarma, küçümseme/ küçük düşürme tanımlamaları ile kodlanmıştır.

Her iki kurumda, asılsız söylenti çıkarma davranışları, mağdurların kendini, ailesini veya iş kalitesi hakkında dışardan algılanan yapıları ve kendi gerçeklikleri arasında derin farklılıklar yaratarak, özsaygılarının zedelenmesi, imajlarının sarsılması yolu ile benliklerine zarar verdiği söylenebilir:

“Dedikodu çoktu. Adam bir teneffüs öncesinde geliyor dedikodu yapıyor sonra o adam geldiğinde selam veriyor konuşuyor, bana batıyordu bu durum. Nasıl olabiliyor? Çözemedim. Hala da çözmüş değilim zaten... İlk defa yaşamın küçük olması ve nasıl buraya atandınız soruları ile başlayan olaylardı. İnsanlara anlatamıyorsunuz puanınızın yüksek olduğunu böyle bir dert var. Bir de o dönem babam bana ev aldı. Hani samimi olduğunuz insanlara söylersiniz ya o da oradan okula yayıldı. Öyle olunca da işte sen bu yaşında nasıl yapabiliyorsun bunu? Ben diyorum babam aldı; benim bir maddi kaynağım yok ama insanlar algılamıyorlar.” KDÖ2

“Sürekli açığını aramaya çalışıyor. Baya kişisel anlamda saldırılar yaşadım. Hatta maddi anlamda evim, arabam olduğunu biliyorlar. O zamanki zümre başkanım bana kaç evim olduğunu sordu, bunlar merak konusuydu. Böyle saçma bir soru geldi. Maddi durumumu özel yaşantımı deşmek istediler ve bu beni rahatsız etti. Özel hayatım beni ilgilendirir, bir başkasını değil, eğitim örgütü iş ortamında bu konuşmalar yeri değildi. Sonra istenmeyen durumuna geldim.” KÖÖ2

4.3.3. Yıldırmaya Karşı Başetme Stratejileri

Katılımcılar, yıldırma boyunca, öz benliklerini korumak, saldırılara karşı farklı bakış açıları kazanabilmek, içsel ve dışsal zararlara karşı kendini koruyabilmek adına, çevresi, özel hayatı, sosyal imkanları ve kişisel değerlendirmeleri doğrultusunda karşı güç odakları oluşturduğu söylenebilir. Bu mekanizmalar, yıldırmaya karşı başetme stratejileri olarak, içsel ve dışsal olarak ayrılmıştır.

Tablo 18: Yıldırmaya karşı başetme stratejileri

YILDIRMAYA KARŞI STRATEJİLER	Devlet Okulu Öğretmenleri	Ortak Tanımlamalar	Özel Okul Öğretmenleri
Kategoriler	Kodlar	Kodlar	Kodlar
İçsel stratejiler	-Sakin ve sabırlı olmaya çalışarak kendini telkin -İçine çekilme -Psikolojik yardım alma	-Kendini telkin	-Kendini telkin -Mücadele motivasyonu
Dışsal stratejiler	-Yönetmelik yoluyla hakkını arama -Aile/arkadaşlardan öneri/destek -Meslektaş dayanışması -Bir üst makama şikâyet/ Yönetime sorun paylaşma -Yıldırıcıya karşı hakkını savunma/mücadele	-Aile/arkadaşlardan öneri/destek -Meslektaş dayanışması -Açık vermemek için çabalama -Bir üst makama şikâyet/ Yönetimle sorun paylaşma -Yıldırıcıya karşı hakkını savunma /mücadele	-Aile/arkadaşlardan öneri/destek -Meslektaş dayanışması -Açık vermemek için çabalama -Bir üst makama şikâyet/ Yönetime sorun paylaşma -Yıldırma hakkında yasal danışmanlık alma -Yıldırıcıya karşı hakkını savunma /mücadele

4.3.3.1. İçsel Stratejiler

Ortak stratejiler temasında, içsel stratejiler kategorisinde, kendini telkin olarak tanımlanmıştır. Kişinin kendini koruma içgüdüğü ile öz benliğindeki tekrarları, içsesleri ile bu güçten faydalandıkları söylenebilir:

“Kendimi sürekli teselli etmeye çalıştım, sen güçlü bir insansın, yapabilirsin, başarabilirsin diye, bu bir sınav dedim...” KÖÖ3

“Kendimi her seferinde telkin ediyordum bunu toparlıyordum, bazı şeyleri biraz tolere edebiliyorum, çabuk alışabilirim, uyum sağlayabilirim. Kendimi çok yıpratmam başkaları için...” KDÖ4

“Ama benim haklıysam sonuna kadar mücadelecili olacağımı biliyorlar. En son yaptıklarım ile bunu da kanıtladım bir şekilde. İş kaliteme ve iş yüküme yansıtıldı hep ama ben bunu sınıfa veliye işime yansıtmadım.” KÖÖ2

4.3.3.2. Dışsal Stratejiler

Dışsal stratejilerde ise, “aile/arkadaşlardan öneri/destek, meslektaş dayanışması, açık vermemek için çabalama, bir üst makama şikâyet/Yönetime sorun paylaşma, yıldırıcıya karşı hakkını savunma/mücadele” davranışları kodlanmıştır.

Her iki grupta, aileden, arkadaşlardan, meslektaşlardan öneri/destek alma davranışları, gelenek, aile ve sosyal yapı, kültürel sebeplerden dolayı Türk kültürüne özgün bir davranış olarak tanımlanabilir. Uzman yardımı almak, kurum içinde, yasal yollara başvurma gibi kişisel haklara yönelik stratejiler daha sonra uygulanmış ya da düşüncede kaldığı görülmüştür. Diğer stratejileri düşünseler veya uygulasalar da, katılımcıların tamamı çevre desteğinin yardımı ile mücadelelerinde güç kazandıklarını ifade etmişlerdir:

“En büyük yardımcım eşimdi bu süreçte, beni çok dinledi, her gün sıkıntılarımı anlattım. Nasıl davranmalıyım ne yapabiliriz konuştuk.” KÖÖ3

“Mücadele ettim açıkçası. Eşimden destek gördüm; taktikler verdi daha sert ve korumacı davranmamı önerdi. Orada ortak bir emek veriyorsunuz, amiri memuru fark etmez, sonuna kadar hakkını savun ben arkandayım dedi. Onun yol gösterici tavırları daha güçlü olmamı sağladı. Ödün vermedim. Bu durum diğer kişileri harekete geçirdi destek aldım, benim işten çıkarılmama tepkiler yüksek oldu... Yakın çevremde olanlar destek oldular. Profesyonel desteğe gerek duymadım...” KÖÖ2

“Oturuyordum, sessiz sakin... Kimseyle konuşmuyordum. Günaydın bile demeden girdiğim ortamda ki bu benim, için çok önemli bir şey; herkese günaydın demek... Psikolojik yardım almayı düşünüyorum.” KDÖ2

“Birbirimizi tanıyorduk ve o arkadaşlar çok destek oldular. Ben o mobbing durumlarını geçirirken çok yardımcı oldular. Arkadaşlar da mesela o ortamda beni destekliyorlar bu mesela beni çok rahatlatıyordu. Hiç korkmadan gayet rahat bir şekilde, bizim grubumuz öyle bir gruptu. Yani ben de hiç korkmadım sonuna kadar savaşa gittim yani... Bir öğretmen arkadaş sağ olsun ilçeye geldi benimle.” KDÖ3

İş kalitesine yönelik saldırıları kontrol altına alabilmek için açık vermemeye çalışmak, sıkça uygulanan bir strateji olduğu gözlemlenmiştir:

“İşim le ilgili bir açık yakalayamadılar. Velilerle de bir sıkıntı olmadı. İş yükümü arttırdılar. Elimde hiçbir kaynak yokken her şeyi doküman olarak istediler.” KÖÖ2

“Onlara da mesela görev dağılımı yapmış ya sen demiş defterleri kontrol et o da zaten defteri kapatırken imzalanmayan yeri tak kapatır hemen. Birine

demiş öğretmenlerin girişlerini çıkışlarını... Öğrenci bizim kapımızı çalardı bakardı bize gelmiş. Sabah yapardı bunu. Çok ilginç gelirdi bana.” KDÖ3

Bir üst makama şikâyet/yönetime sorun paylaşma davranışında her iki grup da kurumlarının yönetim katmanları ve kurum teamüllerine göre hareket ettikleri söylenebilir. Özel okulların analizinde bahsedildiği üzere, bir üst yönetime sorunu götürmek, hiyerarşik bariyerin derinliği, yönetimin üst seviyedeki mükemmellik beklentisinden dolayı imkansız hale gelmektedir. Özel okul öğretmenlerinden bir katılımcı, ancak yıldırma sonucu işle ilişkisi kesildikten sonra, en üst makama durumu bildirerek lehte çözümü başarmıştır:

“Bir üst kişi ile iletişime geçip durumu ilettim. Tebligatı imzalamadım geçerli sebebini istedim cevap veremediler. 4 yıl önce okul öncesi zümresine ilk ben gerdiğim için çıkarıldığımı söylediler. Hiçbir şey bulamadılar bu çok komikti.” KÖÖ2

Devlet okulundan ise, bürokrasi, iş kalitesine yönelik saldırılarda başat bir enstrüman olarak kullanılmakla beraber, eğer bürokratik yetkinliğe sahipse, mağdur için dışsal mücadele stratejileri içinde önemli bir araç haline geldiği söylenebilir:

“Savunmamı yazdım raporumu da ilişitirdim. Dedim o sınava geldim ek dersimi vermeyin raporlu sayın beni dedim. Cumartesi günü, iki gün de raporum var. Sonrasında bir sarı zarf daha geldi. Bu sefer sarı zarfta kınama cezası almışım. Uyarı mıyarı değil bildiğiniz kınama cezası. Ciddi kınama cezası vermiş bana. Peki dedim madem öyle iş ciddiye bindi. Zaten görüşmedim konuşmadım direk ilçeye itirazımı yaptım. İlçeye tabi öyle bir dilekçe yazdım ki hocam dedi bu dilekçe çok ağır bir dilekçe dedi. Bu adamı görevinden bile yapabilirsiniz dedi. Ben bizzat gittim ilçe milli eğitim müdürüyle de görüştim. İli de aradım. Tanıdığımız vardı. Hocam sen dilekçeni koy dedi. Hiç çekme geriye dilekçeni dedi. Peki dedim dilekçemi koydum onu da işleme aldılar. Sonra onunla görüşmeye başladılar soruşturma başladı.” KDÖ3

Devlet okullarında bürokratik yükümlülüklerin, özel okullarda, görev tanımının ağırlıklı olarak görev sorumluluklarında kullanılması, açık vermemek adına, mağdurların yoğunlaştığı odak noktaları olarak tanımlanabilir. Görevin hesap verilebilirlik boyutunda, devlet okulunda, belge, özel okulda, geri dönütler önemli olduğu görülmektedir. Her iki kriterde ise, “açık vermemek” önemli bir mücadele stratejisi olarak kullanıldığı söylenebilir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007).

4.3.4. Yıldırmanın Sonuçları

Yıldırma sonuçları temasında, kişisel ve örgütsel sonuçlar kategorilerine ayrılmıştır. Kişisel sonuçlar kategorisinde bedensel ve ruhsal alt kategorileri belirlenmiştir.

Tablo 19: Yıldırmanın Sonuçları

YILDIRMA SONUÇLARI		Devlet Okulu Öğretmenleri	Ortak Tanımlamalar	Özel Okul Öğretmenleri
Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar	Kodlar	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	-Yeme içme sorunu -Uykusuzluk -Kabus görme -Psikosomatik hastalık	-Yeme içme sorunu -Uykusuzluk -Psikosomatik hastalık	-Yeme içme sorunu -Uykusuzluk -Kabus görme -Psikosomatik hastalık
	Ruhsal	-Tükenmişlik -Sinirlilik -Mutsuzluk/Huzursuzluk -Geçimsizlik -Endişe/stres hali -İçe kapanma -Kendini kötü/problemlili algılama ve suçlama -İş yeterliliğini sorgulama -Psikolojik destek ihtiyacı -İyimserliğini kaybetme -Güvensizlik/kendine güvenini kaybetme	-Huzursuzluk/ Mutsuzluk -Endişe/stres hali	-Ağlama krizleri -Huzursuzluk -Mutsuzluk -Endişe/stres hali -Çaresizlik duygusu -Şüphencilik/ Gerginlik -Kendini kötü/problemlili algılama ve suçlama
Örgütsel sonuçlar		-İdarecilere güvensizlik ve önyargı -İdealizmi kaybetme -Sürekli mücadele etmesi gereken bir meslek algısının gelişmesi -Meslekten/işinden soğuma -Meslektaşlarına güvensizlik -Örgütsel adalete güvenmeme -Örgütsel bağlılığın zedelenmesi -Enerji ve motivasyon kaybı	-Örgütsel adalete güvenmeme -İdarecilere güvensizlik ve önyargı -Enerji ve motivasyon kaybı	-Kurumdan ayrılma kararı -Örgütsel adalete güvenmeme -Mesleğinden soğuma -İdarecilere güvensizlik ve önyargı -Enerji ve motivasyon kaybı

4.3.4.1. Kişisel Sonuçlar

Bedensel sonuçlarda, yeme içme sorunu, uykusuzluk, psikosomatik hastalık kodları tanımlanmıştır:

“Ben her gece uykularımdan uyanıyordum mesela. Aynı olayları aynı şeyleri rüyalarımda yaşamak bile sıkıntı veriyordu. O derece etkilenmişim... Gece artık ben gördüğüm rüyalardan bunalıp kalkıyordum. Yeme-içme sorunlarım vardı.” KDÖ2

“Ben her gece uykularımdan uyanıyordum mesela. Aynı olayları aynı şeyleri rüyalarımda yaşamak bile sıkıntı veriyordu. O derece etkilenmişim... Gece

artık ben gördüğüm rüyalardan bunalıp kalkıyordum. Yeme-içme sorunlarım vardı.” KDÖ2

“Uykusuzluk en büyük problemimdi, sürekli gözümüm önüne geliyor konuşmalar... Uyumam gerekirken, sürekli dönüyor beynimde kelimeler, sürekli gözümün önüne geliyordu konuşmaları; hiçbir şekilde uyuyamadım...” KÖÖ3

“Mide rahatsızlığı geçirdim. Endoskopi oldum. Ciddi anlamda ülser çıktı. Stresten dolayı.” KÖÖ2

Bedensel rahatsızlıklar içinde kodlanan, psikosomatik rahatsızlıkların, yeme içme sorunu, uykusuzluk problemlerinin, ruhsal nedenlere dayandığı göz önüne alınırsa, yıldırmanın bedensel sonuçlarının, ruhsal rahatsızlıkların hayat kalitesini düşüren bir yansıması olarak kabul edilebilir. Ruhsal ve bedensel rahatsızlıkların birbiri ile doğru orantılı olduğu söylenebilir (Atalay, 2010; Breen, Mannix ve Mc Namara, 2004, akt: Karcıoğlu ve Çelik, 2012; Mikkelsen ve Einarsen, 2002).

Ruhsal rahatsızlıklarda alt kategorisinde ise, “huzursuzluk/ mutsuzluk, endişe/stres hali, kendini kötü/problemlili algılama ve suçlama” davranışları kodlanmıştır:

“Çok stresli ve gergindim. Çok sinirlisin diyenler oldu, diğer arkadaşlarıma yansıtıyordum... Bir mutsuzluk vardı. İçsel bir durum. Şimdi bile gördüğümde keyif alamıyorum bu kişiyi...” KDÖ1

“Üzüliyordum tabi. O kadar sinirleniyorsunuz ki... O dönemde de nasıl bir psikolojik durumdaydım, görsem boğuvereceğim yani o derece sinir oluyordum...” KDÖ3

“İftira var, psikolojik baskı var, hayatımdan bezdim, kendi karakterimden kendimle çelişki yaşadım. Ben çok mu problemlili bir insanım. O kadar mı kötüyüm dedim. Uykusuzluk en büyük problemimdi, sürekli gözümüm önüne geliyor konuşmalar... Huzurum kalmadı evimde huzurum kalmadı... Sürekli kendimi sorguladım... Arkadaşım beni gözlemlemiş, sıkıntılı ve stresli bir süreç yaşadığımı biliyormuş..” KÖÖ3

“İlk yıl berbattı, çok ağladım, aile hayatımı çok etkiledi. Yeter artık bu okulun ismini bile duymak istemiyorum dedi eşim. Yatıyorum, kalkıyorum okul, sürekli baskı, gerilim. İlk bırakmayı düşündüm, tamam mı devam mı? Sonra devam etmeye karar verdim.” KÖÖ2

Huzursuzluk/mutsuzluk, endişe hali durumu ile ilintili ve etkileşimli olabilir. Katılımcıların, uzun süreli stres altında olmaları, huzursuzluklarına ve doğal olarak mutsuz bir yapıya bürünmelerine sebep olabilir. Tanımlanan bu tutumlar, yıldırma sürecinin doğal bir sonucu olarak kabul edilebilir (Hansen ve diğerleri, 2006; Karakuş ve Çankaya, 2012; Mete, 2013; Neilsen ve Einarsen, 2012).

4.3.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sonuçlar kategorisinde ise, “örgütsel adalete güvenmeme, idarecilere güvensizlik ve önyargı, enerji ve motivasyon kaybı” davranışları tanımlanmıştır:

“İlk mesleğe başlarken çok idealist oluyor insan, ben idealizmi bıraktım. Olayların hayal ettiğim gibi olmadığını fark ettim. İlk zamanlar gayet özenli idim, ben bu kadar özenli iken, karşımdakilerin tepkisi buysa salmam lazım diye düşündüm. Şimdi daha rahatım... İdarecilere karşı artık önyargılıyım. İdarecilerin güven vermediklerini düşünüyorum.” KDÖ1

“İlk mezun olunca üniversiteden yani öğretmenliği o kadar idealize ediyorsunuz ki. Ne güzel öğretmen olacağım işte aldığımız eğitim. Çocuklara can atıyorsunuz öğretmek için. Verim hiç alamamıştım... mesleki idealizm ve sevgi törpüledi; mesela ciddi manada bu iş öğretmek değil de insanlarla mücadele edilmesi gereken bir ortam. ” KDÖ3

“Benim okula gelme amacımı, motivasyonumu düşürdü.” KÖÖ1

Devlet okulu öğretmenlerinde, mesleki idealizmi kaybetmek ve motivasyon düşüşü doğru orantılı bir sonuç olarak değerlendirilebilir. He iki grupta da, yaşanan ruhsal ve bedensel sonuçların kaynağı olarak, işyeri ve sorunları olduğu düşünülürse, idealizmin ve motivasyonun kaybolması beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir.

Diğer taraftan, bütün katılımcılar, kurumlarından ayrılma düşüncesini ve kararından bahsederken, özel okul öğretmenleri, daha fazla bağlılık geliştirmiş ve işlerini kaybetmemek için çabaladıkları, verilerden anlaşılmıştır. Kurumların yapısal farklılıkları, bu sonuçların farklılaşmasında da bir etkiye sahip olabilir. Devlet kurumunda çalışan öğretmenin lokal değişikliklerle, farklı bir okulda çalışması avantajı olurken; özel okul öğretmenin iş imkanı bağlı bulunduğu kurumun imkanları ile sınırlıdır. İşten çıkarılması demek, işsiz kalması anlamına gelebilmektedir. Bu nedenlerden dolayı, özel okul öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının, devamlılık boyutunda etkilenmediği fakat duygusal ve normatif boyutta olumsuz etkilendiği söylenebilir. Devlet okul öğretmenlerinde ise, iş güvencesi ve sosyal güvenlik avantajları ve yer değiştirerek işlerine devam edebilme seçeneklerinden dolayı, duygusal ve normatif bağlılıklarının olumsuz etkilendiği söylenebilir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012).

“Sürekli işten çıkarma tehdidi... İşten çıkarılırsa çıkarsınlar; umurumda olmaz, işimize gelir! Ama ben maddi ihtiyacım yüzünden...” KÖÖ3

“Ben gerçekten özel bir kurumda çalışmaktan mutluyum. Ama bu olaydan sonra, devlete geçmek için ciddi anlamda planlarım var. Devlette de olacak mutlaka vardır. Ama benim zorunluluğum olmayacak. Burada iş güvencem yok.” KÖÖ1

Her iki grupta da yıldırmanın örgütsel bağlılığı azalttığı iletişimi zedelediği ortak bir sonuç olarak görülmekte ve bu durum diğer çalışmalarla uyum göstermektedir (Karcioğlu ve Çelik, 2012). Devlet okullarında ise sendikal ve ideolojik sebeplerle politize olma durumu ile yönetici atama politikalarının bölünmüş okul vakalarının oluşmasında önemli bir etken olduğu söylenebilir. Eğitimin, idealize halinde siyasi ve ideoloji yapılanma etkileri gözlemlenirken eğitim kurumlarındaki bu kamplaşmanın verimi ve kaliteyi düşüren önemli sebeplerin başında geldiği söylenebilir.

4.3.5. Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Her iki okul türünde, öğretmenler benzer çıkarımları çoğunlukla dile getirmişlerdir. Yıldırma sonrası çıkarımlarında, “nezaketli olmayı hata olarak görme, işyerinde iletişim sınırlı olmalı, insanlara güvensizlik” davranışları kodlanmıştır.

Tablo 20: Yıldırma Sonrası çıkarımlar

YILDIRMADAN ÇIKARIMLAR	Devlet Okulu Öğretmenleri	Ortak Tanımlamalar	Özel Okul Öğretmenleri
Kategoriler	Kodlar	Kodlar	Kodlar
Kişisel çıkarımlar	-Nezaketli olmayı hata olarak görme -Olgunlaştığını hissetme -İnsanları tanıma tecrübesi -İnsanların davranışlarını (yıldırma) kabullenme -İnsanlara güvensizlik -Mesafe koymak -Gücünü hissetme	-Nezaketli olmayı hata olarak görme -İşyerinde iletişim sınırlı olmalı -İnsanlara güvensizlik	-Nezaketli olmayı hata olarak görme -İşyerinde iletişim sınırlı olmalı -İnsanlara güvensizlik -Mesafe koymak

Yıldırmanın, insan hayatında, travma yaratan, izler bırakan bir şiddet deneyimi olduğu söylenebilir. Her olumsuz olay sonrasında, kişilerin, insanlar, olaylar, durumlar hakkındaki algıları, bakış açıları olumlu veya olumsuz yönde değişime uğrayacağı bir gerçektir. Yıldırma deneyiminden sonra mağdurların, özellikle insan ilişkileri ve iş yeri iletişimi konusunda tutum farklılıkları göstererek, aynı travmayı tekrar yaşamamak adına şartlı bir öğrenme süreci geçirdiği söylenebilir. Çıkarımlar, bu açıdan ele alındığında, bir çeşit şartlı öğrenme durumu içinde değerlendirilebilir. Deneyimler sonucunda, kişiler ve meslekleri konusunda genellemeler ile çıkarımlarını ifade etmişlerdir. Kişilerin değişen tutumları, davranışları sonraki hayatlarında, olumlu, olumsuz olarak, önceki yaşantılarına göre davranış değişikliğine sebep olabilir. Mağdurların kişisel özellikleri, yaşam deneyimleri ve olaylara bakış açıları gibi özgün etkenler sonucunda, olumlu ve olumsuz çıkarımlarla özel ve meslek yaşantılarında ciddi değişimler olması beklenebilir.

4.4. Eğitim Yöneticilerinin Yıldırma Deneyimleri

Araştırmaya katılan gönüllü katılımcılardan, beş müdür yardımcısına, okul müdürleri tarafından düşey yıldırma uygulanmıştır. Diğer yönetici ise, öğretmenlerden

dikey yıldırma maruz kalan, öğretmenlik mesleğinin ikinci yılındaki okul müdürü vekilidir. Mağdur müdür yardımcılarının tamamı, son yıllardaki yeni okul müdürü atamaları ve yönetici rotasyonu sonucu meydana gelen kurum değişikliği ile yıldırma alt yapısı oluştuğunu; müdür yardımcılardan, üç kişi istifaya zorlandıklarını, bir kişi bu değişim sonucu gelen yeni okul müdürü tarafından taciz-zorbalık nedeniyle yıldırma maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Müdür vekilliği yapan idareci ise, stajı biter bitmez okul müdürü yetkisi almasından dolayı, kendisinden daha deneyimli öğretmen grubu tarafından yıldırma mağduru olduğunu belirtmiştir:

“Kimi istemiyorsa ona yüklendi, istedikleriyle de, istediği kişilerle de okuldaki diğer müdür yardımcısı arkadaşlara, istiyorsa onu adını bile anmadı... Çünkü beni teklif eden o değildi, atama döneminde beni teklif eden o değildi, beni ayrı bir tarafa koydu.” KDYI

Salin’e (2003, akt: Einarsen ve diğerleri, 2011) göre, örgüt politikaları ve işyeri yıldırması arasında pozitif ve kuvvetli bir korelasyon söz konusudur. Yıldırmanın kendi pozisyonu lehine, mikropolitik stratejiler üretmesi için geçerli bir sebep olabilir. Rekabetçi bir örgüt ortamında yıldırmanın stratejik olarak, eş çalışanlar veya ast-üst ilişkisinde, birilerini cezalandırmak veya kurtulmak amaçlı kullanılabileceğini göstermektedir. (O’moore ve diğerleri, 1998; Sutela ve Lehto,1998; Vartia, 1996). Bazı ülkelerdeki yasalar sebebiyle yıldırma istenmeyen çalışanı sistem dışına çıkarma sebebiyle kullanılabilir (International Herald Tribune, 2004, akt: Einarsen ve diğerleri, 2011).

Bu olaylarda yıldırma sebebinin, okullarda yöneticilerinin değişmesi, bu değişikliğin yenilenen yönetici atama yönetmeliğinin müdürlere verdiği yetkiden güç alındığı söylenebilir. Örgütlerde, değişim sürecinin, özellikle yönetici kadrosunun yeniden yapılandırılmasının, örgüt içinde yıldırma vakalarına sebep olması söz konusu olabilmektedir (Hoel ve Cooper, 2000). Devlet okullarının merkezi yapılanması sonucu, düşey değişim tarzını kullanması, değişimi organize ederken, alan uygulamalarında olası sorunlar konusunda yeterli ön çalışmanın ve pilotlamanın yapılmamış olmasından dolayı, bu tür değişim uygulamalarının, yıldırma sorununu tetikleyici bir unsur olduğu söylenebilir.

4.4.1. Yıldırma Nedenleri

Yıldırma literatürüne göre, yıldırmanın bir çeşit şiddet olmasından dolayı, kişilik yapısının yıldırma uygulama kararı ile yakından ilgili olduğu yıldırma literatüründe genel bir kanı olduğu söylenebilir. Okul ortamındaki kişiler arası ilişkiler ve resmi iletişimde tercih edilen modelin bireylerin kendi yapıları ve kabullerinin yansımaları olduğunu düşünmek gerekir. Okullar formal kurumlar olarak hizmet üretirken bireylerin birbirleri ile etkileşimleri sonucunda da doğal (informal) bir etkileşim kendiliğinden oluşur (Aydın, 2010). Bu yapılanmalar içerisinde insanlar işgören kimliğinde farklı roller üstlenebilir ve kendi kişilik özelliklerine göre davranış geliştirerek birbirleri ile iletişimde, bu etkileşim ve iletişim, kişilerin davranışlarının altyapısını oluşturan özellikleri sonucu, uyum veya sorun olarak ortaya çıkabilir. Yıldırma sorunu, bu paradigma ile değerlendirildiğinde,

kişilik yapıları ve davranış yansımaları, nedenler konusunda önemli bir ipucu niteliğinde olabilmektedir. Bu nedenle, uygulamadaki okul yapısı ve eğitim yönetimi teamülleri de eklendiğinde, yönetici kimliğindeki işgörenlerin kişiliklerinin, etik değerlerinin ve örgüte yaklaşımlarının, örgütteki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin temel boyutunu etkileyen bir öneme sahip olduğu sonucuna varılabilir. Sonuçta, kişilik özellikleri, tutum ve davranışlarının bu süreçteki rolün kayda değer bir etken olduğu söylenebilir.

Tablo 21: Yıldırmanın Nedenleri

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	<ul style="list-style-type: none"> • İkiyüzlü/sinsi, • İlgi çekmeyi seven/narsist, • Erk başatlı/güç odaklı, • İletişim ve insani ilişkileri sınırlı, • Empati yoksunu, • Kontrolcü/eleştirel, • Bağımlı/tacizkar
	Mağdur rolü	<ul style="list-style-type: none"> • Mücadeleci/cesur, • İyi niyetli/dürüst, • Etki alanı güçlü/güvenilir, • Mesleki özgüveni yüksek, • Örgütsel bağlılığı yüksek/idealist, • Duyarlı/merhametli/gururlu
Örgütsel nedenler	Yönetim ve liderlik	<ul style="list-style-type: none"> • Otokratik/bırakınız yapısınlar tarzları, • Yetki odaklı/erk dayatmacı, • Emredici/mesafeli, • Kişisel arası ilişkilerde zayıf, • Aşırı bürokratik/şekilci, • Yıldırma bir yönetim/iletişim biçimi olarak algılanmış, • Kültür ve iklimi bozucu yaklaşımlar, • İkiçiliği destekleyen tutumlar
	Örgüt kültürü ve iklimi	<ul style="list-style-type: none"> • Sendikal/siyasi kutuplaşma, • Dedikodu/ikiçilik, • Örgütsel paranoya/güvensizlik

4.4.1.1. Kişisel Nedenler

Yıldırma nedenleri temasında, kişisel nedenler kategorisini yıldırıcı kişilik özellikleri alt boyutundaki tanımlamalar şunlardır: “İkiyüzlü/sinsi, ilgi çekmeyi seven/narsist, erk başatlı/güç odaklı, iletişim ve insani ilişkileri sınırlı, empati yoksunu, kontrolcü/eleştirel, bağımlı/tacizkar” ifadeleri belirlenmiştir:

“İkisi aynı adam değilmiş gibi, alkol problemi vardı zaten. Bunu sonradan anladım, gözleri kıpkırmızı geliyordu, alkol kokarak. ... Bu müdürlüğe uygun vasıfta biri değildi... Aslında dipte tabi patolojik bir alkolizm belki var. Onunla bağlı olduğu belki bilemeyeceğimiz psikiyatrik sorunlar var ama o bunu masum kılmıyor... KDY2

“Sonra taciz telefonları gecenin ikisinde üçünde bir müdür, müdür yardımcısını arıyorsa, aklıma ne geldi okul yanıyor herhalde, hırsız girdi herhalde. Sonra gece telefonları başladı. O zaman işte sıkıntılar büyüdü... En çok dengemi bozan geceleri. Yani sıklaşmaya başladı. Her gece yatarken bugün de arayacak mı aramayacak mı korkusuyla yatıyordum. Şarkı dinletiyordu, bak bu şarkı, pavyon bar gibi bir yerden gecenin üçünde uyanıyorum, bak bu şarkıyı senin için dinletiyorum. Tam sana görü tam ikimize göre sarı saçlım mavi gözlüm neredesin sen...” KDY2

KDY2 katılımcının ifadelerine göre, bu tür davranışlar ve sonrasında müdür odasına giremeyecek kadar, son gelen müdür ile bir odada yalnız kalamayacak derecede reaksiyonlara sebep olacak yaşantılar sıralanmıştır. Bu olaydaki okul müdüründeki tutum, kendi değer yargıları ve alışkanlıklarına göre, otokratik tutumla ikiyüzlü/ sinsi davranarak, erk başatlı, güç odaklı olduğu söylenebilir.

“Her şeye ben hakim olayım, her şey benim kontrolüm altında olsun, benim dediğim olsun istiyor... İnsanlara karşı güvensizliği çok fazla ve bunun da bir takım olayları kendinde göre göre geliştirdiğini düşünüyorum. İnsanlara güvenmemesi gerektiğini düşünüyor. İnsanlar iş yapan bir şey insan değil; makinanın bir parçası yani. Duygu yoksunu ben bir şey için üzülmediğini görmedim. Tek ifade ettiği duygusu öfke. Hem kontrolçülük hem de güç tutkusu. Burası sanki bir fabrika o da bir şirket CEO su. O şekilde davranıyor. Şunu da gözlemledim; kendinden astları eziyor. İlçe Milli eğitim müdürü aradığında bir dakikada on kere efendim dediğini duydum ben. Kafa tutan her yerde kafa tutar; hem astlarına hem üstlerine. Her sabah biz üzülüyoruz: memuru çağırıp, bağırap çağırıp deşarj oluyor herhalde. Ya da kimi bulursa o şekilde. Öyle ilginç bir tarafı vardı.” KDY3

“ En doğrusunu biliyor, en doğrusunu o düşünüyor gibi düşünen bir insan, hiçbir zaman eleştiriye açık olmayan bir insan. Narsist diyebiliriz. Günaydın, size kahve getirdim, bugün hasta mısınız dediğinizde bunu sizi ayrı bir köşeye koyuyor. Ama bunu karşısındaki insan yapmacık mı yapıyor, bunu ayırt etmiyor, sadece o davranışı gösterecek kadar bana diyor.” KDY1

“Müdür bey ‘ben’ der her zaman, bencilik yapısı var. Hep ben der. Ben yaptım oldu, tarzında bir yönetim tarzı vardır. Bunları yaparken de hap benim bir dostum gibi davrandı. Ben seni çok seviyorum da ben seni ayırt etmiyorum da iyiliğini istiyorum da... böyle bir yapısı var. İşlerini alttan alttan yürütür, gizli saklı yapar. Herkese güler yüzlü, ben sizi seviyorum, bütün öğretmenlere, kendisi ile ilk karşılaşanlar memnu n olur. Ama m gittiği anda o kişi hakkında her türlü dedikoduyu yapan adamdır. Yüz yüze olduğu zamanlarda gayet kibar hatta çok kibardır. Davranış olarak çok kibardır. Sizi seviyorum; hepimizi seviyorum. Nezaketlidir, rolünü çok iyi yapar. Ama o

kişi ayrılıncaya kadar. Kişi arkasından sonra küfür de eder, demediğini bırakmaz.” EDY2

“Öyle çok fazla göz teması kurmuyor ama kafasında ne varsa ona odaklandığı için acaba ben yanlış yapıyor olabilir miyim demiyor, sadece kafasındakiyle meşgul, senin söylediğini dinlemiyor, öğretmenlere selam verememeyi tercih etti... Kesinlikle, çocukları ile iletişimi bile öyle. Sevgiden uzak, emir. Bizlere mesela idareciyiz öğretmeniz saygıdan uzak emir.” KDYI

Yıldırıcı kişilik özellikleri, literatürde yıldırma yetkin kişilik özellikleri ile uyumaktadır. Özellikle erk kaybetmemek, kontrolü elinde bulundurmaya isteyen güç odaklı, erk başatlı (Başaran, 2008, s. 74) kişilerin yönetim kademesinde olması ile yetki gücüne dayanarak yıldırma uygulaması olasılığının güçlü olduğu söylenebilir Yıldırma Sempozyumu Bildirgesinde (2011), yıldırıcının, kompleksli kişilik sorunu olan, kendi eksikliklerini telafi çabasında, kendi adlarına duydukları korku ve güvensizlik hissine sahip, korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışan, günah keçisi arayışında olan, kendilerinin güç uygulama ayrıcalığında olan kişiler olarak ifade etmektedirler. Diğer taraftan duyguların dışarıya yansımaları, kendi üstünlüklerini ve sarsılmaz “değerlerini” ispatlama çabası ile kişisel çıkar odaklı hedeflere kilitlenme olarak davranışlara yansıtılabılır. Sonuçta, bu değersizlik duygusu içerisindeki kişi, güç kazanmak veya elde ettiği gücü kalıcı hale getirmek için düşmanlık etmekten çekinmeyebilir (Geçtan, 2002; Leymann, 1996; Mete, 2013; Namie, 2003; Özler ve Mercan, 2009; Weber ve Cummings, 2003). Yıldırma nedenleri teması, kişisel nedenler boyutunda, yıldırıcı ve mağdur kişilik özellikleri için, diğer katılımcıların analizlerinde de bahsedildiği gibi, kişilik özelliklerin mesleki tutumlara yansımalarının önemli bir etken olarak zincirleme etkileşim içinde olduğu söylenebilir. Ayrıca, yıldırıcı kimliğindeki kişi, bir üst yönetici olduğu olaylarda, yöneticinin kişiliği, yıldırıcı kişilik olarak analiz edilirken, örgütün yönetim ve liderlik boyutundaki analizi için tanımlanan davranışlarla ilintili olmasından dolayı, örgütsel ve kişisel sebepler içi içe geçmiş bir nedenler kümesi olarak değerlendirilebilir. Mağdur konumunda yine başka bir yönetici olması ise, mağdur kişilik özellikleri ile mağdurun yönetim ve liderlik anlayışını da kapsayan tanımlamaları gerekli kılar durumda olabilir. Bu durum sonucunda, yıldırıcı ve mağdurun kişisel özellikleri ile her iki tarafın, yönetim ve liderlik özellikleri de yıldırma sebebi olabilmekte ve kutuplaşmayı arttıran bir etken olarak değerlendirilebilir.

Mağdur kişilik özellikleri alt boyutunda ise, mücadeleci/cesur, iyi niyetli/dürüst, etki alanı güçlü/güvenilir, mesleki özgüveni yüksek, örgütsel bağlılığı yüksek/idealist, duyarlı/merhametli/gururlu özellikleri tanımlanmıştır:

“...bana ne senin çocuğundan dedi o zamanda beni en hassas yerimden vurduğu içinde, ben de ona orada öfkeli konuştum, belki üst üzerine olmayacak gibi karşılık verdim, ondan sonra karşılıklı atışmaya dönüştü. Ondan sonra ipler koptu zaten... Hani böyle işyerinde profesyonel olma ya. Ona özen gösteririm. Her gün gidip bugün iyi misiniz, canınız meyve istiyor

mu, şunu yapayım mı diyebilirdim ama ben bunu yapmacık yapacaksam niye yapayım ki. İçimden öyle bir şey gelmiyorsa yapmam... Yapı gereği de çabuk ağlamam ele vermem ama o noktaya beni getirdi yani o noktaya getirdi... Kötü konuşuyorum ama bunların hiç biriside uydurma değil...” KDYI

“Biat etmedim hala etmiyorum. Herkesin ne kadar söyleyecek lafı varsa bizim de yasa gereği söyleyecek lafımız ve nasıl söyleyeyim alt yapımız var... Ben soruşturma açarım açarsan aç. Aça da bilirdi açmadı. Blöf yapsın yapmasın umursamıyorum; yaparsa karşılıyorum. Açarsa da yanlışımla varsa ceza başımızın göğsümüzün üstüne. Yaptığımız işlerde vicdanen rahatsızlık yok; yasa öyle demese de. İnsanlar hata yapabiliriz. Müdür de yapıyor hata. Herkes hata yapabilir. Ben bu durumu uğradığım yıldırma ile ilişkilendiriyorum ama şunu da söyleyeyim ben buna bu pabucu bırakmam!” EDYI

Mağdur kişilik özelliklerinin ve mesleki tutumlarının yıldırmanın ne dozda uygulandığı konusunda öneme sahip olduğu düşünülebilir. Örgütsel nedenler dışında, mağdur kişilik özelliklerinin başlıca yıldırma nedeni olabileceği göz önüne alınırsa (Matthiesen ve Einarsen, 2007), örgütsel ve kişisel nedenlerin, yıldırma sebepleri olması durumunun ortak bir dayanışma içinde olduğu söylenebilir. Yıldırma literatüründe, kişisel nedenler ve örgütsel nedenlerin işteş etkileşimi, örgüt ortamının güçlü ve pozitif etkileşimi olması durumunda dahi yıldırma engelleyemediği söylenebilir. Bu aşamada, yıldırıcı kişiliğin okul müdürü pozisyonunda olması ve örgütün diğer yapılarını etkileyen konumu da göz önünde bulundurulabilir. Kişisel nedenler kategorisinde, yıldırıcı ve mağdur kişilik özellikleri hakkındaki verilerin, literatürle uyumlu olduğu görülmektedir (Geçtan, 2002; Leymann, 1996; Mete, 2013; Namie, 2003; Özler ve Mercan, 2009; Weber ve Cummings, 2003).

4.4.1.2. Örgütsel Nedenler

Yönetici pozisyonundaki kişilerin, yıldırıcı kimliği ile sıkça karşılaşılması yıldırma ve liderlik stillerinin yakın ilişkili olduğu başlıca bir gerçektir (Einarsen ve diğerleri, 2011). Kurum içindeki örgütsel nedenler araştırıldığında elde edilen veriler, yönetici kişilik yapısının yönetim ve liderlik tutumları ile işteş bir etkileşimde olduğu izlenimini vermektedir. Erk dayatması, otokratik tutum, kişiler arası ilişkilerde ve iletişimde zayıflık, kayırmacı, takdir yoksunu tutumlarla tanımlanmıştır. Bu davranışların tamamı, birbirleri ile tutarlı ve birbirlerini tamamlayan davranışlar olarak kabul edilebilir. Otokratik liderliği benimseyen bir yöneticinin, erk dayatması içinde olması, takdir yoksunu bir tutum sergilemesi, kendine itaat eden kişileri kayırması, kişiler arası ilişkilerde ve iletişimde zayıf ve sınırlı bir yol tercih etmesi ya da bunun tersi etkileşimlerin mevcut olması yadırganmayan bir durum olarak kabul edilebilir.

Bu paradigmaya göre, örgütsel nedenler boyutunun, yönetim ve liderlik alt boyutunda, otokratik/bırakınız yapsınlar tarzları, yetki odaklı/erk dayatmacı, emredici/mesafeli, kişisel arası ilişkilerde zayıf, aşırı bürokratik/şekilci, yıldırma bir

yönetim/iletişim biçimi olarak algılamış, kültür ve iklimi bozucu yaklaşımlar, ikiciliği destekleyen tutumlar olarak tanımlanmıştır:

“Bu informal ilişkiyi kabullenemedi. Biz odasına kapı çalarak giriyoruz, imzaya gidiyoruz. Müdür bey bir sıkıntımız var dediğimiz de odamda görüşelim deyip bize yer gösterip sanki ben bakanlıkta genel müdüre dert sunuyorum gibi... Hatta bir toplantıda bir arkadaşımız biz de öğretmeniz bu ekibin bir parçasıyız biz de değerliyiz deyince cevabı şöyle oldu: Hocam ben informal ilişkileri okulda çok yapmam yönetmeliklerin dışına çıkmam devletin işi için konuşurum. Dedi. Bence öyle imal edilmiş...” EDY1

“Hakikaten çalışan rehber öğretmenler açık açık kendini ifade edecek olsa, okuldaki öğretmenler ifade edecek olsa, herkeste iletişimsizliğini söyleyecek, herkes şunu söyleyecek dinlemiyor, selam vermiyor, konuşmuyor, çözüm bulmuyor, bir okul müdürü çözüm odaklı olmalı, sorun odaklı olmamalı.” KDY1

İnsan ilişkilerini, ilişkilerini budayarak salt görev anlayışı ve mesai odaklı çalışmak, klasik yönetsel yaklaşımla, kontrolcü, denetimci tutumlarla otokratik yaklaşımı uygulamanın okul ortamında yıldırmaı tetikleyici bir unsur olduğu söylenebilir (Cemaloğlu, 2007b; Hauge 2007; Hoel 2011, akt: Einarsen ve diğerleri, 2011).

“Onunla birlikte yeni gelen başmüdür müdür yardımcısı, tanışıyorlardı; aynı sendikadandı. Klasik yönetim yaklaşımı insanları makine gibi görüyor kontrolcü. Aşırı formal; informal ilişkiler yok yani. 17 yıldır müdürmüş herhalde; 34 senelik filan öğretmen. Her şey benim elinde toplansın istiyor.” KDY3

“Müdür okulda olmadığı için, şube toplantısını da kendi odasında kendimiz yaptık. O zaman anahtarımız vardı. Bunları biz yaptık sadece ilk kurula katıldı, öbür hiç birine katılmadı. Okulda yoktu zaten. Müfettişler geldi, dedi ki ben bu okula yeni atandım, her şeyin sorumlusu ben, ondan sonra A beydir, çünkü o daha eskidir bu okulda onlara sorun getirsinler inceleyin dedi. Müfettişler dedi ki ne kadar oldu geleli, üç buçuk ay dedi. Böyle bir şey yok dedi, devlette devamlılık esastır. On beş günden sonra her şeyi devralmışsınız demektir, oturun burada dedi. Oturmada çekti gitti, bizim odamızdan. Müfettişlerle sanki okul müdürüymüşçesine her şeyle biz muhatap olduk her evrakla. Ve hepimize müfettişler aynı notu verdi. Buda çok manidar bana göre.” KDY2

“Okul müdürü lider olabilir mi bu şekilde lider olamaz çünkü alt kadrosunu korumayan bir lider olamaz. Ayrıca müdür zaten bildiğiniz klasik müdür, inşaatla uğraşan, inşaat ne kadar güzel olursa, alçı boya işleri ne kadar güzel olursa müdürlüğü çok iyi yaptığını düşünen adam. Müdürlüğü çok iyi yaptığını düşünüyor iyi bir müdür olduğunu düşünüyor.” Ayrıca, makama

olan düşkünlüğünü “Makam narsizmi vardı. O öyle demiyordu. Burası bir makamdır. Makamın gerektirdiğini herkes yapsın. Ben bunu istemiyorum makam istiyor gibi bir anlamda konuşuyordu.” EDY2

Yönetici pozisyonundaki kişilerin yıldırıcı kimliği ile sıkça karşılaşılması, yıldırma ve liderlik stillerinin yıldırma ile yakın ilişkili olduğunu gösteren başlıca bir gerçektir (Einarsen ve diğerleri, 2011). Kişisel nedenlerin, piramit yaklaşımli okul yönetim sistemi içinde, yöneticinin yıldırıcı kimliğinden etkilendiği düşünülebilir (Şekil 4). Okulun kültürü ve iklimi, okul yöneticisinin tutum ve davranışları, kişilik özelliklerine göre değişebilir. Piramit okul yaklaşımına göre tasarlanmış hiyerarşik yaklaşımın bu sorunun etki alanı daha yüksek patolojik boyutlara gelmesinde etkili olduğu söylenebilir. Analizlerde ise, yıldırıcı rolündeki kişiliğin okulun müdürü olması durumunun kişilik ve yönetim/liderlik tarzının etkileşimini kanıtlar nitelikte olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin yukarıda örneklenen yönetim tarzı ve mesleki tutumları ile hem yıldırıcı kimliğinde, hem de okulun en üst seviyesindeki yetkili yönetici olmasının merkezi bir etken olduğu söylenebilir. Yukarıda bahsedildiği üzere, yönetici kimliği, yıldırıcı kimliği ile kişilik özellikleri ve yönetim davranışları yıldırma olayının, örgütte ağır semptomlara yol açtığı görülmektedir. Eğitim yöneticileri arasında oluşan yıldırma sorunundaki bu bulgular, Einarsen ve diğerlerinin (2011), “kişilik özellikleri yıldırıcı veya mağdur her ne olursa olsun, örgüt kültürü veya iklimi sağlam ve sağlıklı ise yıldırma beslenip gelişme ortamı bulamayabilir” düşüncesi ile çelişmektedir. Bulgulara göre, yöneticilerin davranışlarına yansıyan kişiliklerinin, örgütsel yapının etkileşimi içinde, yıldırmanın örgütsel sebeplerini perçinleyen bir unsur olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, bazı müdürlerin, yönetim tarzı olarak, hem otokratik hem de “bırakınız yapsınlar” tarzını durum ve şartlara göre kullanılması ile yıldırmanın bu tür yönetim tarzlarının dokusu ile uyduğu göz önünde bulundurulursa, her iki yönetim tarzının yıldırma paralel ve pozitif bir ilişki içinde olduğu sonuçları ile uyumlu olduğu görülmektedir (Cemaloğlu, 2007b; Hauge 2007; Hoel 2011, akt: Einarsen ve diğerleri, 2011).

Örgüt kültürü ve iklimi alt boyutunda, sendikal/siyasi kutuplaşma, dedikodu/ikicilik, örgütsel paranoya/güvensizlik özellikleri olumsuz özellikler olarak tanımlanırken, sendikal/siyasi kutuplaşma katılımcıların tamamının okullarında dile getirdikleri bir özellik olduğunu önemle belirtmek gerekir. Devlet okulu öğretmenlerine ait analizlerde de belirtildiği üzere, devlet okulları örneklerinin tamamında bu tür yapılaşmanın etkili olduğu görülmektedir. Okul yöneticisinin, sendika /siyasi gruplaşma ve itilafların oluşmasında, başlıca etkiye sahip olduğu göz önüne alınırsa okul kültürü ve ikliminin de bundan doğrudan ve güçlü bir şekilde etkileneceği beklenebilir. Bu bölünmenin, sadece çalışanları değil, iletişimi, işbirliği ve ekip ortamını, güven ve sadakat başta olmak üzere örgüt kültürünün temel değerlerini olumsuz etkilemesi muhtemeldir:

“Sendika gruplaşması çok fazlaydı. Bunlar birbirlerine selam bile vermiyordu. Ben uğraşıyorum; aynı masada topluyorum, hep beraber bir şeyler yapmaya çalışıyorum ama onlar elinden geldiğince kaçıyorlardı. Daha

çok siyasi. Benim siyasi sendikal nedenlerle idareci olduğum ve onlarda karşı sendikadan oldukları için çokça eleştiri aldım.” EDY3

Türkiye’de sendikalar, ideolojik/siyasi gruplaşmalar etkileşimini eğitim dünyasına taşıyan meslek grupları görünümünde olmalarından dolayı, aslen, sendika üyeliğinin, kişinin siyasi/ideolojik bakış açısının mesleki ifadesi olarak düşünülebilir. Resmi olarak siyaset veya ideolojik etkinlik yapmanın yasal olmamasına rağmen, aynı siyasi görüşe ait eğitimci grupların yine aynı görüşü temsil eden sendika etkinliğinde olmaları dikkate değer bir durumdur. Her ne kadar adı sendika üyeliği olsa da, bu üyeliklerin genellikle siyasi görüşü de temsil ettiği söylenebilir. Günümüzde, mesleki işbirliği, dayanışma, etkileşim amaçlı meslek grupları olarak görevini yerine getiren sendikaların çeşitliliğini kısmen de olsa siyasi/ideolojik görüş ayrılıkları oluşturduğu alanda gözlemlenebilir. Sendika-siyaset-bürokrasi üçleminde, eğitim politikaları uygulama tercihlerinin pazarlık konusu olması, özellikle yönetici atama ve yer değiştirme usullerinde ağırlık dengelerinin sendikal/siyasi güç dengelerine göre değiştiği algısı, okulun içine işleyen potansiyel bir gruplaşmaya önderlik edebilir. Özellikle okul yöneticisinin ve diğer ara yöneticilerin, sendikal farklılık içinde olması, dayanışmayı diğer informal nedenlere göre çok daha önemli kılabileceği, bu sebeple güçlü dayanışma veya güçlü mukavemete sebep olabileceği söylenebilir. Sendikal illüzyon ile siyasi görüş ve ideolojik uygulamaların sendika vasıtasıyla okul yaşantısına etki etme için bir araç olduğu söylenebilir. Kadrolaşma amacı ile etki alanını çoğaltarak güç kazanma vasıtasıyla ideolojik uygulama ve yapılaşmanın sendika aracılığıyla yön verilmesi, sendikal yapılaşma ile eğitimin gövdesine dolaylı bir şekilde bağlandığını gösterebilir. Kutuplaşma, ikicilik, ayrışma, çatışma ve yıldırma sorunu gibi örgüt sağlığını tehdit eden sorunlar, eğitimin alandaki yaşantısında gömülü bir problem kökü olarak tabir edilebilir.

“Onun sözü ile aldı; demek ki beni istemiyordu. İstemeyerek aldı veya şu an ki, sendika başkanı, şube başkanı ile arası iyi değil, onların bir tetikçisi olarak gördü beni. Onun bir açığını bulup onu o koltuktan edeceğimi düşündüğünü düşünüyorum... İlk istifa etmemi söylediğinde, bizim şube başkanımız vardı okula geldi. Beni de çok iyi tanır. O geldi okula, o gelince biraz pıstı. Bundan etkilendi. Ondan sonra biraz daha istifa kelimesini kullanmamaya başladı.” EDY2

Güvensizliğin hâkim olduğu bu ortamda örgütsel bir paranoya hâkim olabilir. Özellikle, bölünmüşlük durumunun lideri, okul yöneticisi ise, tablo çok daha vahim hale gelebilir:

“Okul şu anda ikiye üçe bölünmüş durumda. Bir paranoya hâkim ve o paranoya da hala devam ediyor. Sağlıklı bir okul kültürü ve iklimi de yok. Bölünmüş durumdalar. Göstermelik, formal iletişim var. Sosyal faaliyet belli gruplarda devam ediyor. Yoğun bir gruplaşma var. Eski müdür Eğitim-Sen’li bir müdüdü. Faaliyetlerden sonra okul toplu halde Eğitim Bir Sen’e geçmiş.

Ufak tefek istifalarla, çoğunluk eğitim bir sen e ait. Sendikal bir çatışma yok. Daha çok ideolojik var. "EDY2

Okulun kültürü ve ikliminin, okul yöneticisinin tutum ve davranışları, kişilik özelliklerine göre değiştiği piramit okul yaklaşımına göre tasarlanmış hiyerarşik yaklaşımın bu sorunun etki alanın patolojik boyutlara gelmesinde etkili olduğu söylenebilir. Bu okullar içinde, bu ayrışmaya, kutuplaşma ve çatışmaya izin vermeyen okul kültürü yapısının varlığı olasıdır. Genel anlamda, ikicilik, ayrımcılık, kutuplaşmayı ve dolayısıyla çatışmayı körükleyen ve zemin hazırlayan okul kültürünü ve iklimini zorladığı söylenebilir. Sendikal yapılaşmanın, siyasi gruplaşma ve itilafların oluşmasında, etkili olduğu göz önüne alınırsa okul kültürü ve ikliminin de bundan doğrudan ve güçlü bir şekilde etkilendiği söylenebilir. Türkiye'deki eğitim sendikaları arasında, siyasi ve ideolojik sebeplere dayalı kutuplaşmaların varlığı, ideolojik tutumda ısrarlarından dolayı ortak tavır ve işbirliğine yanaşmamaları (Asan, 2014), bu bulguyu doğrudan destekler niteliktedir. Örgüt kültürü ve ikliminin de yönetim ve liderlik alt boyutu ile birlikte etkileşim içinde olduğu göz önüne alınırsa, ikicilik ve kutuplaşma/ayrışma nedenleri arasında sendikal/ideolojik unsurların öncü bir konumda olduğu söylenebilir. Bu bölünmenin, sadece çalışanları değil, iletişimi, işbirliği ve ekip ortamını, güven ve sadakati başta olmak üzere örgütün kültürünün temel değerlerine olumsuz etkilemesi olasıdır.

Diğer taraftan, ılımlı/oturmuş bir kültür, yardımlaşma ve işbirliği davranışları da tanımlanmıştır. Bu tanımlamaların yapıldığı okullardaki yıldırma süreçleri, yıldırmanın şiddeti ve sürecin seyri ile mağdurun etkili mücadele için stratejiler geliştirmesine yardım etmek dâhilinde etkili olduğu söylenebilir. Fakat güçlü örgüt kültürü ve iklimi olarak tanımlanan bu okullarda ise, yıldırıcırolündeki yöneticinin, dedikodu/ikicilik, örgütsel paranoya/güvensizlik etkilerini, yıldırma davranışlarını destekleme maksadıyla sonradan, örgüt yapısını etkileyecek olumsuz tutumları, olumlu yapıyı olumsuz etkilendiği söylenebilir. Sendikal yapılanmanın, okul içinde yönetici veya güçlü informal bir lider tarafından desteklenmesi, yanlı tutumlar ile bozulmaya neden olan etkenler açısından önemli olabilir:

"Yani yıllarca insanları birbirini sevdiği bir yerdi orası. Herkes birbirinin huyunu bilirdi, bakışını bilirdi, oturmuştu, gelen de o kurallara uyardı. Belli bir hiyerarşi, sigara içenler dışarıda, öğretmenler odasında oturanlar, her şey yolu yordamınca giden, ders programını insanların gönlüne göre yapardım. Kimseyi incitmeden yani iyiydi güvenli bir ortamdı. Hiç öyle bir ayırım olmazdı. Hiç öyle siyaset konuşulmazdı, herkes belli ölçüde konuşur tabi ama böyle bir tartışma olmazdı. Sosyal, etnik sendikal kültürel gruplaşmalar yoktu. O gelince oldu. Her türlü insan olmasına rağmen bu müdür geldikten sonra öğretmenleri dersten çıkarıp çıkarıp sendikaya sokmak istedi. Kimisi girdi müdüre yalakalık olsun diye kimisi bilgisi olmadığı için girdi. O dönem o okulda o sendikanın sayısında yüzde yüz artış oldu. Üç dört kişiye on altı on yediye çıktı... Müdürcü grupların müdürcü olduklarını anlamam bile zaman aldı. Fazla güvenmişim insanlara

bazılarının ikili, iki grupta da oluştuğunu düşündüm. Çünkü bir zaman geldi işler ayyuka çıktıktan sonra müdürle hiç konuşmaz olduk artık o silsile olayı da bitti.” KDY2

“Şu anda öğretmenler arasında müthiş bir dedikodu var. İki öğretmen yan yana geldiği anda diğer öğretmen kendi hakkında bir şey yapıldığını düşünüyor. Öğretmenler arasında da paranoya var şu anda okulda. O yüzden kendine bir ekip kurması zor. Sırf sanıyorum koltuğunu koruma amaçlı yaptı, koltuğundan edeceğimi düşündü... Daha sonra müdür geldikten sonra, siyasi bir gruplaşma var, ayrışma var. Siyasi ayrışmadan sonra mezhepsel bir ayrışma da var. Ama daha çok siyasi. Eski müdür Eğitim-Sen’li bir müdüdü. Faaliyetlerden sonra okul toplu halde eğitim bir sen e geçmiş. Ufak tefek istifalarla, çoğunluk Eğitim Bir Sen’e ait. Sendikal bir çatışma yok. Daha çok ideolojik var.” EDY2

“Arkadaşlar, bu okulda sağlam bir kültür olduğunu, insanların samimi ilişkileri olduğunu söylediler ama müdür bey de ben formal ilişkilerden yanayım informal ilişkilere girmem mesajımız da alınmıştır deyip bitirdi olayı. İnfomal gruplar var ama çatışma yok. Siz bu gruptaysanız diğerinde olmayacağım diye bir şey yok. Müdürün bu gruplarla ilişkisi yok, hiç kimse ile ilişkisi yok. Her söyleyeceği şeyi müdür başyardımcısı aracılığıyla iletiyor. İletişim tamamen başlamadan bitirdi Mutedil; ılıman bir iklim söz konusu bu okulda. Geçen sene daha iyiydi; bu sene daha yön değiştirme olarak görüyorum. Geçen sene insanların sinir olacakları şeyler yoktu ortada ve bir anda çok farklı şeyler oldu. Öğretmenler fazlaştı; dışardan gelenler çoğaldı biz onları içimizde eritemedik. Belki de biz de de yaşandı; oryantasyon yapamadık.” KDY3

Yıldırma sorununun oluşumu, kökleşmesi veya tersine önlenmesi açısından okul kültürü ve ikliminin etkisinden dolayı, yönetim ve liderlik tarzı ile okul kültürü ve iklimi arasındaki bağ, lider kaynaklı ya da örgüt kültüründen kaynaklı olduğu bu unsurların etki alanları ile doğru orantılı olabilir (Baillien, Neyens ve Dewitte, 2008; Baillien ve De Witte, 2009; Broadsky,1976; Einarsen ve diğerleri, 2011; Hauge ve diğerleri, 2007; Moreno-Jimenez ve diğerleri, 2009; Vartia 1996).

4.4.2. Yıldırma Davranışları

Yıldırma yaşantılarına ait veriler, Leymann (1996) tipolojisindeki boyutlara göre kategorize edilmiş ve tanımlanmıştır. Davranışlar, ait oldukları başlıklar altında analiz edilirken, en çok davranışın tanımlandığı alandan, en aza doğru sıralanarak analiz edilmiştir.

Tablo 22: Yıldırma Davranışları

Kategoriler	Kodlar
Mağdurun yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	<ul style="list-style-type: none">• Aşırı eleştiri,• İş yükünü arttırma,• Kasıtlı olarak zorda bırakmaya çalışma,• İstifaya zorlamak,• Yetkiyi azaltmak/sorumluluğu çoğaltmak,• İş saygınlığına saldırı,• Açık arama,• İftira/tehdit,• Yapılan işleri kötülemek/küçümsemek,• Görevini yerine getirmemekle suçlamak
Mağdurun işyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlamak	<ul style="list-style-type: none">• Azarlama/hakaret,• İki iletişimi kesmek/muhatap almamak,• Ortalık yerde eleştirme/küçük düşürme• Telefonla rahatsız etme.
Mağdurun sosyal itibarına saldırılar	<ul style="list-style-type: none">• Özel hayat vasıtasıyla iş tutumuna müdahale etme,• Giyim/davranışlar ile alay etme/eleştirme,• Hileli bir tutumla sosyal etkinliğe zorlamak,• Cinsel imalarla taciz etme,• İftira ve yalan beyanla zor durumda bırakma,• Hakkında asılsız söylentiler çıkarma
Mağdurun sosyal ilişkilerine yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">• Mesai saatinde izin kullandırmamak,• Tavrı almak/yokmuş gibi davranmak
Mağdurun fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar	

Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar, “aşırı eleştiri, iş yükünü arttırma, kasıtlı olarak zorda bırakmaya çalışma, istifaya zorlamak, yetkiyi azaltmak/sorumluluğu çoğaltmak, iş saygınlığına saldırı, açık arama, iftira/tehdit, yapılan işleri kötülemek/küçümsemek, görevini yerine getirmemekle suçlamak” davranışları tanımlanmıştır:

“Ama bu müdür bırakın destek olmayı, engel çıkarttı ve sürekli tacizkar davrandı. Mesela, ben odasına yalnız girdim defalarca kere, bir imza oluyor bir şey oluyor, bu girmek bile beni o kadar geriyordu ki, çünkü niye karşında, döner koltuğunda sallana sallana dönüp siz işinizi yapmıyorsunuz, her defasında beni taciz etti işinizi yapmıyorsunuz, her defasında ne işi yapmıyorsam bana yazılı bildirin dedim. Senden mi öğreneceğim ne zaman yazılı bildireceğimi dedi...” KDYI

“Yemekhaneye gittim beni 300 kişi gördü; öğrencilerin yemek kartlarını işaretliyoruz vs. geldim saat 12.30 gibi sigara içtim şurada. Ondan sonra

beni ertesi gün sabah çağırdı yanına ve dedi ki bana siz görevinizi yapmıyorsunuz. Bu güne kadar da birçok müdürle çalıştım işte en çok bu benim kırılma noktam oldu. ‘Siz göreviniz yapmıyorsunuz’ ben de sonra dedim ki o zaman benim hakkımda soruşturma açsaydınız görevini yapmadın diye. O zaman 300 tane şahidim olacaktı. Ama dedim sizin bu şekilde görevini yapmadın demeniz beni çok yaraladı açıkçası ve ben bu güne kadar duymamışım böyle bir şey. Çünkü gerçekten çalışkan bir insanım genel mana da bakacak olursanız. Ve akşam eve gittiğimde ağladım... O sabah ki komisyon olayında da mesela ben zaten istifa etmişim dedim. Yemekhane olayından sonra ben istifamı yazdım sekretere dedim ki; biz çıktuktan sonra toplantıdan getirin, çünkü arkadaşlar niye gidiyorsun yapma diye beni caydırmaya çalışacaklar. O kadar kafamda kesindi ki her şey. Tamam dedim ya bitsin. İstifa ettim deyince zaten; istifa böyle mi edilir; masama koyman lazım bilmem ne filan... Hala blöf yaptığımı zannediyordu. Ben de sekreterden aldım dilekçeyi önüne koydum. Bu hemen imzaladı. Sekretere TC kimlik numaramı soruyor hemen ilçeye gönderecekmiş hızlı bir şekilde. Hemen sağa sola telefon edip müdür yardımcısı araması zoruma gitti. Basit bir şekilde üzeri çizilebilir değildim. Öyle olmadığımı da görmüş oldu. İletişim kopuktu zaten bunlar bardağı taşıran son damla oldu.” KDY3

“Ben müdürüm siz bana karşı böyle konuşamazsınız diyor bana. Ben size soruşturma açarım dosyanız da çok kabarık olur diyebiliyor. Ben bunlarla 38 yıldır uğraşıyorum ve ben hala buradayım diyor. Burada yıldırmanın babası var... En basit öğrenci sorunundan parasal konudan veya çalışanın izin konusunda bile kendi sorumluluğumuzdaki çalışanların her şeyi ondan yapmamızı istiyor. Bu sefer bizim yönetim anlayışımız, liderlik gücümüz ortadan çıkmış oluyor. İnisiatifi bize kullanırmıyor fakat yasa gereği bütün sorumluluk bizde. İşte o belli bir yerde bizi psikolojik açıdan bunaltıyor.” EDY1

“Elimden yetkilerimi almaya çalışıyor, yok saymaya çalışıyor. Kendisi okula geç geliyor, ben töreni yapıyorum. Kendi yok, sonra nöbetçi öğretmeni arıyor. Şey, beden eğitimi öğretmeni benimle beraber haberiniz olsun. Senin müdür yardımcın var. Niye öğretmeni arıyorsun. O zaman benim bütün ağırlığımı, bütün saygınlığımı siliyorsun. Ama yüzüme karşı da, sizi aradım duymadınız. Hayır, benim telefonum elimde geziyorum. Nasıl duymadım?... Ondan bir iki gün sonra odanın anahtarı değişti. Değişmiş. Hiç haberim yok ve tek anahtar müdürde. Müdür okulda yok bir evrak yapacaksın veya faks çekeceksin müdürün odasından çekemiyorsun. Muhakkikin gelip ilk azarladığı sizin babanızın odası değil ki dedi. Anahtar tek yapıyorsunuz dedi. Sizin kendi odanız değil ki dedi bu anahtar açık olacak herkeste olacak bu kapı kapanmayacak hocam dedi. Burası çiftliğiniz değil dedi. Devletin kurumu dedi burası.” KDY2

“Okulda iki tane idareci vardı bizden önce. Bu idarecilerin görevlerini iki kişi paylaşacaktık. Birinin görevini ben aldım, diğerinin görevlerinin yarısını da ben aldım. İlk önce iş yükümü arttırdı. İlk başlangıç o oldu. İş yükümü ağırlaştırdı. Diğer arkadaşta sadece ders programları, maaş ve ücret kaldı. Onun dışında bütün görevler bende. Hatta bu yıldırma politikalarında, ona ait görevleri de benden istemeye başladı. Kendine ait bir işi benden istiyordu. Diğer müdür yardımcısına ait bir görevi benden yapmamı istiyordu.” EDY2

“Zil saatleri ile oynanıyordu bir zaman. Görevlerini yapmayarak bana sürekli bir mesaj göndermeye çalışıyorlardı. Derslere zamanında girilmiyordu. Tamamen bir başkaldırı bir sabotaj vardı. Bu durumda bunu sağlayamayan başarısız yönetici olmam için bu devam etti.” EDY3

Verilerden elde edilen bilgilere göre, yönetici mağdurların en çok yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlara maruz kaldığı görülmektedir. Yukarıda anlatılan olay, mağdurları istifaya zorlamak, iş alanındaki özgüvenlerini zedelemek maksatlı olduğu düşünülürse, mağdurların en çok bu alanda davranışlara maruz kaldığı, meslek onuru ve iş etiğini tartışmaya açan saldırılar olmasından dolayı bu alandaki saldırıların tercih edilmiş olabileceğini gösterebilir.

Sosyal itibara yönelik saldırgan davranışlar kategorisinde ise, “özel hayat vasıtasıyla iş tutumuna müdahale etme, giyim/davranışlar ile alay etme/eleştirme, hileci tutumla sosyal etkinliğe zorlamak, cinsel yaklaşımli imalarla taciz etme, iftira ve yalan beyanla zor durumda bırakma, hakkında asılsız söylentiler çıkarma” davranışları tanımlanmıştır:

“Enteresan bir şekilde eşimi tanıyan birilerini araya sokup eşimi arattırdı birkaç kez. Sebep te şu, müdüre hanım da bizim arkadaşımız dostumuz eşiniz biraz onun istediği gibi davransın, şeklinde konuşulmuş eşimle... Ben de kar tatili öğrenci yok diye, çizmelerin içine pantolonu soktum, pantolonda kot pantolundu, bana direk dedi ki, o zaman daha iletişimsiz değiliz konuşuyoruz, böyle okula gelmişsin çok tahrik edici dedi bana. Tahrik edici derken dedim, tahrik edici bir kıyafet mi, öğrenci yok ben o yüzden geldim, öğrenciyi kastetmiyorum tahrik edici dedi. Zorlandım hani tahrik edici ne demek?” KDYI

“Sadece bir kere bir yemekten falan bahsetti. Eski okulum bana veda yemeği verecek ama birkaç ay olmuştu geleli, müdür yardımcım olarak sizin de gelmenizi istiyorum dedi. Ama sizli bizli konuşuyoruz. Yeni yeni başlıyor o dönem. Hasan beye söylemeyeceğim çünkü onun dedi bakışı bu tür gece yemeklerine uygun değil, alkollü bir ortam olacak, lütfen siz gelin yeni okulumdan sizinle gitmek istiyorum. Eşli mi hocam dedim. Tabi ki herkes eşiyile gelecek öbür okuldan da dedi bende eşimle geleceğim ama sizde gelin dedi. Böyle olunca gitmekte bir sakınca görmedim. Gittim. Yemekte sadece o ve ben birde o zamanki okuldan bir öğretmenimiz vardı. O da kocasından

yeni ayrılmıştı. Yani model aynı. Senide mi çağırdı dedi. Hani okula duyurmuyacağım dediği için ben kimseye demedim dedim. Bana da aynısını dedi dedi. Ve kimse yoktu. Gitmiş bulunduk. Kaldık, sonra dans edelim dedi. Ben çok yorgunum ben dinleneyim çok sağ olun dedim. Sonra B hanımla dans etti bütün gece. Sonra B' ye kaş göz ettim ben. Çünkü hoşuma gitmedi. Gitmiş bulunduk. Kalkamadık şok olduk, oyuna getirilmiş olduk.” KDY2

“Sadece iş alanında ve dedikodular oldu. Özel hayatımla ilgili olmadı... Bunun dışında, benim hakkımda öğretmenler odasında konuşulmaya başlanmış. İş yapmıyor, telefonla oynuyor, bilmem ne yapmıyor... Yaklaşık dört hafta sonra da bunu öğrendim; okulda dedikodu çıkmaya başladı. Hakkımda dedikodu çıkarttılar. Ondan sonra müdür, odasına gidiş tarzımdan, odamdaki koltuğumdan bir idare bütünlüğüm olmadığını söyleyerek Nisan ayında benden istifamı istedi.” EDY2

Yıldırıcının saldırgan davranışlarının, yaşam ve iş kalitesine ve sosyal itibara yönelik alanlarda daha çok yoğunlaşmasında, yıldırıcının amaçları, yıldırıcı ve mağdurun tutumlarının etkisi olduğu söylenebilir. Mağdurların mücadeleci ve savunmacı tutumu ve reaksiyon göstermekte kararlı olmaları, yıldırmanın istifaya zorlama amaçlı yapıyor olması, saldırgan tutumların bu başlıklar altında daha çok toplanmasına sebep olabilir.

Saldırgan davranışlar sıralamasında, mağdurların sosyal iletişimine yönelik saldırılar boyutundaki davranışlar, “azarlama/hakaret, iletişimi kesmek/muhatap almamak, ortalık yerde eleştirme/küçük düşürme, telefonla taciz” davranışları olarak tanımlanmıştır:

“Bütün idareci arkadaşları toplayıp beni herkesin içinde derse girmiyorsun, şöyle yapıyorsun böyle yapıyorsun diye eleştirdi. Bunu bana her şeyi yalnız söylerken bunu söylemedi. Herkesi topladı. Bende önce bir durdum hani, derse girmiyorum deyince, ortaya kanıtları da getirdim. Hani şu ikisinde seminerdeyim. Mesleki eğitimle ilgili seminere ki benimle alakalı olmayan meslek öğretmeni olduğu halde beni göndermişti.” KDY1

“İletişim kopuktu zaten bunlar bardağı taşıran son damla oldu. İnsanların yanında çocuğunu azarlar gibi azarlıyordu. Sekreter bile beni kollamaya çalışıyordu... Ben 40 yaşında bir kadını; çocuk gibi azarlamalar bilmem neler olunca ben de düşündüm ne yapabilirim... Her söyleyeceği şeyi müdür başyardımcısı aracılığıyla iletiyor. İletişim tamamen başlamadan bitirdi.” KDY3

“Bağırıp çağırarak sesini yükselterek size bir tavır sergileyerek selamınızı almayarak, bir toplulukta bizim kendi iş alanımızla ilgili sorulara biz cevap verelim dediğimizde ben okul müdürüyüm istediğime cevap veririm her şeyi ben bilirim mantığı bizi pasifize etme anlamına gelir. Buradaki hedef tek ben değilim. Kişinin beraber çalıştıklarında biraz aksak veya eksik işler olduğunda bunları hakaret boyutuna varan davranışları oluyor.” EDY1

“Sonra taciz telefonları gecenin ikisinde üçünde, Şarkı dinletiyordu, bak bu şarkı, pavyon bar gibi bir yerden gecenin üçünde uyanıyorum, bak bu şarkıyı senin için dinletiyorum. Tam sana görü tam ikimize göre... Bütün dengemi bozdu. Tedirginlikle ya mesaj gece çalan her telefonda ay ondan mı geldi. İnsanların sapığı olur ya...” KDY2

“Müdür bana tutanak gönderiyor ben ona gönderiyorum. Bu tutanakları da kimse kimseye yüz yüze vermiyor. Herkes memura, bizim okuldaki memur artık bıktım sizin tutanağınızdan boyutuna gelmişti.” KDY1

Sosyal ilişkilere yönelik saldırgan davranışlar boyutunda, “mesai saatinde izin kullandırmamak, tavır almak/yokmuş gibi davranmak” davranışları tanımlanmıştır:

“Toplantılarda dinlemiyorlardı, başka şeylerle ilgileniyorlardı, laubali cevaplar veriyorlardı... Söze gerek yok tavırla bile insan bunu algılayabiliyor. Yanından geçerken başını çevirmeler filan; sürekli bir zıtlık var.” EDY3

“Okuldan her çıktığın anı bana haber vereceksin. Dedim ki sizin olmadığınız zamanlar var. Sizin olmadığınız zaman müdür yardımcılara söylüyorum ben. Bana telefonla haber vereceksin. Vereceksin, veriniz, verin, verir misiniz değil vereceksin. Mesajları bende kayıtlı, uzun süre saklamıştım onları. Mesaj atıyordu bana, mesajla arz ederim. Mesajla arz ederim diyordu bana. Çok komik geliyordu ya. Şu iş yapın arz ederim.” KDY1

“Benimde bir çalışma saatim var. Kaldı ki ben zaten çıkmam. Bu işe adanmış kendimi. Ama bana yazılı olarak dedi ki bir gün sabah masamdaydı bir gece önceden hazırlatmış memura. Bilgim dâhilinde benim okuldan çıkmamam için, çıkarsa haberimin olması bilgim dahilinde çıkmayacak okuldan habersiz. Ben zaten çıkmam ki ben ondan önce gelip ondan sonra çıkıyorum. Ama bununla bile beni kısırmaya çalıştı. Ki bir yere gidip te herhangi bir şikâyetle bulunmayayım veya takip etmeyeyim diye. Asıl gizli amacı oydu. Dayatma ve tehdit var diyebiliriz tabi.” KDY2

İstifaya zorlama amaçlı saldırgan davranışların, yıldırma davranışlarının kategorisini, şiddetini ve yoğunluğunu etkilediği söylenebilir. Yukarıdaki verilerde görüldüğü gibi, çoğunlukla saldırgan davranışlar hangi alanda uygulandı ise, analiz sıralaması buna göre yapılmıştır. Saldırgan davranışlar, bulgulara göre, sırasıyla kişinin yaşam ve iş kalitesine yönelik, iletişime yönelik, sosyal iletişime ve ilişkilere yönelik davranışlar olduğu görülmektedir. Mağdurların fiziksel sağlığına yönelik saldırgan davranışlara dair veriye rastlanmamıştır. Yöneticiler arasındaki yıldırma yaşantılarında, saldırgan davranışların yukarıda bahsedilen sıralamaya göre analizi, mağdurların, iş hayatındaki imajını zedelemek, kendilerinin mesleki kimliklerine karşı geliştirdikleri görülmüştür. Yıldırıcıların, mağdurların kendi algılarına zarar vererek, içsel kabulleri ve dışsal imajlarını hedeflediklerini düşündürebilir. Yaşantılara ait bulguların, yıldırma

nedeninin, yıldırıcı kişinin kişilik şeması ile birlikte, saldırgan davranışlarının çeşidi, şiddeti ve seyrini belirleyici bir etken olduğu söylenebilir.

4.4.3. Yıldırmaya Karşı Başetme Stratejileri

Yönetici konumundaki mağdurlar, yıldırmaya karşı içsel ve dışsal stratejilerde, yoğun bir çaba gösterdiği söylenebilir. Yönetici konumuna gelebilmek ve mesleki kıdem boyunca için belli bir emeğin verilmiş olması, yönetici pozisyonunda daha izole hissetmeleri gibi sebeplerin mücadele stratejilerinin yoğunluğunu anlamlandırdığı söylenebilir.

Tablo 23: Yıldırmaya karşı başetme stratejileri

Kategoriler	Kodlar
İçsel stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Profesyonel davranmaya çalışmak,• Kendini telkin,• İç çözümlenme /analiz,• Uzak durma/iletişimi azaltma,• Mücadele azmi/sabırlı olmaya çalışma,• Ketum davranma/tedbirli olma,• Yıldırıcıyı hasta ve değersiz algılama,• Maneviyat gücü,• Düşünmemeye çalışmak/umursamama
Dışsal stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Aileden yardım,• Arkadaş/meslektaş desteği,• Veli/öğrenci desteği,• Yıldırmaya karşı yasal hakkını savunma fikri,• Açık vermemek/bürokratik önlemler,• Yıldırma hakkında bilgilendirme,• Yıldırmaya misilleme ile karşılık verme,• Üst yönetimi sorun hakkında bilgilendirme/destek talebi,• Restleşme,• Sendika desteği,• İyi niyetli davranışlarını sürdürme.

4.4.3.1. İçsel Stratejiler

Yıldırmaya karşı başetme stratejilerinin içsel stratejiler alt boyutunda, “profesyonel davranmaya çalışmak, kendini telkin, iç çözümlenme /analiz, uzak durma/iletişimi azaltma, mücadele azmi/sabırlı olmaya çalışma, ketum davranma/tedbirli olma, yıldırıcıyı hasta ve değersiz algılama, maneviyat gücü, düşünmemeye çalışmak/umursamamak” davranışları tanımlanmıştır:

“Evet, benim amirim bana emir vermek zorunda, emirleri de yönetmeliğe aykırı olmadığı sürece ben yapmakla görevliyim. Hepsine tamam ama sen iletişimi kopardım diye, profesyonelliğini niye elinden bırakıyorsun ki. Şimdi ben bir sürü imza için odasına gidiyordum. Arkadaşlarım diyordu ki, istersen ben götürüyüm, hayır benim işim ben götürürüm.” KDYI

“Ne tür stratejiler; takmamaya başladım, umursamama... Kendi görevini yapıp gitmek; ekstradan bir şey yapmamak; motivasyonumu düşürüyor aslında burada...” KDY3

“Tabi bir yönü ile inançlı olmak biraz olumlu kıldı. Ona ne kadar çok değer verirsem o kadar çok sorunun büyüdüğünün farkına vardım. Benim için sadece okulun müdürüdür; sadeleşince hafifliyor. O yüzden şimdi onu takmıyorum onu bir hasta olarak görüyorum.” EDY1

“Ne olacak bugün ne yapabilir bana? Bayağı sıkıntılı bir süreçti. Her odasına girdiğimde beni nasıl tahrik edecek diye düşünüyordum. Sürekli ondan uzak durmaya çalışıyordum, onu görmemeye çalışıyordum, bir araya gelmemeye çalışıyordum. Bunun için bayağı çaba sarf ediyordum...” EDY2

“İyi niyetimi göstermeye çalıştım. Ama bununla mücadele etmem gerektiğini düşündüm... Onlar böyle yaptıkça ben de bunun bir şekilde yenilebilir bir şey olduğunu düşündüm.” EDY3

Mağdurların, yıldırma sürecinde, tercih ettikleri içsel stratejilerin, yıldırma sürecinin seyri, hangi boyutlarda daha fazla saldırgan davranışlara maruz kaldıkları ve kişisel-çevresel özgün tutumlarının etkisi ile şekillendiği söylenebilir. İçsel stratejilerin farklılıkları bu şekilde yorumlanırken, büyük resimde, mağdurların, işyerinde psiko-şiddete maruz kaldıkları, özsaygı ve kişiliklerinin rencide edildiği, kendileri ile sorunlu hale getirilme amaçlı, planlı sistemli eylemlerin hedefi oldukları (Einarsen, 2000; Leymann, 1996; Matthiesen ve Einarsen, 2007) düşünülürse, içsel stratejilerin öz varlığı, mağdurları kendine olan saygılarını, kişilik bütünlüğünü korumak gibi ortak amaçlara yönelttiği düşünülebilir. İçsel stratejileri ile iç bütünlüğünü sağlayarak kendinden güç alan mağdurlar, dışsal stratejilerin yardımı ile mücadelesini devam ettirebilir hale gelebilmektedir.

4.4.3.2. Dışsal Stratejiler

Yönetici mağdurlar dışsal stratejiler alt boyutunda, “aileden yardım, arkadaş/meslektaş desteği, veli/öğrenci desteği, yıldırmaya karşı yasal hakkını savunma fikri, açık vermemek/bürokratik önlemler, yıldırma hakkında bilgilenme, yıldırmaya misilleme ile karşılık verme, üst yönetimi sorun hakkında bilgilendirme/destek talebi, restleşme, sendika desteği, iyi niyetli davranışlarını sürdürme” davranışları tanımlanmıştır:

“Bana galiba bu süreçte en çok savunma mekanizması olan canlı olan oğlum oldu. Beni aldı uzaklaştırdı. Ben onunla uğraşırken o sıkıntılardan o stresten uzak kalmaya çalıştım. Okul içerisinde de mümkün olduğu kadar yalnız kalmamaya, çünkü en çok yalnızken bana çok kötü sözler söylüyordu.” KDY1

“Biz de müdür beye mobbing uyguluyoruz; hiç geri çekilmiyoruz... Benim davranış tarzım da ben de aynen ona cevap verebiliyorum. Ben soruşturma açarım dediğinde evet yasal hakkınız açabilirsiniz diyebiliyorum. Bana bir

bağırıyorsa ben de aynı tonda bağırıyorum. Çünkü ateşin köz olduğunu gördüğü an üzerinden geçeceğini biliyorum.” EDY1

“Eşim beni ortamdandan uzaklaştırmaya çalıştı. Hafta sonları telefonları kapat vs. Aralık ayında sıkıntılarım stresim şikâyetlerim çok olunca yük binmeye başladı. Ve Nisan’ın sonunda bir arkadaşım bir şey dedi; niye gözünde değer veriyorsun buna? O zaman fark ettim işte. Bundan sonra ilişkiyi azaltarak bir strateji geliştirdim. Çalışma ortamımızın ve ailemizin sağlam olması bizi bir yönüyle mücadelede etkin kılıyor.” EDY1

“Ondan sonra zaten şikâyet işini düşündük. O ana kadar hep idare etmeye tolere etmeye çalıştık, yürütmeye çalıştık. Ama kişisel olup ta A hocayı dışlayıp ondan tutanak falan tutmaya başlayınca bana da öbür türlü tacizler başlayınca dedik ki bu böyle yürümeyecek biz bunu bir yukarıya bildirelim. Yarın daha büyük olaylar çıktığında niye bildirmediniz diye bize döner... Sadece birkaç arkadaşımın yani insanları çözdükten sonra ikili oynayan insanları öğretmenleri çözdükten sonra darbeleri yedikten sonra, dışardan insanlarla birkaç okul müdürü, çünkü olay muhakkik işine dönünce soruşturmaya dönüşünce tabi bizimde ifade vermemiz gerekti. O zaman bilen kişilerle paylaştım. Çok okullarına gidip ağladım. Sinirlerim bozuldu. Sığınacak bir yer bulamadım. Onlardan biraz yardım aldım. Telkin aldım.” KDY2

“Sorumlu olduğum işlerde beni suçlayıcı bir şey yapamaz çünkü fırsat yoktu. Fırsat vermedim. Bu niye eksik, diyemez çünkü hiç fırsat vermedim... Eylül de özellikle öğretmenlerden baskı kalkınca rahatladım. Onlardan beni destekleyenler vardı. Yalnız değildim aslında ama gittikçe destek arttı. Kalabalıklaştı diyelim. Bir grup öğretmen, diğer grup öğretmenleri susturdu. Baskıyı azıttılar. Müdürün yaptıklarından benim de haberim olmaya başladı, Bana da haber geliyordu atık. Hazırlıklı olmam için uyarılar... Duygusal destekleri de oldu. Gitmememi öğütlediler. Sevdiğimi hissettim, destek aldım.” EDY2

“Dedemden yardım aldım. 10 sene il genel meclisi üyeliği yapmış çeşitli başkanlıklar filan yapmış ve 45 senelik esnaftı. İnsana psikolojisini çözebiliyordu. İnsana bakınca ne düşündüğünü bilen bir adamdı. Bunların doğal olduğunu geçeceğini söyledi... Zıtlaşmak yerine onlarla daha fazla vakit geçirmeye çalıştım.” EDY3

Yıldırma sürecine ait analizlerden elde edilen bulgulardan da hatırlanacağı gibi, iş arkadaşlarının görevleri üstlenmesi, öğretmenlerin moral vererek yaklaşımları, mağdurun, soruşturma sürecine girmemesi için fazladan iş yüküne talip olmaları gibi destekleyici yaklaşımlarda bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, literatürde bahsi geçen durumlarla benzerlik göstermekle beraber, Türkiye’de aile ve arkadaşlık geleneği, insan ilişkilerine verilen önem dolayısıyla fazlaca önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Taşpınar

ve Sayılı (2008) yıldırma mağduru olmamak veya mağdur olduktan sonra ne tür stratejiler uygulayabilecekleri konusunda, güvenilir kişilere sorundan bahsetme, kurumsal yazışmalar ve yaşantıları ispatlanabilir şekilde kaydetme, psikolojik yardım alma, ilgili mercilere yasal yol ile duyurma, profesyonel sorumluluklarına odaklanma gibi stratejileri önermişlerdir.

Mücadele stratejilerine ait bulgular, yıldırma nedeninin, yıldırıcı kişinin kişilik şeması ile birlikte, saldırgan davranışlarının çeşidi, şiddeti ve seyrini belirleyici başlıca bir etken olduğunu hatırlamak kaydı ile stratejilerde mağdurun kişilik şeması ve saldırgan davranışların çeşidine göre belirlendiğini gösterebilir.

4.4.4. Yıldırma Sonuçları

Yıldırma sonuçlarında, kişisel ve örgütsel sonuçlar boyutunda ele alınmıştır. Kişisel boyutlarda, ruhsal sonuçların çokluğu ve ağır derecede sonuçların yaşanması dikkat çekicidir. Örgütsel boyuttaki sonuçların daha çok, sistem ve uygulamalara dair eleştirileri sonucu olduğu görülmektedir. Bu şiddeti yaşamalarının başlıca nedenleri olarak gördükleri bazı kurumsal uygulamaların, yaşadıkları şiddet ile doğrudan ilintili olduğu görüşünde oldukları söylenebilir.

Tablo 24: Yıldırma Sonuçları

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	<ul style="list-style-type: none"> • Kronik hastalıkların tekrarlaması, • Uyku bozuklukları/kâbus, • Beslenme sorunları, • Kilo kaybı, • Psikosomatik hastalıklar
	Ruhsal	<ul style="list-style-type: none"> • Stres hali, • Sinirlilik/öfke, tahammülsüzlük, • Anksiyete/depresyon, • Klinik terapi ve ilaç tedavisi, • Ağlama krizleri, • Tedirginlik/panik hali, • Öz güvenin sarsılması, • İçer dönme/ üzüntü, • Kaygı/paranoya durumu, • Hayattan soğuma/mutsuzluk, • Moral bozukluğu, • Kendini suçlama/sorgulama
Örgütsel sonuçlar		<ul style="list-style-type: none"> • İdareci kimliğinden soğuma, • Meslek ve etiği sorgulama, • Mesleki eğitim ve kalitesine güvensizlik, • Meslek ve insan algısında olumsuz değişim, • Motivasyonun düşmesi, • Kurumdan ayrılma/terk düşüncesi, • Okul kültürü ve ikliminde parçalanma, • Örgütsel adalet inancının, • Bağlılığın ve güvenin azalması, • İşten uzaklaşma isteği, • Örgütün verim ve marka değerinin düşmesi, • İnsan ilişkilerinin yönetimdeki önemini kavrama

4.4.4.1. Kişisel Sonuçlar

Kişisel sonuçlar, bedensel sonuçlar alt boyutunda, “kronik hastalıkların tekrarlaması, uyku bozuklukları/kâbus, beslenme sorunları, kilo kaybı, psikosomatik hastalıklar” olarak tanımlanmıştır:

“... Orada bir iki ay içinde dedim ya 17 kiloyu oturduğum yerde hiçbir şey yapmadan yemeden içmeden kesilme derler ya içten içe kendimi yedim. Mide problemleri. Mideme kramplar girdi. Uyuyamadım. Yani uyku düzenim bozuldu.” KDY2

“Bedensel olarak etkileniyordum ki, sık sık doktora gitmek zorunda kalyordum ben. Mesela faranjitim var kronik bir faranjit ama böyle biraz gerginlikte öksürük tutuyor boğulacak hissi oluyordu bu arttı mesela o dönemde bende. Sık sık o nefes alamama krizlerim oluyordu.” KDY1

Yıldırma sonuçları temasının kişisel sonuçlar boyutunda, diğer olaylarda olduğu gibi, mağdurların duygusal şiddete maruz kalmasından dolayı yaşadığı bedensel sorunların, ruhsal sebeplerden kaynaklanan psikosomatik sorunlar olduğu söylenebilir.

Kişisel sonuçların ruhsal alt boyutunda, “stres hali, sinirlilik/öfke, tahammülsüzlük, anksiyete/depresyon, klinik terapi ve ilaç tedavisi, ağlama krizleri, tedirginlik/panik hali, özgüvenin sarsılması, içe dönme/ üzüntü, kaygı/paranoya durumu, hayattan soğuma/mutsuzluk, moral bozukluğu, kendini suçlama/sorgulama” davranışları tanımlanmıştır:

“Birincisi, sen çok enerjiktin çok istekliydin ne oldu dediler. Kendi aralarında çok konuşmuşlar. Çok etkileniyor demişler. Çok kötü oluyor. Tabi ben çok ağır, onlar bir kısmına şahit ben sürekli o tacizler macizler artık beni bıktırdı bir yerde... İster istemez o gerginlik benim aile yaşantıma yansıyor. Ben eşimden şunu biliyorum artık hiç çalışmasan ya. Hani bunu dediğini biliyorum.” KDY1

“Dünyada sadece ben ve o kalmışız gibi oldu. Ondan sonra dedim ki ben bunu çözemiyorum. Sürekli aynı şeyler tekrar ediyor. 76 kilodan 66 kilo verdim 10 kilo verdim geçen seneden bu yana... Böyle kurunca ve içinden çıkamayınca bir psikolojik destek alayım dedim. Gerçekten de iyi bir doktora rast geldim. Hala tedaviye devam ediyorum. İyi geldiğine de inanıyorum açıkçası... Anksiyete ve depresyon teşhisi kondu. Mart ayıydı; Eylül de geldi müdür, o olayların olmasıyla başladık doktorla son görüşmem Mayıs 15-16'dır. Tedavi devam edecek, ilaç tedavisine devam ediyorum hala.” KDY3

“Bu sene hiç görmediğimiz kadar rapor izin var. Ben 18 yıldır 20 gün rapor kullanmamışımdır. Hiçbir hafta rapor kullanmamışımdır çocuğumun doğumu dâhil. Her sene benim iznim yanar. Ama bu yıl kullandım çünkü vücudum iflas etti. Doktor en son çok iyisiniz ama psikolojinin iyi değil dedi. 6 ayda 15

kilo verdim ben... Uykunuz kaçıyor, uyuyamıyorsunuz. İnsan psikolojik olarak bun alıyor. Sinirli oluyorum; öğrencilerime bağırma başlıyorum, çalışanlarım gergin oluyor. Benim sorumluluğumda çalışan 5 tane çalışanın var. Bendeki hastalık iş kalitemi düşürüyor. Tahammülsüzlük oluyor. Sinirlilik oluyor.” EDY1

“Kendimle ilgili önce özgüvenim sarsıldı. Kendimi başarısız hissettim kötü kadınmiş gibi yetersizmiş gibi hissettim. Ama sonra tabi benim bu hissettiğim epey bir sürdü. Kendimi güçsüz hissettim. Böyle bir işe yaramaz hiçbir şey başaramaz güçsüz hissettim.” KDY2

“Huzursuzluğum ve endişem oldu. Uykusuzluk vardı. Depresyon belirtilerini fark etmeye başladım. Endişeliydim, kaygılıyım, paranoyak bir düşünce tarzına büründüm. Çalıştığım yerden, hatta hayattan soğudum. Hiç bir şey yapmak istemiyordu canım. Çok çabuk sıkılıyordum her şeyden.” EDY2

“Ben ne yaptım neden böyle oluyor diye kendimi sorguladım. Acaba neyi yanlış yaptım diye kendimi sorguladığım zamanlar oldu. Kendime verdiğim cevaplar beni tatmin etmiyordu. Sürekli ben nerde yanlış yaptım diyordum. Yorgunluk ve baskı hissediyordum.” EDY3

Bedensel rahatsızlıklarında psikosomatik boyutta ortaya çıkabileceği olasılığı, fiziksel rahatsızlıkların da ruhsal sebepli olabileceği söylenebilir. Yukarıdaki alıntılarda, öfke, sinirlilik, mutsuzluk huzursuzluk vb. sonuçlar, yıldırma mağdurlarının sıkça deneyimlediği, iyilik durumu, ruhsal sağlık ve stres durumunu etkilediği söylenebilir (Hansen ve diğerleri, 2006; Karakuş ve Çankaya, 2012; Mete, 2013; Neilsen ve Einarsen, 2012). Özellikle insanın insana yaptığı şiddet davranışları, niyete dayandığından, kasıtlı yapıldığı ve önlenemez olarak algılandığı için mağdurlarda daha fazla ruhsal rahatsızlıklara yol açtığı düşünülmektedir (Göktürk ve Bulut, 2012).

Kişisel sonuçlar, aslında, mağdurun tamamen sağlık sorunlarını kapsamakta, şiddetin dozu ve uygulanma süresince doğru orantılı olarak aslen psikolojik sonuçların temel olduğu söylenebilir. Bu durumda bedensel rahatsızlıkların psikolojik rahatsızlıkların bir uzantısıdır denilebilir. Ruhsal rahatsızlıkların, bedensel rahatsızlıklara oranla daha fazla tanımlanması, şiddetin, kişinin özbenliğine ve ruhsal bütünlüğüne saldırılar yolu ile yapılmasının önemli bir etken olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar, yıldırma sonucunda mağdurların karşılaştığı literatürde anılan sonuçlarla uyumaktadır (Davenport ve diğerleri, 2003; Hansen ve diğerleri, 2006; Karakuş ve Çankaya, 2012; Leymann, 1992; Leymann ve Gustafsson, 1996; Matthiesen ve Einarsen 2004; Mikkelsen ve Einarsen, 2002; Neilsen ve Einarsen, 2012).

4.4.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sonuçlar boyutunda ise, “idareci kimliğinden soğuma, meslek ve etiği sorgulama, mesleki eğitim ve kalitesine güvensizlik, meslek ve insan algısında olumsuz değişim, motivasyonun düşmesi, kurumdan ayrılma/terk düşüncesi, okul kültürü ve ikliminde parçalanma, örgütsel adalet inancının, bağlılığın ve güvenin azalması, işten uzaklaşma isteği, örgütün verim ve marka değerinin düşmesi, insan ilişkilerinin yönetimdeki önemini kavrama” sonuçları tanımlanmıştır:

“İdarecilik müdür yardımcılığı okulda bence yapılmaması gereken bir şeymiş, bana onu hissettirdi çünkü bu yaşadıklarım. Ben öğrencilerimle sınıfta çok mutluym. Ne yaşarsam yaşayayım sınıfa girince sadece sınıftakilerle oluyorum. Yöneticilik kısmına yöneticilikte ne yapılır dersin bu benim kişisel görüşüm, kişisel tecrübeme dayalı bir cevap sadece, yöneticileri önce okul yöneticilerini insani vasıf süzgecinden geçirmeliler, yani çok özür dilerim ama ne kadar insan bunu ölçmeliler.” KDY1

“Bundan çıkardığım sonuç nasıl bir idareci olmamam gerek? Bu olay bana insan ilişkilerinin önemini gösterdi.” KDY3

“Kişi sizin motivasyonunuzu bozuyor böyle olunca çalışma azminiz azalıyor. Okulda bulunmayı çok istememeye başlıyorsunuz. Çünkü zevk yok aşk yok. Sabah ya bugün acaba ne yaşayacağız diye geliyorsunuz. Kurumun marka değerini çalışanların memnuniyet ve mutluluğunu düşürüyor.” EDY1

“Soruşturmamı, şubat tatili dönüşü başladı, yazın bitti yani ikinci dönem çok sürdü destekçe çıktı, destekçe çıktı. Herkes birbirine küstü, çünkü bir soruşturma başladı... Büyüdü de büyüdü hiç ummadığımız yerlere. Gruplaşmalar oldu, müdür takımları oluştu, bana ait takımlar oluştu... Adamın yanına gidemedim giremedim. Müdür odasına girememek. Çünkü öbürü yaşadıklarımın sonra aynı oda aynı sandalye, aynı makam aynı koltuk, başka adam ama bir gün dedi ki bir şey söylemeye gittim hocam otursana ayakta niye başımda dikiliyorsun. Oturamıyorum dedim. Ya ne yaptık size hoca hanım dedi... Yeni müdürle çok zor oldu benim için. Yani kendimi de ifade edemiyorum. Gitmiyorum adamın yanına. Kendim ben kapattım.” KDY2

“3 ay önce öğrenciydim, öğretmen oldum, sonra müdür oldum. Müdürlükten sonra okulları bir işletme olarak görmeye başladım okulun maddi sıkıntıları da varmış ben bilmiyordum. Bir öğretmenin bunları yapabileceğini ben de düşünmüyorum. Meslek etiği konusunda sıkıntıya düştüm.” EDY3

“Milli Eğitim Bakanlığında artık pek çalışmak istemiyorum. Milli Eğitim Bakanlığında kurtulma şansım olursa kurtulurum. Bu kuruma bağlılığımı kaybettim. Güvenim kalmadı. Adaletine inanmıyorum ama

mecburen çalışıyoruz. Bu olayla daha çok perçinlendi. Özellikle biliyorsunuz son iki yıldır, yöneticilerin atanması, sürekli değişimler, oradan oraya savrulmamız tamamen güveni ortadan kaldırdı.” EDY2

Genel anlamda, mağdur grubunun da bu işgörenlerin etkileşimde olduğu diğer iş ortamındaki insanlarla iletişimine yansıtıkları durumlar nedeniyle kurumun zarar gördüğü ve kayıp verdiği söylenebilir. Kurum kültürü ve ikliminin sağlam olması ile literatürde sözü edilen, bağlılığın azalması, ayrılma düşüncesi, sessizlik ve tükenmişlik sonuçlarının (Apak ve Deniz 2009; Karakuş ve Çankaya 2012; Mete, 2013) yaygın gözlemlenmediği söylenebilir.

Literatürde, mağdurların, örgütsel bağlılık ve üç bileşeni (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı) arasında anlamlı bir ilişki olduğu, yıldırma ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu sonucu mevcuttur (Karcıoğlu ve Çelik, 2012). Apak ve Deniz (2009) ise, bu eylemler ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında yüksek düzeyde anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, Aubé ve Rousseau (2011), bu tür davranışlarının örgütteki, takım performansı ve verimliliği ile negatif ilişkili olduğunu; ayrıca, takımın hedeflerine sadakat ve görev üstlenmede gönüllülük ile de doğru orantılı olduğu söylemiştir. Yıldırma literatürü ve bahsedilen yukarıdaki örgütsel sonuçlara dair bulguların, bu olaylarda okulun tamamını tehdit edecek boyutlarda örgütsel sorunlara yol açtığı ve örgütün dokusuna zarar verdiği söylenebilir.

4.4.5. Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Yıldırma sonrası çıkarımlarda, yöneticilerin daha çok mesleki ve kurumsal yapılara dair çıkarımlarda bulunduğu görülmüştür. Mağdurların, yaşadıkları şiddet sonrasında belli bir değişim geçirdiği; özellikle mesleğe, meslekdaşlarına ve örgüte ait çıkarımlarının, onların bundan sonraki iş yaşamlarında farklılıklara yol açması bakımından önemli olduğu söylenebilir.

Tablo 25: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Kategoriler	Kodlar
Kişisel çıkarımlar	<ul style="list-style-type: none">• İnsani ilişkileri ve ilişkilerin önemini yeniden teyit etme,• Eğitim yönetiminde teamüllerin ve sistemin sorgulanması gerektiği,• Meslek sevgisinin tekrar fark edilmesi,• İdareci olmak kirlenmektir/kirliliğe alışmaktır, insanlara güven sorgulaması,• Yıldırma konusunda bilgilenmenin gerekliliği,• Yönetici belirleme ve atama kriterleri ve politikalarındaki sorunsallar,• Meslek etiği sorgulaması,• Öğretmen seçimi ve eğitimi üzerine düşünceler

Bu temada, “insani ilişkileri ve ilişkilerin önemini yeniden teyit etme, eğitim yönetiminde teamüllerin ve sistemin sorgulanması gerektiği, meslek sevgisinin tekrar fark edilmesi, idareci olmak kirlenmektir/kirliliğe alışmaktır, insanlara güven sorgulaması, yıldırma konusunda bilgilenmenin gerekliliği, yönetici belirleme ve atama kriterleri ve politikalarındaki sorunsallar, meslek etiği sorgulaması, öğretmen seçimi ve eğitimi üzerine düşünceler” olarak tanımlanmıştır:

“Sosyal ilişkilerden aldığım gücü hissettim. İnsanlara karşı tutumum değişmedi, çok konuşurum, iletişimim iyidir, insanları severim; tek başına çalışmaktansa grupta çalışmayı severim. İnsanlarla güzel ilişkiler kurarak en iyisini yapmışım. En çok bu çıkarımım oldu.” KDY3

“Ben mesleğim çok seviyorum. Tek adam anlayışının sadece teorikte değil pratikte de işlemediğini gördüm. Biz de set diyaloglara giriyoruz ama onlara hakaret etmiyoruz. Başkalarının yanında insanları küçük düşürmüyoruz. İş yapılmıyor diye adamın masasını başına yıkmıyoruz. Bir öğretmen meslektaşım söz almak istediğinde onlara değersizlik hissi vermedim. Kapıdaki güvenlik görevlisinden çaycıya kadar teşekkür ederim. İnsan ilişkilerinin değerini anladım. Hayatımda bu kişi ve bu durumla karşılaşmak benim insanlara karşı empati duygumu geliştirdi.” EDY1

“Öğretmenlikten müdürlüğe direk geçiş olmamalı. Çünkü çok farkla bir şey. Baktığın pencere değişiyor. Sorumlulukların değişiyor. Müdürlük için o zaman söyleyebilirim. Dediğim gibi en azından müdür yardımcılığı yapmaları gerekiyor. Onun haricinde yüksek lisanslı olması lazım. Çok büyük eğitim bu. İçindeki şekillendiriyorsunuz ya da içinde yoktu öğreniyorsun. Adını koyuyorum. Çok gerekli olduğunu düşünüyorum. Ama asla direk geçiş olmamalı. Bir de insanlar galiba bazı testlerden geçmeli yöneticiler. Hizmet içi eğitimler olmalı. Psikolojik anlamda olmalı.” KDY2

“Kendimi çok temiz hissetmeye başladım. İdarecilik yapacaksam biraz kirlenmem gerektiğini düşünüyorum. Daha önce de olmuştu ama bu kadar yoğun yaşamamıştım. Dediğim gibi artık bu iş temiz dürüst yapılmıyor. Kirlenmek lazım biraz. Aslında kirlenmek dedim ama bunu yapabileceğimi düşünmüyorum bu saatten sonra. Ama şöyle diyebiliriz, her türlü kirliliğe hazır olmak lazım. İnsanlara karşı bir güven sorunu yaşadım, kısmen.” EDY2

“Bu konu hakkında bilimsel olarak bilgilenmem çok büyük bir güç kazandırdı. Sürekli bu durumlarda iletişim haline geçmem ve bunu sürekli hale getirmem gerektiğini düşünürüm. Bu olayla bu tutumun doğru olduğunu düşündüm. Birisi bana ters tepki verdiğinde ben ters tepki vermeyeceğim. Zaman müsait olduğu zaman onunla bir şekilde bağlantı kurup, benim de bir düşüncem olduğunu aynı yolda aynı iş için uğraştığımızı onlara aktarmak isterim.” EDY3

Mağdurların yıldırma sonrası çıkarımları, mesleki, kişisel ve örgütsel anlamda serbest fikirlerini beyan ettikleri bir tema olarak belirlenmiştir. Yıldırma, işyeri şiddeti olarak, yukarıdaki verilerden görüleceği gibi kişilerin algıları, beklentileri ve düşünceleri konusunda yıldırma öncesine nazaran farklı tutumlar geliştirmelerine sebep olabilmekte beraber mevcut durumlarını teyit edebilmektedir.

4.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Yıldırma Deneyimlerinin Karşılaştırılması

Okul ortamında yönetici ve öğretmenlerin deneyimledikleri yıldırma yaşantıları, yıldırmanın tema ve boyutları çerçevesinde ele alındığında benzer ve farklı yönleri görmek mümkündür. Katılımcıların, yıldırma nedenleri ile ilgili genel soruya verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, mağdur öğretmenler, yıldırıcı rolündeki yöneticiler ve onlarla ortak hareket eden öğretilerin işbirliği ile yatay ve düşey yıldırmaya maruz kaldıkları söylenebilir. Müdür yardımcısı yöneticilerin tamamının istifaya zorlama birincil sebep olmak üzere, baskı ve kontrolü elinde tutmak amaçlı yıldırmaya uğradıkları söylenebilir. Yıldırma sebebi boyutunda yöneticilere ait bulgular ile özel okul öğretmenlerin bulgularında kişisel özellikler ve liderlik /yönetim alt boyutlarında benzerlikler görülürken; aynı boyutta devlet okulu öğretmenleri ile sendikal baskı ve yönetici atamalarına dair uygulanan politikaların etkileri bakımından ortak bulgular elde edilmiştir. Araştırmaya katılan bütün devlet ve özel okul çalışanlarının, alt boyutlarda detaylanan verileri kuramsal yapı çerçevesinde karşılaştırıldığında, aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

4.5.1. Yıldırma Nedenleri

Her iki grubun yıldırma nedenleri karşılaştırıldığında, öğretmenlerin devlet ve özel okul olarak ayrışmasının etkisi görülebilir. Yöneticilerin tamamının devlet okulu olması ile öğretmenlerin kurum farklılıklarının ortak tanımlamalarına yansımaları, nedenler temasında en temel ortak tanımlamaları ortaya çıkarmaya yardımcı olduğu söylenebilir.

Tablo 26: Yıldırma Nedenleri

YILDIRMA NEDENLERİ		Öğretmenler	Ortak Tanımlamalar	Okul Yöneticileri
Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar	Kodlar	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	-Yetersizlik hissindeki kişi -Tehditkâr -Kıskanç kişi	-İkiyüzlü/sinsi, ilgi çekmeyi seven/narsist -Hırslı kişi	-Erk başatlı/güç odaklı, -İletişim ve insani ilişkileri sınırlı, -Empati yoksunu, -Kontrolcü/eleştirel, -Bağımlı/tacizkar
	Mağdur rolü	-Sessiz/sabırlı kişi -Çalışkan/idealist kişi -Nezaketli/iyi niyetli kişi -Duygusal/hassas kişi	-İdealist kişi -İyi niyetli kişi -Dürüst, etki alanı güçlü/güvenilir, -duyarlı, merhametli, gururlu	-Mücadeleci/cesur, -İyi niyetli/dürüst, -Etki alanı güçlü/güvenilir, -Mesleki özgüveni yüksek, -Örgütsel bağlılığı yüksek/idealist, -Duyarlı/merhametli/gururlu
Örgütsel Nedenler	Yönetim ve liderlik	-Baskıcı/otokratik yönetim -Kayırmacı/ayırımcı -Bırakınız yapsınlar tarzı	-Otokratik yönetim -Bırakınız yapsınlar tarzı -Yetki odaklı/erk dayatmacı -Aşırı bürokratik ve şekilci -Kişiler arası ilişkilerde zayıf -İkiciliği destekleyen	-Otokratik/bırakınız yapsınlar tarzları, -Yetki odaklı/erk dayatmacı, -Emredici/mesafeli, -Kişisel arası ilişkilerde zayıf, -Aşırı bürokratik/şekilci, -Yıldırma'yı bir yönetim/iletişim biçimi olarak algılamış, -Kültür ve iklimi bozucu yaklaşımlar, -İkiciliği destekleyen tutumlar
	Örgüt kültürü ve iklimi	-Yapay iyilik hali -Zayıf iletişim ve güvensizlik -Yıldırma'yı mesleki ve örgütsel kültürün parçası olarak kabullenme	-Sendikal/siyasi kutuplaşma, -Yıldırma'yı mesleki ve örgütsel kültürün parçası olarak kabullenme -Örgütsel paranoya/güvensizlik -Dedikodu/ikicilik	-Sendikal/siyasi kutuplaşma, -Dedikodu/ikicilik, -Örgütsel paranoya/güvensizlik

4.5.1.1. Kişisel Nedenler

Yıldırmanın kişisel nedenlerinin yıldırıcı rolü alt boyutunda, “ikiyüzlü/sinsi, ilgi çekmeyi seven/narsist, hırslı” tanımlar kodlanmıştır:

“Hırslı ve popüler bir insandı. Okulda sosyal yönü kuvvetli idi. Mesela öğrenciler benim doğum günümü kutlardı; öğrencilere ben doğum günü

tarihini söylediğim için kutladıklarını söylerdi, onun doğum gününü de kutladıklarını söylerdi.” KDÖ2

“Çok şey bildiğini sanıyor; kitap bilgisi olarak gerçekten iyi, yüksek lisans yapmış... Kibirli birisi. Kendisini ayrıcalıklı görüyor... Fen-edebiyat mezunu, biz hepimiz eğitim fakültesi mezunuyuz Fen-edebiyat mezunlarının daha üstün olduğunu düşünüyor. Hatta kurulda bizim bir öğretmen arkadaşın öğretmenliğini eleştirmişti. Kadın öğretmen arkadaş ‘Ben oradan buradan toplama eğitimle öğretmen olmadım; ben çakma öğretmen değilim.’ deyince çok bozuldu, tutanağa yazdırdı... Bir hedefinin olduğunu düşünmüyorum, boş bir hırs...” KDÖ1

“En doğrusunu biliyor, en doğrusunu o düşünüyor gibi düşünen bir insan, hiçbir zaman eleştiriye açık olmayan bir insan. Narsist diyebiliriz. Günaydın, size kahve getirdim, bugün hasta mısınız dediğinizde bunu sizi ayrı bir köşeye koyuyor. Ama bunu karşısındaki insan yapmacık mı yapıyor, bunu ayırt etmiyor, sadece o davranışı gösterecek yeter bana diyor.” KDY1

Yukarıda tanımlanan özellikler, yıldırıcı rolündeki insanların tanımlamalarında sıkça kullanılan sıfatlar olduğu görülebilir. Bu özelliklerin tamamının, birbirini tamamlayan davranışlar olduğu söylenebilir. Erk odaklı, kontrolü elinde bulundurmak isteyen kişilerin yönetim kademesinde olması ile yetki gücüne dayanarak yıldırma uygulaması arasında güçlü bir olasılığı göz önünde bulundurmak gerekir. Yıldırma Sempozyumu Bildirgesinde (2011), yıldırıcının, kompleksli kişilik sorunu olan, kendi eksikliklerini telafi çabasında, kendi adlarına duydukları korku ve güvensizlik hissine sahip, korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışan, günah keçisi arayışında olan, kendilerinin güç uygulama ayrıcalığında olan kişiler olarak ifade etmektedirler. Diğer taraftan duyguların dışarıya yansımaları, kendi üstünlüklerini ve sarsılmaz “değerlerini” ispatlama çabası ile kişisel çıkar odaklı hedeflere kilitlenme olarak davranışlara yansıtılabirler (Geçtan, 2002; Leymann, 1996; Mete, 2013; Namie, 2003; Özler ve Mercan, 2009; Weber ve Cummings, 2003).

Mağdur özellikleri ise, “iyi niyetli/dürüst, etki alanı güçlü/güvenilir, duyarlı/merhametli/gururlu” olarak tanımlanmıştır. Bu kişilik özellikleri, genel olarak hedef seçilmiş kişilerin ortak özellikleri olarak kabul edilebilir. Kişinin iyi niyetini sürdürmeye çalışması, kötülük etme veya kötülük etme amaçlı sert davranışlardan mümkün olduğunca kaçınması, kendi karakter yapısı ile uyumlu olmaması sebebiyle olabilir. Yıldırmaya karşı, bir katılımcının benzer davranışlarla karşılık vermesi, bulgular içinde yer alan bir davranış olmasına rağmen, yaygın olarak rastlanılan bir tutum olarak görülmemiş; bir yıldırmaya karşı bir strateji olarak uygulanmıştır. Mağdurların tamamı, kendilerine karşı olan saldırgan davranışlara savunma amaçlı içsel ve dışsal stratejileri üretirken, kendilerini ifade ettikleri özellikleri ve yaklaşımları ile görüşme süresince gözlenen kişilik özellikleri ile uyumlu tutumların varlığından bahsedilebilir. Katılımcıların tamamı için yukarıda kodlanan kişilik özelliklerinin, yıldırma nedenlerinin tüm boyutları

içinde, mağdur olarak hedeflenmelerinde etken olan özellikler olarak kabul edilebilir (Baltaş, 2003; akt: Cemaloğlu, 2007a; Davenport ve diğerleri, 2003; Gökçe, 2008; Günel, 2010; Leymann, 1996; Mete, 2013; Özler ve Mercan,2009; Shallcross, 2003; Yaman, 2009).

“Beni ezik gördü, sessizliğimi, mütevazılığımı, alttan almamı, boyun eğeceğimi düşündü.” KÖÖ3

4.5.1.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel nedenlerin, yönetim ve liderlik alt boyutunda, “otokratik/baskıcı, bırakınız yapsınlar tarzları, yetki odaklı/erk dayatmacı, kişiler arası ilişkilerde zayıf, aşırı bürokratik/şekilci, ikiciliği destekleyen” tutumlar kodlanmıştır. Katılımcılar, okul müdürü konumunda yıldırma mağduru olan bir kişi hariç diğerleri, çalıştıkları okul müdürleri tarafından yıldırma uğrayan mağdurlardır. Yönetici pozisyonundaki kişilerin yıldırıcı kimliği ile sıkça karşılaşılması, yıldırma ve liderlik stilleri ile yakın ilişkili olduğu başlıca bir gerçektir (Einarsen ve diğerleri, 2011). Özellikle, kişiler arası ilişkilerde zayıf, aşırı bürokratik/şekilci tutumlar devlet okulu yönetici ve öğretmenlerin analizlerinde baskın olmakla birlikte çoklukla karşılaşılan özellikler arasında sayılabilir. İkiciliği destekleyen tutumlar, hem özel hem devlet okulu öğretmenleri ile yönetici analizlerinin ortak kodları olarak tanımlanmıştır. Özellikle sendikal/siyasi kutuplaşmalar sonucunda, ikiciliği destekleyen tutumların ortaya çıkması doğal bir sonuç olarak kabul edilebilir. Eğitim sendikalarının, kutuplaşma içinde oldukları, ortak tavır ve uygulamaya yanaşmadıkları, ideolojik yapılarını daha çok öne çıkardıkları söylenebilir (Asan, 2014).Yönetim ve liderlikte ise, otokratik/baskıcı, bırakınız yapsınlar tarzları, devlet okullarındaki tüm analizlerde bariz olarak tanımlanmışken, özel okullarda, bu alanda kodlanan tanımlamaların, mükemmellik illüzyonu altında, hiyerarşik bariyerle engellenerek, yıldırıcı yöneticinin yetki alanı içinde lokal uygulandığı ve tehdit yolu ile örtbas edildiği davranışlar olarak görülmüştür. Bu durumun, devlet okullarında açık ve aleni davranışlar ile aktif yıldırma sergilendiği, özel okullarda pasif-edilgen uygulanarak, illüzyonist bir tutumla perdelendiği söylenebilir. Bu açıdan değerlendirmeler yapıldığında, özel okula ait analizlerde, yönetimden düşey yıldırma daha pasif bir tarz ile uygulanırken, aktif yıldırmanın, yatay olarak paydaş meslektaşlar vasıtası ile eş zamanlı uygulandığı görülmektedir (Davenport ve diğerleri, 2003; Gökçe, 2008). Bırakınız yapsınlar tarzı tutumları, yönetimin kendi beklentilerine uygun davranışları görmemesi ile otokratik bir tutuma dönüşebilmektedir. Bu alt boyuttaki bütün bulguların diğer çalışmalarla uyumlu olduğu söylenebilir (Cemaloğlu, 2007b; Hauge 2007, Hoel 2011 akt: Einarsen ve diğerleri, 2011).

“Onlara uyum sağlarsanız, bazı şeylere boyun eğerseniz, dik başlı olmadan siz iyi birisiniz... Kendi problemlerini kendin hallet, sorun çıkmasın, veliyi memnun et, ne olursa olsun. Zümreyi idare et, partneri idare et, müdür yardımcısının yapması gereken işleri bizler yapıyoruz, iş yükü çok fazla... Birbirini boğazla ne yaparsan yap...” KÖÖ3

“Müdür karışmazdı ki. Tek bir müdür yardımcısı vardı, onunla da sorunlar olmuş, o da tayin isteyip gideceğini söyler dururdu. Müdür Bey, işine yarayan kişilerin, iş yaptırdığı veya özel alanlarda işine yarayan kişileri tutuyordu... Problem çözme, çatışma durumları ile kimse ilgilenmiyordu, herkes kendi yaşadığı ile kalıyordu.” KDÖ2

“Onunla birlikte yeni gelen müdür baş yardımcısı, tanışmıyorlardı; aynı sendikadandı. Klasik yönetim yaklaşımı insanları makine gibi görüyor kontrolcü. Aşırı formal; informal ilişkiler yok yani. 17 yıldır müdürmüş herhalde; 34 senelik filan öğretmen. Her şey benim elinde toplansın istiyor.” KDY3

“Okul müdürü lider olabilir mi bu şekilde lider olamaz çünkü alt kadrosunu korumayan bir lider olamaz. Ayrıca müdür zaten bildiğiniz klasik müdür, inşaatla uğraşan, inşaat ne kadar güzel olursa, alçı boya işleri ne kadar güzel olursa müdürlüğü çok iyi yaptığını düşünen adam. Müdürlüğü çok iyi yaptığını düşünüyor, iyi bir müdür olduğunu düşünüyor. Ayrıca, makama olan düşkünlüğünü “Makam narsizmi“ vardı. O öyle demiyordu. Burası bir makamdır. Makamın gerektirdiğini herkes yapsın. Ben bunu istemiyorum makam istiyor gibi bir anlamda konuşuyordu.” EDY2

Örgüt iklimi ve kültürü alt boyutunda ise, “sendikal/siyasi kutuplaşma, dedikodu/ikicilik, örgütsel paranoya/güvensizlik, yıldırma bir yönetim/iletişim biçimi olarak algılamak” şeklinde tanımlanmıştır. Sendikal/siyasi kutuplaşma, devlet okulu yönetici ve öğretmenlerin bulgularının tamamında mevcut iken, özel okul öğretmenlerine ait analizde rastlanmamıştır. Dedikodu/ikicilik, örgütsel paranoya/güvensizlik, yıldırma bir yönetim/iletişim yapısı, öğretmen ve yönetici yaşantılarına, özel ve devlet okulunun örgüt kültürü ve iklimine ait bulgularında güçlü bir şekilde yer almaktadır. Bu alt boyuttaki tanımlamalar, kurumda yıldırma zemin hazırlayan etkenler olarak kabul edilebilir:

“İlk yıl partnerim olan kişi ne zaman öğretmenler odasına girse herkes susar. Çünkü biliyorlar ki her şey müdür muavinine gidiyor. Kimin ne sebeple gelip gelmeyeceğini konuştuklarına şahit oldum. Ciddi bir sıkıntı var, ciddi anlamda kollanıyor. Kendi içlerinde ciddi problemler yaşıyor ama örtbas ediliyor, kimseye duyurulmuyor, kendi içlerinde hallediyorlar... Kimi okuldan uzaklaştırmak isteseler bu kişinin yanına partner veriyorlar.” KÖÖ2

“Sendika gruplaşması çok fazlaydı. Bunlar birbirlerine selam bile vermiyordu. Ben uğraşıyorum; aynı masada topluyorum, hep beraber bir şeyler yapmaya çalışıyorum ama onlar elinden geldiğince kaçıyorlardı. Daha çok siyasi. Benim siyasi sendikal nedenlerle idareci olduğum ve onlarda karşı sendikadan oldukları için çokça eleştiri aldım.” EDY3

“Okul şu anda ikiye üçe bölünmüş durumda. Bir paranoya hâkim ve o paranoya da hala devam ediyor. Sağlıklı bir okul kültürü ve iklimi de yok.

Bölinmiş durumdalar. Göstermelik, formal iletişim var. Sosyal faaliyet belli gruplarda devam ediyor. Yoğun bir gruplaşma var. Eski müdür eğitim-sen li bir müdüdü. Faaliyetlerden sonra okul toplu halde eğitim bir sen e geçmiş. Ufak tefek istifalarla, çoğunluk eğitim bir sen e ait. Sendikal bir çatışma yok. Daha çok ideolojik var. "EDY2

"İlk yıl partnerim olan kişi ne zaman öğretmenler odasına girse herkes susar. Çünkü biliyorlar ki her şey müdür muavinine gidiyor. Kimin ne sebeple gelip gelmeyeceğini konuştuklarına şahit oldum. Ciddi bir sıkıntı var, ciddi anlamda kollanıyor. Kendi içlerinde ciddi problemler yaşıyor ama örtbas ediliyor, kimseye duyurulmuyor, kendi içlerinde hallediyorlar... Kimi okuldan uzaklaştırmak isteseler bu kişinin yanına partner veriyorlar." KÖÖ2

"İdarecilerle öğretmenler arasında bir kopukluk var, sıkıntı var. Öğretmenler birçok soruşturma geçirildi zaten. Yanımıza gelip "günaydın" deme teşebbüsünde bile bulunmazlar..." KDÖ1

"Diyordu ki çocuk gelişimcilerin hepsini görmek istiyorum sendikada. Bende sendikaya her zaman karşıyım yani. Hani sendikayı çok böyle siyasal buluyorum ve işini gerçekten temsil etmediğini düşündüğüm için hiçbir sendikaya üye olmuyorduk. O dönemde çok diretti bu şekilde, bu sendikaya üye olun üye olun, hepinizi orda görmek istiyorum, her gördüğünde söyledi yani. Evet, olmayan birçok arkadaşım o dönemde oldu, hatta çocuk gelişimcilerden bir tek ben olmadım. En o sendikaya üye olmamıştım, o dönemde de zaten. Ama diğer hiç sendika üyeliği olmayan arkadaşlarım, düşünmeyen arkadaşlarım o dönemde oldu yani..."KDÖ4

Bu çalışmanın katılımcılarından elde edilen veriler doğrultusunda, yıldırmanın örgütsel sebeplerinin yıldırmaya dolaylı veya dolaysız izin veriyor olması, yönetsel ve örgütsel alt yapının yıldırmayı besleyecek derecede elverişli olmasının önemli bir etken olduğu söylenebilir (Broadsky, 1976; Einarsen ve diğerleri, 2011; Einarsen ve diğerleri, 2010; Hoel ve Cooper, 2000, akt: Einarsen ve diğerleri, 2010; O'moore ve diğerleri, 1998; Salin, 2003; Shallcross, 2003; Sutela ve Lehto, 1998; Vartia, 1996).

4.5.2. Yıldırma Davranışları

Yıldırma yaşantılarına ait veriler, Leymann (1996) tipolojisindeki boyutlara göre kategorize edilmiş ve tanımlanmıştır.

Tablo 27: Yıldırma Davranışları

YILDIRMA DAVRANIŞLARI	Öğretmenler	Ortak Tanımlamalar	Okul Yöneticileri
Kategoriler	Kodlar	Kodlar	Kodlar
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlamak	-Eleştirme/haksız bulma -Açık arama -Tehdit		-Azarlama/hakaret, -İki iletişimi kesmek/muhatap almamak, -Ortalık yerde eleştirme/küçük düşürme Telefonla rahatsız etme.
Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	-İş yükünü artırma -Yapılan işlere kusur bulma	-İş yükünü artırma -Yapılan işlere kusur bulma/küçümsemek	-Aşırı eleştiri, -İş yükünü arttırma, -Kasıtlı olarak zorda bırakmaya çalışma, -İstifaya zorlamak, -Yetkiyi azaltmak/sorumluluğu çoğaltmak, -İş saygınlığına saldırı, -İftira/tehdit, -Yapılan işleri kötülemek/küçümsemek, -Görevini yerine getirmemekle suçlamak
Sosyal itibara yönelik saldırılar	-Asılsız söylenti çıkarma -Küçümseme/küçük düşürme -Aşağılama	-Hakkında asılsız söylentiler çıkarma	-Özel hayat vasıtasıyla iş tutumuna müdahale etme, -Giyim/davranışlar ile alay etme/eleştirme, -Hileli bir tutumla sosyal etkinliğe zorlamak, -Cinsel imalarla taciz etme, -İftira ve yalan beyanla zor durumda bırakma, -Hakkında asılsız söylentiler çıkarma
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	-Dışlanma/ayrımcılık -Yokmuş gibi davranma	-Yokmuş gibi davranma	-Mesai saatinde izin kullandırmamak, -Tavır almak/yokmuş gibi davranmak
Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar			

Mağdurların yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlarda, “iş yükünü arttırma, açık arama, yapılan işleri kötülemek/küçümsemek, görevini yerine getirmemekle suçlamak, istifaya/kurumdan ayrılmaya zorlama” davranışları tanımlanmıştır:

“Fazladan iş yükü verdiler ben hep haksızdım zaten... İş yükümü arttırdılar, Elimde hiç kaynak yokken her şeyi doküman olarak istediler, gece gündüz çalıştım... Sonraya istenmeyen kişi ilan edildim.” KÖÖ2

“Cumartesi-Pazar açık lise sınavlarımız olur bizim bilirsiniz. Onlarda normalde sorarlar ben burada görüyorum hani istiyor musun görev almak istiyor musun istemiyor musun? Gönüllülük esası vardır, bir de bildiridir. Ben gelemeyeceğimi söyledim durumumu da bildirdim, hani keyfi bir durum

değil. ? Hayır, asla öyle bir şey yok geldi dedi ki okula geleceksiniz. Bu görevi yapacaksınız.” KDÖ3

“Okulda iki tane idareci vardı bizden önce. Bu idarecilerin görevlerini iki kişi paylaşacaktık. Birinin görevini ben aldım, diğerinin görevlerinin yarısını da ben aldım. İlk önce iş yükümü arttırdı. İlk başlangıç o oldu. İş yükümü ağırlaştırdı. Diğer arkadaşa sadece ders programları, maaş ve ücret kaldı. Onun dışında bütün görevler bende. Hatta bu yıldırma politikalarında, ona ait görevleri de benden istemeye başladı. Kendine ait bir işi benden istiyordu. Diğer müdür yardımcısına ait bir görevi benden yapmamı istiyordu.” EDY2

Yıldırma davranışları, temasında en çok saldırgan davranışların tanımlandığı tema mağdurların yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar boyutudur. Sırasıyla, mağdurun işyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlamak boyutunda, “iletişimi kesmek/muhatap almamak, ortalık yerde eleştirme/küçük düşürme”; mağdurun sosyal itibarına saldırılar boyutunda ise, “asılsız söylenti çıkarma, küçümseme/küçük düşürme” davranışları kodlanmıştır:

“Mesela bir şey söylemeye çalışıyorum zümre toplantısında, hiçbir şey söyleme fırsat vermiyor. Zümre toplantılarında sürekli beni rencide edici konuşmalar oldu, toplum içinde...” KÖÖ3

“Konuşmak anlamsız, çünkü seni zaten dinlemiyor, direk seni azarlayacak bağırarak, öyle davranışlara hazırlıklı değilim.” KDÖ2

“Müdür kapıda bekler azarlar öğretmenleri... Çocuklar bir garip dinlemiyorlar. Erkek öğrenciler sizden kat be kat üstün güçlü. Bir gün öyle bir bağırmışım ki müdür de kapıdan geçiyormuş bu yaşlı müdür dediğim kişi. Geldi o da bir payladı beni. Öğrencinin önünde böyle davranırlardı.” KDÖ3

“Toplantılarda dinlemiyorlardı, başka şeylerle ilgileniyorlardı, laubali cevaplar veriyorlardı... Söze gerek yok tavırla bile insan bunu algılayabiliyor. Yanından geçerken başını çevirmeler filan; sürekli bir zıtlık var.” EDY3

“Benim de bir çalışma saatim var. Kaldı ki ben zaten çıkmam. Bu işe adanmış kendimi. Ama bana yazılı olarak dedi ki bir gün sabah masamdaydı bir gece önceden hazırlatmış memura. Bilgim dâhilinde benim okuldan çıkmamam için, çıkarsa haberimin olması bilgim dâhilinde çıkmayacak okuldan habersiz. Ben zaten çıkmam ki ben ondan önce gelip ondan sonra çıkıyorum. Ama bununla bile beni kıstırmaya çalıştı. Ki bir yere gidip te herhangi bir şikâyetle bulunmayayım veya takip etmeyeyim diye. Asıl gizli amacı oydu. Dayatma ve tehdit var diyebiliriz tabi. KDY2

Özellikle yönetici ve özel okul öğretmenlerinin verilerinde, mağduru kurumdan istifaya /uzaklaştırmaya çalışma, yıldırmanın temel nedenlerinden tanımlanmış olsa da

alenen bunların dile getirilmesi ve bu tür davranışlara maruz kalan mağdurlara her fırsatta bu teklifin yapılması, yıldırmanın amacı ile saldırgan davranışlarında bütünlük gösterdiğini ispatlar durumdadır. Mağdurun sosyal itibarına ve iletişimine yönelik davranışlarla desteklendiğinde, yıldırma amacına hizmet eden davranışların çoklu ve eş zamanlı davranışlar olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

4.5.3. Yıldırma Karşı Başetme Stratejileri

Yönetici ve öğretmenlerin yıldırma karşı geliştirdikleri stratejilerde içsel boyutta kendini telkin yer alırken, dışsal stratejilerde çevre desteği, açık vermemek için çabalama, mücadele ve üst makama şikâyet davranışları tanımlanmıştır. Yıldırmanın psiko-şiddet olmasından dolayı içsel stratejilerde kendini telkin davranışının önem kazanması olağan kabul edilebilir. Dışsal stratejilerde ise yönetici ve öğretmenlerin hukuksal ve kurumsal mücadele seçeneklerini değerlendirmemeleri düşündürücüdür. Bu durum kurum içerisinde yıldırma hakkında belirgin duruşun sergilenmemesi, hukuksal mücadelenin ise maliyeti yüksek bir seçenek olması ayrıca örgüt içerisinde deşifre olma ve mimlenme olasılığından dolayı tercih edilmediği düşünülebilir. Yıldırma konusunda etkili mücadele stratejileri geliştirmeye açısından en önemli etkenin doğru bilgilenme olduğu söylenebilir.

Tablo 28: Yıldırma karşı başetme stratejileri

YILDIRMAYA KARŞI STRATEJİLER	Öğretmenler	Ortak Tanımlamalar	Okul Yöneticileri
Kategoriler	Kodlar	Kodlar	Kodlar
İçsel stratejiler	-Kendini telkin	-Kendini telkin	-Profesyonel davranmaya çalışmak, -Kendini telkin, -İç çözümleme /analiz, -Uzak durma/iletişimi azaltma, -Mücadele azmi/sabırlı olmaya çalışma, -Ketum davranma/tedbirli olma, -Yıldırıcıyı hasta ve değersiz algılama, -Maneviyat gücü, -Düşünmemeye çalışmak/ umursamama
Dışsal stratejiler	-Aile/arkadaşlardan öneri/destek -Meslektaş dayanışması -Açık vermemek için çabalama -Bir üst makama şikâyet/ -Yönetimle sorun paylaşma -Yıldırıcıya karşı hakkını savunma /mücadele	-Aile/arkadaşlardan öneri/destek -Meslektaş dayanışması -Açık vermemek için çabalama -Bir üst makama şikâyet/ -Yönetimle sorun paylaşma -Yıldırıcıya karşı hakkını savunma /mücadele	-Aileden yardım, -Arkadaş/meslektaş desteği, -Veli/öğrenci desteği, -Yıldırma karşı yasal hakkını savunma fikri, -Açık vermemek/bürokratik önlemler, -Yıldırma hakkında bilgilenme, -Yıldırma misilleme ile karşılık verme/restleşme -Üst yönetimi sorun hakkında bilgilendirme/destek talebi, -Sendika desteği, -İyi niyetli davranışlarını sürdürme.

4.5.3.1. İçsel Stratejiler

Yıldırmaya karşı başetme stratejileriin, içsel stratejiler alt boyutunda, ‘kendini telkin’ tanımlanmıştır. Mağdurların hepsi bu davranış yolu ile içsel mücadele gücü bulduklarını bildirmişlerdir:

“Kendimi sürekli teselli etmeye çalıştım, sen güçlü bir insansın, yapabilirsin, başarabilirsin diye, bu bir sınav dedim...” KÖÖ3

“Kendimi her seferinde telkin ediyordum bunu toparlıyordum, bazı şeyleri biraz tolere edebiliyorum, çabuk alışabilirim, uyum sağlayabilirim. Kendimi çok yıpratmam başkaları için...” KDÖ4

4.5.3.2. Dışsal stratejiler

Dışsal stratejilerde ise, “aileden yardım, arkadaş/meslektaş desteği, yıldırmaya karşı hakkını savunma, açık vermemek/bürokratik önlemler, yıldırma hakkında bilgilendirme, üst yönetimi sorun hakkında bilgilendirme/destek” davranışları tanımlanmıştır:

“Mücadele ettim açıkçası. Eşimden destek gördüm; taktikler verdi daha sert ve korumacı davranmamı önerdi. Orada ortak bir emek veriyorsunuz, amiri memuru fark etmez, sonuna kadar hakkını savun ben arkandayım dedi. Onun yol gösterici tavırları daha güçlü olmamı sağladı. Ödün vermedim. Bu durum diğer kişileri harekete geçirdi destek aldım, benim işten çıkarılmama tepkiler yüksek oldu... Yakın çevremde olanlar destek oldular. Profesyonel desteğe gerek duymadım...” KÖÖ2

“Birbirimizi tanıyorduk ve o arkadaşlar çok destek oldular. Ben o mobbing durumlarını geçirirken çok yardımcı oldular. Arkadaşlar da mesela o ortamda beni destekliyorlar bu mesela beni çok rahatlatıyordu. Hiç korkmadan gayet rahat bir şekilde, bizim grubumuz öyle bir gruptu. Yani ben de hiç korkmadım sonuna kadar savaşa gittim yani... Bir öğretmen arkadaş sağ olsun ilçeye geldi benimle.” KDÖ3

“Biz de müdür beye mobbing uyguluyoruz; hiç geri çekilmiyoruz... Benim davranış tarzım da ben de aynen ona cevap verebiliyorum. Ben soruşturma açarım dediğinde evet yasal hakkınız açabilirsiniz diyebiliyorum. Bana bir bağırtıyorsa ben de aynı tonda bağırtıyorum. Çünkü ateşin köz olduğunu gördüğü an üzerinden geçeceğini biliyorum.” EDY1

“Eşim beni ortamdaki uzaklaştırmaya çalıştı. Hafta sonları telefonları kapat vs. Aralık ayında sıkıntılarım stresim şikâyetlerim çok olunca yük binmeye başladı. Ve Nisan’ın sonunda bir arkadaşım bir şey dedi; niye gözünde değer veriyorsun buna? O zaman fark ettim işte. Bundan sonra ilişkiyi azaltarak bir strateji geliştirdim. Çalışma ortamımızın ve ailemizin sağlam olması bizi bir yönüyle mücadelede etkin kılıyor.” EDY1

“Ondan sonra zaten şikâyet işini düşündük... Sadece birkaç arkadaşımın yanı sıra insanları çözdükten sonra ikili oynayan insanları öğretmenleri çözdükten sonra darbeleri yedikten sonra, dışardan insanlarla birkaç okul müdürü, çünkü olay muhakkik işine dönünce soruşturmaya dönüşünce tabii bizimde ifade vermemiz gerekti. O zaman bilen kişilerle paylaştım. Çok okullarına gidip ağladım. Sinirlerim bozuldu. Sığınacak bir yer bulamadım. Onlardan biraz yardım aldım. Telkin aldım.” KDY2

“Sorumlu olduğum işlerde beni suçlayıcı bir şey yapamaz çünkü fırsat yoktu. Fırsat vermedim. Bu niye eksik, diyemez çünkü hiç fırsat vermedim... Eylül de özellikle öğretmenlerden baskı kalkınca rahatladım. Onlardan beni destekleyenler vardı. Yalnız değildim aslında ama gittikçe destek arttı. Kalabalıklaştı diyelim. Bir grup öğretmen, diğer grup öğretmenleri susturdu. Baskıyı azıttılar. Müdürün yaptıklarından benim de haberim olmaya başladı, bana da haber geliyordu atık. Hazırlıklı olmam için uyarılar... Duygusal destekleri de oldu. Gitmememi öğütlediler. Sevdiğimi hissettim, destek aldım.” EDY

“Bir üst kişi ile iletişime geçip durumu ilettim. Tebligatı imzalamadım geçerli sebebini istedim cevap veremediler. 4 yıl önce okul öncesi zümresine ilk ben gerdiğim için çıkarıldığımı söylediler. Hiçbir şey bulamadılar bu çok komikti.” KÖÖ2

Yıldırma karşı başetme stratejileride, arkadaş, meslektaş ve aile desteğinin çoğunlukta olması, sosyal, kültürel ve geleneksel yapıların etkili olduğunu gösterir niteliktedir. Taşpınar ve Saylı (2008) yıldırma mağduru olmamak veya mağdur olduktan sonra ne tür stratejiler uygulayabilecekleri konusunda, güvenilir kişilere sorundan bahsetme, kurumsal yazışmalar ve yaşantıları ispatlanabilir şekilde kaydetme, psikolojik yardım alma, ilgili mercilere yasal yol ile duyurma, profesyonel sorumluluklarına odaklanma gibi stratejileri önermişlerdir. Mücadele stratejilerine ait bulgular, yıldırma nedeninin, yıldırıcı kişinin kişilik şeması ile birlikte, saldırgan davranışlarının çeşidi, şiddeti ve seyrini belirleyici başlıca bir etken olduğunu hatırlamak kaydı ile stratejilerde mağdurun kişilik şeması ve saldırgan davranışların çeşidine göre belirlendiğini gösterebilir.

4.5.4. Yıldırma Sonuçları

Yönetici ve öğretmenler yıldırma sonuçları bazında karşılaştırıldığında, yönetici mağdurların daha çok ruhsal olumsuz sonuçlarla karşılaştığı söylenebilir. Bu durum, okul müdürü mağdur katılımcı istisna olmak üzere, yöneticilerin mesai saatleri ve sorumluluk yükü, okul müdürü pozisyonundaki yıldırıcı ile daha çok iletişim içinde olmak zorunda kalması nedeniyle, daha çok baskı ve zorlama altında kalmalarından dolayı olabilir. Sözkonusu ortamda şiddeti daha yoğun ve aralıksız yaşamalarına yol açmasından dolayı ruhsal ve bedensel alt boyutlarda daha ciddi sonuçlara yol açtığı söylenebilir. Mağdur okul müdürü katılımcının mesleki deneyiminin az olması, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin dikey yıldırma ile baskı ve şiddet uygulamaları seonucunda benzer bir etki ile karşılaştığı

söylenbilir. Bu durumda öğretmenlerin bireysel ve özerk çalışma ortamları, mesai saatlerinin esnekliği sebebiyle şiddetin yoğunluğu ile yöneticilere göre daha az karşı karşıya kaldığı yorumu yapılabilir.

Tablo 29: Yıldırma Sonuçları

YILDIRMA SONUÇLARI		Öğretmenler	Ortak Tanımlamalar	Okul Yöneticileri
Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar	Kodlar	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	-Yeme içme sorunu -Uykusuzluk -Psikosomatik hastalık	-Yeme içme sorunu -Uyku bozuklukları -Psikosomatik hastalık	-Kronik hastalıkların tekrarlaması, -Uyku bozuklukları/kâbus, -Beslenme sorunları, -Kilo kaybı, -Psikosomatik hastalıklar
	Ruhsal	-Huzursuzluk -Mutsuzluk -Endişe/stres hali	-Endişe/stres hali	-Stres hali, -Sinirlilik/öfke, tahammülsüzlük, -Anksiyete/depresyon, -Klinik terapi ve ilaç tedavisi, -Ağlama krizleri, -Tedirginlik/panik hali, -Özgüvenin sarsılması, -İçe dönme/ üzüntü, -Kaygı/paranoya durumu, -Hayattan soğuma/mutsuzluk, -Moral bozukluğu, -Kendini suçlama/sorgulama
Örgütsel sonuçlar		-Örgütsel adalete güvenmeme -İdarecilere güvensizlik ve önyargı -Enerji ve motivasyon kaybı	-Örgütsel adalete güvenmeme -Enerji ve motivasyon kaybı - İdarecilere güvensizlik/soğuma -Kurumdan ayrılma/terk düşüncesi, - Bağlılığın ve güvenin azalması	-İdareci kimliğinden soğuma, -Meslek ve etiği sorgulama, -Mesleki eğitim ve kalitesine güvensizlik, -Meslek ve insan algısında olumsuz değişim, -Motivasyonun düşmesi, -Kurumdan ayrılma/terk düşüncesi, -Okul kültürü ve ikliminde parçalanma, -Örgütsel adalet inancının kaybolması, -Bağlılığın ve güvenin azalması, -İşten uzaklaşma isteği, -Örgütün verim ve marka değerinin düşmesi, -İnsan ilişkilerinin yönetimdeki önemini kavrama

4.5.4.1. Kişisel Sonuçları

Yıldırma sonuçlarının, kişisel boyutunda, “uyku bozuklukları/kâbus, beslenme sorunları, psikosomatik hastalıklar” en sık rastlanan sorunlar olarak tanımlanmıştır:

“Uykusuzluk en büyük problemimdi, sürekli gözümüm önüne geliyor konuşmalar... Uyumam gerekirken, sürekli dönüyor beynimde kelimeler, sürekli gözümün önüne geliyordu konuşmaları; hiçbir şekilde uyuyamadım...” KÖÖ3

“Mide rahatsızlığı geçirdim. Endoskopi oldum. Ciddi anlamda ülser çıktı. Stresten dolayı.” KÖÖ2

“... Orada bir iki ay içinde dedim ya 17 kiloyu oturduğum yerde hiçbir şey yapmadan yemeden içmeden kesilme derler ya içten içe kendimi yedim. Mide problemleri. Mideme kramplar girdi. Uyuyamadım. Yani uyku düzenim bozuldu.” KDY2

“Dünyada sadece ben ve o kalmışız gibi oldu. Ondan sonra dedim ki ben bunu çözemiyorum. Sürekli aynı şeyler tekrar ediyor. 76 kilodan 66 kilo verdim 10 kilo verdim geçen seneden bu yana...” KDY3

Bedensel rahatsızlıklar içinde kodlanan, psikosomatik rahatsızlıkların, yeme içme sorunu ve uykusuzluk problemlerinin, ruhsal nedenlere dayandığı göz önüne alınırsa, yıldırmanın bedensel sonuçların, ruhsal rahatsızlıkların hayat kalitesini düşüren bir yansıması olarak kabul edilebilir. Bu nedenle ruhsal ve bedensel rahatsızlıkların birbiri ile doğru orantılı olduğu söylenebilir (Atalay, 2010; Breen, Mannix ve Mc Namara, 2004, s. 35; akt: Karcioğlu ve Çelik, 2012; Mikkelsen ve Einarsen, 2002).

Ruhsal sonuçlar alt boyutunda ise, “stres hali, sinirlilik/öfke, içe dönme/ üzüntü, mutsuzluk, kendini suçlama/sorgulama” sonuçları belirlenmiştir:

“Üzüliyordum tabi. O kadar sinirleniyorsunuz ki... O dönemde de nasıl bir psikolojik durumdaydım, görsem boğuvereceğim yani o derece sinir oluyordum...” KDÖ3

“İftira var, psikolojik baskı var, hayatımdan bezdim, kendi karakterimden kendimle çelişki yaşadım. Ben çok mu problemlili bir insanım. O kadar mı kötüyüm dedim. Uykusuzluk en büyük problemimdi, sürekli gözümüm önüne geliyor konuşmalar... Huzurum kalmadı evimde huzurum kalmadı... Sürekli kendimi sorguladım... Arkadaşım beni gözlemlemiş, sıkıntılı ve stresli bir süreç yaşadığımı biliyormuş..” KÖÖ3

“İlk yıl berbattı, çok ağladım, aile hayatımı çok etkiledi. Yeter artık bu okulun ismini bile duymak istemiyorum dedi eşim. Yatıyorum, kalkıyorum okul, sürekli baskı, gerilim. İlk bırakmayı düşündüm, tamam mı devam mı? Sonra devam etmeye karar verdim.” KÖÖ2

“... Böyle kurunca ve içinden çıkamayınca bir psikolojik destek alayım dedim. Gerçekten de iyi bir doktora rast geldim. Hala tedaviye devam ediyorum. İyi geldiğine de inanıyorum açıkçası... Anksiyete ve depresyon

teşhisi kondu. Mart ayıydı; Eylül de geldi müdür, o olayların olmasıyla başladık doktorla son görüşmem Mayıs 15-16'dır. Tedavi devam edecek, ilaç tedavisine devam ediyorum hala.” KDY3

“Kendimle ilgili önce özgüvenim sarsıldı. Kendimi başarısız hissettim kötü kadınmiş gibi yetersizmiş gibi hissettim. Ama sonra tabi benim bu hissettiğim epey bir sürdü. Kendimi güçsüz hissettim. Böyle bir işe yaramaz hiçbir şey başaramaz güçsüz hissettim.” KDY2

“Huzursuzluğum ve endişem oldu. Uykusuzluk vardı. Depresyon belirtilerini fark etmeye başladım. Endişeliydim, kaygılıyım, paranoyak bir düşünce tarzına büründüm. Çalıştığım yerden, hatta hayattan soğudum. Hiç bir şey yapmak istemiyordu canım. Çok çabuk sıkılıyordum her şeyden.” EDY2

“Ben ne yaptım neden böyle oluyor diye kendimi sorguladım. Acaba neyi yanlış yaptım diye kendimi sorguladığım zamanlar oldu. Kendime verdiğim cevaplar beni tatmin etmiyordu. Sürekli ben nerde yanlış yaptım diyordum. Yorgunluk ve baskı hissediyordum.” EDY3

Ruhsal rahatsızlıkların, bedensel rahatsızlıklara oranla daha fazla tanımlanması, şiddetin, kişinin özbenliğine ve ruhsal bütünlüğüne saldırılar yolu ile yapılmasının önemli bir etken olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar, yıldırma sonucunda mağdurların karşılaştığı literatürde anılan sonuçlarla uyusmaktadır. Ayrıca psikosomatik nedenli bedensel sorunların, ruhsal sıkıntılarının bir yasması olabileceği söylenebilir (Davenport ve diğerleri, 2003; Hansen ve diğerleri, 2006; Karakuş ve Çankaya, 2012; Leymann, 1992; Leymann ve Gustafsson, 1996; Matthiesen ve Einarsen 2004; Mikkelsen ve Einarsen, 2002; Neilsen ve Einarsen, 2012).

4.5.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sonuçlar boyutunda ise, “idareci kimliğinden soğuma, motivasyonun düşmesi, örgütsel adalete güvenmeme, bağlılığın ve güvenin azalması, işten uzaklaşma isteği” tanımlanmıştır:

“İlk mesleğe başlarken çok idealist oluyor insan, ben idealizmi bıraktım. Olayların hayal ettiğim gibi olmadığını fark ettim. İlk zamanlar gayet özenli idim, ben bu kadar özenli iken, karşımdakilerin tepkisi buysa salmam lazım diye düşündüm. Şimdi daha rahatım... İdarecilere karşı artık önyargılıyım. İdarecilerin güven vermediklerini düşünüyorum.” KDÖ1

“İlk mezun olunca üniversiteden yani öğretmenliği o kadar idealize ediyorsunuz ki. Ne güzel öğretmen olacağım işte aldığımız eğitim. Çocuklara can atıyorsunuz öğretmek için. Verim hiç alamamıştım... mesleki idealizm ve sevgi törpüledi; mesela ciddi manada bu iş öğretmek değil de insanlarla mücadele edilmesi gereken bir ortam.” KDÖ3

“Benim okula gelme amacımı, motivasyonumu düşürdü.” KÖÖ1

“Bundan çıkardığım sonuç nasıl bir idareci olmamam gerek? Bu olay bana insan ilişkilerinin önemini gösterdi.” KDY3

“Kişi sizin motivasyonunuzu bozuyor böyle olunca çalışma azminiz azalıyor. Okulda bulunmayı çok istememeye başlıyorsunuz. Çünkü zevk yok aşk yok. Sabah ya bugün acaba ne yaşayacağız diye geliyorsunuz. Kurumun marka değerini çalışanların memnuniyet ve mutluluğunu düşürüyor.” EDY1

Genel anlamda, mağdur grubunun da bu iş görenlerin etkileşimde olduğu diğer iş ortamındaki insanlarla iletişimine yansıtıkları durumlar nedeniyle kurumun son derece zarar gördüğü ve kayıp verdiği söylenebilir. Kurum kültürü ve ikliminin sağlam olması ile literatürde sözü edilen, bağlılığın azalması, ayrılma düşüncesi, sessizlik ve tükenmişlik sonuçlarının (Apak ve Deniz 2009; Karakuş ve Çankaya 2012; Mete, 2013) yaygın olduğu söylenebilir. Büyük resim değerlendirildiğine, mesleki ve örgütsel verim ve dinamizminde önemli bir ivme kaybı olduğu görülmektedir.

4.5.5. Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Yıldırma sonrası çıkarımlar, her iki grupta, mesleki yaklaşım ve insan ilişkilerine ait yaklaşımları etkilediği söylenebilir.

Tablo 30: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

YILDIRMADAN ÇIKARIMLAR	Öğretmenler	Ortak Tanımlamalar	Okul Yöneticileri
Kategoriler	Kodlar	Kodlar	Kodlar
Kişisel çıkarımlar	<ul style="list-style-type: none">-Nezaketli olmayı hata olarak görme-İşyerinde kişilere mesafe koymak/iletişimi sınırlamak-İnsanlara güvensizlik-Gücünü hissetme-İnsanları tanıma tecrübesi	<ul style="list-style-type: none">- insanlara güvensizlik- insan ilişkilerini ve meslek etiğini sorgulama	<ul style="list-style-type: none">-İnsani ilişkileri ve ilişkilerin önemini yeniden teyit etme,-Eğitim yönetiminde teamüllerin ve sistemin sorgulanması gerektiği,-Meslek sevgisinin tekrar fark edilmesi,-İdareci olmak kirlenmektir/kirliliğe alışmaktır, insanlara güven sorgulaması,-Yıldırma konusunda bilgilenmenin gerekliliği,-Yönetici belirleme ve atama kriterleri ve politikalarındaki sorunsallar,-Meslek etiği sorgulaması,-Öğretmen seçimi ve eğitimi üzerine düşünceler

Kişisel çıkarımlarda en çok, “insanlara güvensizlik, insan ilişkilerini ve meslek etiğini sorgulama” tanımlanmıştır:

“Kendimi çok temiz hissetmeye başladım. İdarecilik yapacaksam biraz kirlenmem gerektiğini düşünüyorum. Daha önce de olmuştu ama bu kadar yoğun yaşamamıştım. Dediğim gibi artık bu iş temiz dürüst yapılmıyor. Kirlenmek lazım biraz. Aslında kirlenmek dedim ama bunu yapabileceğimi düşünmüyorum bu saatten sonra. Ama şöyle diyebiliriz, her türlü kirliliğe hazır olmak lazım. İnsanlara karşı bir güven sorunu yaşadım, kısmen.” EDY2

“Okulu istemiyorsun, mesleği istemiyorsun, öğretmenlikten soğuyorsun. Niye ben bu işi yapıyorum, niye ben bununla mı karşılaşacaktım diyorsunuz. İnsanlara iş ortamında iyimserliğimi ve güvenimi kaybettim diyebilirim.” KDÖ2

“Artık iş ortamında arkadaşlık ve dostluk yok, iş anlamında tedbirliyim, açık görev tanımında ne varsa onu uyguluyorum. Profesyonelliğimi koruyorum, iş için iletişimi kesmedim.” KÖÖ2

Detaylı analizlerde, bu tanımlamaları destekleyen farklı çıkarımlar olması ile mağdurların, mesleki ve özel yaşamlarını etkileyen temel etkilerinin “insan tecrübesi” üzerine olduğu söylenebilir. Yıldırma, işyeri şiddeti olarak, kişilerin algıları, beklentileri ve düşünceleri konusunda yıldırma öncesine nazaran farklı tutumlar geliştirmelerine sebep olabilmekte, bu deneyim sonrasında, fayda gördükleri tutumlarını devam ettirmekte kararlı davranma, zarar gördüklerini düşündüren davranışları ise terk ederek farklı tutumları benimsedikleri; mesleki ve yönetsel uygulamalara karşı daha eleştirel davranarak sorguladıkları görülmüştür.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlar, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel ve devlet okullarından, çalışmaya katılan gönüllü katılımcıların okul ortamında psikolojik şiddete maruz kalarak, yıldırma mağduru olduğunu göstermektedir. Okul müdürü olan bir katılımcı hariç, diğer bütün katılımcılara, dolaylı veya doğrudan okul içinde, yöneticiler ve aynı amaçlı bir grup öğretmen tarafından yıldırma uygulanmıştır. Tüm katılımcılar, kurumdan ayrılma/istifaya zorlamak maksadı ile yıldırma maruz kalmışlardır. Okul müdürü konumundaki mağdurun henüz stajını yeni tamamlamış, mesleki deneyimi olmayan bir öğretmen olması, eğitim yöneticisi kriterleri ve uygulamalarının tekrar sorgulanması bakımından manidardır. Bu katılımcı, kendinden çok daha fazla deneyimli, bir öğretmen grubu tarafından, sendikal farklılıkların da etken olması ile dikey yıldırma uğramıştır. Bu durum, eğitimcilerin kariyer ve liyakat ölçütleri ve mevcut uygulamaların tekrar gündeme alınmasını gerektirir bir örnek olarak kabul edilebilir.

Diğer taraftan, özel okullarda, ödül sistemi ve rekabet, ödemeler ve personel çıkarma gibi kurumsal uygulamaların, yıldırma ile ilişkili olarak kullanıldığı, özel ve devlet okullarında örgütsel değişim, liderlik ve yönetim, başlıkları altında yıldırmanın örgütsel sebeplerinin olduğu görülmektedir. Okullarda, saldırgan ve tacizkar tutumların doğal karşılandığı, bu durumun okul çalışanları tarafından içselleştirildiği, yıldırmanın örgüt kültürünün bir parçası olarak kabullenildiği, otokratik ve bırakınız yapsınlar yönetim tarzlarının tercih edildiği, ast-üst ilişkisinde cezalandırma ve örgüt dışına çıkarma amaçlı yıldırmanın uygulandığı, zorlayıcı bürokratik tutumun yönetimde değişim ve ara yöneticilerin mikropolitik davranışlarının yıldırma zemin hazırladığı sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın alt problemlerine göre detaylandırılmış sonuçlar, araştırma bulgularının alt başlıklarına göre aşağıda maddelendirilerek verilmiştir.

5.1.1. Devlet Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Deneyimlerine Ait Sonuçlar

1. Devlet Okulu öğretmenleri, dengesiz, yetersizlik hissinde, ilgi çekmeyi seven, kibirli, narsist ve kendini ispatlama çabasında kişiler tarafından yıldırıldıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların tamamının okul müdürü tarafından düşey ve/veya yönetici ile işbirliği içindeki öğretmenler tarafından yatay yıldırma uğramışlardır.

2. Mağdur kişilik özelliklerinde, “idealist, sakin, nezaketli, sabırlı, mesafeli, duygusal, hassas, toleranslı” olarak belirtilmiştir. Mağdur ve yıldırıcı özellikleri, katılımcıların algılarına göre ifadelerle tanımlandığı göz önünde bulundurulduğunda, kişilerin içinde buldukları subjektif değerlendirmeler olduğu dikkate alınmalıdır.

3. Örgütsel nedenlerden yönetim ve liderlik tutumları, otokratik tutum, sendikal ayrımcı, kayırmacı, bırakınız yapsınlar yaklaşımı, çatışmacı, erk dayatmacı, istikrarsız, adaletsiz/ayrımcı olarak yapıların varlığı ile gücün etkiden değil yetkiden alındığı, yönetsel ve liderlik sebebiyle, yıldırmaı doğal karşılandığı belirlenmiştir. Devlet okullarında yıldırma vardır ve örgütsel bir davranış olarak kabul edilmektedir.

4. Okulların, sendikal-siyasi taraflılık içerisinde olduğu, okul yönetiminin bu kamplaşmada taraf olmaları durumunun sendikal-siyasi ayrımcılığın, ideolojik-etnik boyuta oluşmasına zemin hazırladığı, bu durumu kültürel farklılıkların da beslemekte olduğu görülmüştür. Okullarda bölünmenin ve ikici tutumların sendikal-siyasi sebeplerle yıldırmaı yol açması, devlet okulları için önemli bir sonuç olarak kabul edilebilir.

5. Devlet okulu öğretmenlerinin maruz kaldığı yıldırma davranışları işyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlamak, yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar, sosyal itibara ve ilişkilere yönelik saldırılar olarak sıralanmıştır. Fiziksel sağlığı tehdit edici davranışlara ait bulgulara rastlanmamıştır.

6. Devlet okulunda öğretmenler, yönetmelikler yolu ile hakkını arama, eş/aileden öneri-güç alma, meslektaşlarından öneri alma, bir üst makama şikâyet, yıldırmaıya karşı hakkının savunma, sakin ve sabırlı olmaya çalışma, içine çekilme, psikolojik yardım alma davranışlarını mücadele stratejileri olarak kullanmışlardır. Hukuki ve kurum içi mekanizmaları, mücadele stratejileri içinde bir seçenek olarak değerlendirmedikleri görülmüştür.

7. Yıldırma sonuçlarında, öğretmenler, kişisel boyutta daha çok ruhsal alt boyutta sonuçlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Örgütsel boyutta ise, yıldırmanın, mesleğine, meslek teamülüne yer etmiş, önyargı geliştirmesine yol açtığı, mesleğe başlamadan önceki, teorik bakış açısı, algısı, idealizm ve enerjisini kaybettiğini, örgütsel bağlılık, adanmışlık duygularının zedelendiği belirtilmiştir. Bu durum verimin düşmesi, potansiyelleri altında çalışma olasığı ve kurum ve mesleğe güvensizliğe yol açtığı söylenebilir.

8. Devlet okulunda öğretmenler, yıldırma sonrasındaki çıkarımlarında yıldırmaı doğal bir davranış olarak görmekte ve kabullenmektedir. Bu durum, yıldırmanın kurum ve meslek içinde bir sorun olarak varlığına zemini hazırlayan etkili bir unsur olarak kabul edilebilir. Mağdur işgörenler, bu çıkarımlar sonrasında yıldırma mağduru olmayı veya yıldırmaı rolünü doğal karşılama riskini taşıyarak, yıldırmanın kurumlarda kökleşmesinde önemli bir etken olarak görülebilir

5.1.2. Özel Okul Öğretmenlerinin Yıldırma Deneyimlerine Ait Sonuçlar

1. Özel okul öğretmenleri, baskın karakterli, yönetme/kontrol tutkusu, hırslı, sürekli açık arayan, ikiyüzlü/yalancı, tehditkâr, ilgi çekmeyi seven, reklamı çok iyi, tercih edilme tutkulu, kıskanç kişi, iş yeterliliğı az kişiler tarafından yıldırıldıklarını ifade etmişlerdir. Mağdurlar, kendilerini, sessiz/sabırlı, çalışkan/idealist, sevilen/insan ilişkileri

iyi, nezaketli/iyi niyetli, tartışmadan kaçınan kişi, kırılgan ve duygusal kişiler olarak tanımlanmışlardır.

2. Örgütsel sebeplerde ise, hırslı yönetici, kayırmacılık, hiyerarşik bariyer, sıfır sorun takıntısı, mükemmellik illüzyonu, baskıcı/bırakınız yapsınlar tarzı yönetim sebeplerinden dolayı yıldırma alt yapısı olduğu sonucuna varılmıştır. Otokratik baskıcı tutum, örgütteki pasif-agresif yönetsel baskı şeklinde sürdürülebilmekte; iş görenlerden beklenen örgütsel tutum ve davranışlar kontrol altına alınırken, demokratik ve sosyal ihtiyaçlara yönelik doğal tepkiler ve tutumlar sınırlandırılabilir. Örgütlerin hiyerarşik katmanlı yönetim anlayışı, iletişim sistemindeki ağ mekanizmasında kopukluğa sebep olarak, yıldırma sorununa zemin hazırladığı, kademeli yönetim basamaklarındaki “mükemmellik sendromu” bu durumu destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

2. Özel okul öğretmenleri daha çok yaşam ve iş kalitesine yönelik, ikinci olarak iş yerinde iletişimi sıfırlama kategorilerinde yıldırma davranışlarına maruz kalmışlardır. Üçüncü olarak fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar ve sosyal itibara yönelik saldırılar; son sırada ise sosyal ilişkilere yönelik saldırılara maruz kalmışlardır.

3. Mücadele stratejilerinde, kendini telkin ve mücadele motivasyonu ile aile, arkadaş, meslektaş desteği, yasal hakları hakkında danışmanlık alma, bir üst makama durumu şikâyet yolunu seçmişlerdir.

4. Yıldırmanın, mağdurların, psikolojik zararları, yaşam kalitelerini, aile hayatlarını, zor durumda bıraktığı, özel hayatlarına ve kişiliklerine nüfuz edecek etkilere yol açtığı görülmüştür. Örgütsel boyutta, yıldırmanın en belirgin sonuçlarından biri örgüt terkinin bir çözüm olarak düşünme olduğu; örgütten soğuma, bağlılığını kaybetme, yaşadığı olaylardan sonra örgütsel adalete güvensizlik ile sonuçlanmıştır.

5. Özel okul öğretmenleri, yıldırma sonrası çıkarımlarında, nezaketli olmayı hata olarak gördüklerini, işyerinde iletişim sınırlı olması gerektiğini, insanları tanıma tecrübesi edindiklerini, insanlara güven duygusunu yitirdiklerini, mesafe koyma ihtiyacı hissettiklerini ve davranışlarını bu yönde düzenlediklerini belirtmişlerdir. Bu durum, yıldırma sonrası, kişilerin değişime uğradığını, bu değişimin olumlu veya olumsuz olarak kişilerin mesleki ve örgütsel tutumlarına yansıdığını göstermektedir.

5.1.3. Özel ve Devlet Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Deneyimlerinin Karşılaştırılmasına Ait Sonuçları

1. Özel ve devlet okulu öğretmenlerinin yıldırma nedenleri kişisel boyutta benzerlik gösterirken, örgütsel boyutta, baskıcı/otokratik yönetim, baskıcı kayırmacı yaklaşım olarak benzerlikler belirlenirken, devlet okulunda, sendikacı yönetim, yine sendikal/ideolojik temelli ikicilik ve çatışma farklılıkları tespit edilmiştir. Özellikle, aşırı bürokratik tutum, sendikal/ideolojik ayrımcılığın bu etkiyi beslediği, okul ortamındaki örgütsel uyum ve hoşgörü olanağını tehdit ettiği söylenebilir. Özel okullarda ise hırslı baskıcı yöneticiler, bunların sebebiyet verdiği kayırmacılık ara yöneticilerin hiyerarşik

bariyer yardımıyla kendi özerk alanlarını yaratmak istemesi gibi etkenlerin yıldırma ortamını yönetsel anlamda hazırladığı söylenebilir. Diğer taraftan devlet okullarında, otokratik, ilgisiz ve çatışmacı, aşırı bürokratik baskı ile korkutma aracılığıyla yapılırken özel okullarda benzer tutumlar pasif saldırganlık şeklinde yapıldığı sonucuna varılmıştır.

2. Devlet ve özel okul öğretmenlerinin maruz kaldığı yıldırma davranışları bakımından ortak ve farklı tarafları açısından belirgin farklılıklar göstermemekle beraber, özel okul öğretmenleri fiziksel sağlığı tehdit edici davranışlara maruz kalma durumu ayırıcı bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır.

3. Her iki okul öğretmenleri, benzer stratejilerle yıldırmaya karşı mücadele ederken, özel okul öğretmenleri hukuksal danışmanlık almayı tercih etmesi önemli bir farktır. Bu sonuç, özel okul ve devlet okulundaki işgören temini bakımından farklı yapıların olmasından kaynaklanabilir.

4. Özel ve devlet okulu öğretmenlerinde kişisel boyutta ruhsal sorunlar fazla tespit edilmiş, örgütsel boyutta ise idealizmi ve motivasyonu kaybetme, yöneticilere ve meslektaşlara güvensizlik sonuçlarına varılmıştır. Bu sonuçlar, yıldırmanın örgütsel verim ve bağlılığa olumsuz etkisini kanıtlar niteliktedir.

5. Her iki okul türünde, öğretmenler benzer çıkarımları dile getirmişlerdir. Yıldırma sonrası çıkarımlarında, nezaketli olmayı hata olarak görme, işyerinde iletişim sınırlı olmalı, insanlara güvensizlik olarak ifade edilmiştir.

6. Yönetici kişinin yıldırmaya yatkın kişiliği, yıldırma uygulamaya ve/veya örgüt içinde yıldırma uygulanmasını doğal karşılayacak bir kültürün oluşmasında önemli bir etken olduğu söylenebilir.

7. Kişilik yapılarının yönetim ve liderlik unsurları ile bağı olduğu bir söylenebilir. İşgörenlerin kişilik yapıları, yönetici kimliğini, kurumun yönetim ve liderlik etkileşimi vasıtasıyla, örgütsel kültür ve iklimini etkilediği söylenebilir. Örgütsel sebepler bağlamında, okul kültürü ve iklimi, örgütün psikolojik sağlığını tehdit eden problemleri tetikleyen temel faktörlerden biri olarak kabul edilebilir.

5.1.4. Yöneticilerin Yıldırma Deneyimlerine Ait Sonuçlar

1. Yönetici katılımcılardan beş müdür yardımcısına, okul müdürleri tarafından düşey yıldırma uygulanmıştır. Okul müdürü katılımcıya ise, düşey yıldırma uygulanmıştır. Katılımcı müdür yardımcılarının tamamı, okul müdürü atamaları ve yönetici rotasyonu sonucu meydana gelen kurum değişikliği ile yıldırma mağduru olmuşlardır. Müdür yardımcılardan, üç kişinin istifaya zorlandıklarını, kadın katılımcılardan birinin bu değişim sonucu gelen yeni okul müdürü tarafından cinsel taciz-zorbalık nedeniyle baskı altına alınma sebebiyle yıldırmaya maruz kalmıştır. Müdür vekilliği yapan idareci ise, stajı biter bitmez okul müdürü yetkisi almasından dolayı, kendisinden daha deneyimli öğretmen grubu tarafından yıldırma mağduru olmuştur. Bu tablo, katılımcıların mağdur durumuna düştüğü yakın dönemde, yönetici atama ve yerleştirme kriterlerinin, yıldırma ile doğrudan

ilişkili olduğu ve yıldırma için açık bir şekilde sebebiyet verdiğini gösterir bir sonuç olarak kabul edilebilir.

2. Yıldırma, kişisel nedenler başlığında, ikiyüzlü/sinsi, ilgi çekmeyi seven/narsist, erk başatlı/güç odaklı, iletişim ve insani ilişkileri sınırlı, empati yoksunu, kontrolcü/eleştirel, bağımlı/tacizkar yapılar tespit edilirken, mağdur kişilik özellikleri alt boyutunda ise, mücadeleci/cesur, iyi niyetli/dürüst, etki alanı güçlü/güvenilir, mesleki özgüveni yüksek, örgütsel bağlılığı yüksek/idealist, duyarlı/merhametli/gururlu özellikleri ile tanımlanmıştır. Bu durum, yıldırıcı rolünün müdür yardımcıları için okul müdürü statüsündedir. Uygulamadaki okul yapısı ve eğitim yönetimi teamülleri de eklendiğinde, yönetici kimliğindeki işgörenlerin kişiliklerinin, etik değerlerinin ve örgüte yaklaşımlarının, örgütteki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin temel boyutunu etkileyen bir öneme sahip olduğu sonucuna varılabilir. Kişilik özellikleri, tutum ve davranışlarının bu süreçteki rolün başlıca bir etken olduğu söylenebilir.

3. Kurum içindeki örgütsel nedenler araştırıldığında elde edilen veriler, yönetici kişilik yapısının yönetim ve liderlik tutumları ile etkileşimde olduğu izlenimini vermektedir. Erk dayatması, otokratik tutum, kişililer arası ilişkilerde ve iletişimde zayıflık, kayırmacı, takdir yoksunu tutumlarla tanımlanmıştır. Bu davranışların tamamı, birbirleri ile tutarlı ve birbirlerini tamamlayan davranışlar olarak kabul edilebilir. Kişilik yaklaşımı paradigma yönetim ve liderlik tutumları açısından, insan ilişkileri kısıtlı ve mesai odaklı çalışmak, klasik yönetsel yaklaşımla, kontrolcü, denetimci tutumlarla otokratik yaklaşımı uygulamanın okul ortamında yıldırma tetikleyici bir unsur olduğu görülmektedir.

4. Yönetici pozisyonundaki kişilerin yıldırıcı kimliği ile sıkça karşılaşılması, yıldırma ve liderlik stillerinin yıldırma ile yakın ilişkili olduğunu gösterir niteliktedir. Kişisel nedenlerin, piramit yaklaşımı okul yönetim sistemi içinde, yöneticinin yıldırıcı kimliğinden etkilendiği sonucuna varılabilir.

5. Yıldırıcı rolündeki okul müdürlerinin, yönetim tarzı olarak, hem otokratik hem de “bırakınız yapsınlar” tarzını durum ve şartlara göre kullanılması ile yıldırmanın bu tür yönetim tarzlarının dokusu ile uyduğu görülmüştür. Her iki yönetim tarzının yıldırma ile paralel ve pozitif bir ilişki içinde olduğu, okul müdürlerinin birini diğerine tercih etmek yerine, yıldırma esnasında kişi ve durumlara göre her iki yönetim tarzından birini kişi ve durumlara göre kullandığı görülmüştür.

6. Sendika vasıtasıyla siyasi gruplaşma ve itilafların oluşmasında, okul yöneticisinin, başlıca etkiye sahip olduğu, okul kültürü ve ikliminin de bundan doğrudan etkilendiği sonucuna varılmıştır. Bu bölünmenin, iletişimi, işbirliği ve ekip ortamını, güven ve sadakat başta olmak üzere örgüt kültürünün temel değerlerini olumsuz etkilediği söylenebilir. Resmi olarak siyaset veya ideolojik etkinlik yapmanın yasal olmamasına rağmen, aynı siyasi görüşe ait eğitimci grupların yine aynı görüşü temsil eden sendika etkinliğinde oldukları görülmüştür. Sendika-siyaset-bürokrasi üçleminde, eğitim politikaları uygulama tercihleri, yönetici atama ve yer değiştirme usullerinde ağırlık

dengelerine etkilediği yönündeki algı, yıldırmanın, Türkiye’deki devlet okullarına özel bir yıldırma sebebi olarak değerlendirilebilir. Sendikal yapılaşma sebebiyle, kutuplaşma, ikicilik, ayrışma, çatışma ve yıldırma sorunlarının, eğitimde gömülü bir problem kökü olduğu sonucuna varılmıştır.

7. Yöneticilerin yıldırma yaşantılarında, saldırgan davranışlar en çok yaşam ve iş kalitesine yönelik yapılmıştır. Sırasıyla, sosyal itibara, işyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlama, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar gelmektedir. Müdür yardımcılarının istifaya zorlamak maksadı ile müdür olan katılımcının mesleki deneyimden yoksun olmasından dolayı yaşam ve iş kalitesine yönelik davranışlar uygulandığı söylenebilir. Bunlar, “aşırı eleştiri, iş yükünü arttırma, kasıtlı olarak zorda bırakmaya çalışma, istifaya zorlamak, yetkiyi azaltmak/sorumluluğu çoğaltmak, iş saygınlığına saldırı, açık arama, iftira/tehdit, yapılan işleri kötülemek/küçümsemek, görevini yerine getirmemekle suçlamak” davranışları tanımlanmıştır.

8. Mücadele stratejilerinde, yıldırma nedeninin, yıldırıcı kişinin kişilik şeması ile birlikte, saldırgan davranışlarının çeşidi, şiddeti ve seyrini belirleyici başlıca bir etken olduğunu görüldüğü; stratejilerde mağdurun kişilik şeması ve saldırgan davranışların çeşidine göre belirlendiği ortaya çıkmıştır.

9. Yöneticilerin, kişisel boyutta, ruhsal sonuçların çokluğu ve ağır derecede yaşanması dikkat çekicidir. Örgütsel boyuttaki sonuçların daha çok, sistem ve uygulamalara dair eleştirilere dayandığı görülmektedir. Bu şiddeti yaşamaları ile bazı kurumsal uygulamaların, yaşadıkları şiddet ile doğrudan ilintili olduğu kanısı gözlemlenmiştir. Örgütsel sonuçlar boyutunda, “idareci kimliğinden soğuma, meslek ve etiği sorgulama, mesleki eğitim ve kalitesine güvensizlik, meslek ve insan algısında olumsuz değişim, motivasyonun düşmesi, kurumdan ayrılma/terk düşüncesi, okul kültürü ve ikliminde parçalanma, örgütsel adalet inancının, bağlılığın ve güvenin azalması, işten uzaklaşma isteği, örgütün verim ve marka değerinin düşmesi, insan ilişkilerinin yönetimdeki önemini kavrama” sonuçları tanımlanmıştır.

10. Yıldırma sonrası çıkarımlarda, yöneticilerin daha çok mesleki ve kurumsal yapılarla dair çıkarımlarda bulunmuşlardır. Mağdurların, yaşadıkları şiddet sonrasında belli bir değişim geçirdikleri, özellikle mesleğe, meslektaşlarına ve örgüte ait çıkarımlarının, onların bundan sonraki iş yaşamlarında farklılıklara yol açması bakımından olumlu/olumsuz bir değişim etmeni olduğu söylenebilir.

5.1.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Yıldırma Deneyimlerinin Karşılaştırılmasına Ait Sonuçlar

1. Yönetici ve öğretmenlerin yıldırma deneyimleri karşılaştırıldığında, yıldırıcı kişilik özellikleri ve mağdur kişilik özellikleri bakımından benzer temel özellikler gözlemlenmiştir. Katılımcıların müdür konumundaki bir kişi dışında tamamının yöneticileri tarafından yıldırma uygulanmıştır. Bu durum yöneticilerin kişilik özellikleri ve bu özelliklerini örgüte etkilerinin yıldırma temel ortak nokta olduğu sonucuna yöneltebilir.

2. Kişiler arası ilişkilerde zayıf, aşırı bürokratik/şekilci tutumlar devlet okulu yönetici ve öğretmenlerin analizlerinde baskın olmakla birlikte çoklukla karşılaşılan özellikler arasında görülmüştür. İkciliği destekleyen tutumlar, hem özel hem devlet okulu öğretmenleri ile yönetici analizlerinin ortak olarak mevcuttur. Yönetim ve liderlikte, otokratik/baskıcı, bırakınız yapsınlar tarzları, devlet okullarındaki tüm analizlerde baskın olarak tanımlanmışken, özel okullarda, bu alanda kodlanan tanımlamaların, mükemmellik illüzyonu altında, hiyerarşik bariyerle, yıldırıcı yöneticinin yetki alanı içinde lokal uygulandığı ve tehdit yolu ile örtbas edildiği davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumun, devlet okullarında açık ve aleni davranışlar ile aktif yıldırma sergilendiği, özel okullarda pasif-edilgen uygulanarak, illüzyonist bir tutumla perdelendiğini göstermektedir. Bu açıdan, özel okula ait analizlerde, yönetimden düşey yıldırma daha pasif bir tarz ile uygulanırken, aktif yıldırmanın, yatay olarak paydaş meslektaşlar vasıtası ile eş zamanlı uygulandığı. Görülmüştür. Her iki grupta, 'bırakınız yapsınlar' tarzının, yönetimin kendi beklentilerine uygun davranışları görmemesi ile otokratik bir tutuma dönüşmekte olduğu sonucuna varılmıştır.

3. Devlet Okulu yönetici ve öğretmenlerin bulgularının tamamında sendikal/siyasi kutuplaşma frekans düzeyi yüksek iken, özel okul öğretmenlerine ait analizde rastlanmamıştır. Dedikodu/ikicilik, örgütsel paranoya/güvensizlik, yıldırma bir yönetim/iletişim yapısı, öğretmen ve yönetici yaşantılarına, özel ve devlet okulunun örgüt kültürü ve iklimine ait bulgularında güçlü bir şekilde yer aldığı görülmüştür. Bu tanımlamalar, kurumda yıldırma zemin hazırlayan önemli etkenler olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Türkiye’ de okullarda yıldırma, örgüt kültürü ve ikliminin doğal bir parçası olarak görülmekte olduğu görülmüştür.

4. Yıldırma davranışlarında, en çok sırasıyla, mağdurun yaşam ve iş kalitesine yönelik davranışlar, sosyal itibara ve ilişkilere yönelik davranışlar ortaya çıkmıştır. Özellikle yönetici ve özel okul öğretmenlerinin verilerinde, mağduru kurumdan istifaya /uzaklaştırmaya çalışma amacıyla uygulanmıştır. Bu nedenle, mağdurun sosyal itibarına ve iletişimine yönelik davranışlarla desteklendiğinde, yıldırma amacına hizmet eden davranışların çoklu ve eş zamanlı davranışlar olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

5. Mağdurların hepsi 'kendini telkin etme' yolu ile içsel mücadele gücü bulduklarını bildirmişlerdir. Dışsal stratejilerde ise, "aileden yardım, arkadaş/meslektaş desteği, yıldırma karşı hakkını savunma, açık vermemek/bürokratik önlemler, yıldırma hakkında bilgilendirme, üst yönetimi sorun hakkında bilgilendirme/destek" davranışları tanımlanmıştır. Yıldırma karşı başatme stratejileride, arkadaş, meslektaş ve aile desteğinin çoğunlukta olduğu; bunun sebebinin ise sosyal, kültürel ve geleneksel yapılar olarak yorumlanmıştır. Kişilerin yıldırma hakkında profesyonel düzeyde yeterli bilgi sahibi olması, hukuksal ve kurumsal seçenekler yolu ile mücadele stratejileri geliştirmesini engellediği sonucuna varılmıştır. Bu konuda yeterince bilgiye kolay ulaşamamaları, kurumun yıldırma karşı belirli bir duruş sergilememesi, hukuksal mücadelenin uzun ve maddi anlamda pahalı bir seçenek olmasının oldukça etkili olduğu görülmüştür. Bu

seçeneklerin göze alınmamasında, yıldırmanın bir çeşit taciz olması, deşifre olma, aciz görünme ve mimlenme korkusunun da etkili olduğu söylenebilir.

6. Yönetici ve öğretmenler yıldırma sonuçları boyutunda karşılaştırıldığında, yönetici mağdurların daha çok ruhsal ve bedensel olumsuz sonuçlarla karşılaştığı ortaya çıkmıştır. Bu durum, okul müdürü mağdur katılımcı istisna olmak üzere, yöneticilerin mesai saatleri ve sorumluluk yükü, okul müdürü pozisyonundaki yıldırıcı ile daha çok iletişim içinde olmak zorunluluğu nedeniyle, daha çok saldırgan davranışlara maruz kaldıkları söylenebilir. Bu durumda öğretmenlerin bireysel ve özerk çalışma ortamları, mesai saatlerinin esnekliği sebebiyle, yöneticilere göre saldırgan davranışlarla daha az karşı karşıya kaldığı sonucuna varılabilir.

7. Yıldırma sonrası çıkarımlar, her iki grupta, mesleki yaklaşım ve insan ilişkilerine ait yaklaşımları etkilediği söylenebilir. Yıldırma, işyeri şiddeti olarak, kişilerin algıları, beklentileri ve düşünceleri konusunda yıldırma öncesine nazaran farklı tutumlar geliştirmelerine sebep olabilmekte, bu deneyim sonrasında, fayda gördükleri tutumlarını devam ettirmekte kararlı davranma, zarar gördüklerini düşündüren davranışları ise terk ederek farklı tutumları benimsedikleri; mesleki ve yönetsel uygulamalara karşı daha eleştirel davranarak sorguladıkları görülmüştür.

8. Mağdurların, yıldırma esnasında ve sonrasında, kurumu terk etmek veya yapılan şiddete razı olmak arasında kaldıkları gözlemlenmiştir. Katılımcıların, kurum içi yönetmelik uygulamalarında henüz yıldırma ile ilgili caydırıcı ve önleyici maddelerin bulunmamasından dolayı, denetim mekanizmasında çaresiz kaldıkları, hukuksal destek alabilmek ve mahkeme yolu ile hakkını aramanın uzun zaman alması ve maliyetinin yüksek olması, yıldırma ispatlama konusunda yeterince teknik bilgi sahibi olmadıkları bu sebeple haklarını arayabilmek ve şiddeti engellemek adına bir çaresizlik içinde oldukları sonucuna varılmıştır.

5.2. Öneriler

5.2.1. Politika Yapıcılara Öneriler

Yıldırma, eğitim örgütlerinde verimi düşüren, bağlılığı azaltan, mesleki etiği içinde değerlendirilebilecek bir sorun olarak mevcuttur. Eğitim yöneticileri ve diğer eğitim çalışanlarının temel olarak öğretmen yetiştiren kurumlar tarafından yetiştirildiği noktada hareketle, öğretmen adaylarının seçimi, yetiştirilmesi, mesleğe kabul aşamasında ve aktif meslek yaşamı boyunca kişilik testleri ile profesyonel psikolojik destek ve takibi yapılarak mesleki yeterliliklerinin ölçülmesi önerilir. Duygusal zekâ, kişiler arası iletişimi, etik ve vicdani değer yaklaşımı güçlü sağlam bireylerin eğitimci olmasını sağlayacak kriterler belirlenerek uygulanabilir.

Yönetici atama kriterlerinde, liyakatle birlikte eğitim yönetiminde yüksek eğitim, liderlik ve insan ilişkileri öncelik ölçütler olarak belirlenebilir. Eğitim yönetiminde, demokratik ve şeffaf bir yönetim/liderlik tarzının benimsenmesi konusunda özendirici

tutumlarla desteklenebilir. Örgüt psikolojisi ve okul yönetimi, yasal sistem ve bilimsel donanımı gibi konularda alanında yüksek eğitim alarak uzmanlaşmış, eğitim liderliği özelliklerini kazanmış ve meslek hayatında öğrenim sonrası beklendik davranışları gösterebilen, alan deneyimi yüksek eğitim yöneticilerinin, eğitim yöneticisi olarak atanmasını sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır.

Öncelikle, öğretmen yetiştirme ve mesleğe kabul aşamasında, ideolojiler üstü profesyonel bir tutum kazandırmak, okulları sadece eğitim ve öğretimi akademik ve bilimsel uygulamaların alanı olarak görmek son derece önem arz etmektedir. Sendikal faaliyetlerin, mesleki faaliyetlere ağırlık vermesi, siyasi/ideolojik kutuplaşmaya prim vermeyecek ortak bir tutum geliştirmeleri gerekir. Mesleki iş birliği ve sendikalaşma sürecinde, öğretmen yetiştirme ve mesleki etkileşimin uzlaşma içinde olabilmesi için, meslekleşme sürecinin başlatılması, tutarlı, homojen ve bilinçli bir meslek etiği oluşturulması konusunda önemli bir adım olacaktır. Meslekleşmenin sistemli hale gelerek işlerlik kazanması, öğretmenliği, her türlü ideoloji/siyaset üstü hale getirilmesinde önemli bir adım olacaktır. Öğretmen yetiştiren kurumlar, öğretmen adayları ve alandaki aktif meslek yaşamındaki tüm eğitimcilerin mesleksi sözleşme içinde olması, eğitim kurumlarındaki ideolojik/siyasi kutuplaşmanın ve ikiciliği engelleyecek bir adım olabilir. Eğitim sendikaları ise, bu paradigma ile uygulamalarda bulunmalı, ideolojik/siyasi taraf olmaktan öte, mesleki gelişim ve işbirliğine dayalı dayanışmacı faaliyetlerde bulunarak reformcu gelenekten ziyade, kooperatist geleneğe yönelmeleri önerilir. Bu tutumlar, eğitim sendikalarını, eğitim örgütlerinde ayrıştırıcı bir öğe olmaktan çıkararak, asli görevleri olan mesleksi dayanışma adına birleştirici bir unsur haline getirecektir. Eğitimcilerin ortak, tutarlı ahenkli bir değer sistemi ile hareket etmesi yıldırımın mesleksi etiği içinde okullarda önlenmesi adına önemli bir adım olacaktır.

Özel ve devlet okullarında eğitimcilerin ortak paydada mesleksi bir sözleşme içinde yetişmesi ve alanda bu tutumlarını tutarlı bir şekilde sergilemesi, mesleksi etiği çerçevesinde, şiddet sorunlarının bir örgütsel davranış gibi algılanması ve yetkinin kötüye kullanılmasını önleyecek bir çözüm olarak önerilebilir.

Yönetim değişiminin yıldırıma zemin hazırlama olasılığı göz önünde bulundurularak planlanması, uygulayıcılarının liderlik tutumlarında demokratik ve katılımcı uygulamaların özendirici ve teşvik edici hale getirilmesi, zorlayıcı bürokratik tutumların daha esnek hale getirilmesi, yıldırımın eğitim örgütlerinde örgütsel sebeplerle ortaya çıkmasını engelleyebilir.

5.2.2. Uygulayıcılara Öneriler

Uygulamalar esnasında, yıldırımı engelleyici tedbirler, koruyucu önlemler alabilmek adına eylem planı geliştirilmelidir. Okullarda, otokratik ve bırakınız yapınlar tarzı yönetim yerine demoktarik-katılımcı tarzın uygulanması benimsenmelidir.

Eğitimcilerinin hala çok büyük bir çoğunluğunun yıldırma konusunda bilimsel ve planlı bir bilgiye sahip olmadığı, bu nedenle, şahit olduğu veya deneyimlediği bu şiddeti

anlamlandıramadığı için mesleki ve örgütsel yapının ciddi zarar gördüğü gözlemlenmiştir. Yıldırmanın, eğitimciler arasında doğal bir davranış olarak kabul görmesi, eğitim örgütleri ve uygulayıcıları için önemli ve tedbir alınması gereken bir problem olarak kabul edilmelidir. Öncelikle durumun ciddiyeti kabul edilmeli, literatür de bahsedilen TC yasaları ve Uluslararası Anlaşmalar gereği çalışanlara karşı yükümlük çerçevesinde, hukuki mücadele ve kurumsal mekanizmaları başatme stratejileri içinde bir seçenek olarak görülebilmesi için kurum içi tedbirler alınabilir. Yıldırma için farkındalık ve bilgilendirme seminerleri, bu alanda akademik uzmanlığını almış kişiler tarafından verilerek sistemli bir proje dâhilinde uygulanabilir. Yıldırma hakkında gerekli farkındalığın sağlanması ve yasal süreçler hakkında bilgilenmek, eğitim örgütlerindeki yıldırma sorununun önlenmesi adına en önemli ve ilk adım olacaktır. Bu suretle, denetim elemanlarının bu konuda detaylı bilgilendirilmesi, yıldırma şikâyetinin de soruşturma kapsamına alınması, yıldırma ile ilgili, gerekli kurum içi yönetmelik değişikliğinin yapılması hukuksal başvurudan önce kurum içi bir çözüm olarak uygulanabilir. Son olarak, eğitim kurumlarında, insan kaynakları yönetiminin, asli görevlerinden, dengeleyici, tarafsız ve tampon bir birim olarak varlığı, yıldırmanın kurum içinde arabuluculuk ile çözümlenmesi veya önlenmesi açısından önerilebilir.

5.2.3. Araştırmacılara Öneriler

Mağdur kişilik yapılarının, farklı yaklaşımlarla, çok yönlü araştırılması, yıldırma olgusuna objektif değerlendirmeler getirebilir. Bu tür araştırmalar, yıldırmanın mağdur kişilikten kaynaklanabilecek yönlerine ışık tutabilir. Kişilik testleri, mizaç çeşitleri gibi yöntemlerle yıldırmadaki roller kişilik yapıları ve yıldırma olgusuna etkileri araştırılabilir.

Öğretmen sendikaları, kişi ilişkileri örgüt psikolojisi değişkenlerine göre araştırılabilir.

Dünyada konu hakkında yapılan araştırmalarda, yıldırmanın yapısal boyutuna kültürel etki ve kabuller ile birlikte, sosyal, yönetsel ve hukuksal uygulama farklılıkları ile her ülkenin özgün verilerini elde etmek adına araştırmalar yapılmakta, bazı ülkelerde bu araştırmalar yardımı ile yıldırma ile mücadele eylem projeleri uygulanmakta ve olumlu sonuçlar elde edildiği bilinmektedir. Yıldırma hakkında ülkelerin özgün çalışmaları, kültüre göre kavramsal çerçevesinde bazı değişimlere yol açmıştır. Türkiye'deki yıldırma yaşantıları ve özgün yapısı, yıldırmanın özgün çözümlerini üretmeyi sağlayacak, nitel ve karma desenli araştırmalar yapılabilir. Görüşme ve gözleme dayalı tecrübe aktarımlı çalışmalarla, özgün yıldırma profilinin çıkarılması, aynı zamanda, önleyici ve çözüm getirici araştırmaların projelendirilerek, bu çalışmaların önerilerine göre, sosyal bir bilinçlendirme, mücadele, mesleki ve kurumsal tedbirlerin alınması sağlanabilir. Böylece, yıldırma sorununun Türkiye' deki eğitim kurumlarında etkisiz hale getirilmesi mümkün olabilir.

KAYNAKLAR

- Archer, D. (1999). Exploring “bullying” culture in the para-military organization. *International journal of manpower*, 20(1/2), 94-105.
- Asan, E. (2014). *Türk ve yabancı eğitim sendikalarının eğitim politikaları ve insan yetiştirme anlayışına etkilerinin karşılaştırmalı analizi*. Okan Üniversitesi, İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Atalay, İ. (2010). *Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi kamu sektöründen bir örnek*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Atman, Ü. (2012). İşyerinde psikolojik terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3, 157-174.
<http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/dergi2011/spkd16ocak.pdf>.
23.04.2014.
- Aubé, C. & Rousseau, V. (2011). Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 565-580.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara:Hatipoğlu.
- Aygün, H. A. (2012). Psikolojik yıldırma (mobbing) üzerine nitel bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi* 5, 92-121.
<http://sbedergi.gumushane.edu.tr/belgeler/sbe-cilt3-sayi5/sayi5-910HaciAliAygün5.pdf>. 24.02.2014.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Anadolu Üniversitesi. İ.İ.B.F. dergisi*, 8(1-2).
- Branch, S., Sheehan, M., Barker, M. & Ramsay, S. (2004) Perceptions of upwards bullying: An interview study. The Fourth International Conference On Bullying And Harassment In The Workplace. 24.04.2014
- Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Anadolu Üniversitesi İİ BF Dergisi*, 8, 1-2.

- Bloisi, W., & Hoel, H. (2008). Abusive work practices and bullying among chefs: A review of the literature. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 649-656.
- Bond S. A., Tuckey M. R. & Dollard M. F., (Spring 2010). Psychosocial safety climate, workplace bullying, and symptoms of posttraumatic stress. *Organization Development Journal*, 28(1).
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail?vid=2&sid=fef297fc-d733-478e-b86d-ab6a337f4134%40sessionmgr4005&hid=4108&bdata=Jmxhbmc9dHImc2l0ZT1lZHMtbG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=48056247>. 23.04.2014.
- Brodsky, C. (1976). *The Harassed Worker*. Lexington, MA: D. C. Heath and Company.
- Burton, J. (2010). *WHO healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practices*. WHO Headquarters, Geneva, Switzerland.
http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf, 21.04.2014 tarihinde alındı.
- Candan, H. & İnce, M. (2014). Mobbingden (bezdiri) tükenmişliğe giden yol: çevre ve şehircilik bakanlığı çalışanları üzerinde bir araştırma. *Cag University Journal of Social Sciences*, 11(2).
- Celep, C. ve Konaklı, T. (2013) Mobbing experiences of instructors: causes, results and solution suggestions. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13, 175-199. 31.05.2015
- Cemaloğlu, N. (Yaz-2007a). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *Bilig*, 42, 111-126.
<http://yayinlar.yesevi.edu.tr/files/article/110.pdf>. 24.04.2013.
- Cemaloğlu N. (2007b). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
<http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/200733NECAT%C4%B0%20CEMALO%C4%99ELU.pdf> 08.04.2013.
- Cemaloğlu, N. (2007c). The exposure of primary school teachers to bullying: An analysis of various variables. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 789-802.

- Cemaloğlu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 495-512.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (Bahar 2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyet yönünden incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2) 345-362. http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2007_cilt5/sayi_2/345-365.pdf. 08.04.2013.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2008). Öğretmen ve okul müdürlerinin maruz kaldıkları yıldırmanın yönü. *Ahmet Yesevi Üniversitesi BİLİG*, 46, 67-86.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A.Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 137-151. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/download/1053/418ç> 08.04.2013.
- Cooper, R.K. & Sawaf, A. (2010). *Liderlikte duygusal zeka*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Davenport, N, Schwartz, R. D. and Elliott, G.P. (2003) *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, (Çev.) Osman Cem Öner toy, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Diaz, C. (2009). *Değerler Eğitiminde On Anahtar Sözcük*. İstanbul: Gün Yayıncılık
- Dick, R. & Wagner, U. (2001). Stress and Strain in Teaching: A Structural Equation Approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243-259
- Dinçer, Ö. Y. F. (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Dinçer, M. K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkar liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 28.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2). http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2002_2_7.pdf. 06.05.2013.
- Dökmen, Ü. (1994). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık

- Einarsen, S. (1998). Dealing with bullying at work: the Norwegian lesson. In *Bullying at Work 1998 Research Update Conference*. Staffordshire University Business School.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, S., & Hoel, H. (2001). The Negative Acts Questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work. In 10th European Congress of Work and Organizational Psychology, Praga.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (Eds.). (2010). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*. London: CRC Press.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 2, 3-40.
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12(3), 247-263.
- Erdemir, B. (2012). Dünyada ve Türkiye’de yükseköğretimde psikolojik taciz (mobing) ve yasal mevzuat. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(3), 151-158.
- Ertürk., A. (2013). Mobbing Behaviour: Victims and the affected. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(1), 169-173
- Ertürk., A. & Cemaloğlu, N. (2014). Causes of mobbing behavior. *Social and Educational Sciences*, 116, 3669-3678.
- Fahie, D., & Devine, D. (2014). The impact of workplace bullying on primary school teachers and principals. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 58(2), 235-252.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. (7. Baskı). İstanbul: Alfa.

- Fox, S., & Cowan, R. L. (2015). Revision of the workplace bullying checklist: the importance of human resource management's role in defining and addressing workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 116-130.
- Glasl, F. (1994). Conflict management: A handbook for managers and consultants. Haupt, Bern, Switzerland.
- Gökçe, A.T. (2008). *Mobbing: işyerinde yıldırma eğitim örneği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Gökçe, A.T. (2008). *Mobbing: İşyerinde yıldırma nedenleri ve başa çıkma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Gökçe, A.T. (2012). Mobbing: İş yerinde yıldırma özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 272-286.
http://www.zgefdergi.com/Makaleler/324796988_18_17_ID_62.pdf. 09.04.2013.
- Göktürk, G.Y. ve Bulut, S. (Bahar 2012). Mobbing: İşyeride psikolojik taciz. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(24) 53-70.
<http://www.sbedergi.ibu.edu.tr/index.php/sbedergi/article/view/119/258>. 16.04.2013.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler:Karaman İl Özel İdaresinde görgül bir çalışma. *KSÜ İİBF Dergisi*, 1(2) 107-134.
http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Imagesimages/files/7_uni_0.pdf. 16.04.2013.
- Günel, Ö. D. (2010). İşletmelerde yıldırma olgusu ve yıldırma mağdurlarının kişilik özelliklerine ilişkin bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12(3) 37-65.
<http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt12.sayi3/g%C3%BCnel%20%C3%B6zg%C3%BCr%20devrim.pdf>. 22.04.2013.
- Hansen, M., Hogha, A., Perssonb R., Karlson B., Gardea A.H. & Ørbæk, P., (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research* 60, 63-72.
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/results?sid=30aa821c-5bff-40a1-82f4-c411760e2bff%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4108&bquery=Bullying+at+work%2c+health+outcomes%2c+and+physiological+stress+response&bdata=JmNsaTA>

9RIQxJmNsdjA9WSZsYW5nPXRYJnR5cGU9MCZzaXRIPWVky1saXZl.
23.04.2014.

- Hauge, Å. L. (2007). Identity and place: a critical comparison of three identity theories. *Architectural science review*, 50(1), 44-51.
- Hauge, L.J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Hodson, R., Roscigno, V. J., & Lopez, S. H. (2006). Chaos and the abuse of power: Workplace bullying in organizational and interactional context. *Work and Occupations*, 33, 382-416.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). Destructive conflict and bullying at work. Manchester: Manchester School of Management, UMIST.
- Hoel, H. & Einarsen, S. (2010) Shortcomings of antibullying regulations: The case of Sweden, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 30-50.
- Hoel, H. Faragher, B., & Cooper, C. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 367-387.
- Hubert, A. B., & Van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European journal of work and organizational psychology*, 10(4), 415-424.
- Johns, N., & Menzel, P. J. (1999). If you can't stand the heat!: Kitchen violence and culinary art. *Hospitality Management*, 18(2), 99-109.
- Karakuş, M., ve Çankaya, İ. H. (2012). Öğretmenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddete ilişkin bir modelin sınanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(42).
- Karacıoğlu, F. ve Çelik, Ü.H. (2012). Mobbing (yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/6431/6588>
- Keashly, L. (1998). Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85-117.

- Koç, M. ve Bulut, H.U. (2009). Ortaöğretim öğretmenlerinde mobbing: Cinsiyet yaş ve lise türü değişkenleri açısından incelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2009, 1(1) 64-80. www.iojws.net. 21.06.2011.
- Korkmaz, M. & Cemaloğlu, N. (2010). Relationship between organizational learning and workplace bullying in learning organizations. *Educational Research Quarterly*, 33(3), 3.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126(8). 11.04.2013.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2) 165-184. <http://www.organizedmobbing.com/Leymann1996.pdf>. 11.04.2013.
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 251-275. 11.04.2013
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K. (2007). Burned by bullying in the American workplace: prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), 837-862.
- Mathisen, G.E., Øgaard T. & Einarsen. S. (2012). Individual and situational antecedents of workplace victimization. *International Journal of Manpower*, 33(5), 539-555
- Matthiesen, S.B., & Einarsen, S. (2007). Perpetrators and targets of bullying at work: Role stress and individual differences. *Violence and victims*, 22(6), 735-753.
- Matthiesen, S.B., & Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 13(2), 202-248. http://pracademics.com/attachments/article/433/Article%204_Williams%20Symp%20Ar2_Matthiesen%20%20Einarsen.pdf. 08.11.2015
- Mercin, L. (Güz 2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 128-144. http://193.140.134.6/~gokturk/sbox/Cihat_insankaynaklari_gelistirme.pdf. 16.04.2013.

- Mete, Y. A. (February 2013). Yükseköğretim kurumlarında psikolojik yıldırma (terör): Uygulayanlar, mağdurlar ve seyirciler. *International Journal of Social Science* 6(2), 977-993.
- Mikkelsen, E.G., & Einarsen, S. (2002). 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*, 43(5), 397-405. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9450.00307/pdf.08.11.2015>
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Pastor, J. C., Sanz-Vergel, A. I. & Garrosa, E. (2009). The moderating effects of psychological detachment and thoughts of revenge in workplace bullying. *Personality and Individual Differences*, 46(3), 359-364.
- Namie, G., (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal November/December*, 1-7. <http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/N-N-2003A.pdf>. 23.04.2014.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. *Antisocial Behavior in Organizations*, 37, 67.
- Nield, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personal development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 239-249.
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309-332.
- Nielsen, M. B., Tangen, T., Idsoe, T., Matthiesen, S. B., & Magerøy, N. (2015). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature review and meta-analysis. *Aggression and Violent Behavior*, 21, 17-24.
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L., & Smith, M. (1998). Victims of workplace bullying in Ireland. *The Irish Journal of Psychology*, 19(2-3), 345-357.
- Ocak, S. (2008). *Öğretmenlerin okulda duygusal taciz (mobbing) 'e ilişkin alguları (Edirne İli örneği)*. Trakya Üniversitesi, Edirne: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. <http://193.255.140.18/Tez/0069672/METIN.pdf>. 21.06.2011.

- Özgan, H., Kara, M. ve Arslan, M. C. (2013). Öğretmenlerin okul yöneticilerine uyguladıkları psikolojik yıldırma uygulamaları ve etkileri (Mobbing Behaviors That Teachers Impose On School Administrators And The Impacts Of These Behaviors). *E-AJELI (Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction)*, 1(1).
- Özler, D.E. ve Mercan, N. (2009). *Yönetmel açıdan psikolojik terör*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sabancı, A. ve Yücel, E. (2013). İlköğretim okullarında öğretmen veli ilişkilerinde veliye yönelik psikolojik yıldırma davranışları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28-2).
- Salin, D., & Hoel, H. (2013). Workplace bullying as a gendered phenomenon. *Journal of Managerial Psychology*, 28(3), 235-251.
- Selçuk, Z., Palancı, M., Kandemir, M., ve DüNDAR, H. (2014). Eğitim ve bilim dergisinde yayınlanan araştırmaların eğilimleri: İçerik analizi. *Eğitim ve Bilim*, 39(173).
- Shallcross, L. (2003, October). The workplace mobbing syndrome: Response and prevention in the public sector. In Workplace Mobbing Conference, Brisbane (pp. 16-17).
- Shallcross, L., Ramay, S., & Barker, M. (2012). Severe workplace conflict: The experience of mobbing. Queensland University of Technology. http://eprints.qut.edu.au/50754/1/Severe_workplace_conflict.pdf. 11.04.2013.
- Smith, P. K., Singer, M., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). Victimization in the school and the workplace: Are there any links? *British Journal of Psychology*, 94(2), 175-188.
- Şahin, S. (2015). Yeni Bir Yaklaşım: İş Sağlığı Ve Güvenliği'nde Mobbing Faktörünün Önemi Ve Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9, 489-505
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Nobel Dağıtım.
- Tanhan, F. ve Çam, Z. (2011). Öğretmenlere yönelik yıldırma ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğinin yeniden belirlenmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(40), 80-97. <http://egitim.cu.edu.tr/efdergi>. 25.04.2014.

- Tanođlu, Ő. Ő. (2006). İŐletmelerde yıldırmanın (mobbing) deđerlendirilmesi ve bir yůksek ۆđrenim kurumunda uygulama. *YayınlanmamıŐ Yůksek Lisans Tezi, Konya: SelŐuk ˘niversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.*
- TaŐpmar, F. ve Saylı, H. (2008). Mobbing and bullying in the workplace and how you survive if you are mobbed. Afyon Kocatepe University. <http://ces.epoka.edu.al/icme/10.pdf>. 11.04.2013.
- TBMM Komisyon Raporu (Nisan 2011). İŞyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve Çözüm Önerileri.
- Temizel, Y. (2013) Mobbing ve Türk hukuk sistemindeki yeri. *Adalet Dergisi, 45*, 188/223
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler aÇısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12(18): 81-89.*
<http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2010/81-89.pdf>. 23.04.2014.
- Tınaz, P. (2006). *İŞyerinde Duygusal Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management, 17(2)*, 87-95.
- Uğurlu, V.T., Őađlar, Ő. ve Güneş, H. (2012). Ortaöğretim okullarında yıldırma (mobbing) davranışlarına ilişkin ۆđretmen gürüŐleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 10(4)*, 718-749.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying–psychological work environment and organizational climate. *European journal of work and organizational psychology, 5(2)*, 203-214.
- Weber, L. J., & Cummings, A. L. (2003). Research and theory: Relationships among spirituality, social support and childhood maltreatment in university students. *Counseling and Values, 47(2)*, 82-95.
- Yaman, E. (2009). *Yönetim psikolojisi aÇısından işyerinde psikoŐiddet-mobbing*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., (2013) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: SeŐkin Yayıncılık.

- Zapf, D. (1999). Organizational Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 70-85.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2001) Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice#an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369-373
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2005). Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations. *American Psychological Association*, 7, 329. http://www.researchgate.net/publication/232545339_Mobbing_at_Work_Escalated_Conflicts_in_Organizations. 17.07.2014.
- Zapf, D., & Gross, C. (2001) Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522, DOI: 10.1080/13594320143000834
- Zapf, D. Knorz, C. & Kullac, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2). 215-237

EKLER

EK 1: Katılımcılara Ait Bireysel Analiz Tabloları.

Katılımcı KDÖ1'e Ait Kişisel Analiz

Tablo 1: Yıldırma Nedenleri

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	<ul style="list-style-type: none">• Kibirli kişi• Kişisel ilişkileri sınırlı• Kendini ispatlama• Aşırı güven etki yerine yetkiyi kullanan• Aşırı hırslı• Niteliksiz• Aşırı kuralcı ve bürokratik tutum
	Mağdur rolü	<ul style="list-style-type: none">• Mesafeli bir kişilik• Duygusal/hassas kişi
Örgütsel nedenler	Yönetim ve liderlik	<ul style="list-style-type: none">• Yönetici öğretmen ayrışması• Yıldırma sorunu
	Örgüt kültürü ve iklimi	<ul style="list-style-type: none">• Güvensizlik• İletişim kopukluğu• Çatışma istikrarsızlık• Adaletsizlik

Tablo 2: Yıldırma Davranışları

Kategoriler	Kodlar
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlamak	<ul style="list-style-type: none">•
Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	<ul style="list-style-type: none">• İş yükünü artırma• Habersiz derse girme• Genel gerginlik yaratma• Yaşının küçüklüğünü bahane etme
Sosyal itibara yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">•
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">•
Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar	

Tablo 3: Yıldırmaya karşı başetme stratejileri

Kategoriler	Kodlar
İçsel stratejiler	<ul style="list-style-type: none">•
Dışsal stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Arkadaş desteği• Meslektaş dayanışması

Tablo 4 Yıldırma Sonuçları

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	<ul style="list-style-type: none">•
	Ruhsal	<ul style="list-style-type: none">• Sinirlilik• Mutsuzluk• Huzursuzluk• Geçimsizlik
Örgütsel sonuçlar		<ul style="list-style-type: none">• İdarecilere önyargı• İdealizmini kaybetme

Tablo 5: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Kategoriler	Kodlar
Kişisel çıkarımlar	<ul style="list-style-type: none">• Olgunlaştığını hissetme• İnsanların davranışlarını (yıldırma) kabullenme• Gücünü hissetme

Katılımcı KDÖ2'ye Ait Kişisel Analiz

Tablo 1: Yıldırma Nedenleri

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	<ul style="list-style-type: none">İlgi çekmeyi sevenHırslıPopüler olmayı sevenSosyal yönü kuvvetli
	Mağdur rolü	<ul style="list-style-type: none">SakinSessizNezaketli
Örgütsel nedenleri	Yönetim ve liderlik	<ul style="list-style-type: none">SendikaYönetimde iç anlaşmazlıkBırakınız yapınlar tarzı yönetim
	Örgüt kültürü ve iklimi	<ul style="list-style-type: none">Zayıf örgüt kültürü ve iklimiDedikoduİdeolojik kamplaşma

Tablo 2: Yıldırma Davranışları

Kategoriler	Kodlar
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sınırlamak	<ul style="list-style-type: none">Bağırma/azarlamaDisiplin cezası ve soruşturma tehdidiDinlememek/ve söz hakkı vermemekHerkesin önünde eleştirme/haksız bulmaKorkutma/Gözdağı vermeAçık aramaDışlama
Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	<ul style="list-style-type: none">Disiplin cezası ve soruşturma ile tehditMesleki danışmanlık vermemekAnormal çalışma saati planlamasıGönüllü göreve zorlama
Sosyal itibara yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">Dedikodu çıkarmaDini siyasi alay etme
Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar	

Tablo 3: Yıldırmaya karşı başetme stratejileri

Kategoriler	Kodlar
İçsel stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • İçine çekilme • Sessizleşme • Psikolojik yardım alma
Dışsal stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> •

Tablo 4: Yıldırma Sonuçları

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	<ul style="list-style-type: none"> • Yeme içme sorunu • Uykusuzluk • Kabus görme
	Ruhsal	<ul style="list-style-type: none"> • Mutsuzluk • İçe kapanma • Psikolojik destek ihtiyacı
Örgütsel sonuçlar		<ul style="list-style-type: none"> • Meslekten soğuma • Meslektaşlarına güvensizlik • Örgütsel bağlılığın zedelenmesi

Tablo 5: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Kategoriler	Kodlar
Kişisel çıkarımlar	<ul style="list-style-type: none"> • İnsanlara güvensizlik • Mesafe koyma • Samimi olmama

Katılımcı KDÖ3'e Ait Kişisel Analiz

Tablo 1: Yıldırma Nedenleri

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	<ul style="list-style-type: none">• Dengesiz kişi• Yetersizlik hissi olan kişi• Yıldırma davranış tarzı olarak benimsemiş kişi
	Mağdur rolü	<ul style="list-style-type: none">• Çalışma hevesi olması• Stajyer olması• İdealizme sahip olması
Örgütsel nedenleri	Yönetim ve liderlik	<ul style="list-style-type: none">• Otokratik tutumu yıldırma amaçlı kullanma• Sendikal ayrımcılık ve ikicilik
	Örgüt kültürü ve iklimi	<ul style="list-style-type: none">• Sendikal kamplaşma• Sendikal baskı

Tablo 2: Yıldırma Davranışları

Kategoriler	Kodlar
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sınırlamak	<ul style="list-style-type: none">•
Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	<ul style="list-style-type: none">• Öğrenci önünde azarlama• Giriş ve çıkışları kontrol etme• Öğrenciye öğretmen yoklaması aldırma• Disiplin cezası yoluyla korkutma
Sosyal itibara yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">• Ortak alanlarda azarlama• Gözdağı verme• Tehdit etme
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">•
Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar	

Tablo 3: Yıldırmaya karşı başetme stratejileri

Kategoriler	Kodlar
İçsel stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Yıldırıcı ile iletişimi kesme
Dışsal stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Eşinden destek alma• Arkadaşlarından destek alma• Teknik destek alma (yönetmelik)

Tablo 4 Yıldırma Sonuçları

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	<ul style="list-style-type: none">• Yorgunluk
	Ruhsal	<ul style="list-style-type: none">• Tükenmişlik• Sinirlilik• Umutsuzluk
Örgütsel sonuçlar		<ul style="list-style-type: none">• İdarecilere güvensizlik• Mesleki tükenmişlik• İdealizmini yitirmex

Tablo 5: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Kategoriler	Kodlar
Kişisel çıkarımlar	<ul style="list-style-type: none">• Mücadele sonrası başarı ile mağdurun kendini güçlü hissetmesi

Katılımcı KDÖ4'e Ait Kişisel Analiz

Tablo 1: Yıldırma Nedenleri

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	<ul style="list-style-type: none">• Takıntılı• Tutarsız• Dengesiz• Eleştirici• İş narsizmi
	Mağdur rolü	<ul style="list-style-type: none">• Sabırlı• Uyumlu• Toleranslı• Nezaketli
Örgütsel nedenleri	Yönetim ve liderlik	<ul style="list-style-type: none">• Yıldırmadan sabıkalı yönetim• Fitneci• Otoriter• Emredici• Baskıcı• Aşırı buyurucu• Bilinçli çatışma yaratıcı• Böl yönet yaklaşımı• Fesatçı bölücü• Kendini öne çıkarma
	Örgüt kültürü ve iklimi	<ul style="list-style-type: none">• Sendikal baskı• Dedikodu• İkicilik• Parçalanmış okul

Tablo 2: Yıldırma Davranışları

Kategoriler	Kodlar
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sınırlamak	<ul style="list-style-type: none">•
Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	<ul style="list-style-type: none">• İş yükünü artırma• Zorla görevlendirme ile okuldan ayrılmasını sağlama• Yapılan işleri beğenmemek
Sosyal itibara yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">• Herkesin önünde azarlama• Bağırma• Eleştirme• Dinlememe• Sözünü kesme• Söz hakkı vermeme
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">•
Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar	

Tablo 3: Yıldırmaya karşı başetme stratejileri

Kategoriler	Kodlar
İçsel stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Sakin ve sabırlı olmaya çalışma • Danışma mücadeleye niyet • İletişimi azaltma
Dışsal stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> •

Tablo 4 Yıldırma Sonuçları

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	<ul style="list-style-type: none"> • Yeme içme sorunu • Uykusuzluk • Kâbus görme • Psikosomatik hastalık
	Ruhsal	<ul style="list-style-type: none"> • Sinirlilik • Huzursuzluk
Örgütsel sonuçlar		<ul style="list-style-type: none"> • İşten soğuma • İş yeterliliğini sorgulama

Katılımcı KÖÖ1'e Ait Kişisel Analiz

Tablo 1: Yıldırma Nedenleri

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	<ul style="list-style-type: none">• Aşırı ilgi, dikkat çekme ihtiyacı• Narsist yapı• Baskıcı kişi• Erk vekontrol merkezli• İş yeterliliği az kişi• Kendini başarısız görme
	Mağdur rolü	<ul style="list-style-type: none">• Sessiz/sabırlı• Çalışkan• Sevilen/insan ilişkileri iyi• Nezaketli• Tartışmadan kaçınan kişi• Duygusal/hassas kişi
Örgütsel nedenleri	Yönetim liderlik ve	<ul style="list-style-type: none">• Yeni okul• Kurumsallaşmamış• Değişim çabasında• Butik okul• Etki altında kalan yönetici• Bırakınız yapınlar yönetim şekli
	Örgüt kültürü ve iklimi	<ul style="list-style-type: none">•

Tablo 2: Yıldırma Davranışları

Kategoriler	Kodlar
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sınırlamak	<ul style="list-style-type: none">• Azarlama• İşten çıkarılma tehdidi• Ortalık yerde gözdağı verme
Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	<ul style="list-style-type: none">•
Sosyal itibara yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">• Söylenti çıkarma• Küçük düşürme
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">• Belirgin ayrımcılık• Yokmuş sayma
Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar	

Tablo 3: Yıldırmaya karşı başetme stratejileri

Kategoriler	Kodlar
İçsel stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Sabretmek
Dışsal stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Aile/arkadaşlardan duygusal destek • Kamuya geçirim seçeneği • Bir idareciye durumu bildirmek

Tablo 4 Yıldırma Sonuçları

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	<ul style="list-style-type: none"> • Performans düşmesi • Enerji ve motivasyon kaybı
	Ruhsal	<ul style="list-style-type: none"> • Mutsuzluk • Huzursuzluk • Çaresizlik duygusu
Örgütsel sonuçlar		<ul style="list-style-type: none"> • İnsanlara güven sorunu • İşten soğuma • Kurum değıştirme isteği • Kurum adaletine güvenmeme

Tablo 5: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Kategoriler	Kodlar
Kişisel çıkarımlar	<ul style="list-style-type: none"> • İnsanların davranışlarını (yıldırma) kabullenme

Katılımcı KÖÖ2'ye Ait Kişisel Analiz

Tablo 1: Yıldırma Nedenleri

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	<ul style="list-style-type: none">• Hırslı insanlar• Yönetim kontrol tutkusu• Açık arayan• Kıskanç• Erk başatlı• İkiyüzlü• Tehditkâr• Reklamı çok iyi
	Mağdur rolü	<ul style="list-style-type: none">• Tercih edilen olmak• Popüler olmak• Başarılı olmak• Nezaketli olma• Kibar olma• İdealist olma• Sabırlı olma• Kırılgan ve duygusal kişilik
Örgütsel nedenleri	Yönetim liderlik ve	<ul style="list-style-type: none">• Baskıcı/otokratik yönetim• Hırslı yönetici• Kayırmacı/ayrımcı• Hiyerarşik bariyer• Sıfır sorun takıntısı• Mükemmellik illüzyonu• Sorun getirmeyin ne yaparsanız yapın• Adaletsiz tutum
	Örgüt kültürü ve iklimi	<ul style="list-style-type: none">•

Tablo 2: Yıldırma Davranışları

Kategoriler	Kodlar
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlamak	<ul style="list-style-type: none"> • Bağırma/azarlama • Disiplin cezası ve soruşturma tehdidi • Dinlememek/ve söz hakkı vermemek • Herkesin önünde eleştirme/haksız bulma • Korkutma/Gözdağı verme • Açık arama • Dışlama
Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	<ul style="list-style-type: none"> • İş yükünü artırma • Üstesinden gelemeyeceği işler verme • Aşırı eleştirme • İşten çıkarma ile tehdit • Her şeyi son dakikada haber verme • En zorlu sınıfların verilmesi • Hak ettiği ödülün verilmemesi
Sosyal itibara yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none"> • Küçümseme • Küçük düşürücü davranışlar • Açık arama • Sürekli haksız bulunma • Mal durumu ve aile yaşantısını konu etme • Dedikodu çıkarma • Ciddi hastalığını ima etme • Fiziksel eksikliklerini öne sürme
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	
Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar	

Tablo 3: Yıldırma karşı başetme stratejileri

Kategoriler	Kodlar
İçsel stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> •
Dışsal stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Aile/arkadaşlardan destek • Açık vermemek için çabalama

Tablo 4 Yıldırma Sonuçları

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	•
	Ruhsal	<ul style="list-style-type: none"> • Ağlama krizleri • Gerginlik • Mutsuzluk • Huzursuzluk • Geçimsizlik • Endişe hali
Örgütsel sonuçlar		<ul style="list-style-type: none"> • Kurumdan ayrılmaya niyetlenme • Örgütsel adalete güvenmeme • Eğitim yöneticilerine güven kaybı • İnsanlara güven kaybı

Tablo 5: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Kategoriler	Kodlar
Kişisel çıkarımlar	<ul style="list-style-type: none"> • Nezaketli olmayı hata olarak görme • Olgunlaştığını hissetme • İnsanları tanıma tecrübesi • İnsanların davranışlarını (yıldırma) kabullenme • İnsanlara güvensizlik • İşyerinde kişilere mesafe koymak/iletişimi sınırlamak • Gücünü hissetme

Katılımcı KÖÖ3'e Ait Kişisel Analiz

Tablo 1: Yıldırma Nedenleri

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	<ul style="list-style-type: none">• Hırslı sürekli açık arayan• Yönetim kontrol tutkusu• Baskın/dominant karakter• Erk başatlı kişi• İkiyüzlü/yalancı• Tehditkar kişi
	Mağdur rolü	<ul style="list-style-type: none">• Sessiz mütevazı• Sabırlı• İyi niyetli• Başarılı• Sevilen kişi• Hamilelik• Ezikmiş gibi görünme
Örgütsel nedenleri	Yönetim liderlik ve	<ul style="list-style-type: none">• Baskıcı/otokratik yönetim• Hırslı yönetici• Kayırmacı/ayrımcı• Hiyerarşik bariyer• Sıfır sorun takıntısı• Mükemmellik illüzyonu• Sorun getirmeyin ne yaparsanız yapın• Adaletsiz tutum
	Örgüt kültürü ve iklimi	<ul style="list-style-type: none">•

Tablo 2: Yıldırma Davranışları

Kategoriler	Kodlar
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlamak	<ul style="list-style-type: none"> •
Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	<ul style="list-style-type: none"> • İş yükünü artırma • Yapılan işleri eleştirme • Her sorundan sorumlu tutma • Günah keçisi muamelesi • İşten çıkarma ile tehdit etme • Gözdağı vermek • Sınıftan çekme • Üstesinden gelemeyeceği sorumluluklar verme • Açık arama sürekli takip • Rencide etmek
Sosyal itibara yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none"> • Üstüne kendini gösterme olanaklarının kısıtlanması • Toplum içinde küçük düşürme • Hamilelikten dolayı zayıf muamelesi • Sinirli, agresiflikle suçlama • Zayıf muamelesi yapma
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none"> •
Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar	

Tablo 3: Yıldırmaya karşı başetme stratejileri

Kategoriler	Kodlar
İçsel stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Kendi kendini telkin
Dışsal stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Aile/eşten destek • Yasal danışmanlık

Tablo 4 Yıldırma Sonuçları

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	<ul style="list-style-type: none"> • Uykusuzluk • Ağlama • Bebeğini kaybetme korkusu • Performans düşüşü
	Ruhsal	<ul style="list-style-type: none"> • Kendini kötü/problemlili algılama • Kendini sorgulama • Öz yeterliliğini sorgulama
Örgütsel sonuçlar		<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel adalete güvenmeme • Kurumdan ayrılmaya ikna olma • Mesleğine güvenini kaybetme

Tablo 5: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Kategoriler	Kodlar
Kişisel çıkarımlar	<ul style="list-style-type: none"> •

Katılımcı KDY1'e Ait Kişisel Analiz

Tablo 1: Yıldırma Nedenleri

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	<ul style="list-style-type: none">• İletişime kapalı• İlgi çekmeyi seven/narsist• İnkarcı/fesatçı• Dinlemeye kapalı/empati yoksunu• Özgüven eksikliği/mutsuz• Emredici/mesafeli• Eleştirel
	Mağdur rolü	<ul style="list-style-type: none">• İdealist• Mücadeleci• Dürüst• Öfkeli/dik kafalı• Profesyonel tutum
Örgütsel nedenleri	Yönetim ve liderlik	<ul style="list-style-type: none">• Otokratik tutum• Erk dayatması• Kişiler arası ilişkilerde zayıflık• Kayırma• Sorun odaklı• Aşırı eleştirel tutum• Takdir yoksunu
	Örgüt kültürü ve iklimi	<ul style="list-style-type: none">• İkicilik/taf tutma müdür kaynaklı• Güçlü dayanışma varlığını zedeleyici davranışlar• Yıldırma ve çatışmaya olasılık vermesi

Tablo 2: Yıldırma Davranışları

Kategoriler	Kodlar
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sınırlamak	<ul style="list-style-type: none">• Yüz yüze görüşmemek muhatap almamak• Sözle taciz• Herkesin içerisinde eleştirme/küçük düşürme
Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	<ul style="list-style-type: none">• İş yükünü artırma• Görev planlaması zorlayıcı görev verme• Yaptığı işleri küçümsemesi
Sosyal itibara yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">• Özel hayatı vasıtasıyla iş tutumunu yönlendirme• Giyim tarzı ile alay etme/eleştirme
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">•
Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar	

Tablo 3: Yıldırmaya karşı başetme stratejileri

Kategoriler	Kodlar
İçsel stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Serinkanlılık • Profesyonel davranmaya çalışmak
Dışsal stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Yalnız kalmamaya çalışmak • İş arkadaşlarından destek • Çocuğu ile vakit geçirerek sorunlarından uzaklaşma

Tablo 4 Yıldırma Sonuçları

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	<ul style="list-style-type: none"> • Yeme içme sorunu • Uykusuzluk • Nefes darlığı/kronik hastalık • Sık sık doktora gitme
	Ruhsal	<ul style="list-style-type: none"> • Huzursuzluk • Mutsuzluk • Stres hali • Sinirlilik
Örgütsel sonuçlar		<ul style="list-style-type: none"> • İdarecilikten soğuma • Mesleki etiği sorgulama • Mesleki eğitime ve kalitesine güvensizlik

Tablo 5: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Kategoriler	Kodlar
Kişisel çıkarımlar	<ul style="list-style-type: none"> • Meslek etiği gerekli/olmalı • İnsan faktörünün önemi • Eğitim yönetimi yaklaşımında atama kriterleri • Öğretmen yetiştirme kriterleri/meslekleşme

Katılımcı KDY2'ye Ait Kişisel Analiz

Tablo 1: Yıldırma Nedenleri

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	<ul style="list-style-type: none">• Kıskanç• İkiyüzlü/sinsi• Alkolizm bağımlılık temelli patolojik kişilik sorunları• Yalancı• Tacizci
	Mağdur rolü	<ul style="list-style-type: none">• İyi niyetli• Güvenilir/sevilen• İnfomal ilişkileri güçlü etki alanı yüksek• İyimser otoriteli• Örgütsel/mesleki bağlılığı yüksek (adanmış kişilik)• Ön eleştirisi yüksek• Cesur/mücadeleci
Örgütsel nedenleri	Yönetim ve liderlik	<ul style="list-style-type: none">• Kişisel ve mesleki etik yoksunu tutum• Emredici dayatmacı• Statü yetkisini kötüye kullanma• Otokratik/ “bırakın yapayım”, “sizde yapabilirsiniz” tarzı yönetim• İşine ilgisiz ve sorumsuz• Kültür ve iklim bozucu davranışlar
	Örgüt kültürü ve iklimi	<ul style="list-style-type: none">• Ilımlı/oturmuş bir kültür ve iklim• Sendikal baskı (müdürden)

Tablo 2: Yıldırma Davranışları

Kategoriler	Kodlar
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sıfırlamak	<ul style="list-style-type: none">• Telefonla rahatsız etme• İletişimi kapamak
Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	<ul style="list-style-type: none">• Yetkiyi budamak/yok saymak• İş saygınlığına saldırı• Güvenmediğini ima etmek
Sosyal itibara yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">• Sosyal ortamda zor durumda bırakma• İftira ile zor durumda bırakmak• Cinsel imalarda bulunmak
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">• Okuldan çıkışını yasaklamak
Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar	

Tablo 3: Yıldırmaya karşı başetme stratejileri

Kategoriler	Kodlar
İçsel stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Tek başına mücadele • Yakın arkadaşlarla paylaşma • Deneyimli meslektaşlara danışma
Dışsal stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Resmi şikayette bulunma • Bir üst makama şikayet • Bürokratik önlemlerle kendini sağlama almak

Tablo 4 Yıldırma Sonuçları

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	<ul style="list-style-type: none"> • Uykusuzluk/Kabus görme • Mide problemleri • Kilo kaybı
	Ruhsal	<ul style="list-style-type: none"> • Ağlama krizleri • Sinirlilik • Tedirginlik • Panik hali • Anksiyete/depresyon • İçe dönme/iletişimi kesme • Özgüven sarsılması
Örgütsel sonuçlar		<ul style="list-style-type: none"> • Okul müdürünün makamına panik algısı ile yaklaşma • İşten geçici süre uzaklaşma • Soruşturma sürecinde örgüt yapısına zararlar • Müdürün istifası

Tablo 5: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Kategoriler	Kodlar
Kişisel çıkarımlar	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan ilişkilerinin önemi • Eğitim yöneticisi nasıl olmalı • Müdür olarak ben ne yapmalıyım • Kendini sağlam tutmalı

Katılımcı KDY3'e Ait Kişisel Analiz

Tablo 1: Yıldırma Nedenleri

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	<ul style="list-style-type: none">• Güvensiz• Duygu yoksunu• Kontrolcü• Güç odaklı• Agresif tutum
	Mağdur rolü	<ul style="list-style-type: none">• İletişimi iyi• Hassas, gururlu• İnsan ilişkilerinde başarılı• Takım çalışmasına yatkın
Örgütsel Nedenler	Yönetim ve liderlik	<ul style="list-style-type: none">• Otokratik yönetim• Yetki odaklı• İletişimi sınırlı• İnsan ilişkileri yok• Emredici mesafeli
	Örgüt kültürü ve iklimi	<ul style="list-style-type: none">• İlimli ortam, mutedil• Oturmuş bir okul kültürü• Gruplaşmalar var fakat çatışma yok

Tablo 2: Yıldırma Davranışları

Kategoriler	Kodlar
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sınırlamak	<ul style="list-style-type: none">• Ortalık yerde azarlama• Kişisel iletişimi kesmek, muhatap almamak• İşyeri iletişimini sınırlamak
Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	<ul style="list-style-type: none">• Görevini tam yapmamakla suçlamak• Açık aramak iftira• Hiç iletişime girmediği ve sosyal ilişkilere karışmadığı için diğer alanlarda saldırı yapmak
Sosyal itibara yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">•
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">•
Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar	

Tablo 3: Yıldırmaya karşı başetme stratejileri

Kategoriler	Kodlar
İçsel stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Mücadele etmeye azimli olmak • Düşünmemeye çalışmak • Umursamamak
Dışsal stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Aileden yardım • Arkadaş desteği • Veli/öğrenci desteği • Yıldırmaya karşı yasal hakkını kullanacağını söyleme

Tablo 4 Yıldırma Sonuçları

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	<ul style="list-style-type: none"> • Yeme içme sorunu • Kilo kaybı • Uykusuzluk • Genel stres hali
	Ruhsal	<ul style="list-style-type: none"> • Anksiyete depresyon • Klinik tedavi
Örgütsel sonuçlar		<ul style="list-style-type: none"> • Nasıl idareci olunmaz? Sorusuna cevaplar • İnsan ilişkilerinin yönetimdeki önemi • İnsanlara güven

Tablo 5: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Kategoriler	Kodlar
Kişisel çıkarımlar	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan ilişkilerine güven ve önemi

Katılımcı EDY1'e Ait Kişisel Analiz

Tablo 1: Yıldırma Nedenleri

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	<ul style="list-style-type: none">• İnsani ilişkileri önemsemeyen• İletişimi sınırlı• Mesleki anlamda hayal kırıklığına uğramış kişi
	Mağdur rolü	<ul style="list-style-type: none">• İnsan ilişkilerine önem veren• Sevilen takdir edilen kişi• Mücadeleci savaşçı• Etki alanı yüksek• Mesleki yönden öz yeterliliğinde iddialı• Alanında deneyimli• Örgütsel bağlılığı yüksek
Örgütsel nedenleri	Yönetim ve liderlik	<ul style="list-style-type: none">• Baskıcı/otokratik yönetim• Emredici kaba• Kontrolcü ben merkezci• İnsan ilişkilerinden yoksun• Yıldırılmayı bir yönetim biçimi olarak algılamış• Aşırı bürokratik şekilci• Mesleki kibirlilik
	Örgüt kültürü ve iklimi	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların iletişimi ve etkileşimi yüksek• İlimli olumlu iklim• Güçlü bir yardımlaşma• Kişiler arası iletişim güçlü

Tablo 2: Yıldırma Davranışları

Kategoriler	Kodlar
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sınırlamak	<ul style="list-style-type: none">• Azarlama hakaret• Değersizleştirmeye çalışmak• Muhatap almamak
Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	<ul style="list-style-type: none">• Görev budaması, karar ve inisiyatif gücünün azalması• Açık aramak• Zor durumda bırakmak• Tehdit• Eleştirme eksik bulma• İtibarını zedeleyici şekilde iş yerine zarar verme• Uzmanlığı dışında görev verme• Re'sen görevlendirme
Sosyal itibara yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">•
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">•
Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar	

Tablo 3: Yıldırmaya karşı başetme stratejileri

Kategoriler	Kodlar
İçsel stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta ve değersiz olarak algılama • Kendini telkin • Maneviyat gücü
Dışsal stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • İletişimi etkileşimi azaltmak • Yıldırma hakkında bilgili olamk • Açık vermemek, gardını almak • Üst yönetime durumu aktarmak • Aile eş desteği • Meslektaş arkadaş desteği • Bürokratik önlemler

Tablo 4 Yıldırma Sonuçları

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	<ul style="list-style-type: none"> • Yeme içme sorunu • Uykusuzluk • Ağrı ve hastalık durumunun fazlaşması • Kilo kaybı
	Ruhsal	<ul style="list-style-type: none"> • Sinirlilik, gerginlik • Endişe/stres hali • Tahammülsüzlük • Öfke durumu
Örgütsel sonuçlar		<ul style="list-style-type: none"> • Motivasyon kaybı • Kurumun verimini ve marka değerini düşürmek • Çalışma azminin azalması

Tablo 5: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Kategoriler	Kodlar
Kişisel çıkarımlar	<ul style="list-style-type: none"> • Empati duygusu gelişti • İnsan ilişkilerinin önemi kavramak • Tek adam anlayışlı yönetimin imkansızlığı • Mesleğini ne kadar sevdiğini hatırlama

Katılımcı EDY2'ye Ait Kişisel Analiz

Tablo 1: Yıldırma Nedenleri

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	<ul style="list-style-type: none">Hırslı herşeyi mübah sayanİkiyüzlü sinsîBenmerkezci kibirli
	Mağdur rolü	<ul style="list-style-type: none">Ketum ağzı sıkıMücadeleciİyi niyetli dürüstDuygusal merhametliKolay iletişime geçmeyen kişi
Örgütsel nedenler	Yönetim ve liderlik	<ul style="list-style-type: none">Bina müdürü klasik yaklaşımÇatışma probleminden kaçanStatü ve yetki gücüne güvenen kişiÖrgüt kültürü ve iklimini kendi çıkarları için bozabilen kişiDikey ve yatay yıldırma azmettirici tutum
	Örgüt kültürü ve iklimi	<ul style="list-style-type: none">Sendikal siyasi kutuplaşmaDedikoduÖrgütsel paranoya güvensizlik

Tablo 2: Yıldırma Davranışları

Kategoriler	Kodlar
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sınırlamak	<ul style="list-style-type: none">
Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	<ul style="list-style-type: none">İş yükünü artırmaİstifaya zorlamaKasıtlı olarak zorda bırakmaya çalışmaİlişik kesmeyerek süreci uzatmak
Sosyal itibara yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">Dedikodu çıkarmaDuruş ve davranışları eleştirme
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">
Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar	

Tablo 3: Yıldırmaya karşı başetme stratejileri

Kategoriler	Kodlar
İçsel stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Mücadele azmi • Uzak durma iletişimini azaltma • Sürekli iç çözümleme ile analiz
Dışsal stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Restleşme • Tedbirli davranma açık vermemek • Sendika kullanma • Öğretmenleri kazanmak • Meslektaş desteği

Tablo 4 Yıldırma Sonuçları

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	•
	Ruhsal	<ul style="list-style-type: none"> • Kaygı paranoya durumu • Huzursuzluk endişe • Depresyon belirtileri • Hayattan soğuma
Örgütsel sonuçlar		<ul style="list-style-type: none"> • Mağdurun örgütten ayrılması • Meslekten/işinden soğuma • Örgütsel adalete güvenmeme • Örgütü terk fikri • Bağlılığın güvenin azalması • Okul kültürü ve iklimine darbe zarar

Tablo 5: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Kategoriler	Kodlar
Kişisel çıkarımlar	<ul style="list-style-type: none"> • İdarecilik yapmak için kirliliğe hazır olmak • İnsanlara güveni sorgulama

Katılımcı EDY3'e Ait Kişisel Analiz

Tablo 1: Yıldırma Nedenleri

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel nedenler	Yıldırıcı rolü	<ul style="list-style-type: none">•
	Mağdur rolü	<ul style="list-style-type: none">• Mesleğinde deneyimli• Erk makam hedefli• Sosyal yönü yüksek• İyi niyetli• İnsanları seven• İletişimi yüksek• Mesleğe yeni başlamış kişi
Örgütsel nedenleri	Yönetim ve liderlik	<ul style="list-style-type: none">• Nötr bir tutum• Sorun çıkmasın• Hareketsiz/sabit
	Örgüt kültürü ve iklimi	<ul style="list-style-type: none">• Sendikal/siyasi bölünmüşlük• Çatışma/kutuplaşma• Güven iletişim sorunlu

Tablo 2: Yıldırma Davranışları

Kategoriler	Kodlar
İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimini sınırlamak	<ul style="list-style-type: none">•
Yaşam ve iş kalitesine yönelik saldırgan davranışlar	<ul style="list-style-type: none">• Zorda bırakacak davranışlarda bulunmak• Başkaldırı ve sabotaj• Yaptığı işleri sorgulama• Eleştirme• İş ve iletişim konusunda prokatif davranma• İletişimi reddetme
Sosyal itibara yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">•
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	<ul style="list-style-type: none">• Yokmuş gibi davranma
Fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar	

Tablo 3: Yıldırmaya karşı başetme stratejileri

Kategoriler	Kodlar
İçsel stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • İyi niyetli davranmaya devam etmek • Moral bozukluğu ile içsel mücadele
Dışsal stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Aile büyüğünden taktik/yardım alma • İyi niyetik gösterecek davranışlar • Tevazulu tutum • Sorumluluklarını ve görevlerini eksiksiz yerine getirme

Tablo 4 Yıldırma Sonuçları

Kategoriler	Alt kategoriler	Kodlar
Kişisel sonuçlar	Bedensel	<ul style="list-style-type: none"> •
	Ruhsal	<ul style="list-style-type: none"> • Üzüntü • Moral bozukluğu • Endişe/stres hali • Kendini sorgulama suçlama
Örgütsel sonuçlar		<ul style="list-style-type: none"> • Ayrışma tetiklendi • Meslek ve insan algısı değişti • Okulu bir işletme olarak görmeye başladı • Motivasyon kaybı

Tablo 5: Yıldırma Sonrası Çıkarımlar

Kategoriler	Kodlar
Kişisel çıkarımlar	<ul style="list-style-type: none"> • Yıldırma konusunda bilgili olmanın faydası var • İnsan ilişkilerinin önemli olduğunu anladı • İnsanlarla iletişimi güçlü tutmanın faydalarını fark etmek

EK 3: GÖRÜŞME FORMU

YÖNERGE:

Amacı eğitim kurumlarında yıldırma (mobbing) yaşantılarını belirlemek olan Yüksek lisans tez çalışmamda kullanılmak üzere aşağıda, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve açık uçlu sorulardan oluşan sorular bulunmaktadır. Yıldırma, “Bir ya da birkaç kişinin genel olarak tek bir kişiye karşı veya gruba yaptığı, olumsuz iletişimle gerçekleşen ve insanların kişiliğine ve onuruna sistemli yapılan ahlak dışı davranışlar, psiko-şiddet” olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmaya veri sağlayan katılımcılar hakkındaki kişisel bilgiler ve beyanlar kesinlikle gizli kalacaktır ve isimler etik ve resmi uygulamalar gereği gizli tutulacaktır. Verilen cevapların doğruluğu ve tutarlılığı bu çalışmanın bilimsel amacına ulaşabilmesi açısından temel öneme sahiptir. Zaman ayırdığınız için, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Gülnur AK KÜÇÜKÇAYIR

SORULAR:

1. Yıldırma hakkında neler biliyorsunuz? Yıldırma olgusu hakkında düşünceleriniz nelerdir?
2. Yıldırma mağduru olduğunuzu ne zaman/nasıl fark ettiniz? İlk yıldırmaya maruz kaldığınıza nasıl karar verdiniz?
3. Sizce sizin yıldırma hedefi olmanızın nedenleri nelerdir?
 - a. Yıldırıcı–yıldırıcıların kişisel özellikleri, kişisel arası ilişkilerinde genel tutum ve davranışlarında neler gözlemlediniz? Hayatlarındaki hedefler, amaçları, kişilik özellikleri hakkındaki yorumlarınız nelerdir?
 - b. Yıldırma yaşadığınız iş ortamında, genel kişilerarası ilişkiler ve iklim nasıl? (Öğretmen-öğretmen, yönetici-öğretmen, diğer görevliler-öğretmen/ yönetici iletişimde gözlemleriniz nelerdir? Veliler ve öğrencilerin okul çalışanları ile iletişimi ilişkileri sizce nasıldı?)
 - c. İş ortamınızda, sosyal/etnik/sendikal/kültürel gruplaşmalar var mı? Varsa bu grupların birbirleri ile etkileşimleri nasıl? Yıldırma sürecinde, varsa bu grupların etkileri neler oldu?

d. Okul yöneticilerinizin liderlik özellikleri ve yönetim tutumu hakkındaki gözlemlerinizi nelerdir? Problem çözme, çatışma, yıldırma gibi örgütsel sorunlarda nasıl bir tutum takip ederler(di)? Formal ve informal okul grupları ile iletişimi nasıl? Yıldırma konusuna ilişkin tutum ve yaklaşımları nasıldır?(Okulun kültürünü etkileyecek sosyal ve kültürel davranışları nelerdir?)

4. Size yıldırma uygulayan kişi/kişiler hangi statüde çalışan kişiler? Sizce formal statülerin size yapılan yıldırmada nasıl etkileri olmuştur?

5. Yıldırma sürecinde neler yaşadınız? Yıldırma sizi hangi alanlarda daha çok uygulandı?(İşyerinde diğer çalışanlarla iletişiminize, sosyal ilişkilerinize, sosyal itibarınıza, yaşam ve iş kalitesine yönelik, fiziksel sağlığını tehdit edici ne tür saldırılara maruz kaldınız?) Bunların dışında deneyimlediğiniz farklı yıldırma yaşantıları oldu ise bunlar nelerdir?

6. Yıldırma süreci nasıl gelişti ve devam etti? Bu sürecin sizde ne gibi etkilerini hissettiniz? Yıldırma sürecinde kendinizi korumak ve/veya mücadele etmek adına ne tür stratejileri hangi sebeplerle geliştirdiniz? Bu davranışları geliştirirken sizin kişisel gerekçeleriniz ve nedir? Bu tutum ve davranışlarınız sonucunda ne gibi sonuçlar elde ettiniz?

a. Ne tür sonuçlar elde ettiniz? (Profesyonel bir yardım aldınız mı?)

b. Yıldırma süreci sona erdiğinde sizde, sosyal iletişiminizde, psikolojik durumunuzda olumlu-olumsuz ne tür değişimler gözlemlediniz?

c. Bu şiddeti hayatınızda deneyimledikten sonra genel olarak ne tür çıkarımlara vardınız?

7. Eklemek istediğiniz başka düşünceleriniz varsa lütfen paylaşın: