

**T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞYERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBING) OLGUSUNUN
VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİSİ**

Fatma Cansu GÜLOĞLU

**Danışman
Doç. Dr. Umut HALAÇ**

İzmir, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Olgusunun Verimlilik Üzerine Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06.02.2014

Adı SOYADI

Fatma Cansu GÜLOĞLU

İmza



T.C.
VAŞAR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TEZLİ YÜKSEK LİSANS TEZ JÜRİ SINAV TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN		
Adı, Soyadı	: Fatma Canan Gübeğül	
Öğrenci No	: 10300000007	
Anabilim Dalı	: İktisat	
Programı	: İktisat	
Tez Sınav Tarihi	: 06.02/2014	Sınav Saati : 10.30
Tezin Başlığı: İktisatın... Psikolojik... Süldürme (modeling) Olgularının... Verimlilik... Üzerine Etkisi		
Adayın kişisel çalışmasına dayanan tezini 25... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek çalışma konusu gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorular sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin.		
<input checked="" type="checkbox"/> BAŞARILI olduğuna (S)	<input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ	ile karar verilmiştir.
<input type="checkbox"/> EKSIK sorulması gerektiğine (I)	<input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU	
<input type="checkbox"/> BAŞARISIZ sayılmasına (F)		
3 <input type="checkbox"/> Jüri toplantısında için sınav yapılmamıştır.		
4 <input type="checkbox"/> Öğrenci sınavı geçmiştir.		
<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Başarılı (S)
<input type="checkbox"/> Eksik (I)	<input type="checkbox"/> Eksik (I)	<input type="checkbox"/> Eksik (I)
<input type="checkbox"/> Başarısız (F)	<input type="checkbox"/> Başarısız (F)	<input type="checkbox"/> Başarısız (F)
Üye: İsmail Hacıoğlu	Üye: Y. İbrahim O. SETMEZ	Üye: M. Errol DURAK
İmza:	İmza:	İmza:

- 1 Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
2 Bu halde öğrencinin kaydı silinir.
3 Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.
4 Bu halde varsa öğrencinin mazeret belgesi Enstitü Yönetim Kurulunda görüşülür. Öğrencinin geçerli mazeretinin bulunması halinde Enstitü Yönetim Kurulu kararıyla işiği kesilir. Mazereti geçerli sayıldığında yeni bir sınav tarihi belirlenir.

ÖZET

Yüksek Lisans

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBING) OLGUSUNUN VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİSİ

Fatma Cansu GÜLOĞLU

Yaşar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yüksek Lisans Programı

Yaklaşık 30 yıldır gelişmiş ülkelerde araştırılmakta olan işyerlerinde uygulanan psikolojik yıldırma (mobbing) kavramı son yıllarda ülkemizde de dikkat çeken bir konudur. İşyerlerinde ortaya çıkan bu durum, çalışanları iş tatmini ve iş performansı gibi temel konularda olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanları olumsuz yönde etkileyen psikolojik yıldırma kavramıyla ilgili yapılan akademik çalışmalarda psikolojik yıldırmanın birey, çalıştığı örgüt ve ülke ekonomisine olumsuz etkileri incelenmektedir.

Bu çalışma, psikolojik yıldırma olgusunu incelemeyi ve psikolojik yıldırma davranışları ile verimlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde 92 beyaz yaka (ofis çalışanı) olarak çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve bunun verimlilik ile olan ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik yıldırma davranışlarının çalışanların verimlilikleri üzerinde anlamlı düzeyde bir ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Yıldırma, Verimlilik

ABSTRACT

Master Thesis

THE EFFECT OF BULLYING IN WORKPLACE (MOBBING) ON EFFICIENCY

Fatma Cansu GÜLOĞLU

Yaşar University

Institute of Social Sciences

Master of Business Administration

The mobbing in workplace which has been researched in advanced countries nearly in 30 years has become an invincible topic in our country recently. This situation in workplace effects the employees negatively about the main topics like work satisfaction and work performance. The academic studies on mobbing which effects the employees negatively shows that mobbing also effect the employees, organization and country.

This study aims to research the mobbing and the relation between mobbing and efficiency. Through this aim, a research on 92 clerics working in Manisa Organized Industrial Zone has been implemented and the relationship between efficiency is tried to be determined. According to studies, mobbing has a meaningful relationship with the efficiency of employees.

Key Words: Mobbing, Efficiency

İÇİNDEKİLER

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBING) OLGUSUNUN VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİSİ

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİL LİSTESİ	viii
TABLO LİSTESİ	ix
GİRİŞ	x

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBING)	1
1.1 Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Kavramı	1
1.2 Psikolojik Yıldırma Süreci	6
1.3 Psikolojik Yıldırmanın Sınıflandırılması	7
1.4 Psikolojik Yıldırmanın Türleri	9
1.4.1 Dikey Psikolojik Yıldırma	9
1.4.2 Yatay Psikolojik Yıldırma	10

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMANIN (MOBBING) ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ, ETKİLERİ VE BAŞA ÇIKMA YOLLARI	11
2.1 İşyerinde Psikolojik Yıldırmanın Ortaya Çıkış Nedenleri	11
2.1.1 Bireysel Nedenler	13
2.1.1.1 Psikolojik Yıldırma Uygulayan Kişinin (Saldırganın) Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler	13
2.1.1.2 Psikolojik Yıldırma Maruz Kalan Kişinin (Kurbanın)	

Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler	15
2.1.2 Örgütsel Nedenler	17
2.1.3 Örgüt Dışı Nedenler	18
2.2 Psikolojik Yıldırmanın Etkileri	19
2.2.1 Psikolojik Yıldırmanın Mağdur Üzerindeki Etkileri	19
2.2.2 Psikolojik Yıldırmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri	21
2.2.2.1 Psikolojik Yıldırmanın Örgütlere Psikolojik Maliyetleri	22
2.2.2.2 Psikolojik Yıldırmanın Örgütlere Ekonomik Maliyetleri	23
2.2.3 Psikolojik Yıldırmanın Toplum ve Ülke Ekonomisi Üzerindeki Etkileri	24
2.3. Psikolojik Yıldırma İle Başa Çıkma Yolları	25
2.3.1 Psikolojik Yıldırma İle Bireysel Başa Çıkma Yolları	26
2.3.2 Psikolojik Yıldırma İle Örgütsel Başa Çıkma Yolları	27

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR SAHA ÇALIŞMASI	31
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	31
3.2. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı	32
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları	32
3.4. Veri Toplama Aracı	33
3.5. Örneklem ve Kullanılan Yöntemler	34
3.6. Hipotezler	34
3.7. Bulgular ve Değerlendirmeler	35
3.7.1. Demografik Özellikler	35
3.7.2. Faktör Analizleri	37
3.7.3. Güvenilirlik Analizi	41
3.7.4. Değişkenlere Ait Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	42
3.7.5. Hipotez Testleri	43
SONUÇ	48
KAYNAKLAR	51
EK: ANKET FORMU	54

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1 Araştırma Modeli	4
Şekil 3.2 Psikolojik Yıldırmanın Verimlilik Üzerindeki Etkisi	44
Şekil 3.3 Psikolojik Yıldırma Boyutlarının Verimlilik Üzerindeki Etkisi	46

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 Literatürde Mobbing Olgusuna Karşılık Gelen Kavramlar	4
Tablo 3.1 Cinsiyetlere Göre Dağılım	35
Tablo 3.2 Yaşlarına Göre Dağılım	36
Tablo 3.3 Medeni Duruma Göre Dağılım	36
Tablo 3.4 Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım	36
Tablo 3.5 Çalışılan Kurumdaki Kıdeme Göre Dağılım	37
Tablo 3.6 Toplam Mesleki Kıdeme Göre Dağılım	37
Tablo 3.7 Psikolojik Yıldırmaya Ait KMO ve Bartlett Testi	38
Tablo 3.8 Verimliliğe Ait KMO ve Bartlett Testi	38
Tablo 3.9 Psikolojik Yıldırmaya Ait Faktör Analizi	39
Tablo 3.10 Verimliliğe Ait Faktör Analizi	41
Tablo 3.11 Güvenilirlik Analiz Sonuçları	42
Tablo 3.12 Ortalama Değer, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri	42
Tablo 3.13 Psikolojik Yıldırmanın Verimlilik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları	44
Tablo 3.14 Psikolojik Yıldırma Boyutlarının Verimlilik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	45
Tablo 3.15 Hipotez Testleri Sonucu Özet Tablo	47

GİRİŞ

Özellikle gelişmiş ülkelerde son dönemlerin dikkat çekici kavramlarından biri olan işyerlerinde uygulanan psikolojik yıldırma (mobbing), ülkemizde henüz fazla incelenmiş bir olgu değildir. İş yaşamında hemen her sektörde ve/veya meslekte uygulandığı görülebilen psikolojik yıldırma (mobbing), çalışanların genellikle bazı nedenlerden dolayı (iş kaybı, yalnızlaşma, ayıplanma vb.) kimseye bahsetmemesi, bu kavrama verilen önemi azaltmaktadır.

Psikolojik yıldırmanın (mobbing) sadece bu tür davranışlara maruz kalan birey üzerinde değil örgüt ve ülke ekonomisi üzerinde de önemli ölçüde olumsuz etkileri vardır. Çalışan ve örgüt üzerinde göz ardı edilemeyecek etkileri nedeni ile psikolojik yıldırma (mobbing) olgusunun, öncelikle insan kaynakları birimi tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Örgüt içerisindeki insan kaynakları birimi, konu hakkında bilgi sahibi olmalı, çalışanlar ile sürekli iletişim halinde bulunmalı, çalışan ve örgüt için olumsuz etkilere sahip bu olgunun örgüt içerisinde ortaya çıkmasını engellemeli ve bu olguyla başa çıkma yollarını araştırıp kendi örgütü içerisinde uygulamalıdır.

Bu çalışmada psikolojik yıldırma (mobbing) olgusu ele alınarak psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarının, bu davranışlara maruz kalan çalışanların verimlilikleri ile ilgili olan ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde psikolojik yıldırma (mobbing) kavramı tanımı, gelişimi, süreci ve türleri ele alınmış; ikinci bölümde ise işyerlerinde psikolojik yıldırmanın (mobbing) ortaya çıkış nedenleri psikolojik yıldırma uygulayan kişiden, uygulanan kişiden, örgütten ve toplumsal değer yargıları ve normlardan kaynaklanan nedenler bağlamında incelenmiş ve psikolojik yıldırmanın (mobbing) bu tür davranışlara maruz kalan kişi, örgüt ve toplum ekonomisi üzerindeki etkileri açıklanmış ve bu konuların yanı sıra psikolojik yıldırma ile başa çıkma yolları anlatılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise Manisa Organize Sanayi Bölgesinde sektör gözetmeksizin beyaz yaka (ofis çalışanı) olarak çalışan kişiler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulgu ve değerlendirmelerine yer verilerek çalışanların psikolojik yıldırma (mobbing) maruz kalmaları ve bunun verimlilik ile ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBING)

1.1. Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Kavramı

Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya “çete” anlamına gelmektedir. “Mob” kökünün İngilizce eylem biçim olan “mobbing” ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (Tınaz, 2011, s. 7). Psikolojik yıldırma ayrıca, birine karşı cephe olma, duygusal saldırıda bulunma, “psikolojik terör” anlamlarına da gelmektedir (Leymann, www.leymann.se).

Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işveren tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir (Tınaz, 2011, s. 8).

İngilizce bir terim olan “mobbing” in, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19. yüzyılda ilk kez biyologlar tarafından kullanıldığı bilinmektedir (Tınaz, 2006/4, s.14).

Mobbing kavramının daha sonra 1960’larda, hayvan davranışlarını inceleyen bilim adamı Konrad Lorenz, “mobbing” kavramını, küçük hayvan gruplarının daha güçlü ve yalnız bir hayvana toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlanması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanmıştır (Tınaz, 2011, s.10-11). Gliesser ve Ekman, kuşların saldırgan hayvanlara karşı kendilerini koruma biçimlerini tanımlamada mobbing ifadesini kullanmıştır. Onlar çalışmalarında, mobbing’in kuşlar, balıklar ve memeliler arasında yaygın olarak görüldüğünü iddia etmişlerdir (Gökçe, 2008, s.15).

1983 yılında Norveç'te üç ergenlik çağındaki gencin intihar etmesi üzerine, dönemin Milli Eğitim Bakanı çok geniş çaplı bir araştırma başlatmıştır. Araştırmayı Prof. Dr. Dan Olweus idare etmiş ve okullardaki zorbalık ve kurbanların durumlarını ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu çalışmada olguyu tanımlamak için zorbalık anlamına gelen “bullying” terimi kullanılmıştır. Araştırma sonunda çocukları ve gençleri koruma adına başlatılan programlar 1990'dan itibaren İngiltere, Almanya ve Amerika Birleşik Devletleri'nde de uygulamaya konulmuştur. İlk ve orta dereceli okullardaki öğrencilerin %15'inden fazlası, okulda zorba veya kurban olarak bu olgunun içinde yer almaktadır (Tetik, 2010, s.82).

İş yaşamında ise mobbing kavramını ilk kez 1980'li yılların başında İsveç'te yaşayan Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leymann'ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavram kullanıldığı görülmektedir (Tınaz, 2011, s.11). Dr. Heinz Leymann 1980'lerde, psikolojik yıldırma kavramını işyerinde çalışanların birbirlerine huzursuz ve taciz etmeleri, kötü davranışlar göstermeleri, kısaca birbirlerine psikolojik şiddet uygulamaları anlamında kullanmıştır. Leymann, psikolojik yıldırmanın, bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişi veya kişilere, sistematik biçimde düşmanca ve ahlak dışı uygulamalarla ortaya çıkan “psikolojik şiddet” veya “psiko-terör” olduğunu vurgulamaktadır (Leymann, 1996, s.165-184). Leymann, İsveç ve Almanya'da yaptığı araştırmalar sonucu taciz ve yıldırma olaylarının iş dünyasında da geniş boyutta yer aldığını ortaya koymuştur. 1984 yılında yıldırma olaylarıyla ilgili bulgularının yer aldığı bir rapor yayınlamıştır. Dr. Leymann'ın bu raporunun ardından psikolojik yıldırma kavramı, işyerindeki duygusal taciz ve saldırıları da kapsamış ve günümüzdeki algılanan anlamında mahiyet kazanmıştır. Leymann yayınladığı bu rapor birçok araştırmacıyı harekete geçirmiş, Norveç, Finlandiya, İngiltere, İrlanda, İsviçre, Avusturya, Macaristan, İtalya, Fransa, Avustralya, Yeni Zelanda, Japonya, Güney Afrika ülkelerinde dikkate değer oranda araştırma başarıyla tamamlanmıştır (Çobanoğlu, 2005, s.27).

Mobbing üzerine yaptığı ayrıntılı araştırmalar ve yazdığı kitaplarla tanınan Tim Field, mobbing kavramını, “hedef kişilerin özgüvenlerine ve öz-saygılarına yönelik sürekli ve acımasız bir saldırı” olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla

mobbing, “mağdurun benliğini öldürme” ye yönelik bir çaba olarak ele alınabilir. Bu davranışın altında yatan esas neden, diğer birey karşısında üstünlük kurmak, onu buyruğu altına almak ve adeta yok etmek arzusudur (Tınaz, 2011, s.15).

İngiliz gazeteci Andrea Adams, 1988’de BBC için hazırladığı programlarda bu olguya kamuoyunun dikkatini çeken ilk isimlerdendir. Daha sonra 1992’de yayınlanan *Bullying at Work: How to Confront and Overcome* (İş Yaşamında Zorbalık: Karşılaşma ve Başa çıkma Yolları) kitabında Adams, “bullying” kavramını, “sürekli kusur bulma” ve “bireyleri küçük düşürme” anlamında kullanmaktadır. Bu eylem biçimlerini ise, genellikle böyle bir ortama sessiz kalan yönetim anlayışının varlığı ile ilişkilendirmektedir (Tınaz, 2011, s.15).

1998’de Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino’nun hazırladığı “İş Yerinde Şiddet” adlı rapor, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yayınlanmıştır. Raporda “mobbing” ve “bullying” eylemleri kapsamında cinayetlerin yanı sıra daha çok bilinen şiddete yönelik davranışlar tartışılmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 1999 yılında yayınladığı raporunda ise fiziksel ve duygusal yönüyle işyerinde şiddet incelenmiştir. Bu olgunun yeni bin yılda iş yerlerinde görülen en ciddi sorunlardan biri olduğu vurgulanmaktadır (Turan, 2006, s.5).

Einarsen and Skogstad (1996) psikolojik yıldırmaı “işyerinde sürekli olarak olumsuz tavırlara maruz kalmak” olarak tanımlamışlardır. Bu tanımda kötü muameleye maruz kalan kişi aşağılanma, üstüne gitme gibi hareketlerle karşılaşmakta ve herhangi bir tepki girişiminde bulunmamaktadır (Einarsen ve Skogstad, 1996, s.186).

Terminolojide işyerlerindeki bu çeşit benzeri eylemleri ifade etmek için;

- Zorbalık (Bullying)
- İş ya da İşgören Tacizi (Work or Employee Abuse)
- Kötü Muamele (Mistreatment)
- Duygusal Taciz (Emotional Abuse)
- Kurban Etme (Victimization)
- Gözdağı Verme (Intimidation)

- Sözlü Taciz (Verbal Abuse)
- Yatay Şiddet (Horizontal Violence)

gibi kavramlar kullanılmaktadır (World Health Organization, 2003, s.12).

Mobbing literatüre yeni giren bir kavram olduğu için, Türkçe karşılığı konusunda da henüz bir netlik bulunmamakta ve bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine araştırma yapanlar tarafından bu olguyu tek sözcükle ifade etmek yerine;

- İşyerinde Psikolojik Taciz
- İşyerinde Psikolojik-terör
- İşyerinde Moral Taciz
- İşyerinde Manevi Taciz
- Duygusal Şiddet
- İşyerinde Zorbalık
- Yıldırma
- İşyerinde Yıldırma Yönelik Psikolojik Saldırı

sözcükleri kullanılmaktadır (Tınaz, 2011, s.17).

Çeşitli araştırmacıların mobbing sözcüğü yerine kullandıkları terimler Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1.1: Literatürde Mobbing Olgusuna Karşılık Gelen Kavramlar

ARAŞTIRMACI	İNGİLİZCE KARŞILIĞI	TÜRKÇE KARŞILIĞI	YIL
H. Leymann	Mobbing	Mobbing	1984
M. Sheehan vd	Psychological Abuse	Psikolojik İstismar	1990
J. W. Cox vd	Verbal Abuse	Sözel İstismar	1991
A. Adams	Bullying	Bullying	1992
B. E. Ashforth	Petty Tyranny	Küçük Tiran	1994
K. Björkqvist	Workplace Harassment	İşyerinde Taciz	1994
Price Spatler	Workplace Mistreatment	İşyerinde Kötü Davranış	1995
Y. Vardi & Y. Wiener	Misbehavior in Organizations	Örgütlerde Kötü Davranış	1996
L. Keashly	Emotional Abuse	Duygusal İstismar	1998
Robinson, O’leary-Kelly	Antisocial Behavior	Antisosyal Davranış	1998
Baron ve Neuman	Workplace Aggression	İşyerinde Saldırganlık	1998
K. Aquino, Grover,	Victimization	İşyerinde Mağduriyet	1999

Bradfield, Allen			
Andersson, Pearson	Incivility	Kabalık	1999
Teper	Abusive Supervision	İstismarcı İdare	2000
S. Einarsen	Bullying	Bullying	2000
Duffy, Ganster, Pagon	Social Undermining	Sosyal Baltalama, Zayıflatma	2002
Institute for Workplace Trauma and Bullying	Psychological Violence	Psikolojik Şiddet	2002
D. Lewis	Macho Management	Maço Yönetim	2003
P. Lutge-Sandvik	Employee Emotional Abuse	Çalışanın Duygusal İstismarı	2003
Bennet ve Robinson	Interpersonal Deviance	Kişilerarası Sapkın Davranışlar	2003

Kaynak: Güldalı, O. Çalışma ve Toplum Dergisi, Cilt 23

Psikolojik yıldırma kavramı çeşitli şekillerde tanımlamaya çalışılmış ancak ortak bir tanım benimsenemediği görülmektedir. Ancak araştırmacılar psikolojik yıldırmanın süresi ve sıklığı gibi parametrelerde fikir birliğine varmışlardır. Mobbing davranışları belirli bir sıklıkta (en az haftada bir) ve uzun bir süre boyunca (en az altı ay) devam eder. Sıklığı ve uzun sürmesi sebebiyle sonucunda mağdurlarda ciddi zihinsel, psikosomatik ve sosyal tükenmişliğe yol açar (Leymann, www.leymann.se). Mobbing olgusunda zarar gören kişilerde; uykusuzluk, işstahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusu kaybı, daha önceleri sevdiği şeylerden doyum almama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenebilir. Hatta şiddet ve tacizin çok yoğun yaşandığı durumlarda mobbing mağdurunda intihar düşünceleri dahi ortaya çıkabilir. Çalışanlar arasında gittikçe yoğunlaşan kronik endişeler, örgüt bütününe etkisi altına alır. Bu noktada mobbing olgusunun, örgütsel sağlığı tehdit eden bir unsur olarak ele alınması gerekliliği doğmaktadır. Bu anlamda mobbing, son yılların en önemli örgütsel sorunlarından biri olarak algılanmaktadır. Ancak pek çok örgütte mobbinge bağlı problemlerle karşılaşılmasına rağmen bu problemler görmezden gelinmekte, ilgili önlemler alınmamakta veya iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılmamaktadır (Tınaz, 2011, s. 8-9).

Bu çalışmada, İngilizce bir terim olan “mobbing” için, kavram karmaşası yaratmamak için “psikolojik yıldırma” terimi kullanılacaktır.

1.2. Psikolojik Yıldırma Süreci

Psikolojik yıldırma rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı bir süreçtir. Kurban bireye zarar verici bir uygulama şeklinde başlayan süreç, en ağır sonuca ulaşmadan önce, kendi içinde çeşitli aşamalarda da son bulabilir (Tınaz, 2011, s.64).

Leymann (1990), psikolojik yıldırma beş aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır (Leymann, www.leymann.se).

- **Çatışma:** Bu aşamada çatışma olarak ortaya çıkan kritik bir olay ve/veya bir anlaşmazlık söz konusudur. Bu aşama henüz psikolojik yıldırma niteliği kazanmamıştır. Ancak, davranışlar rahatsız edici olarak devam eder ise kısa bir süre içinde psikolojik yıldırma dönüşebilir.
- **Saldırgan Eylemler:** Bu aşama psikolojik yıldırmanın başladığı, psikolojik yıldırma dinamiklerinin harekete geçtiği aşamadır. Rahatsız edici davranışlar sürekli devam etmekte ve kişi örgüt içerisinde yalnız bırakılmaya çalışılmaktadır.
- **İşletme Yönetiminin Devreye Girmesi:** Yönetim sürecin ikinci aşamasında doğrudan doğruya yer almamışsa da, bir önceki aşamada ortaya çıkan duruma önyargıyla yaklaşabilir. Olayları yanlış yorumlayıp suç, yalnız bırakılan psikolojik yıldırma mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimini benimseyebilir. Bu noktada yönetim, negatif döngü içindeki yerini almış olur. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde taşıdığı “çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü” sorumluluğunun reddederek psikolojik yıldırma süreci içindeki yerini alır ve döngüye katılır (Tınaz, 2011, s.65).
- **Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma:** Psikolojik yıldırma mağdurları bu aşamada “akıl hastası”, “zor insan” ya da “paranoyak kişilik” olarak damgalanırlar ve psikolojik destek alabilir. Yönetimin yanlış yargıları ve psikolojik yıldırma konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan sağlık çalışanlarının yanlış teşhisleri bu negatif döngüyü hızlandırır. Bu aşama sonucunda genellikle işten çıkarılma veya zorunlu istifa durumları görülmektedir.

- İşine Son Verilmesi: Bu aşama psikolojik yıldırmanın en son evresidir. İşten çıkarılma ya da zorunlu istifadan sonra psikolojik yıldırma mağduru olan kişide duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder, hatta yoğunlaşır.

1.3. Psikolojik Yıldırmanın Sınıflandırılması

Psikolojik yıldırma sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle işyerinde görülen ve psikolojik tacizin habercisi olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Psikolojik yıldırma süresince görülen davranışlar, tek tek ele alındığında, bazıları tamamen negatif olarak görülebilmese ve bazen de kabul edilemez olarak algılanmasına rağmen; bazıları ise, sadece normal etkileşim davranışları olarak değerlendirilebilir. Hatta bu davranışlar, bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir. Ancak davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişir, tehlikeli bir silaha dönüşerek örnek bir psikolojik yıldırma olayının ortaya çıkışını tetikler ve kasıtlı tacize dönüşür (Tınaz, 2011, s.53).

Psikolojik yıldırma kavramına yönelik yapılan tanımlarda ortak olan üç unsur bulunmaktadır (Tetik, 2010, s.83);

- Psikolojik yıldırma uygulayan kişinin niyetine bakılmaksızın gerçekleştirdiği eylemin, mağdurun üzerinde bıraktığı etkiler
- Bu etkilerin, olumsuzluğu yani mağdura zarar verip vermediği
- Psikolojik yıldırma eylemine devam edilmesindeki ısrarlı davranıştır.

Leymann (1990), saldırgan veya saldırganların kurban veya kurbanlara yönelttiği 45 davranış gözlemiş olup bunları, beş farklı kategoride sınıflandırmıştır (Leymann, www.leymann.se). Leymann' tarafından sınıflandırılan psikolojik yıldırma davranışları şunlardır;

- İletişime Yönelik Saldırıları: Amirler tarafından ifade etme fırsatı engellenir, kurbanın sözü devamlı kesilir, meslektaşları ya da çalışma arkadaşları tarafından ifade edilmesi engellenir, kurban azarlanır ve/veya yüksek sesle

bağırılır, özel yaşantı sürekli eleştirilir, sözlü ya da yazılı tehditlerde bulunulur, mimikler, jestlerle ya da imalarla ilişki kurulması reddedilir.

- Sosyal İlişkilere Saldırıları: Kurban ile konuşulmaz, çalışma arkadaşları veya meslektaşlarının konuşması da yasaklanır, kurban çalışma arkadaşlarında uzakta bir ofiste çalıştırılır, örgüt içerisindeki görüşmelerden yoksun bırakılır, kurban yokmuş gibi davranılır.
- Sosyal Konuma Saldırıları: Kurbanın arkasından konuşulur, çeşitli dedikodular yayılır, kurbanın herhangi bir kusuru, yürüyüşü, konuşması, özel yaşamı ya da milliyeti ile alay edilir, gülünç duruma düşürülür, akıl hastası olduğuna dair kuşkular yaratılır, kurban psikolojik destek alması için ikna edilir, politik ve dini inançlara saldırılır, kurban öz saygısını zedeleyecek bir iş yapmaya zorlanır, aldığı kararlar sürekli sorgulanır ve başarısı haksız olarak eleştirilir, sözlü ya da sözsüz cinsel imalarda bulunulur.
- Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırıları: Kurbanı iş verilmemeye başlanır, verilen görevler geri alınır, anlamsız işler verilir ya da uzmanlık alanın çok altında işler verilir, kurbanın yeteneksiz olduğuna inandırılmak için kapasitesinin çok üstünde ya da uzmanlık alanın dışında işler verilir.
- Sağlığa Yönelik Saldırıları: Kurban fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır, daha ağır fiziksel şiddete maruz kalması için çalışılır, kurbanın gözünü korkutmak için hafif şiddet (tokat veya itme gibi) uygulanır, kurbanı fiziksel ya da cinsel tacizde bulunulur.

Yapılan davranışların psikolojik yıldırma davranışı olarak değerlendirmesi için yukarıda ifade edilen beş grup maddenin hepsi aynı anda uygulanmak zorunda değildir. Psikolojik yıldırma uygulayan kişi veya kişilerin esas amacı, hedef seçtiği kişi veya kişileri duygusal ve/veya fiziksel olarak sağlığını derinden etkileyip onu ya da onları saf dışı bırakmaktır. Dolayısıyla yukarıda belirtilen tüm davranışları uygulamayabilirler.

1.4. Psikolojik Yıldırmanın Türleri

Psikolojik yıldırma, organizasyonel yapıda incelendiğinde dikey psikolojik yıldırma veya yatay psikolojik yıldırma olarak ikiye ayrılır. Dikey psikolojik yıldırma, hiyerarşik psikolojik yıldırma olarak ta adlandırılır. Bu tür psikolojik yıldırma üstler astlarına (yukarıdan aşağıya doğru) veya astlar üstlerine (aşağıdan yukarıya doğru) psikolojik yıldırma uygular. Yatay veya fonksiyonel psikolojik yıldırmada ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine psikolojik yıldırma uygular. Bu psikolojik yıldırma türünde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye psikolojik yıldırma uygularlar (Tutar, 2004, s.91).

1.4.1. Dikey Psikolojik Yıldırma

Dikey psikolojik yıldırma, iki grupta incelenmektedir;

- Yukarıdan Aşağıya Doğru Psikolojik Yıldırma: Bu tür psikolojik yıldırmada amir tarafından doğrudan doğruya kurbanıya yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışlar uygulanır. Bir amirin veya yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir psikolojik yıldırma olgusu söz konusudur. Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasızca kullanmaya eğiliminde ise, bu kişinin daima etkin bir psikolojik yıldırma olma olasılığı da mevcuttur. Yukarıdan aşağıya doğru psikolojik yıldırmanın bilinen en yaygın nedenleri ise, sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma ve politik nedenlerdir (Tınaz, 2011, s.124-133).
- Aşağıdan Yukarıya Doğru Psikolojik Yıldırma: Aşağıdan yukarıya doğru psikolojik yıldırmada, çalışanlar kendi aralarında birlik olarak, amirlerine psikolojik yıldırma uygularlar. Bu tür psikolojik yıldırma amirin yetkisi astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar ve saldırganlar genellikle birden fazladır (Tınaz, 2011, s.145). Aşağıdan yukarıya doğru psikolojik yıldırma nadir görülen bir durumdur. Örneğin, çalışanların yöneticiyi kabullenmemesi, eski yöneticiye duyulan bağlılık, kıskançlık gibi (Atman, 2012, s.163).

1.4.2.Yatay Psikolojik Yıldırma

İşyerinde psikolojik yıldırmaı uygulayan kişi ya da kişiler, mağdur ya da mağdurlarla benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip, aynı konumdaki iş arkadaşları ve/veya meslektaşlarıdır (Atman, 2012, s.163).

Klasik hiyerarşik örgütlenme bişimi alt kademe, orta kademe ve üst kademe şeklinindedir. Bu tür bir örgüt yapısı hiyerarşik veya dikey örgüt modeli olarak ifade edilir. Kamu kurumları, genellikle dikey (hiyerarşik) esasa göre örgütlenmişlerdir. Bu nedenle, kamu kurumlarında, yatay psikolojik şiddet yaygın olmamakta birlikte, dikey şiddet kariyer programları, mevki ve makam edinme endişeleri nedeniyle, yaygın bir psikolojik şiddet bişimidir (Tınaz, 2006, s.93).

Yatay psikolojik yıldırmanın çeşitli nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir lkenden veya aynı ülke içinde farklı bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler sayılabilir (Tınaz, 2011, s.141).

Bu bölümde, işyerlerinde çalışanları her açıdan olumsuz etkileyen psikolojik yıldırma kavramının tanımına, tarihsel sürecine, süresine, sınıflandırılmasına ve türlerine ver verilmiştir. Bir sonraki bölümde ise psikolojik yıldırmanın ortaya çıkış nedenlerine, etkilerine ve psikolojik yıldırma ile başa çıkma yollarına değinilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞYERLERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMANIN (MOBBING) ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ, ETKİLERİ VE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

2.1. İşyerinde Psikolojik Yıldırmanın Ortaya Çıkış Nedenleri

Psikolojik yıldırmanın nedenleri konusunda çeşitli fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Aslında yıldırmanın nedenlerini ayrıntılı biçimde ortaya koyan yeterli araştırma da bulunmamaktadır. Çünkü bu nedenleri ortaya koyacak tek bir yöntem yoktur. Bu konuda yapılan araştırmalar genelde görüşmeler sonucu elde edilen nitel bilgilerden elde edilmiştir. Psikolojik yıldırma tek bir nedene bağlamak doğru olmaz. Çünkü yıldırma birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi ile ortaya çıkabilir (Gökçe, 2008, s.39).

Psikolojik yıldırma, çalışma hayatındaki gelişmelere ve yasal düzenlemelere rağmen varlığını sürdürmektedir. Çünkü,

- Bu olumsuz davranışlar görmezden gelinip hoş görülmede hatta yönetim tarafından teşvik edilmektedir.
- Bu davranış şekilleri, cinsel taciz ve ayrımcılık gibi tanımlanmakta ve ayrı bir tanımlamaya gidilmemektedir.
- Kurbanlar, genellikle kendilerini tükenmiş hissettiklerinden yasal yollara başvurmakta kendilerini savunmamaktadırlar (Davenport vd., 2003, s.1-2).

Psikolojik yıldırma sorununa makro boyutta bakıldığında, işsizliğin yükseldiği ve işten çıkarmaların giderek çoğaldığı ekonomik kriz dönemlerinde, psikolojik yıldırma uygulamalarının bilinçli bir şekilde arttığı ve işçinin sözleşmesini feshetme yolunda baskıların yoğunlaştığı göze çarpmaktadır. Bunun yanı sıra 1990'larda ağırlık kazanmaya başlayan kamudaki yeniden yapılanma çalışmaları (küçülme, etkinlik, verimlilik, taleplerdeki artış, artan stres oranı, iş güvencesinin olmaması gibi) da psikolojik yıldırma arttırıcı bir faktördür. Mikro boyutta ise tam zamanlı çalışanların işten çıkarmada yaşanan güçlükler, kişinin kendi pozisyonunu

yükseltmek veya istenmeyen kişileri elemek için kural dışı davranışlarda bulunması psikolojik yıldırma yoluyla olmaktadır (Yıldız ve Kılık, 2010, s.76).

Örgütlerde psikolojik yıldırma neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan en önemlilerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- İş tasarımındaki yetersizlik
- Örgütsel liderliğin yetersizliği
- Kurbanın mesleki yetersizliği ve örgütsel statünün düşüklüğü
- Örgütte düşük moral standartları (Tutar, www.canatkan.org)

Gray (2000) tarafından Amerika’da yapılan psikolojik yıldırma araştırmasına göre işgörenlerin %58’i, aşırı kontrole direndikleri ve bir “uşak” gibi davranılmasına itiraz ettikleri için, %56’sı kendilerinin üstlerinden daha yetenekli oldukları için ve kıskanıldıkları için, %49’u sosyal becerileri, işyerinde sevimliliği ve pozitif tutumları nedeniyle, %46’sı ise kendilerine kaba davranıldığı ve buna karşılık verdikleri için, %42’si ise psikolojik şiddet uygulayanın zalim kişiliği nedeniyle işyerinde psikolojik yıldırma maruz kaldıklarını belirtmişlerdir (Namie, <http://www.workplacebullying.org>).

İşyerlerinde psikolojik yıldırmanın ortaya çıkma nedenleri üzerine yapılan çeşitli araştırmalarda psikolojik yıldırmanın nedenleri üçe ayrılmaktadır. Bu nedenler;

- Saldırganın psikolojik yapısından kaynaklanan nedenler,
- Duygusal saldırıya uğrayan kişinin (kurbanın) psikolojisinden kaynaklanan nedenler,
- Organizasyondan kaynaklanan nedenlerdir (Leymann, 1996, s.168).

Bu çalışmada, psikolojik yıldırmanın ortaya çıkış nedenleri bireysel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

2.1.1. Bireysel Nedenler

Yıldırmaya neden olan kişisel nedenler hem psikolojik yıldırma uygulayan kişinin (saldırganın) ruh hali ve psikolojisinden, hem de psikolojik yıldırmaya maruz kalan kişinin (mağdurun) ruh hali ve psikolojisinden kaynaklanabilmektedir. Bu yüzden, psikolojik yıldırmaya neden olan kişisel nedenler iki alt başlık (saldırgan ve mağdur) altında incelenecektir.

2.1.1.1. Psikolojik Yıldırmayı Uygulayan Kişinin (Saldırganın) Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Hobes (2003), insanın doğasında insanı kavgaya yönelten üç faktör olduğunu belirtmiştir. Bunlar; rekabet, şöhret ve güvensizliktir. Saldırgan bu faktörlere ihtiyaç duyar, kışkırtıcı davranışlarda bulunur, çatışmadan ve acı çektirmekten zevk alır ve bunu kendine bir görev sayar (Lewis, C:4, s.65-81). Ancak saldırganları tacize yönelten nedenlerin başında, duygusal zekadan yoksun olma, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ve insani değerlerden uzak olma gibi faktörler yer almaktadır. Bunlara ek olarak mevkiini kaybetme korkusunun da yer aldığı söylenebilir (Çobanoğlu, 2005, s.33).

İrlanda'da yapılan bir araştırmada, 30 psikolojik yıldırma mağduru ile yüz yüze görüşülmüştür. Bu araştırmada, görüşülen kişiler saldırganları zor kişilik özellikleri ile tanımlamıştır. Aynı araştırmada, psikolojik yıldırma vakalarında, saldırganların mağdurdan daha iyi bir konuma gelmek istediğini de ortaya koymuştur. Araştırmada her üç mağdurdan ikisi saldırganın kendisini kıskandığını belirtmiştir (Gökçe, 2008, s.48-49). Bu durum, saldırganların kendinden emin olmayan, üstünlük kurmaya çalışan, kariyer hedeflerine ulaşmak için rakiplerini hoş olmayan farklı yollarla bertaraf etmeye çalışan, zorbalık yapmaktan zevk alan kişiler olduğu fikrini akla getirmektedir.

Örgüt yapısı içerisinde üst konumda olan saldırgan, aynı anda kendi meslektaşlarına ve/veya astlarına nezaket adı altında ince ince düşmanca tavırlar sergilerken, kendi üstlerine nazik ve güler yüzlü davranabilir. Psikolojik yıldırmaya maruz kalan kişi böyle biri tarafından yıldırıldığını iddia ettiğinde, böylesine kibar

birinin düşmanca davranışlarda bulunamayacağını, mağdurun iftira ettiği düşünülür. Çünkü söz konusu kişinin yıldırıcı bir saldırgan olduğuna inanılmaz (Gökçe, 2008, s.49).

Walter'a göre saldırganlar (Walter, 1993, s.39),

- İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanını seçen;
- Bir psikolojik yıldırma ortamı yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapan;
- Psikolojik yıldırmanın, karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz şekilde bilen ve kabul eden;
- Hiçbir suçluluk duygusu duymayan;
- Sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi bir şey yaptıklarını da zanneden;
- Suçu başkalarına yükleyen, sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir.

Leymann, insanların yıldırmaya başvurmalarını dört temel nedene bağlamaktadır (Davenport, 2003, s.58);

- Birisinin bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak,
- Düşmanlık etmekten haz almak,
- Can sıkıntısı içerisinde zevk arayışı,
- Önyargılarını sağlamlaştırmak.

Wyatt ve Hare'ye (1997) göre, işyerinde yıldırma, çocuk istismarının bir kopyasıdır. Aile içi psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalan çocukların bu durumu, yetişkinlikleri boyunca işyerlerinde de devam edebilmektedirler. Psikolojik yıldırma uygulayan aileler, psikolojik yıldırmanın olduğu işyerlerini yaratır ve bu da yeniden psikolojik yıldırma uygulayan aileleri yaratır. Ortaya çıkan döngü yıldırmanın hem ailede hem de işyerinde güçlenerek sürmesine yol açmakta, böylece psikolojik yıldırma davranışları nesilden nesile aktarılmaktadır (Yıldız ve Kılıkış, 2010, s.76). Bir başka ifade ile çocukluk dönemlerini olumsuz davranışlara maruz kalarak geçiren kişiler, bugün –belki de farkında olmadan- çevresindeki kişilere aynı tarzda olumsuz davranışlarda bulunmaları söz konusudur.

En sık rastlanan saldırgan tipleri ise şunlardır (Tınaz, 2011, s.69-88):

- Narsist saldırgan
- Hiddetli, bağırgan saldırgan
- İkiyüzlü saldırgan
- Megaloman saldırgan
- Eleştirici saldırgan
- Hayal kırıklığına uğramış saldırgan

2.1.1.2. Psikolojik Yıldırmaya Maruz Kalan Kişinin (Kurbanın) Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Psikolojik yıldırmaya hedef olan kişilerle yapılan görüşmelerde, bu kişilerin zeki, yetenekli, yaratıcı, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir oldukları görülmektedir. Politik davranamayan bu kişiler, yeni fikirler geliştirdiği için psikolojik yıldırmaya daha fazla hedef olmaktadır. Bu tür kişiler, daha yüksek pozisyonu olan personele tehdit oluşturacağı endişesi ile hedef seçilmektedir (Turan, 2006, s.17). Konu ile ilgili yapılan bazı araştırmalar da ise, bazı psikolojik yıldırma mağdurlarının, pek çok iyi ve üstün özelliklerine rağmen, “kurban zihniyetli”; bir başka deyişle içine düşürüldükleri durumun karmaşık gerçekliğini anlamaya çalışmak yerine olayları kabullenen kişiler olduklarına ilişkin sonuçlar saptanmıştır (Dann, 2003, s.3).

Einarsen ve vd. yaptıkları bir araştırmanın sonuçlarına göre psikolojik yıldırmaya maruz kalan kişilerin özgüvenlerinin eksikliği ve utangaç olmaları nedeniyle psikolojik yıldırmaya maruz kaldıklarını düşünmektedirler (Einarsen vd., 1994, s.383). Saldırganların, bu tarz bir yapıya sahip kişilere daha rahat psikolojik yıldırma uygulayacağı kaçınılmazdır.

Leymann’a göre kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir (Leymann, 1990, s.36). Psikolojik açıdan harap olmuş, depresyon yaşayan bir bireyden söz edildiğinde, ilk akla gelen, psikolojik yıldırmaya uğramış veya diğer bir deyişle kurban olarak seçilmiş kişidir. Psikolojik yıldırma sürecini, klasik bir dram olarak değerlendirdiğimizde, oyun içerisinde zararı en fazla gören aktör, kurbandır diyebiliriz (Tınaz, 2011, s.103).

İşini çok seven ve işleriyle bütünleşmiş kişiler, daima diğerlerinin dikkatini çeker. Örgüte bağlılıklarının yüksek olması nedeniyle, örgütlerinin saygınlığını da önemserler. İş arkadaşları ya da yöneticiler, bu tarz kişilerin başarılarından korktukları için onlardan kurtulmak gerektiğini düşünebilir ve amaçlarını gerçekleştirmek için psikolojik yıldırma davranışına girişebilirler (Tınaz, 2011, s.107).

Psikolojik yıldırma olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut değildir. Ancak iş yerlerinde dört farklı tipteki kişi, psikolojik yıldırma kurbanı olma tehlikesiyle karşı karşıyadır. Bunlar (Huber, 1994, s.24-25);

- Yalnız bir kişi: Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.
- Acayip bir kişi: Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşamayan herhangi bir kişi söz konusudur. Azınlık bir gruba dahil olan kişinin psikolojik yıldırmaya uğrama olasılığı çok yüksektir.
- Başarılı bir kişi: Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir.
- Yeni gelen bir kişi: Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması ya da yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması psikolojik yıldırma kurbanı olma riskini artırır.

Bazı durumlarda ise, kurbanın değiştiremeyeceği özellikleri (ırk, cinsiyet, fiziksel özellikler, aksanı, iş arkadaşlarından daha az ya da daha çok görgü ve terbiyeye sahip olması gibi) neden olabilir. Ayrıca daha önce hüküm giymiş bir kişi de yıldırmaya maruz kalabilir (Davenport, 2003, s.72). Bu gibi ayrımcılıklı davranışların, örgüt içerisinde (özellikle insan kaynakları bölümü) uyarıcı ve/veya cezai yaptırımları prosedürlerle açık ve net olarak tanımlanmaları gerekir.

2.1.2. Örgütsel Nedenler

Örgütlerde psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olabilecek birçok faktör olabilir. Bu faktörler genel anlamda örgütün politikasına, yapısal özelliklerine ve örgütsel sürece ilişkin faktörlerdir (Tutar, <http://www.canaktan.org>).

- Örgütsel Politikalara İlişkin Psikolojik Yıldırma Faktörleri: Adaletsiz başarı değerlendirmeleri ve ücret eşitsizlikleri, örgütsel kuralların katılığı, çelişkili yöntemler, gerekçi olmayan iş tanımları.
- Örgütün Yapısal ve Yönetimsel Özellikleri: Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma, yükselme olanaklarının azlığı ve aşırı formaliteler, bölümler arası karşılıklı bağımlılık, yürütme ve dayanışma birimleri arasındaki çatışma.
- Örgütsel Süreçler: Yetersiz iletişim ve yetersiz bilgi, başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geri bildirim, belirsiz ve çelişkili amaçlar, subjektif yönetim anlayışı, örgütsel liderliğin yokluğu, zayıf yönetim.

Psikolojik yıldırmanın işyerlerinde ortaya çıkmasının işyeri veya varolan yönetime bağlı ana nedenleri arasında hatalı personel seçim ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde etmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet gösterilmektedir. Bu ana nedenler dışında, işyerinde psikolojik yıldırmaya yol açan şu nedenlerin de anımsanması gerekir (Tınaz, 2011, s.123-124);

- Tacizin, örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması
- İnsan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi
- Hiyerarşik yapının fazlalığı
- “Kapalı kapı” politikasının uygulanması
- İletişim kanallarının zayıflığı
- Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikayet işlemlerinin yetersizliği
- Yetersiz liderlik
- Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması

- Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeyde olması
- Örgüt içi değişim eğitimine gereken önemin verilmemesi.

Bir işletmede çalışan kişilerin o işletmeden algıladıkları havaya örgüt iklimi denir. Psikolojik yıldırma eylemlerinin sıklığı o işletmedeki örgüt iklimiyle de sıkı bir ilişki içindedir. Landy ve Trumbo işletmelerde dört faktörün örgütsel iklimi belirlediğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar (Landy ve Trumbo, 1976, s.54);

- Otonomi
- Örgütsel yapı
- Ödüllendirme
- Oryantasyon durumudur.

Bu faktörler açısından çalışanlar memnun ise, işyerinde örgütsel iklim tatmin edici ve psikolojik yıldırma kaynağı oluşması zorlaşır. Ancak bu faktörler çalışanlar tarafından tatmin edici bulunmaz ise, psikolojik yıldırma kaynağı olabilir. Vartia'ya (1996) göre, psikolojik iş çevresi ve örgütsel iklim ile psikolojik yıldırma arasında bir ilişki vardır. Otoriter tutum, zayıf bilgi akışı, görev ve amaçların karşılıklı tartışılmaması psikolojik yıldırmaı arttırabilmektedir. Bu türden çalışma koşullarına sahip bir işyerinde sadece kurban değil, psikolojik yıldırmaıya tanık olan diğer çalışanlar da olumsuz etkilenir. Vartia'nın çalışmasına göre örgüt ikliminin, psikolojik yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasındaki etkisi %24'tür (Vartia, 1996, s.203).

2.1.3. Örgüt Dışı Nedenler

İş yaşamında psikolojik yıldırma olaylarının görülme sıklığı, toplumun sosyal, ekonomik, kültürel ve ahlaki norm ve değerleri ile yakından ilgilidir. Bölgeler arası göç, yabancılaşma, özgüven yetersizliği, hemşerilik ağı etkileşimi işyerinde psikolojik yıldırmaı besleyen bir zemin oluşturmaktadır. İşyerinde psikolojik yıldırmaıya zemin oluşturan toplumsal norm ve değerler başında güçlü olanın zayıf olanı yok etme algısı, ortak duyarlılık alanları ve ortak çalışma kültürünün yok sayılması, değişim ve yeniliklerin çalışanların aleyhine kullanılması gelmektedir (Atman, 2012, s.165).

Rekabeti her şeyden önde tutan, sürekli bireysel başarıyı vurgulayan ve saldırgan davranışları hoşgörülle karşılayan bir yaklaşım, çalışma hayatı içindeki davranışları da olumsuz yönde etkiler. Çünkü bir örgütün kültürü, içinde bulunduğu toplumun çalışma kültüründen yani değer ve normlarından, gelişmişlik düzeyinden etkilenir. Başka bir deyişle, örgütün içinde bulunduğu kültüre dair baskın öğeler, psikolojik yıldırma hızlandırabilir (Yıldız ve Kılış, 2010, s.77-78).

Ekonomik kriz dönemlerinde firmalar küçülme politikaları uygulamaktadırlar. Böyle dönemlerde kişiyi, kendi rızası ile işten ayrılmaya zorlamak için planlı bir yıldırma hareketi başlatılır. Süreç, örgüt stratejisinin bir parçası olarak uygulanmaktadır. Örgütler bu konuda yasal sınırları zorlayıp acımasız tavırlar sergileyebilmektedirler (Çobanoğlu, 2005, s.72).

Üç bölümde incelediğimiz psikolojik yıldırmanın nedenlerinin biri, bir kaç ve/veya tümü aynı anda uygulanarak psikolojik yıldırma neden olabilir. Psikolojik yıldırma uygulayanın (saldırgan) ve psikolojik yıldırma maruz kalanın (kurban) kişisel faktörleri kadar sosyal ve örgütsel faktörlerde bu sürecin önemli nedenlerindedir.

2.2. Psikolojik Yıldırmanın Etkileri

İşyerlerinde uygulanan psikolojik yıldırma öncelikle bireyi sağlığı ve/veya psikolojisi açısından olumsuz etkiler. Sağlığı ve/veya psikolojisi bozulan birey, içinde bulunduğu örgütü olumsuz etkiler ve son olarak örgüt yapısı olumsuz etkilenen işyeri de kendi toplumunu ve ülke ekonomisini olumsuz etkiler. Psikolojik yıldırma sadece hedef alınan bireye uygulansa da etkileri ülke ekonomisini etkileyecek kadar geniş çaptadır. Bu çalışmada psikolojik yıldırma etkileri birey, örgüt ve toplum açısından üç grupta incelenecektir.

2.2.1. Psikolojik Yıldırmanın Mağdur Üzerindeki Etkileri

İşyerinde psikolojik yıldırma sürecinde en büyük zararı gören mağdur bireydir (Tetik,2010,s.86). Psikolojik yıldırma olgusu, psikolojik yıldırma maruz kalan bireyde birtakım belirtiler şeklinde ortaya çıkar (Güldalı, 2012, s.136).

Psikolojik yıldırmanın mağdur üzerinde yaptığı zararlar ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklar, sosyal ve ekonomik olarak ortaya çıkabilir.

Sistemli uygulanan psikolojik yıldırmanın, mağdurun sağlığı üzerinde yapmış olduğu etkilerin acımasız sonuçları, günden güne daha belirgin şekilde kendini gösterir. Panik atak krizleri şeklinde ortaya çıkan anlamsız korkular ve heyecanlar, yüksek tansiyon, dikkati toplayamama, ellerin terlemesi ve titremesi, yersiz sıcak basma veya üşüme duygusu, titreme, boğazda düğüm veya hava açlığı hissetme, baş ağrıları, başta ağırlık hissetme, sırt ağrıları, bağışıklık sisteminde düşüş, mide-bağırsak rahatsızlıkları, iştahsızlık, zayıflama, deri üzerinde döküntüler ve kaşıntı gibi etkiler fiziksel rahatsızlıklar içerisinde değerlendirilebilir. Psikolojik yıldırmaya maruz kalan bireylerde ruhsal açıdan depresyon başta olmak üzere sıkıntı, endişe, unutkanlık, ani öfkelenme, yaşama arzusunun kaybı, daha önce sevdiği şeylerden doyum almama gibi bir takım davranışlar gözlenebilir.

Psikolojik yıldırmanın maruz üzerindeki etkilerine ekonomik açıdan yaklaşıldığında ise, gitgide yitirmekte olan ruhsal ardından fiziksel sağlığın geri getirilmesi amacıyla doktorlara, ilaçlara, belki de tedavi amacıyla hastanelere ödenen paralar düşünülmelidir. Bireyin işten ayrılmak zorunda kalması veya işten çıkarılması sonucunda ise düzenli bir kazancın yok olması söz konusudur (Tınaz, 2011, s.158).

Psikolojik yıldırmanın, mağdur üzerinde sosyal yönden etkilerine bakıldığında, bireyin her alanda kendine olan güvenini kaybettiği görülür. Mağdur bu durumun etkilerini ailesinde, arkadaşları ile olan sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başlar. Çevresindeki kişiler, artık onu “başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey” olarak değerlendirmektedirler. Mağdur, sosyal randevularını unutabilir, aile bağlarından uzaklaşabilir, aile ve sosyal çevresindeki sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanabilir ve hatta bazı durumlarda intihara teşebbüs edebilir. Dolayısıyla psikolojik yıldırmaya maruz kalmış birey, işyerinde dışlanmış, mesleki kimliğini, sosyal çevre ve aile çevresindeki yerine de yitirmektedir(Tınaz, 2011, s.158, Gökçe, 2008, s.62).

Psikolojik yıldırma maruz kalan bireyler, genellikle kısa bir süre içerisinde başlangıçtaki başarılı, çalışkan, sessiz ve sakin hallerini vs. kaybederler. Genelde çalışma performansları düşer, sinirli, öfkeli olurlar; çalışanlar zaman zaman saldırganca davranışlarda bulunabilir ve özellikle sözel saldırganlık sergileyebilirler (Dökmen, 2009, s.178). Psikolojik yıldırma sürecinin ilk aşamasında genellikle her tür durum karşısında bireyde nedensiz ağlama, uyku bozuklukları, hemen sinirlenme ve konsantrasyon güçlüğü gibi etkiler ortaya çıkmaktadır. İkinci aşamada ilk aşamadaki etkilere yüksek tansiyon, mide şikayetleri, depresyon, işyerine gitmek istememe, işe geç kalma gibi belirtiler de eklenmektedir. Üçüncü aşamada ise depresyonun şiddeti artmakta, panik atak ve endişe durumu ortaya çıkmaktadır. Kazalar ve intihara yönelme, daha çok psikolojik yıldırma sürecinin son aşamasında görülmektedir (Atman, 2012, s.167). Psikolojik yıldırma süreci bireyi ilk ruhsal açıdan etkilemekte, daha sonra fiziksel etkiler eklenmekte ve son aşamasına ilerledikçe sosyal ve ekonomik açıdan etkilemektedir.

Psikolojik yıldırma sonucu, mağdur kendini sorgulamaya, “Neden ben?”, “Bende yanlış olan ne?” gibi sorularla kendini analiz etmeye başlar (Gökçe, 2008, s.61). Dolayısıyla mağdur, psikolojik yıldırma maruz kaldıkça durumdan kendini sorumlu tutar. Psikolojik yıldırmanın arkasında örgütsel faktörlerin olduğunun mağdurlar tarafından farkına varılmasıyla bu düşüncenin çözülebileceği, en azından mağdurların kendilerini daha az oranda suçlama eğilimine girecekleri söylenebilir (Solmuş, 2005, s.3). Mağdurlarda ortaya çıkabilecek bu farkındalık, mağdurların özgüvenlerini tamamen yitirmelerini engelleyebilir.

2.2.2. Psikolojik Yıldırmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri

Psikolojik yıldırma olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici etkileri vardır. Bu nedenle bir işveren, psikolojik yıldırmanın örgütüne vereceği zararların ne denli ağır olacağını bilse ve ortaya çıkması olası sonuçlarına ilişkin bilgilerle donanmış olsa, şüphesiz bu süreçle mücadele etmek ve buna son vermek için süratle elinden geleni yapacaktır. İşveren açısından ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Ancak bunun yanında ağır sosyal etkilerin oluşması da kaçınılmazdır (Tınaz, 2011, s.161).

Bazı işletmelerde işverenler veya üst yöneticiler, psikolojik yıldırma sendromunun pek fazla ilgilenmeye ve zaman ayırmaya değer bir olgu olmadığını düşünebilirler. Bazıları psikolojik yıldırma, bir defalık bir olay gibi algılayıp önemsemeyebilirler. Oysa psikolojik yıldırma, bir işletmenin başarı düzeyini koruyabilmesi için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan ve güçlenmesini engelleyen, çözümlenmesi mümkün olmayan kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur. Bedel o kadar ağırdır ki işletme, bunu kendi hayatıyla ödemek zorunda kalabilir (Tınaz, 2011, s.163).

Psikolojik yıldırmanın örgüt üzerindeki etkileri, psikolojik ve ekonomik olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür.

2.2.2.1. Psikolojik Yıldırmanın Örgütlere Psikolojik Maliyetleri

Psikolojik yıldırma maruz kalan birey, psikolojik olarak sağlığını yitirir ve çalıştığı örgüte bu rahatsızlıklarını yansıtması kaçınılmazdır. Dolayısıyla, psikolojik yıldırma sürecinde örgütler de psikolojik maliyetlere katlanmak zorunda kalırlar. Bu maliyetler;

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışma: Psikolojik yıldırma maruz kalan birey, sağlığını yitirdiği için ani öfkelenmeler, panik atak krizleri, unutkanlık gibi rahatsızlar yaşabilir ve bu durum çalışanlar arasında anlaşmazlıklara ya da çatışmaya sebep olabilir.
- Olumsuz örgüt iklimi: Örgüt iklimi, çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumun en açık göstergesidir. Eğer çalışanlar örgüt kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi olumlu ve yapıcı olacaktır. Örgüt kültürünün yaygın benimsenmemesi durumunda ise çalışanları rahatsız eden yorucu ve yıkıcı bir iklim egemen olacaktır (Barutçugil, 2004, s.216).
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş: Örgüt kültürünün bireyler (çalışanlar) ve kurumlar üzerinde pek çok etkisi vardır. Örgüt kültürü çalışanlar üzerinde güçlü bir etki yapar ve onların kültüre göre düşünüp hareket etmesini sağlar. Psikolojik yıldırma maruz kalmış bir birey alması gereken kararları ya da yapması gerekenleri sağlıklı

bir şekilde düşünüp örgüt kültürüne göre hayata geçiremeyebilir. Dolayısıyla örgüt kültüründe bir değer kaybına sebep olabilir.

- Güvensiz ortam: Psikolojik yıldırmanın uygulandığı bir örgütte bireyler arası anlaşmazlık ve çatışma yaşanması güvensiz bir ortamı da yaratır.
- Genel saygı duygularında azalma: Psikolojik yıldırmanın uygulandığı bir örgütte çalışanlar ruhsal ve fiziksel olarak tam sağlıklı bireyler olmadığı için örgüt içi saygıda azalma olması kaçınılmazdır.
- Yaratıcılığın kısıtlanması: Psikolojik yıldırma maruz kalan bireyde yaptığı işlere karşı bir isteksizlik hali olur ve artık işlerinde yaratıcı olmaz, kapasitesinin altında performans sergiler.
- Kurum imajı: psikolojik yıldırma maruz kalan kişiler, olumsuz koşulları örgüt dışında anlatmaları firma saygınlığı ve/veya imajı açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.

2.2.2.2. Psikolojik Yıldırmanın Örgütlere Ekonomik Maliyetleri

Psikolojik yıldırmanın örgüt üzerindeki etkilerine ekonomik açıdan bakıldığında birçok maliyetin ortaya çıktığını görebiliriz. Bu maliyetleri aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür.

- Hastalık izinlerinin ve devamsızlığın artması: Psikolojik yıldırmanın mağdurlar üzerinde neden olduğu çeşitli sağlık nedenleri, kişilerin sık sık hastalık izinleri almalarına neden olmaktadır ve işyeri devamsızlıkları artmaktadır.
- İşten ayrılma niyeti: Psikolojik yıldırma maruz kalan kişiler işten ayrılma niyeti beslerler. İşten ayrılma niyeti, kişinin çalıştığı işletmede çalışmaya devam etmeme eğiliminin derecesini gösterir (Currivan, 1999, s.497). Örgütler, psikolojik yıldırma sonucu kilit insanları yitirebilirler (Tınaz, 2011, s.162). İşten ayrılan bir çalışanın yerine yeni bir personel bulunması amacıyla verilen iş ilanları, yeni gelen personelin iş ile ilgili eğitimleri ve kaybedilen zaman örgüt için ciddi maliyet anlamına gelmektedir.

- Çalışanlara ödenen tazminatlar: Psikolojik yıldırma maruz kalan kişilerin haksız yere işten çıkarılmaları durumunda çalıştıkları şirketin ödediği tazminat ya da mağdurların şirketi dava etmeleri sonucundaki maddi giderler işletmenin zararına neden olabilmektedir (Turan, 2006, s.35)
- Erken emeklilik ödemeleri: Psikolojik yıldırma maruz kalan kişiler sağlık sebepleri neden ile erken emekliliklerini isteyebilirler.
- İş kalitesi ve verimliliğin düşmesi: Psikolojik yıldırma maruz kalan kişiler, yapmaları gereken işleri kapasitelerinin altında bir performans sergilerler ve işyeri verimliliğin düşmesi kaçınılmaz olur. Verimin düşmesi, moral bozukluğu gibi etkenler hatalı üretimi arttırır, kalitenin düşmesine, üretim miktarının azalmasına neden olur.

2.2.3. Psikolojik Yıldırmanın Toplum ve Ülke Ekonomisi Üzerindeki Etkileri

İşyerlerinde uygulanan psikolojik yıldırma, doğrudan doğruya baskıya maruz kalan birey üzerinde, çalışanlar arası ilişkilerde, örgütlerde ve örgütün yer aldığı tüm çevrelerde önemli ve çoğu kez uzun dönemli zararlara neden olmaktadır. Psikolojik yıldırmanın doğrudan maliyeti, çalışanların katlanmak zorunda olduğu iş kaybı ve güvenlik boyutu ile birlikte bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığıyla ödemek zorunda kaldığı ağır bedeldir. Bu olgunun dolaylı maliyeti ise işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinin bozulması, firma saygınlığının yitirilmesi ve müşteri sayısında azalma şeklinde kendini gösterir (Tınaz, 2011, s.178).

Toplum içinde mutsuz bireylerin sayısının artmasıyla olaylara karşı kayıtsızlık, işsizlik ve intihar eğilimi de artmakta ve böylece aile ve toplum içindeki huzur bozulmaktadır. Diğer taraftan vergilerden ödenen sağlık masrafları, vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına talebin artması, zihinsel sağlık sorunlarındaki artış ve malulen emeklilik istekleri toplumu önemli düzeyde etkileyebilmektedir (Çobanoğlu, 2005, s.99).

Psikolojik yıldırma maruz kalan bir bireyin doktor muayeneleri, tahliller, tedaviler gibi sağlık harcamaları, işveren yanında devlete de ekonomik bir yük getirmektedir. İşyerinde uygulanan psikolojik yıldırma sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşa gezdiği bir toplum örneği ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2011, s.186).

Psikolojik yıldırma maruz kalan bireyin sağlığında daha ağır ve/veya kalıcı hasarların olduğu durumlarda birey, genç yaşta olsa dahi erken emekliliğini isteyebilir ve normal yaştan çok daha önce emekli olan bireyin topluma ekonomik maliyeti elbette yüksek olacaktır.

2.3. Psikolojik Yıldırma İle Başa Çıkma Yolları

Psikolojik yıldırma, bir kez uygulanılmaya başlandığında ve ileri evrelere ulaşıldığında çaresinin bulunmasına ve bireyde, örgütte ve toplumda yarattığı hasarların müdahalesine çok geç kalınmış bir terör süreci olması nedeniyle, psikolojik yıldırma ile mücadeleye destek verecek olan ve uygulamaya geçirilmesi gereken iki eylemden söz edilebilir: *Önlem alma* ve *bilgilendirme* (Tınaz, 2011, s.189).

Psikolojik yıldırma ile mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Ancak bir şeyle mücadele etmek için, önce onun ne olduğunu öğrenmek gerekmektedir. Bu noktada konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığının artırılması için yapılacak çalışmalar önem kazanmaktadır. İşyerlerinde uygulanan psikolojik terörün önlenmesi ve/veya ortadan kaldırılması için yapılacak girişimlerin alanı, sadece örgütlerle sınırlı bırakılmamalı, konuyla ilgili toplumun, tüm organlarıyla bilgilendirilmesine çalışılmalıdır (Tınaz, 2011, s.189-190).

İşyerinde psikolojik yıldırmanın ortadan kaldırılması için psikolojik yıldırma neden olan faktörlerin iyi tespit edilmesi gereklidir. Bundan sonraki aşama, psikolojik yıldırmanın yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesidir. Bu analizlerde şu soruların cevabı aranır (Tutar, 2004, s.130):

- Psikolojik yıldırma nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
- Anlaşmazlığın kapsamına gire kişiler ve gruplar kimlerdir?
- Psikolojik yıldırma nasıl bir gelişme göstermiştir?
- Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli kişiler kim ve faktörler nelerdir?
- Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
- Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise, buna ne gibi hususlar sebep olmuştur?
- Muhtemel çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?
- Birden fazla çözüm var mıdır?
- Anlaşmayı kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
- Örgüt çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir?
- Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur?

Psikolojik yıldırma ile başa çıkmak için hem bireysel hem de örgütsel bazı önlemlerden söz edebiliriz.

2.3.1. Psikolojik Yıldırma İle Bireysel Başa Çıkma Yolları

Her tür baskı ve yıldırma eylemleri karşısında insanlar genellikle üç tür tutum ve davranış sergilerler. Bunlar (Tutar, <http://www.canaktan.org>);

- Psikolojik şiddete anlayış gösterme: Psikolojik şiddete anlayış gösterme, onun tekrarlanma sıklığına veya şiddetine göre değişir. Psikolojik yıldırma sistematik olarak devam ediyor ve şiddetinde artma eğilimi gözleniyorsa, şiddete anlayış gösterme doğru bir yaklaşım değildir. Eğer psikolojik yıldırma periyodik bir tarzda geliyor ve stres katsayısı düşük ve tolere edilmesi mümkün ise, zayıflık işareti vermeden anlayış gösterilebilir.
- Karşı savaş verme: Psikolojik yıldırma ile mücadele etmenin diğer bir yolu, karşı savaş vermektir. Bu durumda asla psikolojik yıldırma

uygulayanın (saldırgan) yöntemi seçilmemelidir. Saldırgan her tür etik dışı yol ile saldırabilir. Psikolojik yıldırma maruz kalan kişi ise dürüst, onurlu, erdemli, ilkeli ve güvenilir olduğu için hedef olarak seçilmiştir. Bu nedenle saldırganın yöntemine başvurmak mağduru haklı iken haksız, güçlü iken zayıf bırakır.

- Geri çekilme: Saldırgan ile kendi gücü arasında farkın fazla olması durumunda istenmeden seçilen bir yol olmalıdır. Eğer savaştan bu durum ile mücadele edilecek ise, geri çekilme en etkili strateji olur.

İşyerinde psikolojik yıldırma ile bireysel başa çıkmada uygulanacak bazı taktik adımlar vardır. Psikolojik yıldırma ile bireysel başa çıkmak için mağdur öncelikle kendi kişiliğini geliştirecek, direncini arttıracak çabalar içinde olmalıdır. Bu amaçla atılabilecek bazı adımlar şunlar olabilir (Tutar, <http://www.canaktan.org>);

- Öz-saygının geliştirilmesi
- Denge bölgeleri oluşturmak
- Mesleki beceri ve nitelikleri geliştirmek
- Ruh sağlığını korumak
- Algılama stratejisini güçlendirmek
- Değerleri açıklamak
- Özgüven yükseltmek

2.3.2. Psikolojik Yıldırma İle Örgütsel Başa Çıkma Yolları

Psikolojik yıldırma ortaya çıkaran davranışları önleme noktasında atılacak en önemli adım örgütlerde özellikle zamanında önlemler alarak, bu olgunun örgüt ve çalışanlara ciddi zararlar vermesini engellemektir. Bu noktada psikolojik yıldırma yönetme konusunda bazı öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kirel, 2007, s.331);

- Örgütte kültürel değerler çalışanlar tarafından benimsenmeli ve örgütsel kültürel yapı bu noktadan hareketle oluşturulmalıdır,
- Örgütte olası psikolojik eğilimleri ve bu eğilimleri etkileyecek etmenler saptanmalı,
- Örgüt çalışanlarının görev ve sorumlulukları açık olarak belirlenmeli ve iş tanımları yapılmalıdır,

- Örgütlerde stres yaratacak etmenler ortadan kaldırılmalıdır (İş güvenliğinin sağlanması, çalışanlara eşit kariyer fırsatlarının sağlanması ve adil ücret politikalarının uygulanması ve örgüt içerisindeki yıkıcı rekabet ortamının azaltılması gibi),
- Örgütlerde özellikle alanında uzman rehberler ve psikologlar (buna sosyal çalışmacılar da eklenebilir) çalıştırılmalıdır,
- Konusunda uzman, etkin ve güvenilir yöneticilerle çalışılmalıdır,
- İletişime gerekli önem verilmeli ve çalışanlara örgüt içerisinde yüz yüze iletişim kurabilecekleri ortamlar yaratılmalıdır,
- Psikolojik yıldırma, stres, kişisel gelişim eğitimleri gibi konularda eğitim programlarından yararlanılmalıdır,
- Personelin işe alımı ve yerleştirilmesi sürecinde kişilik ve iş uyumu arasındaki ilişkiye dikkat edilmeli ve gereken özen gösterilmelidir,
- Örgütlerde etik ilke ve değerleri içerecek kodlar oluşturulmalı ve çalışanların bu etik ve değerleri içselleştirmeleri sağlanmalıdır,
- Psikolojik yıldırmanın örgüte getirebileceği maliyetler belirlenmelidir,
- Psikolojik yıldırma davranışlarını önlemeye dönük hukuki tedbirler alınmalı ve psikolojik yıldırma mağdurları hukuki açıdan korunmalıdır.

Yönetimin örgütsel psikolojik yıldırmaı ortadan kaldırmak için atması gereken bazı adımlar vardır. Söz konusu adımları aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür (Tutar, 2004, s.131-132):

- Kaçınma: Bu yöntemde yönetici psikolojik yıldırmaı, örgütsel politika haline getirmeye çalışan herhangi saldırganı herhangi bir destek sağlamadığı gibi, onu engelleyici bir tutum içinde de olmaz. Yöneticinin bu tavrı psikolojik yıldırmaı engellemez; ancak bu tutumla saldırgan, örgütsel bir destek bulamaz ve kendi gücüyle yetinmek durumunda kalır. Bu tutum aynı zamanda psikolojik yıldırmaı görmezden gelmek demek olduğu için, bir bakıma onu desteklemek, sürmesinden yana tavır takınmak anlamına gelir. Dolayısıyla psikolojik yıldırma yönetimi için etkili bir yöntem değildir.

- Dondurma: Bu yöntemde belli bir zaman geçmesi beklenir, daha sonra saldırgan ve kurban arasında ilişkilerde biraz yumuşatma yoluna gidilir. Böylece, taraflar arasındaki farklılıklar azaltılarak, ortak menfaatler vurgulanmaya çalışılır veya daha üst düzey amaçlar belirlenerek, çatışan tarafların arasındaki farklılıkları unutup, daha önemli ve kapsamlı amaçlar için birleşmeleri ve yardımlaşmaları yoluna gitmeleri sağlanır.
- Psikolojik yıldırma çözme yaklaşımı: Bu yöntemde psikolojik yıldırmanın üzerine cesurca gidilir. Psikolojik yıldırmanın yayılıp örgüt iklimini ve örgüt kültürünü etkilemesine izin verilmez. Yönetici, tarafları yüz yüze getirerek, sorunların açık olarak ve ayrıntılı biçimde tartışılmasını sağlar. Özellikle iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan psikolojik yıldırmada bu yöntem etkilidir.
- Güç ve otorite kullanma: Bu yöntemde, yönetici gücünü, yetkisini ve otoritesini kullanarak, psikolojik yıldırma ortadan kaldırmaya çalışır. Bu otorite taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir ama psikolojik yıldırma durdurur. Yönetici bu yolu sık kullanırsa, astların morali ve motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapar.
- Ödün verme: Psikolojik yıldırmanın kaynağı konusunda taraflar, kendi amaçlarından özveride bulunarak, ortak bir zeminde buluşurlar. Böylece anlaşmanın bir galibi olmaz. Her iki taraf bazı tavizler vererek anlaşma sağlanır.
- Kişileri değiştirme: Psikolojik yıldırma neden olan ve bunun kurbanı olan kişiler, örgüt içinde başka birimlere ya da yerlere tayin edilerek, psikolojik yıldırmanın önlenmesine çalışılır. Etkili bir yol olmasına rağmen, herkes bir nedenle bulunduğu yere alındığı için uygulaması kolay değildir.
- Cezalandırma: Psikolojik yıldırmanın kişilere ve kuruma zarar verdiği noktada, buna sebep olanlara disiplin yöntemlerini uygulamak ve onları cezalandırmak, örgüt çıkarı bakımından bir zorunluluk halini alır.
- İşbirliği: Psikolojik yıldırma çözmeye istekli olmak, farklılıklarla yüz yüze gelmek ve görüş alış verişinde bulunmak, bütünleştirici

çözümler aramak, herkesin kazançlı çıkacağı durumlar bulmak (kazan-kazan), sorunlara ve psikolojik yıldırımaya meydan okumak, işbirliği yapmanın yollarıdır.

Yukarıda belirtilen adımlar doğrultusunda işletmelerin yapısal olarak gerçekleştirebileceği çeşitli başa çıkma yöntemleri ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Turan, 2006, s.44-50);

- Örgütsel liderliğin kurumsallaştırılması,
- Örgütsel rolün yeniden tasarımı,
- Örgütsel kültür ve iklimin yeniden tasarımı,
- Örgütsel sağlığın geliştirilmesi,
- Psikolojik şiddete karşı örgütsel empati,
- Psikolojik yıldırımaya karşı açık yönetim,
- İşin insancillaştırılması,
- Örgütsel bütünleşmenin sağlanmasıdır.

Örgütler, psikolojik yıldırmanı uygulayan kişi veya kişilerle yüzleşmek ve daha sonra bu kişiye veya kişilere psikolojik istismarın yarattığı ekonomik ve yasal etkileri açıklamak zorundadırlar. Sorumlu kişilere davranış değişikliği kazandıracak eğitimler de verilmelidir (Sheehan, 1999, s.64).

Psikolojik yıldırmanın çözümünde yardımcı olabilecek kişi ve kurumlar ise işverenler, insan kaynakları uzmanları, sendikalar, sağlık koruma sistemleri, psikologlar ve doktorlar olabilmektedir. Bunların dışında işyerinde bulunan veya bireysel ve örgütsel düzeyde yardımcı olabilecek hukuki danışmanlar da sorunun çözümünde katkıda bulunabilirler (Yıldız ve Kılış, 2010, s.81).

Bu bölümde psikolojik yıldırmanın ortaya çıkış nedenleri, etkileri ve psikolojik yıldırma ile başa çıkma yöntemleri incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise konuya ilişkin Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde yapılan araştırmaya ait bulgulara yer verilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR SAHA ÇALIŞMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma psikolojik yıldırma kavramını incelemeyi ve psikolojik yıldırma davranışlarının verimlilik ilişkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde (OSB) faaliyet gösteren firmaların beyaz yaka (ofis çalışanı) personelinin popülasyonu oluşturduğu bir saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme ile randevular sonucu izin alınabilen firmalardan gönüllü olarak saha çalışmasına katılan toplamda 92 çalışandan alınan veriler doğrultusunda psikolojik yıldırma davranışlarının verimlilik üzerindeki etkileri saptanmaya çalışılmıştır.

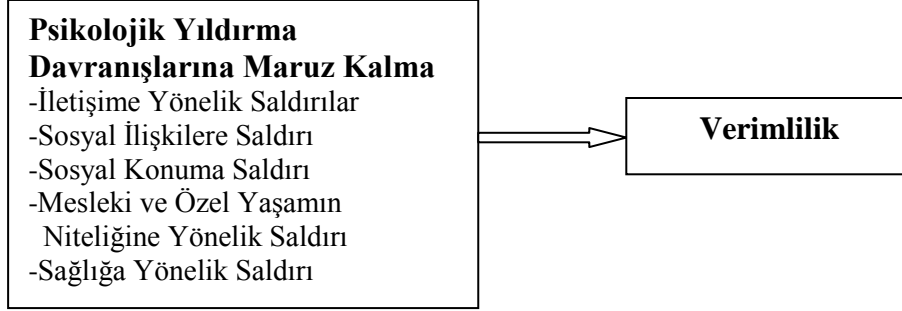
Türkiye'de yapılmış olan ampirik saha çalışmaları incelendiğinde, mevcut literatürdeki çalışmaların, çalışanların demografik özelliklerinin psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma üzerinde etkili olup olmadığı, hangi davranışların psikolojik saldırı davranışları olarak algılandığı, mağdurların gözünden neden psikolojik saldırıya uğradıklarını düşündükleri ve bu saldırıların hangi pozisyonda yer alanlar tarafından geldiğini ve bu psikolojik saldırılara maruz kalan çalışanların maruz kaldıkları bu davranışlara nasıl tepki verdikleri üzerinde durduğu görülmektedir. Buna ek olarak bazı çalışmalar ise psikolojik saldırıların örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırılmıştır (Seçkin-Halaç ve Bulut, 2010). Türkiye'de yürütülmüş olan ampirik çalışmalardan yalnızca bir çalışma psikolojik saldırı ve verimlilik kavramlarını bir arada incelemiştir (Turan, 2006).

Dolayısıyla bu çalışma, ülkemizde psikolojik yıldırma kavramının sadece verimlilikle olan ilişkisini inceleyen ilk çalışma olması açısından önemlidir. Mevcut literatüre bu açıdan önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı

Bu araştırmada çalışanların psikolojik yıldırma maruz kalmaları ile verimlilik arasındaki ilişki test edilmiştir. Araştırma modeli aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Şekil 3.1).

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



Bu araştırmanın saha çalışması, Manisa OSB sınırları içerisinde yer alan firmaları kapsamaktadır. Örneklem seçiminde sektör, yabancı sermaye, çalışan sayısı, yıl bazında karlılık gibi herhangi bir ayrıma gidilmemiştir. Saha çalışması, kolayda örnekleme yöntemi ile beyaz yaka olarak tasvir edilen ofis ortamında çalışan 92 bireyi kapsamaktadır. Firmaların üretim bölümünde çalışan, mavi yaka olarak belirtilen bireyler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Psikolojik yıldırmanın sonuçları içerisinde sadece çalışanların verimlilik karşısı davranışları araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Algıya dayalı ve anket çalışması içeren tüm sosyal bilimler çalışmalarında olduğu gibi belli kısıtlar bu çalışma için de geçerlidir. Araştırmada çalışanların, psikolojik yıldırma olgusunu dikkate alarak farklı firmalarda maruz kalmış olabilecekleri eski deneyimlerini anket sorularını yanıtlarken göz ardı etmeleri, soruları yanıtlarken çalışmakta oldukları mevcut firma içerisindeki son bir seneyi göz önüne alarak yanıt vermeleri istenmiştir. Bununla birlikte, güncel olarak psikolojik

yıldırımaya maruz kalan kişilerin geçmişte farklı bir örgütte maruz kaldıkları psikolojik yıldırma olgusunu dikkate alarak sorulara yanlı yanıt vermedikleri ve araştırmaya katılan tüm bireylerin soruları aynı şekilde algıladıkları varsayılmıştır.

Araştırmaya zaman ve maliyet kısıtları nedeni ile fazla sayıda örgüt dahil edilememiştir. Bilimsel araştırmalarda araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayanıyor olması, bazı örgütlerin ve bireylerin araştırmaya katılmak istememesi de önemli bir kısıt olmuştur. Bir diğer kısıt ise çalışmanın sadece Manisa OSB'de faaliyet gösteren firmalar arasından seçilen örneklem ile yürütülmüş olmasıdır. Dolayısıyla, popülasyon ve örneklem seçimi göz önünde bulundurulduğunda ulaşılmış olan sonuçların genellenmemesi, belirtilmiş olan örneklem içindeki eğilimi göstermiş olduğu dikkate alınmalıdır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorulara yer verilmektedir. İkinci bölümde ise, çalışanların psikolojik yıldırma algısına ve ne tür bir psikolojik yıldırma maruz kaldıklarını belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Son bölüm olan üçüncü bölümde ise, uygulamaya katılan çalışanların verimliliklerine yönelik bir ölçek yer almaktadır.

Ankette çalışanların ne tür bir psikolojik yıldırma maruz kaldıklarını belirlemek için ülkemizde psikolojik yıldırma kavramını araştıran öncü isimlerden olan Tınaz'ın psikolojik yıldırma davranışlarına ilişkin 5 boyutlu tipolojisi (iletişime yönelik, sosyal ilişkiye yönelik, sosyal konuma yönelik, mesleki ve özel yaşantıya yönelik ve sağlığa yönelik saldırılar) esas alınmıştır. Ölçekte toplam 37 saldırgan davranış yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadelere verilen cevaplar 5'li Likert tipi ölçek düzenlenmiştir. Değerlendirmeler kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla ölçekten alınan yüksek puan çalışanın ilgili bölümde yer alan saldırgan davranışlarına maruz kaldığını onayladığını, düşük puan ise tam tersi bir durum söz konusunu olduğunu göstermektedir.

Ankette çalışanların verimlilik karşıtı davranışlarını değerlendirmek için Dalal vd. tarafından geliştirilmiş olan bir ölçek kullanılmıştır (Dalal vd., 2003). Ölçekte yer alan ifadeler verilen cevaplar 5'li Likert tipi ölçeğe göre düzenlenmiştir. Değerlendirmeler kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan çalışanın verimliliğinin az olduğunu onayladığını, düşük puan aldığı anda ise tam tersi bir durum söz konusu olduğunu göstermektedir.

3.5. Örneklem ve Kullanılan Yöntemler

Araştırma Manisa OSB içerisinde yer alan bazı firmaları kapsamaktadır. Uygulamada, firmalara alınan randevular doğrultusunda gidilerek toplam 150 adet anket dağıtılmış ve geri dönen geçerli anket sayısı 92 olmuştur (%60,52).

Çalışmada psikolojik yıldırma ifadelerini ve verimlilik karşıtı ifadeleri boyutlandırmak için faktör analizi kullanılmıştır. Boyutların kendi iç tutarlılıkları için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Psikolojik yıldırma davranışları ile verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemek için ise korelasyon analizi yapılmıştır. En son olarak psikolojik yıldırma davranışlarının verimlilik üzerindeki etkisi için çoklu ve tekli regresyon analizi yapılmış ve tüm sonuçlar tablolar ile sunulmuştur. Tüm analizler SPSS 20.0 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.6. Hipotezler

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalmaları ile verimlilikleri arasında bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların psikolojik yıldırmanın iletişime yönelik saldırı davranışlarına maruz kalmaları ile verimlilikleri arasında ilişki vardır.

H3: Çalışanların psikolojik yıldırmanın sosyal ilişkilere yönelik saldırı davranışlarına maruz kalmaları ile verimlilikleri arasında ilişki vardır.

H4: Çalışanların psikolojik yıldırmanın sosyal konuma yönelik saldırı davranışlarına maruz kalmaları ile verimlilikleri arasında ilişki vardır.

H5: Çalışanların psikolojik yıldırmanın mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırı davranışlarına maruz kalmaları ile verimlilikleri arasında ilişki vardır.

H6: Çalışanların psikolojik yıldırmanın sağlığa yönelik saldırı davranışlarına maruz kalmaları ile verimlilikleri arasında ilişki vardır.

3.7. Bulgular ve Değerlendirmeler

Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik özellikleri, psikolojik yıldırma algıları ve verimlilik karşıtı davranış sergilemeleri ile ilgili elde edilen bulgular aktarılmıştır.

3.7.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde yarısından fazlasını erkeklerin (%56,5) oluşturduğu görülmektedir. Kadınların araştırma içerisindeki oranı ise %43,5 olmuştur (Tablo 3.1).

Tablo 3.1: Cinsiyetlere Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kadın	40	56,5
Erkek	52	43,5
Toplam	92	100

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde çalışanların büyük bir kısmının 25 ile 29 yaş aralığında (%32,6) ve 35 ve üzeri yaş grubunda (%31,5) olduğu görülmektedir. Bunları %29,3 ile 30 ile 34 yaş aralığında olanlar, %6,5 ile 25 yaş ve altında olanlar izlemektedir (Tablo 3.2).

Tablo 3.2: Yaşlarına Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
25'in altı	6	6,5
25 – 29 arası	30	32,6
30 – 34 arası	27	29,3
35 ve üzeri	29	31,5
Toplam	92	100

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde çalışanların %51,1 ile evli , %48,9 ile bekar oldukları görülmektedir (Tablo 3.3).

Tablo 3.3: Medeni Duruma Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Evli	47	51,1
Bekar	45	48,9
Toplam	92	100

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylere göre dağılımları incelendiğinde çalışanların yarısından fazlasının (%65,2) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bunu %14,1 ile lise mezunları, %10,9 ile lisansüstü mezunları izlemektedir. Önlisans mezunlarının araştırma içerisindeki yeri ise %9,8' dir (Tablo 3.4).

Tablo 3.4: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Lise	13	10,9
Önlisans	9	9,8
Lisans	60	65,2
Lisansüstü	10	14,1
Toplam	92	100

Araştırmaya katılan çalışanların çalışmakta oldukları kurumdaki kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde çalışanların yarısından fazlasının (%63) 1 ile 5 yıl

arasında çalıştıkları görülmektedir. Bunu %13 ile 1 yıldan az çalışmakta olanlar izlemektedir. Çalışmakta oldukları kurumdaki kıdemleri 5 ile 10 yıl arasında olanlar ve 10 yıl ve üzeri olanlar da %12 oranında oldukları görülmektedir (Tablo 3.5).

Tablo 3.5: Çalışılan Kurumdaki Kıdeme Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	12	13
1 – 5 yıl arası	58	63
5 – 10 yıl arası	11	12
10 yıl ve üzeri	11	12
Toplam	92	100

Araştırmaya katılan çalışanların toplam çalışma kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde çalışanların %38' i 1 ile 5 yıl arası toplam mesleki kıdemine sahip olduğu görülmektedir. Bunu %33,7 ile 10 yıl ve üzeri toplam mesleki kıdeme sahip olanlar, %22,8 ile 5 ile 10 yıl arası toplam mesleki kıdeme sahip olanlar izlemektedir. 1 yıldan az toplam mesleki kıdeme sahip olanların araştırma içerisindeki oranı ise %5,4' tür (Tablo 3.6).

Tablo 3.6: Toplam Mesleki Kıdeme Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	5	5,4
1 – 5 yıl arası	35	38
5 – 10 yıl arası	21	22,8
10 yıl ve üzeri	31	33,7
Toplam	92	100

3.7.2. Faktör Analizleri

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yapısını bulmak ve veri azaltmak amacıyla yapılan, bunu ise değişkenler arası ilişkileri analiz ederek ve

değişkenlerin altında yatan ortak boyutlar yoluyla açıklayarak gerçekleştiren bir analizdir (Erdoğan, 2007).

Verilerin faktör analizine uygunluğu değerlendirmek amacıyla öncelikli olarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmıştır. İyi bir faktör analizi için minimum KMO indeks değerinin 0,60 olduğu belirtilmişken 0,90'dan yüksek olması mükemmel olarak belirtilmiştir. Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. Bu testin sonucunda psikolojik yıldırma boyutları için KMO değeri 0,918 ve Bartlett testi anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=2417,555$, $df= 351$, $p<0,000$) (Tablo 3.7). Verimlilik boyutu için ise KMO değeri 0,896 ve Bartlett testi anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=396,963$, $df=15$, $p<0,000$) (Tablo 3.8).

Tablo 3.7: Psikolojik Yıldırma Ait KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Miktarı	,918
Bartlett Testi	2417,555
df	351
Sig.	,000

Tablo 3.8: Verimliliğe Ait KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Miktarı	,896
Bartlett Testi	396,963
df	15
Sig.	,000

KMO değerleri ve Bartlett testlerinin anlamlı bulunması, örneklem büyüklüğünün yeterli ve elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Bu bulgular sonucu faktör analizine geçilmiştir.

Uygulamada yer alan psikolojik yıldırma ve verimlilik kavramları için ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Psikolojik yıldırma için beklenen boyutlar; iletişime yönelik saldırı, sosyal ilişkilere saldırı, sosyal konuma saldırı, mesleğe yönelik saldırı ve sağlığa yönelik saldırıdır. Verimlilik tek boyut olarak beklenmektedir.

Psikolojik yıldırma ile ilgili 37 ifade kullanılmış olup, faktör analizi sonucunda 5 faktörlü bir sonuca ulaşılmıştır. Faktör analizi sürecinde faktör yapısına uygun olmayan bazı değişkenler analiz dışında bırakılmıştır. Ek1'deki araştırma anketinde yer alan E bölümdeki ifadeler faktör yapısını bozduğu için bir bütün olarak analizden çıkarılırken, A5, A6, C8, D2 ve D3 ifadeleri de faktör yapısına uygun olmadığı için analiz dışı bırakılmıştır. Tınaz'ın (2011) ölçek çalışmasındaki faktör isimlendirmeleri faktör dağılımı ve ifadelerin içerikleri değerlendirilirken bu çalışmada yeniden adlandırılmıştır. Bunlar; C1, C2, C3, C4, C5, C6 ve C7 ifadeleri itibara saldırı (1. boyut), A8, B1, B2, B3, B4, B5 ve C9 ifadeleri ilişkilere saldırı (2. boyut), A1, A2, A3 ve A4 ifadeleri iletişime saldırı (3. boyut), C10, D6, D7, D8 ve D9 ifadeleri yapılan işe saldırı (4. boyut) ve A7, D1, D4 ve D5 ifadeleri kişisel yetkinliğe saldırıdır (5. boyut). D bölümdeki ifadeler faktör analizi sonucunda mesleğe saldırı ve kişisel yetkinliğe saldırı olarak kendi içerisinde iki boyuta ayrıldığı görülmüştür.

Faktör analizi sonucunda psikolojik yıldırmaya ait 5 boyutlu faktör yapısı ve faktör yükleri Tablo 3.9'da sunulmuştur. Faktör yükleri tatmin edici düzeyde olup, 5 boyutlu psikolojik yıldırma değişkeni toplam varyansın % 77,60'ını açıklamaktadır.

Tablo 3.9: Psikolojik Yıldırmaya Ait Faktör Analizi

Ölçek İfadeleri	Boyutlar				
	1	2	3	4	5
Çalışmakta olduğum kurumda politik görüşlerim ve dini inançlarım eleştiriliyor, alay konusu yapılıyor.	,798				
Çalışmakta olduğum kurumda etnik kökenimle alay ediliyor	,798				
Çalışmakta olduğum kurumda tedavi olmam amacıyla psikiyatriste/psikologa gitmeye zorlanıyorum.	,730				
Çalışmakta olduğum kurumda özel yaşantım eleştiriliyor	,716				
Çalışmakta olduğum kurumda el, kol hareketlerimle,					

yürüyüşümle, sesimle taklit edilip alay ediliyor.	,679				
Çalışmakta olduğum kurumda herhangi bir özümlerle alay ediliyor.	,662				
Çalışmakta olduğum kurumda akıl hastası olduğum ima ediliyor.	,650				
Çalışmakta olduğum kurumda arkadaşlarım bilinçli olarak benimle iletişim kurmak istemiyorlar.		,781			
Çalışmakta olduğum kurumda görmezden geliniyorum.		,715			
Çalışmakta olduğum kurumda bana iftira atılıyor.		,678			
Çalışmakta olduğum kurumda iş yerinde çalışma arkadaşlarımla görüşmem yönetim tarafından engelleniyor.		,662			
Çalışmakta olduğum kurumda sözüm sürekli kesiliyor, konuşmam engelleniyor.		,651			
Çalışmakta olduğum kurumda çalışma arkadaşlarımdan uzakta bir ofiste çalışmak zorunda bırakılıyorum.		,564			
Çalışmakta olduğum kurumda düzenlenen organizasyonlara davet edilmiyorum.		,515			
Çalışmakta olduğum kurumda meslektaşlarım ve veya birlikte çalıştığım kişiler kendimi ifade etmemde engeller koyuyorlar.			,820		
Çalışmakta olduğum kurumda üstlerim kendimi ifade etmemi engelliyorlar.			,711		
Çalışmakta olduğum kurumda diğer çalışanlar yanında bilinçli olarak aşağılanıyorum.			,708		
Çalışmakta olduğum kurumda yaptığım işler diğer çalışanlar tarafından sürekli olarak eleştiriliyor.			,573		
Çalışmakta olduğum kurumda anlamsız görevler veriliyor.				,839	
Çalışmakta olduğum kurumda sorumlu olmadığım konularda tenkit ediliyorum.				,734	
Çalışmakta olduğum kurumda özgüvenimi olumsuz etkileyecek görevler veriliyor.				,638	
Çalışmakta olduğum kurumda sürekli yapmam gereken işleri yapamadığım, kapasitemin yetersiz olduğu ima ediliyor.				,607	
Çalışmakta olduğum kurumda çabalarım ve başarılarım haksız bir şekilde değerlendiriliyor.				,577	
Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak kapasitemin altında görevler veriliyor.					,776
Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak iş verilmediği için boşa geçen zamanlarım oluyor.					,700
Çalışmakta olduğum kurumda yazılı tehdit aldım/alıyorum.					,644
Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak aşağılayıcı, küçük düşürücü işler yapmak zorunda bırakılıyorum.					,491
Toplam Açıklanan Varyans: 77,602					

Anket formunda 3. bölümde yer alan verimlilik ile ilgili ifadelere faktör analizi yapıldığında beklendiği gibi tek boyutlu olduğu görülmüştür. Bu bölümde yer alan ifadelerin hiçbiri faktörü bozucu etki yaratmadığı için ölçekten çıkarılmamıştır. Verimlilik değişkenine ait tek boyutlu faktör yapısı ve ifadelerin faktör yükleri Tablo 3.10’da sunulmuştur. Faktör yükleri tatmin edici düzeyde olup, tek boyutlu verimlilik değişkeni toplam varyansın %71,93’ünü açıklamaktadır.

Tablo 3.10: Verimliliğe Ait Faktör Analizi

Ölçek İfadeleri	Boyut
	1
İşlerimi yapacak enerji/motivasyon bulamıyorum.	,933
İşimi yaparken yapabileceğimin altında bir performans sergiliyorum.	,883
Mesai saati başladığında hemen işime odaklanamıyorum.	,865
İşim ile doğrudan ilgisi olmayan şeylerle uğraşıyorum.	,856
Gün içerisinde yapmam gereken işleri erteliyorum.	,801
Yöneticimin emirlerine uymadım/uymuyorum.	,737
Toplam Açıklanan Varyans: 71,934	

3.7.3. Güvenilirlik Analizi

Araştırma ölçeklerinin içsel tutarlılığı ve dengeli bulguları ortaya çıkarıp çıkarmadığına ilişkin Cronbach’ın alfa güvenilirlik testi uygulanmıştır, çünkü eğer ölçeklerde bir güvenilirlik sorunu varsa ölçümümüz rastlantılı bir hata üretmiş olabilir (Erdoğan, 2007). Tablo 3.11 ’ten de anlaşılacağı üzere Cronbach alfa değerlerinin 0,827 ile 0,933 arasında hesaplanmış olması içsel tutarlılıklarının olduğunu göstermektedir (0,70 değerinin üstünde olması gerekmektedir).

Tablo 3.11: Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Boyutlar	Değişken (İfade) Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı (α)
İtibara Saldırı	7	,929
İlişkilere Saldırı	7	,933
İletişime Saldırı	4	,881
Yapılan İşe Saldırı	5	,926
Kişisel Yetkinliklere Saldırı	4	,827
Verimlilik	6	,921

3.7.4. Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Faktör analizi ve güvenilirlik testlerinden sonra beş boyut olarak değerlendirilen psikolojik yıldırma ve tek boyut olarak değerlendirilen verimliliğe ait boyutların ortalama değerleri ve standart sapmaları hesaplanmış, değişkenler arasındaki birebir ilişkilerin anlamlı olup olmadığına yönelik korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 3.12). Değişkenlere ait standart sapma değerleri 1,08 ile 0,72 arasında hesaplanmış olup bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analizin yapılması için yeterli seviyede olduğu görülmektedir. Tablo 3.12’de sunulan korelasyon katsayıları ile hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin anlamlı olup olmadığını ve ilişkilerinin kuvvetli olup olmadığını belirlemektedir ve yapılan hesaplamalar sonucunda değişkenler arasında ($p < 0.01$ seviyesinde) anlamlı birebir ilişkiler vardır.

Tablo 3.12: Ortalama Değer, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Boyutlar	Ort.	SS.	2	3	4	5	6
1-İletişime Saldırı	1,96	,90	,645**	,690**	,640**	,758**	,545**
2-Kişisel Yetkinliğe Saldırı	1,71	,76	1	,698**	,672**	,635**	,534**
3-İlişkiye Saldırı	1,70	,78		1	,763**	,734**	,647**

4-İtibara Saldırı	1,56	,72			1	,647**	,593**
5-Yapılan İşe Saldırı	2,15	1,05				1	,635**
6-Verimlilik	2,46	1,08					1

**p<0,01

Psikolojik yıldırma değişkeninin alt boyutları arasında en güçlü birebir ilişki ilişkiye saldırı ile itibara saldırı arasında ($r: 0,763$; $p<0,01$) ortaya çıkarken, en zayıf birebir ilişki ise kişisel yetkinliğe saldırı ile yapılan işe saldırı arasında ($r: 0,635$; $p<0,01$) ortaya çıkmıştır. Çalışmada bağımsız değişken olarak ele alınmakta olan psikolojik yıldırmanın alt boyutları ve bağımlı değişken olarak ele alınan verimlilik arasındaki ilişki incelendiğinde ise en güçlü birebir ilişkinin ilişkiye saldırı ve verimlilik arasında ($r: 0,647$; $p<0,01$) ortaya çıktığı, en zayıf ilişkinin ise kişisel yetkinliğe saldırı ve verimlilik arasında ($r: 0,534$; $p<0,01$) olduğu görülmüştür.

3.7.5. Hipotez Testleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek üzere tekli ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Tekli regresyon analizi bağımsız bir değişkenin kullanıldığı regresyon analizi olup amaç regresyon denklemindeki değeri saptamaktır. Çoklu regresyon analizi ise iki veya daha fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi olup yapılmasındaki amaç regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır.

Regresyon analizinde yer alan F değeri, modelin bir bütün halinde anlamlılığını gösteren bir değerdir. R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne oranda tanımlanabildiğini ortaya koyan bir ölçüdür.

Öncelikle, ilk hipotez testi için tekli regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 3.13).

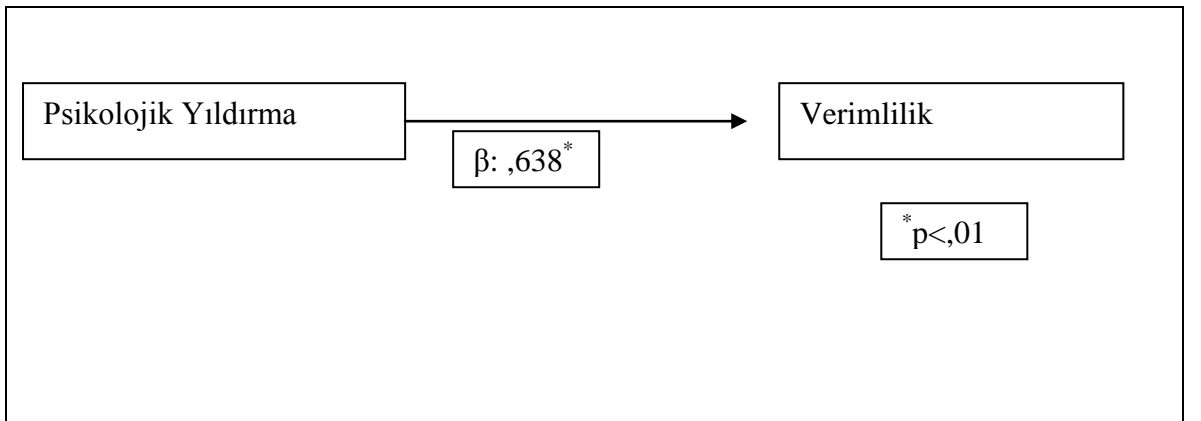
Tablo 3.13: Psikolojik Yıldırmanın Verimlilik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Boyutlar	Beta	T	P
Psikolojik Yıldırma	,683	8,865	,000
R ² : ,683 F: 78,588 p: ,000			

Psikolojik yıldırma değişkeninin genel olarak verimlilik üzerindeki etkisini test edebilmek üzere yapılan bu analiz sonuçları tablo olarak Tablo 3.13’de sunulmuştur. Tablo 3.13’de görüldüğü üzere model $p < 0,01$ seviyesinde anlamlıdır (F:78,588) ve R² değeri ise 0,683 olarak bulunmuştur. Buna göre verimliliği, psikolojik yıldırma değişkeni % 68,3 oranında açıklayabilmektedir. Bulgular, psikolojik yıldırmanın (β :0,683; $p < ,01$) verimlilik üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğunu belirtmektedir.

Psikolojik yıldırmanın verimlilik üzerindeki etkisi şekilsel olarak Şekil 3.2’de gösterilmeye çalışılmıştır. Şekilde belirtilen düz çizgiler psikolojik yıldırmanın verimlilik ile anlamlı ve olumlu bir ilişkisinin olduğunu belirtmektedir.

Şekil 3.2: Psikolojik Yıldırmanın Verimlilik Üzerindeki Etkisi



Psikolojik yıldırma davranışlarının genel olarak verimlilik üzerinde etkili olduğu bulgusu üzerine, psikolojik yıldırma davranışı alt boyutlarında verimlilik

üzerine bir etki olup olmadığı ya da nasıl bir etki olduğunu test edebilmek amacı ile çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Çoklu regresyon analizine ait bulgular Tablo 3.14’de sunulmuştur. Tablo 3.14’de görüldüğü üzere model $p < 0,01$ seviyesinde bir bütün olarak anlamlıdır (F:16,301). R^2 değeri 0,698 olarak bulunmuştur. Buna göre verimliliği, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 69,8 oranında açıklayabilmektedir..

Tablo 3.14: Psikolojik Yıldırma Boyutlarının Verimlilik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

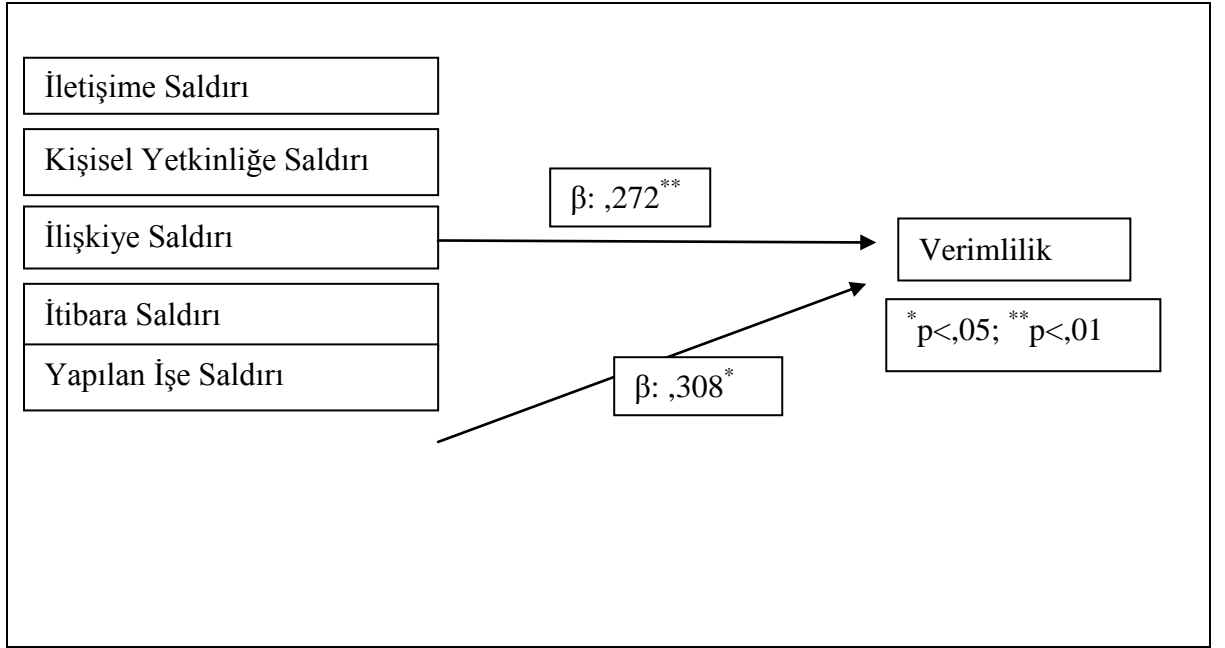
Boyutlar	Beta	T	P	Tolerans	VIF
İletişime Saldırı	-,008	-,063	,950	,363	2,755
Kişisel Yetkinliğe Saldırı	,046	,391	,697	,430	2,324
İlişkiye Saldırı	,272	1,901	,061	,293	3,416
İtibara Saldırı	,160	1,258	,212	,369	2,713
Yapılan İşe Saldırı	,309	2,313	,023	,335	2,983
R ² : ,698 F: 16,301 p: ,000					

Tablo 3.14’de gösterilen VIF değeri 5’ten yüksek ve tolerans değeri de 0,20’den küçük olması, çoklu birlikte değişkenlik (multicollinearity) sorunu olduğuna dair bir gösterge olarak algılanmaktadır. Ancak çalışmada yapılan regresyon analizinde belirtilen değerler göz önünde tutulduğunda çoklu birlikte değişkenlik durumu ile karşılaşılmamış olduğu görülmektedir. Psikolojik yıldırma alt boyutlarından sadece yapılan işe saldırı ($\beta:0,309$; $p < ,05$) ve ilişkiye saldırı ($\beta:0,272$; $p < ,05$) değişkenlerinin verimlilik üzerinde olumlu ve anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, yapılan işe saldırılarda 1 birimlik bir artışın verimliliği 0,309 oranında arttırıyor olması, ilişkilere saldırılarda 1 birimlik artışın ise verimliliği 0,272 oranında arttırıyor olması beklenmektedir. Diğer üç değişken

incelendiğinde ise verimlilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkilerinin bulunmadığı görülmüştür.

Psikolojik yıldırma boyutlarının verimlilik üzerindeki etkileri şekilsel olarak şekil 3.3’de gösterilmeye çalışılmıştır. Tabloda belirtilen düz çizgiler psikolojik yıldırma boyutunun verimlilik ile anlamlı ve olumlu bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir.

Şekil 3.3: Psikolojik Yıldırma Boyutlarının Verimlilik Üzerindeki Etkileri



Tablo 3.15: Hipotez Testleri Sonucu Özet Tablo

H1: Çalışanların psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalmaları ile verimlilikleri arasında bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2: Çalışanların psikolojik yıldırmanın iletişime yönelik saldırı davranışlarına maruz kalmaları ile verimlilikleri arasında ilişki vardır.	Desteklendi
H3: Çalışanların psikolojik yıldırmanın sosyal ilişkilere yönelik saldırı davranışlarına maruz kalmaları ile verimlilikleri arasında ilişki vardır.	Desteklendi
H4: Çalışanların psikolojik yıldırmanın sosyal konuma yönelik saldırı davranışlarına maruz kalmaları ile verimlilikleri arasında ilişki vardır.	Desteklendi
H5: Çalışanların psikolojik yıldırmanın mesleki ve özel yaşamın niteliğine yönelik saldırı davranışlarına maruz kalmaları ile verimlilikleri arasında ilişki vardır.	Desteklendi
H6: Çalışanların psikolojik yıldırmanın sağlığa yönelik saldırı davranışlarına maruz kalmaları ile verimlilikleri arasında ilişki vardır.	Desteklenmedi

SONUÇ

İşyerlerinde uygulanan psikolojik yıldırma kişiye üstleri, astları veya eşit düzeyde olduğu çalışma arkadaşları tarafından sistematik biçimde uygulanan zarar verici davranışlar olarak ifade edilmektedir. Psikolojik yıldırma kavramı ilk olarak hayvanlar üzerindeki saldırgan davranışları betimlemek için 19. yüzyılda biyologlar tarafından kullanıldığı bilinmektedir. İş yaşamında psikolojik yıldırma ise 1980'li yılların başında Alman psikolog Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir ve bu tarihten itibaren konu ile ilgili yapılan çalışmalar hız kazanmaktadır.

Literatür incelendiğinde psikolojik yıldırmanın neden ortaya çıktığı tam olarak bilinemesi de, psikolojik yıldırma uygulayanın ve bu tür davranışlara maruz kalan bireyin kişilik özellikleri ve psikolojileri ile yönetsel ve örgütsel nedenlerin psikolojik yıldırma ortaya çıkaran unsurlar olduğu görülmüştür. Psikolojik yıldırmanın bireyin hayat kalitesini düşürdüğü, ruh sağlığını ve fiziksel sağlığını bozucu yönde olumsuz etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca psikolojik yıldırma, yaşandığı kuruma da zarar vermekte, devamsızlığı ve işgücü devrini arttırmaktadır. Dolayısıyla psikolojik yıldırma sadece bu tür davranışlara maruz kalan birey üzerinde değil örgüt ve toplum üzerinde de olumsuz etkiler yaratan bir kavram olduğu görülmektedir.

Bu çalışma psikolojik yıldırma olgusunun verimlilik üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda Manisa OSB'de sektör ayrımı yapılmaksızın firmalarda çalışanlar üzerinde anket yöntemi ile bir saha çalışması gerçekleştirilmiş ve çalışanların psikolojik yıldırma maruz kalmaları ve bunun verimlilik üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Ülkemizde psikolojik yıldırma kavramı genellikle örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, psikolojik yıldırma davranışlarını uygulayanın özellikleri gibi kavramlarla bir arada

incelenmiştir. Dolayısıyla bu çalışma psikolojik yıldırma kavramı ile sadece verimlilik kavramını bir arada incelediği için literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada kullanılan psikolojik yıldırma ifadelerini boyutlandırmak için faktör analizi kullanılmıştır. Katılımcıların anket sorularına verdiği yanıtlar doğrultusunda, psikolojik yıldırma alt boyutlarından olduğu farklı çalışmalarda ortaya konmuş olan “sağlığı etkileyecek davranışlar” boyutunu temsil eden ifadelerin faktör yapısını bozduğu görülmüştür. . Dolayısıyla faktör analizine doğrudan sağlığı etkileyen ifadeler bozucu etkileri nedeni ile dahil edilmemiştir. Anket formunun (Ek1) D bölümünde yer alan ifadeler ise faktör analizi sonucu yapılan işe saldırı ve kişisel yetkinliğe saldırı olarak adlandırılıp iki boyutta incelenmiştir. Faktör analizi sonucu psikolojik yıldırma davranışları 5 boyutta incelenmiş ve bu boyutların tutarlılıkları güvenilirlik analizi ile test edilmiştir.

Çalışmaya katılan çalışanların psikolojik yıldırmaya maruz kalmaları ile verimlilikleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelendiğinde tüm psikolojik yıldırma davranışları boyutlarının verimlilik ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Araştırma modeli psikolojik yıldırma davranışları ve verimlilik değişkenlerinin birbiriyle ilişkisini ortaya koyma açısından doğrulamıştır.

Psikolojik yıldırmaya maruz kalmanın verimlilik üzerindeki etkisini saptayabilmek amacı ile ortaya konan hipotezlerin testi için regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, psikolojik yıldırmanın genel olarak verimlilik üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu ortaya çıkarken, daha derinlemesine bakıldığında iki alt boyutu olan ilişkiye saldırının ve yapılan işe saldırının verimlilik üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen saha çalışmasında psikolojik yıldırmanın genel olarak verimlilik üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olması beklenen sonuçlar arasındadır. İşyerinde bir çalışan ile bilinçli olarak iletişim kurulmaz, görmezden gelinir kısacası o birey iş ortamından izole edilir ise bu davranışlara maruz kalan birey de sadece işine odaklanabilir, yapması gereken işleri zamanında yaparak bireysel verimliliğini arttırabilir. Bir başka açıdan bakıldığında ise çalışana yaptığı işlerde yetersiz olduğu, çabaları veya

başarıları sürekli eleştirilir ise bu çalışan kendini ispatlamak, daha iyisini yapıp övgü almak için yapması gereken işlerin daha da iyisini yapabilir ve böylelikle verimliliğini arttırabilir.

Çalışmada seçilen örneklem sadece Manisa OSB'ni kapsamaktadır. Bu bölgede her firmaya ulaşılammıştır ve bu durum çalışmanın kısıtlarından biri olmuştur. Ayrıca görüşülen her firma çalışmaya katılmak istemediğini belirtmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen bulgularla genellemek mümkün değildir. Çalışmaya katılan her bireyin, ifadeleri aynı ve doğru algılayamamış olması da diğer bir kısıt olarak düşünülebilir. İleride yapılacak olan çalışmalarda Manisa ve Ege Bölgesi'nde birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar için çalışma tekrarlanabilir. Böylece geniş bir alan taraması yapılarak psikolojik yıldırma maruz kalma davranışlarının verimlilik üzerinde olan etkisinin bulguları genelleme yapılarak literatüre büyük katkı sağlayabilir. Benzer şekilde Türkiye organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren aynı sektörde yer alan firmalar içinde çalışmanın tekrarlanması ile gelecek araştırmacılar, psikolojik yıldırma davranışları ve verimlilik ilişkisinde bölgesel farklılıklar olup olmadığını ortaya koyabilecek bir ampirik çalışma yapabilirler.

Literatürde psikolojik yıldırma davranışları verimlilik karşıtı davranışlardan biri olarak belirtilmesine karşın bu çalışmada psikolojik yıldırma davranışlarının genel olarak verimliliği arttırdığı bulunmuştur. Verimlilik değişkeni kişilerin psikolojik özelliklerine ve/veya karakterlerine göre farklılık gösterdiği için seçilen her örneklem arasında farklı sonuçlar elde edilebilir. Bireysel olarak yapılan gözlemlerde fazla disiplininin olmadığı örgütlerde çalışanların yapmaları gereken işleri aksattığı, çalışanlara verilen mola sürelerinin kendilerine göre biraz daha uzattıkları, mesai saatleri içinde başka işlerle de ilgilendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla yöneticilere, çalışanlarına yeterli seviyede disiplin uygulamaları önerilmektedir ve dozunda stresin her zaman başarı getirdiği hatırlatılmaktadır.

KAYNAKLAR

- Atman, Ü.** (2012). İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing. Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, Sayı:3, 157-172
- Barutçugil, İ.** (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayınları
- Currivan, Douglas B.** (1999). The Casual Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. Human Resource Management Review, Vol:9, No:4 (495-524)
- Çobanoğlu, Ş.** (2005). Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri. İstanbul: Timaş Yayınları
- Dalal, R.S., Sims, C.S. ve Spencer, S.** (2003). The Structure of Discretionary Behavior at Work. New Frontiers in Job Satisfaction, Job Performance and Their Linkages Symposium. Orlando, Florida
- Dann, S.** (2003). Workplace Bullying: Making a Difference. Workplace Bullying Conference, Brisbane
- Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliot, G.P.** (2003). Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz (O. C. Öner, Çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Dökmen, Ü.** (2009). Küçük Şeyler 3: Yaşama Yerleşmek. İstanbul: Remzi Kaitabevi
- Einarsen, S., Raknes, B.I. ve Matthiesen, S. B.** (1994). Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An exploratory Study. European Journal of Work and Organizational Psychology, C:4
- Erdoğan, İ.** (2007). Pozitivist Metodoloji - Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler, Analiz ve Yorumu (2). Ankara: Erk Yayınları
- Gökçe, A. T.** (2008). Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri. Ankara: Öğreti Yayınları
- Güldalı, O.** (2012). Çalışma Yaşamında Çalışana Psikososyal ve Psikosomatik Açından Acı Veren Travmatik Bir Deneyim: Mobbing (Yıldırma). Toplum ve Sosyal Hizmet, Cilt.23, S:2, s.125-144
- Huber, B.** (1994). Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz. Niedernhausen: Falken
- Kırel, Ç.** (2007). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.7(2), 317-334
- Landy, F.J. ve Trumbo, D.A.** (1976). Psychologist of Work Behaviour. Dorsey Yayınları

- Lewis, D.** (1996). Voices in The Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education. International Journal Management and Decision Making, C.4, No:1, 65-81
- Leymann, H.** (1990). Il Contenuto e lo Sviluppo del Mobbing sul Lavoro. Bologna: Pitagora Editrice
- Leymann, H.** (1996) The Content and Development of Mobbing At Work. European Journal of Work and Organizational Psychology No:5, 165-184
- Leymann, H.** The Mobbing Encyclopedia. 05.11.2013
www.leymann.se/English/12210E.HTM
- Leymann, H.** The Mobbing Encyclopedia. 04.11.2013,
www.leymann.se/English/12220E.HTM
- Leymann, H.** The Mobbing Encyclopedia. 04.11.2013.
www.leymann.se/English/11110E.HTM
- Leymann, H.** The Mobbing Encyclopedia. 04.11.2013.
www.leymann.se/English/12100E.HTM
- Namie, G.** (2000). Research from The Workplace Bullying & Trauma Institute. U.S. Hostile Workplace Survey. 23.11.2013.
<http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/N-N-2000.pdf>
- S.Einarsen ve A.Skogstad** (1996). Prevalence and Risk Groups of Bullying and Harassment at Work. European Journal of Work and Organisational Psychology, C.5
- Seçkin – Halaç, D. Ve Bulut, C.** (2010). Mobbing: A Review of Turkish Literature. 11th Management International Conference (MIC), November, Ankara
- Sheehan, M.** (1999). Workplace Bullying: Responding with Someone Emotional Intelligence. International Journal of Manpower, Vol.20, No:1/2, 57-64
- Solmuş, T.** (2005). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing), İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:7(2)
- Tetik, S.** (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (18), 81-89
- Tınaz, P.** (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul: Beta Yayınları
- Tınaz, P.** (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). Çalışma ve Toplum Dergisi No:4 (13-28)

- Tınaz, P.** (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul: Beta Yayınları
- Turan, F.** (2006) İşyerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tutar, H.** (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet. Ankara: Platin Yayıncılık
- Tutar, H.** İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Nedenleri. 23.11.2013.
<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/nedenler.htm>
- Tutar, H.** İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Nedenleri. 28.11.2013.
<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/nedenler.htm>
- Tutar, H.** İşyerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları.05.12.2013,
<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm>
- Vartia, M.** (1996). The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organisational Climate. European Journal of Work and Organisational Psychology, C:5
- Walter, H.** (1993). Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz. Frankfurt ve New York: Campus
- World Health Organization (WHO)** (2003). Occupational and Environmental Health Programme. Raising Awareness of Psychological Harrassment at Work, Protecting Workers Health Series No:4, Geneve
- Yıldız, S., Kılış, İ.** (2010). Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış. Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt 1,Sayı 1, 71-93

EK1: ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Aşağıda Yaşar Üniversitesi İşletme Fakültesi öğretim üyesi Doç.Dr. Umut Halaç danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans tezi için hazırlanmış anket formu bulunmaktadır. Çalışma, işyerlerindeki olumsuz davranışları incelemek ve konuya ilişkin literatüre ve uygulamaya ufakta olsa bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Anket sonuçları genel olarak değerlendirileceği için isminizi, kurumunuzu ve bölümünüz belirtmeniz istenmeyecektir. Bu nedenle, lütfen tüm soruları içtenlikle cevap veriniz. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Cansu Güloğlu

Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz:	Erkek <input type="checkbox"/>	Kadın <input type="checkbox"/>		
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 25'in altı	<input type="checkbox"/> 25-29 arası	<input type="checkbox"/> 30-34 arası	<input type="checkbox"/> 35 ve üzeri
Medeni Durumuz:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar		

Eğitiminiz:	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans üstü
Çalıştığınız Kurumdaki Kıdeminiz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası	<input type="checkbox"/> 5-10 yıl arası	<input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
Toplam Çalışma Kıdeminiz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası	<input type="checkbox"/> 5-10 yıl arası	<input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri

2. BÖLÜM

1 kesinlikle katılmıyorum 2 katılmıyorum 3 kararsızım 4 katılıyorum 5 kesinlikle katılıyorum

A	1	2	3	4	5
A1. Çalışmakta olduğum kurumda meslektaşlarım veya birlikte çalıştığım kişiler kendimi ifade etmemde engeller koyuyorlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A2. Çalışmakta olduğum kurumda üstlerim kendimi ifade etmemi engelliyorlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A3. Çalışmakta olduğum kurumda diğer çalışanlar yanında bilinçli olarak aşağılanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A4. Çalışmakta olduğum kurumda yaptığım işler diğer çalışanlar tarafından sürekli olarak eleştiriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A5. Çalışmakta olduğum kurumda iş ile ilgili aldığım kararlar sürekli sorgulanıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A6. Çalışmakta olduğum kurumda, sözlü tehditler aldım / alıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A7. Çalışmakta olduğum kurumda, yazılı tehditler aldım / alıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A8. Çalışmakta olduğum kurumda, düzenlenen organizasyonlara davet edilmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B	1	2	3	4	5
B1. Çalışmakta olduğum kurumda arkadaşlarım bilinçli olarak benimle iletişim kurmak istemiyorlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2. Çalışmakta olduğum kurumda iş yerinde çalışma arkadaşlarımla görüşmem yönetim tarafından engelleniyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3. Çalışmakta olduğum kurumda görmezden geliniyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4. Çalışmakta olduğum kurumda sözüm sürekli kesiliyor, konuşmam engelleniyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5. Çalışmakta olduğum kurumda çalışma arkadaşlarımdan uzakta bir ofiste çalışmak zorunda bırakılıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C	1	2	3	4	5
C1. Çalışmakta olduğum kurumda özel yaşantım eleştiriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C2. Çalışmakta olduğum kurumda politik görüşlerim ve dini inançlarım eleştiriliyor, alay konusu yapılıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C3. Çalışmakta olduğum kurumda herhangi bir özümlle alay ediliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C4. Çalışmakta olduğum kurumda el, kol hareketlerimle, yürüyüşümle, sesimle taklit edilip alay ediliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C5. Çalışmakta olduğum kurumda etnik kökenimle alay ediliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C6. Çalışmakta olduğum kurumda tedavi olmam amacıyla psikiyatriste/psikoloğa gitmeye zorlanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C7. Çalışmakta olduğum kurumda akıl hastası olduğum ima ediliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C8. Çalışmakta olduğum kurumda hakkımda asılsız dedikodular üretiliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C9. Çalışmakta olduğum kurumda bana iftira atılıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C10. Çalışmakta olduğum kurumda çabalarım ve başarılarım haksız bir şekilde değerlendiriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D	1	2	3	4	5
D1. Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak aşağılayıcı, küçük düşürücü işler yapmak zorunda kalıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D2. Çalışmakta olduğum kurumda bana sürekli yeni görevler veriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D3. Çalışmakta olduğum kurumda yetkimin üstünde sorumluluklar yükleniyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D4. Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak kapasitemin altında görevler veriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D5. Çalışmakta olduğum kurumda bilinçli olarak iş verilmediği için boşa geçen zamanlarım oluyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D6. Çalışmakta olduğum kurumda anlamsız görevler veriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D7. Çalışmakta olduğum kurumda özgüvenimi olumsuz etkileyecek görevler veriliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D8. Çalışmakta olduğum kurumda sorumlu olmadığım konularda tenkit ediliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D9. Çalışmakta olduğum kurumda sürekli yapmam gereken işleri yapamadığım, kapasitemin yetersiz olduğu ima ediliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 kesinlikle katılmıyorum 2 katılmıyorum 3 kararsızım 4 katılıyorum 5 kesinlikle katılıyorum

E	1	2	3	4	5
E1. Çalışmakta olduğum kurumda cinsel tacize maruz kaldım/kalıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2. Çalışmakta olduğum kurumda rahatsız edici telefonlar alıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E3. Çalışmakta olduğum kurumda sağlığımla ve hayatıma tehlikeye sokacak işler yapmak zorunda bırakılıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E4. Çalışmakta olduğum kurumda fiziksel şiddete maruz kaldım/kalıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E5. Çalışmakta olduğum kurumda sözlü olarak tehdit aldım/alıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.BÖLÜM

1 kesinlikle katılmıyorum 2 katılmıyorum 3 kararsızım 4 katılıyorum 5 kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Gün içerisinde yapmam gereken işleri erteliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mesai saati başladığında hemen işime odaklanamıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşlerimi yapacak enerji / motivasyon bulamıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşim ile doğrudan ilgisi olmayan şeylerle uğraşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşimi yaparken yapabileceğim altında bir performans sergiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Yöneticimin emirlerine uymadım / uymuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Katılımınız ve emeğiniz için çok teşekkür ederim.