

**T.C.**  
**BEYKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKULLARDA ÖĞRETMEN-YÖNETİCİ**  
**İLİŞKİLERİNDE YILDIRMA(MOBBİNG) VE**  
**ETKİLERİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Ziya AYDOĞAN**

İSTANBUL, 2010

**T.C.**  
**BEYKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKULLARDA ÖĞRETMEN-YÖNETİCİ**  
**İLİŞKİLERİNDE YILDIRMA(MOBBİNG) VE**  
**ETKİLERİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

**Ziya AYDOĞAN**

Öğrenci No:

**070712091**

Danışman:

**Dr. Zülfikar ÖZKAN**

İSTANBUL, 2010

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Okullarda Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yıldırma (Mobbing) ve Etkileri.” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. (07/06/2010)

Aday: **Ziya AYDOĞAN**

**T.C**  
**BEYKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**  
**TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI**

Sınavdan önce boş Sınav Tutanağı Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrenci İşlerinden alınacak ve imzalandıktan sonra Proje ya da Tez çalışmasının ciltlenmiş nüshalarına konacaktır.

# OKULLARDA ÖĞRETMEN-YÖNETİCİ İLİŞKİLERİNDE YILDIRMA(MOBBİNG) VE ETKİLERİ

**Tezi Hazırlayan: Ziya AYDOĞAN**

## Özet

Bu tez çalışmasında yıldırma (mobbing) hareketleri ele alınmaktadır. Yıldırma, işyerinde belirli kişileri hedef alan sistematik bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma hareketleridir. Haksız yere suçlama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, taciz, duygusal istismar ve şiddet uygulayarak, bir kişiyi, işyerinin dışına çıkmaya zorlayan kötü niyetli bir girişimlerdir. İşyerlerindeki kişilere uygulanan bu girişimler, doğrudan veya dolaylı, açıkça veya örtülü olabilir. Giderek şiddetlenen bu tür davranışları, kurumlar çoğu kez görmezden gelir, göz yumar ya da bazen teşvik etmektedir.

Eğitim kurumları, geleceğimizin garantisi olan çocuklarımızın yetiştiği kurumlar olmaları açısından stratejik öneme sahiptirler. Bu eğitim kurumlarındaki eğitim kalitesi işlerini seven ve organizasyona bağlılıkları güçlü olan çalışanlarla mümkündür. Çalışanlar arasında sorun çıkaran kişiyi saptamak ve okullardaki örgütlenmeyi yıpratma hareketlerinin etkilerini araştırıp bulmak eğitim kurumunun geleceği açısından hayati öneme sahiptir.

Araştırmamızın amacı eğitim kurumlarında yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan mobbing davranışlarının incelenmesidir. Araştırmamızda literatür taraması ve alan araştırması yani anket yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmamızın evrenini İstanbul İli Kağıthane ilçesindeki ilköğretim okullarının öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu öğretmenler arasından tesadüfi olarak seçilen 184 kişi de araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu cinsiyete göre bayan, medeni duruma göre evli, yaşa göre 21-30 yaş arasında, mezun olunan okula göre eğitim fakültesi mezunları, öğretmenlikteki kıdem sürelerine göre 5-10 yıldır çalışanlar,

şuanda bulunulan okuldaki hizmet süresine göre ise 1-5 yıl arası çalışan öğretmenler oluşturmuşlardır.

Anket kapsamında kullanılan yaşam kalitesi ve mesleki durum ölçeğindeki ifadelere verilen cevaplar ile öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mezuniyet durumu, meslekteki kıdem ve kurumdaki hizmet süresi özelliklerinin birlikte incelenmesi sonucu medeni durumuna göre bekâr öğretmenlerin yaşam kalitesi ve mesleki durum alanında yöneticilerle daha çok problem yaşadığı saptanmıştır. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar diğer özelliklerine göre gruplandırıldığında gruplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul, yönetici, öğretmen, yıldırma, örgüt içi yıldırma, çatışma.

# **MOBBING AT SCHOOLS IN TEACHER-DIRECTOR RELATIONSHIPS AND ITS EFFECTS**

**Presented by: Ziya AYDOĞAN**

## **Abstract**

Mobbing actions are handled in this thesis. Mobbing is a set of systematic emotional attack and attrition actions that targets certain persons in the workplace. It is a malicious attempt to force the person to get out of the workplace through unjust accusation, implication, allusion, harming the prestige with ill-founded rumours, humiliation, harassment, emotional abuse and violence. These attempts can be direct or indirect and implicit or explicit. Institutions often ignore, blink or promote these behaviours becoming more and more violent day by day.

Educational institutions have strategic importance since they are institutions in which our children, our guarantee for the future are brought up. Educational quality in these educational institutions is possible only if there are staff members who love their work and whose organizational liabilities are strong. Detecting the person causing problems among the staff and investigating the effects of mobbing wearing down the organization at schools have vital importance for the future of the educational organization.

The purpose of our research is analysis of mobbing behaviours which which are faced in relation between manager and teacher in educational institutions. In our research, literature review – survey methods are used. Population is the teachers of primary education schools in Kağıthane District of Istanbul Province. 184 people chosen from these teachers randomly are set research's sample.

Majority of teachers who take part in the research are women according to their genders, married according to their marital status, 21-30 aged according to their ages, bachelor of faculty of education according to school from which is graduated,

teachers working between 5-10 years according to their seniority periods and ones between 1-5 years according to their service period in the current school.

According to answers given to terms in life quality and occupational status scale used as a part of survey, it's determined that single teachers have more problems with managers in the field of life quality and occupational status as a result of analysis of teachers' gender, age, graduation status, occupational seniority and service period in the school. There is no significant difference between groups when answers teachers give classified according to other points.

**Key Words:** School, principal, teacher, mobbing, mobbing in organizations, conflict.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	viii
ŞEKİL LİSTESİ .....	ix
1. GİRİŞ .....	1
2. YILDIRMANIN (MOBBİNG) TANIMI VE NEDENLERİ .....	5
2.1. YILDIRMANIN (MOBBİNG) TANIMI .....	5
2.2. YILDIRMA TANIMININ TARİHSEL GELİŞİMİ .....	6
2.3. YILDIRMA İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR .....	9
2.3.1. Stres ile İlişkisi .....	9
2.3.2. Çatışma ile İlişkisi .....	10
2.3.3. Psikolojik Şiddet ile İlişkisi .....	12
2.4. YILDIRMANIN TÜRLERİ .....	12
2.4.1. Hiyerarşik (dikey) .....	13
2.4.2. Fonksiyonel (yatay) .....	14
2.5. YILDIRMANIN NEDENLERİ .....	16
2.5.1. Kişisel Nedenler .....	16
2.5.2. Örgütsel Nedenler .....	17
3. OKULLARDA YÖNETİCİ – ÖĞRETMEN ARASINDA YILDIRMA DAVRANIŞLARI, AŞAMALARI VE ETKİLERİ .....	20
3.1. ÖRGÜT İÇİNDE YILDIRMA DAVRANIŞLARI .....	20
3.2. MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ .....	22
3.2.1. İş Yerinde Mobbingin Ortaya Çıkış Nedenleri .....	23
3.2.1.1. Mobbing Yapanların Psikolojisinden Kaynaklanması .....	23
3.2.1.2. Mobbinge Maruz Kalan Kişinin Psikolojisinden Kaynaklanması .....	24

3.2.1.3. Örgütün Yapısından Kaynaklanması .....	26
<b>3.3. ÖRGÜT İÇİNDE YILDIRMANIN AŞAMALARI .....</b>	<b>28</b>
3.3.1. Anlaşmazlık .....	28
3.3.2. Saldırganlık .....	28
3.3.3. Yönetimin katılımı .....	29
3.3.4. İşine Son Verilme .....	29
<b>3.4. YILDIRMANIN ETKİLERİ .....</b>	<b>30</b>
3.4.1. Yıldırma maruz kalanlara etkileri .....	30
3.4.1.1. Yıldırma etkilenme dereceleri .....	31
3.4.1.2. Travma sonrası stres bozukluğu .....	34
3.4.2. Ailelere etkileri .....	35
3.4.3. Organizasyonlara etkileri .....	35
<b>3.5. YILDIRMA İLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI .....</b>	<b>38</b>
3.5.1. Kişisel Başa Çıkma Yolları .....	38
3.5.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları .....	41
<b>4. OKULLARDA ÖĞRETMEN-YÖNETİCİ İLİŞKİLERİNDE YILDIRMA(MOBBİNG) VE ETKİLERİ (KAĞITHANE İLÇESİ ÖRNEĞİ) .....</b>	<b>45</b>
4.1. Araştırmanın Amacı .....	45
4.2. Evren Örneklem .....	45
4.3. Sınırlılıklar .....	45
4.4. Sayıtlar .....	46
4.5. Verilerin Toplanması .....	46
4.6. Verilerin Analizi .....	47
<b>5. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>49</b>
5.1. Demografik Bulgular .....	49
5.2. Okullarda Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yıldırma Yol Açan Eylemlerin Gerçekleşme Sıklığı İle İlgili Bulgular .....	53

<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>69</b>
-----------------------------------	-----------

<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>76</b>
------------------------	-----------

## **EKLER**

<b>Ek-1: Özgeçmiş .....</b>	<b>81</b>
<b>Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....</b>	<b>82</b>
<b>Ek-2: Anket İzin Formu .....</b>	<b>86</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	48
Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	49
Tablo 3-A: Okullarda Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yıldırımaya Yol Açan Eylemlerin Gerçekleşme Sıklığı İle İlgili Yargıların Yüzdeleri- Kendini Gösterme ve İletişim .....	53
Tablo 3-B: Okullarda Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yıldırımaya Yol Açan Eylemlerlesin Gerçekleşme Sıklığı İle İlgili Yargıların Yüzdeleri-Sosyal İlişkiler .....	54
Tablo 3-C: Okullarda Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yıldırımaya Yol Açan Eylemlerlesin Gerçekleşme Sıklığı İle İlgili Yargıların Yüzdeleri-İtibara Saldırı .....	56
Tablo 3-D: Okullarda Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yıldırımaya Yol Açan Eylemlerlesin Gerçekleşme Sıklığı İle İlgili Yargıların Yüzdeleri-Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum .....	58
Tablo 4: Araştırmada Yer Alan İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri .....	59
Tablo 5: Değişkenlerin Tanımlayıcı Bulguları .....	62
Tablo 6: KS Testi Sonuçları .....	62
Tablo 7: Cinsiyete Göre Ölçeklerin Ortalama Rank Değerleri .....	63
Tablo 8: Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	63
Tablo 9: Medeni Duruma Göre Ölçeklerin Ortalama Rank Değerleri .....	64
Tablo 10: Mann-Whitney U Testi Sonuçları .....	65
Tablo 11: Kruskal-Wallis Testi Sonuçları-Yaş Değişkeni .....	66
Tablo 12: Kruskal-Wallis Testi Sonuçları-Mezuniyet Durumu Değişkeni .....	66
Tablo 13: Kruskal-Wallis Testi Sonuçları-Meslekteki Kıdem Süresi Değişkeni .....	67
Tablo 14: Kruskal-Wallis Testi Sonuçları-Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni .....	68

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Cinsiyetin Yüzde Dağılımı .....	50
Şekil 2: Medeni Durumun Yüzde Dağılımı .....	50
Şekil 3: Yaş Durumunun Yüzde Dağılımı .....	51
Şekil 4: Mezuniyet Durumu Değişkeninin Yüzde Dağılımı .....	51
Şekil 5: Meslekteki Kıdem Süresi Değişkeninin Yüzde Dağılımı .....	52
Şekil 6: Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeninin Yüzde Dağılımı .....	52

## 1. GİRİŞ

Hayatımızın en merkezindeki sosyal birim haline gelen işyerleri, sadece iş yapılan bir yer olmanın ötesinde belli insani ilişkilerin yürütüldüğü, dolayısıyla içinde belli duyguların dahil olduğu bir sosyal ilişkiler ağını barındırmaktadır. Rekabetin her geçen gün arttığı günümüzde, işletmelerin en önemli rekabetçi avantaj kaynağı entelektüel sermaye ve kültür haline gelmektedir. Bu nedenle çalışanlara verilen değer artmakta ve çalışanları olumsuz etkileyecek faktörler ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Mobbing iş yerinde karşılaşılabilecek olumsuzlukların en başında gelmekte olup üzerinde önemle durulması gerekmektedir.

İşyerinde psikolojik yıldırma veya İngilizce söyleniş şekliyle mobbing, çalışma yaşamının var oluşundan bu yana yaşanan, ancak insan doğasının gereğinden ötürü açığa çıkarmaktan kaçınılan, adeta bilinmezden gelen karmaşık, çok boyutlu ve çok disiplinli bir kavramdır.

Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik tacizdir. Mobbing işyerinde kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlamaktadır. Mobbing işyerinde bir kişinin veya grubun sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunması, imâ, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak, kişiyi yıldırarak işten çıkmaya zorlaması ile ilerlemektedir.

Yıldırma, işyerinde belirli kişileri hedef alan sistematik bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma hareketidir. Bu girişimler, doğrudan veya dolaylı, açıkça veya örtülü olabilir. Giderek şiddetlenen bu tür davranışları, kurumlar çoğu kez görmezden gelir, göz yumar ya da bazen teşvik eder.

İşyerinde mobbinge maruz kalanlar giderek artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlamaktadır. Çalışanın işyerindeki motivasyonu ve verimi azalmaktadır. Motivasyon eksikliğinden kazalar olabilmekte ve kişi depresyona

girebilmektedir. Bu baskıların sonucunda işten çıkma, çıkarılma, kovulma, anlaşmalı sözleşmenin feshi gibi durumlar ortaya çıkmaktadır.

Yakın zamana kadar üzerinde önemli bir araştırma yapılmamış olan bu olgunun sonuçları itibariyle ne kadar önemli bir kavram olduğu yapılan araştırmalarla anlaşılmıştır.

Yapılan araştırmalar yıldırmanın sadece işyerindeki rekabet ortamının sonucu ortaya çıkmadığını çeşitli sebeplerinin olduğunu göstermiştir. Yıldırma uygulayanların ve mağdurların kişisel özellikleri, kıskançlık, düşmanlık, grup baskısı, stres ve çatışma ortamının çokça görüldüğü örgütsel nedenler yıldırma hareketlerinin nedenlerindedir.

Yıldırma dikey (hiyerarşik) ve yatay (fonksiyonel) olabilir. Dikey yıldırma üstlerin astlara ya da astların üstlere baskısıdır. Yatay yıldırma ise aynı düzeyde çalışanların bir birine uyguladıkları psikolojik baskıdır.

Örgüt içinde yıldırma hareketlerinin çeşitli aşamaları vardır. Sırasıyla kendini geliştirme ve iletişim oluşumunu etkilemek, sosyal ilişkilere saldırmak, itibara saldırmak, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırmak, kişinin sağlığına doğrudan saldırmak.

Yıldırma hareketlerinin organizasyonlara olduğu gibi kişilere dolayısıyla da ailelere çok önemli etkileri vardır. Yıldırmaya uğrayan kişilerde fizyolojik, psikolojik, davranışsal bozukluklar meydana gelir. Bu durum aile yapısını önemli ölçüde etkiler. Ebeveyn-çocuk ilişkilerini, çocukların psikolojik gelişimini etkiler boşanmalara neden olabilir.

Eğitimin düzenlenmesinde esas olan amaç ve ilkeleri, eğitim sisteminin genel yapısını belirleyen kurum siyaset kurumudur. Fakat bu amaç ve ilkelere ulaşmak için mücadeleyi verecek olan kurumlar bizzat eğitim kurumları yani okullardır. Ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerleri benimseyen koruyan ve geliştiren; beden, zihnen, ruhen dengeli ve sağlıklı nesiller yetiştirmek eğitim kurumlarımızın dolayısıyla da öğretmenlerimizin en önemli görevidir. Bu derece önemli görevi olan

öğretmenlerimizin huzurlu bir eğitim-öğretim ortamında çalışmalarını hayati öneme sahiptir.

Okullarda eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinden birinci derecede sorumlu olan kişiler okul yöneticileri yani okul müdürü ve müdür yardımcılarıdır. Okullarda huzurlu bir ortam hazırlamakta okul yöneticilerinin en önemli görevidir. Bu derece önemli görevi olan okul yöneticileri görevlerine atanırken azami özen gösterilmeli liderlik vasıfları olan, iletişim becerisi iyi olan, kolektif akla inanan, ahlaki değerleri yüksek adaylar seçilmelidir.

Eğitim kurumlarında var olan yıldırma(mobbing) hareketleri eğitim-öğretim faaliyetlerini olumsuz etkilemekte, eğitimin kalitesini düşürmektedir. Yıldırma hareketlerinin olduğu bir kurumda huzurlu bir çalışma ortamından söz edilemez. Huzurlu olmayan bir ortamda ne öğretmenlerin ne de öğrencilerin verimli olması mümkün değildir. Dolayısıyla huzursuz bir çalışma ortamında başarıdan da söz etmek mümkün değildir. Var olan yıldırma hareketlerinin tüm boyutlarıyla incelenip çözüme kavuşturulması hayati öneme sahiptir. Yıldırma hareketlerinin ortadan kaldırılması eğitim-öğretim faaliyetlerini olumlu yönde etkileyecek başarıyı artıracaktır.

Eğitim kurumunda mobbingin ortaya çıkma nedenleri, hangi aşamalardan geçtiği ve ne tür etkiler ortaya çıkardığı tüm detaylarıyla incelenmeli bunlara göre yıldırma(mobbing) ile başa çıkma yolları belirlenmelidir.

Okullar geleceğimizin teminatı çocukların yetiştirildiği örgütler olarak stratejik öneme sahiptir. Bu kurumlarda çalışanların psikolojik tacize maruz kalmaları eğitim örgütlerindeki çalışanların bireysel ve kurumsal verimliliğini etkileyecektir. Bu yüzden eğitim örgütlerinde çalışanların psikolojik tacize maruz kalıp kalmadıklarının araştırılması, eğitim kurumlarının geleceği açısından önemlidir.

Bu araştırmanın amacı okullarda yönetici öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan mobbing davranışlarını incelemektir. Okullarda ve genel olarak örgütlerde mobbing, verimliliği düşüren çatışmalara neden olan olumsuz etkilere sahiptir. Bu nedenle



seçilen araştırma konusu önem taşımaktadır. Bu araştırmanın evreni Kağıthane ilçesindeki tüm öğretmenler, örnekleme de araştırma kapsamında anket uygulanan 184 kişi hacmindeki örneklerdir. Araştırmanın varsayımları ise; ankete katılan öğretmenlerin gerçek algılarını yansıtacak şekilde istekli cevaplar verdikleri, araştırmada örnekleme alınan deneklerin evreni yeterince temsil edebildiği, araştırma yöntemine uygun olarak elde edilen verileri test etmek için seçilen istatistikî tekniklerin araştırmaya uygun olarak seçildiğidir.

Alan araştırması kapsamında dört ölçek kullanılmıştır. Bunlar “Kendini Gösterme ve İletişim”, “Sosyal İlişkiler”, “İtibara Saldırı”, “Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum” ölçekleridir. Araştırmanın hipotezleri; “Öğretmenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, mezuniyet durumları, kıdem düzeyleri, kurumdaki hizmet süreleri değişkenleri ile ölçeklerdeki ifadeler verilen cevaplar arasında ilişki yoktur” şeklinde belirlenmiştir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde; yıldırma kavramı ve yıldırmanın etkileri üzerinde ayrıntılı olarak durulmuş, yıldırma ile ilgili kavramlara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise okullarda ve örgüt içi yıldırma konusu ele alınmış, yıldırmanın; ortaya çıkma nedenleri, örgüt içindeki aşamaları ve etkileri incelenmiştir. Yıldırma ile başa çıkabilme yolları üzerinde durulmuştur. Uygulama bölümünde ise okullarda yönetici öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan mobbing davranışlarını araştırmak için yapılan anketin analiz ve değerlendirmesine yer verilmiştir. Litaratür taraması ve ankette elde edilen bulgular ışığında sonuca gidilmiştir.

## 2.YILDIRMANIN (MOBBİNG) TANIMI VE NEDENLERİ

### 2.1. YILDIRMANIN (MOBBİNG) TANIMI

Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamına gelmektedir. “Mob” kökünün eylem biçimi olan “mobbing” ise psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (Robert ve Bezmez, 1995, s.629).

Genel anlamda taciz (mobbing) tanımını su şekilde verebiliriz: “Bir işyerinde, bir apartmanda veya bir mahallede birlikte yaşayan bir grup insan, çok küçük bazı farklılıklardan ötürü (bu farklılıklar ille de olumsuz olmak zorunda değildir), içlerinden birisini, bilinçli/kasıtlı olmaksızın kurban olarak seçerler. Giderek artan bir tempoda onu beceriksiz, geçimsiz olarak algılamaya başlayıp itici davranışlarıyla bu kişiyi gerçekten de beceriksiz, geçimsiz, mutsuz, sorunlu bir insan haline getirirler; o kişiyi psikolojik ve fiziksel anlamda ciddi olarak zedelerler (Işık,2007,s 38-39).

Mobbing’in Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamakta ve bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine yapılan araştırmalarda bu kavramın tek bir sözcükle ifade edilmesi yerine kavrama Türkçe karşılık olarak ”işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde psikolojik terör”, “işyerinde moral taciz”, ”işyerinde manevi taciz”,”işyerinde zorbalık”, “taciz”, ve “işyerinde tacize yönelik psikolojik saldırı” tamlamalarının kullanıldığı görülmektedir.

Son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları, iş yeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir iş yerinden uzaklaşma olgusu saptamışlardır. Başlangıçta is yerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek iş yerlerinden

ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bu olguya, “mobbing” adı verilmektedir (Tınaz, 2006, s.7 ).

İşyerlerinde yıldırma olgusunu körükleyen, bir başka ifade ile tacizcileri yıldırma, baskı ve psikolojik saldırıya iten değişik ortamlar, kişilikler ve etkenler vardır (Çobanoğlu,2005,s.24).

- Erkeklerle dolu bir ofiste yalnız bir kadın
- Kadınlarla dolu bir ofiste yalnız bir erkek
- Parlak bir kariyer
- Göz alıcı güzellik
- Üstün bir duygusal zekâ
- Farklı inançlar
- Farklı gruplar
- Farklı ırk ve kökenler
- Farklı dilleri konuşan insanlar
- Oldukça genç bir kimse
- Yaslı bir hanım veya yaslı bir bey.

Literatürde ‘mobbing’ kavramı ile karıştırılan bir başka kavram ise ‘bullying’ dir. Kelime anlamı olarak ‘zorbalık’, ‘gözdağı vermek’ anlamına gelen kelime Dan Olweus’un okul çocukları üzerindeki incelemeleri ile zayıf olan tarafın güçlü olan tarafından sürekli olarak aşağılanma, rahatsız edilme, psikolojik ve fiziksel şiddete maruz bırakılma, küçük düşürülme, tahrik edilme, taciz edilme davranışlarına maruz kalması olarak kullanılmaya başlamıştır (Psikolojik Yıldırma, 21 Mart 2008).

## **2.2. YILDIRMA TANIMININ TARİHSEL GELİŞİMİ**

İşyerinde psikolojik baskı (workplace bullying/mobbing) son 15–20 yıldır İskandinav ülkeleri, çeşitli Avrupa ülkeleri ve ABD’de sık sık tartışma konusu olan

bir kavramdır. Mobbing konusuna akademik ilgi 1980'lerin ortasında bir öncü olan Heinz Leymann'ın İsveç'te işyerinde psikolojik baskı ya da diğer adıyla mobbing ile ilgili ilk ampirik verileri topladığında ve araştırma sonuçlarını açıklamasıyla ortaya çıktı. Leymann'dan önce sadece birkaç yazar konuyla ilgili yazılar yazmıştır (Vartia, 2008, s.3).

Mobbing (yıldırma) olgusunun çocuklar arasında varlığı saptanmış fakat, iş hayatında çok eski bir fenomen olmasına rağmen, çalışanlar arasında benzer tipte ve uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışlar Leymann'dan önce hiç kimse tarafından fark edilip tanımlanmamıştır. İsveç'li çalışma psikologu Leymann 1980'li yılların başında mobbing ile ilgili çalışmalara başlamıştır. İşyerlerinde yetişkinler arasında da benzeri grup şiddetini keşfeden Leymann konuyu sistematik bir şekilde araştırmış ve 1984'te İsveç'te mobbingi (yıldırma) ilk defa tanımlamıştır. Bu nedenle Leymann'ın görüşleri ve araştırmaları mobbing ile ilgili çalışmalara temel oluşturmaktadır (Tınaz, 2006, s.15).

Mobbing kavramının işyerinde psikolojik yıldırma anlamında kullanılması ise 1980'lerde Leymann tarafından gerçekleştirilmiştir. 1984 yılında yaptığı bir araştırmada çalışanın itibarını zedeleyip iş performansını düşürmeyi amaçlayan saldırıları gözlemleyen Leymann, bilinçli bir şekilde kurbanı bezdirip, usandırıp istifa etmesini sağlamayı amaçlayan eylemleri mobbing olarak tanımlamıştır. Leymann'ın çalışmalarının ışığında dünyanın pek çok yerinde; İrlanda, İsveç, Finlandiya, Avusturya, Macaristan, İtalya, Fransa gibi ülkelerde konu ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır (Çobanoğlu, 2005).

1992'de mobbing olgusuna ismini veren Heinz Leymann "Batı dünyasının ileri seviyede endüstrileşmiş toplumlarında işyeri, kişilerin mahkemeye sevk edilmeden birbirlerini öldürmelerine zemin hazırlayan tek harp meydanı konumuna gelmiştir" diyerek mobbingin çalışma ortamları için ne denli ciddi bir sorun olduğuna dikkat çekti. Ayrıca Heinz Leymann, mobbingin batı dünyasının ileri seviyedeki endüstrileşmiş işyerlerinde görüldüğünü de belirtmiştir (Baykal, 2005, s.1).

Adams (1988) BBC’de yayınladığı bir dizide, İngiltere’de işyerinde yaşanan yıldırımaya dikkati çekmiştir. Örgütlerde yaşanan yıldırımaya ilginin birden artmasının nedeni Adams’ın ulusal radyo ve televizyon kanallarında yüksek düzeyde mobbing yaşandığına dikkati çekmiş olmasıdır. “İş Yerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Asma Yöntemleri” adlı kitabında Adams(1992), iş yerinde yaşanan zorbalığı, genelde yönetimin rızası ile yapılan “sürekli kusur bulma” ve “insanları küçümseme” şeklinde tanımlamıştır. 1995’te ölümünün ardından 1997 yılında “Andrea Adams” adıyla bir vakıf da kurulmuştur. Vakıf, işyerindeki zorbalığın boyutu ve tacizci e-postaların araştırmalarını yürüttü. Vakıf “patlama” olarak adlandırdıkları bir elektronik zorbalık ve sesli mailleri de içeren cinsel ve ırksal tacizleri ortaya çıkardı (Gökçe, 2006, s.31).

Diğer bir İngiliz yazar Tim Field, “Bully in Sight” (Görünürdeki Zorba) adlı bir kitap yazdı. İşyerinde zorbalığın nasıl tanımlanacağı ve ele alınacağını anlatan ayrıntılı bir el kitabı olan çalışma 1996’da yayımlandı. Yazar, zorbalığı “diğer kimsenin kendine güveni ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı” olarak tanımlamaktadır. Buna ek olarak Field, mobbing uygulayıcısının davranışının sonuçlarını inkâr etmesini de bu tanıma ilave etmektedir (Devenport, Noa, Schwartz R.D. ve Eliot G.P., 2003).

Araştırmalar, Türk tarihinde de bazı olayların arkasında mobbing davranışlarının etkisi olduğunu göstermektedir. Bu örneklerden biri de Kanuni Sultan Süleyman döneminde Hüsrev Paşa’nın intiharının arkasında mobbing davranışlarının olduğudur. Rüstem Pasa, veziriazam ve ikinci vezirin görevlerinden alınca onların yerine kendinin geçeceğini düşünerek Hürrem Sultan ile birlikte Hüsrev Paşa’nın intiharına yol açan mobbing uygulamasını gerçekleştirmiştir, bu durum Hüsrev Paşa’yı olduğu gibi Osmanlı İmparatorluğu’nu da etkilemiştir (Baykal, 2005, s.197 – 199).

Mobbing ile ilgili olarak Türkiye’de konunun önemi üzerinde durulmaya başlanmış ve birçok araştırma yapılmıştır. Tutar (2003), Çobanoğlu (2005), Tınaz(2006) mobbing ile ilgili kitap yazmışlardır. “İşletme Yönetimi” (Tengilimoğlu vd.,2008) ders kitabında da mobbing yerini almıştır.

Yıldırma uygulayan kişiler bu davranışa kendilerindeki eksikliklerden dolayı başvurmaktadır. İşi değil, insanları kontrol etmeye çalışırlar. İkiyüzlü, saldırgan, rakiplerini takip ederler ve temkinlidirler. Fırsat kollayıp, amirlerine rakiplerini eleştirirler (Baykal, 2005, s. 199).

## **2.3. YILDIRMA İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR**

### **2.3.1. Stres ile İlişkisi**

Stres; insanın içinde bulunduğu ortam ve iş şartlarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel ve biyokimyasal salgılar oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçme durumudur (Eren, 1998, s.224).

Stres, insanın fizyolojik ve psikolojik sağlığını tehdit eden; zaman zaman örgütlere zarar veren bir unsur olarak algılansa da bir ölçüde stres doğaldır. İş yaşamında bir miktar stres, asla sağlıksız bir durum olarak algılanmamalıdır. Olumlu stres , bireyi motive eder, başarı duygusunu güçlendirir, iş tatminini yükseltir. Ancak bireyin başarısı için gerekli olan bu stresin yoğunluk ve şiddetini kontrol altında tutmak gerekir. Yoğunluk ve şiddet aşırı olduğunda bireyde tükenme meydana gelebileceğinden performansta hızlı bir düşüş meydana gelir. Bireysel faktörler, çalışanların iş ortamında yaşadıkları stresin şiddetini önemli ölçüde etkiler. Her stres yaratıcı faktör, her bireyi aynı şekilde etkilemez. Çalışma ortamında bir bireyin sağlığını etkileyecek düzeydeki bir stres kaynağı, aynı ortamda bulunan başka bir birey üzerinde etkili olmayabilir (Tınaz,2006,s.35).

Farklı ülkelerde stres alanında yapılan araştırmalar karşılaştırılırken karışıklıklar yaşanmaktadır. Yıldırmanın stresin kaynağı mı yoksa sonucu mu olduğu tam olarak açıklığa kavuşturulamamıştır. Ancak Leymann stres terimini, bir uyarıcı sonunda ortaya çıkan reaksiyon olarak kullanılmaktadır. Yıldırma, stresi tetikleyen

ve stresin daha kapsamlı ve daha tehlikeli olmasına neden olan bir olgudur (Leymann, s.169).

### 2.3.2. Çatışma ile İlişkisi

Çatışma, sözlükte kelime olarak, karşı karşıya gelerek bir birine vurmak anlamına geliyor. Eşanlamlısı dövüştürmektir. Çatışmanın birçok anlamı var. Bir konuda anlaşamayı tartışma anlamına da geliyor. Bu tezde çatışmanın bu anlamı esas alınmıştır. Çatışma çelişki anlamına da geliyor. Hayatın her alanında çatışma ile karşılaşılabilir. Çatıştırmak da iki kişiyi veya iki grubu birbirine düşürmektir.

Genel bir ifadeyle çatışma; ”birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyuşmazlık ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu (Tınaz, 2006, s.19)” olarak tanımlanabilir. Zapf ve Gross’a göre yıldırma, “çatışmaların belirgin bir altkütmesi” olarak tanımlanabilir (Zapf, 2001).

Tıpkı çatışmada olduğu gibi farklı düşünceye sahip, farklı gruplar ile gerginlik ve devamında huzursuzluk söz konusudur. Fakat buradaki temel farkı belirleyen unsur yıldırmanın bir örgüt politikası olarak uygulanmasının, çatışmadan farklı olarak, çok zararlı ve yıkıcı etkileri olabileceği gerçeğidir. Burada yıldırma düşmanca bir çalışma ortamı yaratan, bir veya daha fazla kişiye yönelmiş tekrarlı ve devamlı olumsuz davranışlar olarak belirtilmiştir. Diğer bir ifadeyle çatışma yönetilmeli, yıldırma ise yok edilmelidir. Çünkü yıldırmada aynı amaca giden farklı düşüncelerin çarpışmasından çok, herhangi bir sebeple “zayıf” olarak saptananı ortadan kaldırmak esas alınmıştır.

İşyerinde psikolojik şiddet tanımına uyan olumsuz davranışlar listesi kapsamında yer alan haksız eleştiri, hata bulmak, zayıflatmak, yalnızlığa terk etmek, dışlamak, iki yüzlülük, asıl niyeti gizlemek, iftira etmek, çarpıtmak, sürekli eleştiri, tehdit etmek gibi her tür rahatsız ve taciz edici eylemde bulunmak gibi tutum ve davranışlar, Leymann’ın belirlediği mobbing davranışları kapsamında da yer

almaktadır. Dolayısıyla mobbing de, bir şiddet olarak değerlendirilmelidir (Tınaz,2006, s.46).

Çatışma aynı mobbing gibi sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve zaman zaman da çatışmak zorundadırlar. İnsan bakımından çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir. Çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Erol, 2000, s.527).

Sosyal psikologlar çatışma alanında çok geniş araştırmalar yapmış olsa da çatışmanın sağlıkla ilişkili sonuçlarına pek değinmemişlerdir. Dolayısıyla çatışma yönetimi ile ilgili deneyimler yıldırma konusunda işe yaramamaktadır.

**Tablo 1 .Çatışma ve Yıldırma Ortamı Farklılıkları**

SAĞLIKLI ÇALIŞMA ORTAMI	YILDIRMA ORTAMI
Roller ve iş tanımları açıktır.	Roller belirsizdir.
İşbirlikçi ilişkiler vardır.	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hakimdir.
Hedefler ortak ve paylaşılmıştır.	İleriyi görmek olanaksızdır.
İlişkiler açıktır.	İlişkiler belirsizdir.
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır.	Örgütsel aksaklıklar vardır.
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir.	Uzun süreli, etik olmayan tepkiler gözlenir.
Stratejiler açık ve samimidir.	Stratejiler anlamsızdır.
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır.	Çatışmanın varlığı reddedilir, gizlenir.
Doğrudan iletişim vardır.	Dolaylı ve baştan savma iletişim vardır.

**Kaynak:** Tınaz P. İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul, Beta, 2006, s.36



### 2.3.3. Psikolojik Şiddet ile İlişkisi

Dünya Sağlık Örgütü, şiddeti; “Kişinin kendisine ya da başka birisine, bir gruba ya da topluma karşı fiziksel gücünü istemli olarak kullanması ya da tehdit etmesi ve bunun sonucunda yaralanma, ölüm, psikolojik zarar görme, gelişiminin olumsuz etkilenmesi ya da tükenme durumunun ortaya çıkabilmesi” olarak tanımlamaktadır. Avrupa Komisyonu tarafından “işyerinde şiddet”; “işle ilgili durumlarda ya da ev ile iş arasında açık ya da dolaylı olarak güvenlik ve sağlığı olumsuz etkileyen, çalışanın suiistimalini, tehdit edilmesini ya da saldırıyı içeren kazalar” olarak tanımlanmaktadır ([www.ilo.org](http://www.ilo.org), b t ).

İnsanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkmış olan şiddet olgusu, birçok bireysel ve toplumsal öge ile birlikte karmaşık bir yapı ortaya koymaktadır. Bu nedenle şiddet olgusunu tanımlamak ve ortaya çıkarmak kolay olmamaktadır. Şiddet, fiziksel güç ya da kuvvetin, bir birey ya da bir grup üzerinde sakatlık, ölüm, psikolojik rahatsızlık, gelişim bozukluğu gibi sorunlara yol açabilecek şekilde, bir bireye ya da bir gruba karşı kasıtlı olarak kullanılmasıdır (Tınaz, 2006, s. 37).

Yıldırma, psikolojik şiddet olarak da tanımlanmaktadır. Ancak şiddetten söz edildiğinde genelde fiziksel müdahale ve somut iz bırakan fiili şiddet akla gelir. Oysa şiddet sadece kaba biçimi ile fiziksel olmayıp psikolojik, ekonomik ve siyasal da olabilir. Şiddetin inceltirilmiş biçimi olan yıldırma, fiziki şiddet de içeren “bullying”den daha tehlikelidir. Çünkü daha kalıcı psikolojik ve psikosomatik etkiler bırakabilmektedir.

### 2.4. YILDIRMANIN TÜRLERİ

Dikey yıldırma, örgüt hiyerarşisi boyunca üstlerden astlara ya da astlardan üstlere doğru yönelen yıldırma türünü ifade etmektedir. Dikey yıldırmanın yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru yıldırma, bir amir tarafından doğrudan doğruya kurban

yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Aşağıdan yukarıya doğru yıldırma ise çalışanların kendi aralarında birlik olarak amirlerine yıldırma uygulamaları durumudur (Rawlinson C, ve Tong D. 2005, s.118).

#### **2.4.1. Hiyerarşik (dikey)**

**Yukarıdan Aşağıya Doğru :** Tınaz'a göre eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir biçimde kullanmaya eğilimli ise bu kişinin daima etkin bir yıldırıcı olma olasılığı mevcuttur (Tınaz, 2006, s.117).

Yukarıdan aşağıya doğru olan yıldırmanın en yaygın ve bilinen nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Tınaz, 2006, s.118 - 126):

1) Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi: Yönetici konumunda olmak beraberinde birçok sorumluluk ve örnek olma gereksinimi getirir. Yönetici, bilgi ve deneyimleriyle emrindekilere yol göstermelidir. Astlarından birinin fazla başarı göstermesi ve kendi eksikliklerini ortaya çıkarmaya başlaması durumunda üst yıldırma son bir çare olarak kullanılabilir.

2) Yas Farkı: Genç çalışanlar azla yetinebilen, daha azimli ve dayanıklı kişilerdir. Yas olarak büyük olan yönetici astın bu çalışmalarının kendi konumu açısından tehditkâr olduğunu düşünerek yıldırma başvurabilir. Bunun tam tersi de olasıdır. Yas olarak küçük bir amir, astı karşısında kendisini deneyimsiz görebilir. Açığını maskeleyerek ve yeterli olduğuna kendisini inandırmak adına ağır bir yıldırmanın saldırgan rolünde yer alabilir.

3) Kayırma: Kayırılan üst veya ast olabilir. Kayırılan kişi üst ise, arkasında onu koruyan kişilerden destek alarak astıyla onları karşı karşıya getirebilir. Kayırılan ast ise yöneticinin yıldırma için bahanesi de hazırdır. Kayırılan kişinin başarısızlığı ve yetersizliğini ortaya çıkaracak bir yıldırma sürecinin uygulanması, son derece doğaldır.

4) Politik Nedenler: Özellikle özel örgütlerde tüm yönetimin aynı politik eğilimde olması olasıdır. Bunun dışında fikir ve düşüncelerini beyan eden kişiye karşı yoğun bir yıldırma başlatılması sadece yöneticinin değil, tüm örgütün saldırılarıyla gerçekleşebilir.

**Aşağıdan Yukarıya Doğru:** İşyerinde aşağıdan yukarıya doğru yıldırma, bir amirin yetkisi, astları tarafından tartışılır duruma geldiği zaman ortaya çıkmaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru yıldırma olgusunda yıldırılan kişiler genellikle birden fazladır. Hatta bazen tüm bölümdeki çalışanlar, istemedikleri amirlerine karşı, adeta bir ayaklanma gibi yıldırma uygulayabilmektedirler. Yıldırılan kişiler, kurbanı, örgütün üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek maksadıyla, yıldırmanın en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte kullanmaktadırlar. Bu doğrultuda astlar amirlerinin talimatlarına uymamakta, bile bile yanlışlar yapmakta, amirlerinin arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkarmakta, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi amirlerine bildirmemektedirler (Tınaz, 2006, s.119).

Litzcke, çalışanların üstlerine karşı yıldırma eyleminde bulunmasının olası nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır (Kutlu, 2006; 24 içinde: Litzcke, 2003; 12);

- Yeni ve arzu edilmeyen bir amirin varlığı,
- Amirin davranışlarının, hastalıklı, rahatsız edici, haksız ve otoriter olması,
- Amirin görevini devralabilmek için onun gözden düşürülmesinin sağlanması,

#### **2.4.2. Fonksiyonel (yatay)**

Yatay yıldırma, örgütte aynı düzeyde çalışan kişilerin birbirlerine uyguladıkları psikolojik şiddet türü olarak tanımlanmaktadır. Tınaz yatay yıldırmanın nedenini bir işyerine yeni alınan, atanan ya da terfi ederek gelen yeni bir bireyin,

kişiliğinin ve uzmanlığının özellikleri ile gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeyi bozması olarak açıklamaktadır (Tınaz, 2006, s.127).

Araştırmacı ayrıca bu tarz bir olgunun yetki ve işlerin belirli bir düzende dağıtılmış olduğu geleneksel yapıdaki işyerlerinde gerçekleştiğini belirtmektedir. Oysa konuya örgüt yapısı içerisinde iş analizleri, iş tanımları veya gereklilikleri açısından kurumsal yönden yaklaşıldığında geleneksel yapıdaki bir örgüt içerisinde görevlerin, yetkilerin, sorumlulukların ve bunları yerine getirecek kişiler önceden belirlenmiş olması nedeniyle yıldırmanın oluşmasının olanaklı olmadığı düşünülmektedir. Ancak yeni gelene yönelik kıskançlıklar, fısıltılar, ardından gizliden gizliye oynanan oyunlar, kendisine kurulan ufak tuzaklar zamanla kendini göstermeye başlamaktadır. Çoğu kez yeni gelen bireyin üstleri ve astlarının saldırganlığı ve dedikodularından da etkilenen eşdeğerler, yeni gelene karşı rekabet ve hoşlanmama duygularını bir arada yaşamaya başlamaktadırlar. Önceleri örgüt içi biçimsel iletişimden çok bireysel algılamaya ve duyarlılığa bağlı biçimsel olmayan iletişimden kaynaklanarak adeta bilinçsizce başlatılan bu oyun, ileride yol açacağı büyük zararları hesaplamaksızın haksız önyargılarla ve yersiz sapkın önyargılarla devam etmektedir (Tınaz, 2006, s.128).

Aynı pozisyondakilerin birbirine uyguladığı mobbing ya da yatay mobbingde, iş arkadaşları diğer iş arkadaşlarına karşı saldırgandır. Mobbing uygulayıcısı ve mobbing mağduru konumundaki iki iş arkadaşı eşit iş statüsüne sahiptir. Normalde, iş arkadaşları arasındaki düşmanlık, dedikodu, çatışma, rekabet ve kişisel antipatiler, amir ve iş görenler arasında görülenden daha fazla olduğu gibi bu davranışlar daha ziyade saldırganlık, duygusallık ve daha çok düşmanca bir görünüm sergilerler (www2.surrey.ac.uk, 21 Şubat 2010) .

Yatay yıldırmanın çeşitli nedenleri arasında çekememezlik, kişisel hoşlanmama, kıskançlık, rekabet, farklı bir ülke veya bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler sayılabilir. Yatay yıldırma genellikle dikey yıldırma kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları yıldırma kabul etmez, bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görürler (Tutar, 2003, s.94).

## 2.5. YILDIRMANIN NEDENLERİ

Yıldırma ile ilgili çalışmaların öncülüğünü üstlenen Leymann genel olarak insanların yıldırma başvurmasında dört temel neden (Davenport vd.,2003, s.38):

- Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak: Bu kişiler bir grubun ancak belirli bir tekdüzelik varlığında kaynaşmış ve güçlü olabileceğine inanmaktadırlar. Bu nedenle grup normları itaat edilmesi gereken kurallar olarak görülmektedir.
- Düşmanlıktan hoşlanmak: İnsanlar hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için yıldırma yapmaktadırlar. Bunda kişinin kuruluş hiyerarşisinin neresinde bulunduğu pek bir rol oynamamaktadır. Sadece kişisel hoşnutsuzluğun etkisiyle bu süreç başlatılabilmektedir.
- Can sıkıntısı nedeniyle zevk arayışı içinde olmak: Burada asıl amaç eziyet etmek ve olanlardan haz duymaktır.
- Önyargıları pekiştirmek: İnsanlar belli sosyal, ırksal veya etnik bir grubun üyesi olduğu için kendilerine benzemeyen ve kendi gruplarının dışında saydıkları kimselere karşı yıldırma yapabilmektedirler. Bu yıldırmanın ayrımcılık boyutuna işaret etmektedir

### 2.5.1. Kişisel Nedenler

Tacizciyi psikolojik tacize yönelten nedenlerin basında duygusal zekadan yoksun olma, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ile insani ve etik değerlerden uzak olma gibi faktörler gösterilmektedir. Mobbing saldırganlarının psikolojik yapıları ve kişilikleri incelendiğinde; aşırı kontrolcü, korkak, iktidar açlığı çeken ve kendi eksikliklerinin telafisi için duygusal tacize başvurma eğilimi gösteren kişiler olduğu görülmektedir (Çobanoğlu,2005 s. 33).

Çocukluğunda utanca boğulmuş, sevgisiz büyütülmüş, kendini kanıtlamasına fırsat verilmemiş, despotik bir ortamda yetiştirilmiş bireylerin fırsat bulduklarında psikolojik terör uyguladıkları, çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya çıkmış gerçeklerdir. Bu tür kişiler genelde güç ve iktidar heveslisi, her zaman hissettikleri eksikliklerini başkalarına tahakküm ederek kapatacaklarını düşünen, aşırı kontrolcü ve içe kapanık(nevrotik) fertlerdirler. Hareketlerinin çoğu güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlık ve hasetten kaynaklanmaktadır. Mobbing ortaya çıkar, çünkü insanlar, yaptıkları kötülüğün farkında olmasalar da kimi zaman öteki insanlara zarar verebilmektedirler (Devenport vd.,2003, s.172).

Tüm bunlar birleşince depresyon, baş ağrıları, bağışıklık sisteminin zayıflaması, panik atak, yüksek tansiyon v.b. birçok rahatsızlık kendini gösterir. Daha ağır yaşanan süreçlerde travma sonrası stres bozukluğu görülebilir. En son etki ise intihar bile olabilmektedir.

### **2.5.2. Örgütsel Nedenler**

Yıldırma her işyerinde ve her türlü kuruluşta görülebilir. Fakat yapılan araştırmalar küçük ve kar amacı gütmeyen örgütler ile sağlık ve eğitim kesiminde, büyük örgütlere göre çok daha fazla yıldıırma görüldüğünü ortaya koymaktadır. Bunun nedeni, yönetimin yetersizliği ve performans ölçütlerinin belirsizliğidir. Oysaki kar amaçlı örgütlerde yönetim yeterli mali kaynağa ve birikime sahip olduğu gibi, yıldıırma ve benzeri olumsuz durumlara karşı daha tepkisel ve etkindir (Çobanoğlu,2005, s.47).

Yıldıırmaya yola açan ve devam etmesine neden olan belli başlı örgütsel etkenler; kötü yönetim, yoğun stresli işyeri, monotonluk, yöneticilerin inanmaması ve inkârı, ahlakdışı uygulamalar, yatay örgütler ve küçülme - yeniden yapılanma – şirket evlilikleri başlıkları altında toplanabilir (Davenport vd., 2003, s.47).

Örgütlerde mobbing'e sebep olabilecek bazı örgütsel faktörler şöyledir:

Örgütsel politikalara ilişkin mobbing faktörleri:

- Adaletsiz başarı değerlemeleri ve ücret eşitsizlikleri,
- Örgütsel kuralların katılığı, çelişkili yöntemler,
- Gerçekçi olmayan is tanımları,

Örgütün yapısal ve yönetsel özellikleri:

- Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma,
- Yükselme olanaklarının azlığı ve aşırı formaliteler,
- Departmanlar arası karşılıklı bağımlılık,
- Yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatımsa

Örgütsel süreçler:

- Yetersiz iletişim ve yetersiz bilgi,
- Başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geri bildirim,
- Belirsiz ve çelişkili amaçlar,
- Sübjektif yönetim anlayışı,
- Örgütsel liderliğin yokluğu, zayıf yönetim

Araştırmalar göstermiştir ki, hatalı personel seçimi ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet, mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının işyeri veya var olan yönetime bağlı ana nedenleridir. Bunların yanında, örgütlerde mobbinge yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler arasında, mobbing davranışlarının yönetim tarafından uygulanılarak örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması; insan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi; hiyerarşik yapının fazlalığı; kapalı kapı politikasının uygulanması; iletişim kanallarının zayıflığı; çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikâyet 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 gibi faktörler büyük rol oynar (Çobanoğlu, 2005, s. 40).



### 3.OKULLARDA YÖNETİCİ – ÖĞRETMEN ARASINDA YILDIRMA DAVRANIŞLARI, AŞAMALARI VE ETKİLERİ

#### 3.1. ÖRGÜT İÇİNDE YILDIRMA DAVRANIŞLARI

Leymann 45 ayrı yıldırma davranışı tanımlamıştır. Bu davranışlar ayrı olarak bir kez için herkesin başına gelebildiği ve bu durumda toleransla karşılandığı halde uzun vadede tekrarlaması yıldırma tanımı içine girmektedir (Devanport vd., 2003, s. 17- 19) .

##### *Birinci Grup:*

Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek

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

##### *İkinci Grup:*

Sosyal İlişkilere Saldırılar

- 1-Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- 2-Kimseyle konuşamazsınız başkalarına ulaşmanız engellenir.
- 3-Size diğerlerinden ayrılmış bir iş yeri verilir.
- 4-Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- 5-Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

### ***Üçüncü Grup:***

#### **İtibarınıza Saldırılar**

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

### ***Dördüncü Grup:***

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

- 1-Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- 2-Size verilen işler geri alınır kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
- 3-Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir.

- 4-Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- 5-İşiniz sürekli değiştirilir.
- 6-Öz güveninizi etkileyecek işler verilir.
- 7-İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- 8-Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- 9-Evinize ya da işyerinize zarar verilir.

### ***Beşinci Grup:***

#### **Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları**

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

## **3.2. MOBBİNGİN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ**

### **3.2.1.İş Yerinde Mobbingin Ortaya Çıkış Nedenleri**

Yıldırmanın hiyerarşik (dikey) ve fonksiyonel (yatay) türleri olduğunu belirtmiştik. Dikey yıldırmanın yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Eğitim kurumlarında da dikey yıldırma hareketleri görünmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru yıldırma, okul müdürünün tek başına veya müdür yardımcılarıyla birlikte doğrudan doğruya öğretmene yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Aşağıdan yukarıya doğru yıldırma ise öğretmenlerin kendi aralarında birlik olarak okul yönetimine yıldırma uygulamaları durumudur. Yatay yıldırma ise okulda aynı düzeyde çalışan öğretmenlerin birbirlerine uyguladıkları psikolojik şiddet türü olarak tanımlanmaktadır.

### 3.2.1.1.Mobbing Yapanların Psikolojisinden Kaynaklanması

Freud'a göre insanoğlunun doğuştan getirdiği iki temel eğilimi vardır; bunlar: "cinsellik" ve "saldırganlık"tır. Bu iki temel eğilimlerin güçlü olması, insanoğlunun bir toplum içinde uyumlu yaşamasını zorlaştırır. Mobbingciler, doğuştan getirdikleri bu iki dürtüden saldırganlık dürtüsünün etkisini fazla hissederler. (Tutar, 2004, s.38-39)

Mobbingciyi psikolojik şiddete yönelten nedenlerin başında, duygusal zekadan yoksun olma, aşırı kontrolcü, korkaklık, nevroitik rahatsızlıklar, iktidar açlığı, hareketlerinde güvensiz olma ve nihayet insani ve etik değerlerden uzak olmak gibi faktörler gösterilebilir. Bunlara ek olarak, çok zor elde ettiği işini ve mevkiini kaybetme korkusunu da göz önünde bulundurmak gerekir (Baykal, 2005, s.10).

Mobbing uygulayanların psikolojik durumları üzerine yapılmış deneysel bir araştırma yoktur. Ancak bireylerin neden mobbinge başvurdukları üzerine yapılan araştırmalarda, çoğu kez mobbingcilerin psikolojik durumları ve eylemleri temel alınmakta ve genellikle bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla mobbinge başvurdukları görülmektedir.

Leymann insanların mobbinge başvurmasında dört temel neden görür. (Devanport vd, 2003, s.38) Bunlar :

**Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak.** "Eğer kabul etmiyorlarsa gitsinler." Bu cümle bu dürtüyle hareket edenlerin düşünce biçimidir. Bir grubun ancak belirli bir yeknesaklığın varlığında kaynaşmış ve güçlü olabileceğine inanırlar.

**Düşmanlıktan hoşlanmak:** İnsanlar hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için mobbing yaparlar. Kuruluş hiyerarşisinin neresinde oldukları bunda pek bir rol oynamaz. Üstleriniz, eşleriniz ve astlarınız, kişisel hoşnutsuzlukların etkisiyle bu süreci başlatabilirler.

**Can sıkıntısı içinde zevk arayışı:** Bazı sadist ruhlu mobbingciler yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Asıl amaçlarının birisinden kurtulmak olması şart olmayabilir.

**Ön Yargıları Pekiştirmek:** Mobbing uygulayıcılarının ortak karakterlerinden biri de önyargılı olmalarıdır. Davranışlarının temellerinde mantıklı bir açıklama yer almamaktadır. Mobbing uygulayıcıları kendi yanlışları üzerinde düşünmezler, onlar için daha çok suçlanacak olan kendilerinin dışındaki herkeştir. Ahlaki olgunluktan uzak olan mobbing uygulayıcıları kurbanı karşı her türlü tacizi uygulama çabasından geri kalmamaktadırlar. Buna karşılık kendilerine karşı verilen emir ve isteklere karşı da son derece itaatkar oldukları belirtilebilir.

**Ayrıcalıklı Hak Sahibi Olduğuna İnanmak:** Bazı insanların pozisyonları gereği yaptıkları iş hakkında çok fazla bilgi vermekten kaçınmaları hatta hiç paylaşma çabası içerisine girmemeleri veya yeni gelen çalışma arkadaşlarına karşı, kendi işinin varisi gibi bakıp ayağını kaydırma çabası içerisine girmeleri sıkça rastlanan bir durumdur. Mobbing uygulayıcıları için böylesi bir durum biçilmiş kaftandır. Şöyle ki; tacizciler, iş yerlerindeki pozisyonları gereği diğerlerine istediklerini yaptırma hakkına sahip olduklarını varsayarlar. Örgüt hiyerarşisi içerisinde kendilerinin işverenden sonra gelen ikinci kişi olduklarını düşünürler. Sonuçta kurumsal bir kimliğe sahip oldukları hatta tüm yaptıklarının işletme adına olduğunu belirtebilirler (Tınaz, 2006).

### **3.2.1.2. Mobbinge Maruz Kalan Kişinin Psikolojisinden Kaynaklanması**

Psikolojik yıldırmaya hedef olan kişilerle yapılan görüşmelerde, bu kişilerin üstün özelliklere sahip, 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 (Bjorkqvist K. vd, 1994, s.174).

Bazı insanların kişilik özellikleri nedeni ile yıldırma kurbanı olması arasında bir ilişki olup olmadığı bilimsel olarak ortaya konamamıştır. Görüşme yöntemi ile yapılan yıldırma araştırmalarında daha ziyade başarılı, akıllı, isine önem veren, duygusal zekası yüksek insanların yıldırma mağduru olduğu görülmüştür. Ancak tabii ki verilen tepkiler farklılık göstermektedir. Direnç göstermek veya hemen vazgeçmek ya da direnç gösterirkenki sınırlar ve izlenen yollar farklıdır. Mağdurların kişisel özelliklerinden kaynaklanan nedenler de elbette ki farklılık göstermektedir (Davenport vd, 2003, s.52).

Arpacıoğlu'na göre, işyerinde psikolojik saldırı mağdurlarının ortak özellikleri şöyle sıralanmıştır (Arpacıoğlu, 2004):

- İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan,
- İlişkileri olumlu ve çevresindekilerce sevilen,
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen,
- Dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık,
- Bağımsız ve yaratıcı,
- Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip,
- Duyarlı, hassas, yardımcı, çalışkan, idealist,
- Kendini sürekli geliştiren, başarılı, azimli, zeki,
- İşyerinin menfaatini ve ismini öne alan, kendi başarısından söz etmeye gerek duymayan,
- Bilgisini cömertçe paylaşan,
- Yüksek bir “onur” duygusu taşıyan,
- Haksızlığa dayanamayan, ama kendi haklarını ararken sessiz kalan,
- Mükemmelci olduğu için, her konuda önce kendisini sorumlu tutan,
- Suçlandığı anda, suçlu olmasa bile kolayca af dileyen,
- “Hayır” demekte zorlanan,
- Öfkesini ifade etmek yerine içine atan,
- Yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen,
- Kendi değerini bilmeyen ya da sürekli daha iyi olması gerektiğini düşünen çalışan, zorbanın çekimine karşı koyamadığı hedef

olmaktadır; çünkü bu kişi çoğunlukla onun koltuğunu tehdit etmekte, yetersizliklerini ortaya çıkarmakta ve sistemi sorgulamaktadır.

Bazı araştırmacılar psikolojik yıldırma hedef olan kişilerin, sosyal ortamlarda genellikle endişeli ve kendine daha az saygı duyan kişiler olduğunu öne sürülmektedirler. Araştırmacılara göre bu kişiler dürüst ve oldukça tecrübesizdirler. Her zaman mahcup, hoşgörülü, iyi niyetli ve özür dilemeye hazır bir tavır içindedirler. Bu özelliklerin de saldırganları, psikolojik yıldırma eylemi için cesaretlendireceği açıktır. (Yüçetürk, 2005) Bir başka araştırmada ise psikolojik yıldırma maruz kalınması ile beş faktör kişilik boyutları içerisinde duygusal dengesizlik ve sorumluluk bilinci boyutları arasında anlamlı korelasyon olduğu saptanmıştır. (Jockin R.D. vd, 2001, s.1264). Bazı kurbanların sahip oldukları pek çok üstün özelliklere rağmen içine düşürüldükleri durumu anlamak ve çözmek yerine durumu kabullenen kişiler oldukları sonucuna ulaşılmıştır.(Sandra D., 2003, s.3) 'Moore ve arkadaşları ile kurbanların kişilik profillerini incelemiş, kurbanların duygusal denge ve baskınlık boyutlarında norm grubun altında puan aldıkları, kaygı ve hassasiyet boyutlarında ise norm grubun üzerinde puan aldıkları görülmüştür.

### **3.2.1.3. Örgütün Yapısından Kaynaklanması**

Organizasyonlarda psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olabilecek bir çok faktör olabilir. Bu faktörler genel anlamda organizasyonun politikasına, yapısal özelliklerine ve organizasyonel süreçlere ilişkin faktörlerdir (Tutar, 2007,s.65).

- Organizasyonel Politikalara İlişkin Psikolojik Yıldırma Faktörleri: Adaletsiz başarı değerlendirmeleri ve ücret eşitsizlikleri; organizasyonel kuralların katılığı, çelişkili yöntemler; gerçekçi olmayan iş tanımları,
- Organizasyonun Yapısal ve Yönetmelik Özellikleri: Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma; yükselme olanaklarının azlığı ve aşırı formaliteler; departmanlar arası karşılıklı bağımlılık; yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma,

Çobanoğlu'na (Çobanoğlu, 2005, s.45) göre işyerlerinde psikolojik yıldırma tetikleyen en önemli etkenler şirket kültürü ya da şirket etiği konularında karşılaşılan eksiklikler ve tutarsızlıklardır. Buna göre bir işletmede yıldırma davranışlarına yol açabilecek faktörler şunlardır:

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

Davenport'a göre ise yıldırma sebepleri olan başlıca unsurlar şunlardır (Davenport, 2003, s.47) :

1. Kötü yönetim,
2. Yoğun iş ortamı,
3. Monotonluk,
4. Yöneticilerin yıldırma inanmaması ve inkarı,
5. Yönetilemez olarak düşünülmesi,
6. Ahlak dışı davranışlar,
7. Küçülme, yeniden yapılanma, şirket evlilikleri,
8. Günah keçisi ilan etme ve taciz kültürü,
9. Günah keçisi ilan etme ve taciz kültüründen gurur duyma,
10. Duygusal zekadan yoksun lider ve iş arkadaşları.

Seigne'nın 30 mobbing kurbanı ile ilgili olarak yaptığı araştırma, mobbing kurbanlarının hepsinin mobbingciyi “ zor kişilik” olarak tanımladığını göstermektedir. (Einarsen S vd, 1994, s.381) Yarısına yakını iş tasarımıdaki değişikliklerin mobbingciyi güçlendirdiğini iddia etmiş ve bununla birlikte araştırmaya katılanların üçte ikilik bir kısmı da, mobbingcinin kişiliği üzerinde durmuştur. Çalışan 95 mobbing kurbanına yönelik yapılan başka bir araştırma da,



benzer sonuçları vermiştir. Bu araştırmada, mobbing kurbanları tarafından örgütsel mobbingin nedeni olarak % 68 oranında kıskançlık, % 42 oranında amirlerin ilgisizliği, %38 oranında görevler ve kişisel kazançlar için rekabet gösterilmektedir. Kıskançlık Einarsen tarafından Norveç'te yapılan bir araştırmada da en yaygın neden olarak ortaya çıkmaktadır. Kıskançlığı izleyen nedenler ise; örgütsel kaynakların yetersizliği, kendine güvensizlik, utangaçlık, çatışma yönetiminin yetersiz olması olarak sıralanmaktadır. Çok az sayıda kişi mobbingin kaynağı olarak örgütsel stresin yüksek ya da örgüt ikliminin düşmanca oluşunu belirtmektedir. Vartia'ya göre bu, insanların sorunların kaynağı olarak çevresel faktörler yerine kişisel faktörleri görme eğiliminin bir parçasıdır ( Vartia, 2003 , s. 203 – 214).

### **3.3. ÖRGÜT İÇİNDE YILDIRMANIN AŞAMALARI**

Örgüt içinde yıldırmanın çeşitli aşamaları vardır. Bazen küçük anlaşmazlıklarla başlayan bu süreç çok ciddi sonuçlar doğurabilir.

#### **3.3.1. Anlaşmazlık**

Çatışma olarak da tanımlanabilecek, tetikleyici kritik bir olay meydana gelir. Bu nedenle mobbing bazen tırmanmış bir çatışma gibi görülebilir. Mobbing sürecinin bu aşaması henüz mobbing değildir, fakat kısa bir süre içinde mobbing davranışına dönüşebilir (Leymann, 2003).

#### **3.3.2. Saldırganlık**

Daha önce de belirtildiği gibi mobbing sürecinde ortaya çıkan davranışların tümünün, kişiyi işyerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar olduğu söylenemez. Bununla birlikte taciz edici davranışlar, hemen

hemen her gün ve uzun bir süre düşmanca bir amaçla devam ederse; normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilebilir. Bu davranışlar, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi, grup içinde yalnız bırakıp cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilir. Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir (Tınaz, 2006, s.54).

### **3.3.3. Yönetimin katılımı**

Yönetim, sürecin ikinci aşamasında doğrudan doğruya yer almamışsa da, bir önceki aşamada ortaya çıkan duruma önyargıyla yaklaşabilir. Olayları yanlış yargılayıp suçu, yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimini benimseyebilir. Bu noktada yönetim, negatif döngü içindeki yerini almış olur. Bireyin çalışma arkadaşları ve yönetim, bireyin işi ile ilgili temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlarlar. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde taşıdığı "çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü" sorumluluğunu reddederek mobbing süreci içindeki yerini alır ve döngüye katılır (Tınaz, 2006, s.55).

### **3.3.4. İşine Son Verilme**

İş yerinden uzaklaştırıldıktan sonra kişiye inanılması veya inanılmak istenmemesi başka bir deyişle kişinin iş hayatından uzaklaşmasına neden olan olaylarla ilgilenmek için herhangi bir çaba gösterilmemesiyle kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder hatta yoğunlaşır. Mobbing süreci sonunda işyerinden uzaklaştırılan kişi üzerindeki sarsıntı, Travma Sonrası Stres Bozukluğunu (TSSB) tetikler (Heinze, 2010).

### **3.4. YILDIRMANIN ETKİLERİ**

#### **3.4.1. Yıldırmaya maruz kalanlara etkileri**

Sürekli yıldırmaya uğrayan kişi kendine güvenini ve saygısını kaybetmekte ve yüksek stres altına girmektedir. Stresin psikolojik, fizyolojik ve davranışsal etkileri vardır ( www. 3rd.sectorunion.com, 2003).

Sistemli olarak tekrarlanan psikolojik yıldırmanın kurban üzerinde psikosomatik ve sosyal bozukluklara neden olduğu görülmektedir. Psikolojik yıldırmanın neden olduğu sağlık sorunlarının başında depresyon gelmektedir. Namie tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre psikolojik yıldırmaya uğrayanların %79'unda strese bağlı bozukluklar, %64'ünde depresyon, %64'ünde bitkinlik/yorgunluk, %59'unda güven eksikliği, %58'inde suçluluk duygusu, %58'inde kabuslar, %56'sında odaklanamama ve %53'ünde ise uyku sorunları gözlemlenmiştir

Uluslararası Çalışma Örgütü yıldırma olgusunu, milenyum çağında işyerlerinde insan kaynaklarına yönelik en büyük tehditlerden biri olarak kabul etmektedir. Yıldırma hedef aldığı kişiyi psikolojik ve fiziksel olarak tükenmişliğe sürükleyen, yıpratıcı ve korkutan bir taciz seklidir. Genel olarak yıldırma izole edilme, güven kaybı, işlerin üstesinden gelemeyeceğine dair hisler ve gelecekte de bunu başaramayacağına dair düşünceler yaratmak suretiyle mağduru üzerinde zarar verici etkilere neden olmaktadır.

([http://www.beyondbullying.co.nz/Public\\_Health\\_Tools\\_Booklet\\_2005-06.pdf](http://www.beyondbullying.co.nz/Public_Health_Tools_Booklet_2005-06.pdf))

Davenport ve çalışma arkadaşlarıda yıldırma mağdurlarıyla yaptıkları görüşmeler sonucunda, yıldırmayı bilimsel bir ölçeğe dayanmaksızın, yıldırmanın şiddeti, süresi, sıklığı, kişilerin psikolojileri, yetiştirme şekilleri, geçmiş deneyimlerini ve genel koşullarını dikkate alarak kişiler üzerindeki etkilerine göre üç derecede tanımlamışlardır. Birinci derece yıldırmada kişinin içinde bulunduğu duruma karşı

direnmeye çalıştığı ya da sürecin erken aşamalarında kaçtığı ileri sürülmektedir. İkinci derece yıldırımda, kişinin yıldırmaya direnemediği ve bu nedenle geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çekerek, işgücüne geri dönmekte zorlandığı belirtilmektedir. Üçüncü derece yıldırımda ise mağdurların iş yapamaz hale geldikleri ve bu kişilerde şiddetli psikolojik ve fizyolojik semptomlar gözlemlendiği belirtilmektedir (Davenport vd., 2003, s.61- 64).

Mobbingin uzun süreli duygusal saldırıları sonucunda mobbing kurbanının Travma Sonrası Stres Bozukluğu yaşayacağı düşünülmektedir. PTSD psikolojik hasardır. Bu hasar savaş sonrası askerlerin, tecavüz kurbanlarının yaşadığı duruma benzer bir şekilde mobbing kurbanının, mobbinge maruz kaldığı süreç sonrasında yaşadığı sağlıksız durumdur. Yaşanan aşırı biçimdeki tehdit ve tehlike, aşağıdaki semptomlar şeklinde ortaya çıkan yoğun korku ve ümitsizliğe neden olmaktadır (Sezerel, 2007, s. 45):

- Olayları tekrar tekrar yeniden yaşamak,
- Aşırı tedirginlik, kolayca ürkmek, sinirlilik,
- Hayata kadercı bakış,
- Genel duygusal uyuşukluk, sürekli endişe hali,
- Uykusuzluk ya da uyku bozuklukları,
- Dikkat kaybı,
- Kontrol dışı hareketler,
- Yoğun endişe ve panik atak,
- İntihar ya da cinayet işlemeye yatkınlık duygusu.

#### **3.4.1.1. Yıldırımdan etkilenme dereceleri**

Yıldırma uygulayanların veya mağdurların kişisel özelliklerinden, yada uygulanan yıldırma hareketlerinin farklılıklarından Mobbingden etkilenme dereceleri de birbirinden farklıdır.

## **Birinci Derece Mobbing**

Kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda veya aynı işyerinde, ya da farklı bir yerde tamamen rehabilite edilir. Birinci derece mobbing için, normal stres yönetim teknikleri geçici bir çare olabilir. Kişide, ağlama, uyku bozuklukları, alınganlık ve konsantrasyon bozuklukları gibi semptomlar görülmeye başlar.

Bu derecede iş arkadaşlarından küçük düşürücü davranışlar görmek şaşırır ve sıkıntı verir. İnsan kızgınlık veya üzüntü duyabilir. Bazıları karşı koymaya çalışırken bazıları olan biteni hoş görebilir. İş ortamına antipati duymaya ve başka bir iş aramaya başlarlar. Kişi işlevselliğini sürdürse bile şu semptomlar görülebilir (Davenport vd, 2003, s.67):

- ağlama
- zaman zaman uyku bozuklukları
- alınganlık
- konsantrasyon bozukluğu

Birinci derece mobbingde maruz kalan kişinin ailesi ve arkadaşlarıyla olan ilişkileri etkilenmez. Meditasyon, egzersiz gibi stres azaltıcı şeyler ya da hobi ile ilgilenmek gibi dikkat dağıtıcı ve dengeleyici şeyler ise genelde geçici çarelerdir. Bu durum devam ederse ikinci derece mobbinge dönüşebilir.

## **İkinci Derece Mobbing**

Kişi mobbing etkilerine karşı direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işgücüne geri dönmekte zorlanır. Yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-bağırsak sorunları, konsantrasyon

bozuklukları, aşırı kilo alma veya verme, depresyon, alkol yada ilaç alışkanlığı, işyerinden kaçma, alışılmadık korkular meydana gelmektedir.

İkinci derece mobbingde maruz kalan kişinin aile ve arkadaşlar bir şeylerin ters gittiğini anlarlar ama karmaşa içindedirler ve işteki zorlukları azımsayabilirler. Sağlık problemlerinizi işinizi etkilemeye başlar. Tıbbi yardım gerektiği sinyalleri başlar (Davenport vd., 2003, s.68).

### **Üçüncü Derece Mobbing**

Etkilenen kişi işgücüne geri dönemez. Fiziksel ve ruhsal zarar görme rehabilitasyonla bile düzelmez. Yalnız çok özel bir tedavi uygulanmasının yararı olabilir. Şiddetli depresyon, panik ataklar, kalp krizleri, kazalar, intihar girişimleri, üçüncü kişilere yönelik şiddet girişimleri gibi durumlar görülür.

Üçüncü derece mobbingde insanlar iş yapamaz hale gelirler. işe korku, dehşet veya tiksinti ile giderler. O kadar etkilenmişlerdir ki işyerinde duramazlar. Kötü durumdadırlar, kendini koruma mekanizmaları çökmüştür. Aşağıdaki fiziksel veya psikolojik semptomlar oluşur (Davenport vd., 2003, s.69):

- Şiddetli depresyon
- Panik ataklar
- Kalp krizleri
- Diğer ciddi hastalıklar
- Kazalar
- İntihar girişimleri
- Üçüncü kişilere yönelik şiddet

Bunlar aile ve arkadaşlar için önemli uyarı işaretleri olmalıdır. Tıbbi ve psikolojik yardım artık zorunludur.

### **3.4.1.2. Travma sonrası stres bozukluğu**

Travma sonrası stres bozukluğu savaştan dönen askerlerin, büyük felaketler yaşayan insanların ya da tecavüz kurbanlarının yaşadıklarına benzer. Kısaca TSSB'nun belirtileri şunlardır (Judith W., Cahuncey H., 1997, s.273).

#### **Kaslarla ilgili gerilim semptomları**

Ürperti, gerginlik, sarsaklık.

Gergin, ağrıyan ya da acıyan kaslar.

Huzursuzluk.

Aşırı yorgunluk.

#### **Otonom sinir sistemi hiperaktivitesi**

Oksijen ihtiyacı veya nefes darlığı hissi

Kalp çarpıntısı ya da yüksek nabız

Terleyen veya ıslak, soğuk eller

Ağız kuruluğu

Baş dönmesi

Bulantı, ishal veya diğer mide-bağırsak rahatsızlıkları

Aniden soğuk ya da sıcak basması

Sık idrara çıkma

Yutkunma zorluğu veya "boğazda yumru"

Tetiktelik ve aşırı duyarlılık

Heyecan ve telaş

Beklenmedik dış uyarımlara aşırı tepki

Konsantrasyon zorlukları veya "bomboş zihin"

Alınganlık

### **3.4.2. Ailelere etkileri**

Antisosyal bir işyeri davranışı olan mobbing sadece kişiyi değil aynı zamanda kurbanların aile yaşamlarını da derinden etkiler (Hockey, 2003, s.2) .

Yapılan araştırmaların sonuçları, mobbing evlilikleri, ebeveyn-çocuk ilişkilerini ve çocukların psikolojik gelişmelerini de etkilediğini göstermektedir (Hockey, 2003, s.5).

Görüşülen mağdurlar mobbingle eş zamanlı olarak boşanmalar ve önemli ilişkilerde ciddi aksamalar gibi olumsuzluklar yaşamışlardır. Bu durumun mobbing olmadan da yaşanıp yaşanılmayacağı konusunda kesin bir sonuç olamamakla beraber mobbing dolayısıyla değişen davranışların, dış görüşün şu veya bu şekilde ilişkileri etkilediği kesindir. Mobbingciler hedeflerine ulaşmak için bu stresli zamanları kullanırlar. Bu dönemler, mobbingcilere, mobbing ortaya çıkarmak isteyen mağdurun nesnelliğini şüpheye düşürmek, kurbanı suçlamak ve yaralamak için yeterli bir zemin hazırlar (Devanport vd., 2003, s.66).

Mobbing kurbanının kafasının karışıklığı ve telaşı, kendisine ilişkin duygularını etkileyip davranışlarını değiştirmekle kalmaz. Kimileri kaçıp giderken, kimileri durmadan kendi durumları hakkında konuşmak isterler. Düşünce ve bakış açılarının onaylanmasının ister ve en çok ihtiyaç duydukları şey olan sempati görmek için kıvranırlar. Destek bulmak için tekrar tekrar hikâyelerini anlatırlar. Sevgililer, arkadaşlar ve aile üyeleri, durmadan aynı şeyi dinlemekten sıkılabilirler. Çok geçmeden de kaçmaya başlarlar (Davenport vd, 2003, s.95) .

### **3.4.3. Organizasyonlara etkileri**

Mobbing sıra dışı bir olay değildir, şirketleri köklerinden kemirir. Yalın organizasyona ulaşmaya, az kişiyle çok iş yapmaya çalışan şirketler, adam azaltmak için yıldırma prim verirlerse yeteneksiz az kişiyle eldeki işleri bile yapamama



durumuna düşebilirler. Araştırmalar yıldırmanın sürekli olarak arttığını, yeteneksiz yöneticilerin, başarılı yöneticileri şirket dışına attığını gösteriyor. Şirketler bir anda zayıflamaz. Unutmayalım ki kan kaybına uğrayan bir insan da bir anda ölmez, gücünü yavaş yavaş kaybeder (Baykal, 2005, s.203).

Psikolojik yıldırmanın işyerleri üzerindeki en olumsuz etkisi, kurbanı tüm örgütsel kural ve süreçlere karşı yabancılaştırmasıdır. Psikolojik yıldırma sadece kurbanı değil, psikolojik yıldırma tanık olan diğer çalışanları da etkiler. Hiç şüphe yok ki tanık olan diğer çalışanlar bir gün kendilerinin de böyle bir yıldırma davranışına maruz kalabileceklerini düşünürler. (Royal College of Nursing, 2002, s.3) Özetle psikolojik yıldırma hem psikolojik yıldırma maruz kalan çalışanları hem de bu duruma şahit olan kişileri önemli oranda etkilemektedir.

Kuruluşların yıldırma bağlı problemlerle karşı karşıya olup olmadıklarını kontrol edebilmeleri için Davenport ve arkadaşları bir uyarı işaretleri kontrol listesi geliştirmişlerdir (Davenport vd, 2003, s. 114).

#### Uyarı İşaretleri Kontrol Listesi

- Bir bölümün sorunları bir kişiye mi yükleniyor?
- Bugün standartların altında kalmakla veya herhangi bir yanlış davranışla suçlanan kişinin çalışması daha önce ortalamanın üzerinde miydi?
- Özellikle üst yönetimdekiler, buldukları konum için yetersiz ve deneyimsiz mi?
- Kilit noktadaki kişiler aniden ayrılıyor mu?
- Personel hareketi alışılmadık şekilde yüksek mi?
- Hastalık izinleri artış gösteriyor mu?
- Nedeni açıklanamayan bir moral çöküntüsü var mı?
- Firmada yeniden yapılanma, yeni yönetim veya yeni prosedürler gibi ani değişimler var mı? Çalışanları bilgilendirmek, eğitmek ve onları çalışmaya dâhil etmek için yeterli zaman tanınmadı mı?

Psikolojik yıldırımaya maruz kalan kişi hiç şüphe yok ki işten ayrılma niyeti beslemektedir. İşten ayrılma niyeti, kişinin çalıştığı işletmede çalışmaya devam etmeme eğiliminin derecesini gösterir. (Human Resource Management Review, ) Psikolojik yıldırmanın ortaya çıktığı örgütte iş gücü devir oranı yükselir, giderek artan huzursuzluk ortamından kaçmak için arayışlar başlar. Bireylerin, işlerine ve örgütlerine aidiyet duyguları azalır, daha iyi bir çalışma atmosferi olan işyerlerine geçmek için fırsat kollarlar. Yetişmiş bireylerin ayrılması ile örgütte kazanılmış olan tecrübe yitirilir bunun sonucunda da eğitim maliyeti artar. (Yüçetürk, 2003, s.6) Yüksek bir işgücü devir oranına neden olacak işten ayrılmalar işyerleri için önemli bir işgücü maliyetine neden olacaktır. Bütün bu zararların bedelini tespit etmek güçtür. Çünkü her şirkette yıldırmanın ölçüsü farklıdır. Şirketlerin ciroları ve yıldırmandan etkilenmeleri de farklıdır. Yıldırma büyük ve sürekli iş kazasıdır. Saygıya ve güvene dayalı yöneticilik sona erer, korkuya dayalı yöneticilik şirkete hakim olur. Korkuya dayalı yöneticilikle hiçbir ülkede netice alınamamış, bireyselliğin öldürüldüğü toplumlar geri kalmışlardır (Baykal, 2005, s.205).

Örgütte düşmanca davranışların sıklıkla ve uzun bir sürede gerçekleşmesi önemli ölçüde psikolojik, psikosomatik ve sosyal mutsuzluğa neden olur. Bu yönden bakıldığında, yıldırımaya neden olan olumsuz davranışların geçici çatışmalara neden olduğu ve psikosomatik veya psikiyatrik durumlar yaratacak etkiye sahip olduğu görülür (Leymann, 2003, s.168).

Örgütlerin, yıldırma nedeni ile katlanmak zorunda kaldıkları ek maliyetler psikolojik ve ekonomik olmak üzere ikiye ayrılabilir (Tınaz, 2006, s.160):

Psikolojik Maliyetler:

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar
- Olumsuz örgüt iklimi
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş
- Güvensizlik ortamı
- Genel saygı duygularında azalma
- Çalışanlarda isteksizlik nedeni ile yaratıcılığın kısıtlanması

#### Ekonomik Maliyetler:

- Hastalık izinlerinin artması
- Yetişmiş uzman çalışanların isten ayrılmaları
- İsten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet
- İsten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti
- Genel performans düşüklüğü
- İş kalitesinde düşüklük
- Çalışanlara ödenen tazminatlar
- İssizlik maliyetleri
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları
- Erken emeklilik ödemeleri

### **3.5. YILDIRMA İLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI**

Araştırmacılar yıldırmaı önleyecek tedbirlerin üzerinde durmuş ve çatışmanın ilk aşamalarında duruma el koymanın önemini vurgulamışlardır. İş ortamında alınacak bazı önlemlerle yıldırmanın ortaya çıkmasının önlenebileceği belirtilmiştir. Çalışma tarzında yapılacak değişikliklerle monotonluk, karar vermenin sınırlandırılmış olması, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi olumsuz özelliklerden arındırılmış, tartışmaya ve katılıma açık hale getirilmiş bir yapı oluşturmanın işle ilgili engellenmişlik duygularını hafifleteceğini ve böylece kişilerarası çatışmalar ile günah keçisi arayışlarının son bulacağı öne sürülmüştür. Yönetici davranışlarının eğitim yoluyla değiştirilmesi ve çatışmanın ilk işaretlerini tanıma, yıkıcı davranışlar ortaya çıkmadan harekete geçme becerilerinin kazandırılması bir başka adımdır (Torun, 2004, s.188).

#### **3.5.1. Kişisel Başa Çıkma Yolları**

### **Bireysel Basa Çıkma Yolları**

Yıldırma ile bireysel basa çıkmak için kurban öncelikle kendi kişiliğini geliştirecek, direncini arttıracak çabalar içinde olmalıdır. Bu amaçla atılabilecek bazı adımlar şunlardır ( www.canaktan.org, 2005):

**Öz-saygının geliştirilmesi;** Herkesin yıldırma eylemlerine karşı dayanma katsayısı farklıdır ve kişiliklerine göre, değişen bir mücadele stratejileri vardır. Olayın özü şudur; ne kadar kendiniz olabiliyorsanız, yıldırmaya karşı koyma yeteneğiniz o oranda yüksek olacaktır.

**Denge bölgeleri oluşturmak;** Denge bölgesi, her tür istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı, kurbanın kendini güven ve esenlik içinde hissettiği bir ortamdır. Yıldırma mağdurun istikrarını ve yaşam düzenini bozar. Söz konusu istikrarsızlığa karşı “denge bölgeleri” yıldırma ile başa çıkmaya yardımcı olur.

**Mesleki beceri ve nitelikleri geliştirmek;** Yıldırmanın oluşturduğu psikolojik gerilimi azaltmanın bir başka yolu, kişisel ve mesleki nitelikleri, mümkün olduğu kadar hatalardan arındırarak geliştirmektir. Bu tavır, kurbanın kendisine karşı duyduğu güveni ve özsaygısını yükseltir. Özgüveni yüksek bir insan, her tür gerilime karşı daha yüksek direnç gösterir.

**Ruh sağlığını korumak;** Geliştirilen güçlü psikolojik uyum, kurbanın psikolojik yaralanmasını engeller ve yıldırma karşısında onu daha donanımlı kılar. Ruh sağlığı yerinde olan birinin yıldırmaya direnci daha yüksek olur.

**Algılama stratejilerini güçlendirmek;** Her tür yıldırma faktörü insanın kişilik süzgecinden geçer ve bu kişilik onun psikolojik şiddete tepkisinin ne kadar güçlü olacağını belirler. Kimileri yıldırmaya karşı oldukça güçlü bir direnç gösterebilirken, kimileri çok basit yıldırma karşısında bile yıkıma uğrar. Kurbanın direncinin ölçüsü, yıldırma ile tolere etme katsayısıdır.

**Değerleri açıklamak;** Kişisel değerlerin bilincine varmak ve yaşamın bu değerlerle doğal bir uyum içinde olduğundan emin olmak, yıldırmaya karşı direnç göstermede etkin bir yoldur. Mağdur değerleri nedeniyle kurban seçildiğini unutmamalıdır. Yıldırmaya maruz kalan biri değerlerinden vazgeçerek, bu saldırıyı ortadan kaldıramaz. Mağdur kendini kurtaracak en güçlü silahın, sahip olduğu değerleri olduğunu bilmelidir. Yıldırmanın etkilerinden daha kolay kurtulabilmek için kişilerin birçok seçenekleri vardır. İçinde bulunduğunuz özel durum ve işyerinizin kültürüne ilişkin yargılarınızın ışığı altında, bütün seçeneklerinizi dikkatle ve gerçekçi bir şekilde tartmak son derece büyük önem taşır. Erken eylem ve seçeneklerin hemen uygulanması verilebilecek en iyi karşılıktır. Yıldırma mağdurlarına sunulan seçenekler şunlardır (Davenport vd. 2003, s.78):

Yıldırmaya maruz kalanların bu durumla basa çıkmasında ilk yapması gereken bu durumu tanımlayarak kabul etmesi, yaşadığı sıkıntının tam olarak adını koyup kendine kabul ettirmesidir. Kurbanın basına gelen bu olaya sessiz kalmaması gerekmektedir. Arpacıoğlu (Arpacıoğlu,2004, s.152)'na göre mağdur'un mobbinge basa çıkmak için yapması gereken eylemler şunlardır:

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

Davenport, Schwartz ve Elliott'a (Davenport vd., 2003, s.78) göre ise kurbanların su stratejileri uygulamaları gerekmektedir:

- Üzüntüyü bilinçli bir şekilde yaşamak

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

### 3.5.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları

İşyerlerinde psikolojik yıldırmanın kişilere, işyerine ve topluma olan olumsuz etkileri psikolojik yıldırma ile mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun için her tür psikolojik yıldırma davranışını ortadan kaldırmak gerekir. İşyerinde psikolojik yıldırmanın ortadan kaldırılması için öncelikle 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 giren 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 çözümünün uygulanabileceği bir ortama sahip midir?
- Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur?

Uzmanlar bireyler arasında yaşanan yıldırmanın oluşumunun potansiyel nedenleri arasında sıralanan örgüt faktörünün, yıldırmanın önlenmesinde de önemli bir rol üstlendiğini ileri sürmektedirler. Buna göre konuyla ilgili çeşitli kaynaklarda sıklıkla vurgulanan yıldırmaı önleyici örgütsel yöntemler aşağıda sıralanmaktadır (Çobanoğlu,; 116-119; Davenport vd.,2003, 115-119).

- Yıldırmaıyla mücadelenin başlangıç noktasını oluşturan örgütsel çatışmanın temel kaynaklarından biri olan liderliğin kurumsallaştırılması,

- Yönetimin çatışma, stres yönetimi gibi mesleki bilgi ve beceri gerektiren konularda yeterli olmasının sağlanması,

- İnsan kaynaklarının ise yerleştirmede kariyer ve diploma durumunun yanı sıra kişinin ise uyumunun ve duygusal zeka durumunun göz önünde bulundurulması

- Kişiyile rolü arasındaki ilişkinin, kişinin kabul sınırları çerçevesinde oluşması ve kişinin rolünü benimsemesinin sağlanması,

- Örgüt vizyonunun paylaşılır kılınması, bireysel ve örgütsel ihtiyaçları tatmin ederek, çalışanlar arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasına zemin oluşturacak örgüt iklim ve kültürünün oluşturulması

- Örgütsel sağlığın geliştirilmesiyle birlikte çalışanların bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarının tatmin edildiği; çalışanlar arasında uyum, işbirliği ve karşılıklı nezaketin olduğu sağlıklı bir örgütsel ortamın yaratılması,
- Örgütsel empatinin sağlanması yıldırma uygulayan kişinin, mağdurun gözüyle olaya bakmasının sağlanması,
- Yönetimde açıklığın sağlanması, açık kapı politikasının uygulanması,
- Çalışma yaşamının insancillaştırılması, isin çalışanın konumuna, kişiliğine, yetenek ve beklentilerine uygun hale getirilmesi,
- Örgütsel bütünleşmenin sağlanması örgütün hem bireysel imajının, hem de toplumsal imajının, bireyin beklentilerini karşılaması

Yıldırma müessesedeki çalışma kültürünün bozulduğunun bir işaretidir. Kötü çalışma ortamını önlemek için örgütlerde bürokratik yönetim yerine katılımcılığın, kapalılık, gizlilik yerine açıklığın, saydamlığın, kişisel başarıların takdiri yerine takım çalışmasının ön plana çıkarılması gerekmektedir. Organizasyonu aksayan ve kötü yönetilen örgütlerde belirsizlik yaşanır. Bunun için herkesin sorumluluk alanı olduğu tespit edilmeli, planlama ve karar alma geniş bir tabana yayılmalıdır (Baykal, 2005, s.208) .

Yönetici davranışlarının değiştirilmesi ve çatışmanın ilk işaretlerini tanıma, yıkıcı davranışlar ortaya çıkmadan harekete geçme becerilerinin kazandırılması eğitimle desteklenmelidir. Ancak eğitimin orta düzeydeki yöneticilerle sınırlı kalması yeterli değildir. Değerlerde geniş çaplı bir farklılaşmanın gerçekleşmesi için yukarıdan aşağı bir yaklaşım değişimi yaşanmalı ve üst düzey yöneticiler rol modeli işlevini yerine getirmelidirler. Yıldırmanın önlenmesi için önerilen bir diğer yol da



bireyin sosyal konumunu koruyacak bir başvuru sisteminin geliştirilmesidir. Bu sistemde başvurular tarafsız bir biçimde ele alınmalı ve anlaşmazlıkları gidermek için işletme içinden veya dışından arabulucu ve hakemlerle çalışılmalıdır. Bu konudaki düzenlemelerin iş sözleşmelerinde yazılı olarak ele alınması iş görenlerin daha etkili bir desteğe kavuşmasını sağlayacaktır. İş yerinde ahlaki düzeyin yükseltilmesi için çaba harcanmasının zorbalık hareketlerinin önünü kesebilecek yararlı bir girişim olduğu düşünülmektedir. Tüm çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlemek ve kabul edilebilir davranışların neler olduğu, hangi davranışlara hoşgörü gösterilemeyeceği konusunda karşılıklı bir anlayışa varmaya çalışmak yıldırımın önlenmesi yönünde bir bilinç geliştirilmesine yardımcı olacaktır (Torun, 2004,s.188).

Yıldırımı ortaya çıkmadan önce önlemenin en temel yolu, işverenin yöneticiyi ve personelini bu konuda bilgilendirmesidir. Bunu sağlamada örgüt için rehber olacak etik kuralların belirlenmesi ve etik kurallara uygun davranışların desteklenmesi etkili olabilir. Ayrıca çalışanların profesyonelliğine güvenme, hoşgörülü bir ortam ve tutumlarda özgürlük sağlama, işbirliğini reddedenlerin ve uygunsuz davranışa devam edenlerin cesaretini kırma da işe yarayan bir çözümdür (Cassito, 2005).

## **4. OKULLARDA ÖĞRETMEN-YÖNETİCİ İLİŞKİLERİNDE YILDIRMA(MOBBİNG) VE ETKİLERİ (KAĞITHANE İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı okullarda yönetici öğretmen ilişkilerinde karşılaşılan mobbing davranışlarını araştırmaktır.

### **4.2. Evren Örneklem**

Bu araştırmanın evrenini İstanbul İli Kağıthane ilçesindeki ilköğretim okullarının öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu öğretmenler arasından tesadüfi olarak seçilen 184 kişi de araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

### **4.3. Sınırlılıklar**

Bu araştırma; İstanbul İli Kağıthane ilçesindeki ilköğretim okullarının öğretmenleri arasından tesadüfi olarak seçilen 184 kişinin verdiği cevaplarla sınırlıdır.

#### 4.4. Sayıtlılar

Araştırmada aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir.

1. Ankete katılan öğretmenlerin verdikleri yanıtlar onların gerçek algılarını yansıtmaktadır.
2. Araştırmada örneklem alınan denekler evreni yeterince temsil etmektedir.
3. Araştırmaya katılan denekler anketlere istekle cevap vermişlerdir.
4. Araştırma yöntemine uygun olarak elde edilen verileri test etmek için seçilen istatistikî teknikler araştırmaya uygun olarak seçilmiştir.

#### 4.5. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması için araştırmada kullanılan anket 57 sorudan oluşmaktadır. Anketteki soruların 6'sı bilgi içerikli ve demografik sorulardan oluşurken, 51 soru 5'li likert ifadelerden oluşmuştur. Likert ifadeler dört ölçek altında belirtilmiştir. İlk 11 ifade "**Kendini Gösterme ve İletişim**", ikinci kutucuktaki 7 ifade "**Sosyal İlişkiler**", üçüncü kutucuktaki 17 ifade "**İtibara Saldırı**" ve dördüncü kutucukta yer alan 16 ifade "**Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum**" başlıkları altında belirtilmiştir. İfadeler verilmesi istenen cevaplar gerçekleşme sıklığı başlığı altında "Hiçbir zaman, Nadiren, Bazen, Çoğu zaman, Her zaman" şeklindeki şıklarla sınıflandırılmıştır. Anketin katılımcılar tarafından anlaşılır olup olmadığı ve anketteki sorularda bir eksiklik olup olmadığını sınamak için 5 kişiye "pre-test" uygulanmıştır.

Veri toplama aşaması; araştırma, anketlerin dağıtılması ve uygulanması bizzat araştırmacı tarafından işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması bizzat araştırmacı tarafından Kağıthane ilçesindeki okullarda yapılmıştır.

#### **4.6. Verilerin Analizi**

Veri toplama aracı ile elde edilecek olan bilgiler bilgisayar ortamında sayısal ifadeler olarak kaydedilmiştir. Bu bilgilerin istatistiksel sonuçlara dönüştürülmesinde Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programları (SPSS 15.0) kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracından bilgi toplamak için; frekans, aritmetik ortalama, verilerin istatistiksel analizi için; güvenilirlik analizi, normallik sınaması, bağımsız iki örneklem t-testi, varyans analizi (tek yönlü ANOVA) ve Kruskal-Wallis testlerinden faydalanılmıştır.

#### **GÜVENİLİRLİK ANALİZİ**

Güvenilirlik analizi ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Güvenilirlik Analizi prosedürü ile toplam skorların (puanların) söz konusu olduğu likert, Q tipi vb. ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanır ve ölçekte yer alan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi edinilir.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılır.

Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerine göre karar verilir.

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise yüksek derecede güvenilirdir.

**Tablo 1: Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

ÖLÇEKLER	CRONBACH'S ALPHA	İFADE SAYISI
Kendini Gösterme ve İletişim	0,855	11
Sosyal İlişkiler	0,821	7
İtibara Saldırı	0,915	17
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum	0,938	16
Genel	0,964	51

Ankette okullarda öğretmen-yönetici ilişkilerinde yıldırımaya yol açan eylemleri araştırmak amacıyla yer alan 51 likert ifadenin güvenilirliğini ölçmek için yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,964 çıkmıştır. Bu da likert soruların yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Yine alt ölçeklerin güvenilirliği de Tablo 1'de görüldüğü gibi yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

## 5.BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde demografik bulgulara araştırma sonuçlarına dair bulgulara yer verilmiştir.

### 5.1. Demografik Bulgular

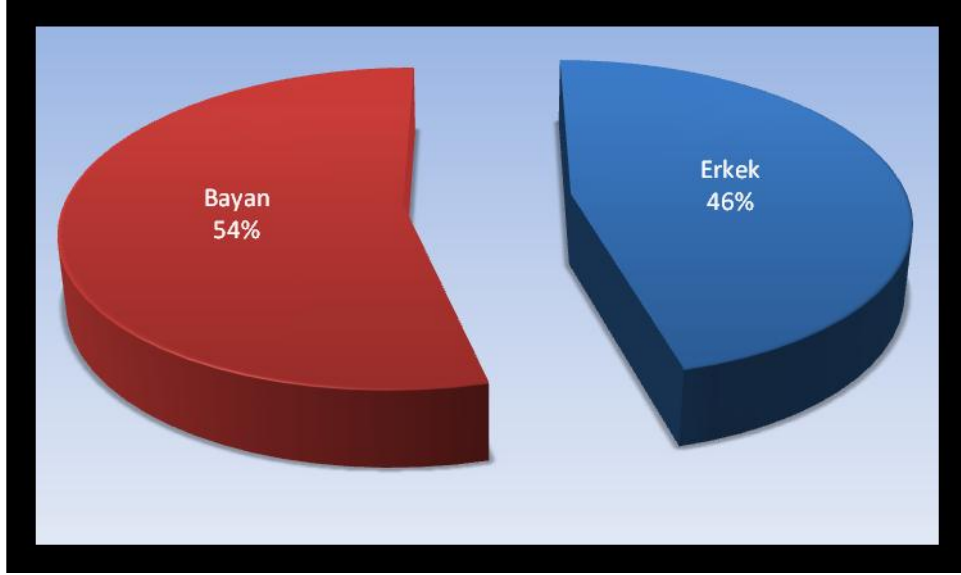
Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine yer verilmiştir.

**Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Birikimli</b>
Erkek	85	45,95	45,95	45,95
Bayan	100	54,05	54,05	100
Toplam	185	100	100	
<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Birikimli</b>
Evli	107	57,84	58,15	58,15
Bekâr	77	41,62	41,85	100
Toplam	184	99,46	100	
<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Birikimli</b>
21–30	66	35,68	39,05	39,05
31–40	69	37,30	40,83	79,88
41–50	23	12,43	13,61	93,49
51 ve üstü	11	5,95	6,51	100
Toplam	169	91,35	100	
<b>Mezuniyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Birikimli</b>
Eğitim Enstitüsü	10	5,41	5,43	5,43
Eğitim Yüksek Okulu	10	5,41	5,43	10,87
Eğitim Fakültesi	113	61,08	61,41	72,28
Diğer	51	27,57	27,72	100
Toplam	184	99,46	100	
<b>Kıdem Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Birikimli</b>
1 Yıldan Az	9	4,86	4,86	4,86
1–5 Yıl	48	25,95	25,95	30,81
5–10 Yıl	60	32,43	32,43	63,24
10–15 Yıl	35	18,92	18,92	82,16
15 Yıldan Fazla	33	17,84	17,84	100
Toplam	185	100	100	
<b>Hizmet Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Birikimli</b>
1 Yıldan Az	21	11,35	11,41	11,41
1–5 Yıl	89	48,11	48,37	59,78
5–10 Yıl	40	21,62	21,74	81,52
10–15 Yıl	14	7,57	7,61	89,13
15 Yıldan Fazla	20	10,81	10,87	100
Toplam	184	99,46	100	

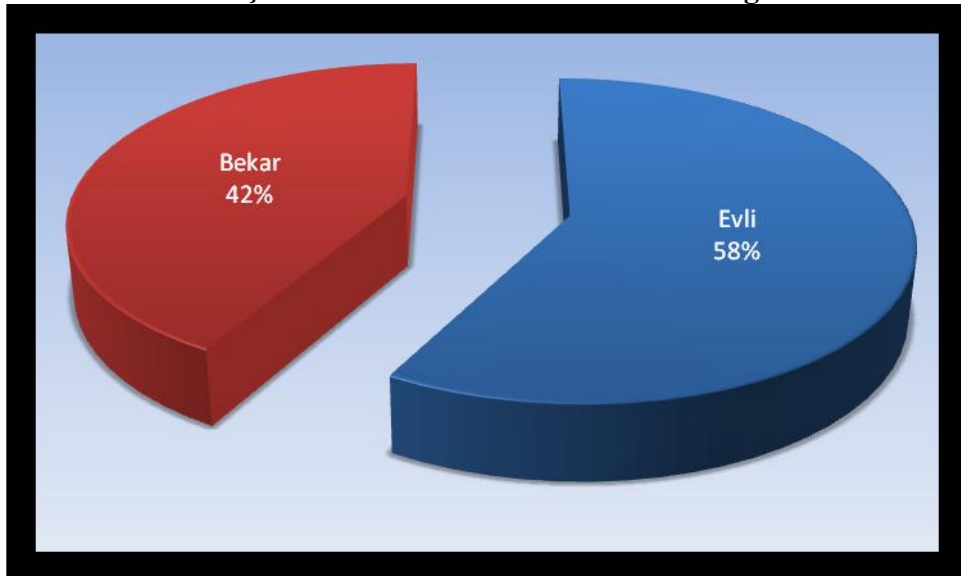
Tabloda yer alan değişkenlerin grafiksel gösterimleri Şekil 1–2–3–4–5–6’da verilmiştir:

**Şekil 1: Cinsiyetin Yüzde Dağılımı**



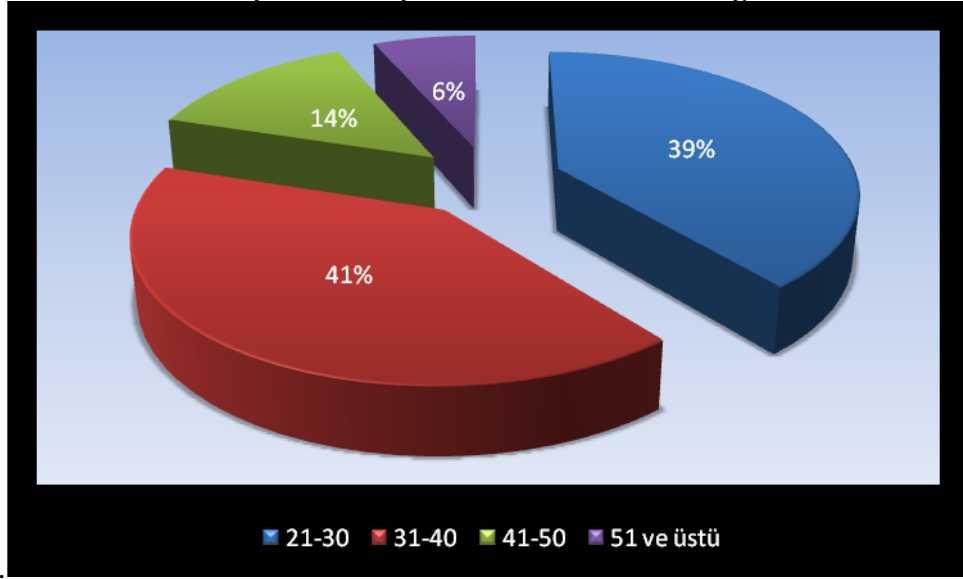
Araştırmaya katılanların %54’ü bayan ve %46’sı erkektir.

**Şekil 2: Medeni Durumun Yüzde Dağılımı**



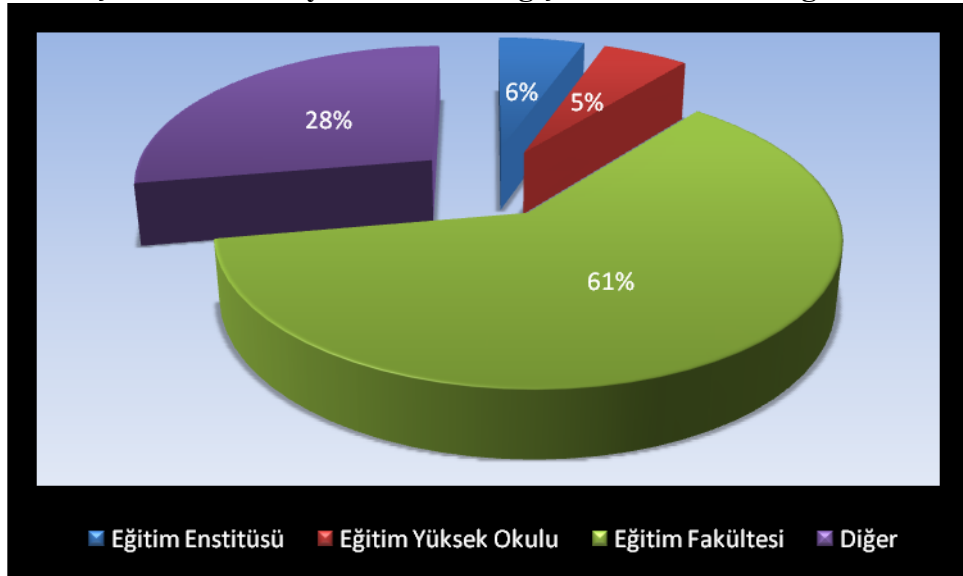
Araştırmaya katılanların %58’i evli ve %42’si bekâr olduklarını belirtmişlerdir.

**Şekil 3: Yaş Durumunun Yüzde Dağılımı**



Katılımcıların %41'i 31-40 yaş grubunu, %39'u 21-30 yaş grubunu, %14'ü 41-50 yaş grubunu ve %6'sı 51 ve üstü yaş grubunu belirtmişlerdir.

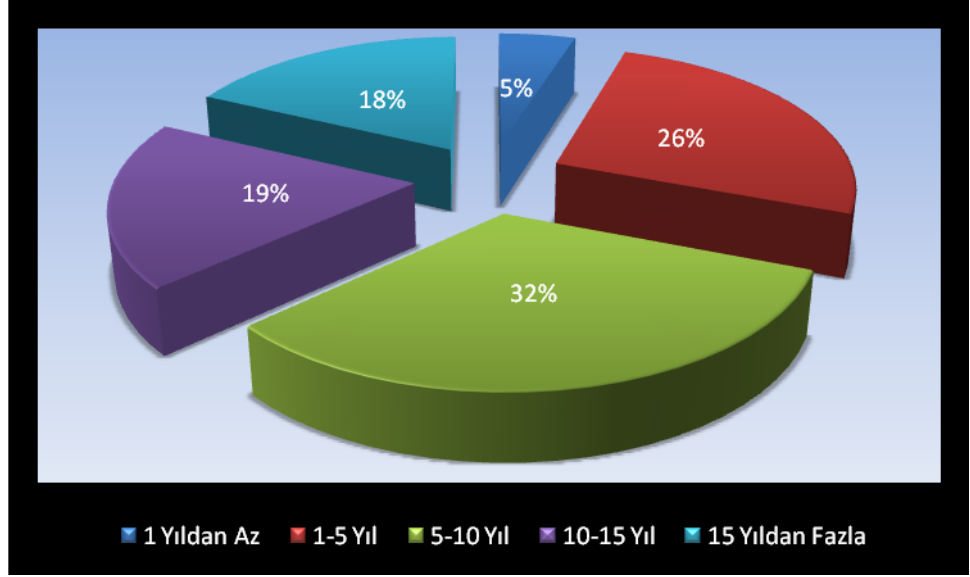
**Şekil 4: Mezuniyet Durumu Değişkeninin Yüzde Dağılımı**





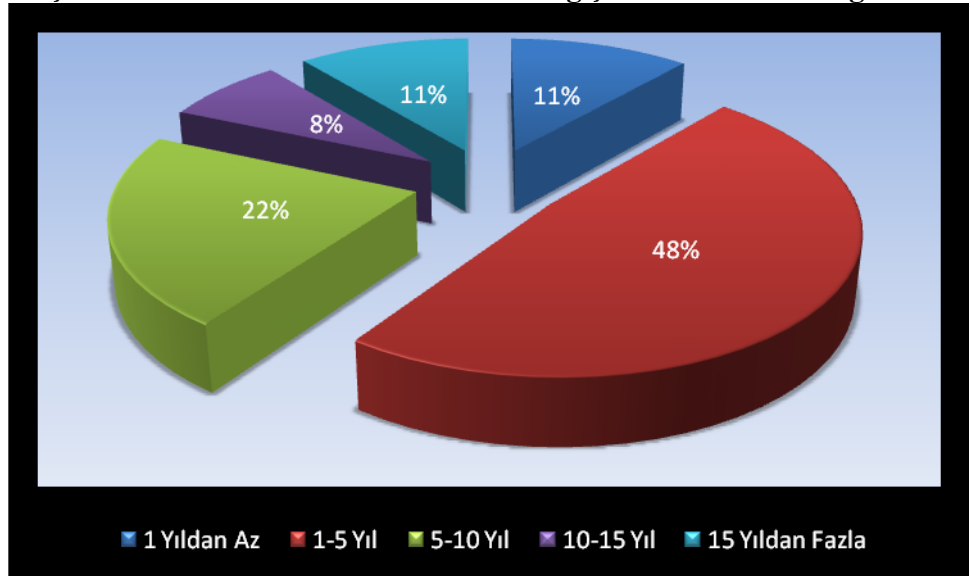
Katılımcıların %61'i eğitim fakültesi , %6'sı eğitim enstitüsü, %5'i eğitim yüksek okulu mezunu olduklarını belirtirken %28'si diğer seçeneğini işaretlemişlerdir. Diğer seçeneğini işaretleyenlerin büyük çoğunluğu hangi bölümden mezun olduklarını belirtmediklerinden tablo ve grafikte ayrıntılı olarak belirtilmemiştir.

**Şekil 5: Meslekteki Kıdem Süresi Değişkeninin Yüzde Dağılımı**



Katılımcıların %32'si 5–10 yıl, %26'sı 1–5 yıl, %19'u 10–15 yıl, %18'i 15 yıldan fazla ve %5'i 1 yıldan az cevabını belirtmişlerdir.

**Şekil 6: Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeninin Yüzde Dağılımı**



Katılımcıların %48'i 1–5 yıl, %22'si 5–10 yıl, %11'i 1 yıldan az, %11'i 15 yıldan fazla ve %8'i 10–15 yıl cevabını vermişlerdir.

## 5.2. Okullarda Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yıldırımaya Yol Açan Eylemlerin Gerçekleşme Sıklığı İle İlgili Bulgular

**Tablo 3-A: Okullarda Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yıldırımaya Yol Açan Eylemlerin Gerçekleşme Sıklığı İle İlgili Yargıların Yüzdeleri- Kendini Gösterme ve İletişim**

İfadeler-Kendini Gösterme ve İletişim	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi,	83,24	10,81	3,78	1,62	0,54
İş yükünüzün sürekli olarak artırılması,	53,01	26,78	16,39	3,28	0,55
Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması,	62,98	22,1	8,84	5,52	0,55
Kendinizi mesleki açıdan ifade etmenizin sınırlandırılması,	63,89	20	9,44	6,11	0,56
Sizinle yüksek sesle konuşulması,	63,04	21,2	12,5	2,17	1,09
Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi,	43,89	32,22	16,11	6,11	1,67
Yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi,	50	25,54	13,59	8,7	2,17
İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması,	35,71	26,37	25,27	8,79	3,85
Telefonla rahatsız edilme durumumuz,	82,61	13,04	4,35		
Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi,	75,54	15,22	8,15	1,09	
Yalancı olduğunuzun ima edilmesi,	89,73	7,03	2,16	1,08	

Tablo değerleri “her zaman” şıkkının artan yüzdelerle sıralanmasına göre verilmiştir. İfadeler için ağırlıklı olarak “hiçbir zaman” ve “nadiren” cevapları görülmektedir. Her zaman ve çoğu zaman şıklarına göre öğretmenlerin en çok karşılaştıkları durum “İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması” olmuştur.

Katılımcı öğretmenlerin hiçbir zaman karşılaşmadıkları duruma göre en yüksek yüzdeye “yalancı olduğunuzun ima edilmesi” ifadesi sahip olmuştur.

Katılımcı öğretmenlerin ağırlıklı olarak “hiçbir zaman” seçeneğini işaretlediklerini görüyoruz. Bunları azalan sıralamaya göre verirsek. Yalancı olduğunuzun ima edilmesi (% 89,73), özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi (% 83,24), telefonla rahatsız edilme durumunuz (% 82,61), bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi (%75,54), kendinizi mesleki açıdan ifade etmenizin sınırlandırılması (%63,89), sizinle yüksek sesle konuşulması (63,04), kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması (62,98), iş yükünüzün sürekli olarak artırılması (53,01), yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi (%50), size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi (% 43,89), işinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması (%35,71) olmuştur.

Katılımcı öğretmenlerin “kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi”ne yönelik sorulara ortalama olarak % 65 lik bir kısım “hiçbir zaman” seçeneğini işaretlemiştir. Bu durum “kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi” konusunda yıldırmanın büyük oranda olmadığını göstermiştir. Bunun yanında ortalama olarak hesaplandığında % 20’ lik kısım “nadiren”, % 10’ luk kısmı “bazen”, % 4 lük kısım çoğu zaman ve % 1’ lik kısım da “her zaman” seçeneklerini işaretlemiştir.

**Tablo 3-B: Okullarda Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yıldırma Yol Açan Eylemlerlesin Gerçekleşme Sıklığı İle İlgili Yargıların Yüzdeleri-Sosyal İlişkiler**

İfadeler-Sosyal İlişkiler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması,	71,35	21,62	4,86	2,16	
Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz,	88,52	8,74	2,73		
Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması,	94,57	3,80	1,63		
Size, yokmuşsunuz gibi davranılması,	79,46	15,14	4,32	1,08	
Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması,	78,92	15,14	3,24	1,62	1,08
Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz,	88,65	8,65	2,16	0,54	
Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağrılmama durumunuz,	85,33	8,70	3,80	1,09	1,09

Tablo değerlerine bakıldığında “hiçbir zaman” ve “nadiren” Şıklarının yzdzeleri daha yzksedir. Öğretmenlerin çok az bir kısmı her zaman “yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması” ve “çalıştığınız kurumdaki davetlere çağrılmama” durumlarıyla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. “Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması” ifadesinde belirtilen durum ise hiç karşılaşılmayan ya da çok ender karşılaşılan bir durum olduğu yine tablodan gürzlmektedir.

Katılımcı öğretdenlerin ağırlıklı olarak “hiçbir zaman” seğeneğini işaretlediklerini gürzyoruz. Bunları azalan sıralamaya gürze verirsek. Sizinle konuşmanın meslektaşlarınıza yasaklanması (% 94,57), bulunduğunuz yerde dışlanma durumunuz (%88,65), başkalarıyla gürzşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz (% 88,52), çalıştığınız kurumdaki davetlere çağrılmama durumunuz (% 85,33), Size yokmuşsunuz gibi davranılması (%79,46), yetkilerinizin zayıflatılmaya çalışılması (% 78,92), insanların sizinle konuşmaktan uzak durması (%71,35) olduğu gürznmektedir.

Katılımcı öğretdenlerin “sosyal ilişkilerin engellenmesi”ne ynelik sorulara ortalama olarak % 85 lik bir kısım “hiçbir zaman” seğeneğini işaretlemiştir. Bu durum “sosyal ilişkilerin engellenmesi” konusunda yıldırmanın çok bzyzık oranda olmadığını gürztermiştir. Bunun yanında ortalama olarak hesaplandığında % 11’ lik kısım “nadiren”, % 3’ lük kısmı “bazen”, % 1 lük kısım çoğu zaman ve “her zaman” seçeneklerini işaretlemiştir.

**Tablo 3-C: Okullarda Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yıldırıma Yol Açan Eylemlerlesin Gerçekleşme Sıklığı İle İlgili Yargıların Yüzdeleri-İtibara Saldırı**

İfadeler-İtibara Saldırı	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi	62,16	27,03	8,65	2,16	
Hakkınızda asılsız ihbar, dedikodu ve iftira çıkarılması,	85,33	11,96	2,17		0,54
Psikiyatrik tedaviye ihtiyacınız varmış gibi davranılması,	94,59	3,78	1,08	0,54	
Herhangi bir özrünüzle alay edilmesi,	95,68	2,16	1,62	0,54	
Arkanızdan alaylı bir şekilde bakılması,	89,19	9,19	1,08	0,54	
Politik ya da dini inançlarınızla alay edilmesi,	90,27	7,03	1,62	1,08	
Etnik kimliğinizle alay edilmesi,	95,65	2,72	1,09	0,54	
El, kol hareketleriniz, sesiniz yürüyüşünüz, taklit edilerek alaya alınması,	94,05	3,78	2,16		
Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz,	87,57	9,19	2,16	1,08	
Çabalarınız ve başarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi,	77,72	14,13	8,15		
Arkanızdan kötü sözler söylenip konuşulması,	87,50	8,70	3,80		
Yaptığınız çalışmalar, diğerlerinkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi,	80,33	13,66	3,83	2,19	
Küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz,	92,43	6,49	1,08		
Onurunuzla leke sürülmeye çalışılması,	94,59	2,70	2,16		0,54
Onur kırıcı isimlerle çağrılmanız,	96,76	1,08	1,08	0,54	0,54
Davranışlarınızın tutarsız olması	88,11	10,27	0,54	1,08	
Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz,	75,00	14,13	7,07	2,17	1,63

Tablo değerleri “hiçbir zaman” şıkında yüksek yüzdelerle sahiptir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu itibara saldırı ile ilgili durumlar hiçbir zaman karşılaşmazken, %27’lik kısmı “nadiren” ve yaklaşık %9’luk kısmı “kararlarının sürekli bir şekilde eleştirildiğini” belirtmişlerdir.

Katılımcı öğretmenlerin ağırlıklı olarak “hiçbir zaman” seçeneğini işaretlediklerini görüyoruz. Bunları azalan sıralamaya göre verirsek. Onur kırıcı

isimle çağrılmanız (%96,76, herhangi bir özrünüz ile alay edilmesi (%95,68), etnik kimliğinizle alay edilmesi (%95,65), onurunuzla leke sürülmeye çalışılması (%94,59) psikiyatrik tedaviye ihtiyacınız varmış gibi davranılması (%94,59), el kol hareketlerinizin, yürüyüşünüzün, taklit edilerek alaya alınması (%94,05), küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz (%92,43), politik yada dini inançlarınızla alay edilmesi (%90,27), arkanızdan alaylı bir şekilde bakılması (% 89,19), öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz (% 87,57), arkanızdan kötü şeyler söylenip konuşulması (%87,50), hakkınızda asılsız ihbar dedikodu ve iftira çıkarılması (%85,33), yaptığınız çalışmaların diğerlerinkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi (%80,33), çabalarınızın ve başarılarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi (%77,72), meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz (%75,00), kararlarınızın sürekli eleştirilmesi (%62,16) olduğu görünmektedir.

Katılımcı öğretmenlerin “itibara yönelik saldırılar” konusundaki sorulara ortalama olarak % 88 lik bir kısım “hiçbir zaman” seçeneğini işaretlemiştir. Bu durum kendini gösterme ve iletişim konusunda yıldırmanın çok büyük oranda olmadığını göstermiştir. Bunun yanında ortalama olarak hesaplandığında % 8’ lik kısım “nadiren”, % 3’ luk kısmı “bazen”, % 1 lik kısım çoğu zaman ve “her zaman” seçeneklerini işaretlemiştir.

**Tablo 3-D: Okullarda Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yıldırma Ya Yol Açan Eylemlerin Gerçekleşme Sıklığı İle İlgili Yargıların Yüzdeleri-Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum**

İfadeler- Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
Sizden anlamsız görevler yapmanız istenmesi,	68,31	24,59	6,01	1,09	
Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi,	71,89	22,70	2,70	2,70	
Başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması,	71,89	21,62	4,86	0,54	1,08
Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz,	74,05	21,62	1,62	2,70	
Size daha basit görevler verilmesi,	75,14	20,00	4,32	0,54	
Geçersiz sebeplerle uyarı alma durumunuz,	84,86	11,35	3,78		
Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması,	85,87	10,33	3,26		0,54
Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz,	88,52	6,01	4,37	1,09	
Mesleki eğitim alma imkânından yoksun bırakılmanız,	88,59	8,15	2,17	1,09	
Başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi,	89,19	8,11	1,62	1,08	
Disiplin yöntemlerinin aleyhinize kötüye kullanılması,	89,67	7,07	2,72		0,54
Sınıfınıza, ya da özel eşyanıza hasar verilmesi,	89,73	5,41	3,24	1,62	
Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi hâline getirilme durumunuz,	90,76	6,52	2,17	0,54	
Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz,	91,30	7,07	1,09	0,54	
Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi,	91,89	6,49	1,08	0,54	
Haksız sebeplerle işten uzaklaştırılma durumunuz,	95,14	2,70	1,62	0,54	

Tablo değerleri “hiçbir zaman” şikkının artan yüzdeler sıralamasına göre verilmiştir. Tablo sonuçlarına göre öğretmenlerin en az karşılaştıkları durumun “haksız sebeplerle işten uzaklaştırılma” ve nispi olarak en çok karşılaştıkları durumun “sizden anlamsız görevler yapmanız istenmesi” olduğu söylenebilir.

Katılımcı öğretmenlerin ağırlıklı olarak “hiçbir zaman” seçeneğini işaretlediklerini görüyoruz. Bunları azalan sıralamaya göre verirsek. Haksız sebeple

işten çıkarılma durumunuz (%95,14), gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi (%91,89), amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz (91,30), Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi hâline getirilme durumunuz (%90,76), sınıfınıza yada özel eşyanıza hasar verilmesi (89,73), disiplin yöntemlerinin aleyhinize kötüye kullanılması (%89,67), başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi (%89,19), mesleki eğitim alma imkanından yoksul bırakılmanız (%88,59), atama terfi idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz (%88,52), sorumluluğunuzun artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması (%85,87), geçersiz sebeplerle uyarı alma durumunuz (%84,86), size daha basit görevler verilmesi (75,14), başkalarının yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz (74,05), başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması (%71,89), size yeteneklerinizden daha düşük görevler verilmesi (%71,89), sizden anlamsız görevler yapmanız istenmesi (%68,31) olduğu görünmektedir.

Katılımcı öğretmenlerin “yaşam kalitesi ve mesleki durumu” etkilemeye yönelik sorulara ortalama olarak % 84 lük bir kısım “hiçbir zaman” seçeneğini işaretlemiştir. Bu durum kendini gösterme ve iletişim konusunda yıldırmanın çok büyük oranda olmadığını göstermiştir. Bunun yanında ortalama olarak hesaplandığında % 12’ lik kısım “nadiren”, % 3’ lük kısmı “bazen”, % 1 lük kısım çoğu zaman ve “her zaman” seçeneklerini işaretlemiştir.

**Tablo 4: Araştırmada Yer Alan İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

İfadeler-Yapılan Eylemler	Ortalama	Std. Sapma
Etnik kimliğinizle alay edilmesi,	1,0652	0,3405
Herhangi bir özrünüzle alay edilmesi,	1,0703	0,3618
Onur kırıcı isimlerle çağrılmanız,	1,0703	0,4304
Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması,	1,0707	0,3143
Psikiyatrik tedaviye ihtiyacınız varmış gibi davranılması,	1,0757	0,3531
Haksız sebeplerle işten uzaklaştırılma durumunuz,	1,0757	0,3682
El, kol hareketleriniz, sesiniz yürüyüşünüz, taklit edilerek alaya alınması,	1,0811	0,3441
Küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz,	1,0865	0,3181
Onurunuza leke sürülmeye çalışılması,	1,0919	0,4389
Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi,	1,1027	0,3834
Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz,	1,1087	0,3899



Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi hâline getirilme durumunuz,	1,1250	0,4318
Arkanızdan alaylı bir şekilde bakılması,	1,1297	0,4097
Politik ya da dini inançlarınızla alay edilmesi,	1,1351	0,4640
Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz,	1,1421	0,4213
Yalancı olduğunuzun ima edilmesi,	1,1459	0,4838
Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz,	1,1459	0,4488
Davranışlarınızın tutarsız olması	1,1459	0,4488
Başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi,	1,1459	0,4724
Disiplin yöntemlerinin aleyhinize kötüye kullanılması,	1,1467	0,4961
Mesleki eğitim alma imkânından yoksun bırakılmanız,	1,1576	0,4927
Arkanızdan kötü sözler söylenip konuşulması,	1,1630	0,4623
Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz,	1,1676	0,4989
Sınıfınıza, ya da öze eşyanıza hasar verilmesi,	1,1676	0,5507
Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz,	1,1803	0,5500
Hakkınızda asılsız ihbar, dedikodu ve iftira çıkarılması,	1,1848	0,5106
Geçersiz sebeplerle uyarı alma durumunuz,	1,1892	0,4799
Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması,	1,1902	0,5348
Telefonla rahatsız edilme durumuz,	1,2174	0,5084
Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağrılmama durumunuz,	1,2391	0,6754
Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi,	1,2541	0,6555
Size, yokmuşsunuz gibi davranılması,	1,2703	0,5920
Yaptığınız çalışmalar, diğerlerinkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi,	1,2787	0,6410
Size daha basit görevler verilmesi,	1,3027	0,5760
Çabalarınız ve başarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi,	1,3043	0,6138
Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması,	1,3081	0,7126
Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz,	1,3297	0,6464
Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi,	1,3478	0,6765
Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi,	1,3622	0,6706
Başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması,	1,3730	0,7043
İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması,	1,3784	0,6817
Sizden anlamsız görevler yapmanız istenmesi,	1,3989	0,6541
Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz,	1,4130	0,8448
Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi	1,5081	0,7454
Sizinle yüksek sesle konuşulması,	1,5707	0,8718
Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması,	1,5856	0,9065
Kendinizi mesleki açıdan ifade etmeniz sınırlandırılması,	1,5944	0,9317
İş yükünüzün sürekli olarak artırılması,	1,7158	0,8933
Yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi,	1,8750	1,0817
Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi,	1,8944	0,9944
İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması,	2,1868	1,1313

Tablo değerleri ortalama değerlerin artan sıralamasına göre verilmiştir. Öncelikle her bir gerçekleşme sıklığı şikkının hangi değerle ifade edildiğini belirtirsek:

Hiçbir zaman: 1, Nadiren: 2, Bazen: 3, oğu Zaman: 4, Her Zaman: 5

Tablo değerlerine bakıldığında katılımcı retmenlerin ifadelere verdikleri cevaplar genellikle “hiçbir zaman” ve “nadiren” şıkları arasında kalmıştır. Bunun yanı sıra tablodaki son 8 ifade ortalama olarak 2’ye daha yakındır. Tablodaki son ifade ise “nadiren” ve “bazen” şıkları arasında kalan tek yargıdır. Nispi olarak, bu ifadeye verilen cevaplarında çok değişkenlik arz ettiği standart sapma değeriyle anlaşılmaktadır.

## **NORMALLİK SINAMASI**

Normal dağılım araştırması, anket yolu ile elde edilen verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını araştıran bir yaklaşımdır. Verilerin normal dağılması istatistiksel olarak yapılacak ileriki aşamadaki testlere yol gösterici olacaktır.

Normallik için K-S (Kolmogorov-Smirnov Z) testi uygulanmıştır. K-S testi rastgele elde edilmiş örnek bir verinin belirli bir dağılıma (uniform, normal veya poisson) uyup uymadığını test etmek amacıyla kullanılır. Bu test için hipotezlerimiz:

$H_0$  : Değişken normal dağılmaktadır.

$H_1$  : Değişken normal dağılmamaktadır.

Değişkenler, her konu başlığında yer alan likert ifadelerin ortalamalarından elde edilmiştir. Bu değişkenler ile demografik değişkenlerin ilişkisi incelenecektir.

**Tablo 5: Değişkenlerin Tanımlayıcı Bulguları**

Değişkenler	N	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Kendini Gösterme ve İletişim	185	1,5772	,54214	1,00	3,55
Sosyal İlişkiler	185	1,2223	,39260	1,00	3,29
İtibara Saldırı	185	1,1751	,32795	1,00	3,18
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum	185	1,2094	,38149	1,00	3,44

**Tablo 6: KS Testi Sonuçları**

	Kendini Gösterme ve İletişim	Sosyal İlişkiler	İtibara Saldırı	Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum
Kolmogorov-Smirnov Z	1,952	3,994	4,035	3,965
Asimptotik Anlamlılık (p)	,001	,000	,000	,000

Tablo değerlerine bakıldığında kuyruk olasılığı değerleri 0,05'ten küçüktür. Bu da tüm değişkenlerin (ölçeklerin) normal dağılmadığını göstermektedir. Normallik varsayımı parametrik testlerin temel varsayımlarından biridir. Normallik sınavıyla bu varsayımın sağlamadığı görülmüştür.

## MANN-WHITNEY U TESTİ

Bu teknik aralıksız ölçülen iki bağımsız grup arasındaki farklılıkların testi için kullanılır. Bu test bağımsız örnekler için uygulanan t-testlerinin parametrik olmayan alternatifidir. T-testinde olduğu gibi, iki grubun aritmetik ortalamalarının karşılaştırılması yerine, Mann-Whitney U testi grupların meydanlarını karşılaştırır. Bu test için verinin dağılımı konusunda bir koşul öne sürülmez. Ancak verinin rastgele toplanmış olması gereklidir. Mann-Whitney U testi ile bağımsız iki grubun aynı dağılıma sahip ana kütlelerden geldiği hipotezi test edilir. T-testi için koşulların uygun olmadığı durumlarda bu testi uygulanabilir. Eğer koşullar uygun ise öncelikle t testini uygulamak daha sağlıklı sonuç verir. Çünkü t testi parametrik bir test olması

sebebiyle daha güçlüdür. Ancak analizde yer alacak değişkenlerin normallik varsayımını sağlamamaları nedeniyle non-parametrik testlerle değişkenlerin ortalamaları sınanacaktır.

### Hipotez 1:

$H_0$  : Cinsiyete göre alt ölçeklere verilen cevaplar arasında fark yoktur.

$H_1$  : Cinsiyete göre alt ölçeklere verilen cevaplar arasında fark vardır.

**Tablo 7: Cinsiyete Göre Ölçeklerin Ortalama Rank Değerleri**

	Cinsiyetiniz?	N	Ortalama Rank
Kendini Gösterme ve İletişim	Erkek	85	102,98
	Bayan	100	84,52
	Toplam	185	
Sosyal İlişkiler	Erkek	85	100,43
	Bayan	100	86,68
	Toplam	185	
İtibara Saldırı	Erkek	85	98,84
	Bayan	100	88,04
	Toplam	185	
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum	Erkek	85	99,11
	Bayan	100	87,80
	Toplam	185	

**Tablo 8: Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

	Kendini Gösterme ve İletişim	Sosyal İlişkiler	İtibara Saldırı	Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum
Mann-Whitney U	3401,500	3618,500	3753,500	3730,500
Wilcoxon W	8451,500	8668,500	8803,500	8780,500
Z	-2,348	-1,902	-1,457	-1,496
Asimptotik Anlamlılık (p)	,019	,057	,145	,135

**Karar:** Anlamlılık düzeyi değeri (p) 0,05'ten küçük olanlar, ölçek türüne verilen cevapların cinsiyete göre farklı olduğunu göstermektedir. Sadece “kendini gösterme ve iletişim” ölçeği için p değeri 0,05'ten küçüktür. Buna göre sıfır hipotezi bu ölçek türü için reddedilmiştir. Tablo 7'ye baktığımızda erkeklerin ortalama rank değeri daha yüksektir. Buda erkek öğretmenlerin “kendini geliştirme ve iletişim” alanında yöneticilerle daha çok problem yaşadığını göstermektedir. Diğer ölçek türleri için  $p > 0,05$  olduğundan sıfır hipotezi reddedilmemiştir. Yani cinsiyete göre bu ölçeklere verilen cevaplar farklılık göstermemektedir.

### Hipotez 2:

$H_0$  : Medeni duruma göre alt ölçeklere verilen cevaplar arasında fark yoktur.

$H_1$  : Medeni duruma göre alt ölçeklere verilen cevaplar arasında fark vardır.

**Tablo 9: Medeni Duruma Göre Ölçeklerin Ortalama Rank Değerleri**

	Medeni Durumunuz?	N	Ortalama Rank
Kendini Gösterme ve İletişim	Evli	107	87,88
	Bekâr	77	98,92
	Toplam	184	
Sosyal İlişkiler	Evli	107	89,40
	Bekâr	77	96,81
	Toplam	184	
İtibara Saldırı	Evli	107	90,79
	Bekâr	77	94,88
	Toplam	184	
Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum	Evli	107	84,97
	Bekâr	77	102,97
	Toplam	184	

**Tablo 10: Mann-Whitney U Testi Sonuçları**

	Kendini Gösterme ve Sosyal İletişim	ve Sosyal İlişkiler	İtibara Saldırı	Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum
Mann-Whitney U	3625,500	3787,500	3936,000	3313,500
Wilcoxon W	9403,500	9565,500	9714,000	9091,500
Z	-1,392	-1,020	-,548	-2,361
Asimptotik Anlamlılık (p)	,164	,308	,584	,018

**Karar:** Anlamlılık düzeyi sadece “yaşam kalitesi ve mesleki durum” ölçeği için 0,05’ten küçüktür. Bu sonuca göre bu ölçek için sıfır hipotezi reddedilir. Tablo 9’a baktığımızda bekâr olanların ortalama rank değeri nispi olarak daha yüksektir. Buda bekâr olanların “yaşam kalitesi ve mesleki durum” alanında yöneticilerle daha çok problem yaşadığını göstermektedir. Diğer ölçek türleri için  $p > 0,05$  olduğundan sıfır hipotezi reddedilmemiştir. Yani medeni duruma göre bu ölçeklere verilen cevaplar farklılık göstermemektedir.

### **KRUSKAL-WALLIS TESTİ:**

Bu analiz sürekli değişkenlere sahip üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar. Değerler sıralı hale çevrilir ve her grup için sıralı ortalamalar karşılaştırılır. Kruskal-Wallis testi bir gruplar arası analizdir ve Tek Yönlü ANOVA’nın nonparametrik alternatifidir. Bu testte ve parametrik olmayan diğer testlerde, gruplara ait diğer ölçümlerin karşılaştırılmasında aritmetik ortalama yerine ortanca (medyan) değeri esas alınır. Kruskal-Wallis H testi iki grup için Mann-Whitney U testi ile aynı sonucu verir. Bu sebeple üç ve daha fazla gruba ilişkin dağılımın karşılaştırılması sonucu gruplar arasında anlamlı bir fark bulunması durumunda farklılığın kaynağını tespit etmek için gruplar, ikili olarak Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılabilir.

### Hipotez 3:

$H_0$  : Yaşa göre alt ölçeklere verilen cevaplar arasında fark yoktur.

$H_1$  : Yaşa göre alt ölçeklere verilen cevaplar arasında fark vardır.

**Tablo 11: Kruskal-Wallis Testi Sonuçları-Yaş Değişkeni**

	Kendini Gösterme ve Sosyal İletişim	Sosyal İlişkiler	İtibara Saldırı	Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum
Ki-Kare	,598	1,014	2,305	2,673
Sd	3	3	3	3
Asimptotik Anlamlılık (p)	,897	,798	,512	,445

**Karar:** Anlamlılık düzeyi p değeri 0,05'den büyük olduğu için sıfır hipotezi reddedilmemiştir. Böylece yaşa göre ölçeklere verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

### Hipotez 4:

$H_0$  : Mezuniyet değişkenine göre alt ölçeklere verilen cevaplar arasında fark yoktur.

$H_1$  : Mezuniyet değişkenine göre alt ölçeklere verilen cevaplar arasında fark vardır.

**Tablo 12: Kruskal-Wallis Testi Sonuçları-Mezuniyet Durumu Değişkeni**

	Kendini Gösterme ve Sosyal İletişim	Sosyal İlişkiler	İtibara Saldırı	Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum
Ki-Kare	4,479	4,237	5,248	5,677
Sd	3	3	3	3
Asimptotik Anlamlılık (p)	,214	,237	,154	,128

**Karar:** Anlamlılık düzeyi p değeri 0,05'den büyük olduğu için sıfır hipotezi reddedilmemiştir. Bu sonuçla mezuniyet değişkenine göre ölçeklere verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

### Hipotez 5:

$H_0$  :Kıdem değişkenine göre alt ölçeklere verilen cevaplar arasında fark yoktur.

$H_1$  :Kıdem değişkenine göre alt ölçeklere verilen cevaplar arasında fark vardır.

**Tablo 13: Kruskal-Wallis Testi Sonuçları-Meslekteki Kıdem Süresi Değişkeni**

	Kendini Gösterme ve Sosyal İletişim	ve Sosyal İlişkiler	İtibara Saldırı	Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum
Ki-Kare	2,357	,908	6,462	1,525
Sd	4	4	4	4
Asimptotik Anlamlılık (p)	,670	,923	,167	,822

**Karar:** Anlamlılık düzeyi p değeri 0,05'den büyük olduğu için sıfır hipotezi reddedilmemiştir. Bu sonuçla meslekteki kıdem süresi değişkenine göre ölçeklere verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

### Hipotez 6:

$H_0$  :Kurumdaki hizmet süresine göre alt ölçeklere verilen cevaplar arasında fark yoktur.



$H_1$  : Kurumdaki hizmet süresine göre alt ölçeklere verilen cevaplar arasında fark vardır.

**Tablo 14: Kruskal-Wallis Testi Sonuçları-Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni**

	Kendini Gösterme ve Sosyal İletişim	ve Sosyal İlişkiler	İtibara Saldırı	Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum
Ki-Kare	3,194	1,692	7,820	6,214
Sd	4	4	4	4
Asimptotik Anlamlılık (p)	,526	,792	,098	,184

**Karar:** Anlamlılık düzeyi p değeri 0,05'den büyük olduğu için sıfır hipotezi reddedilmemiştir. Bu sonuçla kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre ölçeklere verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

## 6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, öğretmenler üzerinde yıldırma (mobbing) hareketlerinin olup olmadığı araştırılmış önemli oranda yıldırma hareketlerinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Ankette okullarda öğretmen-yönetici ilişkilerinde yıldırmaya yol açan eylemleri araştırmak amacıyla yer alan 51 likert ifadenin güvenilirliğini ölçmek için yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,964 çıkmıştır. Bu da likert soruların yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Yine alt ölçeklerin güvenilirliği de yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

Araştırmaya katılanların %54'ü bayan ve %46'sı erkektir.

Araştırmaya katılanların %58'i evli ve %42'si bekar olduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların %41'i 31-40 yaş grubunu, %39'u 21-30 yaş grubunu, %14'ü 41-50 yaş grubunu ve %6'sı 51 ve üstü yaş grubunu belirtmişlerdir.

Katılımcıların %61'i eğitim fakültesi , %6'sı eğitim enstitüsü, %5'i eğitim yüksek okulu mezunu olduklarını belirtirken %28'si diğer seçeneğini işaretlemişlerdir. Diğer seçeneğini işaretleyenlerin büyük çoğunluğu hangi bölümden mezun olduklarını belirtmediklerinden tablo ve grafikte ayrıntılı olarak belirtilmemiştir.

Katılımcıların %32'si 5-10 yıl, %26'sı 1-5 yıl, %19'u 10-15 yıl, %18'i 15 yıldan fazla ve %5'i 1 yıldan az cevabını belirtmişlerdir.

Katılımcıların %48'i 1-5 yıl, %22'si 5-10 yıl, %11'i 1 yıldan az, %11'i 15 yıldan fazla ve %8'i 10-15 yıl cevabını vermişlerdir.

**Kendini Gösterme ve İletişim** ile ilgili İfadelerde ağırlıklı olarak “hiçbir zaman” ve “nadiren” cevapları görülmektedir. Her zaman ve çoğu zaman şıklarına göre öğretmenlerin en çok karşılaştıkları durum “İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması” olmuştur. Katılımcı öğretmenlerin hiçbir zaman karşılaşmadıkları duruma göre en yüksek yüzdeye “yalancı olduğunuzun ima edilmesi” ifadesi sahip olmuştur.

Katılımcı öğretmenlerin “kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi”ne yönelik sorulara ortalama olarak % 65 lik bir kısım “hiçbir zaman” seçeneğini işaretlemiştir. Bu durum “kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi” konusunda yıldırmanın büyük oranda olmadığını göstermiştir. Bunun yanında ortalama olarak hesaplandığında % 20’ lik kısım “nadiren”, % 10’ luk kısmı “bazen”, % 4 lük kısım çoğu zaman ve % 1’ lik kısım da “her zaman” seçeneklerini işaretlemiştir.

**Sosyal İlişkiler** ile ilgili İfadelerde “hiçbir zaman” ve “nadiren” şıklarının yüzdeleri daha yüksektir. Öğretmenlerin çok az bir kısmı her zaman “yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması” ve “çalıştığınız kurumdaki davetlere çağrılmama” durumlarıyla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. “Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması” ifadesinde belirtilen durum ise hiç karşılaşılmayan ya da çok ender karşılaşılan bir durum olduğu görülmektedir.

Katılımcı öğretmenlerin “sosyal ilişkilerin engellenmesi”ne yönelik sorulara ortalama olarak % 85 lik bir kısım “hiçbir zaman” seçeneğini işaretlemiştir. Bu durum “sosyal ilişkilerin engellenmesi” konusunda yıldırmanın büyük oranda olmadığını göstermiştir. Bunun yanında ortalama olarak hesaplandığında % 11’ lik kısım “nadiren”, % 3’ lük kısmı “bazen”, % 1 lük kısım çoğu zaman ve “her zaman” seçeneklerini işaretlemiştir.

**İtibara Saldırı** ile ilgili İfadelerde “hiçbir zaman” şikkında yüksek yüzdelere sahiptir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu itibara saldırı ile ilgili durumlar hiçbir

zaman karşılaşmazken, %27'lik kısmı “nadiren” ve yaklaşık %9'luk kısmı “kararlarının sürekli bir şekilde eleştirildiğini” belirtmişlerdi.

Katılımcı öğretmenlerin “itibara yönelik saldırılar” konusundaki sorulara ortalama olarak % 88 lik bir kısım “hiçbir zaman” seçeneğini işaretlemiştir. Bu durum kendini gösterme ve iletişim konusunda yıldırmanın büyük oranda olmadığını göstermiştir. Bunun yanında ortalama olarak hesaplandığında % 8' lik kısım “nadiren”, % 3' luk kısmı “bazen”, % 1 lik kısım çoğu zaman ve “her zaman” seçeneklerini işaretlemiştir.

**Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durum** ile ilgili İfadelere verdikleri cevaplara göre öğretmenlerin en az karşılaştıkları durumun “haksız sebeplerle işten uzaklaştırılma” ve nispi olarak en çok karşılaştıkları durumun “sizden anlamsız görevler yapmanız istenmesi” olduğu söylenebilir.

Katılımcı öğretmenlerin “yaşam kalitesi ve mesleki durumu” etkilemeye yönelik sorulara ortalama olarak % 84 lük bir kısım “hiçbir zaman” seçeneğini işaretlemiştir. Bu durum kendini gösterme ve iletişim konusunda yıldırmanın büyük oranda olmadığını göstermiştir. Bunun yanında ortalama olarak hesaplandığında % 12' lik kısım “nadiren”, % 3' lük kısmı “bazen”, % 1 lük kısım çoğu zaman ve “her zaman” seçeneklerini işaretlemiştir.

Araştırmada öğretmenlerin verdiği cevaplar yukarıda dört ayrı başlıkta değerlendirilmiştir. Genel olarak değerlendirme yapıldığında da ortalama olarak % 82' likbir kısım “hiçbir zaman” seçeneğini işaretlemiştir. Bu durum okullarda öğretmenlerin % 82 gibi çok büyük bir kısmının hiç yıldırma (mobbing) hareketlerine uğramadığını göstermiştir. Kalan % 18 lik kısmın ise % 12'si “nadiren”, % 5'i “bazen”, % 1'i ise “çoğu zaman” ve “her zaman” seçeneklerini işaretlemiştir.

Ankette yer alan dört alt ölçek analizlerde değişken olarak kullanılmıştır. Yapılan analizler bu dört değişkenin normal dağılım gösterip göstermediğine göre belirlenmiştir. Yapılan Kolmogorov-Smirnov testine göre kuyruk olasılığı değerleri

0,05'ten küçüktür. Bu da tüm değişkenlerin (ölçeklerin) normal dağılmadığını göstermektedir. Normallik varsayımı parametrik testlerin temel varsayımlarından biridir. Normallik sınamasıyla bu varsayımın sağlamadığı görülmüştür.

Araştırmada cinsiyete, medeni duruma, yaşa, mezuniyet durumuna, meslekteki kıdeme ve kurumdaki hizmet süresine göre ankette yer alan ölçek türlerinin ortalamalarının farklı olup olmadığı non-parametrik testlerle (Mann-Whitney-U ve Kruskal-Wallis testleri) ile incelenmiştir. Anlamlılık düzeyi sadece medeni duruma göre “yaşam kalitesi ve mesleki durum” ölçeği için 0,05'ten küçüktür. Bu sonuca göre bu ölçek için sıfır hipotezi reddedilir. Tablo 9'a baktığımızda bekar olanların ortalama rank değeri nispi olarak daha yüksektir. Buda bekâr olanların “yaşam kalitesi ve mesleki durum” alanında yöneticilerle daha çok problem yaşadığını göstermektedir. Diğer bağımsız değişken ve ölçek türleri için  $p > 0,05$  olduğundan sıfır hipotezi reddedilmemiştir. Yani bağımsız değişkenlere göre bu ölçeklere verilen cevaplar farklılık göstermemektedir.

- Araştırma öğretmenlerin % 82'sinin yıldırma hareketlerine hiç maruz kalmadığını % 18'lik kısmının da çeşitli derecelerde yıldırma (mobbing) hareketlerine maruz kaldığını gösteriyor. Yıldırma hareketlerine maruz kalan kısmın oranı az da olsa bu konuda gerekli tedbirler alınarak yıldırma hareketlerinin en aza indirilmesi gerekmektedir.
- Okullardaki en önemli sermayenin yetişmiş insan gücü olduğu bilincinin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Eğitim kurumlarına yönetici seçerken yalnızca yazılı sınav puanları dikkate alınmamalı bunun yanında uygulamalı eğitim de yapılmalıdır. Uygulamalı eğitimde liderlik vasıfları olan, iletişim becerisi yüksek, etik değerleri ön planda tutan adaylar seçilmelidir.
- Bu vasıfların bulunmadığı yöneticilerin bulunduğu kurumlarda çalışanlara eşit davranılmamakta, kayırma ve ayrımcılık yapılmakta çalışanlarla işbirliği

yapılmamakta katılım sağlanmamaktadır. Bu tür etik dışı davranışlar kurumlarda yıldırma hareketlerinin başlamasına neden olmaktadır.

- Okullarda yıldırma(mobbing) sürecini önleyebilmek için kurumdaki belirsizliğin giderilmesi görev tanımlarının açıkça yapılması sorumlulukların belirlenmesi gerekir.
- Okul yöneticilerinin söylemleriyle eylemleri tutarlı olmalı, davranışlarıyla öğretmenlere örnek olmalıdır.
- Okullarda bürokratik yönetim yerine katılımcılığın gizlilik yerine saydamlığın ön plana çıkarılması için gerekli tedbirler alınmalıdır. Karar sürecine öğretmenlerin de katılımını sağlanmalıdır. Kolektif akıla inanılmalıdır.
- Okullarda kişisel başarılar yerine takım çalışmasını ön plana çıkaracak uygulamalar özendirilmelidir. Takım çalışması içinde olan öğretmenlerin yıldırma(mobbing) gibi çağ dışı zorbalıklara maruz kalması oldukça zordur.
- Okul ile ilgili politika, strateji ve planların oluşturulmasında öğretmenlerin katılımının sağlanması, çalışanlar için memnuniyet anketlerinin yapılması ve anketten başka yöntemlerde kullanarak sürekli geri bildirim alınması gereklidir.
- Öğretmenlerin bilgi, birikim ve yetkinliklerinin belirlenmesi görevlendirmelerde bu özelliklerin dikkate alınması gereklidir. Hiç kimseden bilgi, birikim ve yetkinliklerinin dışında görevler istenmemeli kendilerini geliştirecek fırsatlar oluşturulmalıdır.
- Okul içi seminer ve konferanslar düzenlenmeli öğretmenlerin katılımı özendirilmeli ve desteklenmeli.
- Okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki iletişim kanallarının kullanılarak sorunların büyümeden çözülmesi teşvik edilmelidir. İletişimin düzgün

olmadığı kurumlarda dedikodunun önlenmesi mümkün değildir. Dedikodunun olduğu kurumlarda kurum içi huzurdan söz etmek mümkün değildir.

- Okul yöneticileri için Eğitim Yönetimi alanında yapılacak lisansüstü eğitim ve Doktora eğitimi özendirilmeli ve ödüllendirilmelidir.
- Eğitim yöneticilerine yönelik etik, liderlik, iletişim, yıldırma vb. konularda alanında etkin ve yetkin olan akademisyenler tarafından verilen hizmet içi eğitimler artırılmalı ve katılım teşvik edilmelidir. Yetkin olmayan kişiler tarafından verilen seminerler bu tür etkinliklere katılımı azaltmakta katılımcılar üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır.
- Kalite günümüzde ürün ve hizmetler için vazgeçilmez unsur haline gelmiştir. Kaliteye ulaşmanın yolu ise eğitilmiş nitelikli çalışandan geçmektedir. Kalitenin olduğu kurumlarda çağ dışı uygulamaların önüne geçmek oldukça kolaydır.
- Çalışma yaşamının kalitesini artırmak çağdaş yönetim anlayışının en önemli gereklerinden biri olmalıdır. Eğitim kurumlarında kaliteyi yakalamak için gerekli tedbirler alınmalıdır.
- Milli Eğitim Bakanlığı'nda 1999 yılından beri uygulanmaya çalışılan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmalarının asıl hedefi okulda ve sınıfta kaliteyi yakalamaktır. Kaliteyi yakalamak için yetkinliğin artırılması gerekir. Yetkinliğin artırılması için de bireysel ve kurumsal anlamda performansın objektif olarak ölçülmesi gerekir. Toplam Kalite Yönetimi her kademedeki personelin bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesini, yönetimde katılımcılığın sağlanmasını personelin iş (görev) tanımına uygun olarak çalıştırılmasını, çalışanlar arasında güvene dayalı bir iş ortamının oluşturulmasını

hedeflemektedir. Böylece personelin özellikle öğretmenlerin iş doyumuna ulaşabileceği ve daha verimli olacağı hedeflenmektedir. TKY uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanır, ekip çalışması ön planda tutulur, çalışanların huzurlu ve mutlu olması esastır. Kalitenin olduğu kurumlarda yıldırma(mobbing) gibi çağdışı uygulamaların olması mümkün değildir. Toplam Kalite Yönetimi Milli Eğitim Bakanlığının tüm birimlerinde uygulanmalıdır.



## KAYNAKLAR

Arpacioğlu, G., (2004): İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı:Zorbalık ve Duygusal Taciz, [www.yenibiriscom](http://www.yenibiriscom) (02/12/2010)

Amicus the Union Report. , Bullying at work:How to Tackle It,2003, [www.3rd.sectorunion.com](http://www.3rd.sectorunion.com). (10/11/2009)

Barlas T., (1981)“Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma”, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları

Batlaş, A. (2006). “Adı yeni konmuş bir olgu: İşyerinde yıldırma (Mobbing)”, 15 Ağustos 2006. [www.baltas-baltas.com](http://www.baltas-baltas.com). (12/11/2010)

Baykal, A. N. (2005). Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbing’den Günümüze. (1.Basım.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bjorkqvist K.,Osterman K., ve M.Hjelt-Back,(1994) “Aggression among university employees”, Aggressive Behaviour, C.20,

Cassito, M. G. (2005) Raising awareness of psychological harassment at work. Albany, NY, USA: World Health Organization. Retrieved September 8

Couling, V. (2005). Dealing With Bullying & Harrasment At Workplace, Royal College Of Nursing Working Well Intiative Seminars, Londra.

Çobanoğlu, Ş. (2005). Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri. İstanbul: Timaş Yayınları.

Davenport, N. Ruth D. S. ve Gail P. E. (2003). Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz. Osman Cem Öner toy (çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Davenport. Schwartz. Elliott. (2003), Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz. (1.Baskı.). Çev. Osman Cem ÖnerToy. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Davenport. Schwarz. Pursell. (2000). İşyerinde Duygusal Taciz: Mobbing. Sistem Yayıncılık.

Douglas B.Currivan, “The Casual Order of Job Satisfaction And Organizational Commitment in Models of Employee Turnover”, Human Resource Management Review, Vol:9, No:4,

Einarsen, S., Rakness, B ve Matthiessen S (1994). Bullying and Its Relationship To Work And Enviroment Quality. An Exploratory Study. European Work and Organizational Psychologist. Vol.4,

Ege, H. (1997). II Mobbing in ItaliaIntroduzione al Mobbing Culturale, Bologna: Pitagora Editrice

Eren, Erol,(1998) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul

Erol E., (2000)Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: BetaYayınları,

Gökçe, A.T.(2006) İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Ankara

Heinze L., Mobbing- its Course Over Time The Mobbing Encylopedia, <http://www.leymann.se>. (01.03.2010)

Hockley, C. Silent H. (2003). Norwood: Peacock Publishers. S.A. Reprint.

Işık E.,(2007)İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, (Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul,, s. 38-39

Jockin, R.D. Arvey, ve M.McGue, (2001) Perceived victimization moderates self-reports of workplace aggression and conflict, *Journal of Applied Psychology*, C: 86(6),

Judith, W. Cahuncey, H. (1997). *Work Abuse. How to Recognize and Şurvive It*. Rochester, Vermont: Schenkman Boks, Inc

Kılınç, T. “Çatışma” İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, (A Can Baysal ve Erdal Tekarslan) (2. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayım

Kırel, Ç. (1997). Örgütsel Çatsıma ve Güç İlişkisi, *Anadolu Üniversitesi B.F. Dergisi*, S:1-2.

Kutlu, F. (2006). İşyerinde Duygusal Taciz'in (Mobbing) Çalışanın Tükenmişliği Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Tezi Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Leymann, H. (1996). “The contend and development of mobbing at work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Özdevecioglu, M. (2003). Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi BF Dergisi*. (Sayı 1). Cilt: XXII. Bursa

Peck, M. S. (1998). *People of the Lie The Hope for Healing Human Evil*, New York

Porteous, J. (2002). "Bullying at Work - The Legal Position". *Managerial Law*. 44/4: 77-90.

Rawlinson, C. ve Tong, D. (2005). *Bullying Tactics*. *Accounting & Tax Periodicals Accountancy Age*.

Rayner, C. (2002). "Raund Two: redefining bullying at work." Paper as part of a Joint Session Workplace Abuse, Aggression, Bullying and Incivility: Conceptual Integration and Empirical insights AoM Meeting 2002, Denver.

Royal College of Nursing (RCN),(2002) Working Well Initiative, Bullying and Harrassment at Work: A Good Practice Guide for RCN Negoatiors and Health Care Managers, London,

Sandra D.,(2003) "Workplace Bullying : Making a Difference", Workplace Bullying Conference, Brisbane, 16-17

Sezerel,H.,(2007) Örgütlerde MobbingiN Etkileri ve Tülomsaş -Türkiye Lokomotif Ve Motor Sanayi A.S.'De Bir Uygulama,Yüksek Lisans Tezi,Eskişehir

Tevrüz, S. Artan, Bozkurt, T. (1999). Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım). İstanbul: Beta Yayınları.

Tınaz, P. (2006). İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul: Beta Yayınları.

Torun, A. (2004). İş Yerinde Zorbalık. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi. C:6. S:22.

Tutar, H.(2004) ,İş Yerinde Psikolojik Şiddet. Ankara: Platin Yayınları,s.38-39

Yüçetürk, E. Ve Öke, M. K. (2005). "Mobing And Bullying: Legal Aspects Relating To Workplace Bullying In Turkey." South East Europe Review For Labour and Social Affairs, Baden Eaden Germany, Vol:8, No.2.

Zapf, D. ve Wolfgang, J. (1999). Organizational Work Group Related And Personal Causes Of Mobing/Bullying At Work. Journal Of Manpower, Vol.20, No.1/2, 70–84.

Zapf Dieter, Gross Claudia,(2001) "Conflict Escalation and Coping With Workplace Bullying: A Replication and Extension", European Journal Of Work and Organizational Psychology

Department Of Labour, [http://www.beyondbullying.co.nz/Public\\_Healt\\_Tools\\_Booklet\\_2005-06.pdf](http://www.beyondbullying.co.nz/Public_Healt_Tools_Booklet_2005-06.pdf)

“Psikolojik Yıldıırma-Bullying ve Mobbing”.  
[http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=197&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=197&Itemid=96), Erişim Tarihi: 21.05.2008

Amicus the Union Report. (2003). Bullying at work:How to Tackle It,  
[www.3rd.sectorunion.com](http://www.3rd.sectorunion.com)

Heinze Leyman, “Mobbing- its Course Over Time” The Mobbing Encylopedia,  
<http://www.leymann.se>. (01.04.2010)

Hoel, H. Zaph D. and Cooper, C. (2002). Workplace Bullying and Stres, Historical and Current Perspectives on Stres and Health. vol 2.  
[http://www.colorcat.net/tr/index.php?Itemid=29&id=53&option=com\\_content&task=view](http://www.colorcat.net/tr/index.php?Itemid=29&id=53&option=com_content&task=view) Erişim Tarihi: (26.03.2010)

Leyman, H. “Mobbing- its Course Over Time” The Mobbing Encylopedia.  
<http://www.leymann.se>. (01.04.2010)

Leymann, H. (2003). [www.mobbingencyclopedia.com](http://www.mobbingencyclopedia.com).

Varta V M. , “Workplace bullying –A Study on the Work Environment, Well-being and Health”, Finnish Institute of Occupational Health, People and Work Research Reports 56, Helsinki,2003

Yüçetürk, E. “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldıırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?”. <http://www.bilgiyonetimi.org/crm>. 09.03.2007.  
<http://www2.surrey.ac.uk/> (21.02.2010)

**EK-1**

## **ÖZGEÇMİŞ**

12 Eylül 1970 tarihi, İstanbul İli Beyoğlu ilçesi doğumluyum. İlk, orta ve liseyi Şişli ilçesinde tamamladıktan sonra, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Fizik Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 1993 yılında mezun olduktan sonra, askerlik görevimi Amasya Er Eğitim Tugayı'nda tamamladım. 1996 yılından 2002 yılına kadar Şişli Mahmut Şevketpaşa İlköğretim okulunda, 2002 yılından 2005 yılına kadar da Şişli Endüstri Meslek Lisesi'nde kadrolu öğretmen olarak görev yaptım. 2005 yılından beri de Kağıthane Ahmet Buhan Lisesi'nde Müdür Yardımcısı olarak görevimi sürdürmekteyim. 2007 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, eğitim yönetimi ve denetimi, eğitimde mesleki yönelim, eğitimde stratejik planlamadır.

Yabancı dilim Almanca olup, evli ve iki çocuk babasıyım.

Aday: Ziya AYDOĞAN

## EK-2 Anket Formu Örneği

### SAYGI DEĞER ÖĞRETMEN ARKADAŐLARIM

Bu anket Okullarda öğretmen-yönetici ilişkilerinde yıldırmaaya yol açan eylemleri araştırmak amacıyla hazırlanmıőtır.

Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İlgi ve katkılarınız için teőkür eder, saygılar sunarım.

Ziya AYDOĞAN  
Beykent Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### BÖLÜM I

1. Cinsiyetiniz?

Erkek  Bayan

2. Medeni Durumunuz?

Evli  Bekar

3. Yaőtınız?

4. Mezuniyetiniz :

Eğt.Enst.  Eğitim Yük. Ok. Eğt.Fak.  Diğer (Belirtiniz)

5. Meslekteki kıdem süreniz?

1 Yıldan Az  10-15 Yıl

1-5 Yıl  15 yıldan fazla

5-10 Yıl

6. Kurumdaki hizmet süreniz?

1 Yıldan Az  10-15 Yıl

1-5 Yıl  15 yıldan fazla

5-10 Yıl

## BÖLÜM II

Okullarda öğretmen-yönetici ilişkilerinde yıldırıma yol açan eylemlerin gerçekleşme sıklığı ile ilgili olarak aşağıdaki ifadeleri cevaplayınız? (Bu eylemlerin sürekli en az 3 ay uygulandığını düşünerek cevaplayınız.)

	Yapılan Eylemler	Gerçekleşme Sıklığı				
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
	<b>Kendini Gösterme ve İletişim</b>					
1	Sizinle yüksek sesle konuşulması,					
2	Kendinizi mesleki açıdan gösterme olanağınızın kısıtlanması,					
3	Kendinizi mesleki açıdan ifade etmenizin sınırlandırılması,					
4	İşinizle ilgili sürekli yapıcı eleştiriler yapılmaması,					
5	Size verilen işler için gerçekçi bir hedef ve bitirme süresi verilmemesi,					
6	Telefonla rahatsız edilme durumuz,					
7	Bakışlarla ilişkinizin reddedilmesi,					
8	Yalancı olduğunuzun ima edilmesi,					
9	Yaptığınız işin takdir edilmemesi ve olumlu olarak değerlendirilmemesi,					
10	Özel yaşamınızın sürekli konu edilerek eleştirilmesi,					
11	İş yükünüzün sürekli olarak artırılması,					

	Yapılan Eylemler	Gerçekleşme Sıklığı				
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
	<b>Sosyal ilişkiler</b>					
12	İnsanların sizinle konuşmaktan uzak durması,					
13	Başkalarıyla görüşme hakkından yoksun bırakılma durumunuz,					
14	Sizinle konuşmanın, meslektaşlarınıza yasaklanması,					
15	Size, yokmuşsunuz gibi davranılması,					
16	Yetkileriniz zayıflatılmaya çalışılması,					
17	Bulduğunuz yerde dışlanma durumunuz,					
18	Çalıştığınız kurumdaki davetlere çağrılmama durumunuz,					



	Yapılan Eylemler	Gerçekleşme Sıklığı				
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
	<b>İtibara saldırı</b>					
19	Kararlarınızın sürekli eleştirilmesi					
20	Hakkınızda asılsız ihbar, dedikodu ve iftira çıkarılması,					
21	Psikiyatrik tedaviye ihtiyacınız varmış gibi davranılması,					
22	Herhangi bir özrünüzle alay edilmesi,					
23	Arkanızdan alaylı bir şekilde bakılması,					
24	Politik ya da dini inançlarınızla alay edilmesi,					
25	Etnik kimliğinizle alay edilmesi,					
26	El, kol hareketleriniz, sesiniz yürüyüşünüz, taklit edilerek alaya alınması,					
27	Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanma durumunuz,					
28	Çabalarınız ve başarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi,					
29	Arkanızdan kötü sözler söylenip konuşulması,					
30	Yaptığınız çalışmalar, diğerlerinkinden daha çok kontrol ve takip edilmesi,					
31	Küçük düşürücü hakarete uğrama durumunuz,					
32	Onurunuza leke sürülmeye çalışılması,					
33	Onur kırıcı isimlerle çağırmanız,					
34	Davranışlarınızın tutarsız olması					
35	Meslektaşlarınızla aynı kriterlerle değerlendirilmeme durumunuz,					

	Yapılan Eylemler	Gerçekleşme Sıklığı				
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
	<b>Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Durum</b>					
36	Size yeteneklerinizden daha düşük görevlerin verilmesi,					
37	Başarınızın olduğundan daha az gösterilmeye çalışılması,					
38	Başkalarınca yaptığı hatalardan sorumlu tutulma durumunuz,					
39	Sizden anlamsız görevler yapmanız istenmesi,					
40	Size daha basit görevler verilmesi,					
41	Başarısız olmanız amacıyla sürekli yeni görevler verilmesi,					
42	Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi,					
43	Sınıfınıza, yada özel eşyanıza hasar verilmesi,					

44	Çevrenizdeki kişiler tarafından hedef kişi hâline getirilme durumunuz,					
45	Geçersiz sebeplerle uyarı alma durumunuz,					
46	Haksız sebeplerle işten uzaklaştırılma durumunuz,					
47	Atama, terfi ve idari işlemlerde engellerle karşılaşma durumunuz,					
48	Sorumluluğunuz artırılıp aynı zamanda yetkinizin azaltılması,					
49	Mesleki eğitim alma imkanından yoksun bırakılmanız,					
50	Amirlerinize yakın olmakla suçlanma durumunuz,					
51	Disiplin yöntemlerinin aleyhinize kötüye kullanılması,					

## **Ek-2 Anket İzin Formu**

(Bu bölüme İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan anket izin formu koyulacaktır.)