

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

YILDIRMA
ve
YILDIRMA MAĞDURU ÖĞRETMENLER ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Seyhan Şimşek Ertek**

İSTANBUL 2009

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

YILDIRMA
ve
YILDIRMA MAĞDURU ÖĞRETMENLER ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Seyhan Şimşek Ertek

Öğrenci No:

060712077

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. F. Şule KAYA

İSTANBUL, 2009

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığıma and içerim. / /

Aday: Seyhan ŞİMŞEK ERTEK

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

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 060712077 numaralı Seyhan Şimşek Ertek “*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “**YILDIRMA ve YILDIRMA MAĞDURU ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**” başlıklı Tezini, Yönetim Kurulumuzun Tarih ve sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz jüri/izleme komitesi üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından takdim edilmiş ve sonuçta adayın tezi hakkında **Oybirliği/Oy Çokluğu** ile **Kabul/Red** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü’ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir...../...../.....(Tarih)

JÜRİ ÜYELERİ

Danışman

.....

Üye

.....

Üye

.....

YILDIRMA ve YILDIRMA MAĞDURU ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tezi Hazırlayan: Seyhan ŞİMŞEK ERTEK

ÖZET

Yıldırma, örgütlerde bir ya da birden fazla kişiyi örgütten uzaklaştırmak amacıyla bir veya birden fazla kişi tarafından uygulanan etik dışı, uzun süreli ve sistematik davranışlar olarak tanımlanabilir. Son yıllarda sosyolojik, psikolojik ve hukuki boyutlarıyla üzerinde yoğunlaşılın disiplinler arası bir konu olmuştur.

Diğer pek çok çalışma alanında olduğu gibi eğitim alanında da yıldırma ile karşılaşmaktadır. Öğretmenlerin yıldırılmaya maruz kalmaları, iş hayatlarında verimliliklerinin düşmesinin yanı sıra özel hayatlarında da sağlık sorunları ve ekonomik sıkıntılar yaşamalarına neden olmaktadır. Bu olumsuzluklar hem mensubu buldukları örgüte hem de ailelerine ve sosyal çevrelerine yansımaktadır.

Bu çalışmada İstanbul'da orta dereceli devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma davranışları, yıldırma uygulayan kişinin konumu, yıldırmanın süresi, etkileri, mağdur tarafından algılanan nedenleri ve başa çıkma yöntemlerini belirlemek hedeflenmiştir. Bu amaçla, kartopu örnekleme yönteminden yararlanarak yıldırma mağduru otuz sekiz öğretmene anket uygulanmıştır.

Baş çıkma yöntemleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin en çok göz ardı etme seçeneklerini tercih ettikleri görülmüştür. Yıldırılmaya en çok psikolojik etkenlerin neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yıldırıcı davranış olarak ise en fazla iletişime yönelik saldırıların yapıldığı belirlenmiştir. Uygulanan anketin sonucuna göre orta dereceli okullarda yöneticilerin, eşit düzeyde çalışanlardan daha fazla yıldırma uyguladığı, genellikle genç, az kıdemli, orta gelirli kadınların hedef alındığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yıldırma, Yıldırma Nedenleri, Yıldırma Davranışları, Yıldırılmaya Başa Çıkma Yöntemleri, Örgüt, Saldırgan, Mağdur

MOBBING AND A SURVEY RELATED TO MOBBING WRONGED TEACHERS

Presented by: Seyhan ŞİMŞEK ERTEK

ABSTRACT

Mobbing can be described as immoral, long term and systematic attitudes which are applied by a person or a group to exclude one or more person from organization. In recent years it has become an interdisciplinary subject that is concentrated on sociologic, psychologic and judicial extents.

Like other working fields, mobbing is also encountered in education field. Being exposed to mobbing, not only does the productivity of teachers in working life decrease but also health problems and economic distress in their private life arise. These negativenesses reflect both on the organization that they are member of and their family and their social environment.

In this study, it is aimed to determine mobbing behaviour that the teachers who work for secondary state schools in İstanbul are exposed, status of mobbing applier, time and effects of mobbing, reasons perceived by wronged and overcoming methods. For this purpose, a poll is applied to thirty eight mobbing wronged teachers by utilizing snowball sample method.

According to the results of the applied poll, it is seen that administrators apply mobbing more than equal status employees and generally young, middle-income women who served the organization for a short period, are aimed at in secondary schools. It is found that mostly psychologic factors cause mobbing. Applying attacks directed to communication are determined as the most mobbing behaviour. It is seen that when the overcoming methods are holistically considered, teachers mostly prefer overpassing options.

Key Words: Mobbing, Reasons of Mobbing, Mobbing Behaviours, Overcoming Methods with Mobbing, Organisation, Belligerent, Wronged

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	
ÖZET	
ABSTRACT	
İÇİNDEKİLER	i
TABLolar LİSTESİ	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
GİRİŞ	13

I. BÖLÜM

YILDIRMANIN TANIMI ve ÖZELLİKLERİ

1. YILDIRMANIN TANIMI VE KAVRAMSAL GELİŞİMİ	16
2. İŞYERİNDE YILDIRMA SENDROMU	32
3. YILDIRMA TÜRLERİ	32
3.1. Hiyerarşik (Dikey) Yıldırma	33
3.1.1. Yukarıdan Aşağıya Uygulanan Yıldırma	33
3.1.2. Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Yıldırma	34
3.2. Fonksiyonel (Yatay) Yıldırma	34
4. YILDIRMA SÜRECİNİN AŞAMALARI	35
4.1. Birinci Aşama; Çatışma	36
4.2. İkinci Aşama; Saldırı	36
4.3. Üçüncü Aşama; Yönetimin Etkisi, Yanlış Yakıştırmalar	36
4.4. Dördüncü Aşama; Çalışma Hayatından Uzaklaşma	37
5. YILDIRMA DAVRANIŞLARI	37
6. YILDIRMANIN NEDENLERİ	42
7. YILDIRMA SÜRECİNDE ROL ALANLAR	46
7.1. Saldırganlar	46
7.2. Mağdurlar	51
7.3. İzleyiciler	56
8. YILDIRMA ÖRGÜT İLİŞKİSİ	56
8.1. Örgüt Kültürü	58
8.2. Örgüt İklimi	62
8.3. Yıldırma Neden Olan Örgütsel Etkenler	63
9. YILDIRMA ÇATIŞMA İLİŞKİSİ	66

II. BÖLÜM

YILDIRMANIN ETKİLERİ, KARŞI ÖNLEMLER ve HUKUKİ BOYUTU

1. YILDIRMANIN ETKİLERİ	69
1.1. Yıldırmanın Mağdura Etkileri	69
1.2. Yıldırmanın Aileye Etkileri	74
1.3. Yıldırmanın Örgütlere Etkileri	75
1.4. Topluma Etkileri	78
2. KARŞI ÖNLEMLER	80
2.1. Örgütlerde Yapılabilecekler	80
2.2. Mağdurun Yapabilecekleri	83
2.3. Ailelerin Yapabilecekleri	85
3. HUKUKİ BOYUTU İLE YILDIRMA	86
3.1. Avrupa Birliği ve Yıldırma	87
3.1.1. Avrupa Birliği'nde Yıldırma İle İlgili Düzenlemeler.....	88
3.1.2. Avrupa Birliğine Üye Ülkelerde Yıldırma İle İlgili Düzenlemeler.....	89
3.2. Diğer Ülke Hukuklarında Yıldırma	90
3.3. Türkiye'de Yıldırma İle İlgili Hukuki Durum	92

III. BÖLÜM

YILDIRMA MAĞDURU ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. YÖNTEM	97
1.1. Araştırmanın Problemi	97
1.2. Araştırmanın Amacı	98
1.3. Araştırmanın Önemi	98
1.4. Araştırmanın Hipotezleri	99
1.5. Araştırmanın Tekniği ve Modeli	99
1.6. Evren ve Örneklem	100
1.7. Araştırmanın Sınırları	101
1.8. Anket Formunun Hazırlanması	101
1.9. Araştırma Verilerinin Analizi	103
2. BULGULAR VE YORUM	104
2.1. Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	104
2.2. İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	105
2.3. Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	107
2.4. Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	108
2.5. Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	110
2.6. Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	111

2.7. Yedinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	112
2.8. Sekizinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	113
2.9. Dokuzuncu Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorum	114
2.10. Onuncu Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	131
2.11. On Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorum	137
2.12. On İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorum	138
2.13. On Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorum	140
2.14. On Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorum	142
2.15. On Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorum	144
2.16. On Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	146
2.17. On Yedinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	147
2.18. On Sekizinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	148
2.19. On Dokuzuncu Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar	154
SONUÇ ve ÖNERİLER	159
KAYNAKÇA	177
ÖZGEÇMİŞ	185

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1 Örgütlerde Görülen Yıldırma Etkenleri	60
Tablo-2 Yıldırma İle Çatışma Arasındaki Farklılıklar	67
Tablo-3 Psikolojik ve Parasal Maliyetler	79
Tablo-4 Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi	103
Tablo-5 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları	105
Tablo-6 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	106
Tablo-7 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Medeni Hallerine Göre Dağılımları	108
Tablo-8 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Memleketlerine Göre Dağılımları	109
Tablo-9 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımları	110
Tablo-10 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımları	111
Tablo-11 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımları	112
Tablo-12 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları	113
Tablo-13 İletişime Yönelik Saldırıların Frekansları ve Değer Yüzdeleri	115
Tablo-14 İletişime Yönelik Saldırıların Ortalamaları ve Standart Sapmaları	117
Tablo-15 Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıların Frekansları ve Değer Yüzdeleri	118
Tablo-16 Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıların Ortalamaları ve Standart Sapmaları	120
Tablo-17 Sosyal İmaja Yönelik Saldırıların Frekansları ve Değer Yüzdeleri	121
Tablo-18 Sosyal İmaja Yönelik Saldırıların Ortalamaları ve Standart Sapmaları	123
Tablo-19 Özel ve Mesleki Konuma Saldırıların Frekansları ve Değer Yüzdeleri	125
Tablo-20 Özel ve Mesleki Konuma Yönelik Saldırıların Ortalamaları ve Standart Sapmaları	127

Tablo-21 Sağlığa Yönelik Saldırılarının Frekansları ve Değer Yüzdellikleri	128
Tablo-22 Sağlığa Yönelik Saldırılarının Ortalamaları ve Standart Sapmaları	129
Tablo-23 Cinsiyete Göre İletişime Yönelik Saldırılar T- Testi	131
Tablo-24 Cinsiyete Göre Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar T- Testi	132
Tablo-25 Cinsiyete Göre Sosyal İmajı Yönelik Saldırılar T- Testi	133
Tablo-26 Cinsiyete Göre Özel ve Mesleki Konuma Saldırılar T- Testi	135
Tablo-27 Cinsiyete Göre Sağlığa Yönelik Saldırılar T- Testi	136
Tablo-28 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Yıldırmaya Maruz Kalma Sürelerine Göre Dağılımları	138
Tablo-29 Yıldırma Uygulayan Kişinin Konumu	139
Tablo-30 Dikey ve Yatay Yıldırma İlişkisi	140
Tablo-31 Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri	141
Tablo-32 Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Örgütsel Algıları Frekans ve Değer Yüzdellikleri	143
Tablo-33 Yıldırmanın Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenler Üzerindeki Etkilerinin Frekansları ve Yüzdelik Değerleri	145
Tablo-34 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Yıldırmayı Başkaları ile Paylaşım Durumlarının Frekansları ve Yüzdelik Değerleri	146
Tablo-35 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Hekime Başvurma Durumlarının Frekansları ve Yüzdelik Değerleri	147
Tablo-36 Algılanan Yıldırmanın, Mağdurdan Kaynaklanan Nedenlerinin Frekans ve Yüzdelik Değerleri	149
Tablo-37 Algılanan Yıldırmanın Çalışma Ortamındaki Diğer Kişilerden Kaynaklanan Nedenlerinin Frekans ve Yüzdelik Değerleri	151
Tablo-38 Algılanan Yıldırmanın İletişimden Kaynaklanan Nedenlerinin Frekans ve Yüzdelik Değerleri	152
Tablo-39 Algılanan Yıldırmanın Psikolojik Nedenlerinin Frekans ve Yüzdelik Değerleri	153
Tablo-40 Yıldırma ile başa çıkma Yöntemi Olarak Bağlılık Davranışlarının Frekans Değerleri ve Yüzdelik Dağılımları	155
Tablo-41 Yıldırma ile Başa Çıkma Yöntemi Olarak Seslendirme / Örgütü Terk Davranışlarının Frekans Değerleri ve Yüzdelik Dağılımları	156
Tablo-42 Yıldırma ile Başa Çıkma Yöntemi Olarak Göz Ardı Etme Davranışlarının Frekans Değerleri ve Yüzdelik Dağılımları	157

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.t.	Adı Geçen Tez
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
N	Frekans
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
TTSB	Travma Sonrası Stres Bozukluğu
TPD	Türkiye Psikiyatri Derneği'nin

GİRİŞ

Son yıllarda artan küresel rekabet, makro ekonomik politikalar, teknoloji ve bilişim sektöründe yaşanan hızlı gelişmeler; çalışma hayatının temposunu arttırmıştır. Bu durum, çalışanlar üzerinde baskı oluşturmuş ve birtakım rahatsızlıkların yaşanmasına neden olmuştur. Çağdaş örgütler, iş hayatının daha sağlıklı ve güvenli bir ortamda devam etmesi için olumsuzlukların nedenlerini ortaya koyma ve karşı önlemler alma gayretindedir. Tüm dünyada bu amaçla araştırmalar yapılmakta, iş hayatını etkileyen olumsuzluklar saptanmaya çalışılmaktadır. Bu olumsuzluklardan biri de yıldırma.

Yıldırma, işyerlerinde, bir çalışanın (bazen birden fazla kişinin), bir kişi ya da gruba uyguladığı etik dışı davranışlardır. Bu davranışlar, hedef alınan kişiyi sindirmek veya ortamdaki uzaklaştırmak için uzun süreli ve sistematik şekilde uygulanır. Yıldırma davranışlarını uygulayan kişi ast, üst ya da eşit düzeydeki bir çalışan olabilir.

Yıldırma, ilk olarak 1960'lı yıllarda, hayvanlar üzerine yapılan bir çalışmada kullanılmıştır. Bu çalışmadan yirmi yıl kadar sonra Heinz Leymann çalışanlar arasında sindirme ve dışlama davranışları olduğunu görmüş ve işyerinde gözlemlemiş olduğu bu şiddeti tanımlamak için mobbing terimini kullanmıştır. Leymann'a göre yıldırma, iş yerlerinde bir ya da birkaç kişinin bir veya birkaç kişiye sistematik olarak uyguladıkları kötü niyetli olumsuz davranışlardır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 1999 da "İş Yerinde Şiddet" adı ile bir rapor yayınlamıştır. Yıldırmanın fiziksel ve duygusal yönünün ele alındığı raporda, yıldırmanın önemli bir sorun olduğu da vurgulanmıştır.¹

Leymann tarafından 80'li yılların sonunda tanımlanan yıldırma, 1990'lı yıllarda Avrupa ve Amerika'da, 2000'li yıllarda ise Türkiye'de işyeri sendromu olarak kabul edilmeye başlanmıştır. İşgücü performansını olumsuz yönde etkileyen ve çalışma ortamının sağlıksız hale gelmesine neden olan yıldırma, özellikle gelişmiş ülkelerde değişen çalışma şartlarına bağlı olarak yaygınlık kazanmıştır. Günümüzde

¹ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226 (23.05.2008)

psikoloji, sosyoloji ve hukuk alanlarında odak konulardan biri olan yıldırma, tüm dünyada büyük bir iş yeri problemi olarak kabul edilmektedir. Son yıllarda akademik çevreler, sendikalar, sağlık örgütleri yıldırma üzerine araştırmalar yapmakta ve alınabilecek önlemler konusuna ışık tutmaya çalışmaktadırlar. Ancak hemen hemen her kültürde ve her örgüt yapısında görülebilen yıldırmanın, kültürden kültüre, sektörden sektöre farklılaşması tanımlanmasında ve önlemlerin belirlenmesinde sıkıntılar yaratmaktadır.

Konu ile ilgili literatürde, işyerinde uygulanan, çalışanı uzaklaştırmayı amaçlayan olumsuz davranışlarla ilgili olarak; duygusal saldırı (mobbing), taciz, informal ceza, sosyal hor görme, yıldırma gibi isimler kullanılmaktadır. Bu çalışmada sözü edilen davranışlar için “yıldırma” ifadesi tercih edilmiştir.

Çalışanların kendilerini huzurlu, mutlu hissettikleri örgüt iklimi ile içselleştirip bağlılık gösterdikleri bir kurum kültürü, etkin ve verimli çalışma ortamının yaratılmasında önemlidir. İletişim problemlerinin olduğu, çatışmaların yaşandığı, gerginliklerin başgösterdiği bir örgütün çalışanlarında zihinsel, fiziksel rahatsızlıkların oluşacağı ve bu olumsuzlukların hem bireysel hem de örgütsel performansa yansıtacağı açıktır.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün raporuna göre öğretmenler, sağlık çalışanları ve ev işlerine yardım edenler yıldırma daha fazla uğramaktadır. Yapılan bir başka araştırmada da eğitim ve sağlık sektörü ile kar amacı gütmeyen örgütlerde, büyük firmalardan daha fazla yıldırma yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim sektörü, insanın sadece bilgi düzeyini artırmakla kalmayıp onun ahlaki değerler kazanmasına, kültürel gelişimini sağlayarak topluma nitelikleri iyileştirilmiş bireyler yetiştirmeye odaklanmıştır. Dolayısıyla sağlıklı bir toplumun oluşturulmasında eğitim sektörü çalışanlarının gayretleri ve emekleri göz ardı edilemez. Bu nedenle, diğer sektörlerde çalışanlara nazaran, eğitimcilerin sağlıklı, huzurlu ortamlarda çalışmalarının önceliği olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada, İstanbul'da orta dereceli devlet okullarında görev yapan öğretmenlere yönelik uygulanan yıldırma eylemleri ele alınmış; mağdur öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma davranışları, süresi, yönü, etkileri, mağdurların kişilik özellikleri, yıldırmanın olduğu örgütün özellikleri, mağdurlar tarafından algılanan nedenleri, kullanılan başa çıkma yöntemleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, kartopu örnekleme yöntemi ile yıldırma mağduru öğretmenlere ulaşılmış, anket uygulanarak son bir yıl içinde yaşadıkları yıldırma olayı ile ilgili algıları çerçevesinde yıldırma mağduru öğretmenin profili oluşturulmaya gayret edilmiştir. Daha önce yapılan yıldırma konulu çalışmalarda da ya mağdurların ya da gözlemcilerin algılarına göre değerlendirmeler yapılmış bu şekilde sonuca ulaşılmıştır. Saldırganların kendilerini gizlemeleri ya da saldırgan olduklarını kabul etmek istememeleri nedeniyle yıldırmanın saldırgan yönünü açıklığa kavuşturmak oldukça zor görünmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; yıldırmanın ne olduğu, kavramsal gelişimi, nedenleri, süreç özellikleri, örgüt ve çatışma kavramlarıyla ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır, yıldırmanın aktörleri tanıtılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, yıldırmanın mağdura, mağdur ailesine, görüldüğü örgütlere ve topluma etkileri anlatılmış alınabilecek önleyici önlemler ile yıldırma yaşanırken yapılabilecekler değinilmiş ve hukuki boyutu ile ilgili kısa bilgilere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise gerçekleştirilen uygulama çalışmasının yöntemi ile bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

I. BÖLÜM

YILDIRMANIN TANIMI ve ÖZELLİKLERİ

1. YILDIRMANIN TANIMI VE KAVRAMSAL GELİŞİMİ

İnsanoğlu, en büyük sınavını doğanın gücü karşısında varlığını koruma çabasıyla vermiştir. Bireysel hayatta kalma mücadelesinin yerini dayanışma içinde girilen iş paylaşımına bırakması insanlığı bugünlere taşıyan en önemli adım olmuştur.

İnsan nüfusunun artmasıyla birarada yaşayan insan sayısı ve toplumun ihtiyaçları artmış, bunun sonucunda da iş bölümü ve ortak çalışma alanları doğmuştur. Gereksinimlerin karşılanabilmesi için sanayinin oluşumu, gelişimi ve üretimin kapasitesindeki büyüme insanların konforunu, refahını sağlayabilmişse de farklı görüşlerin, inançların, kültürlerin, kişiliklerin biraraya gelmesiyle insanın sosyal yapısında birtakım olumsuzluklar görülmeye başlamıştır. Bu olumsuzluklardan biri de yıldırma dır.

Yıldırma, günümüzde tüm dünyada varlığı kabul edilen, işyeri yaşamına ait bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar, tüm yaşam alanlarında zaman zaman kırııcı, rencide edici, etik dışı, kaba, zarar verici davranışlarla karşılaşabilirler. Bu davranışlar sık sık tekrarlanmıyorsa, genellikle bireyler kendi içlerinde olumsuzlukları çözümlenmekte ve büyük sıkıntılar yaşamamaktadırlar. Ancak, sözü edilen davranışlar, uzun süre sistematik şekilde uygulanıyorsa birey zarar görmeye başlar. Artık bu durumda yıldırma eyleminden söz edilebilir. Yıldırma eylemlerinin uygulanma sıklığı arttıkça ve süre uzadıkça olumsuz etkileri de artacaktır.

Ayrı isimlerle anılan ve farklı tanımları yapılan yıldırmanın en yaygın kullanımı “mobbing”dir. Pek çok dilde aynen kullanılan sözcük, Latince “mobile vulgus” sözcüklerinden türetilmiştir ve kararsız kalabalık, şiddete yönelik grup, çete anlamlarını içermektedir. İngilizcede ise “mob” eylemi, grup halinde saldırmak, kitle halinde hücum etmek, merakla etrafını sarmak; yığılmak anlamlarını karşılamaktadır. Mobbing ise mob kökünün ad-eylem biçimidir ve grup halinde

saldırma, kitle halinde hücum etme, merakla etrafını sarma; yığılma anlamlarını taşımaktadır.

Yıldırma, ilk olarak 1960'lı yıllarda hayvanlar üzerine yaptığı bir çalışmada Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. Araştırmacı, bu çalışmada hayvanların sürüleri dışındaki yabancı bir hayvana ya da sürü içindeki bir üyeye yönelik saldırılarını mobbing terimi ile ifade etmiştir.

Kavram daha sonra Dr. Peter Paul Heinemann tarafından bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı yıkıcı hareketlerini tanımlayıcı terim olarak tercih edilmiştir. Böylelikle mobbing terimi insanlar arasındaki olumsuz davranışları karşılamak amacıyla kullanılmaya başlanmıştır.

Amerikalı kadın araştırmacı Carroll Brodsky, 1976 yılında yayınlanan “The Harassed Worker” (Tacize Uğrayan İşçi) adlı kitabında iş yaşamında yaşanan taciz davranışlarını karşılamak amacıyla Harassment terimini kullanmıştır. Brodsky bu kitabında ayrıntılı bir tanım yapmamış ama işyerinde gerçekleştirilen tacizi; bir çalışan tarafından başka bir çalışana karşı, onun canını sıkmak, umutsuzluğa düşürmek, bezdirmek gibi amaçlarla gerçekleştirilen bir işyeri davranışı olarak belirtmiştir.² Mobbing bu çalışmayla hatları kabaca çizilen bir işyeri olgusu durumundadır.

Mobbing teriminin ilk olarak kullanılmasından yaklaşık yirmi yıl kadar sonra yıldırma terimi Leymann tarafından ayrıntılı şekilde tanımlanmıştır. Leymann “*Psikolojik terör ya da mobbing, iş yerinde, sistematik bir şekilde bir ya da daha fazla birey (nadiren dörtten fazla) tarafından, daha çok bir kişiye yönelik (nadiren birden fazla) düşmanca ve etik dışı davranışları içerir. Birey, mobbing hareketlerine bağlı olarak çaresiz ve savunmasız bir halde kalır. Bu hareketler çok sık (en az haftada bir) ve uzun bir süre içinde (en az altı ay) tekrarlanan bir temelde gerçekleşir. Bu düşmanca davranışların sıklığı ve uygulama süresinin uzunluğu, bireyde belirgin*

²Akt.Tınaz, P.,-Bayram, F.,-Ergin, H., Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul, 2008, s.4. (Harald Ege, La Valutazione peritale del Danno da Mobbing, Milano, 2002, s.31.)

rahatsızlıklara neden olur.”³ şeklinde yaptığı yıldırma tanımıyla, yıldırmanın niteliği, süreci ve yaratacağı sonuçlara da değinmiş, davranışların en az altı ay süreyle ve en az haftada bir kez uygulanıyor olması gerektiğine dikkat çekerek yıldırmaı örgüt içinde görülen basit çatışmalardan ayırmıştır.

Leymann yaptığı araştırmalar ve belirlemeleri ile tüm dünyada işyerinde yıldırma konusunda yapılacak çalışmalara temel oluşturmuştur. Bu konuda yapılan sonraki çalışmalar, genel olarak Leymann’ın araştırmalarını temel almış ve bu çalışmaları genişletmeye yönelik olmuştur.

Avrupa’da özellikle işyerlerinde cinsel tacize uğrayan kadınların sendikalar yolu ile hak arama mücadelelerine girişmeleri iş ortamlarındaki cinsel tacizi önlemeye yönelik kanunlar düzenlenmesini sağlamıştır. Irkçılık karşıtları da işyerlerinde ayrımcılık yapılması nedeniyle hak arama mücadelesini başlatmış ve örgütlerde ırkçılığı önleyici kanunların yürürlüğe girmesini sağlamışlardır. Yapılan çalışmalarla okullarda zorbalık yaşandığı ortaya konulmuş ve bu tür davranışların önüne geçmek için de düzenlemeler yapılmıştır.

1982 yılına kadar, yıldırma konusunun araştırmacılar tarafından pek önemsenmediği ve ele alınmadığı yapılan çalışmaların oldukça az olmasından anlaşılmaktadır. Bunun nedeni yıldırmanın varlığının kolay anlaşılabilmesi ve ağır yıpratıcı etkilerinin olduğunun fark edilememesi olabilir. Araştırmacıların konudan uzak kalması, önleyici ve koruyucu önlemlerin alınmasını geciktirmiştir.

1982 yılından sonra, özellikle gelişmiş ülkelerde yıldırma konusu üzerine çalışmalarının yoğunlaştığı görülmektedir. Yıldırıcı davranışların niteliğinin, yarattığı olumsuz etkilerin ortaya konulması sorunun varlığının kabul edilmesini de beraberinde getirmiştir.

İnsanların işyeri ortamında yaşadığı yıldırmaı yönelik eylemlere dikkatleri çeken isimlerden biri de 1988 yılında İngiliz gazeteci Andrea Adams olmuştur. BBC için bir program hazırlayan Adams, hazırladığı programda televizyon ve radyo

³ Tınaz, P., İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul, 2006, s.8.

kanallarında yıldırma yaşandığına dikkat çekerek bir işyeri sorunu olarak yıldırma eylemlerini ortaya koymuştur. Daha sonra konu ile ilgili bir de kitap yayımlayan Adams, yıldırma eylemlerini “sürekli kusur bulma”, “küçük düşürme” anlamlarında kullanmış ve yıldırma eylemlerine göz yuman yönetim anlayışının varlığı ile yıldırma eylemleri arasındaki ilişkiyi açıklama yoluna gitmiştir. Yapılan tüm çalışmalar sonucunda 1997’de bir vakıf kurularak “Andrea Adams” adı verilmiştir.⁴

1980 den sonra yıldırma konulu çalışmaların artması çalışanlar arasında bilinç oluşturması bakımından önemlidir. İşyerlerinde yaşanan ve etkisi hem en ağır hem de en geniş olan yıldırmanın önemli bir sorun olduğunun kavranması gerçekleştirilen araştırmalarla sağlanmıştır. Çalışmalar öncelikle sanayi toplumlarında başlamış, daha sonra diğer ülkelerde de sorunun varlığı kabul edilmiştir.

Çeşitli ülkelerde son yirmi yılda artan yıldırma çalışmalarında yıldırıcı davranışlar, sürecin işleyişi, etkileri, nedenleri, başa çıkma yolları, örgütlerin soruna yaklaşımı gibi alanlar aydınlatılmaya çalışılmıştır. Farklı ülkelerde yapılan araştırmalar yıldırmanın kültürden kültüre, örgütten örgüte değiştiğini de ortaya koymuştur.

Norveç’te; 1989’da Matthiesen, Raknes ve Rökkum; 1990’da Kihle; 1991’de Einarsen & Raknes; Finlandiya’da; 1991’de Paanen ve Vartia, 1994’te Björkqvist; Almanya’da; 1993’te Becker, 1996’da Knorz ve Zapf, yine 1996’da Zapf; Avusturya’da; 1995’te Niedle; Avusturalya’da; 1991’de Toohey, 1995’te McCarthy konu ile ilgili çalışmalarda bulunmuşlardır. Araştırmalar Hollanda, İngiltere, Fransa ve İtalya’da devam etmiştir.⁵

Yıldırma ile ilgili araştırmaların artması, sonuçlarının belirgin biçimde ortaya konulması, yıldırma davranışlarının, her sosyal yapıda ve her kuruluştaki karşılaşılabilecek davranışlar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmalar yıldırma

⁴ Akt. Davenport, N. - Schwartz, R. D. - Elliot, G. P., Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz (Çev. O.Cem Öneroy), İstanbul, 2003, s.5. (Field, Tim, 1996Bully in Sight.Oxfordshire:Success Unlimited. s.33.)

⁵ Yavuz, H., Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007, s.52,53.

sorununun altını çizmiş, bunun sonucunda çalışanları yıldırmadan korumak ve işyerlerindeki bu tür davranışları önlemek amacıyla pek çok ülkede yasa düzenlemeleri yapılmıştır. Günümüzde pek çok ülkede konferanslar düzenlenerek, kitaplar, broşürler, afişler hazırlanarak, yıldırma karşıtı web siteleri oluşturularak yıldırma ve yıldırma ile başa çıkma konusunda çalışanları bilinçlendirme çabalarının arttığı görülmektedir.

Leymann'ın hazırlamış olduğu web sayfası da meslektaşları tarafından sürekli güncellenerek varlığını korumaktadır. Bu web sayfasında yıldırmanın tanımı ve etkileriyle ilgili bilgilerin yanı sıra yapılan yeni çalışmalara, araştırmacıların görüşlerine ve yıldırma ile başa çıkma konusunda önerilere rastlanmaktadır.

Bilimsel araştırmaların artması, toplumsal bilinçlenmeyi de beraberinde getirmiştir. Yıldırma ile ilgili uluslararası düzeyde çalışmalar yapılmakta ve önlemler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu anlamda giderek önem kazanan bir olgu olduğunu söylemek mümkündür. Sendikaların bu konuda gerçekleştirdikleri bilgilendirme çalışmaları pek çok ülkede ses getirmiş ve önleyici düzenlemelerin yolunu açmıştır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 1999 da “İş Yerinde Şiddet” adı ile bir rapor yayınlamıştır. Yıldırmanın fiziksel ve duygusal yönünün ele alındığı raporda, yıldırmanın önemli bir sorun olduğu da vurgulanmıştır.⁶

Dünyada 80’li yıllarda yıldırma çalışmaları hız kazanırken bizde 2000’li yıllarda bu çalışmaların başladığı görülmektedir. Yıldırma ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar ışığında kendi kültürümüze göre şekillenen yıldırmanın özellikleri, süreci, etkileri ve nedenleri belirlenmeye çalışılmaktadır.

Ülkemizde günden güne artan yıldırma konulu çalışmalardan bazıları şunlardır:

Şaban Çobanoğlu, “Mobbing, İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri” isimli kitabı ile yıldırma olgusunu irdelemiştir. Yıldırmanın nedenleri,

⁶ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226 (23.05.2008)

tipolojisi, süreci, başa çıkma yolları, farklı sektörlere göre yıldırma özellikleri, yıldırma ve iş hayatında etik değerler ile yıldırmanın hukuki boyutuna ilişkin bilgiler aktarmıştır.

Adnan Nur Baykal, “Yutucu Rekabet” adlı kitabında, yıldırmanın tarihi yönünü gözler önüne sermiş ve günümüzden 500 yıl öncesinde de yıldırma nedenli intiharlar olabildiğini örneklemiştir.

Pınar Tınaz “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)” isimli 2006 yılında yayınladığı kitabında, yıldırma ile ilgili açıklayıcı bilgiler ile bu bilgilere örnek niteliği taşıyacak yaşanmış olaylara yer vermiştir.

Pınar Tınaz, Fuat Bayram ve Hediye Ergin’in birlikte hazırladıkları ve 2008 yılında yayınladıkları “Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)” adlı kitap üç bölümden oluşmaktadır. Her bölümü bir araştırmacı hazırlamıştır. Birinci Bölüm; Pınar Tınaz tarafından hazırlanmış ve yıldırma kavramının her yönüyle açıklanmasına ayrılmıştır. İkinci Bölüm; Türk iş hukuku açısından yıldırma değerlendirmesi içermektedir ve Fuat Bayram tarafından hazırlanmıştır. Üçüncü Bölüm ise Hediye Ergin tarafından hazırlanmış ve uluslararası hukukta yıldırma kavramının yeri açıklanmıştır.

Hasan Tutar, “İş Yerinde Psikolojik Şiddet” isimli kitabında özellikle yıldırmanın psikolojik yönünü aydınlatmaya çalışmış, ayrıca yıldırma ile başa çıkma taktiklerine yer vermiştir.

Meltem Güngör, “Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz” adlı kitabında yıldırma ile ilgili açıklayıcı bilgiler yanında Türkiye’de hizmet sektöründe psikolojik tacizin boyutları ve risk gruplarına değinmiş ayrıca Avrupa Birliği ülkelerinin yıldırma yaklaşımaları ile yıldırmanın hukuki boyutuna ilişkin bilgiler de vermiştir.

Asiye Toker Gökçe, “Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri” adlı kitabında yıldırmanın kavramsal gelişimine, nedenlerine ve

yıldırma ile başa çıkma stratejilerine yer verilmiştir. Kitapta ayrıca eğitimciler arasında yaşanan mobbing ele alınmıştır.

Asiye Toker Gökçe, “Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği” adlı kitabında ülkemizde son yıllarda çeşitli sektörlerde yaşanan adli olaylarla, ortaya çıkan yıldırma kavramı olarak irdelenmektedir. Kitapta ayrıca, yıldırmanın kavramsal gelişimi, nedenleri, yıldırma ile başa çıkma stratejileri ve eğitim alanında mobbing konularına yer verilmiştir.

Erkan Yaman, “Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet – Mobbing” adlı kitabında psikoşiddet kavramını çok yönlü ele almıştır. Çatışma, kişilik tipleri ve duygusal zekâ, örgütsel davranış üzerindeki etkilerine değinmiştir. Ayrıca kitabın son bölümünde üniversitelerde bir yönetim sorunu olarak öğretim elemanının maruz kaldığı psikoşiddet üzerine nitel desenli bir bilimsel araştırma çok boyutlu olarak incelenmiş ve ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

On üçüncü Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde (12-14 Mayıs 2005) yıldırma konulu üç araştırmanın sunumu yapılmıştır.

- Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları ve Çatışma arasındaki İlişki; Asunakutlu, Tuncer; Safran Barış (Araştırma verilerine göre; çalışanların % 40'ı yıldırma mağdurudur.)

- Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı: Mobbing; Aytaç, Serpil; Bayram, Nuran; Bilgel, Nazan (Araştırmaya katılanların %55'i son bir yılda yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmiştir.)

- Turizm Çalışanlarına Yıldırma (Mobbing) Uygulamaları: Bir Örnek Olay; Kutanis, R. Özen; Safran Barış; (Muğla 'da büyük otellerde çalışmış 27 kişi ile mülakatlar yapılmış ve yıldırma kaynaklı sorunlar belirlenerek öneriler getirilmiştir.)

Tez konusu ile ilgili çalışmaların başlangıç aşamasında Yüksek Öğretim Kurulu Tez Arşivi taranmıştır. Bu kapsamda, Asiye Toker Gökçe'nin “İşyerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir

Araştırma” adlı doktora tezine Erkan Yaman’ın “Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu Olarak Öğretim Elemanlarının Maruz Kaldığı İnfomal Cezalar: Nitel Bir Araştırma” konulu doktora tezine rastlanmıştır. Bu iki araştırma daha sonra yukarıda belirtilen isimlerle kitap haline getirilmiştir.

Tez çalışması süresince Yüksek Öğretim Kurulu Tez Arşivi taramaları ile ulaşılan araştırmalar şunlardır:

- Tan, Bilge Ufuk; Dnş: Doç.Dr. Pınar Tınaz; “İşyerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İşyerinden Uzaklaştırma (Mobbing)”;Yüksek Lisans Tezi (Yıldırma ile mücadelede farkındalığın önemi vurgulanmış bu amaçla yapılacak bilgilendirme çalışmalarının taşıdığı değer üzerinde durulmuştur. Yıldırma olgusunun tanınabilmesi için açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir.)
- Dikmen, Ayşe; Dnş.: Prof.Dr. Handan Kepir Sinangil; “İşyeri Zorbalığı ve Örgütten Ayrılma İsteğine Etkileri”; Yüksek Lisans Tezi (Yapılan araştırmanın verilerine göre yıldırmanın görülme sıklığı %48’dir.)
- Çakır, Bahar ; Dnş.: Doç. Dr. Binali Doğan; “İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma”; Yüksek Lisans Tezi (Türkiye’de iş yaşamında görülen yıldırma eylemlerinin işten ayrılmalara etkisinin bulunup bulunmadığı saptanmaya çalışılmıştır.)
- Ertürk, Abbas; Dnş: Yrd.Doç.Dr. Necati Cemaloğlu; “Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri”; Yüksek Lisans Tezi (Araştırmaya göre saldırganların dörtte üçü erkektir, % 60’ı yöneticidir ve % 62’sinin branşı sınıf öğretmenliğidir.)
- Arslan, Funda; Dnş: Yrd. Doç. Dr. İbrahim Yalçın; “İşletmelerde Duygusal Zorbalık Ve Ankara’da Bankacılık Sektöründe Duygusal Zorbalığın Varlığına İlişkin Bir Uygulama”; Yüksek Lisans Tezi (Araştırma verilerine göre yıldırma mağdurlarının % 66’sının kadın, % 34’ünün erkek olduğu;

saldırganların ise % 30,8'i kadın, % 24,6'sı erkektir. Hem kadın hem de erkek tarafından yıldırma uğrayanların oranı ise % 44,6'dır.)

- Akdemir Mansur, Fatma;Dnş: Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu; “İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi”; Yüksek Lisans Tezi (Araştırmada elde edilen verilere göre yıldırma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı analiz edilmiş ve böyle bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.)
- Aktop, N. Güneş; Dnş: Yrd. Doç. Dr. Jale Balaban Salı; “Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri” Yüksek Lisans Tezi (yaşın, cinsiyetin, unvanın ve fakültenin yıldırma davranışları üzerindeki etkileri incelenmiş ve yıldırma riskinin azaltılması için yapılabilecekler değinilmiştir.)
- Bingöl, Bahar; Dnş: Yrd. Doç. Dr. Pınar Süral Özer; “İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma”; Yüksek Lisans Tezi (Araştırma ile en çok karşılaşılan yıldırma davranışları, yıldırmanın oluşumu, nedenleri ve etkileri saptanmaya çalışılmıştır.)
- Tanoğlu, Şükriye Çağrı;Dnş: Yrd.Doç.Dr. M. Atilla Arıcıoğlu; “İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama”; Yüksek Lisans Tezi (Araştırma kapsamında bir yüksek öğrenim kurumunun beş fakültesinde akademisyenler üzerinde anket çalışması yapılmış ve akademisyenlerde yıldırmanın görülme oranı %15,8 olarak bulunmuştur.)
- Urasoğlu Bulut, Hilal; Dnş: Yrd. Doç. Dr. Mustafa Koç; “Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Şiddet Düzeyi (Mobbing)”; Yüksek Lisans Tezi (Araştırma verilerine göre orta öğretim kurumlarında görev yapan 25 yaşın altındaki bireylerin daha fazla yıldırma uğradıkları sonucuna ulaşılmıştır.)

- Yavuz, Hüseyin; Dnş: Doç. Dr. İlker H. Çarıkçı; “Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma”; Yüksek Lisans Tezi (SDÜ Tıp Fakültesi Hastanesinde yapılan çalışma sonuçlarına göre çalışanların yıldırma algıları ile yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve meslek arasında anlamlı ilişkilerin varlığı saptanmıştır.)

Ortaya konulan çalışmalarda araştırmacıların, Leymann'ın tanımlama yöntemini izledikleri ve bu tanımları genişleterek kullandıkları görülmektedir. Ancak araştırmacıların fikir birliğine vardıkları bir yıldırma tanımı bulunmamaktadır. Araştırmacılar, kendi çalıştıkları alana göre yıldırma tanımı yapmış, özelliklerini belirlemiş, etkilerini ele almışlardır. Bu durum farklı ülke ve çalışma konularına göre yıldırmanın farklı tanımlarının yapılmasını da beraberinde getirmiştir. Hukuk, sosyoloji ve psikoloji bilim dalları ile ilgili disiplinler arası bir konu olması da yıldırmanın isimlendirilmesinde ve tanımlanmasında farklılıklar yaratmaktadır.

Batı literatüründe kullanılan yıldırma ile ilgili mobbing, bullying (zorbalık), bossing (patronaj), intimidation (sindirme), emotional abuse (duygusal taciz), work abuse (işyeri tacizi), psychological terror (psikolojik terör), workplace trauma (işyeri travması)⁷, mistreatment (Kötü muamele), victimization (kurban etme), verbal abuse (sözlü taciz), Horizontal violence (psikolojik şiddet) gibi bireye yönelik şiddeti anlatan terimler kullanılmıştır. Almanya, Avusturya ve İtalya da orijinal şekliyle mobbing, Fransa'da harcelement-moral (manevi taciz) kullanılmaktadır. Belçika'da konu ile ilgili ilk çalışmalarda mobbing ve bullying kavramları kullanılırken son yıllarda petsen (bezdirmek) sözcüğü tercih edilmektedir. Ancak Fransızca konuşulan Valon bölgesinde Fransa'da olduğu gibi harcelement-moral terimi yaygındır. İsveçte mobbing ve bossing, Danimarka'da bullying, İsviçre'de üç resmi dil kullanıldığı için Almanca ve İtalyanca konuşulan bölgelerde mobbing Fransızca konuşulan bölgelerde ise harcelement-moral terimleri; Güney Afrika'da ise emosionele teistering (duygusal taciz) sözcükleri kullanılmaktadır.⁸

⁷Akt:Güngör, M., Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, İstanbul, 2008, s.6. (Ferrari, Elena, Raising Awareness on Mobbing: An EU Perspective, DAPHNE Programme, European Commission, 2004, s.2.)

⁸Tınaz, ve diğerleri, a.g.k., s.6.

Araştırmalarda yıldırma için en yaygın kullanımın mobbing olduğu görülmektedir. Bazı araştırmalarda ise bullying teriminin kullanıldığı görülmektedir. Mobbing, genellikle yaşamın her alanında görülebilen caydırma, sindirme, kişinin benliğini öldürme, izole etme anlamlarını taşırken, korkutma, kabadayılık etme anlamına gelen bullying, mobbingden daha sert davranışları tanımlamaktadır.

Bu terimler bazı noktalarda birbirinden farklılaşsa da yakın anlamlar taşımaktadırlar. Yıldırmaı karşılamak üzere her dilde sözcük üretilmeye çalışılmışsa da işyerinde hedef kişilerin özgüvenlerine ve zsaygılarına yönelik sürekli liği olan saldırılar şeklinde tanımlanabilecek kavram, diğer dillerde de genellikle İngilizce söyleniş şekliyle kullanılmaktadır.

Ülkemizde yapılan çalışmalarda da terminoloji kargaşası yaşanmaktadır. Ülkemizde konu ile ilgili isimlendirmede; psikolojik terör, duygusal suiistimal, işyerinde psikolojik taciz, işyerinde zorbalık, psikolojik şiddet, işyerinde duygusal saldırı, informal cezalar, işyerinde duygusal linç, işyerinde yıldırma, işyerinde psikolojik terör, işyerinde moral taciz, işyerinde manevi taciz ifadelerinden yararlanılmıştır. Bu çalışmada, farklı isimlerle adlandırılan eylemlerin ortak amacının bireyi yıldırmak olduğu düşünülerek ‘yıldırma’ ifadesi benimsenmiştir.

İşyerinde yıldırma eylemini gerçekleştiren(ler) ve bu eylemlere maruz kalan kişi(ler) için de farklı isimler kullanılmaktadır. Yıldırma eylemini gerçekleştirenler için zorba, saldırgan, mobbing uygulayıcısı, mobbingci gibi isimler kullanılırken yıldırma eylemlerine maruz kalanlar için mağdur, kurban, duygusal saldırıya uğrayan gibi isimlendirmeler yapılmıştır. Çalışmada yıldırmayı uygulayan için “saldırgan”; işyerinde yıldırma davranışlarına maruz kalana kişi içinse “mağdur” ifadelerinin kullanılması tercih edilmiştir.

Yıldırma olgusunu ülkemizde henüz beş yıllık bir geçmişe sahiptir. Bu nedenle uzmanlık alanları farklı olan araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar yapılmış, ortak bir yıldırma tanımı oluşturulamamıştır.

Yıldırma üzerine çalışmaları olan Çobanoğlu “işyerinde duygusal saldırı” tabirini kullanmış ve işyerlerinde görülen bir tür çatışma olduğunu ifade etmiştir. Çobanoğlu’na göre özellikle gelişmiş ülkelerde görülen yıldırma eylemleri, bir çatışma ve ruhsal taciz türüdür. Araştırmacı bu olgunun bir çeşit psikolojik terör olduğunu da belirtmiştir.⁹

Arpacıoğlu, konu ile ilgili bir makalesinde yıldırma eylemleri için , “zorbalık ve yıldırma” tabirlerini kullanmaktadır. Yıldırma eylemlerinin özellikle başarısı, bilgisi ve olumlu tavırları ile dikkat çeken çalışanlar üzerinde yoğunlaştığını belirtmektedir. Araştırmacı, bir veya birkaç kişi tarafından, sistematik biçimde uygulanan, bir çeşit duygusal eziyet davranışı şeklinde yıldırma eylemini tanımlamıştır.¹⁰

Yıldırmanın çok eski zamanlarda da var olduğunu kitabıyla ortaya koyan Baykal ise yıldırmaı tanımlarken özellikle manevi baskı yönü olduğunu belirtmiştir. Bu baskıyla, hedef alınan kişinin hata yapmasını sağlayan saldırganın amacı kendi konumunu güçlendirmek ve rakiplerinden kurtulmaktır.¹¹ Baykal’ın belirttiği gibi

Konu ile ilgili çalışmaları bulunan Tınaz, yıldırma eylemleri için “işyerinde psikolojik taciz” ismini kullanmıştır. Rekabetten kaynaklanan, psikolojik baskılarla ortaya çıkan, bireyi işyerinden uzaklaştırmayı amaçlayan bu nedenle genellikle istifa eden kişilerin yaşadığı düşünülen bir olgu olduğunu belirtmiştir.¹² Tınaz’ın tanımı özellikle yıldırma eylemlerinin nedenini ve sonucunu açıklamaya yöneliktir. Pek çok araştırmacı da yıldırmanın rekabetten doğduğu ve işten ayrılmaya kadar gidebilen bir süreç olduğunda hemfikirdir.

Batlaş da Tınaz gibi yıldırmanın işten ayrılmaya kadar varan bir süreç olduğunu, hatta mağdurun mecbur kaldığı için işten ayrılmayı seçtiğini belirtmiştir. Araştırmacı, çalışanın haksız yere suçlanması, dedikodu yoluyla itibarının sarsılması, imalar ve tacizlerle küçük düşürülmeye çalışılması gibi davranışları yıldırma

⁹ Çobanoğlu Ş., Mobbing, İstanbul, 2005.s.21.

¹⁰ <http://www.maksimum.com/kadin/haber/49/25065.php> (22.02.2008)

¹¹ Baykal, A. N., Yutucu Rekabet, Kanuni Devrindeki Mobing’den Günümüze, İstanbul, 2005, s.18.

¹² Tınaz, a.g.k., s.6.

eylemleri olarak değerlendirmektedir. Bu davranışların sistematik şekilde uygulandığının ve genellikle kurum içinde görmezden gelindiğinin, hatta teşvik edilebileceğinin de altını çizmiştir.¹³

Güngör, yıldırma eylemleri için “psikolojik taciz” terimini kullanmıştır. Konunun vahameti ve hukuki boyutunu da göz önünde bulundurarak bu terimi, seçtiğini belirtmiştir. Güngör yıldırma tanımlarken Leymann’ın tanımına kasıt unsurunu da ekleyerek bu tanıma geliştirme yoluna gitmiştir. “Bir ya da birden fazla kişinin, bir kişiyi hedef alarak, kasıtlı olarak sistematik bir biçimde, ahlaki olmayan ve düşmanca davranışlarda bulunması ve bu davranışlar sonucunda kişinin savunmasız ve çaresiz bir duruma itilmesidir.” şeklinde yıldırma tanımlamıştır.¹⁴

Tan da yaptığı yıldırma tanımında özellikle saldırganın amacına dikkat çekmiştir. Tan’a göre ihraç etme amacıyla uygulanan psikolojik baskılar ve duygusal boyuttaki taciz davranışları yıldırma olarak adlandırılmalıdır.¹⁵ Saldırganın amacı, genellikle yıldırma eylemleri sonucunda karşılaşılan işten ayrılma gerçeğidir. Yani saldırgan işyerinde olmasını istemediği kişiyi ortamdaki uzaklaştırmak amacıyla olumsuz eylemler gerçekleştiren kişidir.

Gökçe, konu ile ilgili yaptığı çalışmasında yıldırma için “işyerinde yıldırma” ismini kullanmıştır. Bir veya daha fazla kişi tarafından uygulanan, çalışanın kimi zaman yok sayılarak kimi zaman özel yaşamıyla alay edilerek ya da niteliği dışında iş verilip başarısızlığa itilerek yıldırılmaya çalışılması şeklinde tanım getirmiştir.¹⁶

Kök; yıldırma eylemlerini, toplumsal şiddetin yansımalarından biri olarak değerlendirmektedir. Özellikle ekonomik nedenlerle yaşanan sıkıntılar, küreselleşme,

¹³ http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm (20.10.2008)

¹⁴ Güngör, a.g.k., s.8.

¹⁵Ufuk Tan, B., İşyerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İşyerinden Uzaklaştırma: Mobbing, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2005, s.6.

¹⁶Toker Gökçe, A., Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2006.s.25.

artan rekabet, örgütsel yeniden yapılanmalar ve güç dağılımındaki eşitsizlikler yıldırma eylemlerini en fazla iş dünyasında karşılaşılan bir olgu haline getirmiştir.¹⁷

Yüçetürk, yıldırma eylemlerini hedeflenen kişiye yönelik lekeleme, dedikodu yapma, iftira atma, küçük düşürme, mesleki anlamda yetersiz gösterme çabaları olarak tanımlamaktadır. Yıldırma eylemlerinin sıklığının ve süresinin önemli olduğunu belirtmiştir. Ancak bu konuda bir uzlaşmanın olmadığını ve genel görüşün süreli ve sistematik davranışlar olarak tanımlamak yönünde olduğunu altını çizmiştir.¹⁸

Dökmen, yıldırma işyerinde, apartmanda veya mahallede yaşanabilecek bir olgu olarak kabul etmektedir. Bir grup insanın bazı farklılıklardan dolayı birini beceriksiz, geçimsiz olarak algılamalarıyla başladığını, itici davranışlarla bu kişiyi gerçekten de beceriksiz, geçimsiz, mutsuz, sorunlu bir insan haline getirdiklerini belirtmektedir. Dökmen, yıldırma sonucunda, hedef olan kişinin psikolojik ve fiziksel yönden ciddi olarak yaralandığının da altını çizmektedir.¹⁹

Avrupa Komisyonu ise yıldırma için “Yıldırma kişilerin işleri ile ilgili durumlarda taciz edildiği, tehdit edildiği ya da küçümsendiği, onların güvenliklerine, varoluşlarına ve sağlıklarına karşı açıkça meydan okunduğu olaylardır.” tanımını yapmaktadır.²⁰

Tutar, çalışmasında yıldırmanın psikolojik şiddet veya psiko-terör olduğunu vurgulamış ve “Şiddet; sadece kaba biçimi ile fiziksel olmayıp ekonomik, siyasal ve psikolojik olabilmektedir. Şiddetin inceltmiş (rafine-sofistike) biçimi olan mobbing, fiziki şiddet(bullying)ten daha tehlikeli ve daha kalıcı psikosomatik etkiler

¹⁷ http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2006/16/SBKOK.PDF (23.11.2008)

¹⁸ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226 (23.05.2008)

¹⁹ Dökmen, Ü., Küçük Şeyler, İstanbul, 2005, s.171.

²⁰ Akt.Bingöl, B., (2007) İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.27. (Yüçetürk, E. Elif Ve Öke, M. Kemal (2005). Mobbing And Bullying: Legal Aspects Relating To Workplace Bullying In Turkey. South East Europe Review For Labour and Social Affairs, Vol:8, No.2, Baden Eaden Germany)

bırakabilmektedir.” diyerek şiddet sözcüğünün hangi anlamda kullanıldığını açıklamıştır.²¹

Öztürk ve arkadaşları yıldırmanın bir tür duygusal saldırı olduğunu belirtmişlerdir. Bu saldırının hedefi ise iş yerindeki kişi veya kişilerdir. Amaç, hedef alınan kişi ya da kişilerin üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla performanslarını ve dayanma güçlerini yok etmek, bu şekilde işten ayrılmaya zorlamaktır.²²

Soyer; yıldırmanın duygusal bir saldırı olduğunun altını çizmiştir. Saldırının amacı iş yerindeki kişi veya kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak ahlak dışı yaklaşımla performansını ve dayanma gücünü baltalamak ve bu şekilde mağdurun veya mağdurların işten ayrılmasını sağlamaktır.²³

Tarhan, ise yıldırmanın, sistematik şekilde ve bilinçli bir baskı olduğunu ve karşı tarafı pasifize etmek amacı taşıdığını belirtmektedir.²⁴

Ergenekon, yıldırma için “İşyerinde duygusal taciz” terimini kullanmayı tercih etmiştir. Yıldırma tanımlarken farklı aşamaları içeren bir süreç olmasının altını çizmiştir. Farklı psikolojik unsurların etkileşimi ile oluşan ve hedef kişinin sağlığını olumsuz yönde etkileyen bir sendrom olduğunu belirtmiştir. Yıldırma sendromunu ise “Haksız suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet ve psiko-terör uygulamak yoluyla, bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan, kötü niyetli eylemlerden oluşan bir süreçtir.” şeklinde tanımlamıştır.²⁵

Görüldüğü gibi yıldırma ile ilgili pek çok tanımlama vardır. Yapılan tanımlarda araştırmacıların genel olarak uzlaştıkları ortak noktanın bulunduğu görülmektedir. Yapılan tanımlamalarda bulunan ortak noktalar, yıldırma olgusunun belirlenmesini kolaylaştırır.

²¹ Tutar, H., İşyerinde Psikolojik Şiddet, Ankara, 2004, s.7.

²² Öztürk H.- Yılmaz, F. - Hindistan, S., “Hemşireler için Mobbing Ölçeği ve Hemşirelerin Yaşadığı Mobbing”, Hastane Yönetimi Dergisi, C.11, S.1-2, s.63-69.

²³ http://www.alomaliye.com/sule_soyer_mobbing.htm (05.04.2008)

²⁴ Saka, F., “ İşyerlerindeki kabus:duygusal taciz”, Hürriyet, 23.06.2006

²⁵ <http://www.elemanara.com/2008/09/24/isyerinde-duygusal-taciz-mobbing-nedir.html> (12.11.2008)

Tanımlardaki ortak noktalar şunlardır:

- Yıldırma; rekabetten, kıskançlıktan veya olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır.
- Yıldırma davranışları, bireyi psikolojik olarak yıpratıcı niteliktedir.
- Olumsuz davranışlar, uzun süre devam eder ve sık sık tekrarlanır.
- Yıldırmanın uygulanma amacı, bireyi sindirmek veya yıpratarak ortamdan uzaklaşmasını sağlamaktır.

Yıldırma nedeni ile mağdurların psikolojileri olumsuz yönde etkilenir, gergin ruh halleri performanslarının düşmesine verimlerinin azalmasına neden olabilir. Tedavi ve hastalık izinlerine ihtiyaç duyulabilir. Tabii ki bu olumsuz etkiler sadece bireyde görülmez, yıldırmanın varlığı diğer çalışanlarda da huzursuzluk yaratacak çatışmalar artacaktır. Örgüt, verimi azalacak işten ayrılımlar işe yeni alınan bireylerin uyum süreci ekonomik kayıplar yaratacaktır. Ayrıca işin hukuki alanlara yansımaları, tazminatlar, avukat ücretleri ek masraf olacaktır. Yıldırmanın toplam maliyetinin çalışanın yıllık gelirinden fazla olduğu bile söylenebilir.

Konu ile ilgili farklı tanımlardan yola çıkarak yıldırmanın psikolojik boyutu kadar sosyolojik yönünün de önemli olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü mağdurun karşılaştığı olumsuz davranışlar sosyal bir ortamda gerçekleşir; yıldırma eylemini gerçekleştiren(ler), hedef olan(lar) ve izleyen(ler) hatta teşvik eden(ler)in var olduğu bir sosyal yapıdan bahsedilebilir. Eylemler özellikle bireyin sosyal statüsünü hedef alır ve kişi üzerinde baskı oluşturarak yalnızlığa itmeyi bu şekilde sosyal ortamdan uzaklaştırmayı amaçlar. Yıldırma olgusunun önemini kavramış olan yöneticiler bu durumu doğru stratejiler kullanarak çözümlenebilirler. Aksi durumda eğitilmiş, işini seven, yüksek nitelikte pek çok çalışan iş yaşamından ayrılabilir, bu durum yetmiş iş gücünün boş yere heba edilmesi demektir.

Kısaca yıldırma; çeşitli nedenlerle işyerinde istenmeyen kişiye yönelik uygulanan, sosyal statüsünü hedef alarak bireyi yalnızlığa itmek ve işyerinden uzaklaştırmak amacıyla sistematik biçimde, uzun süre gerçekleştirilen, psikolojik baskı oluşturacak nitelikteki olumsuz davranışlardır.

2. İŞYERİNDE YILDIRMA SENDROMU

İş yerlerinde pek çok olumsuzluğun doğmasına neden olan ve bireyde sağlık sorunları yaratan yıldırma, günümüzde bir işyeri sendromu olarak kabul edilmektedir.

Davenport ve arkadaşları bu sendromu tanımlamış ve ayırt edici özelliklerini sıralamışlardır. Yıldırma genellikle bir veya birkaç saldırgan tarafından gerçekleştirilmektedir; amaç mağdurun itibarını kaybetmesi, yıldırılması, yalıtılması ve sonuç olarak ortamdaki uzaklaştırılmasıdır. Mağdur zorunlu olarak işten ayrıldığında genellikle onun tercihiymiş gibi gösterilir. Doğrudan veya dolaylı, gizli veya açık olarak yapılabilir. Kötü niyetin hâkim olduğu bir iletişim söz konusudur. Saldırıları, sürekli ve uzun bir zaman içinde uygulanır. Olan tüm olumsuzlukların suçlusu olarak mağdur gösterilir. İşyerinde yaşanan bu olumsuzluklar yönetim tarafından anlaşılabilir, yanlış yorumlanabilir, görmezden gelenebilir, hoş görülebilir, teşvik edilebilir hatta kışkırtılabilir²⁶

Sözü edilen özellikler eğer bir iş yerinde gözlemlenebiliyorsa yıldırma eyleminin yaşandığı söylenebilir. Yaşanan yıldırma davranışları, kişinin psikolojisi ile fiziksel sağlığını derinden yaralar. Mağdurun yaşadığı gerginlik hastalıklara, intihar veya kaza sonucu ölüme bile yol açabilir.

3. YILDIRMA TÜRLERİ

Yapılan araştırmalarda, yıldırmanın dikey ve yatay olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Dikey yıldırma, ast üst ilişkisi içinde yaşanan yıldırma eylemlerini, yatay yıldırma ise aynı unvan veya aynı statüdeki eşit çalışanlar arasındaki yıldırma eylemlerini karşılamaktadır.

Yıldırmanın çok yönlü olarak da uygulandığı görülmektedir. Genellikle üst tarafından uygulanan yıldırmaya mağdurun eşit düzey çalışma arkadaşları da katılır

²⁶ Davenport ve diğerleri, a.g.k., s.22,23.

ve mağdur hem üstten hem de kendisiyle aynı statüde olanlar tarafından yıldırılır.²⁷ Bu durumun özellikle korku kültürünün egemen olduğu örgüt yapısında olduğu söylenebilir. Çalışanlar, üstleri ile iyi ilişkiler kurmak adına yıldırma olayı içine girebilir ve saldırgan rolünü oynamaya başlayabilirler. Bu nedenle üstlerden uygulanan yıldırma eylemlerinin en tehlikeli yıldırma türü olduğu sonucuna ulaşılabilir.

3.1. Hiyerarşik (Dikey) Yıldırma

Ast üst ilişkisi içinde gerçekleşen bu yıldırmaların iki türü görülmektedir. Üstlerin astlarına veya astların üstlerine uyguladığı yıldırma eylemleridir. Üstlerin astlarına uyguladığı (yukarıdan aşağıya) yıldırma eylemleri, astların üstlerine uyguladığı (aşağıdan yukarıya) yıldırma eylemlerinden daha fazla ve daha etkilidir.²⁸

3.1.1. Yukarıdan Aşağıya Uygulanan Yıldırma

Bir üstün türlü nedenlerle, kadrosunda çalışan kişiye yönelik uyguladığı yıldırma türüdür. Üst statüde çalışan kişi, kadrosunda çalışanlara aynı davranışları sergiliyorsa genellikle sorun olarak algılanan bir durum yaşanmaz. Üst, olumsuz davranışlar sergilese bile her çalışanına aynı mesafede olduğu sürece saldırgan olarak kabul edilemez. Ancak yönetici çeşitli nedenlerle bazı çalışanlarına yakın davranıyorsa yavaş yavaş gerginlikler, çatışmalar yaşanmaya başlar. Böyle bir örgüt ortamında yıldırma olgusunun bir süre sonra oluşacağı binmelidir.

Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre, yıldırma eylemlerinin %85,5'ini yöneticilerin astlarına uyguladığı yıldırma eylemleri oluşturmaktadır. Bu durum yönetici yıldırmalarının örgüt ve statü gücüyle birlikte ortaya çıktığını göstermektedir.²⁹

²⁷ Tutar, a.g.k., s.90.

²⁸ Güngör, a.g.k., s.55.

²⁹ Akt. Tutar, a.g.k.,s.92. (Martin Shain, Stress and Satisfaction, Occupational Health and Safety, Canada, Vol.15, No.3, s38-47)

Kimi yöneticiler baskı ve olumsuz davranışları yönetim biçimi olarak benimsemişlerdir. Otokratik yönetim tarzının benimsendiği kurumlarda yukarıdan aşağıya doğru yıldırmanın daha fazla görüldüğü belirlenmiştir.³⁰ Yöneticilerin tüm çalışanlara olumsuz tavır sergilemeleri yıldırma olarak kabul edilmemeli, sadece bazı bireylere olumsuz davranışlar gösterildiğinde yıldırma kapsamında değerlendirilmelidir.

3.1.2. Aşağıdan Yukarıya Uygulanan Yıldırma

Bu tür yıldırma ile oldukça az karşılaşılmaktadır. Kalabalık gruplar tarafından yöneticinin verdiği görevlerin yapılmaması, geciktirilmesi, aldığı kararların sorgulanması, hatasının aranması gibi davranışlarla uygulanır. Rekabetin çok olduğu örgütlerde yaşanma olasılığı daha çoktur.

Eski yöneticiye duyulan sevgi ve bağlılık veya kıskançlık bu tür yıldırmalara neden olmaktadır. Genellikle alt kadroda çalışanların kendilerini yöneticiden daha üstün görmelerinden kaynaklanmaktadır.³¹ Amirin yetersiz olduğu imajını vermek için işleri geciktirme veya yapmama, dedikodu yapma, yöneticiyi önemsememe şeklinde davranışlarla uygulanır.

3.2. Fonksiyonel (Yatay) Yıldırma

Örgüt içinde eşit pozisyondaki çalışanlar arasında yaşanan yıldırma olaylarıdır. İşe yeni başlayan daha nitelikli kişiyi veya kendi aralarında çalışkanlığı ve başarısıyla sıvırlan, yeni eğitimler alarak kendini geliştiren, ayrı bir zam alan ya da farklı özellikleri olan kişinin kıskanılması, rakip olarak görülmesinden doğan bir yıldırmadır.

Yatay yıldırma eylemlerine neden olan etkenler; kıskançlık, hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülkenin farklı bölgesinden olma, ırksal ayrılıklar ve politik nedenlerdir. Yatay yıldırmanın oluşmasında hedef alınan çalışanın diğer

³⁰ Güngör, a.g.k., s.56.

³¹ Baltaş, A. ve Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 1988, s.70

çalışanlardan farklı özelliklerinin olması önemli rol oynar. Bireyin engelini olması, farklı ırk, din, cinsiyet özelliklerinin olması, iş dışındaki zevklerinin farklılığı yıldırma davranışlarının başlamasına neden olabilir.³²

Genellikle, yatay yıldırma uygulayanlar, mağdur konumundaki arkadaşlarını uyarmak, ders vermek, sınırlarını bildirmek için olumsuz davranışlarını sergilediklerini iddia ederler. Kendisiyle aynı statüde bulunan kişi tarafından hedef alınan birey, yönetimden bir destek göremezse tek başına mücadele etmek zorunda kalır. Bu durum mağduru, iş ortamından uzaklaştırır ve onun örgütüne yabancılaşmasını hızlandırır.

Dikey -özellikle üstten alta doğru uygulanan- yıldırmanın yatay yıldırmandan daha belirgin olduğu ve daha fazla hasar bıraktığı söylenebilir.

Yıldırmanın yatay veya dikey olarak hüküm sürmesi örgütün kültürü ve hiyerarşik yapısı ile ilişkilidir. Hiyerarşi fazla ise, yıldırma çoğunlukla dikey; daha az ise, yatay yıldırmanın gerçekleştiği görülür.³³

4. YILDIRMA SÜRECİNİN AŞAMALARI

Yıldırma davranışlarının kültürden kültüre, bölgeden bölgeye hatta örgütten örgüte farklılıklar taşıyacağına daha önce değinilmişti. Farklı şekillerde ortaya çıkan yıldırmanın gelişim süreci de elbette ki farklılıklar gösterecektir.

Yıldırma olgusu konusunda temel niteliğinde olan görüşleri ile takip edilen bir araştırmacı olan Leymann'ın Almanya ve İsveç'te yaptığı çalışmalar sonucunda geliştirdiği model, örnek niteliğindedir.³⁴ Leymann'ın geliştirdiği İsveç – Alman modeline göre yıldırmanın aşamaları şu şekilde özetlenebilir:

³²Akt.Tınaz, a.g.k., s.135. (Bollettino ligure di giurisprudenza del lavoro e della previdenza sociale p.2)

³³ Davenport ve diğerleri, a.g.k., s.24.

³⁴ Güngör, a.g.k., s.63-65. & Tınaz ve diğerleri, a.g.k., s.30-32.

4.1. Birinci Aşama; Çatışma

Yıldırma davranışlarının başlamasına neden olan ilk kıvılcım genellikle bir çatışmadır. Yıldırma, çatışmanın ileri boyutu olarak tanımlanabilir. Çatışma, iş ile ilgili nedenlerden kaynaklanabileceği gibi kişisel nedenlerden de kaynaklanabilir. Her çatışmanın yıldırmaya dönüşmeyeceği açıktır ama bir çatışmanın hangi nedenlerle yıldırmaya dönüştüğü tam olarak bilinmemektedir. Kısa süren bu aşamada yıldırıcı eylemlerden bahsedilemez. Mağdur kişi bu aşamada genellikle herhangi bir rahatsızlık hissetmez.

4.2. İkinci Aşama; Saldırı

Bu evreye “çatışmanın olgunlaşması” adını vermek de mümkündür. Çatışma ile başlayan gerginlik, yıldırma davranışlarının başlamasıyla farklı bir boyuta geçer. Günlük iletişim sürecinde, birbirinden bağımsız değerlendirildiğinde rahatsızlık vermeyecek nitelikte olan davranışlar; kasıtlı olarak bir kişiye uzun süre ve sürekli yöneltilirse, rahatsızlık verici olmaya başlar. Mağdur ne yaparsa yapsın içine düştüğü zor durumdan çıkamaz. Süreç, mağdurun bu tür davranışları günlük iletişimin parçası olarak görmeye başlamasıyla devam eder. Saldırı mağdurun yalnız kalmaya başladığını hissetmesi, kendini başarısız ve beceriksiz biri olarak görmeye başlamasıyla psikolojik boyut kazanır. Bu aşamada mağdurların büyük kısmı ilaç desteği almak durumunda kalır.

4.3. Üçüncü Aşama; Yönetimin Etkisi, Yanlış Yakıştırmalar

Örgüt yöneticilerinin olaya dâhil olmaları ile yıldırma resmi bir boyut kazanır. Yönetim; mağdurun hatalı olduğu yargısına vararak mağdurdan kurtulmayı tercih edebilir veya probleme ilgisiz kalabilir. Yönetimin bu tavrı diğer çalışanların da döngüye katılmasına neden olur. Genellikle mağdurun, yaşadığı sorunlar nedeniyle bir uzmandan yardım almaya niyet etmesi veya yardım almaya başlaması bu aşamanın kırılma noktasıdır. Bu durum, mağdurun, akıl hastası, dengesiz olarak damgalanmasına neden olur. Bu aşamanın özel önem taşımasının nedeni de budur;

artık çalışma ortamında hatalı olanın mağdur olduğu bu damgalama ile ilan edilmiş olur.

4.4. Dördüncü Aşama; Çalışma Hayatından Uzaklaşma

Bu süreçte genellikle ya mağdurun işine son verilir ya da mağdur kendi rızasıyla işten ayrılır. Mağdura inanılmaması, olanların sorumlusu olarak görülmesi iş hayatından tamamen uzaklaşmasına neden olur. Mağdurun yaşadığı duygusal gerilim ve bu gerilimle başlayan psikosomatik rahatsızlıklar artar.

Bu aşamaların her yıldırma olayında görülmesi gerekmez, yıldırma ile karşılaşıldığında duruma göre doğru başa çıkma yöntemleri uygulanırsa aşamalarda ilerleme olmadan sorunun önüne geçilebilir. Yıldırma, göz yumulduğunda ve uygun şartları bulduğunda gelişimini sürdüren bir olgudur. Tüm sosyal olgularda olduğu gibi her yıldırma olayının farklı dinamiklerden güç alması ve şartlarını belirlemesi doğaldır.

5. YILDIRMA DAVRANIŞLARI

Toplumlardaki kültürel farklılıklar, yıldırma eylemi olarak adlandırılacak davranışları da farklı kılmaktadır. Bir toplumda hoş karşılanacak davranış başka bir toplumda kişiyi yıldırmaya yönelik bir davranış olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle yıldırma olarak adlandırılacak davranışlar belirlenirken toplumsal yaşayış göz önünde bulundurulmalı, kültürel farklılıklar dikkate alınmalıdır. Toplumdan topluma farklılık gösteren bir olgu olmasından dolayı tanımlama yaparken ve saldırgan davranışlarını belirlerken toplumun kültürel özellikleri ile iş ortamının özellikleri dikkate alınmalıdır.

Toplumlar arasında görülen farklılıkların yanında, kişisel özellikler de yıldırıcı davranışları belirlemede sıkıntılar yaratır. Biri için sıradan kabul edilebilecek bir durum başkası için yaralayıcı, yıpratıcı bir durum olarak algılanabilir. Eylemler arttıkça ve süresi uzadıkça mağdurda görülen etkileri de artar. Herkesin yıldırma davranışlarına direnme gücü farklıdır Aslında yıldırma sürecinde

kişiyi en fazla etkileyen şey neyin yapıldığı değil; yapılanların sıklığı, tekrarı ve süresidir. Herhangi bir yıldırma olayında süreç boyunca uygulanan eylemler tek tek ele alındığında kabul edilemez bulunabilir. Bu davranışlar ilk seferde -kişinin yaşadığı sorunlara bağlanarak- hoş görülebilir ancak bu davranışlar süreklilik kazanıp değişik şekillerde uygulanırsa yıldırıcılık özellikleri ortaya çıkabilir.

Neuman ve Baron örgütlerdeki olumsuz algılanan davranışları açıklarken üçlü bir yapıdan yararlanmışlardır. Buna göre davranışlar; sözlü/fiziksel, aktif/pasif, doğrudan/dolaylı olabilmektedir. Araştırmacılar en sık karşılaşılan davranışların sözlü/pasif/dolaylı davranışlar olduğunu belirlemişlerdir.³⁵

Rayner ve Hoel, yaptıkları araştırmalar sonucunda elde ettikleri veriler ışığında yıldırma davranışlarını; profesyonel konuma saldırı, kişisel duruşa saldırı, izolasyon, iş yükü ve istikrarsızlık olmak üzere beş grupta toplamışlardır.³⁶

Araştırmacılar, çalışmalarında elde ettikleri verilerden hareketle yıldırma davranışlarını kategorize etme çalışmaları yapmışlardır. Bu şekilde birbirinden ayrı olan pek çok yıldırma davranışları tipolojisi oluşturulmuştur.

Leymann, yıldırma davranışlarının belirlenmesi konusunda da önemli adımı atan bilim adamı olmuştur. Kuzey Avrupa Ülkelerinde yaptığı araştırmalara dayanarak kırk beş yıldırma davranışı belirlemiş ve bu davranışları mağdur üzerindeki etkilerine göre beş ana kategoriye ayırarak ele almıştır. Çalışmada, kapsamlı ve temel niteliğinde olması nedeniyle Leymann'ın tipolojisine yer verilmiştir.³⁷

³⁵ Güngör, a.g.k., s. 58. (Joel H. Neuman, R.A. Baron, Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes and Preferred Targets, Journal of Management, Vol.24, 1998, s.394.)

³⁶ Akt.Tanoğlu, Şükriye Çağrı, 2006 İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi Ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, s.32. (Buon, T 2003: Workplace Bullying, Human Resources Forum.)

³⁷ Tınaz ve diğerleri, a.g.k., s.53-55.

Birinci Grup Davranışlar: İletişime Yönelik Saldırılar

Bu grupta yer alan saldırılar, mağdurun çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iletişimini engelleyerek kendisini ifade etme olanaklarını kısıtlamak şeklinde gerçekleştirilir. Mağdurun kendisini yalnız ve çaresiz hissetmesine neden olur.

- Amir, mağdurun kendini ifade etme olanaklarını kısıtlar.
- Mağdur konuşmaya başladığında daima sözü kesilir.
- Çalışma arkadaşları, mağdurun kendini ifade etme olanağını sınırlar.
- Mağdur azarlanır veya küçümsenir.
- Mağdurun yaptığı işler sürekli olarak eleştirilir.
- Mağdurun özel yaşantısı sürekli eleştirilir.
- Mağdur, sessiz veya tehdit edici telefonlar alır.
- Sözlü tehditlere maruz kalır.
- Yazılı tehditler alır.
- Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlar yönelterek mağdurla temas reddedilir.
- Dolaylı imalarda bulunarak mağdurla temas reddedilir.

İkinci Grup Davranışlar: Sosyal İlişkilere Saldırılar

Özellikle mağdura “yokmuş” gibi davranılarak yıldırmaya çalışma davranışları bu grupta yer alır. Mağdurun kendisini değersiz hissederek ortamdan uzaklaşması amaçlanır.

- Mağdurla konuşulmaz.
- Mağdura söz yöneltilmez.
- Mağdur çalışma arkadaşlarından uzakta çalışmak zorunda bırakılır.
- Çalışma arkadaşlarının kendisiyle konuşmaları yasaklanır.
- Mağdur yokmuş gibi davranılır.

Üçüncü Grup Davranışlar: Mağdurun Sosyal İmajına Yönelik Saldırılar

Mağdurun itibarına zarar vermek amaçlanır. Yetersiz ve beceriksiz gösterilmeye çalışılır.

- Mağdurun arkasından konuşulur.
- Mağdurla ilgili çeşitli dedikodular yayılır.
- Mağdur gülünç duruma düşürülür.
- Mağdurun akıl hastası olduğuna dair kuşku yaratılır.
- Mağdurun psikiyatriste gitmesi için kendisini ikna etmeye çalışılır.
- Mağdurun fiziksel engeli ile alay edilir.
- Mağdurla alay etmek için yürüyüş veya konuşma tarzı taklit edilir.
- Mağdurun politik ve dini inançlarına saldırılır.
- Mağdurun özel yaşamıyla alay edilir.
- Mağdurun milliyetiyle alay edilir.
- Mağdur onurunu zedeleyici işler yapmak zorunda bırakılır.
- Yaptığı iş, yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılanır.
- Mağdurun aldığı kararlardan şüphe edilir.
- Mağdura karşı küfür ve aşağılayıcı sözler sarf edilir.
- Mağdura karşı sözlü ve sözsüz cinsel talepler yöneltilir.

Dördüncü Grup Davranışlar: Mesleki ve Özel Konumun Kalitesine Yönelik Saldırıları

Mağdurun, işi konusunda özgüvenini sarsmayı amaçlayan davranışlardır. Mesleki anlamda mağdurda yetersizlik hissi yaratmak amaçlanır.

- Mağdura iş verilmemeye başlanır.
- İşini artık yaratıcı anlamda yapamaması için her türlü çalışma faaliyeti engellenir.
- Mağdura anlamsız işler verilir.
- Mağdura uzmanlık alanının çok altında işler verilir.
- Kendisine aşağılayıcı işler verilir.
- Mağdurun beceriksizliğini ortaya koymak amacıyla kendisine, yeteneklerinin çok üstünde görevler verilir.

Beşinci Grup Davranışlar: Sağlığa Yönelik Saldırılar

Mağdurun fiziksel olarak yıpranması amaçlanır. Mağdurda özellikle maddi ve manevi zararlar oluşturulmaya çalışılmaktadır.

- Mağdur, sağlığına zararlı işlerde çalışmak zorunda bırakılır.
- Mağdur, fiziksel şiddetle tehdit edilir.
- Mağduru korkutmak amacıyla ufak bir şiddet (tokat, itme gibi) hareketinde bulunulabilir.
- Daha ağır fiziksel şiddete maruz kalmasına çalışılır.
- Mağduru zarara sokmak amacıyla çeşitli girişimlerde bulunulabilir.
- Evine veya iş yerine zarar verilebilir.
- Kurbanına cinsel tacizde bulunulabilir.

Leymann'a göre bu davranışların yıldırma eylemi olarak kabul edilebilmesi için haftada bir kez olmak üzere en az altı ay uygulanması, belirli bir hedefe yönelik olması, mobbing davranışına maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması gerekmektedir.³⁸ Bu şekilde örgütlerde karşılaşılabilecek basit çatışmalardan yıldırma davranışları ayrılmış olur.

Zapf ve arkadaşları da 1996 yılında da Kuzey Almanya'da çeşitli araştırmalar yaparak yıldırıcı davranışları belirlemeye çalışmışlardır. Bu davranışları; iş ile ilgili saldırılar, sosyal yalıtım, kişiliğe ve özel hayata saldırı, fiziksel saldırı, kişinin tutumuna saldırı, sözel saldırı ve dedikodu olmak üzere yedi ana başlık altında toplamışlardır.³⁹ Leymann'ın yaptığı araştırmalarının sonucunda ulaştığı eylemlerle benzerlikler gösteren bu tipoloji çalışması Kuzey Avrupa Ülkelerinde rastlanan yıldırıcı davranışlar olarak literatüre girmiştir.

ABD'de 1998 yılında yapılan bir araştırmaya göre iş yerinde uygulanan on yıldırma davranışı belirlenmiştir. Bu davranışlar; yapılan yanlışlıklardan sorumlu

³⁸ [http://finance.groups.yahoo.com/group/RecruitmenTurkey/message/36577_\(05.06.2008\)](http://finance.groups.yahoo.com/group/RecruitmenTurkey/message/36577_(05.06.2008))

³⁹ Akt.Toker Gökçe, a.g.t., s.67. (Zapf, D. Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). On The Relationship Between Mobbing Factors, And Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes. European Journal Of Work and Organizational Psychology, 5.2) 215-237 Retrieved February 16, 2004

tutulma, mantıksız görevler verilmesi, yeteneğin eleştirilmesi, birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilme, görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler, küçük düşürülme ve hakarete uğrama, başarının olduğundan az gösterilmesi, işten çıkarılma (ayağın kaydırılması), bağırılması, şerefin lekelenmesi şeklinde sıralanabilir.⁴⁰

Yıldırma davranışları olarak kabul edilen sözü edilen davranışların tamamı yıldırma sürecinde ortaya çıkmayabilir. Bu davranışların bazıları kimi çalışanlar için yıldırıcı etkide olmayabilir ama çalışan yukarıda sıralanan davranış türlerine benzer davranışlarla karşılaşılıyor ve bu davranışların kasıtlı olduğuna inanarak rahatsızlık duyuyorsa yıldırma olgusundan bahsedilebilir.

Yapılan çalışmalarda da görüleceği gibi değişik bölgelerde yapılan araştırmalarda ortaya konulan yıldırma davranışları bölgelere göre farklılıklar gösterse de genel itibariyle büyük benzerlikler taşımaktadır. Ülkemizde de yıldırma davranışı olarak kabul edilebilecek davranışların belirlenmesine yönelik çalışmaların yapılmasında fayda vardır.

6. YILDIRMANIN NEDENLERİ

Yıldırma sürecinde yaşananlar genel olarak benzer bir çizgi izlese de ortaya çıkan durumlar ve yıldırmaya neden olan gerçekler oldukça farklıdır. Yıldırma oldukça karmaşık bir süreç olduğu için nedenlerini belirlemek oldukça güçtür. Tüm nedenleri belirlemenin güçlüğü yıldırmanın çok boyutlu olmasından ileri gelir. Yapılan araştırmalar sonunda ortaya konulan nedenler, örnek olayların irdelenmesiyle ulaşılan sonuçlardır. Bu örnek olaylar, mağdurun veya gözlemcilerin algılarına göre aktarılmakta, buradan sonuçlara ulaşılmaktadır. Haliyle, olayın saldırgan yönünü açıklığa kavuşturmak oldukça zor görünmektedir.

Genel olarak yıldırmanın nedenlerini; kişisel ve kişisel olmayan etkenler olarak iki ana başlık altında ele almak mümkündür. Kişisel etkenler altında, saldırgan ve mağdurun kişilik özellikleri ile psikolojisi değerlendirilir. Kişisel olmayan

⁴⁰ Akt.Çobanoğlu, a.g.k., S.88. (Namie, G, Namie, R, 2000,The Bully at Work, Inc,İllinois: Sourcebooks Inc. s.18)

etkenler olarak ise kurum kültürü, organizasyon yapısı, kurum içi çatışmalar, yönetimin çatışmalara yaklaşım tarzı, toplumsal değer ve kurallar, kurum dışındaki rekabet ortamı ve kuruma yansımaları, ülkedeki soysa- ekonomik durum sayılabilir.⁴¹

Yıldırma konulu çalışmalarda temel yaklaşımları belirlemiş olan Leymann, araştırmaları sonucunda ulaştığı yıldırma nedenlerini dört başlık altında toplamıştır. Bunlar; bazı bireylerin kendi kurallarını örgüt kuralı olarak benimsetmeye çalışması, düşmanlık duygularının yoğun olması, can sıkıntısını gidermek için farklı zevk arayışları ve birtakım önyargılardır.⁴² Bu nedenler, pek çok araştırmacı tarafından kabul görmüş ve nedenler üzerine yapılan çalışmalarda esas alınmıştır.

Zapf'a göre örgütsel, sosyal ve kişisel faktörler yıldırmanın nedeni olabildiği gibi mağdurun yıldırma öncesinde taşıdığı psikolojik rahatsızlıklar da yıldırma başlatan nedenlerden olabilir. Yani her zaman yıldırma psikolojik rahatsızlıklara yol açmaz, kimi zaman da psikolojik rahatsızlıklar yıldırma neden olabilir. Sosyal yapı için de aynı şeyi söylemek mümkündür. Örgütün sosyal yapısı yıldırma neden olabildiği gibi, sosyal yapı yıldırma olmadan etkilenecek zarar görebilir. Gökçe, çalışmasında bu durumu tavuk yumurta olayına benzeterek açıklamaktadır. *“Örgütlerde yıldırma yaşanmasını tavuk ve yumurta olayına benzetebiliriz. Bir faktör bir örgütte yıldırma yol açabildiği gibi, yıldırmanın sonucu da olabilmektedir. Aynı biçimde yıldırma sonucu sayılan başka bir faktör, aynı örgütte başka bir zamanda veya başka bir örgütte yıldırma nedeni olabilir.”* Yıldırma olaylarının nedenleri, bakış açılarına göre de değişmektedir.⁴³

Kimi örgütlerde rekabet ortamı bir yıldırma mağduru yaratırken kimi durumlarda yıldırma davranışları rekabet ortamının doğmasına neden olabilir; iletişim eksikliği yıldırma neden olabilir veya yıldırma iletişim yetersizliği yaratabilir. İletişim eksikliğinin neden olduğu bir yıldırma durumu daha büyük bir iletişim eksikliğine neden olabilir. Böyle bir durumda iletişim yetersizliği hem neden hem sonuç olmuştur. Yıldırma olayının değerlendirilmesi, nedenlerinin ve etkilerinin

⁴¹ Güngör, a.g.k., s.14.

⁴² Davenport ve diğerleri, a.g.k., s.38,39.

⁴³ Toker Gökçe, a.g.t., s.50.

saptanması; bu unsurların birbiriyle etkileşim içinde olmalarından dolayı zorlaşmaktadır.

Araştırmacılar arasında yıldırma nedenleri ile ilgili ortak görüş bulunmamakta, ancak benzer unsurlar üzerinde durulduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalardan hareketle, konuyu bir sisteme oturtarak detayları gözden kaçırmamak adına, belirtilen yıldırma nedenlerini; örgütten kaynaklanan nedenler, saldırgandan kaynaklanan nedenler, mağdurdan kaynaklanan nedenler olmak üzere üç başlık altında gruplandırmak mümkündür.

Örgütten kaynaklanan yıldırma nedenleri grubuna; liderlerin yetersizliği, iletişim problemleri, görev tanımlarının doğru ve yeterli yapılmaması, korku kültürünün egemen olması, aşırı rekabet ortamı, kurum içi etik değerlerin bozulması, çatışmaların çözümlenememesi, örgütün el değiştirmesi, şirket evlilikleri, stresli veya monoton işyeri ortamı, terfi olanaklarının sınırlılığı ya da terfi kriterlerindeki adaletsizlikler, personel alımı ve istihdamında uygulanan yanlış yöntemler, çalışanlarla yönetim arasındaki mesafenin çok ya da az olması, çalışanların performans değerlendirmelerinin doğru yapılmaması veya bazı kişilerin kayırılması gibi unsurlar dâhil edilebilir.⁴⁴

Saldırgandan kaynaklanan yıldırma nedenleri ise daha çok kişilik özellikleri, psikolojik yapı ve kültürel kimlik ile ilgilidir. Saldırganın can sıkıntısını gidermek için zevk arayışı, kendi açığını veya zayıflığını kapatma ihtiyacı, saldırganca duygular, birinin ya da birilerinin psikolojik ve fiziksel acılarından haz almak, bencillik, narsistlik, kendi çıkarları için her tür olumsuzluğu mubah görme (makyelist yaklaşım), herkesi kendi kurallarına uydurma saplantısı, saldırganın neden olduğu çatışmalar, saldırganın iletişim problemleri, önyargıları, kültürel algıları sayılabilir.⁴⁵

Mağdurun örgütte yeni olması, yaşı, cinsiyeti, fiziksel özellikleri, kültür yapısı, konuşma tarzı, utangaç veya fazla girişken olması, özsaygısının yüksek veya

⁴⁴ [http://www.ustundanismanlik.com.tr/service.php?raWPQ9mODrM\(02.03.2009\)](http://www.ustundanismanlik.com.tr/service.php?raWPQ9mODrM(02.03.2009))

⁴⁵ www.topten.org/public/AE/AE471.html (09.05.2008)

az olması, problem çözme yeteneğinin az olması, iletişim sorunları yaşaması, farklı dini inançta olması, farklı bir kültürden olması, politik görüşleri, açık sözlü olması gibi özellikleri yıldırma neden olabilir.

Yıldırmanın nedenleri üzerine Türkiye Psikiyatri Derneği de bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan biri ekonomik ve politik krizlerin yıldırma yaşanmasında etkili olduğu sonucudur. Bu bulguya göre, kriz ortamında artan işsizlik, fazla iş yükü, aşırı rekabetin varlığı yıldırma davranışlarının artmasına ortam hazırlamaktadır.⁴⁶

Kriz dönemlerinde, işsizlik oranlarının artması; işe talebin fazla olmasını ve çalışanların değersiz görülmesini beraberinde getirmektedir. Bu durum yıldırma olaylarının artmasına da neden olmaktadır. Son yıllarda yıldırmanın daha fazla yaşanmasının ve giderek artmasının sebebi tüm sektörlerde görülen ve uygulama farklılıkları getiren kriz politikaları olabilir. Aşırı iş yükünden kaynaklanan doyumsuzluk, demokratik olmayan çalışma ortamı, yetersiz liderlik, rol belirsizliği ve rol çatışması, sınırlı çalışan ve sınırlı ücret uygulamaları yıldırmanın yaşanmasına neden olan önemli etkenlerdir. Kriz döneminde artan işten çıkarmalar nedeni ile iş güvencesi kaybolan çalışanlar arasında yıldırmanın artabileceği söylenebilir.

Ülkemizde 278 kurban üzerine yapılan bir çalışmada, mağdurlar, kendilerine yıldırma davranışları uygulanmasının en önemli nedeni olarak kıskançlığı gördüklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, kendilerinin baş etme mekanizmalarının yeterince gelişmemiş olmasının, öz saygılarının ve yeterliliklerinin düşük olmasının, utangaçlıklarının ve çatışma yönetim becerilerinin gelişmemiş olmasının da mağdur olarak seçilmelerinde etkili olabileceğini düşündüklerini belirtmişlerdir.⁴⁷

Yapılan çalışmalarda yıldırmanın nedenlerinin belirlenmesin zorluğu konusunda araştırmacıların hemfikir oldukları görülmektedir. Çalışmalarda

⁴⁶<http://bianet.org/bianet/kategori/biamag/112717/isyeri-stresinin-ozgun-bir-bicimi-yildirma-mobbing> (25.02.2009)

⁴⁷Asunakutlu, T., Safran, B. 2006. Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 11(2): 111-129

genellikle örnek olayları ele alan nitel araştırmalar esas alınmaktadır. Bu nitel araştırmalardan elde edilen verilerle nedenlerin tamamının saptanması mümkün değildir. Çünkü daha önce de değindiğimiz gibi yıldırma bakış açısına göre bile değişebilen bir olgudur.

7. YILDIRMA SÜRECİNDE ROL ALANLAR

7.1. Saldırđanlar

Yıldırma davranışlarının ortaya çıkmada en etkili unsurlardan biri saldırđanın özellikleridir. Ancak saldırđanların özelliklerini ortaya koymaya yönelik deneysel bir çalışma henüz yapılmamıştır. Saldırđanların genellikle yıldırıcı davranışlarda bulduklarını kabul etmemeleri, saldırđanların algılarına göre yıldırma çalışması yapılmasını engellemektedir. Bu nedenle saldırđanın kimliğini anlayabilmek için yapılabilecek şey yıldırma davranışlarını incelemektir. Bu davranışlardan hareketle saldırđanın kişilik yapısı hakkında bazı hükümlere varılmıştır.

Örgüt içindeki konumlarına bakıldığında yıldırma davranışlarında bulunanların genellikle yöneticiler, kimi zaman rekabet içinde bulunulan çalışma arkadaşları, nadiren de astlar olduğu görölmektedir. Her yıldırma olayında saldırđanın yıldırıcı davranışlarda bulunma nedenlerinin, kişilik özelliklerinin, psikolojisinin, durumunun ve onu harekete geçiren nedenlerin çok farklı olacağı açıktır. Saldırđanlar, yıldırma olgusunun varlığının sebebidir ve yıldırma içinde aktif olan taraftır.

Saldırđanın yıldırma eylemlerine temel oluşturan kişilik özelliklerini genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür. Yıldırma uygulayan kişi yalancıdır, hafızası seçmecidir, inkârcıdır, sapkın tertipçi ve kötü niyetlidir, dinlemeyi bilmez, yetişkinler düzeyinde bir tartışmayı sürdüremez, vicdansızdır, pişmanlık duymaz, güce eğilimlidir, şükran duymaz, yıkıcıdır, esnek davranamaz, bencildir, duyarsızdır,

ciddiyetsizdir, güven duyguları eksiktir, olgunlaşmamışlardır, çoğu kez mantık ölçülerinin ve her tür ahlaki düzlemin dışında davranırlar.⁴⁸

Yıldırma konusunda yapılan çalışmalar, saldırganların bazı ortak kişilik özellikleri olduğunu ortaya koymuştur. Bu kişilerin; kıskanç, kompleksli, takıntılı, sinirli olmaları, kısa dönemli planlama yapmaları, kişisel çıkarlarını örgüt çıkarlarından üstün tutmaları korkutma eğilimlerinin olması, en başarılı çalışan olma konusundaki saplantıları, duygudaşlık kuramamaları en belirgin özellikleridir.

Yıldırma olgusu içinde, sosyal yetersizliği olan saldırganıdır. Saldırgan amacına ulaşmak adına düşmanca tavırlar ortaya koyar. Düşmanlığını gösterirken ise makyavelizm olarak tanımlanan zorbalık tutumları sergile metken kaçınmaz. Makyavelistler için önemli olan şey amaçlardır, bu amaçlara ulaşmak için uygulanan yöntem önemli değildir. Kısaca makyavelizme göre; amaca giden yolda her şey mubahtır.⁴⁹ Saldırganlar da yıldırma uygularken bu felsefeyi izlerler. Hedef aldıkları kişiyi uzaklaştırmak için her eylemi uygulamaya hazır sayılırlar. Bu nedenle yıldırma uygulayan kişiler hedef seçtikleri kişilerde bir kusur, hata veya suç varsa, bunları abartma, bunların olmaması durumunda ise, varmış gibi gösterme eğilimindedirler.

Saldırganların kişilik çözümlemesini yaparken, neden yıldırma uygulayıcısına saldırgan isminin de verildiğini irdelemek de fayda vardır. Saldırgan, saldırganlık dürtüsüyle hareket edendir. Bu dürtünün yoğunlaşması ile saldırının yönlendirilebileceği, düşman olarak algılanabilecek birine ihtiyaç duyarlar. Saldırıya geçerken, üstün gelme arzusu benliğe hâkim olur. Bu nedenle de güçlü düşman istemezler. Eğer düşman olarak belirledikleri kişi beklediklerinden güçlü ise zayıflatarak yok etme eğilimi gösterirler. Saldırganlar, düşmanları olmadığında, saldırmadan yapamayacakları için, yeni bir düşman arayışına girerler.

Türkiye Psikiyatri Derneği'nin yapmış olduğu araştırmada saldırganların kendini düşünen, kendi kurallarını işyerinin kuralları haline getirmeye çalışan, bunun için baskı ve şiddet uygulayabilen, korku yaratarak hakimiyet sağlamaya odaklanan,

⁴⁸ Clarke, J., Maymuncuk: İş yerinde iletişim ve Politika (Çev. Z. Dicleli), İstanbul, 2002, s.72.

⁴⁹ <http://tr.wikipedia.org/wiki/Makyavelizm> (25.12.2008)

bu amaçla katı bir disiplin kurmaya çalışan bireyler oldukları belirtilmektedir. Bu kişiler aynı zamanda ön yargılı, duygusal tepkiler sergileyen, bireyin sahip olduğu etnik, dinsel ve benzeri özellikleri yıldırma için gerekçe sayan bir tutum sergileyebilmektedirler.⁵⁰

Saldırganlar kendilerini üstün gösterme eğilimindedirler. Bu nedenle sürekli olarak suçlayıcı bir tavır sergilerler, çevrelerindeki en küçük hatalarını bile büyütme eğilimindedirler. Özgüven eksiklikleri olduğu için herkesi rakip olarak görmektedirler. Kendilerine güvenmemeleri onları sürekli tedirgin kılar. Saldırganların bu tedirgin tavırları onların düşmanlıklarını kamçılar ve saldırıya geçmeye zorlar.⁵¹ Saldırganlığın getirdiği bu olumsuzluklar nedeni ile sosyal becerilerinin yetersiz olduğu söylenebilir.

Kimi zaman örgütlerde sosyal iletişim becerisi çok gelişmiş saldırganlarla da karşılaşılabilir. Mağdur için bu durum çok daha büyük bir sorun yaratabilir. Saldırgan bir yandan çevresine ve özellikle üstlerine karşı nazik ve güler yüzlü davranan kibar biri olarak görünürken diğer yandan hedef aldığı kişiye -diğerlerine sezdirmeden- düşmanca davranışlar sergileyebilir. Böyle bir durumda mağdurun, saldırganın davranışlarının yıldırıcı olduğunu söylemesi iftira sanılabilir. Çünkü söz konusu kişi kibarlığıyla kendini tanıtmış, asıl yüzünü saklamıştır. Kibar ve güler yüzlü biri tarafından yıldırılmak yıldırma mağduru olmaktan çok daha kötü bir durumdur.⁵²

Uzmanlar, saldırgan özelliklerini verirken özellikle narsist olduklarının altını çizdikleri görülür. Narsist kişilik bozukluğunun, başlı başına yıldırma nedeni olarak bile kabul edilebilir. Narsist çalışan, diğer çalışanları aşağılayarak, onların kendisinden başarısız olduğunu göstermeyi hedefler. Narsistlerin temel özelliği; kendisine hayranlık duyulmasını beklemeleridir. Kendilerine hayranlıkları vardır, ancak özgüven eksikliği yaşadıkları için sürekli takdir edilmeyi isterler. Bu şekilde kendilerinde eksik olan özgüveni tamamlamaya çalışırlar.

⁵⁰ <http://bianet.org/bianet/kategori/biamag/112717/isyeri-stresinin-ozgun-bir-bicimi-yildirma-mobbing> (25.02.2009)

⁵¹ http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm (20.10.2008)

⁵² Toker Gökçe, a.g.t., s.60.

Bazı araştırmacılar narsist ve aynı zamanda sadist olan saldırganların en tehlikeli saldırganlar olduğunu belirtmişlerdir. Bu kişiler 'sapkın narsist' olarak da tanımlanabilir. Hiyerarşık kademelerde yúkselebilmek için her yola başvurabilirler.⁵³

Uzmanlar, saldırganların eleştiriye kapalı, farklı dűřünceye toleransları olmayan, önyargılı ve duygusal olduklarını ileri sürmektedirler. Dolayısıyla, mağdurun dini, sosyal, etnik farklılığının olması ya da daha yetenekli olması hatta sevmediği bir insana benzemesi yıldırma sürecinin başlamasına neden olabilmektedir

En fazla yöneticilerin yıldırıcı davranışlarda buldukları yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Özellikle örgüt liderlerinin duygusal zekâdan yoksunlukları yıldırma ortamı hazırlamaktadır. Yöneticilerin buldukları kademeyi kaybetme endişeleri onları, bencil, narsisit, makyevelist ve sadistçe davranışlara itmektedir. Aslında yıldırma, zaman zaman farklı konumlarda ortaya çıksa da bir yönetici tutumudur.

Araştırmacılar, çalışmalarında genellikle saldırganların özelliklerini vermişlerdir. Farklı uzmanlar tarafından sıralanan saldırgan özellikleri, birbirinden ayrı olmakla beraber benzer nitelik göstermektedir. Saldırganların bazı ortak özelliklerini veren Salvucci'nin çalışması oldukça geniş kapsamlıdır. Salvucci'ye göre saldırganların ortak özellikleri şunlardır:⁵⁴

1. Başkalarını sözlü tehdit ve fiziksel şiddet yoluyla kontrol etmeye ihtiyaçı duyarlar.
2. Başkalarından daha çabuk sinirlenir ve daha çabuk güç kullanırlar.
3. Mađdur-saldırgan iliřkisinde diđer insanların problemleri için dűřük empati kurma eğilimindedirler.
4. Kendilerine sık sık saldırgan davranışlı kişilerin davranışlarını model alırlar.
5. Sürekli tekrarayan saldırgan davranışlar.

⁵³ <http://www.memurlar.net/haber/131912/> (02.02.2009)

⁵⁴ www.selfgrowth.com/articles/salvucci2.html (04.03.2008)

6. Uygunsuz şekilde başkalarının davranışlarında düşmanca tavırlar algırlarlar.

7. Sınırlı ve intikam dolulardır.

8. Diğerlerinin yanında ebeveynleri zayıf rol modellerdir.

9. Saldırgan gruplarla ilişki kurmaya uygundurlar.

10. Sorunları yapıcı şekilde çözmek için ebeveynleri zayıf rol modellerdir.

11. Saldırganlığı, kendilerini korumanın tek yolu olarak görürler.

12. Evde uyumsuz disiplin süreçleri vardır.

13. Güç ve kontrol duygusunu sürdürmek için fiziksel görünümü önemserler.

14. Sınırlı düşüncelere odaklanırlar.

15. Alışılmışdan daha fazla ailevi sorunları vardır.

16. Ebeveynler çocukların nerede olduğunu bilmezler.

17. Evde, fiziksel ve duygusal kötü davranışlara mağruz kalırlar.

18. Akran gruplarda kızgınlık ve hayal kırıklığı oluştururlar.

19. Saplantılı ya da katı tavırlar sergileme eğilimleri vardır.

Çeşitli araştırmacıların belirledikleri saldırgan tiplerine baktığımızda genel olarak farklı doyumsuzlukları, hayal kırıklıkları veya eksikliklerinden doğan olumsuz duyguları hedef aldıkları kişiye yönlendirdiklerini söylemek mümkündür. Hedef aldığı kişinin mahvolması, işten ayrılması veya intihar etmesi saldırganın haz duymasını sağlar. İçlerinde bitmek bilmez bir kıskançlık duygusu vardır. Empati yetenekleri ve ahlaki olgunlukları olmadığı için mağdurun durumunu umursamazlar.

7.2. Mağdurlar

Yıldırma davranışlarına hedef olan mağdurlar için beklide en çarpıcı ve sade tanım Leymann tarafından yapılmıştır.

“Kurban, kendisinin kurban olduğunu hissedendir.”⁵⁵

Leymann’ın tanımı mağdurun en önemli özelliğini de ortaya koymaktadır. Zira mağdur, hedef olduğunu ve karşısında kendisi ile uğraşan, yıldırmaya çalışan bireyler olduğunu bilincindedir. Bu durum bireyin kendisini sorgulamasını ve hatta suçlamasını beraberinde getirir

Araştırmalar sonucunda doğruluk, dürüstlük, sadakat, onurlu davranma gibi bazı özellikler dışında mağdurların kişilik yapıları ile ilgili ayırt edici özelliklere ulaşamamıştır. Bu, herkesin yıldırma mağduru olabileceği anlamına gelmektedir. Mağdurlarla yapılan çalışmalar, ortak özelliklerinin; işlerine sadakatle bağlı olduklarını, özgür karaktere sahip olduklarını, işleriyle özdeşleşmiş olduklarını ortaya koymuştur. Yıldırma üzerine yapılan çalışmalar mağdurların genellikle dürüst, çalışkan, girişken özgüveni yüksek, nitelikli, yargılayıcı ama suçlayıcı olmayan, düşüncelerle uğraşmayı amaç edinmiş, kendini beğendirme ihtiyacı hissetmeyen, mütevazı gösterebilen kişiler olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, yıldırmanın iş hayatında geleceği parlak her çalışanın karşılaşma olasılığı yüksek bir olgu olduğunu gösterir.

Yıldırma davranışlarına hedef olan kişilerin özellikleri sıralanacak olursa uzun bir liste oluşmaktadır. Bu durum hemen hemen herkesin hedef olabileceğini göstermesi bakımından önemlidir. Yıldırma davranışlarına hedef olan bireyler genellikle işlerini çok iyi yaparlar, olumlu ilişkileri onların sevilen kişiler olmalarını sağlar, çalışma ilkeleri sağlamdır, dürüst ve güvenilirlerdir, örgütlerine bağlı, yaratıcı, duyarlı ve hassastırlar, genellikle saldırgandan üstün özelliklere sahiptirler, yardımcı, çalışkan, idealist, kendini sürekli geliştiren, başarılı, azimli, zeki, bilgisini

⁵⁵Akt.Tınaz ve diğerleri, a.g.k., s.43. (Heinz Leymann, IIContenuto e lo Sviluppo del Mobbing sul Lavoro, Bologna, 1990, s.36)

paylaşan, işyerinin çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutan, haksızlığa dayanamayan, ama kendi haklarını pek aramayan, her konuda önce kendisini sorumlu tutan, suçlandığı anda, suçlu olmasa bile kolayca af dileyen, “Hayır” demekte zorlanan, kırgınlık ve kızgınlıklarını içine atan, yüksek bir “onur” duygusu taşıyan kişilerdir.⁵⁶

Konu ile ilgili araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, yıldırmaya hedef olan bu kişilerin üstün özelliklere sahip olmaları ortak görüş olarak karşımıza çıkmaktadır. Zeki, yetenekli, yaratıcı, başarılı, dürüst, güvenilir, politik davranamayan, kendilerini işine adanmış bu kişiler daha pek çok olumlu özellik taşımaktadır. Özellikle yenilikçi, yaratıcı çalışanlar; üst düzeyde çalışanlara rakip olabilecek potansiyel taşıdıkları için hedef seçilmektedir.

İşyerlerinde özellikle yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirler nedeniyle dikkat çektikleri bilinmektedir. Bu tür özellikleri olan kişiler genellikle kendilerinden daha yüksek mevkide bulunanlar tarafından hedef seçilmektedirler. Her yeniliğe, önce bir karşı çıkış olması doğaldır. Doğal olmayan ve ahlak dışı olan, yenilikleri ortaya koyan kişilere olumsuz duygular beslenmesidir. Ancak aşırı gelenekçi örgütlerde yenilikçi insanların yıldırmaya hedef olmalarının belki de en önemli sebebi yaratıcılıklarıdır.

Türkiye’de bankacılık, eğitim, borsa gibi sektörlerde çalışan insanlarla görüşmeler yapılarak gerçekleştirilen bir araştırma; mağdurların, genellikle fiziksel ve entelektüel olarak üstün olduklarını, olayları değerlendirirken farklı bakış açıları geliştirebildiklerini, kavrama ve sezgisel güçlerinin yüksek olduğunu, iyi bir kariyerlerinin olduğunu belirlenmiştir. Çalışmada yıldırmaya uğrayan kişilerin özellikle yüksek duygusal zekâyâ sahip oldukları ve saldırganların genellikle esnek, hassas, kendi davranışlarını gözden geçirebilen kişileri hedef aldıkları saptanmıştır.⁵⁷ Görüldüğü gibi, olumlu özelliklere sahip insanların yıldırmaya maruz kalma olasılıkları daha yüksektir. Zaten yıldırma olayının vahametini arttıran da bu durumdur. Gelecekte iyi bir kariyeri olabilecek, örgütü, dolayısıyla toplumu için

⁵⁶ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody004.asp?BodyID=2384&ssp=2> (24.12.2008)

⁵⁷ Çobanoğlu, a.g.k., s.52

faydalı olabilecek, dinamik çalışanlar yok yere yıldırma olgusuna kurban verilmektedir.

Uzmanlar yıldırma mağdurlarının genellikle endişeli, kişiler olduğu noktasında da birleşmektedirler. Bu nedenle dürüstlüğü ve iyi niyetli olmayı güvenceleri olarak görürler. Endişeli yapıları nedeniyle; kendilerini savunamaz, haksızlığa uğradıklarında sessiz kalmayı tercih ederler. İşlerini iyi yapıp, sessizce varlıklarını korumaya çalışırlar, ancak bunu yaparken olumlu özellikleri saldırganın dikkatini çekerse hedef olmaktan kurtulamazlar. Mağdurların bu ürkek ve endişeli hallerinin saldırganlara daha zevk vereceği açıktır.

Bazı araştırmacılar, mağdurların hedef olmadan önceki kişilik özelliklerinin ve psikolojik durumlarının belirlenmesinin zor olduğu görüşündedirler.⁵⁸ Çünkü yıldırma eylemleri, mağdurların psikolojilerini bozmaktadır. Bozulmuş bir psikolojiye sahip olan mağdurlar üzerinden geçmişe dönük değerlendirmeler yapmak sağlıklı olmayacaktır. Yıldırma davranışlarından etkilenen mağdurun bu etkilerden sayutlanması mümkün değildir. Bu nedenle mağdurun hedef olmadan önceki psikolojik durumu, tutum ve davranışları ile ilgili bilgiler, yıldırmanın bilinmezlerinden olacaktır.

Bazı araştırmalar sonucunda mağdurların sadece kişilik özellikleri, tutum ve davranışlarına değil fiziksel yapılarına ilişkin bulgulara da ulaşılmıştır.

Mağdurların derisinin rengi, cinsiyeti, fiziksel özellikleri, kültürü, inancı, doğum yeri, aksanı, geleneksel ve normatif değerleri gibi özellikler bazen hedef olmayı kolaylaştırmaktadır. Yapılan araştırmalar, mağdurların fiziksel ağırlığının ortalamanın üstünde ya da altında; sessiz, sakin, gergin, güvensiz, hassas, tedbirli ve hükmedilmesi kolay kişiler olduğunu ortaya koymaktadır. Mağdurlar, genellikle genç, küçük ve zayıftır. Utangaç, endişeli, yalnız ve depresyon eğilimli olan bu kişiler genel olarak özgüven eksikliği yaşamaktadırlar.⁵⁹ Araştırma sonuçlarına

⁵⁸ Güngör, a.g.k., s.17.

⁵⁹ Akt.Yaman, E., Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu Olarak Öğretim Elemanının Maruz Kaldığı İnfomal Cezalar: Nitel Bir Araştırma Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.47,48. (Balanos,Ingram, Barrera, Greer, Hantman, Karp, Logan, Perez, Stinson& Crew 2005 & The Harvard Mental Health Letter 2001)

bakıldığında mağdurların genellikle otuzlu yaşlarda, iyi eğitilmiş ve kadın oldukları görülmüştür. Genç insanlar, özellikle gelenekçi yöneticiler için tehdit unsurudur. Bu durumda, buldukları konumu kaybetme endişesi içine giren yöneticiler, tehdit oluşturan genç çalışanı yıldırarak örgütten uzaklaştırmayı amaçlarlar.

Niedl, yıldırma mağdurları üzerine çalışmalar yapmış ve ortak noktalarını saptamaya çalışmıştır. Yıldırmanın gelişimi hakkında bilgi verecek olan bu değerlendirme önem taşır.⁶⁰

Yaş: Yaş arttıkça yıldırma mağduru olma riski artmaktadır.

Cinsiyet: Niedle cinsler arasında fark olmadığını ileri sürmüştür. Sonuçların ülkeden ülkeye, sektörden sektöre değişim göstermesi normaldir. Ancak yapılan bazı araştırmalar kadın çalışanların daha çok yıldırmaya maruz kaldığını göstermektedir.

İş sektörü: Yıldırmanın görülme sıklığı bakımından öne çıkan iş kolu yoktur.

Meslek Türü: Yöneticilik kadrosunda çalışanların arasında daha fazla yıldırma olayına rastlanmaktadır. Öğretmenlerin, sağlık çalışanlarının, sosyal hizmet uzmanlarının, taksici sürücülerinin, ev işlerine yardım edenlerin daha fazla şiddete uğradıklarına ilişkin Uluslararası Çalışma Örgütü'nün raporu bulunmaktadır.

Yıldırma davranışlarına hedef olan kişi, yıldırma sürecinde aktif ya da pasif rol oynayabilir. Bunu belirleyen bazen süreç, bazen de mağdurun kişilik özellikleri ve davranışlarıdır. İşyerlerinde yıldırma davranışlarına ideal hedef olan birey tiplerini belirlemek üzere çeşitli tipoloji çalışmaları yapılmıştır.

Salin, zayıf ve provokatif olmak üzere iki farklı mağdur tipi saptamıştır. Huber ise yalnız olanlar, farklı olanlar, başarılı olanlar, işe yeni başlayanlar olmak üzere mağdurları gruplandırma yoluna gitmiştir. Ege ise Ausfelder, Brinkmann,

⁶⁰Tınaz ve diğerleri, a.g.k., s.48,49. (Klaus Niedle, Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz, Monaco, 1995, s.7. & (International Labor Office, “ Violence on the job-a Global Problem”, ILO Report, 20 July 1998)

Hesse, Niedle ve Svhrader gibi araştırmacıların çalışmalarından yola çıkarak on sekiz mağdur profilinden oluşan bir tipoloji çalışması yapmıştır.⁶¹

Yapılan tipoloji çalışmalarından hareketle yıldırma davranışlarına hedef olan kişileri iki genel gruba ayırarak değerlendirme yapmak mümkündür.

- Olumlu zellikleri nedeni ile tehdit unsuru olarak algılanan ve yıldırmaya hedef olanlar.
- Çalıştıkları kurumda olumsuz tutum ve davranışlarından dolayı gerginlik oluşturup, bu nedenle hedef olanlar.

Mağdurların yıldırmaya verecekleri tepki oldukça önemlidir. Kimi zaman saldırganın gclenmesini, yıldırmacı davranışların artmasına neden olan mağdur tepkileri, kimi zaman yıldırmmanın sonunu getirebilir. Her örgütte, her kişiye ve her zaman aynı tepkiler aynı sonuçları doğurmayabilir. Bu nedenle yıldırmaya karşı mağdurun tepkileri önemlidir.

İş hayatı normal seyir halinde iken basit bir örgüt çatışmasının ardından hedef olan birey, bir süre sonra yıldırmak için seçildiğini algılar. Artık mağdur olduğunun bilincine varan kişi içinde bulunduğu durumdan kurtulmak amacıyla çözüm yolu olabileceğine inandığı tepkilerini ortaya koyar.

İş ortamında yıldırmaya çalışılan mağdur olumsuz davranışlarla ilk karşılaşmalarında acımasız bir oyun oynandığının farkında değerildir. Gittikçe içine kapanarak yalnızlaşmaya başlar, sessiz kalarak saldırganın davranışlarından uzak kalmaya çalışır. İçinde olduğu durumun sorumlusu olarak kendini görür ve suçluluk duygusuyla yaşadığı sıkıntılarını kimseyle paylaşamaz. Bazen de yalnız kalmayarak saldırganlardan korunabileceğini düşünerek iş arkadaşlarıyla bağını arttırabilir.

Birey kolay teslim olan ve olaylar karsısında direnç gösteremeyen bir psikolojiye sahipse yıldırmayla başa çıkması zorlaşacaktır ve bu zorluğun kaynağı bizzat bireyin kişisel özellikleri olacaktır. Birey, yeni durumlara kolayca uyum

⁶¹ Akt.Tınaz ve diğerleri, a.g.k., s.45. (Spano, I.- Bottin, P.-Mastroni, M., Anatomia del Mobbing, La realta nel settore bancario, Troiana: Citta Aperta Ed., 2005, s.34,35.)

sağlayabilen bir kişilik özelliğine sahip ise, yıldırma ile daha kolay mücadele edecektir.⁶² Bu durum, kişilik özelliğinin bireyin yıldırma ile başa çıkmasında belirleyici bir etken olduğunu da göstermektedir. Yani kişilik özellikleri hem yıldırmanın nedeni hem de sorunla başa çıkmasında büyük etkiye sahip bir unsurdur.

7.3. İzleyiciler

Yıldırma görülen bir örgütteki mağdur ve saldırgan dışında bulunanların tümünün izleyici olduğunu söyleyebiliriz. Bu kişiler, yıldırma sürecine katılmayarak dışarıdan gözleyici olurlar. Ancak unutulmamalıdır ki yıldırma sadece hedef alınan kişiye etkileri olan bir olgu değildir. Mağdura, örgüte hatta topluma bile etkileri olacaktır. Buradan hareketle izleyicilerin sürece dâhil olmasalar bile yıldırma etkilediklerini söyleyebiliriz

Yıldırma bir sosyal yapı içinde oluşan, sosyal bir olgudur. Bu yönüyle sosyal yapının her unsurundan etkilenmesi doğaldır. Hiçbir somut etkisi görülmeyen izleyicilerin tavırlarına bağlı olarak, saldırgan yıldırma olayını sona erdirebilir veya daha da şiddetlendirebilir. Bu bağlamda izleyiciler, yıldırma sürecinin belirleyicilerinden biri olurlar. Saldırganlar izleyicilerden ve mağdurdan aldıkları tepkilere göre yıldırma sürecine yön verirler.

8. YILDIRMA ÖRGÜT İLİŞKİSİ

Örgütler yıldırmanın görüldüğü mekanlardır. Dolayısı ile yıldırmanın anlaşılabilmesi için değerlendirilmesi gereken önemli bir unsur da örgüttür.

Örgütlerde, bilinçli olarak yıldırma uygulanabilir ve bu işyeri yönetim stratejisi olarak seçilebilir. İşletmenin bu tarz bir stratejiyi yönetim stratejisi olarak seçmesinin akla gelen ilk nedeni ekonomik nedenlerdir. Özellikle, ekonomik kriz dönemlerinde, işverenler personel sayısında azaltma yoluna gitmektedirler.⁶³

⁶² Aktop, N. G., Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Eskişehir, 2006, s.33.

⁶³ <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98> (26.07.2008)

Küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün genç çalışanlardan oluşturulması ekonomik nedenlerle yapılan yıldırma örnek oluşturabilir. İstenmeyen bir çalışanın uzaklaştırılması gibi farklı nedenlerle de yıldırma uygulanabilir. Özellikle kriz dönemlerinde artan işsizlik nedeniyle daha ucuz işgücü bulma imkanını bulan örgütler, çalışanların örgütten ayrılması için yıldırma politikasından yararlanabilirler. Yıldırma maruz kalan çalışan, yönetim stratejisi olarak kendine uygulanan eylemlere ne kadar fazla direnirse, işletme de o kadar yüksek bedel ödeyecektir. Yani süreç boyunca sadece yıldırma maruz kalan birey değil, işletme de büyük zararlar görecektir. Sonuçta ıreyde kalıcı etkiler kalabileceği gibi örgütlerde de telafisi olmayan kayıplar yaşanabilmektedir.

Ortak bir amaç yolunda, otorite ve sorumluluk çerçevesinde, iş ve işlev bölümü yaparak, birbirini etkileyen ve birbirine bağlı bireylerin yer aldığı grubun faaliyetlerinin rasyonel eşgüdümünü sağlayan sisteme örgüt adı verilir.⁶⁴

Bu tanımdan yola çıkarak örgütün temel unsurlarını belirlemek mümkündür. Öncelikle örgüt bünyesinde görev alan bireyler, bu bireylerin bir araya geldiği yapı, ortak amaç ve örgütün var oluş nedeni olan ürün örgütün unsurları olarak sayılabilir.

Yıldırma ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar bazıları bireysel unsurların önemini vurgulamış, bazıları ise yıldırmanın örgütsel yönü üzerinde yoğunlaşmışlardır. Ama genellikle araştırmacılar yıldırmanın hem bireysel hem örgütsel boyutlarını ele alarak inceleme yoluna gitmişlerdir. Bireylerin örgüt içindeki davranışları ve grup dinamikleri örgütler için son derece önemlidir. Bireylerin davranışları, grup dinamiklerini grup dinamikleri ise örgüt kimliğinin oluşmasında etkilidir.

⁶⁴ Edgar H., Schein, Örgüt Psikolojisi, (Çev.Mustafa Tosun) Ankara, 1978, s.11.

8.1. Örgüt Kültürü

Mesleki nedenlerle bir araya gelmiş insanların, genel kültür temelinde diğer gruplardan farklı şekilde benimsedikleri inanç ve değerlerden oluşan alt kültüre örgüt kültürü adı verilir.⁶⁵ Yani örgütlerde farklı değer yargılarına sahip insanlar bir arada bulunmaktadır. Ancak örgütün ortak amacında bu bireylerin birleşmesi aranır. Bireylerin birleştiği nokta, örgüt kültürünün oluştuğu noktadır ve tüm çalışanların oluşan bu ortak kültürü benimsemesi beklenir.

Bir örgütün kültürel yapısı, değer yargıları ve normlardan oluşur. Örgüt kültürü, üyelerinin paylaştığı normları, etkinlikleri, amaçları, beklentileri, duyguları, inançları, tarihi, tutumları ve değerleri kapsamaktadır. Örgüt kültürü, kuralların işlenmesini, örgütün düzen ve dirliğini sağlarken yıldırma gibi örgüte ve bireye zararı dokunacak tutum ve davranışların oluşmasını da engelleyebilir. Kişi çalışmaya başladığında, örgüt tarafından geliştirilen değer ve normlarla karşılaşır. Bu değer ve normları kabul eder veya reddeder.

Örgütlerde yaşanan yıldırma olaylarının nedenlerine bakıldığında çoğunun kültürel ve yönetsel yetersizlikten kaynaklandığı görülmektedir. Yıldırma, tedbir alınmadığı takdirde örgüt içinde bulaşıcı bir hastalık gibi yayılabilir. İşletmelerdeki güven, sevgi, saygı bağı zayıflar motivasyon zarar görür. Yönetim ve diğer çalışanlar arasında sorunlar yaşanır ve performans azalır. Yıldırma ile ilgili sorunu fark edemeyen bir örgütte kurumsal iletişimin zayıf olduğu düşünülür.⁶⁶ Yıldırma uygun şartları bulduğunda gelişip büyüyen bir olgudur. Liderin gerekli yeterlilikte olduğu, anlayış, hoşgörü ve iyi bir iletişimin olduğu, şeffağın kurum kimliği olarak kabul edildiği kurumlarda yıldırma eylemleri ya hiç görülmez ya da oluşum safhasında sona erdirilir.

Örgütlerde görülen yıldırmanın bireylerden veya örgütlerden kaynaklanabileceğine daha önce değinilmiştir. Kişilerden kaynaklanan yıldırma olaylarında, yıldırmaya neden olan kişilere karşı uygun stratejiler uygulanırsa

⁶⁵ Akt. Ceylan, Adnan, Örgütsel Davranış, İstanbul, 1998, s.122. (P.s.Robbins, Organizational Behavior Concepts, Controversies, Applications, Prantice Hall Inc, 1996, 681-682)

⁶⁶ Çobanoğlu, a.g.k. s. 22,23.

problem büyümeden çözülmüş olur. Ancak yıldırma, örgüt kültürü içinde bir strateji olarak benimsenmişse sorunun çözülmesi çok kolay olmayacaktır.

Örgüt kültürünü yıldırma ile ilişkisi bakımından iki gruba ayırmak mümkün olacaktır. Bunlardan ilki yıldırma imkân tanıyan örgüt kültürüdür. Bu kültür yapısında yıldırma olgusuyla karşılaşıldığında görmezden gelme eğilimi vardır. Yıldırma imkân tanıyan örgüt kültürünün dolaylı olarak yıldırma olaylarını cesaretlendirdiği görülür. İkincisi ise yıldırmanın kültürün bir parçası olduğu ve destekleyen örgüt kültürüdür. Yıldırmanın kültürün bir parçası olduğu örgütlerde yıldırma olaylarının doğrudan desteklendiği ve bireylerin yıldırma yönlendirildiği görülür. Yıldırma, bir yönetim biçimi olarak yerleşmiştir. Örgütte yapılması gereken işlerin daha iyi ve çabuk yapılması için disiplin aracı olarak yıldırma davranışları kullanılır.⁶⁷ Bu bağlamda yıldırma davranışlarının yönetim tarafından desteklendiği ve hatta ödüllendirildiği görülür. Bu durum, ileride yönetici olacaklar tarafından da benimsenerek devam ettirilir. Örgüt çalışanlarının tamamı mağdur olma riskini taşır ama farklı olanlar, zafiyetleri olanlar daha büyük risk taşırlar.

Küçük örgütlerde çalışanların birbirlerini tanımaları ve iletişim kurmaları daha kolay olacaktır. Bu özellik, küçük örgütlerde yaşanan çatışmaların, yıldırma dönüşmesini engelleyebilir veya azaltabilir. Örgüt özelliklerinin yıldırma etkisi ile ilgili yapılan başka bir araştırmada ise farklı bir sonuç bulgulanmıştır. Bu araştırmaya göre, okul ve sağlık sektörü ile kar amacı gütmeyen örgütlerde büyük firmalardan daha fazla yıldırma olayı yaşandığını sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni yönetime, profesyonel kişilerin getirilmiş olması olabilir. Büyük firmalar, genellikle uzman kişilerce yönetilirken, küçük firmalar işletmecilik deneyimi olmayan kişilerce idare edilmektedir. İki araştırmanın sonuçları arasındaki çelişkinin toplumsal ve kültürel farklılıklara dayanıyor olması mümkündür.

Amerika da yapılan örgütlerde yıldırma nedenleri ile ilgili bir araştırmada yıldırma tetikleyen etkenler ve önem dereceleri Tablo 1’de yer almaktadır.

⁶⁷ Güngör, a.g.k., s.25.

Tablo-1 Örgütlerde Görülen Yıldırma Etkenleri

Yıldırma Faktörleri	Önemsiz %	Önemli %	Çok Önemli %
Yetersiz performans	44.9	42.1	12.9
İşgörenlerin yetersiz eğitimi	47.6	40.0	12.4
Stresli yöneticiler	43.3	43.6	13.0
Stresli iş arkadaşları	46.5	42.4	11.1
İşgören yetersizliği	52.5	36.5	11.0
Yöneticinin yetersiz eğitimi	54.1	35.7	10.2
Saldırganın zihinsel dengesizliği	57.8	32.3	10.0
Aşırı iş yükü	58.8	32.5	8.7
Zayıf yönetim yeteneği	69.9	23.4	6.7

Kaynak: Unacceptable Behaviour- The Unison Workplace Bullying Survey
<http://www.library.psa.org.nz/collection/other/UNISON+Workplace+Bullying+Survey.html>
Akt. Tutar, a.g.e., s.97

Tablo 1’de de görüldüğü gibi yıldırmanın örgütle ilgili en önemli kaynağı yönetsel nedenlerdir. Yönetsel zayıflığı olan örgütlerde çatışmaların derinleşerek yıldırmaya dönüştüğü görülmektedir. Karşıt görüşlerin zayıf yönetim ortamında güç savaşlarına dönüşmesi çok zaman almaz. Yaratılan gerginliğin sebebi olarak da yine hedef alınan kişi gösterilerek mağdura saldırılar devam eder. Zayıf yönetimin olduğu örgütlerde iletişim yukarıya doğru akmaz. Sadece alt birimlere yönelik emir, talimat zinciri vardır.

Örgütlerde yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olabilecek nedenlerin bazıları bireylerle bazılarının ise doğrudan örgütle ilgili olduğuna daha önce değinilmişti. Örgütlerle ilgili yıldırma nedenlerini üç başlık altında toplamak mümkündür.

“Örgütsel politikalarla ilgili nedenler:

- *Adaletsiz başarı değerlemeleri ve ücretlerdeki dengesizlikler,*
- *Katı kurallar ve yönetimdeki çelişkiler,*
- *İş tanımlarındaki hatalar.*

Örgüt yapısı ve yönetim özellikleri:

- *Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma,*
- *Yükselme olanaklarındaki yetersizlikler formalite yükünün fazlalığı,*
- *Departmanlar arasındaki bağımlılık,*
- *Yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışmalar.*

Örgütsel süreçler:

- *Bilgi ve iletişim yetersizliği,*
- *Yetersiz geri bildirim,*
- *Amaç belirsizliği veya çelişkisi*
- *Sübjektif yönetim anlayışı,*
- *Örgütsel liderliğin yetersizliği veya yokluğu”⁶⁸*

Örgütlerde zayıf yönetim, hatalı çalışma yöntemleri, hiyerarşik yapının güçlü olmaması ya da çok güçlü olması durumlarında çalışanlar arasında yaşanan olumsuzluklar yıldırma için uygun koşulları hazırlar. Böyle bir ortamda yaşanan çatışma olaylarında çatışmanın derinleşmesine neden olur. Yönetimin taraf tutmasının en kötü yanı, çok yönlü yıldırmanın oluşmasında etkili olmasıdır. Diğer çalışanlar da yönetimle beraber taraf tutmaya yönleneceklerdir. Başka bir olasılıkta, yönetimin çatışmayı görmezden gelmesidir. Bu durumda da saldırgan, yönetimin sessiz kalarak yaşanan olumsuzlukları onayladığını düşünür ve yıldırma davranışlarını şiddetini de arttırarak uygulamaya devam edebilir.

Örgüt içindeki rol çatışmalarıyla amirler ve alt birim çalışanları arasındaki ilişkilerden kaynaklanan çatışmalar genellikle eş zamanlı ortaya çıkar. Çalışanların kendilerine verilen görevleri kendi rolleri içinde algılayıp algılamamaları da son derece önemlidir. Bunun yanında örgüt içinde kendilerine verilen rollü benimseyip benimsememeleri ve uygun bulup bulmamaları da çatışmalar konusunda belirleyici olmaktadır. Örgüt çalışanlarının rol tanımlarının nasıl yapıldığı ve örgüt içinde kullanılan sözlü sözsüz tüm iletişim yollarının niteliği örgütlerde yaşanabilecek çatışmaların ne kadar süreceği ve ne kadar derinleşeceği konusunda belirleyicidir.⁶⁹

İşin iyi organize edilmediği, rol tanımlarının doğru yapılmadığı, çalışanlar rollerini benimsemediklerinde ve iş tatmini yaşatmayan örgütlerde yıldırma daha fazla görülecektir. Araştırmalar özellikle iş yeri tatminsizliğinin çalışanlarda yarattığı olumsuz duyguların yıldırma neden olduğunu ortaya koymuştur.

⁶⁸ Tutar, a.g.k., s.96-98.

⁶⁹ Dökmen, Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul,1994, s.38.

8.2. Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ile yakından ilgili bir kavram da örgüt iklimidir. Örgüt iklimi; örgüt içindeki ortama denir. Çalışanların örgüt içinde algıladıkları atmosfer örgütün iklimidir.

Örgütlerde bazı çalışanlara ayrıcalıklı davranılması, olanak ve kaynaklardan yararlanma konusundaki adaletsizlikler örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyen unsurlardır. Örgüt içinde demokratik ve adil bir ortam yoksa, çalışanları tedirgin edici bir atmosfer oluşmuş olur. Katı otoriteye sahip liderlerin çalışanlara yönelik sert tutumları, çalışanlarla ilişkilerin yetersizliği, çalışanların sıkı denetimi örgüt içinde gerginlik yaratır ve yıldırma eylemlerine uygun ortam yaratırlar.

Örgüt iklimi ile ilgili araştırmalarda örgüt ikliminin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı etkilediği ve bu şekilde yıldırma neden olduğu saptanmıştır. Olumsuz iklime sahip örgütlerde, çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları azalmakta dolayısıyla yıldırma oluşmaktadır. Bunun sonucu ise personel devir hızı artar ve örgütlere ekonomik bir külfet yaratır.

Dünya Sağlık Örgütü de yıldırmanın ortaya çıkmasını teşvik eden iş ortamlarının özelliklerini tanımlamıştır. Rol tanımlarının iyi yapılmadığı, işbirliği ve dayanışmanın kurulamadığı, sorun ve çatışmaların uygun problem çözme beceriyle çözülemediği, hatta gizlendiği örgütlerde yıldırma olayları daha fazla görülmektedir. Dünya Sağlık Örgütü bu özellikleri neo-liberal politikalarla biçimlenmiş iş ortamı olarak değerlendirmektedir.⁷⁰

⁷⁰ <http://bianet.org/bianet/kategori/biamag/112717/isyeri-stresinin-ozgun-bir-bicimi-yildirma-mobbing> (25.02.2009)

8.3. Yıldırmaya Neden Olan Örgütsel Etkenler

Yönetsel otokratik tarz, güç farklılıkları, zayıf yönetim, örgüt yapısındaki değişimler, yapısal küçülme ve birleşmeler, yönetimle ilgili anlaşmazlıklar, rekabetçi yapılanma, zayıf liderlik, olumsuz örgüt iklimi gibi etkenler işyerlerinde yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olan atmosferi oluşturur.⁷¹

Davenport ve arkadaşları gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda yıldırmaya neden olabilecek bazı örgütsel etkenler belirlemiştir. Kötü yönetim, yoğun stresli işyeri, monotonluk, yöneticilerin yıldırma olgusuna inanmamaları veya inkâr etmeleri, etik dışı uygulamalar, yatay organizasyonlar, küçülme, yeniden yapılanma veya şirket evlilikleri, yönetimin mükemmellik arayışı, örgüt liderlerinin duygusal zekadan yoksunluğu ve örgütteki düşünce yoksunluğu gibi örgütsel faktörler yıldırmaya neden olabilmektedir.⁷²

1. Kötü Yönetim: Örgütler başarı ve sağlam bir ekonomi için verimliğe, maliyet düşürmeye, rekabet ortamında ön sıralarda olmaya önem vermektedir. Bu unsurlar hemen hemen her örgüt için ulaşılması istenen önemli hedeflerdir. Ancak bu hedeflere aşırı derecede odaklanarak, ahlak ilkesinin göz ardı edilmesi olumsuz sonuçlar doğurur.

Bir örgütte çalışanların yetkilendirilmesi de oldukça önemlidir. Yetkilendirme iyi ve açık iletişimde, anlaşmazlıkların çözülmesinde, ekip çalışmasında, yüksek özerklik ve kontrolde kendini gösterir.

Yıldırmanın örgütlerde yaşanma ihtimalini arttıran, bir anlamda yıldırma eylemlerinin başlamasını teşvik eden kötü yönetim uygulamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- *“Disipline etmek, verimliliği düşürmemek veya şartlı refleks için yıldırma uygulamalarının kullanılması.*

⁷¹ http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2006/16/SBKOK.PDF (25.02.2009)

⁷² Davenport ve diğerleri, a.g.k., s.47 ve http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226 (23.05.2008)

- *İnsan kaynaklarına yönelik harcamalarda aşırı kazanç yönlenmesinin olması.*
- *Yüksek hiyerarşik yapılar.*
- *Kapalı kapı politikası.*
- *Zayıf iletişim kanalları.*
- *Zayıf çatışma çözüm yetenekleri ile örgütte etkisiz ya da olmayan çatışma yönetimi ve şikayet prosedürleri.*
- *Zayıf liderlik.*
- *Yaygın günah keçisi zihniyeti.*
- *Az ya da hiç olmayan takım çalışması.*
- *Olmayan ya da etkisiz değişim eğitimi.”⁷³*

2. Yoğun Stresli İşyeri: Üretim baskısının yüksek olduğu organizasyonlarda çalışanlardan beklentilerin fazla olması, çalışanların ise bu beklentileri karşılayamamaları yıldırmanın oluşmasına zemin hazırlar. Yöneticiler, kendi üstlerinden gördükleri üretim baskısı nedeniyle alt kadrolarına yıldırma davranışlarında bulunabilirler veya çalışanlar stres nedeni olarak gördükleri bir amirlerine yıldırma eylemleri uygulayabilirler.

3. Monotonluk: Yeni fikirler üretemeyen, devamlı aynı işlerin tekrarlandığı işyerlerinde, can sıkıntısı içindeki çalışanların heyecan arayışları da yıldırma sebebi olabilir.

4. Yöneticilerin yıldırma olgusuna İnanmamaları veya İnkâr etmeleri: Yöneticilerin örgütte yıldırma olduğuna inanmamaları ve bunu bir sorun olarak görmemeleri yıldırmanın oluşmasına, devam etmesine neden olabilir. Bu tür yöneticiler yıldırma sorun olarak görmedikleri için yıldırma ile başa çıkma stratejilerini de uygulamakta başarısız olacaklardır. Bu tür durumlarda yıldırma derinleşerek büyür.

5. Etik Dışı Uygulamalar: Etik dışı davranışların yaygın olduğu bir örgütte, birilerinin ayağının kaydırılması, hileli ve aldatıcı yollara başvurulması, dedikodunun

⁷³ <http://topten.org/public/AE/AE472.html> (02.11.2008)

yaygınlaşması, yalancılık, iftira ve dalkavukluk gibi olumsuz davranışlar örgüt atmosferinde belirleyici olurlar. Çalışanlardan örgütteki çeşitli ahlak dışı uygulamaları ortaya çıkarmaya kalkışan biri olursa “potansiyel suçlu” ilan edilir ve yıldırıma hedef olabilir. Örgüt, imajının zedelenmesinden çekinerek ahlak dışı uygulamaları ortaya çıkaran kişiyi suçlama yoluna giderek asıl sorunu görmezden gelebilir.

6. Yatay Organizasyonlar: Yatay organizasyonlarda maddi çıkar sağlama isteği veya makam ve yükselme hırısı gibi nedenlerle yükselme şanslarını arttırmak adına kendilerine rakip olabileceğini düşündükleri kişileri hedef alarak yıldırıcı eylemlerde bulunabilirler.

7. Küçülme, Yeniden Yapılanma veya Şirket Evlilikleri: Küçülme, yeniden yapılanma, şirket evlilikleri ve benzeri durumlarda bazı makamların kaldırılması, birleştirilmesi, ya da yetki azaltılması gibi değişikliklere gidilebilir. Bu tür değişiklikler gerçekleştirilirken çalışanlar makamlarını kaybetme endişesi duyarak buldukları mevki için mücadeleye başlarlar. Bu durum gergin ve stresli bir iş ortamının oluşmasına neden olur. Süreç uzarsa olumsuz hava yıldırıma dönüşebilir. Örgütler, bu tür durumlarda mevkisi değişecek çalışanlara benzer mevkiler bularak ve işten çıkarılma durumlarında tazminatlarını ödeyerek yıldırma eylemlerinin önüne geçebilir.

8. Yönetimin mükemmellik arayışı: Bazen yönetsel süreçlerde sorun olsa da yönetim çalışanlardan mükemmelli bekler. Her zaman sorunların üstesinden gelecekmiş gibi bir davranış sergilenir ancak çözüme ulaştırılmayan sorunlar görmezden gelinebilir. böyle bir duruş yansıtılırken herhangi bir uygulamaya geçilmemesi, birbiriyle çelişen bir durum yaratır. Gerçekte sorunların nasıl çözüleceği bilinmediği ve bu konuda hiç çaba gösterilmediği halde tüm çözümlere sahipmiş görüntüsü verilir. Böyle bir yönetim anlayışı yıldırma uygulamalarının sürmesine neden olur.

9. Örgüt liderlerinin duygusal zekadan yoksunluğu: Yönetici ve çalışanların iş ile ilgili teknik becerilerinin yanı sıra duygusal zekaları da iş ortamını etkilemektedir. Yüksek duygusal zeka, iş ortamında olumlu bir atmosferin

oluşmasında önemli bir yere sahiptir. yüksek duygusal zekaya sahip olan kişiler, kendilerini ve ilişkilerini kontrol etmede daha başarılı olurlar. Bu bireyler, sözlerini yerine getiren, uyum içinde çalışan ve her zaman yapabileceğinin en iyisini yapmaya özen gösteren kişilerdir. Yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerin ve çalışanların bulunduğu bir örgütte yıldırma daha az karşılaşılan bir durumdur.

10. Örgütteki düşünce yoksunluğu: Örgütün geçmişte yapılan hataları, alınan dersleri hemen unutması, sorunların çözümü için doğru adımlar atmak yerine sorun çıkaranlara tolerans gösterilmesi, örgütteki değerlemelerin yanlış kanaat ve hükümlere dayandırılması gibi olumsuzluklar, iş yerinde yıldırma ortamını hazırlamaktadır.

9. YILDIRMA ÇATIŞMA İLİŞKİSİ

Genel olarak çatışma; rekabet ile rakipleri yok etme arasındaki sınırlar içindeki mücadeledir. Dar anlamda ise çatışma; iki veya daha fazla taraf arasında tutarsız amaçların, tavırların, davranışların, duyguların yol açtığı zıtlık, geçimsizlik ve anlaşmazlıklardır. Çatışma, bir kişi veya grubun amaçlarına ulaşmasını bilinçli bir şekilde engelleme davranışdır. Rekabette en iyiyi yapma için yarış vardır, diğerlerini engelleme söz konusu değildir. Birbirleriyle uyuşmayan amaçların algılanması ve gruplar arası güç mücadelesi, çatışmanın kritik nedenlerindedir.⁷⁴

Birbirlerine yakın anlamlar taşımakla birlikte örgütsel çatışma ile yıldırma ayrı kavramlardır. Örgütsel çatışma, genellikle sistemli ve organize değildir; çatışma yönetimi kullanılarak önüne geçilebilir. Yıldırma ise sistemli ve organize bir şekilde uygulanır, belli bir stratejiye sahiptir. Aralarındaki bir diğer farklılık çatışmanın kapalı; yıldırmanın, açık uçlu olmasıdır. Bu çatışmanın çözümlenebilir bir problem olması, yıldırmanın ise birbirine bağlı problemler zinciri olması olarak açıklanabilir.⁷⁵ Örgütlerde çatışma ile yıldırma arasındaki diğer bir fark ise, yapılan davranışın sıklığı ve süresidir. Yıldırma, uzun süren ve tekrarlanan davranışlardan oluşan bir olgudur. Çatışmalar ise daha kısa süre içinde beliren ve sonuca ulaşılan durumlardır. Çatışmalar, olumlu etkileri olduğu kabul edilen, hatta bazı örgütler tarafından bu

⁷⁴ Ceylan, A., Örgütsel Davranış, İzmit,1998, s.147.

⁷⁵ Tutar , a.g.k., s.111-112.

yönü ile desteklenen bir olgu iken; yıldırma olumlu hiçbir etkiye sahip değildir. Yıldırma ve çatışmaların sonuçlarında da farklılık görülür. Basit çatışmalar sonlandırıldığında yıkıcı etkileri ortadan kalkarken, yıldırmanın kalıcı ve büyük olumsuz etkileri olacaktır.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO)'nün yaptığı araştırmada, sağlıklı çatışma ortamı ile yıldırma ortamı arasındaki farklılıklar ortaya konulmuştur. Tablo 2'de görüldüğü gibi çatışma ve yıldırma arasında belirgin farklılıklar vardır.

Tablo-2 Yıldırma İle Çatışma Arasındaki Farklılıklar

Sağlıklı Çatışma	Yıldırma
Çalışanların rol ve iş tanımları açıktır	Çalışanların rollerinde ve iş tanımlarında belirsizlik
Çalışanlar arasında işbirliği vardır	İşbirlikçi olmayan ilişkiler hâkimdir
Hedefler ortaktır ve paylaşılmıştır	İleriye dönük hedef belirsizliği vardır
Kişilerarası ilişkiler açıktır	Kişilerarası ilişkiler belirsizdir
Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır	Örgütsel aksaklıklar vardır
Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir	Uzun süreli ve etik olmayan olumsuzluklar yaşanır
Stratejiler nettir	Stratejiler anlamsızdır
Çatışmalar ve tartışmalar açıktır	Reddedilen ve gizlenen çatışmalar yaşanır
Doğrudan iletişim	Dolaylı ve önemsenmeyen bir iletişim ortamı vardır.

Kaynak: World Health Organization (WHO), Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harassment at Work Protecting Workers' Health Series, No:4, Geneve, 2003, s.15. Akt.Tınaz, a.g.e., s.36

Yıldırma ve çatışma ilişkisini inceleyen araştırmacılar; genellikle yıldırma, çatışmanın abartılmış bir hali olarak kabul etmektedirler.⁷⁶ Yıldırma, bazen çatışmaların iyi yönetilememesi sonucu derinleşmesi ve büyümesi sonucu ortaya çıkar, ancak her çatışma yıldırma ile sonuçlanmaz her yıldırma olayı da bir çatışmadan kaynaklanmaz, çatışma yıldırma için neden olabilecek etkenlerden sadece biridir.

Yıldırma, işle ilgili çatışmaların tetiklediği; aşama aşama gelişen bir süreç olarak değerlendirilebilir. Bir çatışma sürecinde, çatışma doruk noktasına ulaştığında, dezavantajlı konuma düşen çalışan, diğer tarafın (iş arkadaşları ya da yönetici) saldırgan davranışlarına maruz kalmaya başlar. Bu nokta çatışmanın kırılma

⁷⁶ <http://www.e-sosder.com/dergi/26334-357.pdf> (13.11.2008)

noktasıdır. Artık çatışmada mağdur duruma düşen çalışanın maruz kalacağı davranışlar, mağduru kalıcı bir biçimde utandırabilecek, korkutup sindirebilecek ya da cezalandırma niteliği taşıyabilecek nitelikte olur.⁷⁷

Yıldırmanın genellikle çatışmadan sonra ortaya çıkıyor olması, çatışmanın sonuçlarının yıldırma ortamı hazırlayıcı etkisi olduğunu göstermektedir. Çatışmalar bu nedenle görüldüklerinden daha büyük bir etkiye sahiptirler. Örgütlerde, basit çatışmalar bile önemsenmeli ve doğru stratejiler kullanılarak iz bırakmayacak şekilde çözüme ulaştırılmalıdır. Aksi halde, basit görülen bir çatışma derinleşip büyüyerek yıldırma dönüşebilir.

Ülkemizde gerçekleştirilen bir araştırmada görüşülen çalışanların %70'i kurumundaki herhangi bir çatışmada, genellikle tarafların görev yerlerinin değiştirildiğini bu yöntemle, çatışan tarafların ilişkilerinin azaltıldığını ifade etmektedir. Tarafların aynı ortamda kalması halinde çatışmanın büyüyerek yıldırma dönüşme ihtimali artacaktır.

⁷⁷ <http://finance.groups.yahoo.com/group/RecruitmenTurkey/message/36577> (05.06.2008)

II. BÖLÜM

YILDIRMANIN ETKİLERİ, KARŞI ÖNLEMLER ve HUKUKİ BOYUTU

1. YILDIRMANIN ETKİLERİ

1.1. Yıldırmanın Mağdura Etkileri

Yıldırma olgusundan en çok etkilenen kişi mağdurdur. Kasıtlı ve sistemli yıldırma eylemlerinin zararları mağdurda yavaş yavaş kendini gösterir. Mağdur, maddi ve manevi yönlerden zarar görür.

Mağdur, önce psikolojik, ardından da fizyolojik açıdan sağlığını yitirir. Sağlığına tekrar kavuşabilmek amacıyla birtakım masraflar yapar: İlaçlar, doktorlar, hastane masrafları v.b.. Mağdurun işten ayrılmak zorunluluğu yaşadığı veya işten çıkarıldığı durumlarda ise düzenli kazancını yitirmiş olur. Bu tür zararları ekonomik zararlar başlığı altında toplamak mümkündür. Mağdur, yıldırma davranışları nedeniyle sosyal yönlerden de zarar görür. Mağdurun özellikle iş ortamındaki itibarı yıldırma davranışları ile zarar görür. Yaşadığı stres nedeniyle çevresine olumsuz tutumları arkadaş çevresini kaybetmesine neden olabilir. Bu durum başarısız birey olarak algılanmasına neden olur. Aile çevresinde de benzer durumlar yaşayan mağdur, mesleki kimliğinden sonra yavaş yavaş sosyal kimliğini de yitirmeye başlayabilir.¹

Ülkemizde yapılan bir araştırmanın sonucuna göre; görüşülen kişilerin büyük bir çoğunluğu (%70'i) yıldırma olaylarıyla işyerlerinde yaşanan istifalar arasında bir ilişki olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Çalışanların bir kısmı yıldırmaya uğrayan mağdurların, öncelikle istifa etmek yerine çalıştığı birimi değiştirme çabasına girdiğine inanmaktadır.² Mağdur, istifa ederek ekonomik anlamda kayıp yaşamamak için, birim değiştirerek saldırgan davranışlardan uzaklaşma yoluna gitmeyi tercih etmektedir. Doğal olarak bu durum saldırganın yönetici olduğu

¹ Tınaz, a.g.k., s.154.

² Asunakutlu, ve diğerleri, a.g.m., s.128.

durumlarda genellikle geçerli bir yöntem olmayacaktır ve mağdur istifa ederek ekonomik olarak etkilenecektir.

Yıldırma, mağdurun psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar yaşamasına neden olmaktadır. Bu nedenle yıldırma bir işyeri hastalığı olarak kabul eden araştırmacılar vardır. Ancak bu konudaki başka bir görüşe göre ise mağdurun yıldırma süreci sonunda yaşadığı rahatsızlıklar hastalık olarak değil zarar görme olarak adlandırılmalıdır. Mağdurun yaşadığı rahatsızlıklar, saldırganın bilinçli tavrından kaynaklandığı için yıldırma hastalık değil, bir zarardır.

Türkiye Psikiyatri Derneği'nin yıldırmanın yarattığı ruhsal bozukluklar üzerine yaptığı analiz çalışmasında yıldırma eylemlerinin sürecine bağlı olarak etkilerin değişeceği; mağdurlarda sıkıntı, öfke, karamsarlık, uyku sorunları, depresif belirtiler, anksiyete belirtileri, davranış sorunları görülebileceği belirtilmiştir. *“Depresyon, anksiyete ve davranış sorunlarının birlikte bulunabildiği uyum bozuklukları, depresyon, yaygın anksiyete ve panik bozukluğu gibi anksiyete bozuklukları, kendini bedensel belirtilerle ifade eden somatoform bozukluklar (somatizasyon, konversiyon, ağrı bozuklukları), ortaya çıkmasında ve seyrinde ruhsal etkenlerin rol oynadığı psikosomatik hastalıklar (cilt hastalıkları, hipertansiyon vs.) görülebilir. Bunun yanında bir tür kendini iyileştirme çabası olarak, alkol, madde ya da ilaca yönelme olabilir. Madde kullanım bozuklukları gelişebilir.”* Bireyin fizyolojik sağlığını da etkileyen en önemli psikolojik rahatsızlık ise “Travma Sonrası Stres Bozukluğu” (TTSB) dur.³

Uzun süren yıldırma davranışlarının neden olabileceği TSSB büyük duygusal saldırılar sonrasında yaşanan bir durumdur. Genellikle savaşan askerlerin, tecavüz mağdurlarının, işkence görenlerin yaşadıkları bir durumdur ve yıldırma yaşayanlarda da görülmektedir.⁴

³ <http://bianet.org/bianet/kategori/biamag/112717/isyeri-stresinin-ozgun-bir-bicimi-yildirma-mobbing-27.02.2009>

⁴ Akt. Davenport ve diğerleri, a.g.k., s.73. (Leymann, Heinz, 1993, Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH & Wyatt, Judith ve Hare, Chauncey, 1997, Work Abuse, How to Recognize and Survive It. Rochester, Vermont: Schenkman Books, Inc. S.273.)

TSSB'nin en ağır sonucu bireydeki özgüven yitimidir. Mağdur, kendisine yardım eden kişiler olmadığı takdirde yaşamını devam ettirmek için gereken etkinlikleri dahi gerçekleştiremez. İçine kapanır, yalnızlaşır ve özsaygısını yitirir. Bu duruma gelmiş bir mağdur, psikoterapi ve ilaç tedavisine ihtiyaç duyar. Yıldırma sürecinin mağdurlarda oluşmasına neden olabileceği TSSB bazı semptomlarla kendini gösterir.⁵

Fiziksel tepkiler; yorgunluk, çarpıntı, göğüs ağrısı, titreme, baygınlık hissi, baş dönmesi, baş ağrıları, mide bulantısı, kusma vb. sorunlar.

Duygusal tepkiler; kaygılı olma, üzüntü, depresif duygu durumu, inkar, korku, suçluluk, panik, hayal kırıklığı, kızgınlık vb. sorunlar.

Zihinsel tepkiler; ilk şok, bellekle ilgili sorunlar, dikkatsizlik, kabuslar, araya giren düşünceler, yönünü bulamama, eskileri hatırlayamama, sorun çözememe, yanlış kararlar, uyku bozuklukları vb. sorunlar.

Davranışsal tepkiler; kendini geri çekme, yerinde duramama, kıpır kıpır olma, ani davranışlar, alkol ve madde alımı, çabuk tepki verme, başkalarını suçlama, yeme sorunları, kolayca korkma vb. sorunlar.

Sosyal tepkiler; iş-okul, arkadaşlık ve evlilik ilişkilerinde sorunlar, insanlardan uzaklaşma, aşırı yargılayıcı ve suçlayıcı olma, her şeyi kontrol altında tutma isteği vb. sorunlar.

Yıldırma sürecinde mağdurların ilk tepkileri genellikle başlarına gelenlere bir anlam vermeye çalışmak olur ancak bu durumu neden yaşadıklarına bir anlam veremezler. Süreç ilerledikçe yaşam ve iş kalitelerinde düşüş görülürken sağlıklarını kaybetmeye başlarlar. Bütün bu olumsuzluklar sosyal ilişkilerine de yansır. İşini ve sağlığını kaybeden mağdurlar yıldırma olmadan ekonomik, fiziksel ve duygusal olarak etkilenmektedir.

⁵ <http://www.kagitpil.com/saglik/ptsb-tssb-travmatik-stres-bozuklugu.html> (23.05.2008)

Sürekli yıldırma eylemlerine maruz kalan bireyin sağlığı, görünüşü ve düşünce tarzı değişir. Akıl yürütme ve iletişim yollarının değişmesine neden olur. Her şeyden anlam çıkarma çabası içine girerek çevrelerine güvenlerini yitirirler. İhanete uğradıklarını düşünmek özdenetimlerini de etkiler. Kişilerin yaşadıklarına inanamadıkları ve yardımdan umutlarını kesmiş oldukları için aşırı kırılgan bir yapıları vardır. Yıldırma mağdurları sürekli huzursuzluk, korku, utanç, öfke, suçluluk, endişe, yetersizlik, tehlike duygusu içinde olabilirler.⁶

Yıldırma olgusunun mağdurda yarattığı strese bağlı olarak; melankoli, duygusuzluk, sosyal fobi, sosyal yalıtım, kendini hor görme, unutkanlık, aşırı kilo kaybı ya da kilo alımı, umutsuzluk ve çaresizlik hissi, sinirlilik, aşırı keder hali ortaya çıkar. Yıldırma sonucu en fazla görülen psikolojik rahatsızlık anksiyetedir.⁷ Anksiyete bozukluğunun temel belirtisi kişinin sürekli kaygı halinde ve yersiz endişe içinde olmasıdır. Anksiyete fizyolojik olarak da etkileri olan bir rahatsızlıktır. Yaygın anksiyete bozukluğu olan hastalarda aşırı kaygı ve endişeli beklenti dışında, huzursuzluk, kolay yorulma, konsantrasyon güçlüğü, kolay parlama, uyku bozuklukları, adale ağrısı, yorgunluk, sık idrara çıkma, çarpıntı, kalp ritim değişiklikleri, kalp çarpıntısı, ellerde terleme, ağız kuruluğu, baş dönmesi, el ve ayaklarda karıncalanma ve uyuşma, mide bozukluğu, göz kapaklarında titreme, ishal, boğulma hissi, solgunluk ve kızarma, hızlı nabız ve solunum görülebilir.⁸

Yıldırmanın mağdurlarda neden olduğu diğer bir rahatsızlık ise tükenmişlik (burnout) sendromudur. Tükenmişlik sendromu; kişiyi bedensel ve ruhsal olarak zorlayan bir etkene uzun süre maruz kalması nedeniyle ortaya çıkan durumdur. Özellikle iş stresinin yoğun olduğu ve iş yükünün sürekli yüksek olduğu yerlerde çalışanlarda görülen oldukça yaygın bir sendromdur. İş yeri koşulları kadar kişisel özellikler de tükenmişliğin ortaya çıkmasını etkilemektedir. Tükenmişlik sendromu, kendisinden, yaşamdan ve diğer insanlardan beklentileri yüksek olan, insanları önemseyen, onların beklentilerini karşılamaya çalışan, insanlara değer veren, işini en

⁶ Davenport ve diğerleri, a.g.k., s.62-66

⁷Urasoğlu Bulut, H., Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Şiddet Düzeyi (Mobbing), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2007, s.33.

⁸http://www.guncelpsikiyatri.com/anksiyete_bozukluklari.htm (13.01.2009), ve <http://www.draligus.com/2750-yaygin-anksiyete-bozuklugu.html> (18.02.2009)

iyi yapmaya çalışan, yüksek idealleri olan, yaptığı işe anlamlar da yükleyen, kendini olumsuz değerlendirmeye eğilimli, yetersizlik duygusuna sahip, kolayca moral bozukluğu yaşayan kişilerde daha çok görülmektedir.

İş ortamındaki yıldırma olgusuna bağlı olarak mağdurun yaşadığı yoğun stres ve aşırı kaygı gibi rahatsızlık verecek duygular, fiziksel bozukluklara da neden olabilir. Psikolojik nedenlerle oluşan hastalıklar psikofizyolojik veya psikosomatik hastalıklar olarak adlandırılır.

Yıldırmanın neden olabileceği fizyolojik rahatsızlıklar şunlardır:

- *“Beyinle ilgili: Sıkıntı, panik atak, depresyon, baş ağrısı, baş dönmesi, unutkanlık, dikkatsizlik, uykusuzluk*
- *Deriyle ilgili: Kaşınma, kızarma, pullanma ve döküntü gibi cilt hastalıkları.*
- *Gözlerle ilgili: Göz kararması, bulanık görme.*
- *Boyun ve sırtla ilgili: Boyun kaslarında ve sırtta ağrı.*
- *Kalple ilgili: Kalp çarpıntısı, kalp krizi*
- *Eklemlerle ilgili: Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik, kas ağrıları.*
- *Sindirim sistemi ile ilgili: Midede yanma, ekşime, ülser, hazımsızlık gibi hastalıklar görülür.*
- *Solunum sistemi ile ilgili: Nefes alamama vb sorunlar*
- *Bağışıklık sistemi ile ilgili: Bağışıklık sisteminin zayıflaması ve çabuk hastalanma.”⁹*

İnsanlar benzer olaylardan farklı derecelerde etkilenmektedir. Yıldırma davranışlarının şiddeti, süresi, sıklığı, kişilerin psikolojileri ve özellikleri, tecrübeleri ile genel koşullar mağdurun yıldırmadan göreceği zararın büyüklüğünü etkilemektedir.

⁹ Tınaz, a.g.k., s.53.

1.2. Yıldırmanın Aileye Etkileri

Yıldırma eylemlerinden etkilenen sadece mağdurlar değildir. Yapılan araştırmalar yıldırma etkilerinin çok geniş olduğunu ortaya koymaktadır. Yıldırma, evlilikleri, ebeveyn-çocuk ilişkilerini ve çocukların psikolojik gelişimlerini de etkilemektedir.

Mağdurların yaşadıkları gerginlik, stres, uykusuzluk, moral düşüklüğü gibi rahatsızlıklar onların özel ilişkilerini de etkiler. Kimi mağdurlar içe kapanıp iletişimi zayıflatma yoluna giderken kimi mağdurlar sürekli içinde buldukları sıkıntılardan bahsetmek isterler. Değerli olduklarının kendilerine hissettirilmesini beklerler. Arkadaş ve aile çevresi benzer şeyleri dinlemekten sıkılarak mağdurdan uzaklaşabilirler.

İş yerinde gerginlik yaşayan kişi yaşadığı olumsuzlukları sevdiği ve güvendiği kişilerle paylaşmaktadır. Doğal olarak sıkıntılarının ilk anlatılacağı kişiler genellikle aile bireyleridir.

Mağdur, yaşadığı tüm olumsuzlukları uzun bir süre eşine, çocuklarına, anne-babasına yansıtacaktır. Bu aşamada aile ilişkileri mağdura güç verecektir. Ancak sürecin uzaması aile bireylerinin yıldırma olgusundan uzaklaşmasına neden olabilir. İşyerinde yalnızlığa itilen birey, bu uzaklaşmayla aile bireylerinin davranışlarının da değiştiğini fark eder ve daha da yalnızlaşır. Süreç uzadıkça aile bireyleri sorun yaratanın mağdur olduğunu düşünebilir. Aileye yansıyan sıkıntılar nedeniyle boşanmalar, çocukların yaşadıkları olumsuz duygular, çeşitli tedavi masrafları, aile gelirinde kayıp yaşanması aileye yansıyan yıldırma etkilerindedir.

Mağdurun iş yerinde yaşadığı olumsuzluklar kendine olan güvenini kaybetmesine neden olur, bunun sonucunda da ailesiyle, arkadaşlarıyla, sosyal ilişkilerinde sorunlar başlar. Mağdur yaşadıklarından dolayı tedirgin, endişeli, korkak, utangaç ve çekingen davranmaya başlar. Psikosomatik nedenlerle yaşadığı fiziksel rahatsızlıklarından ve hastalıklarından yakınmaya, sosyal randevularını unutmaya, çevresindeki etkinliklere katılmamaya başlar. Aile ilişkileri zayıflar.

Sıkıntılarından dolayı hoşgörüsünü yitirmiş olduğundan aile sorunlarını hoş karşılayamaz hale gelir. Sağlık giderlerinin artması maddi sıkıntılar da getirebilir. Mağdurun ailesine ayırdığı zaman azalır, sinirli, hatta saldırgan davranışlarda bulunabilir, hatta şiddet olayları yaşanabilir. Bu durum evliliğinde sorunlar yaşamasına kadar gidebilir. Çocukların da etkilenmeye başlamasıyla okul başarılarında düşüş yaşanabilir. Mağdur iş yerinde olduğu gibi aile içinde de başarısız görülebilir. Sonunda depresyona girer ve boşanabilir. Bu süreç sonunda mağdurla birlikte mağdurun ailesi de zarar görmüş olur.¹⁰

Sinyalleri çok fazla ve birbirinden çok farklı olan yıldırma, tedbir alınmadığında belirtileri gittikçe artan ve ağırlaşan bir tablo çizecektir. Aile bireyleri mağdura destek olmaya çalışırken problemler yaşayabilirler, kendileri de desteğe ihtiyaç duyabilirler. Yıldırmanın etkisinin yıkıcı olmaması için aile bireyleri gerektiğinde mağdurun uzman yardımı alması konusunda ikna edici olmalıdır.

1.3. Yıldırmanın Örgütlere Etkileri

Yıldırmanın mağdurlar üzerinde etkisi kadar örgüt üzerinde de yıpratıcı etkileri vardır. Yıldırmanın örgütlerde neden olduğu ilk sonuç, aşırı stresli bir iklimin ortaya çıkmasıdır.¹¹ Bu stres, örgütün her kademesinde ve her biriminde çalışanlar için bitkinlik, yılgınlık isteksizliğe neden olur. Yıldırma nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılıkları azalır ve sadakat duyguları yara alır. Çalışanların iş değiştirme oranları artar. İlk olarak daha kolay iş bulabilecekleri için üstün niteliklere sahip olan çalışanlar örgütten ayrılır. Saldırganlar, eylemlerine göz yumulan örgütlerinden ayrılmama eğilimindedirler. Yeniden yapılanma girişimleri yıldırıcılar örgütten ayrılmadığı sürece sonuçsuz kalır. Nitelikli ve gelecek vaad eden çalışanların örgütten ayrılması örgütsel sinerjinin yaratılmasını da engeller. Yıldırma süreci ilerledikçe örgütlerin de kayıpları artmaktadır.

¹⁰Akt.Toker Gökçe, a.g.t., s.70-73. (Cassito, M. G. (2003) Raising Awareness Of Psychological Harassment At Work. Albany, NY, USA: World Health Organization S.21; Rayner, C. (1997). Bullying at work. After Andrea Adams. Journal Of Community & Applied Social Psychology. Vol. 7, 177-180, s.178; Randall, P. (2001). Bullying in adulthood: Assessing the Bullies and Their Victims. USA: Brunner – Routledge, s.20).

¹¹ Tutar, a.g.k., s.108-110.

Yıldırma, örgütlere ekonomik ve sosyal yükler getirir. Çalışanların, - yıldırma maruz kalıyorlarsa- yaşadıklarını dışarıda anlatmaları olasıdır. Örgüt içinde ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulması nedeniyle başarısız iş sonuçları ortaya çıkar ve bu durum firmanın saygınlığının ve adının lekelenmesine neden olabilir. Sosyal maliyetler olarak; çalışanlar arasında anlaşmazlıklar ve çatışmalar, olumsuz işyeri iklimi, örgüt kültürü değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, genel saygı duygularında azalma, çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması sayılabilir.¹² Yıldırma olaylarının duyulması örgüte duyulan saygınlığın ve güvenin zarar görmesine neden olacak ve örgüt imajını yitirecek üretiminin değeri düşecektir.

Bir örgütte; sevk isteklerinin çoğalması, hastalık izinlerinin artması, performansın düşmesi, işyerinden aniden ayrılan personelin olması, yönetimin yetersizliğinden dolayı sorunlar yaşanıyor olması, kurum bünyesinde yönetim ve çalışma şartları ile ilgili bir değişiklik yaşanması, personelin yeni durumlara ayak uydurması için hizmetiçi eğitimlerin aksaması, işe yeni alınan eğitimli çalışanların yalnızlığa itilmesi yıldırma tehlikesinin varlığını işaret eder. Bu tür bir tabloyla karşılaşıldığında yönetimin durumu değerlendirmesi, gereken stratejileri belirleyerek yıldırmanın önüne geçme amacıyla mücadelesine başlaması gerekmektedir.

Araştırmalar, yıldırma uğrayan çalışanın işten ayrılması sonucunda, yeni işe alma ve eğitim masraflarının arttığını, bireyin hastalık mazeretinden dolayı kullandığı hastalık izinlerinin maliyetleri arttırarak, verimin düşmesine neden olduğunu belirtmektedir. Yasal mücadeleler de mali yük getirdiği, aynı zamanda işletmeler tarafından yaşanan sosyal bedellerin de ağır olabileceği unutulmamalıdır. Örgütte yaşananların dışarıda anlatılması ise kurumun imajını zedeleyecek belki de telafisi imkansız kayıplar yaratacaktır. Örgütte diğer çalışanlar da olumsuz iklimden etkilenecek ve performanslarında düşüş yaşanacaktır. Bundan daha kalıcı etki ise örgüt kültürü değerlerinde çöküş yaşanması olacaktır. İş doyumunun düşmesi, isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın azalması, yaşananlara tanık olanların bir gün kendilerinin de yıldırma uğrayabileceklerini düşünerek endişeli bir ruh haline

¹² <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98> (26.07.2008)

girmeleri sorunlu bir iş ortamı oluşturur. Bu durum uzun süre örgüte yerleşebilir veya hiç değişmeyebilir.¹³

Yıldırma eylemleri üzerine yapılan bir çalışmanın sonucuna göre yıldırma ile karşılaşan çalışanların %82'si işinden ayrılarak yıldırma eylemlerinden uzaklaşmaktadır. İşyerlerinden ayrılanların %34'ü yıldırma nedeni olarak yaşadıkları sağlık problemleri nedeniyle, %44'ü ise ya yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda yetersiz buldukları için, ya yönetim kararıyla ya da kendi istekleriyle işlerinden ayrılmaktadır. Ayrılan çalışan yerine yeni bir eleman alımın gerçekleştirilmesi ve gerekli eğitimin verilmesi ise ayrılan elemanın maaşının üç dört katını bulmaktadır. Bu durum örgüte yansıyan ekonomik maliyetin ne derece büyük olduğunu göstermektedir.

Yıldırma birçok gelişmiş ve sanayileşmiş ülkede cinsel taciz sorunundan daha büyük bir problem olarak kabul edilmektedir. Genellikle üst düzey yönetim kademesinde rastlanıyor olması şirketin iş üretiliş süreçlerini son derece olumsuz etkiler.¹⁴

Yıldırmanın örgütler açısından verim ve moral kaybı yarattığı ortadadır. Çalışanların yaşadıkları stresten dolayı örgüt amaçlarından, görevlerinden uzaklaştıkları görülmektedir. Mağdur, mücadelesini sürdürürken ekip çalışmasını aksatabilir. Bu nedenle ekip çalışması zorlaşır, çalışanlar arasındaki uyum bozulur ve güvensizlik ortamı oluşur. Örgüt içinde yıldırma izleyicileri de bir gün kendilerine yönelik benzer eylemler uygulanabileceğini görerek güvenlerini yitirirler. Mağdurlar yasal olarak haklarını elde etme mücadelesine girebilirler bu durum da işverene mali bir yük getirebilir.

Araştırmacılar; yıldırmanın, örgütlerin gelecekte kilit olabilecek nitelikli insanları kaybetmesine neden olmasını en önemli kayıp olduğunu belirtmektedirler. Nitelikli çalışanın ayrılmasından sonra personel devrinin artması kayıp sürecinin devamı niteliğindedir. Örgüt, kayıpların önüne geçebilmek için durumu düzeltmeye

¹³ Örtlek, M., "Mobbing Nedir?", Radikal,16.03.2008.

¹⁴ http://www.secretcv.com/insan.php?haber_id=15 (30.04.2008)

çalışsa da saldırgan örgütte bulunduğu sürece yeni kayıpların oluşması işten bile değildir. Güvensizlik, düşük moral, olumsuz bir kurum kültürü ve iklimi örgütün performansının düşmesinde oldukça etkili olacaktır. Personel devri, yeni elemanların işe alımı ve alınan elemanların yetiştirilmesi, uyum süreçleri gibi etkenler örgüte ek ekonomik maliyetler getirecektir. Bu masraflara avukat, mahkeme ve tazminat masrafları da eklenebilir. Böyle bir durumda bazı yöneticiler, yıldırma olayına zaman ve bütçe ayırmayabilirler. Oysa yıldırma pek çok örgüt için büyük yıkımlar yaratacak bir sorundur. Bu nedenle yöneticiler, dönüşü olmayacak olumsuz sonuçlar yaşamamak için yıldırma konusunda akılcı davranma yollarını seçmelidir.

1.4. Topluma Etkileri

Uzmanlar, yıldırma sendromunu yaşayan bir bireyin topluma maliyetinin, o kişinin bir yıllık gelirinden fazla olduğu nu belirtmektedirler. Gelişmekte olan ülkelerde yıldırma mağduru çok sayıda çalışanın varlığı ve bu durumun ciddi psikosomatik rahatsızlıklara neden olabileceğinin bilinmemesi olayın trajik yanıdır.¹⁵

Yıldırma nedeniyle oluşan hastalıkların neden olduğu maliyetlerin yanında; yabancılaşma, işten ayrılma veya çıkarılmadan dolayı artan işsizlik, yıldırma olaylarının yasal sürece yansması sonucu mahkemelerin meşgul edilmesi, bireyler arasındaki sevgisizlik, güvensizlik, tedirginlik, umutsuzluk gibi olumsuz duyguları oluşması topluma yansıyan yıldırma etkileridir. mağdurların yaşadıklarının etkisiyle çalışamaz hale gelerek malulen emekli olmaları ya da erken emekliliği kaçış olarak görmeleri toplumda yaşanan ciddi kayıplardandır. Yıldırma nedeniyle yaşanan üretim kaybı, örgüt verimini ve dolayısıyla ülkenin genel üretim düzeyini düşürmektedir.

Yıldırma davranışlarına maruz kalan mağdur, yaşadığı fiziksel ve zihinsel sorunlar nedeniyle işe geç kalmaya, hastalık izinleri kullanmaya, işe yoğunlaşamamaya başlar ve sağlık harcamalarında artış görülmeye başlanır. Bu gibi istenmeyen durumların yarattığı maliyetler sadece ilgili kuruluşun ekonomik durumunu değil, ülkenin de toplam gelirine de yansır ve dolayısı ile toplum etkilenir.

¹⁵ Çobanoğlu, a.g.k., s.25.

Mutsuz bireyler ve ailelere neden olan yıldırma, mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojisi bozulmuş, sağlıksız, umutsuz nitelikli insanlardan oluşan işsizlerin oluşturduğu bir toplum yapısının oluşmasına da neden olmaktadır.

Yıldırmanın bireyden başlayıp topluma kadar yayılan etkileri Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo-3 Psikolojik ve Parasal Maliyetler

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Parasal Maliyetler
Bireyler	<ul style="list-style-type: none"> • Stres • Duygusal Rahatsızlıklar • Fiziksel Rahatsızlıklar • Kazalar • Sakatlıklar • Tecrit edilme • Ayrılık Acıları • Mesleki Kimlik Kaybı • Arkadaşlıkların kaybı • İntihar /Cinayet 	<ul style="list-style-type: none"> • İlaçla ayakta tedavi • Terapi • Doktorfaturaları • Hastane faturaları • Kaza masrafları • Sigorta primleri • Avukat ücretleri • İşsizlik • Kapasite altı çalıştırılma • İş arama • Taşınma
Aileler	<ul style="list-style-type: none"> • Çaresiz kalma acısı • Karmaşa ve çatışmalar • Ayrılık ve/veya boşanma acısı • Çocuklara etkileri 	<ul style="list-style-type: none"> • Ailenin gelir kaybı • Ayrılma veya boşanma masrafları • Terapi Masrafları
Örgütler	<ul style="list-style-type: none"> • Anlaşmazlıklar • Hastalıklı şirket kültürü • Düşük Moral • Kısıtlanmış yaratıcılık 	<ul style="list-style-type: none"> • Hastalık izinlerinin artması • Yüksek personel hareketi maliyeti • Düşük verim • Düşük iş kalitesi • Uzmanlık kaybı • Tazminat ödemeleri • İşsizlik maliyetleri • Yasal işlem / Dava masrafları • Erken emeklilik • Yükselen personel yönetim maliyetleri
Toplum/Topluluk	<ul style="list-style-type: none"> • Mutsuz bireyler • Politik kayıtsızlık 	<ul style="list-style-type: none"> • Sağlık masrafları • Sigorta masrafları • İşsizlik ve kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları • Kamu yardım programlarına talebin artması • Zihinsel sağlık programlarına talebin artması • Malulen emeklilik taleplerinin artması

Kaynak; Davenport ve Diğerleri, a.g.k., s. 146-148.

2. KARŞI ÖNLEMLER

2.1. Örgütlerde Yapılabilecekler

Yıldırma ortaya çıktıktan ve bir çalışan türlü olumsuzluklara maruz kaldıktan sonra da yapılabilecek vardır ama önemli olan yıldırmanın yaşanmadan engellenmesi ve bu olguya kurban verilmemesidir. Bunun için örgütlerde yönetsel ve örgütsel açıdan yıldırmaya zemin hazırlayan ve önceki bölümlerde ele alınan etkilerin giderilmesi gerekmektedir. Özellikle yıldırma hakkında çalışanların bilinçlendirilmesi ve durumun ciddiyetinin fark edilmesinin sağlanması, yıldırma olgusuna karşı duyarlılık kazandırılması son derece önemlidir.

Araştırmacılar, yıldırmanın önüne geçebilmek için öncelikle işverenler olmak üzere tüm çalışanların yıldırma olgusu hakkında bilgilendirilmesi gerektiğini, çalışanların katılımı ile bir politika oluşturulup bildiri haline getirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu bildiride olması gereken özellikler şunlardır.¹⁶

- Yıldırma tanımlanmalı, bu olgunun yıkıcı olduğu resmen ilan edilmeli, yıldırma eylemleri ihbar olarak kabul edilerek soruşturma başlatılabilmesi için koşullar hazırlanmalıdır.

- Hedef olan kişinin haklarını koruyacak şekilde, saldırganın bulunduğu bölümden ayrılarak başka bir departmanda çalışmasına olanak sağlanacağı belirtilmelidir.

- Tüm çalışanların adil bulacağı ve kabul edeceği bir soruşturma yöntemi saptanmalı, şahitlerin güvenliği korunmalı, tanıklık etmeleri için koşullar belirlenmelidir.

- Maddi ve manevi zararların saptanacağı (Tıbbi teşhisler, ücretli izinler, kaybedilen sosyal haklar), bir şikayet bildirildiğinde, durumun düzeltilmesi için

¹⁶ <http://www.elemanara.com/2008/09/24/isyerinde-duygusal-taciz-mobbing-nedir.html> (12.11.2008)

işverenin duruma müdahalesinin nasıl olacağı konusunda çeşitli olasılıklar tanımlanmalıdır.

- Saldırıda bulunduğu kesinleşen ve suçlu bulunan kişinin alabileceği cezalar belirtilmelidir.

- Misilleme veya intikam alma amacıyla gerçekleştirilecek olumsuz eylemlerin yeni bir yıldırma olgusu olarak kabul edileceğinin belirtilmesi de gerekir.

İşletmenin ayrımcı ve etik olmayan davranışlara hoşgörü göstermeyeceğinin iş sözleşmesine eklenmesi de yıldırmaı engelleme adına önemli bir adım olabilir. Sözleşmede bu konuda bir maddenin yer alması, kişileri işe başladıkları ilk andan itibaren yıldırma konusunda dikkatli davranmaya yönlendirebilir.

Örgütlerde herhangi bir anlaşmazlık ya da basit bir çatışma, yıldırma olgusunu harekete geçirebilir. Yıldırmaı mücadele edebilmek için nedeninin belirlenmesi ve bunun üzerine gidilmesi gerekmektedir. Yıldırmaı karşı direnç göstermenin en iyi yolu doğru örgüt kültürünün oluşturulmasıdır.

Örgütlerin yıldırma ortaya çıkmadan önce alacakları bazı tedbirlerle yıldırmanın önüne geçmeleri olasıdır. Yıldırma oluşmadan örgütlerin yapabilecekleri bazı önlemler şu şekilde sıralanabilir: Örgüt içinde tüm çalışanlara yönelik yıldırma ile ilgili bilgilendirme çalışmaları yapmak ve yıldırma eylemiyle karşılaşıldığında mağdur ve saldırganın kısa sürede farkedileceğini hissettirmek. Çalışanların iş ve görev tanımlarının net bir şekilde yapılması, bireylerde bu konu ile ilgili soru işaretinin bırakılmaması. Örgütte çalışmak üzere başvuran adayların işe alım aşamasında kişilik özelliklerine ve psikolojik yapısına da önem verilmesi. Şikayet ve performans değerlendirme sisteminin sağlıklı işlemesi. Çalışan destek programının oluşturulması. Çalışanların iletişimlerini kuvvetlendirecek sosyal faaliyetlerin planlanması. Vizyon, misyon gibi tüm çalışanlarca paylaşılacak değerlerin oluşturulması. Örgüt ikliminin ılımanlaştırılması ve insancillaştırılması. Şeffaf yönetim politikalarının geliştirilmesi. Çalışan – işveren arasındaki psikolojik kontratların anlaşılır olması. Kişiler ya da gruplar/birimler arasındaki herhangi bir

çatışma ya da anlaşmazlık durumunda örgütsel duyarlılıkla olaya yaklaşılması. İş yerinde eğlenceli ve keyifli ortamlar da yaratarak moral düzeyinin yükseltilmesi. Örgütün imajının yükseltilmesi (itibar yönetimi). Bilişsel çarpıtmalara duyarlılık gösterilmesi. İç müşteri memnuniyetinin sürekli kontrol edilmesi ve yüksek tutulmaya çalışılması.¹⁷

Türkiye Psikiyatri Derneği'nin (TPD) ekonomik kriz ve ruh sağlığı üzerine yaptığı bir analiz çalışmasında bulunan yıldırma ile ilgili bölümde, yıldırmanın önlenmesi ile ilgili birtakım örgütsel tedbirler belirtilmiştir. Bu tedbirler şunlardır:

1. *“Çalışma ortamının düzenlenmeli, yöneticilerle alt birimlerinde çalışanlara ezici bir baskı uygulamamalı, örgüt bünyesinde ekip çalışmalarına önem verilmelidir.*
2. *İşbölümü demokratik paylaşıma dayandırılmalı. Rol tanımları doğru ve net yapılmalı, rollere uygun kişiler görevlendirilmelidir.*
3. *Çalışanların kendilerini rahatlıkla, yargılanmadan, özgürce ifade etmelerini sağlayan, bir ortam sağlanmalıdır.*
4. *Çalışanlara baskı oluşturacak aşırı iş yükü olmamalıdır.*
5. *Örgütün fiziksel ortamının güvenli ve sağlıklı olmasına özen gösterilmelidir.*
6. *Çalışanların özlük hakları sağlanmalıdır.*
7. *Etik değerlere önem verilmelidir.*
8. *Çalışanların iletişim becerileri geliştirilmeli, problem çözme becerileri kazandırılmalıdır.*
9. *İşyeri sağlık birimleri aracılığıyla çeşitli koruyucu ruh sağlığı uygulamaları (bilgilendirme, eğitimi, danışma) gerçekleştirilmelidir.*
10. *Yıldırma ile ilgili hukuksal girişimler gerekiyorsa, engellenmemelidir.”¹⁸*

Yıldırma başlamadan engellenmemişse artık en kısa zamanda etkin bir şekilde çözülmesi gerekmektedir. Süreç ilerledikçe yıldırmanın kontrol edilmesi zorlaşmaktadır. Çalışanlarda görülen; devamsızlık, işe geç kalma, düşük verim, örgüt

¹⁷ [http://www.ustundanismanlik.com.tr/service.php?raWPQ9mODrM\(02.03.2009\)](http://www.ustundanismanlik.com.tr/service.php?raWPQ9mODrM(02.03.2009))

¹⁸ [http://bianet.org/bianet/kategori/biamag/112717/isyeri-stresinin-ozgun-bir-bicimi-yildirma-mobbing\(25.02.2009\)](http://bianet.org/bianet/kategori/biamag/112717/isyeri-stresinin-ozgun-bir-bicimi-yildirma-mobbing(25.02.2009))

içi huzursuzluk gibi örgütsel performansa ilişkin sonuçlar görüldüğünde nedeni araştırılmalıdır.

Yıldırma olgusu ortaya çıktığında ilk önemli adım, yaşanan olayın adını koymak ve bununla yüzleşmektir. İlk önce örgüt dışından bir danışman tutulması uygun olabilir. Uzmanın, mağdurlarla baş başa görüşmeler yapması bu görüşmelerde mağdurun yıldırmaı inkar etmeye yönelik yaklaşımlarını engelleyerek sorunu ortaya çıkarması önemlidir. Yıldırma mağdurlarının bir araya toplanması ve birbirleriyle yaşadıklarını paylaşmaları önemli bir adım olabilir.¹⁹ Bu şekilde yaşadıklarının sorumlusu olarak kendilerini görmekten vazgeçebilirler ya da kendilerinde hata görüyorlarsa düzeltme yoluna gidebilirler.

Tüm işletmeler, konuyla ilgili tüm uzman kişiler, yıldırma ortaya çıkıp ileri evreye ulaştığında oluşan hasarların giderilemeyeceğini unutmamalıdır. Fiziksel, psikolojik rahatsızlıklar, ekonomik kayıplar oluşmadan zamanında müdahaleler ile yıldırmaı önlemek gerekmektedir.

2.2. Mağdurun Yapabilecekleri

Yıldırma eylemleri ile karşılaşıldığında bireysel olarak mağdurun yaşayacağı sıkıntı şüphesiz oldukça büyük olumsuz bir etki yaratacak ve bu olumsuz etki aileye örgüte hatta topluma kadar yayılacaktır. Yıldırmaı çözümler örgüt bünyesinde üretilse de -çünkü yıldırma örgütsel bir sorundur- etkileri azaltmak için bireysel olarak da yapılabilecek bazı şeyler vardır.

Uzmanlar, mağdurların öncelikle kurban rolünü kabullenmemeleri gerektiğini ve yönetimi, süreçten haberdar etmenin önemli olduğunu belirtmektedirler. Mağdurun yaşadığı duyguları içine atmaması gerektiği, bu nedenle sıkıntılarını yakın çevresiyle paylaşmasının önemli olduğu görüşü yaygındır. Mağdurun sakin bir şekilde olayın arka planını, bağlantılarını ve inceliklerini araştırması, olayın nedenlerini anlayabilmek için veri toplaması gerekmektedir.²⁰ Bu arada mağdurun

¹⁹ <http://www.mskongre.org/doc/isiltutar.doc> (13.11.2008), (Cassitto, M. G. 2003, Raising awareness of Psychological Harassment at Work. Albany, NY, USA: World Health Organization.)

²⁰ Füsün S.,” İşyerlerindeki kabus:duygusal taciz”, Hürriyet, 23.06.2006

özeleştirisi yaparak kendisini sorgulaması da önemli bir adımdır. Güçlü olduğunu saldırganına hissettirmesi de olumlu etki yapabilir. Eğer kişi kendisi sorunla baş edemiyorsa, profesyonel yardım alması, kalıcı hasarların oluşmaması adına önemlidir.

Uzmanlar; mağdurların yıldırımıyla karşılaşmaları durumunda yaşadıklarını iyi analiz ederek ne yapacaklarına karar vermelerinin ve bir an önce eyleme geçmelerinin en doğru adım olacağı görüşünde birleştikleri görülür. Çalışanın yıldırımıyla karşılaştığında ilk yapması gereken durumu kabul etmek olmalıdır. Mağdurun yaşadığı olumsuzluklara sessiz kalması, suçluluk duygusuna kapılması saldırgan tarafa cesaret verecektir. Mağdur, saldırganın duygularını iyi değerlendirebilmeli ve hangi konularda çatışmaya çekilmek istendiğini görebilmelidir. Mağdurun vereceği tepkiler önemlidir. Yanlış tepkiler, saldırganın daha da güçlenmesine neden olabilir. Mağdurun güvendiği birine yaşadığı durumu anlatması ve bu şekilde iş arkadaşlarının desteğini sağlayabilmesi de doğru bir adım olacaktır. Saldırgan davranışlardan kurtulmak için profesyonel bir tavır alması gerekebilir. Mağdurun, ithamların ve eleştirilerin yazılı olarak gerekçelendirilmesini talep etmesi doğru bir adım olacaktır.²¹

Mağdur yapabileceklerinin kalmadığını düşünmeye başladığında, işten ayrılma yolunu tercih etmek durumunda kalabilir. Bu durumda işten ayrıldıktan hemen sonra yasal yollarla hakkını arama mücadelesine girişmelidir. Mağdurun son olarak tüm yaşadığı olumsuzluklara rağmen deneyimlerini kazanç olarak alması ve gelecekte yıldırma eylemlerini engelleyecek olumlu bir tavır takınması da önemlidir.

Mağdurun yaşadığı zor durum karşısında kendi kişiliğini geliştirecek ve direncini arttıracak çabalar içine girmesi gerekmektedir. Mağdur, bu amaçla duygularını, durumunu veya istediği bir şeyi yazarak rahatlama yöntemini kullanabilir. Yalnız kalmayı tercih edebilir, ruhen dinlenmek doğru kararlar verebilmek için bazen bu gereklidir. Çılgılık atmak, yüksek sesle şarkı söylemek rahatlatıcı etkisi olduğu bilinen eylemlerdir. Kontrollü, ağır spor endorfin salgısını

²¹ <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/512-orgutlerde-durdurulamayan-yildirma-uygulamalari-dus-mu-gercek-mi-ii.html> (23.04.2008)

arttırır bu da bireyin kendisini daha iyi hissetmesini sağlar. Çevresinde çiçekler, özel eşyalar, özel birinden alınmış bir hediye gibi sevdiği şeylerin olması mağdurun üzerinde olumlu etkiler bırakabilir. Mizah, endişelerin azalmasını ve dengenin korunmasını sağlar. Zihinsel sağlığa iyi gelir ve mağdurun kendini daha iyi hissetmesini sağlar. Bu nedenle mizahi yanı olan dergiler, kitaplar, filmler tercih edilebilir. Her zaman zorluklara hazır olmak, kişinin her şeyle baş edebileceğine dair içindeki inancı arttıracaktır. Bu nedenle bu konuda kişinin kendine telkinlerde bulunması önemlidir.²²

Mağdurlar, yıldırma ile karşılaştıklarında belki de daha önce hiç yaşamadıkları ve hiç duymadıkları durumun içinde olduklarını düşünerek endişeye kapılabilirler. Bu nedenle ne yapacaklarını bilmez bir durumda saldırganın eylemlerine devam etmesini hatta giderek güçlendiğini izlerler. Ancak zaman ilerledikçe büyüyen yıldırma yaraları onları daha da çaresiz ve umutsuz bırakır. Yapılan araştırmaların verilerine bakıldığında mağdurların ilk tepkilerinin görmezden gelerek örgüt bağlılığını sürdürme olduğu süreç ilerledikçe, sorunu dile getirme ve işten ayrılma gibi davranışlarda buldukları görülmüştür.

Doğru olan, yıldırma, psikolojik bir saldırı olduğu için psikolojik savunma yöntemleri geliştirmektir. Böylece yaranın derinleşmesi önlenir ve mağdur iş yaşamının dışına atılmaktan kendisini kurtarabilir.²³

2.3. Ailelerin Yapabilecekleri

Bireylerin yaşadıkları tüm zor zamanlarda aile üyelerinin yapabileceği en güzel şey zor zamanlarını yaşayan aile bireyinin yanında olmaktır. Yıldırma eyleminde de bu durum geçerlidir. Aile bireylerinin yaşanan sıkıntının yıldırma olduğunu anlaması, karşılaşılan olumsuzluklara karşı, birlik olma duygusuyla mücadele etmeyi de getirecektir.

²² Davenport ve diğerleri, a.g.k., s.84,87.

²³ <http://www.dokuzhukuku.org/mobbing-isyerinde-yildirma-ile-ilgili-onemli-karar.html> (12.02.2009)

Aile ve arkadaşların mağdur için yapabilecekleri en olumlu şey onu dinlemek ve sevgilerini göstermektir. Yaşadığı sıkıntılar nedeni ile yalnızlaşan bireyin bu dönemde çok yalnız kalmamasında fayda vardır.

Mağdur kişi iş ortamında yaşadığı olumsuzluklar nedeni ile sıkıntılar yaşarken aile ve arkadaşlarından alacağı destek hayati önem taşır. Ailenin mağdura destek olmak için onu, usanmadan dinlemelidir. Aile bireyleri; yıldırma olgusunu anlamaya yardımcı olabilirler veya tedavi için terapist bulmayı, doktora gitmeyi önerebilirler. Sinema, yürüyüş, yemek gibi etkinliklerle veya çiçek göndermek, aramak gibi davranışlarla mağdurun yalnız olmadığını hissetmesini sağlayabilirler. Yardımcı olabilecek kitaplar alarak, yıldırma mağduru insanlarla tanıştırmak bu durumun dağal bir iş yaşamı sıkıntısı olduğunu düşünmesini sağlayabilirler. Yasal danışma için avukat isimleri bulup mağdur için randevu almayı önerebilirler. Tüm bunların yanında aile bireylerinin mağdur için yapabilecekler en önemli şey zor zamanlarında yanında olmak olacaktır.²⁴

Ailenin desteği şüphesiz yıldırma başa çıkmayı ya da hiç değilse daha hafif yaralarla sorunu atlattırma veya yaralanan mağdurun daha kolay toparlanmasını sağlayacaktır. Bu nedenle yıldırma mağdurun, sorunu ailesi ile paylaşması oldukça önemlidir.

3. HUKUKİ BOYUTU İLE YILDIRMA

Yıldırma, son dönemlerde tanınmaya başlayan bir olgudur. Bu nedenle yıldırma olgusunu bilmeyen mağdurlar; yaşadıkları olumsuzlukları, adını koyamadan, bir işyeri sendromu olduğunu bilmeden, belki sadece kendilerinin yaşadıkları bir şanssızlık olarak algıladılar. Yıldırma olgusunun tanımlanması, özelliklerinin giderek netlik kazanması konu ile ilgili yapılan çalışmalar ışığında gerçekleşmiştir. Günümüzde iş dünyasında rol alan bireyler çok farklı şekillerde; kitaplarla, broşürlerle, medya yardımıyla seminerler, sempozyumlar ve web sayfalarıyla bilgilendirilerek konu ile ilgili aydınlatılmaya çalışılmaktadır.

²⁴ Davenport ve diğerleri, a.g.k., s.103.

1948 yılında yayımlanan İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, her insanın sahip olduğu hakları ve bu hakları koruma konusunda yasalaşmanın gerekliliğini belirtmektedir. Bu bildireye göre; “Hiçbir kimse özeli ve ailesi ile ilgili gaddarca/zalimce engellere konu olamaz, hiçbir kimsenin şeref ve saygınlığı üzerine eylemlerde bulunulamaz. Herkes bu gibi engel ve eylemlere karşı yasalarla korunma hakkına sahiptir.”²⁵

Pek çok ülkede de yıldırma konusunda hukuki düzenlemeler yapılmaktadır. Yıldırma davranışlarının ABD, Almanya, Fransa, İsviçre, Kanada, Avustralya gibi pek çok ülkede cezai yaptırımı bulunmaktadır. Yıldırma kurbanları için çalışan dernekler, hatta 24 saat hizmet veren ve bu şekilde mağdurlara destek olmayı hedefleyen telefon hatları bile bulunmaktadır. Türkiye’de ise bu kavram, hukuk literatürüne, 2008 yılının temmuz ayında sonuçlanan bir dava sayesinde girmiştir.²⁶

Günümüzde yıldırma sürecini en kısa zamanda sona erdirecek müdahalelerde bulunulması veya mağdurun gördüğü zararı telafi edecek yasal düzenlemelerin yapılması zorunlu hale gelmiştir.

Örgütlerde iş görenin etkinliğini ve öz güvenini azaltma, güvenilirliğini baltalama, istenmeyen fiziksel temas, sosyal çevreden izole etme, çirkin bir isim takarak seslenme, toplum önünde küçük düşürme gibi davranışların yıldırma olduğunun bilincine varılması; sendikaların, meslek örgütlerinin, insan kaynakları bölümlerinin bu sorunla daha çok ilgilenmeye başlamalarında etkili olmuştur.²⁷

3.1. Avrupa Birliği ve Yıldırma

Avrupa Birliği’nin iş hayatıyla ilgili olarak ilk hedefi artan işsizlik karşısında yeni iş alanları yaratmaktır. Bu hedefle birlikte daha iyi iş alanları yaratılması, çalışma koşullarının düzenlenmesi, sosyal ilişkilerin geliştirilmesi önem kazanmıştır. Bu nedenle Avrupa Birliği ülkelerinde işyerlerinde yaşanan ayrımcılık ve cinsel

²⁵ Akt.Bingöl, a.g.t., s.130. (<http://workplacebullying.co.uk/employerind.html>)

²⁶ Akverdi, M., “Dikkat Mobbing Çıkabilir!” Akşam Gazetesi, 04.11.2008

²⁷ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226 (23.05.2008) (Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith P. K., & Pereira B. 2002. Measuring Workplace Bullying. Agression and Violent Behavior, Volume:7, Issue:1, January-February: 33-51. <http://www.sciencedirect.com>)

tacizle birlikte yıldırma ile ilgili olarak da gerekli önlemlerin alınması doğrultusunda çalışmalar yapılmaktadır.

Yapılan araştırmalar Avrupa Birliği ÷lkelerinde yıldırmanın fiziksel şiddetten daha çok karşılaşıldığını ortaya koymaktadır. Son yıllarda Avrupa Birliği ÷lkelerinde psikolojik şiddette artış yaşanırken, fiziksel şiddette azalma olduğu saptanmıştır.²⁸ Bu durum kaba şiddetin yasal düzenlemelerle engellenmiş olması ile ilgilidir. Yıldırma mağdurları; bıktırma, yıldırma, dışta bırakma, örgütsel bazı olanaklardan mahrum bırakma, izolasyon, örgütsel kaynak kullanımında adaletsizlik, haklardan yararlanmayı engelleme veya geciktirme gibi davranışlara maruz kalmaktadırlar.

Avrupa da psikolojik yıldırma kavramı halk literatürüne girmiş ve konu ile ilgili bilinç oluşmuştur. Çalışanların ruh hallerini etkileyebilecek yıldırma eylemlerine karşı koruyucu önlemler kanunlarda yer almakta, işyeri koşulları yıldırmanın yaşanmaması için kontrol altında tutulmaya çalışılmaktadır.

3.1.1. Avrupa Birliği’nde Yıldırma İle İlgili Düzenlemeler

Avrupa birliği’nde yıldırma ile ilgili düzenlemeler şu şekilde özetlenebilir:

Anlaşmalar: Avrupa Birliği’nin Temel Haklar Şartı’nın 1.maddesi insan saygınlığı konusuna ayrılmıştır. “*İnsan saygınlığı ihlal edilemez; saygı gösterilmeli ve korunmalıdır.*” 6.maddesinde herkesin özgürlük ve güvenlik hakkı olduğu belirtilmektedir. 21.maddenin 1.fıkrasında ise her tür ayrımcılığın yasak olduğu belirtilmektedir. 31.maddenin 1.fıkrasında ise her çalışana; sağlığını, güvenliğini ve saygınlığını koruyan çalışma koşullarına sahip olma hakkı tanınmıştır. Roma Antlaşması ve Amsterdam Antlaşması’nda belirtilen ayrımcılığı yasaklayıcı maddeler, Avrupa Birliği’nin ayrımcılığa, cinsel ve manevi tacize karşı mücadelesinin temelini oluşurmaktadır.

²⁸ Akt.Bingöl, a.g.t., s.32. (Yücetürk, E. Elif ve Öke, M. Kemal (2005). Mobing And Bullying: Legal Aspects Relating To Workplace Bullying In Turkey. South East Europe Review For Labour and Social Affairs, Vol:8, No.2, Baden Eaden Germany s.65).

Yönergeler: Avrupa Birliği'nde ayrımcılık ve cinsel taciz konuları ile ilgili çeşitli yönergeler bulunmakla birlikte yıldırma konu alan bir yönerge mevcut değildir. Bu nedenle 89/391 sayılı “İşyerlerinde Çalışanların Sağlık Ve Güvenliklerini İyileştirmeye Yönelik Tedbirler Alınmasına İlişkin Konsey Yönergesi” yıldırma ile ilgili çerçeve yönerge olarak kabul edilmekle birlikte, bu maddede tam olarak yıldırma ile örtüşmediği için yıldırma konu alan yeni bir yönerge kabul edilmelidir. Ayrıca Konsey, 2000 yılında ayrımcılıkla mücadele ve eşitlik ilkesinin uygulanması için iki yönerge yayınlamıştır. Bu yönergelerin yıldırma eylemlerinin bazılarını karşı koruma sağlayabilecek nitelikte olduğu söylenebilir.²⁹

3.1.2. Avrupa Birliğine Üye Ülkelerde Yıldırma İle İlgili Düzenlemeler

Avrupa Birliğine üye ülkelerden Almanya, Hollanda, İsveç, Fransa, Belçika, Polonya, Finlandiya'da yıldırma ile ilgili yasal düzenlemeler ya da eş değerde olan kararname çıkartılmıştır. Bu şekilde yıldırma olaylarının yaşanmaması amaçlanmaktadır. İşyerlerinde yıldırıcı eylemlerde bulunana saldırganlara tazminat ödeme cezasından işten ayrılmaya kadar giden cezalar uygulanmaktadır.³⁰

İngiltere'de yıldırma ile ilgili doğrudan bir yasa bulunmamakla birlikte, konuyla ilişkilendirilen pek çok yasa bulunmaktadır. Özellikle “işverenlerin işçilerini koruma” yükümlülüğü anayasal hak olarak tanınmaktadır.³¹

İtalya'da uzun süredir yıldırmaya yönelik özel bir düzenleme yapma çalışmaları olmakla birlikte, yıldırmaya karşı koruma sağlayıcı nitelikte bir yasa henüz çıkartılamamıştır. Bölgesel bir yasa düzenlenmiştir. Bu yasanın ulusal düzeyde bir geçerliliği yoktur. Ancak anayasa da bulunan “özel girişim, bireyin sağlığını ve saygınlığını koruyacak şekilde davranmalıdır.” maddesi yıldırma ile ilişkilendirilebilmektedir.

İspanya'da yıldırma ile ilgili özel olarak yasa teklifleri hazırlanmış ancak parlamentoda kabul edilmemiştir. Ancak mahkemelerde yıldırmanın mesleki bir risk

²⁹ Tınaz ve diğerleri, a.g.k.,s.162-176.

³⁰ Tınaz , a.g.k., s. 3-4.

³¹ Güngör,a.g.k., s.172-173.

olduğu belirtilmiş ve bazı davalarda mağdura tazminat ödenmesi yönünde karar verilmiştir.³²

Danimarka'da çalışma hayatına ilişkin kurallar geleneksel olarak toplu pazarlık yoluyla gerçekleştirilmektedir. 2001 yılında işverenler ile işçiler arasında yapılacak anlaşmalarla yıldırmaı önlemeye yönelik tedbirler alınmasına karar verilmiştir. Ancak karar, Danimarka'nın geleneksel toplu pazarlık yöntemine uymadığı gerekçesi ile geri çekilmiştir. Yıldırma ile ilgili Çalışma Bakanlığı tarafından hazırlanan bir yönetmelik ile çalışanın psikolojik ve fiziksel olarak sağlığını bazacak risklere uğramasının çalışma hayatının rutininden kaynaklanamayacağı belirtilmiştir.³³

Avusturya da yıldırmaı yönelik herhangi bir yasa yapılmadığı gibi mevcut yasalarda da tazminatla ilgili düzenlemeler dışında yıldırmaı bahsedilmemektedir. Ancak özel bir yasal düzenleme olmamakla birlikte mevcut yasalardan yıldırma mağduruna yardım olanakları yaratılmaktadır.³⁴

İrlanda'da mevcut yasaların yıldırma ile ilgili olarak da yeterli olduğu, bu nedenle yıldırmaı önleyici yeni düzenlemelere gerek olmadığı 2001 yılında bir raporla beyan edilmiştir. Bu nedenle özel bir yasa yapılmamıştır, mevcut yasalar çerçevesinde değerlendirmeler yapılmaktadır. Mevcut yasalarda yer alan işverenin işçilerini koruma yükümlülüğüne göre, işveren fiziksel veya ruhsal zararlardan işçilerini korumakla yükümlüdür.³⁵

3.2. Diğer Ülke Hukuklarında Yıldırma

Amerika Birleşik Devletleri'nde yıldırmaı karşı koruma sağlayıcı nitelikte bir yasa henüz çıkartılamamıştır. Amerikan Medeni Haklar Kanunu'na göre ırk, renk, din, cinsiyet ya da ulusal kökene dayalı tacize karşı koruma sağlanmaktadır.

³² Tınaz ve diğerleri, a.g.k., s.250.

³³ Güngör, a.g.k., s.166.

³⁴ Tınaz ve diğerleri, a.g.k., s.239-250.

³⁵ Güngör, a.g.k., s.173-174.

Duygusal verilen zarar ile ilgili olarak sadece bir kez, işverenin sorumluluğu olduğuna hükmedilmiştir. Yıldırma nedenli davalarda çok ender olarak tazminat ödenmesine ilişkin karar çıkmıştır. İşçinin, kasten birine duygusal zarar verilmesi ile ilgili hukuki hükümlerden yararlanabilmesi için ciddi duygusal acı gördüğünü ispatlaması gerekmektedir. Özetle, Amerikan Medeni Hukuku; işvereni psikolojik tacizi önleme, bununla mücadele etme konusunda önlem almakla yükümlü kılmamaktadır.³⁶

İsviçre, yasal olarak işverene gözetim borcu verilmemiştir, ancak iş sözleşmeleri ile böyle bir yükümlülüğün varlığı kabul edilmektedir. Gözetim borcu kapsamına hem işçinin maddi varlığı hem de kişiliğinin korunması girmektedir. Kişiliğin korunması ile ilgili olarak İsviçre Medeni Kanunu'nda da bir düzenleme bulunmaktadır. Yıldırma, işçinin kişilik haklarına bir saldırı olarak kabul edilmekte ve gözetim borcu gereği işverenin böyle bir durumda müdahale etmesi gerekmektedir. Yani, işveren yıldırma mağdurunu korumak adına olumsuz eylemlerin bitirilmesini sağlama konusunda yükümlülük sahibidir.

Yine İsviçre kanunlarına göre işveren, iş ilişkisi içinde olduğu işçilerin kişilik haklarına müdahale edemez. İşçiler de işverenin çıkarlarını korumak durumundadırlar.

Japonya'da, yıldırma ile ilgili özel bir düzenleme bulunmamaktadır. Yıldırma mağdurları kişilik haklarının korunması ile ilgili hükümlere dayanarak hukuki çerçevede durumlarına çare aramaktadırlar. Yargı organları da söz konusu olan yıldırma davranışlarının mağdurun kişilik haklarına zarar verip vermediğini değerlendirerek bir karara varmaktadır. Yıldırmanın varlığının farkına varılmasıyla hukuki yardım sağlama amaçlı organizasyonlar kurulmuş, işçi sendikaları ve bazı avukat birlikleri danışmanlık hizmeti vermeye başlamıştır. İşyerindeki bireysel uyuşmazlıkları çözmek üzere ülkede yaklaşık 300 merkez bulunmaktadır. Yıldırmaya karşı hukuki koruma sadece işçinin sağlığının, hayatının ve kişiliğinin korunmasına yöneliktir.

³⁶ Davenport ve diğerleri, a.g.k., s.1-8

Kanada’da Yıldırmanın hukuka aykırı bulunması için ayrımcılık nedeni ile ortaya çıkmış olması gerekmektedir. Sadece bir eyalette işçiler, yıldırma nedeni ayrımcılığa karşı korunma hakkına sahiptir. Bu hakkı veren yasada yıldırma tanımı yapılmış sınırları belirtilmiştir. İşçide zarar oluşturduğu takdirde tek bir davranış bile yıldırma davranışı olarak kabul edilebilmektedir. Her işçinin yıldırmadan arındırılmış bir ortamda çalışmaya hakkı olduğu yasada belirtilmiştir. İşveren ise yıldırmaya karşı gereken önlemleri almakla yükümlendirilmiştir.³⁷

3.3. Türkiye’de Yıldırma İle İlgili Hukuki Durum

Türk hukuk sisteminde pek çok yasa maddesi ile ilişkilendirilebilen yıldırma, henüz doğrudan özel bir madde ile düzenlenmemiştir. Karışık bir olgu olan yıldırma tarafların algılamasına göre değişen, somut tanımlayıcıları ve belirleyicileri bulunmayan bir şiddet biçimidir.³⁸ Hukuki boyutta tanımlanması zor olan bu olgunun hukuki süreçte ispatlanması da zor olacaktır. Bu durumda ilk olarak her yönüyle yıldırmanın tanımlanması ve daha sonra da hukuki süreçte eylemleri ispatlamaya yönelik çözümler geliştirilmelidir.

Türkiye’nin 1989 yılına imzalayarak taraf devletler arasına girdiği Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinin sosyal haklarla ilgili karşılığını oluşturan Avrupa Sosyal Şartı, uluslararası bir andlaşma niteliğindedir. 1996 yılında ise Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı imzalanmıştır. Her iki şart birbirinden bağımsız olarak yürürlüktedir. Eğer taraf ülkelerin iç hukukunda ya da uluslararası sözleşmelerde daha ileri haklar ve güvenceler sağlayan hükümler varsa, bunlar Avrupa Sosyal Şartı ile Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı’na göre daha öncelikli olarak kullanılmalıdır. Anayasamızın 90.maddesinin 1.fıkrasına göre “*Türkiye Cumhuriyeti adına yabancı devletlerle ve milletlerarası kuruluşlarla yapılacak andlaşmaların onaylanması, Türkiye Büyük Millet Meclisinin onaylamayı bir kanula uygun bulmasına bağlıdır.*” Türkiye, Avrupa Konseyi’nin 1996 yılında hazırladığı Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı’nı 2006 yılında onaylamıştır. Bu durumda Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı iç hukukumuzda dahil olmuştur ve bağlayıcıdır.

³⁷ Tınaz ve diğerleri, a.g.k., s. 261-278.

³⁸ Güngör, a.g.k., s.187.

Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nın 26.maddesi “Tüm çalışanlar onurlu çalışma hakkına sahiptir.” Şeklinde ifade edilmiştir.³⁹ Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı Türkiye tarafından onaylanmış olan bir andlaşmada yer aldığı için iç hukukumuzun bu maddeye uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

Hukuki anlamda doğrudan yıldırma davranışlarına yönelik hükmün kanunlarımızda bulunmaması mağdur açısından sıkıntı yaratmaktadır. Yıldırma ile ilgili olarak işçinin kişilik değerleri içindeki onursal yaşam hakkını zedeleyen yıldırma, hukuk tarafından önlenmeli ve mağdur kanunla koruma altına alınmalıdır. Medeni kanunda yer alan kişilik hakları ve borçlar kanunu tasarısında yer alan işveren yükümlülüğü hukuki anlamda yıldırmanın önlemesine zemin hazırlayacaktır.

Türk iş hukukunda gözetme borcuna göre işveren işten kaynaklanan tehlikelere karşı gereken tedbirleri almak ve işçiye uygun ve sağlıklı çalışma ortamını sağlamak zorundadır. Gözetme borcu ile ilgili olarak, Borçlar Kanunu'nun 332 ve İş Kanunu'nun 77 hükümlerine dayanılmaktadır. İş Kanunu'nun 77. Maddesi ise “bilim ve tekniğin gerekli kıldığı tüm önlemler” alınmış olmalıdır. İşveren zaman içinde yenilenen iş güvenliği önlemlerini izlemeli ve işletmede uygulamaya geçirmelidir.⁴⁰

Yıldırma uygulayan kişinin konumuna göre, işverenin hukuki sorumluluklarında değişiklikler olması doğaldır. Eğer yıldırma işveren gerçekleştiriyorsa, gözetme borcu olduğu için olay “gözetim borcu” çerçevesinde hukuki değerlendirmeye alınacaktır. Saldırgan, işyerinde yönetim kademesinde bulunan bir çalışan veya bir işçi ise, işverenin borçlar hukukundan doğan “adam çalıştıran sıfatıyla sorumluluğu” olması nedeni ile yükümlülüklerini yerine getirmemiş olması söz konusu olacaktır. İşçi veya işveren vekilinin, diğer işçilere yaptıkları yıldırmada ise, “işçinin, işverene karşı sadakat borcu”na aykırılığı yönünde hukuki değerlendirme yapılabilmektedir. Yıldırma davranışlarına maruz kalan işçi

³⁹[http://insanhaklarimerkezi.bilgi.edu.tr/source/turkce/4.1.3/\(G%C3%96ZDEN%20GE%C3%87%C4%B0R%C4%B0LM%C4%B0%C5%9E\)%20AVRUPA%20SOSYAL%20%C5%9EARTI.doc](http://insanhaklarimerkezi.bilgi.edu.tr/source/turkce/4.1.3/(G%C3%96ZDEN%20GE%C3%87%C4%B0R%C4%B0LM%C4%B0%C5%9E)%20AVRUPA%20SOSYAL%20%C5%9EARTI.doc)
(12.02.2009)

⁴⁰<http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu-turkce/4857-sayili-is-kanunu-maddeli-metin.html>
(10.02.2009)

de, uğradığı maddi ve manevi zararlar için, yıldırımaya göz yumdukları gerekçesi ile işverenden maddi ve manevi tazminat talep edebilmelidir.⁴¹

İş kanunundaki eşit davranma ilkesi de yıldırımaya ilişkilendirilebilmektedir. Çünkü bazı yıldırma uygulamaları ayrımcılıktan doğmaktadır. Bu tür yıldırma eylemi uygulamaları İş Kanunu'nun 5. Maddesi kapsamında değerlendirilmektedir. Bu maddeye göre dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din, mezhep gibi sebeplerle ayırım yapılamaz çalışana bu nedenlerle yapılan bir ayırım veya baskı halinde mağdur kişinin dava açma hakkı vardır. Böyle bir dava açıldığında eğer işveren ayırım yapmadığını söylüyorsa bunu ispat etmek durumundadır.. İş Kanunu'nun 24. Maddesi ise haklı fesih hakkına ayrılmıştır. Bu madde, işverenein bazı olumsuz davranışları nedeniyle işçinin iş sözleşmesini tek taraflı olarak feshetme hakkına sahip olmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda ele alınan davranışların bazıları yıldırma eylemleri ile örtüşmektedir. 25. Madde ise yıldırma davranışlarında bulunan çalışanın iş sözleşmesinin fesh edilme hakkına aittir. İşyerindeki düzenin korunması amacıyla çalışanlardan kaynaklanan herhangi bir yıldırma davranışında, işveren saldırgan davranışlarda bulunan işçinin sözleşmesini fesh edebilir. Bu durum, diğer işçilere gözetme borcu olmasından zorunluluk olarak da kabul edilebilir.⁴²

Borçlar Kanunu tasarısında işçinin kişiliğinin korunması işverenin temel borçlarından sayılmıştır. Tasarıdaki 421-424. Hükümler “işçinin kişiliğinin korunması” başlığını taşımaktadır. Türk hukuk sisteminde özel bir yeri olan genel kişilik hakkı uyarınca işverenin gözetme borcu içinde, işçinin tüm kişilik değerlerinin olduğu kabul edilmektedir.⁴³

Bireye yönelik uygulanan yıldırma olaylarının sonucunda mağdurun intihar eylemine girişmiş olması halinde saldırganın Türk Ceza Kanunu'nun 84 üncü maddesinde düzenlenen, “kişiyi intihara yönlendirme”k suçundan yargılanabileceği gözden uzak tutulmamalıdır. Bu maddeye göre başkasını intihara azmettiren, teşvik

⁴¹ <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98> (26.07.2008)

⁴² <http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu-turkce/4857-sayili-is-kanunu-maddeli-metin.html> (10.02.2009)

⁴³ http://www.basbakanlik.gov.tr/docs/kkgm/kanun_tasarilari/101-1075.doc (10.02.2009)

eden, başkasının intihar kararını kuvvetlendiren ya da başkasının intiharına herhangi bir şekilde yardım eden kişi, iki yıldan beş yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. İntihar eyleminin gerçekleşmesi halinde ceza dört yıldan on yıla kadar olacaktır. Saldırganın, mağdur üzerinde sürekli baskısının mağdurun intihar kararını kuvvetlendirmesi suçun oluşmasına neden olduğu kabul edilir.⁴⁴

Mağdurların yaşadıkları yıldırma nedeniyle umutlarını yitirmeleri ve karamsar bir ruh haline girmeleri, yıpranmış olmaları ve tükenmişlik duyguları; onları, hukuki alanda mücadele gücünden yoksun bırakır. Bu nedenle yıldırma mağdurları hukuki alanda hakkını arayabileceğini bile düşünmek istemeyebilir. Yaşanılan yıldırma mağdur tarafından, bir an önce kapanması gereken bir konu gibi algılanabilir.

Uzmanlar, yıldırma ile ilgili yasal düzenlemeler bulunması durumunda bile mağdurların hukuki yollarla hak arama mücadelesine başlarken yalnız bırakıldıkları ve kendilerini savunurken güçsüz oldukları kanısını taşıdıklarını bu nedenle tam olarak bir koruma sağlanamayacağını ileri sürmektedir.⁴⁵

Yıldırma ile ilgili olarak yapılan ve yapılacak hukuki düzenlemelerin tamamı yıldırmanın önlenmesi ve yıldırma mağdurlarının korunması amacını taşımalı ve bu düzenlemelerin yapılması için sendikal yollarla kamuoyunun bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

Ülkemizde mahkemeler tarafından son yıllarda verilen kimi kararlarda işyerinde psikolojik taciz ifadesi geçmeye başlamıştır. Ancak verilen bu kararlar özel kanunlar çerçevesinde değil Medeni Kanun'un 24, 25 ve Borçlar Kanunu'nun 49 ncu maddeleri kapsamında karara bağlanmış, manevi tazminat taleplerine ilişkindir.⁴⁶

Toprak Mahsulleri Ofisi'nde çalışan Şaban Tokat, Jeoloji Mühendisleri Odası'nda çalışan Tülin Yıldırım, Marmara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi

⁴⁴http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=197&Itemid=96
(21.01.2009)

⁴⁵http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224 (04.05.2008)

⁴⁶http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=197&Itemid=96
(21.01.2009)

Biyokimya Anabilim Dalı'nda öğretim üyesi olan Prof. Dr. Dehen Altınır, Türkiye'de ilk yıldırma davalarını açan kişilerdir. Handan Arapcıoğlu ise yıldırma maruz kalmış, fakat yıldırma değil işe iade davası açmıştır.⁴⁷

Tülin Yıldırım'ın Ankara 8. İş Mahkemesi'ne açtığı yıldırma davası sonuçlanmıştır. Karar duruşmasında işverenin Yıldırım hakkındaki verdiği uyarı ve kınama cezaları kaldırılmış ve işyeri, bir maaş tutarı olan 1000 YTL tazminata mahkûm edilmiştir.⁴⁸

Kararda, “Toplanan delillerden davacıya üstleri tarafından kötü muamele yapıp aşağılanarak psikolojik taciz uygulandığı, emeğiyle çalışarak kazanan davacı işçinin maddi ve manevi kayba uğratıldığı kanaatine varılmıştır.” ifadesi kullanılmıştır.⁴⁹

Bu konuda bir bilinç oluşturulması, benzer davaların açılmasının sağlanması, işverenin ve tüm çalışanların olumsuz keyfi davranışlarının sınırlandırılması ve yıldırmanın azaltılması yönünde önemli bir adım olacaktır.

⁴⁷ http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=9505 (21.04.2008)

⁴⁸ <http://www.erzuni.gen.tr/forum/viewtopic.php?t=1034> (02.02.2009)

⁴⁹ http://www.hukukcu.com/modules/newbbex/viewtopic.php?forum=6&topic_id=756 (07.02.2009)

III. BÖLÜM

YILDIRMA MAĞDURU ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. YÖNTEM

1.1. Araştırmanın Problemi

Yıldırma, işyerlerinde bir kişinin veya grubun, bir ya da birden fazla kişiye çeşitli nedenlerle, çalışma ortamından uzaklaştırmak amacıyla, uyguladığı sistematik ve uzun süreli, olumsuz davranışlar olarak tanımlanabilir. Mağdurda görülen etkiler, davranışların sıklığına, süresine, saldırganın konumuna, örgütün yapısına bağlı olarak farklılıklar gösterir.

Pek çok meslek gurubunda olduğu gibi öğretmenler de kendi örgütleri içerisinde zaman zaman yıldırmaya maruz kalmaktadırlar. Mağduriyet üstlerinden kaynaklanabildiği gibi aynı konumdaki arkadaşlarından ya da astlarından kaynaklanabilmektedir.

Daha önce yapılan konu ile ilgili çalışmalardan hareketle çalışanların yıldırmaya maruz kaldıklarında önce psikolojik ve fizyolojik yönden etkilendiklerini, bu durumdan korunma ya da kurtulma çabaları sonucunda da ekonomik olarak yıprandıklarını söyleyebiliriz. Bütün bu olumsuz etkiler, mağdurun hastalık izinleri kullanmasına, hoşgörüsünün azalmasına, ruhsal gerginlikler yaşamasına ve benzeri nedenler neticesinde performansının düşmesine neden olur.

Günümüzde çalışma koşullarının gün geçtikçe zorlaşmasının sonucunda bütün sektörlerde yıldırmaya maruz kalan çalışanlarla karşılaşmak oldukça mümkündür. Her sektörde yıldırma mağdurları üyesi buldukları örgütlerin verimlerini olumsuz yönde etkilemektedirler. Ancak, insanın sadece bilgi düzeyini artırmakla kalmayıp onun ahlaki değerler kazanmasına, kültürel gelişimini sağlayarak topluma nitelikleri iyileştirilmiş bireyler yetiştirmeye odaklanmış eğitim sektöründe yıldırmanın etkileri diğer sektörlerle nazaran daha büyük olumsuzluklara yol açmaktadır. Yıldırmanın eğitim örgütünde yaşanmasıyla öğretmenlerin verimli

çalışmasının engellenmesi, doğrudan doğruya yeni nesillerin niteliklerini negatif yönde etkileyeceğinden, toplumun uğrayacağı zarar, herhangi bir örgütte yaşanmasından daha büyük olacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, İstanbul'da orta dereceli devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin en sık maruz kaldıkları yıldırma davranışlarını, süresini, yönünü, etkilerini, mağdurların kişilik özelliklerini, yıldırmanın olduğu örgütün özelliklerini, mağdurlar tarafından algılanan nedenlerini, kullanılan başa çıkma yöntemlerini belirlemektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Her kültürde ve her sektörde görülmesi yanı ile evrensel, kültürden kültüre değişmesi yanı ile özel bir kavram olan yıldırma, son yıllarda dikkat çeken bir konu olmuştur. Çok eski yıllardan bu yana var olan ancak yeni adlandırılan yıldırmanın etki alanı oldukça geniştir.

Olumsuz etkileri topluma kadar yansıyan yıldırmanın en zarar verici olduğu sektör eğitim sektörüdür. Bu çalışmada İstanbul'da orta dereceli devlet okullarındaki profili ortaya konulmuş, bulguların kuramsal verilerle karşılaştırılabilmesini sağlayacak analiz uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Yıldırma mağduru öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma sürecinin olumsuzlukları sadece kendilerini değil, ailelerini, buldukları örgütü hatta toplumu etkilemektedir. Yıldırmandan kaynaklanan bu tür olumsuz etkilerin oluşmaması için gereken önlemlerin alınması, yıldırmanın oluşması halindeyse doğru yöntemlerle olumsuzlukların en aza indirilmesi büyük önem taşımaktadır. Huzurlu ve verimli bir çalışma ortamının eğitim kurumlarının niteliğine değer katacağı kesindir. Bu bağlamda çalışmanın ilgililere rehberlik edebileceği ve konu ile ilgili yapılacak diğer çalışmalara katkıda bulunacağı umulmaktadır.

1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıda belirtilen amaçlar çerçevesinde teorik bilgiler ışığında, literatür taraması sonucu geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

- H1: Genç öğretmenler, yıldırımaya daha fazla uğramaktadır.
- H2: Kadın öğretmenler yıldırımaya daha fazla uğramaktadır.
- H3: Bekâr öğretmenler, yıldırımaya daha fazla uğramaktadır.
- H4: Öğretmenlerin yıldırımaya hedef seçilmelerinde memleketlerinin etkisi yoktur.
- H5: Haneye giren aylık geliri yüksek olan öğretmenler, yıldırımaya daha fazla uğramaktadır.
- H6: Öğretmenlerin yıldırımaya hedef seçilmelerinde branşlarının etkisi yoktur.
- H7: Kıdem yılı az olan öğretmenler yıldırımaya daha fazla uğramaktadır.
- H8: Yüksek eğitilmiş olanlar, yıldırımaya daha fazla uğramaktadır.
- H9: En çok uygulanan olumsuz davranış tipi “iletişime yönelik saldırılar”dır.
- H10: Kadın öğretmenler sosyal ilişkilere yönelik, erkek öğretmenler ise şiddete yönelik yıldırııcı davranışlarla karşılaşmaktadır.
- H11: Yıldırma, en az atı ay devam eder.
- H12: Yıldırma, okul hiyerarşisinde en çok dikey olarak görülür.
- H13: Yıldırımaya en çok “yaratıcı” insanlar hedef olur.
- H14: Yıldırmanın yaşandığı örgütlerin en belirgin özelliği, liderin yetersiz olmasıdır.
- H15: Yıldırma mağdurda fiziksel hastalıklara neden olur.
- H16: Yıldırma mağduru sorunu yakın çevresi ile paylaşır.
- H17: Yıldırma mağduru destek almak için hekime gider
- H18: Yıldırma en çok psikolojik nedenlerle oluşur
- H19: Yıldırma ile başa çıkmak için mağdur en çok durumu görmezden gelir.

1.5. Araştırmanın Tekniği ve Modeli

Çalışmada, uygulamalı araştırma teknikleri kullanılarak saha çalışması yapılmış; verilerin kavramsal bilgiler ışığında değerlendirilebilmesinde ise belgelere dayalı araştırma tekniklerinden yararlanılmıştır.

Uygulama araştırma çalışmasında, mağdurları etkilemeden, geçmişte ya da halen mağruz kaldıkları olumsuzlukların tanımlanması amaçlanmış, buna uygun olarak “Tarama (survey) modeli” esas alınmıştır.

Tarama modelinin kullanıldığı araştırmalarda genellikle soru kâğıdı (anket) ya da görüşme tekniği kullanılmaktadır. Bu çalışmada anket tekniği kullanılmıştır.

1.6. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul’da orta dereceli devlet okullarında görev yapan yıldırma mağduru öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmada olasılıksız örnekleme yöntemlerinden olan kartopu örnekleme kullanılmıştır. Bu süreç önceden belirlenen n hacimli örneklem oluşturuluncaya kadar sürdürülür. Kartopu örnekleme, yıldırma mağduru öğretmenlerin oluşturduğu evrenin tespitinin zor olması nedeni ile tercih edilmiştir.

Kartopu örnekleme uygun olarak; araştırma başlangıcında aranılan özelliklere sahip birkaç kişi belirlemek için eğitim sendikaları ile görüşülmüş ve bir sendikanın yardımı ile iki yıldırma mağduru öğretmen ulaşılmıştır. Bu öğretmenlerle yapılan görüşmelerde “Bu konuyla ilgili olarak kim veya kimlerle görüşmemi önerirsiniz?” gibi bir soruyla örneklem genişletilmiş ve yeni mağdur öğretmenlere ulaşılmış onların da yardımı ile başka yıldırma mağduru öğretmenlere ulaşılmıştır. İki kişi ile başlayan çalışma sonucunda yirmi dokuz kişiye ulaşılmıştır. Ancak bunlardan yedi tanesi kendilerini mağdur olarak görmedikleri için, dört tanesi ise sorunun büyümesinden çekindiği için uygulama çalışmasına katılmamıştır. On sekiz mağdur öğretmene anket uygulaması yapılmıştır. Sayı yetersiz olduğu için yapılan görüşmelerle mağdur olduğu öğrenilen üç öğretmenle döngüye yeniden başlanmıştır. Bu öğretmenlerle başlayan çalışma birbirinden bağımsız olarak üç kolda devam etmiş, yaklaşık elli kişi ile görüşülmüştür. Ancak ulaşılan kişilerin bazıları çekindiği için, bazıları mağdur olduğunu düşünmediği için uygulamaya katılmamış sadece yirmi dört yıldırma mağduru öğretmenle uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen kırk iki anket formundan dört tanesi eksik bırakılan bilgiler nedeni ile değerlendirmeye alınmamıştır. İstatistikî değerlendirmeler eksiksiz doldurulan otuz

sekiz anket formu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Formlar katılımcılara e-posta yoluyla ulaştırılmış, aynı yolla toplanmıştır.

Uygulamaya katılan öğretmenlerin mağdur olma durumları kendi algılarına göredir. Anket formunda yer alan yıldırma tanımından sonra, kendilerini mağdur olarak görüp görmedikleri sorulmuş, kendisini yıldırma mağdur olarak gören öğretmenlerle uygulama çalışmasına devam edilmiştir.

1.7. Araştırmanın Sınırları

İstanbul'da orta dereceli devlet okullarında görev yapmakta olan yıldırma mağduru öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Ulaşılan yıldırma mağduru öğretmenlerin bazıları kimlik bilgilerinin açıklanması ile ilgili endişe duyduklarını dile getirmişlerdir. Bu endişeden dolayı mağdur olduğunu, ancak anket doldurmak istemediğini belirten öğretmenler de olmuştur. Gözlemler, ön görüşmeler ve sendikaların ilgili birimlerinin yardımları ile ulaşılan yıldırma mağduru öğretmenlerden kabul edenlere ölçek uygulanmış ve bu kişiler yardımı ile başka yıldırma mağdurlarına ulaşılmıştır. Yıldırma mağdurlarının genellikle böyle bir araştırmadan kaçınmaları yanında zamanın da sınırlı olması nedeni ile ulaşılan katılımcı sayısı otuz sekiz de kalmıştır.

1.8. Anket Formunun Hazırlanması

İstanbul'da orta dereceli devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin en sık maruz kaldıkları yıldırma davranışlarını, yıldırmanın oluşumunu, sürecin özelliklerini, etkilerini, mağdurlar tarafından algılanan nedenlerini, başa çıkma yöntemlerini tespit etmek amacıyla hazırlanmış olan anket dört bölümden oluşmaktadır.

1. Birinci Bölüm; Kişisel Bilgiler

Yıldırma mağdurlarının kişisel bilgileri ile ilgili sorular yer almaktadır. Bazı özelliklerin yıldırmada hedef olmayı kolaylaştırmasıyla ilgili kuramsal veriler ile karşılaştırma yapmak amacıyla mağdurlara; yaş, cinsiyet, medeni durum, memleket,

kıdem, sosyo-ekonomik durum, branş ve öğrenim durumları ile ilgili sorular sorulmuştur.

2. İkinci Bölüm; Karşılaşılan Yıldırma Davranışlarını Değerlendirme Ölçeği

Bölüm; Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliott tarafından hazırlanan, Osman Cem ÖnerToy tarafından çevrilen “Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz” isimli kitapta yer alan yıldırma tanımı ile başlamaktadır. “Yıldırma, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi iş yerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli eylemlerden oluşan bir olgudur.” biçiminde tanımlandıktan sonra, katılımcılara son bir yıl içinde yıldırmaya maruz kalıp kalmadıkları konusunda düşünceleri sorulmuştur. Kendilerini mağdur olarak görenlerin anket formunu cevaplamaya devam etmeleri istenmiştir. Yıldırma davranışlarının belirlenmesinde Leyman Tipolojisi tercih edilerek Leymann’ın gözlemleri sonucunda ortaya koymuş olduğu kırk beş yıldırma davranışının yer aldığı “Yıldırma Davranışlarını Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Leyman tarafından beş kategori başlığı altında sınıflandırılan kırk beş davranış, olumlu cümle halinde yöneltilmiş ve “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri ile beşli skalaya dayalı likert ölçek şeklinde katılımcılara yöneltilmiştir. Olumsuzdan olumluya doğru 1’den 5’e kadar puan verilerek istatistiksel değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.

3. Üçüncü Bölüm; Yıldırma Sürecini ve Mağdura Etkilerini Değerlendirme Ölçeği

Mağdurların yıldırma süreci ve etkileri hakkındaki genel görüşlerini öğrenmek amacı ile yöneltilen yedi sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde kullanılan yedi soru, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Bahar Bingöl tarafından hazırlanan “İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma” adını taşıyan yüksek lisans tezinden alınmıştır.

4. Dördüncü Bölüm; Mağdurlara Göre Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri

Bu bölüm, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü kapsamında Asiye Toker Gökçe tarafından hazırlanan “İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma” konulu Doktora tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

‘Karşılaşılan Yıldırma Davranışlarını Değerlendirme Ölçeği’ güvenilirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı hesaplanarak gerçekleştirilmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa Katsayısı 0,8576 olarak çıkmıştır. $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığı ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.¹ Tablo 5’de analizde kullanılan değerler ve sonuç yer almaktadır.

Tablo-4 Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi

Madde Sayısı	N	Cronbach Alfa Katsayısı
45	38	0,8576

1.9. Araştırma Verilerinin Analizi

Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm yıldırmanın kavramsal gelişimi ve sürecin özelliklerini; ikinci bölüm yıldırmanın etkilerini, başa çıkma yöntemlerini ve hukuki boyutunu; üçüncü bölümde ise uygulama çalışması ve verilerin yorumlanmasını içermektedir. Birinci ve ikinci bölümdeki bilgiler kaynak taraması tekniği ile üçüncü bölümdeki bilgiler anket tekniği ile elde edilmiştir.

Alan araştırmasında kurumsal bilgileri test etmek amacıyla gerekli olan verileri toplamak için dört bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır.

Katılımcıların anketi cevaplamaları sonucu elde edilen veriler SPSS 17,0 (Statistical Packages for the Social Sciences) programına girilerek veri tabanı oluşturulmuştur. Elde edilen veri tabanı üzerinden araştırmanın amacınana uygun olarak çeşitli işlem ve analizler yapılmıştır.

¹ <http://web.sakarya.edu.tr/~skuyucu/sunum/semra.ppt> (14.04.2009)

2. BULGULAR VE YORUM

2.1. Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yıldırma mağduru öğretmenlere uygulanan ankette yer olan kişisel bilgiler bölümü, ilk sekiz hipotezi sınamak için hazırlanmıştır.

Uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, branş, kıdem, memleket, gelir düzeyleri, öğrenim durumları ile ilgili veriler, frekans analizleri yapılarak değerlendirilmiş ve mağdur öğretmenlerin demografik profilleri oluşturulmuştur.

Yıldırma maruz kalan kişilerin yaşlarına ilişkin birbirine ters iki görüş bulunmaktadır. Niedle'a göre, yaş arttıkça yıldırma mağduru olma riski artmaktadır.² Diğer görüş ise mağdurların genellikle genç oldukları yönündedir.³ Ülkemizde yapılan araştırmalarda ise genellikle genç çalışanların yıldırma daha çok hedef oldukları yönündedir. Ülkemizde gerçekleştirilen bir araştırma sonucuna göre, saldırganlar genellikle kendilerinden hem daha genç hem de daha deneyimsiz olan çalışanları hedef olarak seçmektedirler.⁴ Başka bir çalışmada ise okul yöneticilerinin özellikle genç, açık fikirli ve medeni cesaret sahibi öğretmenleri yıldırıldıkları belirtilmektedir.⁵

Yukarıdaki teorik bilgiler ışığında H₁. “Genç öğretmenler, yıldırma daha fazla uğramaktadır.” hipotezi oluşturulmuştur. Bu hipoteze ait veriler tablo 5'te yer almaktadır.

² Akt. Tınaz, a.g.k., s.97. (Klaus Niedl, Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz, Monaco Mering: Rainer Hamp Verlag, 1995, s.7.)

³ Akt.Yaman, a.g.t., s.47,48. (Balanos,Ingram, Barrera, Greer, Hantman, Karp, Logan, Perez, Stinson& Crew 2005 & The Harvard Mental Health Letter 2001)

⁴ Akdemir Mansur, F., İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008, s.55.

⁵ Çobanoğlu, a..g.e., s.144-145.

Tablo-5 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid 23-28	2	5,3	5,3	5,3
29-34	13	34,2	34,2	39,5
35-40	14	36,8	36,8	76,3
31-44	4	10,5	10,5	86,8
45-52	3	7,9	7,9	94,7
53 ve Üzeri	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tablo 5’te görülebileceği gibi anket sonuçlarına göre; 23-28 yaşları arasında 2 kişi bulunmaktadır ve % 5,3’lük kısmı oluşturmaktadır; 13 kişi 29-34 yaş grubu içinde yer almaktadır, 34,2’lik yüzdeliği oluşturmaktadır; 35-40 yaş grubunda bulunan 14 kişi 36,8’lik yüzdeliğe sahiptir, 41-44 yaş grubunda yer alan 4 kişi, 10,5’lik yüzdeliği oluşturmaktadır; 3 kişi 45-52 yaş grubu ile 7,9’luk yüzdeliğe sahiptir. Geriye kalan 2 kişi ise 5,3’lük yüzdelik değeri ile 53 yaş ve üzeri gruba girmektedir.

Bu bulgulara göre öğretmenlerin yıldırılmasında yaşın önemli bir fark yarattığı söylenebilir. 40 yaşa kadar öğretmenlerin %76,3 oranında olması özellikle genç çalışanların yıldırma maruz kaldığını göstermektedir. Bu araştırmada da yıldırma mağdurlarının genellikle otuzlu yaşlarda olduğu bulgulanmıştır, bu sonuç ülkemizde gerçekleştirilen daha önceki araştırmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir. Bu sonuca göre H₁: “Genç öğretmenler, yıldırma maruz kaldığına daha fazla uğramaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

2.2. İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İkinci hipotez “Kadın öğretmenler yıldırma maruz kaldığına daha fazla uğramaktadır.” şeklinde ifade edilmiştir.

Literatürdeki bazı çalışmalar kadınların ve erkeklerin hemen hemen aynı oranlarda yıldırma maruz kaldığını savunmaktadır. Ancak farklı ülkelerde farklı

zamanlarda yapılan araştırmalarda mağdurların cinsiyetine ilişkin veriler farklılık göstermektedir.

Avrupa'da konuyla ilgili yapılan ampirik alışmalar, Avrupa Birliği lkelerinde kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek oranda şiddete, yıldırmaya ve cinsiyet kaynaklı küçümsenme davranışlarına maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır.⁶

Einarsen ve Skodstad ayrıca Niedl, kadınların daha fazla mağdur oldukları görüşündedirler.⁷ Yine yurt dışında yapılan bazı araştırmalarda ise erkeklerin daha yüksek oranda yıldırmaya uğradığı ile ilgili veriler elde edilmiştir.⁸ Kök, tarafından bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel bankalarda istihdam edilen çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda yıldıрма mağdurlarının önemli bir bölümünün kadın olduğu grlmştir.⁹

H₂:“Kadın ğretmenler yıldırmaya daha fazla uğramaktadır.” hipotezine ait veriler Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo-6 Uygulamaya Katılan Yıldıрма Mağduru ğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid Kadın	23	60,5	60,5	60,5
Erkek	15	39,5	39,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tablo 6'dan görülebileceği gibi uygulamaya katılan 38 kişiden 23' (% 60,5) kadın, 15'i (% 39,5) erkektir.

⁶ Bingöl, a.g.t.,s.38.

⁷ Akt.Toker Gökçe, a.g.t., s.61.(Einarsen, S.veSkodstad, A. Bullying at work: Epidemiological Findings in Public and Private Organisations. 1996, s.186)

⁸ Tanoğlu a.g.t., s.56.

⁹ http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2006/16/SBKOK.PDF (23.11.2008)

Çalışmada, yıldırımaya uğrayanlar, cinsiyetlerine göre değerlendirildiğinde Şu sonuç çıkmaktadır. Ankete katılan 38 kiŐiden 23'ü kadın, 15'i ise erkektir. Görüldüğü gibi ulaşılan mağdurların çoğu kadındır.

Araştırma, kadınların da erkeklerin de yıldırımaya hedef olabileceklerini, ancak kadınların hedef olma olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle ülkemizde yapılan araştırmalarda kadın mağdurların daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum; kadınların iş dünyasına yakın zamanda girmiş olmalarından kaynaklanabilir.

Ataerkil düşünce sistemine bağlı erkek çalışanların, kendileri ile aynı statüde çalışan kadınları kabul etmekte zorlanmaları, bu nedenle kıskançlık veya düşmanlık duygusu beslemeleri yıldırma nedeni olabilir. Kadınların duygusal yapıları ise yıldırımaya uğramalarının diğer bir sebebi olarak akla gelmektedir. Ayrıca kadın yıldırma mağdurlarının daha fazla olması, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden çok olmasıyla da ilişkilidir.

Araştırmanın sonucuna göre H₂: “Kadın öğretmenler yıldırımaya daha fazla uğramaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

2.3.Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışanların medeni durumları ile ilgili yapılan önceki araştırmalarda; genellikle yıldırımaya uğrama açısından evli ve bekâr çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıŐtır. Yani, çalışanların yıldırma algılarıyla ilgili tutumlarının medeni durumlarına göre dikkate değer bir farklılık göstermediğini söylemek mümkündür.

H₃: “Bekâr öğretmenler, yıldırımaya daha fazla uğramaktadır.” hipotezine ait veriler bu bölümde yer almaktadır. Anketin uygulandığı yıldırma mağduru öğretmenlerin medeni hallerinin dağlımları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo-7 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Medeni Hallerine Göre Dağılımları

Medeni Hal		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Bekâr	10	26,3	26,3	26,3
	Evli	25	65,8	65,8	92,1
	Dul	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Tablo 7'ye göre yıldırma maruz kalan katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, %26,3 ünün bekâr, %65,8'inin evli, %7,9'unun ise dul olduğu görülmektedir.

Çalışmamızda evli mağdurların sayısının bekâr mağdurların sayısından fazla olması diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında dikkat çekicidir. Aslında bekâr çalışanlar, iş hayatında daha fazla iş yapmak zorunda kalmaktadır. Okullarda, ders programı yapılırken veya nöbet günü ile yeri belirlenirken genellikle çocuklu ve evli çalışanların isteği doğrultusunda görev dağılımı yapılmaktadır. Bu durumda, bekâr çalışanların yıldırma algılarının daha yüksek olması beklenebilirdi, ancak çalışmada tam tersi bir sonuca ulaşılmıştır. Buna göre; H₃: “Bekâr öğretmenler, yıldırma daha fazla uğramaktadır.” hipotezi doğrulanmamıştır.

2.4. Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

H₄: “Öğretmenlerin yıldırma hedef seçilmelerinde memleketlerinin etkisi yoktur.” hipotezine ait veriler bu bölümde yer almaktadır. Mağdur öğretmenlerin memleket dağılımları Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo-8 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin
Memleketlerine Göre Dağılımları**

Memleket	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid Adana	1	2,6	2,6	2,6
Ankara	2	5,3	5,3	7,9
Artvin	2	5,3	5,3	13,2
Bursa	1	2,6	2,6	15,8
Denizli	1	2,6	2,6	18,4
Diyarbakır	1	2,6	2,6	21,1
Edirne	1	2,6	2,6	23,7
Erzurum	1	2,6	2,6	26,3
Giresun	2	5,3	5,3	31,6
Isparta	1	2,6	2,6	34,2
İstanbul	9	23,7	23,7	57,9
İzmir	1	2,6	2,6	60,5
K.Maraş	1	2,6	2,6	63,2
Kars	1	2,6	2,6	65,8
Kastamonu	2	5,3	5,3	71,1
Kayseri	1	2,6	2,6	73,7
Konya	1	2,6	2,6	76,3
Kırklareli	1	2,6	2,6	78,9
Manisa	2	5,3	5,3	84,2
Ordu	1	2,6	2,6	86,8
Samsun	1	2,6	2,6	89,5
Trabzon	1	2,6	2,6	92,1
Tunceli	1	2,6	2,6	94,7
Uşak	1	2,6	2,6	97,4
Van	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Bu sonuçlara göre ankete katılan öğretmenlerin dokuzu İstanbullu olduğunu belirtmiştir. Bu oran %23,7' ye denk gelmektedir. Ankara, Artvin, Giresun, Kastamonu, Manisa illerini memleket hanesine belirten ikişer katılımcı bulunmaktadır. İki katılımcı %5,3'e denk gelmektedir. Adana, Bursa, Denizli, Diyarbakır, Edirne, Erzurum, Isparta, İzmir, K.Maraş, Kars, Kayseri, Konya, Kırklareli, Ordu, Samsun, Trabzon, Tunceli, Uşak, Van illerini belirten birer katılımcı olmuştur. Bir katılımcı %2,6'ya denk gelmektedir.

Çalışma sonucunda yıldırma uğrayan öğretmenlerin memleketleri ile ilgili veriler değerlendirildiğinde İstanbullu olduğunu belirten öğretmenlerin oranının yüksek oluşu, anketin İstanbul'da uygulanmış olması ile açıklanabilir. Bu sonuca

göre H₄: “Öğretmenlerin yıldırma hedef seçilmelerinde memleketlerinin etkisi yoktur.” hipotezi kabul edilmiştir.

2.5. Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

H₅: “Haneye giren aylık geliri yüksek olan öğretmenler, yıldırma daha fazla uğramaktadır.” hipotezine ait veriler bu bölümde yer almaktadır.

Anketin uygulandığı yıldırma mağduru öğretmenlerin hanelerine giren aylık gelirleri ile ilgili dağılımları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo-9 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımları

	Gelir	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	1000-2000	2	5,3	5,3	5,3
	2000-3000	10	26,3	26,3	31,6
	3000-4000	19	50,0	50,0	81,6
	4000-5000	5	13,2	13,2	94,7
	5000 ve üzeri	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Bu sonuçlara göre ankete katılanların %50’si 3000-4000TL arası gelir grubunda yer almaktadır (19 kişi). %26,3’ü 2000-3000TL arası gelir grubunda olduğunu belirtmiştir (10 kişi). Katılımcıların %13,2’si 4000-5000TL arası gelir grubunda olduğunu belirtmiştir (5kişi). 2 kişi hanelerine 1000-2000TL arası, 2 kişi ise 5000TL ve üzeri gelir girdiğini belirtmiştir. İki kişi %5,3 oranına denk gelmektedir.

Araştırmacılar genellikle kıskançlık duygusunun etkili bir yıldırma nedeni olduğunda hemfikirdir. Gelir düzeyi de kıskançlık duygusu yaratabilecek bir unsur olarak düşünülebilir. Yapılan çalışmada, öğretmenlerin ekonomik gelir düzeyinin genellikle orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, gelir düzeyinin yıldırma uğramada bir etken olmadığı, öğretmenlerin gelir düzeylerine bağlı olmaksızın yıldırma maruz kaldıkları sonucu elde edilmiştir. H₅: “Haneye giren

aylık geliri yüksek olan öğretmenler, yıldırımaya daha fazla uğramaktadır.” hipotezi doğrulanmamıştır.

2.6. Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Ülkemizde ilkokul öğretmenlerin branşlarının yıldırma yaşamlarında etkisinin olup olmadığına yönelik bir çalışma yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin yıldırılmalarında branşın anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur.¹⁰

Çalışmamızda öğretmenlerin branşlarına ilişkin oluşturulan hipotez; “Öğretmenlerin yıldırımaya hedef seçilmelerinde branşlarının etkisi yoktur.” şeklinde ifade edilmiştir. Anketi cevaplayan yıldırma mağduru öğretmenlerin branşlarına göre dağılımları, Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo-10 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımları

Branş	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid				
Beden E.	3	7,9	7,9	7,9
Bilgisayar	1	2,6	2,6	10,5
Biyoloji	2	5,3	5,3	15,8
Coğrafya	3	7,9	7,9	23,7
Edebiyat	8	21,1	21,1	44,7
Felsefe	2	5,3	5,3	50,0
Fizik	2	5,3	5,3	55,3
İngilizce	7	18,4	18,4	73,7
Kimya	2	5,3	5,3	78,9
Matematik	2	5,3	5,3	84,2
Muhasebe	1	2,6	2,6	86,8
Müzik	2	5,3	5,3	92,1
RPD	1	2,6	2,6	94,7
Tarih	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Bu sonuçlara göre ankete katılan öğretmenlerin sekizi Edebiyat (%21,1), yedisi İngilizce (%18,4), üçü Beden Eğitimi (%7,9), üçü Coğrafya (%7,9), öğretmeni olduğunu belirtmiştir. Biyoloji (%5,3), Felsefe (%5,3), Fizik (%5,3),

¹⁰ Toker Gökçe, a.g.t., s.155.

Kimya (%5,3), Matematik (%5,3), Müzik (%5,3) ve Tarih (%5,3) branşlarından ikişer katılımcı bulunmaktadır. Bilgisayar (%2,6), Muhasebe (%2,6) ve Rehberlik-Psikolojik Danışmanlık (%2,6) branşlarından ise birer katılımcı bulunmaktadır.

Okullara branşlara göre kadro verilmektedir. Zorunlu olarak okutulan derslerden saati en fazla olan branş edebiyattır, bunu İngilizce takip eder. Bu nedenle okullarda edebiyat ve İngilizce öğretmenlerine daha fazla kadro ayrılmıştır. Anket uygulanan yıldırma mağduru öğretmenler arasında Edebiyat ve İngilizce öğretmenlerinin oran olarak fazla olması, okullarda bu branşlarda öğretmen sayısının fazla oluşu ile açıklanabilir. Kısaca öğretmenlerin branşlarının yıldırma uğramada bir etken olmadığı sonucuna ulaşıldığını söyleyebiliriz. Bu nedenle, H₆: “Öğretmenlerin yıldırma hedef seçilmelerinde branşlarının etkisi yoktur.” hipotezi kabul edilmiştir.

2.7. Yedinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Daha önce yapılmış olan çalışmalardan hareketle öğretmenlerin kıdeminin yıldırma etkisi incelendiğinde, 10 yıldan az kıdeme sahip olanların daha fazla hedef seçtikleri görülmüştür. Bu nedenle H₇: “Kıdem yılı az olan öğretmenler yıldırma daha fazla uğramaktadır.” hipotezi kurulmuştur. Uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin kıdemlerine göre dağılımları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo-11 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımları

Kıdem	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid 0-5	2	5,3	5,3	5,3
6-10	12	31,6	31,6	36,8
11-15	16	42,1	42,1	78,9
16-20	3	7,9	7,9	86,8
21-25	3	7,9	7,9	94,7
26 ve üzeri	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Anket uygulanan öğretmenlerin kıdemlerinin dağılımı incelendiğinde; katılımcılardan 2 kişi (%5,3'lük kısmı) 0-5 yıllık kıdeme, 12 kişi (%31,6'lık kısmı) 6-10 yıllık kıdeme, 16 kişi (%42,1'lik kısmı) 11-15 yıllık kıdeme, 3 kişi (%7,9'lük kısmı) 21-25 yıllık kıdeme sahiptir. Geriye kalan 2 kişi ise %5,3'lük oranla 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Tablo 12'de görüldüğü gibi mağdur öğretmenlerin %73,7'lik kısmı 6-15 yıl arasında kıdeme sahiptir.

Çalışmada 6-15 yıl arasında kıdeme sahip olanların daha fazla mağdur olduğu görülmektedir. Yığılmanın bu kıdem derecelerinde olmasının sebebi yaşla açıklanabilir. Daha tecrübeli olanların, meslek hayatlarında yeni olan öğretmenleri farklı (tutum, davranış, eğitim, giyim tarzı vb.) buldukları için yıldırma uyguladıklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu durumda, H7: "Kıdem yılı az olan öğretmenler yıldırma daha fazla uğramaktadır." hipotezi doğrulanmaktadır.

2.8. Sekizinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmalar eğitim düzeyi yükseldikçe yıldırma hedef olma riskinin arttığını göstermektedir. H8: "Yüksek eğitilmiş olanlar, yıldırma daha fazla uğramaktadır." hipotezine ait veriler bu bölümde yer almaktadır. Uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre dağılımları Tablo 12'te verilmektedir.

Tablo-12 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Öğrenim Durumu	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid Lisans	35	92,1	92,1	92,1
Yüksek lisans	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tablo 12'de de görüleceği üzere yıldırma mağduru öğretmenlerden ankete katılanların 35'i (%92,1'i) lisans eğitimi, 3 kişi (%7,9'u) ise yüksek lisans eğitimlerini tamamlamıştır. Anketi uygulayan kişilerin hiçbiri doktora düzeyinde eğitim almamıştır.

Öğrenim durumlarına göre bir değerlendirme çalışması yapıldığında büyük çoğunluğun lisans eğitimini (%92,1), geriye kalanların ise yüksek lisans eğitimini tamamladıkları görülmüştür. Doktorasını yapan katılımcı ise bulunmamaktadır. Lise öğretmenliği için en az lisans eğitimi gerekmektedir. Dolayısı ile genel olarak görev yapan öğretmenlerin çoğunluğu lisans düzeyinde eğitim almıştır. Ancak yüksek lisansını tamamlayan öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere oranına ulaşamamıştır. Bu nedenle H₈: “Yüksek eğitilmiş olanlar, yıldırımaya daha fazla uğramaktadır.” hipotezi sınınamamıştır.

2.9. Dokuzuncu Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölüm; H₉: “En çok uygulanan olumsuz davranış tipi “iletişime yönelik saldırılar.” hipotezinin sınılanması için hazırlanmıştır. Hipotez, teorik kısımdan yararlanılarak, daha önce yapılmış olan çalışmalar ışığında oluşturulmuştur.¹¹ Bölümde, yıldırmanın tanımı yapılarak, katılımcıların kendilerini mağdur olarak görüp görmedikleri sorulmuştur. Anket, Kartopu yöntemiyle ulaşılmış yıldırma mağdurlarına uygulandığında katılımcıların tamamı kendilerini yıldırma mağduru olarak gördüklerini belirtmiştir.

Mağdurların, en fazla hangi yıldırıcı davranışlara uğradıklarını tespit etmek için Leymann tarafından geliştirilen yıldırma davranışları ölçeğinden yararlanılmıştır. Beş gruptan oluşan ölçeğin ilk bölümünde iletişime; ikinci grupta, sosyal ilişkilere; üçüncü grupta, sosyal imaja; dördüncü grupta, özel ve mesleki konuma ve beşinci grupta sağlığa yönelik saldırı niteliğinde olan davranışlar yer almaktadır.

Leymann tarafından beş kategoride sınıflandırılan kırk beş davranış, olumlu cümle halinde yöneltmiş ve “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri ile beşli skalaya dayalı likert ölçeği şeklinde katılımcılara yöneltmiştir. Seçenekler, 1’den 5’e kadar puanlandırılmış, ortalamaları ve standart sapmaları bu puanlara göre hesaplanmıştır.

¹¹ Tanoğlu, a.g.t., s.106.

Yıldırma mağduru öğretmenlerin en fazla karşılaştıkları yıldırma davranışlarını belirlemek için frekans sıklıkları ve değer yüzdeleri değerlendirilmiş ayrıca davranışlara verilen puanların aritmetik ortalamaları hesaplanarak her davranış için likert ölçekte denk gelen seçenek bulunmuştur.

Uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin uğradıkları iletişime yönelik saldırıların sıklık ve değer yüzdeleri Tablo 13'te görülmektedir.

Tablo-13 İletişime Yönelik Saldırıların Frekansları ve Değer Yüzdeleri

Amiriniz, kendinizi ifade etme olanaklarınızı kısıtlar		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,6	2,6	2,6
	Katılmıyorum	3	7,9	7,9	10,5
	Kararsızım	7	18,4	18,4	28,9
	Katılıyorum	18	47,4	47,4	76,3
	Kesinlikle Katılıyorum	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Konuşmaya başladığınız zaman sözünüz sürekli kesilir		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Katılmıyorum	8	21,1	21,1	21,1
	Kararsızım	7	18,4	18,4	39,5
	Katılıyorum	13	34,2	34,2	73,7
	Kesinlikle Katılıyorum	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	6	15,8	15,8	15,8
	Katılmıyorum	11	28,9	28,9	44,7
	Kararsızım	11	28,9	28,9	73,7
	Katılıyorum	6	15,8	15,8	89,5
	Kesinlikle Katılıyorum	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Azarlanır veya küçümsenirsiniz		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	6	15,8	15,8	15,8
	Katılmıyorum	8	21,1	21,1	36,8
	Kararsızım	13	34,2	34,2	71,1
	Katılıyorum	7	18,4	18,4	89,5
	Kesinlikle Katılıyorum	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Yaptığınız işler sürekli eleştirilir		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	3	7,9	7,9	7,9
	Katılmıyorum	10	26,3	26,3	34,2
	Kararsızım	12	31,6	31,6	65,8
	Katılıyorum	8	21,1	21,1	86,8
	Kesinlikle Katılıyorum	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Özel yaşamınız sürekli eleştirilir		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	16	42,1	42,1	42,1
	Katılmıyorum	13	34,2	34,2	76,3
	Kararsızım	2	5,3	5,3	81,6
	Katılıyorum	5	13,2	13,2	94,7
	Kesinlikle Katılıyorum	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Sessiz veya tehdit edici telefonlar aldığınız olur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	22	57,9	57,9	57,9
	Katılmıyorum	10	26,3	26,3	84,2
	Kararsızım	2	5,3	5,3	89,5
	Katılıyorum	3	7,9	7,9	97,4
	Kesinlikle Katılıyorum	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Sözlü tehditler aldığınız olur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	18	47,4	47,4	47,4
	Katılmıyorum	6	15,8	15,8	63,2
	Kararsızım	4	10,5	10,5	73,7
	Katılıyorum	9	23,7	23,7	97,4
	Kesinlikle Katılıyorum	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Yazılı tehditler gönderildiği olur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	29	76,3	76,3	76,3
	Katılmıyorum	2	5,3	5,3	81,6
	Kararsızım	3	7,9	7,9	89,5
	Katılıyorum	2	5,3	5,3	94,7
	Kesinlikle Katılıyorum	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlarla ilişki kurmanız reddedilir		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	3	7,9	7,9	7,9
	Katılmıyorum	6	15,8	15,8	23,7
	Kararsızım	7	18,4	18,4	42,1
	Katılıyorum	15	39,5	39,5	81,6
	Kesinlikle Katılıyorum	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Dolaylı imalar yoluyla ilişki kurmanız reddedilir		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Katılmıyorum	8	21,1	21,1	21,1
	Kararsızım	8	21,1	21,1	42,1
	Katılıyorum	10	26,3	26,3	68,4
	Kesinlikle Katılıyorum	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Katılımcıların, %71,1'i kendilerini ifade etme olanaklarının amirleri tarafından kısıtlandığını; %60,5'i Konuşmaya başladığında sözünün kesildiğini; %26,3'ü birlikte çalıştığı kişiler tarafından kendini göstermesinin kısıtlandığını; %28,9'ü azarlanıp, küçümsendiğini; %34,3'ü yaptığı işlerin sürekli eleştirildiğini; %18,5'i özel hayatının sürekli eleştirildiğini; %10,5'i sessiz veya tehdit edici telefonlar aldığını; %26,3'ü sözlü tehditler aldığını; %10,6'sı yazılı tehditler aldığının olduğunu; %57,9'u uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlarla ilişki kurma talebinin reddedildiğini; %57,6'sı ise dolaylı imalar yoluyla ilişki kurma talebinin reddedildiğini belirtmiştir.

Yıldırma uğrayan öğretmenlerin; kendilerini ifade etme olanaklarının amirleri tarafından kısıtlanması, konuşmalarının kesilmesi ve dolaylı imalar yoluyla ilişki kurmalarının reddedilmesi en çok karşılaştıkları iletişime yönelik saldırılardır.

Uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin uğradıkları iletişime yönelik saldırıların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo-14 İletişime Yönelik Saldırıların Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Amiriniz, kendinizi ifade etme olanaklarınızı kısıtlar	38	1	5	3,82	,982
Konuşmaya başladığınız zaman sözünüz sürekli kesilir	38	2	5	3,66	1,097
Birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar	38	1	5	2,76	1,218
Azartlanır veya küçümsenirsiniz	38	1	5	2,87	1,212
Sözlü tehditler aldığınız olur	38	1	5	2,18	1,333
Yazılı tehditler gönderildiği olur	38	1	5	1,58	1,177
Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlarla ilişki kurmanız reddedilir telefonlar aldığınız olur	38	1	5	3,45	1,201

Dolaylı imalar yoluyla ilişki kurmanız reddedilir	38	2	5	3,68	1,141
Toplam Katılımcı Sayısı	38				

Tablo 14’te görüldüğü gibi katılımcılar; amiriniz kendinizi ifade etme olanaklarınızı kısıtlar sorusuna 3.82 ortalama ile ‘Katılıyorum’; konuşmaya başladığınız zaman sözünüz sürekli kesilir sorusuna,3,66 ortalama ile ‘Katılıyorum’; çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar sorusuna 2,76 ortalama ile birlikte ‘Kararsızım’; azarlanır veya küçümsenirsiniz sorusuna, 2,87 ortalama ile ‘Kararsızım’; yaptığınız işler sürekli eleştirilir sorusuna 3,05 ortalama ile ‘Kararsızım’; özel yaşamınız sürekli eleştirilir sorusuna 2,05 ortalama ile ‘Katılmıyorum’; sessiz veya tehdit edici telefonlar aldığınız olur sorusuna 1,71 ortalama ile ‘Katılmıyorum’; sözlü tehditler aldığınız olur sorusuna 2,18 ortalama ile ‘Katılmıyorum’; yazılı tehditler gönderildiği olur sorusuna 1,58 ortalama ile ‘Katılmıyorum’; uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlarla ilişki kurmanız reddedilir sorusuna, 3,45 ortalama ile ‘Kararsızım’; dolaylı imalar yoluyla ilişki kurmanız reddedilir sorusuna 3,68 ortalama ile ‘Katılıyorum’ seçeneğini işaretlemişlerdir.

Birinci grup yıldırma davranışları olan iletişime yönelik saldırılar incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun (%71,1) kendilerini ifade etme olanaklarının amirleri tarafından kısıtlanması ile karşılaştıkları görülmüştür. Katılımcıların en az karşılaştıklarını belirttikleri (%10,5) iletişime yönelik saldırı şekli ise sessiz veya tehdit edici telefonlar almak olmuştur.

Uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin sosyal ilişkilerine yönelik gördükleri saldırıların sıklık ve değer yüzdeleri Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo-15 Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıların Frekansları ve Değer Yüzdeleri

Çevrenizdeki insanların sizinle konuşmadıkları olur	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid Kesinlikle Katılmıyorum	7	18,4	18,4	18,4
Katılmıyorum	9	23,7	23,7	42,1
Kararsızım	11	28,9	28,9	71,1
Katılıyorum	9	23,7	23,7	94,7
Kesinlikle katılıyorum	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Konuşmanızın veya birine ulaşmanızın engellendiği olur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	5	13,2	13,2	13,2
	Katılmıyorum	11	28,9	28,9	42,1
	Kararsızım	14	36,8	36,8	78,9
	Katılıyorum	6	15,8	15,8	94,7
	Kesinlikle katılıyorum	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Arkadaşlarınızdan uzaklaştırılarak çalışma durumunda bırakılırsınız		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	7	18,4	18,4	18,4
	Katılmıyorum	12	31,6	31,6	50,0
	Kararsızım	11	28,9	28,9	78,9
	Katılıyorum	4	10,5	10,5	89,5
	Kesinlikle katılıyorum	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Meslektaşlarınızın sizinle konuşmaları yasaklanır		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	16	42,1	42,1	42,1
	Katılmıyorum	10	26,3	26,3	68,4
	Kararsızım	6	15,8	15,8	84,2
	Katılıyorum	4	10,5	10,5	94,7
	Kesinlikle katılıyorum	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Sanki orada değilmişsiniz gibi davranıldığı olur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	2	5,3	5,3	5,3
	Katılmıyorum	9	23,7	23,7	28,9
	Kararsızım	9	23,7	23,7	52,6
	Katılıyorum	6	15,8	15,8	68,4
	Kesinlikle katılıyorum	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Uygulamaya katılan öğretmenlerin %29'u çevresindeki insanların kendisiyle konuşmadığını; % 21,1'i konuşmasının veya birine ulaşmasının engellendiğini; %21'i arkadaşlarından uzaklaştırılarak çalışma durumunda bırakıldığını; %15,8'i meslektaşlarının kendisiyle konuşmalarının yasaklandığını; %47,4'ü kendisi sanki orada değilmiş gibi davranıldığını belirtmektedir.

Uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin sosyal ilişkilerine yönelik saldırıların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo-16 Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıların Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Çevrenizdeki insanların sizinle konuşmadıkları olur	38	1	5	2,74	1,178
Konuşmanızın veya birine ulaşmanızın engellendiği olur	38	1	5	2,71	1,063
Arkadaşlarınızdan uzaklaştırılarak çalışma durumunda bırakılırsınız	38	1	5	2,63	1,217
Meslektaşlarınızın sizinle konuşmaları yasaklanır	38	1	5	2,11	1,226
Sanki orada değilmişsiniz gibi davranıldığı olur	38	1	5	3,45	1,309
Toplam Katılımcı Sayısı	38				

Tablo 16’da görülebileceği gibi katılımcılar; “Çevrenizdeki insanların sizinle konuşmadıkları olur.” seçeneğine 2,74 ortalama ile ‘Kararsızım’; “Konuşmanızın veya birine ulaşmanızın engellendiği olur.” seçeneğine 2,71 ortalama ile ‘Kararsızım’; “Arkadaşlarınızdan uzaklaştırılarak çalışma durumunda bırakılırsınız.” seçeneğine 2,63 ortalama ile ‘Kararsızım’; “Meslektaşlarınızın sizinle konuşmaları yasaklanır.” seçeneğine 2,11 ortalama ile ‘Katılmıyorum’; “Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.” seçeneğine 3,45 ortalama ile ‘Katılıyorum’ yanıtını vermişlerdir.

İkinci grubu oluşturan sosyal ilişkilere yönelik saldırılar incelendiğinde, katılımcıların en çok (%47,4) sanki orada değillermiş gibi davranılmasından rahatsız olduklarını belirttikleri görülmektedir. En az karşılaşılan (%15,8) sosyal ilişkilere yönelik saldırı ise meslektaşlarının kendisiyle konuşmalarının yasaklanması durumudur.

Uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin sosyal imajlarına yönelik saldırıların sıklık ve değer yüzdeleri Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo-17 Sosyal İmaja Yönelik Saldırıların Frekansları ve Değer Yüzdelikleri

Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya konuşmanız taklit edilir		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	12	31,6	31,6	31,6
	Katılmıyorum	12	31,6	31,6	63,2
	Kararsızım	12	31,6	31,6	94,7
	Katılıyorum	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Politik görüşünüz veya dini inancınızla alay edildiği olur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	10	26,3	26,3	26,3
	Katılmıyorum	13	34,2	34,2	60,5
	Kararsızım	7	18,4	18,4	78,9
	Katılıyorum	3	7,9	7,9	86,8
	Kesinlikle katılıyorum	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Özel yaşamınızla alay edildiği olur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	21	55,3	55,3	55,3
	Katılmıyorum	7	18,4	18,4	73,7
	Kararsızım	2	5,3	5,3	78,9
	Katılıyorum	6	15,8	15,8	94,7
	Kesinlikle katılıyorum	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Milliyetinizle alay edildiği olur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	26	68,4	68,4	68,4
	Katılmıyorum	6	15,8	15,8	84,2
	Kararsızım	2	5,3	5,3	89,5
	Katılıyorum	2	5,3	5,3	94,7
	Kesinlikle katılıyorum	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	8	21,1	21,1	21,1
	Katılmıyorum	8	21,1	21,1	42,1
	Kararsızım	15	39,5	39,5	81,6
	Katılıyorum	4	10,5	10,5	92,1
	Kesinlikle katılıyorum	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Yaptığınız işler, yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılanır		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	3	7,9	7,9	7,9
	Katılmıyorum	5	13,2	13,2	21,1
	Kararsızım	4	10,5	10,5	31,6
	Katılıyorum	17	44,7	44,7	76,3
	Kesinlikle katılıyorum	9	23,7	23,7	100,0

Total		38	100,0	100,0	
Kararlarınızın sürekli sorgulandığını düşünürsünüz		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	6	15,8	15,8	15,8
	Katılmıyorum	3	7,9	7,9	23,7
	Kararsızım	4	10,5	10,5	34,2
	Katılıyorum	13	34,2	34,2	68,4
	Kesinlikle katılıyorum	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Küfür ve alçaltıcı sözlere maruz kaldığınız olur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	18	47,4	47,4	47,4
	Katılmıyorum	8	21,1	21,1	68,4
	Kararsızım	6	15,8	15,8	84,2
	Katılıyorum	4	10,5	10,5	94,7
	Kesinlikle katılıyorum	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Sözlü veya sözsüz cinsel imalarda bulunulur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	25	65,8	65,8	65,8
	Katılmıyorum	6	15,8	15,8	81,6
	Kararsızım	2	5,3	5,3	86,8
	Katılıyorum	3	7,9	7,9	94,7
	Kesinlikle katılıyorum	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Anketin uygulandığı yıldırma mağduru öğretmenlerin %73,6'sı arkalarından kötü konuşulduğunu; %76,3'ü haklarında dedikodu yapıldığını; %13,1'i gülünç durumlara düşürüldüğünü; % 13,2'si kendisine akıl hastasıymış gibi davranıldığını; % 5,3'ü psikiyatriste gitmesi konusunda ikna edilmeye çalışıldığını; % 2,6'sı fiziksel bir engeli ile alay edildiğini; % 5,3 gülünç duruma düşürülmek için yürüyüşünün, jest ve konuşmalarının taklit edildiğini, % 21,1'i politik görüşü veya dini inancıyla alay edildiğini; % 21,1'i özel yaşamının alay konusu olduğunu; %10,6'sı milliyetiyle alay edildiğini; %18,4'ü özgüvenini olumsuz etkileyen işler yapmaya zorlandığını; % 68,4'ü yaptığı işlerin yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılandığını; %65,8'i kararlarının sürekli sorgulandığını; %15,8'i küfür ve alçaltıcı sözlere maruz kaldığını; %13,2'si sözlü veya sözsüz cinsel imalarda bulunanların olduğunu belirtmiştir.

Uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin sosyal imajlarına yönelik uygulanan saldırıların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo-18 Sosyal İmaja Yönelik Saldırıların Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Arkanızdan kotu konuşulduğunu düşündüğünüz olur	38	1	5	3,97	1,078
Hakkınızda dedikodu yapıldığını düşündüğünüz olur	38	1	5	3,97	1,150
Gülünç durumlara düşürülürsünüz	38	1	5	2,29	1,063
Akil hastasıymışsınız gibi davranıldığını düşündüğünüz olur	38	1	4	1,95	1,064
Psikiyatriste gitmeniz ve muayene olmanız konusunda ikna edilmeye çalışılırsınız	38	1	4	1,45	,795
Fiziksel bir engelinizle alay edilir	38	1	4	1,18	,652
Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya konuşmanız taklit edilir	38	1	4	2,11	,924
Politik görüşünüz veya dini inancınızla alay edildiği olur	38	1	5	2,47	1,330
Özel yaşamınızla alay edildiği olur	38	1	5	1,97	1,325
Milliyetinizle alay edildiği olur	38	1	5	1,63	1,149
Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız	38	1	5	2,63	1,172
Yaptığınız işler, yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılanır	38	1	5	3,63	1,217

Kararlarınızın sürekli sorgulandığını düşünürsünüz	38	1	5	3,58	1,426
Küfür ve alçaltıcı sözlere maruz kaldığınız olur	38	1	5	2,05	1,251
Sözlü veya sözsüz cinsel imalarda bulunulur	38	1	5	1,71	1,206
Toplam Katılımcı Sayısı	38				

Tablo 18’de görüldüğü gibi katılımcılar; 3,97 ortalama ile “Arkanızdan kötü konuşulduğunu düşündüğünüz olur.” sorusuna ‘Katılıyorum’ seçeneğini; 3,97 ortalama ile “Hakkınızda dedikodu yapıldığını düşündüğünüz olur.” sorusuna ‘Katılıyorum’ seçeneğini; 2,29 ortalama ile “Gülünç durumlara düşürülürsünüz.” sorusuna ‘Kararsızım’ seçeneğini; 1,95 ortalama ile “Akıl hastasıymışsınız gibi davranıldığını düşündüğünüz olur.” sorusuna ‘Katılmıyorum’ seçeneğini; 1,45 ortalama ile “Psikiyatriste gitmeniz ve muayene olmanız konusunda ikna edilmeye çalışılırsınız.” sorusuna ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ seçeneğini; 1,18 ortalama ile “Fiziksel bir engelinizle alay edildiği olur.” sorusuna ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ seçeneğini; 2,11 ortalama ile “Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya konuşmanız taklit edilir.” sorusuna ‘Katılmıyorum’ seçeneğini; 2,47 ortalama ile “Politik görüşünüz veya dini inancınızla alay edildiği olur.” sorusuna ‘Katılmıyorum’ seçeneğini; 1,97 ortalama ile “Özel yaşamınızla alay edildiği olur.” sorusuna ‘Katılmıyorum’ seçeneğini; 1,63 ortalama ile “Milliyetinizle alay edildiği olur.” sorusuna ‘Katılmıyorum’ seçeneğini; 2,63 ortalama ile “Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.” sorusuna ‘Kararsızım’ seçeneğini; 3,63 ortalama ile “Yaptığımız işler, yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılanır.” sorusuna ‘Katılıyorum’ seçeneğini; 3,58 ortalama ile “Kararlarınızın sürekli sorgulandığını düşünürsünüz.” sorusuna ‘Katılıyorum’ seçeneğini; 2,05 ortalama ile “Küfür ve alçaltıcı sözlere maruz kaldığınız olur.” sorusuna ‘Katılmıyorum’ seçeneğini; 1,71 ortalama ile “Sözlü veya sözsüz cinsel imalarda bulunulur.” sorusuna ‘Katılmıyorum’ seçeneğini işaretlemişlerdir.

Mağdurların sosyal imajlarına yönelik gerçekleştirilen saldırılar üçüncü grubu oluşturur. Sosyal imajlarının yıpratılması ile ilgili olarak en fazla karşılaşılan

(%76,3) durum, hakkında dedikodu yapılmasıdır. Bu grup saldırılardan en az karşılaşılana (% 2,6) ise fiziksel bir engeli ile alay edilmesi durumudur.

Uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin özel ve mesleki konularına yönelik uygulanan saldırıların sıklık ve değer yüzdeleri Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo-19 Özel ve Mesleki Konuma Saldırıların Frekansları ve Değer Yüzdeleri

Yeteneklerinizi ortaya koyabileceğiniz özel görevlerin verilmediği olur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	4	10,5	10,5	10,5
	Katılmıyorum	7	18,4	18,4	28,9
	Kararsızım	15	39,5	39,5	68,4
	Katılıyorum	8	21,1	21,1	89,5
	Kesinlikle katılıyorum	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Size verilen işlerin geri alındığı ya da çalışmalarınızın engellendiği olur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	6	15,8	15,8	15,8
	Katılmıyorum	7	18,4	18,4	34,2
	Kararsızım	18	47,4	47,4	81,6
	Katılıyorum	4	10,5	10,5	92,1
	Kesinlikle katılıyorum	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Anlamsız işler yapmak durumunda bırakılırsınız		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,6	2,6	2,6
	Katılmıyorum	7	18,4	18,4	21,1
	Kararsızım	14	36,8	36,8	57,9
	Katılıyorum	12	31,6	31,6	89,5
	Kesinlikle katılıyorum	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Sahip olduğunuz uzmanlık alanının çok altında işler verilir		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	5	13,2	13,2	13,2
	Katılmıyorum	9	23,7	23,7	36,8
	Kararsızım	12	31,6	31,6	68,4
	Katılıyorum	8	21,1	21,1	89,5
	Kesinlikle katılıyorum	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Sorumluluklarınızın kasten sürekli değiştirildiği olur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	9	23,7	23,7	23,7
	Katılmıyorum	6	15,8	15,8	39,5

Kararsızım	12	31,6	31,6	71,1
Katılıyorum	8	21,1	21,1	92,1
Kesinlikle katılıyorum	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	
Özgüveninizi sarsacak işler verildiği olur				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid Kesinlikle Katılmıyorum	6	15,8	15,8	15,8
Katılmıyorum	11	28,9	28,9	44,7
Kararsızım	7	18,4	18,4	63,2
Katılıyorum	11	28,9	28,9	92,1
Kesinlikle katılıyorum	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	
Saygınlığınızı zedelemek amacıyla niteliklerinizin dışında işler verildiği olur				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid Kesinlikle Katılmıyorum	12	31,6	31,6	31,6
Katılmıyorum	10	26,3	26,3	57,9
Kararsızım	9	23,7	23,7	81,6
Katılıyorum	6	15,8	15,8	97,4
Kesinlikle katılıyorum	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	
Size mali yük getirecek olaylara maruz kalırsınız				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid Kesinlikle Katılmıyorum	17	44,7	44,7	44,7
Katılmıyorum	5	13,2	13,2	57,9
Kararsızım	10	26,3	26,3	84,2
Katılıyorum	5	13,2	13,2	97,4
Kesinlikle katılıyorum	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	
Evinize veya işyerinizde kullandığınız alanlara zarar verildiği olur				
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid Kesinlikle Katılmıyorum	28	73,7	73,7	73,7
Katılmıyorum	5	13,2	13,2	86,8
Kararsızım	2	5,3	5,3	92,1
Katılıyorum	1	2,6	2,6	94,7
Kesinlikle katılıyorum	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Uygulamaya katılanların % 31,6'sı kendilerine yeteneklerini ortaya koyabilecekleri özel görevlerin verilmediğini; % 18,4'ü kendisine verilen işlerin geri alındığını ya da çalışmalarının engellendiğini; % 42,1'i kendisine anlamsız işler verildiğini; % 31,6'sı sahip olduğu uzmanlık alanının çok altında işler yapmak durumunda bırakıldığını; % 29'u sorumluluklarının kasten, sürekli değiştirildiğini; % 36,8'i kendisine özgüvenini sarsacak işlerin verildiğini; % 18,4'ü kendisine saygınlığını zedelemek amacıyla niteliklerinin dışında işler verildiğini; % 15,8'i mali

yük getirecek olaylara maruz kaldığını; % 7,9'u evine veya işyerinde kullandığı alanlara zarar verildiğini belirtmiştir.

Uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin özel ve mesleki konularına yönelik gerçekleştirilen saldırıların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo-20 Özel ve Mesleki Konuma Yönelik Saldırıların Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Yeteneklerinizi ortaya koyabileceğiniz özel görevlerin verilmediği olur	38	1	5	3,03	1,127
Size verilen işlerin geri alındığı ya da çalışmalarınızın engellendiği olur	38	1	5	2,76	1,101
Anlamsız işler yapmak durumunda bırakılırsınız	38	1	5	3,29	,984
Sahip olduğunuz uzmanlık alanının çok altında işler verilir	38	1	5	2,92	1,194
Sorumluluklarınızın kasten sürekli değiştirildiği olur	38	1	5	2,74	1,267
Özgüveninizi sarsacak işler verildiği olur	38	1	5	2,84	1,242
Saygınlığınızı zedelemek amacıyla niteliklerinizin dışında işler verildiği olur	38	1	5	2,32	1,165
Size mali yük getirecek olaylara maruz kalırsınız	38	1	5	2,16	1,220
Evinize veya işyerinizde kullandığınız alanlara zarar verildiği olur	38	1	5	1,53	1,084
Toplam Katılımcı Sayısı	38				

Tablo 20'de görülebileceği gibi katılımcıların; 3,03 ortalama ile "Yeteneklerinizi ortaya koyabileceğiniz özel görevlerin verilmediği olur." sorusuna 'Kararsızım' seçeneğini; 2,76 ortalama ile "Size verilen işlerin geri alındığı ya da çalışmalarınızın engellendiği olur." sorusuna 'Kararsızım' seçeneğini; 3,29 ortalama ile "Anlamsız işler yapmak durumunda bırakılırsınız." sorusuna 'Kararsızım' seçeneğini; 2,92 ortalama ile "Sahip olduğunuz uzmanlık alanının çok altında işler

verilir.” sorusuna ‘Kararsızım’ seçeneğini; 2,74 ortalama ile “Sorumluluklarınızın kasten, sürekli değiştirildiği olur.” sorusuna ‘Kararsızım’ seçeneğini; 2,84 ortalama ile “Özgüveninizi sarsacak işler verildiği olur.” sorusuna ‘Kararsızım’ seçeneğini; 2,32 ortalama ile “Saygınlığınızı zedelemek amacı ile niteliklerinizin dışında işler verildiği olur.” sorusuna ‘Katılmıyorum’ seçeneğini; 2,16 ortalama ile “Size mali yük getirecek olaylara maruz kalırsınız.” sorusuna ‘Katılmıyorum’ seçeneğini; 1,53 ortalama ile “Evinizde veya işyerinizde kullandığınız alanlara zarar verildiği olur.” sorusuna ‘Katılmıyorum’ seçeneğini işaretlemişlerdir.

Öğretmenlerin özel ve mesleki konularına yönelik saldırılar dördüncü grubu davranışları oluşturmaktadır. Bu gruptan en çok karşılaşılanı (% 42,1) kendilerine anlamsız işler verilmesi olarak belirtilmiştir. En az karşılaşılan davranış (% 7,9) ise mağdurların evine veya işyerinde kullandığı alanlara zarar verilmesidir.

Uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin sağlıklarına yönelik uygulanan saldırıların sıklık ve değer yüzdeleri Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo-21 Sağlığa Yönelik Saldırıların Frekansları ve Değer Yüzdeleri

Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	26	68,4	68,4	68,4
	Katılmıyorum	3	7,9	7,9	76,3
	Kararsızım	8	21,1	21,1	97,4
	Kesinlikle katılıyorum	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Fiziksel şiddet tehditleri aldığınız olur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	29	76,3	76,3	76,3
	Katılmıyorum	5	13,2	13,2	89,5
	Kararsızım	1	2,6	2,6	92,1
	Katılıyorum	2	5,3	5,3	97,4
	Kesinlikle katılıyorum	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet (tokat, itme vb.) uygulandığı olur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	31	81,6	81,6	81,6
	Katılmıyorum	3	7,9	7,9	89,5
	Kararsızım	3	7,9	7,9	97,4
	Katılıyorum	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fiziksel şiddete maruz kaldığınız olur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	33	86,8	86,8	86,8
	Katılmıyorum	2	5,3	5,3	92,1
	Kararsızım	2	5,3	5,3	97,4
	Kesinlikle katılıyorum	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Cinsel tacizle karşılaşırsınız		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Kesinlikle Katılmıyorum	31	81,6	81,6	81,6
	Katılmıyorum	1	2,6	2,6	84,2
	Kararsızım	4	10,5	10,5	94,7
	Katılıyorum	1	2,6	2,6	97,4
	Kesinlikle katılıyorum	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin % 2,6'sı fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlandığını; % 7,9'u fiziksel şiddet tehditleri aldığını; % 2,6'sı kendisine hafif şiddet (tokat, itme vb.) uygulandığını; % 2,6'sı fiziksel şiddete maruz kaldığını; % 2,6'sı cinsel tacizle karşılaştığını belirtmiştir.

Uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin sağlıklarına yönelik gerçekleştirilen saldırıların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo-22 Sağlığa Yönelik Saldırıların Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız	38	1	5	1,61	1,001
Fiziksel şiddet tehditleri aldığınız olur	38	1	5	1,45	,978
Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet (tokat, itme vb.) uygulandığı olur	38	1	4	1,32	,739
Fiziksel şiddete maruz kaldığınız olur	38	1	5	1,26	,795
Cinsel tacizle karşılaşırsınız	38	1	5	1,42	,976
Toplam Katılımcı Sayısı	38				

Tablo 22'de görüldüğü gibi; 1,61 ortalama ile "Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız." sorusuna 'Katılmıyorum' seçeneğini; 1,45 ortalama ile "Fiziksel şiddet tehditleri aldığınız olur." sorusuna 'Kesinlikle Katılmıyorum'

seçeneğini; 1,32 ortalama ile “Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet (tokat, itme, vb.) uygulandığı olur.” sorusuna ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ seçeneğini; 1,26 ortalama ile “Fiziksel şiddete maruz kaldığınız olur.” sorusuna ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ seçeneğini; 1,46 ortalama ile “Cinsel tacizle karşılaşsınız.” sorusuna ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ seçeneğini işaretlemişlerdir.

Beşinci grup davranışlar, sağlığa yönelik saldırıları kapsayan davranışlardır. Bu grupta en çok karşılaşılan (% 7,9) davranış, fiziksel şiddet tehditleri almaktır. En az karşılaşılan davranışlar ise (%2,6) fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanmak, fiziksel şiddete maruz kalmak, mağdura hafif şiddet (tokat, itme vb.) uygulanması ve cinsel tacizle karşılaşmaktır.

Yıldırma davranışları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, en çok karşılaşılan yıldırma davranışlarının iletişime yönelik saldırılar (Ortalama 2,80) olduğu görülür. Daha sonra sırasıyla, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar (Ortalama 2,72), özel ve mesleki konumlarına yönelik saldırılar (Ortalama 2,62), sosyal imaja yönelik saldırılar (Ortalama 2,43) ve en az görülen yıldırma davranışları olarak da sağlığa yönelik gerçekleştirilen saldırılar (Ortalama 1,41) belirlenmiştir. Bu sonuçlar, H9: “En çok uygulanan olumsuz davranış tipi ‘iletişime yönelik saldırılardır.” Hipotezini doğrulamaktadır. Aslında, hangi tür yıldırıcı davranış olursa olsun amaç aynıdır; bireyin özgüvenini sarsmak, başarısız göstermek ve psikolojisini bozarak iş ortamından uzaklaştırmak.

Gruplardan bağımsız olarak davranışlar değerlendirildiğinde; mağdurların en fazla kendileri hakkında dedikodu yapılmasından rahatsız olduklarını belirttikleri görülmüştür. Bu davranışın en fazla uygulanan yıldırma davranışı olması, ülkemizde daha önce yapılmış olan çalışmalarda ulaşılan sonuçlarla örtüşmektedir.¹²

¹² Tanoğlu, a.g.t., s.106.

2.10. Onuncu Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde H10: “Kadın öğretmenler sosyal ilişkilere yönelik, erkek öğretmenler ise şiddete yönelik yıldırıcı davranışlarla karşılaşmaktadır.” hipotezi sınanmıştır. Beş ana grupta ele alınan yıldırma davranışları ve cinsiyete, iki bağımsız değişken t testi uygulanmıştır.

Tablo-23 Cinsiyete Göre İletişime Yönelik Saldırıları T- Testi

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. sapma	sd	t	P
Amiriniz, kendinizi ifade etme olanaklarınızı kısıtlar	Kadın Erkek	23 15	3,61 4,13	1,076 ,743	35,831	-1,777 ,084
Konuşmaya başladığınız zaman sözünüz sürekli kesilir	Kadın Erkek	23 15	3,57 3,80	1,161 1,014	32,875	-,658 ,515
Birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar	Kadın Erkek	23 15	2,70 2,87	1,363 ,990	35,489	-,447 ,657
Azarlanır veya küçümsenirsiniz	Kadın Erkek	23 15	2,91 2,80	1,164 1,320	27,332	,270 ,789
Yaptığınız işler sürekli eleştirilir	Kadın Erkek	23 15	3,22 2,80	,998 1,373	23,530	1,015 ,320
Özel yaşamınız sürekli eleştirilir	Kadın Erkek	23 15	1,91 2,27	1,041 1,486	22,893	-,802 ,431
Sessiz veya tehdit edici telefonlar aldığınız olur	Kadın Erkek	23 15	1,83 1,53	1,267 ,640	34,326	,940 ,354
Sözlü tehditler aldığınız olur	Kadın Erkek	23 15	2,30 2,00	1,329 1,363	29,528	,679 ,502
Yazılı tehditler gönderildiği olur	Kadın Erkek	23 15	1,39 1,87	1,076 1,302	25,973	-1,176 ,250
Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlarla ilişki kurmanız reddedilir	Kadın Erkek	23 15	3,39 3,53	1,196 1,246	29,180	-,349 ,730
Dolaylı imalar yoluyla ilişki kurmanız reddedilir	Kadın Erkek	23 15	3,87 3,40	1,058 1,242	26,587	1,206 ,238

Tablo 23 incelendiğinde; iletişime yönelik on bir ayrı saldırı davranışı olduğu görülmüştür. “Amiriniz, kendinizi ifade etme olanaklarınızı kısıtlar.” [t(35,831;0,05)=-1,777, p=0,084>alpha=0,05], “Konuşmaya başladığınız zaman sözünüz sürekli kesilir.” [t(32,875;0,05)=-0,658, p=0,515>alpha=0,05],, “Birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.” [t(35,4891;0,05)=-0,447 p=0,657>alpha=0,05], “Azarlanır veya küçümsenirsiniz.” [t(27,332;0,05)=-0,270 p=0,789>alpha=0,05], “Yaptığınız işler sürekli eleştirilir.” [t(23,530;0,05)=1,015 p=0,320>alpha=0,05], “Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.” [t(22,893;0,05)=-0,802 p=0,431>alpha=0,05], “Sessiz veya tehdit edici telefonlar aldığınız olur.” [t(34,326;0,05)= 0,940 p=0,354>alpha=0,05], “Sözlü tehditler aldığınız olur.” [t(29,528;0,05)= 0,679 p=0,502>alpha=0,05], “Yazılı tehditler gönderildiği olur.” [t(25,973;0,05)=-1,176 p=0,250>alpha=0,05], “Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlarla ilişki kurmanız reddedilir.” [t(29,180;0,05)=-0,349 p=0,730>alpha=0,05], “Dolaylı imalar yoluyla ilişki kurmanız reddedilir.” [t(26,587;0,05)=1,206 p=0,238>alpha=0,05], davranışları, öğretmenler arasında cinsiyete göre p=.05 düzeyinde farklılık göstermemektedir.

Tablo-24 Cinsiyete Göre Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları T- Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. sapma	sd	t	P
Çevrenizdeki insanların sizinle konuşmadıkları olur	Kadın	23	2,61	,988	22,591	-,765	,452
	Erkek	15	2,93	1,438			
Konuşmanızın veya birine ulaşmanızın engellendiği olur	Kadın	23	2,65	,885	22,189	-,381	,707
	Erkek	15	2,80	1,320			
Arkadaşlarınızdan uzaklaştırılarak çalışma durumunda bırakılırsınız	Kadın	23	2,39	1,158	28,326	-1,508	,143
	Erkek	15	3,00	1,254			
Meslektaşlarınızın sizinle konuşmaları yasaklanır	Kadın	23	2,04	1,261	31,012	-,384	,704
	Erkek	15	2,20	1,207			
Sanki orada değilmişsiniz gibi davranıldığı olur	Kadın	23	3,48	1,310	29,374	,177	,861
	Erkek	15	3,40	1,352			

Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar içinde beş grup davranış modeli vardır. Tablo 24 incelendiğinde “Çevrenizdeki insanların sizinle konuşmadıkları olur.”

[$t_{(22,591;0,05)}=-0,765$ $p=0,452>\alpha=0,05$], “Konuşmanızın veya birine ulaşmanızın engellendiği olur.” [$t_{(22,189;0,05)}=-0,381$ $p=0,707>\alpha=0,05$], “Arkadaşlarınızdan uzaklaştırılarak çalışma durumunda bırakılırsınız.” [$t_{(28,326;0,05)}=-1,508$ $p=0,143>\alpha=0,05$], “Meslektaşlarınızın sizinle konuşmaları yasaklanır.” [$t_{(31,012;0,05)}=-0,384$ $p=0,704>\alpha=0,05$], “Sanki orada değilmışsiniz gibi davranıldığı olur.” [$t_{(29,374;0,05)}=-0,177$ $p=0,861>\alpha=0,05$] davranışları, öğretmenler arasında cinsiyete göre $p=.05$ düzeyinde farklılık göstermemektedir.

Tablo-25 Cinsiyete Göre Sosyal İmaja Yönelik Saldırıları T- Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. sapma	Sd	t	p
Arkanızdan kötü konuşulduğunu düşündüğünüz olur	Kadın	23	4,22	,850	21,843	1,628	,118
	Erkek	15	3,60	1,298			
Hakkınızda dedikodu yapıldığını düşündüğünüz olur	Kadın	23	4,22	,902	21,562	1,512	,145
	Erkek	15	3,60	1,404			
Gülünç durumlara düşürülürsünüz	Kadın	23	2,43	,945	24,653	,989	,332
	Erkek	15	2,07	1,223			
Akıl hastasıymışsınız gibi davranıldığını düşündüğünüz olur	Kadın	23	2,13	1,058	30,305	1,330	,194
	Erkek	15	1,67	1,047			
Psikiyatriste gitmeniz ve muayene olmanız konusunda ikna edilmeye çalışılırsınız	Kadın	23	1,57	,896	35,972	1,236	,225
	Erkek	15	1,27	,594			
Fiziksel bir engelinizle alay edilir	Kadın	23	1,17	,576	24,768	,987	,330
	Erkek	15	1,20	,775			
Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya konuşmanız taklit edilir	Kadın	23	2,35	,935	33,278	2,166	,038
	Erkek	15	1,73	,799			
Politik görüşünüz veya dini inancınızla alay edildiği olur	Kadın	23	2,17	1,230	27,455	-1,724	,096
	Erkek	15	2,93	1,387			
Özel yaşamınızla alay edildiği olur	Kadın	23	1,96	1,331	29,569	-,097	,923
	Erkek	15	2,00	1,363			
Milliyetinizle alay edildiği olur	Kadın	23	1,43	1,037	25,569	-1,262	,218
	Erkek	15	1,93	1,280			
Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız	Kadın	23	2,65	1,191	30,222	,133	,895
	Erkek	15	2,60	1,183			
Yaptığınız işler, yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılanır	Kadın	23	3,61	1,158	26,808	-,137	,892
	Erkek	15	3,67	1,345			

Kararlarınızın sürekli sorgulandığını düşünürsünüz	Kadın	23	3,65	1,465	30,943	,391	,699
	Erkek	15	3,47	1,407			
Küfür ve alçaltıcı sözlere maruz kaldığınız olur	Kadın	23	2,09	1,276	30,464	,208	,837
	Erkek	15	2,00	1,254			
Sözlü veya sözsüz cinsel imalarda bulunulur	Kadın	23	1,87	1,290	33,948	1,050	,301
	Erkek	15	1,47	1,060			

Tablo-25’te de görüldüğü gibi; bu bölümde on altı madde incelenmiştir “Arkanızdan kötü konuşulduğunu düşündüğünüz olur.” [$t_{(21,843;0,05)}=1,628$ $p=0,118>\alpha=0,05$], “Hakkınızda dedikodu yapıldığını düşündüğünüz olur.” [$t_{(21,562;0,05)}=1,512$ $p=0,145>\alpha=0,05$], “Gülünç durumlara düşürülürsünüz.” [$t_{(24,653;0,05)}=0,989$ $p=0,332>\alpha=0,05$], “Akıl hastasıymışsınız gibi davranıldığını düşündüğünüz olur.” [$t_{(30,305;0,05)}=01,330$ $p=0,194>\alpha=0,05$], “Psikiyatriste gitmeniz ve muayene olmanız konusunda ikna edilmeye çalışılırsınız.” [$t_{(35,972;0,05)}=1,236$ $p=0,194>\alpha=0,05$], “Fiziksel bir engelinizle alay edilir.” [$t_{(24,768;0,05)}=0,987$ $p=0,330>\alpha=0,05$], “Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya konuşmanız taklit edilir.” [$t_{(33,278;0,05)}=2,166$ $p=0,038<\alpha=0,05$], “Politik görüşünüz veya dini inancınızla alay edildiği olur.” [$t_{(27,455;0,05)}=-1,724$ $p=0,096>\alpha=0,05$], “Özel yaşamınızla alay edildiği olur.” [$t_{(29,569;0,05)}=-0,97$ $p=0,923>\alpha=0,05$], “Milliyetinizle alay edildiği olur.” [$t_{(25,569;0,05)}=-1,262$ $p=0,218>\alpha=0,05$], “Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.” [$t_{(30,222;0,05)}=0,133$ $p=0,699>\alpha=0,05$], “Yaptığınız işler, yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılanır.” [$t_{(26,808;0,05)}=-0,137$ $p=0,892>\alpha=0,05$], “Kararlarınızın sürekli sorgulandığını düşünürsünüz.” [$t_{(30,943;0,05)}=0,391$ $p=0,699>\alpha=0,05$], “Küfür ve alçaltıcı sözlere maruz kaldığınız olur.” [$t_{(30,464;0,05)}=0,208$ $p=0,837>\alpha=0,05$], “Sözlü veya sözsüz cinsel imalarda bulunulur.” [$t_{(33,948;0,05)}=1,050$ $p=0,301>\alpha=0,05$] davranışları, öğretmenler arasında cinsiyete göre $p=.05$ düzeyinde farklılık göstermemektedir.

Tablo-26 Cinsiyete Göre Özel ve Mesleki Konuma Saldırıları T- Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. sapma	Sd	t	P
Yeteneklerinizi ortaya koyabileceğiniz özel görevlerin verilmediği olur	Kadın	23	2,78	1,204	35,101	-1,795	,081
	Erkek	15	3,40	,910			
Size verilen işlerin geri alındığı ya da çalışmalarınızın engellendiği olur	Kadın	23	2,83	1,193	34,020	,450	,655
	Erkek	15	2,67	,976			
Anlamsız işler yapmak durumunda bırakılırsınız	Kadın	23	3,30	,876	24,165	,107	,915
	Erkek	15	3,27	1,163			
Sahip olduğunuz uzmanlık alanının çok altında işler verilir	Kadın	23	2,87	1,180	28,738	-,321	,751
	Erkek	15	3,00	1,254			
Sorumluluklarınızın kasten sürekli değiştirildiği olur	Kadın	23	2,61	1,270	29,904	-,767	,449
	Erkek	15	2,93	1,280			
Özgüveninizi sarsacak işler verildiği olur	Kadın	23	2,83	1,193	27,280	-,094	,925
	Erkek	15	2,87	1,356			
Saygınlığınızı zedelemek amacıyla niteliklerinizin dışında işler verildiği olur	Kadın	23	2,43	1,199	31,444	,786	,438
	Erkek	15	2,13	1,125			
Size mali yük getirecek olaylara maruz kalırsınız	Kadın	23	2,13	1,217	29,236	-,168	,868
	Erkek	15	2,20	1,265			
Evinize veya işyerinizde kullandığınız alanlara zarar verildiği olur	Kadın	23	1,52	1,082	29,203	-,032	,975
	Erkek	15	1,53	1,125			

Tablo-26’da da görüldüğü gibi; bu bölümde dokuz madde bulunmaktadır. “Yeteneklerinizi ortaya koyabileceğiniz özel görevlerin verilmediği olur.” [$t_{(35,101;0,05)}=-1,795$ $p=0,081 > \alpha=0,05$], “Size verilen işlerin geri alındığı ya da çalışmalarınızın engellendiği olur.” [$t_{(34,020;0,05)}=0,450$ $p=0,655 > \alpha=0,05$], “Anlamsız işler yapmak durumunda bırakılırsınız.” [$t_{(24,165;0,05)}=0,107$ $p=0,915 > \alpha=0,05$], “Sahip olduğunuz uzmanlık alanının çok altında işler verilir.” [$t_{(28,738;0,05)}=-0,321$ $p=0,751 > \alpha=0,05$], “Sorumluluklarınızın kasten sürekli değiştirildiği olur.” [$t_{(29,904;0,05)}=-0,767$ $p=0,449 > \alpha=0,05$], Özgüveninizi

sarsacak işler verildiği olur.” $[t_{(27,280;0,05)}=-0,094 \quad p=0,925>\alpha=0,05]$,
 “Saygınlığınızı zedelemek amacıyla niteliklerinizin dışında işler verildiği olur.”
 $[t_{(31,444;0,05)}=0,786 \quad p=0,438>\alpha=0,05]$, “Size mali yük getirecek olaylara maruz
 kalırsınız.” $[t_{(29,236;0,05)}=-0,168 \quad p=0,868>\alpha=0,05]$, “Evinize veya işyerinizde
 kullandığınız alanlara zarar verildiği olur.” $[t_{(29,203;0,05)}=-0,032 \quad p=0,975>\alpha=0,05]$
 davranışları, öğretmenler arasında cinsiyete göre $p=.05$ düzeyinde farklılık göstermemektedir.

Tablo-27 Cinsiyete Göre Sağlığa Yönelik Saldırıları T- Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. sapma	Sd	t	P
Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız	Kadın	23	1,39	,783	99,523	-3,205	,002
	Erkek	15	1,93	1,223			
Fiziksel şiddet tehditleri aldığınız olur	Kadın	23	1,26	,752	86,473	-3,369	,001
	Erkek	15	1,73	1,223			
Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet (tokat, itme vb.) uygulandığı olur	Kadın	23	1,26	,619	95,199	-1,856	,067
	Erkek	15	1,40	,910			
Fiziksel şiddete maruz kaldığınız olur	Kadın	23	1,13	,458	67,952	-3,268	,002
	Erkek	15	1,47	1,125			
Cinsel tacizle karşılaşırırsınız	Kadın	23	1,61	1,158	123,250	3,107	,002
	Erkek	15	1,13	,516			

Tablo 27’de de görüldüğü gibi tipolojide yer alan “Sağlığa yönelik saldırı davranışları” beş çeşittir. “Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulandığı olur.” $[t_{(95,199;0,05)}=-1,856 \quad p=0,067>\alpha=0,05]$ davranışı, öğretmenler arasında cinsiyete göre $p=.05$ düzeyinde farklılık göstermemektedir.

“Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.” $[t_{(99,573;0,05)}=-3,205 \quad p=0,001<\alpha=0,05]$, “Fiziksel şiddet tehditleri aldığınız olur.” $[t_{(86,473;0,05)}=-3,369 \quad p=0,001<\alpha=0,05]$, “Fiziksel şiddete maruz kaldığınız olur.” $[t_{(67,952;0,05)}=-3,268 \quad p=0,002<\alpha=0,05]$, “Cinsel tacizle karşılaşırırsınız.” $[t_{(123,250;0,05)}=-3,107 \quad p=0,002<\alpha=0,05]$ davranışları, öğretmenler arasında cinsiyete göre $p=.05$ düzeyinde farklılık göstermektedir.

Cinsiyete göre farklılık gösteren davranışların hangi cinsiyete yönelik olduğu ortalama değerlerden görülmektedir. “Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.”, ($X_{(ortK)}=1,39 < X_{(ortE)}=1,93$), “Fiziksel şiddet tehditleri aldığınız olur.”, ($X_{(ortK)}=1,26 < X_{(ortE)}=1,73$), “Fiziksel şiddete maruz kaldığınız olur.”, ($X_{(ortK)}=1,13 < X_{(ortE)}=1,47$) davranışları daha çok erkeklere yönelik uygulanan davranışlardır.

“Cinsel tacizle karşılaşırsınız.”, ($X_{(ortK)}=1,61 < X_{(ortE)}=1,13$) davranışının ise daha çok kadınlara yönelik uygulandığı görülmektedir.

Daha önce ülkemizde ilköğretim okulu öğretmenleri üzerine yapılan çalışmanın sonucuna göre öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırıcı davranışların cinsiyete göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre, kadın öğretmenler, sosyal ilişkilere ve mesleki konulara yönelik; erkek öğretmenler ise kişiliklerine ve şiddete yönelik yıldırıcı davranışlarla karşılaşmaktadır.¹³

Bu araştırma sonucunda ise ilk dört grup yıldırıcı davranışların cinsiyete göre farklılık göstermediği sadece beşinci grup davranışların cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre sağlığa yönelik saldırılardan cinsel tacize yönelik saldırıların daha çok kadınlara yönelik uygulandığını; erkeklerin ise fiziksel şiddete yönelik saldırılarla yıldırılmaya çalışıldığını söyleyebiliriz. Bu sonuca göre H_{10} : “Kadın öğretmenler sosyal ilişkilere yönelik, erkek öğretmenler ise şiddete yönelik yıldırıcı davranışlarla karşılaşmaktadır.” hipotezinin kısmen doğrulandığını söyleyebiliriz.

2.11. On Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorum

Bölüm, H_{11} : “Yıldırma, en az altı ay devam eder.” hipotezini sınamak amacıyla yöneliktir. Tablo 28’de uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin yıldırılmaya maruz kalma sürelerini göstermektedir.

¹³ Toker Gökçe; a.g.t., s.117.

**Tablo-28 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin
Yıldırma Maruz Kalma Sürelerine Göre Dağılımları**

Ne kadar süredir yıldırma uğruyorsunuz ya da uğradınız?	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid 6 aydan fazla	38	100,0	100,0	100,0

Araştırmacıların, olumsuz davranışların bir süre devam etmesi durumunda yıldırma olgusundan bahsedilebileceği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir. Yıldırmanın kavramsal temelini atan Leymann, yıldırıcı davranışların uzun bir süre (en az altı ay) devam etmesi gerektiği görüşündedir.¹⁴ Yapılan araştırmalarda da genellikle bu temel görüşü esas alınmış ve en kısa yıldırma süresinin 6 ay; ortalama uygulama süresinin 15 ay; kalıcı ağır etkilerin çıktığı ana dönemin ise 29- 46 ay olduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir.¹⁵ Eylemler arttıkça ve süre uzadıkça hedeflenen kişi üzerinde ortaya çıkan etkiler de artacaktır.¹⁶ Uygulamaya katılan öğretmenlerin yıldırma davranışlarına ne kadar süre maruz kaldıkları sorulmuş, “altı aydan az” ve “altı aydan fazla” seçenekleri verilmiştir.

Tablo 28’de görüldüğü gibi uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin tamamı yıldırma altı aydan daha uzun bir süre maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. “Altı aydan az” seçeneğini işaretleyen katılımcı olmamıştır. Bu sonuca göre uygulamaya katılan öğretmenlerin basit çatışmalarla yıldırma karıştırma olasılıkları yoktur. Çünkü örgütlerde görülen basit karakterli çatışmaların altı aydan az sürdüğü düşünülmektedir. Elde edilen veriler ışığında H₁₁: “Yıldırma, en az altı ay devam eder.” Hipotezi doğrulanmıştır.

2.12. On İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, H₁₂. “Yıldırma, okul hiyerarşisinde en çok dikey olarak görülür.” hipotezi sınanmıştır. Tablo 29’da uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin kim veya kimler tarafından yıldırıldıkları gösterilmektedir.

¹⁴ Tınaz, a.g.k., s.8,12.

¹⁵ Urasoğlu Bulut, a.g.t., s3.

¹⁶ Tutar, a.g.k., s.16.

Tablo-29 Yıldırma Uygulayan Kişinin Konumu

Yıldırma yönetici tarafından yapılmakta veya yapıldı		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Standart Sapma
Valid	Hayır	4	10,5	10,5	10,5	,311
	Evet	34	89,5	89,5	100,0	
	Total	38	100,0	100,0		
Yıldırma eşit düzey tarafından yapılmakta veya yapıldı		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Standart Sapma
Valid	Hayır	23	60,5	60,5	60,5	,495
	Evet	15	39,5	39,5	100,0	
	Total	38	100,0	100,0		
Yıldırma ast tarafından yapılmakta veya yapıldı		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde	Standart Sapma
Valid	Hayır	37	97,4	97,4	97,4	,162
	Evet	1	2,6	2,6	100,0	
	Total	38	100,0	100,0		

Tablo 29’da da görüldüğü gibi uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin %89,5’i (34 kişi) yöneticileri tarafından; % 39,5’i (15 kişi) eşit düzeydeki çalışma arkadaşları tarafından; %2,6’sı (1 kişi) ise astları tarafından yıldırıldığını belirtmiştir. % 28,9’u (11 kişi) ise çok yönlü yıldırma uğradığını; aynı anda hem yöneticilerinden hem de eşit düzey çalışma arkadaşlarından yıldırma gördüklerini belirtmiştir. Bu sonuca göre H₁₂. “Yıldırma, okul hiyerarşisinde en çok dikey olarak görülür.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Yıldırmanın farklı yönleri olduğu konusunda araştırmacılar hemfikirdir. Yıldırıcı davranışlar üstten, eşit düzey çalışandan veya asttan gelebilir. Yıldırmanın yönü, örgütün kültürü ve hiyerarşik yapısı ile ilişkilidir. Yıldırmanın aynı anda çok yönlü olarak uygulandığı da görülmektedir.¹⁷ Bu görüşten hareketle katılımcılara yıldırmanın kim veya kimler tarafından yapıldığı sorulmuş, birden fazla seçeneği işaretleyebilmelerine olanak tanınmıştır.

Çalışanların statüleri açısından örgütlerde yaşanan yıldırma olaylarına bakıldığında, çalışanların yöneticilerden daha fazla oranda yıldırma maruz kaldıkları görülmektedir. Bir başka araştırma ise çalışanların %81’inin üstlerinden; %58’inin ise eşit düzeydeki arkadaşlarından yıldırıcı davranışlar gördüklerini ortaya koymuştur. Bu araştırma; yöneticileri tarafından yıldırma maruz kalan çalışanların,

¹⁷Tutar, a.g.k., s.90.

daha fazla olumsuz duygular yaşadıklarını ve örgütün yıldırma ile başa çıkma konusunda kendilerine destek olacağına inanmadıklarını bulgulamıştır.¹⁸

Tablo 30’da dikey yıldırma ve yatay yıldırma arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo-30 Dikey ve Yatay Yıldırma İlişkisi

		Yıldırma eşit düzey tarafından yapılmakta veya yapıldı		Total
		Hayır	Evet	
Yıldırma yönetici tarafından yapılmakta veya yapıldı	Hayır	0	4	4
	Evet	23	11	34
Total		23	15	38

Uzmanlara göre; öğretmenlerin meslektaşları tarafından yıldırılmaları kıskançlık, eğitim anlayışlarındaki farklılıklar veya iş güvenliğinin olmamasından kaynaklanabilmektedir.¹⁹

Bu sonuca göre okullarda yıldırma davranışları sergileyen yöneticilerin, konumlarından dolayı mağdurun çalışma arkadaşlarını da yanlarına çekebildikleri ve bu şekilde hedeflenen kişi üzerinde dikey ve yatay baskı oluşturabildikleri görülmüştür. Yıldırmanın yöneticiler tarafından uygulandığı örgütlerde genellikle çalışanlar sıradaki hedef olma korkusunu yaşarlar. Okullarda da öğretmenlerin yıldırma konusunda yöneticilerle birlikte hareket etmelerinin nedeni bu tür bir endişe taşıyor olmalarıyla açıklanabilir.

2.13. On Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde mağdurların kişilik özellikleri ile ilgili veriler değerlendirilmiş ve hangi kişilik özelliklerinin hedef olmayı kolaylaştırdığı saptanmaya çalışılmış ve

¹⁸ Akt.Solmuş, a.g.m., (Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying, European Journal of Work and Organizational Psychology, 10 (4), 425-441. ve Fox, S. & Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace, Journal of Vocational Behavior, 66, 438-456)

¹⁹ Toker Gökçe, a.g.t., s.150.

H13: “Yıldırma en çok “yaratıcı” insanlar hedef olur.” hipotezi sınanmıştır. Bu hipotez oluşturulurken yapılmış çalışmalar ve teorik bilgiler esas alınmıştır.

Araştırmalar sonucunda doğruluk, dürüstlük, sadakat, onurlu davranma gibi bazı özellikler dışında mağdurların kişilik yapıları ile ilgili ayırt edici özelliklere ulaşamamıştır. Bu, herkesin yıldırma mağduru olabileceği anlamına gelmektedir.²⁰ Bu görüşten hareketle, kişilik özellikleri ile ilgili seçenekler oluşturulmuş ve katılımcıların birden fazla seçeneği işaretlemelerine olanak tanınmıştır.

Bazı uzmanlar ise yaratıcı insanların hedef olmaya aday olduklarını belirtmektedirler.²¹ Yenilikçi, yaratıcı çalışanlar; üst düzeyde çalışanlara rakip olabilecek potansiyel taşıdıkları için hedef seçilmektedir. İşyerlerinde yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirler nedeniyle dikkat çektikleri bilinmektedir. Bu tür özellikleri olan kişiler genellikle kendilerinden daha yüksek mevkide bulunanlar tarafından hedef seçilmektedirler. Özellikle aşırı gelenekçi örgütlerde insanların yıldırma hedef olmalarının belki de en önemli sebebi yaratıcılıklarıdır.

Tablo-31 Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri

Hakkimi aramam, sessiz kalırım		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	36	94,7	94,7	94,7
	Evet	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Çekingenim		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	34	89,5	89,5	89,5
	Evet	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Bilgiç biriyim		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	33	86,8	86,8	86,8
	Evet	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Haksızlığa boyun eğmem		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	8	21,1	21,1	21,1
	Evet	30	78,9	78,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

²⁰ Akt.Tınaz ve diğerleri (2008), a.g.k., s.43. (Heinz Leymann, IIContenuto e lo Sviluppato del Mobbing sul Lavoro, Bologna, 1990, s.36)

²¹ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody004.asp?BodyID=2384&ssp=2> (24.12.2008)

Yüksek teknik donanıma sahibim		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	16	42,1	42,1	42,1
	Evet	22	57,9	57,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Yaratıcı biriyim		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	23	60,5	60,5	60,5
	Evet	15	39,5	39,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Gıpta edilen sevilen biriyim		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	21	55,3	55,3	55,3
	Evet	17	44,7	44,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Tablo 31’de görüldüğü üzere, uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin %5,3’ü (2 kişi) hakkını aramadığını ve sessiz kaldığını; %10,5’i (4 kişi) çekingen olduğunu; %13,2’si (5 kişi) bilgiç olduğunu; %79,8’i (30 kişi) haksızlığa boyun eğmediğini; %57,9’u (22 kişi) yüksek teknik donanıma sahip olduğunu; %39,5’i (15 kişi) yaratıcı olduğunu; %44,7’si (17 kişi) gıpta edilen, sevilen biri olduğunu belirtmiştir.

Verilerden hareketle; haksızlığa boyun eğmeyen, sevilen, yüksek teknik donanıma sahip kişilerin yıldırma daha fazla maruz kaldığını söyleyebiliriz. Bu sonuca göre H₁₃: “Yıldırma en çok “yaratıcı” insanlar hedef olur.” hipotezinin doğrulanmadığını söyleyebiliriz.

2.14. On Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, öğretmenlerin okulları ile ilgili algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışmalarda, örgütsel bazı özelliklerin yıldırma neden olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla mağdur tarafından algılanan örgütsel özellikler önemlidir. Yapılan çalışmalardan hareketle yıldırmanın yaşandığı örgütlerin en belirgin özelliklerinden biri lider zafiyeti olarak saptanmış ve H₁₄:“Yıldırmanın yaşandığı örgütlerin en belirgin özelliği, liderin yetersiz olmasıdır.” şeklinde belirlenmiştir.

Yıldırmanın oluştuğu örgüt ortamının özelliklerini saptamak amacıyla katılımcılara çalışma çevreleri ve yönetimle ilgili görüşleri sorulmuş birden çok

seçeneği işaretlemelerine olanak tanınmıştır. Tablo 32’de H₁₄ hipotezine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo-32 Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Örgütsel Algıları Frekans ve Değer Yüzelikleri

Yaptığım iş yüksek stres taşımaktadır		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	23	60,5	60,5	60,5
	Evet	15	39,5	39,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Kendi işimi izleme ve kontrol etme olanağım bulunmamaktadır		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	32	84,2	84,2	84,2
	Evet	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Yaptığım iş monotonudur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	26	68,4	68,4	68,4
	Evet	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Yönetim farklılıkları yönetmede yetersizdir		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	7	18,4	18,4	18,4
	Evet	31	81,6	81,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Örgütsel değişiklikler sık olmaktadır		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	30	78,9	78,9	78,9
	Evet	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Çalışma çevresinde rekabet yoğunudur		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	33	86,8	86,8	86,8
	Evet	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Korku kültürü egemendir		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	17	44,7	44,7	44,7
	Evet	21	55,3	55,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Tablo 32’ye göre katılımcıların %39,5’i “Yaptığım iş yüksek stres taşımaktadır.” seçeneğini; %15,8’i “Kendi işimi izleme ve kontrol etme olanağım bulunmamaktadır.” seçeneğini; %31,6’sı “Yaptığım iş monotonudur.” seçeneğini;

%81,6'sı "Yönetim, farklılıkları yönetmede yetersizdir." seçeneğini, %21,1' i "Örgütsel değişimler sık olmaktadır." seçeneğini; %13,2'si "Çalışma çevresinde rekabet yoğundur." seçeneğini, %55,3'ü "Korku kültürü egemendir." seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 32'de görüldüğü gibi, katılımcıların örgütsel algılarına göre yıldırmanın oluştuğu örgütlerin en önemli özellikleri; yönetimin farklılıkları yönetmede zafiyeti olması, korku kültürün egemen olması ve stres faktörünün yüksek olmasıdır. Bu sonuç konu ile ilgili yapılan çalışmalarla da örtüşmektedir. H₁₄: "Yıldırmanın yaşandığı örgütlerin en belirgin özelliği, liderin yetersiz olmasıdır." hipotezi doğrulanmıştır.

2.15. On Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölüm, mağdurların yaşadıkları zararları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Yapılan çalışmalardan hareketle H₁₅: "Yıldırma mağdurda fiziksel hastalıklara neden olur." hipotezi kurulmuştur. Mağdurların cevaplarından yola çıkarak en çok hangi yönden zarar gördükleri aydınlatılmaya çalışılmış ve hipotez sınanmıştır.

Yıldırma sürecinde mağdurların ilk tepkileri genellikle başlarına gelenleri anlamaya çalışmaktır ancak bu durumu neden yaşadıklarına bir anlam veremezler. Süreç ilerledikçe yaşam ve iş kalitelerinde düşüş görülürken sağlıklarını kaybetmeye başlarlar. Bütün bu olumsuzluklar sosyal ilişkilerine de yansır. İşini ve sağlığını kaybeden mağdurlar yıldırmadan ekonomik yönden, fiziksel ve duygusal açıdan etkilenmektedir. Eğitimciler üzerine yapılan bir araştırmada da yıldırma sonucu öğretmenlerde stresten daha fazla, fiziksel hastalık belirtisi ortaya çıktığı belirlenmiştir.²²

İş ortamındaki yıldırma olgusuna bağlı olarak mağdurun yaşadığı yoğun stres ve aşırı kaygı gibi rahatsızlık verecek duygular, fiziksel bozukluklara da neden olabilir. Psikolojik nedenlerle oluşan hastalıklar psikofizyolojik veya psikosomatik

²² Toker Gökçe, a.g.t., s.73.

hastalıklar olarak adlandırılır.²³ Bu hastalıklar, mağdurun sosyal çevresinde imajının zarar görmesine neden olacaktır. Duyulan güvende ve sevgide azalmalar yaşanması olasıdır. Mağdurun yaşadığı sıkıntılar sosyal yönden de zarar görmesi ile artacaktır. Ayrıca mağdurlar, tedaviye ihtiyaç duyabilirler. Bu durumda; doktor, terapi, ilaç, tedavi masrafları ekonomik yönden de zarar görmelerine neden olacaktır.

Yıldırmanın derecesi arttıkça ve süreç uzadıkça mağdurlar üzerinde görülen etkiler de artmaktadır. Bu etkiler seçenekler halinde sunulmuş, katılımcıların birden fazla seçeneği işaretlemelerine olanak tanınmıştır.

Tablo-33 Yıldırmanın Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenler Üzerindeki Etkilerinin Frekansları ve Yüzdeler Değerleri

Fiziksel rahatsızlıklar		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	12	31,6	31,6	31,6
	Evet	26	68,4	68,4	
	Total	38	100,0	100,0	
Zihinsel rahatsızlıklar		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	13	34,2	34,2	34,2
	Evet	25	65,8	65,8	
	Total	38	100,0	100,0	
Davranışsal bozukluklar		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	20	52,6	52,6	52,6
	Evet	18	47,4	47,4	
	Total	38	100,0	100,0	
Ekonomik zarar		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	32	84,2	84,2	84,2
	Evet	6	15,8	15,8	
	Total	38	100,0	100,0	
Sosyal zarar		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	23	60,5	60,5	60,5
	Evet	15	39,5	39,5	
	Total	38	100,0	100,0	

Tablo 33'te görüldüğü gibi katılımcıların %68,4'ü (26 kişi) fiziksel rahatsızlıklar; %65,8'i (25kişi) zihinsel rahtsızlıklar; %47,4'ü (18 kişi) davranışsal

²³Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1993, s.461.

bozukluklar; %15,8 (6 kişi) ekonomik yönden zarar gördüğünü ve %39,5'i (15 kişi) sosyal yönden zarar gördüğünü belirtmiştir.

Araştırmanın bu bölümde ulaşılan sonuç, daha önce yapılan çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Bireylerin yaşadıkları gerginlik, stres öncelikle fiziksel hasarlar oluşturmakta, eylemler devam ettiğinde ise olumsuzlukların etkileri genişlemekte ve derinleşmektedir. Bu sonuca göre H₁₅:“Yıldırma, mağdurda fiziksel hastalıklara neden olur.” hipotezi kabul edilmiştir.

2.16. On Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde H₁₆: “Yıldırma mağduru sorunu yakın çevresi ile paylaşır.” hipotezi sınanmıştır.

Yıldırma mağdurlarının yaşadıkları sıkıntıları yakın çevreleri ile paylaşımlarına ilişkin iki ayrı görüş vardır. Birinci görüşe göre, mağdur işyerinde başarısız, beceriksiz ve sorunlu olarak algılandığı için aynı yargıların özel hayatında da oluşmasından çekinir bu nedenle yakın çevresine yaşadığı sıkıntıları anlatmaz. İkinci görüş ise mağdur, işyerinde yaşadığı problemleri yakın çevresine anlatarak destek arayışı içinde olduğu mesajını verir.

Tablo 34'te on altıncı hipoteze ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo-34 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Yıldırma Başkaları ile Paylaşım Durumlarının Frekansları ve Yüzdeler Değerleri

Yıldırma başkası ile paylaştınız mı?	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid				
Hayır	3	7,9	7,9	7,9
Evet	35	92,1	92,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Yıldırma, sadece hedef alınan kişiyi değil aile ve arkadaş çevresine de yansıyan ve etkileyen bir olgudur. Yıldırma olayının paylaşımı örgütün imajını zedeleyici bir etki de yapabilir. Bu durum özellikle eğitim kurumları açısından

önemlidir. Ankete katılan kişilerin %92,1'i (35 kişi) yıldırma başkası ile paylaştıklarını %7,9'u(3 kişi) ise yıldırma başkası ile paylaşmadıklarını belirtmiştir. Bu sonuca göre H16: “Yıldırma mağduru sorunu yakın çevresi ile paylaşır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

İş yerinde gerginlik yaşayan mağdurların çoğu yaşadığı olumsuzlukları sevdiği ve güvendiği kişilerle paylaşma ihtiyacı hisseder. Doğal olarak sıkıntılarının ilk anlatılacağı kişiler genellikle aile bireyleridir. Mağdur, yaşadığı tüm olumsuzlukları uzun bir süre eşine, çocuklarına, anne-babasına yansıtacaktır. Bu aşamada aile ilişkileri mağdura güç verecektir.²⁴

2.17. On Yedinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yapılan araştırmalar hedef alınan kişinin ilk yapması gereken şeylerden biri olarak uzman desteği almak gerekliliğini belirtmişlerdir. Alınan uzman desteği ile mağdurun yaşayabileceği zararların en aza indirilmesi sağlanabilmektedir.

H17:“Yıldırma mağduru destek almak için hekime gider.” hipotezi bu genel görüşe dayanılarak oluşturulmuştur. Ancak ülkemizde yapılan uygulama çalışmalarında yıldırma mağdurlarının genellikle hekimden destek almadıkları bulgulanmıştır.

Tablo 35’te H17: “Yıldırma mağduru destek almak için hekime gider” hipotezine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo-35 Uygulamaya Katılan Yıldırma Mağduru Öğretmenlerin Hekime Başvurma Durumlarının Frekansları ve Yüzdeler Değerleri

Destek almak için hekime başvurduğunuz mu?	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid				
Hayır	31	81,6	81,6	81,6
Evet	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

²⁴ Tınaz , a.g.k., s.169-174.

Yıldırma farklı şekillerde etkilenen mağdurların uzman desteği almaları oldukça önemli ve gereklidir. Ankete katılan kişilerin %81,6'sı (31 kişi) destek almak için bir hekime başvurmamış; %18,4'ü (7 kişi) ise destek almak için bir hekime başvurmuştur.

Veriler değerlendirildiğinde, mağdurların genellikle destek almak için hekime başvurmadıkları görülmüştür. Bu sonuçlara göre, H₁₇ hipotezi kabul edilmemiştir.

Hekime başvuranların cinsiyetleri de değerlendirmeye alınmıştır. Hekim desteği alan yedi kişinin beşi kadın (%71,4), ikisi (%28,5) ise erkektir. Bu bulguya göre erkeklerin destek alma konusunu arka plana attıklarını söyleyebiliriz.

2.18. On Sekizinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

H₁₈: “Yıldırma en çok psikolojik nedenlerle oluşur.” hipotezini sınama çalışmasının yapıldığı bu bölümde; yıldırma maruz kalan öğretmenlerin algılarına göre yıldırmanın nedenleri belirlenmeye çalışılmış nedenler arasında psikolojik nedenlerin önem derecesine ulaşılmaya çalışılmıştır.

Konu ile ilgili araştırmalar yıldırmanın çok farklı nedenlerden kaynaklanabileceğini ortaya koymaktadır. Tüm nedenleri belirlemenin güçlüğü yıldırmanın çok boyutlu olmasından ileri gelir. Yapılan araştırmalar sonunda ortaya konulan nedenler, örnek olayların irdelenmesiyle ulaşılan sonuçlardır. Yani bu nedenler, mağdurların veya gözlemcilerin belirttikleri nedenlerdir. Kişilerin olayları değerlendirme ölçütlerine göre farklılıklar göstermektedir. Yıldırma kişilerin özellikleri ve psikolojilerinden kaynaklanabileceği gibi örgütsel nedenlerden de kaynaklanabilmektedir.

Çalışmada yıldırmanın nedenleri, mağdurdan kaynaklanan nedenler, çalışma ortamındaki diğer kişilerden kaynaklanan nedenler, iletişimden kaynaklanan nedenler ve yıldırmanın psikolojik nedenleri olarak gruplandırılmıştır. Katılımcılara yıldırmaya neden olabilecek yirmi beş madde verilmiş, hedef olarak seçilmelerinde nelerin etkili olduğu sorulmuş, birden fazla seçenek işaretlemelerine olanak tanınmıştır.

Tablo 36’da uygulamaya katılan öğretmenlerin kendilerinden kaynaklanan yıldırma nedenlerini göstermektedir.

Tablo-36 Algılanan Yıldırmanın, Mağdurdan Kaynaklanan Nedenlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri

Fiziksel bir engelimin bulunması		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	38	100,0	100,0	100,0
İşyerimde diğerlerine göre, daha yeni olmam		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	29	76,3	76,3	76,3
	Evet	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Diğerlerinden daha yaşlı olmam		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	35	92,1	92,1	92,1
	Evet	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Diğerlerinden daha genç olmam		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	27	71,1	71,1	71,1
	Evet	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Diğerlerinden fazla eğitim almış olmam		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	29	76,3	76,3	76,3
	Evet	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Politik görüşüm		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	17	44,7	44,7	44,7
	Evet	21	55,3	55,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Giyim tarzımın diğerlerinden farklı olması		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	31	81,6	81,6	81,6
	Evet	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Diğerlerinden farklı bir özel hayatının olması		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	33	86,8	86,8	86,8
	Evet	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Diğerlerinden düşük performans göstermem		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	38	100,0	100,0	100,0
Çirkin olmam		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	38	100,0	100,0	100,0
Diğerlerinden daha güzel/yakışıklı olmam		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	28	73,7	73,7	73,7
	Evet	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Cinsiyetim		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	31	81,6	81,6	81,6
	Evet	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Mağdurun kişilik özelliği		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	32	84,2	84,2	84,2
	Evet	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin tamamı fiziksel bir engelinden, çirkinliğinden ve düşük performans göstermesinden dolayı yıldırmaya hedef olduğunu düşünmediğini belirtmiştir. Katılımcıların %23,7'si diğerlerine göre, daha yeni olduğundan; %7,9'u diğerlerinden daha yaşlı olduğundan; %28,9'u diğerlerinden daha genç olduğundan; %23,7'si diğerlerinden daha fazla eğitimli olduğundan; %55,3'ü politik görüşünden; %18,4'ü giyim tarzının farklı olmasından; %13,2'si farklı bir özel hayatının olmasından; %26,3'ü diğerlerinden daha güzel/yakışıklı oluşundan; %18,4'ü cinsiyetinden dolayı ve %15,8'i de farklı kişilik özelliklerinden ötürü yıldırmaya maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Uygulamaya katılan öğretmenler arasında, politik görüşlerinden, diğerlerine göre yeni olmalarından ve diğerlerinden daha güzel/yakışıklı olmalarından ötürü yıldırmaya maruz kaldığını düşünenler çoğunluktadır.

Tablo 37 uygulamaya katılan öğretmenlerin çalışma ortamındaki diğer kişilerden kaynaklanan yıldırma nedenlerini göstermektedir.

Tablo-37 Algılanan Yıldırmanın Çalışma Ortamındaki Diğer Kişilerden Kaynaklanan Nedenlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri

Benden hoşlanmayan birinin diğerlerini de etkilemesi		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	21	55,3	55,3	55,3
	Evet	17	44,7	44,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Okul yöneticisinin yetersiz liderliği		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	6	15,8	15,8	15,8
	Evet	32	84,2	84,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Ortada bir neden olmaksızın sevilmemem		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	29	76,3	76,3	76,3
	Evet	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Diğerlerinden daha başarılı olmam		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	28	73,7	73,7	73,7
	Evet	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Katılımcıların %84,2'si okul yöneticisinin yetersiz liderliğinin; %44,7'si kendisinden hoşlanmayan birinin diğerlerini de etkilemesini; %26,3'ü başarılı olmasını; %23,7'si kendisinin bir neden olmaksızın sevilmemesini yıldırma hedef olmasında öncelikli neden olarak görmektedir.

Örgütlerde yıldırma neden olan önemli etkenlerden birinin yetersiz liderlik olduğu yapılan araştırmalarda bulgulanmıştır. Burada da yetersiz liderliğin rolünün yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 38'de iletişimden kaynaklanan yıldırmanın frekans ve yüzdeler değerleri yer almaktadır.

Tablo-38 Algılanan Yıldırmanın İletişimden Kaynaklanan Nedenlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri

Okulda çalışanlar arasında dostça olmayan ilişkilerin varlığı		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	14	36,8	36,8	36,8
	Evet	24	63,2	63,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Duyusal yönden aşırı duyarlı olmam		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	22	57,9	57,9	57,9
	Evet	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Yöneticinin beğenisini ve takdirini kazanma çabası		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	34	89,5	89,5	89,5
	Evet	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Tablo 38’de görüldüğü gibi anket katılımcıları, okul çalışanları arasında dostça olmayan ilişkilerin varlığını %63,2 oranında; aşırı duyarlı olmayı %42,1 oranında; okul yöneticisinin beğenisini kazanma çabasını %10,5 oranında yıldırma neden olarak algıladıklarını belirtmişlerdir.

İletişimin zayıf olması, yönetim ve diğer çalışanlar arasında sorunlar yaşanmasına, performans düşüklüğüne; güven, sevgi, saygı bağının zayıflamasına neden olur. Böyle bir ortam yıldırmanın oluşmasına uygun zemin hazırlar. Kurumsal iletişimin zayıf olması önemli bir yıldırma nedeni olarak kabul edilmektedir.²⁵

Tablo 39’ta mağdurlar tarafından algılanan yıldırmanın psikolojik nedenlerinin frekans ve yüzdeler değer dağılımları yer almaktadır.

²⁵ Çobanoğlu, a.g.k. s. 22,23.

Tablo-39 Algılanan Yıldırmanın Psikolojik Nedenlerinin Frekans ve Yüzdeler Değerleri

Okulda meslektaşlar arasında rekabetin olması		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	30	78,9	78,9	78,9
	Evet	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Okulda çözülmemeyen sorunların fazla olması		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	11	28,9	28,9	28,9
	Evet	27	71,1	71,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Okul ortamında iş doyumunun olmayışı		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	21	55,3	55,3	55,3
	Evet	17	44,7	44,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Okul ortamının yoğun stresli olması		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	25	65,8	65,8	65,8
	Evet	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Psikolojik sorunları olanların meslekten ayıklanamaması		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	13	34,2	34,2	34,2
	Evet	25	65,8	65,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Tablo 39’da görüldüğü gibi uygulamaya katılan öğretmenlerin %21,1’i Okulda öğretmenler arasında rekabetin olmasını; %71,1’i okulda çözülmemeyen sorunların olmasını; %44,7’si iş doyumunun olmayışını; %34,2’si yoğun stresli iş ortamını; %65,8’i psikolojik sorunları olanların meslekten ayıklanmamış olmasını yıldırmanın nedeni olarak algıladıklarını belirtmişlerdir.

Mağdurun algısına göre okul yöneticisinin yetersiz liderliği yıldırmanın nedenleri arasında en fazla işaretlenen seçenek olmuştur. Algılanan yıldırmanın mağdurlara göre nedenleri bir bütün olarak (aritmetik ortalamalarına göre) değerlendirildiğinde; katılımcıların, yıldırmanın en çok psikolojik nedenlerden kaynaklandığını (0,47), daha sonra çalışma ortamındaki diğer kişilerden kaynaklandığı (0,44), okul çalışanları arasında dostça olmayan ilişkilerin varlığının

etkili olduğu (0,38) en son olarak da mağdurdan kaynaklanabileceği (0,17) görüşünde oldukları belirlenmiştir.

Okullarda çözümlenemeyen sorunların fazla olması ve psikolojik sorunları olanların meslekten ayıklanamaması en çok işaretlenen psikolojik yıldırma nedenleri olarak görölmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında H₁₈: “Yıldırma en çok psikolojik nedenlerle oluşur.” hipotezi kabul edilmiştir.

2.19. On Dokuzuncu Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde başvuru başa çıkma yöntemleri üzerinde durulmaktadır. Yıldırma ile başa çıkma yöntemleri konusundaki teorik bilgiler ve uygulama çalışmalarından yola çıkarak H₁₉: “Yıldırma ile başa çıkmak için mağdur en çok durumu görmezden gelir.” hipotezi oluşturulmuştur.

Karşılaşılan yıldırma olayında mağdurların, maruz kaldıkları olumsuz etkileri azaltmak adına yaptıkları farklılıklar gösterecektir. Bu bölümde öğretmenlerin yıldırma ile başa çıkma yöntemleri belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların birden fazla seçeneği işaretlemelerine olanak tanınmıştır.

Mağdurların yıldırma ile başa çıkma yöntemleri; bağlılık, seslendirme ve göz ardı etme başlıkları altında üç bölümde değerlendirmeye alınmıştır.

Bağlılık; mağdurun örgüt içinde kalarak örgütü bağlılıkla desteklemesi, sorunun çözümlenmesini pasif kalarak beklemesidir.²⁶

Tablo 40’da bağlılık niteliğinde olan davranışların frekans ve yüzdelerle değerleri bulunmaktadır.

²⁶ Toker Gökçe; a.g.t., s.83.

**Tablo-40 Yıldırma ile Başa Çıkma Yöntemi Olarak Bağlılık
Davranışlarının Frekans Değerleri ve Yüzelik Dağılımları**

Rapor aldım.		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	30	78,9	78,9	78,9
	Evet	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Soruna neden olan kişileri üst makama şikâyet ettim		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	18	47,4	47,4	47,4
	Evet	20	52,6	52,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Saldırgan(lar)a fiziksel karşılık verdim		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	37	97,4	97,4	97,4
	Evet	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Saldırgan(lar)i dava ettim		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	29	76,3	76,3	76,3
	Evet	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Sevk aldım		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	25	65,8	65,8	65,8
	Evet	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Saldırganlarla mücadele ettim		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	17	44,7	44,7	44,7
	Evet	21	55,3	55,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Psikolojik yardım istedim		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	32	84,2	84,2	84,2
	Evet	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Mesleği bıraktım		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	38	100,0	100,0	100,0
Görev yerini (okulu) değiştirdim		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	19	50,0	50,0	50,0
	Evet	19	50,0	50,0	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Benzeri yöntemleri kullanarak dışı dış mücadeleye başladım		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	33	86,8	86,8	86,8
	Evet	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Sorunu herkese anlatarak yandaş edinmeye çalıştım.		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	20	52,6	52,6	52,6
	Evet	18	47,4	47,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Tablo 40'da görüldüğü gibi uygulamaya katılan yıldırma mağduru öğretmenlerin %21,1'i rapor aldığını; %52,6'sı soruna neden olan kişileri üst makama şikâyet ettiğini; %2,6'sı saldırgan(lar)a fiziksel karşılık verdiğini; %23,7'si saldırgan(lar) ı dava ettiğini; %34,2'si sevk aldığını; %55,3'ü saldırgan(lar)la mücadele ettiğini; %15,8'i psikolojik yardım istediğini; %50'si görev yerini değiştirdiğini; %13,2'si benzeri yöntemleri kullanarak dışı dış mücadeleye giriştiğini, %47,4'ü yandaş edinmeye çalıştığını belirtmiştir. Katılımcıların hiçbiri yıldırma nedeni ile mesleği bırakmamıştır

Seslendirme, sorunu dile getirerek sorunun çözümünde aktif rol oynamaktır.²⁷

Tablo 41'de öğretmenlerin seslendirme davranışlarına ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo-41 Yıldırma ile Başa Çıkma Yöntemi Olarak Seslendirme / Örgütü Terk Davranışlarının Frekans Değerleri ve Yüzdeler Dağılımları

Dışarıdaki birinin gücünden yararlanarak yönetime baskı yaptım		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	31	81,6	81,6	81,6
	Evet	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
"Daha kötüsü de olabilirdi." diye düşünerek kendini avutmayı denedim.		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	29	76,3	76,3	76,3
	Evet	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Yaşamın güçlükleriyle baş etmeyi kolaylaştıracağını düşünerek, davranışları kanıksadım		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	30	78,9	78,9	78,9
	Evet	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Siyasi grupları kullanarak baskı yaptım		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	37	97,4	97,4	97,4
	Evet	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Sessiz kalarak sorunun kendiliğinden çözülmesini bekledim		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	33	86,8	86,8	86,8
	Evet	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Yapılanların bir gün unutulacağını düşünerek olanları unutmaya çalıştım		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	32	84,2	84,2	84,2
	Evet	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

²⁷ Toker Gökçe; a.g.t., s.83.

Kendimi suçlayarak bunu hak ettiğimi dünündüm		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	36	94,7	94,7	94,7
	Evet	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Tablo 41'e göre katılımcıların %18,4'ü dışarıdaki birinin gücünden yararlanarak yönetime baskı yaptığını; %23,7'si "Daha kötüsü de olabilirdi." diye düşünerek kendisini avutmayı denediğini; %21,1'i yaşamın güçlükleriyle baş etmeyi kolaylaştıracağını düşünerek, davranışları kanıksadığını; %2,6'sı siyasi grupları kullanarak baskı yaptığını; %13,2'si sessiz kalarak sorunun kendiliğinden çözülmesini beklediğini; %15,8'i yapılanların bir gün unutulacağını düşünerek olanları unutmaya çalıştığını, %5,3'ü kendimi suçlayarak bunu hak ettiğini düşündüğünü belirtmiştir.

Göz ardı etme ise farklı alanlara yoğunlaşarak iş ortamından uzaklaşmak, bağlılığın azalması şeklinde açıklanabilir.²⁸ Tablo 42'de öğretmenlerin görmezden gelme davranışlarına ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo-42 Yıldırma ile Başa Çıkma Yöntemi Olarak Göz Ardı Etme Davranışlarının Frekans Değerleri ve Yüzdeler Dağılımları

Yetenekli olduğum alanda kendimi geliştirmeye çalıştım		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	20	52,6	52,6	52,6
	Evet	18	47,4	47,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
İş dışında farklı ilgiler edindim		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	23	60,5	60,5	60,5
	Evet	15	39,5	39,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Yıldırıcı davranışlarla karşılaşmamaya özen gösterdim		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	13	34,2	34,2	34,2
	Evet	25	65,8	65,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	
Sorunu göz ardı ederek işime devam ettim		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Valid	Hayır	33	86,8	86,8	86,8
	Evet	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

²⁸ Toker Gökçe; a.g.t., s.83.

Katılımcıların %47,4'ü yetenekli olduğu alanlarda kendisini geliştirmeye çalıştığını; %39,5'i iş dışında farklı ilgiler edindiğini; %65,8'i yıldırıcı davrananlarla karşılaşmamaya özen gösterdiğini; %13'ü soruna göz ardı ederek işine devam ettiğini belirtmiştir.

Bağlılık; bu grupta yer alan “Saldırgan(lar)la mücadele ettim” seçeneğinin en fazla işaretlenen madde olduğu belirlenmiştir (%55,3).

Seslendirme, sorunu dile getirme; bu bölümde yer alan maddeler içinde en fazla işaretlenen (23,7) “ ‘Daha kötüsü de olabilirdi.’ diye düşünerek kendini avutmayı denedim.” seçeneğidir.

Göz ardı etme, bu bölümdeki seçenekler içinde en fazla tercih edileni (%65,8) “Yıldırıcı davranışlarda bulunanlarla karşılaşmamaya özen gösterdim.” seçeneğidir.

Baş çıkma yöntemleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde; öğretmenlerin en çok (15,75) göz ardı etme seçeneklerini tercih ettikleri görülmüştür. Örgüte bağlı kalarak yıldırma ile baş çıkma ikinci sırada tercih edilen yöntemdir (10,90). En az başvurulan baş çıkma yöntemi ise sorunu dile getirmedir.

Öğretmenlerin, bu tür sorunları genellikle okul ortamının doğal parçası olarak algılamaları görmezden gelme davranışında bulunmalarını açıklamaktadır. Sorunun çözümünün zorluğu görmezden gelmeye iten başlıca neden olabilir. Bu sonuçlara göre H₁₉: “Yıldırma ile baş çıkma için mağdur en çok durumu görmezden gelir.” hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Varlığı çok eski zamanlara dayanan yıldırma son yıllarda sosyoloji, psikoloji ve hukuk alanlarının ortak çalışma konularından biri olmuş, yeni bir kavramdır. Yıldırma, işyerlerinde çeşitli nedenlerle hedef alınan kişi ya da kişilere bir veya birkaç kişi tarafından dışlama, sindirme özellikle de işten uzaklaştırma amacıyla uygulanan ahlaki olmayan, sistematik ve uzun süreli (en az altı ay) davranışlar olarak tanımlanabilir.

Yıldırma, her kültürde ve sektörde görülebilen yönü ile evrensel; her kültüre ve sektöre göre şekil alması yönü ile özel bir olgudur. Yıldırmanın bu özelliği tanımlanmasını ve karşı önlemler alınmasını zorlaştırmaktadır.

Yıldırma, örgüt hiyerarşisinde dikey (üstten veya asttan) ve yatay (eşit çalışma arkadaşlarından) olarak görülebilmektedir. Yıldırma eylemleri bazen hedef kişiye hem yatay hem de dikey, yani çok yönlü olarak da uygulanabilir.

Yıldırma ilk etkilerini mağdur üzerinde göstermektedir. Psikolojik rahatsızlıklarla başlayan etkiler, psikosomatik rahatsızlıklarla devam eder. Bireyin yaşadığı rahatsızlıklar nedeni ile tedavi sürecine girmesi ekonomik yönden de zarar görmesine neden olacaktır. Mağdurun yaşadığı yıldırma süreci aileye de yansiyacaktır ve aile, mağdurun hem olumsuz ruh halinden hem de ekonomik kayıplardan etkilenecektir. Mağdurun tedavi amacıyla hastalık izinleri alması, performansının düşmesi, yaşadığı gerginlik ve stresin yansımaları ile örgütün yıldırmadan etkilenme süreci başlar. Örgütün verimi düşer, işten ayrılmalar, işe yeni başlayanların adaptasyon süreci, tazminatlar, erken emeklilik ödemeleri ekonomik kayıplar yaratır. En kötüsü ise örgütün imajını yitirmesi olacaktır. Yaşanan tüm kayıplar toplumun kayıpları olarak da değerlendirilebilir. Nitelikli çalışanların iş yaşamından uzaklaşması, verim kaybı nedeniyle üretimin azalması, mutsuz bireyler ve böyle bir ortamda yetişen nesiller yıldırmanın ne kadar geniş kapsamlı etkileri olabileceğini göstermektedir.

Geniş ve derin etkileri olan yıldırmanın yaşanmaması için bilgilendirme çalışmaları önemlidir. Bu amaçla pek çok ülkede kitaplar, broşürler hazırlanmış, dernekler kurulmuş, danışma merkezleri açılmış, yasal düzenlemeler yapılmıştır.

Ülkemizde yaşanan yıldırma kavramının açıklanmasına, dolayısı ile alınabilecek önlemlerin belirlenmesine katkı sağlamak amacıyla İstanbul'da, orta dereceli devlet okullarında görev yapan yıldırma mağduru otuz sekiz öğretmen üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular aşağıda değerlendirilmektedir.

Çalışmanın ilk hipotezi “H₁: Genç öğretmenler, yıldırmaya daha fazla uğramaktadır.” şeklindedir. Yıldırmaya uğrayan öğretmenlerin yaş profillerine bakıldığında her yaş grubundan yıldırma mağduru olduğu ancak büyük çoğunluğunun otuzlu yaşlarında olduğu görülmektedir (%71). Çobanoğlu, okul yöneticilerinin özellikle genç, açık fikirli ve medeni cesaret sahibi öğretmenleri yıldırıldıklarını belirtmektedir.²⁹ Bu araştırmada da yıldırma mağdurlarının genellikle otuzlu yaşlarda olduğu bulgulanmıştır, bu sonuç Çobanoğlu'nun görüşü ile paralellik göstermektedir. Bu sonuca göre H₁. “Genç öğretmenler, yıldırmaya daha fazla uğramaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmada, yıldırmaya uğrayanlar, cinsiyetlerine göre değerlendirildiğinde ulaşılan mağdurların çoğunun kadın olduğu görülmüştür. Araştırma, kadınların da erkeklerin de yıldırmaya hedef olabileceklerini, ancak kadınların hedef olma olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle ülkemizde yapılan araştırmalarda kadın mağdurların daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum; kadınların iş dünyasına yakın zamanda girmiş olmalarından kaynaklanabilir. Ataerkil düşünce sistemine bağlı erkek çalışanların, kendileri ile aynı statüde çalışan kadınları kabul etmekte zorlanmaları, bu nedenle kıskançlık veya düşmanlık duygusu beslemeleri yıldırma nedeni olabilir. Kadınların duygusal yapıları ise yıldırmaya uğramalarının diğer bir sebebi olarak akla gelmektedir. Ayrıca kadın yıldırma mağdurlarının daha fazla olması, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden çok

²⁹ Çobanoğlu, a..g.e., s.144-145.

olmasıyla da ilişkilidir. Bu sonuca göre H₂. “Kadın öğretmenler yıldırımaya daha fazla uğramaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Yıldırma mağduru öğretmenlerin medeni durumlarına bakıldığında evli olanların oranının yüksek olduğunu söyleyebiliriz (% 65,8). Bu sonuç, daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarından farklıdır. Aslında bekâr çalışanlar, iş hayatında daha fazla iş yapmak zorunda kalmaktadır. Bu durumda, bekâr çalışanların yıldırma algılarının daha yüksek olması beklenebilirdi, ancak çalışmada tam tersi bir sonuca ulaşılmıştır. Buna göre; H₃. “Bekâr öğretmenler, yıldırımaya daha fazla uğramaktadır.” hipotezi doğrulanmamıştır. Ancak bekâr ve dulların da yıldırımaya hedef oldukları araştırmanın bulgularındandır. Bu durum herkesin yıldırımaya hedef olabileceği görüşünü doğrulamaktadır.

Çalışma sonucunda yıldırımaya uğrayan öğretmenlerin memleketleri ile ilgili veriler değerlendirildiğinde İstanbullu olduğunu belirten öğretmenlerin oranının yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç, anketin İstanbul’da uygulanmış olması ile açıklanabilir. Yani kişilerin memleketleri hedef olmalarında anlamlı bir fark yaratmamaktadır. Bu sonuca göre H₄: “Öğretmenlerin yıldırımaya hedef seçilmelerinde memleketlerinin etkisi yoktur.” hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların gelir durumları değerlendirildiğinde her gelir düzeyinden yıldırma mağduru olduğu görülmektedir. Yoğunlaşma ise 3000-4000 TL aralığındadır (%50). Araştırmacılar genellikle kıskançlık duygusunun etkili bir yıldırma nedeni olduğunda hemfikirdir. Gelir düzeyi de kıskançlık duygusu yaratabilecek bir unsur olarak düşünülebilir. Yapılan çalışmada, öğretmenlerin ekonomik gelir düzeyinin genellikle orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, gelir düzeyinin yıldırımaya uğramada bir etken olmadığı, öğretmenlerin gelir düzeylerine bağlı olmaksızın yıldırımaya maruz kaldıkları sonucu elde edilmiştir. H₅:“Haneye giren aylık geliri yüksek olan öğretmenler, yıldırımaya daha fazla uğramaktadır.” hipotezi doğrulanmamıştır.

Yıldırma mağduru otuz sekiz öğretmen üzerinden yapılan değerlendirmeye on dört ayrı branştan öğretmen katılmıştır. Yığılma Edebiyat(%21,1), ve

İngilizce(%18,4) branşlarındadır. Okullara branşlara göre kadro verilmektedir. Zorunlu olarak okutulan derslerden saati en fazla olan branş edebiyattır, bunu İngilizce takip eder. Bu nedenle okullarda edebiyat ve İngilizce öğretmenlerine daha fazla kadro ayrılmıştır. Anket uygulanan yıldırma mağduru öğretmenler arasında Edebiyat ve İngilizce öğretmenlerinin oran olarak fazla olması, okullarda bu branşlarda öğretmen sayısının fazla oluşu ile açıklanabilir. Kısaca öğretmenlerin branşlarının yıldırma uğramada bir etken olmadığı sonucuna ulaşıldığını söyleyebiliriz. Bu nedenle, H₆:“Öğretmenlerin yıldırma hedef seçilmelerinde branşlarının etkisi yoktur.” hipotezi kabul edilmiştir.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre bir değerlendirme yapıldığında mağdur öğretmenlerin %73,7’lik kısmının 6-15 yıl arasında kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Yığılmanın bu kıdem derecelerinde olmasının sebebi yaşla açıklanabilir. Daha tecrübeli olanların, meslek hayatlarında yeni olan öğretmenleri farklı (tutum, davranış, eğitim, giyim tarzı vb.) buldukları için yıldırma uyguladıklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu durumda, H₇: “Kıdem yılı az olan öğretmenler yıldırma daha fazla uğramaktadır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

Öğrenim durumlarına göre bir değerlendirme çalışması yapıldığında büyük çoğunluğun lisans eğitimini (%92,1), geriye kalanların ise yüksek lisans eğitimini tamamladıkları görülmüştür. Doktorasını yapan katılımcı ise bulunmamaktadır. Lise öğretmenliği için en az lisans eğitimi gerekmektedir. Dolayısı ile genel olarak görev yapan öğretmenlerin çoğunluğu lisans düzeyinde eğitim almıştır. Yüksek lisans eğitimi olanların lisans mezunlarına oranına ulaşamadığı için, H₈: “Yüksek eğitimi olanlar, yıldırma daha fazla uğramaktadır.” hipotezi sınanamamıştır.

H₉: “En çok uygulanan olumsuz davranış tipi ‘iletişime yönelik saldırılar’dır.” hipotezinin sınanması için Leymann tarafından geliştirilen yıldırma davranışları ölçeğinden yararlanılmıştır. Beş gruptan oluşan ölçeğin ilk bölümünde iletişime; ikinci grupta, sosyal ilişkilere; üçüncü grupta, sosyal imaja; dördüncü grupta, özel ve mesleki konuma ve beşinci grupta sağlığa yönelik saldırı niteliğinde olan davranışlar yer almaktadır.

Birinci grup yıldırma davranışları olan iletişime yönelik saldırılar incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun (%71,1) karşılaştıkları kendilerini ifade etme olanaklarının amirleri tarafından kısıtlanması olduğu görülmüştür. Katılımcıların en az karşılaştıklarını belirttikleri (%10,5) iletişime yönelik saldırı şekli ise sessiz veya tehdit edici telefonlar almak olmuştur.

İkinci grup olan sosyal ilişkilere yönelik saldırılar incelendiğinde, katılımcıların en çok (%47,4) sanki orada değillermiş gibi davranılmasından rahatsız olduklarını belirttikleri görülmektedir. En az karşılaşılan (%15,8) sosyal ilişkilere yönelik saldırı ise meslektaşlarının kendisiyle konuşmalarının yasaklanması durumudur.

Üçüncü grup mağdurların sosyal imajlarına yönelik gerçekleştirilen saldırılardır. Sosyal imajlarının yıpratılması ile ilgili olarak en fazla karşılaşılan (%76,3) durum hakkında dedikodu yapılmasıdır. Bu grup saldırılardan en az karşılaşılan (% 2,6) ise fiziksel bir engeli ile alay edilmesi durumudur.

Dördüncü grup olan öğretmenlerin özel ve mesleki konumlarına yönelik saldırılardan en çok karşılaşılan (%42,1) kendilerine anlamsız işler verilmesi olarak belirtilmiştir. En az karşılaşılan (%7,9) davranış ise mağdurların evine veya işyerinde kullandığı alanlara zarar verilmesidir.

Beşinci grup sağlığa yönelik saldırıları kapsayan davranışlardır. Bu grupta en çok karşılaşılan (% 7,9) davranış, fiziksel şiddet tehditleri almaktır. En az karşılaşılan davranışlar ise (%2,6) fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanmak, fiziksel şiddete maruz kalmak, mağdura hafif şiddet (tokat, itme vb.) uygulanması ve cinsel tacizle karşılaşmaktır.

Yıldırma davranışları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, en çok karşılaşılan yıldırma davranışlarının iletişime yönelik saldırılar (Ortalama 2,80) olduğu görülür. Daha sonra sırasıyla, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar (Ortalama 2,72), özel ve mesleki konumlarına yönelik saldırılar (Ortalama 2,62), sosyal imaja yönelik saldırılar (Ortalama 2,43) ve en az görülen yıldırma davranışları olarak da

sağlığa y6nelik gerçekleştirilen saldırılar (Ortalama 1,41) belirlenmiştir. Bu sonuçlar, H₉: “En çok uygulanan olumsuz davranış tipi ‘iletişime y6nelik saldırılardır.’” Hipotezini doğrulamaktadır. Aslında, hangi t6r yıldırıcı davranış olursa olsun amaç aynıdır; bireyin 6zg6venini sarsmak, başarısız g6stermek ve psikolojisini bozarak iş ortamından uzaklaştırmak.

Gruplardan bağımsız olarak davranışlar değerlendirildiğinde; mağdurların en fazla kendileri hakkında dedikodu yapılmasından rahatsız olduklarını belirttikleri g6r6lm6řt6r. Bu davranışın en fazla uygulanan yıldırma davranışı olması, 6lkemizde daha 6nce yapılmış olan çalışmalarda ulaşılan sonuçlarla 6rt6şmektedir.

Bu b6l6mde H₁₀: “Kadın 6đretmenler sosyal ilişkilere y6nelik, erkek 6đretmenler ise şiddete y6nelik yıldırıcı davranışlarla karşılaşmaktadır.” hipotezi sınanmıştır. Beş ana grupta ele alınan yıldırma davranışları ve cinsiyet arasındaki fark incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda ilk d6rt grup yıldırıcı davranışların cinsiyete g6re farklılık g6stermediği sadece beşinci grup davranışların cinsiyete g6re farklılık g6sterdiği g6r6lm6řt6r. Buna g6re sağlığa y6nelik saldırılardan cinsel tacize y6nelik saldırıların daha çok kadınlara y6nelik uygulandığını; erkeklerin ise fiziksel şiddete y6nelik saldırılarla yıldırılmaya çalışıldığını s6yleyebiliriz. Bu sonuca g6re H₁₀: “Kadın 6đretmenler sosyal ilişkilere y6nelik, erkek 6đretmenler ise şiddete y6nelik yıldırıcı davranışlarla karşılaşmaktadır.” hipotezinin kısmen doğrulandığını s6yleyebiliriz.

Araştırmacıların, olumsuz davranışların bir s6re devam etmesi durumunda yıldırma olgusundan bahsedilebileceği konusunda hemfikir oldukları g6r6lmektedir. Yapılan araştırmalarda da genellikle bu temel g6r6ř6 esas alınmış ve en kısa yıldırma s6resinin 6 ay; ortalama uygulama s6resinin 15 ay; kalıcı ağır etkilerin çıktığı ana d6nemin ise 29- 46 ay olduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir. Çalışma da Yıldırma mağduru 6đretmenlerin tamamı altı aydan uzun bir s6re yıldırmaya hedef olduklarını belirtmiştir. Bu sonuca g6re uygulamaya katılan 6đretmenlerin basit çatışmalarla yıldırmayı karıştırma olasılıkları yoktur. 6nk6 6rg6tlerde g6r6len basit karakterli çatışmaların altı aydan az s6rd6đ6 d6ř6n6lmektedir. Elde edilen veriler ışığında H₁₁: “Yıldırma, en az altı ay devam eder.” hipotezi doğrulanmıştır.

Yıldırmanın farklı yönleri olduğu konusunda araştırmacılar hemfikirdir. Yıldırıcı davranışlar üstten, eşit düzey çalışandan veya asttan gelebilir. Yıldırmanın yönü, örgütün kültürü ve hiyerarşik yapısı ile ilişkilidir. Yıldırmanın aynı anda çok yönlü olarak uygulandığı da görülmektedir.

Yıldırmanın kim tarafından uygulandığının tespiti için yönlendirilen soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde saldırganların büyük kısmının(%89,5) hiyerarşik bakımda mağdurdan üst kademedede olduğu görülmüştür. Eşit düzeydeki çalışma arkadaşları tarafından yıldırlanların (%39,5) yanında astı tarafından yıldırlıldığı ifade eden katılımcılar (%2,6) da vardır. H₁₂. “Yıldırma, okul hiyerarşisinde en çok dikey olarak görülür.” hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticileri tarafından yıldırmaya uğrayanların 1/3’ünden fazlası eşit düzeydeki çalışma arkadaşları tarafından da yıldırlıldığını belirtmiştir. Bu durum astların üstlerini yıldıırma konusunda takip ettiğini göstermektedir. Bir anlamda yönetici grup halinde yıldıırma uygulanmasına zemin hazırlamaktadır.

Yıldırmaya maruz kalanların kişilik özellikleri ile ilgili yönlendirilen soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde uygulamacıların en fazla haksızlığa boyun eğmediklerini (%79,8) belirtmiş oldukları görülmüştür. Bu kişilik özelliğini sırasıyla; yüksek teknik donanıma sahibim (%57,9) ve gıpta edilen, sevilen biriyim (%44,7) seçeneği takip etmektedir.

Araştırmalar sonucunda doğruluk, dürüstlük, sadakat, onurlu davranma gibi bazı özellikler dışında mağdurların kişilik yapıları ile ilgili ayırt edici özelliklere ulaşamamıştır. Bu, herkesin yıldıırma mağduru olabileceği anlamına gelmektedir. Bazı uzmanlar ise yaratıcı insanların hedef olmaya aday olduklarını belirtmektedirler. Yenilikçi, yaratıcı çalışanlar; üst düzeyde çalışanlara rakip olabilecek potansiyel taşıdıkları için hedef seçilmektedir. İşyerlerinde yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirler nedeniyle dikkat çektikleri bilinmektedir. Bu tür özellikleri olan kişiler genellikle kendilerinden daha yüksek mevkide bulunanlar tarafından hedef seçilmektedirler. Özellikle aşırı gelenekçi örgütlerde insanların yıldırmaya hedef olmalarının belki de en önemli sebebi yaratıcılıklarıdır.

Verilerden hareketle; haksızlığa boyun eğmeyen, sevilen, yüksek teknik donanıma sahip kişilerin yıldırma daha fazla maruz kaldığını söyleyebiliriz. Bu sonuca göre H₁₃: “Yıldırma en çok “yaratıcı” insanlar hedef olur.” hipotezinin doğrulanmadığını söyleyebiliriz.

Katılımcıların örgütsel algıları değerlendirildiğinde en çok yönetimin, farklılıkları yönetmede yetersiz olduğu seçeneğinin (%81,6) işaretlenmiş olduğu görülmüştür. Yetersiz liderliğin olduğu örgütlerde basit çatışmalar bile derinleşerek yıldırma olayına dönüşebilmektedir. Lider yetersizliği, örgütlerde yıldırma olgusuna zemin hazırlayan bilinen en önemli örgütsel etkidir. katılımcıların örgütsel algılarına göre yıldırmanın olduğu örgütlerin en önemli özellikleri; yönetimin farklılıkları yönetmede zafiyeti olması, korku kültürün egemen olması ve stres faktörünün yüksek olmasıdır. Bu sonuç konu ile ilgili yapılan çalışmalarla da örtüşmektedir. H₁₄: “Yıldırmanın yaşandığı örgütlerin en belirgin özelliği, liderin yetersiz olmasıdır.” hipotezi doğrulanmıştır.

Mağdur öğretmenlerin yıldırmadan hangi yönlerden etkilenmiş olduklarını tespit amacıyla yönlendirilen soruya verilen cevaplara göre; katılımcılar, en fazla fiziksel (%68,4) ve zihinsel (%65,8) yönden zarar görmüşlerdir. Baş, mide ağrısı, stres, endişe, depresyon gibi fiziksel ve zihinsel rahatsızlıklar nedeniyle tedavi masrafları doğacak bu durum ekonomik zararlara da yol açacaktır.

Araştırmanın bu bölümde ulaşılan sonuç, daha önce yapılan çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Bireylerin yaşadıkları gerginlik, stres öncelikle fiziksel hasarlar oluşturmakta, eylemler devam ettiğinde ise olumsuzlukların etkileri genişlemekte ve derinleşmektedir. Bu sonuca göre H₁₅:“Yıldırma mağdurda fiziksel hastalıklara neden olur.” hipotezi kabul edilmiştir.

İş yerinde gerginlik yaşayan mağdurların çoğu yaşadığı olumsuzlukları sevdiği ve güvendiği kişilerle paylaşma ihtiyacı hisseder. Doğal olarak sıkıntıların ilk anlatılacağı kişiler genellikle aile bireyleridir. Mağdur, yaşadığı tüm olumsuzlukları uzun bir süre eşine, çocuklarına, anne-babasına yansıtacaktır. Bu aşamada aile ilişkileri mağdura güç verecektir.

Yıldırma, sadece hedef alınan kişiyi değil aile ve arkadaş çevresine de yansıyan ve etkileyen bir olgudur. Yaşanılan olumsuz durumu aile bireyleri ve arkadaş çevresi ile paylaşmak yıldırmanın etkilerini azaltmak ya da yardım istemek adına gerçekleştirilmiş olabileceği gibi örgüt imajına zarar verme düşüncesi ile de yapılmış olabilir. Bu durum özellikle eğitim kurumları açısından önemlidir. Ankete katılan kişilerin %92,1'i (35 kişi) yıldırmaı başkası ile paylaştıklarını %7,9'u(3 kişi) ise yıldırmaı başkaları ile paylaşmadıklarını belirtmiştir. Bu sonuca göre H₁₆: “Yıldırma mağduru sorunu yakın çevresi ile paylaşır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Uygulamaya katılanların küçük bir kısmı doktor desteği almıştır (%18,4). Yani H₁₇:“Yıldırma mağduru destek almak için hekime gider.” hipotezi kabul edilmemiştir. Bu durum psikolojik destek almanın sosyal imaja zarar vereceği düşüncesinin toplumumuzda hâkim olan bir önyargı olmasıyla açıklanabilir.

H₁₈: “Yıldırma en çok psikolojik nedenlerle oluşur.” Hipotezinin sınanması için yıldırmanın nedenlerine de yer verilmiştir. Örneklemin yıldırmaı maruz kalan öğretmenlerden oluşması, yıldırma nedenlerinin sadece mağdurların algısına göre belirlenebilmesine olanak tanımıştır. Konu ile ilgili araştırmalar yıldırmanın çok farklı nedenlerden kaynaklanabileceğini ortaya koymaktadır. Bu farklı nedenleri belirlemek yıldırmanın çok boyutlu olmasından dolayı güçtür. Aynı zamanda yıldırma, kişilerin olayları değerlendirme ölçütlerine göre de farklılıklar göstermektedir. Çalışmada yıldırma nedenleri; algılanan yıldırmanın mağdurdan kaynaklanan nedenleri, algılanan yıldırmanın çalışma ortamındaki diğer kişilerden kaynaklanan nedenleri, algılanan yıldırmanın iletişimden kaynaklanan nedenleri ve algılanan yıldırmanın psikolojik nedenleri olmak üzere dört grupta değerlendirilmiştir.

Algılanan yıldırmanın mağdurdan kaynaklanan nedenleri ile ilgili verilerin analiz sonuçları değerlendirildiğinde katılımcıların hedef olarak seçilmelerinde en fazla (%55,3) politik görüşlerinin etkili olduğunu düşündükleri görülmüştür.

Algılanan yıldırmanın çalışma ortamındaki diğer kişilerden kaynaklanan nedenleri değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğun (%84,2) okul yöneticisinin yetersiz liderliğinin yıldırma neden olduğunu belirtmişlerdir.

Algılanan yıldırmanın iletişimden kaynaklanan nedenleri ile ilgili veriler incelendiğinde ise okul çalışanları arasında dostça olmayan ilişkilerin varlığı (%63,2) seçeneğinin en fazla işaretlenen seçenek olduğu görülmüştür.

Algılanan yıldırmanın psikolojik nedenleri ile ilgili olarak ise en fazla psikolojik sorunları olanların meslekten ayıklanmamış olması (%65,8) seçeneği işaretlenmiştir.

Algılanan yıldırmanın mağdurlara göre nedenleri bir bütün olarak (aritmetik ortalamalarına göre) değerlendirilmiştir. Katılımcıların, yıldırmanın en çok psikolojik nedenlerden kaynaklandığı (0,47), daha sonra çalışma ortamındaki diğer kişilerden kaynaklandığı (0,44), okul çalışanları arasında dostça olmayan ilişkilerin varlığının etkili olduğu (0,38) en son olarak da mağdurdan kaynaklanabileceği (0,17) görüşünde oldukları belirlenmiştir.

Bu değerlendirmeler ışığında H₁₈: “Yıldırma en çok psikolojik nedenlerle oluşur.” hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmada değinilen diğer bir konu da mağdurların yıldırma ile başa çıkma yöntemleridir. Bu bölüm; bağlılık, seslendirme ve göz ardı etme başlıkları altında üç grupta değerlendirilmiştir.

Bağlılık; mağdurun örgüt içinde kalarak örgütü bağlılıkla desteklemesi, sorunun çözülmesini pasif kalarak beklemesidir. Bu grupta yer alan “Saldırgan(lar)la mücadele ettim” seçeneğinin en fazla işaretlenen madde olduğu belirlenmiştir (%55,3). Bu sonuç, mağdurların kişilik özellikleri ile ilgili değerlendirmede en çok işaretlenen “Haksızlığa boyun eğmem” seçeneği ile paralellik göstermektedir.

Seslendirme, sorunu dile getirerek sorunun çözümünde aktif rol oynamaktır. Bu bölümde yer alan maddeler içinde en fazla işaretlenen (23,7) “ ‘Daha kötüsü de olabilirdi.’ diye düşünerek kendini avutmayı denedim.” seçeneğidir.

Göz ardı etme, farklı alanlara yoğunlaşarak iş ortamından uzaklaşmak, bağlılığın azalması şeklinde açıklanabilir. Bu bölümdeki seçenekler içinde en fazla tercih edileni (%65,8) “Yıldırıcı davranışlarda bulunanlarla karşılaşmamaya özen gösterdim.” seçeneğidir.

Başa çıkma yöntemleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde; öğretmenlerin en çok (15,75) göz ardı etme seçeneklerini tercih ettikleri görülmüştür. Örgüte bağlı kalarak yıldırma ile başa çıkma ikinci sırada tercih edilen yöntemdir (10,90). En az başvurulan başa çıkma yöntemi ise sorunu dile getirmedir. Bu sonuçlar daha önce yapılmış çalışmaların sonuçları ile de paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin, bu tür sorunları genellikle okul ortamının doğal parçası olarak algılamaları görmezden gelme davranışında bulunmalarını açıklamaktadır. Sorunun çözümünün zorluğu görmezden gelmeye iten başlıca neden olabilir. Bu sonuçlara göre H₁₉: “Yıldırma ile başa çıkmak için mağdur en çok durumu görmezden gelir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Yıldırma konulu gerçekleştirilen bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin dikey, yatay ve çok yönlü yıldırma maruz kaldıkları belirlenmiştir. Bu olumsuzluğun yaşanmaması için yıldırma önleyici yasal düzenlemeler yapılabilir.

MEB okullarda yıldırma önleyici birtakım düzenlemeler getirebilir, yönetmelikler çıkarabilir, etik ilkeler belirlenebilir. Yıldırmanın sadece bireylere değil kurumlara da zarar verdiği göz önünde bulundurularak yıldırma önlemek adına kararlı adımlar atılması faydalı olabilir.

Okullarda yaşanan yıldırma davranışlarının büyük çoğunluğu yöneticiler tarafından uygulanmaktadır. Bu durum yetersiz liderlik sorununu işaret etmektedir. MEB, okullarda yönetici kadrosunda çalıştıracağı kişilere verdiği hizmet içi eğitim programına örgüt psikolojisi, örgüt kültürü, örgütsel etik, örgütsel bağlılık, iletişim gibi konularda dersler ekleyebilir.

Okullarda basit nedenlerle oluşabilecek çatışmaların derinleşerek yıldırma dönüşmemesi için yöneticilerin hizmet içi eğitimlerle çatışma yönetimi konusunda yetiştirilmeleri yıldırmanın önlenmesi adına faydalı olabilir.

Okullar, öğretmenlerin ortak ürün için bir arada, takım ruhuyla çalıştıkları kurumlardır. Bu tür çalışmaların yapıldığı ortamlarda en önemli unsur iletişimdir. Öğretmenlerin ortak mesleki duruş sergileyebilmeleri için üstün iletişim becerilerine, birbirlerini anlayabilmeleri için empati yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle üniversitelerde öğretmen adaylarına iletişim ve empati becerilerini artırıcı dersler verilebilir. Öğretmenlere de iletişim ve empati becerilerini geliştirmeye dönük seminerler düzenlenebilir.

MEB, okullarda yaşanan yıldırma probleminin önüne geçebilmek için her ilçeye danışmanlık (mentorluk) merkezleri kurarak, stres yönetimi, stresle başa çıkma yöntemleri konularında eğitimler verilmesini sağlayabilir.

Okullarda yaşanan ve etkileri sadece bireyde kalmayan yıldırmanın önlenmesi için eğitim sendikaları bilinçlendirme çalışmaları yapabilirler. Broşür, afiş, kitapçıklar hazırlanarak, mağdurların tecrübelerini paylaşmalarına imkân sağlanabilir ve yıldırma olgusunun anlatılacağı seminerler düzenlenebilir.

Okullarda TKY kapsamında misyon ve vizyon belirleme çalışmaları yapıldığı gibi tüm çalışanların katılımları ile etik ilkeler belirlenerek görünür bir yere asılabilir.

Uygulamada sadece hazırlanmış olan ölçek kullanılmış, nitel desenli bir çalışma yapılmamıştır. Katılımcılar arasında nitel çalışmaya gönüllü olan

öğretmenler de bulunmaktadır. Mağdurlarla yapılacak nitel desenli araştırmalarla ülkemizdeki yıldırma profili daha kapsamlı olarak belirlenebilir.

EK

UYGULAMADA KULLANILAN ANKET FORMU

“Yıldırma, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler veya fiziksel şiddet uygulamak yoluyla bir kişiyi iş yerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli eylemlerden oluşan bir olgudur.”

Son bir yıl içinde yıldırma maruz kaldınız mı?

() Evet, maruz kaldım () Hayır, maruz kalmadım

“Evet, maruz kaldım” seçeneğini işaretlediyseniz lütfen anketi yanıtlayınız.

Bu çalışma, devlet okullarında yaşanan yıldırma davranışlarını, nedenlerini, saldırganların konumunu ve yıldırmanın mağdur üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın evrenini, yıldırma maruz kalmış veya maruz kalan öğretmenler oluşturmaktadır. Anket formu, akademik bir çalışma amacıyla hazırlanmıştır ve bilimsel yöntemler ile değerlendirilecektir. Bu nedenle anketi bilime katkı sağlama bilinciyle ve içtenlikle cevaplamamız çalışmanın geçerliliği açısından önemlidir. Anket verileri istatistikî olarak değerlendirileceği için kimliğiniz ile ilgili herhangi bir bilgi belirtmeniz gerekmektedir.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. “Birinci Bölüm” mağdurun genel niteliklerini; “İkinci Bölüm” yıldırma davranışlarını; “Üçüncü Bölüm” yıldırmanın sürecini, etkilerini, saldırganın kişiliğini; “Dördüncü Bölüm” yıldırmanın mağdur tarafından algılanan nedenlerini ve başa çıkma yöntemlerini saptamaya yöneliktir.

BİRİNCİ BÖLÜM

- | | |
|--------------------|---------------------------------------|
| Yaşınız | Cinsiyetiniz |
| 1. () 23 - 28 | () Kadın () Erkek |
| 2. () 29 - 34 | |
| 3. () 35 - 40 | Medeni Haliniz |
| 4. () 41 - 44 | 1. () Bekâr |
| 5. () 45 - 52 | 2. () Evli Kaç Yıllık: Çocuk Sayısı: |
| 6. () 53 ve üzeri | 3. () Dul Çocuk Sayısı: |

Memleketiniz:

Haneye Giren Aylık Gelir:

Branşınız:

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| Kıdeminiz (Yıl) | Öğrenim Durumunuz |
| 1. () 0 - 5 | 1. () Lisans |
| 2. () 6 - 10 | 2. () Yüksek Lisans |
| 3. () 11- 15 | 3. () Doktora |
| 4. () 16 - 20 | |
| 5. () 20 - 25 | |
| 6. () 26 ve üzeri | |

İKİNCİ BÖLÜM

Lütfen bugün veya geçmişte yaşadığınız yıldırma olay(lar)ını göz önünde bulundurarak aşağıdaki soruları cevaplayınız.

		Kesimlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle katılıyorum
Birinci Grup Davranışlar						
1	Amiriniz, kendinizi ifade etme olanaklarınızı kısıtlar mı?					
2	Konuşmaya başladığınız zaman sözünüz sürekli kesilir mi?					
3	Birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar mı?					
4	Azarlandığınız veya küçümsendiğiniz oldu mu?					
5	Yaptığınız işler sürekli eleştirilir mi?					
6	Özel yaşamınız sürekli eleştirilir mi?					
7	Sessiz veya tehdit edici telefonlar aldığınız oldu mu?					
8	Sözlü tehditler aldığınız oldu mu?					
9	Yazılı tehditler gönderildiği oldu mu?					
10	Uzaklaştırıcı bakışlar ve davranışlarla ilişki kurmanız reddedildi mi?					
11	Dolaylı imalar yoluyla ilişki kurmanız reddedildi mi?					
İkinci Grup Davranışlar						
12	Çevrenizdeki insanların sizinle konuşmadıkları oldu mu?					
13	Konuşmanızın veya birine ulaşmanızın engellendiği oldu mu?					
14	Arkadaşlarınızdan uzaklaştırılarak çalışma durumunda bırakıldığınız oldu mu?					
15	Meslektaşlarınızın sizinle konuşmalarının yasaklandığı oldu mu?					
16	Sanki orada değilmişsiniz gibi davranıldığı oldu mu?					
Üçüncü Grup Davranışlar						
17	Arkanızdan kötü konuşulduğunu düşündüğünüz oldu mu?					
18	Hakkınızda dedikodu yapıldığını düşündüğünüz oldu mu?					
19	Gülünç durumlara düşürüldünüz mü?					
20	Akıl hastasıymışsınız gibi davranıldığını düşündüğünüz oldu mu?					
21	Psikiyatriste gitmeniz ve muayene olmanız konusunda ikna edilmeye çalışıldınız mı?					
22	Fiziksel bir engelinizle alay edildiği oldu mu?					
23	Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya konuşmanızın taklit edildiği oldu mu?					
24	Politik görüşünüz veya dini inancınızla alay edildiği oldu mu?					
25	Özel yaşamınızla alay edildiği oldu mu?					
26	Milliyetinizle alay edildiği oldu mu?					
27	Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlandınız mı?					
28	Yaptığınız işlerin, yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılandığı oldu mu?					
29	Kararlarınızın sürekli sorgulandığını düşündüğünüz oldu mu?					
30	Küfür ve alçaltıcı sözlere maruz kaldınız mı?					
31	Sözlü veya sözsüz cinsel imalarda bulunuldu mu?					

		Kesmi�le katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesmi�le katılıyorum
Dördüncü Grup Davranışlar						
32	Yeteneklerinizi ortaya koyabileceğiniz özel görevlerin verilmediği oldu mu?					
33	Size verilen işlerin geri alındığı ya da çalışmalarınızın engellendiği oldu mu?					
34	Anlamsız işler yapmak durumunda bırakıldınız mı?					
35	Sahip olduğunuz uzmanlık alanının çok altında işler verildiği oldu mu?					
36	Sorumluluklarınızın kasten sürekli değiştirildiği oldu mu?					
37	Özgüveninizi sarsacak işler verildiği oldu mu?					
38	Saygınlığınızı zedelemek amacıyla niteliklerinizin dışında işler verildiği oldu mu?					
39	Size mali yük getirecek olaylara maruz kaldınız mı?					
40	Evinize veya işyerinizde kullandığınız alanlara zarar verildiği oldu mu?					
Beşinci Grup Davranışlar						
41	Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlandınız mı?					
42	Fiziksel şiddet tehditleri aldığınız oldu mu?					
43	Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet (tokat, itme vb.) uygulandı mı?					
44	Fiziksel şiddete maruz kaldığınız oldu mu?					
45	Cinsel tacizle karşılaştınız mı?					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1. Bu davranışlar ne kadar devam etti veya ne zamandır devam etmekte?

- 6 ay 6 aydan fazla

2. Yıldırma kim tarafından yapılmakta veya yapıldı?

- Yöneticim Eşit düzeydeki çalışma arkadaşım Astım/Astlarım

3. Aşağıdaki özelliklerden hangisi/hangilerine sahip olduğunuzu düşünmektesiniz?

- Çatışma halinde hakkımı aramam, sessiz kalırım
 Çekingenim
 Bilgiç biriyim
 Haksızlığa boyun eğmem
 Mesleğim ile ilgili yüksek teknik donanıma sahibim
 Yaratıcı biriyim
 İş yerinde gıpta edilen, sevilen bir kişiyim

4. Çalışma çevreniz ve yönetim hakkında ne/neler düşünmektesiniz?

- Yaptığım iş yüksek stres taşımaktadır
 Kendi işimi izleme ve kontrol etme olanağım bulunmamaktadır
 Yaptığım iş monotondur
 Yönetim, farklılıkları yönetmede yetersizdir.
 Örgütsel değişimler sık olmaktadır
 Çalışma çevresinde rekabet yoğunudur
 Korku kültürü egemendir.

5. Yıldırmanın üzerinizdeki etkileri neler oldu ya da olmakta?

- Fiziksel rahatsızlıklar (baş, mide ağrısı vs.)
 Zihinsel rahatsızlıklar (güven ve özsaygı eksikliği, stres, endişe, depresyon vs.)
 Davranışsal bozukluklar (uyku sorunları, içe kapanıklık, saldırganlık vs.)
 Ekonomik zarar (sağlık harcamaları, istifa nedenli düzenli gelir kaybı vs.)
 Sosyal zarar (sosyal imajın zedelenmesi, mesleki kimliğin yitirilmesi vs.)

6. İş yerinde yaşadığınız bu olayı dışarıdan bir başka kimse (aile, dost vb.) ile paylaştınız mı?

- Evet Hayır

7. Yıldırma sırasında veya sonrasında destek almak için bir hekime başvurduğunuz mu?

- Evet Hayır

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

1. Hedef olarak seçilmenizden aşağıdakilerden hangisi / hangilerinin etkili olduğunu düşünüyorsunuz?

A)

- Fiziksel bir engelimin bulunması.
 İşyerimde diğerlerine göre, daha yeni olmam.
 Diğerlerinden daha yaşlı olmam.
 Diğerlerinden daha genç olmam.
 Diğerlerinden fazla eğitim almış olmam.
 Politik görüşüm.
 Giyim tarzımın diğerlerinden farklı olması.
 Diğerlerinden farklı bir özel hayatımın olması.
 Diğerlerinden düşük performans göstermem.
 Çirkin olmam.
 Diğerlerinden daha güzel/yakışıklı olmam.
 Cinsiyetim.
 Mağdurun kişilik özelliği (lütfen belirtiniz.....).

B)

- Benden hoşlanmayan birinin diğerlerini de etkilemesi.
 Okul yöneticisinin yetersiz liderliği.
 Ortada bir neden olmaksızın sevilmemem.
 Diğerlerinden daha başarılı olmam.

C)

- Okulda çalışanlar arasında dostça olmayan ilişkilerin varlığı.
 Duygusal yönden aşırı duyarlı olmam.
 Yöneticinin beğenisini ve takdirini kazanma çabası.

D)

- Okulda meslektaşlar arasında rekabetin olması.
- Okulda çözümlenmeyen sorunların fazla olması.
- Okul ortamında iş doyumunun olmayışı.
- Okul ortamının yoğun stresli olması.
- Psikolojik sorunları olanların meslekten ayıklanamaması.

2. Yıldırma ile başa çıkma yönteminiz aşağıdakilerden hangisi / hangileridir?

A)

- Rapor aldım.
- Soruna neden olan kişileri üst makama şikâyet ettim.
- Saldırgan(lar)a fiziksel karşılık verdim.
- Saldırgan(lar)ı dava ettim.
- Sevk aldım.
- Saldırganlarla mücadele ettim.
- Psikolojik yardım istedim.
- Mesleği bıraktım.
- Görev yerini (okulu) değiştirdim.
- Benzeri yöntemleri kullanarak dışı dış mücadeleye başladım.
- Sorunu herkese anlatarak yandaş edinmeye çalıştım.

B)

- Dışarıdaki birinin gücünden yararlanarak yönetime baskı yaptım.
- "Daha kötüsü de olabilirdi." diye düşünerek kendini avutmayı denedim.
- Yaşamın güçlükleriyle baş etmeyi kolaylaştıracağını düşünerek, davranışları kanıksadım
- Siyasi grupları kullanarak baskı yaptım.
- Sessiz kalarak sorunun kendiliğinden çözülmesini bekledim.
- Yapılanların bir gün unutulacağını düşünerek olanları unutmaya çalıştım
- Kendimi suçlayarak bunu hak ettiğimi düşündüm.

C)

- Yetenekli olduğum alanda kendimi geliştirmeye çalıştım.
- İş dışında farklı ilgiler edindim.
- Yıldırıcı davrananlarla karşılaşmamaya özen gösterdim.
- Sorunu göz ardı ederek işime devam ettim.

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM...

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Altunışık, R. - Coşkun, R. - Yıldırım, E. - Bayraktaroğlu, S., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya, 2002.

Bakan, İ. - Büyükbeşe, T. - Bedestenci, H.Ç., Örgüt Kültürü-Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Bursa, 2004.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 1988.

Baykal, A.N., Yutucu Rekabet, Kanuni Devrindeki Mobing'den Günümüze, İstanbul, 2005.

Ceylan, A., Örgütsel Davranış, İzmit, 1998.

Clarke, Jane, Maymuncuk: İş yerinde iletişim ve Politika (Çev. Z. Dicleli), İstanbul, 2002.

Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1993.

Çobanoğlu Ş., Mobbing, İstanbul, 2005.

Davenport, N. - Schwartz, R. D. - Elliot, G. P., Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz (Çev. O.Cem ÖnerToy), İstanbul, 2003.

Dökmen, Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul, 1994.

Dökmen, Ü., Küçük Şeyler, İstanbul, 2005.

Edgar H. S., Örgüt Psikolojisi, (Çev. Mustafa Tosun) Ankara, 1978.

Erdoğan İ., Okul Yönetimi Öğretim Liderliği, İstanbul 2000.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001.

Gökçe, B., Toplumsal Bilimlerde Araştırma, Ankara 1992.

Güngör, M., Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, İstanbul, 2008.

Güven, S., Toplum Biliminde Araştırma Yöntemleri, Bursa, 2001.

İslamoğlu, A. H., Bilimsel Araştırma Yöntemleri, İstanbul, 2003.

Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara, 2002.

Oğuz, S., Lider Olmak ve İnsan Kalmak, İstanbul, 2008.

Tınaz, Pınar, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul, 2006.

Tınaz, P. - Bayram, F. - Ergin, H., Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing), İstanbul, 2008.

Toker Gökçe A., Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği, Ankara, 2008.

Toker Gökçe A., Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri, Ankara, 2008.

Tutar, H., İşyerinde Psikolojik Şiddet, Ankara, 2004.

Usal, A. ve Kuşluvan, Z., Davranış Bilimleri, Sosyal Psikoloji, İzmir, 2000.

Yaman E., Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet (Mobbing), İstanbul, 2009.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H., Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, İstanbul, 2004.

Tezler:

Akdemir Mansur, F., İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008.

Aktop, N. G., Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Eskişehir, 2006.

Arslan, F., İşletmelerde Duygusal Zorbalık Ve Ankara'da Bankacılık Sektöründe Duygusal Zorbalığın Varlığına İlişkin Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2007.

Bingöl, Bahar, İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

Çakır, B., İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Dikmen, A., İşyeri Zorbalığı ve Örgütten Ayrılmaya İsteğine Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2005.

Ertürk, A., Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005.

İmamoğlu S., Öğretmen Adaylarının Öfke ve Öfke İfade Tarzları İle Bağlanma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2003.

Kundakçı, B., İlköğretim Okulu Beşinci Sınıf Öğretmenlerinin Cezayı Tercih Etme Nedenleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2002.

Kutlu, F., İş Yerinde Duygusal Taciz'in (Mobbing) Çalışanın Tükenmişliği Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

Tanoğlu, Ş. Ç., İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2006.

Toker Gökçe, A., Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2006.

Ufuk Tan, B., İşyerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İşyerinden Uzaklaştırma: Mobbing, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2005.

Urasoğlu Bulut, H., Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Şiddet Düzeyi (Mobbing), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2007.

Yaman, E., Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu Olarak Öğretim Elemanının Maruz Kaldığı İnfomal Cezalar: Nitel Bir Araştırma Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Yavuz, H., Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007.

Makaleler:

Akverdi, M., "Dikkat Mobbing Çıkabilir!" Akşam Gazetesi, 04.11.2008

Asunakutlu, T. - Safran, B. "Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki", Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C.2, S.11, s.111-129.

Aydın, Ş., "Örgütsel Stres Yönetimi" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2006, C.6, S.3, s.46-73.

Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A., "Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi" Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, C.5, S.2 (Bahar 2007), s.345-362./18

Cemaloğlu, N., “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki” Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S.33, s.77-87.

Eren, A., “Korku Kültürü, Değerler Kültürü ve Şiddet” Başbakanlık Aile ve Sağlık Genel Müdürlüğü, Aile ve Toplum Dergisi, C.2, S.8(Ocak-Mart sayısı) , s.17.

Ergenekon, S. “İşyerinde Duygusal Taciz (Mobing)” Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi, S.19, s.20

Hürriyet, “İşyerinde Mobbing Terörü” 09.07.2000

Hürriyet, “Kriz Ruh Sağlığımızı da Bozmasın!”, 26.01.2009

Karcıoğlu, F. - Timuroğlu, M. K., “Örgüt Kültürü ve Liderlik”, A.Ü.İİBF Dergisi, C.18, S.1-2 s.332.

Örtlek, M., “Mobbing Nedir?”, Radikal,16.03.2008.

Öztürk H.- Yılmaz, F. - Hindistan, S., “Hemşireler için Mobbing Ölçeği ve Hemşirelerin Yaşadığı Mobbing”, Hastane Yönetimi Dergisi, C.11, S.1-2, s.63-69.

Saka, F., “İşyerlerindeki Kabus: Duygusal Taciz”, Hürriyet, 23.06.2006

Selimoğlu, E., “Ofis Yönetiminde Mobing” Uludağ Üniversitesi Yayınları, Paradoks; Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi, Yıl.2, S.2., s.205

Şimşek, B., “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.1, S.3, s.69-86.

Yeni Şafak “İş Yerinde ‘Kafa’ Tacizi Mobbing” 23.01.2002

Yüçetürk, E., “Türkiye’de İş Yaşam Kalitesi ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobing), İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, , S.231(Haziran 2005)

İnternet:

Aktaş S., “Güvenilirlik” Erişim Tarihi:14.04.2009
<http://web.sakarya.edu.tr/~skuyucu/sunum/semra.ppt>

Alptekin, K., “Yaygın Anksiyete Bozukluğu” Erişim Tarihi: 18.02.2009
<http://www.draligus.com/2750-yaygin-anksiyete-bozuklugu.html>

Argun, T., “Kurum ve Kimlik” Erişim Tarihi: 12.04.2008
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=6

Arpa Y., “İşverenler İşçileri Duygusal Tacizden Koruyacak” Erişim Tarihi:12.01.2009
<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/470240.asp>

Arpa, Y., “İşyerinde Duygusal Taciz Hukuken Tanındı” Erişim Tarihi: 21.01.2009
http://www.ucansupurge.org/index.php?option=com_content&task=view&id=3618&Itemid=76

Arpacıoğlu, G., “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz” Erişim Tarihi:24.12.2008
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody004.asp?BodyID=2384&ssp=2>

Batlaş, A., “Adı Yeni Konmuş Bir Olgü: İş Yerinde Yıldırma (mobbing)” Erişim Tarihi:20.10.2008
http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm

Bayrak Kök, S., “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri” Erişim Tarihi: 23.11.2008
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2006/16/SBKOK.PDF

Bia Haber Merkezi, “İşyeri Stresinin Özgün Bir Biçimi: Yıldırma (Mobbing)” Erişim Tarihi: 25.02.2009
<http://bianet.org/bianet/kategori/biamag/112717/isyeri-stresinin-ozgun-bir-bicimi-yildirma-mobbing>

Dangaç G., “İşyerinde Sapkın Davranışlar” Erişim Tarihi: 12.04.2009
<http://www.nlpgrup.com/makale/isyerinde-sapkin-davranislar-gonul-dangac.html>

Dangaç, G., “İş Yerinde Psikolojik Yıldırma(Mobbing) Erişim Tarihi: 22.03.2009
<http://www.egitimler.info/makaleler/yazar.asp?yaziID=403>

Ergenekon, S., “İş Yerinde Duygusal Taciz(Mobbing) Nedir?” Erişim Tarihi: 12.11.2008
<http://www.elemanara.com/2008/09/24/isyerinde-duygusal-taciz-mobbing-nedir.html>

Güçer, D., “On Beş Ayrı Mobbingci Tipi Var” Erişim Tarihi: 26.02.2009
<http://www.memurlar.net/haber/131912/>

Hecebil, S., “Mobbing’in Yaşanmadığı Bir Kurum Kültürü Yaratmak” Erişim Tarihi:02.03.2009
<http://www.ustundanismanlik.com.tr/service.php?raWPQ9mODrM>

İHA, “İşyerinde Zorbalık” Erişim Tarihi: 22.02.2008
<http://www.maksimum.com/kadin/haber/49/25065.php>

insankaynaklari.com İçerik Ekibi, “İş Yerimde Yalnızım!” Erişim Tarihi:04.05.2008
<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=3489>

Karatay, M., “Araştırmada Örnekleme” Erişim Tarihi:11.03.2009
<http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/mkaratay.doc>

Kocacık, F., “Şiddet Olgusu Üzerine” Erişim Tarihi:23.05.2008
<http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/88.pdf>

Küçükler, T., “PTSB-TSSB Travmatik Stres Bozukluğu” Erişim Tarihi: 23.01.2009
<http://www.kagitpil.com/saglik/ptsb-tssb-travmatik-stres-bozuklugu.htm>

Laçiner, V., “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, Erişim Tarihi: 26.07.2008
<http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98>

Özçelik, B., “Mobbing Davaları Yaygınlaşıyor” Erişim Tarihi: 21.04.2008
http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=9505

Özmen, E., “Anksiyete Bozuklukları” Erişim Tarihi: 13.01.2009
http://www.guncelpsikiyatri.com/anksiyete_bozukluklari.htm

Secretcv İçerik Ekibi, “İş Yerinde Kara Bulutlar” Erişim Tarihi: 30.04.2008
http://www.secretcv.com/insan.php?haber_id=15

Solmuş, T., “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz Ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)” Erişim Tarihi: 05.06.2008
<http://finance.groups.yahoo.com/group/RecruitmenTurkey/message/36577>

Soyer, Ş., “Mobbing “İş Yerinde Duygusal Saldırı” Erişim Tarihi 05.04.2008
http://www.alomaliye.com/sule_soyer_mobbing.htm

Soysal, T., “Psikolojik Yıldırma-Bullying ve Mobbing” Erişim Tarihi: 30.06.2008
http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=197&Itemid=96

Telman, N. – Önen, L., “İşin Önemi Ve İş Yaşamında Tükenmişlik” Erişim Tarihi: 14.01.2009
http://www.maltepe.edu.tr/06_haber/4.rehberlik_sempozyum_sunu/levent_onen.doc

Tepe, F., “Mobbingcinin (Duygusal Tacizcinin) Kişilik Özellikleri” Erişim Tarihi:02.02.2009
<http://fatih-tepe.com/2008/01/29/mobbingcinin-duygusal-tacizcinin-kisilik-ozellikleri/>

Tutar, H., “Genel Olarak İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing)” Erişim Tarihi 05.06.2008
<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/genel-olarak.htm>

Tutar, Hasan; “Kişilik- Psikolojik Şiddet (Mobbing) İlişkisi” Erişim Tarihi:05.06.2008
<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm>

Tutar, I. - Başlama, M. C. - Kütah necioğlu, N. - Dereli, Ö., “İş Yerinde Mobbing - Duygusal Taciz: İzmir’de Bir Uygulama Örneği” Erişim Tarihi Tarihi: 13.11.2008
<http://www.mskongre.org/doc/isiltutar.doc>

Vikipedi “Makyavelizm” Erişim Tarihi: 25.12.2008
<http://tr.wikipedia.org/wiki/Makyavelizm>

Vikipedi “Megalomani” Erişim Tarihi: 18.01.2008
<http://tr.wikipedia.org/wiki/Megalomani>

Vikipedi “Narsisizm” Erişim Tarihi: 27.01.2009
<http://tr.wikipedia.org/wiki/Narsisizm>

Erişim Tarihi: 04.03.2008
www.selfgrowth.com/articles/salvucci2.html

Erişim Tarihi: 09.05.2008
www.topten.org/public/AE/AE471.html

Yıldırım, Tülin; “Türkiye’de Mobbing Davaları” Erişim Tarihi: 02.10.2008
<http://www.bianet.org/2006/11/24/88229.htm>

Yılmaz, A. - Ergun Ö.D. – Mercan, N., “Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişkinde Yönelik Ampirik Bir Araştırma” Erişim Tarihi:13.11.200
<http://www.e-sosder.com/dergi/26334-357.pdf>

Yüçetürk, E., “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing” Erişim Tarihi: 04.05.2008
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224

Yüçetürk, E., “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?” Erişim Tarihi: 23.05.2008
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226

Yüçetürk, Elif; “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi? II” Erişim Tarihi:23.04.2008
<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/512-orgutlerde-durdurulamayan-yildirmauygulamalari-dus-mu-gercek-mi-ii.html>

“Çatışma Yönetimi” Erişim Tarihi: 24.04.2006
<http://www.rehberogretmen.com./Rehfiles/bilcalis/catima%20yonetimi.htm>

“Gözden Geçirilmiş Avrupa Şartı” Erişim Tarihi:12.02.2009
[http://insanhaklarimerkezi.bilgi.edu.tr/source/turkce/4.1.3/\(G%C3%96ZDEN%20GE%C3%87%C4%B0R%C4%B0LM%C4%B0%C5%9E\)%20AVRUPA%20SOSYAL%20%C5%9EARTI.doc](http://insanhaklarimerkezi.bilgi.edu.tr/source/turkce/4.1.3/(G%C3%96ZDEN%20GE%C3%87%C4%B0R%C4%B0LM%C4%B0%C5%9E)%20AVRUPA%20SOSYAL%20%C5%9EARTI.doc)

“İş Hukuku, Mobbing için Yardım Talebi” Erişim Tarihi: 07.02.2009
http://www.hukukcu.com/modules/newbbex/viewtopic.php?forum=6&topic_id=756

“İş Kanunu Maddeli Metin” Erişim Tarihi:10.02.2009
<http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu-turkce/4857-sayili-is-kanunu-maddeli-metin.html>

“Mobbing (İşyerinde yıldırma) ile İlgili Önemli Karar” Erişim Tarihi: 12.02.2009
<http://www.dokuzhukuku.org/mobbing-isyerinde-yildirma-ile-ilgili-onemli-karar.html>

“Mobbing Davaları ve Türkiye” Erişim Tarihi: 02.02.2009
<http://www.erzuni.gen.tr/forum/viewtopic.php?t=1034>

“Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri” Erişim Tarihi:25.03.2009
http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=5808&baslik=nicel_ve_nitel_Arastir_ma_yontemleri&i=Arastirma_yontemleri

“Örnekleme” Erişim Tarihi:17.03.2009
<http://web.sakarya.edu.tr/~adurmus/statistik/acikogretim/unite07.pdf>

“Türk Borçlar Kanunu Tasarısı” Erişim Tarihi:10.02.2009
http://www.basbakanlik.gov.tr/docs/kkgm/kanun_tasarilari/101-1075.doc

ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında Ankara'da doğdum. İlk, orta ve lise öğrenimimi Ankara'da tamamladım. 2000 yılında Hacettepe Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü'nden mezun oldum.

2001-2005 yılları arasında İstanbul Maltepe İlçesi'nde Ertuğrulgazi Lisesi'nde; 2005-2008 yılları arasında İstanbul Kadıköy İlçesi'nde Hayrullah Kefoğlu Anadolu Lisesi'nde görev yaptıktan sonra 2008 yılında İstanbul Kartal İlçesi, Kartal Anadolu Ticaret ve Ticaret Meslek Lisesi'nde başladığım görevime halen devam etmekteyim.

2006-2007 eğitim öğretim yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda başladığım lisans üstü öğrenimime halen devam etmekteyim.

Evli ve bir çocuk annesiyim.

Seyhan ŞİMŞEK ERTEK