

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞYERLERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMA
OLGUSU VE KONUYA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

**FİKRETTİN TURAN
2501030250**

TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. AHMET CEVAT ACAR

İSTANBUL – 2006

ÖZ

Bu çalışma psikolojik yıldırma olgusunu incelemeyi ve psikolojik yıldırma davranışlarının sıklığıyla verimlilik karşıtı davranışlar sergilenme sıklığı ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda özel, kamu ve üniversite hastanelerinde çalışan sağlık personeli üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve çalışanların psikolojik yıldırma maruz kalma sıklıkları ve bunun verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı ile ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik yıldırma davranışlarının verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir.

ABSTRACT

In this thesis, the concept of mobbing is examined and the relationship between the frequencies of being mobbed and showing counter productive behaviors are investigated. To this end, a research was conducted on health employees working in private, public and university hospitals and the relationship between the frequencies of being mobbed and showing counter productive behaviors were analyzed. According to the results, there was a significant relationship between the frequency of being mobbed and showing counter productive behaviors.

ÖNSÖZ

Yaklaşık 20 yıldır gelişmiş ülkelerde araştırılmakta olan Psikolojik Yıldırma (Mobbing) kavramı son yıllarda ülkemizde dikkat çekmektedir. İşyerlerinde ortaya çıkan psikolojik yıldırma davranışları, çalışanların iş tatminini ve performansını olumsuz yönde etkileyen temel bir sorundur. Çalışanlar ve işverenler üzerinde olumsuz etkileri olan psikolojik yıldırma kavramıyla ilgili yapılan akademik çalışmalarda psikolojik yıldırmanın birey ve çalıştığı işyeri üzerindeki olumsuz etkileri incelenmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada çalışanların psikolojik yıldırmaya maruz kalma sıklıkları ve bunun verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı ile ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmamızda, psikolojik yıldırma kavramı, ortaya çıkış nedenleri, psikolojik yıldırmanın kurban ve işyeri üzerindeki çeşitli etkileri ve psikolojik yıldırma ile başa çıkma konuları açıklanmıştır. Çalışmamız kapsamındaki araştırmada ise sağlık sektöründe yer alan özel, kamu ve üniversite hastanelerinde çalışan sağlık personelinin çalışma hayatlarının herhangi bir döneminde psikolojik yıldırmaya maruz kalıp kalmadıkları ve psikolojik yıldırmanın verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı ile ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma, özellikle ülkemizde pek incelenmemiş bir konu olması açısından önemlidir.

Bu çalışmada konunun ve içeriğin şekillenmesinde değerli destek ve katkılarını esirgemeyen Sn. Şaban Çobanoğlu'na teşekkür ederim.

Fikrettin Turan
İstanbul, 2006

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZ / ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1
1. PSİKOLOJİK YILDIRMA KAVRAMI	2
1.1 Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Kavramının Tanımı ve Gelişimi	2
1.2 Psikolojik Yıldırma Süreci.....	7
1.3 Psikolojik Yıldırmanın Türleri.....	8
1.3.1 Dikey Psikolojik Yıldırma.....	11
1.3.1.1 Yukarıdan Aşağıya Doğru Psikolojik Yıldırma	11
1.3.1.2 Aşağıdan Yukarıya Doğru Psikolojik Yıldırma	11
1.3.2 Yatay Psikolojik Yıldırma.....	12
2. İŞYERLERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMANIN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ, SONUÇLARI VE PSİKOLOJİK YILDIRMAYLA BAŞA ÇIKMA YOLLARI	13
2.1 İşyerlerinde Psikolojik Yıldırmanın Ortaya Çıkış Nedenleri	13
2.1.1 Psikolojik Yıldırma Uygulayan Kişinin (Saldırganın) Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler.....	15
2.1.2 Psikolojik Yıldırmaya Maruz Kalan Kişinin (Kurbanın) Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler.....	17
2.1.3 Organizasyondan Kaynaklanan Nedenler.....	20
2.1.4 Toplumsal Değer Yargıları Ve Normlardan Kaynaklanan Nedenler	26
2.2 Psikolojik Yıldırmanın Kurbanlar ve İşyerleri Üzerindeki Etkileri	27
2.2.1 Kurban Üzerindeki Etkileri.....	28
2.2.1.1. Psikosomatik ve Psikiyatrik Sorunlar	29

	Sayfa
2.2.1.2. Sosyal Sorunlar	30
2.2.1.3. Psikososyal Sorunlar	30
2.2.1.4. Psikolojik Sorunlar	31
2.2.2 İşyerleri Üzerindeki Etkileri.....	33
2.2.2.1. Devamsızlığın Artması.....	33
2.2.2.2. İşten Ayrılma Niyeti.....	34
2.2.2.3. Çalışanlara Ödenen Tazminatlar	35
2.2.2.4. Örgütsel Bağlılık	35
2.2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	37
2.2.2.6. Kurum İmajı	38
2.2.2.7. Örgüt Kültürü	38
2.2.2.8. Örgüt İklimi.....	40
2.2.2.9. Verimlilik Karşıtı Davranışlar.....	40
2.3 İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma ile Başa Çıkma Yolları	42
2.3.1 Örgütsel Liderliğin Kurumsallaştırılması.....	44
2.3.2 Örgütsel Rolün Yeniden Tasarımı.....	45
2.3.3 Örgütsel Kültür ve İklimin Yeniden Tasarımı.....	46
2.3.4 Örgütsel Sağlığın Geliştirilmesi.....	46
2.3.5 Psikolojik Şiddete Karşı Örgütsel Empati.....	47
2.3.6 Psikolojik Şiddete Karşı Açık Yönetim	48
2.3.7 İşin İnsancillaştırılması.....	49
2.3.8 Örgütsel Bütünleşmenin Sağlanması.....	49
3. SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA	51
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	51
3.2 Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları	51

	Sayfa
3.3 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları	51
3.4 Veri Toplama Aracı.....	52
3.5 Anakütle ve Örneklem	54
3.6 Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	54
3.7 Hipotezler	54
3.8 Bulgular ve Değerlendirme	56
3.8.1 Demografik Özellikler	56
3.8.2. Psikolojik Yıldırma.....	59
3.8.2.1 Psikolojik Yıldırmaya Maruz Kalma	59
3.8.2.2 Maruz Kalınan Psikolojik Yıldırma Davranışları	63
3.8.2.3 Maruz Kalınan Psikolojik Yıldırma Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılıkları	69
3.8.2.4 Psikolojik Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma ve Verimlilik Karşıtı Davranışlar Sergileme İle İlişkisi	74
SONUÇ	75
KAYNAKÇA.....	80
EK: ANKET FORMU.....	91

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2.1 Örgütte Psikolojik Yıldırma Ortaya Çıkaran Nedenler	14
Tablo 2.2 Çatışma ve Psikolojik Yıldırma Arasındaki Farklar	27
Tablo 3.1 Maruz Kalınan Psikolojik Yıldırma Davranışları.....	53
Tablo 3.2 Cinsiyetlerine Göre Dağılım.....	56
Tablo 3.3 Yaşlarına Göre Dağılım	57
Tablo 3.4 Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım	57
Tablo 3.5 Görevlerine Göre Dağılım	57
Tablo 3.6 Pozisyonlarına Göre Dağılım	58
Tablo 3.7 Kıdemlerine Göre Dağılım.....	58
Tablo 3.8 Toplam Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılım	59
Tablo 3.9 Psikolojik Yıldırma Maruz Kalma Sıklığı	59
Tablo 3.10 Halihazırda Psikolojik Yıldırma Maruz Kalma	60
Tablo 3.11 Psikolojik Yıldırma Maruz Kalma Dönemleri.....	60
Tablo 3.12 Psikolojik Yıldırma Uygulayanlar	61
Tablo 3.13 Psikolojik Yıldırma Uygulayanların Cinsiyeti.....	61
Tablo 3.14 Psikolojik Yıldırma Maruz Kalma Nedenleri.....	62
Tablo 3.15 Kurbanın Psikolojik Yıldırma Verdiği Tepki.....	62
Tablo 3.16 Maruz Kalınan Psikolojik Yıldırma Davranışları.....	63
Tablo 3.17 “İletişim Biçimi ve Etkilerine İlişkin” Psikolojik Yıldırma Davranışları	64
Tablo 3.18 “Sosyal İlişkilere Saldırı” Psikolojik Yıldırma Davranışları	65
Tablo 3.19 “İtibara Saldırı” Psikolojik Yıldırma Davranışları	66
Tablo 3.20 “Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı” Psikolojik Yıldırma Davranışları....	67
Tablo 3.21 “Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırlara İlişkin” Psikolojik Yıldırma Davranışları.....	68

	Sayfa
Tablo 3.22 “İletişim Biçimi ve Etkileri Boyutu” Varyans Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 3.23 “Sosyal İlişkilere Saldırı Boyutu” Varyans Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 3.24 “İtibara Saldırı Boyutu” Varyans Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 3.25 “Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı Boyutu” Varyans Analizi Sonuçları	72
Tablo 3.26 “Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırıları Boyutu” Varyans Analizi Sonuçları	73
Tablo 3.27 Verimlilik Karşıtı Davranışların Psikolojik Yıldırma Davranışları İle İlişkisi	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli	51

GİRİŞ

Özellikle Batı ülkelerinde son dönemlerin en dikkat çeken konularından biri olan psikolojik yıldırma (mobbing), Türkiye’de henüz fazla incelenmemiş bir olgudur. İş dünyasında hemen her meslek grubunda görülebilen psikolojik yıldırma, çalışanların genellikle kimseye bu durumdan bahsetmemesi nedeniyle fiziksel şiddetten daha az ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte psikolojik yıldırmanın gerek birey açısından (mağdurun sağlık durumunun olumsuz etkilenmesi, hayat kalitesinin düşmesi gibi) gerekse organizasyon açısından (çalışanların stres düzeylerinin artması, devamsızlık, verimliliğin düşmesi, iş kalitesinde ve çalışanın işe olan ilgisinde azalma) önemli sayılabilecek çeşitli sonuçları bulunmaktadır.

Çalışan ve organizasyon üzerindeki göz ardı edilemeyecek etkileri nedeniyle psikolojik yıldırma olgusunun insan kaynakları profesyonelleri tarafından dikkate alınması gerekmektedir. İnsan kaynakları profesyonellerinin konu hakkında bilgi sahibi olmaları, çalışan ve organizasyon için olumsuz sonuçlara sahip bu olgunun organizasyon içerisinde ortaya çıkmasını önlemede ve bu olguyla başa çıkabilmede kendilerine yardımcı olacaktır.

Bu doğrultuda bu çalışmada psikolojik yıldırma olgusu ele alınarak psikolojik yıldırma davranışlarının bu davranışlara maruz kalan çalışanların verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde psikolojik yıldırma kavramı tanımı, gelişimi, süreci ve türleri ele alınmış; ikinci bölümünde ise işyerinde psikolojik yıldırmanın ortaya çıkış nedenleri psikolojik yıldırma uygulanan kişiden, uygulayan kişiden, organizasyondan ve toplumsal değer yargıları ve normlardan kaynaklanan nedenler bağlamında incelenmiş ve psikolojik yıldırmanın kurban ve işyeri üzerindeki çeşitli etkileri açıklanmış, ayrıca psikolojik yıldırma ile başa çıkma yolları anlatılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise sağlık sektöründe özel, kamu ve üniversite hastanelerinde çalışan sağlık personeli üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulgu ve değerlendirmelerine yer verilerek çalışanların psikolojik yıldırma maruz kalma sıklıkları ve bunun verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı ile ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK YILDIRMA KAVRAMI

1.1. Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Psikolojik yıldırma, İngilizce “mob” kökünden gelmektedir. “Mob” sözcüğü, aşırı şiddetle ilişkili ve yasaya uygun olmayan kalabalık anlamındadır. Sözcük Latince “mobile vulgus” dan türemiştir. Mobile vulgus ise kararsız kalabalık, şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamlar taşımaktadır. Mobbing sözcüğü ise bir yerde toplanmak, çevresini kuşatma, topluca saldırma ya da rahatsız etmek anlamındadır.¹

Psikolojik yıldırma ayrıca, birine karşı cephe olma, duygusal saldırıda bulunma, “psikolojik terör” anlamlarına da gelmektedir.²

Psikolojik yıldırma kavramına anlamca yakın diğer bir kavram da “bullying” dir. Bullying daha güçlü bir kişi ya da grup tarafından, daha zayıf kişi veya kişilere karşı ve sürekli olarak yapılan psikolojik veya fiziksel baskı anlamına gelmektedir.³ Avrupa ve ABD’de yukarıda belirtilen davranışlara okul örgütlerinde “bullying”, işyerlerindeki davranışlar için mobbing kavramı kullanılmıştır. Terminolojideki karışıklığı gidermek için Leymann, “bullying” kavramını okul örgütleri için, mobbing kavramını da işyerleri için kullanılmasını önermektedir.⁴

Literatür incelendiğinde psikolojik yıldırma kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmış olup ortak olarak benimsenmiş bir tanımın olmadığı görülmektedir. Fakat bu

¹ Şaban Çobanoğlu, **Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, İstanbul, Timaş Yayınları,2005, s. 19.

² Heinz Leymann, **The Mobbing Encyclopedia**,(Çevrimiçi), <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>,03 Mart 2006

³ D. Lewis, “Voices in The Social Work Environment And Health Outcomes”. **Europe Journal of Work Organizational Psychol**, No: 5, 1996,s. 215.

⁴ Heinz Leymann The Mobbing Encyclopaedia, **Some Historical Notes: Research and the Term Mobbing**, (Çevrimiçi), <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>, 03 Mart 2006, s. 1.

tanımlarda psikolojik yıldırmanın süresi ve sıklığı gibi parametrelerde araştırmacılar fikir birliğine varmışlardır.⁵

Psikolojik yıldırma kavramı ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından 1960'larda kullanılmıştır. Lorenz, psikolojik yıldırma kavramını, "hayvanların, avlanmakta olan bir yabancıyı kaçırmak için yaptıkları hareketleri ve gösterdikleri tepkiyi tanımlamak için kullanmıştır."⁶

Daha sonra İsveçli araştırmacı Dr. Peter-Paul Heinemann çocuklar tarafından diğer çocuklar üzerinde etkisini gösteren kabadayılık, zorbalık gibi davranışları araştırmıştır.⁷ Dr. Heinemann, psikolojik yıldırma kavramını, çocuklar arasında görülen zorbalık ve şiddet hareketleri olarak kullanmış, önü alınmazsa bu hareketlerin kurbanları ümitsizlik ve korku nedeniyle intihara kadar götürebileceğini vurgulamak için kullanmıştır.⁸

1980'lerde ise İsveçli psikolog Dr. Heinz Leymann, psikolojik yıldırma kavramını işyerinde çalışanların birbirlerini huzursuz ve taciz etmeleri, kötü davranışlar göstermeleri, kısaca birbirlerine psikolojik şiddet uygulamaları anlamında kullanmıştır.⁹ Leymann, psikolojik yıldırmanın, bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişi veya kişilere, sistematik biçimde düşmanca ve ahlak dışı uygulamalarla ortaya çıkan "psikolojik şiddet" veya "psiko-terör" olduğunu vurgulamaktadır.¹⁰ Leymann, İsveç ve Almanya'da yaptığı araştırmalar sonucu taciz ve yıldırma olaylarının iş dünyasında da geniş boyutta yer aldığını ortaya koymuştur. 1984 yılında yıldırma olaylarıyla ilgili bulgularının yer aldığı bir rapor yayımlamıştır. Dr Leymann'ın bu raporunun ardından psikolojik yıldırma kavramı, işyerindeki duygusal taciz ve saldırıları da kapsamış ve günümüzdeki algılanan anlamında bir mahiyet kazanmıştır.¹¹ Leymann'ın yayımladığı bu rapor birçok araştırmacıyı harekete geçirmiş, Norveç, Finlandiya, İngiltere, İrlanda, İsviçre, Avusturya, Macaristan,

⁵ H.Hoel, C.Rayner ve C.L.Cooper, "Workplace bullying", **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, Vol. 14, 1999, s.190.

⁶ Konrad Lorenz, **Here Am I - Where Are You? The Behaviour of the Greylag Goose**, New York, y.y., 1963, s.1.

⁷ Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliott, **Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace**, Iowa, Civil Society Publishing, 1999, s21.

⁸ Çobanoğlu, **a.g.e.**, s. 26.

⁹ Heinz Leymann, "The Content and Development of Mobbing at Work", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, No: 5 , 1996, s. 165-184.

¹⁰ **A.e.**

¹¹ Çobanoğlu, **a.g.e.**, s. 27.

İtalya, Fransa, Avustralya, Yeni Zelanda, Japonya, Güney Afrika ülkelerinde dikkate değer oranda araştırma başarıyla tamamlanmıştır.¹²

Öte yandan ABD’de psikiyatrist Dr. Carroll Broadsky psikolojik yıldırma kavramını başkalarına acı çektirmek, engel olmak, eziyet etmek ve tepki oluşturmak amacıyla sürekli yapılan, muhatabı kışkırtan, baskı yapan, korkutan yıldırma ya da huzurunu bozan davranışlarda bulunmak olarak tanımlamıştır.¹³

Dr. Leymann 1984’te psikolojik yıldırma kavramını tanımlarken İsveç’teki işyerlerinde görülen benzer davranışların bir çeşit “işyeri terörü” olduğuna dikkat çekmiştir. Bu terörü ise şöyle tanımlamıştır: “Bir ya da birkaç kişinin tek bir kişiye sistemli olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ile düşmanca davranışlarda bulunulmasıdır”. Sık sık uygulanan ve uzun süre devam ettirilen bu eylemler, işyerindeki stres türleri içinde en ciddi ve etkin olanıdır. Psikolojik yıldırma sürecine hedef olan kurban ise işyerinde yardımsız, korunmasız ve tek başına bırakılmaktadır.¹⁴ Hem Borodsky hem de Leymann, yapılan şeyin sıklığı ve devam süresini vurgulamışlardır.

1988 yılında Andrea Adams “bullying” terimini “sürekli kusur bulma” ve “bireyleri küçük düşürme” anlamında kullanmaktadır. Bu eylem biçimlerini ise genellikle böyle bir ortama sessiz kalan bir yönetim anlayışının varlığı ile ilişkilendirmektedir. Daha sonra 1997’de “bullying” kurbanlarına yardım amacıyla “Güven” adı verilen bir örgüt oluşturulmuştur. Bu kuruluş, iş yerlerinde e-mail yoluyla taciz edilenleri ve “bullying” kapsamındaki araştırmaları yapma görevini üstlenmiştir. Cinsiyet ve ırk ayrımcılığına ilişkin taciz olaylarının e-mail yoluyla da yapıldığı ve bu konuda bir patlama yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu eylemler e-bullying olarak isimlendirilmiştir.¹⁵

Tim Field, psikolojik yıldırma kavramını, kurbanların kendilerine olan güvenine ve öz-saygısına sürekli bir saldırı olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla psikolojik yıldırma; “kurbanın benliğini öldürme çabası” olarak görülmektedir. Bu davranışın temel nedeni; üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etmektir. Field’in

¹² Davenport, **a.g.e.**, s. 21.

¹³ Çobanoğlu, **a.g.e.**, s. 28.

¹⁴ Davenport, **a.g.e.**, s. 22.

¹⁵ E.Elif Yüçetürk, “**Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek mi?**”, (Çevrimiçi), <http://www.bilgiyönetimi.org>, 10.Nisan 2006, s.2.

psikolojik yıldırma tanımında, saldırganların davranışlarının sonuçlarını inkar etmesi de bulunmaktadır.¹⁶

1998'de Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino'nun hazırladığı "İş Yerinde Şiddet" adlı rapor, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yayınlanmıştır. Raporunda "mobbing" ve "bullying" eylemleri kapsamında cinayetlerin yanı sıra daha çok bilinen şiddete yönelik davranışlar tartışılmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 1999'da yayınladığı raporunda ise fiziksel ve duygusal yönüyle işyerinde şiddet incelenmiştir. Bu olgunun yeni bin yılda iş yerlerinde görülen en ciddi sorunlardan biri olduğu vurgulanmaktadır.¹⁷

1995'te Lois Price Spratlen işyerlerinde kötü davranışı, kurbanın hoş karşılanmadığı, istenmediği, akılsız olduğu, fazla olduğu gibi anlamlara yol açan durumlar veya davranışlar olarak tanımlamıştır.¹⁸

Einarsen and Skogstad psikolojik yıldırmaı "işyerinde sürekli olarak olumsuz tavırlara maruz kalmak" olarak tanımlamışlardır. Bu tanımda kötü muameleye maruz kalan kişi aşağılanma, üstüne gitme gibi hareketlerle karşılaşmakta ve herhangi bir tepki girişiminde bulunmamaktadır.¹⁹

Terminolojide, işyerlerindeki çeşitli benzer eylemleri ifade etmek için;

- Zorbalık (Bullying)
- İş yada işgören tacizi (Work or employee abuse)
- Kötü Muamele (Mistreatment)
- Duygusal Taciz (Emotional Abuse)
- Kurban Etme (Victimization)
- Gözdağı verme (Intimidation)
- Sözlü Taciz (Verbal Abuse)
- Yatay Şiddet (Horizontal Violence)

¹⁶ Tim Field, "**Bullying in a Public Sector Organisation Being Privatised**", (Çevrimiçi), <http://www.bullyonline.org/personal.htm>. Erişim. 25.Mayıs 2006

¹⁷ Yüçetürk , **Örgütlerde Durdurulamayan ...**, s. 2.

¹⁸ Davenport,**a.g.e.**, s. 24.

¹⁹ S.Einarsen ve A.Skogstad, "Prevalence and risk groups of bullying and harassment at work", **European Journal of Work and Organisational Psychology**, C.5, 1996, s.186.

gibi kavramlar kullanılmaktadır.²⁰

Psikolojik yıldırma literatüre yeni giren bir kavram olduğu için Türkçe'de karşılığı konusunda tam bir karşılığı bulunmamakta, bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Psikolojik yıldırma üzerine araştırma yapanlar, Türkçe'de psikolojik yıldırma olgusunu bir tek sözcükle ifade etmek yerine aşağıdaki belli başlı karşılıkları kullanılmaktadır.²¹ Bu çalışmada psikolojik yıldırma ifadesi kullanılmıştır.

- Psikolojik Yıldırma
- İş yerinde duygusal linç
- İşyerinde psikolojik terör
- İşyeri travması
- İşyerinde zorbalık
- İşyerinde psikolojik taciz
- İşyerinde duygusal saldırı
- Duygusal taciz
- Zorbalık

Psikolojik Yıldırma kavramına yönelik yapılan ve yukarıda belirtilen bir çok tanımda ortak üç unsur bulunmaktadır.²²Birincisi psikolojik yıldırma uygulayan kişinin (saldırgan) amacına bakmaksızın gerçekleştirdiği eylemin, kurbanın üzerinde bıraktığı etkilerdir. İkincisi bu etkilerin olumsuzluğu yani kurbanı zarar verip vermediğidir. Üçüncü unsur ise psikolojik yıldırma eylemine devam edilmesi konusundaki ısrarlı davranıştır. Başka bir ifadeyle eylemin ne kadar sıklıkla ve ne kadar sürede devam ettirildiğidir.

²⁰ World Health Organization, Occupational and Environmental Health Programme, **Raising Awareness of Psychological Harassment at Work**, Protecting Workers Health Series No.4 ,Geneve, 2003, s. 12.

²¹ Çobanoğlu, **a.g.e.**, s. 20.

²² Sean Cusack, "Workplace Bulling: Icebergs in Sight, Soundings Needed", **The Lancet**, C.56, No: 9248, 2000, s. 2118.

1.2. Psikolojik Yıldırma Süreci

Psikolojik yıldırma, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden bir süreçtir.²³

Psikolojik yıldırma sürecinde:²⁴

- Kişinin; saygınlığına, güvenilirliğine, mesleki yeterliliğine saldırılır.
- Olumsuz, aşağılayıcı, hırpalayıcı, kötü niyetli mesajlar içerir.
- Bir ya da daha fazla kişi tarafından gerçekleştirilir.
- Sistematik ve sürekli olarak uygulanır.
- Kurban kusurlu duruma düşürülür.
- Kişi duruma boyun eğmeye zorlanır.
- İşten ayrılmaya mecbur edilir ve bu, kurbanın kendi seçimi olarak gösterilir.

Hedef alınan kişi, eğer direnmeyi başarır ve ortamdaki uzaklaşabilirse ya da duruma yeniden uyum sağlarsa, psikolojik yıldırma son bulur. Direnemez ve uzaklaşamazsa, zihinsel, ruhsal ve bedensel olarak yıpranır ve işine odaklanmakta zorlanır. Daha da sonraları, işine dönme şansını tümüyle yitirir ve özel bir tedaviye ihtiyaç duyar.²⁵

Psikolojik yıldırma çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam eder. Psikolojik yıldırma rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı bir süreçtir.²⁶ Psikolojik yıldırma durağan bir süreç değil, sürekli gelişen bir süreçtir ve gelişim evreleri ülkeden ülkeye, kültürden kültüre göre değişiklikler arz eder.²⁷

Leymann psikolojik yıldırma sürecinde beş aşama belirlemiştir.²⁸

²³ Pınar Tınaz, **İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2006, s. 8.

²⁴ Acar Baltas, **Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing)**, (Çevrimiçi), <http://www.baltas-baltas.com>, 14 Mart 2006, s. 1.

²⁵ **A.e.**

²⁶ Tınaz, **a.g.e.**, s. 54.

²⁷ Çobanoğlu, **a.g.e.**, s. 91.

²⁸ Davenport, **a.g.e.**, s. 38

- Çatışma : Bu aşamada çatışma olarak ortaya çıkan kritik bir olay ve bir anlaşmazlık vardır. Psikolojik yıldırma henüz ortaya çıkmamıştır, fakat bu davranışlar kısa bir süre içinde psikolojik yıldırma dönüşebilir.
- Saldırgan eylemler: Bu, psikolojik saldırıların başladığı ve psikolojik yıldırma dinamiklerinin harekete geçtiği aşamadır. Taciz edici davranışlar sürekli olarak devam etmeye başlamıştır, ayrıca kişi grup içinde yalnız bırakılmaya çalışılır.
- İşletme yönetiminin devreye girmesi: Yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almış olmasa da durumu yanlış yorumlar ve bu negatif döngüde işin içine girer. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde taşıdığı “çalışma ortamının psikososyal durumunun kontrolü” sorumluluğunu reddederek psikolojik yıldırma süreci içindeki yerini alır ve döngüye katılır.²⁹
- Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalanma: Kurbanlar bu aşamada akıl hastası olarak damgalanırlar. Yönetimin yanlış yorumları bu negatif döngüyü hızlandırır.Çoğunlukla bunun sonunda işten çıkarılma veya zorunlu istifa vardır.
- İşine son verilme: Bu evre psikolojik yıldırmanın en son safhasıdır. İşten çıkarılma yada zorunlu istifadan sonra kurbanda duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar yoğunlaşır.

1.3. Psikolojik Yıldırmanın Türleri

ABD’de yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, iş yerlerinde en çok uygulanan on yıldırma davranışı aşağıdaki gibi saptanmıştır.³⁰

- Yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutulma,
- Mantıksız görevler verilmesi,
- Yeteneğin eleştirilmesi,
- Birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilme,
- Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler,
- Küçük düşürülme ve hakarete uğrama,

²⁹Tınaz, a.g.e., s. 55.

³⁰ Yüçetürk , **Örgütlerde Durdurulamayan ...**, s. 6.

- Başarının olduğundan az gösterilmesi,
- İşten çıkarılma (ayağın kaydırılması)
- Bağırılması,
- Şerefın lekelenmesi.

Dr. Heinz Leymann psikolojik yıldırma eylemlerini beş farklı grupta 45 adet farklı davranış olarak sınıflandırmıştır.³¹ Bu kategoriler içindeki davranış biçimlerinin hepsi aynı olayda görülmeyebilir. Bu eylemlerin herhangi birinin gerçekleştirilmesi bile örneğın “tek başına bırakma” ya da “gayri medeni şekilde davranma” biçimi de genellikle kabul edilemez bir durumdur.³²

Leymann tarafından tipleştirilen psikolojik yıldırma davranışı şunlardır:

İletişim Biçimi ve Etkilerine İlişkin Saldırgan Davranışlar. Üstünüz tarafından ifade etme fırsatınız sınırlanır; sürekli sözünüz kesilir; meslektaşlarınızca veya birlikte çalıştığınız kişilerce ifade fırsatınız sınırlanır; azarlanırsınız ve size yüksek sesle bağırılır; yaptığınız iş sürekli eleştirilir; özel yaşamınız sürekli eleştirilir; telefonla rahatsız ediliirsiniz; sözlü olarak tehdit ediliirsiniz; tehdit mektubu alırsınız; jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir; imalar yolu ile ilişki reddedilir.

Sosyal İlişkilere Saldırı İçeren Saldırgan Davranışlar. Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmaz; kimseyle konuşturulmaz ve görüşme hakkından yoksun bırakılırsınız; diğer çalışanlardan izole ediliirsiniz; meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır; size, yokmuşsunuz gibi davranılır.

İtibara Saldırı İçeren Saldırgan Davranışlar. Arkanızdan kötü konuşulur; asılsız dedikodu çıkarılır; alaya alınırsınız; akıl hastasıymış gibi davranılırsınız; psikiyatrik değerlendirme geçirmeye zorlanırsınız; herhangi bir özrünüzle alay edilir; jest ve mimikleriniz taklit edilerek alaya alınırsınız; dini ve siyasi görüşünüzle alay edilir; özel yaşamınızla alay edilir; milliyetinizle alay edilir; öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanırsınız; çaba ve başarınız haksız bir şekilde değerlendirilir;

³¹ Davenport, **a.g.e.**, s. 34.

³² Yüçetürk , **Örgütlerde Durdurulamayan ...** s. 4.

kararlarınız sürekli sorgulanır; küçük düşürücü isimlerle çağrılırsınız; cinsel imalarda bulunulur.

Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı İçeren Saldırgan Davranışlar. Size önemli görevler verilmez; size verilen görevler geri alınır; anlamsız görevleri yapmanız istenir; yeteneklerinizden daha düşük görevler verilir; sürekli yeni görevler verilir; öz güveninizi etkileyecek görevler verilir; gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilir; oluşan zararların faturası size çıkarılır; işyerinize ve evinize hasar verilir.

Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırı İçeren Saldırgan Davranışlar. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız; fiziksel şiddet uygulanır; gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır; fiziksel olarak taciz ediliyorsunuz; cinsel olarak taciz ediliyorsunuz

Yukarıda ifade edilen 5 grup maddenin temel bileşeni, hedef alınan kişinin duygusal ve fiziksel sağlığını derinden etkilemek ve onu saf dışı etmektir. Hastalık, yüksek tedavi masrafları, iş kazaları, istifa ve intihar gibi eylemler çoğunlukla psikolojik yıldırmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuzluklardan kurtulmanın tek çaresi, önlem, erken teşhis, uyarı ve zamanında eyleme geçmektir.

Psikolojik yıldırma, organizasyonel yapıda incelendiğinde dikey psikolojik yıldırma veya yatay psikolojik yıldırma olarak ikiye ayrılır. Dikey psikolojik yıldırma hiyerarşik psikolojik yıldırma olarak ta adlandırılır. Bu tür psikolojik yıldırmada üstler astlarına (yukarıdan aşağıya doğru) veya astlar üstlerine (aşağıdan yukarıya doğru) psikolojik yıldırma uygular. Yatay veya fonksiyonel psikolojik yıldırmada ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine psikolojik yıldırma uygular. Bu psikolojik yıldırma türünde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye psikolojik yıldırma uygularlar.³³

Eğer çalışanlar örgüt içindeki konumunu bir güç unsuru olarak görürlerse ve bu gücü kullanmak eğiliminde ise bu örgütün çeşitli kademelerinde psikolojik yıldırma davranışlarının ortaya çıkması kaçınılmazdır.

³³ Hasan Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, Platin Yayıncılık, 3. Bs, 2004, Ankara,s. 91.

1.3.1. Dikey Psikolojik Yıldırma

Dikey psikolojik yıldırma yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru psikolojik yıldırma olmak üzere ikiye ayrılır.

1.3.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Psikolojik Yıldırma

Bu tür psikolojik yıldırmada bir amirin yada yöneticinin mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak astlarına doğru uyguladığı bir psikolojik yıldırma olgusu söz konusudur.

Yukarıdan aşağıya psikolojik yıldırmanın en yaygın ve en çok bilinen nedenleri şunlardır:³⁴

- Sosyal imajın tehdit edilmesi
- Yaş farkı
- Kayırma
- Politik nedenler

Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre yöneticilerin astlarına uyguladığı psikolojik yıldırma %85,5 iken, eşit statüde olanların birbirlerine uyguladıkları psikolojik yıldırmanın, %15,7 olduğu tespit edilmiştir. Bu rakamlar yöneticilerde psikolojik yıldırmanın örgütsel güçle ve pozisyon gücüyle birlikte ortaya çıktığını göstermektedir.³⁵

1.3.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Psikolojik Yıldırma

Aşağıdan yukarıya yöneltilmiş psikolojik şiddette, çalışanlar kendi aralarında birlik olarak, amirlerine psikolojik yıldırma uygularlar. Bu tür psikolojik yıldırma amirin yetkisi astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar ve saldırganlar genellikle birden fazladır.³⁶

³⁴ Tınaz, **a.g.e.**,s. 118-120.

³⁵ Unacceptable Behaviour- The Unison Workplace Bullying Survey, (Çevrimiçi), <http://www.library.psa.org>, 29 Mayıs 2006

³⁶ Tınaz, **a.g.e.**, s. 139.

Aşağıdan yukarıya doğru uygulanan psikolojik şiddet genellikle; dedikodu çarkının çevrilmesi, yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmeme, sürekli olumsuz geribildirimler verme, işleri geciktirme, bazı işleri sabote etme şeklinde olabilmektedir.³⁷

Aşağıdan yukarıya doğru psikolojik yıldırma departmana yeni bir yöneticinin atanması durumunda sık olarak görülebilir. Departman yöneticiliğine terfi edilmesini bekleyen kişi ya da kişiler diğer çalışanları da kıskırtarak yeni atanan yöneticiye karşı yıldırma davranışlarında bulunabilir.

1.3.2. Yatay Psikolojik Yıldırma

Klasik hiyerarşik örgütlenme biçimi alt kademe, orta kademe ve üst kademe şeklindedir. Bu tür bir örgüt yapısı hiyerarşik veya dikey örgüt modeli olarak ifade edilir. Kamu kurumları, genellikle dikey (hiyerarşik) esasa göre örgütlenmişlerdir. Bu nedenle, kamu kurumlarında, yatay psikolojik şiddet yaygın olmamakla birlikte, dikey şiddet kariyer programları, mevki ve makam edinme endişeleri nedeniyle, yaygın bir psikolojik şiddet biçimidir.³⁸ Yatay psikolojik yıldırmada kurbanın diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olması önemli rol oynar. Ayrıca yatay şiddet; kıskançlık, yarışma, çekemezlik gibi nedenlerden kaynaklanır.³⁹

Bu tür psikolojik yıldırma departmanlar arası farklı politika, uygulamaların olduğu işletmelerde daha fazla görülebilir.

İşyerlerinde çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkileyen temel bir sorun olan psikolojik yıldırmanın tanımına, gelişimine, türlerine yer verdiğimiz bu bölümden sonraki bölümde ise psikolojik yıldırmanın ortaya çıkış nedenleri, sonuçları ve psikolojik yıldırma ile başa çıkma yollarına değinilecektir.

³⁷ Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, s. 93

³⁸ **A.e.**

³⁹Hasan Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Türleri**, (Çevrimiçi), <http://www.canatkan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm>, 28 Haziran 2006, s. 4

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERLERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMANIN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ, SONUÇLARI VE PSİKOLOJİK YILDIRMAYLA BAŞA ÇIKMA YOLLARI

2.1. İşyerlerinde Psikolojik Yıldırmannın Ortaya Çıkış Nedenleri

İşyerlerinde psikolojik yıldırmannın ortaya çıkma nedenleri üzerine yapılan çeşitli araştırmalarda psikolojik yıldırmannın nedenleri üçe ayrılmaktadır.⁴⁰ Bu nedenler:

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

Psikolojik yıldıрма kurbanlarını tedavi eden bazı hekim ve klinik psikologlar, bu eylemlerin ortaya çıkmasından, kurbanların davranışlarını sorumlu tutmaktadır. Kurbanlarda gözlenen şiddetli semptomların, iş durumlarının bir sonucu olmadığı; onların genel olarak “sürekli şikayet eden” ya da “endişeli halleri”nin psikolojik yıldıрма sürecinden önce de mevcut olduğu ileri sürülmektedir.

Leymann ise psikolojik yıldıрма eylemlerine neden olan faktörleri, örgütün liderlik sorunları ve çalışma ortamından kaynaklanan önemli sorunlar olarak belirtmektedir.

Psikolojik yıldıрма sürecinin potansiyel sebebi konusunda bir başka görüş ise bunun “sosyal dışlanma süreci” ve “sosyal sistem” ile ilişkili olduğu yönündedir.⁴¹

Bazı araştırmacılar ise psikolojik yıldırmannın ortaya çıkmasında söz konusu faktörlerin durumsal olarak değişebildiğini belirtmektedirler.⁴²

40 Heinz Leymann, “**The content and development of Mobbing at Work**”, European Journal of Work and Organizational Psychology, No: 5, s.168.

41 Dieter Zapf, “**Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing / Bullying at Work**”, (Çevrimiçi), <http://www.worktrauma.org/foundation/research/mobcauses.htm>, 17 Nisan 2006

Örgütlerde psikolojik yıldırma konusunda yapılan araştırmalar, bunun bir çok nedeninin olduğunu göstermektedir. Amerika'da yapılan bir araştırmada, örgütlerdeki psikolojik yıldırmaı ortaya çıkaran nedenler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.⁴³

Tablo 2.1: Örgütte Psikolojik Yıldırmaı Ortaya ıkaran Nedenler

<i>Psikolojik yıldırma faktörleri</i>	<i>Önemsiz</i>	<i>Önemli</i>	<i>Çok Önemli</i>
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

Namie Gray tarafından Amerika'da yapılan psikolojik yıldırma araştırmasına göre işgörenlerin %58'i, aşırı kontrole direndikleri ve kendilerine bir "uşak" gibi davranılmasına itiraz ettikleri için, %56'sı kendilerinin üstlerinden daha yetenekli oldukları için ve kıskanıldıkları için, %49'u sosyal becerileri, işyerinde sevmeleri ve pozitif tutumları nedeniyle, %46'sı ise, kendilerine kaba davranıldığı ve buna karşılık verdikleri için, %42'si ise psikolojik şiddet uygulayanın zalim kişiliği nedeniyle işyerinde psikolojik yıldırmaı maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.⁴⁴

⁴² R.B.Felson ve J.T.Tedeschi, **Social Interactionist Perspectives Aggression and Violence**. Washington, American Psychological Association, 1993, s.42.

⁴³ Unacceptable Behaviour - The Unison Workplace Bullying Survey.(Çevrimiçi), <http://www.library.psa.org.nz/collection/other/UNISON+Workplace+Bullying+Survey> .hl, 21 Mayıs 2006

⁴⁴ Gary Namie, **Research from The Workplace Bullying & Trauma Institute. U.S. Hostile Workplace Survey**, 2000, <http://www.workdoctor.com>. 01Mayıs 2006

Hiyerarşik yapı, ekip çalışmasının yetersizliği, sorun çözümede kurumsal yetersizlik, şikayet prosedürlerinin belirsizliği ve bunlardan bir sonuç alınamaması, psikolojik yıldırma olgusunu destekleyen diğer faktörlerdir.⁴⁵

Araştırmalarda belirtilen bu üç nedene dördüncü bir madde eklenerek psikolojik yıldırmanın ortaya çıkış nedenleri dört bölümde incelenecektir.

2.1.1. Psikolojik Yıldırma Uygulayan Kişinin (Saldırganın) Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Thomas Hobes, insanın doğasında insanı kavgaya yönelten üç faktör olduğunu belirtmiştir. Bunlar; rekabet, şöhret ve güvensizliktir. Saldırgan bu faktörlere ihtiyaç duyar, kışkırtıcı davranışlarda bulunur, çatışmadan ve acı çektirmekten zevk alır ve bunu kendine bir görev sayar.⁴⁶ Ancak saldırganları tacize yönelten nedenlerin başında, duygusal zekadan yoksun olma, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ve insani değerlerden uzak olma gibi faktörler yer almaktadır. Bunlara ek olarak mevkiini kaybetme korkusunun da yer aldığı söylenebilir.⁴⁷

İrlanda'da kurbanlar üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucunda, kurbanların %75'i, kendilerine psikolojik yıldırma uygulayan kişilerin kendilerini kıskandıkları için bu tür davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir.⁴⁸ Bu durum saldırganların kariyer hedeflerine ulaşmak için güçlü rakiplerini farklı yollarla bertaraf etmeye çalıştıkları fikrini akla getirmektedir.

⁴⁵ Hasan Tutar, "İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Nedenleri", (Çevrimiçi),<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/nedenler.htm>,25 Nisan 2006, s. 1-3.

⁴⁶ D. Lewis; "Voices in The Social Construction of Bullying At Work : Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education." **International Journal Management and Decition Making**, C.4, No:1, s. 65-81.

⁴⁷ Çobanoğlu, **a.g.e.**, s. 33.

⁴⁸ E.Seigne, "Bullying at work in Ireland", **Bullying at Work Research Update Conference: Proceedings**, Staffordshire University, Stafford, 1998, s.2.

Walter'a göre saldırganlar;⁴⁹

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

Leymann, insanların psikolojik yıldırmaya başvurmasında dört temel neden görür. Bu nedenler : Birisini bir grup kuralına kabul etmeye zorlamak, düşmanlıktan hoşlanmak, can sıkıntısı içinde zevk arayışı ve önyargıları pekiştirmektir. ⁵⁰ Adams, narsizmin, sadizmin ve kıskançlığın psikolojik yıldırmayla bağlantılı olduğunu ifade etmektedir.⁵¹

En sık rastlanan saldırgan tipleri şunlardır:⁵²

- Narsist saldırgan
- Hiddetli, bağırgan saldırgan
- İki yüzlü saldırgan
- Megaloman saldırgan
- Eleştirici saldırgan
- Hayal kırıklığına uğramış saldırgan

⁴⁹ Henry Walter, **Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz**, Frankfurt ve New York, Campus, 1993, s. 39.

⁵⁰ Davenport, **a.g.e.**, s. 58.

⁵¹ A.Adams, **Bullying at Work: How to Confront and Overcome It**, Virago, London, 1992, s.37.

⁵² Tınaz, **a.g.e.**, s. 58-78.

Ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanan, sahip olmadıklarının acısını çıkaran, bencil kişilerinde egolarını tatmin etmek için bu davranışlara başvurdukları görülmektedir.⁵³ Hiç şüphe yok ki böyle bir nedenle psikolojik yıldırmaya maruz kalan kişinin saldırganın davranışlarına anlam vermesi oldukça güç bir durumdur.

Saldırganlar yoğun olarak stres ve güvensizlik halinde olup, astlarına karşı baskıcı olmalarına rağmen üstlerine karşı nazik, korkak ve riyakarlardır.⁵⁴ Bu durum yapılan bir araştırmada ortaya çıkmış olup, ilgili araştırmanın sonuçlarına göre saldırganların kendilerine güvenmedikleri ve bunun sonucunda saldırganlık halinde oldukları vurgulanmıştır.⁵⁵

İşyerlerinde kimi orta düzey yöneticiler astlarına karşı olan tutumları işletme sahiplerine ya da üst düzey yöneticilere gösterdiği davranışlardan çok farklı olmaktadır ki bu durum astlarının kendilerine karşı olan saygılarını yitirmelerine neden olmaktadır.

Bir başka olasılık da psikolojik yıldırma davranışı sergileyen kimselerin kötü bir çocukluk dönemi geçirmiş olmalarıdır. Bu kimseler küçük yaşlarda utanç ve korku duyguları içinde büyüdükleri için, bu olumsuzluk iş hayatında bir tür intikam ve yok etme hislerine kapılmalarına yol açmaktadır.⁵⁶ Bir başka ifadeyle bu kişiler geçmişte yaşadığı olumsuz durumları, bugün farkında olmadan çevresindeki bireylere yansıtmaları söz konusudur.

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

Psikolojik yıldırmaya hedef olan kişilerle yapılan görüşmelerde, bu kişilerin üstün özelliklere sahip, zeki, yetenekli, yaratıcı, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir oldukları görülmektedir. Politik davranamayan bu kişiler, yeni fikirler geliştirdiği için psikolojik yıldırmaya daha fazla hedef olmaktadır. Bu tür kişiler, daha yüksek pozisyonu olan personele tehdit oluşturacağı endişesi ile hedef seçilmektedir.⁵⁷

⁵³ Tınaz, **a.g.e.**, s. 84-93.

⁵⁴ Bullying in your workplace, (Çevrimiçi), www.bulliesdownunder.com. 02 Mayıs 2006

⁵⁵ K.Bjorkqvist, K.Osterman, ve M.Hjelt-Back, "Aggression among university employees", **Aggressive Behaviour**, C.20, 1994, s. 174.

⁵⁶ Çobanoğlu, **a.g.e.**, s. 35.

⁵⁷ Yüçetürk, **Örgütlerde Durdurulamayan ...** s. 5.

Kurbanların, çalıştıkları yere karşı aidiyet duygularının yüksek ve yaptıkları işle özdeşleşen kişiler oldukları araştırmalarda görülmektedir.⁵⁸ Buradan çalıştıkları işyeriyle bütünleşememiş kişilerin çalıştıkları örgüte bağlılığı olan kişilere karşı olumsuz düşüncelere sahip olacağı düşünülebilir.

Einarsen ve arkadaşları yaptıkları bir araştırmanın sonuçlarına göre kurbanların özgüvenlerinin eksikliği ve utangaç olmaları nedeniyle psikolojik yıldırımaya maruz kaldıklarını düşünmektedirler.⁵⁹ Saldırganların bu tarz karaktere sahip kişilere karşı daha rahat baskı oluşturacağı kaçınılmazdır.

Bazı araştırmacılar psikolojik yıldırımaya hedef olan kişilerin, sosyal ortamlarda genellikle endişeli ve kendine daha az saygı duyan kişiler olduğunu öne sürülmektedirler. Araştırmacılara göre bu kişiler dürüst ve oldukça tecrübesizdirler. Her zaman mahcup, hoşgörülü, iyi niyetli ve özür dilemeye hazır bir tavır içindedirler. Bu özelliklerin de saldırganları, psikolojik yıldırma eylemi için cesaretlendireceği açıktır.⁶⁰ Bir başka araştırmada ise psikolojik yıldırımaya maruz kalınması ile beş faktör kişilik boyutları içerisinde duygusal dengesizlik ve sorumluluk bilinci boyutları arasında anlamlı korelasyon olduğu saptanmıştır.⁶¹ Bazı kurbanların sahip oldukları pek çok üstün özelliklere rağmen içine düşürüldükleri durumu anlamak ve çözmek yerine durumu kabullenen kişiler oldukları sonucuna ulaşılmıştır.⁶² O'Moore ve arkadaşları 16PF ile kurbanların kişilik profillerini incelemiş, kurbanların duygusal denge ve baskınlık boyutlarında norm grubun altında puan aldıkları, kaygı ve hassasiyet boyutlarında ise norm grubun üzerinde puan aldıkları görülmüştür.⁶³

58 D. Zapf & C. Knorz & M. Kulla, "On The Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes," **European Journal of Work and Organizational Psychology**, C: 5 (2), 1996, s. 215-237.

59 S. Einarsen, B. I. Raknes ve S.B. Matthiesen, "Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, C:4, 1994, s. 383.

60 Yüce Türk, **Örgütlerde Durdurulamayan ...**, s. 5.

61 V.Jockin, R.D. Arvey, ve M.McGue, "Perceived victimization moderates self-reports of workplace aggression and conflict", **Journal of Applied Psychology**, C: 86(6), 2001, s.1264.

62 Sandra Dann, "Workplace Bullying : Making a Difference", **Workplace Bullying Conference**, Brisbane, 16-17 Ekim 2003, s. 3.

63 A.M.O'Moore, E.Seigne, L.McGuire ve M. Smith, "Victims of bullying at work in Ireland", **Irish Journal of Psychology** , C: 19, 1998, s. 346.

Maslow'un insan güdülenmesiyle ilgili kuramında ise kurbanlar genellikle kendilerini gerçekleştirmiş kişilerdir. Maslow'un kendini gerçekleştirmiş bir kişide gördüğü özellikler şunlardır:⁶⁴

- Gerçeğin bilinebilecek yönlerini doğru algılar; bilinmeyecek olanların bilinmeyeceğini doğru algılar.
- Gerçeği ve kendisini olduğu gibi kabul eder
- Başkalarını olduğu gibi kabul eder
- Yaratıcı özelliktedir
- Kendilerini eleştirir
- İnsanlığa değer verir
- Empatiktir
- Sorumluluk sahibidir
- Değişimcidir

Brigitte Huber, işyerlerinde dört farklı tipteki kişilerin kurban olma tehlikesiyle karşı karşıya olduklarını belirtmiştir. Bu tipler : Diğer kişilerden uzak (yalnız bir kişi), sıra dışı bir kişi, başarılı bir kişi, işe yeni başlayan tiplerdir.⁶⁵

Bazı durumlarda ise kurbanın değiştiremeyeceği özellikleri (ırkı, cinsiyeti, fiziksel özellikleri, aksanı, iş arkadaşlarından daha az ya da daha çok görgü ve terbiyeye sahip olması gibi) neden olabilir. Ayrıca daha önce hüküm giymiş bir kişi de yıldırma maruz kalabilir.⁶⁶ İnsan kaynakları bölümlerinin bu gibi ayrımcılık davranışlarını gösteren kişilerin alacağı cezaları prosedürlerde açık ve net olarak tanımlamaları gerekir.

Bazı araştırmalar psikolojik yıldırmanın cinsiyet bazında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.⁶⁷ Araştırmalara bakıldığında; erkeklerin % 69 oranında kadınlara, kadınların ise %84 oranında kadınlara psikolojik yıldırma yaptığı

⁶⁴ Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1992, s. 429.

⁶⁵ Brigitte Huber, **Mobbing.Psychoterror am Arbeitsplatz**, Niedernhausen, Falken, 1994, s.24-25

⁶⁶ Davenport, **a.g.e.**, s. 72.

⁶⁷ C.Rayner, ve C.Cooper, "Workplace bullying: myth or reality? Can we afford it ignore it?" **Leadership and Organisation** , C.18 (4), 1997, s.213.

görülmektedir. Bu istatistikten kadınların kadınlara daha fazla psikolojik yıldırma yaptıkları görülmektedir.⁶⁸ Amerika'daki mahkemelerdeki cinsel taciz ile ilgili davaların yüzde 87'sinde davacılar kadınlardan oluşmaktadır.⁶⁹ İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre saldırganların %58'inin kadın ve % 42'sinin erkek olduğu görülmektedir.⁷⁰

Almanya'da Institute for Social Research (SFS) kuruluşu, "işyerlerinde psikolojik yıldırmanın boyutları" konusunda Haziran 2002 tarihinde yayınladığı raporda işyerlerinde psikolojik yıldırmanın her yaştaki işgören için önemli bir sorun olduğunu belirtmiştir.⁷¹

Psikolojik yıldırma maruz kalınması durumunda izlenecek yol çalışanlar tarafından biliniyor ise bu durum saldırganların cesaretini azaltacak ve yıldırma davranışları az görülecektir. Bu nedenler çalışanlar bu konuda bilgilendirilmeli ve kurbanlar saldırganlardan korunmalıdır.

2.1.3. Organizasyondan Kaynaklanan Nedenler

Organizasyonlarda psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olabilecek bir çok faktör olabilir. Bu faktörler genel anlamda organizasyonun politikasına, yapısal özelliklerine ve organizasyonel süreçlere ilişkin faktörlerdir.⁷²

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

⁶⁸ insankaynaklari.com ve Ersn & Young, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul, Hayat, 2005, s.262

⁶⁹ N.Harvey ve A.Twomey, **Sexual Harrasment in the Workplace: A practical guide for employers and employees**, Dublin, Oak, 1995., s. 38

⁷⁰ Deborah Lee, "An Analysis Of Workplace Bullying In The UK", **Personnel Review**, C. 29, 2000, s. 595.

⁷¹ Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, s. 62-63.

⁷² Hasan Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Nedenleri**, (Çevrimiçi), <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/nedenler.htm>, 25 Nisan 2006, s. 2.

- *Organizasyonel Süreçler*: Yetersiz iletişim ve yetersiz bilgi; başarı düzeyi ile ilgili yetersiz geri bildirim; belirsiz ve çelişkili amaçlar; subjektif yönetim anlayışı; organizasyonel liderliğin yokluğu, zayıf yönetim.

Psikolojik yıldırmanın işyerlerinde ortaya çıkmasının işyeri veya varolan yönetime bağlı ana nedenleri arasında hatalı personel seçim ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan rekabet gösterilebilmektedir.⁷³

Vartia'nın psikolojik yıldırma mağdurları üzerinde gerçekleştirdiği bir araştırmanın sonuçlarına göre mağdurların %42'si zayıf yönetimi sorumlu tutmuştur.⁷⁴ Ayrıca organizasyonlarda psikolojik yıldırma neden olan faktörlerin başında iş tasarımındaki yetersizlik, örgütsel liderliğin yetersizliği ve organizasyonda düşük moral standartları gelmektedir.⁷⁵ Einarsen ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada kurbanların çalıştıkları işletmelerde yapıcı bir liderliğin olmadığını dile getirdikleri görülmektedir.⁷⁶

Bir organizasyonda yukarıda belirtilen koşullar ve durumlar var ise, söz konusu organizasyonun elverişsiz bir örgüt kültürüne sahip olduğu söylenebilir. Bir işletmedeki psikolojik yıldırma eylemlerinin sıklığı o işletmedeki örgüt kültürüyle sıkı bir ilişki içindedir. Cox ve Howarth'a göre örgüt kültürü, örgütlerin yapıları, politika ve prosedürleri ve örgütsel hedeflere personelin bakış açılarını içeren değerlerden oluşur.⁷⁷ Hiç şüphe yok ki bir işletmedeki örgüt kültürünün temsil yeteneği yüksek ise psikolojik yıldırmanın ortaya çıkması ve yaşaması zorlaşır; temsil yeteneği zayıf bir örgüt kültüründe ise psikolojik yıldırmanın görülme olasılığı yüksektir. İşletmenin kendisine has sahip olduğu kültür, büyük ölçüde toplumun sosyal ekonomik ve ahlaki kabullerinden etkilenmektedir. Bir ülkenin felsefesi, inançları, insana verilen

⁷³ Tınaz, **a.g.e.**, s. 115.

⁷⁴ M.Vartia, "The sources of bullying -- psychological work environment and organisational climate", **The European Journal of Work and Organisational Psychology**, C: 5, 1996, s.204.

⁷⁵ M. Vartia, "Psychological Harassment (bullying, mobbing) at Work", **OECD Panel Group on Women, Work and Health Ministry of Social Affairs and Health**, Helsinki, 1993, s. 149-152.

⁷⁶ Einarsen vd., "**Bullying and harassment at work...**", s. 384.

⁷⁷ T. Cox ve I. Howarth, "Organizational health, culture and helping", **Work & Stress** C. 4., 1990, s. 264.

değer, o ülkede konuşlanmış şirketlere de yansımaktadır. İnsanların bir ürün ve sarf malzemesi gibi görüldüğü örgütlerde psikolojik yıldırma daha yaygın olarak görülmektedir.⁷⁸

Yine bir işletmedeki psikolojik yıldırma eylemlerinin sıklığı o işletmedeki örgüt iklimiyle de sıkı bir ilişki içindedir. Bir işletmede çalışan kişilerin o işletmeden algıladıkları havaya örgüt iklimi denir. Landy ve Trumbo işletmelerde dört faktörün örgütsel iklimi belirlediğini ileri sürmüşlerdir.⁷⁹

Bunlar;

- Otonomi
- Örgütsel yapı
- Ödüllendirme
- Oryantasyon durumudur.

Bu faktörler açısından çalışanları memnun eden örgütlerde örgütsel iklim çalışanlar açısından tatmin edici bulunur, böylece psikolojik yıldırma kaynağı oluşması zorlaşır. Fakat bu faktörler çalışanlar açısından yeterli bulunmaz ise örgüt psikolojik yıldırma kaynağı olabilir. Vartia'nın çalışmasına göre örgüt ikliminin, psikolojik yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasındaki etkisi %24'tür.⁸⁰

Zapf'ın gerçekleştirdiği bir araştırmanın sonuçlarına göre, kurbanlar, kendilerine yönelik psikolojik yıldırmanın nedenleri olarak örgüt iklimini ve çoğunluğun kararlarına uyum sağlayamamalarını göstermektedirler.⁸¹

İşyerlerinde psikolojik yıldırma tetikleyen diğer nedenler de şöyledir.

- Bir işletmenin kötü yönetilmesi
- Aşırı rekabetçi bir ortam
- Yoğun işyeri stresi
- Küçülme ve yeniden yapılanma faaliyetleri

⁷⁸ Çobanoğlu, a.g.e., s. 66.

⁷⁹ F. J. Landy ve D. A. Trumbo, **Psychologist of Work Behaviour**, Dorsey , 1976, s. 54.

⁸⁰ Vartia, a.g.e., s. 205.

⁸¹ D.Zapf, "Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work" **International Journal of Manpower**, C: 20(1/2), 1999, s.73.

- Aşırı disiplin getirme anlayışı
- Verimliliği artırma baskısı
- Aşırı biçimde sonuçlara yönelmek
- Yetersiz iletişim
- Saydamlığın olmayışı
- Ekip çalışmasının yetersizliği
- Eğitim eksikliği

İşletmenin küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün genç çalışanlardan oluşturulması ve örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmanın hedeflenmesi nedeniyle, firma yönetiminin uyguladığı kasıtlı ve gerçek bir stratejinin yaşama geçirildiği bir psikolojik yıldırma olgusu da söz konusudur.⁸² Bu stratejiyi benimseyen bir işletmede çalışanların örgütsel bağlılığı hiç şüphe yok ki azalacaktır.

Türkiye’de de psikiyatrist Samancı işyerlerinde baskı gören hastalar üzerinde yaptığı bir araştırmada ekonomik krizin yaşandığı dönemlerde işyerlerindeki psikolojik yıldırmanın arttığına dikkat çekmektedir. Bu sayede çalışanlar, karşı karşıya kaldıkları psikolojik baskı ve zorbaca eylemler sonucu istifaya zorlanmaktadır. Böylece, yıldırma eylemleri “işten çıkarma tazminatı”ndan kurtulmanın bir aracı olarak görülmekte ve işten çıkarma, ülkemizde yıldırma sürecinin ilk amacı durumuna gelmektedir.⁸³

İşyerlerinde ortaya çıkan psikolojik yıldırmanın çatışma yönetiminin etkinsizliği ile yakın bir ilişkisi vardır. Çatışma, iki veya daha fazla insanını ya da grubun aynı anda aynı yeri ya da kaynağı kullanmaya teşebbüs etmesi sonucu ihtiyaçların, çıkarların veya isteklerin birbiriyle çelişmesi ile ortaya çıkan anlaşmazlık, savaş, duygusal gerilim veya çarpışma olarak tanımlanmaktadır.⁸⁴ Çatışma, kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek

⁸² Tınaz, **a.g.e.**, s. 141.

⁸³ Özge Turul, Taciz, Depresyon, İstifa... (Çevrimiçi)
<http://www.radikal.com.tr/2001/01/227yasam/01tac.shtml>, 23 Nisan 2006, s. 1

⁸⁴ Yaprak Özer, **Yöneticilerle Çatışma Yönetimi**, (Çevrimiçi),
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5864>, 19 Haziran 2006, s. 1.

toplumsal bir süreçtir.⁸⁵ Psikolojik yıldırma ile yakın bir ilişkisi olan çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışmalarından kaynaklanan ve ilişkilerin durmasına veya bozulmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir.⁸⁶

Örgütlerde çatışma geçtiği alanlara göre dört başlık altında gruplandırılabilir.⁸⁷

- Hiyerarşik Çatışma: Bu çatışma örgütün çeşitli düzeyleri arasında ortaya çıkabilir. Astın üstüyle içinde bulunduğu çatışma bu gruba girebilir. Dikey çatışmalar üstlerin astların davranışlarını denetleme girişimi ve astların da bu denetime direnmelerinden doğar.⁸⁸
- İşlevsel Çatışma: Örgütün çeşitli bölümleri arasında ortaya çıkan çatışmadır. İşlevsel çatışmaların genellikle görev ya da hedef uyumsuzluğu sonucu ortaya çıktığını söyleyebiliriz.⁸⁹
- Komuta – Kurmay Çatışması: Komuta ve kurmay grupları arasındaki çatışmadır. Bu çatışma kurmay personelin komuta personeli üzerinde otoriteye sahip olmak istediği durumlarda ortaya çıkar. Bir işin yapılması veya yapılmaması hususunda üstün ast üzerinde doğrudan emir yetkisine komuta yetkisi denir. Kurmay yetkisi ise danışılma ve öğüt verme yetkisidir.⁹⁰
- Biçimsel – Biçimsel Olmayan Gruplar arası Çatışma:

Psikolojik yıldırmanın en önemli kaynağı olan örgütsel çatışmanın olası kaynakları ise Bryans ve Cronin tarafından aşağıdaki gibi özetlenmiştir.⁹¹

⁸⁵ Tınaz, a.g.e., s. 18.

⁸⁶ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 4. baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1993, s.449.

⁸⁷ Nihal Tulunay, **Örgüt İçi Çatışmalar Ve Çatışma Çözüm Yöntemleri İle İlgili Bir Araştırma**, İstanbul Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 1990, s. 174.

⁸⁸ Louis R. Pondy, **Organizational Conflict: Concepts and Models**, y.y.,t.y., s. 374

⁸⁹ Tulunay, a.g.e.,s. 176.

⁹⁰ Mehmet Oluç, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, İstanbul, Sermet Matbaası, 1978, s. 264.

⁹¹ Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, s. 99

- Ortak ve bireysel hedefler arasında farklılık,
- Örgütte farklı departman ve gruplar arasında çatışma,
- Formel ve informel organizasyon arasında çatışma,
- Yöneten ve yönetilen arasında çatışma,
- Bireyler arasında çatışma,

İşyerinde çatışmaların ortaya çıkmasında çok çeşitli faktörler rol oynayabilir. En yaygın çatışma kaynağı olarak belirtilen temel faktörler şunlardır.⁹²

- Sınırlı kaynakların paylaşımı
- Görevler arası karşılıklı bağımlılık
- İletişim sisteminden kaynaklanan nedenler
- Statü farklılıkları
- Değişim ve belirsizlik
- Ödül ve teşvik sistemleri
- Yetki ve sorumluluklardaki karışıklıklar
- Uzmanlaşma
- Örgütün büyüklüğü
- Yönetim biçimindeki farklılıklar
- Bireysel farklılıklar
- Engelleme
- Değer ve inanç farklılıkları

Bir işletmede çatışmanın ortaya çıkışını gösteren bazı önemli ipuçları bulunmaktadır. Aşağıda sıralanan konular incelendiğinde herhangi bir çatışmanın varlığı kolayca anlaşılabilir.⁹³

⁹² Tınaz, **a.g.e.**, s. 22-28.

⁹³ Çobanoğlu, **a.g.e.**, s. 123.

- Vücut dilinin verdiği mesajlar
- Ele alınan konunun dışında zıtlıklar bulunması
- Sürpriz tutum ve davranışlar
- Genel mekanlarda zıtlıklar
- Değerler sistemlerinde görülen zıtlıklar
- Güç kazanma isteği
- Firmada giderek saygı ve sevginin giderek kaybolması
- Anlaşmazlıkların ulu orta konuşulması
- Net hedeflerin bulunmaması
- İlerleme ve gelişmeden bahsedilmemesi, amaçlara ulaşılamaması

Hiç şüphe yok ki organizasyonlarda bir yenilik, değişim ve harekettten bahsedebilmek için çatışmanın olması gerekir. Bu nedenle önemli olan yaşamımızın kaçınılmaz bir parçası olan çatışmayı olumlu olarak sonuçlandırmaktır.

Leymann, çatışma ve psikolojik yıldırma kavramlarının birbirinden farkının olayın “ne olduğu” veya “nasıl olduğu” değil; olayların sıklığı, süresi ve olayların etkisiyle açık bir şekilde ortaya çıkan psikolojik, psikosomatik ve patolojik sonuçlar olduğunu belirtmektedir.⁹⁴ Hangi düzeyde ele alınır alınsın, çatışmanın kaynağına inebilmek, nedenlerini iyi tespit etmek ve çatışmayı psikolojik yıldırmaya dönüştürmeden yönetmek gerekir. İşletmelerde psikolojik yıldırmaya kaynaklık eden çatışmalar, çağdaş yönetim anlayışıyla birlikte iş hayatına giren çatışma yönetimi ile çatışmaları iş hayatının lehine bir kaynak haline dönüştürülebilir.⁹⁵

⁹⁴ Tınaz, **a.g.e.**, s. 35.

⁹⁵ Özer, **a.g.e.**, s. 3.

İşyerinde uygulanan çatışma ve psikolojik yıldırma arasındaki farklılıklar Tablo 2.2'de belirtilmiştir.

Tablo 2.2: Çatışma ve Psikolojik Yıldırma Arasındaki Farklar

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

2.1.4. Toplumsal Değer Yargıları ve Normlardan Kaynaklanan Nedenler

Bir toplumun zamana bakışı, yardımseverlik, işbirliği, farklı yaşam tarzlarına gösterdiği tolerans hiç şüphesiz işyerlerine de yansımaktadır. Özellikle Amerika, İngiltere, Almanya gibi batı toplumlarında varolan tipik özellikler psikolojik yıldırma davranışlarını tetiklemektedir.

Bu özelliklerin bir kısmını ve yol açtıkları fiziksel ve duygusal tahribatı şu şekilde açıklayabiliriz.⁹⁶

- Bireysellik: Aşırı bireyselleşen kurumlarda, çalışanlar kendi davranışlarından sorumludur. İşyerine uyum sağlayıp sağlayamamak bireysel bir sorun olarak görülmektedir.

⁹⁶ Çobanoğlu, a.g.e., s. 67.

- Yenilikçilik: Bir işyerinde yönetim değişiklikleri sonucu bazı yenilikler getirilebilir. Yapılacak sık ve anlamsız değişiklikler psikolojik yıldırma ortamını desteklemektedir.
- Verimlilik: Verimli olabilmek için insanlardan çok çalışmaları beklenir. Bazı çalışanlar verimli olabilmek için gayret sarf ederken, bir kısım çalışanlar ise işleri olurluna bırakmaktadırlar. Çok çalışan kişiler vasat kişiler için bir tehdit olarak algılanmaktadır.
- Rekabet: Kimi durumlarda insanlar ve kurumlar arası rekabet acımasızlığa dönüşebilir. Bunun sonucu olarak çalışanların birbirine saldırması gündeme gelebilir.
- Sınırsız Özgürlük: Yöneticiler verimli olabilmek ve rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için kendilerinde sınırsız bir özgürlük hissine kapılabilmektedirler. Bu his ise yöneticilerin objektif ve insancıl davranamamalarına neden olmaktadır

Dört bölümde incelediğimiz psikolojik yıldırmanın ortaya çıkış nedenlerinin bir kaçı ya da tümü eş zamanlı olarak psikolojik yıldırmaya sebep olabilir. Diğer bir ifadeyle kurbanın ya da saldırganın kişisel faktörleri kadar sosyal ve örgütsel faktörler de bu sürecin nedenlerindedir.

2.2. Psikolojik Yıldırmanın Kurbanlar ve İşyerleri Üzerindeki Etkileri

Psikolojik yıldırmanın gerek kurban üzerinde gerekse kurbanın çalıştığı işyeri üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır.

2.2.1. Kurban Üzerindeki Etkileri

Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik yıldırmanın kurban üzerinde psikosomatik ve sosyal bozukluklara neden olduğu görülmektedir. Psikolojik yıldırmanın neden olduğu sağlık sorunlarının başında depresyon gelmektedir.⁹⁷ Namie tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre psikolojik yıldırmaya uğrayanların %79'unda strese bağlı bozukluklar, %64'ünde depresyon, %64'ünde

⁹⁷ S.Einarsen ve E.G.Mikkelsen, "Individual effects of exposure to bullying at work", **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice** içinde S.Einarsen, H.Hoel, D.Zapf ve C.L.Cooper (Eds.), s.3-30. London: Taylor & Francis, 2003, s. 5.

bitkinlik/yorgunluk, %59'unda güven eksikliği, %58'inde suçluluk duygusu, %58'inde kabuslar, %56'sında odaklanamama ve %53'ünde ise uyku sorunları gözlemlenmiştir.⁹⁸

Duygusalılık ihtiyacını giderecek ve sosyal destek bulabileceği bir zeminden uzak kalmak, kurbanda güvensizlik hissinin var olmasına neden olur. Kişisel güven eksikliği, azalan saygı, işte düşük motivasyon, artan kan basıncı ve nabız oranı, işten ayrılma düşüncesine neden olur.⁹⁹ İşyerlerindeki psikolojik yıldırma bazen intihar ya da cinayet gibi korkunç sonuçlara da neden olabilmektedir. Bir araştırmada, intihar olaylarının %15'inin iş yerindeki psikolojik yıldırmanın bir sonucu olduğu bulgusu elde edilmiştir.¹⁰⁰

Leymann, psikolojik yıldırmanın dört alanda klinik problemlere neden olduğunu belirtmiştir.¹⁰¹

Bu alanlar şunlardır:

2.2.1.1. Psikosomatik ve Psikiyatrik Sorunlar

Psikolojik yıldırmaya maruz kalan çalışanlarda görülen psikosomatik ve psikiyatrik sorunlar 3 ana başlık altında toplanabilir: Şiddetli depresyon, hiperaktivite ve psikosomatik hastalıklar.

Quine, İngiltere'de yapılan bir araştırmaya dayanarak psikolojik yıldırmaya maruz kalanların böyle bir davranışla karşı karşıya kalmayan kişilere oranla önemli ölçüde daha çok klinik derecede korku, endişe ve depresyon sorunlarından şikayetçi olduğunu ifade etmiştir.¹⁰² Benzer bir araştırmada da Niedl, psikolojik yıldırmaya

⁹⁸ Gary Namie ve Ruth Namie, **The Bully At Work**, Naperville, IL: Sourcebooks, 2003, s. 53.

⁹⁹ J. Valerie, Sutherland ve Cary L. Cooper, **Understanding Stress A Psychological Perspective For Health Professionals**, Chapman and Hall, 1990, s. 44-45.

¹⁰⁰ C.Rayner, ve H.Hoel , "A summary review of literature related to workplace bullying", **Journal of Community and Applied Social Psychology**, C: 7, 1997, s.183.

¹⁰¹ International Trainig Centre for Women, **Mobbing – Raising Awareness on Women Victims of Mobbing**, The Netherlands Contribution, s. 9.

¹⁰² L.Quine, "Workplace bullying in nurses". **Journal of Health Psychology**, C: 6, 2001, s. 75.

maruz kalanların, böyle bir davranışla karşı karşıya kalmayan kişilere oranla daha büyük ölçekte depresyon belirtilerine sahip olduğunu saptamıştır.¹⁰³

İşyerlerinde görülen psikolojik yıldırma, sadece kurbanı değil aynı zamanda aile bireylerini ve genel olarak yaşamlarını da derinden etkiler.¹⁰⁴ İşyerlerinde yaşanan bir psikolojik yıldırma olgusunun sonucunda karı-koca ilişkilerinin, ebeveyn-çocuk ilişkilerinin de olumsuz etkileneceği kaçınılmazdır.

Psikolojik nedenlerin yol açtığı hastalıklara psikofizyolojik veya psikosomatik hastalıklar adı verilir. Bu hastalıklardan en önemlisi hipertansiyondur. Uzun süre devam eden psikolojik yıldırma hipertansiyon başta olmak üzere, kalp ve damar hastalıklarına neden olabilir.¹⁰⁵ Bu hastalıklar arasında sindirim sistemi ile ilgili rahatsızlıklarda yer almaktadır.

2.2.1.2 Sosyal Sorunlar

Psikolojik yıldırmaya maruz kalan çalışanların karşılatığı sosyal sorunlar sosyal izolasyon, damgalanmak (stigmatizing) ve kişinin kendi iradesi ile kaçınma davranışı sergilemesidir.

2.2.1.3. Psikososyal Sorunlar

Vartia tarafından yapılan bir araştırmaya göre psikolojik yıldırmaya şahit olmak zihinsel sağlığı etkileyen önemli bir durumdur. Kurbanlarda ve çalışma arkadaşlarında görülen yan etkiler açısından değerlendirildiğinde özellikle psikolojik yıldırmaya yönelik gerçekleştirilen sesli tartışmalar önemli bir psiko-sosyal stres faktörü olarak değerlendirilmektedir.¹⁰⁶

Vartia psikolojik yıldırmaya maruz kalanlar, böyle bir duruma tanıklık edenler ve psikolojik yıldırma davranışı ile hiç karşılaşmamış belediye personeli üzerinde

¹⁰³ K.Niedl, "Mobbing and well-being: economic and personnel development implications", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, C: 5, 1996, s. 240.

¹⁰⁴ Tınaz, **a.g.e.**, s. 169.

¹⁰⁵ Cüceloğlu, **a.g.e.**, s. 231.

¹⁰⁶ M.Vartia, "Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying", **Scandinavian Journal of Work Enviromental Health**, 2001, s.64

yaptığı araştırmada psikolojik yıldırımaya maruz kalmış kişilerin, psikolojik yıldırımaya tanıklık edenlere oranla daha yüksek bir stres, zihinsel baskı altında olduklarını ve özgüvenlerinin daha az olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmada hem psikolojik yıldırımaya maruz kalanlar, hem de böyle bir duruma tanıklık edenlerin stres düzeyleri ise psikolojik yıldırma davranışı ile hiç karşılaşmamış personelinkinden çok daha yüksek bulunmuş, psikolojik yıldırmanın kurbanlar ve psikolojik yıldırımaya tanık olanlar üzerinde zararlı etkileri ortaya konmuştur.¹⁰⁷

2.2.1.4. Psikolojik Sorunlar

Psikolojik yıldırımaya maruz kalan çalışanlarda görülen psikolojik sorunlar 3 ana başlık altında toplanabilir: Çaresizlik hissi, tamamen umutsuzluk ve kaygının ortaya çıkması.

Kaye'ye göre psikolojik yıldırma sonucu oluşan stres sonucunda kurbanlarda baş ağrısı, mide bulantısı ve kilo kaybı gibi sorunlar görülmektedir.¹⁰⁸ Sistemli uygulanan psikolojik yıldırmanın kurban üzerinde yapmış olduğu etkilerin acımasız sonuçları, günden güne daha belirgin şekilde kendini gösterir. Depresyon, panik atak krizleri şeklinde ortaya çıkan anlamsız korku ve heyecanlar, yüksek tansiyon, dikkati toplayamama, ellerin titremesi ve terlemesi, yersiz sıcak basma veya üşüme duygusu, titreme, boğazda düğüm hissetme, baş ağrıları, başta ağırlık hissetme, sırt ağrıları, bağışıklık sisteminde düşüş, mide bağırsak rahatsızlıkları, terkedilmişlik duygusu, iştahsızlık, zayıflama, deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar, vb. son derece ağır semptomlarla kendini gösteren bir sağlık tablosunun, bireyi etkisi altına alması kaçınılmazdır.¹⁰⁹

Psikolojik yıldırımaya maruz kalan kişilerde travmatik stres ortaya çıkmaktadır.¹¹⁰ Kurbanlarda görülen travmatik stres belirtilerinin tecavüze uğramış kişilerde görülenle benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.¹¹¹

¹⁰⁷ A.e.

¹⁰⁸ J. Kaye, "Sexual harassment and hostile environments in the perioperative area", **The Association of Operative Registered Nurses Journal**, 63 (2), 1996, s. 444.

¹⁰⁹ Tınaz, a.g.e.,s. 155.

¹¹⁰ T.Field,. **Bully in Sight: How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying** .Vantage: Wessex Press, 1996.

Hollanda'da bulunan "Internal Instruction Document of the Arbeidsinspectie" isimli işçi denetim merkezinde yapılan "psikolojik yıldırmanın çalışanlar üzerindeki etkileri" isimli araştırmada psikolojik yıldırmanın fiziksel (fiziksel yaranlanmalar), maddi (malın hasar görmesi), psikolojik (işle ilişkili stresin artması; travma sonrası stres sendromu) ve örgütsel (günlük aktivitelerin bozulması, işle ilgili çalışmalarda motivasyonun düşmesi, olumsuz bir çalışma atmosferinin oluşması) alanlarda etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır.¹¹²

Hollandalı Örgüt psikoloğu Adrienne Hubert birkaç günlük bir psikolojik saldırının dahi kurbanda psikolojik bir rahatsızlığa neden olabileceği, 6 ay kadar devam eden saldırılarda kurbanların travma sonrası stres sendromu geliştirdiği ayrıca bu kişilerde savaş, cinayet gibi olaylara maruz kalan kişilerdeki bulguların görülebildiğini belirtmiştir. Adrienne Hubert, psikolojik yıldırmanın kurbanın kendisini etkilediği gibi ailesini ve diğer çalışanların da motivasyonunu etkilediğini hatta onların daha çok hata yapmalarına neden olduğunu belirtmiştir.¹¹³

Namie'nin Amerika'da yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre psikolojik yıldırma nedeniyle travma sonrası stres sendromu yaşayan kadınların %44'ü istifa ederek işten ayrılmakta, %38'i işten atılarak işlerini kaybetmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların %79'u işten ayrıldıktan sonra bile psikolojik yıldırma baskısını üzerlerinde hissetmektedirler.¹¹⁴ Fisher ve arkadaşlarının, hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada, psikolojik yıldırma maruz kalan hemşirelerin başta endişe ve stres olmak üzere, uykusuzluk gibi sorunlar yaşadıkları saptanmıştır.¹¹⁵ O'Connell ve arkadaşları ise hemşirelerde görülen agresif tutumların ve duygusal çöküntünün

¹¹¹ H. Leymann ve A. Gustafsson, "Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5, 1996, s. 123.

¹¹² International Training Centre for Women, **a.g.e.**, s. 10.

¹¹³ A.e.

¹¹⁴ Gray Namie, "Research from The Workplace Bullying & Trauma Institute", **U.S. Hostile Workplace Survey 2000**, (Çevrimiçi), <http://www.workdoctor.com/home/twd//employers/res/surv20000qv.html>, 23 Mart 2006

¹¹⁵ Fisher, S. Bonnieve Elaine Gunnison, "Violence in the Workplace, Gender Similarities and Differences" **Journal of Criminal Justice**, No: 29, 2001, s.147.

psikolojik yıldırma ile karşı karşıya olmalarıyla doğrudan bir ilişkisi olduğuna işaret etmektedirler.¹¹⁶

Kurbanların, psikolojik yıldırma maruz kaldıkça, bu durumun kendilerinden kaynaklandığını düşünmeye başladıkları anlaşılmaktadır. Psikolojik saldırının arkasında örgütsel faktörlerin olduğunun kurbanlar tarafından farkına varılmasıyla bu düşüncenin çözülebileceği, en azından kurbanların kendilerini daha az oranda suçlama eğilimine girecekleri söylenebilir.¹¹⁷ Kurbanlarda ortaya çıkan bu farkındalık kurbanların özgüvenlerini tamamen yitirmelerini engelleyecektir.

2.2.2. İşyerleri Üzerindeki Etkileri

Psikolojik yıldırmanın işyerleri üzerindeki en olumsuz etkisi, kurbanı tüm örgütsel kural ve süreçlere karşı yabancılaştırmasıdır.¹¹⁸ Psikolojik yıldırma sadece kurbanı değil, psikolojik yıldırma tanık olan diğer çalışanları da etkiler. Hiç şüphe yok ki tanık olan diğer çalışanlar bir gün kendilerinin de böyle bir yıldırma davranışına maruz kalabileceklerini düşünürler.¹¹⁹ Özetle psikolojik yıldırma hem psikolojik yıldırma maruz kalan çalışanları hem de bu duruma şahit olan kişileri önemli oranda etkilemektedir.

Psikolojik yıldırmanın, işyerleri üzerindeki etkileri şunlardır.

2.2.2.1. Devamsızlığın Artması

Psikolojik yıldırmanın örgütsel sonuçlarından birisi kurbanın devamsızlığın artması ve işe geç gelmesidir.¹²⁰ Kurbanın işe geç kalma davranışı geri çekilmenin bir

¹¹⁶ B. O'Connell, J. Young, J. Brooks, Hutchings ve J. Lofthouse, "Nurses' perceptions of the nature and frequency of aggression in general ward settings and high dependency areas", **Journal of Clinical Nursing**, C: 9 (4), 2000, s. 604.

¹¹⁷ Tarık Solmuş, "İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** Cilt:7 Sayı:2, Haziran 2005, s.3

¹¹⁸ Barlas Tolun, "Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma", **Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları**, 1981, s.184.

¹¹⁹ Royal College of Nursing (RCN), **Working Well Initiative, Bullying and Harrassment at Work: A Good Practice Guide for RCN Negotiators and Health Care Managers**, London, 2002, s. 3.

¹²⁰ H.Hoel, S.Einarsen, ve C.L.Cooper, "Organisational effects of bullying" **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and**

yoludur. Kişinin geç kalma davranışının artması sonucu sorumlu olduğu işler aksayabilir bu da diğer arkadaşlarının iş yükünün artmasına neden olabilir. Diğer çalışanların iş yükünün artması, kurban ile sorunlar yaşamalarına neden olabilir.

Psikolojik yıldırmanın kurbanlar üzerinde neden olduğu çeşitli sağlık problemleri kişilerin sık hastalık izinleri kullanmalarına neden olmaktadır. Böylece kişinin yapacağı işler zamanında yapılmakta ve diğer çalışanların işleri üzerinde de zincirleme bir verim düşüklüğüne neden olmaktadır.

2.2.2.2. İşten Ayrılma Niyeti

Psikolojik yıldırma maruz kalan kişi hiç şüphe yok ki işten ayrılma niyeti beslemektedir. İşten ayrılma niyeti, kişinin çalıştığı işletmede çalışmaya devam etmeme eğiliminin derecesini gösterir.¹²¹ Psikolojik yıldırmanın ortaya çıktığı örgütte iş gücü devir oranı yükselir, giderek artan huzursuzluk ortamından kaçmak için arayışlar başlar. Bireylerin, işlerine ve örgütlerine aidiyet duyguları azalır, daha iyi bir çalışma atmosferi olan işyerlerine geçmek için fırsat kollarlar. Yetişmiş bireylerin ayrılması ile örgütte kazanılmış olan tecrübe yitirilir bunun sonucunda da eğitim maliyeti artar.¹²² Yüksek bir işgücü devir oranına neden olacak işten ayrılmalar işyerleri için önemli bir işgücü maliyetine neden olacaktır.

İşletmeler, psikolojik yıldırma sonucunda kilit insanları yitirirler ve çalışanların moralleri bozulur.¹²³ İşten ayrılan bir personelin yerine yeni bir personelin bulunması amacıyla iş ilanı verilmesi, işe başlayacak kişinin eğitime tabi tutulması ve kaybedilen zaman v.b. işletme için ilave maliyet olacaktır.

Practice içinde S.Einarsen, H.Hoel, D.Zapf, ve C.L.Cooper (Eds), s.145/161, London & New York: Taylor & Francis, 2003, s.147.

¹²¹ Douglas B.Currivan, "The Casual Order of Job Satisfaction And Organizational Commitment in Models of Employee Turnover", **Human Resource Management Review**, Vol:9, No:4, s.497.

¹²² Elif Yüçetürk, **Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing** s. 6.

¹²³ Tınaz, **a.g.e.**, s.158.

2.2.2.3. Çalışanlara Ödenen Tazminatlar

Psikolojik yıldırımaya maruz kalan kişilerin haksız yere işten çıkarılmaları durumunda çalıştıkları şirketin ödediği tazminat ya da kurbanların şirketi dava etmeleri sonucundaki maddi giderler işletmenin zararına neden olabilmektedir.

2.2.2.4. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İş görenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son 50 yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır.¹²⁴ Örgütsel bağlılık konusunun sosyoloji, sosyal psikoloji, psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı alanlarda ele alınması farklı tanımlamaları beraberinde getirmiştir.¹²⁵

Örgütsel bağlılık genel olarak “çalışanların örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi hali” olarak tanımlanabilir.¹²⁶ Örgütsel bağlılık; bir organizasyonun üyesi olarak devam etme yolunda güçlü bir istek, organizasyon için yüksek bir performans gösterme isteği veya organizasyonun hedef ve misyonuna içten bir bağlılık hissetmektir. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık, organizasyonun tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı bütünlüştür. Örgütsel bağlılık çalışanın gelecekte organizasyonda kalma arzusunun bir ölçüsüdür. Diğer bir tanımda örgütsel bağlılık; sadece iş verene sadakat demek değil, örgütün başarısının devam etmesi için örgütteki bireylerin düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreç şeklinde tanımlanmıştır.¹²⁷ Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık; “bir örgütün, bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu hedef ve değerlere yönelik davranışlarıdır” şeklinde tanımlanmaktadır.¹²⁸

124 M. İnce, ve H. Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık**, 2005, Çizgi Yayıncılık, s. 7.

125 G. Çöl, **İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi**, 2004, Cilt. 6. Sayı: 2. s. 4–11.

126 Şehrinaz Polat, “**Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma**”, İstanbul Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2005, s. 6

127 Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi** Sayı: 59, s.128.

128 Levent Bayram, **a.g.e.**, s.128.

Günümüzde işletmelerin yüksek performans göstermeleri çalışanlarda sürekli artmakta olan örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle, araştırmacılar örgüte bağlılığın istenilen bir çalışan davranışı olduğu konusunda fikir sahibidirler.¹²⁹

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirtmişler, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekil alan ve örgütün devamlı bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır.¹³⁰

Mowday ise örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamıştır:¹³¹

- Örgütün hedef ve değerlerini kabul ve sıkı sıkıya bağlılık,
- Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunma,
- Örgütteki üyeliğin sürekli olmasını şiddetle istemek

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır.¹³² Bireyler kendilerini örgütlerine ait hissettikleri ölçüde, işyerinde başarılı olacaklardır. Aksi takdirde, her an o işletmeden uzaklaşmak için arayış halinde olacaklar ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir.¹³³

Çeşitli araştırmalar psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık boyutları içerisinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.¹³⁴ Yıldırma maruz kalan kişinin örgüte bağlılığı azalacak, işe devamsızlığı artacak, performansı düşecek ve istifa

¹²⁹ F.F. Aven, B. Parker ve G.M. McEvoy, "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: Meta Analysis", **Journal of Business Research**, Vol:226,1993,s.64.

¹³⁰ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Ü. İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:18 Sayı:2, Yıl:2003, s. 114.

¹³¹ A.e.

¹³² A. Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, 2003 , Ankara, Pegema Yayıncılık, s. 27.

¹³³ Özdevecioğlu, **a.g.e.**, s. 113.

¹³⁴ Ann Breen ve Patricia Mannix McNamara, "An investigation into workplace bullying and organisational culture in healthcare within an Irish hospital setting", **The Fourth International Conference On Bullying And Harassment In The Workplace Bergen**, Norway, June 28-29, 2004, s.35.

etmeyi düşünecektir. Örgütsel bağlılığın güçlü olması durumunda ise, işgücü devir oranı düşer.¹³⁵ Buna ilaveten örgüte bağlılık bireylerin performanslarının yükselmesine, işe devamsızlıkları ve işe geç kalma davranışlarının azalmasına neden olur.

2.2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Literatürde en kabul görmüş tanıma göre Örgütsel vatandaşlık davranışı; biçimsel ödül sistemini doğrudan ve tam olarak dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarının verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı olarak tanımlanmıştır. Gönüllülük kavramı ile bu tür davranışların bireyin organizasyondaki rolünün veya biçimsel iş tanımında yer almayan, ihmali durumunda ceza gerektirmeyen davranışlar olduğu anlatılmak istenmiştir.¹³⁶

Formel iş değerlendirmesi tarafından ölçülmeyen, formel ödül sistemi ile bağlantılı olmayan ve örgütsel olarak istenenden daha fazlasını yapmaya yönelik ekstra rol davranışını ortaya koyan örgütsel vatandaşlık davranışı, informel ve gönüllü bir örgüt davranışını ortaya koyduğu için, literatürde bazı araştırmacılar tarafından “iyi asker ” olarak ifade edilmiştir. Örgütlerde çalışan bireylerin niçin ekstra rol davranışı sergileyecekleri veya niçin iyi birer vatandaş olacakları örgüt ile çalışan arasındaki ilişkilerle ilgilidir.¹³⁷

Yapılan araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde iş tatmininin olduğu, ayrıca bireylerin kişilik özelliklerinin de etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren bireylerin, örgüt içindeki performanslarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.¹³⁸

¹³⁵ I.R.Gellatly, “Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model”, **Journal of Organizational Behavior**, C: 16, 1995, s.471.

¹³⁶ Ümmühan Erdem, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama**, Hacettepe Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara,2003,s. 5.

¹³⁷ Mahmut Özdevecioğlu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikler Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Erciyes Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Say : 20, Ocak-Haziran 2003, s.117-135.

¹³⁸ Mahmut Özdevecioğlu, **Örgütsel Vatandaşlık...**, s. 117-135.

Psikolojik yıldırımaya maruz kalan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışından vazgeçtikleri görülmektedir. Pasif bir tepki olarak tanımlanacak bu davranış ile çalışan kendisine verilen görev ve sorumluluklar çerçevesinde işini yapmaya çalışıp, çalıştığı şirket için daha fazla gayret göstermemeye başlayacaktır.¹³⁹

2.2.2.6. Kurum İmajı

Çalışanların içinde buldukları olumsuz koşulları örgüt dışında anlatmaları firma saygınlığı açısından olumsuz sonuçlara neden olabilir.¹⁴⁰ Bu durum en başta personel bulmada zorluk yaşanmasına neden olur.

2.2.2.7. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütün strateji oluştururken izleyeceği yolu, hedef belirleme yöntemini, hedefe nasıl ulaşılabileceğini, gelişimi hangi yolla ölçüleceğini, ürünün ve pazarın nasıl olacağını belirlemeye yarayan bir pusula olarak görülebilir. Örgüt kültürü, rasyonel davranışın idare ve sevkine imkan veren bir mekanizma ve açıkça ortaya konmuş durumsallıklar altında uygun hareket biçimini belirleyen genel kurallar sistemi olarak alınmalıdır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin çalışma koşullarında bir değişim ya da değişiklik olması durumunda, onlara rehberlik eden, genele yaygın ve açık şekilde anlaşılan kurallar setidir.¹⁴¹ Örgüt kültürü, bir örgütün geleneksel düşünme ve davranış tarzıdır. Bu tarz, ast ve üst tüm üyelerce paylaşılır.¹⁴² Örgüt kültürünün bireyler ve kurumsal süreç üzerinde pek çok etkisi vardır. Kültür çalışanlar üzerinde kuvvetli bir etki yapar ve onların kültüre göre düşünüp hareket etmelerini sağlar.

¹³⁹ L.Keashly, "Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issues", **Journal of Emotional Abuse**, Vol. 1 No. 1, 1998, s. 98.

¹⁴⁰ Tınaz, a.g.e., s.158.

¹⁴¹ Carnerer, C. & Vepsäläinen A., "The Economic Efficiency of Corporate Culture," **Strategic Management Journal**, C: 9, 1988, s.115-126.

¹⁴² Leal Yılmaz, **Kurum Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının İlişkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması**, İstanbul Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul, 2004, s. 4.

Kurum kültürü güçlü ya da zayıf olabilir. Güçlü bir kültürde inançlar ve değerler daha yoğun ve daha geniş olarak paylaşılır. Vizyon ve amaçlar etrafında bütünleşme daha kolay sağlanır. Biçimsel kurallara ve düzenlemelere duyulan ihtiyaç azalır.¹⁴³

Denison, otuzdört Amerikan firmasını kapsayan çalışmasında kültürel içerikte katılımcılığın ön plana çıkarıldığı örgütlerde yatırım geri dönüşünün diğerlerine göre iki kat daha fazla ortaya koymuştur.¹⁴⁴ Rollins ve Roberts yüksek örgüt kültürünün örgüt üyelerinde genele yaygın sadakati teşvik ettiğini böylece iş tatminini ve verimliliği arttırdığını ifade etmişlerdir.¹⁴⁵

Kurum kültürü bir organizasyonda dört önemli fonksiyonu yerine getirir. Kurum kültürü;¹⁴⁶

- Çalışanlara kurumsal kimlik kazandırır: Çalışanların kurumla özdeşleşmelerini, varlıklarını ve geleceklerini organizasyonda görmelerini sağlar.
- Ortaklaşa sahiplenmeyi kolaylaştırır: Çalışanlar kolektif bir biçimde kendilerini organizasyonun amaçlarına adanmışlar, yüksek düzeyde bağlılık duygusu oluşur.
- Sosyal sistemde kararlılığı sağlar ve geliştirir: Çalışanlar tutku derecesinde bağlılık ve güçlü bir kurum kimliği ile işlerine ve amaçlarına odaklanırlar. Sosyal sistemler denge ve kararlılık içinde gelişir.
- Çalışanların tutum ve davranışlarını çevreye duyarlı ve uyumlu olarak biçimlendirir.

Bu fonksiyonları göz önüne aldığımızda, psikolojik yıldırmanın olduğu işyerlerinde güçlü bir örgüt kültürünün oluşması çok zordur.

¹⁴³ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yay., 2004,s. 208.

¹⁴⁴ Denison, D.R., "Bringing Corporate Culture To The Bottom Line," **Organizational Dynamics**, Autumn 5, 1984, s. 22.

¹⁴⁵ Rollins, T. And Roberts, D., **Work Culture, Organizational Performance and Business Success**, Westport, Quorum, 1998, s.27.

¹⁴⁶ Barutçugil, **a.g.e.**, s. 209 .

Psikolojik yıldırmanın yol açtığı örgütsel anomi sonucunda, örgütün kültürel ve amaçsal değerler ile kurbanın söz konusu amaç değer ve kurallara uygun olarak yaşama isteği arasında belirgin bir farklılaşma ortaya çıkar. Ayrıca örgütsel ilişkileri düzenleyen kural ve değerlerin aşınmasının doğurduğu karmaşa ve kuralsızlık durumu, kurbanı örgütsel anomiyeye götürür. Kurban ait olduğu örgütün kültürel değerlerine ve rol dağılımına karşı ilgisini kaybeder.¹⁴⁷

2.2.2.8. Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ile yakından ilgili bir kavram olan örgüt iklimi; çalışanların örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin algılarının sonunda oluşan genel bir hava olarak tanımlanabilir.¹⁴⁸ Örgüt iklimi bireyler arası ilişkiden doğarak örgüt içindeki durumun değerlendirilmesinde temel teşkil eder.¹⁴⁹ Örgüt iklimi, çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumun en açık göstergesidir. Eğer çalışanlar örgüt kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi olumlu ve yapıcı olacaktır. Örgüt kültürünün yaygın benimsenmemesi durumunda ise çalışanları rahatsız eden yorucu ve yıkıcı bir iklim egemen olacaktır.¹⁵⁰

Psikolojik yıldırmanın görüldüğü işyerlerinde, zayıf iletişim, çatışmalar, üst ve alt kademelerden gelen tehditler, örgütte oluşan sosyal gruplara katılamama gibi faktörler örgüt ikliminin oluşmasını engelleyecektir.

2.2.2.9. Verimlilik Karşıtı Davranışlar

Psikolojik yıldırmanın verimlilik üzerindeki önemli etkileri kurbanların verimlilik karşıtı davranışlar gösterme düzeylerinde ortaya çıkmaktadır. Psikolojik yıldırma sonucu kurbanın işletmeye karşı güven duygusu azalır. Güven duygusu örgütsel başarının arttırılması, etkinlik ve verimliliğin yaratılması açısından büyük önem taşımaktadır. Güven ortamının hakim olduğu bir işletmede verimlilik ve kalite artışının

¹⁴⁷ Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, s. 61.

¹⁴⁸ Barutçugil, **a.g.e**, s. 216.

¹⁴⁹ Ahmet Hakan Yüksel, **Örgüt Kültürünün Performans Üzerine Etkisi ve Aracı Kurum Personeli Üzerinde Bir Araştırma**, İstanbul Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2002,s. 9.

¹⁵⁰ Barutçugil, **a.g.e**, s. 216.

gerçekleşmesi daha kolay olabilecektir.¹⁵¹ Güven, insan motivasyonunun en yüksek biçimidir ve insanların doğasında varolan 'iyi ve güzel'i ortaya koymasına imkan verir.¹⁵²

Güven duygusunu azaltan psikolojik yıldırmanın işletmelere verimlilik ve çalışanların morali açısından da çok olumsuz etkileri vardır. Süreç içerisinde zarar gören çalışanların, işletmelere maddi yük getirmeleri kaçınılmazdır. Yaşanan psikolojik yıldırma nedeniyle çalışanların dikkati, işletmenin amaçlarından ve kendi görevlerinin taşıdığı önemden uzaklaşır.¹⁵³

Psikolojik yıldırma maruz kalan birey çalıştığı işyerine karşı hayal kırıklığı yaşar ve içinde bulunduğu durum nedeniyle iş arkadaşlarına düşmanca tavır sergiler, yöneticisinin emirlerine uymaz ya da işiyle doğrudan ilgisi olmayan işlerle uğraşır. Bu davranışlarla hayal kırıklığı yaşadığı işyerine karşı tepki göstermektedir.¹⁵⁴ Hayal kırıklığı ile sergilenecek diğer davranış şekilleri, diğer çalışanlar hakkında dedikodu yapmak, işyeri hakkında olumsuz konuşmak, kasıtlı olarak performansı düşürmek, işe devam etmemek olarak sıralanabilir. Bireylerin işyerine doğrudan yönelttiği saldırılar işyerinin verimliliğini azaltır.¹⁵⁵ Kurbanlar uğradıkları hayal kırıklığı sonrası çalıştıkları işyerini düşmanca tanımlar, devamsızlıklarını artırır ve işyerine karşı kızgınlık duyarlar.¹⁵⁶

Araştırmalar psikolojik yıldırma maruz kalan bireylerin görev ve sorumluluklarına hakimiyetlerinde sorunlar yaşadığını göstermektedir.¹⁵⁷ Finlandiya'da yapılan bir araştırma psikolojik yıldırmanın, çalışanların iş hedeflerine karşı odaklanamamalarına neden olduğunu ortaya koymuştur.¹⁵⁸ Norveç'te 2215 sendika

¹⁵¹ Barış Safran, **Örgütsel Güven Kavramı İle Verimlilik İlişkisi, ?**, (Çevrimiçi), <http://www.bilgiyönetimi.org>, 11.Nisan 2006, s. 1.

¹⁵² Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000, s. 57-59.

¹⁵³ Tınaz, **a.g.e.**, s. 158.

¹⁵⁴ Oluremi B. Ayoko, Victor J. Callan, Charmine E.J.Hartel, "Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors", **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol.11, No.4, 2003, s. 285.

¹⁵⁵ Einarsen, **a.g.e.**, s.382.

¹⁵⁶ S. Fox ve P.E. Spencer, "A model of work frustration-aggression" **Journal of Organizational Behavior**, 20, 1999, s. 919.

¹⁵⁷ Zapf vd., **"On the relationship between..."**, s.219.

¹⁵⁸ Vartia, **"The sources of bullying..."**, s. 206.

üyesi işçi üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların %27'si işletmede verimlilik ve etkinliğin düşmesinde psikolojik yıldırma'yı önemli bir faktör olarak görmüştür.¹⁵⁹

Psikolojik yıldırma hatalı üretim oranının yükselmesine, kalitenin düşmesine, üretim miktarının azalmasına neden olur.¹⁶⁰Hollandalı psikolog Bob van der Meer ise psikolojik yıldırmanın işletmelerde ekip bilincinin azalmasına neden olduğunu bunu ise örgüt içinde ekip çalışması ve birliktelik ruhunun bozulmasına, başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmasına engel olduğunu belirtmiştir.¹⁶¹Psikolog Michael H. Harrison A.B.D.'de 9.000 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, erkek çalışanların %15'inin, kadın çalışanların ise %42'sinin psikolojik yıldırma'ya maruz kaldıklarının bu durumun zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğunun hesaplandığını belirtmiştir.¹⁶²

2.3. İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma'yla Başa Çıkma Yolları

İşyerlerinde psikolojik yıldırmanın kişilere, işyerine ve topluma olan olumsuz etkileri psikolojik yıldırma'yla mücadele etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun için her tür psikolojik yıldırma davranışını ortadan kaldırmak gerekir. İşyerinde psikolojik yıldırmanın ortadan kaldırılması için öncelikle psikolojik yıldırma'ya neden olan faktörlerin iyi tespit edilmesi gereklidir. Bundan sonraki aşama, psikolojik yıldırmanın yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesidir. Bu analizlerde şu soruların cevabı aranır:¹⁶³

- Psikolojik yıldırma nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
- Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir?
- Psikolojik yıldırma nasıl bir gelişme göstermiştir?
- Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli kişiler kim ve faktörler nelerdir?
- Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?

¹⁵⁹ "What is Going on with Mobbing, Bullying and Work Harrassment Internationally" (Çevrimiçi), <http://www.ideamarketers.com/library/article>, 07 Aralık 2005

¹⁶⁰ Tınaz, a.g.e., s.158.

¹⁶¹ International Trainig Centre for Women, a.g.e., s. 11.

¹⁶² Michael H. Harrison, "Workplace Bullying's High Cost:\$180m in Lost Time, Productivity", (Çevrimiçi), <http://orlando.bizjournals.com/orlando/stories/2002/03/18/focus.1.html>.29 Mart 2006

¹⁶³ Tutar, İşyerinde Psikolojik Şiddet, s.130.

- Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise, buna ne gibi hususlar sebep olmuştur?
- Muhtemel çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?
- Birden fazla çözüm var mıdır?
- Anlaşmayı kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
- Örgüt çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir?
- Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur?

Yönetimin örgütsel psikolojik yıldırmaı ortadan kaldırmak için atması gereken bazı adımlar vardır. Söz konusu adımları aşağıdaki gibi belirlemek mümkündür:¹⁶⁴

- *Kaçınma:* Bu yöntemde yönetici psikolojik yıldırmaı, örgütsel politika haline getirmeye çalışan herhangi saldırganı her hangi bir destek sağlamadığı gibi, onu engelleyici bir tutum içinde de olmaz. Yöneticinin bu tavrı psikolojik yıldırmaı engellemez; ancak bu tutumla saldırgan, örgütsel bir destek bulamaz ve kendi gücüyle yetinmek durumunda kalır. Bu tutum aynı zamanda psikolojik yıldırmaı görmezden gelmek demek olduğu için, bir bakıma onu desteklemek, sürmesinden yana tavrı takınmak anlamına gelir. Dolayısıyla psikolojik yıldırma yönetimi için etkili bir yöntem değildir.
- *Dondurma:* Bu yöntemde belli bir zaman geçmesi beklenir, daha sonra saldırgan ve kurban arasında ilişkilerde biraz yumuşatma yoluna gidilir. Böylece, taraflar arasındaki farklılıklar azaltılarak, ortak menfaatler vurgulanmaya çalışılır veya daha üst düzey amaçlar belirlenerek, çatışan tarafların arasındaki farklılıkları unutup, daha önemli ve kapsamlı amaçlar için birleşmeleri ve yardımlaşmaları yoluna gitmeleri sağlanır.
- *Psikolojik yıldırmaı çözme yaklaşımı:* Bu yöntemde psikolojik yıldırmanın üzerine cesurca gidilir. Psikolojik yıldırmanın yayılıp örgüt iklimini ve örgüt kültürünü etkilemesine izin verilmez. Yönetici, tarafları yüz yüze getirerek, sorunların açık olarak ve ayrıntılı biçimde tartışılmasını sağlar. Özellikle

¹⁶⁴ Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, s.131-132.

iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan psikolojik yıldırma bu yöntem etkilidir.

- *Güç ve otorite kullanma*: Bu yöntemde, yönetici gücünü, yetkisini ve otoritesini kullanarak, psikolojik yıldırma ortadan kaldırmaya çalışır. Bu otorite taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir ama psikolojik yıldırma durdurur. Yönetici bu yolu sık kullanırsa, astların morali ve motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapar.
- *Ödün verme*: Psikolojik yıldırmanın kaynağı konusunda taraflar, kendi amaçlarından özveride bulunarak, ortak bir zeminde buluşurlar. Böylece anlaşmanın bir galibi olmaz. Her iki taraf bazı tavizler vererek anlaşma sağlanır.
- *Kişileri değiştirme*: Psikolojik yıldırma neden olan ve bunun kurbanı olan kişiler, örgüt içinde başka birimlere ya da yerlere tayin edilerek, psikolojik yıldırmanın önlenmesine çalışılır. Etkili bir yol olmasına rağmen, herkes bir nedenle bulunduğu yere alındığı için uygulaması kolay değildir.
- *Cezalandırma*: Psikolojik yıldırmanın kişilere ve kuruma zarar verdiği noktada, buna sebep olanlara disiplin yöntemlerini uygulamak ve onları cezalandırmak, örgüt çıkarı bakımından bir zorunluluk halini alır.
- *İşbirliği*: Psikolojik yıldırma çözmeye istekli olmak, farklılıklarla yüz yüze gelmek ve görüş alış verişinde bulunmak, bütünleştirici çözümler aramak, herkesin kazançlı çıkacağı durumlar bulmak (kazan-kazan), sorunlara ve psikolojik yıldırma meydana okumak, işbirliği yapmanın yollarıdır.

Yukarıda belirtilen adımlar doğrultusunda işletmelerin yapısal olarak gerçekleştirebileceği çeşitli başa çıkma yöntemleri ortaya çıkmaktadır.

2.3.1. Örgütsel Liderliğin Kurumsallaştırılması

Örgütlerde psikolojik yıldırmanın temel nedenlerinden biri örgütsel liderliğin zayıflığıdır. Yöneticinin insan ilişkilerinin zayıflığı ve duygusal zekasının düşüklüğü,

psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasını kolaylaştırır. Lider psikolojik yıldırmanın tarafları arasında bir uzlaşma noktası bulup psikolojik yıldırmaı ortadan kaldıramazsa, her geçen gün şiddet biraz daha yayılır ve kanıksanır.¹⁶⁵

Psikolojik yıldırmanın işyerinde ortaya çıkmasının önüne geçilmesi için farklı bir liderlik anlayışına ihtiyaç vardır. Buna göre lider çalışanlarına rol modeli sunmalıdır. Liderin belirleyeceği ve sergileyeceği değerler çalışanlar tarafından örnek alınacak ve örgüt kültürünün bir parçası haline gelerek tüm çalışanlarca paylaşılacaktır. Bu şekilde psikolojik yıldırma uygulayacak kişiler örgütün değerlerine ters düşmemek adına saldırgan davranışlar sergilememe eğiliminde olacaktır. Bununla birlikte bu tarz bir liderliğin sergilendiği bir örgütte psikolojik yıldırmaya maruz kalmış kişiler sessiz kalmamayı tercih edeceklerdir.¹⁶⁶ İşletmenin tüm birimlerinde çalışanlara model olacak liderlerin bulunması kurumsallaşmanın sağlanması açısından son derece önemlidir.

2.3.2. Örgütsel Rolün Yeniden Tasarımı

Örgütsel rol, bireyin örgütsel statüsünün belirlediği görev ve hakların, kişi tarafından algılanma biçimidir. Rol, örgütlerde işgörenin eylem ve davranışı ile, örgütsel yapıyı kavramaya yarayan ve bireyle örgütsel görevi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çerçevedir. Kişiyile rolü arasındaki ilişki, kişinin kabul sınırları çerçevesinde oluşur. Kişi kendisine empoze edilen role göre değil, algıladığı role göre bir konum belirleyerek tutum ve davranışını belirlemektedir. Kişi rolünü benimseyerek kabul etmiş ise, kişinin örgütsel rolünden kaynaklanan psikolojik yıldırmaya maruz kalması durumunda psikolojik yıldırmaya karşı koyma yeteneği yüksek olacaktır. Aksi halde kişinin rolünden dolayı psikolojik yıldırmaya maruz kalması daha kolay olacaktır.¹⁶⁷

Bu doğrultuda çalışanların örgütsel rollerinin psikolojik yıldırmadan etkilenmeyecekleri şekilde düzenlenmesi önem kazanmaktadır. Bu amaçla iş dizaynında yapılacak değişiklikler psikolojik yıldırmanın erken aşamalarında engellenmesini sağlayacaktır. Kişinin işiyle ilgili konularda kontrolü elinde tutma

¹⁶⁵ Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, s.147.

¹⁶⁶ Martin Resch ve Marion Schubinski, "Mobbing - Prevention and Management in Organizations" , **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5 (2), 1996, s.300.

¹⁶⁷ Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, s.148.

düzeyinin yüksek olmasının sağlanması, kişinin saldırgan davranışlarla başa çıkmasında stresini azaltması nedeniyle kolaylaştırıcı bir role sahip olacaktır.¹⁶⁸

2.3.3. Örgütsel Kültür ve İklimin Yeniden Tasarımı

Örgüt kültüründe paylaşılan inanç ve değerler, davranış normları ve beklentiler şeklinde ifade edilir ve bireyler arasında birlik sağlar. Kültür örgüt üyelerinden beklenen davranışlarla ilgili olduğundan bireysel enerjinin belli doğrultularda yoğunlaşmasını sağlar.¹⁶⁹

Örgütsel davranış, insan doğası ile örgütsel değerlerin, kuralların ve normların kesiştiği bir alanda ortaya çıkar. İnsanların örgütsel davranışlarını sahip oldukları kültürel kodlar ile, örgütsel değerler belirler. İnsanlar farklı istek ve beklentilerini, ortak değerlerin temsil edildiği bir örgütsel ortamda karşılamaya çalışırlar. İş doyumunu sağlamak, örgütsel bağlılığı oluşturmak, dolayısıyla örgütsel verimliliği yükseltmek için, çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekir. Çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarının dışında diğer tüm ihtiyaçları, örgütün kültürü ve iklimi tarafından karşılanır.¹⁷⁰

Psikolojik yıldırma önlemeye yönelik olarak örgüt kültüründe yapılacak en önemli değişiklik çatışmaların yönetimi alanındadır. Yönetim örgütte ortaya çıkan çatışmaların nasıl yönetileceğine dair norm ve kuralları açık olarak belirlemelidir. Özellikle çatışma yönetimine ilişkin geliştirilecek yazılı kurallar çalışanlar tarafından daha fazla kabul görecektir. Bu şekilde psikolojik yıldırma maruz kalan çalışanın buna karşı nasıl tepki vermesi gerektiği konusunda farkındalığı yüksek olacaktır.¹⁷¹ Özetle tüm çalışanların çatışmaları fırsat haline dönüştürmeleri gerekmektedir ki bu etkin bir çatışma yönetiminin var olması ile mümkündür.

2.3.4. Örgütsel Sağlığın Geliştirilmesi

Örgüt sağlığı kavramı ilk olarak 1969 yılında Mathews Miles tarafından okulların doğasının analizi için kullanılmıştır. Miles'e göre sağlıklı bir örgüt, sadece çevresinde

¹⁶⁸ Resch ve Schubinski, **a.g.e**, s.299.

¹⁶⁹ Turhan Erkmen ve Hüner Şencan, "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması," **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, Kasım 1994, s.108.

¹⁷⁰ Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, s.150.

¹⁷¹ Resch ve Schubinski, **a.g.e**, s.301.

yaşamını sürdürmekle kalmayan, bununla beraber sürekli gelişen, sorunlarla baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren örgüttür. Buna göre sağlıklı bir örgüt, hiçbir şiddet olayının ortaya çıkmadığı ya da çatışmaların olmadığı bir örgüt olmaktan çok, ortaya çıkan sorunları çözebilme ve yönetebilme yeteneği olan örgüttür.¹⁷²

Örgütsel sağlığın olduğu örgütlerde çalışanlar arasında uyum, işbirliği ve tarafların birbirlerine karşı davranışlarını nezaket kuralları belirler. Kişiyi psikolojik ve fiziksel açıdan tatmin eden örgütler sağlıklı olarak tanımlanmaktadır. Sağlıklı örgütlerde çalışanların sadece fiziksel sağlığıyla değil psikolojik sağlığıyla ilgili olarak örgüt gerekli önlemleri alır. Bu nedenle sağlıklı örgütlerde psikolojik yıldırmaya kaynak olabilecek faktörler en aza indirgenmektedir.¹⁷³ Bununla birlikte bu tür örgütler psikolojik yıldırmaya maruz kalan çalışanlarına psikolojik destek sağlayarak çalışanlarının duygu durumlarını düzeltmeye yönelik faaliyetlerde bulunurlar.¹⁷⁴ Bu amaçla işyerlerinde rehberlik ve psikolojik danışma birimlerinin kurulması örgütsel sağlığın geliştirilmesine önemli katkıda bulunur.

2.3.5. Psikolojik Şiddete Karşı Örgütsel Empati

İşyerinde psikolojik yıldırma hem çalışanlar, hem örgüt için istenmeyen bir durumdur. Ne yazık ki psikolojik yıldırmaya özellikle örgütsel sağlığın bulunmadığı örgütlerde sık rastlanılmaktadır. Buna genellikle saldırganın kendi bakış açısıyla olayları değerlendirmesi, bencil ve narsist bir kişiliğe sahip olması neden olmaktadır. Bunun için psikolojik yıldırma ile başa çıkmada şüphesiz en etkili yol, saldırganının kurbanını gözüyle olaya bakmasını, başka bir ifadeyle empati kurmasını sağlamaktır. Tarafların aynı durum hakkında ne düşündüklerini, hatta bu durumdan haberdar olup olmadıklarını anlamak, kısaca soruna empatik yaklaşmak, sorunun çözümü için önemli bir adım olacaktır.¹⁷⁵ Bu doğrultuda örgütlerin çalışanlarının empati yeteneğini geliştirmeye yönelik eğitim programları uygulamaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde saldırgan eğilimleri olan çalışanların empati düzeyi yükseltilerek saldırgan davranışlarını sergileme eğilimleri azaltılabilir.¹⁷⁶

¹⁷² S.A.Altun, **Örgüt Sağlığı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.11.

¹⁷³ Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, s.152.

¹⁷⁴ Resch ve Schubinski, **a.g.e**, s.302.

¹⁷⁵ Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, s.155.

¹⁷⁶ Resch ve Schubinski, **a.g.e**, s.302.

Öte yandan saldırganın, kurbanı tam olarak anlayıp empati kurabilmesi son derece zordur; çünkü çoğu saldırgan empati kurma yeteneğine sahip değildir. Empati kurmak her şeyden önce bir insanın karşısındakini kabul etmesini gerektirir ki bu saldırganın sahip olduğu bir erdem değildir. Saldırganın hedefleri arasında, kurbanı yok saymak olduğu gibi, kurbanın da kendini yok sayıp yadsımasını sağlamak vardır. Saldırganın empati kurması, kendisi ile kurban arasında bir benzerlik aramasını gerektirir. Saldırganın narsist algısı nedeniyle bu durumu oluşturmak zor olacaktır. Eğitim programları tasarlanırken bu durum özellikle göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁷⁷

Empati geliştirmeye yönelik eğitim programlarına ek olarak çalışanların belirli ahlaki standartlara sahip olmasını sağlamaya yönelik eğitim programlarının uygulanması da psikolojik yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasının önlenmesinde faydalı olacaktır. Bireylerin ahlaki standartları geliştirilerek saldırgan davranışların etik olmadığını algılamaları ve bu şekilde davranışlarını kontrol altında tutmaları sağlanabilir.¹⁷⁸

2.3.6. Psikolojik Şiddete Karşı Açık Yönetim

Psikolojik yıldırma önleminin etkili yöntemlerinden biri örgütte açık yönetim anlayışının benimsenmesidir. Buna göre yönetim, örgüt içinde yaşanan sorunların ve bunların çözümüne yönelik fikirlerin aşağıdan yukarıya doğru iletilmesine imkan sağlamalıdır. Ancak bu şekilde psikolojik yıldırmaya maruz kalan çalışanlar bu durumu yönetime rahatlıkla açıklayabilirler. Bununla birlikte saldırgan eğilimleri olan çalışanların kurumun açık yönetim politikası izlediğinin bilincinde olması, bu tür davranışları sergilediğinde mağdurun yönetimle durumu paylaşacağını bilmesi engelleyici bir unsur olacaktır.¹⁷⁹

¹⁷⁷ Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, s.155.

¹⁷⁸ Resch ve Schubinski, **a.g.e**, s.302.

¹⁷⁹ Annie Hogh ve Andrea Dofradottir, "Coping with bullying in the workplace", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10 (4), 2001, s.486.

2.3.7. İşin İnsancıllaştırılması

İşin insancıllaştırılması, işin, işgörenin fiziksel, zihinsel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına göre tasarımını ifade eder. İşin insancıllaştırılması, işin ve çalışma koşullarının ve iş çevresinin insani gereksinimlere uygun olarak organize edilmesidir. Örgütün ve işin tasarımında çalışan odaklı bir yaklaşım benimsenmesi işin insancıllaştırılmasına temel koşuldur. İşin insancıllaştırılması sayesinde “iş yaşamı kalitesi” yükseltilmiş olur.¹⁸⁰ Psikolojik yıldırma bağlamında konu ele alındığında örgütün bünyesinde psikolojik yıldırma maruz kalan kişiler için bir sistem kurması işin insancıllaştırılmasına örnek olarak gösterilebilir. Buna göre örgüt bünyesinde psikolojik yıldırma maruz kalan kişilerin irtibata geçebileceği uzman kişiler (psikolojik danışman gibi) istihdam edebilir ya da bu konuda dış kaynak kullanabilir. Böylelikle psikolojik yıldırma maruz kalan kişi kendisine örgüt içinde nötr pozisyonda olduğunu düşündüğü bir muhatap bulmuş olacaktır. Bu şekilde mağdurun yaşadığı sorunu örgüt içinde birisiyle paylaşması sağlanacak ve sorunun erkenden fark edilmesi ve çözülmesi mümkün olacaktır.¹⁸¹

2.3.8. Örgütsel Bütünleşmenin Sağlanması

Psikolojik yıldırmanın yaygın olduğu örgütlerde birey, örgütsel değer ve normlara karşı kayıtsız olur ve bunun sonucunda örgüte yabancılaşma ortaya çıkar. İşyerinde psikolojik yıldırmanın ortadan kaldırılması veya işyerinde psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasını engellemek için, kişiyle işi ve işyeri arasında bütünleşmenin sağlanması gerekir.¹⁸² Örgütsel bütünleşme, bireyin örgütün kendisine destek olduğunu algılamasıyla mümkün olur. Algılanan örgütsel destek, bireyin örgütle bütünleşmesinin derecesini etkiler.

Eisenberger ve arkadaşlarına göre, işgörenler, örgütü kişiselleştirirler ve örgütün temsilcileri tarafından yapılan eylemleri örgütün eylemleri gibi görürler.¹⁸³ Bu doğrultuda örgütün çalışanlarının onlarla ilgili her konuda kendilerine destek olduğunu algılamalarını sağlaması gerekmektedir. Sorun çözme becerisinin

¹⁸⁰ Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, s.160.

¹⁸¹ Resch ve Schubinski, **a.g.e**, s.303.

¹⁸² Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, s.162.

¹⁸³ R.Eisenberger, R.Huntington, S.Hutchison ve D. Sowa, “Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 71, s.504.

gelişmemiş olduğu ve şikayet prosedürlerinin yetersiz kaldığı organizasyonlarda psikolojik yıldırımaya maruz kalan çalışanların örgütlerinin kendilerine destek olmadığını düşünmeleri olağandır. Buna göre çalışanın psikolojik yıldırımaya maruz kalma durumunda örgütün kendisine destek olacağını düşünmesi psikolojik yıldırma ile başa çıkmasını olumlu yönde etkileyecektir.

Bu bölümde psikolojik yıldırmanın ortaya çıkış nedenleri, sonuçları ve psikolojik yıldırma ile başa çıkma yolları incelenmiş üçüncü bölümde ise konuya ilişkin sağlık sektöründe yapılan araştırmaya ait bulgular yer verilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma psikolojik yıldırma olgusunu incelemeyi ve psikolojik yıldırma davranışlarıyla bu davranışlara maruz kalan çalışanların verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda özel, kamu ve üniversite hastanelerinde çalışan sağlık personeli üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve çalışanların psikolojik yıldırma maruz kalma sıklıkları ve bunun verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı ile ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırma, özellikle ülkemizde pek incelenmemiş bir konu olması açısından önemlidir.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir.¹⁸⁴ Buna göre araştırmada çalışanların psikolojik yıldırma maruz kalma sıklıkları ve demografik özelliklerine göre farklılıkları incelenmiş ve psikolojik yıldırma maruz kalma sıklığının verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı ile ilişkisi analiz edilmiştir (Şekil 3.1).



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

¹⁸⁴ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996, s.310.

Araştırma İstanbul il sınırları içerisinde yer alan özel, kamu ve üniversite hastanelerini kapsamaktadır. Bunun dışında hastaneler arasında çeşitli özelliklerine göre (yatak sayısı, araştırma hastanesi olma vb.) göre herhangi bir ayrıma gidilmemiştir. Araştırma hastanelerinin sağlık personellerinden doktor, hemşire ve teknisyenleri kapsamaktadır. Hastanelerdeki diğer görevliler (hostesler, temizlik elemanları, idari personel vd.) araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırmada psikolojik yıldırmanın örgütsel sonuçları içerisinde sadece çalışanların verimlilik karşıtı davranışları araştırmanın kapsamına dahil edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Araştırmada çalışanlardan kendileri için halihazırda güncel olan belirli bir psikolojik yıldırma olgusunu değil meslek hayatları boyunca maruz kaldıkları tüm psikolojik yıldırma olgularını dikkate alarak yanıt vermeleri istenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların geçmişe yönelik değerlendirmelerini doğru bir biçimde yaptıkları ve soruları aynı şekilde algıladıkları varsayılmıştır. Bununla birlikte, halihazırda psikolojik yıldırma maruz kalan kişilerin geçmişte psikolojik yıldırma maruz kalma durumlarını değerlendirirken yanlış yanıt vermedikleri varsayılmıştır.

Araştırma zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle fazla sayıda hastane örnekleme dahil edilememiştir. Bazı hastanelerin araştırmaya katılmamak istememeleri de önemli bir kısıt olmuştur. Hastanelerin araştırma konusu itibarıyla farklılık göstermeyeceği düşünülmüş; buna göre araştırmanın gerçekleştirildiği hastanelerin geneli temsil edeceği varsayılmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çalışanların psikolojik yıldırma maruz kalma sıklıklarını ve neden ve nasıl psikolojik yıldırma maruz kaldıklarını belirlemeye yönelik sorular; ikinci bölümünde çalışanların ne tür psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını belirlemeye yönelik bir ölçek; üçüncü bölümünde verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklıklarını belirlemeye yönelik bir ölçek; son bölümünde ise araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır.

Ankette çalışanların ne tür psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını belirlemeye yönelik olarak, psikolojik yıldırma olgusunu araştıran öncü isimlerden Leymann'ın psikolojik yıldırma davranışlarına ilişkin 5 boyutlu tipolojisi esas alınmıştır. Ölçekte yer alan psikolojik yıldırma davranışları söz konusu araştırmacının belirtmiş olduğu davranışları içermektedir. Ölçekte toplam 44 saldırgan davranış yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadelere verilen cevaplar 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler çok sık seçeneğine 5, hiç seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan çalışanın ilgili boyutta yer alan saldırgan davranışlara sıklıkla maruz kaldığını; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçeğin boyutları itibarıyla Cronbach α değerleri incelendiğinde (Tablo 3.1) ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir ($\alpha > 0,60$).

Tablo 3.1: Maruz Kalınan Psikolojik Yıldırma Davranışları

	İfade Sayısı	Cronbach α
İletişim Biçimi ve Etkilerine İlişkin Saldırıları	10	0,82
Sosyal İlişkilere Saldırı	5	0,78
İtibara Saldırı	16	0,85
Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı	9	0,89
Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırıları	4	0,72

Ankette çalışanların verimlilik karşıtı davranışlarını değerlendirmek amacıyla Dalal ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş 8 ifadeli bir ölçek¹⁸⁵ kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelere verilen cevaplar 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler çok sık seçeneğine 5, hiç seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan çalışanın çalışma verimlilik karşıtı davranışları sergileme sıklığının yüksek olduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçeğin Cronbach α değeri incelendiğinde (0,81) ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir ($\alpha > 0,60$).

¹⁸⁵ R.S.Dalal, C.S.Sims, ve S.Spencer, "The structure of discretionary behavior at work". New Frontiers in Job Satisfaction, Job Performance, and Their Linkages Symposium içinde D.E.Rupp (Chair), 18th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Florida, 2003.

3.5. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesi İstanbul il sınırları içerisinde yer alan özel, kamu ve üniversite hastanelerinin sağlık personelinden oluşmaktadır. Araştırmada iradi olarak seçilen 4 kamu hastanesi ile 4 özel hastanenin çalışanlarına anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Uygulamada toplam 250 anket boş zarf eşliğinde dağıtılmış ve kapalı olarak geri toplanmıştır. Sonuçta geri dönen geçerli anket sayısı ise 152 olmuştur (geri dönüş oranı %61).

3.6. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen sonuçlar ortalama, medyan ve standart sapma değerleriyle sunulmuştur. Sonuçların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki kategorili değişkenlerde z testi; ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA ile analiz edilmiştir. ANOVA analizi sonrasında farklılığın hangi kategorilerde ortaya çıktığını belirlemek amacıyla post hoc testlerden Tukey HSD testi kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla ise korelasyon analizi kullanılmıştır. Tüm analizler SPSS 13.0 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.7. Hipotezler

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

1) H_1 : Çalışanların psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklığı ile verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı arasında ilişki vardır.

(a) H_1 : Çalışanların iletişim biçimi ve etkileri boyutunda yer alan psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklığı ile verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı arasında ilişki vardır.

(b) H_1 : Çalışanların sosyal ilişkilere saldırı boyutunda yer alan psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklığı ile verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı arasında ilişki vardır.

(c) H₁: Çalışanların itibara saldırı boyutunda yer alan psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklığı ile verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı arasında ilişki vardır.

(d) H₁: Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırı boyutunda yer alan psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklığı ile verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı arasında ilişki vardır.

(e) H₁: Çalışanların doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar boyutunda yer alan psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklığı ile verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı arasında ilişki vardır.

2) H₁: Çalışanların psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklığı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

(a) H₁: Çalışanların iletişim biçimi ve etkileri boyutunda yer alan psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklığı çalışanların (a) cinsiyetlerine (b) yaşlarına (c) eğitim durumlarına (d) görevlerine (e) pozisyonlarına (f) kıdemlerine (g) mesleki deneyimlerine.

(b) H₁: Çalışanların sosyal ilişkilere saldırı boyutunda yer alan psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklığı çalışanların (a) cinsiyetlerine (b) yaşlarına (c) eğitim durumlarına (d) görevlerine (e) pozisyonlarına (f) kıdemlerine (g) mesleki deneyimlerine.

(c) H₁: Çalışanların itibara saldırı boyutunda yer alan psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklığı çalışanların (a) cinsiyetlerine (b) yaşlarına (c) eğitim durumlarına (d) görevlerine (e) pozisyonlarına (f) kıdemlerine (g) mesleki deneyimlerine.

(d) H₁: Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırı boyutunda yer alan psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklığı çalışanların (a) cinsiyetlerine (b) yaşlarına (c) eğitim durumlarına (d) görevlerine (e) pozisyonlarına (f) kıdemlerine (g) mesleki deneyimlerine.

(e) H₁: Çalışanların doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar boyutunda yer alan psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklığı çalışanların (a) cinsiyetlerine (b) yaşlarına (c) eğitim durumlarına (d) görevlerine (e) pozisyonlarına (f) kıdemlerine (g) mesleki deneyimlerine.

3.8. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik özellikleri sunulmuş ve katılımcıların psikolojik yıldırma maruz kalma sıklıkları ve psikolojik yıldırma ile ilgili elde edilen bulgular aktarılmıştır.

3.8.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.2) çalışanların yarısından fazlasının (%65,1) kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Erkeklerin örneklem içerisindeki oranı %34,9 olmuştur.

Tablo 3.2: Cinsiyetlerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Erkek	53	34,9
Kadın	99	65,1
Toplam	152	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.3) çalışanların yarıya yakınının (%40,8) 25 ile 29 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bunu %23,7 ile 25 yaş altında olanlar; %23,0 ile de 35 yaş ve üzeri olanlar izlemektedir. Geri kalan %12,5'lik kesim ise 30 ile 34 yaş arasında olanlardan oluşmaktadır.

Tablo 3.3: Yaşlarına Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
25'in altı	36	23,7
25 – 29 arası	62	40,8
30 – 34 arası	19	12,5
35 ve üzeri	35	23,0
Toplam	152	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.4) çalışanların yarıya yakınının (%42,1) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bunu %22,4 ile lise mezunları; %19,7 ile de önlisans mezunları izlemektedir. Lisans üstü mezunlarının örneklem içersindeki yeri ise %15,8'dir.

Tablo 3.4: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Lise	34	22,4
Önlisans	30	19,7
Lisans	64	42,1
Lisans üstü	24	15,8
Toplam	152	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların görevlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.5) çalışanların %39,5'inin doktor; %36,2'sinin ise hemşire olduğu görülmektedir. Teknisyen ve teknikerlerin örneklem içersindeki yeri ise %24,3'tür.

Tablo 3.5: Görevlerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Doktor	60	39,5
Hemşire	55	36,2
Teknisyen/Tekniker	37	24,3
Toplam	152	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.6) çalışanların çoğunluğunun (%71,1) yönetsel olmayan pozisyondaki kişilerden oluştuğu görülmektedir. Yönetsel pozisyon sahibi çalışanların örneklem içerisindeki oranı ise %28,9'dur.

Tablo 3.6: Pozisyonlarına Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Yönetsel	44	28,9
Yönetsel olmayan	108	71,1
Toplam	152	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.7) çalışanların yarısından fazlasının (%52,6) 1 ile 5 yıl arası kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bunu %20,4 ile 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar; %17,8 ile de 1 yıldan az kıdeme sahip olanlar izlemektedir. Geri kalan %9,2'lik kesim ise 5 ile 10 yıl arası kıdeme sahip çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 3.7: Kıdemlerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	27	17,8
1-5 yıl arası	80	52,6
5-10 yıl arası	14	9,2
10 yıl ve üzeri	31	20,4
Toplam	152	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların toplam mesleki deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.8) çalışanların yarıya yakınının (%47,4) 1 ile 5 yıl arası toplam mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bunu %27,0 ile 10 yıl ve üzeri toplam mesleki deneyime sahip olanlar; %21,1 ile de 5-10 yıl arası toplam mesleki deneyime sahip olanlar oluşturmaktadır. 1 yıldan az toplam mesleki deneyime sahip olanların örneklem içerisindeki oranı ise %4,5'dir.

Tablo 3.8: Toplam Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	7	4,5
1-5 yıl arası	72	47,4
5-10 yıl arası	32	21,1
10 yıl ve üzeri	41	27,0
Toplam	152	100,0

3.8.2. Psikolojik Yıldırma

3.8.2.1. Psikolojik Yıldırmaya Maruz Kalma

Araştırmaya katılan çalışanlara meslek hayatları boyunca psikolojik yıldırmaya ne sıklıkla maruz kaldıkları sorulmuş elde edilen yanıtlara göre (Tablo 3.9) çalışanların %3,9'unun meslek hayatları boyunca çok sık olarak psikolojik yıldırmaya maruz kaldıklarını belirttikleri görülmüştür. Psikolojik yıldırmaya sıklıkla maruz kalanların oranı ise %17,8 olmuştur. Çalışanların %34,2'si meslek hayatları boyunca psikolojik yıldırmaya bazen maruz kaldığını; %28,3'ü ise nadiren maruz kaldığını ifade etmektedir. Psikolojik yıldırmaya meslek hayatları boyunca hiç maruz kalmadığını belirten çalışanların oranı ise %15,8'dir. Soruya verilen yanıtların ortalama değerine göre (O=2,66; Medyan=3) çalışanların çalışma hayatları boyunca bazı zamanlar psikolojik yıldırmaya maruz kaldıkları söylenebilir.

Tablo 3.9: Psikolojik Yıldırmaya Maruz Kalma Sıklığı

	Frekans	Yüzde
Çok sık	6	3,9
Sık	27	17,8
Bazen	52	34,2
Nadiren	43	28,3
Hiç	24	15,8
Toplam	152	100,0

Araştırmaya katılan çalışanlara halihazırda işyerlerinde psikolojik yıldırımaya maruz kalıp kalmadıkları sorulmuş elde edilen yanıtlara göre (Tablo 3.10) çalışanların büyük çoğunluğunun (%94,7) halihazırda işyerlerinde psikolojik yıldırımaya maruz kalmadıklarını belirttikleri görülmüştür. Fiilen psikolojik yıldırımaya maruz kaldığını ifade edenlerin oranı ise %5,3 olmuştur.

Tablo 3.10: Halihazırda Psikolojik Yıldırımaya Maruz Kalma

	Frekans	Yüzde
Evet	8	5,3
Hayır	144	94,7
Toplam	152	100,0

Araştırmaya katılan çalışanlara meslek hayatlarının hangi dönemlerinde ne sıklıkla psikolojik yıldırımaya maruz kaldıkları sorulmuş elde edilen yanıtlara göre (Tablo 3.11) çalışanların en sık meslek hayatlarının ilk yıllarında psikolojik yıldırımaya maruz kaldıkları görülmüştür. Buna göre çalışanlar meslek hayatlarının ilk yıllarında (O=3,18; Medyan=3) ve meslek hayatında yükseldikleri dönemde (O=2,59; Medyan=3) bazen psikolojik yıldırımaya maruz kalmaktadırlar. Çalışanların nadiren meslek hayatında belirli bir konuma ulaştıktan sonra (O=2,27; Medyan=2) psikolojik yıldırımaya maruz kaldıkları görülmektedir.

Tablo 3.11: Psikolojik Yıldırımaya Maruz Kalma Dönemleri

n=128	O	Medyan	SS
Meslek hayatının ilk yıllarında	3,18	3,00	1,20
Meslek hayatında yükseldiği dönemde	2,59	3,00	1,00
Meslek hayatında belirli bir konuma ulaştıktan sonra	2,27	2,00	1,16

Araştırmaya katılan çalışanlara kimler tarafından psikolojik yıldırımaya maruz bırakıldıkları sorulmuş elde edilen yanıtlara göre (Tablo 3.12) çalışanların en sık yöneticileri tarafından psikolojik yıldırımaya maruz kaldıkları görülmüştür. Bunu sırasıyla iş arkadaşları ve astlar izlemektedir. Çalışanlar yöneticileri tarafından (O=2,72; Medyan=3) ve iş arkadaşları tarafından (O=2,59; Medyan=3) bazen; astları tarafından ise nadiren (O=1,68; Medyan=2) psikolojik yıldırımaya maruz kalmıştır.

Tablo 3.12: Psikolojik Yıldırma Uygulayanlar

n=128	O	Medyan	SS
Yönetici	2,72	3,00	1,00
İş arkadaşı(lar)ı	2,59	3,00	0,94
Astlar	1,68	2,00	0,75

Araştırmaya katılan çalışanlara kendilerine psikolojik yıldırma uygulayanların cinsiyetleri sorulmuş elde edilen yanıtlara göre (Tablo 3.13) çalışanların göreceli olarak en sık kadınlar tarafından psikolojik yıldırmaya maruz kaldıkları görülmüştür. Çalışanların bazen kadın saldırganlar tarafından (O=2,94; Medyan=3) ve yine bazen erkek saldırganlar tarafından (O=2,65; Medyan=3) psikolojik yıldırmaya maruz kalmıştır.

Tablo 3.13: Psikolojik Yıldırma Uygulayanların Cinsiyeti

n=128	O	Medyan	SS
Erkek	2,65	3,00	0,97
Kadın	2,94	3,00	1,08

Araştırmaya katılan çalışanlara neden psikolojik yıldırmaya maruz kaldıkları sorulmuş elde edilen yanıtlara göre (Tablo 3.14) çalışanların göreceli olarak en sık çekememezlikten (O=2,53; Medyan=3) dolayı psikolojik yıldırmaya maruz kaldıklarını düşündükleri görülmüştür. Bunu sırasıyla kurbanın işteki başarısı (O=2,20; Medyan=2), yetenekleri (O=2,15; Medyan=2), eğitim düzeyi (O=1,88; Medyan=2), dış görünüşü (O=1,86; Medyan=2), yaşam tarzı (O=1,84; Medyan=2) ve cinsiyeti (O=1,66; Medyan=2) izlemektedir. En az sıklıkta ortaya çıkan psikolojik yıldırmaya maruz kalma nedenleri ise sırasıyla inanç (O=1,64; Medyan=1), yaş (O=1,63; Medyan=1), siyasi görüş (O=1,49; Medyan=1) ve medeni durum (O=1,32; Medyan=1) olmuştur.

Tablo 3.14: Psikolojik Yıldırmaya Maruz Kalma Nedenleri

n=128	O	Medyan	SS
Çekememezlikten dolayı	2,53	3,00	1,11
İşteki başarımdan dolayı	2,20	2,00	1,00
Yeteneklerim nedeniyle	2,15	2,00	0,91
Eğitim düzeyim sebebiyle	1,88	2,00	0,94
Dış görünüşüm yüzünden	1,86	2,00	0,84
Yaşam tarzım nedeniyle	1,84	2,00	0,72
Cinsiyetimden dolayı	1,66	2,00	0,75
İnançlarım yüzünden	1,64	1,00	0,83
Yaşımdan dolayı	1,63	1,00	0,77
Siyasi görüşlerimden dolayı	1,49	1,00	0,71
Medeni durumumdan dolayı	1,32	1,00	0,75

Araştırmaya katılan çalışanlara psikolojik yıldırmaya ne tepki verdikleri sorulmuş elde edilen yanıtlara göre (Tablo 3.15) çalışanların göreceli olarak en sık durumu arkadaşlarıyla paylaştığı (O=3,01; Medyan=3), görmezden geldiği (O=2,84; Medyan=3) ve davranışı yapan kişiyle konuşup bu tür davranışlar sergilememesini söylediği (O=2,59; Medyan=3) görülmüştür. Kurbanın nadiren sergilediği tepkiler ise sırasıyla içine kapanıp kendisini suçlamak (O=2,06; Medyan=2), üst makamlara şikayet etmek (O=1,87; Medyan=2) ve işi yavaşlatmak (O=1,65; Medyan=2) olmuştur. Çalışanların hemen hemen hiç tercih etmedikleri tepki davranışları ise sırasıyla, saldırganı tehdit etmek (O=1,24; Medyan=1), resmi şikayette bulunmak (O=1,19; Medyan=1), işten ayrılmak (O=1,17; Medyan=1) ve psikolojik destek almaktır (O=1,16; Medyan=1).

Tablo 3.15: Kurbanın Psikolojik Yıldırmaya Verdiği Tepki

n=128	O	Medyan	SS
Bu durumu arkadaşlarımla paylaştım	3,01	3,00	1,16
Görmezden geldim	2,84	3,00	1,15
Bu davranışı yapan kişiyle konuştum ve böyle yapmamasını söyledim	2,59	3,00	1,13

İçime kapandım kendimi suçladım	2,06	2,00	0,90
Üst makamlara şikayet ettim	1,87	2,00	0,79
İşimi yavaşlattım	1,65	2,00	0,84
Psikolojik Yıldırma davranışlarını sürdürmemesi konusunda onu tehdit ettim	1,24	1,00	0,60
Resmi şikayette bulundum	1,19	1,00	0,48
İşten ayrıldım	1,17	1,00	0,55
Bir psikolog/psikiyatristten yardım aldım	1,16	1,00	0,54

3.8.2.2. Maruz Kalınan Psikolojik Yıldırma Davranışları

Psikolojik yıldırma maruz kalan çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları incelendiğinde (Tablo 3.16) çalışanların göreceli olarak en sık iletişim biçimi ve etkileri (O=1,86; Medyan=1,73) ve yaşam ve iş kalitesine saldırı (O=1,75; Medyan=1,56) boyutlarında saldırgan davranışlara maruz kaldıkları görülmektedir. Çalışanlar söz konusu boyutlardaki davranışlara nadiren maruz kalmaktadır. Boyutlar sırasıyla itibara saldırı (O=1,47; Medyan=1,38) ve sosyal ilişkilere saldırı (O=1,37; Medyan=1,20) boyutları izlemektedir. En az sıklıkla maruz kalınan psikolojik yıldırma davranışları ise doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar (O=1,25; Medyan=1,00) boyutunda yer alan davranışlar olmuştur. Çalışanlar söz konusu davranışlara hemen hemen hiç maruz kalmamaktadır.

Tablo 3.16: Maruz Kalınan Psikolojik Yıldırma Davranışları

n=128	O	Medyan	SS
İletişim Biçimi ve Etkileri	1,86	1,73	0,56
Sosyal İlişkilere Saldırı	1,37	1,20	0,53
İtibara Saldırı	1,47	1,38	0,39
Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı	1,75	1,56	0,72
Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırıları	1,25	1,00	0,51

Çalışanların iletişim biçimi ve etkilerine ilişkin saldırgan davranışlara maruz kalma sıklıkları incelendiğinde (Tablo 3.17) çalışanların göreceli olarak en sık amir tarafından ifade etme fırsatının sınırlanması (O=2,59; Medyan=3) davranışına maruz kaldıkları görülmektedir. Bunu sırasıyla nadiren maruz kalınan sürekli

sözünün kesilmesi (O=2,36; Medyan=2), azarlanma ve yüksek sesle bağırılma (O=2,27; Medyan=2), meslektaşları tarafından ifade fırsatının sınırlanması (O=2,16; Medyan=2), işiyle ilgili olarak yaptığı her şeyin sürekli eleştirilmesi (O=2,13; Medyan=2) izlemektedir. En az sıklıkla maruz kalınan iletişim biçimi ve etkilerine ilişkin saldırgan davranışlar ise sırasıyla sözlü olarak tehdit edilmek (O=1,46; Medyan=1), yalancı olduğunun ima edilmesi (O=1,45; Medyan=1), telefonla rahatsız edilmek (O=1,37; Medyan=1), özel yaşamının sürekli eleştirilmesi (O=1,33; Medyan=1), tehdit mektubu almak (O=1,03; Medyan=1) olmuştur. Çalışanlar söz konusu davranışlara hemen hemen hiç maruz kalmamaktadır.

Tablo 3.17: İletişim Biçimi ve Etkilerine İlişkin Psikolojik Yıldırma Davranışları

n=128	O	Medyan	SS
Üstünüz tarafından ifade etme fırsatınızın sınırlanması	2,59	3,00	1,13
Sürekli sözünüzün kesilmesi	2,36	2,00	1,09
Azarlanmanız ve size yüksek sesle bağırılması	2,27	2,00	1,23
Meslektaşlarınızca ifade fırsatınızın sınırlanması	2,16	2,00	0,97
İşinizle ilgili olarak yaptığınız her şeyin sürekli eleştirilmesi	2,13	2,00	1,05
Sözlü olarak tehdit edilmek	1,46	1,00	0,92
Yalancı olduğunuzun ima edilmesi	1,45	1,00	0,88
Telefonla rahatsız edilmek	1,37	1,00	0,82
Özel yaşamınızın sürekli eleştirilmesi	1,33	1,00	0,65
Tehdit mektubu almak	1,03	1,00	0,18
Genel	1,86	1,73	0,56

Çalışanların sosyal ilişkilere saldırı boyutunda yer alan saldırgan davranışlara maruz kalma sıklıkları incelendiğinde (Tablo 3.18) çalışanların göreceli olarak en sık kendilerine yokmuş gibi davranılması (O=1,63; Medyan=1) davranışına maruz kaldıkları görülmektedir. Çalışanlar söz konusu davranışa nadiren maruz kalmaktadır. Bunu sırasıyla insanların kendisiyle konuşmaması (O=1,44;

Medyan=1), diğer çalışanlardan izole edilmesi (O=1,36; Medyan=1), kimseyle konuşmasına meydan verilmemesi (O=1,23; Medyan=1), meslektaşlarının kendisiyle konuşmasına izin verilmemesi (O=1,18; Medyan=1) izlemektedir. Çalışanlar söz konusu davranışlara hemen hemen hiç maruz kalmamaktadır.

Tablo 3.18: Sosyal İlişkilere Saldırı Psikolojik Yıldırma Davranışları

n=128	O	Medyan	SS
Size, yokmuşsunuz gibi davranılması	1,63	1,00	0,91
İnsanların sizinle konuşmaması	1,44	1,00	0,71
Diğer çalışanlardan izole edilmenizin sağlanması	1,36	1,00	0,82
Kimseyle konuşmanıza meydan verilmemesi	1,23	1,00	0,58
Meslektaşlarının sizinle konuşmalarına izin verilmemesi	1,18	1,00	0,57
Genel	1,37	1,20	0,53

Çalışanların itibara saldırı boyutunda yer alan saldırgan davranışlara maruz kalma sıklıkları incelendiğinde (Tablo 3.19) çalışanların göreceli olarak en sık çaba ve başarısının haksız bir şekilde değerlendirilmesi (O=2,48; Medyan=2), kararlarının sürekli sorgulanması (O=2,13; Medyan=2), arkasından kötü konuşulması (O=2,05; Medyan=2) ve hakkında asılsız dedikodu çıkarılması (O=1,98; Medyan=2) davranışlarına maruz kaldıkları görülmektedir. Bunları sırasıyla alaya alınma (O=1,57; Medyan=1), öz saygısını etkileyecek bir iş yapmaya zorlanması (O=1,50; Medyan=1), küçük düşürücü isimlerle çağırılması (O=1,28; Medyan=1), dini inançlarıyla alay edilmesi (O=1,27; Medyan=1), cinsel imalarda bulunulması (O=1,26; Medyan=1), özel yaşamıyla alay edilmesi (O=1,23; Medyan=1), herhangi bir özrüyle alay edilmesi (O=1,19; Medyan=1), el kol hareketleri, yürüyüşü, sesi taklit edilerek alaya alınması (O=1,19; Medyan=1), politik görüşleriyle alay edilmesi (O=1,14; Medyan=1), etnik kökeninizle alay edilmesi (O=1,13; Medyan=1) izlemektedir. Çalışanlar söz konusu davranışlara çok nadir olarak maruz kalmaktadır. Bununla birlikte çalışanların hemen hemen hiç maruz kalmadıkları itibara saldırı davranışları ise kişinin akıl hastasıymış gibi muamele görmesi

(O=1,06; Medyan=1) ve tedavi olması amacıyla psikiyatriste/psikoloğa gitmeye zorlanması (O=1,05; Medyan=1) olmuştur.

Tablo 3.19 İtibara Saldırı Psikolojik Yıldırma Davranışları

n=128	O	Medyan	SS
Çaba ve başarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi	2,48	2,00	1,21
Kararlarınızın sürekli sorgulanması	2,13	2,00	1,02
Arkanızdan kötü konuşulması	2,05	2,00	1,01
Asılsız dedikodu çıkarılması	1,98	2,00	0,98
Alaya alınmanız	1,57	1,00	0,83
Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanmanız	1,50	1,00	0,88
Küçük düşürücü isimlerle çağrılmanız	1,28	1,00	0,68
Dini inançlarınızla alay edilmesi	1,27	1,00	0,63
Cinsel imalarda bulunulması	1,26	1,00	0,66
Özel yaşamınızla alay edilmesi	1,23	1,00	0,54
Herhangi bir özrünüzle alay edilmesi	1,19	1,00	0,43
El kol hareketleriniz, yürüyüşünüz, sesiniz taklit edilerek alaya alınmanız	1,19	1,00	0,56
Politik görüşlerinizle alay edilmesi	1,14	1,00	0,45
Etnik kökeninizle alay edilmesi	1,13	1,00	0,48
Akıl hastasıymış gibi muamele görmeniz	1,06	1,00	0,30
Tedavi olmanız amacıyla psikiyatriste/psikoloğa gitmeye zorlanmanız	1,05	1,00	0,23
Genel	1,47	1,38	0,39

Çalışanların yaşam ve iş kalitesine saldırı boyutunda yer alan saldırgan davranışlara maruz kalma sıklıkları incelendiğinde (Tablo 3.20) çalışanların göreceli olarak en sık sürekli yeni görevler verilmesi (O=2,25; Medyan=2), anlamsız görevleri yapmanın istenmesi (O=2,10; Medyan=2), yeteneklerinden daha düşük görevler verilmesi (O=1,90; Medyan=2) ve oluşan zararların faturasının kendisine çıkarılması (O=1,89; Medyan=2) davranışlarına maruz kaldıkları görülmektedir. Bunları sırasıyla görevlerinin kısıtlanması (O=1,75; Medyan=1), önemli görevler verilmemesi (O=1,62; Medyan=1), öz saygısını etkileyen görevler verilmesi (O=1,60; Medyan=1) ve gözden düşmesi için niteliğinin dışında görevler verilmesi (O=1,52; Medyan=1) izlemektedir. Çalışanların hemen hemen hiç maruz kalmadıkları yaşam ve iş kalitesine saldırı boyutunda yer alan saldırgan davranış ise işyerine ve evine hasar verilmesi (O=1,14; Medyan=1) olmuştur.

Tablo 3.20 Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı Psikolojik Yıldırma Davranışları

n=128	O	Medyan	SS
Sürekli yeni görevler verilmesi	2,25	2,00	1,26
Anlamsız görevleri yapmanın istenmesi	2,10	2,00	1,09
Yeteneklerinizden daha düşük görevler verilmesi	1,90	2,00	1,05
Oluşan zararların faturasının size çıkarılması	1,89	2,00	1,12
Görevlerinizin kısıtlanması	1,75	1,00	0,99
Size önemli görevler verilmemesi	1,62	1,00	0,92
Öz saygınızı etkileyen görevler verilmesi	1,60	1,00	0,99
Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi	1,52	1,00	0,95
İşyerinize ve evinize hasar verilmesi	1,14	1,00	0,56
Genel	1,75	1,56	0,72

Çalışanların doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar boyutunda yer alan saldırgan davranışlara maruz kalma sıklıkları incelendiğinde (Tablo 3.21) çalışanların göreceli olarak en sık fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanmaları (O=1,36; Medyan=1) davranışına maruz kaldıkları görülmektedir. Çalışanlar söz konusu davranışa çok nadir olarak maruz kalmaktadır. Bunu sırasıyla cinsel olarak taciz edilme (O=1,27; Medyan=1), hafif şiddetle tehdit edilme (O=1,22; Medyan=1) ve fiziksel şiddet uygulanması (O=1,14; Medyan=1) izlemektedir.

Tablo 3.21: Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırlara İlişkin Psikolojik Yıldırma Davranışları

n=128	O	Medyan	SS
Fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanmanız	1,36	1,00	0,83
Cinsel olarak taciz edilmeniz	1,27	1,00	0,75
Hafif şiddetle tehdit edilmeniz (itilip kakılarak tehdiye maruz kalmak gibi)	1,22	1,00	0,59
Fiziksel şiddet uygulanması (dayak atmak vb.)	1,14	1,00	0,60
Genel	1,25	1,00	0,51

3.8.2.3. Maruz Kalınan Psikolojik Yıldırma Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılıkları

Psikolojik yıldırma davranışlarının çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görev, pozisyon, kıdem ve toplam mesleki deneyim) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre çalışanların beş boyut içerisinde sadece iletişim biçimi ve etkileri boyutunun çalışanların görevlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği (Tablo 3.22; Hipotez 2ae Kabul); diğer boyutların ise çalışanların hiçbir demografik özelliğine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği (Tablo 3.23, 3.24, 3.25, 3.26; Hipotez 2aa, 2ab, 2ac, 2ad, 2af, 2ag, 2ba, 2bb, 2bc, 2bd, 2be, 2bf, 2bg, 2ca, 2cb, 2cc, 2cd, 2ce, 2cf, 2cg, 2da, 2db, 2dc, 2dd, 2de, 2df, 2dg, 2ea, 2eb, 2ec, 2ed, 2ee, 2ef, 2eg Red) ortaya çıkmaktadır.

Buna göre doktor (O=1,94) ve hemşirelerin (O=1,91) iletişim biçimi ve etkileri boyutunda yer alan saldırgan davranışlara teknisyen/teknikere göre (O=1,62) daha sık maruz kaldıkları görülmektedir.

Tablo 3.22: İletişim Biçimi ve Etkileri Boyutu Varyans Analizi Sonuçları

n=128		O	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	1,91	0,54	0,79	0,43
	Kadın	1,83	0,58		
Yaş	25'in altı	1,77	0,51	0,99	0,40
	25 – 29 arası	1,93	0,62		
	30 – 34 arası	1,95	0,60		
	35 ve üzeri	1,76	0,49		
Eğitim	Lise	1,72	0,51	0,80	0,49
	Önlisans	1,82	0,46		
	Lisans	1,90	0,61		
	Lisans üstü	1,95	0,64		
Görev	Doktor	1,94	0,59	3,47	0,03*
	Hemşire	1,91	0,57		
	Teknisyen/Tekniker	1,62	0,46		
Pozisyon	Yönetsel	1,76	0,57	-1,22	0,23
	Yönetsel olmayan	1,89	0,56		
Kıdem	1 yıldan az	1,95	0,57	0,62	0,61
	1-5 yıl arası	1,83	0,58		
	5-10 yıl arası	1,96	0,47		
	10 yıl ve üzeri	1,77	0,56		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	1,67	0,56	0,33	0,80
	1-5 yıl arası	1,89	0,61		
	5-10 yıl arası	1,85	0,51		
	10 yıl ve üzeri	1,82	0,55		

* p<0,05

Sosyal ilişkilere saldırı boyutunda çalışanların psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklığının çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görev, pozisyon, kıdem ve toplam mesleki deneyim) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre (Tablo 3.23) çalışanların bu boyuttaki davranışlara maruz kalma sıklığının hiçbir demografik özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir (Hipotez 2ba, 2bb, 2bc, 2bd, 2be, 2bf, 2bg Red).

Tablo 3.23: Sosyal İlişkilere Saldırı Boyutu Varyans Analizi Sonuçları

n=128		O	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	1,47	0,62	1,45	0,15
	Kadın	1,31	0,47		
Yaş	25'in altı	1,32	0,49	0,53	0,66
	25 – 29 arası	1,38	0,54		
	30 – 34 arası	1,49	0,69		
	35 ve üzeri	1,32	0,43		
Eğitim	Lise	1,36	0,57	0,39	0,76
	Önlisans	1,44	0,64		
	Lisans	1,32	0,38		
	Lisans üstü	1,42	0,67		
Görev	Doktor	1,40	0,54	0,76	0,47
	Hemşire	1,29	0,37		
	Teknisyen/Tekniker	1,43	0,70		
Pozisyon	Yönetsel	1,38	0,67	0,15	0,88
	Yönetsel olmayan	1,36	0,46		
Kıdem	1 yıldan az	1,50	0,65	0,78	0,51
	1-5 yıl arası	1,31	0,49		
	5-10 yıl arası	1,40	0,73		
	10 yıl ve üzeri	1,38	0,39		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	1,20	0,25	0,97	0,41
	1-5 yıl arası	1,42	0,59		
	5-10 yıl arası	1,24	0,38		
	10 yıl ve üzeri	1,41	0,54		

İtibara saldırı boyutunda çalışanların psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklığının çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görev, pozisyon, kıdem ve toplam mesleki deneyim) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre (Tablo 3.24) çalışanların bu boyuttaki davranışlara maruz kalma sıklığının hiçbir demografik özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir (Hipotez 2ca, 2cb, 2cc, 2cd, 2ce, 2cf, 2cg Red).

Tablo 3.24: İtibara Saldırı Boyutu Varyans Analizi Sonuçları

n=128		O	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	1,55	0,48	1,59	0,12
	Kadın	1,43	0,34		
Yaş	25'in altı	1,46	0,42	0,28	0,84
	25 – 29 arası	1,45	0,36		
	30 – 34 arası	1,55	0,44		
	35 ve üzeri	1,46	0,42		
Eğitim	Lise	1,49	0,43	0,41	0,74
	Önlisans	1,45	0,35		
	Lisans	1,44	0,39		
	Lisans üstü	1,55	0,44		
Görev	Doktor	1,49	0,43	0,12	0,89
	Hemşire	1,45	0,33		
	Teknisyen/Tekniker	1,47	0,42		
Pozisyon	Yönetsel	1,47	0,47	0,06	0,95
	Yönetsel olmayan	1,47	0,36		
Kıdem	1 yıldan az	1,36	0,36	1,25	0,29
	1-5 yıl arası	1,46	0,36		
	5-10 yıl arası	1,54	0,34		
	10 yıl ve üzeri	1,57	0,51		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	1,16	0,17	1,85	0,14
	1-5 yıl arası	1,48	0,39		
	5-10 yıl arası	1,43	0,29		
	10 yıl ve üzeri	1,55	0,47		

Yaşam ve iş kalitesine saldırı boyutunda çalışanların psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklığının çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görev, pozisyon, kıdem ve toplam mesleki deneyim) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre (Tablo 3.25) çalışanların bu boyuttaki davranışlara maruz kalma sıklığının hiçbir demografik özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir (Hipotez 2da, 2db, 2dc, 2dd, 2de, 2df, 2dg Red).

Tablo 3.25: Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı Boyutu Varyans Analizi Sonuçları

n=128		O	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	1,91	0,71	1,84	0,07
	Kadın	1,67	0,71		
Yaş	25'in altı	1,59	0,45	1,06	0,37
	25 – 29 arası	1,87	0,79		
	30 – 34 arası	1,80	0,72		
	35 ve üzeri	1,69	0,80		
Eğitim	Lise	1,58	0,42	0,60	0,62
	Önlisans	1,81	0,75		
	Lisans	1,77	0,83		
	Lisans üstü	1,82	0,66		
Görev	Doktor	1,79	0,69	0,13	0,88
	Hemşire	1,73	0,81		
	Teknisyen/Tekniker	1,72	0,63		
Pozisyon	Yönetsel	1,66	0,83	-0,92	0,36
	Yönetsel olmayan	1,79	0,67		
Kıdem	1 yıldan az	1,85	0,77	0,43	0,73
	1-5 yıl arası	1,68	0,61		
	5-10 yıl arası	1,80	0,72		
	10 yıl ve üzeri	1,82	0,92		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	1,59	0,57	0,22	0,88
	1-5 yıl arası	1,74	0,70		
	5-10 yıl arası	1,72	0,60		
	10 yıl ve üzeri	1,82	0,87		

Doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar boyutunda çalışanların psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma sıklığının çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görev, pozisyon, kıdem ve toplam mesleki deneyim) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre (Tablo 3.26) çalışanların bu boyuttaki davranışlara maruz kalma sıklığının hiçbir demografik özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir (Hipotez 2ea, 2eb, 2ec, 2ed, 2ee, 2ef, 2eg Red).

Tablo 3.26: Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırılar Boyutu Varyans Analizi Sonuçları

n=128		O	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	1,27	0,43	0,39	0,70
	Kadın	1,23	0,55		
Yaş	25'in altı	1,15	0,27	1,10	0,35
	25 – 29 arası	1,21	0,34		
	30 – 34 arası	1,33	0,54		
	35 ve üzeri	1,36	0,82		
Eğitim	Lise	1,21	0,32	0,22	0,88
	Önlisans	1,26	0,42		
	Lisans	1,28	0,66		
	Lisans üstü	1,19	0,37		
Görev	Doktor	1,24	0,39	0,78	0,46
	Hemşire	1,31	0,68		
	Teknisyen/Tekniker	1,17	0,37		
Pozisyon	Yönetsel	1,26	0,73	0,12	0,90
	Yönetsel olmayan	1,24	0,39		
Kıdem	1 yıldan az	1,18	0,41	1,75	0,16
	1-5 yıl arası	1,19	0,31		
	5-10 yıl arası	1,29	0,28		
	10 yıl ve üzeri	1,44	0,91		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	1,08	0,20	1,74	0,16
	1-5 yıl arası	1,19	0,35		
	5-10 yıl arası	1,21	0,34		
	10 yıl ve üzeri	1,42	0,82		

3.8.2.3. Psikolojik Yıldırma Davranışlarına Maruz Kalma ve Verimlilik Karşıtı Davranışlar Sergileme İlişkisi

Araştırma kapsamındaki çalışanların çalışma hayatları boyunca verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklıkları incelendiğinde çalışanların çalışma hayatları boyunca nadiren ($O=1,71$) verimlilik karşıtı davranışlar sergilemiş olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların çalışma hayatları boyunca psikolojik yıldırma maruz kalma sıklıkları ile verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklıkları arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile incelendiğinde (Tablo 3.27) tüm psikolojik yıldırma davranışları boyutlarının verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı ile anlamlı düzeyde ($p<0,05$) ilişkili olduğu görülmektedir (Hipotez 1a, 1b, 1c, 1d, 1e Kabul). Boyutlar içerisinde itibara saldırı, yaşam ve iş kalitesine saldırı ve doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar boyutları verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı ile pozitif yönde orta düzeyde ($0,40<r<0,70$) ilişkiye sahipken; iletişim biçimi ve etkileri ve sosyal ilişkilere saldırı boyutları ise yine pozitif yönde ancak düşük ilişkiye sahiptir. Buna göre çalışanın verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı itibara saldırı, yaşam ve iş kalitesine saldırı ve doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar boyutlarında yer alan saldırgan davranışlara maruz kalma sıklığına paralel olarak artış göstermektedir. Her ne kadar söz konusu boyutlar kadar yüksek bir ilişkiye sahip olmasa da benzer bir durum iletişim biçimi ve etkileri ve sosyal ilişkilere saldırı boyutları için de geçerlidir. Başka deyişle çalışanın verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı iletişim biçimi ve etkileri ve sosyal ilişkilere saldırı boyutlarında yer alan saldırgan davranışlara maruz kalma sıklığına paralel olarak artış göstermektedir.

Tablo 3.27: Verimlilik Karşıtı Davranışların Psikolojik Yıldırma Davranışları İle İlişkisi

n=128	r	p
İletişim Biçimi ve Etkileri	0,37	0,00**
Sosyal İlişkilere Saldırı	0,23	0,01*
İtibara Saldırı	0,52	0,00**
Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı	0,50	0,00**
Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırılar	0,52	0,00**

$p<0,05$ ** $p<0,01$

SONUÇ

Bu çalışma psikolojik yıldırma olgusunu incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda özel, kamu ve üniversite hastanelerinde çalışan sağlık personeli üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve çalışanların psikolojik yıldırma maruz kalma sıklıkları ve bunun verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı ile ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu meslek hayatları boyunca psikolojik yıldırma maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların çalışma hayatları boyunca bazen psikolojik yıldırma maruz kaldıkları söylenebilir. Bununla birlikte çalışanların büyük çoğunluğu halihazırda işyerlerinde psikolojik yıldırma maruz kalmadıklarını belirtmiştir.

Psikolojik yıldırma maruz kaldığını belirten çalışanların meslek hayatları boyunca en sık olarak meslek hayatlarının ilk yıllarında psikolojik yıldırma maruz kaldıkları görülmektedir. Bunu meslek hayatında yükseldiği dönem izlemektedir. Çalışanların nadiren meslek hayatında belirli bir konuma ulaştıktan sonra psikolojik yıldırma maruz kaldıkları ortaya çıkmaktadır. Psikolojik yıldırma maruz kalan çalışanların en sık yöneticileri tarafından psikolojik yıldırma maruz bırakıldıkları görülmektedir. Bunu sırasıyla iş arkadaşları ve nadiren astlar izlemektedir. Çalışanlara psikolojik yıldırma uygulayanların göreceli olarak en sık kadınlar olduğu görülmektedir.

Psikolojik yıldırma maruz kalan çalışanların en sık olarak çekememezlik nedeniyle psikolojik yıldırma maruz bırakıldıklarını düşündükleri görülmektedir. Bunu sırasıyla çalışanın işteki başarısı, yetenekleri, eğitim düzeyi, dış görünüşü, yaşam tarzı ve cinsiyeti izlemektedir. Psikolojik yıldırmada nadir olarak görülen nedenler ise sırasıyla inanç, yaş, siyasi görüş ve medeni durum olmuştur. Araştırmada kamu çalışanlarının olmasına karşın siyasi görüş nedeniyle psikolojik yıldırma maruz kalma sıklığının düşük olması ilgi çekicidir. Kamu sektöründe siyasal kadrolara bağlı kadrolaşma olasılığının yüksek olmasının farklı siyasi görüşten çalışanların psikolojik yıldırma davranışlarına daha sık maruz kalabileceğini düşündürmektedir; ancak araştırma sonuçları bu görüşü destekler nitelikte değildir.

Psikolojik yıldırıma maruz kalan çalışanların psikolojik yıldırıma en sık verdiği tepkilerin durumu arkadaşlarıyla paylaşma, görmezden gelme ve davranışı yapan kişiyle konuşup bu tür davranışlar sergilememesini söyleme olduğu ortaya çıkmıştır. Kurbanın nadiren sergilediği tepkiler ise sırasıyla içine kapanıp kendisini suçlamak, üst makamlara şikayet etmek ve işi yavaşlatmak olmuştur. Verimlilik karşıtı davranışlardan biri olan işi yavaşlatmanın göreceli olarak sık sergilenen tepki davranışlardan biri olduğu görülmektedir. Çalışanların hemen hemen hiç tercih etmedikleri tepki davranışları ise sırasıyla, saldırganı tehdit etmek, resmi şikayette bulunmak, işten ayrılmak ve psikolojik destek almaktır. Özellikle psikolojik destek almak en düşük tepki davranışı olmuştur. Ülkemizde psikolojik destek almanın yaygın olmaması ve toplumun psikolojik destek almaya ve alanlara karşı olumsuz tutumlar beslemesi, psikolojik yıldırma gibi bireyin duygu durumunu önemli ölçüde zedeleyen davranışlara maruz kalan bireyler için önemli bir eksikliklerdir. Sağlık alanında çalışanlarda da psikolojik destek almaya karşı tutumlarının düşük olması ilgi çekicidir. Bu sonuca göre bireylerin psikolojik yıldırma davranışlarının kendi psikolojileri üzerindeki olumsuz etkilerinin farkında olmadıklarını gösterdiği ya da psikolojik destek almaya karşı olumsuz tutuma sahip oldukları için bu yöntemle başvurmayı tercih etmedikleri söylenebilir.

Psikolojik yıldırıma maruz kalan çalışanların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışları incelendiğinde çalışanların göreceli olarak en sık iletişim biçimi ve etkileri ile yaşam ve iş kalitesine saldırı boyutlarında saldırgan davranışlara maruz kaldıkları görülmektedir. Çalışanlar söz konusu boyutlardaki davranışlara nadiren maruz kalmaktadır. Bunları sırasıyla itibara saldırı ve sosyal ilişkilere saldırı boyutları izlemektedir. En az sıklıkla maruz kalınan psikolojik yıldırma davranışları ise doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar boyutunda yer alan davranışlar olmuştur. Çalışanlar söz konusu davranışlara hemen hemen hiç maruz kalmamaktadır.

Maruz kalınan saldırgan davranışlar detayında inceleme yapıldığında çalışanların iletişim biçimi ve etkileri boyutunda göreceli olarak en sık amir tarafından ifade etme fırsatının sınırlanması davranışına; sosyal ilişkilere saldırı boyutunda göreceli olarak en sık kendilerine yokmuş gibi davranılması davranışına; itibara saldırı boyutunda göreceli olarak en sık sırasıyla çaba ve başarısının haksız bir şekilde değerlendirilmesi, kararlarının sürekli sorgulanması, arkasından kötü konuşulması ve hakkında asılsız dedikodu çıkarılması davranışlarına; yaşam ve iş kalitesine

saldırı boyutunda göreceli olarak en sık sürekli yeni görevler verilmesi, anlamsız görevleri yapmasının istenmesi, yeteneklerinden daha düşük görevler verilmesi ve oluşan zararların faturasının kendisine çıkarılması davranışlarına; doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar boyutunda ise göreceli olarak en sık fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanmaları davranışına maruz kaldıkları görülmektedir.

Çalışanların çalışma hayatları boyunca psikolojik yıldırmaya maruz kalma sıklıkları ile verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklıkları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelendiğinde tüm psikolojik yıldırma davranışları boyutlarının verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre, araştırma modeli psikolojik yıldırma davranışları ve verimlilik karşıtı davranışlar değişkenlerinin birbiriyle ilişkisini ortaya koyma açısından doğrulanmıştır. Boyutlar içerisinden itibaren saldırı, yaşam ve iş kalitesine saldırı ve doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar boyutları verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı ile orta düzeyde ilişkiye sahipken; iletişim biçimi ve etkileri ve sosyal ilişkilere saldırı boyutları ise düşük düzeyde ilişkiye sahiptir. Buna göre çalışanın verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı itibara saldırı, yaşam ve iş kalitesine saldırı ve doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar boyutlarında yer alan saldırgan davranışlara maruz kalma sıklığına paralel olarak artış göstermektedir. Her ne kadar söz konusu boyutlar kadar yüksek bir ilişkiye sahip olmasa da benzer bir durum iletişim biçimi ve etkileri ve sosyal ilişkilere saldırı boyutları için de geçerlidir. Başka deyişle çalışanın verimlilik karşıtı davranışlar sergileme sıklığı iletişim biçimi ve etkileri ve sosyal ilişkilere saldırı boyutlarında yer alan saldırgan davranışlara maruz kalma sıklığına paralel olarak artış göstermektedir.

Psikolojik yıldırma davranışlarının çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görev, pozisyon, kıdem ve toplam mesleki deneyim) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre çalışanların beş boyut içerisinden sadece iletişim biçimi ve etkileri boyutunun çalışanların görevlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği; diğer boyutların ise çalışanların hiçbir demografik özelliğine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır. Buna göre doktor ve hemşirelerin iletişim biçimi ve etkileri boyutunda yer alan saldırgan davranışlara teknisyen/teknikerlere göre daha sık maruz kaldıkları görülmektedir.

İşletmelerin temel amaçları arasında işyerine bağlı, verimli çalışan ve memnuniyet derecesi yüksek çalışanlara sahip olmak ve bu kişileri işyerlerinde tutmaktır. Araştırma sonuçları psikolojik yıldırmanın işletme üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir. Bu nedenle araştırma sonuçları doğrultusunda işletmelere psikolojik yıldırmaya karşı bünyelerinde çeşitli önlemler almaları önerilir.

İnsan Kaynakları Birimleri işyerlerinde psikolojik yıldırmadan uzak bir çalışma ortamı için, çalışana değer veren, güven, saygı ve ekip ruhunun olduğu, hiyerarşik yapılanmadan uzak, açık iletişimi destekleyen bir örgüt kültürünün geliştirilmesinde rol üstlenmelidir. İnsan Kaynakları Birimleri özellikle yazılı prosedürlerin, politikaların düzenlenmesini sağlamalı, söz konusu prosedür ve politikalar hakkında tüm çalışanları bilgilendirmeli, bilinçlendirmeli ve eğitim faaliyetleri düzenlemelidir. Hazırlanan prosedürlerde psikolojik yıldırmaya maruz kalan çalışanların izleyeceği yol anlatılmalıdır. İnsan Kaynakları Birimleri politika ve prosedürlerin hazırlanmasının yanı sıra örgütün misyon ve vizyonunu tüm çalışanlara yönelik hale getirmeli, raporlama kademelerini açık olarak tanımlamalı, iş tanımlarında görev ve sorumlulukları net olarak ifade etmeli, işe alımlarda sadece teknik bilgiyi değil, adayların kişilik özelliklerini de göz önüne almalı, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini yaygınlaştırmalıdır.

Alınabilecek diğer tedbirlerin başında uygulanabilir ve anlaşılır bir ödül-ceza sisteminin olmasıdır. Bu sistemde psikolojik yıldırma davranışları tanımlanmalı ve bu davranışları gösteren kişilerin alacakları cezalar belirtilmelidir. Çalışanların farklılıklara hoşgörü ile bakmaları özellikle ırk, cinsiyet, din gibi hususların ayrımcılığa neden olmaması sağlanmalıdır. Fiziksel ve/veya cinsel taciz durumları için işgören danışmanlığı, öneri-şikayet sistemleri dahil edilmelidir.

İnsan Kaynakları Birimleri kariyer yönetimiyle ilgili yapması gereken en önemli husus fırsat eşitliğine dayanan, sübjektif kararların ortaya çıkmasını önleyen adil bir sistem kurmaktır.

Bu gibi gereklerin yapılması psikolojik yıldırmaya maruz kalınma sıklığını azaltacaktır. Bu doğrultuda çalışanın verimlilik karşıtı davranışlar sergilime sıklığı düşecek ve bu durum işletme için dolaylı yoldan önemli bir maliyet avantajı sağlayacaktır.

Her sektörde psikolojik yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olan unsurlar farklılık gösterebilir. Bu nedenle konu ile ilgili ileride yapılacak çalışmaların farklı sektörlerden çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmesi önerilir. Bununla birlikte psikolojik yıldırmanın özellikle ortaya çıkış nedenleri ve nasıl ortaya çıktığına dair derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak araştırmalar yapılması faydalı olacaktır. Ayrıca, konuyla ilgili yapılan araştırmaların çoğunlukla çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle, işverenlerin konuya bakış açısını ortaya koyacak çalışmaların gerçekleştirilmesi literatüre katkıda bulunmak adına yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adams, A.: Bullying at Work: How to Confront and Overcome It, Virago, London, 1992.
- Altun, S. A.: Örgüt Sağlığı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Aven, F.F., Parker, B. ve McEvoy, G.M.: "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: Meta Analysis", **Journal of Business Research**, C.226,1993.
- Balcı, A.: Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Baltaş, A.: **Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing)**, (Çevrimiçi), <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makalelerd=135>, Erişim Tarihi: 14 Mart 2006, s. 1-2.
- Baltaş, A.: **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.
- Barutçugil, İ.: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yay., 2004.
- Bayram, L.: "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi** Sayı: 59., s. 128.
- Bjorkqvist, K., Osterman, K., ve Hjelt-Back, M.: "Aggression among university employees", **Aggressive Behaviour**, C:20, 1994., s. 174.

- Bren, A. ve Mannix
McNamara P.: "An investigation into workplace bullying and organisational culture in healthcare within an Irish hospital setting", **The Fourth International Conference On Bullying And Harassment In The Workplace Bergen**, Norway, 28-29 Haziran 2004, s. 35.
- Carnerer, C. &
Vepsalainen A.: "The Economic Efficiency of Corporate Culture," **Strategic Management Journal**, C: 9, 1988, s.115-126
- Cox, T. ve Howarth: "Organizational health, culture and helping", **Work & Stres**, C. 4., 1990, s. 264.
- Currivan, Douglas B.: "The Casual Order of Job Satisfaction And Organizational Commitment in Models of Employee Turnover", **Human Resource Management Review**, Vol:9, No:4., s. 497.
- Cusack, S.: "Workplace Bulling: Icebergs in Sight, Soundings Needed", **The Lancet**, C.356, No: 9248, 2000.,s.2118.
- Çobanoğlu, Ş.: **Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, İstanbul, Timaş Yayınları, 2005.
- Çöl, G.: **İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi**, 2004, Cilt. 6. S:2.,s. 4-11
- Dalal, R.S., Sims C.S.
ve Spencer S.: " The structure of discretionary behavior at work". **New Frontiers in Job Satisfaction, Job Performance, and Their Linkages Symposium içinde D.E.Rupp (Chair), 18th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, Orlando, Florida, 2003.

- Dann, S.: "Workplace Bullying : Making a Difference", **Workplace Bullying Conference**, Brisbane, 16-17 October 2003, s. 3
- Davenport, N., Distler Schwartz, R. , Pursell Elliott, G.: **Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace**, Iowa, Civil Society Publishing,1999.
- Denison, D.R: "Bringing Corporate Culture To The Bottom Line," **Organizational Dynamics**, C. 5, 1984, s. 22.
- Einarsen, S. ve Skogstad, A.: "Prevalence and risk groups of bullying and harassment at work", **European Journal of Work and Organisational Psychology**, C. 5, 1996.s.-185-202
- Einarsen, S. ve Mikkelsen, E.G.: "Individual effects of exposure to bullying at work", **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice** içinde S.Einarsen, H.Hoel, D.Zapf ve C.L.Cooper (Eds.), London: Taylor & Francis, 2003, s.3-30.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., ve Matthiesen, S. B.: "Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, C:4, 1994, s. 383
- Eisenberger, R. , Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D.: "Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, Vol: 71, s.504.

- Erdem, Ü.: **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama**, Hacettepe Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, 2003.
- Eren, E.: **Yönetim Psikolojisi**, 4. baskı İstanbul, Beta Yayıncılık, 1993.
- Erkmen, T. ve Şencan, H.: "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması," **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, Kasım 1994, s.108.
- Felson, R.B. ve Tedeschi, J.T.: **Social Interactionist Perspectives Aggression and Violence**. Washington, American Psychological Yay., 1993.
- Field, T.: **Bully in Sight: How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying**. Vantage: Wessex Press, 1996.
- Field, T.: **"Bullying in a Public Sector Organisation Being Privatised"**, (Çevrimiçi), <http://www.bullyonline.org> Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2006, s. 2
- Fisher, Bonnie S. ve Gunnison, E.: "Violence in the Workplace, Gender Similarities and Differences" **Journal of Criminal Justice**, No: 29, 2001, s. 147.
- Fox, S. ve Spencer, P. E. : "A model of work frustration-aggression" **Journal of Organizational Behavior**, C. 20, 1999.
- Gellatly, I.R. : "Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of a Causal Model", **Journal of Organizational Behavior**, C: 16, 1995, s. 471
- Harrison, Michael H.: **"Workplace Bullying's High Cost:\$180m in Lost Time, Productivity"**, (Çevrimiçi), <http://orlando.bizjournals.com> Erişim Tarihi: 29Mart 2006
- Harvey, N. ve Twomey, A.: **Sexual Harrasment in the Workplace: A practical guide for employers and employees**, Oak Press, Dublin, 1995.
- Hoel, H., Rayner, C. ve Cooper, C.L.: "Workplace bullying", **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, C.14, 1999, s. 190.

- Hoel, H., Rayner, C. ve Cooper, C.L.: "Organisational effects of bullying" **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International Perspectives in Research and Practice** içinde S.Einarsen, H.Hoel, D.Zapf, ve C.L.Cooper (Eds), s.145/161, London & New York: Taylor & Francis, 2003, s. 147
- Hogh, A. ve Dofradottir, A.: "Coping with bullying in the workplace", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, C. 10 (4), 2001, s.486.
- Huber, B.: **Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz**, Niedernhausen, Falken, 1994.
- İnce, M. ve Gül, H.: **Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Yayıncılık, 2005
- İnsankaynaklari.com ve Ersnt &Young,: **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul, Hayat, 2005.
- International Trainig Centre for Women: **Mobbing – Raising Awareness on Women Victims of Mobbing**, The Netherlands Contribution, s. 4-12
- Jockin, V., Arvey, R.D. ve McGue, M.: "Perceived victimization moderates self-reports of workplace aggression and conflict", **Journal of Applied Psychology**, C: 86(6), 2001, s. 1264.
- Kaye, J.: "Sexual harassment and hostile environments in the perioperative area", **The Association of Operative Registered Nurses Journal**, C.63 (2), 1996, s. 444.
- Keashly, L.: "Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issues", **Journal of Emotional Abuse**, C.1 No. 1, 1998.
- Konrad, L.: **Here Am I - Where Are You? The Behaviour of the Greylag Goose**, New York, y.y., 1963.
- Kurtuluş, K.: **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996.

- Landy, F.J. ve **Psychologist of work behaviour**, Dorsey Yay. , 1976
- Trumbo D. A.:
- Deborah, L.: “An Analysis Of Workplace Bullying In The UK”, **Personnel Review**, C.29, 2000, s. 595
- Lewis, D.: “Voices in The Social Construction of Bullying At Work : Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education.” **International Journal Management and Decition Making**, C.4, No.1.,1999, s. 215
- Lewis, D.: “Voices in The Social Work Environment And Health Outcomes”. **Europe Journal of Work Organizational Psyhol**, No: 5, 1996, s. 65-81.
- Leymann, H.: “The Content and Development of Mobbing at Work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, No: 5 , 1996, s. 165-184.
- Leymann, H.: **The Mobbing Encyclopedia**, (Çevrimiçi), <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>,03, Erişim Tarihi: Mart 2006
- Leymann, H.: The Mobbing Encyclopaedia, **Some Historical Notes: Research and the Term Mobbing**, (Çevrimiçi), <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>, 03 Mart 2006, s.1.
- Leymann, H. ve “Mobbing at work and the development of post-traumatic

- Gustafsson, A.: stress disorders”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5, 1996, s. 126.
- Namie, G.: **The Bully At Work**, Naperville, IL: Sourcebooks, 2003.
- Namie, G.: Research from The Workplace Bullying & Trauma Institute. U.S. Hostile Workplace Survey 2000.
<http://www.workdoctor.com> Erişim Tarihi: 01Mayıs 2006
- Niedl, K.: “Mobbing and well-being: economic and personnel development implications”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, C: 5, 1996, s. 240
- O’Connell, B.; Young J., Brooks J., Hutchings. ve Lofthouse J.: “Nurses' perceptions of the nature and frequency of aggression in general ward settings and high dependency areas”, **Journal of Clinical Nursing**, C: 9 (4), 2000, s.624.
- O’Moore, A.M., Seigne, E., McGuire, L. ve Smith, M.: “Victims of bullying at work in Ireland”, **Irish Journal of Psychology** , C. 19, 1998, s. 346.
- Oluç, M.: **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, İstanbul, Sermet Matbaası, 1978.
- Özdevecioğlu, M.: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikler Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Erciyes Ü.İktisadi Ve İdari Bil.Fakültesi Dergisi**, Say : 20, Ocak-Haziran 2003, s.117-135

- Özer, Y.: Yöneticilerle Çatışma Yönetimi, (Çevrimiçi),
<http://www.insankaynaklari.com>, Erişim Tarihi: 19
Haziran 2006. s. 1-4.
- Polat, Ş.: **Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten
Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma**,
İstanbul Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış
Doktora Lisans Tezi 2005.
- Pondy, Louis R.: **Organizational Conflict: Concepts and Models.**
- Quine, L.: "Workplace bullying in nurses". **Journal of Health
Psychology**, C: 6, 2001, s. 75
- Rayner, C. ve Cooper C.: "Workplace bullying: myth or reality? Can we afford it
ignore it?" **Leadership and Organisation** , C:18 (4),
1997, s.213
- Rayner, C. ve Hoel H.: "A summary review of literature related to workplace
bullying", **Journal of Community and Applied Social
Psychology**, C: 7, 1997, s.183
- Resch M. ve Schubinski,M.: "Mobbing - Prevention and Management in
Organizations" , **European Journal of Work and
Organizational Psychology**, 5 (2), 1996, s.300.
- Rollins, T. ve Roberts, D.: **Work Culture, Organizational Performance and
Business Success**, Westport: Quorum, 1998.

- Royal College of Nursing (RCN): **Working Well Initiative, Bullying and Harrassment at Work: A Good Practice Guide for RCN Negoatiors and Health Care Managers**, London, 2002.
- Safran, B.: **Örgütsel Güven Kavramı İle Verimlilik İlişkisi, ?”**,(Çevrimiçi), <http://www.bilgiyönetimi.org>,11.Nisan 2006, s. 1.
- Seigne, E.: “Bullying at work in Ireland”, **Bullying at Work Research Update Conference: Proceedings**, Staffordshire University, Stafford, 1998, s. 2.
- Solmuş, T.: “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** Cilt:7 Sayı:2, Haziran 2005, s. 3.
- Sutherland, Valerie J.; ve Cary L. Cooper: **Understanding Stres A Psychological Perspective For Health Professionals**, Chapman and Hall, 1990.
- Tınaz, P.: **İşyerlerinde Psikolojik Taciz: Mobbing**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2006.
- Tolan, B.: “Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma”, **Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları**, 1981, s. 184.
- Tulunay, N.: **Örgüt İçi Çatışmalar Ve Çatışma Çözüm Yöntemleri İle İlgili Bir Araştırma**, İstanbul Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1990

- Tutar, H.: “İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Nedenleri”, (Çevrimiçi), <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/nedenler.htm>, Erişim Tarihi: 25 Nisan 2006, s. 1-3
- Tutar, H.: **İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Türleri**, (Çevrimiçi), <http://www.canatkan.org/yonetim/psikolojik-siddet/turler.htm>, Erişim Tarihi: 28 Haziran 2006, s. 4
- Tutar, H.: **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, Platin Yayıncılık, 3. Baskı, 2004, Ankara.
- Turul, Ö. : “Taciz, Depresyon, İstifa...” (Çevrimiçi) <http://www.radikal.com.tr/2001/01/227yasam/01tac.shtml>, Erişim Tarihi: 23 Nisan 2006, s. 1.
- Vartia, M.: “Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying”, **Scandinavian Journal of Work Environmental Health**, 2001, s. 64
- Vartia, M.: “Psychological Harassment (bullying, mobbing) at Work”, **OECD Panel Group on Women, Work and Health Ministry of Social Affairs and Health**, Helsinki, 1993, s. 149–152.
- Vartia, M.: “The sources of bullying -- psychological work environment and organisational climate”, **The European Journal of Work and Organisational Psychology**, C: 5, 1996, s. 204
- Victor J., Oluremi, B., Callan, Charmine E., Hartel, J.: “Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors”, **The International Journal of Organizational Analysis**, C.11, No.4, 2003.
- Walter, H.: **Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz**, Frankfurt ve New York, Campus, 1993.
- Yılmaz, L.: **Kurum Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının İlişkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması**, İstanbul Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul, 2004.
- Yüçetürk, E. E.: **Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing**. (Çevrimiçi), <http://www.bilgiyönetimi.org>, Erişim Tarihi: 10 Nisan 2006, s. 1-9

- Yüçetürk, E. E.: **“Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek mi?”**, (Çevrimiçi), <http://www.bilgiyönetimi.org>, Erişim Tarihi: 10 Nisan 2006, s. 1-10
- Yüksel, A. H.: **Örgüt Kültürünün Performans Üzerine Etkisi ve Aracı Kurum Personeli Üzerinde Bir Araştırma**, İstanbul Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul, 2002.
- Zapf, D.: “Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work” **International Journal of Manpower**, C: 20(1/2), 1999.
- Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M.: “On The Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes,” **European Journal of Work and Organizational Psychology**, C: 5 (2), 1996, s. 215-237.

EK: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Aşağıda İ.Ü.İşletme Fakültesi öğretim üyesi Doç.Dr. Ahmet Cevat Acar danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans tezi için hazırlanmış anket formu yer almaktadır. Çalışma, işyerlerindeki olumsuz davranışları incelenmesini, konuya ilişkin literatüre ve uygulamaya mütevazî de olsa katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle yanıt veriniz. Anket sonuçları kişi ya da kurum olarak değil sektörel olarak değerlendirilecektir; bu nedenle herhangi bir şekilde isminizi, bölümünüzü ya da çalıştığımız kurumu belirtmenize gerek bulunmamaktadır. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Fikrettin Turan

İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Psikolojik Yıldırma (mobbing); bir ya da birden çok kişinin yine bir ya da birden çok kişiden kaynaklanan olumsuz davranışlara sürekli olarak maruz kalması ve kendilerini bu davranışlara karşı korumada/savunmada zorluk çektiği bir durumdur. Bir kez sergilendikten sonra tekrarına rastlanmayan olaylar psikolojik yıldırma kapsamında değerlendirilmemektedir. Bu nedenle psikolojik yıldırmanın en belirgin özelliği, maruz kalan kişi tarafından düşmanca algılanan saldırgan davranışların tekrarlanması ve ısrarla devam etmesidir.

1. Yukarıdaki tanıma dikkate aldığımızda meslek hayatınız boyunca psikolojik yıldırmaya maruz kalma sıklığınız nedir?

(a) Çok sık (b) Sık (c) Bazen (d) Nadiren (e) Hiç

2. Meslek hayatınızda hangi dönemlerde ne sıklıkta psikolojik yıldırmaya maruz kaldınız?

(a) Çok sık (b) Sık (c) Bazen (d) Nadiren (e) Hiç

2.1. Meslek hayatımın ilk yıllarında (a) (b) (c) (d) (e)

2.2. Meslek hayatımda yükseldiğim dönemde (a) (b) (c) (d) (e)

2.3. Meslek hayatımda belirli bir konuma ulaştıktan sonra (a) (b) (c) (d) (e)

3. Halihazırda işyerinizde psikolojik yıldırmaya maruz kalıyor musunuz?

(a) Hayır (b) Evet süreden beri.

4. Size kimler psikolojik yıldırma uyguladı?

Bana psikolojik yıldırma uygulayanlar (a) Her zaman (b) Çoğunlukla (c) Bazen (d) Nadiren (e) Hiç

4.1. Yöneticim (a) (b) (c) (d) (e)

4.2. İş arkadaşım/arkadaşlarım (a) (b) (c) (d) (e)

4.3. Astlarım (a) (b) (c) (d) (e)

5. Size psikolojik yıldırma uygulayanların cinsiyeti neydi?

Bana psikolojik yıldırma uygulayanların cinsiyeti (a) Her zaman (b) Çoğunlukla (c) Bazen (d) Nadiren (e) Hiç

5.1. Erkek (a) (b) (c) (d) (e) 5.2. Kadın (a) (b) (c) (d) (e)

6. Sizce, neden psikolojik yıldırma maruz kaldınız?

Psikolojik yıldırma maruz kalma nedenim (a) Her zaman (b) Çoğunlukla (c) Bazen (d) Nadiren (e) Hiç

6.1. Dış görünüşüm yüzünden	(a) (b) (c) (d) (e)	6.7. İnançlarım yüzünden	(a) (b) (c) (d) (e)
6.2. Yaşam tarzım nedeniyle	(a) (b) (c) (d) (e)	6.8. İşteki başarımdan dolayı	(a) (b) (c) (d) (e)
6.3. Medeni durumumdan dolayı	(a) (b) (c) (d) (e)	6.9. Yeteneklerim nedeniyle	(a) (b) (c) (d) (e)
6.4. Eğitim düzeyim sebebiyle	(a) (b) (c) (d) (e)	6.10. Cinsiyetimden dolayı	(a) (b) (c) (d) (e)
6.5. Çekememezlikten dolayı	(a) (b) (c) (d) (e)	6.11. Yaşımdan dolayı	(a) (b) (c) (d) (e)
6.6. Siyasi görüşlerimden dolayı	(a) (b) (c) (d) (e)	6.12. Diğer.....	(a) (b) (c) (d) (e)

7 Psikolojik yıldırma karşı ne tepki verdiniz?

(a) Çok sık (b) Sık (c) Bazen (d) Nadiren (e) Hiç

7.1. Görmezden geldim	(a) (b) (c) (d) (e)	7.7. Üst makamlara şikayet ettim	(a) (b) (c) (d) (e)
7.2. İçime kapandım kendimi suçladım	(a) (b) (c) (d) (e)	7.8. Resmi şikayette bulundum	(a) (b) (c) (d) (e)
7.3. Bu davranışı yapan kişiyle konuştum ve böyle yapmamasını söyledim	(a) (b) (c) (d) (e)	7.9. Psikolojik Yıldırma davranışlarını sürdürmemesi konusunda onu tehdit ettim	(a) (b) (c) (d) (e)
7.4. Bu durumu arkadaşlarımla paylaştım	(a) (b) (c) (d) (e)	7.10. Bir psikolog/psikiyatristten yardım aldım	(a) (b) (c) (d) (e)
7.5. İşten ayrıldım	(a) (b) (c) (d) (e)	7.11. Diğer.....	(a) (b) (c) (d) (e)
7.6. İşimi yavaşlattım	(a) (b) (c) (d) (e)		

Lütfen aşağıda belirtilen psikolojik yıldırma davranışlarına çalışma hayatınız boyunca maruz kalma sıklığınızı belirtiniz.

(a) Çok sık (b) Sık (c) Bazen (d) Nadiren (e) Hiç

1. Üstünüz tarafından ifade etme fırsatınızın sınırlanması	(a) (b) (c) (d) (e)
2. Sürekli sözünüzün kesilmesi	(a) (b) (c) (d) (e)
3. Meslektaşlarınızca ifade fırsatınızın sınırlanması	(a) (b) (c) (d) (e)
4. Azarlanmanız ve size yüksek sesle bağırılması	(a) (b) (c) (d) (e)
5. İşinizle ilgili olarak yaptığınız her şeyin sürekli eleştirilmesi	(a) (b) (c) (d) (e)
6. Özel yaşamınızın sürekli eleştirilmesi	(a) (b) (c) (d) (e)
7. Telefonla rahatsız edilmek	(a) (b) (c) (d) (e)
8. Sözlü olarak tehdit edilmek	(a) (b) (c) (d) (e)
9. Tehdit mektubu almak	(a) (b) (c) (d) (e)
10. Yalancı olduğunuzun ima edilmesi	(a) (b) (c) (d) (e)
11. İnsanların sizinle konuşmaması	(a) (b) (c) (d) (e)

Lütfen aşağıda belirtilen psikolojik yıldırma davranışlarına çalışma hayatınız boyunca maruz kalma sıklığınızı belirtiniz.

(a) Çok sık (b) Sık (c) Bazen (d) Nadiren (e) Hiç

12. Kimseyle konuşmanıza meydan verilmemesi	(a) (b) (c) (d) (e)
13. Diğer çalışanlardan izole edilmenizin sağlanması	(a) (b) (c) (d) (e)
14. Meslektaşlarınızın sizinle konuşmalarına izin verilmemesi	(a) (b) (c) (d) (e)
15. Size, yokmuşsunuz gibi davranılması	(a) (b) (c) (d) (e)
16. Arkanızdan kötü konuşulması	(a) (b) (c) (d) (e)
17. Asılsız dedikodu çıkarılması	(a) (b) (c) (d) (e)
18. Alaya alınmanız	(a) (b) (c) (d) (e)
19. Akıl hastasıymış gibi muamele görmeniz	(a) (b) (c) (d) (e)
20. Tedavi olmanız amacıyla psikiyatriste/psikoloğa gitmeye zorlanmanız	(a) (b) (c) (d) (e)
21. Herhangi bir özrünüzle alay edilmesi	(a) (b) (c) (d) (e)
22. El kol hareketleriniz, yürüyüşünüz, sesiniz taklit edilerek alaya alınmanız	(a) (b) (c) (d) (e)
23. Politik görüşlerinizle alay edilmesi	(a) (b) (c) (d) (e)
24. Dini inançlarınızla alay edilmesi	(a) (b) (c) (d) (e)
25. Özel yaşamınızla alay edilmesi	(a) (b) (c) (d) (e)
26. Etnik kökeninizle alay edilmesi	(a) (b) (c) (d) (e)
27. Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanmanız	(a) (b) (c) (d) (e)
28. Çaba ve başarınızın haksız bir şekilde değerlendirilmesi	(a) (b) (c) (d) (e)
29. Kararlarınızın sürekli sorgulanması	(a) (b) (c) (d) (e)
30. Küçük düşürücü isimlerle çağrılmanız	(a) (b) (c) (d) (e)
31. Cinsel imalarda bulunulması	(a) (b) (c) (d) (e)
32. Size önemli görevler verilmemesi	(a) (b) (c) (d) (e)
33. Görevlerinizin kısıtlanması	(a) (b) (c) (d) (e)
34. Anlamsız görevleri yapmanızın istenmesi	(a) (b) (c) (d) (e)
35. Yeteneklerinizden daha düşük görevler verilmesi	(a) (b) (c) (d) (e)
36. Sürekli yeni görevler verilmesi	(a) (b) (c) (d) (e)
37. Öz saygınızı etkileyen görevler verilmesi	(a) (b) (c) (d) (e)
38. Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilmesi	(a) (b) (c) (d) (e)
39. Oluşan zararların faturasının size çıkarılması	(a) (b) (c) (d) (e)
40. İşyerinize ve evinize hasar verilmesi	(a) (b) (c) (d) (e)
41. Fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanmanız	(a) (b) (c) (d) (e)

Lütfen aşağıda belirtilen psikolojik yıldırma davranışlarına çalışma hayatınız boyunca maruz kalma sıklığınızı belirtiniz.

(a) Çok sık (b) Sık (c) Bazen (d) Nadiren (e) Hiç

42. Fiziksel şiddet uygulanması (dayak atmak vb.)	(a) (b) (c) (d) (e)
43. Hafif şiddetle tehdit edilmeniz (itilip kakılarak tehdiye maruz kalmak gibi)	(a) (b) (c) (d) (e)
44. Cinsel olarak taciz edilmeniz	(a) (b) (c) (d) (e)

Lütfen, aşağıda belirtilen davranışları çalışma hayatınız boyunca sergileme sıklığınızı belirtiniz.

(a) Çok sık (b) Sık (c) Bazen (d) Nadiren (e) Hiç

1. İşim ile doğrudan ilgisi olmayan şeylerle uğraştım	(a) (b) (c) (d) (e)
2. İşyerimde çalışan kişiler hakkında dedikodu yaptım	(a) (b) (c) (d) (e)
3. İşimi yaparken yapabileceğimin altında bir performans sergiledim	(a) (b) (c) (d) (e)
4. İş arkadaşlarımla tartışarak onlara hoş olmayan sözler söyledim	(a) (b) (c) (d) (e)
5. İşyerim hakkında olumsuz konuştum	(a) (b) (c) (d) (e)
6. İş arkadaşlarımla arkasından kötü sözler söyledim	(a) (b) (c) (d) (e)
7. Yöneticimin emirlerine uymadım	(a) (b) (c) (d) (e)
8. İş arkadaşlarıma karşı düşmanca tavırlar sergiledim	(a) (b) (c) (d) (e)

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 25'in altı <input type="checkbox"/> 25 – 29 arası <input type="checkbox"/> 30 – 34 arası <input type="checkbox"/> 35 ve üzeri
Eğitiminiz:	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans üstü
Göreviniz:	<input type="checkbox"/> Doktor <input type="checkbox"/> Hemşire <input type="checkbox"/> Teknisyen/Tekniker
Pozisyonunuz:	<input type="checkbox"/> Yönetsel (Müdür, Şef, Sorumlu vb.) <input type="checkbox"/> Yönetsel olmayan (Hiç astı olmayanlar)
Çalıştığınız Kurumdaki Kıdeminiz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 5-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
Toplam Mesleki Tecrübeniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 5-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri

Katılımınız için teşekkür ederim.