

## ÖRGÜTLERDE YILDIRMA UYGULAMALARI (MOBBİNG) VE ÇATIŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİ\*

Tuncer ASUNAKUTLU\*\*

Barış SAFRAN\*\*\*

### Özet

Mobbing, yirmi yılı aşkın süredir üzerinde bilimsel olarak çalışmalar yapılan bir alandır. Son on yılda işyerinde yaşanan psikolojik şiddetin içeriğine ilişkin bilgi talebi artmıştır. Türkiye’de işyerinde şiddet konusu ile ilgili literatürün zenginleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca mobbing-çatışma ilişkisinin açıklanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışmanın amacı, her iki kavram arasındaki ilişkiyi ampirik bir araştırma ile ortaya koymaya çalışmaktır. Bununla birlikte mobbing seviyeleri ve karşılaşılan mobbing türleri ile tercih edilen çatışma yönetimi stratejileri analiz edilmektedir. Yapılan anket çalışmasıyla bir kamu kurumunda toplam 182 kişiye ulaşılmış ve mobbing ile tercih edilen çatışma yönetimi stratejileri konularında bilgiler toplanmıştır. Sonuçta çalışanların en yüksek oranda “kendilerini özgürce ifade etme konusunda sınırlanıp engellenme” biçiminde mobbinge maruz kaldıkları, bununla birlikte ağırlıklı olarak “kazanalım-kaybedin” stratejisini tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca çatışmanın çözümünde en sık başvurulan yöntemin, “örgütsel önlemler alma” olduğu ve çatışma düzeyi ile tercih edilen çatışma stratejileri arasında ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Mobbing, Yıldıрма, Çatışma, Çatışma Yönetimi, Örgütsel Davranış.

### Abstract

The phenomenon mobbing has been studied scientifically for more than twenty years. In the last ten years there has been increasing concern about violence at workplaces. The literature about mobbing in Turkey should be expanded. OBJECTIVES: There is a need to be clarified the relationship between mobbing and conflict. This Study tries to analyse mobbing and conflict management strategies through an empirical research. Also the mobbing level and its kinds on the victims and preferred conflict management strategies

---

\* Bu çalışma, 13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresinde “Örgütlerde Yıldıрма Uygulamaları ve Çatışma Arasındaki İlişki” başlığı ile sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

\*\* Yrd. Doç. Dr., Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

\*\*\* Araş.Gör., Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

are determined. METHODS: Through a survey, managed on 182 persons, in a public organization, data about mobbing cases and preferring conflict management strategies analysed. And chi-square method was used in statistical analyses. RESULTS: It's found that the employees experience difficulty in expressing them selves as a mobbing behaviour. They prefer a "win-lose strategy" against mobbing situations. In addition, it's also found that most preferred conflict solving method is to take organisational precautions and there is a relationship between the level of mobbing and conflict management strategies.

**Keywords:** Mobbing, Conflict, Conflict Management, Organisational Behaviour.

## Giriş

Tarih boyunca evrimleşen, başlangıçta tinsel bir boyuta sahip iken, modern yaşamın gelişmesiyle birlikte önce kendi varlığını sürdürmenin nedeni, daha sonra ise topluma tutunmanın bir aracı haline dönüşen iş<sup>1</sup>, günümüz modern yaşamında insanlar için farklı bir öneme sahip olmuştur. İş yaşamı, modern insanın zamanının ve psikolojisinin önemli bir kısmını işgal etmektedir. Ancak son yıllarda iş ortamlarında rekabetin artması, kariyer mücadelesi ve iş stresinin zaman zaman taşınabilir sınırların üzerine çıkması, örgütsel ilişkiler üzerinde bazı olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Yöneten ve yönetilen ilişkileri, beklentilerin, bireysel çıkar mücadelelerinin ve kişilik savaşlarının arasına sıkışmakta, çalışanların birbirlerine yönelik kabul edilemez davranışlara yöneldikleri gözlenmektedir. İş ortamında teröre dönüşen ve mağdurları üzerinde zaman zaman geri dönüşü olmayan, büyük ve dayanılmaz hasarlara neden olan bu uygulamalar, mobbing kavramı ile açıklanmaya başlanmış ve bu konu literatürde önemli bir inceleme ve araştırma alanı haline gelmiştir. Çalışanların, baskı, korkutma yıldırma, kendilerine güvenlerini kaybettirme gibi davranışlara maruz kalmaları, buna karşı mücadele vermeye çalışmaları, ancak bu davranışların sistemli bir hale gelmesi ile güçlerini yitirerek yılgınlığa uğramaları ve işten uzaklaş(tırıl)maları, istifaya zorlanmaları ve hatta psikolojik bozukluklara maruz kalmaları ve sonuçta intihara varan bir sürecin kurbanı olmaları, mobbing kavramı içinde açıklanmaya ve analiz edilmeye çalışılan konular arasında yer almaktadır.

---

<sup>1</sup> "İş, artık bireyi toplumsal, kültürel ve ekonomik çevreye bağlayan bir araçtır" görüşü ile Tosun, iş konusunda aydınlatıcı bir değerlendirme yapmakta ve çalışmasında işin evrimine ilişkin geniş bilgilere yer vermektedir. Bkz.: Tosun, 1992: 6-10.

Çalışma yaşamı, farklı kişiliklerin, bireysel amaçlarının bir kısmından vazgeçerek, belirli çıkarlarını gerçekleştirmek için, fedakarlıklara katlanmaya ve diğerleri ile asgari müşterekte bir arada bulunmaya rıza göstermeleri sonucunda oluşmuş paylaşım platformu olarak görülebilir. Bu platformun ortaklarının farklı kişiliklere, beklentilere, davranışlara, değerlere, tutumlara ve kültürel köklere sahip olmaları, ilişkiler açısından her zaman bir risk oluşturmaktadır. Kişiler, farklılıklarının bir sonucu olarak asgari müşterek arayışında genellikle taraflı davranmayı seçtiklerinden, çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır. Çeşitli nedenlerin sonucu olarak ortaya çıkan, kişi ya da gruplar arasında zıtlasma, anlaşmazlık ve uyumsuzluk, çatışma olarak değerlendirilmekte ve bu çalışmada mobbing ile ilişkisi açıklanmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın amacı, bir grup çalışan üzerinde amprik olarak mobbing seviyeleri ile, karşılaşılan mobbing türleri konusunda bilgi toplamak ve çatışma ile mobbing arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Mobbing mağduriyeti ile birlikte örgütsel düzeyde tercih edilen çatışma yönetimi stratejilerinin neler olduğunun belirlenmesi ve yorumlanması bu çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.

### 1. Mobbing Kavramı

Örgütsel ilişkiler bağlamında karşılaşılan kabul edilemez davranışlar, günümüz iş dünyasının önemli sorunları arasında yer almaktadır. Bu davranışlar örgütsel ilişkilerin sağlığını bozmakta ve örgüt mensupları üzerinde yıkıcı etkilere yol açmaktadır. Şemsiye bir kavram olarak “mobbing” adı altında incelenen bu davranışlara ilişkin tarihsel süreç, 1960’lı yıllara kadar uzanmaktadır. İşyerlerindeki ilişkiler açısından ise ilk kez 1980’li yıllarda Dr. Leymann tarafından kullanılan kavram, işyerlerinde yetişkinler arasındaki grup şiddetini ifade etmektedir (Davenport vd., 2003: 3-5).

Onur kırıcı ve saldırgan tavırların, ısrarlı eleştiriciliğin, personel suiistimalinin ve hatta fiziksel suiistimal ve tehditlerin hakim olduğu düşmanca bir iş çevresi, hem kamu, hem de özel organizasyonlarda çalışan pek çok işgören için bir gerçekliktir (Einarsen, 2000: 379). Mobbing terimi, bu çevrede meydana gelen iş ilişkileriyle ilgili psiko-sosyal sorunların pek çok biçimini tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır (Kudelka & Kern, 2004: 149). Basit bir tanımla mobbing, işyerinde

çalışan kişi ya da kişiler üzerinde sistemli şekilde baskı yaratarak bunaltma, korkutma ve tehdit gibi taktiklerle işten istifa etmelerini sağlama sürecidir. Bu süreç zaman zaman intihar aşamasına kadar ulaşabilmektedir (Des Moines Business Record, 2000: 5). Mobbing konusunda pek çok çalışması bulunan Leymann (1990; 1996a), mobbing uygulamalarını 45 çeşit davranış olarak sıralamıştır (Leyman, 1996b). Bunlar, sağlıksız iletişimden, sosyal ilişkilere, itibara, yaşam ve iş kalitesine yapılan saldırılara ve hatta doğrudan sağlığı etkileyen uygulamalara kadar geniş bir çeşitlilik göstermektedir. Bir başka deyişle mobbing terimi, işyerlerindeki sağlıksız ilişki ve düşmanca davranışların pek çok çeşidini içeren şemsiye bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Fox & Stalworth, 2004: 2). Bu nedenle, mobbing ile örgüt iklimi, liderlik tarzı ve çatışma gibi olguların ilişkilerini inceleyen bazı çalışmalar da yapılmaktadır (Zapf & Gross, 2001: 497-522).

Mobbing duygusal bir saldırı olarak ifade edilmektedir. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlamakta, bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ile devam etmektedir. Söz konusu kişi ya da grup sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunarak, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollara başvurmakta, saldırgan bir ortam yaratmakta ve hedeflenen kişiyi işten çıkmaya zorlamaktadır (Davenport vd., 2003: 15). Bu durum mağdur için kabul edilemez ve dayanılmaz bir sıkıntı süreci ortaya çıkarmaktadır. Çeşitli yoğunluklarda yaşanan bu süreçte mağdur, giderek kendini psikolojik ve fizyolojik olarak güçsüz hissetmekte, yeterli mücadele gösterememekte ve genellikle yenik düşmektedir.

Mobbing de hedef, iş ortamında belirlenen kurbanlara değişik yöntemlerin kullanılması yolu ile zarar verilmesi ve işten ayrılmalarına kadar uzanan sürecin başlatılması ve sürdürülmesidir. Bu anlamda yıldırma süreci, iş yerinde belirli kişi ya da kişilerin zarar verici davranışlara maruz bırakılmak üzere hedef alınmasıyla başlamaktadır. Bu sürecin başından sonuna kadar hedef alınan kişilere sistemli bir şekilde duygusal saldırı gerçekleştirilmekte, açıkça şerefini lekeleme, hakkında söylenti çıkarma, iftira atma, toplum önünde küçük düşürme gibi kişiyi fiziksel ve bedensel olarak etkileyebilecek eylemler uygulanmaktadır. Kişinin sağlığına, güvenilirliğine, mesleki yeterliliğine saldırılmakta

(Yüçetürk, 2005a) ve kişinin kendisini psikolojik ve fizyolojik olarak tükenmiş hissetmesi amaçlanmaktadır.

Mobbing sürecinde kurban olarak seçilen kişi ya da kişilere yönelik eylemler küçük çaplı olarak başlamakta, giderek korkutucu davranışlara ve açık suiistimale dönüşmektedir. Kişinin çalıştığı kuruluş bu davranışları sona erdirmeyecek, hatta bunları planlayıp hoş görecektir. Kurban kendini giderek daha çaresiz durumda bulmaktadır. Sonuçta kişi artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlamakta, verimliliği düşmektedir. Kişi, üzerindeki baskı ve eziyeti dengelemek ve azaltmak için hastalık raporu kullanmaya başlamaktadır. Süreç içinde kazalar olabilmekte ve bazı durumlarda kişi depresyona girebilmektedir. Bunları da çoğunlukla istifa, işine son verme, erken emeklilik ya da anlaşmalı veya anlaşmasız işten çıkarma izlemektedir. Kurban için mobbingin sonu hastalık veya intihar yoluyla ölüm bile olabilmektedir (Davenport, 2003: 15-16).

Mobbing sürecinde kimlerin hedef alındığı önemli bir konudur. Yıldırma mağdurları ile yapılan görüşmelerde, bu kişilerin üstün özelliklere sahip oldukları zeki, yetenekli, yaratıcı, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir özellikler taşıdıkları ve genellikle kendilerini işine adanmış oldukları sonucu ortaya çıkmıştır (Yüçetürk, 2005a)<sup>2</sup>. Çalışanların göreceli olarak üstün niteliklere sahip olmaları, yaratıcı ve yenilikçi kişiler olmaları ve işyerine bağlı olmaları dışında da kişilik özelliklerine dayalı olarak bu sürecin içinde kalmaları ihtimali ise göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla kişiler, örgütsel ilişkiler anlamında belirli güç gruplarının amaç ve hedeflerine uygun olmadıkları ve onlar için tehdit oluşturdukları sürece mobbing kurbanı olmaya aday bulunmaktadır.

Mobbingi gerçekleştirenlerin de analiz edilmesi gereklidir. Yüçetürk çalışmasında bu gruba ilişkin özellikleri, kötü kişilikli olmak, ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmak, narsist kişilikli olmak olarak sıralanmıştır

---

<sup>2</sup> Farklı bir değerlendirme ise Solmuş tarafından yapılmaktadır. Buna göre duygusal zorbalığa maruz kalma ihtimali diğer çalışanlardan daha yüksek olan kişilerin özellikleri, “aşırı duyarlı, şüpheli, yoğun öfke yaşayan, özellikle bir takımında yer alırken belirli bir performans düzeyini yakalayamayan, sosyal becerileri iş arkadaşlarının ki kadar gelişmemiş olan, durağan sosyal ilişkiler kuramayan ve çatışmalardan mümkün olduğunca uzak durmaya çabalayan, takım arkadaşlarından yüksek performans göstererek grup normlarına uymamakla birlikte bu performansını, başarısını uygunsuz ve tahrik edici bir biçimde gösteren, kendilik saygıları ve başarı güduları yüksek olan” biçiminde sıralanmaktadır (Solmuş, 2005: 9-10).

Aynı çalışmada yıldırma eylemi yapan bireylerin bu eylemlere başvurmalarının dört temel nedeni bulunduğu öne sürülmektedir. Bunlar; diğerlerini grup normlarına uymaya zorlamak, düşmanlık yapmaktan zevk almak, can sıkıntısından kurtulmak ve keyif almak, önyargının giderek artması biçimde yer almaktadır. Ayrıca kötü yönetim, iş yerinde yüksek derecede stres bulunması, iş yerindeki monotonluk, yönetimin mükemmellik arayışı, örgütteki etik bozulma ve ilkesizlik, örgüt yapısındaki değişiklikler ve örgüt liderlerinin duygusal zekadan yoksunluğu ile örgütteki düşünce yoksunluğu, yıldırma eylemine yol açan yönetsel ve örgütsel faktörler olarak belirlenmiştir (Yüçetürk, 2005a).

Mobbing süreci en tepeden en aşağıya kadar örgütün tümünü etkilemekte ve bir çok huzursuzluğun, çatışmanın ve karışıklığın oluşmasına neden olmaktadır. İş kalitesi ve miktarında azalmaya yol açmakta, verimliliğin düşmesine ve işgücü kayıplarına neden olmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel düzeyde hedeflerin kaybedilmesine, iş grupları arasında uyumsuzluğa ve örgütsel imaj kaybına yol açan mobbing, (Yüçetürk, 2005b) örgütsel ortamda çalışma huzurunun bozulması ve birlikteliğin kaybolmasına neden olmaktadır.

Mobbing konusunda ülkemizde yapılan en kapsamlı akademik araştırma Aytaç vd. tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, devlet memuru statüsünde sağlık, eğitim ve güvenlik sektörlerinde çalışan bir grup beyaz yakalı çalışan arasında mobbing davranışının hangi sıklıkta görüldüğünün belirlenmesi amaçlanmış ve mağdurlara ilişkin sağlık sorunları ile iş desteğinin katkıları araştırılmıştır. Toplam 877 kişi üzerinde gerçekleşen araştırmanın sonucunda, mobbingin bir organizasyonel işlev bozukluğu olduğu vurgulanmıştır. Çalışmada, iş ortamlarında, iş güvencesinden yoksun bireyler arasında mobbingin arttığı, ancak çalışanların destek görmesi durumunda oluşacak zararların azaltılabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Aytaç vd., 2005: 335-336). Diğer bir araştırma ise Kutanis ve Safran tarafından Muğla'da büyük bir otelin çalışanları üzerinde odak grup yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen çalışmadır. Çalışmada, psikolojik terör olarak da bilinen yıldırmanın nedenleri, biçimleri ve çözümlerine yönelik bulgular elde edilmiştir (Kutanis & Safran, 2005: 314-315).

## 2. Çatışma Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi teorisi ve uygulamasından (Lee, 1998) örgüt kültürü alanındaki çalışmalara (Lewis vd., 1997), örgütsel performans ve takım çalışmasından (Esquivel & Kleiner, 1996), yenilik yaratmaya kadar birçok alanda kullanışlı bir araştırma bileşeni olan çatışma ve çatışma yönetimi, modern yönetim kuşağının önemli ilgi alanlarından birini oluşturmaktadır. Ülkemiz yönetim literatüründe de birçok çalışmada yer verilen çatışma<sup>3</sup>, iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk veya birbirine ters düşme olarak tanımlanmaktadır (Hatch, 1997: 301; Özbakır, 1992: 7). Kişisel amaçların, beklentilerin ve değerlerin farklılıklar göstermesi ile iş yapma biçimlerinde değişik bakış açıları ve karşılaşılan durumlara yönelik geliştirilen önerilerin farklı olması (Darling & Walker, 2001) çatışmaların nedenleri arasında yer almaktadır.

Çatışma klasik ve modern bağlamda farklı yorumlanan bir olgudur. Çatışma, klasik anlayışa göre örgüt için tehlike oluşturan ve önlenmesi gereken bir durum olarak değerlendirilirken (Darling & Walker, 2001), modern yaklaşımlarda örgütsel dinamizmi ve rekabeti artırıcı etkisi ve dolayısıyla çalışanları motive edici yönüyle örgütsel düzeyde belli ölçülerde bulunması gereken bir olgu olarak kabul edilmektedir. Örgütsel ilişkiler bağlamında kişiler arasında yaşanan görüş ve düşünce farklılıklarının, gelişme ve yeniliğe yol açacağı ve örgütsel hedeflere katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Farklılıkların yol açacağı çeşitlilik ve çok seslilik, geliştirici katkılar sağlamakta ve çalışanları teşvik etmektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken unsur, örgütsel çatışmanın seviyesidir. Çatışma belli düzeylerde performansı paralel olarak artırmakta, ancak belli bir düzeyden sonra artmaya devam ettiğinde örgütsel ve bireysel performansta önemli düşüslere yol açmaktadır. Bu nedenle çatışma yönetiminde belirli bir çatışma aralığının sürekliliği sağlanmalı ve çatışma seviyesi kontrol altında tutulmalıdır. Çatışma

---

<sup>3</sup> Çatışma ve çatışma yönetimi konusu birçok çalışmada yer almakta ve yaygın bir ilgi alanı oluşturmaktadır. Bu konuda bazı kaynaklar olarak, Koçel, 2003: 661-683; Genç, 2004: 252-262; Kılıç, 2001: 87-105; Şimşek vd., 2001: 237-275 verilebilir.

seviyesi performansı olumsuz yönde etkilemeye başladığında ise mutlaka gerekli tedbirler alınmalıdır<sup>4</sup>.

Mobbingle bağlantılı ancak farklı bir kavram olan çatışmada tarafların izledikleri stratejiler;

1. Kaybedeyim-Kaybet Stratejisi,
2. Kaybedeyim-Kazan Stratejisi,
3. Kazanayım-Kaybet Stratejisi
4. Kazanayım-Kazan Stratejisi olarak sayılabilir.

Çatışmanın çözümünde kullanılan yöntemler ise, karışmama tekniklerinden müdahaleci tekniklere doğru (Özer, 1999: 37; Elma, 2000: 232; Eren, 1998: 456-459; Can, 1992: 294) aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Bilmezlikten gelme veya kayıtsızlık
2. Geciktirme
3. İnandırma
4. Yumuşatma
5. Yüce amaçlar saptama
6. Sorun çözme
7. Üçüncü bir tarafın yargısı
8. Ortak düşman saptama
9. Pazarlık etme ve karşılıklı ödün verme
10. Oylama
11. Çatışmanın etkilerini değerlendirme
12. Meşgul etme
13. Yeni olanaklar bulunması
14. Örgütsel önlemler alma' dır.

---

<sup>4</sup> Bu konuda ayrıntılı değerlendirmeler ve grafik gösterim için bkz.: Asunakutlu & Safran, 2004: 29-30.



Örgütsel ilişkilerde, çatışma ile örgüt ortamında gerçekleşen şiddet ve zorbalık arasında güçlü bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Bu bağlamda örgüt ortamında duygusal zorbalığı, işle ilgili çatışmaların aracılık ettiği ve/veya tetiklediği, aşama aşama gelişen bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür. Bir çatışma sürecinin iyice yoğunlaştığı bir noktada dezavantajlı duruma düşen çalışan, diğer tarafın saldırgan davranışlarına maruz kalmaya başlar. Bu davranışlar, kurbanı kalıcı bir biçimde utandırmak, korkutup kaçırmak, sindirmek ya da cezalandırmak amacıyla yapılmaktadır (Solmuş, 2005: 7). Böyle bir durumda örgüt mensupları, farklılıkların yarattığı bir gerginlikle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durumda genellikle beklentilere ilişkin şüpheler ve amaç farklılıkları ile düşünsel ve davranışsal çelişkilerin, örgütsel ilişkilere zorbalık ve şiddet olarak yansıtıldığına tanık olunmaktadır.

Çalışanlar arasında kıskançlık-haset duygularının, çalışanın yaptığı işin izleniyor olmasının, örgüt içi zayıf iletişim ağının, çalışanın işle ilgili konularda söz hakkının bulunmamasının, çözümlenemeyen çatışmaların, iş yükünün, zayıf yönetim ve liderlik anlayışının, statü ya da ödüller için aşırı rekabetçiliğin, yöneticinin takdir ve onayını alma arzusunun, duygusal zorbalıkla yakından ilişkili olduğu görülmekte (Solmuş, 2005: 9) ve örgütsel ilişkiler içinde duygusal zorbalığın, çatışmanın hem nedeni hem de sonucu olduğu düşünülmektedir. Bu sürecin sonunda örgütsel amaçlara ulaşma konusunda önemli bir engel ortaya çıkmakta ve örgütsel ilişkiler tahrip olmakta, aynı zamanda sürdürülebilirlik tehlikeye girmektedir.

Mobbing, son yıllarda, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığındaki rahatsızlıkların yanı sıra, işyerlerindeki devamsızlık ve işgören devir hızının yüksek oluşu gibi olumsuzlukların pek çoğunun da sorumlusu olarak görülmektedir (Zapf vd., 1996). Örneğin, mobbingle bağlantılı olarak gerçekleşen işe devamsızlığın, ülke ekonomilerine maliyetinin son derece yüksek olduğu tahmin edilmektedir (Heine, 1995: 41; Evening Standard, 2001). Mobbingle çatışma arasındaki ilişkilerin incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmada gerçekleştirilen ampirik araştırmaya ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, mobbing uygulamalarının tespit edilmesine yönelik 33 soru bulunmaktadır. İlgili sorular, Erhan Karagöz'ün Türkiye'deki mobbing olayları ile ilgili olarak kurduğu internet sitesindeki (<http://www.mobbing-turkiye.com>) testten yararlanılarak oluşturulmuştur (<http://www.mobbing-turkiye.com/mobbing/id4.htm>). Mobbing mağdurlarının çatışmalarda izledikleri stratejileri ve yaşanan çatışmaların çözümlenmesi için kurumda uygulanan yöntemleri belirlemeye yönelik olan ikinci bölümün oluşturulmasında, Asunakutlu ve Safran'ın çatışma yönetimi konusundaki bir çalışma için daha önce geliştirmiş oldukları formdan (2004: 26-49) yararlanılmıştır. Formun üçüncü bölümü ise, örneklem grubunun demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Anket, bir kamu sağlık kuruluşunda 182 kişiye uygulanmıştır. Kurumun toplam çalışan sayısı 890'dır. Anket bulgularının analizi için ise SPSS 11.0 for Windows istatistik paket programından yararlanılmıştır. Çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik testi uygulanmıştır. Test sonucunda, verilerin güvenilirliği 0.92 olarak saptanmıştır. Elde edilen Cronbach alpha sonucuna göre, verilere Ki-Kare analizi uygulanmıştır.

### 4. Araştırma Bulguları

Tablo 1'de örneklem grubunun demografik özellikleri görülmektedir. Örneklem grubunun %80'i orta yaşın üzerindedir ve %60'ından fazlası 36-45 yaş aralığında yer almaktadır. Eğitim seviyesi açısından bakıldığında ise, hastane çalışanları içerisinde üniversite ve daha üzerinde tahsile sahip olanların diğerlerine oranı, neredeyse yarı yarıyadır. Ankete cevap verenlerin %70'ine yakını hemşire ve doktorlardan oluşmaktadır. Yine cevaplayıcıların yaklaşık %80'inin iş tecrübesi 5 yılın üzerindedir ve cinsiyeti kadındır.

**Tablo 1.** Demografik Özellikler

	25 ve altı	26-35	36-45	46-55	56 ve üstü	
Yaş	5	35	115	17	10	
	İlköğretim	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans-Doktora		
Eğitim	22	73	46	41		
	Hemşire	Doktor	Memur	Diğer		
Görev	100	25	46	13		
	1 yıldan az	2 yıl	3 yıl	4 yıl	5 yıl	6 yıl ve üstü
Tecrübe	3	3	34	40	48	54
	Kadın			Erkek		
Cinsiyet	142			40		

Tablo 2’de görüldüğü gibi, şu an çalıştıkları kurumda mobbing olaylarının sık yaşandığını belirten çalışanların oranı %40’ı bulmaktadır (%7’si çok sık, %11’i oldukça sık, %22’si sık). Mobbing olaylarının şu an çalıştıkları kurumda az, oldukça az ve çok az yaşandığını belirten çalışanların oranı sırasıyla, %28, %10 ve %22’dir.

**Tablo 2.** Kurumda Yıldırma Uygulamalarının Yaşanma Sıklığı

		Toplam
Çok sık	%7	
Oldukça sık	%11	
Sık	%22	
Sık yaşandığını düşünenlerin toplamı		%40
Az	%28	
Oldukça az	%10	
Çok az	%22	
Az yaşandığını düşünenlerin toplamı		%60

Tablo 3’te görüldüğü gibi araştırmaya konu olan kurumda en sık rastlanılan mobbing uygulaması, çalışanların kendilerini özgürce ifade etme konusunda sınırlanıp, engellenmesidir (%43). %16-20’lik bir çalışan grubu; terfi olanaklarının kısıtlanması, bağırılma, azarlanma, hakkında dedikodu yapılması, anlamsız görevler verilmesi ve söz hakkı tanınmamasından mağdurdur. %10-12’lik dilimde kalanlar ise dışlanma, alay edilme, inanç ve görüşlerine saldırma, yıpratıcı görevler verilmesi, eleştirilme gibi eylemlere maruz kaldığını ifade etmiştir.

**Tablo 3.** Yıldırma Uygulamaları

	<b>Yüzde</b>
Çalışanların kendilerini özgürce ifade etme konusunda sınırlanıp engellenmesi	%43
Terfi olanaklarının kısıtlanması	%20
Bağırma ve azarlama	%18
Hakkında asılsız dedikodular yapılması	%18
Anlamsız görevler verilmesi	%17
Kurum toplantılarında söz vermeme veya dinlememe	%16
İş arkadaşlarıncı dışlanma	%12
Alay etme	%12
İnançlarına ve politik görüşlerine saldırma	%11
Yeteneğini aşan, yapamayacağı, gurur kırıcı görevler verme ve zorlama	%11
Depresyonda olduğu konusunda telkin etme	%10
Sürekli eleştirme	%10

Tablo 4'te yıldırma uygulamalarının mağdurlar üzerindeki etkileri görülmektedir. Çalışanların %30'u eskisinden daha az gezip eğlendiğini, 16-%20'si son zamanlarda çok gergin olduğunu, özel toplantı, eğlence ve davetlere katılmadığını, uyku sorunu ve yalnızlık çektiğini ve sık sık hastalandığını ifade etmektedir.

**Tablo 4.** Yıldırma Uygulamalarının Mağdurlar Üzerindeki Etkileri

	<b>Yüzde</b>
Özel hayatın renksizleşmesi	%30
Gerginlik	%20
Özel toplantı, eğlence ve davetlere katılmama	%18
Uyku problemleri yaşama	%18
Sık sık hastalanma	%17
İşyerinde yalnız kalmayı tercih etme	%16

Kurumda genel olarak izlenen çatışma yönetimi stratejilerinin neler olduğu sorgulanmış ve buna göre Tablo 5'te çatışmalarda tarafların izledikleri stratejilere yer verilmiştir. Çalışanların %25'i, kurumundaki çatışmalarda tarafların kaybet-kaybet stratejisine sık başvurduğunu, yine %25'i her iki tarafın da kazanabileceği alternatiflere yoğunlaştığını belirtmiştir. %66'sı tarafların kesinlikle kendilerinin kazanabileceği stratejilere yöneldiklerini belirtirken, tarafların gelecekteki kazançlarını düşünerek o an için kaybetmeye razı olduklarını (kaybet-kazan) ifade eden çalışanların oranı %45'tir.

**Tablo 5.** Çatışmalarda Tarafların İzledikleri Stratejiler

	<b>Yüzde</b>
Kazanalım-Kaybedin	%66
Kaybedelim-Kazanın	%45
Kaybedelim-Kaybedin	%25
Kazanalım-Kazanın	%25

Kurumda yaşanan mobbing olaylarıyla, çatışmada tarafların izledikleri stratejiler arasındaki ilişkinin sorgulanması amacıyla yapılan Ki-Kare analizinin sonuçları aşağıdaki gibidir (Tablo 6). Şu an çalıştığı kurumda mobbing olaylarının çok sık yaşandığını ifade eden çalışanların yarısı, çatışmada tarafların mücadeleyi kaybetmektense, her iki tarafın da kaybetmesini yine çok sık tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Mobbing olaylarının oldukça sık yaşandığını belirten çalışanların %62'si ise tarafların aynı stratejiyi oldukça sık izlediklerini ifade etmişlerdir. Buna karşılık, kurumunda mobbing olaylarının az yaşandığını belirten çalışanların yarısına ulaşan büyük bir kısmı, çatışmada tarafların kaybet-kaybet stratejisine de az başvurduğunu düşünmektedir. Buradan yola çıkılarak, araştırmaya konu olan kurumdaki mobbing uygulamalarıyla, çatışmada tarafların izledikleri stratejiler arasında bir ilişki olabileceği düşünülebilir. Yıldırma uygulamaları arttıkça, çatışmada tarafların, her iki tarafın da kaybedeceği alternatiflere yönelmekte olabileceği ileri sürülebilir.

**Tablo 6.** Ki-Kare Analizi Sonuçları

<b>Kaybet-Kaybet</b>	Değer	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	122,57	25	0,001
N of Valid Cases	168		
<b>Kazan-Kaybet</b>	Değer	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	86,658	25	0,001
N of Valid Cases	168		
<b>Kaybet-Kazan</b>	Değer	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	72,947	25	0,001
N of Valid Cases	167		
<b>Kazan-Kazan</b>	Değer	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	41,659	25	0,020
N of Valid Cases	167		

Tablo 7'ye göre, çatışmanın çözümünde en sık başvurulan yöntem, örgütsel önlemler almaktır (%70). Bu başlık altında, bazı çalışanların işine son verilmesi veya görev yerlerinin değiştirilmesi gibi uygulamalar ele alınabilir. En sık başvurulan diğer yöntemler, bilmezlikten gelme ve kayıtsız kalma (çok sık %15.6, oldukça sık %6, sık %15), sorun çözme (çok sık %14.8, oldukça sık %12.4, sık %16.6) ve geciktirme (çok sık 11.6, oldukça sık %12.2, sık %18.3) dir.

**Tablo 7.** Çatışmayı Çözen Yöntemler

	Çok sık	Oldukça	Sık
Örgütsel Önlemler Alma	%20	%25	%25
Geciktirme Yaklaşımı	%15	%13	%17
Bilmezlikten gelme ve kayıtsızlık	%16	%6	%15
Sorun Çözme Yaklaşımı	%12	%12	%18
Yumuşatma	%11	%10	%19
Yüce amaçlar saptama	%10	%11	%15
Üçüncü bir tarafın yargısı	%8	%12	%15
Ortak düşman saptama	%11	%10	%13
Pazarlık etme ve karşılıklı ödün verme	%8	%8	%14
Oylama	%2	%12	%12
Çatışmanın etkilerini değerlendirme	%7	%9	%10
Meşgul etme	%5	%6	%9
İnandırma	%5	%5	%9
Yeni olanaklar bulunması	%1	%7	%7

## Sonuç

Çalışma hayatına ve örgüt barışına olumsuz etkiler yapan yıldırma uygulamaları, yol açtığı, işe devamsızlık gibi olgular nedeniyle iş başarısını ve verimliliği önemli ölçüde düşürebilmektedir. Bazen çalışanın istifa ederek örgütten ayrılmasına yol açabilen mobbing, yetişmiş personelin kaybedilmesinin yanı sıra, geride kalanlar üzerinde yarattığı olumsuz psikolojik etkiler nedeniyle de örgütsel bağlılık ve motivasyonun azalmasına yol açabilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların büyük bir çoğunluğu (%70'i) mobbing olaylarıyla işyerlerinde yaşanan istifalar arasında bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Çalışanların bir kısmı mobbinge uğrayan mağdurların, öncelikle istifa etmek yerine çalıştığı birimi değiştirme çabasına girdiğine inanmaktadır. Konuyla bağlantılı olarak, çalışanların yine %70'i kurumundaki herhangi bir çatışmada, genellikle tarafların görev yerlerini değiştirme gibi yöntemlerle, ilişkilerinin azaltıldığını ifade etmektedir. Mobbing uygulamalarıyla, işe devamsızlık olgusu arasında bir ilişki olduğunu ifade eden çalışanların oranı ise biraz daha yüksektir (%73, 6).

Örneklemin %16-18'lik bir dilimini oluşturan çalışan grubu, iyi çalışmalarına rağmen kendilerine bağırıldığına ve azarlandıklarına, kendileri hakkında asılsız dedikoduların yapıldığına, anlamsız görevler verildiğine, kurum toplantılarında kendilerine söz verilmediğine veya dinlenmediğine inanmakta ve uyku sorunu olduğunu ifade etmektedir. %10-12'lik bir çalışan dilimi ise odaya girdiklerinde, iş arkadaşlarının sohbeti keserek sustuğunu, harcamaları hakkında espri yapıldığını, inançlarına ve politik görüşlerine saldırıldığını, yeteneğini aşan, yapamayacağı gurur kırıcı görevler verildiğini ve yapmak için zorlandıklarını, depresyonda oldukları kanısında kaygı duyulup bunun kendilerine telkin edilmeye çalışıldığını dile getirmişlerdir. Aynı oranda çalışan, son günlerde sıklıkla hastalanmaya başladığını, işyerinde yalnız kalmayı tercih ettiğini ve düzenli olarak eleştirildiğini ifade etmektedir.

Araştırma bulguları, yıldırma davranışlarının şiddetinin, örgütlerde yaşanan çatışmalarda tarafların izledikleri stratejileri etkileyebileceğine işaret etmektedir. Mobbingin şiddeti arttıkça, taraflar, içerisine girdikleri olumsuz ruh halinin etkisiyle, çatışmalarda her iki tarafın da kaybedeceği alternatifler üzerinde yoğunlaşabilirler.

Sonuç olarak, örgütsel ilişkiler bağlamında çalışan mutluluğunun sağlanması, gelecek dönemin en önemli rekabet avantajı olmaya aday görünmektedir. Bu nedenle yönetimlere büyük görevler düşmektedir. İşgörenler arasında olumlu ve yapıcı bir rekabetin sağlanması, iş barışının ve huzurlu çalışma ortamlarının oluşturulması, adalet ve güven esaslı ilişkilerin geliştirilerek liyakate önem verilmesi, bir ölçüde mobbingin beslendiği kaynakların kurutulmasına ve olası çatışma alanlarının daha kolay kontrol edilmesine olanak sağlayacaktır. Farklıkların yönetimi, farklılıkların avantaja dönüştürülmesini sağlayacak en önemli beceri olarak yöneticilerin ilgisini beklemektedir.

### **Kaynakça**

Asunakutlu, T., Safran, B., (2004), *Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalar ve Marmaris Uygulaması*, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Y.1, S.1, C.6, Ocak-Mart.

Aytaç, Serpil, Bayram, Nuran, Bilgel, Nazan (2005), *Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı: Mobbing*, **13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Marmara Üniversitesi, 12-14 Mayıs 2005, İstanbul.

Can, Halil (1992), **Organizasyon ve Yönetim**, 2.Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara.

Darling, John R., Walker, W.Earl (2001), *Effective conflict management: use of the behavioral style model*, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 22, Number 5.

Davenport, Noa, Schwartz, Ruth, Elliot, Gail Pursell (2003), **Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

**Des Moines Business Record** (2000), *Are You Being Mobbed?*, February 28.

Einarsen, Stale (2000), *Harassment and Bullying at Work: A Review of Scandinavian Approach*, **Aggression and Violent Behavior**, Vol. 5, No. 4.



Elma, Cevat (2000), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayınevi, Ankara.

Eren, Erol (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Esquivel, Michael A., Kleiner, Brian H. (1996), *The importance of conflict in work team effectiveness*, **Team Performance Management**, Vol. 2, Number 3.

**Evening Standard** (2001), (United Kingdom), *Germans Say They're Sick and Tired of Being Bullied at the Office*, November 28.

Fox, Suzy, Stallworth, Lamont E. (2004), *Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying and Racism in The US Workplace*, **Journal of Vocational Behavior**.

Genç, Nurullah (2004), **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınevi, Ankara.

Hatch, Mary Jo (1997), **Organization Theory**, Oxford University Press, New York.

Heine, Hans J. (1995), *An Underestimated Workplace Terror: Mobbing*, **Managing Office Technology**, Cleveland, Vol. 40, No. 5, May.

Kılıç, Mustafa (2001), "Örgütsel Çatışma ve Yönetimi", **Yönetim ve Organizasyon** (Ed.: Salih Güney), Nobel Yayınevi, Ankara.

Koçel, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, 9.Bası, Beta Yayınları, İstanbul.

Kudelka, Brigitte M., Kern, Simone (2004), *Cortisol Day Profiles in Victims of Mobbing (Bullying at the Work Place): Preliminary Results of a First Psychobiological Field Study*, **Journal of Psychosomatic Research**, Vol. 56.

Kutanis, Rana Özen, Safran, Barış (2005), *Turizm Çalışanlarına Yıldırma (Mobbing) Uygulamaları: Bir Örnek Olay*, **13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Marmara Üniversitesi, 12-14 Mayıs 2005, İstanbul.

Lee, Monica (1998), *Understanding of conflict: a cross-cultural investigation*, **Personnel Review**, Vol. 27, Number 3.

Leymann, Heinz (1990), *Mobbing And Psychological Terror At Workplaces*, **Violence And Victims**, Vol. 5.

Leymann, Heinz, Gustafsson, A. (1996a), *Mobbing And The Development Of Post-Traumatic Stres Disorders*, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 5, No. 2.

Leymann, Heinz (1996b), *The Content and development of Mobbing at Work*, **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, Vol. 5, No. 2.

Lewis, Dianne S., French, Erica, Steane, Peter (1997), *A culture of conflict*, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 18, Number 6.

Özbakır, Göksel Ataman (1992), **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Özer, M. Akif (1999), *Çatışmanın Verimlilik Üzerindeki Etkisi*, **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, S.4.

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

Şimşek, Şerif, Akgemci, Tahir, Çelik, Adnan (2001), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayınevi, Ankara.

Tosun, Kemal (1992), **İşletme Yönetimi**, Birinci cilt, Savaş Yayınları, İstanbul.

Yüçetürk, Elif (2005a), *Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?* [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=226](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226).

Yüçetürk, Elif (2005b), *Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing*, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=224](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224).

Zapf, Dieter, Gross, Claudia (2001), *Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension*, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 10, No. 4.

Zapf, Dieter, Knorz, C., Kulla, M. (1996), *On The Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, The Social Work Environment and Health Outcomes*, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 5.

\_\_\_\_\_ <http://www.mobbing-turkiye.com>, Erişim: 06.04.2005

\_\_\_\_\_ **Mobbing Testi**, <http://www.mobbing-turkiye.com/mobbing/id4.htm>, Erişim: 06.04.2005