

**ÖZEL SEKTÖR HİZMET İŞLETMELERİNDE YILDIRMA
(MOBBING): MAĞDURLAR İLE MAĞDURİYET
YAŞAMAYANLAR ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI NİTEL
BİR ARAŞTIRMA¹**

Merve KARA SÖKER

Enerjisa Başkent Elektrik Dağıtım A.Ş.
merve.k08@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Arcan TUZCU

Ankara Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi
tuzcu@politics.ankara.edu.tr

Öz

Özel sektörde, özellikle de hizmet sektöründe, çok sayıda çalışan yıldırımaya maruz kalabilmektedir. Bu araştırmanın amacı, bu duruma maruz kalan çalışanlar ile kalmayanların yıldırımaya yönelik bakış açıları arasında bir farkın olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Literatürde yıldırma konusunda mağdurlar ile mağduriyet yaşamayanların konuya ilişkin yaklaşımlarının karşılaştırıldığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmanın literatürdeki bu boşluğa katkı sağlaması hedeflenmiştir. Araştırma örneklemini, özel kesim hizmet sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde bir amaçlı örnekleme yöntemi olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplanırken, nitel veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme yöntemi seçilmiştir. Bu amaçla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma sonucunda her iki grubun da yıldırmanın genellikle yöneticiler tarafından yapıldığını düşündükleri ve mağdur olmayanların yıldırmanın daha çok psikolojik, mağdurların ise hem psikolojik hem de fiziksel etkilerine vurgu yaptıkları görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Yıldırma, Özel Sektör, Hizmet Sektörü, Nitel Araştırma, Yıldırma Mağdurları

¹ Bu çalışma Başkent Üniversitesi tarafından düzenlenen 25. Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuştur.

MOBBING IN THE PRIVATE SECTOR SERVICE BUSINESSES: A QUALITATIVE COMPARATIVE RESEARCH ON VICTIMS AND NON-VICTIMS

Abstract

Many employees in the private sector, particularly in the service sector, can be subject to mobbing. The aim of this study is to reveal whether there is a difference in the points of views to the mobbing of those who are a victim and those who are not. No other study in the literature that compares the approaches of victims of mobbing and the non-victims can be observed. This study intends to fill this gap in the literature. The sample consists of private service sector employees. The determination of sample is based on criterion sampling, a purposive sampling method. For the data collection, this study uses interview method, one of the qualitative techniques. To do so, semi-structured interview forms are utilized. The main findings of this study show that both groups of employees think that usually managers engage in mobbing behavior. The non-victims emphasize more the psychological effects of mobbing, whereas the victims highlight both the psychological and the physical impacts.

Keywords: Mobbing, Private Sector, Service Sector, Qualitative Research, Victims of Mobbing.

Giriş

İngilizce konuşulan ülkelerde dahi ortak bir kullanımı olmayan mobbing kavramı, ulusal yazında da çok farklı sözcüklerle ifade edilmektedir. Kavram çeşitli çalışmalarda *duygusal taciz, zorbalık, duygusal baskı, psikolojik yıldırma, psikolojik şiddet, duygusal saldırı, psikolojik taciz, zorlama, ruhsal taciz, duygusal linç, psikolojik terör* vb. farklı şekillerde ele alınmaktadır. Türk Dil Kurumu mobbing için *bezdiri* kelimesine işaret etmekte ve bu sözcüğü de “*İş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme*” şeklinde açıklamaktadır. Tüm bu ifadelerin farklı yönleriyle kavramı anlamaya ve açıklamaya katkı sağladığına şüphe yoktur. Tınaz (2006: 21) ise kavram için *yıldırkaçır* ifadesini önermektedir. Bu önerisinin gerekçesini ise; süreç boyunca hissedilen eylemin *yıldırma* ve hedeflenenin ise çalışanı işyerinden *kaçırma* olduğu ile açıklamaktadır. Tınaz’ın (2006) da vurguladığı gibi bu araştırmaya dâhil olan tüm yıldırma mağdurları, yıldırmanın yaygın bir şekilde görülen etkilerinden birine maruz kalarak istifa etmişlerdir. Bu bağlamda bu çalışmada Türkiye Psikiyatri Derneği’nin de kullandığı şekliyle mobbing sözcüğünün karşılığı olarak *yıldırma* ifadesi kullanılacaktır.

Yıldırma, insanların çalışma hayatında olduğu kadar sosyal yaşamlarında da derin izler bırakabilen bir kavram olarak örgütsel davranış literatürüne girmiştir. Sebep olduğu fiziksel ve psikolojik tahribat iş yaşamıyla sınırlı kalmamakta aksine kişinin aile ve sosyal yaşamında çok daha büyük sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yıldırma fiziksel şiddet içermeyen bir eylem olsa da, kişi güvenliği bakımından fiziksel şiddetten daha tehlikeli olarak görülmektedir (Palaz vd., 2008). Yıldırma sonucu mağdurların intihar etmeyi düşündükleri hatta bir kısmının mağduriyetleri sebebiyle yaşamlarına bile son verebildikleri düşünüldüğünde konunun ne kadar ciddi boyutlara ulaşabildiği anlaşılabilir (Tınaz, 2006). Bu bağlamda yıldırma gerçekliğinin çalışma ortamına ilişkin bir sorun olduğu kadar mağdurların çalışma hayatının dışında sosyal ve psikolojik yaşamlarını tehdit eden bir sorun olarak da değerlendirilmesi gereklidir (Avcı ve Kaya, 2013:3).

Uluslararası ve ulusal literatürde yıldırmanın çalışma yaşamında ne kadar yaygınlaştığına ve mağdurların yıldırma yönelik algılamalarına yönelik çok çarpıcı bulgular konunun önemini gözler önüne sermektedir.

1996 yılında 15 Avrupa Birliği ülkesinde yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkan Uluslararası Çalışma Örgütü Raporu (1998), bir önceki yıl içinde çalışanların, %4'ünün (6 milyon kişi) fiziksel şiddete, %2'sinin (3 milyon kişi) cinsel tacize ve %8'inin (12 milyon kişi) yıldırma maruz kaldığı yönündedir (Tınaz, 2006:14). Buradan hareketle fiziksel şiddet ve cinsel taciz gibi yaygın şekilde yaşanan vakalardan çok daha yüksek bir oranda yıldırma eylemlerinin gerçekleştiği görülmektedir.

Weber, Hörmann ve Köllner (2007) Avrupa Birliği ülkelerinde yıldırmanın yaygınlık oranlarının %2 ile %15 arasında değiştiğini belirtmektedir. Ancak oranların çok daha yüksek olduğu yönünde çok sayıda araştırma da bulunmaktadır. Duran ve Montalban, (2005) Avrupa Birliği ülkelerindeki işçilerin %81'inin işyerinde psikolojik tacize maruz kaldıklarını ileri sürmektedir. Hizmet, sağlık ve eğitim sektörleri en çok yıldırma vakasına rastlanan endüstriler olmaktadır (Akt. Göktürk ve Bulut, 2012:60).

Brezilya, Bulgaristan, Tayland, Portekiz, Lübnan ve Avustralya'da 5000 sağlık çalışanı ile yapılan araştırmada yıldırma yaygınlık düzeyi; %55 ile en az Brezilya'da, %77 ile en fazla Avustralya'da görülmektedir (Gökdemir ve Fındıklı, 2017:469).

Steinman (2003) Güney Afrika'da kamu ve özel hastanelerde çalışan 1044 sağlık çalışanının %60'ının, Ferrinho vd. (2003) Portekiz'de sağlık sektöründe çalışanların %51'inin ve Jackson ve Ashley (2005)

Jamaika'da 832 sağlık çalışanının %46'sının yıldırımaya maruz kaldığını saptanmıştır (Akt. Kılıç ve Tel, 2017:32).

Lewis (1999) İngiltere'de yükseköğretim kurumlarında yaptığı çalışmada, katılımcıların %18'inin doğrudan iş yerinde psikolojik şiddete maruz kaldığını, %25'inin arkadaşlarının iş yerinde psikolojik şiddete maruz kaldıklarını duyduğunu ve %22'sinin başkalarının iş yerinde maruz kaldığı psikolojik şiddete tanık olduklarını saptamıştır. Almanya, Avusturya ve İngiltere'de yapılan diğer bir araştırmada, amiri tarafından şiddete maruz kalma oranının %70 ile %80 arasında değiştiği belirlenmiştir (Akt. Çınar ve Özyürek, 2015:143).

Şahin ve Dündar (2012:142) Bolu'da 514 sağlık personeli üzerinde yaptığı araştırmada; mağdurların iletişim kurma olanağını hedef almaya yönelik yıldırma davranışlarına %66, kişinin itibarına yönelik yıldırma davranışlarına %53, mağdurun mesleki durumuna yönelik yıldırma davranışlarına %44, kişinin sosyal hayatına yönelik yıldırma davranışlarına %32 ve mağdurun sağlığını hedef almaya yönelik yıldırma davranışlarına %14 oranında maruz kaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Bilgel vd. (2006) tarafından Bursa'da sağlık ve eğitim sektörleri ile emniyet teşkilatında yapılan araştırmada, çalışanların %55'inin yıldırımaya maruz kaldığı ortaya çıkmıştır (Akt. Çınar ve Akpunar, 2017:45). Kılıç ve Tel (2017:32-35), Kars'ta 224 sağlık personelinde elde ettikleri verilerden hareketle yıldırımaya maruz kalma oranını %57 olarak belirledikleri çalışmalarında, Yıldırım ve Yıldırım'ın (2007) kamu ve özel hastanelerinde 505 çalışanının %86'sının son bir yılda yıldırma davranışı ile karşılaştığını, Karcıoğlu ve Akbaş'ın (2010) ise kamu hastanesinde 210 çalışanının %39'unun yıldırma mağduru olduğunu ifade ettiklerini vurgulamaktadır. Elâzığ il merkezinde bulunan devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerin %21'inin de yıldırımaya maruz kaldıklarını belirttikleri görülmektedir (Çınar ve Akpunar, 2017:45).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İletişim Merkezi ALO 170 mobbing hattına, kurulduğu 2011 yılından itibaren 4 yıllık süre içerisinde 15 bin 762 kişi başvurmuştur. Başvuruların %74'ü özel sektör, %26'sı da kamu sektörü çalışanlarından gelmiştir. Mağdurlar en çok "istifaya zorlama", "sözlü taciz" ve "kötü muameleye maruz kalma" konularından şikâyetçi olmuşlardır. Mobbing yapanların yüzde 67'sinin ise "amir" konumunda olduğu belirtilmektedir (Hürriyet, 2014).

Yukarıda da belirtildiği gibi uluslararası ve ulusal araştırmalar; yıldırmanın kamu sektörüne kıyasla özel sektörde; imalat endüstrilerine kıyasla hizmet endüstrilerinde daha yaygın bir şekilde görüldüğüne işaret etmektedir. Yıldırma üretimin belirli bir akış ve rutin içinde

gerçekleştirildiği imalat işletmelerinin aksine, yönetici çalışan ve çalışan müşteri etkileşimlerinin daha yakın ve yoğun yaşandığı, bedensel çabadan ziyade zihinsel emeğin daha fazla kullanıldığı ve daha nitelikli bir profile sahip çalışanları bünyesinde barındıran hizmet endüstrilerinde daha yaygın bir şekilde yaşanmaktadır. Bu sebeple bu çalışmada özel kesimde hizmet sektöründe yıldırma mağduriyeti yaşamış ve yaşadıkları bu mağduriyet nedeniyle işlerinden istifa etmiş çalışanlar ele alınmaktadır. Ulusal literatürde yıldırma mağduriyeti yaşayanlar ile bu konuda herhangi bir mağduriyet yaşamayanların bakış açılarının karşılaştırıldığı bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu çalışma ile her iki grubun konuya bakış açıları arasında bir farkın bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu şekilde her iki grup arasında yıldırmaya yönelik düşünce biçiminde var olan benzerlik ve farklılıkların ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın literatürdeki bu boşluğun giderilmesine katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Bu amaçla ilk kısımda yıldırma kavramına ardından mağdurların ve mağdur olmayanların eyleme yönelik bakış açılarını etkileyebilecek olan cinsiyet, yaş, eğitim ve medeni durum ile yıldırma arasındaki ilişkiye ve son olarak eylemin sebep olduğu olumsuz etkilere değinilmektedir. İkinci bölümde nitel bir araştırma tekniği olarak yapılan görüşme öncesi ve sonrasındaki sürece işaret edilmekte ve son kısımda da görüşmelerden elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

1. YILDIRMA KAVRAMI

Yıldırma kavramının ilk kez 1960'lı yıllarda Lorenz tarafından kullanıldığı görülmektedir. Lorenz, küçük hayvan gruplarının tek başına olan ve kendilerinden daha güçlü bir hayvana toplu şekilde saldırarak onu kaçırmalarını tarif etmek için bu ifadeyi dile getirmiştir (Akt. Tınaz, 2016: 23). Heinemann (1972) ise "Mobbing: Group Violence Among Children" adlı çalışmasında, bir çocuk grubunun tek bir çocuğa karşı yaptığı olumsuz hareketleri betimlemek amacıyla kavramı kullanmıştır (Akt. Gül ve Özcan, 2011). 1980'li yıllarda ise Leymann (1990), yıldırma kavramını çalışma hayatında bir veya birkaç kişinin ağırlıklı olarak bir kişiye karşı sistematik bir şekilde yaptıkları düşmanca ve etik olmayan davranışları olarak açıklamaktadır. Zapf (1999) ise yıldırmanın kapsamını bir kişiye tacizde bulunmak, zorbaca ve rahatsız edici bir şekilde davranmak ya da hoş olmayan işleri bu kişiye vererek onu küçük düşürmek şeklinde çizmektedir. Leymann (1996) ve Zapf (1999) yıldırma kavramını bir ya da birkaç kişiden tek bir kişiye karşı olan saldırı olarak tanımlarken, Hoel vd. (2002) bu

saldırımın tek bir kişiye karşı değil bir gruba karşı da olabileceğini belirtmiştir (Akt. Hacıcaferoğlu, 2013).

Ulusal literatürde kavramı ÖnerToy (2003) duygusal taciz, Baltaş (2004) yıldırma, Baykal (2005) ruhsal taciz, Tutar (2005) psikolojik şiddet, Çobanoğlu (2005) duygusal saldırı, Arpacıoğlu (2005) zorbalık (Akt. Çarıkçı ve Yavuz, 2009:53) Çobanoğlu (2005) duygusal linç, Güngör (2008) sindirme, iş yeri tacizi, iş yeri travması, Yaman (2009) zorbalık, kötü muamele, duygusal istismar, psikolojik taciz ve terör (Akt. Aygün, 2012), Tınaz (2006) ise psikolojik taciz olarak ifade etmektedir.

Leymann (1990: 55) yıldırma davranışlarını: mağdurun diğer çalışanlarla haberleşme imkânlarının kısıtlandığı, haysiyet ve iletişim boyutu; çalışanların birbirlerinden soyutlandığı, çalışanların sosyal ilişkilerine saldırı boyutu, mağdurla alay edildiği, çalışanın unvanına saldırı boyutu; mağdura kapasitesinin altında işler verildiği, çalışanın uzmanlığına ve hayat tarzına saldırı boyutu; mağdura tehlikeli görevler verildiği, çalışanın sağlığına saldırı boyutu olmak üzere beş kategoride sınıflandırmıştır. İş yerinde yıldırma, kişinin kendini göstermesini engelleyen, iş arkadaşlarıyla iletişimini koparan, sosyal ilişkilerine ve itibarına yönelik saldırıları içeren, kişinin yaşam kalitesini düşüren ve kariyerinde gerilemeye yol açan birçok davranıştan oluşmaktadır (Leymann, 1996; Yapıcı, 2008; Aldıg, 2011; Bakırcıoğlu ve Acar, 2012; Altunay vd., 2014). Çalışanlar, sistematik olarak yok sayılarak, alaya alınarak, yalnız bırakılarak, lakap takılarak, küsülerek, fiziksel tehdit uygulanarak, dedikodu yapılarak, eleştiriye ve haksız değerlendirmelere maruz bırakılarak yıldırma görmektedir (Cowiea vd., 2002; Yapıcı, 2008). Saunders vd. (2007) yıldırma davranışlarını, azarlama, başarısızlıkların yüze vurulması, kurbanla iletişimin kesilmesi ve ona önemsiz işlerin verilmesi olarak sıralamıştır. Yapılan diğer araştırmalarda ise, yıldırma davranışları, sözlü tehdit, aşırı kontrol, aşağılama, küçümseme, görmezden gelme, özlük haklarını yok sayma, iş yükleme, görevden alma ve cinsel istismar olarak belirlenmiştir (Jenkins vd., 2011; Çelebi ve Taşçı Kaya, 2014).

Yıldırmaı etkileyen faktörler temel olarak yıldırmaı uygulayanın ve mağdurun kişisel özellikleri, örgüt ile ilgili faktörler ve toplumsal faktörlerden oluşmaktadır (Yapıcı, 2008; Altunay vd., 2014). Yılmaz (2009) mağdur ile ilgili birtakım özelliklere değinmiş ve depresif duygular yaşayan, eğitim seviyesi düşük ve yalnız yaşayan insanların, diğerlerine göre daha fazla yıldırmaı maruz kaldığını belirtmiştir. Deniz ve Ünsal (2010) dışadönüklük ve nevroitiklik ile yıldırmaı uğrama ilişkisini incelemiş ve yıldırmanın nevroitiklik ve içedönüklük arttıkça artacağı, dışadönüklük arttıkça ise azalacağı

sonucuna ulaşmıştır. Yıldırma uygulayanın ise iletişim eksikliği, kasıtlı yanlış anlaması, zaman baskısı, iş stresi ve çalışana verdiği açık olmayan sorumluluklar gibi, yıldırma uygulayandan kaynaklı faktörler de yıldırmanın temel nedenlerini oluşturmaktadır (Zapf, 1999).

Örgüt yapısı da iş yerinde yıldırmanın oluşmasına elverişli bir ortam hazırlamaktadır. Örgüt yapısında biçimselleşme ya da mekanikleşme oranının artması örgütte yıldırma arttırıcı bir etki oluşturmaktadır (Çalış ve Tokat, 2013). Yıldırma davranışlarının çatışma kaynaklı ortaya çıkıp, bu süreçte geliştiği ve mağdura fiziksel ve duygusal olarak zarar vermeyi amaçladığı belirtilmektedir (Hecker, 2007). Şenturan ve Mankan (2009) ise ücretin yıldırma üzerindeki etkisini incelemiş ve sağlık sektöründe ücretin düşük olmasının yıldırma güçlü bir şekilde etkilediği, turizm sektöründe ise etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.

Fox ve Stallworth (2005) değişik bir bakış açısı getirerek etnik köken açısından yıldırma kavramını incelemiştir. Çalışanlar etnik kökenlerinden ve ten renklerinden dolayı da iş yerlerinde yıldırma maruz kalabilmektedir. Yasalar, ırkçı davranışları engelleyici yönde olsa da, iş yerlerinde amirler ve iş arkadaşları tarafından ayrımcılık uygulamaya devam edilmektedir. Bu araştırmayla Asyalı ve Afrikalıların beyazlardan daha çok yıldırma maruz kaldığı vurgulanmıştır.

2. YILDIRMA İLE DEMOGRAFİK FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİ

Literatürde cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni durum ile iş yerinde yıldırma arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir.

Palaz vd. (2008), kadınların erkeklere göre daha fazla yıldırma uğradığını belirtirken, Ocak'ın (2008) ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerine, Koç ve Bulut'un (2009) orta öğretim kurumlarına, Karcıoğlu ve Akbaş'ın (2010) sağlık çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmalarda erkekler kadınlara göre daha fazla yıldırma maruz kalmaktadır. Bu araştırmaları destekleyici şekilde Leymann (1996) da erkeklerin kadınlara göre daha fazla yıldırma maruz kaldığını belirtmektedir. Carnero vd. (2006), Acar ve Dündar (2008), Fettahlıoğlu (2008), İbicioğlu vd. (2009), Köse ve Uysal (2010), Gül ve Özcan, (2011) ve Hacıcaferoğlu (2013) yaptıkları araştırmalarda cinsiyet ile iş yerinde yıldırma arasında bir anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Ocak (2008), Gül ve Özcan (2010), Köse ve Uysal (2010), Hacıcaferoğlu (2013) yaş ile iş yerinde yıldırma davranışları arasında

bir ilişki saptayamamıştır. Palaz vd. (2008) 35 yaş üstü çalışanların, Koç ve Bulut (2009) 25 yaş altı çalışanların daha fazla yıldırma davranışına maruz kaldığını belirtmiştir. İstanbul’da bir ilaç firması çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, 30 yaş üstü yıldırma mağduru çalışanların daha fazla olduğu saptanmıştır (Oral ve Baş, 2012). Özyer ve Orhan (2012), en yüksek yıldırma maruz kalma oranının 25-45 yaş aralığında olduğunu vurgulamıştır. Kahramanmaraş’taki kamu kurumlarında yapılan bir araştırmaya göre, 50 yaşından büyük çalışanların daha az yıldırma davranışına maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak yaşlılarda yıldırma maruz kalma oranının düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin yaşlı çalışanların iş yerinde daha fazla itibar görmesi ile ilgili olduğu düşünülmektedir (Taş ve Korkmaz, 2014).

Özyer ve Orhan (2012) yıldırma maruz kalmanın boşanan kişilerde daha fazla görüldüğünü belirtmişlerdir. Köse ve Uysal’a (2012) göre de evli çalışanlar bekârlara göre yıldırma türlerinden olan “itibara saldırı” boyutunu daha fazla yaşamaktadırlar. Palaz vd. (2008), Ocak (2008), Fettahlıoğlu (2008), Karcıoğlu ve Akbaş (2010), Oral ve Baş (2012), Hacıcaferoğlu (2013), Taş ve Korkmaz (2014) ise medeni durum ile yıldırma uğrama arasında bir ilişki tespit edememişlerdir.

Ocak (2008), Acar ve Dünder (2008), Gül ve Özcan (2011), Oral ve Baş (2012) ve Hacıcaferoğlu, (2013) yaptıkları araştırmalarda eğitim durumu ve iş yerinde yıldırma arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Öte yandan, yapılan bazı çalışmalarda lise mezunlarının lise üstü mezunlara göre daha az yıldırma maruz kaldıkları belirtilmiştir (Palaz vd., 2008; Taş ve Korkmaz, 2014). Karcıoğlu ve Akbaş (2010) da doktora mezunu çalışanların doktora altı mezunlara göre daha fazla yıldırma maruz kaldıklarını ortaya koymuştur. Diğer bir araştırmada da, mağdurlar eğitim düzeyleri yükseldikçe yıldırmanın sosyal ilişkiler ve kendini göstermeye saldırı alt boyutlarını daha fazla yaşamaktadırlar. Bu bulgu, üniversite mezunu çalışanların, sorumluluk alanlarının fazlalığı, zaman baskısı, iş stresi gibi nedenlere bağlanabilir (Köse ve Uysal, 2010).

3. YILDIRMANIN MAĞDUR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Einarsen (1999), yıldırma sürecini; saldırgan davranışların oluşumu, yıldırmanın başlaması, damgalanma ve travmalar yaşanması olarak sıralamıştır. Tüm bu süreçler sonucunda, mağdur üzerinde fiziksel ve psikolojik etkiler oluşmaktadır. Yıldırma, kişinin sağlığını olumsuz yönde etkileyerek, yaşam kalitesini düşürmektedir (Leymann, 1996; Aldığ, 2011). Yapılan araştırmalarda fiziksel etkiler olarak mağdurlarda; depresyon, uykusuzluk, terleme, titreme, hazımsızlık ve

yorgunluk gibi belirtiler oluşmaktadır. Hatta mağdurlarda kalp krizi olasılığının artışı bile gözlenmiştir (Zapf, 1999; Carnero vd., 2010). Benzer şekilde Carnero vd., (2010) ile Stuart ve Jose (2014) de mağdurların sağlık sorunlarının, diğerlerine göre çok daha fazla olduğunu, uzun süreli hastalıklar geçirdiklerini ve daha fazla depresyon içerisinde bulduklarını vurgulamıştır. Yıldırmanın psikolojik etkilerinin ise, kişide şüphecilik, özgüven eksikliği, endişeli davranışlar (Einarsen, 1999; Tınaz, 2006), huzursuzluk, tükenmişlik, sessizlik, motivasyon sorunları, stres ve tedirgin olma şeklinde ortaya çıktığı belirtilmektedir (Jenkins vd., 2011; Çelebi ve Taşçı, 2014). Dikmetaş vd., (2011), yıldırma ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında bir ilişki olduğunu öne sürmüştür. Kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığının bozulması ile birlikte, önce iş yerindeki ilişkileri ve motivasyonu buna bağlı olarak da sosyal hayatı ve aile ilişkileri olumsuz yönde etkilenmektedir.

Yapılan birçok araştırma, yıldırmanın çalışanın iş yerine bağlılığını, iş motivasyonunu azalttığını ve işten ayrılma niyetini ve iş stresini arttırdığını ortaya koymaktadır (Yapıcı, 2008; Demir ve Çavuş 2009). Ancak, Yapıcı (2008) önemli bir noktaya dikkat çekmiştir. Buna göre, kurbanlarda işten ayrılma niyeti artsa da, bunu gerçekleştirebilme oranı oldukça düşüktür. Sheehan vd. (1999) olaya farklı bir bakış açısı getirerek, ekonomik kriz, örgütsel bağlılık ve yıldırma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre, ekonomik krizin olduğu ortamlarda, çalışanlarda kendilerini ikame edilebilir olarak görmelerinden ve işten çıkarılma korkularından dolayı yıldırma algılarında bir artış olabilmektedir.

Çalışanın düzenli ve sağlıklı bir iş hayatı, sosyal çevresi ve ilişkileri olabilmesi için yıldırmanın önlenmesi gerekmektedir. Bunun için birtakım öneriler geliştirilmiştir. Sheehan vd. (1999) bazı ülkelerin yıldırma ile ilgili farkındalık yaratmak için çeşitli kuruluşlar ve yasalar yoluyla önlemler aldıklarını belirtmektedir. Altuntaş (2010) ise yöneticilerde liderlik kavramına önem verilerek, yasal yardım hatları kurularak, çalışanlar ve insan kaynakları departmanları bilgilendirilerek, şirkette yıldırma ile ilgili bir kültür oluşturularak ve etik kuralları buna göre düzenleyerek yıldırmanın mümkün olduğunca önlenebileceğini savunmuştur. Bunun yanında, iş yerlerinde çeşitli denetim mekanizmaları oluşturmak ve resmi şikâyet sistemleri geliştirmek de yıldırma önleyici unsurlar arasında bulunmaktadır (Bakırcıoğlu ve Acar, 2012). Son olarak, Altunay vd. (2014) yıldırma ile baş etme yöntemleri olarak, bireysel baş etme, hukuksal mücadele ve farkındalık geliştirme yöntemlerini önermiştir.

4. YÖNTEM

Bu çalışmada nitel veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda temel veri olarak gözlemlerin sayısal yöntemler kullanmadan incelenmesi ve yorumlanması baz alınmaktadır. “Neden” ve “Nasıl” gibi soruların cevapları bu araştırmalarla bulunabilir. Görüşme, özellikle insanların sosyal ve psikolojik olaylar karşısındaki algısını ve deneyimlerini yorumlayabilmek için kullanılan bir yöntemdir (Akman ve Kafadar, 2014). Bu çalışma yıldırma ile ilgili deneyim yaşayanların algılarını ölçmek için yapıldığından nitel yöntem kullanmak uygundur.

Çalışmanın ana kütesini herhangi bir demografik faktör kısıtlaması olmaksızın özel kesim hizmet sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada, örneklem seçiminde amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemine göre, araştırmada seçilecek örneklem için belirli ölçütler belirlenir. Amaca uygun olarak daha detaylı bilgi edinilmesi de yöntemin temel amaçlarından (Ayvacı vd., 2014). Araştırmada ölçüt, katılımcıların yıldırma maruz kaldığını düşünüp istifa etmiş ve yıldırma maruz kalmadığını düşünen çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmada örneklem sayısını belirleyebilmek için, amaçlı örneklem yöntemi ile görüşme tekniği kullanan araştırmalar incelenmiş ve kullanılan örneklem sayılarının 2 ile 20 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Araştırmadaki örneklem sayısı, zaman kısıtı ve ulaşılabilirlik de dikkate alınarak 16 olarak belirlenmiştir. Bu şekilde örneklemin yeterince büyük olması sağlanmıştır. 16 kişiden 8’i iş yerinde yıldırma uğradığını ve bu sebeple istifa ettiğini, diğer 8’i ise yıldırma uğramadığını belirten özel kesim hizmet sektörü çalışanlarıdır. Hizmet sektörünün seçilme nedeni; yıldırmanın üretimin belirli bir akış ve rutin içinde gerçekleştirildiği imalat işletmelerinin aksine, yönetici ve çalışan etkileşiminin daha yakın ve yoğun yaşandığı, bedensel çabadan ziyade zihinsel emeğin daha fazla kullanıldığı ve daha nitelikli bir profile sahip çalışanları bünyesinde barındıran hizmet endüstrilerinde daha yaygın yaşandığının düşünülmesidir. Yıldırma mağduru olan kişilerin yaşamış oldukları ve dile getirdikleri tecrübeler literatürde yıldırma ilişkin olarak yapılan tanımlamaları tam anlamıyla karşılamakta olup, yaşadıklarının bir yıldırma deneyimi olmadığına dair hiçbir şüphe bulunmamaktadır.

Araştırmada güvenilirliği sağlamak için, öncelikle pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma, yıldırma mağduru olduğunu düşünen ve yıldırma maruz kalmadığını belirten iki ayrı kişi ile gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde tarafımızca hazırlanan sorular ile katılımcıların algıladıkları sorular arasında oluşabilecek muhtemel bir

farkın önüne geçilmiştir. Görüşme yapılan her kişiye sorular aynı sözcüklerle ve aynı şekilde sorulmuştur. Görüşmeler doğal ortamlarda yapıldığı ve öncesinde sorular hakkında katılımcıya bilgi verilmediği için gerçekçiliği de yüksektir (Yaman 2010). Görüşmelerde yarı yapılandırılmış soru formu kullanıldığı için görüşmede yöneltilen sorular ve bu sorulara bağlı olarak elde edilen cevaplar önceden belirlenmiş bir sistematik içinde sınıflandırılmıştır. Bunun dışında, veriler gözden geçirilerek konu ile ilgisi olmayan sonuçlar ayıklanmıştır. Elde edilen veriler yer yer doğrudan katılımcıların ifadeleri ile sunulmuştur.

Araştırmada geçerliliğin sağlanması için nitel araştırmalar üzerinde çalışan bir uzman tarafından sorular incelenmiştir. Görüşmenin kalitesi, görüşme yapılan kişinin cevaplarının doğruluğunu ve güvenilirliğini etkilediği için (Türnüklü, 2000), görüşmeye başlamadan önce, görüşme yapılacak kişilere araştırma ve araştırmacı hakkında bilgi verilmiş ve görüşmeci ile güven ilişkisi kurulmuştur. Görüşmeler sesli kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve ikinci bir araştırmacı tarafından kontrol edilmiştir. Yazılı metne dönüştürülen konuşmalar, tekrar görüşme yapılan kişiye gösterilmiş ve söylenenlerin doğruluğu test edilmiştir. Bu şekilde bulguların kendi içerisinde tutarlı olması sağlanmıştır.

Görüşmeler gönüllülük esasına uygun olarak yapılmıştır. Görüşmeler için kişilerden randevu alınmış ve kişilerin rahat hissetmeleri için onların önerdiği görüşme mekânları kullanılmıştır. Görüşmeler 22.12.2016- 20.01.2017 tarihleri arasında yapılmıştır. Görüşmeler için yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede, katılımcıya açık uçlu sorular yöneltilmekte ve ele alınacak konular önceden belirlenmekte ve görüşmenin akışına göre ek sorular da yöneltebilmektedir. Görüşme formunda ilk kısımda katılımcıların (10 soru) ve bir mağduriyet varsa yıldırma uygulayanların (5 soru) demografik özelliklerine yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde yıldırmaya yönelik bakış açısı, yıldırmanın kimler tarafından ve nasıl uygulandığı, mağdur ve yıldırma uygulayanların kişilik özellikleri, yıldırmanın fizyolojik ve psikolojik etkileri ve yıldırmanın nasıl önlenebileceğine yönelik 10 soru ile yönetici ve çalışma arkadaşlarından beklentilere yönelik 2 soru olmak üzere toplam 12 soru yer almaktadır.

Her katılımcıya görüşmeye başlamadan önce, verecekleri bütün bilgilerin gizli tutulacağı ve sadece akademik amaçla kullanılacağı bilgisi verilmiştir. Bunun yanında, bulguların analizini daha sağlıklı yapabilmek için, görüşme esnasında ses kaydı alabilmek için de katılımcılardan izin alınmıştır. Ses kayıt cihazı ve not alma tekniği

kullanılarak yapılan görüşmeler sonucunda yapılan kayıtlar yazıya dökülerek incelenmiş ve çözümlenmiştir. Görüşmelerin çözümlenmesiyle 48 sayfa veri elde edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde verileri anlamlı bölümlere ayırabilmek için kodlama yapılmış ve daha sonra bu kodları kategoriler altında toplayan temalar bulunarak düzenlenmiştir. Son olarak bulgular tanımlanarak yorumlanmıştır. Araştırmada, içerik analizi türlerinden frekans ve kategorisel analiz kullanılmıştır.

Yukarıda da belirtildiği üzere 8 tanesi yıldırma mağduru (M kodlu), 8 tanesi de bu mağduriyeti yaşamamış (K kodlu) toplam 16 kişiyle yüz yüze görüşülmüştür. Bu kişiler özel sektörde çalışmakta olup katılımcıların hepsinin hizmet sektöründe çalışan kişilerden oluşması sağlanmıştır. Katılımcılar başta bankacılık (B kodlu) olmak üzere yazılım (Y kodlu), denetim (D kodlu), iletişim (İ kodlu) ve enerji (E kodlu) sektörlerinde çalışmaktadırlar. Her sektörde mağduriyet yaşayan ve yaşamayan katılımcıların sayısının eşit olmasına dikkat edilmiştir.

Her bir katılımcıya, ilk olarak mağduriyet yaşayıp yaşamadığına bağlı olarak M veya K kodu, ikinci olarak ise çalıştığı sektörü temsil eden kodlardan (B, Y, D, İ ve E) biri verilmiştir. Aynı sektörde birden fazla kişi ile görüşülmüş ise, ilk iki koddan sonra sıra numarasını belirtmek için bir sayı verilmiştir. Bu şekilde mağduriyet yaşayan ve mağduriyet yaşamayan tüm katılımcıların isimlerinin gizlenmesi ve kodlanması sağlanmıştır.

5. BULGULAR

5.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Aşağıda her iki gruptaki katılımcıların çalıştığı sektör, cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim bilgileri belirtilmiştir. Yıldırma maruz kalan katılımcıların 5'i kadın, 3'ü erkektir. Mağdurların yaşı 29 ile 40 arasında değişmekte olup yaş ortalamaları 33'dür. Bu gruptaki katılımcıların 5'i evli olup, 3'ü bekârdır. Son olarak mağdurların 5'i üniversite, 2'si yüksek lisans ve 1'ide doktora mezundur. Mağdurlar 6 ay ile 7 yıllık bir süre boyunca mağduriyet yaşadıklarını belirtmektedirler (Tablo 1).

Tablo 1: Yıldırma maruz kalan katılımcıların özellikleri

Yıldırma Mağdurları	Çalıştığı Sektör	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Yıldırma Uğrama Süresi
MY1	Yazılım	Kadın	35	Evli	Yüksek Lisans	6 ay

MY2	Yazılım	Kadın	33	Bekâr	Yüksek Lisans	5 yıl
MB1	Banka	Erkek	30	Evli	Lisans	7 yıl
MB2	Banka	Kadın	33	Evli	Lisans	3 yıl
MB3	Banka	Kadın	40	Evli	Lisans	6 yıl
MD	Denetim	Erkek	28	Bekâr	Lisans	4 yıl
Mİ	İletişim	Erkek	37	Evli	Doktora	1,5 yıl
ME	Enerji	Kadın	29	Bekâr	Lisans	3 yıl

Yıldırımaya maruz kalmayan katılımcıların ise 4'ü kadın, 4'ü erkektir. Bu gruptaki katılımcıların yaşı 27 ile 43 arasında değişmekte olup yaş ortalamaları 30'dur. Sözü edilen katılımcıların 3'i evli olup, 5'ü bekârdır. Son olarak mağduriyet yaşamayanların 4'ü üniversite, 4'ü yüksek lisans mezunudur (Tablo 2).

Tablo 2: Yıldırımaya maruz kalmayan katılımcıların özellikleri

Mağduriyet Yaşamayanlar	Çalıştığı Sektör	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Durumu
KY1	Yazılım	Erkek	28	Bekâr	Yüksek Lisans
KY2	Yazılım	Erkek	27	Evli	Yüksek Lisans
KB1	Banka	Kadın	32	Bekâr	Lisans
KB2	Banka	Kadın	30	Bekâr	Lisans
KB3	Banka	Erkek	43	Evli	Lisans
KD	Denetim	Kadın	24	Bekâr	Lisans
Kİ	İletişim	Erkek	24	Bekâr	Yüksek Lisans
KE	Enerji	Kadın	32	Evli	Yüksek Lisans

Tüm katılımcıların 9'u kadın, 7'si erkektir. Katılımcıların en genci 27 yaşındayken en yaşlısı 43 yaşında olup yaş ortalaması 31,5'dur. Evli ve bekâr katılımcıların sayısı birbirine eşit olup, bu sayı 8'dir. Son olarak katılımcıların 9 tanesi üniversite, 6 tanesi yüksek lisans ve 1 tanesi de doktora mezunudur.

5.2. Katılımcıların yıldırma hakkındaki düşünceleri

Hem mağdur hem de mağdur olmayanlara yöneltilen sorulara alınan cevaplar aşağıda belirtilmektedir.

5.2.1. Yıldırmanın nasıl tanımlandığı

Katılımcılara ilk olarak yıldırma nasıl tanımlandıkları sorulmuştur. Mağdurların yaptığı tanımlamalar şu şekildedir.

“Sistematik olarak beraber çalışılan kişinin motivasyonunun azaltılması, karar verme süreçlerinin etkilenmesi, sağlıklı düşünmenin zorlaştırılması ve kişinin ortamdaki soğutulması psikolojik olarak bezdirilmesidir.” (Mİ)

“Sürekli olarak bir şeylerle suçlama, yetersizlik konusunda baskı yapma, yapamadıklarıyla suçlanma ve yetkinsiz olduğunda yüzüne vurma.” (ME)

“İnsanın hayat enerjisini sömürmeye yönelik yapılan taciz, insanı fiziken ve psikolojik olarak yıpratmadır.” (MY2)

“Hayattan soğutma, hayattan zevk almama, stres, tüm bunların yarattığı fizyolojik ve ruhsal problemler.” (MB2)

“Bir işin doğası dışında yapılan baskı.” (MD)

“Ulaşılamayacak taleplerin her gün gerçekleştirilmesinin istenmesi.” (MB3)

“Psikolojik olarak çalışma ortamını kötüleştirici, motivasyonu düşürücü hareketler.” (MY1)

“İşle ilgili durumlarda psikolojik baskı kurma.” (MB1)

Mağdur olmayanlara göre ise yıldırma;

“Negatif davranışlar.” (KB2)

“Bir şeyin olmayacağını bile bile olması için üstelemek.” (KB1)

“İstifaya zorlama, mutsuz hissettirme, baskı uygulama.” (Kİ)

“Kişisel düşüncelere ve davranışlara hakaretler.” (KE)

“İstediğin bir şeyi karşı tarafa dikte edercesine söyleme.” (KY2)

“Çalışma huzurunu bozabilecek tüm davranışlar.” (KY1)

“Üstlerden görülen baskı.” (KD)

“Çalışanlara baskı kurarak, işten ayrılmalarını sağlamaya yönelik hareketler.” (KB3) şeklinde tanımlanmaktadır.

Cevaplar incelendiğinde, mağdurların verdiği cevapların, mağdur olmayanlarınkine göre daha kapsamlı ve ayrıntılı olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin mağdurların yıldırma deneyimini yaşamaları sonucunda, tecrübelerini daha açık ve kesin bir şekilde ifade edebilmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Burada mağdurların sadece iş ile ilgili unsurlardan bahsederken, mağdur olmayanların kişilik özelliklerine yönelik saldırı, işten ayrılmaya zorlama gibi konulara da değindiği görülmektedir. Özellikle mağdurlar, Heinz’ın (1990) da belirttiği gibi yıldırmanın sistematik ve sürekli olması üzerinde durmuşlardır. Mağdurların, yıldırmanın bir davranış şekli olduğunu ve buna maruz kalan insanların psikolojilerinin aşırı yönde etkilendiğini düşündükleri söylenebilir. Mağdur olmayanlar ise bu davranış şeklini daha çok baskı uygulamaya yönelik olumsuz tutumlar şeklinde ifade etmektedir.

5.2.2. Yıldırmaı çağrıştırın ifadeler

Katılımcılara ikinci olarak yıldırmaı çağrıştırın ifadeler sorulmuştur. Mağdur olanların yıldırma denince akıllarına ilk gelen ifadeler “fazla mesai, küçümseme” (MB1); “böyle devam edersen seninle daha fazla çalışamayız” (MY1); “alay etme, aşağılama, kinayeli sözler, başkalarıyla kıyaslama, müdahale” (MY2); “hedef, talep, tehdit, çok fazla baskı, acımasızlık, insanlık dışılık, üslupsuzluk, çalışanları kuralıslılığa zorlamak, anlamsız ve ulaşılamayacak hedefler vermek” (MB3); “işten soğutma, başarısızlık, özgüven kaybı” (MD); “stres, uykusuzluk, yeme bozuklukları” (MB2); “zorlama, asılsız iddialarda bulunmak, beğenmemek, hor görmek, bağırarak, aşağılamak” (Mİ); “çaresizlik, köşeye sıkıştırma, vazgeçme, özgüven sarsma” (ME) olmuştur.

Mağdur olmayanlar için çağrıştımlar ise “baskı, stres, hakaret” (KD); “baskı kurmak, işten uzaklaştırmaya çalışmak, çalışanları maddi ve manevi taciz etmek, maddi olanaklardan bazılarını yararlandırırken bazılarını yararlandırmamak, negatif ayrıştırma, kişinin ekip dışında kalmasını sağlamak, yalnızlaştırmak” (KB3); “baskı, huzursuzluk, stres” (KY1); “aşırı istek, zorlama, baskı” (KY2); “haksız eleştiri, kişisel haklara tecavüz” (KE); “mutsuzluk, istifa, cinsiyet ayrımcılığı, zorlama, küçük düşürme” (Kİ); “baskı, ayarsızlık, seviyesizlik, üslupsuzluk” (KB1); “cinsel istismar, bıktırma, dayatma, baskı yapılması, ısrar” (KB2) şeklinde dir.

Hem mağdurlar hem de mağdur olmayanlar için yıldırma, oldukça olumsuz çağrıştımlar ile ifade edilmiştir. Yaşadıkları deneyimler birbirinden farklı olduğu için mağdurların kullandıkları ifadeler mağdur olmayanlara göre biraz daha fazla çeşitlilik göstermektedir. Mağdur olmayanların cevaplarında ise ağırlıklı olarak baskı unsurundan bahsedilmekle birlikte zengin bir içerik göze çarpmaktadır.

5.2.3. Yıldırmaı kimlerin uyguladığı

Katılımcılara yıldırmaı iş yerinde kimlerin uyguladığı sorulduğunda, mağdurlardan 5’i genelde yöneticilerin 3’ü ise herkesin uygulayabileceğini belirtmiştir. Mağdur olmayan 8 kişi de genelde yöneticilerin yıldırmaı uygulayabileceğini vurgulamıştır.

Mağduriyet yaşamayanların, yıldırmanın temelde yöneticilerden gelen bir eylem olduğunu düşünmelerinin altının çizilmesinde fayda vardır. Bu olumsuz tecrübeyi yaşamayanlar, yıldırmanın bir üst otoriteden kaynaklanabileceğine işaret etmektedir. Oysa bu tecrübeyi yaşayanlar deneyimlerinden hareketle bu saldırının amirden asta



yönelik olduğu kadar asttan amire ya da aynı pozisyondaki kişiler arasında da gerçekleşebileceğine vurgu yapmaktadır.

5.2.4. Yıldırma uygulayanların kişilik özellikleri

Katılımcılara, yıldırma uygulayanların kişilik özelliklerinin neler olduğu sorulduğunda mağdurların konuyla ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir;

“Kötü niyetli, özgüveni zayıf, ikiyüzlü. Öne çıkmamı ve biriyle samimi olmamı, muhabbet kurmamı engelliyordu.” (ME)

“Kendileri de buna maruz kalan kişilerdir. Devamlı açık bulmak isteyen, kendi yerini sağlamlaştırıp, diğerlerinin kendilerini zayıf hissetmesini sağlamaya çalışan kişilerdir.” (Mİ)

“Baskın, hedef ve başarı odaklı, insani duyguları arka plana alan insanlar.” (MB2)

“Kendi hayatında çeşitli eksiklikler bulunan ve o eksiklikleri başkalarına üstünlük sağlayıp kapatmaya çalışan kişiler.” (MD)

“İletişim kurulamayan, seni anlamayan, empati duygusu olmayan, insani duyguları zayıf, saygısız” (MB3)

“Kişilik bozukluğu, narsist, çok agresif, herkesi küçük gören, kötü niyetli, dedikoducu, özgüveni eksik, baskıcı, saygısız, empati yapamayan” (MY2)

“Çözüm bulmakta zorlanan, işle ilgili yetkinliğe sahip olmayan, stresle baş edemeyen, kendi yaşadığı stresi etrafına yansıtan, gergin, sinirli, sabırsız kişiler” (MY1)

“Aynı duruma kendisi de maruz kalmış, rahat olmayan insanlar” (MB1)

Mağdur olmayanlar ise yıldırma uygulayanların kişilik özellikleri ile ilgili olarak şunları ifade etmektedir.

“Koltuk sevdalısı, körü körüne kuruma bağlı” (KB2)

“Egosu yüksek, hırslı, kendileri bir yerlere gelebilmek için altındakini ezebilecek insanlar” (KB1)

“Kıskanç, özgüveni eksik, psikolojik olarak sorunlu, agresif” (Kİ)

“Agresif, kendine güvensiz, kendinden emin olamayan, egosu yüksek, bir şeyleri hazmedememiş insanlar” (KE)

“Empati yapamayan, sonuca endeksli, arka planda kaybedeceklerini düşünmeyen, dar vizyonlu insanlar” (KY2)

“Zayıf ve bu zayıflıklarını bu şekilde dışa vuran, nasıl yöneteceklerini bilmedikleri için son çare olarak bu yola başvuran, otoriter olduklarını düşünen ancak öyle olmayan insanlar.” (KY1)

“Aşırı hırslı, hayatları iş üzerine kurulu, sağlıklı düşünemeyen insanlar” (KB3)



“Kontrolü seven, baskıcı, kendi iş yapmayı başkalarına yaptırmaktan hoşlanan, çabuk panikleyen” (KD)

Yapılan araştırmalarda da yıldırma uygulayan kişilerin iletişim eksikliği ve devamlı açık bulmak istemesi ile ilgili olarak benzer bulgulara ulaşılmıştır (Zapf, 1999). Verilen cevaplar incelendiğinde bu tecrübeyi yaşamayanların kendileri mağdur olmasa bile, muhtemelen yıldırma uyguladıklarını duydukları veya düşündükleri insanların kişilik özelliklerini dikkate alarak, mağdurlar ile benzer değerlendirmeleri yaptıkları düşünülmektedir.

5.2.5. Mağdurların kişilik özellikleri

Araştırmada mağdurların kişilik özelliklerinin neler olabileceği sorulmuştur. Mağdurlar genel olarak, yıldırma uğrayanların “saldırgan olmayan, sessiz, işlerini düzgün yapan, yalaka olmayan, sakin, saygılı, dürüst” insanlar oldukları görüşündedir.

Mağdur olmayanlar ise bu kişileri “çalışma huzurunu bozan, ekibin motivasyonunu olumsuz etkileyen, daha az çalışan” (KB3); “itiraz ve sorgulaması gelişmemiş, silik karakterler” (Kİ); “başına buyruk, iş ahlakı eksik, kendi doğrularına göre hareket eden” (KB2); “kendini net olarak ifade edemeyen, kaygılı” (KY2); “uyumsuz, dik başlı, her şeye karşı gelen” (KY1); “hakkını aramayan, içine dönük, sessiz” (KB), “savunmasız” (KE), “kendini ifade etmekten hoşlanmayan, korkak” (KD) olarak nitelemektedir.

Deniz ve Ünsal (2010) dışadönüklük ve nevroitiklik ile yıldırma uğrama ilişkisini incelemiş ve yıldırmanın nevroitiklik ve içedönüklük arttıkça artacağı, dışadönüklük arttıkça ise azalacağı sonucuna ulaşmıştır. Alınan cevaplar incelendiğinde mağdurların diğer sorulara kıyasla bu soruya kısa ve öz cevaplar verdikleri görülmüştür. Verilen cevaplarda olumsuz herhangi bir özelliğe rastlanılmamıştır. Bunun nedeni, insanlara kendileri ile ilgili bir soru sorulduğunda kendileri hakkında olumsuz bir şey söyleyememeleri veya söylemek istememeleri olarak yorumlanabilir. Mağdur olmayanların cevaplarının ise çoğunlukla olumsuz özellikler barındırdığı görülmektedir. Bu nedenle mağdurlar ve mağdur olmayanların, yıldırma uğrayanların kişilik özellikleri açısından yaptıkları değerlendirmeleri birbirinden oldukça farklıdır. Mağdurlar, daha çok olumlu özelliklere vurgu yaparken, mağdur olmayanlar olumsuz özelliklere değinmiştir. Ayrıca, yıldırma uğrayanlar, mağdurların belirli bir kişisel özellikleri olmadığını, kişilik özelliği ne olursa olsun çalışanların yıldırma maruz kalabileceklerini düşünmektedirler. Ancak mağdur olmayanlar daha çok kendini savunamayan, tartışmadan kaçan ve iş disiplinini bozan insanların yıldırma uğrayabileceğini düşünmektedir. Bu

düşünce bizde mağdur olmayanların bir kısmının, mağduriyet yaşayanların bu duruma maruz kalmalarına sebep olan birtakım özelliklere ve davranışlara sahip olduklarını düşündükleri ve bu nedenle de bir anlamda yıldırmanın “sebepsiz yere” yapılmadığına inandıkları yönünde bir endişe yaratmaktadır. Bu sonuç araştırmamızın en çarpıcı bulgularından biri olmaya adaydır. Çünkü bu durum gerçekten söz konusu ise mağduriyet yaşamayanların en azından bir kısmı, belki de farkında olmadan yıldırma hakkını görmekte ve bu durumun “hak edenlerin” maruz kaldığı bir “ceza” olduğuna inanmaktadırlar. Başka bir deyişle mağdur olmayanların bir kısmı, “sorunlu” olunmadığı sürece bu mağduriyetin yaşanmayacağını düşünüyor olabilirler. Burada altı çizilmesi gereken; sorunun kaynağı olarak yıldırma uygulayanlardan daha çok, yıldırma maruz kalanların “yaptıkları veya yapmadıklarına” odaklanmanın doğru olmadığı ve “sorunun çözümü olarak” böyle bir uygulamaya başvurulabiliyor olmanın kabul edilemez olduğudur.

5.2.6. Yıldırmanın uygulanma şekli

Cevaplar incelendiğinde, mağdurlara göre yıldırma, iş vermeyerek, kişinin yetkinliklerini eleştirerek, yetersiz olduğunu vurgulayarak, hakaret ederek, iftira atarak, işten atma ile tehdit ederek, tatil veya hastalık izni vermeyerek, özel hayata ve dış görünüme müdahale ederek, başka insanların yanında rencide ederek gerçekleşmektedir. Mağdurlar tecrübelerini aşağıdaki gibi ifade etmektedirler;

“İş vermeme, yapamıyorsun edemiyorsun gibi söylemler çok fazla oluyordu. Ürkek tavuk musun diye mail almıştım.” (MB2)

“Bir firmanın denetimi yapılıyordu. Firmada ekstra bir kontrole gerek olmadığını düşündüm. Ancak bölge şefi tam tersini söylüyor ve ben işimi doğru düzgün yapamamış oluyordum. Söyleyiş tarzı çok farklıydı. Bir şubede bir işin 4-5 günde bitmesi gerekirken bir günde bitmesi istenebiliyordu. Sen burada ne yaptığımızın farkında mısın? Oyalanıyorsun! şeklinde herkesin içinde konuşuyordu.” (MB1)

“Bana verdiği bir işi yapmadığımı, eğer yapsaydım ona mail atmış olacağımı ve öyle bir mail bulamadığımı söylüyor ve benim yalancı olduğumu iddia ediyordu. Maillerimden raporu buldum ama o da zor durumda kalsın diye göstermedim. Çünkü o kadar çok hakaret ediyordu ki... Özellikle dosyaları siliyordu. İftira atıyordu. Bana sürekli aciz ve başarısız muamelesi yapıldığı için tartışmaya girmemeye başlamıştım. Zamanla yarıştıyordu beni. “Bak diğerleri yaptı sen yapamadın” diyordu. Ama ben tek başıma yaptığım için sırayla

yapıyordum. Ben konuşmaya çalıştığımda küstah ve saygısız olduğumu daha fazla çaba sarf etmem gerektiğini söylüyordu.” (ME)

“Yaptığım bir çalışma sırasında bir rakamı tutturamadım. Bir amirime sordum. Onun dediği gibi düzelttim. Müdürüm bu çalışmayı incelerken o şekilde olmaması lazım diye ortalığı ayağa kaldırdı. Ofiste benim hakkımda, bir sürü şey söylemiş. Beni kötülemiş. Bana büyük harfli mailler döşedi. Ben de bir amirime söyledim durumu. Bu olay bu şekilde kaldı. Kışın Karaman’a denetime giderken müdürüm; “istediğiniz şekilde gidebilirsiniz, durumunuza bakın istediğiniz zaman yola çıkın” dedi. Ben de arabayla gitmeyi tercih ettim. Yolda kar var diye saat ikide çıktık. Sonra bir sayfa mail attı. “Her şeyi sormayı akıl ediyorsunuz da bunu mu sormuyorsunuz, neden sormadan çıkıyorsunuz” vb. bir sürü şey söyledi. Ofis yine ayağa kalktı. Siz bana bırakmıştınız dediğimde yine “Hayır bana sorman lazım” dedi. Ağza alınmayacak bir mail attı. Ayrılmadan önceki son işimde sırf müşteriyi memnun etmek için olmayacak bir zamanda raporu çok erken istediler. Yetişmedi. Demediği kalmadı. Sürekli laf sokuyor ve rencide ediyordu. Arkadaşlarımdan biri ağladı hatta. Birçok insana bu şekilde davranıyordu.” (MD)

“İşi istenilen kalitede yapamayacağım ön yargısı ile bana iş verilmesi, kontrol ve eleştiri çok fazlaydı. Senin yazdıklarını kendi yapmış gibi, kendi yaptığı hataları ise sen yapmışsın gibi gösterirdi. “En ufak bir işi bile yapamıyorsun” gibi söylemlerde bulunurdu. Bilgisayarlara özel kamera taktırmış. O şekilde çalışıyorsun. Sinirlendiğinde sms atıyor, mail atıyor veya kameradan kızılıyordu.” (Mİ)

Yukarıdaki örneklerdeki mağdur söylemlerine göre, yıldırma kişinin yetkin olmadığını vurgulayarak ve bunun üzerine tehdit ve hakaret gibi davranışlarda bulunularak yapılmaktadır. Aşağıdaki bir diğer örnekte ise, özel hayatına müdahale edilen bir mağdur düşüncelerini şöyle belirtmiştir;

“Özel hayatımla ilgili de bana çok laf söylüyordu. “Evlenmek çok saçma bir şey, aman boşanırsın ne olacak” gibi şeyler söylüyordu. Akşam eve gitmek için izin vermiyordu. “Kocan arıza mı çıkıyor evde” diyordu. “Eşinin sana anlayışlı davranması gerekir” diyordu. Bir gün sabah 4’e kadar çalıştık. Ertesi sabah “Ben eşini denemek için yaptırдыm” demişti. Beni sürekli verimsiz çalıştırıyordu. Ne yapacağımı sorunca “Bunları da ben mi söyleyeceğim artık sana, ama böyle yaparsan seninle devam edemeyiz” diyordu. Bir gün hastanelik oldum. Arabasının sesini duyduğum an strese giriyordum, midem bulanmaya başlıyordu. Beni hastaneye götürdüler serum takıldı. O gün de bir raporun teslim günüydü. Arkadaşım durumumu telefonda iletirken beni

istedi. “Bu ayın raporunu yapmamak için böyle bir numara mı buldun kendine” dedi. Ben sonrasında işe gittim çalıştım. Beni yine 2 saat mesaiye bıraktı.” (MY1)

Dış görünüşü ile ilgili yıldırma gördüğünü söyleyen bir mağdurun görüşleri de aşağıdaki gibidir;

“Neden bu pantolonu giyiyorsun, neden etek ve elbise giyiyorsun, kilo mu aldın sen” diyordu.” (MY2)

Rencide ve hakaret edilerek yıldırma maruz kaldığını düşünen başka bir mağdura göre;

“Telefon, mail ve toplantılarda yüz yüze, kötü bir üslupla, saygısızca, kişiliğimi rencide ederek talimat veriliyor. Şube veya ilden tayin, unvan indirimi, işten atma vb. şekillerde tehdit ederek, “öküz değilsen yaparsın” demeye getiriyordu.” (MB3)

Mağdur olmayanlara göre ise yıldırma “zorlayarak, neden bunu yapmadın, hep bunu yapıyorsun, hep geç kalıyorsun, hiçbir şeyi beceremiyorsun” gibi sözlerle (KD); “ağır iş yükü ve ulaşamayacak hedefler vererek, rencide ederek,”(KB3); “sözle veya geniş bir alıcı listesindeki e-postaya yazıp küçük düşürerek, sesini yükselterek, azarlayarak” (KY1); “işten çıkartma veya kıdem vermeme ile tehdit ederek” (KY2); “terbiye sınırlarını aşarak hakaretlerde bulunarak” (KE); “rencide ederek” (Kİ); “psikolojik baskıyla, hakaret ve tehdit ederek” (KB1); “rencide ederek, birbirine düşürerek veya rekabet yaratarak” (KB2) yapılmaktadır.

Görüldüğü gibi, mağdur olmayanların yıldırma algısı temelde yıldırmanın eleştirerek, küçük düşürerek, kızarak, azarlayarak, tehdit ve hakaret ederek yapıldığı yönündedir. Yapılan birçok araştırmada da yıldırmanın uygulanma şekli ile ilgili olarak benzer bulgulara ulaşıldığı yıldırmanın; rencide ederek, tehdit ederek, küçük düşürerek, eleştiri yaparak, fazla iş vererek ya da iş vermeyerek uygulandığı belirtilmiştir (Cowiea vd., 2002; Yapıcı, 2008; Jenkins vd. 2011; Çelebi ve Kaya, 2014). Bu bağlamda mağdurlar ile mağduriyet yaşamayanların düşünceleri arasında, yıldırmanın uygulanma şekline ilişkin kayda değer bir farkın ortaya çıkmadığı anlaşılmaktadır.

5.2.7. Yıldırmanın etkileri

Araştırmada katılımcılara, yıldırmanın etkileri, fizyolojik, psikolojik ve iş hayatına yönelik olmak üzere üç farklı kategoride sorulmuştur. Fizyolojik etkiler incelendiğinde, neredeyse tüm katılımcılar yıldırmanın kişinin sağlığı üzerinde çok sayıda olumsuz etkisinin olduğunu dile getirmiştir. Bunlar, mide problemleri, baş ağrısı, egzama, baş dönmesi, hemoroid, solunum yetersizliği, tansiyon rahatsızlıkları, kalp çarpıntısı, el ayak terlemesi, saç dökülmesi ve uyku

bozukluklarıdır. Heinz (1996), Carnero (2009), Aldığ (2011) ve Staurt ve Jose (2014) de benzer şekilde yıldırmanın fizyolojik etkilerine vurgu yaparak kişinin sağlığını olumsuz etkilediğini ve hayat kalitesini dűřurdűđünü belirtmektedir.

Yıldırmanın psikolojik etkileri ise hem mağdurlar hem de mağdur olmayanlar için benzer şekillerde tanımlanmıştır. Bunlar, mutsuzluk, yalnızlık, kendine acıma, uezuntu, sinirlilik, tedirgin olma, uezguven kaybı, içine kapanma ve tuezkenmişlik gibi duygulardır. Ayrıca katılımcıların yine buezuk bir uezgunluğu yıldırmanın strese yol açtığını ve stresin de sağlığı olumsuz yonde etkilediğini vurgulamıştır. Einarsen'a (1999) gore de uezguven kaybı yıldırmanın temel psikolojik etkilerindedir. Psikolojik etkilere vurgu yapan mağdurlar dűřuncelerini řu şekilde belirtmiştir;

“Hiçbir řeyden zevk almıyor, suezrekli uyuyor, kimseyle konuřmak istemiyordum. Bir anda iře gideceđin aklına gelince gűnűn mahvoluyor oturup ađlıyorsun.” (MY1)

“Suezrekli yine mi kavga edeceđiz diye dűřunuyordum.” (MI)

“Hırslanıyorsun ve o hırısı karşındakinden ıkaramadığında başkalarına saldırıyorsun.” (MY2)

“Yaşadıklarım yuezunden evliliğimin ilk zamanlarında hep mutsuzdum.” (MB2)

İř hayatı uezzerindeki etkiler konusunda da mağdur ve mağdur olmayanların algıları birbirine paraleldir. Bu etkiler, motivasyon kaybı, şirkete olan guvenin azalması, performans dűřukluđu, verimsizlik, başarısız hissetme, istifa etme olarak sıralanmaktadır. Yapılan araştırmalarda da bu gorűřler desteklenmektedir (Yapıcı, 2008; Demir ve avuř 2009; Pelit ve Kılıç 2012; Karcıoğlu ve elik 2012; Karahan ve Yılmaz 2014).

Ařađıdaki iki gorűřten ilki bir mađdura diđerisi ise mađdur olmayan bir katılımcıya aittir. Gorűldűđű gibi aynı gorűřű hem bir mađdur hem de mađdur olmayan bir katılımcı belirtmiřtir.

“Bu durum ile savaşmaktan artık gerçekten başarısız oluyorsun. Ben gerçekten başarısız olmaya başlamıştım. şirkette de bu şekilde anılmamak adına kendim bırakmayı tercih ettim. Haklyken haksız duruma dűřmeye başlamıştım (ME).”

“Bu çalıřanın kiřiliđine de bađlı ancak, gulu deđilseniz, bařarısız olduđunuzu dűřunűp daha da bařarısız olabiliyorsunuz. Műcadele etmeyi bırakabiliyorsunuz. Yapabileceđiniz varsa da yapmayabiliyorsunuz (KB1).”

Mađdur olmayanlara gore, yıldırmanın psikolojik etkileri mağdurlarca daha fazla dile getirilmektedir. Mađdur olmayanların kendileri bu tecrűbeyi yaşamadıkları için, yaşanabilecek fiziksel

tahribatlar hakkında fazla bir bilgilerinin olmadığı anlaşılmaktadır. Hatta mağduriyet yaşamayan bir katılımcı, mağdurların yaşadığı fiziksel tahribatı “ne olabilir ki en fazla sivilcesi çıkar” şeklinde yanıtlamıştır. Ancak, mağdurlar hem fiziksel hem de psikolojik etkinin yoğunluğundan bahsetmiştir. Her iki gruba göre de tüm bu etkiler mağdurların istifa etmesine neden olabilmektedir. Yaşanan mağduriyetlerin en somut göstergesi, araştırmaya katılan mağdurların hepsinin gördükleri yıldırma sonucunda istifa etmiş olmalarıdır.

5.2.8. Yıldırmanın önlenmesi için izlenebilecek yollar

Yıldırmanın nasıl önlenebileceği ile ilgili soru karşısında hemen hemen her mağdurdan farklı öneriler gelmiştir. Mağdur olmayanların önemli bir bölümü yapılan bu önerileri destekleyici tavsiyelerde bulunmuşlardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- İnsan kaynakları ya da etik kurul yıldırma konusu ile aktif olarak ilgilenmeli, sıkıntı yaşandığında danışılacak birileri olmalıdır (ME, KD, KE, KY1). Şirketlerde şikâyet mekanizmaları geliştirilmelidir (KB3).

- Yöneticiler ekip yönetimi ve ekip olma konusunda iyi eğitilmeli ve seçilmelidir (Mİ, KY2). Yöneticilerin iletişime daha açık bir hale getirilmesi gerekmektedir (KB1).

- Şirketlerde 360 derece değerlendirme sistemi olmalıdır (MB1, KB2).

- Çalışanlar veya yöneticiler hakkında olumsuz bir duyum alındığında buna önem verilmeli, duyan organizasyonlar yaratılmalıdır (MY2).

- Şirket yıldırma konusunda farkındalık yaratıcı aktivitelerde bulunmalıdır. İlgili kişilere uyarılar yapılmalıdır (ME).

- İş tanımı, kural ve kaideler iyi belirlenmelidir. Sendikal yaşam güçlendirilmelidir (MB3). İnsanlarda sorgulama bilinci geliştirilmeli, haklarının ne olduğu bilgisi verilmelidir (Kİ).

- Ast üst ilişkileri açık ve net bir şekilde düzenlenmeli, özel hayatın sınırları doğru bir biçimde belirlenmelidir (MD).

- Konulan kurallar insan odaklı olmalıdır (MB2).

Yukarıda da belirtildiği gibi mağdurların ortak özellikleri hepsinin de yaşadıkları sonucunda istifa etmiş olmalarıdır. Bu durumda mağdurların çalıştıkları şirketlerin bu konuda çok fazla duyarlı olmadıkları sonucuna varılabilir. Bir mağdur bu durumu şu şekilde belirtmiştir; “Defalarca şikâyet etmeme rağmen kimse onunla bir şey konuşmadı. O her seferinde kendini haklı bulup daha fazlasını yapmaya başladı. Şirket kimsenin vazgeçilmez olmadığını herkese göstermeli ve farkındalık yaratılmalı, uyarıda bulunulmalıdır. Şirketin farklı

birimlerine geçmeye çalıştığımda şirket bu konuda da bana destek vermedi” (ME). Buradan hareketle mağduriyetin büyük ölçüde giderilebilmesi için kurumsal düzenlemelerin hayata geçirilmesinin çalışanlar ve kurum için büyük önem taşıdığına altının çizilmesi ve gereken adımların atılması gerekmektedir. Aksi takdirde mağdurlar yaşadıklarıyla baş başa kalırken, bu durum mağduriyet yaratanların yanına kar kalabilmektedir.

5.2.9. Yönetici ve çalışma arkadaşlarında olması beklenen özellikler

Katılımcılara son olarak yönetici ve çalışma arkadaşlarının hangi özelliklere sahip olmasını bekledikleri sorulmuştur. Alınan cevaplar doğrultusunda arzu edilen yönetici ve çalışma arkadaşı özellikleri aşağıdaki gibidir (Tablo 3).

Tablo 3: Katılımcıların yöneticilerinden bekledikleri özellikler

Mağdurlar için Beklenen Yönetici Özellikleri	Mağdur Olmayanlar için Beklenen Yönetici Özellikleri
Adil (3)	Adil (4)
İnsancıl (3)	Anlayışlı (3)
Empati duygusu gelişmiş (3)	Motive edici (3)
Gelişime açık (2)	Yardımcı (3)
İletişime açık (2)	İletişime açık (2)
Şeffaf (2)	Dürüst (2)
Anlayışlı (1)	Takdir eden (2)
Saygılı (1)	Hoşgörülü (1)
Geri bildirim alan ve veren (1)	Sosyal (1)
Bilgili (1)	Yol gösteren (1)

Katılımcılar tarafından dile getirilen özelliklerin ne kadar çok tekrarlandığı Tablo 3’de izlenebilir. Hem mağdur hem de mağdur olmayanlar tarafından en çok vurgulanan özellik yöneticilerin adil olmalarıdır. Türk Dil Kurumu tarafından adalet; *herkese kendi hakkı olanı verme, hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması* şeklinde ifade edilmektedir. Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi (Eren, 2010:542); insanların gösterdikleri çaba ile elde ettikleri sonuçları, benzer durumda olan insanlarla karşılaştırdıklarına ve çalışanların iş yaşamında kendilerine eşit davranılmasını beklediklerine

işaret etmektedir. Bu sağlanamazsa eşitsizliğin ve adaletsizliğin yarattığı gerilimi ve rahatsızlık duygusunu azaltmak mümkün olamayacaktır. Yıldırma mağdurları da çalışma yaşamında hakları olduğunu düşündükleri muameleyi görmeyi arzu etmekte ve yapılan yıldırmanın hak etmedikleri bir uygulama olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin bu özelliğe sahip olmasını beklemeleri şaşırtıcı değildir. Burada ilginç olan mağduriyet yaşamayan çalışanların da yöneticilerinden en çok bu özelliği beklediklerini dile getirmeleridir. Adalet beklentisinin yıldırma mağduriyeti yaşansın veya yaşanmasın her konuda çalışanların en çok görmek istedikleri yaklaşımlardan biri olduğu anlaşılmaktadır.

İş yaşamında yöneticilerin yönetim tarzı adalet duygusunun şekillenmesinde önemli bir rol oynar. Örgütsel adalet algısı, yöneticilerin çalışanların zihninde bu düşünceyi uyandırması açısından büyük önem taşır. Çalışan doğrudan bağlı olduğu yöneticiyi örgütün uygulayıcısı olarak görür. Bu nedenle yöneticinin tutumu oldukça önemlidir. Yöneticilerin adaletli tutumları, çalışanların örgütsel adaletin sağlandığı konusundaki fikrini şekillendirir. Çalışanlar yöneticilerin kendilerine yönelik tutum ve davranışlarını örgütsel adaletin bir ölçüsü olarak değerlendirir. Yönetimin adil tutumu, çalışanların güven duygularını da perçinleyecektir (Demir, 2000: 197) Yöneticinin çalışanlarla yakından ilgilenmesi, aralarındaki eşitliği ve adaleti gözetmesi; çalışanların yöneticisine güvenmesine, yöneticisine olan bağlılığın artmasına, örgütsel adalet algılamasının yükselmesine, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasına neden olmaktadır (Baltacı vd., 2014: 357). Kaneshiro (2008) örgütsel adaletin; iş tatmine, gruplar arası iş birliğinin gelişmesine, problemlerin çözümüne, örgütsel verimliliğin artmasına, çalışanların güven, sadakat ve bağlılığına, örgütsel vatandaşlık bilincinin yükselmesine, sosyal bağların güçlenmesine, işten ayrılmaların önlenmesine, çalışan performansı ile iş yaşamının kalitesinin artmasına ve yönetici ile çalışan arasındaki iş birliğinin oluşmasına olumlu katkı sağladığını belirtmektedir (Akt. Demirel, 2009: 140). Çalışanlar yönetimin aldığı kararların ve yaptığı uygulamaların haksız veya adaletsiz olduğu yönünde bir düşünceye kapılırlarsa dargınlık ve kızgınlık hisleriyle hareket edebilmekte ve kendilerince bu haksızlığa neden olan duruma tepki olarak bir takım olumsuz tutum ve davranışlar içine girebilmektedir. Ancak yönetimin adil ve hakkaniyetli bir tutum sergilediğine yönelik bir düşünce belirirse, bu durumda çalışanlar buna olumlu bir tepki gösterme ihtiyacını hissederler. Bu şekilde de örgüt ile çalışanlar arasında her

geçen gün daha güçlü bir bağın kurulması mümkün olabilir (Bağcı, 2013:168).

Mağdurlar tarafından en çok dile getirilen diğer özellikler ise yöneticilerinin insancıl, empati duygusu gelişmiş, iletişime açık ve anlayışlı olmalarıdır. Bu özellikler yöneticilerin; insana değer veren, onun duygularını anlayan, kişilerin duygu ve düşüncelerini aktarmasına imkân veren kişilikte olmalarına vurgu yapmaktadır. Katılımcılar, yöneticilerinin bu özelliklere sahip olmaları halinde yıldırma uygulamayacaklarını düşündüklerini dile getirmişlerdir. Diğer taraftan mağdur olmayanlar tarafından da yöneticilerin anlayışlı, iletişime açık ve hoşgörülü olmaları beklense de, bu kişiler daha çok yöneticilerin; motive edici, yardımcı, yol gösteren, takdir eden şeklinde koçluk, danışmanlık ve mentor özelliklerine vurgu yapmaktadırlar. Diğer bir deyişle mağdurların odak noktasının yöneticinin “iş yapana” yönelik yaklaşımı iken, mağdur olmayanlarda “işin yapılmasına” yönelik yaklaşımı olduğu söylenebilir.

Tablo 4’de ise katılımcıların, çalışma arkadaşlarından bekledikleri özellikler, tekrarlanma sıklıkları belirtilerek sıralanmaktadır. Mağdurların çalışma arkadaşlarından beklentileri en çok onların güvenilir, iyi niyetli ve dürüst olmaları yönündedir. Bu çalışanların “sırtlarını yaslayabilecekleri” kişilere duydukları ihtiyacı dile getirmektedir. Yaşadıkları mağduriyetler bu ihtiyacın ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Hatırlanacak olursa mağdur olmayanların tamamı yıldırmanın yöneticilerden kaynaklanabileceğini belirtirken, mağdurlar bu saldırının çalışma arkadaşlarından da gelebileceğine işaret etmektedirler. Bu nedenle mağdurların çalışma arkadaşlarından bu yönde bir beklentilerinin olması anlaşılırdır. Diğer taraftan mağdurlarca ekip çalışmasına önem veren ve paylaşımcı kişilere yönelik arzunun, yöneticilerden veya çalışma arkadaşlarından gelebilecek beklenti ve taleplerin üstesinden gelinebilmesi için bir dayanışma ihtiyacına işaret ettiği söylenebilir. Her iki durumda da çalışanların bu “dayanma ve dayanışma” gereksiniminin tatmin edilmesinin ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Biçimsel olmayan örgüt yapısı içinde çalışma arkadaşları tarafından bu ihtiyacın karşılanması söz konusu değil ise, biçimsel örgüt yapısı içinde destek ve şikâyet mekanizmalarına duyulan ihtiyaç bir kat daha önemli hale gelmektedir. Her halükârda kurumların yıldırma uygulamalarına karşı başvurulabilecek mekanizmalar geliştirilmesi gerekliliği, yıldırmanın çalışma yaşamının içine bu kadar girdiği bir dönemde göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur.

Mağdur olmayanlar tarafından dile getirilen özelliklerin başında mağdurlar da olduğu gibi çalışma arkadaşlarının ekip çalışmasına önem

vermeleri gelmektedir. Yöneticilerinden adil bir yaklaşım beklemede olduğu gibi burada da, her iki grubun çalışma arkadaşlarından ortak bir beklenti içinde oldukları görülmektedir. Bu özellik mağduriyet yaşanmış olsa da olmasa da modern iş yaşamının ortak bir yönü olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar, görüşme esnasında çalışma arkadaşlarının belirttikleri özelliklere sahip olmaları halinde, çalışma arkadaşlarından yıldırma yönünde bir tehditle karşılaşmayacaklarını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 4: Katılımcıların çalışma arkadaşlarından beklemedikleri özellikler

Mağdurlar için Beklenen Çalışma Arkadaşı	Mağdur Olmayanlar için Beklenen Çalışma Arkadaşı
Güvenilir (4)	Ekip çalışmasına önem veren (5)
Ekip çalışmasına önem veren (3)	Çalışkan (2)
Paylaşımçı (3)	Yardımcı (1)
İyi niyetli (3)	Eğlenceli (1)
Çalışkan (2)	Anlayışlı (1)
Dürüst (1)	Dürüst (1)
Uyumlu (1)	Uyumlu (1)
Rakip olarak görmeyen (1)	Adil (1)

5.3. Görüşmelerde katılımcıların kullandığı ifadelerin frekans analizi

Bu aşamada, her soruya verilen cevaplara göre en çok tekrar eden kelimeler için frekans analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 5 ve Tablo 6'da gösterilmiştir. Yıldırma maruz kalanların vermiş olduğu cevapların, kalmayanların cevaplarına göre daha fazla çeşitlilik gösterdiği görülmüştür. Bu durumun sebebi, yıldırma maruz kalanların birbirinden çok farklı tecrübeler yaşamaları ve yaşadıkları örneklerin çok sayıda olması ile açıklanabilir.

Tablo 5: Yıldırma maruz kalanların cevaplarının frekans analizi

Konu	Vurgulanan Tema	Sıklık
Yıldırmanın Tanımı	Psikolojik	5
Yıldırma İle İlgili Çağrışımlar	Küçümseme	3
Mağdurların Özellikleri	Sakin	5
Yıldırma Uygulayanların Kim Olduğu	Yöneticiler	5

Yıldırma Uygulayanların Özellikleri	Kendisi de Maruz Kalmış	2
	Özgüven Eksikliği	2
	Düşük Empati	2
	Kötü Niyetli	2
	Zayıf İnsani Duygular	2
Yıldırmanın Uygulanma Şekli	Yapamıyorsun	4
Yıldırmanın Fiziksel Etkileri	Mide Rahatsızlıkları	4
Yıldırmanın Psikolojik Etkileri	İçe Kapanma	3
Yıldırmanın İş Hayatına Etkileri	Başarısızlık	3
Yıldırma Yönelik Önlemler	Yönetici	4
Katılımcıların Yöneticilerinden Beklediği Özellikler	Adil	3
	Empatik	3
	İnsancıl	3
Katılımcıların Çalışma Arkadaşından Beklediği Özellikler	Takım Ruhu	2
	İyi Niyetli	2
	Arkandan İş Çevirmeyen	2

Tablo 6: Yıldırma maruz kalmayanların cevaplarının frekans analizi

Konu	Vurgulanan Tema	Sıklık
Yıldırmanın Tanımı	Baskı	3
Yıldırma İle İlgili Çağrışımlar	Baskı	8
Mağdurların Özellikleri	Kendini Net İfade Edemeyen	2
Yıldırma Uygulayanların Kim Olduğu	Yöneticiler	8
Yıldırma Uygulayanların Özellikleri	Yüksek Ego	2
	Hırslı	2
Yıldırmanın Uygulanma Şekli	Rencide Etme	4
Yıldırmanın Fiziksel Etkileri	Mide Rahatsızlıkları	4
Yıldırmanın Psikolojik Etkileri	Stres	7
Yıldırmanın İş Hayatına Etkileri	İş Yapmak İstememe	3
Yıldırma Yönelik Önlemler	Yönetici	7
Katılımcıların Yöneticilerinden Beklediği Özellikler	Motive Eden	3
Katılımcıların Çalışma Arkadaşından Beklediği Özellikler	Ekip Çalışması	3

Yıldırma maruz kalmayanların, yıldırma ile ilgili olarak “baskı” kelimesini sıklıkla kullanıldığı görülürken, mağdur olmayanlar “psikolojik” ve “küçümseme” kelimelerini kullanmaktadır.

Mağdurların özellikleri dikkate alındığında ilgili bölümde dile getirilen görüşü destekler şekilde; mağdur olmayanlar olumsuz bir özellik olan “kendini net ifade edememe” ifadesini kullanırken, mağdurlar “sakin” kelimesini kullanmıştır. Bu durum, mağdur olmayanların, yıldırma eyleminin ortaya çıkmasında mağdurların

özelliklerinin de etkisi olduğunu düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Fakat mağdurlar kendileriyle ilgili olumsuz bir özellik düşünmedikleri ya da bunu dile getirmek istemedikleri için “sakin” kelimesini kullanmışlardır.

Her iki grupta da yıldırma uygulayanların yöneticiler olduğu düşüncesi baskın olduğu için yıldırma uygulayanlar ve yıldırma yönelik önlemler ile ilgili soruların cevaplarında en çok “yönetici” ifadesi kullanılmıştır.

Yıldırma uygulayanların özellikleri için her iki grupta da benzer özellikler dile getirmiştir. Bu özellikler, “yüksek egolu, hırslı, kendisi de maruz kalmış, özgüveni eksik, düşük empati, kötü niyetli ve insani duyguları olmayan” olarak sıralanmaktadır.

Yıldırma uygulanma şekli konusunda maruz kalanlarca en çok “yapamıyorsun” ifadesi tekrarlamıştır. Maruz kalmayanlar ise yıldırmanın en çok “rencide etme” şeklinde uygulandığını vurgulamıştır.

Fiziksel etkilerde iki grubun da çoğunlukla ilk aklına gelen “mide rahatsızlıkları” olmuştur. Bu hiç de şaşırtıcı değildir. Stres ile mide rahatsızlıkları arasındaki ilişki bilimsel olarak da kanıtlanmış bir durumdur. Yıldırma ile ilgili olarak ortaya çıkan ve modern iş yaşamının hastalıklarından biri olan strese dayalı mide rahatsızlıklarının varlığı neredeyse herkesin malumudur. Psikolojik etkilerde, yıldırma maruz kalanlar için en çok tekrar eden ifade “içe kapanma” iken, maruz kalmayanlar yıldırmanın temel psikolojik etkisinin “stres” olduğunu vurgulamıştır. Yıldırmanın iş hayatı üzerindeki etkilerinde, mağdurların verdiği cevaplarda “başarısızlık” ifadesi en çok tekrar ederken, maruz kalmayanlara göre en çok “iş yapmak istememe” ifadesi kullanılmıştır. Mağdurlar, iş yerinde yıldırma arttıkça yıldırma uygulanan kişinin başarısızlığının da artacağını düşünürken, mağdur olmayanlar daha hafif bir ifadeyle “iş yapma isteğinin azalacağını” dile getirmektedir.

Sonuç

Yıldırma, çalışma yaşamında giderek daha çok karşılaşılan bir vaka olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, ilk aşamalarda yıldırmanın farkında olmasa bile süreç ilerledikçe neye maruz kaldıklarını daha iyi anlamaktadırlar. Yıldırma maruz kalmayanlar, bu durumu birebir yaşamasalar da çevresinde yaşananları gözlemleyerek bir algıya sahip olabilmektedirler. Bu çalışmada, mağdurların ve mağdur olmayanların yıldırma algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

Yıldırma kavramı hem mağdurlar hem de mağdur olmayanlar tarafından olumsuz olarak algılanmaktadır. Mağdurların mağdur

olmayanlara göre, düşüncelerini daha keskin ve belirgin ifadelerle dile getirdikleri görülse de mağduriyet yaşamayanların da kavramı kapsamlı bir şekilde ifade ettikleri görülmektedir. Diğer taraftan görüşmeler esnasında mağdur olmayanlar daha sakin bir şekilde düşüncelerini ifade ederken, mağdurların gergin ve sinirli halleri gözlemlenebilmiştir.

Her iki taraf da yıldırmaı genellikle yöneticilerin uyguladığını düşünmektedir. Ancak bu tecrübeyi yaşayanlar deneyimlerinden hareketle bu saldırının yönetici olsun olmasın herkes tarafından yapılabileceğine de vurgu yapmaktadır.

Mağdurlar yıldırmaı uygulayanların daha önce yıldırmaı maruz kalmış, özgüveni eksik, empati duygusu zayıf, kötü niyetli ve insani duyguları gelişmemiş kişiler olduğunu düşünürken, mağdur olmayanlar bu kişilerin yüksek egoya sahip ve hırslı kişiler olabileceğini düşünmektedir. Yıldırmaı uğrayanlar, mağdurların belirli kişisel özellikleri olmadığını herkesin yıldırmaı uğrayabileceğini vurgularken, mağdur olmayanlar daha çok savunmasız, tartışmadan kaçan insanların yıldırmaı uğrayabileceğini ifade etmektedir.

Mağdur olmayanlar yıldırmanın fiziksel etkilerinden ziyade psikolojik etkilerine vurgu yaparken, mağdurlar hem fiziksel hem de psikolojik etkilerin yoğunluğundan bahsetmiştir. Her iki gruba göre tüm bu etkiler sonucu mağdurlar işten ayrılabilir. Her iki gruba göre

Yıldırmanın önlenmesi için, iki taraf da üst düzeyde danışılabilir birilerinin bulunmasının, çalışanlara daha duyarlı davranılmasının ve etik kurullarının önemine dikkat çekmiştir. Ancak mağdurların çoğu, kendilerine yıldırma uygulayan kişi ile ilgili herhangi bir şikâyette bulunamamış, bunu dile getirememiş ve bu yüzden herhangi bir önlem alınmasına aracılık edememişlerdir. Bunun nedeni, mağdurların kişisel özellikleri olabileceği gibi, şikâyet mekanizmalarının mevcut olmaması nedeniyle bir girişimde bulunmanın anlamsız ve yararsız olacağını düşünmüş olmaları da olabilir.

Sonuç olarak, iş yerinde maruz kalınan yıldırma davranışının çalışanlar üzerinde fiziksel ve psikolojik birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bu durum mağdurların hayat kalitesini etkilemekle beraber verimliliklerini ve iş tatminlerini de azaltmakta ve hatta işten ayrılmalarına bile sebep olabilmektedir. Tüm bu olumsuz etkiler çalışanların iş ve yansımalarıyla özel hayatlarını tehdit eden bir risk faktörü olarak düşünülmeli ve iş yaşamında karşı karşıya kalınan yıldırma konusundaki farkındalığın artırılması ve önlenmesi için kurumsal düzeyde çalışmalar hız kazanmalıdır.

Kaynakça

- ACAR, Aslı B. ve DÜNDAR, Gönen (2008), “İşyerinde Psikolojik Yıldırmaya (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 111-120.
- AKMAN, Gül Nur ve KAFADAR, Onur (2014), “Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri”, <http://docplayer.biz.tr/6184019-Nicel-ve-nitel-arastirma-yontemleri.html> (27.01.2017).
- ALDIĞ, Ensar (2011), “İş Yerinde Yıldıрма (Mobbing) ve Örnek Bir Çalışma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALTUNAY, Esen, ORAL, Gülşin ve YALÇINKAYA, Münevver (2014), “Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma”, *Sakarya University Journal of Education*, 4 (1), 62-80.
- ALTUNTAŞ, Ceren (2010), “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, *Journal of Yaşar University*, 18 (5), 2995-3015.
- AVCI, Ufuk ve KAYA, Umut (2013), “Yıldıрма Algısı ve Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma,” *Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi*, 68 (2), 1– 25.
- AYGÜN, Hacı A. (2012), “Psikolojik Yıldıрма (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 5, 92-121.
- AYVACI, Hasan Ş, Hasan Bakırcı ve Mehmet Hulki Başak (2014), “Fatih Projesinin Uygulama Sürecinde Ortaya Çıkan Sorunların İdareciler, Öğretmenler ve Öğrenciler Tarafından Değerlendirilmesi”, *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 20-41.
- BAĞCI, Zübeyir (2013) “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme,” *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19), 163-184.
- BAKIRCIOĞLU, İpek ve ACAR, Emrah (2012), “Yapı ve Mimarlık Hizmetleri Sektörlerindeki İşyerlerinde Mobbing”, *2. Proje ve Yapım Yönetimi Kongresi*, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- BALTACI, Furkan, GÜÇLÜ, Caner ve ÇELİKER, Nuri (2014), “Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 353-370.

- CARNERO, Angeles, MARTINEZ, Blanca ve SANCHEZ-MANGAS, Rocio (2010) “Mobbing and Workers’ Health: an Empirical Analysis For Spain”, *Working Paper, WP-AD*, 2010-30, 1-27.
- COWIEA, Helen, NAYLOR, Paul, RIVERS, Ian, SMITH, Peter ve PEREIRA, Beatriz (2002), “Measuring Workplace Bullying”, *Aggression and Violent Behaviour*, 7 (33), 33–51.
- ÇALIŞ, Meral ve TOKAT, Bülent (2013), “Örgüt Yapısı ve Mobbing İlişkinin Özel Hastanelerde İncelenmesi: Giresun İli Örneği”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 68 (4), 103-120.
- ÇARIKÇI, İlker H. ve YAVUZ, Hüseyin (2009), “Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma,” *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 47-62.
- ÇELEBİ, Nurhayat ve TAŞCI KAYA, Gülşah (2014), “Öğretmenlerin Maruz Kaldığı Mobbing (Yıldırma)”, *Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(9), 43-66.
- ÇINAR, Meltem ve ÖZYÜREK, Arzu (2015) “Araştırma Görevlisi Akademisyenlerin İş Yerinde Psikolojik Şiddet Davranışı (Mobbing) Algısı ve Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,” *Akademik Bakış Dergisi*, 47, 141-154.
- ÇINAR, Orhan ve AKPINAR, Esra N. (2017), “Mobbing ve İş Performansına İlişkin Öğretmen Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi,” *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(37), 41-58.
- ÇOBANOĞLU, Şaban (2005), *Mobbing/İş yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri* (İstanbul: TİMAŞ Yayınları).
- DEMİR, N. (2008) “Liderlik Tarzının Örgütsel Adalet İle İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü,” *Öneri*, 8 (30), 195-205.
- DEMİR, Yeter ve ÇAVUŞ, Mustafa F. (2009), “Mobbing’in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 13–23.
- DEMİRCİ, Kemal ve BÜYÜK, Köksal (2015), “Mobbing Duygusal Taciz” Ergun Özler, Derya (Der.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (Bursa: Ekin Yayınevi), 247-268.
- DEMİREL, Yavuz (2009), “Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma,” *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17, 137-154.
- DENİZ, Derya ve ÜNSAL, Pınar (2010), “İşyerinde Yıldırma Uğramada Dışadönük ve Nevrotik Kişilik Yapıları ile

- Cinsiyetin Rolü”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12 (1), 31-44.
- DİKMETAŞ, Elif, TOP, Mehmet ve ERGİN, Gülpembe (2011), “Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi”, *Türk Psikiyatri Dergisi*;22.
- EINARSEN, Stale (1999), “The Nature and Causes of Bullying at Work”, *International Journal of Manpower*, 20 (1/2): 16-27.
- EREN, Erol (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (İstanbul: Beta Basım Yayın).
- FOX, Suzy ve STALLWORTH, Lamont (2005), “Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying and Racism in the US workplace”, *Journal Vocational Behavior*, 66 (3), 438-456.
- GÖKDEMİR, Duygu ve AFACAN FINDIKLI, Mine (2017), “Sağlık Çalışanlarında Mobbing Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Kamu Hastanesinde Bir Araştırma,” *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (12), 465-486.
- GÖKTÜRK, Gamze Y. ve BULUT, Sefa (2012), “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz,” *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(24), 53-70.
- GÜL, Hasan ve ÖZCAN, Nazlı (2011), “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, 107-134.
- GÜNGÖR, Meltem (2008), *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz* (İstanbul: Derin Yayınları).
- HACICAFEROĞLU, Serkan (2013), “Ortaöğretimde Çalışan Branş Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Davranışlarına Uğrama Düzeyleri ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 34-48.
- HECKER, Thomas (2007), “Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians”, *The Journal of Academic Librarianship*, 33(4). 439-445.
- Hürriyet Gazetesi (2014), <http://www.hurriyet.com.tr/alo-170-mobbing-hattini-en-cok-ozel-sektordekiler-aradi-27834648> (24.11.2017).
- İBİCİOĞLU, Hasan, ÇİFTÇİ, Münire ve DERYA, Seher (2009), “Örgütlerde Yıldırma (Mobbing): Kamu Sektöründe Bir İnceleme”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2): 25-38.

- JENKINS, Moira, WINFIELD, Helen ve SARRIS, Aspa (2011), “Consequences of Being Accused of Workplace Bullying: An Exploratory Study”, *International Journal of Workplace Health Management*, 4(1):33-47.
- KARAHAN, Atilla ve YILMAZ, Hüseyin (2014), “Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Çalışma”, *Journal of Yaşar University*, 9(33), 5692-5715.
- KARCIOĞLU, Fatih ve AKBAŞ, Sevil (2010), “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (3), 139-161.
- KARCIOĞLU, Fatih ve ÇELİK, Ülke H. (2012), “Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (1), 59-75.
- KILIÇ, Nurhayat ve TEL, Havva (2017), “Sağlık Çalışanlarında Mobbing Algısı ve İş Doyumunun Belirlenmesi,” *İstanbul Üniversitesi, Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 25(1), 31-40.
- KIREL, Çiğdem (2007), “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 317-334
- KOÇ, Mustafa ve URSAOĞLU BULUT, Hilal (2009), “Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet, Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi”, *International Online Journal of Educational Sciences*, 1(1), 64-80.
- KÖSE, Sevinç ve UYSAL, Şener (2010), “Kamu Personelinin Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları Hakkındaki Düşünceleri Üzerine Bir Çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü Örneği” *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 261-276.
- LEYMANN, Heinz (1990), “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces,” *Violence and Victims* 5, 119-126.
- LEYMANN, Heinz (1996), “The Content and Development of Mobbing at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–84.
- OCAK, Serkan (2008), “Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)’e İlişkin Algıları (Edirne İli Örneği)”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- ORAL, Timuçin ve BAŞ, Nesrin (2012), “Mobbing Davranışı ve Kişilik Özellikleriyle İlişkisi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 11-24.

- ÖZYER, Kubilay ve ORHAN, Ufuk (2012), “Akademisyenlere Uygulanan Psikolojik Tacize Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 12 (4), 511-518.
- PALAZ, Serap, ÖZKAN, Sultan, SARI, Necla, GÖZE, Fehim, ŞAHİN, Nurdan ve AKKURT Ömrüye (2008), “İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(4), 41-58.
- PELİT, Elbeyi ve KILIÇ, İbrahim (2012), “Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 122-140.
- SAUNDERS, Paula, HUYNH, Amy ve GOODMAN-DELAHUNTY, Jane (2007), “Defining Workplace Bullying Behavior Professionally Definitions of Workplace Bullying”, *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, 340-354.
- SHEEHAN, Michael, BARKER, Michelle ve RAYNER, Charlotte (1999), “Applying Strategies for Dealing with Workplace Bullying”, *International Journal of Manpower*, 20 (1/2): 50-56.
- STUART, Jaimee ve JOSE, Paul (2014), “Is Bullying Bad For Your Health? The Consequences of Bullying Perpetration ve Victimization in Childhood on Health Behaviors in Adulthood”, *The Journal of Aggression, Peace, and Conflict Research*.
- ŞAHİN, Bayram ve DÜNDAR, Tuğba (2012), “Sağlık Sektöründe Etik İklim ve Yıldırma (Mobbing) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,” *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(1), 129-159.
- ŞENTURAN, Şermin ve MANKAN, Esra (2009), “Ücretin İşyerindeki Yıldırma Olgusu Üzerindeki Etkisi”, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 50, 153-168.
- TAŞ, İbrahim. E ve KORKMAZ, Hatun (2014), “Kamu Kurumlarında Mobbing: Kahramanmaraş Örneği”, *The Journal of Academic Social Science*, 3, 29-55.
- TINAZ, Pınar (2006), “İşyerinde Psikolojik Taciz,” *Çalışma ve Toplum*, 4: 13-28.
- TINAZ, Pınar (2016), “Çalışma Psikolojisi Boyutlarıyla Mobbing Tanım ve Tanı,” Yapıcı Kaya Havvana ve Tufan Büyükcan (Der.), *Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz*, (Ankara: TBMM Araştırma Merkezi Yayınları, Yayın No: 9): 21-32.

- TÜRNÜKLÜ, Abbas (2000), “Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24, 543–559.
- YAMAN, Erkan (2009), *İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing*. (Ankara: Nobel Yayınları).
- YAMAN, Erkan (2010), “Psikoşiddete (Mobbinge) Maruz Kalan Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürü ve İklimi Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (1), 567-578.
- YAPICI, Nuray (2008), “İş Yerlerinde Sistemik Yıldıma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma”, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Antalya.
- YILMAZ, Nur (2009), “Çalışma İlişkilerinde Psikolojik Şiddet ve Özel Sektörde Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- ZAPF, Dieter (1999), “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, *International Journal of Manpower*, 20 (1/2): 70-85.