



K.K.T.C.

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK
ANABİLİM DALI**

**İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG): HASTANE ÖRGÜTÜNDE
BİR DURUM SAPTAMA ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Süheyla ORÇİN**

**Lefkoşa
Haziran-2007**



K.K.T.C.

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK
ANA BİLİM DALI**

**İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG): HASTANE ÖRGÜTÜNDE
BİR DURUM SAPTAMA ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Süheyla ORÇİN

**Danışman
Yrd.Doç.Dr. Arzu SOMAY**

**Lefkoşa
Haziran-2007**

K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ
YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMASI ve SÖZLÜ SINAV TUTANAĞI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

.....ait
 Süheyla Orcinle
 İşyerinde Yıldırma (Mobbing): Hastane Örgütünde
 Bir Durum Saptama Çalışması
adlı

çalışma jürimiz tarafından

.....Anabilim
 Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık

Dalında ~~DOKTORA~~ / YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan Prof. Dr. Orhan Çiftçi.....
 Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

Üye Yrd. Doç. Dr. Arzu Somay.....
 Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

(Üye)

Üye Yrd. Doç.Dr. Fatoş Silman.....
 Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

Dec Dr. Çar Bıca
 Hattin 2007

ÖZET

İŞYERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG): HASTANE ÖRGÜTÜNDE BİR DURUM SAPTAMA ÇALIŞMASI

Süheyla Orçin

**Yüksek Lisans, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Arzu Somay
Haziran, 2007, 132 sayfa**

Bu çalışmanın amacı, K.K.T.C Lefkoşa Devlet Hastanesi tüm sağlık personeli ve idari kadro çalışanları arasında yıldırma davranışları ve sıklığını saptamaktır.

Lefkoşa Devlet Hastanesi çalışanları arasında yıldırma davranışlarını ve sıklığını ölçmek amacıyla Psikolojik yıldırma (mobbing) anketi uygulanmıştır. Anket dört bölümden oluşmuştur. Girişte; demografik bilgiler, birinci bölümde; yıldırma davranışları, ikinci bölümde; yıldırma davranışları karşısında kişide görülen fizyolojik, psikolojik ve sosyal yaşantılar, üçüncü bölümde ise; yıldırmanın etkisini azaltmak ve kurtulabilmek amacıyla kişinin yaptıkları girişimler gibi bilgilere yer verilmiştir. Araştırma verileri SPSS 12.0 programında çözümlenmiştir.

Araştırmanın bulgularında, Lefkoşa Devlet Hastanesi çalışanlarının son 6 ay çalıştıkları iş yerinde ya da daha önceki işyerlerinde yıldırma davranışlarına maruz kalmadıkları anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, İşyerinde Yıldırma, İşyerinde Zorbalık, İşyerinde Duygusal Taciz, İşyerinde Psikolojik Taciz, İşyerinde Psikolojik Şiddet

ABSTRACT**MOBBING AT WORK: A CASE STUDY IN A STATE HOSPITAL****Süheyla Orçin****Master, Guidance and Psychological Counseling Basic Science Section****Tez Danışmanı: Arzu Somay****June, 2007, page.132****Abstract**

The purpose of this study is to determine the mobbing behavior and its frequency among the TRNC Nicosia State Hospital health and administrative personnel.

A psychological mobbing questionnaire was applied to measure the mobbing behavior and its frequency among the hospital staff. The questionnaire was consisted of four sections: The first section contained demographic information, the second section contained questions related to the mobbing behavior, the third section contained questions related to psychological and social effects of the mobbing behavior and finally the fourth section contained questions related to the victims' efforts to avoid the mobbing behavior. SPSS 12.0 was used to analyze the data.

The research showed that, the Nicosia hospital staff were not exposed to mobbing behavior neither at the hospital nor at the previous working places within the last six months.

Key words: Mobbing, bullying at work, harrassment at work, psychological harrassment at work, psychological terror at work

ÖNSÖZ

Yıldırma, işyerinde çalışanlar, yöneticiler tarafından bireysel veya grupça tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik baskıdır. Yıldırma sendromu, çalışanlara üstleri, asları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir. Bu tip davranışlar sistematik biçimde kişiyi aciz, savunmasız etkinliklere maruz bırakmaktadır.

Kavram, 1980'lerde ortaya çıkmış ve Avrupa'da birçok ülkede yıldıırma konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Türkiye'de bu konuda akademik çalışma ve tez sayısı yeterli değildir. K.K.T.C'de yıldıırma kavramı ile ilgili tez çalışması veya akademik çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın bu konudaki boşluğu dolduracağını ve gelecek çalışmalar için bir başlangıç oluşturacağı beklenmektedir. Ayrıca yıldıırmaya maruz kalan kişileri bu konuda aydınlatıp yıldıırma ile başa çıkma stratejileri geliştirmeleri açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Örgütlerin yıldıırmanın hem örgüt yapısına hem de ülke ekonomisine vermiş olduğu tahribatları ele alması ve onları bu konuda bilgilendirmesi ve önleme stratejileri oluşturmaları açısından önemlidir.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın amacı, problemi ve önemi yer almaktadır. İkinci bölümde ise kuramsal çerçeve ve gelişimine yer verilmiştir. Üçüncü bölümünde yöntem, dördüncü bölümünde bulgular ve analiz yer alırken son bölümünde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Öncelikle alanda yetişmemde önemli katkıları olan, araştırmanın her aşamasında yardım ve desteğini aldığım tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Arzu Somay'a, bana verdiği değerli fikirler için Yrd. Doç. Dr. Arıl Cansel, Yrd. Doç. Dr. Ali Civelek ve Ali Bavik'e, araştırmanın yürütülmesini sağlayan Lefkoşa Devlet Hastanesi yetkilileri ve personeline, tez çalışmam boyunca desteğini esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

Süheyla Orçin

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ONAY.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
EKLER LİSTESİ.....	xiv

BÖLÜM I - GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	4
1.3. Problem Cümlesi ve Alt Problemler.....	6
1.3.1. Problem Cümlesi.....	6
1.3.2. Alt Problemler.....	6
1.4. Sayıtlılar.....	7
1.5. Sınırlıklar.....	7
1.6. Tanımlar.....	7
1.7. Kısaltmalar.....	9

BÖLÜM II - KURAMSAL ÇERÇEVE VE GELİŞİM

2.1. Yıldırmaya Kuramsal Bakış.....	10
2.1.1 Yıldırma (Mobbing) Kavramının Tanımı ve Oluşumu.....	13
2.1.2 Yıldırma ile Çatışma Kavramları Arasındaki İlişki.....	15
2.1.3 Yıldırma ile Stres Kavramları Arasındaki İlişki.....	26
2.1.3.1 İşyerinde Stresin Nedenleri.....	29
2.1.3.2 İş Stresinin Birey ve Kurumlar Üzerindeki Etkileri.....	31
2.2. İşyerinde Yıldırma Davranışları ve Süreci.....	32

2.2.1	Yıldıırma Sürecini Tanıma.....	32
2.2.2.	Yıldıırma Davranışları Tipolojisi.....	33
2.2.3.	Yıldıırma Davranışları Tipolojisi ve Türk Kültürü.....	35
2.2.4.	Yıldıırma Sendromunun On Anahtar Etmeni.....	35
2.2.5.	İşyerlerinde En Çok Uygulanan Yıldıırma Davranışları.....	36
2.2.6.	Yıldıırmanın Türleri.....	37
2.2.6.1.	Hiyerarşik (Dikey) Yıldıırma.....	38
2.2.6.2.	Fonksiyonel (Yatay) Yıldıırma.....	39
2.2.7.	Yıldıırmanın Dereceleri.....	40
2.2.7.1.	Birinci Derece Yıldıırma	40
2.2.7.2.	İkinci Derece Yıldıırma.....	40
2.2.7.3.	Üçüncü Derece Yıldıırma.....	40
2.3.	Zorbanın Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Yapıları.....	41
2.3.1.	Zorbanın Kişilik Özellikleri.....	41
2.3.2.	Zorbanın Kişilik Bozuklukları Açısından Değerlendirilmesi.....	46
2.3.3.	Zorba Tipleri.....	52
2.3.4.	Zorbanın, Yıldıırma Davranışlarını Başlatma Nedenleri.....	56
2.4.	Mağdurların Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Yapıları.....	59
2.4.1.	Mağdurların Kişilik Özellikleri.....	59
2.4.2.	Mağdurların Hedef Seçilmelerindeki Olası Nedenler.....	61
2.4.3.	Mağdur Olması Muhtemel Dört Tip Kişilik.....	63
2.4.4.	Yıldıırma Mağdurlarının Tepkileri.....	63
2.4.5	Yıldıırmanın Mağdurlar Üzerindeki Etkileri.....	65
2.4.6.	Mağdurların Yıldıırma ile Başa Çıkma Yolları.....	71
2.5.	Yıldıırmaya Neden Olan Yönetmel ve Örgütsel Faktörler.....	77
2.5.1.	Yıldıırmanın Yönetmel ve Örgütsel Nedenleri.....	77
2.5.2.	Yıldıırmaya Neden Olan Örgüt Tipleri.....	79
2.5.3.	Yıldıırmanın Uygulandığı Örgütlere İlişkin Sonuçlar.....	80
2.5.3.1.	Yıldıırmanın Örgütlere Psikolojik Maliyetleri.....	81
2.5.3.2.	Yıldıırmanın Örgütlere Ekonomik Maliyetleri.....	81
2.5.3.3.	Yıldıırmanın Örgütlere Sosyal Açından Maliyetleri.....	82
2.5.4.	Örgütlerin Yıldıırmaya Karşı Alabilecekleri Tedbirler.....	82

2.5.4.1. Ele Alınması Gereken Çevresel Tedbirler.....	84
2.5.4.2. Örgütte Bulunanların Yanı sıra Potansiyel Zorbalarda Ele Alınması Gereken Tedbirler.....	85
2.5.4.3. Zorbalığa Uğramış Bireylerle İlgili Ele Alınması Gereken Tedbirler.....	86
2.6. İlgili Araştırmalar.....	88
2.6.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	88
2.6.2. K.K.T.C’de Yapılan Araştırmalar.....	93

BÖLÜM III – YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli.....	94
3.2. Araştırma Grubu.....	95
3.3. Verilerin Toplanması.....	99
3.4. Veri Toplamı Araçları.....	101
3.4.1. Kişisel Bilgi Formu.....	101
3.4.2. Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Anketi.....	101
3.5. Uygulama.....	102
3.6. Verilerin Analizi.....	103

BÖLÜM IV - BULGULAR VE YORUM

4.1. Genel bulgular.....	104
4.2. Yıldırmanın Türü ve Sıklığı Cinsiyet Açısından Anlamlı Düzeyde Farklılık Göstermekte Midir? Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	108
4.3. Sağlık Personeli, Yıldırma Davranışları Sonucunda Fizyolojik, Psikolojik ve Sosyal Belirtileri Hangi Oranda ve Sıklıkta Göstermektedir? Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	108
4.4. İşyerinde Yıldırma Davranışları Kimler Tarafından Uygulanmaktadır? Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	111
4.5. Yıldırma Davranışlarından Kurtulmak İçin Personelin Başvurduğu Davranışlar Nelerdir? Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	112
4.6. Personelin Yıldırma Davranışlarına Tepkileri Nelerdir? Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	114

BÖLÜM V - SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar.....	115
5.2. Öneriler.....	115
KAYNAKÇA.....	118

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO ADI	SAYFA
Tablo 2.1 İşyerindeki Sağlıklı Çatışma Ortamı ile Yıldırma Uygulanan Ortam Arasındaki Farklılıklar.....	25
Tablo 2.2. Stres Belirtileri.....	28
Tablo 2.3 İş Stresinin Birey Üzerindeki Etkileri.....	31
Tablo 2.4 Leymann'ın Yıldırma Tipolojisi.....	33
Tablo 2.5 Yıldırma Tipolojisi.....	34
Tablo 2.6 On Anahtar Etmen.....	36
Tablo 2.7 Yıldırma Dereceleri ve Mağdurun Sağlığı Üzerine Etkileri.....	70
Tablo 2.8. Mağdurun Yıldırma ile Başa Çıkmada Kullanabileceği Stratejiler.....	73
Tablo 3.1 Araştırma Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı ve Yüzdesi.....	95
Tablo 3.2 Araştırma Grubunun Yaşa Göre Dağılımı ve Yüzdesi.....	96
Tablo 3.3 Araştırma Grubunun Uyuşma Göre Dağılımı ve Yüzdesi.....	96
Tablo 3.4 Araştırma Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı ve Yüzdesi	97
Tablo 3.5 Araştırma Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı ve Yüzdesi.....	97
Tablo 3.6 Araştırma Grubunun Şu An Görev Yapılan Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Dağılımı ve Yüzdesi.....	98
Tablo 3.7 Araştırma Grubunun Çalışma Hayatı İçinde Bulunulan Yıl Süresine Göre Dağılımı ve Yüzdesi.....	99
Tablo 4.1 Sağlık Personelinin Maruz Kaldıkları Yıldırma Türlerine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları.....	104
Tablo 4.2 Yıldırmanın Türü ve Sıklığının Cinsiyete Göre T- Testi Sonuçları.....	108

Tablo 4.3 Yıldırma Davranışları Sonuçlarının Fizyolojik, Psikolojik ve Sosyal Belirtilerine Göre Türleri ve Oranları.....	109
Tablo 4.4 İşyerinde Yıldırma Davranışlarının Kimler Tarafından Uygulandığına İlişkin Frekans ve Yüzdelik Sonuçları.....	111
Tablo 4.5 Yıldırma davranışlarından Kurtulmak İçin Personelin Başvurduğu Davranış Türleri ve Oranları.....	112
Tablo 4.6 Personelin Yıldırma Davranışlarına Tepki Türleri ve Oranları.....	114

ŞEKİLLER LİSTESİ**ŞEKİL****SAYFA**

Şekil 1. Çatışma Durumunda Yıldırma Aşamaları.....	19
--	----

EKLER LİSTESİ

EKLER

SAYFA

Ek- 1 Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Anket Formu.....	128
---	------------

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi durumu, amaçları, önemi belirtilerek problem cümlesi ile sayılılar ve sınırlılıklar ifade edilmiştir. Ayrıca bu bölümde önemli kavramlara ve kısaltmalara da yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında çalışma yapan bilim adamları, işyeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir işyerinden uzaklaşma olgusu saptamışlardır. Başlangıçta işyerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılardan dolayı ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek işyerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bu olguya, yıldırma denilmektedir (Tınaz, 2006)

Psikolojik terör ya da yıldırma, iş hayatında ahlak dışı iletişimi kapsamaktadır. Bu tip davranışlar sistematik biçimde bir kişiye karşı yapılan ve kişiyi aciz, savunmasız, kaba, çirkin ve sürekli zorbaca etkinliklere maruz bırakmaktadır. Bu düşmanca davranışların sıklığı ve devam süresinin uzunluğu, kişide önemli bir derecede akıl sağlığı sorunları, psikosomatik bozukluklar ve sosyal mutsuzluklarla sonuçlanmaktadır şeklinde tanımlayıp mobbingin psikolojik terör ve ağır zihinsel izlerine odaklanmaktadır (Leymann, 1996).

İşyerinde yıldırma anlamına gelen mobbing kavramı, mağdurun kurbanın işini olumsuz olarak etkileyen davranışlar olarak tanımlamaktadır (Djurković, 2006).

Yıldırma, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur. Bu sorun çözümlenemediği takdirde çalışanlar ve yöneticiler arasında uyumsuzluk baş göstermekte ve iş verimliliği düşmektedir. Yıldırma örgütün yapısına göre hem dikey hem de yatay olarak uygulanabilmektedir. Fakat araştırmacılar dikey yıldırmanın -üstlerin astlarına uygulanan yıldırmanın- yatay yıldırma göre çok daha fazla olduğunu saptamışlardır. Örgüt, bu uygulanan yıldırma davranışlarını görmezden gelir ya da desteklerse bu durumda işyerinde yıldırma gerçekleşmiş olmaktadır (Tınaz, 2006).

Yıldırmanın kişi üzerindeki etkisi de oldukça olumsuzdur. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Önceleri bir kişinin ya da bazı kişilerin, bir kişiye ya da birkaç kişiye düşmanlığı biçiminde gelişen örgütsel yıldırma sonucunda mağdur, önce kendine dönük sorgulama, suçluluk duyguları yaşamaya başlamaktadır. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile devam etmekte ve yüksek oranda istifa ya da ciddi rahatsızlıklarla sonuçlanabilmektedir. Örgüt içinde iş doyumunu ve örgüte bağlılıkta azalma yaşanırken, işgücü devir oranında gözle görülür artış yaşanmaktadır. İşyerinde yıldırma süreci içinde en büyük zararı gören mağdur bireydir. Kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan yıldırmanın etkileri, birey üzerinde birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2006).

Bu zararlar depresyon, panik atak krizleri şeklinde ortaya çıkan anlamsız korkular ve heyecanlar, yüksek tansiyon, taşikardi, konsantrasyon bozukluğu, ellerin terlemesi ve titremesi, yersiz sıcak basma ya da üşüme duygusu, titreme, boğazda düğüm, baş ağrıları, başta ağırlık hissetme, sırt ağrıları, bağışıklık sisteminde düşüş, mide-bağırsak rahatsızlıkları, terkedilmişlik duygusu, iştahsızlık, zayıflama, deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar olarak çeşitli psikolojik, fiziksel rahatsızlık ya da bozukluklar şeklinde kendini göstermektedir (MacIntosh, 2006). Daha az sıklıkta rastlanan ve daha ağır olgularda ise, mağdur bireylerde bir çeşit travma sonrası stres bozukluğu ortaya çıkabilmektedir.

Yıldırmanın olumsuz etkileri sadece bireysel boyutta kalmayıp ekonomik, sosyal ve toplumsal açıdan ciddi zararlara neden olmaktadır. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde ülkeye maliyeti de oldukça olumsuz bir biçimde yansıyacaktır.

Türkiye’de bu olgu üzerinde çok fazla araştırma olmamakla birlikte az da olsa bazı araştırma ve tezlere rastlanmaktadır. Örgütlerde kullanılan zorba ve kaba davranışlar ülkemizde yıldırma olarak ifade edilmeye başlanmıştır (Baltaş, 2002; Yücetürk, 2006; Arpacıoğlu, 2006; Çobanoğlu, 2005; Tınaz, 2006; Asanakutlu, 2006). Yapılan araştırmaya göre K.K.T.C’de yıldırma ile ilgili bilimsel ve akademik çalışmalara rastlanmamıştır. Araştırmalara göre yıldırmanın görülmesi muhtemel bir sektör olan sağlık sektöründe, bu tür bir araştırmaya rastlanmamış olması, bu çalışmanın yapılması gereğini ortaya çıkarmıştır.

Bu araştırmanın problemi, K.K.T.C.’de Lefkoşa Devlet Hastanesi’ndeki sağlık personeli arasında yıldırmanın olup olmadığının, yıldırma davranışlarının, yıldırma davranışlarına karşı kişide oluşan fizyolojik, psikolojik, sosyal etkilerin ve yıldırmaya maruz kalan kişinin göstermiş olduğu tepkilerin belirlenmesine yöneliktir.

Bu çalışma ile devlet kurumunda işyerinde psikolojik şiddetin ne olduğu, yaygınlığı, başa çıkma yolları konusunda güncel, güvenilir bilimsel veriler sunmak, literatüre dayalı bilgiler ışığında çalışanları bilgilendirmek amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yurtdışındaki çeşitli gelişmiş ülkelerde tanımlama, yıldırmanın dereceleri, yıldırma davranışları, zorbanın ve mağdurun kişilik özellikleri ve psikolojileri, örgütsel açıdan değerlendirilmeleri, bireyin ve örgütün yıldırmaya karşı alacağı tedbirleri geniş bir biçimde ele almışlardır. Ayrıca Avrupa Birliği'ne bağlı birçok ülkede yıldırmaya karşı yasal düzenlemeler yapılmıştır.

Avrupa Birliğine üye ülkelerde gerçekleştirilen kapsamlı bir araştırmanın bulguları ise, en az 12 milyon kişinin mobbinge maruz kaldığı doğrultusundadır. Bu rakam, çalışan nüfusun yüzde sekizini ifade etmektedir. Çalışan nüfusa göre, mobbinge uğrayanların oranı, İngiltere'de yüzde 16, İsveç'te yüzde 10, Fransa ve Finlandiya'da yüzde 9, İrlanda ve Almanya'da yüzde 8, İspanya, Belçika ve Yunanistan'da yüzde 5, İtalya'da ise yüzde 4 olarak bildirilmektedir. 2000 Yılında gerçekleştirilen bu araştırmanın verileri ışığında Avrupa Parlamentosu'nda, günden güne daha korkutucu boyutlara ulaşan bu olaya karşı sosyal, insani ve ekonomik ağır bedellerden korunmak için ortak önlemlerin alınmasının ve mücadele yollarının belirlenmesinin gerekliliği dile getirilmektedir (Tınaz, 2006). Türkiye'de ise yıldırmaya uğrayan kişi sayısı hakkında henüz bir çalışma yapılmamıştır. Hatta bu olgu Türkiye literatürüne yeni girmiş ve az da olsa bilimsel ve akademik çalışmalarda yer almaya başlamıştır.

K.K.T.C'de ise yıldırma ile ilgili bilimsel ve akademik çalışmalara rastlanmamıştır. Dolayısıyla K.K.T.C.'de çalışanlar üzerinde ne tür yıldırma davranışlarının uygulandığı, sıklığı, bireyde ve örgütlerde oluşturduğu etkiler araştırılmamıştır. Bu çalışma ile yıldırmanın görülme ihtimali yüksek olan sağlık sektöründe böyle bir araştırmanın daha önce hiç yapılmamış olması, bu çalışmanın gerçekleştirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

Yıldırmanın olumsuz etkileri sadece bireysel boyutta kalmayıp ekonomik, sosyal ve toplumsal açıdan ciddi zararlara neden olmaktadır. Bu çalışmanın amaçlarından biri de bu konuda farkındalığı oluşturmak ve daha sonraki çalışmalar için bir başlangıç oluşturarak gerekli önlemlerin alınması ve çalışanlar için yıldırmadan koruyucu yasaların çıkarılması için ön ayak olabilmektir.

Bu araştırma, betimsel bir çalışmadır. Betimsel çalışma; çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 1986).

Bu çalışmada, K.K.T.C Lefkoşa Devlet Hastanesi'nde çalışan idari kadro, doktor, hemşire, tıbbi sekreter, sekreter, teknisyen, istatistik sorumluları, hademe ve diğer çalışanlar arasındaki yıldırma davranışları, yıldırma davranışları sonucunda kişide oluşabilecek fizyolojik, psikolojik, sosyal etkiler ve kişinin yıldırma davranışlarına verdiği tepkileri araştırılmıştır.

Sağlık çalışanları üzerinde yapılmış bu çalışma ile dolaylı olarak, hastanede yıldırmaı yaşayan, fakat yaşadıklarına bir anlam veremeyen kişileri ve toplumu bilinçlendirmek amaçlanmıştır. Çünkü mağdur, yıldırmaya maruz kaldığında zamanla kendini suçlamakta, sorgulamakta ve hem kendine hem de yaşadığı topluma yabancılaşabilmektedir. Bu araştırma, sağlık çalışanlarını bilinçlendirmesi, mobbing kavramının tanıtımı ve hastane yöneticilerinin yıldırma önlemlerine ilişkin danışmanlık ve eğitim hizmetlerinden yararlanmaları konusunda farkındalık oluşturması açısından önemlidir.

K.K.T.C.'de böyle bir çalışmanın daha önce yapılmamış olması nedeniyle, bu araştırma öncelikle bilimsel literatürde bir ilk olma özelliği taşımaktadır. Bu araştırmanın, daha sonra yapılacak araştırmalar için kaynak olabileceği düşünülmektedir.

1.3. Problem Cümlesi ve Alt Problemler

1.3.1. Problem Cümlesi

Lefkoşa Devlet Hastanesi sağlık personelinin mobinge maruz kalma durumlarını saptamak amacıyla gerçekleştirilmiş olan bu çalışmada problem cümlesi aşağıdaki gibi kurulmuştur:

“Lefkoşa Devlet Hastanesinde çalışmakta olan sağlık personelinin yıldırıma maruz kalma durumları ve sıklığı nedir?”

1.3.2. Alt Problemler

Araştırmanın genel amacına bağlı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Yıldırıma uğrama, cinsiyet açısından anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?
2. Sağlık personeli, yıldırma davranışları sonucunda fizyolojik, psikolojik ve sosyal belirtileri hangi oranda ve sıklıkta göstermektedir?
3. İşyerinde yıldırma davranışları kimler tarafından uygulanmaktadır?
4. Yıldırma davranışlarından kurtulmak için personelin başvurduğu davranışlar nelerdir?
5. Personelin yıldırma davranışlarına tepkileri nelerdir?

1.4. Sayıtlılar

1. Araştırmaya katılan çalışanların tamamı, “yıldırma ölçeği” sorularını dürüst, içten ve yansız olarak yanıtlamışlardır.
2. Kullanılan ölçme araçları ölçtükleri özellikler bakımından geçerli ve güvenilirlerdir.
3. Ölçme araçlarına verilen yanıtlar mevcut durumu ve gerçeği yansıtmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma aşağıdaki sınırlılıklar çerçevesinde ele alınarak yürütülmüştür.

1. Bu araştırmanın anket sonuçları, Sağlık Bakanlığı'na bağlı Lefkoşa Devlet Hastanesi, idari kadro, doktor, hemşire, tıbbi sekreter, sekreter, teknisyen, istatistik sorumlusu, hademe ve diğer çalışanlarından elde edilmiştir.
2. Araştırmada, hastanede çalışan personelin iş yoğunluğu nedeniyle zaman sınırlılığı söz konusu olmuştur.
3. Araştırma, hastanenin temizlik şirketinin ihale döneminde olmalarından dolayı ankete katılım, temizlik şirketi dışındaki diğer personel ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Nevroz: Psikotik bozukluklar dışında kalan tüm duygulanımsal bozuklukları kapsayan bir akıl bozukluğu. Sinir hastalığı, kişinin yaşamında durumuna uygun

olanın ötesinde psikolojik ağrı, sıkıntı ifade eden ve kişinin kişiliğine yabancı, kabul edilemez belirtileri ya da belirti gruplarını kapsayan, kişinin gerçeği değerlendirme yetisini bozmayan, sosyal ölçütleri ileri derecede bozmayan ve kişiyi yaşamında ileri derecede yetersiz kılabilen, halen fiziksel bir nedeni gösterilmemiş, bir zihin/akıl bozukluğudur (Psikiyatri Sözlüğü, 1999).

Mağdur: İşyerinde çoğunlukla başarısı, bilgisi, olumlu tavırları ya da düşük öz-değer bilinci ve karakter özellikleri gibi nedenlerle bazı kişilerin ya da grupların hedefi haline gelen ve yıldırma uygulanan bireylere denilmektedir.

Post-Travmatik Stres Bozukluğu: Ağır bir fiziksel ya da ruhsal yaralanma sonrası yüklenme-zorlanma bozukluğu. Bu bozukluğun temel özelliği: kişinin kendisinin doğrudan maruz kaldığı ölüm tehdidi, ağır yaralanma, işkence ya da böyle bir duruma şahit olması ya da aile üyelerinden birinin böyle durumlara maruz kaldığını ya da beklenmedik ve feci bir şekilde öldüğünü haber alması gibi zihinsel ya da fiziksel yaralanmadan ve yüklenmeden-zorlanmadan sonra, bir ay süre ile, bu durum ile ilişkili olarak ileri derecede bir korku ve çaresizlik içinde olması, şahit olduklarını istemediği halde imgeler, düşünceler ya da algılamalar şeklinde tekrar tekrar yaşaması, travma ile ilgili olan uyarılardan kaçınması, kimi zaman aynı şeyler olacakmış gibi ya da oluyormuş gibi hissetmesi, o olaylara kısmen benzeyen durumlara ya da uyarılara maruz kaldığı zaman yoğun bir psikolojik ve fizyolojik bir tepki göstermesi genel bir hissizlik içinde olması gibi belirtileri göstermesi ile tanımlanan bir bozukluk (Psikiyatri Sözlüğü, 1999).

Semptom: Nitelik, belirti. Hastalığın öznel algılanması. Hastanın anormal bir fiziksel ya da zihinsel durumunu belirten bir görüntü (Psikiyatri Sözlüğü, 1999).

Yıldırma: İşyerinde bazı kişilerin ya da grupların çeteleşerek sistematik yıpratma hareketi uygulayıp haksız yere suçlama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, taciz, duygusal istismar ve şiddet uygulayarak, bir kişiyi, işyerinin dışına çıkmaya zorlayan kötü niyetli bir girişimdir.

Yıldırma Sendromu: Haksız suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet ve psiko-terör uygulamak yoluyla, bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan, kötü niyetli eylemlerden oluşan güce denilmektedir.

Zorba: İş yerinde yıldıırma eylemini uygulayan kişiye denilmektedir.

1.7. Kısaltmalar

Ark. : Arkadaşları

Akt.: Aktaran

Bozuk.: Bozukluklar

Örn. : Örnek

DSM-IV: Diagnostic and Statistical Manual Of Mental Disorders

K.K.T.C: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

PTSD: Post Travmatik Stres Bozukluğu

SPSS: Sosyal Bilimler için istatistik paket programı

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde yıldırmaya kuramsal bakış, işyerinde yıldırma davranışları ve süreci, zorbanın kişilik özellikleri ve psikolojik yapıları, mağdurun kişilik özellikleri ve psikolojik yapıları, yıldırmaya neden olan yönetsel ve örgütsel faktörler ile yurt dışında ve K.K.T.C’de yapılan araştırmalar yer almaktadır.

2.1. Yıldırmaya Kuramsal Bakış

Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık ya da çete anlamına gelmektedir. “Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme ya da sıkıntı verme anlamına gelmektedir (Oxford Advanced Learner’s Dictionary, p.819).

Mobbing kavramı ilk olarak 1960’larda hayvan davranışlarını inceleyen etolog Konrad Lorenz tarafından bazı hayvan hareketlerini tarif etmek için kullanılmıştır. Lorenz bu kavramı büyük bir hayvanın tehdidine karşı, kendisinden daha küçük hayvan gruplarının göstermiş olduğu tepkiyi ifade etmek amacıyla kullanmıştır. Çocukların okullarda birbirlerine karşı hareket tarzını inceleyen Heinemann aynı terimi 1972’de bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı yapmış olduğu zorbaca hareketleri açıklamak için kullanmıştır (Ergenekon, 2006).

Kavram 80'li yıllarda, Leymann mobbing terimini işyerlerinde yetişkinler arasında da benzeri grup şiddetini keşfettiğinde kullanıldı. Leymann bu davranışı önce İsveç'te araştırdı, daha sonra Almanya'da kamunun dikkatine sundu. Kendisine işyerinde “zor kişiler” olarak bildirilen kişileri araştırdı ve bunların başlangıçta “zor” olmadığını belirledi. Bir kez “zor” olarak tanımlandıklarında, firmaların onları kovmak için başka nedenler yarattıklarını saptayıp, bu bulguları ilk defa 1984'te ilk raporunda yayınladı. Leymann'ın raporları doğrultusunda, özellikle Norveç, Birleşik Krallık, İrlanda, İsviçre Avusturya, Macaristan, İtalya, Fransa, Avustralya, Yeni Zelanda, Japonya ve Güney Afrika'da pek çok araştırmalar yapılmış ve yapılmaktadır (Davenport ve ark.,2003).

“Mobbing” olgusunun tanımı için birbirinden farklı terimler kullanılmaktadır. Birleşik Krallık ve İngilizce konuşulan bazı ülkelerde, “işyerinde zorbalık” ya da sadece “bullying (zorbalık)” terimi kullanılmaktadır. Uluslararası İş Ofisi (ILO) Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino'nun raporunda ise “işyerinde şiddet” olarak tanımlanmaktadır. Leymann makalesinde bu kavramı “mobbing ve işyerinde psikolojik terör” olarak kullanmayı tercih etmiştir. Dr. Loreleigh Keashly ise “işyerinde duygusal taciz” terimini kullanmıştır. Emily S. Bassman bu terimi “işyerinde taciz” olarak kullanırken; Judith Wyatt ile Chauncey Hare “iş tacizi” olarak kullanmıştır (akt. Davenport ve ark.,2003). Fransa da mobbing, psikolojik (moral) taciz şeklinde tanımlanmaktadır (Bukspan, 2004).

Bunun yanı sıra terminolojide işyerlerindeki bu eylemleri ifade etmek için: “bullying” (zorbalık), “work or employee abuse” (iş ya da işgören tacizi), “mistreatment” (kötü muamele), “victimization” (kurban etme), “intimidation” (gözdağı verme), “verbal abuse” (sözlü taciz), “horizontal violence” (yatay şiddet) gibi kavramlar da kullanılmaktadır (Tınaz, 2006). Ayrıca “stalking (sezdirmeden ava yaklaşmak) ve “workplace syndrom (işyeri sendromu) tanımlamaları da kullanılmaktadır (Çobanoğlu, 2005).

Ancak bu kavramlar arasında en yaygın olarak kullanılan “bullying”, “mobbing” ten farklı olarak, fiziksel saldırı ve tehdit anlamı da içermektedir. Bu davranışı sergileyenler ile bu davranışa maruz kalanlar arasında bir güç dengesizliği vardır. Bullying, daha çok kaba davranış ve sözler olarak uygulanırken mobbing, her tür incitici ve küçük düşürücü tutum ve davranış örüntüsü olarak ortaya çıkarmaktadır. İşyerlerinde soyut bir şiddet biçiminde başlayan mobbing olgusu sonucunda, mobbinge maruz kalan kişi, sosyal ortamdan uzaklaştırılır. Bu olguda fiziksel şiddet çok nadir görülmektedir. Zorbalığın aksine, sadece duygusal ya da psikolojik şiddeti ifade eden mobbingin sonuçları ise, hem psikolojik hem de fiziksel olabilir (Tınaz, 2006).

İngiltere’de ve İngilizce konuşulan bazı ülkelerde, mobbing davranışları olarak adlandırılan pek çok davranışı ifade etmek amacıyla, “bullying” (zorbalık) kavramının kullanıldığı görülmektedir. Askeri örgütlerde, okullarda ya da çeşitli işyerlerinde, bireye öncelikle ruhsal yönden zarar verici, kişiliğini taciz edici davranış ve eylemlerin incelenmesine yönelik yapılan çalışmalarda, farklı araştırma grupları tarafından farklı terminoloji kullanılmaktadır. Ancak ayırt edici özelliği belirtmek için “bullying at school” (okulda zorbalık), “bullying at workplace” (işyerinde zorbalık), vb. gibi zorbalığın ortaya çıktığı yer belirtilmektedir (Tınaz, 2006).

Leymann (1996), “mobbing” ve “bullying” kavramlarının kullanım alanlarının ayrılması gerektiğinin belirtmektedir. Okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için “bullying” kavramını, işyerlerinde yetişkinler arasında görülen düşmanca davranışlar ise “mobbing” kavramını kullanmak gerektiğini ifade etmektedir.

Türkiye’de yapılan araştırmalarda da ise mobbing terimi, “duygusal taciz”, “psiko-terör”, “yıldıрма”, “işyerinde duygusal linç”, “işyerinde psikolojik terör”, “işyeri travması”, “işyerinde zorbalık”, “işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde duygusal saldırı”, “yıldıрма”, “zorbalık”, “işyerinde eziyet” biçiminde ifade edilmektedir (Çobanoğlu, 2005).

Türkçe literatürde mobbing uygulayan kişi için “saldırgan”, “tacizci”, “duygusal saldırgan”, “mobbing tacizcisi”, “zorba”, “mobbing uygulayan” gibi sözcükler kullanılırken, işyerinde mobbinge uğrayan kişilere ise “mobbing kurbanı”, “mobbing mağduru”, “mağdur”, “kurban” gibi sözcükler tercih edilmektedir (Çobanoğlu, 2005).

Bu çalışmada mobbing kavramını anlatmak için “yıldıрма” ya da “mobbing”, mobbing uygulayan kişi için “zorba”, işyerinde yıldırmaya uğrayan kişiler için ise “mağdur” kavramları kullanılmıştır.

2.1.1 Yıldırma (Mobbing) Kavramının Tanımı ve Oluşumu

İşyerinde zorbalığın literatürde birçok farklı tanımı bulunmaktadır. İşyeri zorbalığı kurbanın işini olumsuz olarak etkileyen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar bezdirmek, kırmak ya da kurbanı sosyal olarak dışlamayı içermektedir. Bu davranışların zorbalık olarak sınıflandırılmaları için, sürekli olarak (örneğin günlük ya da haftalık) ve geniş bir zaman periyodunun üzerinde (örneğin 6 ay) gerçekleşmeleri gerekmektedir (Djurković ve ark.,2006).

Psikolojik terör ya da yıldırma, iş hayatında ahlak dışı iletişimi kapsamaktadır. Bu tip davranışlar sistematik biçimde bir kişiye karşı yapılmakta ve kişiyi aciz, savunmasız, kaba, çirkin ve sürekli zorbaca etkinliklere maruz bırakmaktadır. Bu düşmanca davranışların sıklığı ve devam süresinin uzunluğu, kişide önemli derecede akıl sağlığı sorunları, psikosomatik bozukluklar ve sosyal mutsuzluklarla sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda Leymann, mobbingin psikolojik terör ve ağır zihinsel izlerine odaklanmaktadır (Leymann, 1996).

İşyerinde psikolojik şiddet (mobbing), kamu ve özel örgütlerde çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını bozan, onların işten uzaklaştırılmasına sebep olan psiko-şiddet ya da her tür kaba muameledir (D.Zapf ve ark., 1996).

Field, mobbing kavramını, mobbing mağdurlarının kendilerine olan güvenine ve öz saygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla mobbing, “mağdurun benliğini öldürme çabası” olarak görülmektedir. Bu davranışın altında yatan temel neden; üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etme arzusudur. Field’in mobbing tanımında, zorbaların davranışlarının sonuçlarını inkar etmesi de bulunmaktadır (Ergenekon, 2006).

Baltaş (2002) yıldırma, işyerinde belirli kişileri hedef alan sistematik bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma hareketi olarak ve haksız yere suçlama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, taciz, duygusal istismar ve şiddet uygulayarak, bir kişiyi, işyerinin dışına çıkmaya zorlayan kötü niyetli bir girişim biçiminde tanımlamaktadır.

Arpacıoğlu’na göre (2004) yıldırma, bir kişinin ya da bir grubun hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladıkları ısrarlı sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü,

yıldırıcı, haksız söz ve davranışlardır. Kişinin maruz kaldığı travma türlü psikolojik rahatsızlıklara ve bedensel rahatsızlıklara yol açmaktadır.

Laçiner (2006) ise işyerinde yaşanan küçük stres ve meslektaşlar arasında olan küçük tartışmaları, mobbingden ayırıp; tartışma ve kıskançlığın insanın doğasında var olduğunu ve günlük geçici bu tür davranışların mobbing oluşturmadığını vurgulamaktadır. Mobbing, sistematik olarak bireyin iş yaşamında psikolojik tacize uğramasıdır. Mobbingin belirleyici özelliklerini, kasıtlı olarak yapılması, sistematik olarak tekrarlanması ve uzun zamandan beri (en azından altı ay) devam ediyor olmasıdır biçiminde sıralamaktadır.

Yapılan araştırmalara göre sistematik yıldırmaya maruz kalan ve zarar gören kurbanlarda öncelikle iş doyumunu ve performansında düşüş baş göstermektedir. Bu süreç gittikçe artan anksiyete, uykusuzluk, iştahsızlık, ağlama krizleri, unutkanlık depresyon, post travmatik stres bozukluğu, psikosomatik rahatsızlıklara sebep olabilmektedir. Yıldırmanın çok yoğun yaşandığı durumlarda intiharla sonuçlandığı da belirtilmiştir (Hallberg ve ark., 2006).

2.1.2 Yıldırma ile Çatışma Kavramları Arasındaki İlişki

Kişiler arası ve gruplar arası çatışma evrensel bir kavramdır. Sosyal bir varlık olan insanın içinde bulunduğu ortam itibariyle kısıtlı kaynak ve olanaklar da göz önüne alındığında diğer birey ve gruplarla çatışmaya girmemesi imkansızdır. Çatışma, birbirine uymayan ya da zıt potansiyel etkilerin ilişkiler bütünü olarak düşünülebilir. Yaşamının devamı için gerek fizyolojik gerekse sosyal-psikolojik ihtiyaçların giderilmesi kaygısı insanı diğer birey ve gruplar ile doğal bir çekişme içine itmektir (Gordon, 1991).

Çatışma anlam itibariyle olumsuz bir durum olarak algılansa da günümüzde kurumsal ve/veya kişisel gelişim aracı olarak görülmektedir. Çatışmaları fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan biçiminde ikiye ayırmak mümkündür. Belli seviyede çatışmanın, organizasyonun performansı için gerekli olduğunu savunulmaktadır. Bu yüzden işletmelerde grup ilişkileri ve bu ilişkilerin verimli işleyişi çatışmanın kaynağı olarak görülmeli, en azından gruplar varsa çatışmanın varlığı da yadırganmamalıdır (Gordon, 1991).

Örgütsel çatışma kişiler arası ve grup çatışmalarından biraz farklı olarak, direkt kişilerden kaynaklanmak yerine, işletmelerde kurumsal ilişkilerden kaynaklanan, daha kurumsal bir çatışmadır. Birey açısından içsel, kişiler arası ve grup çatışmaları dolaylı da olsa örgütsel çatışmaya neden olabilmektedir. Yinede bu tür çatışmalar kurumsal amaçlarda farklılaşma ve parçalanmaya neden olmadıkça örgütsel çatışma olarak nitelenmemelidirler. Örgütsel çatışmaya sebep olabilecek faktörler oldukça fazla olsa da bunları birkaç ana başlık altında toplamak bu nedenlerin incelenmesini daha anlamlı ve anlaşılır kılmaya yardımcı olmaktadır. Çatışma kaynaklarını şu şekilde maddelere ayırmak mümkündür (Evcimen, 2006).

1. Sınırlı kaynaklar
2. Birbirine bağlı çalışma faaliyetleri
3. Faaliyetlerin farklılığı
4. İletişim problemleri
5. Algılama farklılıkları

6. Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik
7. Diğer kaynaklar

1. Sınırlı Kaynaklar

Muhtemelen organizasyonların yaşamındaki en temel gerçek, kaynakların sınırlı olmasıdır. En başarılı şirketler bile gerçekleştirebilecekleri bakımından sınırlıdır. Bu gerçekle birlikte bireyler ve gruplar istediklerine ulaşmak için savaşmaları gerektiğini öğrenmişlerdir. Söz edilen durumun tipik bir ortaya çıkışı dönemlik bütçelerin paylaşımıdır. Her bölüm gelecek finansal yılda daha fazla kaynağı üst yönetimden talep etmektedir. Sonuçta genel bir kural olarak kaynaklardaki daha fazla kıtlık daha fazla çatışmayı getirmektedir.

2. Birbirine Bağlı Çalışma Faaliyetleri

Örgütlerdeki bazı işler ve bu işleri yapan kişiler arasında işlevsel bir bağlılık zorunludur. Bireyin ya da grubun fonksiyonel olarak bağlı olduğu birimin çıktısındaki yavaşlık, bağlı olanın performansını düşürecektir. Bu tür ortamlarda çatışmaların ortaya çıkma olasılığı artmaktadır.

3. Faaliyetlerin Farklılığı

Farklı fonksiyonları yerine getiren grupların varlığı potansiyel bir çatışma oluşturmaktadır. Gruplar tanışık olmalarıyla birlikte kendi bölümlerine odaklanıp, çıktılarının diğer bölümleri memnun edip etmediğini ve diğer bölümlerin önemini göz ardı edebilmektedirler (Evcimen, 2006).

4. İletişim Problemleri

Kişiler ya da gruplar arasındaki iletişim noksanlıkları bir diğer çatışma kaynağıdır. Bilgi akımındaki gecikmeler, filtrelemeler, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması ya da algılanamaması gibi iletişim problemleri birey ya da grupları farklı karar ve davranışlara sevk edebilmektedir. İşlerin karşılıklı bağımlılığının yüksek olduğu noktalarda iletişim problemleri büyük bir çatışma kaynağıdır (Evcimen, 2006).

5. Algılama Farklılıkları

Birey ya da grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekilde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir. Algılama ile davranış arasındaki sıkı bağlantı göz önüne alındığında, çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıklarının kişileri ve grupları zıt durumlara düşürebilecekleri görülmektedir. Bu tip kaynaklar arasında amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları ve zaman algısındaki farklılık sayılabilmektedir (Evcimen, 2006).

6. Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlik

Organizasyonlarda bazen kimin, hangi alan ve konularda ve ne ölçüde, kime karşı sorumlu olacağı belirsiz olabilmektedir. Dolayısıyla iki ayrı kişi ya da grup aynı konularla ilgilenebilmektedir. Bu tür belirsizlikler çatışmalar için uygun ortam yaratmaktadır (Evcimen, 2006).

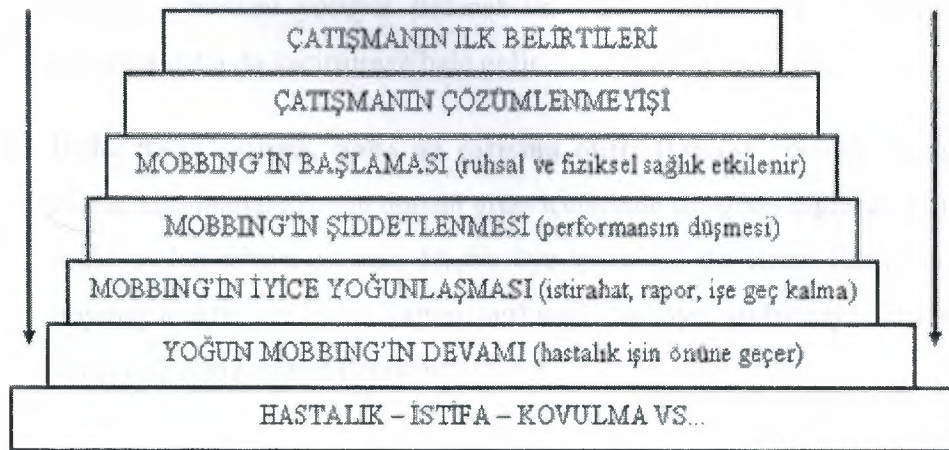
Diğer Kaynaklar

Organizasyonlardaki çatışma kaynaklarını çoğaltmak mümkündür. Aslında bu çatışma kaynakları çoğu zaman ya birbirleriyle yakından ilişkilidir ya da birbirlerinin türevleridir. Ek olarak şu kaynaklar da sayılabilir (Evcimen, 2006):

- I. Amaç farklılıkları
- II. Statü farklılıkları
- III. Yöneticilik tarzlarındaki farklılık
- IV. Çıkar farklılıkları
- V. Kişilik farklılıkları
- VI. Güç mücadelesi

İşyerinde küçük bir çatışma ve bahsedilen çatışmanın çözülmemesi, yıldırma davranışını ortaya çıkarabilmektedir. Çatışma ve yıldırma aşamaları Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Çatışma Durumunda Yıldırma Aşamaları



Basit anlaşmazlıkları çözümlemeye yönelik bir istek olmadığında, yıldırmanın kışkırtılacağı ve mağdur çözüm arayışına girmeye çalıştıkça da zorbanın çözüm yollarını nasıl kilitlemeye çalıştığı, Şekil 1’de adım adım gösterilmiştir.

Leymann (1996), çatışma ile ilgili olan araştırmalarda da birçok faktörün incelendiğini fakat çatışma sürecinin, çatışmaya katılan kişilerin sağlığına yönelik etkilerine dair hiçbir çalışmanın olmadığını ifade etmiştir.

Leymann’ın yapmış olduğu çalışma, yıldırma ile çatışmayı ilişkilendirmek biçimindedir. Çatışma ve yıldırma arasında bir neden sonuç ilişkisi olduğu sayılıtsı üzerine yapılan bu çalışma; çatışmanın ortaya çıkması, çatışmanın nedeni, çatışmanın yararları, çatışmanın gelişimi ve çatışmanın çözümü ve yönetimine dair varsayımlar biçiminde açıklanmaktadır.

1. Çatışmanın Ortaya Çıkmasına İlişkin Varsayımlar

- a) **Çatışma Kaçınılmazdır:** Çatışmanın kendi değerleri vardır. Fakat çatışmanın herhangi bir durumda artmasının kontrolden çıkması, doğru çatışma yönetimi yoluyla önlenabilir. Eğer sınırsız artma başladıysa, yıldırma daha da kaçınılmaz hale gelir.
- b) **Daha bağlı grupta, daha az çatışma olur:** Bağlılık ‘biz-lik’ duygusu olarak tanımlanabilir. Bu durum grup içerisinde dengelendiğinde, çatışma muhtemelen ortaya çıkmaz. Hiçbir üye ‘planı alt üst etme’ fikrini ortaya koymayacaktır ve bunu yapan herhangi bir üye yıldırmaı tetikleyen yaptırıma maruz kalabilecektir.

- c) **Çatışmanın meydana gelmesi grubun gelişimi ile değişir:** Literatürde grubun işlerliği ile ilgili dört evre verilmiştir; grup oluşur, hücum eder sonra dengelenir ve son olarak yıldırmaı gerçekleştirir. Hücum etme evresinde grup farklı çatışmalara eğilimlidir.
- d) **İnsanlar arasında fazla iletişim olduğunda, çatışma için daha fazla fırsat olur:** Çatışma iletişim vasıtasıyla yönetilir, böylece, iletişim çatışmanın bir sebebi olarak görünmez, bunun yerine, neyin ileildiğine bakılmalıdır.
- e) **Açıkça tanımlanan roller çatışmayı azaltır:** Rollerin açık bir şekilde tanımlanması çatışmayı azaltmaktadır. Uzmanlaşmanın artması grup bütünlüğünü artırıyormuş gibi görünse de, ileri bir aşama da bireyleri birbirinden uzaklaştırmaktadır. Bireylerin birbirinden uzaklaşmasıyla birlikte iletişim azalmaktadır. Rol bölüşümünün çok detaylı olması ve iletişimin azalması zamanla grup içinde bölünmelere neden olabilmektedir. (Leymann, 1996).

2. Çatışmanın Nedenlerine İlişkin Varsayımlar

- a) **Çatışmalar yanlış anlamadan kaynaklanır:** Çatışmalar kişilerin algı durumlarına göre sadece bir yanlış anlaşılmaıdan kaynaklanabilir.
- b) **Teknolojik uzlaşma çatışmayı ortaya çıkarır:** Literatürde kesin olmasa da iletişimde önemli rol oynayan (yüz ifadesi, ses tonu, vücut dili v.b) gibi önemli iletişim gereksinimlerinin olmaması çatışmaları ortaya çıkarabilir.

3. Çatışmanın Faydaları ile ilgili Varsayımlar

Çatışma, uygun bir şekilde kullanıldığında çeşitli yararları olabilmektedir.

a) Çatışma üretkenliğe neden olabilir: Çatışmanın faydası yönetimin altında yatar. İyi bir çatışma yönetiminde çatışma yaratıcılık için gerekli bir önkoşul olabilmektedir.

b) Çatışmacı bir bakış açısının aktif olarak ortaya çıkması grup bütünlüğünü bozabilir: Birbirine bağlılığı yüksek olan bir grubun bütünlüğü, güçlü bir grup liderinin etkisi ve grup iklimi ile dengeleri bozabilecek bir problemin oluşumunu engelleyebilmektedir. Eğer grup içindeki nüfuzu zayıf bir kişi grup kararına karşı çıkarsa bu şahıs, problem çıkaran kişi olarak görülüp yıldırmaya maruz kalabilmektedir (Leymann, 1996).

4. Çatışmanın Gelişimine İlişkin Varsayımlar

a) Tarafların birlikte çalışmaya devam edebilmesi için çatışma çözümlidir: Çatışma, birlik içinde çalışmanın devam etmesi için çözümlenmek zorundadır. Fakat bu, grubun çatışmayla başa çıkabilecek güce sahip olup olmadığına ve içinde bulunduğu şartlara bağlıdır. Çatışmayı ortadan kaldırmak için grup terapisine katılan grupların deneyimlerine göre 'birlikte çalışma'nın fazlası daha sonraki işbirliğine zarar verir.

b) Çatışmalar sabit bir şemayı izler: Çatışma yönetiminde bir çok aşama (gizli çatışma, sergilenen çatışma, hissedilen çatışma, gözle görülen çatışma) ve çatışmanın yan etkileri vardır. Bu yaklaşımlar kendi başlarına yaklaşımlar olarak görünmektedir. Bu şemaların kullanışlılığı belli değildir. Fakat insanların çatışmanın 'biraz kötü'den 'çok kötüye' kadar mücadeleden nasıl geçtiğine dair bir çeşit algıları vardır.

- c) **Çatışmayı kullanmanın zaman baskısıyla değişen tarzları:** Eğer bir eylem bir noktada çatışma olarak değerlendiriliyorsa, aynı eylem daha sonraki zamanlarda çatışma olarak kabul edilmeyebilir şeklindeki varsayımın cevabı: bu durum değişebilir. Zaman baskısı genellikle düşük iş kalitesinden dolayı eleştirilmek ile orantılıdır. Bu, grubun çatışmadan kaçınmasına neden olabilir. Başlıca etken: çatışma yönetimidir.
- d) **Grubun büyüklüğü, çatışmanın çıkmasını ve çözümünü etkiler:** Bu varsayımın cevabı da değişkendir. Çünkü çok büyük gruplar içerisinde de farklı düşünen azınlık grubu olabilirken, küçük gruplarda her üyenin konuşmak için daha fazla zamanı vardır, böylece küçük gruplarda iletişim daha eşit olarak dağılır.
- e) **Çatışmanın kültürler üzerindeki etkisi:** Farklı kültürlerin farklı değerleri vardır. Bu cümle, çatışmaya farklı kültürlerde daha hafif bir problem olarak bakıldığını göstermez. Sadece “çatışma, farklı kültürlerde farklı biçimlerde çözülür” denilebilir.
- f) **Kişiliğin çatışma gelişimine etkisi:** Kişiliğin, çatışmanın gelişimine etkisi hakkındaki varsayımlar, belli grup ve kişilerin herhangi bir günah keçisi bulma gereksinmesine bağlı olarak değişmektedir. Kişilik, grup üyelerinin birbirlerini tanımalarında en önemli etkiye sahiptir. Bu nedenle, “bir çatışma durumunda nasıl hareket edileceğini, kişilik belirler” denilebilir (Leymann, 1996).

5. Çatışmanın Yönetimi ve Çözümüne İlişkin Varsayımlar

- a) **Çatışmayı çözmek için güçlü bir lidere ihtiyaç vardır:** Literatüre göre, bu zaman zaman geçerli olabilir. Herhangi bir liderlik tarzının etkinliği ya da aslında liderin bütün çatışma çözümleri için gerekli olup olmadığı,

çatışmaya göre ve grup üyelerinin kendi kendilerine çatışma yönetimi uygulama kabiliyetlerine göre değişir.

- b) **Eğer çatışmaya katılanlar yerleşik pozisyona sahiplerse çatışmanın çözümlenmesi ihtimali çok düşüktür:** Eğer yerleşik pozisyondaki biri, diğerlerinin bulunduğu pozisyonu anlamaya yanaşmıyorsa, çatışmanın çözümü çok zordur. Ayrıca ortaya konan güç mücadelesi ile katılımcıların motivasyonu ve birlikte çalışma isteği kaybolacaktır.
- c) **Düşüncelerin açıkça ifade edilmesi çatışmanın çözümüne yardımcı olur:** Bu yaklaşım kesinlikle doğrudur. Bir anlaşmazlık ya da çatışma, yıldırma olgusunu harekete geçirir. Buradaki önemli nokta, çatışmanın nedeninin belirlenememesi ve bunun üzerine gidilmemesidir. Bu süreçte mağdurun çatışmanın kaynağı olan gerçek saldırganı bulamaması, çatışmayı daha karmaşık bir hale getirir.
- d) **İnsanlar yıldırma ile bir şekilde baş edebilmek konusunda eğitilebilirler:** Bu yaklaşıma literatürde çok kuvvetli bir destek vardır. İnsanları grup durumları içinde birbirini daha iyi etkilemeleri için farkındalık yoluyla eğitmek mümkündür. Başka bir konu çatışma ile başa çıkmak için özel stratejiler öğrenmektir. Her küçük çatışmayı (en anlamsızları bile) bir rekabete dönüştüren bireylere karşı böylece kendi stratejilerini geliştirebilirler.
- e) **Çatışma ile başa çıkma tarzları cinsiyete göre değişir:** Easterbrooks bu yaklaşımın herhangi bir deneysel bulguya dayanmayan fakat yaklaşım ve yorumlara dayanan görüşüne göre, erkekler genellikle rekabet savaşını seçmeye eğilimliken, kadınlar daha sık işbirliğini seçme eğilimindedirler (Leymann, 1996).

Örgütlerde çatışma doğal ve kaçınılmazdır (Şahin ve ark., www.sosyabil.selcuk.edu.tr). Yıldırma temel olarak iki yönden, normal bir çatışmadan ayrılmaktadır. Birincisi yıldırma, ahlak dışıdır. İkincisi ise, yıldırmanın,

büyük zararlara yol açıcı bir etkisi vardır (WHO ; Akt., Tınaz, 2006). Asanakutlu'nun (2006) yapmış olduğu bir araştırmada, çatışmanın çözümünde en çok başvurulan yöntemin, örgütsel önlemler alma olduğu tespit edilmiştir. Tablo 2.1'de sağlıklı bir çatışmanın yaşandığı bir işyeri ile yıldırmanın uygulandığı bir işyerinin özellikleri, karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Tablo 2.1 İşyerindeki Sağlıklı Çatışma Ortamı ile Yıldırma Uygulanan Ortam Arasındaki Farklılıklar

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

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

Belli bir düzeydeki çatışma, günlük yaşamın içinde normal ve yararlıyken, çatışmanın yıldırmaya dönüşmesine izin verildiği takdirde işyerinde büyük zararlara yol açabilmektedir.

2.1.3. Yıldırma ile Stres Kavramları Arasındaki İlişki

Stres günümüzde çok sık kullanılan bir terim haline gelmiştir. İşyerlerindeki çatışma, rekabet ortamları çalışanın hem fizyolojik hem de psikolojik olarak etkilenmesine neden olmaktadır. Bu durum ise çalışanın verimliliğini önemli derecede azaltmaktadır.

Tutar'a göre (2004), stres insanların aşırı baskıya karşı gösterdikleri bir tepkidir. Stres, bireyin tehdit edici, çevresel ve içsel faktörlere karşı gösterdiği tepkidir. Stres, insanların kontrolü dışında gelişen ve bu kontrolsüzlük nedeniyle bireyin zihinsel ve psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyen psikolojik bir durumdur.

Stres kavramının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla, öncelikle stresin ne olmadığı üzerinde durularak, çeşitli stres tanımlarının üzerinde birleştikleri ortak noktaların vurgulanması daha faydalı olacaktır. Bu kapsamda stres ile ilgili bilinen yanlış anlayışlar ve değerlendirmeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ekinci 2003):

- a) Stres, sanılanın aksine sadece sinirsel bir tansiyon değildir.
- b) Stres, basit bir endişe değildir.
- c) Stresin sakınılacak ya da zararlı bir durum olduğu düşünülmemelidir.
- d) Strese karşı yapılacak hiçbir şeyin olmadığı düşüncesi yanlıştır.
- e) Stresin yalnız yetişkinleri ilgilendiren ya da çalışma hayatına ilişkin bir problem olduğu inancı doğru değildir.

Stres sadece olumsuz olarak algılanmamalıdır. Belli oranda stres kişinin başarılı olmasına neden olmaktadır. Stresi olumlu ve olumsuz stres olarak ayırmak

mümkündür. Kurumlarda çalışanların işlev ve performanslarını olumlu yönde etkilerse “olumlu stres”, hastalık yapıcı ya da zararlı bir şekilde etkilerse “olumsuz stres” denilmektedir. Selye'nin stres kuramı, organizmanın tepki mekanizmalarını içermektedir. Bu kurama göre organizmanın strese karşı tepkisi üç aşamada gerçekleşmektedir (Selye 1936; Quick, 1986; Akt., Pirler, 2001):

1. **Alarm Tepkisi:** Vücut bir stres kaynağı ile karşılaştığı zaman buna hazırlanır ve stres hormonlarının salgılanması, kan basıncının yükselmesi ve terleme gibi çeşitli tepkiler verir.
2. **Direnç Tepkisi:** Normalde kişi stresi kaynağı olan problemini etkili bir biçimde çözdüğü zaman, vücut alarm aşamasında meydana gelen zararları onarır, vücudun verdiği tepkiler ortadan kaybolur.
3. **Tükenme Tepkisi:** Stresle etkili bir şekilde baş edemediğimizde ya da üstesinden gelemediğimiz stres kaynakları çoğaldığında vücudun adaptasyon kapasitesi zorlanır. Alarm reaksiyonundaki tepkiler ya da kronik stres belirtileri yeniden ortaya çıkar.

Stres kaynakları arttıkça vücudun kapasitesinin zorlanmaktadır. Böylece kişide aşağıdaki belirtiler görülmektedir.

Tablo 2.2. Stres Belirtileri

1. Fiziksel Belirtiler	2. Zihinsel Belirtiler	3. Duygusal Belirtiler
Çarpıntı	Unutkanlık	Huzursuzluk
Baş ağrısı	Konsantrasyonda azalma	Kaygılı olma
Soğuk ya da sıcak basması	Organize olamama	Neşesizleşme, durgunluk, çökkünlük
Mide, bağırsak bozukluğu sindirim zorluğu	Olumsuzluklar üzerine odaklanma	Saldırganlık
Nefes darlığı	Kararsızlık	Kayıtsızlık
Ellerde titreme	İlgi azalması	Duygusal olma
Gürültüye, sese aşırı duyarlık	Matematik hatalarının yapılması	Gerginlik
Uykusuzluk, aşırı ya da düzensiz uyku	Sosyal hayatın yoksullaşması	
Bitkinlik	Zihin karışıklığı	
Mide krampları	Zihinsel durgunluk	

Kaynak: Örüçü, M.Ç. (www.mc.metu.edu.tr)

Araştırmalar, yıldırmaya maruz kalan çalışanların, ciddi sorunlar yaşadıklarını göstermektedir.

2.1.3.1.İş Yerinde Stresin Nedenleri

Kaldırımcı'ya göre (1983), her işin kendine özgü sorunlarıyla ilgili stres kaynakları vardır. Çünkü, her işin kendi yapısına ve kapsamına göre bir takım gerekleri ve bu gereklerle bağlantılı bazı özellikleri bulunmaktadır. Ayrıca her işin kendine özgü stresli tarafları da bulunabilmektedir. İşe ait olan stres kaynakları, niteliksel ve niceliksel olarak daha çok iş, daha az iş, zaman baskıları, fiziksel çalışma koşullarının yetersizliği, kazalar ve kurallar olarak sayılabilir. Örgüt içi stres kaynakları aşağıda sıralanmıştır (Kaldırımcı, 1983):

Örgütteki rol ilişkilerine bağlı stres kaynakları, rol belirsizliği ve çatışması, daha az sorumluluk, kararlara yetersiz katılım, insanlara ve nesnelere karşı sorumluluk, yönetim desteğinin zayıflığı, performans standartlarının yükselmesi, içsel ve dışsal örgütsel sınırlar olarak nitelendirilebilir.

Örgütteki ilişkilerin yarattığı stres kaynakları, yöneticilerle, meslektaşlarla ve astlarla ilişkilerin zayıflığı, sorumluluk paylaşımında farklılıklar, kişisel çatışmalar olarak belirtilebilir.

Kariyer gelişimine göre stres kaynakları, aşırı ya da yetersiz terfi, iş güvenliğinin zayıflığı, kendini fazlalık hissetme, emeklilik, eskime korkusu, engel olma hissi, ihtiraslara karşı gelinmesi gibi etkenler sayılabilir.

Örgütsel yapı ve iklimle ilişkin stres kaynakları, davranışta kurallar, etkili danışma ve iletişimin zayıflığı, ne olacağı hakkında şüphe, ait olma hissinin olmayışı, kimlik kaybı olarak belirtilebilir.

Gümüştökin (2005) ise *Örgüt dışı stres kaynaklarını*, yaşam kalitesi ve aile talepleri ile ilgili çatışmalar olarak belirtmiştir.

Ayrıca taciz ve kaba davranışların olduğu çalışma ortamlarında stres ve gerilimin sıkça kendini gösterdiği ifade edilmiştir (Lee, 2000; Akt.,MacIntosh, 2005).

Kişinin görevinin sınırlarının belirsizliği, fazla terfi etmiş olması ya da yetersiz terfi içinde olması, kısa zamanda çok para kazanma isteği, yöneticinin adil olmaması, yeteneklere katılımcılığa, teknik bilgi ve donanımına uygun davranım içinde olmaması, karar mekanizmasında kararlara daha çok kimseyi katmaması gibi nedenler iç gerilimi artırmaktadır. Bunun yanı sıra, iş yerinde stres belirtileri aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır (Tarhan, www.saglikbilgisi.com/makale).

1. Rekabete karşı koymayı becerememe.
2. Kendine güvensizlik, “benim fikirlerim” budur diyememe.
3. Karışık durumlarda başarısızlık, panik.
4. İş yerindeki sorunlara aşırı duygusal tepki gösterme.
5. Başarılı olmayı başaramama.
6. Karar verme sürecinde yetersiz kalma.
7. Dayanışma eksikliği.
8. Katılımcılığın azalması.
9. İş kazalarının artması.
10. İş performansının düşüklüğü.

11. İşe devamsızlığın artması.

12. Kalite kontrolünde hataların artması.

13. Hatalara karşı vurdumduymaz davranma.

14. Alkol sigara kullanımının artması.

15. Sağlık sorunlarının artması.

2.1.3.2. İş Stresinin Birey ve Kurumlar Üzerindeki Etkileri

Yoğun iş stresinin, Tablo 2.3'te belirtildiği üzere davranışsal, fizyolojik ve psikolojik etkileri olabilmektedir.

Tablo 2.3 İş Stresinin Birey Üzerindeki Etkileri

Davranışsal Sonuçları	Fizyolojik Sonuçları	Psikolojik Sonuçları
• Alkol • Uyuşturucu • Sigara alımı • Aşırı yemek yemek	• Çarpıntı • Kalp vurum sayısında düzensizlik ve artış • Göğüs ağrısı • Hipertansiyon • Aşırı yeme • İştah kesilmesi • Hazımsızlık • Gastrit ya da ülser • Şeker hastalığı	• Huzursuzluk • Endişe • Korku • Karamsarlık • Depresyon • Uykusuzluk

Kaynak: İşveren Dergisi, Haziran, 2001

Psikolojik stres, anksiyete bozuklukları ve depresyon gibi psikiyatrik hastalıkların başlaması ve seyrinde önemli bir role sahiptir (Selye 1939; Kartalıcı, 2004).

Stresin kurumlara olan etkisi ise oldukça olumsuzdur. Çeşitli stres faktörlerinin etkisiyle çalışanın, performansının düşük olması, çalışan devir hızının artması, işe gitmemesi (devamsızlık), işten ayrılması ve yabancılaşması kaçınılmaz olmaktadır (Pirler, 2001).

Haksız yere suçlama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, taciz, duygusal istismar ve şiddet uygulayarak, bir kişiyi, işyerinin dışına çıkmaya zorlayan ve uzun süre devam eden yıldırma süreci içerisinde kişiler yoğun olarak stres yaşamaktadırlar.

2.2. İşyerinde Yıldırma Davranışları ve Süreci

2.2.1. Yıldırma Sürecini Tanıma

İşyerinde yıldırma, çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam etmektedir. Yıldırma oluştukça çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve hedef seçilen kişinin sağlığını olumsuz biçimde etkiler. Yıldırma sendromu; haksız suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet ve psiko-terör uygulamak yoluyla, bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan, kötü niyetli eylemlerden oluşan bir süreçtir (Ergenekon, 2007).

Yıldırma davranışlarının tanımlanabilmesi, eylemlerin tekrarlanma sıklığı ile ilişkilendirilmektedir. Fakat tanım için duyulan süreklilik ve sıklık derecesi için herhangi bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bu süreçle ilgili öyküler, bir iş arkadaşının diğerine düzenli olmayan eylemlerle de yıldırma yapabildiğine işaret etmektedir. Örneğin tek bir tehditle bu eylem tam anlamıyla yapılabilmektedir. Bu konuda bir başka görüş ise son altı ay içinde gerçekleştirilen eylemlerin dikkatle incelenmesiyle haftada bir defa yapılmış olmasının yeterli olacağı yönündedir. Hatta bir yıl öncesinden beri son derece ısrarla yapılan eylemlerin araştırılması ile sürecin teşhis edilmesi kolaylaşabilecektir. Leymann, en az altı aylık dönem içinde haftada bir

yapılmış olmasını yıldırma eylemlerinin teşhisinde bir kriter olarak önermektedir (Cowie ve ark.,2002; Akt.,Yüctürk, 2006).

2.2.2 Yıldırma Davranışları Tipolojisi

Yıldırma olarak kabul edilebilecek doğrudan ve dolaylı davranışların birçok sınıflandırması vardır (Einearsen ve Rakness, 1997; Leymann, 1990; Rayner ve Hoel, 1997; Zapf ve diğerleri, 1996, Vartia, 1993; Niedl, 1995; Ashfort, 1994). Bu çalışmada Leymann'ın tipolojisi kullanılmıştır. Leymann, işyerinde yıldırma sürecinde beş aşama belirlemiştir. Bu aşamalar Tablo 2.4.'de açıklanmaktadır.

Tablo 2.4. Leymann'ın Yıldırma Tipolojisi

1. Aşama: Kritik bir olayla, bir <i>anlaşmazlıkla</i> , karakterize edilir. Henüz yıldırma değildir fakat yıldırma davranışına dönüşebilir.
2. Aşama: Bu aşamada <i>saldırgan eylemler</i> ve psikolojik saldırılar, yıldırma dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir.
3.Aşama: <i>Yönetim</i> , ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde işin içine girer ve kurban, örgütlü ve kurumsal bir güçle baş etmek zorunda bırakılır.
4.Aşama: Bu aşama önemlidir; çünkü kurban; zor, asi, muhalif, öteki ya da akıl hastası olarak damgalanır. Yönetimin yanlış yargısı ve taraflı tutumu, bu negatif döngüyü hızlandırır.
5.Aşama: İşine son verilme. Bu olayın sarsıntısı travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. Kovulmadan sonra, duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder hatta yoğunlaşır.

Kaynak: Leymann, H. (1997). The Mobbing Encyclopedia. "Identification of Mobbing Activities".

Yıldırma eylemlerini, beş farklı grupta 45 çeşit davranış olarak belirtmişlerdir. Adı geçen araştırmacılar yıldırmaya ilişkin süreci, beş farklı kategoride almakta ve yıldırma mağdurlarının karşılaşılabilecekleri olası yıldırma davranışlarını Leymann tipolojisi tanımıyla sıralamaktadırlar. Bu kategorilerin

hepsinin bir anda görülmesi gibi bir şart yoktur. Bu eylemlerin herhangi birinin bile uygulanması kabul edilemez bir durumdur ve yıldırma sayılmaktadır. Tablo 2.5'te Leymann'ın yıldırma aşamaları sıralanmaktadır (Davenport ve ark., 1999).

Tablo 2.5 Yıldırma Tipolojisi

1. Aşama: İletişim Biçimi ve Etkileri
Astın kendini ifade etmesi zorba üst tarafından sınırlandırılır.
Çalışma arkadaşlarıyla diyalog olanakları sınırlandırılır.
Azarlama ve karalama gibi eylemlere maruz bırakılır.
Başarıları görmezlikten gelinir ve başarısızlıkları abartılır.
Özel yaşamı sürekli eleştirilir.
Telefonla taciz ve rahatsız edilir, sözlü olarak tehdit edilir.
Toplantılarda sözü kesilir ve sözüne önem verilmez.
2. Aşama: Sosyal İlişkilere Saldırı
Zayıf kişilikli insanlar "güç"ten yana tavır takınarak, yıldırma mağduruyla ilişkilerini en asgari düzeyde tutarlar.
Şikayet kanalları sınırlandırılmaya çalışılır.
Diğer çalışanlardan izole edilir ve mağdurla yakın ilişki kurmaya çalışanlara iyi gözle bakılmaz.
3. Aşama: İtibara Saldırı
Mağdura karşı bir karalama kampanyası başlatılır.
Asılsız dedikodu çıkarılır, çeşitli iftiralara maruz bırakılır.
Alaya alınır, başarıları küçümsenir ve başarılarının nedeni dış faktörlerde aranır. Herhangi bir kusuru ile alay edilir ve kusurları kendi kişisel faktörleriyle izah edilmeye çalışılır.
Psikolojik sağlığı konusunda ileri geri konuşulur. Tehlikeli olduğu yönünde söylenti yayılır.
Siyasi ya da dini inançlarıyla alay edilir. İnançlarına ve değerlerine sözlü ve fiili saldırıda bulunulur.
Öz saygısını olumsuz yönde etkileyecek davranışlarda bulunmaya zorlanır.
Kararları sürekli sorgulanır. Dar görüşlülük ve vizyonsuzlukla suçlanır.
Küçük düşürücü isimlerle çağrılır, ünvanları göz ardı edilir ve kendisine karşı saygısız bir dil kullanılır.

4. Aşama: Yaşam ve İş kalitesine Saldırı
Mağdura önemli görevler verilmez, yetkileri sınırlandırılır, haklarından mahrum bırakılır. Her hakkına yargı yoluyla kavuşmaya zorlanır. Lehine olan kararların uygulanması kasıtlı olarak geciktirilir.
Yeteneklerinden daha önemsiz ve öz saygısını olumsuz yönde etkileyen görevler verilir.
İstifaya zorlamak ve gözden düşürmek için niteliğinden daha düşük yerlerde önemsiz görevler verilir.

5. Aşama: Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı
Mağdur fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanır.
Bayan mağdurlar ima yoluyla sözle ya da fiili olarak cinsel tacize maruz bırakılır.
Kaynak: Davenport ve ark.(2003), Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz , Sistem Yayıncılık

Yukarıdaki maddelerden anlaşılacağı üzere yıldırma, yaş, cinsiyet, inanç, uyruk ya da herhangi bir nedenle kişiyi rahatsız etme ile başlayan ve gittikçe derinleşen ve sistemli bir şekilde uygulanan psikolojik şiddettir.

2.2.3. Yıldırma Davranışları Tipolojisi ve Türk Kültürü

Türkiye’de psikiyatr Samancı tarafından, işyerlerinde baskı gören hastalar üzerinde araştırma yapılmıştır. Samancı, özellikle ekonomik krizin yaşandığı dönemlerde işyerlerindeki ruhsal tacizin arttığına dikkat çekmektedir (akt. Yüçetürk, 2006). Arpacıoğlu (2004) ise yıldırmanın, örgütlere yeni gelen yönetimin kendi “ekibini” kadrolara yerleştirmesi ve üst düzey çalışanların işten çıkarılmasının sıkça görüldüğünü ifade etmektedir.

Baltaş (2002), yıldırmanın diğer ülkelerdeki gibi etkili olmadığını, Türk kültüründe aile bağlarının ve sosyal desteğin güçlü olmasının ve kültürümüzün toplulukçuluğa ve aidiyete dayanmasının, duygusal tacizin bireyci batı toplumlarında gözlenen ciddi hastalıklar ve intihara varan ağır boyutlara ulaşmasına izin vermediğini belirtmektedir.

2.2.4. Yıldırma Sendromunun On Anahtar Etmeni

Yıldırma sendromu; haksız suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet ve psiko-terör uygulamak yoluyla, bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan,

kötü niyetli eylemlerden oluşan bir süreçtir. Yıldırma sendromu, çeşitli bileşimlerle, sistemli ve sıklıkla gerçekleşen on ayırt edici etmen içermektedir. Bu etmenlerin hedef kişi üzerinde etkisi, yıldırma sendromunun temel unsuru haline gelmektedir (Tutar, 2004).

Aşağıdaki tabloda yıldırmanın on anahtar etmeni belirtilmiştir.

Tablo 2.6 On Anahtar Etmen

1. Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar.
2. Olumsuz , küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim.
3. Doğrudan ya da dolaylı, gizli ya da açıkça yapılması.
4. Bir ya da birkaç saldırgan tarafından yapılması “akbabalık”.
5. Sürekli, çoklu ve sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması.
6. Hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi.
7. Kurbanın itibarını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, onu yalıtıma yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması.
8. Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması.
9. İşyerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermesi.
10. Örgüt yönetimi tarafından anlaşılmaması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması.

Kaynak: Davenport ve ark.(2003). **Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz.** Sistem Yayıncılık

İşyerlerinde En Çok Uygulanan Yıldırma Davranışları

ABD’de işyerlerindeki yıldırma eylemlerine karşı internet üzerinde 1998 Ocak ayında bir kampanya başlatılmıştır. 1998 Kasım ayında ise bu eylemlere yönelik savunma, araştırma ve eğitim hizmetlerini kar amacı olmaksızın verebilmek için bir örgüt etrafında toplanılmıştır. Bu kapsamda yapılan araştırma sonuçlarına göre, iş yerlerinde en çok uygulanan on yıldırma davranışı aşağıdaki gibi saptanmıştır (Namie, 2000).

1. Yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutulma.
2. Mantıksız görevler verilmesi.
3. Yeteneğin eleştirilmesi.

4. Birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilme.
5. Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler.
6. Küçük düşürülme ve hakarete uğrama.
7. Başarının olduğundan az gösterilmesi.
8. İşten çıkarılma (ayağın kaydırılması).
9. Bağırılma.
10. Şerefın lekelenmesi.

2.2.6. Yıldırmanın Türleri

İşyerinde yıldırmanın üç çeşidi belirtilmiştir. Bu belirtiler aşağıda sıralanmıştır (Vandekerckhove, 2003):

1. Birinci Tip Yıldırma (horizontal mobbing): Aynı düzeye sahip çalışanların birbirlerine uyguladıkları yıldırma türüdür.
2. İkinci Tip Yıldırma (downward mobbing): Kendilerinden daha alt pozisyonda çalışanlara, amirlerinin uyguladığı yıldırma türüdür.
3. Üçüncü Tip Yıldırma (upward mobbing): Çalışanların üstlerine uyguladıkları yıldırma türüdür.

Mobbing örgütsel yapıda dikey ya da yatay olarak uygulanmaktadır. Dikey ya da “hiyerarşik yıldırma”da üstler astlarına ya da astlar üstlerine yıldırma uygulamaktadır. Yatay ya da “fonksiyonel yıldırma”da ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine yıldırma uygulamaktadır. İkinci ve üçüncü tip yıldırma türleri dikey yıldırma başlığı altında açıklanırken, birinci tip yıldırma yatay yıldırma olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda iki tip yıldırma aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Tutar, 2004).

2.2.6.1. Hiyerarşik (Dikey) Yıldırma

Dikey yıldırma, sadece üst yönetimden alt kademelere yöneltilmiş bir yıldırma değildir; hiyerarşik yıldırma olduğu için, çift yönlü (yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya) olabilmektedir (Tutar, 2004).

Vandekerckhove (2003), işyerinde dikey yıldırma, astların değerlerine saygısızlık gösteren ya da astın performansına ya da hak edilen ödüle engeller yaratan davranışlar olarak tanımlanan hiyerarşik gücün tekrar tekrar suistimal edilmesi olarak da tanımlamakta ve dikey yıldırma sadece üstlerin astlarına karşı yaptığı yıldırma şeklinde yorumlamaktadır.

Zorbalık davranışı için resmi gücün kullanılmasının altında, gücün suistimal edilmesi yatmaktadır. Örneğin, astın hak ettiği ödülleri engellemeye çalışmak örgütsel bir sorundur. Çünkü vaat edilen iş değerlerini sekteye uğratmakta ve uygun olmayan terfiler ile sonuçlanmaktadır. Bu yüzden işyerinde dikey yıldırma hem zararlı hem de fonksiyonel değildir. Dikey yıldırmanın yaygınlığı otoritenin başarısızlığı ile doğru orantılıdır (Vredenburg and Brender, 1998; Akt., Vandekerckhove, 2003).

Zuschlag ise (1994), korkunun işyerinde dikey yıldırma motive ettiğini belirtmiştir. Bu korkuların sebepleri; alet edilme korkusu, yetersiz bilgisi olduğu korkusu, görmezden gelinmesi, aptal olarak addedilme korkusu, görevlerini yerine getiremeyeceği izlenimini verme korkusu, ast ve üstler üzerindeki imaj kaybindan korkma olarak sayılmaktadır. Bu boyun eğmeyi reddeden ya da kontrole dirençli hedefi kıskanan yıldırıcı (%58) hedefin yeteneğini kıskanan yıldırıcı (%56), ve hedefin sosyal becerilerini kıskanan yıldırıcı (%49) olmak üzere yıldırıcının 3 motivasyonunu açıklayan A.B.D'deki bir araştırma ile doğrulanmıştır (Akt., Vandekerckhove, 2003).

Selimoğlu'na göre (2006), günümüz liderlerinin özellikleri arasında duygusal zekanın ön plana çıktığını ve liderlerin duygusal zekadan gelişmemiş olmasının liderin işlerini sağlıklı ve kontrollü bir şekilde yürütememesi ile sonuçlandığını ifade etmiştir. Liderde duygusal zekanın gelişmemişliğinin, yıldırma için uygun bir ortam oluşmasına neden olabileceğini savunmuştur. Araştırmacı dikey yıldırmanın, ekonomik kriz dönemlerinde, işverenlerin ilk başvurdukları yol olduğunu ve genellikle personel sayısında azaltmaya gitmelerinden kaynaklandığını belirtmiştir. Küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün genç çalışanlardan oluşturulması, ekonomik nedenlerle yapılan dikey yıldırmaya örnek oluşturabildiğini ifade etmiştir. Ancak işverenlerin, diğer nedenlerle de yıldırma uygulayabildiklerini (örneğin, işyerinde istenmeyen bir çalışandan kurtulmanın hedeflenmesi gibi) belirtmiştir.

2.2.6.2. Fonksiyonel (Yatay) Yıldırma

Tutar'a göre (2004), klasik hiyerarşik örgütlenme biçimi alt kademe, orta kademe ve üst kademe şeklindedir. Bu tür bir örgüt yapısı hiyerarşik ya da dikey örgüt modeli olarak ifade edilmektedir. Kamu kurumları genellikle dikey (hiyerarşik) esasa göre örgütlenmişlerdir. Bu nedenle, kamu kurumlarında yatay şiddet yaygın olmamakla birlikte, dikey şiddet kariyer programları, mevki ve makam edinme endişeleri nedeniyle, yaygın bir yıldırma türüdür.

Yatay yıldırma; kıskançlık, yarışma, çekememezlik gibi nedenlerden kaynaklanır. Örgüt yönetiminin yatay yıldırmaya "taraf" olması, yıldırmayı örgüt politikası haline getirmektedir. Bu durumda mağdur sadece eşit statüdekilerle değil aynı zamanda yönetimdeki üstleriyle de mücadele etmek durumunda kalmaktadır.

Araştırmacıya göre, yatay yıldırma dikey yıldırma kadar belirgin değildir. Eşit statüde olanlar genellikle yıldırma yapmadıklarını, bu durumun karşılıklı bağımlılığın getirdiği bir çekişme sonucu oluştuğunu belirtmişlerdir.

Yıldırmanın Dereceleri

Yıldırma derecelerini değişik etmenler belirlemektedir. Yıldırma şiddeti, süresi ve sıklığına ek olarak, kişilerin psikolojileri, yetiştirme şekilleri, geçmiş deneyimleri ve genel koşullar da göz önünde bulundurulduğunda üç tip yıldıırma derecesi olduğu görölmektedir (Davenport ve ark. 2003).

2.2.7.1. Birinci Derece Yıldırma:

Kimi direnmeye çalışmakta, erken aşamalarda kaçmakta ya da aynı işyerinde ya da farklı bir yerde tamamen rehabilite edilmektedir.

2.2.7.2. İkinci Derece Yıldırma:

Kişi direnmemekte, kaçamamakta, geçici ya da uzun süren zihinsel ya da fiziksel rahatsızlıklar çekmekte ve işgücüne geri dönmekte zorlanmaktadır.

2.2.7.3. Üçüncü Derece Yıldırma:

Etkilenen kişi işgücüne geri dönememektedir. Fiziksel ve ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda olmamaktadır. Yalnızca çok özel bir tedavi uygulanmasının yararı olabilmektedir (Davenport ve ark.,2003).

2.3. Zorbanın Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Yapıları

2.3.1. Zorbanın Kişilik Özellikleri

Zorbalık davranışı üç temel bileşene sahiptir (Simon,2007):

1. Zararlı davranış kasten yapılmaktadır.
2. Davranış diğer kişiye zarar vermek için tasarlanmaktadır.
3. Davranış kesinlikle diğer kişiye ulaşmayı hedeflemektedir.

Zorbanın etkisi, diğer kişinin hassasiyetine bağlı olmakla birlikte, zorbanın davranışı genellikle kabalıktan ya da nezaketsizlikten biraz daha fazla bir durum olarak kabul edilmektedir.

Zorbalık davranışı iki temel tarza sahiptir: “öfkellik” ya da “hesaplı merhametsizlik”. Zorba, tüm sosyal etkileşimleri düşmanca yorumlar başka türlü desteklenmeyen bir üstünlüğü kanıtlamak için intikam almaya ihtiyaç duyar. Zorbanın sahip olduğu endişe onun kişisel bir sınırlama uygulayıp uygulayamayacağını belirlemektedir.

Zorbanın endişesi bazen zorbanın bazı kişilerin onun hakkında ne düşündüğünün bir belirtisi olabilir. Zorbalar çoğu kez ifşa olmaya yakın kendilerini sevdirmeye çalışmaktadırlar. Zorbaların genellikle “kazanmak” gibi gündemleri var görünmektedir (Simon,2007).

Yıldırma hareketine başvuranlar çoğunlukla, kendi eksik taraflarını, korku ve güvensizliklerini, bir başkasını küçük düşürerek telafi etmeye çalışan kişilerdir. Bu tür kişiler genellikle; farklılıklara karşı hoşgörüsüz, ikiyüzlü, kendini üstün gören ya da göstermek isteyen, aşırı denetleyici ve kıskançtırlar. Hedef aldıkları kişinin zor

durumlarıyla eğlenerek, kendi yetersizlik duygularını yenmeye çalışmaktadırlar (Baltaş, 2002).

Ergenekon (2007) ise, yukarıdakilere ek olarak zorbaların kişiliklerini; “zorunlu olarak yalancı, seçici hafızalı, her şeyi inkar eden, sapkın tertipçi, kötü niyetli, dinlemeyen, yetişkinler arası tartışmayı sürdüremeyen, vicdansız, yıkıcı, bencil, duyarsız, ciddiyetsiz, güvensiz, olgunlaşmamış, esnek davranamayan, güce eğilimli ve mantık ölçülerinin ve her tür ahlaki düzlemin dışında” şeklinde ifade etmiştir.

Zorbanın yıldırma faaliyetini gerçekleştirmesine neden olan korkuyla ilişkili olan sebepler aşağıda sıralanmıştır (Zuschlag,1994; Akt.,Vanderkerckhove, 2003):

1. Alet edilme korkusu.
2. Yetersiz bilgisi olma korkusu.
3. Görmezden gelinme korkusu.
4. Aptal olarak addedilme korkusu.
5. Görevi yerine getiremeyeceği izlenimini verme korkusu.
6. Astları motive etme, kontrol ve yönetme için gerekli pedagojik bilgiye sahip olamama korkusu.
7. Ast ve üstler üzerindeki imajın kaybindan korkma.

Araştırmalara göre, zorbaların kişilik tipleri otoriter, kontrol ve üstünlük ihtiyacı olan ve sosyal beceri zaafı olan, astlarına karşı önyargı ile yaklaşan özellikleri taşımaktadırlar (<http://en.wikipedia.org/Bullying>).

Ergenekon (2007), zorbaları çok daha geniş bir perspektifle ele almış ve aşağıdaki gibi gruplandırmıştır.

Zorba, ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır: Zorbalar, örgüt hiyerarşisinde kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünmektedirler. Gerilimden beslenmekte ve stresli bir örgütsel iklim, en arzu

ettikleri doğal çevreyi sağlamaktadır. Bu kişilerin, yönetici olmadıkları gibi liderlik vasıfları da olmamaktadır. Örgütte idareci olmak ya da idarecilik pozisyonlarını korumak için çırpınıp durmaktadırlar.

Zorba, narsist kişiliğe sahiptir: Narsist kişilik, “gerçekten” çok gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli diğer insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bozukluk halidir.

Narsistler kendilerinin başkalarından çok daha önemli oldukları duygusu içindedirler. Gösterdikleri başarıları, becerileri, abartıp, olağanüstü olarak görüp, çok değerli ve yüksek bir şahsiyet olarak bilinmeyi beklemektedirler.

Zorba, kıskançtır: Performansları kendilerinden daha iyi ve daha üretken birine yıldırma uygulamayı tek çıkar yol olarak görmektedir. Bu nedenle, basamakları kendi adımlarıyla çıkmak yerine, yukarıdakini kendi seviyelerine düşürmeye çalışmaktadır.

Zorba, kendini düşmanlık yapmaktan alıkoyamaz: Zorba, örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıya azmetmiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görmektedir. Ben-merkezci ve egoist olduğu için, örgütsel etik değerleri hiçe saymakta ve örgütsel çıkarları göz ardı etmektedir. Onlara göre örgüt çalışanlar için vardır. Onların çıkarıyla örgütün çıkarı aynı anlama gelmektedir.

Zorba, sadist kişiliğe sahiptir: Sadist ruhlu zorbalar, yaptıkları eziyetten haz duymaktadırlar. Özel ve toplumsal çevrelerinde dışlandıkları için, kurumsal kimliklerini kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranmaktadırlar.

Zorba, önyargılı ve duygusaldır: Yıldırmaya uğrayanların davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Mağdurun yıldırmaya maruz kalması; dinsel, sosyal ya da etnik bir nedene dayanabileceği gibi, gösterdiği yüksek performans, elde ettiği

bir fırsat, beklenmeyen bir terfi ya da ödöl, zorbaları harekete geçirmeye yeterlidir. Hatta onun sevmediği birine benzemek bile mağdura saldırı için bir neden olabilmektedir.

Zorba, kötü kişiliktir: Kötü insanların kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için, başkalarının ruhsal gelişimini, güç kullanarak yok etmek istedikleri öne sürülmektedir. Kötü kişilikli zorbalara için, kendilerinin dışındaki herkes, “kendiliğinden değersiz”dir.

Zorba genellikle çalışkandır: Zorba, hem işe yaramaz, hem de örgütsel gerilimin kaynağı olmak gibi iki olumsuz tutum ve davranışın bir arada olamayacağını bildiği için, genellikle çalışkandır; ancak yaptığı işi abartmakta, başkalarının işini küçümsemektedir. Sürekli işlerinin çokluğundan ve zorluğundan bahsetmektedir. Yıldırma uygulayabilmek için kendilerinin olmaması durumunda bu “çok zor ve önemli” işleri yapacak kimsenin olmayacağını düşünmektedirler.

Zorba, antipatik kişiliktir: Zorbalara genellikle itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmemektedirler. Aşırı denetleyici, korkak, sinirli bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içindedirler. Korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yenmeye çalışmaktadırlar. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğiliminde olup bu nedenle “günah keçisi” arayışı içindedirler.

Ergenekon (2007), yukarıdaki zorba sınıflandırmasında zorbalara, “kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler şeklinde” tanımlarken zorbanın kasıtlı olarak zorbalık eylemini yaptığının altını çizmektedir. Halbuki bir diğer sınıflamaya göre zorbanın yaptığı yıldırma eyleminin farkında olmayabileceği belirtilmiştir.

Dickson (2005) ise, bazı zorbaların kendi davranışlarını normal sayıp karşısındakilerin yaptıklarını taciz olarak algıladıkları ve bu kişilerin tacizle

suçlanınca büyük bir darbe alıp kendilerine karşı olan güvenlerini yitirdiklerini ifade etmiştir.

Simon (2007), zorbalık davranışlarını sözlü eylemler ve sözsüz eylemler ve şiddet seviyelerine göre ayırmaktadır. Zorbalık davranışlarının iki temel tarzı olduğunu belirtmiştir. Bu iki temel tarz; “öfkeli” ve “hesaplı bir merhametsizlik” tir. Zorbanın tüm sosyal etkileşimleri düşmanca yorumladığını, başka türlü desteklenmeyen bir üstünlüğü kanıtlamak için intikam almaya ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir.

Davenport (2003) ise, insanları şiddete ya da ezici davranışlara iten dürtünün özellikle tehdit altındaki ben-merkezcilikten kaynaklandığını belirtmiştir. “Şişirilmiş ya da hastalıklı bir özdeğer, bununla çatışan bir dış değerlendirmeye karşılaştığı zaman öfkenin dışa vurulması gerçekleşmektedir” şeklinde açıklamıştır.

Diğer taraftan zorbaların yetişme ortamlarının ise çatışma eğilimli, sevgi ihtiyacı duyulan, otoriter tarzı seven, fiziksel cezalandırmayı içeren güç uygulamalarıyla disipline edilen kişiler olduğu görülmektedir (Lowenstein,1978 ; Akt., Bayrak-Kök; Tarhan 2004; Çobanoğlu, 2005).

Zorbaların çocukluk dönemlerinde de zorba olduklarını ve zamanla işyerlerinde de zorba haline geldikleri belirtilmektedir. Zorbalığın, bu kişilerin aile, kardeş ya da onlara bakım verenlerden ya da eğitim/sosyal yaşamlarındaki deneyimlerinin kişiliklerine yansması olduğu ve zorbalığın nadiren psikopat oldukları, onların gerçekte fırsatçı ve konuları anlamada keskin yetenekli, politik becerilere sahip kişiler oldukları ifade edilmektedir (Harvey ve ark.,2006). Zorbaların algı yeteneklerinin sürekli açık olmasının nedeni ise, savunma ve yenme içgüdüğü şeklinde açıklanmaktadır (Tarhan 2004; Çobanoğlu 2005).

2.3.2 Zorbanın Kişilik Bozuklukları Açısından Değerlendirilmesi

Psikiyatrist Peck, kişilik bozukluklarının yıldırma davranışını tetiklediğinden bahsetmiştir. Peck kötü kişiliği şu şekilde tanımlamaktadır. “Kötülük, insanın içinde var olan ve amacı yaşamı ya da canlılığı öldürmek olan bir kuvvettir.” Kötü insanlar, kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için, başkalarının ruhsal gelişimini yok etmek isterler. Kendilerini her türlü suçlamanın üstünde gördükleri için ve kendi kısır benlik imgelerini korumak amacıyla başkalarına saldırmakta ve onları feda etmektedirler (Peck, 1998; Akt., Çobanoğlu 2005).

Kişilik bozukluklarında görülen özellikler kapsamlı ve sürekli. Söz konusu özellikler, ego-sintonik (ego tarafından kabul edilebilir) ve ego-distonik (egoya yabancı olmayan) ve alloplastik (kişi, kendini değiştirmekten çok çevresini değiştirmeye kalkar) şeklinde tanımlanmaktadır. Amerikan Psikiyatri Birliği'ne göre kişilik bozuklukları tanı ölçütleri ise aşağıdaki gibidir (APA, 2005):

A. Kişinin içinde yaşadığı kültürün beklentilerinden belirgin olarak sapan, süregiden bir davranış ve iç yaşantı örüntüsü. Bu örüntü aşağıdaki alanlardan ikisinde (ya da daha fazlasında) kendini belli eder:

1. Biliş (kognisyon) (yani, kendini, başka insanları ve olayları algılama ve yorumlama yolları)
2. Duygulanım (affektive) (yani, duygusal tepkilerin görülme aralığı, yoğunluğu, değişkenliği ve uygunluğu)
3. Kişilerarası işlevsellik
4. Dürtü kontrolü

B. Bu sürekli örüntü esneklik göstermez ve çok çeşitli kişisel ve toplumsal durumları kapsar.

C. Bu sürekli örüntü, klinik açıdan belirgin bir sıkıntıya ya da toplumsal, mesleki alanlarda ya da önemli diğer işlevsellik alanlarında bozulmaya yol açar.

D. Bu örüntü değişmez, uzun bir süredir vardır ve başlangıcı en azından ergenlik ya da genç erişkinlik dönemine uzanır.

E. Bu sürekli örüntü başka bir mental bozukluğun bir görünümü ya da sonucu olarak açıklanamaz.

F. Bu sürekli örüntü bir maddenin (örn. kötüye kullanılabilen bir ilaç ya da tedavi için kullanılan bir ilaç) ya da genel tıbbi bir durumun (örn. kafa travması) doğrudan fizyolojik etkilerine bağlı değildir (DSM-IV-R, 2005).

DSM IV-R'da zorbada bulunması muhtemel kişilik bozuklukları aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

1. Paranoid Kişilik Bozukluğu

Paranoid kişilik bozukluğu sıklıkla çocukluk yaşlarında aşırı baskıcı, ezici ve saldırgan tutumlarla karşılaşan erkeklerde görülmektedir. Söz konusu kişiler, sürekli olarak başkalarının kötü niyetli olduğunu düşünmekte, kuşkucu ve başkalarına güvenmemektedirler. Genelde düşmancıl duygular taşımaktadırlar. Huzursuz ve kırgınlık içindedirler. Kendilerine yapılan davranışların “gizli anlam”larını görmekte, başkalarına diş bilemekte ve kin beslemekte, her an karşı saldırıda bulunmaya hazır beklemektedirler. Resmi ve gergindirler. Sürekli olarak çevrelerini ve insanları tartarlar. Başkalarının kendilerine olan bağlılığından kuşku duyarlar, hep başkalarının güvenilir olup olmadıklarının sorgulamaktadırlar. Mesafelidirler. Güç sahibi olmaya ve kişilerin derecelerine aşırı önem vermekte ve zayıf, yetersiz “hastalıklı” ya da eksikliği olan kişilere tepeden bakmaktadırlar. İş yönelimli ve etkin kişiler gibi görünürlerse de genellikle başkalarında korku yaratmakta ve başkalarıyla

çatışma içinde olmaktadır. Her zaman belirli bir hazırlık durumunu koruyup, bir saldırı ya da ters düşme olasılığına karşı sürekli uyanık durmaktadırlar. Güvenliklerini sağlama adına, kararlarından geri dönmek için olmadık şeylere katlanmakta, başkalarını denetimleri altında tutmak için yeni ve üstün birtakım güçler geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Kendi hatalarını ve zayıflıklarını kabul edemeyen paranoidler, kendi eksikliklerini ve yetersizliklerini başkalarına yükleyerek benlik saygılarını korumaya çalışmaktadırlar. Kendi başarısızlıklarını yadsıyıp, başarısızlıklarını başkalarına yansıtıp ve onlara yüklemektedirler. Başkalarının çok sıradan olabilecek, önemsiz bir yetersizliklerini bulup çıkarma konusunda büyük bir becerileri vardır. Küçümseme alışkanlığı edindikleri kişilerin en ufak kusurların abartıp, dolaylı ve dolaysız olarak bunların üzerinde durmaktadırlar. Kıskançlık ve düşmanlık duyguları nadiren yatışmaktadır. Alıngan ve huzursuzdurlar, onları sorgulayan, tutum ve davranışlarıyla onları kızdıran kişilere hakaretler yağdırmaya ve onları küçümsemeye hazır bir şekilde beklemektedirler.

Kaçamadıkları ve aşamadıkları yetersizlik duyguları ve düşmanca duygularından ötürü yadsıma düzeneği bile yetersiz kalmaktadır. İnsanı küçük düşürebilecek bu özellikleri sahiplenmemekle kalmazlar; ayrıca bunları, kendilerini suçlayan ya da suçladıklarını düşündükleri kişilere de yüklemektedirler. Onlara göre asıl aptal, kötü niyetli ve öç almaya çalışan kişiler başkalarıdır. Tam tersine kendileri suçsuzdur ve başkalarının yetersizliklerinin ve kötü niyetlerinin talihsiz birer kurbanıdır. Paraonidler, yanlışlarından ötürü kendilerin suçlu bulmamaktadırlar. Onlara göre, suçlu bulunurlarsa, bu başkalarının yanlış anlamasından ötürüdür; saldırgan davranmışlarsa bu başkaları kendilerini kışkırttığı içindir. Kendi dünyalarında onlar suçsuzdurlar, haklı bir kızgınlıkları vardır, talihsizdirler ve suç atılan, kara çalınan günah keçileridirler (Çobanoğlu, 2005).

2. Narsisistik Kişilik Bozukluğu

Söz konusu olan kişilerin, kendi önemlerine ilişkin büyüklük duyguları vardır. Özel insanlar olduklarına, özel haklarla donandıklarına inanmaktadırlar. Eleştirilmeye ya da yenilgiye büyük bir kızgınlık ya da depresyonla karşı koymaktadırlar. Benlik saygıların kırılığandır. Başkalarını kendi çıkarları için kullanma eğilimi içindedirler. Başkalarıyla empati yapamamaktadırlar.

Narsisistler bilişsel olarak taşkındırlar. Düşlemlerinin ya da akla uygunlaştırmalarının bir sınırı olmamakta, gerçeklikten ve başkalarının görüşlerinden bağımsız olarak kendilerini hayal güçlerini kullanmaya kaptırmaktadırlar. Güçlerini abartmakta, hiç çekinmeden başarısızlıklarını başarıymış gibi göstermekte, benlik algılarını şişiren ya da hissettiklerini haklı çıkartan uzun ve anlaşılması güç rasyonalizasyonlar bulmakta, kendilerini kendi gördükleri gibi ya da daha da değerli olarak görmek istemeyen başkalarını kolaylıkla küçümsemeye yatkın davranmaktadırlar. Ayrıca kendilerine saygı göstermeyen herkesi hor görüp küçümsemektedirler (Çobanoğlu, 2005).

3. Obsesif-Kompulsif Kişilik Bozukluğu

Obsesif-Kompulsiflerin duruş biçimleri ve suratsız, iç karartıcı tavırları altta yatan katılıklarını yansıtmaktadır.

Obsesif-kompulsifler başkaları tarafından, esneklik ve kendiliğinden davranmaktan yoksun ancak çalışkan, gayretli ve becerikli kişiler olarak görülmektedirler. Birçok kişi, onların, inatçı, cimri, tahakküm edici, yaratıcı olmayan ve hayal dünyaları dar insanlar olduklarını düşünmektedir. Yapılacakları sürüncemede bırakma, kararsız kalma ve alışageldiklerinden değişik durumlarla karşılaştıklarında kolaylıkla sinirlenme eğilimi göstermektedirler. Durmaksızın

çalışıp didiniyor olmaktan büyük bir doyum sağladıkları için düzenli ve çok titiz olunması gereken işlerde gayretle ve sabırla çalışmaktadırlar. Kimisi bu davranışların sistemli olmanın birer belirtisi olarak görürken; kimisi de bunların, dar görüşlülüğün, önemsiz ve değersiz olmanın bir sonucu olarak ortaya çıktığını düşünmektedir. Özellikle organizasyon ve yeterlik gibi konularla ilgilenmektedirler.

Toplumsal davranışlarında oldukça kibar ve resmidirler. Başkalarıyla, düzeylerine ve içinde bulundukları konuma göre ilişki kurarlar. Eşitlikçi olmaktan çok ast-üst olma ile ilgilidirler. Bu yüzden “üstün” gördükleri kişilere karşı çok farklı, “daha aşağıda” gördükleri kişilere karşı yine çok farklı davranmaktadırlar. Söz konusu kişiler kendilerinden daha yukarıda olanlara karşı hürmetkar, onların sevgisini kazanmaya çalışan, hatta “dalkavukluk” eden bir tutum içinde olup; beceriklilikleri ve ağırbaşlılıkları ile onları etkilemek için olmadık yollara başvurabilmektedirler. Birçoğu otoriteyi temsil eden kişilerin güvenini kazanma ve onların onayını görme arayışı içindedir ve içinde bulundukları konumdan emin değillerse yoğun bir anksiyete yaşamaktadırlar. Bu davranışları astlarına karşı olan tutumlarına büyük ölçüde ters düşmektedir. O zaman oldukça otokratik, kınayıcı ve kendilerini üstün gören bir tutum içinde olurlar. Bu kendini beğenmiş ve küçümseyici tavır, genellikle kurallar, yasal düzenlemeler perdesi arkasına gizlenmektedir. Bu kişiler kurallara ya da kendilerinden daha üstün otoritelere sık sık başvurarak kendi agresif yönelimlerini haklı çıkarmaya çalışmaktadırlar.

Kendilerini vicdanlı, dürüst, sadık, vefalı, basiretli, sağgörülü ve sorumluluk duygusu taşıyan kişiler olarak görmektedirler. Bu kişiler kurumsal otoritelerin inançlarını isteyerek kabullenmekle kalmazlar, aynı zamanda bu otoritelerin isteklerinin ve beklentilerinin de hep “doğru” olduğunu düşünmektedirler. Obsesif-kompulsifler, getirilen kısıtlamalarla özdeşim kurup, kendi baskılanmış dürtülerini denetim altında tutmak üzere bunları içselleştirmekte ve yine bu kısıtlamaları başkalarının davranışlarını düzenlemek üzere birer standart olarak kullanmaktadırlar. Kurumsal otoriteleri büyük bir çaba ile savunmaları, çoğu kez övülmelerini sağlamakta ve destek görmelerine neden olmaktadır. Böyle ödüllendirilmeleri ise toplumsal kurallara körü körüne boyun eğme tutumlarını sürdürmelerine yol açmakta

ve ahlaki yönden kendilerini başkalarından üstün görme eğilimlerini güçlendirmektedir.

“Daha güçlü” olanla birlik olarak kendilerine bir güç ve otorite sağlamaktadırlar. Onların himayesi altında olmanın ve onların saygınlığını kullanmanın getirdiği haz dışında ortaya koydukları eylemleri ile bir dış otorite arasında ilişki kurarak yaptıkları beğenilmediğinde kendi kendilerini suçlamaktan kurtarmaktadırlar. Öte yandan, kendi bireyselliklerini ört bas ederek ve başka bir gücün ya da kişinin uydusu olarak kendilerine yabancılaşmakta, bireysel kimliklerini yitirmekte ve gerçek bir kişisel doyum duygusundan yoksun kalmaktadırlar (Çobanoğlu, 2005).

4. Antisosyal Kişilik Bozukluğu

Söz konusu kişinin çocukluk yıllarında anne babanın terki, sömürüsü ya da keyfi cezalandırmaları görülmüştür. Genetik faktörler de antisosyal kişilik bozukluğunun oluşum nedenleri arasında sayılmaktadır.

Yalan söyleme gibi dürüst olmayan davranışları, şiddete başvurmaları ile ilgili öykülerinin olması çevresindekileri sömürmeleri, sert, kaba, kavgacı tutumları ile karakterizedir. Başkalarına karşı duyarlı ve düşünceli olmamakta, sürekli huzursuzluk içinde ve saldırgan bir tutum sergilemektedirler. Bu saldırgan eğilimli kişilikler sürekli olarak tartışma ve çekişme yapma eğilimindedirler. Ters, insafsız ve kötü niyetli olabilmektedirler. Engellenmeye karşı hoşgörülerini yoktur. Engellendiklerinde çabuk tepki göstermektedirler. İlk tepkileri karşılarındakini alçaltmaya çalışmak ve onlar üzerinde egemenlik kurmaya çalışmak biçimindedir. Onlar için ayakta kalabilmenin tek yolu yaşadıkları çevrede egemenlik kurmak ve denetimi elden bırakmamaktır.

Daha antisosyal olanlar başkalarına zarar verme düşüncesinden ve başkalarına zarar vermekten hoşlanmaktadırlar. Kötü niyetli amaçlarına ulaşmak için başkalarını yıldırıp onlara zarar vermektedirler. Başkalarının ürünlerini kendisininmiş gibi göstermek , dolandırıcılık yapmak, zorla el koymak bunlardan birkaçıdır.

Çoğu kişi hostiliteden, alaycı ve eleştirici bir tutumdan ve kaba kuvvete başvurma tehditlerinden çekineceği için, bu tür kişiliği olanların agresif tavırları başkalarının kendileri karşısında boyun eğmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla kişiler hostile ve kavgacı davranışlarının sadece kabul gördüğü değil, aynı zamanda hayranlık uyandırdığı başarılı bir mevki de kazanmış olmaktadır. Acımasız ve zekice dolaplar çeviren bir işadamı, sürekli gözdağı veren ve zorbaca davranan bir başçavuş, kendini üstün gören, cezalandırıcı bir okul müdürü, emredici ve küstah davranışlarla egemenlik kuran bir cerrahi ekip şefi, sorumluluk taşıyan ve beğenilen bir görevi alma kisvesi altında kinci hostilitesini gizleyen kişiler için verilebilecek örneklerdir (Çobanoğlu, 2005).

2.3.3. Zorba Tipleri

Gerçek zorbalar, farklı kişilik özelliklerinin dışına çıkan bireylerdir. Çünkü bu kişilerin aniden değişebildikleri ve hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla oturmadıkları bilinmektedir. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür.

Konuyla ilgilenen yazar ve araştırmacılar, 14 olası zorba profili tanımlamışlardır. Ancak bunların arasında en tehlikeli grup, Fransız psikoterapist Marie-France Hirigoyen'in tanımladığı sapkın narsisist zorbalardır. En sık rastlanan zorba tipleri farklı özellikleriyle aşağıda açıklanmıştır (Tınaz, 2006).

1. Narsisist Zorba

Sapkın narsisistler, semptom vermeyen psikotiklerdir. Duymaya aciz oldukları acılarını ve kabul etmeyi reddettikleri iç çatışmalarını, bir başkasına yükleyerek dengelerini bulmaya çalışan kişilerdir.

Narsisistler gösterdikleri başarıları ve sahip oldukları becerileri olağanüstü olarak görüp abartmaktadırlar. Yeterli bir başarı göstermemekle birlikte, diğerlerinin, kendilerini üstün bir birey, değerli bir kişilik olarak kabul etmelerini beklemektedirler.

Zorbalara mağdurlara karşı küstah, kendini beğenmiş davranış ya da tutumlar sergilerken acımasız olmaktadır. Bekledikleri hayranlık ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı da acımasızca davranmaktadırlar. Başkaları onları hafife alır, eleştirir ya da yenilgiye uğratırsa: aşırı bir öfke, öç alma duygusu ve kırgınlık duyarlar. Yenilgi anında ya da sonrasında öznel değerlendirmeler ve yargı kusurları ile hareket etmektedirler.

Her zaman özel muamele görme beklentisi içinde olduklarından kendilerini hukuk ve ahlak ilkelerinin üzerinde görmekte, hiyerarşik kademelerde yükselmek için her yola başvurabilmektedirler (Tınaz, 2006).

2. Hiddetli, Bağırın Zorba

Korku verip yıldırarak, kontrol sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu tarz insanlarla yaşamak adeta olanaksızdır. Karakterleri nedeniyle duygularını kontrol edememektedirler. Her şeyin onların istediği şekilde yapılmasını istemekte, sık sık amirin ve patronun kendileri olduğunu hatırlatmaktadırlar.

Duygularında meydana gelen değişimler ve sergiledikleri öfke patlamaları, çalışma arkadaşlarının sinirlerini bozmaktadır. Bencil olup, diğerlerinin ihtiyaçlarını

önemsememektedirler. Sinir ve huysuzluk krizleriyle, jest ve mimikleriyle işyerini çekilmez hale getirmektedirler.

Bu kişiler, içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için başkalarıyla uğraşmaktadırlar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılamaktadırlar. Hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek ya da işlerini değiştirmekle tehdit etmektedirler (Tınaz, 2006).

3. İki Yüzlü Yılan Zorba

Bu tür zorbalar karşısındakini strese sokmak ve onları mahvetmek için devamlı yeni yollar aramaktadırlar. Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedememektedirler.

Bu tip zorbalar, başkalarının arkasından işler çevirirken iyi biriymiş gibi davranmaktadırlar. Zaman zaman gösterdikleri arkadaşlık ve sevecenlik, yaptıklarının daha sonra ona karşı kullanılmasını engellemek içindir. Yıldırma mağduruna karşı hiçbir şekilde esnek davranmamaktadırlar.

Başkalarının yaptıkları iyi projeleri çalmakta, yükselenlerin arkasından suikast yapmaktadırlar. Amaçları, birileriyle uğraşmaktır (Tınaz, 2006).

4. Megolaman Zorba

Megolaman kişilik yapısına sahip bireyler, bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermemektedirler. Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma, kişiliklerinin en önemli özelliklerindendir. Kendilerindeki güvensizlikleri, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansımaktadır. Hedef seçtikleri kişilere sürekli kendilerinin üst olduğunu kabul ettirme gereği duymaktadırlar. Verdikleri emirlerle hedeflerinin bulunduğu koşulları kontrol altında tutarlar. Bu tarz kişilere göre tüm kaynakların kontrolü (zaman, malzeme, para, yardım vb.), onların en önemli görevidir. Yapılacak her türlü işte

mutlaka kendilerinden onay alınmalıdır. Hedeflerine sessiz işkence yaparlar. Aniden tüm ilişkilerini kesmekte, toplantılara katılımı engellemekte, verdikleri bilgileri değiştirmekte ve çağrılara cevap vermemektedirler.

Koşullara göre yeni kurallar uydurmaktadırlar. Bu uydurdukları kurallara kendileri dışında herkesi uymak zorunda bırakmaktadırlar. Bu tür uyulması zor ya da imkansız kurallara uymalarını isteyen zorba, işyerindeki başarılarıyla kariyer yolları açık olan hedeflerinin, kariyer yollarını kapatmaktadırlar (Tınaz, 2006).

5. Eleştirici Zorba

Sürekli olumsuzdurlar. Sürekli konuşmakta, hata aramakta, şikayet etmektedirler. Etraflarındaki kişileri, şikayetleri ile bıktırmaktadırlar. Diğer çalışanları sürekli çalışmaya ittikleri için, kendi yöneticileri tarafından sevilmeaktadırlar (Tınaz, 2006).

6. Hayal Kırıklığına Uğramış Zorba

Zorbanın, çalışma yaşamının dışında kendi özel yaşamında karşılaştığı problemler ya da çatışmalar, genellikle onda giderilmesi güç bir hayal kırıklığına yol açmaktadır. Bu çatışmalar, gerçek sınırlarını aşıp iş ortamına taşınmakta ve bir şekilde iş arkadaşlarına yöneltilmektedir. Yaşanan tüm olumsuz duygular tüm yetersizlikler ya da kötü deneyimler, başkalarına yansıtılmaktadır. Bu kişiye göre diğer insanlar benzer sorunları ve olumsuz duyguları yaşamadıkları için, onun düşmanı olmaktadır. Daima başkalarına karşı haset ve kıskançlık duyguları mevcuttur.

Hayal kırıklığına uğramış zorba grubunda, kadınların daha sık yer aldıkları gözlenmektedir. Kadın karakteri, duygusal ve ailevi değerlere daha fazla odaklandığından, bu bağlamda, karşısına çıkan problemlerden de daha çok etkilenmesi doğaldır. Yaşamda erkekler de hüsrana uğramaktadır fakat erkeklerin karşılaştığı problemler, çoğunlukla ekonomik ya da cinsel niteliktedir (Tınaz, 2006).

2.3.4. Zorbanın, Yıldırma Davranışlarını Başlatma Nedenleri

Yıldırma sürecinin yarattığı durumlar çok farklı olmakla birlikte son derece tipik bir yol izlenir. Ancak farklı olan, sürecin ortaya çıkmasında rol oynayan gerekçelerdir. Bu gerekçeler şu şekilde sıralanabilir (Davenport ve ark., 2003).

1. Bireyi, Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak

Bazı gruplarda ancak bir düzenin varlığı halinde gruba bağlılığın artacağı ve böylece güçlü olunacağı inancı hakimdir. Dolayısıyla böyle gruplarda herkes grubun kurallarına uymak zorundadır. Eğer kişi, bu kurallara uymuyorsa ya uymak ya da gitmek zorunda kalmaktadırlar.

Mağdur uygulanan yıldırma genellikle, kendilerine de gözdağı verilmesi ya da tepki gösterilmesi korkusuyla katılmaktadırlar. Eğer katılmazlarsa kendileri yıldırma hedef olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar.

2. Düşmanlıktan Zevk Almak

Zorbalar, düşmanlık duyguları yüksek, genel olarak ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı gerek duyan silik karakterli insanlardır. Yalancı bir ruh halinde sahip olup düşman yaratma gereksinimi içindedirler. Suçlayıcı ve yargılayıcıdır. Bu nedenle sürekli olumsuz senaryolar kurmaktadır. Düşmanlarının olmaması durumunda kendilerine yeni bir düşman bulmada zorlanmamaktadırlar. Düşmanlarının güçlü olmasına tahammül edememektedirler. Bu nedenle güçlü düşmanlarını zayıflatmak ve yok etmek için ellerinden geleni yapmaktadırlar (Davenport ve ark., 2003).

3. Sadece Zevk Arayışı

Zorbaların benimsedikleri esas amaçlarının, belli bir bireyden kurtulmak olması her zaman şart değildir. Zorbalar sadist kişiliğe sahiptirler ve başkalarına yaptıkları eziyetten zevk almaktadırlar. Genellikle özel ve toplumsal çevreleri tarafından dışlanmış zorbaların, kurumsal kimliklerinin dışında başka kimlikleri olmamakta ve bunu da yitirmek istememektedirler. Kurumsal kimliklerini kullanarak, astlarına ve bazen eşit statüdeki insanlara karşı çok saygısız, kaba ve saldırgan davranmaktadırlar. İnsanların zor durumda kalmasından sadistçe zevk almakta ve geçici bir ferahlama duymaktadırlar (Davenport ve ark., 2003).

4. Can Sıkıntısı

Monoton işlerin yapıldığı ve iş yükü dağılımının adaletli yapılmadığı iş ortamlarında, kişilerin, sadece monotonluktan uzaklaşmak ya da işyerlerinde bulundukları zaman içinde meşgul olmalarını sağlayacak fazla bir işleri bulunmadığı için sıkıntıdan kurtulmak amacıyla yıldırma başvurdukları görülmektedir. Zorbalar, yıldırma alışkanlık haline getirdikleri için hedefin kim olduğu önemli değildir (Davenport ve ark., 2003).

5. Ön Yargıları Pekiştirmek

Zorbalar, başkalarının niyetlerinden aşırı derecede kuşku duymaktadırlar. İnsanların kendi aleyhlerinde komplo hazırladıkları yönünde düşüncelere kapılmaktadırlar. Paranoid baskıcı bir ruh haline sahip olan kişiler, her şeyden ve herkesten şüphelenmektedirler. Kendilerine kurulduğunu sandıkları komplolarla başa çıkmak için, kafalarında sürekli karşı komplo kurma uğraşısı içindedirler. Şikayetleri daha çok çevrelerindeki kişilerden kötülük bekleme ve kendilerini güven içinde hissedememe yönündedir (Davenport ve ark., 2003).



5. Ayrıcalıklı Hak Sahibi Olduğuna İnanmak

Zorbalar, örgüt hiyerarşisinde kendilerinin, güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünmektedirler. Oysa bu kişiler “yönetici” olmadıkları gibi liderlik vasıfları da bulunmamaktadır. Örgütte yönetici olmak ya da yöneticilik pozisyonlarını korumak için çırpınıp durmaktadırlar. Çevrelerine güven vermedikleri için, kendileri de güven duygusuna sahip bulunmamaktadırlar. Astlarına karşı baskıcı, zalim; üstlerine karşı cesaretsiz, korkak ve riyakarlardır.

Zorbalar, kendilerinin kurumsal kimliğe sahip olduklarına inanmaktadırlar. Zorbanın şahsına yönelmiş bir direnç, kurum çıkarlarına yönelmiş bir tehdit olarak algılanmaktadır. Kendi çıkarlarını örgüt çıkarları ile denk tuttukları için, kendilerini rahatsız eden her davranışa karşı acil önlem alınması gerektiğini düşünmektedirler. Zorbalar, bu durumu bireysel düzeyde değil, örgütsel bir durum olarak yorumlamaktadırlar. Kendi kurallarına uymayanları itaatsizlik, disiplinsizlik ve isyankarlıkla suçlamaktadırlar (Tınaz, 2006).

6. Sahip Olamadıklarının Acısını Çıkartmak

Haset, kıskançlık, büyük hedefler ve meydan okumalar, yıldırmanın temel sebebidir. Zorba insanlar genellikle bir başkasını, o kişinin kim olduğu ile ilgili olarak değil, o kişinin kendilerine temsil ettiği unsuru esas alarak rahatsız ederler.

Zorbalar, kendilerinden daha yetenekli ve daha üstün olduğunu düşündükleri bireylerden korkarlar. Bu bireylere gerek fiziksel gerek zihinsel özelliklerinden dolayı başkalarının gösterdikleri ilgi ve hayranlık, zorbanın kıskançlık duygularını kamçılamaktadır. Yaşadığı bu olumsuz duygular nedeniyle zorba, çalışarak başarısını ve verimini artırmak yerine, seçtiği mağduru yok etme davranışı içerisine girer. Aksi takdirde, diğerlerinin başarısının gölgesinde kalmak, onun için kaçınılmaz sonuç olabilecektir. Bu açıdan ele alındığında yıldırma eylemi, bir çeşit kompleksli kişilik sorunudur (Tınaz, 2006).

8. Bencillik

Zorbaların en belirgin özellikleri, aşırı bencillik duygusu şeklinde kendini belli eden davranış bozukluklarıdır. Diğer insanlarla ilişkilerinde bencilce, çıkar ilişkisi içinde hareket etmektedirler. Genellikle başkalarının başarılarını, değerlerini ve onların genel olarak varlıklarını kıskandıklarından dolayı, diğerlerinin de, kendilerine karşı aynı duyguları beslediklerini düşünmektedirler.

Başkalarının zaaflarından yararlanıp, hedeflerine ulaşmayı gözetmektedirler. Duygusal zekadan yoksundurlar. Sahip oldukları ben-merkezci kişilik yapısı, ruhsal yönden sağlıklı bir bireyde olması gereken empati yeteneğinin oluşmasını engellemektedir. Sonuçta, hastalıklı kişilik yapısının oluşumu kaçınılmaz olmaktadır (Tınaz, 2006).

2.4. Mağdurların Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Yapıları

2.4.1 Mağdurların Kişilik Özellikleri

Araştırmalar, yıldırmaya hedef olanların karakter, davranış, tavır ya da geçmişleriyle ilişkili bir durumun bu eylemlere sebep olduğu konusunda herhangi bir kanıt sunmamaktadır. Tam tersine yıldırmaya hedef olan kişilerle yapılan görüşmeler, söz konusu kişilerin oldukça olumlu yönlerini açıklamışlardır. Mağdurlar özellikle daha yüksek pozisyonu olan personele tehdit oluşturacağı endişesi ile hedef seçilmektedir (Yüçetürk, 2006).

Aşağıda yıldırmaya hedef olarak seçilen mağdurların kişilik özellikleri listelenmiştir.

1. Zeki (Arpacioğlu, 2004; Davenport ve ark.,2003); Ergenekon, 2007; Westhues 2002; Baltaş, 2002; Yüçetürk, 2006).
2. İdealist, kendi değerini bilmeyen ya da sürekli daha iyi olması gerektiğini düşünen, haksızlığa dayanamayan, “hayır” demekte zorlanan (Arpacioğlu, 2004).
3. Çalışkan (Arpacioğlu, 2004).
4. Başarı odaklı (Ergenekon, 2007; Baltaş, 2002; Yüçetürk, 2006), sorumluluk sahibi olan (Arpacioğlu, 2004).
5. Bağımsız ve yaratıcı (Arpacioğlu, 2004; Selimoğlu, 2006; Davenport ve ark.,2003; Ergenekon, 2007; Baltaş, 2002; Yüçetürk, 2006; Çobanoğlu, 2005).
6. Empati becerisi yüksek (Tınaz, 2006; Çobanoğlu, 2005).
7. Kendini sürekli geliştiren, azimli (Arpacioğlu, 2004).
8. Değişime kolayca uyum sağlayabilen (Selimoğlu, 2006; Davenport ve ark.,2003).
9. Duygusal zekası yüksek (Çobanoğlu, 2005; Selimoğlu 2006; Davenport ve ark.,2003).
10. Yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen (Arpacioğlu, 2004; Simon 2007).
11. İşyerin menfaatini ve ismini öne alan, kendi başarısından söz etmeye gerek duymayan, onur duygusu taşıyan (Arpacioğlu, 2004; Davenport ve ark.,2003; Ergenekon, 2007).
12. Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam olan ve bu ilkelerden ödün vermeyen (Arpacioğlu, 2004; Zapf ve ark., 1996).
13. Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan (Arpacioğlu, 2004; Ergenekon, 2007; Baltaş, 2002).
14. Bilgisini cömertçe paylaşan, çevresindekilerce sevilen, ilişkileri olumlu (Arpacioğlu, 2004).
15. İçsel olarak kendine çok saygı duyan (Ergenekon, 2007; Davenport ve ark.,2003).
16. Dürüst, insanlara güvenen iyi niyetli (Ergenekon, 2007; Zapf ve ark., 1996; Baltaş, 2002; Yüçetürk, 2006).

17. Yumuşak başlı (Ergenekon, 2007; Yüçetürk, 2006).
18. Duyarlı, hassas, yardımcı (Arpacıoğlu, 2004; Çobanoğlu, 2005).
19. Sosyal hayatta içlerine kapanık olmaya meyilli (Ergenekon, 2007; Yüçetürk, 2006).
20. Farklı özelliklere sahip (rengi, cinsiyeti, aksanı vb.) (Baltaş, 2002; Davenport ve ark., 2003; Çobanoğlu, 2005).
21. Göz alıcı güzellik ya da yakışıklılık (Akdağ, 2006; Westhues 2006).
22. Yüksek korku ve endişe düzeyine sahip, hakkını arayamayan, kendini savunmaktan ileri derecede çekinen, çatışmadan şiddetle kaçan (Bayrak-Kök, 2006; Davenport ve ark., 2003).
23. Politik davranamayan (Baltaş, 2002; Yüçetürk, 2006).
24. Oldukça tecrübesiz, her zaman özür dilemeye hazır, mahcup, hoşgörülü (Yüçetürk, 2006; Davenport ve ark., 2003).

2.4.2 Mağdurların Hedef Seçilmelerindeki Olası Nedenler

Mağdurların yıldırmaya uğramalarının sosyal olarak yetersiz davranışları, düşük başarı ve patolojik kişiliklerinden dolayı kendi suçları olduğu sık sık tartışılır. Leymann ise yıldırmanın kaynaklarının kurbanın karakter özelliklerinin bir parçası olmadığını açıklamaktadır. Leymann'a göre yıldırmanın nedeni kötü iş kapsamı ve kötü bir çevre gibi örgütsel faktörlerdir (Zapf ve ark., 1996).

Davenport ve arkadaşları (2003) ise kişinin kendisinde değiştiremeyeceği bazı özelliklerinin kişinin hedef seçilmesinde önemli rol oynadığını belirtmiştir. Bu nedenler; derisinin rengi, cinsiyeti, fiziksel özellikleri, aksanı, görgü ve terbiyedeki farklılıkları, ezilen ve güçsüzlerin savunuculuğunu yapması, sorgulayıcı bir kişiliğinin olması, zorba hakkında suçlu olduğuna ilişkin resmi raporları elinde bulundurması, yaratıcı olmaları, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi şeklinde sıralamıştır. Davenport belirtilen nedenlerden dolayı yıldırmaya niyetli kişilerin söz konusu nitelik taşıyan kişileri kontrol altına almak istemelerinin nedeni

olabileceğini belirtmiştir. Ayrıca Davenport mağdurları kendilerine yapılanlardan kısmen sorumlu olduklarını bunun nedeninin ise kişinin, ilkeli ve kendi kendilerini yönlendiren kişiler olmalarından kaynaklandığını ifade etmiştir.

Ayrıca Davenport ve arkadaşları (2003), yıldırmaya hedef olanların, sosyal ortamlarda genellikle endişeli ve kendine daha az saygı duyan, tecrübesiz mahcup iyi niyetli, hoşgörülü, özür dilemeye hazır bir tavır içinde olmalarının zorbaları yıldırma eylemi için cesaretlendireceğini ifade etmiştir.

Harvey ve arkadaşları (2006), zorbalığa uğrayan kişilerin yıldırmaya hedef olarak seçilmelerinin, düşük öz-değer bilinci taşımalarından kaynaklandığını belirtmektedir. Mağdurların genellikle işletme örgütlerinde olduğu gibi daha önce okulda da zorbalık hedefi olma geçmişlerinin olduğu belirtilmiştir. Böylece zorbalığa uğrayan bireylerde öğrenilmiş çaresizliğin oluştuğunu, bu durumun ise mağdurlarda öz-değer eksikliği beslediği vurgulanmıştır. Zorbalığa uğrayan birçok bireyde zorbalık hedefi halinde kalmaya neden olan olumsuz duyguya sahip olma eğilimleri bulunduğu ve bu duyguya sahip olan bireyin zorbalığa uğramayı, muhtemelen kötü davranılmayı hak ettiğini düşünebildikleri bildirilmiştir.

Bir araştırmaya göre bireyin hedef seçilmesindeki nedenin grup normlarına uymaması (Mueller, 2000) iken; Simon'a göre (2007) bireylerin mükemmeliyetçilikleri ve özsayıgılarından dolayıdır. Mann (2001) ise yıldırmaya hedef olmanın nedenlerinden birinin son yıllarda artan işsiz sayısı olduğunu belirtmektedir.

Ergenekon'a göre (2007), Türkiye'de örgütlere yeni gelen yönetimin kendi "ekibini" kadrolara yerleştirmesi ve üst düzey çalışanların işten çıkarılması yıldırmaya hedef olma arasında gösterilmiştir.

Ayrıca Psikiyatrist Samancı tarafından yapılan araştırmada, Türkiye'de ekonomik krizin yaşandığı dönemlerde işyerlerindeki yıldırmanın arttığına dikkat çekilmektedir. Bu sayede çalışanlar, karşı karşıya kaldıkları psikolojik baskı ve

zorbaca eylemler sonucu istifaya zorlanmaktadırlar. Bu durum çalışanlarca şikayet konusu yapılmamaktadır. Böylece, yıldırma eylemleri “işten çıkarma tazminatı”ndan kurtulmanın bir aracı olarak görülmekte ve işten çıkarma, Türkiye’de yıldırma sürecinin temel hedeflerinden olmaktadır (Yücetürk, 2006; Arpacıoğlu, 2004).

2.4.3 Mağdur Olması Muhtemel Dört Tip Kişilik

Yıldırma olgusunda mağdur rolüne aday bir kişilik mevcut değildir. Ancak işyerlerinde dört farklı tipteki kişi, yıldırma kurbanı olma tehlikesiyle karşı karşıyadır (Huber, 1994; Akt., Tınaz, 2006).

1. **Yalnız Bir Kişi:** Bu kişi, erkeklerin yoğun çalıştığı tek kadın ya da tam tersi durumdaki kişilerdir.
2. **Acayip Bir Kişi:** Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur.
3. **Başarılı Bir Kişi:** Önemli bir başarı göstermiş, amirinin ya da doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilmektedir.
4. **Yeni Gelen Kişi:** Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması ya da yeni gelenin, orda çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, mağdurun kurbanı olma riskini artırmaktadır.

2.4.4 Yıldırma Mağdurlarının Tepkileri

Yıldırmaya maruz kalan kişi, bir başka kişinin kendisiyle acımasız, haksız ve çoğu kez ahlaka sığmayan tarzda oynadığının tam anlamıyla farkında olmamaktadırlar. Kendini savunmak yerine, dış dünyadan koparak gitgide daha çok içine kapanmaktadırlar. Umutsuzca kendilerini korumaya çalışmaktadırlar (Tınaz 2006).

İşlerine büyük bir bağlılığı ve sevgisi olan kişiler yıldırma fark ettiklerinde, öncelikle kişinin kendine yönelik kuşkusunu arttırmaktadır. Çalıştıkları yerin saygınlığını önemsediklerinden sessiz kalıp kurum içinden ya da dışarıdan yardım aramaya yanaşmamaktadırlar. Uzun süre acı çekmektedirler.

Kişi kendini ihanete uğramış gibi hissetmekte, yalıtılmakta, huzursuzluk, korku, utanç, öfke, suçluluk, utanç, endişe ve yetersizlik duygularıyla dolabilmekte, başına gelen bu durumu kabul edememektedir (Davenport, 2003).

Zorbalık sürecinin başlangıcında işyerlerinden gönüllü olarak ayrılma ve yeni bir iş arama fırsatlarına sahipken, mağdurlar işyerinde kalmayı tercih etmektedirler. Kalıcı bir işin rahatlığı, mağdurun maddi ihtiyaçları, destek sağlamak zorunda oldukları kişilerin varlığı ya da sadece zorbalıktan ötürü işten ayrılmanın doğru olmadığına inanmaktadırlar. Fakat zorbalığın dereceleri arttıkça, iş değiştirme olanakları azalmakta ve kötü referanslardan ve hakkında yayılan söylentilerden dolayı başka bir iş bulamaz duruma gelmektedirler (Hallberg, 2006).

Mağdurun zorbalığa karşı tepkilerinin sınıflandırılması literatürde verilmiştir. Mağdurların zorbalığa karşı tepkilerini dört kategoride toplayan bir sınıflandırma geliştirilmiştir (Olofsson ve Johannsdottir; Akt., Djurković ve ark., 2005)

1. İddiacılık (cevap vermek, zorbayla konuşmak, zorbayla yüzleşmek)
2. Kaçınma (nakil isteme)
3. Yardım isteme (beklemek, durmasını beklemek ya da hiçbir şey yapmamak)

Yapılan bu çalışmaya göre, mağdurlar arasında en çok kullanılan tepkinin iddiacılık olduğu, ardından resmi yardım arama ve son olarak kaçınma tepkisi olduğu tespit edilmiştir.

2.4.5 Yıldırmanın Mağdurlar Üzerindeki Etkileri

Araştırmalara göre zorbalık, psişik bir travma, hayatta travmatik bir olay ya da yaşam krizi olarak algılanmaktadır. İnsanın içinde hiçbir zaman tamamen iyileşmeyecek ve kolaylıkla yeniden açılıp acı vermeye devam edecek bir yara ya da incinebilirlik bırakmaktadır. Zorbalık aynı zamanda, maruz kalan kişinin zihinsel ya da psikolojik sağlığına, mesleki kariyerine ve kişiliğine zarar vermek olarak da görülebilmektedir. Mağdurlarla yapılan görüşmeler sonucunda, yıldırmanın etkileri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Hallberg ve ark., 2006):

1. Kendini suçlu hissetme, utanma ve özsaygının azalması

Araştırmalara göre, yetişkin zorbalığı, mağdurun imajını olumsuz yönde değiştirme amaçlı söylentiler yayma ve sürekli hakaretlere maruz bırakmayı içermektedir. Zorbanın bu agresif davranışlarına karşılık, mağdurun söylentilerinin doğruluk derecesine ilişkin belirsizlik ve kuşkular yaşadığını ve mağdurda suçluluk hissi oluştuğu belirtilmiştir. Zorbaların amacının mağdurun kendisini değersiz hissetmesi ve bu değersizliği mağdurun da kabul etmesi şeklinde yorumlanmaktadır. Mağdurun hissettiği ve kabullendiği bu değersizlik durumu, zamanla kişinin utanç duygusunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Mağdurlar, yıldırmanın kaynağının işyerindeki hüsrana ve huzursuzluk olduğunu ve bu mevcut durumun kendilerine kanallize edildiğini belirtmektedirler. İşyerindeki diğer sorunlardan dikkatleri uzaklaştırmak için, işyerindeki tüm olumsuz olaylar zorbalığa maruz bırakılan kişiye atfedilerek o “günah keçisi” haline getirilmektedir.

Başka bilgi kaynaklarına göre, zorbaların, işyerindeki uyuşmazlık ve huzursuzluktan ve mağdurları suçlamalarından dolayı hedef kişilerde özsaygılarının ve özgüvenlerinin azaldığını bildirmişlerdir. Mağdur, sadakatsiz olduğuna, huzursuzluk çıkardığına ve meslektaşlarının yaşamını zorlaştırdığına inanarak suçluluk duymaktadır. Mağdur, kendisinin zorbalığın nedeni olduğu inancından

dolayı kendini duruma kolaylıkla uyarlamakta, bu durum ise kişinin özgüvenini olumsuz yönde etkilemektedir.

2. Semptom ve Reaksiyonlar Geliştirme

Mağdurların, çoğunlukla yıldırma eylemi başladıktan sadece birkaç ay sonra erken evredeki psikolojik ve psikosomatik semptomlara yakalandığı belirtilmiştir. Duygusal reaksiyonlar arasında konsantre olamama, uykusuzluk, ruh halinde dalgalanmalar, anksiyete, depresyon, panik atak, umutsuzluk ve korku bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda mağdurların konuşmaları gerektiğinde uygun kelimeyi bulmakta zorlandıklarından, konsantrasyon eksikliğinden, gerçeklik duygusu kaybından dolayı bellek kaybı yaşadıkları belirtilmiştir (Hallberg ve ark., 2006).

Psikosomatik semptomlar arasında baş ağrısı, gastrit, nezle, sese karşı hassasiyet, solunum ve kalp şikayetleri, hipertansiyon ve tüm vücutta ağrı olabilmektedir. Mağdurun, zorbalıktan önce astım, şeker, hipertansiyon gibi hastalıklarının olduğu durumlarda, kişilerin yıldırma eyleminden dolayı bu rahatsızlıklarının yeniden tekrarlandığı bildirilmiştir.

3. Hareket Alanının Daralması

Zorbalık sürecinin başlangıcında, zorbalığa maruz kalan kişilerin, gönüllü olarak işten ayrılma fırsatına sahip oldukları halde işyerinde kalmayı tercih ettikleri görülmüştür. Zorbalık sürecinin ilk aşamasında, zorbalığa uğrayan kişi genellikle iyi referanslar alma şansına sahip olmakta ve eşdeğer bir işe gitme hakkı daha yüksek olmaktadır. Zamanla, iş değiştirme seçeneği gittikçe azalmakta ve işin baskısı çok fazla artmaktadır. Mağdurlar işten ayrılmama sebebi olarak, geçim masrafları ve işyerindeki kalıcı pozisyonun rahatlığını öne sürmektedirler. Ayrıca hasta ya da yaşlı bir yakınına bakım vermeleri ve beraber oturmaları gerektiğinden, başka bir yere

gitmelerinin imkansız olduğunu belirtmişlerdir. Kimi mağdurlar işten ayrılmak için zorbalığı neden olarak görmemektedirler.

İşyerindeki zorbalığın daha da artarak devam etmesi, mağdurların işten ayrılmalarının en doğrusu olduğunu düşünmelerine yol açmaktadır. Fakat iyi bir referans alamamaları ve haklarındaki söylentilerden dolayı başka bir iş bulma şansını da yitirmektedirler.

4. Olayların Gelişimini İrdeleme

Araştırmalara göre, normal hayata dönmenin zorlu süreci, zorbalıkla bağlantılı olayların gelişimini irdelemekle başlamaktadır. Mağdurlar, olayların gelişimini sözlü ya da yazılı olarak ifade ettiklerinde, zorbayla karşılaştıklarında ya da kendisine zorbaları anımsatan bir şeye maruz kaldıklarında, yıldırma olayını yeniden yaşar gibi olmaktadırlar. Mağdur zorbayla karşılaştığında, korku hissi geri gelmekte ve zaman zaman kalp atışları düzensizleşmekte, soluk almakta zorlanmakta ve gözleri kararmaktadır. Mağdur, zorbalar ve onların yaşattığı olumsuz deneyimleri ile ilgili kabuslar ve rüyalar da görebilmektedirler. Hiçbir uyaran olmaksızın mağdur korkuya kapılabilmekte ve bu durum da mağdurun hala zorbanın etkisi altında olduğunu göstermektedir. Çünkü zorbayla olan ilişkisi devam etmektedir.

Mağdurlarla yapılan görüşmelere göre, zorbalığa uğrayan kişi durumu değiştiremediği takdirde intihar düşüncesini kesin çözüm gibi görebilmektedir. Çünkü, zamanla mağdurların yaşamlarında anlam algısı azalmakta ve hayattan bıkkınlık oluşabilmektedir. Hissedilen değersizlik ve hayatın anlamsızlığı, kişide ölüm isteğini oluşturabilmektedir. Yine bu görüşmelere göre mağdurların intihar etmek için planlar yaptıklarını ve bu planları uygulama eşiğine geldikleri ifade edilmiştir. Mağdurların intihar planlarından vazgeçmelerinde ise aile, çocuklar, tıbbi tedaviler ve dini inancın önemli rol oynadığı tespit edilmiştir.

5. Tazminat elde etmeye çalışmak

Mağdurlar arasında olayların gelişimini irdeleyen ve tazminat, intikam ve barışma konularından söz edenler, normal hayata dönme sürecindedirler. Mağdurlar, iç ve dış süreçlerde adalet için, zorbalığın adil olmadığı ve kendi hatasından kaynaklanmadığının doğrulanması için maddi tazminat ya da mesleki onaylama biçiminde bir tazminat almak için, hem zorbalarla hem de yetkili makamlarla mücadele edebilmektedirler. Bazı yıldırma mağdurları intikam almak isterken bazıları barışmak istemektedir. Mağdurların bir kısmı ise hayatta her şeyi karşılayabilmek için daha sağlıklı tercihler yapmak gerektiğini ifade etmişlerdir.

Araştırmalara göre, mağdurların bir kısmı, işyerlerinden ayrılıp ve yeni bir hayata, yeni bir işe başlama, farklı bir bölgede oturma ve eğitimlerine devam etme gibi sebeplerden dolayı işten ayrılıp evlerinden taşınmayı uygun görmektedirler. Spor eğitmenliği, ilginç konular üzerinde çalışmalar gibi gönüllü işler, kişide güç, motivasyon ve onay sağlamakta ve hayata yeni bir anlam katarak mağdura devam etme gücü vermektedir (Hoel et al., 1996 ; Akt., Djurković ve ark., 2004).

Mağdurlarla yapılan bu görüşmelere göre, psikolojik ve dini bilgi de mağdurun yıldırma anılamasına yardımcı olabilmekte, dini inanç sayesinde kuvvet ve teselli bulabilmektedirler. Bazı yıldırma mağdurları, kendilerine yapılan yıldırma nedeniyle, başkalarına karşı daha saygılı ve düşünceli olduklarını hissettiklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmalara göre yıldırmanın tüm stres kaynaklarından daha yoğun ve yıkıcı etkiler bıraktığına dair çeşitli bulgular elde edilmiştir (Gürler, 2006). Bazı araştırmacılar yıldırma ile sağlık arasındaki ilişkinin açık olmadığını ifade etmektedirler. Çünkü sağlık problemleri olan insanlar mağdur olmaya daha yatkın hale gelmektedirler (Hoel et al., 1996 ; Akt., Djurković ve ark., 2004). Fakat bir çok çalışmada ise yıldırmanın çeşitli semptomların sebebi olduğu kabul edilmektedir. Mağdurlar işyerinde yıldırma yaşadıkları zaman olumsuz duygular

yaşamaktadırlar. Bu olumsuz duygular kişiyi fiziksel semptomlara karşı hassas hale getirip, psikosomatik bozukluklara yol açmaktadır (Djurkoviç ve ark., 2006).

Görülen şikayetleri psikolojik semptomlar ve fizyolojik semptomlar olarak ikiye ayırmak mümkündür (Djurkoviç ve ark., 2006; MacIntosh,2005).

Psikolojik semptomlar; korku, coşku ve umudun giderek azalması, güven yitimi, kızgınlık, suçluluk, özgüvenlerinin zayıflatılması (MacIntosh,2005; Hallberg, 2006; Arpacioğlu, 2004), çaresizlik duygusu, sürekli gerginlik (Einarsen, 2000), ağlama krizleri (Selimoğlu, 2006), uykusuzluk (Selimoğlu, 2006; Hallberg, 2006; Vandekerckhove, 2003; Djurkoviç ve ark., 2006; Gürler, 2006; Einarsen, 2000; Çobanoğlu 2005), dengesizlik (Selimoğlu, 2006), hassaslık (Selimoğlu, 2006), konsantrasyon güçlüğü (Hallberg, 2006; Djurkoviç ve ark., 2006; Einarsen, 2000; Leymann, 1997; Vandekerckhove, 2003; Tınaz, 2006; Çobanoğlu 2005), ruh halinde dalgalanmalar, umutsuzluk (Hallberg, 2006), depresyon (Djurkoviç ve ark., 2004; Tınaz, 2006 ; Selimoğlu, 2006, Hallberg, 2006; Leymann 1997; Einarsen, 2000; Arpacioğlu, 2004), yaygın stres (Djurkoviç, 2006), anksiyete (Djurkoviç ve ark., 2004; Djurkoviç ve ark., 2006; Hallberg, 2006; Vandekerckhove, 2003; Arpacioğlu, 2004), panik atak (Hallberg, 2006; Selimoğlu, 2006; Tınaz, 2006), alkol ya da ilaç kullanma (Selimoğlu, 2006), Post Travmatik Stres Bozukluğu (Hallberg, 2006; Vandekerckhove, 2003; Mueller, 2000; Leymann 1997; Tınaz, 2006) şeklinde sıralanabilir.

Araştırmacılara göre mağdurda görülen fizyolojik semptomlar ise tansiyon (Selimoğlu, 2006; Hallberg, 2006; Arpacioğlu, 2004), mide bağırsak problemleri (Djurkoviç ve ark., 2006; Selimoğlu, 2006; Tınaz, 2006), kilo problemleri (Selimoğlu, 2006; Tınaz, 2006), nefes alma güçlüğü (Arpacioğlu, 2004), nezle, sese karşı hassasiyet, solunum sorunları (Hallberg, 2006), başağrısı (Hallberg, 2006; Djurkoviç ve ark., 2004; Tınaz, 2006) kalp şikayetleri, tüm vücutta ağrı (Hallberg, 2006; Djurkoviç ve ark., 2006; Tınaz, 2006) olarak sıralanmaktadır.

Davenport ve arkadaşları (2003) ise, yıldırmanın mağdur üzerine olan etkilerini yıldırma derecelendirmelerine göre sıralamışlardır. Aşağıdaki tabloda sözü geçen derecelendirme ve etkiler belirtilmiştir.

Tablo 2.7 Yıldırma Dereceleri ve Mağdurun Sağlığı Üzerine Etkileri

1. Derece Yıldırma	2. Derece Yıldırma	3. Derece Yıldırma
Ağlama	Yüksek tansiyon	Şiddetli depresyon
Aralıklı uyku bozuk.	Kalıcı uyku bozuklukları	Panik ataklar
Alınganlık	Mide-bağırsak sorunları	Ciddi hastalıklar
Konsantrasyon bozuk.	Konsantrasyon bozuk.	kazalar
	Aşırı kilo alıp-verme	İntihar girişimleri
	Depresyon	3. kişilere karşı şiddet
	Alkol / ilaç alışkanlığı	
	İşyerinden kaçmak	
	Alışılmadık korkular	

Kaynak:Davenport ve ark.(2003). **Mobbing ve İşyerinde Duygusal Taciz.** İstanbul, Sistem Yayıncılık

Yıldırmanın etkilerini Leymann (1997) ise, kronik endişe ile ilişkilendirmiş ve mağdur üzerinde on sekiz belirtisi olduğundan bahsetmiştir. Bu koşulların uzun sürmesi halinde uzun vadeli fiziksel komplikasyonlara ve hastalıklara neden olabileceğini ifade etmiştir.

Kaslarla İlgili Gerilim Semptomları

1. Ürperti, gerginlik, sarsaklık.
2. Gergin, ağrıyan ya da acıyan kaslar.
3. Rahatsızlık.
4. Aşırı yorgunluk.

Otonom Sinir Sistemi Hiperaktivitesi

1. Oksijen ihtiyacı ya da nefes darlığı hissi.
2. Kalp çarpıntısı
3. Terleyen ya da ıslak ve soğuk eller.
4. Ağız kuruluğu.
5. Baş dönmesi.
6. Bulantı, diyare ve diğer mide-bağırsak rahatsızlıkları.
7. Aniden soğuk ya da sıcak basması.
8. Sık idrara çıkma.
9. Yutkunma zorluğu ya da “boğazda yumru”.

Tetiktelik ve Aşırı Duyarlılık

1. Heyecan ya da telaş.
2. Beklenmedik dış uyarımlara aşırı tepki.
3. Konsantrasyon zorlukları ya da “bomboş zihin”.
4. Uyuma zorlukları.
5. Alınganlık.

2.4.6. Mağdurların Yıldırma ile Başa Çıkma Yolları

Çobanoğlu (2005), herhangi bir işyerinde fiziksel ve zihinsel bir saldırı ile karşılaşan çoğu insanın derin bir hayal kırıklığı ve üzüntü yaşadığını ve bu kişilerin adeta kendi benliklerinin ve yaşam kaynaklarının ölümüne tanıklık ettiklerini belirtmektedir. Araştırmacı, yıldırma sürecinde erkekler ve kadınların farklı reaksiyonlar gösterdiğini belirtmiştir. Kadınların konuşarak, ağlayarak ve yazarak tepkilerini gösterdiğini, erkeklerin ise öfke, şiddet, bağırıp çağırma ve zaman zaman saldırganlık yoluyla tepkilerini açığa vurduklarını ifade etmiştir. Araştırmacı, örgütsel yıldırma sürecinde ayakta kalabilmek için her şeyden önce yüksek düzeyde bilinç gelişimi sağlamak ve bu yolla kişinin kendisine olan güvenini artırmak olduğunun altını çizmiştir.

Arpacioğlu (2006), mağdurların eleştiri aldıklarında içselleştirmeden değerlendirme yapmalarını, gerçekçi bir biçimde eleştiriye değerlendirmelerini, başkalarının ve kendi negatif içsel sesinin özgüvenlerini yaralayacak yorum ve davranışlarına izin vermemelerini önermiştir. Haklı ve yapıcı eleştiri ile zorbalığın arasındaki farkın ayırımında olmaları gereğine vurgu yapmıştır.

Yıldırmaya uğrayan mağdurlarla yapılan görüşmelere göre mağdurların çoğu, pozitif iç konuşmaları sürdürmenin, kendilerini moral bozukluğundan koruduğunu belirtmektedir. Pozitif iç konuşmalar, onlara gelecek duygusu kazandırmakta ve sorunun kendilerinden kaynaklanmadığını hatırlatmaktadır. İşyerinin stresinden sonra rahatlayacak zaman bulmalarının kendileri için önemli olduğunu ifade etmektedirler. Bazı katılımcılar, işyerinde durumu izleyenlerden destek alma başarısını göstermektedirler. Bu destek, seri yıldırmanın sıklığını azaltmaya yardımcı olmakta ve hedef alınan kişinin tecrit edilme duygusunu da azalmaktadır (MacIntosh, 2005).

Davenport ve arkadaşlarına göre (2003), mağdurların içlerinde bulundukları özel durum ve işyerinin kültürüne göre tüm seçenekleri tartmak son derece büyük önem taşımaktadır. Erken eylem ve seçeneklerin hemen uygulanmasının verilebilecek en iyi karşılık olduğu ifade edilmektedir. Yine bazı mağdurlarca seçenek olarak görülen bir diğer yol da şiddete başvurarak intikam almaktır. Fakat ani hareket etmenin ve şiddetin akılcı bir seçim olmadığı ve mağdurlarca yıldırma karşısında neler yapabilecekleri ile ilgili çeşitli seçenekler olduğu belirtilmiştir. Bu seçenekler aşağıdaki tabloda sıralanmaktadır.

Tablo 2.8 Mağdurun Yıldırma ile Başa Çıkma Kullarılabileceği Stratejiler

1. Üzüntüyü bilinçli bir şekilde yaşamak.
2. Değişimin değerine inanmak.
3. Kişinin kendisini ortamdan yalıtmaması.
4. Arkadaş ve aileden destek almak.
5. Bir evcil hayvan edinmek.
6. Sevilen şeylerden kuvvet almak.
7. İnsanlarla bir arada bulunmak ve özgüvenini geliştirecek çeşitli aktiviteler yapmak.
8. Var olan becerileri başka şekillerde kullanmak.
9. Yeni bir beceri edinmek.
10. “Kurban” zihniyetini bırakmak.
11. Kontrolü kaybetmemek ve seçeneklerin olduğuna inanmak.
12. İşyeriyle araya bir mesafe koymak ve geniş bir bakış açısı edinmek.
13. Bir plan yapmak.
14. İnançlı olmak.

Kaynak:Davenport ve ark.,(2003).**Mobbing, İşyerinde Duygusal Taciz.** İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Davenport ve arkadaşları (2003), mağdurun yıldırma ile başa çıkma kullarılabileceği stratejileri yukarıdaki gibi açıklarken, mağdurlarla yapmış olduğu görüşmeleri sonucunda onların yıldırma ile başa çıkma stratejilerini ise şu şekilde sıralamıştır:

- Gerçekte olanları iyi değerlendirme,
- Saldırılara korkmadan ve güvenle karşılık verme,
- Kendileri üzerinde oynanan oyunda yer almama,
- Kurban olmayı reddetme,
- Büyük bir fiziksel ve ruhsal dayanma gücü gösterme ve işlerin değişıceğine inanma,
- Uzun süreli mücadeleye hazırlık yapma,

- Gerektiğinde ayrılmak için hazırlık yapma,
- Enerjilerini, hoşlarına giden başka alanlara aktarma,
- Yaratıcılıklarını işyerleri için kullanmama

Davenport (2003), genelde yıldırma etkilerinden uzaklaşabilmek için kullanılan idman, meditasyon gibi geçici gerilim azaltma yöntemlerinin yeterli olmayacağını hatta mağduru, yeni bir iş bulma ve kendini güçlendirme gibi önlemler almaktan uzaklaştırabileceğini ifade etmiştir.

Tutar (2004)'a göre, işyerlerinde psikolojik şiddetle bireysel başa çıkmada uygulanacak bazı taktik adımlar bulunmaktadır. Yıldırma ile başa çıkmak için mağdur öncelikle kendi kişiliğini geliştirmeli, direncini artırmalıdır. Araştırmacı, bu amaçlarla atılabilecek adımları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. *Öz-Saygının Geliştirilmesi:* Herkesin yıldırmaya dayanma katsayısı farklıdır. Söz konusu katsayı bireyin "uyum düzeyi"ni ve "direnme sınırları"nı belirlemektedir. Yıldırmaya karşı direnç gösterip, başa çıkmak için baş vurulacak yollardan biri, özsaygının geliştirilmesidir. Kişi ne kadar kendisi olabilirse, yıldırmaya karşı koyma yeteneği o oranda yüksek olmaktadır.
2. *Denge Bölgeleri Oluşturmak:* Yıldırmanın varlığı, insanı rahatsız etmektedir. Mağdurun istikrarını ve yaşam düzenini bozmaktadır. Söz konusu istikrarsızlığa karşı "denge bölgeleri" yıldırma ile başa çıkmaya yardımcı olmaktadır. Denge bölgesi, her tür istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı, mağdurun kendini güvenli ve esenlik içinde hissettiği ortamdır.
3. *Mesleki Beceri ve Nitelikleri Geliştirmek:* Yıldırmanın oluşturduğu psikolojik gerilimi azaltmanın bir başka

yolu, kişisel ve mesleki nitelikleri, mümkün olduğu kadar hatalardan arındırarak geliştirmektir. Bu tavır, mağdurun kendisine karşı duyduğu güveni ve özsaygısını yükseltmektedir.

4. *Ruh Sağlığını Korumak*: Gerilim azaltıcı önlemlerden bir diğeri, ruh sağlığıdır. Geliştirilen güçlü psikolojik uyum, mağdurun psikolojik yaralanmasını engeller ve psikolojik şiddet karşısında onu daha donanımlı kılmaktadır. Ruh sağlığı yerinde olan birinin yıldırmaya karşı direnci daha yüksek olmaktadır.

5. *Algılama Stratejilerini Güçlendirmek*: Her tür yıldırma faktörü insanın kişilik süzgecinden geçer ve bu kişilik onun yıldırmaya tepkisinin ne kadar güçlü olacağını belirlemektedir.

6. *Değerlerini Açıklamak*: Kişisel değerlerin bilincine varmak ve yaşamın bu değerlerle doğal bir uyum içinde olduğundan emin olmak, yıldırmaya karşı direnç göstermede etkin bir yoldur. Mağdur, değerleri nedeniyle mağdur seçildiğini unutmamalıdır. Mağdur kendini kurtaracak en güçlü silahının, sahip olduğu değerler olduğunu bilmelidir.

Yıldırma ortamında mağdurun yaşamı yaşanılır kılmak için; kendine göre uygun bir bakış açısı geliştirmesi, risk almaktan korkmaması, güçlü ve yetenekli olduğu alanlarda yoğunlaşması, güçlü inançlar ve idealler geliştirmesi, kişiliğini yeniden daha güçlü bir şekilde kurgulaması, psikolojik şiddetle bireysel başa çıkmada takip edilecek taktiklerden bazılarıdır.

Zorbanın taktiklerinden biri de, mağduru yalnızlığa ve sosyal izolasyona itmek olduğu için, bu gibi durumlarda sosyal desteğin önemi artar. Sosyal destek, bireyin ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçların, başka

bireylerle kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesini sağlamakta ve onu yalnızlıktan kurtarmaktadır.

Yukarıda belirtilen “yıldırma ile doğru başa çıkma stratejilerine” ek olarak, yıldırma durumuna maruz kalındığında yapılmaması gereken davranışlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tutar, 2004).

Geriye Dönük Davranışı Göstermek: Geriye dönük kişi, önceden programlanmış kararlara ve alışkanlıklara, tutucu bir biçimde bağlanmaktadır. Kendini geçmişte başarılı kılan değerleri ve kuralları temel veri olarak kabul etmektedir. Geriye dönük kişilerin sosyal görüşü geriye dönük olmakta ve geçmişteki düzene isterik bir bağlılık göstermektedir. Kişiyi, yıldırma baskısından kurtaracak olan davranış, yıldırma sırasında kendini yeniden kurgulamada gösterebileceği başarı olmaktadır.

Engellenme Hissine Kapılmak: Engellenme hissiyle hayal dünyasına kaçarak kendine hayali bir dünya yaratmamalıdır. Ara sıra hayal dünyasına kaçış gerginliği gidererek günlük yaşamdaki sorunlarla daha etkin biçimde uğraşmaya yardımcı olsa da bu, yöntem olarak seçilmemelidir. Aksi halde kişinin gerçekle ilgisini kesmekte ve hayal dünyasıyla gerçek dünya birbiriyle karışmaktadır. Bu tür bir dünya, mağdurun günlük yaşamına uyumunu daha çok zorlaştırmakta, yıldırma ile mücadele azmini kırmaktadır.

Aşırı Basite İndirgeme Davranışı: Basite indirgeyen kişi için genellemeler geçerlidir. Belli bir durumun, her yerde herkes için geçerli olduğunu düşünmektedir. Genelleme yapan kişiler, bütün ile parça arasındaki farklılığı gözden kaçırmazlar. Genellemeci yaklaşım, yıldırma ile mücadele için gerekli azim ve çabayı gösterme yerine, mevcut durumu kabul etmekten başka bir işe yaramamaktadır. Çünkü genelleme kişinin seçici algısını öldürmekte ve farkındalığı ortadan kaldırmaktadır. Genellemenin karşıtı ayırt etmedir. Ayırt etme ise, mağdura güçlü bir sağduyu kazandırabilmektedir. Sağduyunun güçlü olması, yıldırma ile daha iyi bir mücadeleye neden olacaktır.

Mağdurun yaşamı gerçek değerleriyle uyum içerisinde olduğu oranda, yıldırma karşısında güç ve direnç kazanmaktadır. Mağduru zayıf düşürecek en büyük yanlışlık, yıldırma karşısında kendini yargılamak ve kendini yadsımaktır. Rekabetçi duygulardan ve kendisiyle yarışmaktan vazgeçmesi ve aşırı zihinsel ve psikolojik yük getirecek rekabetçi duygulardan uzak durması, mağdurun yıldırmaya karşı daha dirençli olmasını sağlayacaktır.

2.5. Yıldırmaya Neden Olan Yönetimsel ve Örgütsel Faktörler

2.5.1. Yıldırmanın Yönetimsel ve Örgütsel Nedenleri

İşyerinde yıldırma farklı şekillerde uygulansa da örgütün ve yöneticilerinin, insanlık ve ahlak açısından açıklanması mümkün olmayan pek çok şeyi, meşru ve gayri meşru güçlerini sistemli bir şekilde acımasızca kullanarak, belirli bir bireyi ve grubu yok etmeye yöneldikleri görülmektedir. Sert davranışlar, azarlamalar ve gözdağı vermeler sık sık tekrarlanırken, ilk anda anlaşılması ve kanıtlanması çok zor sabotajlar da, zaman zaman tepe yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir (Tınaz, 2006).

Kendilerine yıldırma uygulandığını belirten mağdurların bakış açılarına göre, yıldırmanın en önemli nedenlerinden biri, örgüt iklimi ve örgütsel işleyişle ilgili sorunlardır. Zorbalar, toplumsal geleneklerin ve ev sahipliği yapan örgütsel kültürün ürünleridir.

Mağdurlarla yapılan görüşmeler temel alınarak, işyerlerinde yıldırma ortada çıkaran dört belirgin özellik aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Leymann 1993, Akt., Einarsen, 1999):

1. İş tasarımındaki belirsizlik
2. Lider yetersizliği
3. Mağdurun sosyal açıdan yetersizliği
4. Örgütte düşük ahlaki standartlar

Diğer araştırmacılar ise yıldırmanın nedenlerinin; iş ile ilgili belirsizlikler, işteki pozisyon ve statü endişesi (Bayrak-Kök, 2006; Laçiner, 2006), iş ve terfi konusundaki rekabet, (Harvey, 2006; Bayrak-Kök, 2006), iş yükünden kaynaklanan düşük tatmin (Vandekerchove, 2003; Bayrak-Kök, 2006), başarının az kabul görmesi ya da hiç kabul görmemesi (Vandekerchove, 2003), yöneticinin taktir ve onayını alma arzusu (Bayrak-Kök, 2006), yetersiz ve niteliksiz personel, zorbanın duygusal dengesizliği, yetersiz gelir düzeyi (Tutar, 2004), rol belirsizliği ve rol çatışması (Bayrak-Kök, 2006; Selimoğlu, 2006; Tutar, 2004), kıskançlık duyguları (Bayrak-Kök, 2006), hatalı personel seçimi (Laçiner, 2006), zorbanın kavgacı kişiliği (Tutar, 2004; Zapf ve ark., 1996), örgütsel şiddet olayları, (Bayrak-Kök, 2006; Selimoğlu, 2006), örgüt içerisindeki zayıf iç iletişim (Vandekerchove, 2003; Laçiner, 2006; Selimoğlu, 2006), stres verici bir iş ve örgütsel iklim, (Harvey, 2006; Bayrak-Kök, 2006; Tutar, 2004; Yüçetürk 2006; Laçiner, 2006; Selimoğlu, 2006), zayıf yönetim ve liderlik anlayışının varlığı (Vandekerchove, 2003; Bayrak-Kök, 2006; Tutar, 2004; Laçiner, 2006; Selimoğlu, 2006; Harvey ve ark., 2006), işyerindeki sosyal iklim yetersizliği (Bayrak-Kök, 2006; Selimoğlu, 2006; Harvey ve ark., 2006), iş kontrolü eksikliği (Vandekerchove, 2003; Harvey ve ark., 2006), yöneticinin aşırı iş düzeni ve kuralcılığı (Harvey, 2006; Tutar, 2004), iş yetiştirme baskısı (Vandekerchove, 2003; Harvey, 2006; Bayrak-Kök, 2006; Tutar, 2004), çözülemeyen çatışmaların varlığı (Bayrak-Kök, 2006; Laçiner, 2006; Selimoğlu, 2006) ile ilişkili olduğunu saptamışlardır.

Davenport ve arkadaşları (2003) ise örgütlerde uygulanan yıldırmanın sebeplerini aşağıdaki gibi belirlemişlerdir:

1. İşletmenin küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması
2. İşgücünün genç çalışanlardan oluşturulması kararı
3. Örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulma isteği,
4. İşletmenin yeni amaçlarını çalışanların benimsememesi
5. Herhangi bir konuda örgütsel başarının artırılması kararı
6. Çalışanların güncel bilgi ve teknolojideki değişikliklere ayak uyduramaması durumu
7. Örgüt içinde istenen değişime ayak uyduramayanların olması
8. Örgüt yönetiminin, arzu ettiği kültürel değişikliği sağlayamaması,
9. Örgüt yönetiminin, örgüt içindeki alt gruplar arasında yaşanan güç çekişmelerinde gruplardan birinin yanında tavır takınması,
10. Örgüt yönetim kademelerinde radikal değişiklikler olması,
11. Örgütün liderlerinin duygusal zekadan yoksun olmaları,
12. Örgütün maliyet bazlı düşünerek daha pahalı olan eski personeli daha ucuz olan yenisiyle değiştirmek istemesi
13. İş yerinde iki çalışan arasında örgüt politikaları açısından uygun görülmeyen bir romantik ilişkinin oluşması durumunda, romantik ilişkinin bilinmesi/farkına varılmasıyla birlikte örgüt politikalarının buna onay vermemesi.

Yukarıda sayılan durumlar önlenemezse örgüt, çalışanları işten atmak yerine yıldırmayı tercih etmektedir.

2.5.2. Yıldırmaya Neden Olan Örgüt Tipleri

Bir örgüt yıldırmayı kendi uygulayabilir ancak bir takım sebeplerle yıldırma uygulamalarını görmezden gelebilmekte hatta yıldırma uygulanabilecek bir örgüt kültürünü desteklemektedir (Gürler, 2006). Aşağıda yıldırmaya neden olan örgüt tipleri sıralanmıştır.

1. Direkt Yıldırma Uygulayan Örgütler:

Bu tür işletmeler olumsuz, güven oluşturulması mümkün olmayan, gayri ahlaki bir yapıdadırlar.

2. Dolaylı Yoldan Yıldırma Uygulayan Örgütler:

Yönetimdeki atalet ve beceriksizlik, örgüte hakim olamama, yöneticilerin duygusal zeka eksiklikleri, yıldırmaı belirleyebilecek bir insan kaynakları sisteminin ya da anlayışının olmayışı, mağdurların çoğu zaman başlarına gelene bir anlam verememeleri ya da birtakım çekinceler yüzünden yönetime duyurmamaları sebebiyle mağdurların farkında olmayabilmektedirler. Dolayısıyla örgüt dolaylı yoldan yıldırmanın bir parçası haline gelmektedir. Bu durum kötü bir yönetimin göstergesidir.

Diğer taraftan bir örgüt yıldırmaı kendi uygulamayabilir ancak bir takım sebeplerle yıldırma uygulamalarını görmezden gelebilmekte hatta yıldırma uygulanabilecek bir örgüt kültürünü desteklemektedir (Gürler, 2006).

2.5.3. Yıldırmanın Uygulandığı Örgütlere İlişkin Sonuçlar

Yıldırma olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları bulunmaktadır (Tınaz, 2006). Aşağıda, yıldırmanın örgütler üzerindeki psikolojik, ekonomik ve sosyal maliyetleri üzerindeki olumsuz etkileri sıralanmıştır.

2.5.3.1. Yıldırmanın Örgütlere Psikolojik Maliyetleri

Yıldırmanın örgütlere çeşitli psikolojik maliyetleri vardır. Aşağıda yıldırmanın olduğu örgütlerde oluşabilecek psikolojik sonuçlar listelenmiştir.

- Bireylerarası anlaşmazlık ve çatışmalar
- Olumsuz örgüt iklimi
- Güvensizlik ortamı
- Genel saygı duygularında azalma
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması (Tınaz, 2006; Laçiner, 2006; Yüçetürk 2006; Davenport ve ark., 2003).

2.5.3.2. Yıldırmanın Örgütlere Ekonomik Maliyetleri

Yıldırma olgusunun örgütlere ciddi boyutta zararlar getirmektedir. Bu anlamda yıldırma, son yılların örgütsel hastalığı olarak algılanmaktadır (Tınaz, 2006). Aşağıda yıldırma olgusunun örgütlerdeki ekonomik maliyetleri sıralanmıştır.

- Hastalık izinlerinin artması
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti
- Genel performans düşüklüğü
- İş kalitesinde düşüklük
- Çalışanlara ödenen tazminatlar
- İşsizlik maliyetleri

- Yasal işlem ve/ya da mahkeme masrafları
- Erken emeklilik ödemeleri

2.5.3.3. Yıldırmanın Örgütlere Sosyal Açıdan Maliyetleri

Her işletmenin belirli bir vizyonu bulunmaktadır. Bu vizyona ulaşılması için stratejik planlar yapılmakta ve bu planlar uygulanarak istenen hedeflere zamanında ulaşılması düşünülmektedir. Bu hedeflerin uygulanmasında başrollerde etkili olanlar örgüt çalışanlarıdır. Örgüt çalışanlarının motivasyonu, hırsı, ekip çalışmasındaki başarıları işletmenin gelişmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde yaşanan olumsuz olaylar sadece bir ya da iki kişi ile sınırlı kalmamakta dolaylı olarak tüm örgüt çalışanlarını olumsuz etkilemektedir (Selimoğlu, 2006). Aşağıda yıldırmanın örgütlere sosyal açıdan maliyetleri listelenmiştir.

- Ekip ruhunun kaybolması
- Birliktelik ruhunun bozulması
- Firmanın saygınlığının ve adının lekelenmesi

2.5.4. Örgütlerin Yıldırmaya Karşı Alabilecekleri Tedbirler

Leymann'a göre (1997), bilimsel olarak şu ana kadar henüz herhangi bir araştırma sonucu ile doğrulanmış olmasalar da yıldırma durumunda örgütte kullanılabilecek bir çok ölçüt vardır. Bir ölçüt seçmeye gelindiğinde, mevcut yıldırma sürecinin hangi aşamada olduğu bilinmelidir. Yıldırmanın gelişimini önlemek, durdurmak ya da maruz kalan bireyi iyileştirmekle ilgili farklı ölçekler mevcuttur.

1. **Yıldırmayı önleme:** Çatışmaların daha tehlikeli durumlara dönüşmesini önlemek için politikalar geliştirmek, işverenlerin

ilgisi dahilinde olmalıdır. İşveren çatışmaların tehlikeli artışının örgütlerin ilgisi dahilinde olması ve üst yönetimin denetimci ve yöneticiler tarafından önlemeyi bir kural olarak görmesi neredeyse yeterlidir. Çatışma yönetimini şirket politikasına uygun bir şekilde kullanma konusundaki eğitim, yıldırmaı önleyici bir ölçektir.

2. Erken Yönetim Müdahaleleri: Erken müdahale için, bir denetici, yıldırma sürecinin ilk işaretlerini okuyabilmelidir.

Ayrıca üst yönetim de örgütteki tehlikede çalışan bir ya da daha fazla bireyi tavsiye için belirlemelidir. Yönetimin belirli bir durumda aktif hale gelebilmelerine izin vermek için yetkilerini bu temsilcilere devretmesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalara göre, deneticinin görevlerini yeteri kadar iyi yapamamasının nedeni, deneticinin böyle bir çalışmadaki örgütsel rolünün oldukça güvensiz olmasından kaynaklandığını ortaya çıkarmıştır. Çünkü yönetici kademesinde de zorbalara bulunabildiğinden deneticiler kendilerini güvensiz hissetmekte ve görevlerini yapamamaktadırlar. Erken önlemenin başka bir yolu da örgütsel düzenin ve davranış etiklerinin örgütte yıldırmaı önleyecek şekilde düzeltilmesidir.

3. Mesleki Rehabilitasyon: Bir yıldırma süreci geliştiğinde, bireyi tehlikeden korumak, denetici ve yöneticilerin yükümlülüğünde olmalıdır. Bireyin damgalanması engellenmeli ve birey itibarını yüksek tutabilmelidir. Eğer kişi hastalık izni almaya zorlanırsa, mesleki rehabilitasyon önerilmelidir. Bununla birlikte, kişinin yıldırma sürecine geçip mutsuz olmasına izin verilmesi, temel olarak yönetim başarısızlığı olarak görülmelidir.

Harvey ve arkadaşları (2006), işyerlerinde yıldırmanın nedeninin insan yapısından kaynaklandığını belirtmektedir. İnsanların sosyal, çevresel ve biyolojik sebeplerden dolayı diğerlerini bastırmaya ihtiyaç duyduklarını ve işyerinin bu faaliyetleri için uygun bir ortam oluşturduğunun altını

çizmektedir. Örgütlerde yıldırmaı engellemek için önlem alınmadığı takdirde, yıldırmanın örgütte başarısızlığın gizli sırrı olarak kalacağını bildirmektedir. Ayrıca Harvey (2006), örgütlerde yıldırmaya karşı alınacak tedbirleri sistematik olarak aşağıdaki gibi şekilde sıralamaktadır:

2.5.4.1. Ele Alınması Gereken Çevresel Tedbirler

Yıldırmanın çalışanların ve örgütün performansı üzerinde belirgin bir olumsuz etkisi olabilir (Wilson, 1991; Bird & Beechler, 1995; Zapf, Knorz & Kulla, 1996; Teper, Duffy & Shaw, 2001; Akt., Harvey ve ark., 2006). Yöneticinin en önemli sorumluluğu, çalışanlara güvenli ve tehdit edici olmayan işyeri sağlamaktır. Bu ortamı sağlarken , müdahale etme yerine korunmaya önem verilmelidir (Djurković ve ark., 2005). Örgüt tarafından alınması gereken çevresel tedbirler aşağıda sıralanmaktadır.

- a) Örgütsel çevrenin ve çalışanların, örgütteki yıldırma faaliyetlerinin seviyesi ve ağırlığına bakış açılarının objektif olarak değerlendirilmesi.
- b) Örgütteki fonksiyonel olmayan yıldırma faaliyetlerine ilişkin mevcut resmi standart çalışma prosedürlerinin değerlendirilmesi.
- c) Bütün bölüm, mevki ve idareciler arasında yıldırma faaliyetlerinin örgüt kültüründeki esas yerinin belirlenmesi.
- d) Yüksek yıldırma faaliyetlerine sahip olarak tanımlanan bölümlerde/birimlerdeki personel ve zorbalar için geliştirilen yıldırmaı önlemeye yönelik eğitim çalışmalarının geliştirilmesi.
- e) İdarecilerin yıldırma faaliyetleri ile ilgili örgütte belirlenen bir süredeki (örn. geçen yıl ya da son beş yıl) hareketlerin değerlendirilmesi.
- f) Yıldırmaya uğramış ya da diğerlerine karşı yıldırmaya tanık olmuş bireyler tarafından kullanılabilecek resmi, eleştirel olmayan bildirme mekanizmalarının geliştirilmesi.

- g) Uyarılma ve güncellemenin başarısını devam ettirmek için yıldırma politikaları, süreçleri ve prosedürlerinin sürekli izlenmesi.

2.5.4.2. Örgütte Bulunanların Yanı sıra Potansiyel Zorbalarda Ele Alınması Gereken Tedbirler

Kendilerine yıldırma uygulandığını belirten mağdurların bakış açılarına göre, yıldırmanın en önemli nedenlerinden bir, örgüt iklimi ve örgütsel işleyişle ilgili sorunlardır. Zorbalara, toplumsal geleneklerin ve ev sahipliği yapan örgütsel kültürün ürünleridir (Tınaz, 2006). Örgütlerde potansiyel zorbalara karşı alınabilecek tedbirler bulunmaktadır.

- a) İşe alım sırasında yıldırma ihtimalini en aza indiren seçme yöntemlerinin kullanılması
- b) Tanımlanan zorbanın örgütteki kolay incinebilen gruplar/bireyler ile doğrudan ilişkisini azaltmak için zorbanın iş konumunun yapılandırılması.
- c) Tanımlanan zorbanın daha önceki davranışları, mağdurlar ve yıldırma olayı ile ilgili ek eğitim ve bilinçlendirme hazırlanması.
- d) Zorbanın değerlendirme sorumluluklarını azaltmak ve konumunun kişisel olmayan boyutlarını kullanabileceği şekilde işinin yeniden düzenlenmesi.
- e) Davranışları ve mağdura etkileri ile ilgili içgörü sahibi olmalarını sağlamak için zorbaya yönelik profesyonel rehberlikte bulunma.
- f) Kronik zorbaları örgütten ayırabilmek için istek ve gerekli otoriteye sahip olma.

2.5.4.3. Zorbalığa Uğramış Bireylerle İlgili Ele Alınması Gereken Tedbirler

Yıldırma genellikle kabul edilemez olarak addedilir fakat aynı zamanda her yerde mevcuttur . Yıldırma ile etkili başa çıkma örgütler ve bireyler için büyük endişe kaynağı olarak görülmektedir (Djurkoviç ve ark., 2005).

Aşağıda mağdurlara yönelik alınması gereken tedbirler listelenmiştir.

- Bireyin Öz değerlilik boyutlarının (örn. Bilişsel, duygusal, başarı, karakter, fiziksel) değerlendirme formunu tamamlamak, mağdurun kendini tanınmasında ve fark edilen eksiklikleri ele almak için eğitim, danışma ve rehberliği geliştirmek.
- Potansiyel mağdurlar için zorbanın atağından önce örgüt içerisinde destek mekanizması geliştirmek.
- Mağdurun kendinden intikam alınacağı korkusu çekmeden rahatlıkla kullanabileceği bir denetim mekanizması oluşturmak.
- Zorbanın mağdur üzerinde denetimini azaltmak/engellemek için mağdura örgüt içerisinde yeni bir konum fırsatı verme.

Tınaz'a göre (2006), yıldırma sürecini önleyebilmek için örgütteki belirsizliğin giderilmesi gerekmektedir. Görev tanımları açıkça yapılmalı, sorumluluklar belirlenmelidir. Beklenen davranışların ne olduğunu ve etik standartları açıkça ortaya koyan, birbiriyle çelişmeyen personel politikası oluşturulmalıdır. Yönetim söylemleri ile eylemleri arasında tutarlılık sağlanmalıdır. Özellikle yöneticiler etik düşünüş ve davranış bakımından kendilerini geliştirmeli ve diğer çalışanlara örnek olmalıdır.

Yöneticilerde bulunması gereken bu becerilerin değeri küçümsenmemelidir. Yıldırma üzerine yapılan çalışmaların bulguları, örgütlerde yıldırma davranışlarında en fazla bulunan kişilerin, sergiledikleri bu davranışların bilincinde olmasalar da yöneticiler grubunda yer aldıklarını göstermektedir.

Yönetimde saydamlık sağlanmalı, bunu gerçekleştirmek için kararlara katılmaya önem verilmeli ve katılma ortamı yaratılmalıdır.

Örgütte iletişim sürecinin etkinliği sağlanmalıdır. İyi işleyen bir iletişim için dürüstlük ilkesi temel değer olarak kabul edilmelidir. Dürüstlüğün olmadığı bir örgütte doğru ve sağlıklı bir bilgi akışı da gerçekleşmeyecektir. Öte yandan iyi bir iletişim dedikoduyu da önleyecektir.

Etkinlikle işleyen bir şikayet mekanizması oluşturulmalı, disiplin sorunları, hızlı ve tarafsız bir şekilde çözüme ulaştırılmalıdır.

Çalışanlar, örgütün hedef ve amaçlarına yönelmeleri için sürekli eğitilmelidir. Sadece kendini değil, ötekileri ve örgütü de düşünebilme pratiği kazandırılmalıdır.

Personel seçiminde teknik yeterliliklerden başka duygusal zekaya da önem verilmelidir. Parlak zekası olanlar her zaman iş ortamında başarılı olamamaktadır. Bu nedenle duygusal zekası yüksek liderler ve görevliler örgüte çekilmelidir. Böylece yaratıcılık, yenilik geliştirmeye yatkınlık, empatik iletişim, motivasyon gibi duygusal zeka gerektiren özellikleri olan bireyler örgüte kazandırılmalıdır. Örgütün her düzeyindeki çatışma başarıyla yönetilmelidir.

Çalışma yaşamının kalitesini artırmak, çağdaş yönetim anlayışının en önemli gereklerinden biri olarak kabul edilmelidir.

2.6. İlgili Araştırmalar

2.6.1.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Simon ve ark., (2007) “ Pennsylvania istihdam yasasının işyerinde zorbalığa izin vermesi” adlı makalesinde, zorbanın ve mağdurların yapı ve karakterlerini belirtmiş ve kendi eyaletlerinde yasanın çalışanları korumadığından dolayı kişinin yıldırmaya karşı alabileceği bireysel tedbirler ile yıldırma ile başa çıkabileceklerini ileri sürmüştür.

“Tamamlayıcı stratejik zorbalık ile tahrip edici zorbalık üzerine dengeli bakış açısı” adlı araştırmasında Ferris ve ark. (2007), örgütlerde stratejik zorbalığın yerinde kullanılmasının verimli sonuçlar verebileceğini fakat iddialı taktikli kabadayılığın ise örgüt içerisinde ciddi problemlere yol açabileceğini bildirmektedir.

Agervold ise (2007), “İşyerinde zorbalık: tanımlamalar ve yaygınlık üzerine ampirik bir çalışmaya dayalı tartışma” adlı makalesinde subjektif tanımlamalar üzerinde durmuş ve zorbalığın mağdur tarafından yanlış bir şekilde değerlendirilebileceğini öne sürmüştür.

Djurkoviç ise (2006), 22 yaşında 127 kişi (71 kadın, 56 erkek) % 57’si perakende servisi, % 21’i işçi, %17’si yönetici personel ve % 5 otelcilik endüstrisinde çalışan Avustralyalı üniversite öğrencileri ile çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmanın sonuçları aşağıdaki gibidir:

- profesyonel durumu tehdit - % 96,0
- dengesiz davranışlar - % 88,0
- aşırı iş - % 75,6

- izolasyon - % 80,3
- sözlü sataşmalar - % 83,5

Ayrıca araştırmacı bu çalışmasında, zorbalığın olumsuz duygudurum ve fiziksel semptomlarla ilgili olduğunu fakat nevrozla ilişkisiyle anlamlı bir ilişkisinin olmadığını ortaya çıkarmıştır.

Harvey ve arkadaşlarının (2006) yapmış olduğu çalışma, zorbalığın artış nedenleri, zorbalığın birey ve örgüt üzerindeki etkileri ve örgütlerde zorbalığı engellemek için uygulanabilecek sistematik yaklaşımları içermektedir.

Strandmark (2006) işyerinde zorbalığın sağlık açısından sonuçlarını araştırmış ve zorbalığın kişide tamamen iyileşmeyecek ve kolaylıkla yeniden açılıp acı vermeye devam edecek bir travma bıraktığına dair bulgularını makalesinde belirtmiştir.

Nephrology Nursing Journal, (2006) Mayıs-Haziran sayısında Erickson ve Williams-Evans'ın yapmış Amerika'da yapmış oldukları araştırmaya göre hemşirelerin % 82'nin iş yaşamları süresince saldırıya uğradıkları ve çoğunun rapor edilmediği belirtmişlerdir.

IEE Engineering Management'in, (2005) yapmış olduğu araştırmaya göre işyerinde yıldırmanın İngiliz ekonomisine yılda 1,3 milyar paund zarar verdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca yıldırma üretkenlik ve çalışan döngüsüne de sebep olmaktadır. The Trust Digital Opinion dergisine göre, çalışanların % 70'i son 6 ay içinde yıldırmaya şahit olmuştur. Bu durum bir yıl önce % 87, 1999' da ise % 93'tür. Çoğu taciz çalışanın üstü tarafından gerçekleşmektedir. Yapılan araştırmalara göre yıldırma, sözel ve bastırma şeklinde uygulanmaktadır.

Lewis ve ark., (2005) ise mağdurların zorbalığa uğradıklarında tanımlama problemi yaşadıklarını, kendilerinin kişisel nedenlerden dolayı hedef seçildiklerini ve yıldırmanın örgütsel kaynaklı olmadığını düşündüklerini belirtmektedir. Bu durumun ise mağdurlara verilebilecek desteğe ve haklarını yasal yollarla almalarına engel olduğunu makalesinde belirtmiştir.

Djurković ve arkadaşları (2005) yılında işyerinde zorbalığın farklı türlerine karşı mağdurların davranışsal tepkilerini araştırmışlardır. Bu çalışmanın sonucunda iddiacılık (örn. Zorbayla yüzleşmek, zorbayla konuşmak) tepkisinin kaçınma ve resmi yardım aramadan daha fazla kullanıldığı ortaya çıkmıştır.

Hogh ve arkadaşları (2005) ise çalışmasında, yıldırmanın uzun süreli etkilerinin psikolojik sağlık üzerine özellikle kadınlarda etkili olduğunu belirtmiştir. Araştırmacı, erkeklerin çatışmaya girdiklerinden dolayı erkeklerde yıldırmanın çok fazla etkili olmadığını belirtmiştir.

MacIntosh'un (2005) yılında yaptığı çalışmada ise kırsal alanda işyerinde zorbalık deneyimleri araştırılmıştır. Çalışma, zorbalığa uğrayan bireylerdeki fiziksel, zihinsel ya da duygusal semptomları, zorbalığın özgüven ve sosyal yaşam üzerindeki etkileri kapsamaktadır.

Ferris (2004) yayınlamış olduğu makalede örgütlerin bir çalışandan gelen zorbalık suçlamasıyla karşılaştıklarında örgütsel temsilcilerin verdikleri yanıt tiplerini araştırmıştır. Bu çalışma sonucunda ise yanıtların yeterli olmadığını ortaya koymuştur. Örgütlerde, zorbalık suçlamalarının yönetimindeki farkındalığın artırılması gerektiğini ve işyerindeki yöneticinin ve insan kaynaklarının eğitimlerinin zorunlu olduğunu ortaya koymuştur.

White (2004) “ işyerinde zorbalığın psikodinamik bir perspektifi” adlı makalesinde örgütsel yaşamın karmaşık ve dinamik yapısını ortaya

koymuştur. Yaşam d teorisiyle zorba ve mağdur arasındaki ilişkinin gelişimi, derinlemesine araştırılmıştır.

Djurkoviç ve arkadaşları (2004) “İşyeri zorbalığının fiziksel ve psikolojik etkileri ve ayrılma niyetlerine etkileri: Bir psikosomatik ve yetersizlik hipotezi testi” adlı çalışmasının sonucunda zorbalığın olumsuz duygu, fiziksel semptomlar ve zorbalık sonucunda işyerinden ayrılma ile pozitif korelasyon gterdiğini ortaya koymuştur.

Vandekerchove (2003) “İşyerinde dikey yıldışma” adlı çalışmasında örgütlerde dikey yıldışmanın yatay yıldışmaya göre daha fazla olduğunu belirtmektedir. Örgütlerde dikey yıldışmanın nedenleri ise işlevsel olmayan örgütsel yapı/kültür ile kişisel dinleme becerileri ve iletişim eksikliğinden kaynaklandığını ileri sürmektedir.

Mann ise (2001), yıldışmanın temelinde son yıllarda artan işsiz sayısının ve işi kaybetme endişesinin olduğunu belirtmiştir. alışmasında resmi verilere yer vermiş ve yıldışmanın ekonomiye ve sağlık sistemine 21.500 milyon Euro düzeyinde zarar verdiğini belirtmiştir. Ayrıca tüm çalışanların % 8’nin yıldışmayla en az bir kez karşılaştığını ve yaklaşık 12 milyon insanın aynı sorunla karşılaştığına dair bulgularını ifade etmiştir.

Mueller (2000) “alışmanın trajik sırrı: işyerinde suistimal edilme – PTSD” adlı çalışmasında işyerindeki zorbalığın bireysel ve örgütsel sebepleri üzerinde durmuş ve bireysel etkilenme ve post travmatik stres bozukluğu hakkında bilgi vermiştir. Ayrıca zorbalıktan bireysel korunma yollarına dair bilgi vermiştir.

Son derece önemli olmasına rağmen Türkiye literatüründe yıldışma ile ilgili çalışmalara çok sık rastlanmamaktadır. Fakat kısıtlı sayıdaki bazı araştırmacılar bu konuda çeşitli araştırma, makale ya da tezler yayınlamışlardır.

Asanakutlu (2006), örgütlerde yıldırma uygulamaları ve çatışma arasındaki ilişki konusunu araştırmış ve çatışmada en sık başvuru yöntemin örgütsel önleme olduğunu belirtmiştir.

Gürler ise (2006), “mobbingçi örgütler” adlı çalışmasında yıldırma uygulayan örgütleri ve örgütlerin neden yıldırma yaptıklarını ve mobbingçi örgüt tiplerini sıralamıştır.

Laçiner (2006) yıldırma kavramı üzerinde durmuş ve örgütsel açıdan yıldırma kavramını makalesinde açıklamıştır.

Selimoğlu, (2006) “Ofis yönetiminde mobbing” adlı çalışmasında ankete katılan 80 sekreter, yönetici sekreter, sekreter-ön muhasebe elemanı ve diğer büro elemanlarına yöneltilen sonuçlar değerlendirildiğinde çalışma ortamlarına göre % 53,8’nin işyerlerinde yıldırma uygulandığını ve % 44,9 oranında küçümseme, % 23,1 oranında hakarete maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Çalışma hayatından memnuniyetin karşısında yüksek oranda da çalışma ortamının huzursuzluklardan şikayetler belirtilmiştir. Psikolojik destek ile ilgili sorularda ise % 53,8’, psikolojik destek almadığını % 41’ü nadir de olsa gerek duyduğunu belirtmiştir.

Yücetürk (2006) ise “Mobbing kavramının tanımlanması” adlı makalesinde yıldırma sürecini tanımlamış ve mağdur ve zorbanın kişisel özellikleri ve yıldırmanın örgüte etkilerini belirtmiştir.

Bayrak-Kök, (2006) “İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri” adlı araştırmasında bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 2 kamu bankası ve 13 özel bankadan toplam 109 banka çalışanını kapsayan anket uygulamasına yer vermiştir. Katılanların %52,9’nun erkek olduğu belirlenmiştir. % 49,7’nin 18-30 yaş arasındaki

Çalışanlar oluşturmuş diğerk buyk yaş diliminin ise 31-40 yaşları arasında olduğu görülmüştür.

Yıldırmanın ortaya çıkmasında potansiyel olarak etkili görülen nedenlere bakıldığında en etkili nedenin örgütsel faktörler olduğu (% 4.03) görülmüştür. Bu araştırmaya göre, en etkili örgütsel faktörler sırasıyla; yoğun iş stresi, verimliliğey yönelik baskı, ahlaki ilke ve değerklere bağılı kalınmaması, zayıf bir yönetim ve liderlik anlayışı, rol atışması ve rol belirsizliğı, iş yerindeki sosyal iklim olarak tespit edilmiştir.

Ergenekon ise (2006), “İşyerinde Duygusal Taciz” adlı makalesinde yıldırmanın tanım, tarihçe, yıldırma davranışları, mağdur ve zorbanın kişilikleri gibi konulara değinmiştir.

Arpacioğlu (2006) alışmasında mağdurların kişilik özellikleri, yıldırmaya karşı alınabilecek bireysel tedbirler ve travmanın belirtileri üzerinde durulmuştur. Aynı araştırmacı 2004 yılında “İşyerindeki stresin gizli kaynağı: Zorbalık ve duygusal taciz” adlı makalesinde ise yıldırma aşamaları, mağdur ve zorbanın kişilik özellikleri, yıldırmadan etkilenme dereceleri ve yıldırmanın örgüte maliyeti konularına değinmiştir.

Baltaş (2002) “İşyerinde yıldırma (mobbing) adlı makalesinde yıldırma ve yıldırmanın sonuçları hakkında bilgi vermiştir.

2.6.2. K.K.T.C’de Yapılan Araştırmalar

Yapılan literatür araştırmasına göre yıldırma konusunda herhangi bir akademik araştırma ve makale çalışmasına rastlanmamıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırma grubu, verilerin toplanması, veri toplama araçları, kişisel bilgi formu, psikolojik yıldırma (mobbing) anketi, uygulama ve verilerin analizi konuları yer almaktadır.

a. Araştırma Modeli

Lefkoşa Devlet Hastanesinde görev yapan sağlık personeli ve idarecilerinin işyerlerinde yıldırma durumlarını inceleyen bu çalışmada, “betimsel model” kullanılmıştır.

Bu çalışmada, anket ile elde edilen verilerin nicel analizi ile var olan durum saptandığı için bu araştırma betimsel araştırma yöntemlerinden, genel tarama modelidir.

Araştırma grubuna uygulanmış olan anketler, SPSS 12.0 paket programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır.

Psikolojik Yıldırma (mobbing) Anketi, Lefkoşa Devlet Hastanesi çalışanlarının bir kısmına uygulanmış, çalışanların anketlere vermiş oldukları cevaplar yorumlanarak araştırmanın problemine yanıt bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırma Grubu

Bu araştırmada amaçlı örneklem kullanılmıştır. Lefkoşa Devlet Hastanesi çalışanları araştırma grubu olarak belirlenmiştir. Bu hastanenin seçiminde araştırmacının zaman sınırlılığı ve ekonomik güçlükler etkili olmuştur.

Araştırma grubu 150 kişiden oluşmuş olup, doğru ve eksiksiz doldurulmuş 108 geçerli bilgi formu ve anket, istatistiksel olarak değerlendirmeye alınmıştır.

Böylece araştırma kapsamı içindeki sağlık personeline uygulanan “Psikolojik Yıldıma (Mobbing) Anketi”nden elde edilen mobbing puanları ve diğer sorulardan elde edilen bilgiler 108 kişi üzerinden değerlendirilmiştir.

Araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1 Araştırma Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı ve Yüzdesi

Cinsiyet	f	%
Kadın	87	80.6
Erkek	21	19.4
Toplam	108	100

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi araştırma grubunun %80.6’sı kadın, %19.4’ü erkek personelden oluşmuştur.

Araştırma grubunun yaş değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 3.2.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2 Araştırma Grubunun Yaşa Göre Frekans Dağılımı ve Yüzdesi

Yaş	f	%
18-24	34	31.5
25-32	37	34.3
33-40	26	24.1
41-47	4	3.7
48 ve üzeri	7	6.5
Toplam	108	100.0

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi araştırma grubunda 18-24 yaş aralığında olanlar %31.5, 25-32 yaş aralığında olanlar %34.3, 33-40 yaş aralığında olanlar %24.1, 41-47 yaş aralığında olanlar %3.7, 48 ve üzeri yaş aralığında olanlar ise %6.5 olarak tespit edilmiştir.

Araştırma grubunun uyruk değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 3.3.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.3 Araştırma Grubunun Uyuğa Göre Dağılımı ve Yüzdesi

Uyruk	f	%
K.K.T.C.	103	95.4
T.C	5	4.6
Toplam	108	100.0

Tablo 3.3’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan personelin %95.4’ü K.K.T.C vatandaşı iken, %4.6’sı T.C vatandaşıdır.

Araştırma grubunun medeni duruma göre frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 3.4.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.4 Araştırma Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı ve Yüzdesi

Medeni Durum	f	%
Evli	65	60.2
Bekar	34	31.5
Boşanmış	9	8.3
Toplam	108	100.0

Tablo 3.4' de görüldüğü üzere ankete katılan personelin %60.2'si evli, %31.5'i bekar ve %8.3'ü boşanmış olduğu saptanmıştır.

Araştırma grubunun eğitim durumuna göre frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 3.5.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.5 Araştırma Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı ve Yüzdesi

Eğitim Durumu	f	%
İlkokul	1	.9
Lise	26	24.1
Ön lisans	54	50.0
Lisans	23	21.3
Yüksek lisans	1	.9
Doktora	3	2.8
Toplam	108	100.0

Tablo 3.5'de görüldüğü gibi araştırma grubunun eğitim durumu %0.9'u ilkokul, %24.1'i lise, %50.0'si ön lisans, %21.3'ü lisans, %0.9'u yüksek lisans, %2.8'i ise doktora olarak tespit edilmiştir.

Araştırma grubunun hizmet yılına göre frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 3.6.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.6 Araştırma Grubunun Şu An Görev Yapılan Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Dağılımı ve Yüzdesi

Şu an görev yapılan kurumdaki hizmet yılı	f	%
1 yıl	11	10.2
2-5 yıl	49	45.4
6-10 yıl	21	19.4
11-15 yıl	27	25.
Toplam	108	100

Tablo 3.6'da belirtildiği gibi araştırma grubunun görev yaptığı kurumdaki hizmet yılı süresi 1 yıl olanlar %10.2, 2-5 yıl arasında olanlar %45.4, 6-10 yıl arasında olanlar %19.4, 11-15 yıl arasında olanlar ise %25. olarak tespit edilmiştir.

Araştırma grubunun çalışma süresi değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 3.7'de gösterilmiştir.

Tablo 3.7 Araştırma Grubunun Çalışma Hayatı İçinde Bulunulan Yıl Süresine Göre Dağılımı ve Yüzdesi

Çalışma hayatı içinde bulunulan yıl süresi	f	%
1 yıl	14	13.0
2-5 yıl	31	28.7
6-10 yıl	21	19.4
11-15 yıl	19	17.6
16-20 yıl	12	11.1
21 yıl ve üzeri	11	10.2
Toplam	108	100.0

Tablo 3.7’de görüldüğü gibi araştırma grubunun çalışma hayatı içinde bulundukları yıl süresi 1 yıl olanlar %13.0, 2-5 yıl arasında olanlar %28.7, 6-10 yıl arasında olanlar %19.4, 11-15 yıl arasında olanlar %17.6, 16-20 yıl arasında olanlar %11.1, 21 yıl ve üzeri arasında olanlar ise %10.2 olduğu tespit edilmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma problemini tanımlamak ve yıldırma kavramı ile ilgili yazılı bilgilere ulaşmak için literatür taraması yapılmıştır. Konuyla ilgili yazılmış Türkçe ve İngilizce kitaplardan, makalelerden ve internetten yararlanılmıştır.

Araştırmada Lefkoşa Devlet Hastanesi’nde çalışan personelin yıldırmaı yaşayıp yaşamadıklarını ortaya koymak amacıyla toplam 77 maddeden oluşan Balıkesir Üniversitesi öğretim görevlilerinden Edip Özücü ve yüksek lisans öğrencisi Gönül Dangaç’ın birlikte geliştirdiği anket kullanılmıştır. Görüş ve değerlendirmeler için toplanan veriler “hiçbir zaman karşılaşmadım, bir defa karşılaştım, birkaç defa

karşılaştım, sık sık karşılaşıyorum, her hafta karşılaşıyorum, her gün karşılaşıyorum” şeklindeki derecelendirme ile soldan sağa “1-2-3-4-5-6” puan değerleriyle sayısallaştırılmıştır. Türkiye’de geliştirilen bu anketin Cronbach Alpha güvenirlikliği .95 olarak hesaplanmıştır. Bu anket K.K.T.C’ de uygulanacağından dolayı güvenirliği tekrar yapılmıştır. Buna göre Psikolojik Yıldırma Anketi’nin Cronbach Alpha katsayısı 1. ve 2. bölüm için .90 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın birinci alt amacı olan “son altı ay boyunca, halen çalışmakta olduğunuz iş yerinizde ya da daha önceki iş yerinizde yıldırma davranışları ile karşılaştınız mı veya ne sıklıkla karşılaştınız?” sorularına, birinci sorudan otuz beşinci soruya kadar olan sorularla anlaşılmaya çalışılmıştır.

İkinci alt amaç olan “çalışma ortamında şimdiki işyerinizde ve daha önceki iş yeriniz de karşılaştığınız sizi yıldırmaya, çalışma performansınızı düşürmeye yönelik davranışlar karşısında son altı ay içinde fizyolojik, psikolojik ve sosyal yaşananlar” ise ikinci bölüm’de birden yirmi beşinci soruya kadarki sorularla yanıt aranmaya çalışılmıştır. İkinci bölümün ikinci kısmında ise yıldırma davranışlarının kim tarafından uygulandığı sorusuna yanıt aranmıştır.

Araştırmanın üçüncü alt amacı olan “iş hayatında şu anki iş yeriniz de ve daha önceki iş yeriniz de karşılaştığınız sizi yıldırmaya, çalışma performansınızı düşürmeye yönelik davranışları azaltmak ya da bu davranışlardan kurtulmak için yapılanlar” ise üçüncü bölümde birden on beşinci soruya kadar ki sorularla anlaşılmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümün ikinci kısmında ise tek bir soruyla karşılaşılan bu davranışların sonucundaki tepki öğrenilmeye çalışılmıştır.

Yıldırma taciz anketi, yaklaşık 150 adet dağıtılmış ve araştırmacı tarafından kendilerine ulaştırılmıştır. Geri dönüş oranı %72 olarak gerçekleşmiştir.

3.4. Veri Toplamı Araçları

3.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu bölümde çalışanların kişisel bilgilerine ulaşmak amaçlanmıştır. Sekiz maddeden oluşmaktadır. Ankette çalışanların; cinsiyetleri, yaşları, uyrukları, medeni durumları, eğitim durumları, mevcut iş yerindeki çalışma süreleri, toplam kaç yıl iş hayatı içerisinde oldukları ve çalıştıkları sektör sorulmuştur.

3.4.2. Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Anketi

Anket Gönül Dangaç'ın hazırlamış olduğu ve geçerliği yapılmış olup, yayımlanmamış yüksek lisans tezinden alınmıştır. Anket yıldırma davranışları, davranışlar sonucunda oluşan çeşitli etkiler ve yıldırma sonucunda kişinin bu davranışlardan kurtulmak ya da etkisini azaltmak amacıyla kişinin tepkileri şeklindedir.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini ortaya çıkaracak sorular sorulmuştur. Bunlar cinsiyet, yaş, uyruk, medeni durum, eğitim durumu, mevcut iş yerindeki hizmet durumu, kaç yıldır çalışma hayatı içerisinde oldukları, çalıştıkları birim ve branş ile ilgili sorulardır.

Anketin birinci bölümünde son altı ay itibariyle mevcut iş yeri ya da daha önceki iş yerindeki yıldırma davranışları ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu bölümün soru sayısı otuz beştir. Birinci bölüm, hiçbir zaman karşılaşmadım (1), bir defa karşılaştım (2), birkaç defa karşılaştım (3), sık sık karşılaşıyorum (4), her hafta karşılaşıyorum (5), her gün karşılaşıyorum (6) şeklinde derecelenmiştir.

Anketin ikinci bölümü iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısmında yıldırma davranışları sonucu kişide son altı ay içerisinde fizyolojik, psikolojik ve sosyal olarak yaşananlar ile ilgili yirmi beş soru sorulmuştur. İkinci bölüm de hiçbir zaman karşılaşmadım (1), bir defa karşılaştım (2), birkaç defa karşılaştım (3), sık sık karşılaşıyorum (4), her hafta karşılaşıyorum (5), her gün karşılaşıyorum (6) şeklinde derecelenmiştir. Anketin ikinci kısmında, yıldırma davranışlarının kim tarafından uygulandığına dair bir soru bulunmaktadır.

Anketin üçüncü bölümü de iki kısımdan oluşmuştur. Birinci kısmında kişinin yıldırmandan kurtulmak ya da etkisini azaltmak için yaptığı davranışlara yönelik on beş soru yöneltilmiştir. İkinci kısımda ise karşılaşılan yıldırma sonucu kişinin tepkisine dair bir soru bulunmaktadır.

Ankette yer alan alt ölçeklemede en yüksek puan 6 ve en düşük puan 1 biçimde değerlendirilmiştir. Örneğin “Bana yapılan düşmanca davranışları hatırladığımda şiddetli üzüntü duyuyorum” maddesine “her zaman” seçeneğini işaretleyerek yanıtlayan bir personel, bu durumla her zaman karşılaştığını belirtmiş olmaktadır. Bu maddeye “hiçbir zaman” maddesini işaretleyerek yanıt veren bir personel, bu durumla hiç karşılaşmadığını ifade etmiş olmaktadır.

Anketin güvenilirliği bu anketi hazırlayan Gönül Dangaç tarafından analiz edilmiş ve hesaplanan iç tutarlık katsayısı (Cronbach Alfa değeri) .95 olarak bulunmuştur. Bu anket K.K.T.C’de uygulandığı için tekrar Cronbach Alfa değeri hesaplanmış ve değerin .90 olduğu bulunmuştur.

3.4. Uygulama

Uygulamanın yapıldığı hastanede toplam 41 birim bulunmaktadır. Toplam personel sayısı 763’tür. Çalışanlarının 5’ idari kadro, 126’sı doktor, 368’i hemşire, 44’ü teknisyen, 2’si hademe, 218’i diğer çalışanlardan oluşmaktadır. Kadın personel

sayısı 489 kişi olup oran olarak toplamın %64'ünü oluştururken çalışan erkek personel sayısı ise 277 kişi olup oran olarak % 36'sını oluşturmaktadır.

Anketi cevaplayan 108 personelin %4.6'sı ontoloji, %8.3'ü kadın-doğum, %6.4'i yoğun bakım, %5.6'sı acil, %3.7'si beyin cerrahisi, %2.7'i çocuk cerrahisi, %10.1'i dahiliye, %0.9'ı diyet, %2.7'si fizik tedavi, %11.1'i genel cerrahi, %10.1'i göğüs-kalp-damar, %0.9'u intaniye, %3.7'si labaratuvar, %1.8'i ortopedi, %1.8'i radyoloji, %0.9'u ameliyathane, %7.4'ü çocuk hastalıkları, %2.7'si göğüs hastalıkları, %4.6'sı göz, %0.9'u kulak-burun-boğaz, %7.4'ü nöroloji, %0.9'u üroloji birimlerinde çalışmaktadırlar.

Ankete katılan personelin %80.6'sı kadın, 19.4'ü erkektir. Personelin %5.6'sını idari kadro, %4.6'sını doktor, %69.4'ünü hemşire, %4.6'sını teknisyen, %8.3'ünü sekreter, %1.8'ini tıbbi sekreter, %1'ini hademe ve %4.6'sını diğer branşlardan çalışanlar oluşturmaktadır. Bulgular kısmında tüm soruların değerlendirilmesi tablolar ve açıklamaları ile birlikte verilmiştir. Yıldırımaya maruz kalan personelden "mağdur", yıldırma uygulayanlardan ise "zorba" şeklinde bahsedilecektir.

3.6. Verilerin Analizi

Anket formlarındaki cevaplar kodlanarak doğru olarak kodlanarak SPSS 12.0 istatistiksel analiz programına girilmiştir ve analiz edilmiştir.

BÖLÜM IV

Bu bölümde yıldırımaya uğrama ile cinsiyet, yaş, eğitim durum, mevcut kurumdaki hizmet yılı, çalışılan birim ve branş gibi bazı demografik etkenlerin ilişkisi, maruz kalınan davranışlar, yıldırma davranışları sonucu yaşananlar ile yıldırma davranışları sonucunda kişinin vermiş olduğu tepkiler ile ilgili bulgular tablolastırılarak yorumlanmıştır.

BULGULAR VE YORUM

4.1. Genel Bulgular

Araştırmanın problem cümlesi “Lefkoşa Devlet Hastanesinde çalışmakta olan sağlık personelinin yıldırımaya maruz kalma durumları ve sıklığı nedir?” biçiminde belirlenmiştir. Bu problem cümlesine ilişkin genel bulgular Tablo 4.1’de belirtilmiştir.

Tablo 4.1 Sağlık Personelinin Maruz Kaldıkları Yıldırma Türlerine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Yıldırma Davranışları	1		2		3		4		5		6	
	Hiçbir zaman karşılaşmadım		Bir defa karşılaştım		Birkaç defa karşılaştım		Sık sık karşılaştı yorum		Her hafta karşılaştı yorum		Her gün karşılaştı yorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Başkalarının yanında benimle aşağılayıcı ve onur kırıcı şekilde konuşuluyor.	35	32.4	16	14.8	39	36.1	13	12.0	4	3.7	1	.9
2. Benimle ve özel yaşantımla ilgili asılsız söylemlerde	56	51.9	16	14.8	20	18.5	15	13.9	-	-	1	.9

bulunuluyor, eleştiriliyor.												
3. Ruh sağlığımın yerinde olmadığı ima ediliyor.	91	84.3	9	8.3	3	2.8	2	1.9	2	1.9	1	.9
4. Özgüvenimi olumsuz etkileyecek, gururumu incitici iş yapmaya zorlanıyorum.	75	69.4	10	9.3	11	10.2	7	6.5	3	2.8	2	1.9
5. Dürüstlüğü ve güvenilirliğim sorgulanıyor.	76	70.4	12	11.1	12	11.1	6	5.6	1	.9	1	.9
6. İşim sürekli değiştiriliyor.	88	81.5	8	7.4	7	6.5	4	3.7	1	.9	-	-
7. Sözlü tehdit ediliyor ve uyarı alıyorum.	76	70.4	15	13.9	11	10.2	4	3.7	-	-	2	1.9
8. Performansıyla ilgili sürekli olumsuz değerlendirmeler yapılıyor.	69	63.9	16	14.8	14	13.0	4	3.7	2	1.9	3	2.8
9. Sorumlu olmadığım konularda suçlanıyorum.	47	43.5	21	19.4	24	22.2	9	8.3	3	2.8	4	3.7
10. Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca ben sorumlu tutuluyorum.	55	50.9	14	13.0	25	23.1	8	7.4	3	2.8	3	2.8
11. Yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunuyor.	59	54.6	19	17.6	22	20.4	5	4.6	2	1.9	1	.9
12. Yaptığım her işte mesleki yeterliliğim sorgulanıyor.	79	73.1	9	8.3	13	12.0	1	.9	-	-	6	5.6
13. Benimle ilgili haksız gerekçelerle yazışmalar yapılıyor/ rapor tutuluyor.	88	81.5	11	10.2	5	4.6	2	1.9	2	1.9	-	-
14. Yaptığım iş hissettirilmeden (dolaylı) kontrol ediliyor.	57	52.8	14	13.0	24	22.2	8	7.4	1	.9	4	3.7
15. Kendimi göstermeme fırsat verilmiyor,	69	63.9	12	11.1	19	17.6	2	1.9	3	2.8	3	2.87

özgürce ifade etmem engelleniyor.												
16. Verdiğim karar ve öneriler eleştirilerek, reddediliyor.	70	64.8	14	13.0	16	14.8	4	3.7	1	.9	3	2.8
17. Sorumluluğumda olan işler benden alınarak, daha düşük pozisyonda kişilere veriliyor.	86	79.6	10	9.3	8	7.4	3	2.8	-	-	1	.9
18. Benden daha düşük pozisyonda kişiler tarafından denetleniyorum.	83	76.9	11	10.2	10	9.3	1	.9	1	.9	2	1.9
19. Yaptığım iş değersiz ve önemsiz görülüyor, küçümseniyor.	64	59.3	7	6.5	23	21.3	6	5.6	-	-	8	7.4
20. Görüşme ve konuşma isteğime yanıt alamıyorum, uzaklaştırılıyorum.	76	70.4	12	11.1	14	13.0	2	1.9	1	.9	3	2.8
21. Bulduğum ortamda görmezden gelinerek, yokmuşum gibi davranılıyor.	71	65.7	14	13.0	18	16.7	3	2.8	-	-	2	1.9
22. Konuşurken sık sık sözüm kesiliyor.	64	59.3	10	9.3	26	24.1	6	5.6	-	-	6	5.6
23. Gönderdiğim elektronik posta ve telefonlara yanıt verilmiyor.	93	86.1	5	4.6	7	6.5	2	1.9	1	.9	-	-
24. İş arkadaşlarımla benimle konuşması engelleniyor ya da yasaklanıyor.	100	92.6	4	3.7	3	2.8	-	-	-	-	1	.9
25. Bir ortama girdiğimde, bulunduğum ortam bilerek terk ediliyor.	92	85.2	7	6.5	6	5.6	1	.9	2	1.9	-	-
26. İşten ayrılmam ya da yer değiştirmem için baskı yapılıyor.	95	88.0	10	9.3	2	1.9	1	.9	-	-	-	-
27. İşim için gerekli olan bilgi,	101	93.5	3	2.8	1	.9	2	1.9	1	.9	-	-

doküman ve materyaller benden saklanıyor.												
28. Şahsi eşyalarım zarar veriliyor.	93	86.1	7	6.5	6	5.6	1	.9	-	-	1	.9
29. İyi çalışmama rağmen, çoğu kez bana bağırılıyor masaya yumruk vuruluyor ve azarlanıyorum.	81	75.0	10	9.3	14	13.0	3	2.8	-	-	-	-
30-Benimle alay edilip, gülünüyor.	88	81.5	13	12.0	4	3.7	2	1.9	-	-	1	.9
31-İş arkadaşlarım özel toplantı, piknik vb. etkinliklere davet etmiyorlar.	92	85.2	8	7.4	3	2.8	3	2.8	-	-	2	1.9
32- İş bitirmem konusunda baskı yapılıyor.	86	79.6	11	10.2	7	6.5	2	1.9	2	1.9	-	-
33- Sorumluluk alanlarım bana danışılmadan değiştiriliyor.	90	83.3	9	8.3	8	7.4	1	.9	-	-	-	-
34-Fiziksel özümlerle dalga geçiliyor, alay edilip gülünüyor.	93	86.1	8	7.4	6	5.6	-	-	-	-	1	.9
35-Kapasitemin altında işler veriliyor.	86	79.6	7	6.5	7	6.5	5	4.6	1	.9	2	1.9

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere ankete katılanların çoğu yıldırma davranışları ile hiçbir zaman karşılaşmamışlardır. Ankete katılanların çoğunlukla hiç karşılaşmadım cevabını vermelerinin nedeni K.K.T.C’nin küçük bir ada olmasından kaynaklanmış olabilir. Zira ada kültüründe insanlar birbirleriyle daha yakın bağlar oluşturabilmekte ve aile desteği daha kuvvetli olabilmektedir. Fakat bu sonuçlar bu olgunun hiç yaşanmadığı anlamına gelmemektedir. 1. soruda “Başkalarının yanında benimle aşağılayıcı ve onur kırıcı şekilde konuşuluyor” (%36.1), 9. soruda “Sorumlu olmadığım konularda suçlanıyorum” (%22.2), 10. soruda “Ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca ben sorumlu tutuluyorum” (%23.1), 11. soruda “Yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili sürekli kusur/hata bulunuyor”(%20.4), 14. soruda “Yaptığım iş hissettirilmeden

(dolaylı) kontrol ediliyor” (%22.2), 19. soruda “Yaptığım iş değersiz ve önemsiz görülüyor, küçümseniyor”(21.3), 22. soruda “Konuşurken sık sık sözüm kesiliyor”(24.1) oranlarında olup, katılımcıların yıldırma ile birkaç defa karşılaştıklarına rastlanmıştır. Bu cevaplar az da olsa yıldırmaya rastlanabileceğini ya da uygun ortam oluştuğunda yıldırmanın yaşanabileceğini göstermektedir.

4.2. Yıldırmanın Türü ve Sıklığı Cinsiyet Açısından Anlamlı Düzeyde Farklılık Göstermekte Midir? Alt Problemine İlişkin Bulgular

Yıldırmanın türü ve sıklığının cinsiyete göre t testi sonuçları Tablo 4.2’de gösterilmektedir.

Tablo 4.2 Yıldırmanın Türü ve Sıklığının Cinsiyete Göre T- Testi Sonuçları

	N	X	S	T	Sd	P
KADIN	87	1.53	0.51			
				-9.14	0.13	0.01
ERKEK	21	1.6	0.75			

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere erkek ve kadınların yıldırmaya maruz kalma düzeyleri arasındaki farka bakıldığında t testi sonucu anlamlı bir fark bulunamamıştır.

4.3. Sağlık Personeli, Yıldırma Davranışları Sonucunda Fizyolojik, Psikolojik ve Sosyal Belirtileri Hangi Oranda ve Sıklıkta Göstermektedir? Alt Problemine İlişkin Bulgular

Sağlık personelinin yıldırma davranışları sonucunda fizyolojik, psikolojik ve sosyal belirtilerinin türleri ve oranları Tablo 4.3’te gösterilmektedir.

Tablo 4.3 Yıldırma Davranışları Sonuçlarının Fizyolojik, Psikolojik ve Sosyal Belirtilerine Göre Türleri ve Oranları

	1		2		3		4		5		6	
	Hiçbir zaman		Bir iki defa		Ara sıra		Sık sık		Çoğunlukla		Her zaman	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Bana yapılan düşmanca davranışları hatırladığımda şiddetli üzüntü duyuyorum.	40	37.0	23	21.3	33	30.6	3	2.8	5	4.6	4	3.7
2. İş yerimde kendimi yalnız hissediyorum, kimseye güvenemiyorum.	50	46.3	25	23.1	24	22.2	4	3.7	1	.9	4	3.7
3. Sabahları işe gelmek istemiyorum.	29	26.9	10	9.3	48	44.4	12	11.1	3	2.8	6	5.6
4. Kendime olan güvenimin ve saygımın azaldığını hissediyorum.	55	50.9	22	20.4	23	21.3	5	4.6	-	-	3	2.8
5. İş performansım ve motivasyonum azaldı. İşime karşı bağlılığımın azaldığını hissediyorum.	41	38.0	25	23.1	30	27.8	6	5.6	3	2.8	3	2.8
6. Özel hayatım (ailem) bundan olumsuz olarak etkileniyor.	45	41.7	15	13.9	33	30.6	9	8.3	4	3.7	2	1.9
7. Çoğu zaman kendimi suçlu hissediyorum.	56	51.9	29	26.9	17	15.7	1	.9	3	2.8	2	1.9
8. İçimden ağlamak isteği geliyor.	45	41.7	27	25.0	27	25.0	4	3.7	4	3.7	1	.9
9. Kendimi ihanete uğramış gibi hissediyorum.	59	54.6	24	22.2	17	15.7	6	5.6	1	.9	1	.9
10. Görünür bir neden yokken kötü bir şey olacakmış korkusu yaşıyorum.	50	46.3	25	23.1	22	20.4	10	9.3	1	.9	-	-
11. Aşırı tedirginim ve kolayca öfküleniyorum, panik yapıyorum.	73	67.6	14	13.0	11	10.2	6	5.6	2	1.9	2	1.9
12. Nefes darlığı, kalp çarpıntısı, mide rahatsızlıkları, karın ağrısı, baş dönmesi yaşıyorum.	57	52.8	23	21.3	21	19.4	4	3.7	3	2.8	-	-
13. İş ortamında çalışma arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum.	46	42.6	31	28.7	28	25.9	3	2.8	-	-	-	-
14. Bir işe konsantre olmak da güçlük yaşıyorum.	62	57.4	25	23.1	17	15.7	3	2.8	1	.9	-	-

15. İşle ilgili hatalar yapıyorum.	64	59.3	35	32.4	9	8.3	-	-	-	-	-	-
16. Kontrol dışı hareketlerim/tiklerim gelişti.	90	83.3	11	10.2	5	4.6	-	-	2	1.9	-	-
17. Aşırı yemek yeme isteği ya da iştahta azalma oluyor.	52	48.1	16	14.8	29	26.9	5	4.6	5	4.6	1	.9
18. Alkol, sigara ya da ilaç (madde) kullanıyorum.	76	70.4	7	6.5	10	9.3	3	2.8	4	3.7	8	7.4
19. Kendimi stresli ve yorgun hissediyorum, sinirli oluyorum.	34	31.5	23	21.3	30	27.8	11	10.2	6	5.6	4	3.7
20. Migren, devamlı süren kronik baş ağrıları yaşıyorum.	50	46.3	18	16.7	29	26.9	9	8.3	1	.9	1	.9
21. Kaşıntı, dökülme, ürtiker, alerjik rahatsızlıklar, saç dökülmesi, elde ve ayakta soyulma görülüyor.	72	66.7	10	9.3	19	17.6	6	5.6	1	.9	-	-
22. Depresyonda olduğumu düşünüyorum.	55	50.9	20	18.5	24	22.2	3	2.8	5	4.6	1	.9
23. Yüzümde başımda ve omuzlarımda karıncalanmalar oluyor.	75	69.4	14	13.0	16	14.8	1	.9	1	.9	1	.9
24. Kendimi değersiz hissediyorum.	66	61.1	18	16.7	17	15.7	1	.9	1	.9	5	4.6
25. Uykuya dalmakta ve / veya uyumakta güçlük çekiyorum.	47	43.5	16	14.8	29	26.9	9	8.3	2	1.9	5	4.6

Yukarıdaki tabloya göre yıldırma davranışlarının son 6 ay içinde fizyolojik, psikolojik ve sosyal olarak olumsuz etkileri ile genel olarak karşılaşılmamıştır. Fakat 1. soruda “Bana yapılan düşmanca davranışları hatırladığımda şiddetli üzüntü duyuyorum” (%30.6), 3. soruda “Sabahları işe gelmek istemiyorum”(%44.4), 5. soruda “İş performansım ve motivasyonum azaldı”, “İşime karşı bağlılığımın azaldığını hissediyorum”(%27.8), 6. soruda “özel hayatım (ailem) bundan olumsuz olarak etkileniyor”(%30.6), 17. soruda “Aşırı yemek yeme isteği ya da iştahta azalma oluyor” (%26.9), 19. soruda “Kendimi stresli ve yorgun hissediyorum, sinirli oluyorum”(%27.8), 20. soruda “Migren, devamlı süren kronik baş ağrıları yaşıyorum”(%26.9), ve 25. soruda “Uykuya dalmakta ve / veya uyumakta güçlük çekiyorum”(%26.9) katılımcıların 6 ay içinde ara sıra fizyolojik, psikolojik ve sosyal

olarak etkilendiklerini belirtirken, 2. soruda “İş yerimde kendimi yalnız hissediyorum” (%23.1) ve 8. soruda “İçimden ağlamak isteği geliyor” (25.0) soru ifadelerine bir iki defa bu tür şikayetleri olduğu saptanmıştır. Ankete katılanların az da olsa fizyolojik, psikolojik ve sosyal olarak etkilenmelerinin nedenleri, çalışma şartlarının yoğunluğundan kaynaklanabilir.

4.4. İşyerinde Yıldırma Davranışları Kimler Tarafından Uygulanmaktadır? Alt Problemine İlişkin Bulgular

İşyerinde yıldırma davranışlarının kimler tarafından uygulandığı Tablo 4.4’te gösterilmektedir.

Tablo 4.4 İşyerinde Yıldırma Davranışlarının Kimler Tarafından Uygulandığına İlişkin Frekans ve Yüzdelik Sonuçları

	f	%
Yöneticilerim	42	38.9
Astlarım	15	13.9
Çalışma Arkadaşlarım	29	26.9
Diğer	22	20.4

Tablo 4.4’e göre yıldırma davranışlarını en çok uygulayan yöneticiler %38.9 oranında, çalışma arkadaşları %26.9, diğer kişiler %20.4, astlar %13.9 olarak belirlenmiştir. Yöneticilerin oranının yüksek çıkması diğer ülkelerdeki gibi dikey yıldırmanın daha fazla olduğu yönündeki bulguyla örtüşmektedir.

4.5. Yıldırma Davranışlarından Kurtulmak İçin Personelin Başvurduğu Davranışlar Nelerdir? Alt Problemine İlişkin Bulgular

Yıldırma davranışlarından kurtulmak amacıyla personelin başvurduğu davranış türleri ve oranları Tablo 4.5'te yer almaktadır.

Tablo 4.5 Yıldırma davranışlarından Kurtulmak İçin Personelin Başvurduğu Davranış Türleri ve Oranları

	EVET		HAYIR	
	f	%	f	%
1.Ciddi olarak işten ayrılmayı düşünüyorum.	14	13.0	94	87.0
2.Kurum içinde görev yerimi değiştirmeyi düşünüyorum.	41	38.0	67	62.0
3. Uğradığım haksızlığı, ilgili kişiyle yüz yüze konuşarak çözmeye çalışıyorum.	80	74.1	28	25.9
4. Maruz kaldığım olumsuz davranışları üst makama bildiriyorum.	57	52.8	51	47.2
5. İş yerinde olumsuz davranış sergileyen kişilere karşı yargıya başvurmayı düşünüyorum.	22	20.4	86	79.6
6. Eleştiri almamak için işime daha çok özen gösteriyorum.	85	78.7	23	21.3
7. Daha planlı ve daha çok çalışıyorum.	82	75.9	26	24.1
8. Zaman zaman intihar etmeyi düşünüyorum.	16	14.8	92	85.2
9. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	44	40.7	64	59.3
10. Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	49	45.4	59	54.6
11. Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.	80	74.1	28	25.9
12. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	77	71.3	31	28.7
13. Bu işte kayda değer başarı elde ettiğimi düşünüyorum.	69	63.9	39	36.1
14. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	83	76.9	25	23.1
15. İşimde karşılaştığım insanların bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum.	32	29.6	76	70.4

Tablo 4.5'te görüldüğü üzere 1.soruya yıldırma karşısında ciddi olarak işten ayrılmayı düşünenler (%13) iken, işten ayrılmayı gerek görmeyenlerin sayısı (%87) şeklinde saptanmıştır. 2.soruda kurum içinde görev yerini değiştirmeyi düşünenler (%38) iken, aynı yerde kalmaya devam etmek isteyenlerin sayısı (%62) olup daha fazladır. 3.soruda işyerindeki sorunlarını yüz yüze konuşarak halledenlerin sayısı (%74.1) kişi olup, bu soru ifadesine hayır cevabını tercih edenlerin oranı (%25.9)'dur. 4. soruda maruz kalınan olumsuz davranışları üst makama bildirenlerin ya da bildirmeyenlerin sayısı çok yakındır. Bu soru ifadesine evet cevabını verenler (%52.8) iken, hayır cevabını verenler (%47.2) kişidir. 5. soruda olumsuz davranışları yargıya taşımayı isteyenler (%20.4) iken, bu soruya hayır diyenler (%79.6) daha fazladır. 6.soruda ise eleştiri almamak için özen gösterenlerin oranı (%78.7) iken, bu soruya hayır cevabını verenlerden daha fazladır (%21.3). 7.soruda daha planlı ve çok çalışan oranı (%75.9), bu soruya hayır cevabını verenlerin oranı ise (%24.1)'dir. 8.soruda intihar etmeyi düşünen katılımcıların oranı (%14.8) iken bu soruya hayır cevabını verenler (%85.2) oranında olup evet diyenlere göre oldukça fazladır. 9. soruda işinden soğuduğunu hissedenlerin oranı (%40.7) iken bu soruya hayır cevabını verenlerin oranı (%59.3)'tür. 10. soru olan "Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum" ifadesine hayır cevabını verenler (%54.6) iken, evet cevabını verenlerin oranı (%45.4)'dür. Anket değerlendirilmesine göre söz konusu işyerinde yıldırma çıkmadığından 49 kişinin işten tükenme nedenleri, başka sebeplere bağlanabilir. 11. soru ifadesinde, işinde bir çok şey yapabileceğini hissedenlerin oranı (%74.1), bu soruya hayır diyenlerin oranı ise oldukça düşüktür (%25.9). 12. soru olan "İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum" ifadesine evet diyenlerin oranı (%71.3) iken hayır diyenlerin oranı ise 31 (%28.7) kişidir. 13.soruda, bulunduğu işte başarı elde ettiğini düşünenlerin oranı (%63.9) iken bu soruya hayır diyenlerin oranı (%36.1)'dur. 14. soru olan "İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum" ifadesine evet diyenlerin oranı oldukça yüksektir (%76.9). Hayır diyenlerin oranı ise (%23.1)'dir. Anketteki son soruya olan "İşimde karşılaştığım insanların bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum" ifadesine hayır diyenlerin oranı evet diyenlere göre oldukça fazladır. Evet diyenler (%29.6), hayır diyenlerin sayısı (70.4)'tür.

4.6. Personelin Yıldırma Davranışlarına Tepkileri Nelerdir? Alt Problemine İlişkin Bulgular

Personelin yıldırma davranışlarına tepki oranları Tablo 4.6'da gösterilmektedir.

Tablo 4.6 Personelin Yıldırma Davranışlarına Tepki Türleri ve Oranları

Yapılan Tepki	f	%
İstifa ettim	14	13.0
İşten çıkarıldım	8	7.4
Görmezden geldim	76	70.4
İnsan kaynaklarına bildirdim	10	9.3

Tablo 4.6'da görüldüğü üzere ankete katılanların %13'ü istifa ederken, %7.4'ü işten çıkarılma tehlikesi yaşamış, büyük bir çoğunluğu %70.4'ü az da olsa uğradığı yıldırma davranışlarını görmezden gelmiştir. Bu cevaplar ve sağlık personeli ile görüşmeler sonucu yıldırmanın yaşandığı fakat bu durumun şefleri tarafından anlaşılabacağına zor durumda kalacakları korkusunu desteklemektedir. Katılımcıların %9.3'ü ise insan kaynaklarına bildirmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuç

Yapılan araştırmalara göre Lefkoşa Devlet Hastanesi'nde yıldırma davranışlarına rastlanmamıştır. Sadece 'başkalarının yanında aşağılayıcı ve kırıcı konuşma', 'sorumlu olmadığı konularda suçlanma', 'ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca kendisinin sorumlu tutulması', 'yaptığı iş hissettirilmeden (dolaylı) kontrol ediliyor' sorularına katılımcıların "bir kaç defa yıldırma ile karşılaştıklarına" dair cevap verdikleri saptanmıştır. Bu soruların dışındaki sorulara "Hiç karşılaşmadım" şeklindeki cevaplar daha fazla verilmiştir.

Bu sonuçların alınmasındaki sebepler arasında, K.K.T.C'nin bir ada kültürüne sahip olması, toplulukçu, güçlü insani ilişkileri ve kuvvetli aile bağları ile günlük yaşam olaylarını hoşgörüyle karşılamaları sayılabilir.

Fakat, Lefkoşa Devlet Hastanesinde yıldırmanın olmadığı yönündeki bulgu, gerçeği yansıtmayabilir. Anket dağıtımı sırasında yapılan bazı görüşmeler sonucu personelin, gerçekleri söylemekte bazı çekinceleri ve gerçekleri ifade etseler de düzeltilmesi konusunda bazı şüpheleri olduğu dile getirilmiştir.

5.2.Öneriler

Araştırmanın bulguları doğrultusunda aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

1. Bu çalışma sonucu Lefkoşa Devlet Hastanesi personelinin yıldırma ile karşılaşmadıklarının, belirlenmiş olması oldukça memnuniyet verici bir sonuç olmuştur. Fakat bu araştırma, mobbing ile ilgili ilk çalışma olduğundan, değişik sektörlere de mobbingin uygulanıp uygulanmadığı ile ilgili çalışmalar yapılması KKTC'deki işyerlerinde yıldırma olgusuyla ilgili daha geniş bilgi sağlayacaktır.
2. Çalışma sırasında yapılan görüşmeler sonucu bir çok kişinin işiyle ilgili bazı sorunları yaşamaktan korkmaları ya da şikayetlerini ifade ettiklerinde herhangi bir değişiklik olmayacağı konusunda umutsuzluk taşıdıkları anlaşılmıştır. Bu nedenle daha sonra yapılacak araştırma için farklı yöntemler izlenmesi gerektiği önerilmektedir. Özellikle nitel araştırma yöntemleri ile desenlenecek tez ve araştırmalar, mobbing ile ilgili daha net sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.
3. Araştırma sonucunda az da olsa görülen yıldırma davranışlarının, kimler tarafından uygulandığına dair en yüksek oran, yöneticilere aittir. Bu nedenle, Sağlık Bakanlığı'nın hastanelerdeki yöneticilere, klinik şeflerine ve başhemşire ya da hemşire sorumlularına aşağıda belirtilen konuları içeren hizmet için eğitim konularının verilmesi etkili olabilir.
 - Yıldırma,
 - Çatışma yönetimi,
 - Stres yönetimi,
 - İletişim becerileri.
10. Yapılacak yeni çalışmalarda hastaneden çeşitli sebeplerle ayrılmış kişiler ve farklı birimlere gitmek için idareye başvuran kişiler ile görüşmeler yapılması faydalı sonuçlar verebilir.
11. Güney Kıbrıs'ta mobbing ile ilgili yapılan bir çalışma varsa Kuzey Kıbrıs ile yıldırmaya ilişkin kültürler arası bir araştırma ile sonuçlar araştırılabilir ya da her iki ülkedeki mobbing olgusu karşılaştırılabilir.
12. K.K.T.C'de sağlık sektöründeki yıldırmanın ayrıntılı bir şekilde araştırılması için özel sağlık sektöründe de yıldırmanın olup olmadığı araştırılabilir.

13. K.K.T.C’de yıldırmanın çeşitli sektörlerde uygulanmaması için tedbir mahiyetiyle yöneticilerin ve çalışanların eğitimi ile ilgili hizmet içi kurslarının açılmasının ve yöneticilere uygun donanım kazandırma çalışmalarının yapılmasının yararlı sonuçlar getireceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Agervold, M., (2007). Bullying at Work: A Discussion of Definitions and Prevalence, Based on an Empirical Study, **Scandinavian Journal of Psychology**, vol.48, (2), pp.161-172.
- Arkonaç, O. (1999). **Açıklamalı Psikiyatri Sözlüğü**. İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.
- Arpacıoğlu, G. İşyerinde Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz. Erişim Tarihi, 25.05.2007, **Web:** <http://www.mobbingturkiye.net>
- Arpacıoğlu, G., İşyerinde Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz. Erişim Tarihi, 25.05.2007, **Web:** <http://www.mobbingturkiye.net>.
- Arpacıoğlu, G. Zorbalık Mağduru Yeniden Başlamak İçin Ne Yapmalı?. Erişim Tarihi, 25.05.2007, **Web:** <http://www.mobbingturkiye.net>.
- Asunakutlu, T. (2006). Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki. **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 6 (11).111-129.
- Baltaş, A. (2002). İşyerinde Yıldırma (Mobbing). **Web:** Erişim Tarihi, 28. 06. 2007, <http://www.baltas-baltas.com>
- Bukspan E. (2004). A Personal View Bullying At Work In France. **British Journal of Guidance & Counselling**, Vol. 32, No. 3.

Charecteristics Of Bullies. Erişim Tarihi, 27. 03. 2007, **Web:**
<http://en.wikipedia.org>.

Cusack, Sean, Lancet. (2000). Workplace Bullying: a systematic review of risk factors and outcomes. **Workplace Bullying: Icebergs In Sight Needed**, 00995355, vol. 356, Issue 9248.

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

Dangaç. G. (2007). **Örgütlerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Bir Uygulama,** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Daniels, K. (2006). Rethinking Job Characteristics In Work Stres Research. Erişim Tarihi, 12. Nisan. 2007, **Web:** <http://hum.sagepub.com>

Davenport, N., R. D. Swartz ve G. P. Elliot, (2003). **Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz,** İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Dickson, D. (2005). Bullying In The Workplace. **Anaesthesia**, 60, 1159-1161.

Djurkoviç, N., D. MC Cormack, G. Casimir. (2006). Neuroticism and The Psychosomatic Model of Worrkplace Bullying. **Journal of Managerial of Psychology.**

Djurkoviç, N., M. Darcy, C. Gian. (2005). The Behovioral Reactions Of Victims To Different Types Of Workplace Bullying. **International Journal Of Organization Theory An Behavior**, Pg: 4339, 22 pgs.

Djurkoviç, N., D. MC Cormack, G. Casimir. (2004). The Physical and Psychological Effects Of Workplace Bullying and Their Relationship To Intention To Leave: A Test Of The Psychosomatic And Disability Hypotheses, Vol.7, Iss.4; Pg.469, 29 pgs.

DSM-IV-TR. (2005). **Tanı Ölçütleri Başvuru Kitabı**. (Çev. Ertuğrul Köroğlu, İstanbul, Hekimler Yayın Birliği.

Einarsen, S. (2000). Harassment and Bulling at Work, **A Review of the Scandinavian Approach Aggression and Violent Behavior**. Vol:5, Issue: 4, July- August: 379-401.

Einarsen, S. (1999). The Nature And Causes Of Bullying At Work. **International Journal Of Manpower**, Vol. 20 Nos 1/2.

Ekinci, H.,S. Ekici. (2003). Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama. **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt XXII**, Sayı 2, s. 93-111.

Ergenekon, S. İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing). Erişim Tarihi 12. 05. 2007, **Web:** <http://www.beykent.edu.tr/pgosterm.aspx?sicil=474>

Evcimen. Erişim Tarihi, 08.07.2007, **Web:** <http://www.evcimen.com>.2006.

Ferris, G. R., R. Zinko, R. L. Brouer, M. R. Buckley, M. G. Harvey. (2006). Strategic Bullying As A Supplementary, Balanced Perspective On Destructive Leadership. Erişim Tarihi, 10. Nisan. 2007, **Web:** <http://jom.sagepub.com/cgi/content/refs/33/3/290>

Ferris F. (2004). A Preliminary Typology of Organisational Response To Allegations Of workplace Bullying; See No Evil, Hear No Evil,

Speak No Evil. **British Journal Of Guidance & counselling**, Vol.32, No.3, 2004.

Gilmore, J. (2006). Violence In The Workplace. **Nephrology Nursing Journal**, Vol.33, No.3.

Gordon, J. (1991). A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour. **Allyn and Bacon pub.**, s.464-501.

Gümüştekin, G. E., A. B. Öztemiz. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. **Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: 14, S: 1, s.271-288.

Gürler, G. (2006). Mobbingçi Örgütler. Erişim Tarihi, 02. 03. 2007, **Web:** www.sakarya.edu.tr.

Harvey, M. G., J. T. Heames, R. G. Richey, N. Leonard. (2006). Bullying: From The Playground To The Boardroom. **Journal of Leadership Organizational Studies**, pg1, 11 pgs.

Hoel, H., C. Rayner, C. L. Cooper. (1999). Workplace Bullying. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, Vol. 14, pp. 189-230.

Hogh, A., M. E. Henriksson, B. Hermann, (2005). A 5-Year Follow-Up Study Of Aggression At Work And Psychological Health. **International Journal Of Behavioral Medicine**, Vol.12, No.4, 256-265.

IEE Engineering Management. (2006). Bullying At Work Still A Major Concern Despite Progress.

İşveren Dergisi. (2001). Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları. Erişim Tarihi, 23. 02. 2007, **Web:** www.tisk.org.tr.

Karasar, N. (1986). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara. Bilim Kitabevi

Kaldırımçı, N. (1983). Örgütsel Davranış Açısından Stres. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5,65/89.

Kartalcı, Ş., E. Eşel. (2004). Nörosteroidler: Psikofarmakolojik ve Davranışsal Etkileri. **Klinik Psikofarmakoloji Bülteni**, 14:38-49.

Kök-B. S. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri. Erişim Tarihi : 25. 05. 2007, **Web:** www.sosyalbil.selcuk.edu.tr

Köroğlu, E. (2004). **Psikozoloji, Tanımlayıcı Klinik Psikiyatri**. Ankara, Hyb Yayıncılık

Lewis, S.E., J. Orford. (2005). Women's Experiences Of Workplace Bullying: Changes In Social Relationships. **Journal Of Community&Applied Social Psychology J. Community Appl. Soc. Psychol.**, 15:29-47.

Laçiner, V. (2006). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz).Erişim Tarihi, 25. 05. 2007, **Web:** www.turkishweekly.com.

- Leymann, H. (1996). The Content And Development Of Mobbing At Work. **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 5(2), 165-185.
- Leymann, H. (1996). Bullying; Whitlebolwing. Some historical Notes: Research and The Term Mobbing. **The Mobbing Encyclopedia**. Erişim Tarihi 03.04.2007, Web: <http://www.leymann.se/English/11120E.HTM>
- Leymann H. (1996). Conflict: Risk For Mobbing. **The Mobbing Encyclopedia**. Erişim Tarihi 03.04.2007, Web: <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM>
- Leymann, H. (1996). Introduction To The Concept Of Mobbing. **The Mobbing Encyclopedia**. Erişim Tarihi 03.04.2007, Web: <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>
- Leymann, H. (1996). Mobbing-Its Course Over Time. **The Mobbing Encyclopedia**. Erişim Tarihi 03.04.2007, Web: <http://www.leymann.se/English/1220E.HTM>
- Leymann, H.(1996). The Defination Of Mobbing At Workplaces. **The Mobbing Encyclopedia**. Erişim Tarihi 03.04.2007, Web: <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>
- Leymann, H. (1996). The Relationship Of Mobbing to Conflict. **The Mobbing Encyclopedia**. Erişim Tarihi 03.04.2007, Web: <http://www.leymann.se/English/11320E.HTM>
- Leymann, H. (1996). What Is PTSD?. **The Mobbing Encyclopedia**. Erişim Tarihi 03.04.2007, Web: <http://www.leymann.se/English/15100E.HTM>

Lillemor, R., M. Hallberg. (2006). Health Consequences Of Workplace Bullying: Experiences From The Perspektive Of Employees In The Public Service Sektor. **International Journal Of Qualitative Studies On Health And Well- Being**, 1: 109-119

Macintosh, J. (2006). Tacklingwork Place Bullying Relevant Background. **Issues In Mental Health Nursing**, 27:665-679.

Macintosh, J. (2005). Eksperiences Of Workplace Bullying In A rural Area. **Issues In Mental Health Nursing**, 26:893-910.

Mann, T. (2001). Mobbinge Son Verilmeli. **Toplum Dergisi**.

Mattman, J. W. What's Growing In the Corporate Culture. Erişim Tarihi 06.05.2007, **Web:** <http://www.workviolence.com>

Mueller, M., The Secret Tragedy Of Working: Work Abuse- PTSD. Erişim Tarihi 17.06.2007, **Web:** <http://www.bullyonline.org/workbully/workabus.htm>.

Namie, G., & Namie, R. (2004). Workplace bullying: How to address America's silent Epidemic. **Employee Rights and Employment Policy Journal**, 8, 2.

Oxford Advenced Learner's Dictionary, p.819

Selimoğlu, E. (2006). Ofis Yönetiminde Mobbing. **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi)**. Erişim Tarihi 06.05.2007, **Web:** <http://www.paradoks.org>, yıl:2, Sayı:2, ISSN 1305-7979.

Simon, C. S., D. B. Simon (2007). Bully For You; Full Steam Ahead: How Pennsylvania Employment Law Permits Bullying In The Workplace. **News And Current Events From The LERA Section On Labor And Employment Law (LEL).**

Stebbing, J., T. Powles. (2007). Stres In The Workplace amongst Medical Professionals. **J. Postgrad**, Vol.53, Issue.2.

Şahin, A., F. T. Emini, Ö. Ünsal. Çatışma Yönetimi Yöntemler ve Hastane Örgütlerinde bir Uygulama. Erişim Tarihi 03.04.2007, **Web:** www.sosyalbil.selcuk.edu.tr.

Tarhan , N. **İş stresi.** Erişim Tarihi 03.04.2007, **Web:** www.saglikbilgisi.com/makale.

Tınaz, P. (2006). **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing).** İstanbul, Beta Yayıncılık

Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. **Çalışma ve Toplum, sayı.3**

Tutar, H. (2004). **İşyerinde Psikolojik Şiddet.** İstanbul, Barış Yayınları

Vandrkerckhove, W., M. S. R. Commers. (2003). Downward Workplace Mobbing. **Journal Of Business Ethics**, Vol.45, Iss, 1; pg.41.

Westhues, K. Mobbing Rule. Erişim Tarihi 06.06.2007, **Web:** <http://chronicle.com/colloquy>

- White S. (2004). A Psychodynamic Perspective Workplace Bullying: Containment, Boundaries And A Futile Search For Recognition. **British Journal Of Guidance&Counselling**, Vol.32, No.3.
- Yüçetürk, E. (2006). Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing. Erişim Tarihi 02.04.2007, **Web:** www.bilgiyönetimi.com.
- Zapf, D., C.Knorz, M. Kulla. (1996). On The Relationship Between Mobbing Faktors And Job Content, Social Work Environment And Health Outcomes. **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 5 (2), 215-237.

PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBİNG) ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, son yıllarda gelişmiş ülkelerde yaygınlaşan iş hayatında psikolojik yıldırma (Mobbing), duygusal şiddet ve zorlama davranışlarının düzeyini, örgüte etkilerini ve örgüt yapısının bu davranışlara neden olan özelliklerini belirlemek ve önerilerde bulunmak amacıyla düzenlenmiştir (Gönül, 2007). Bu araştırma çalışması **akademik bir amaca** yöneliktir ve bilimsel yöntemler ile değerlendirilecektir. Üniversite-İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlarda ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile psikolojik danışma alanında faydalı olacağı görüşündeyiz. Anket verileri **gizlilik prensibi** gereği kimliğinizle ilgili bilgi belirtmeniz gerekmemektedir. Elde edilen sonuçlar genel ve ortalama özellikler şeklinde sunulacaktır. Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

Süheyla Orçin

sorcin@gmail.com

<http://groups.google.com/group/mobbing-psikolojikdanismanlik>

Yakındoğu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
PDR Yüksek Lisans Öğrencisi

GENEL ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz:	☐ KADIN	☐ ERKEK
2. Yaşınız :	☐ 18-24	☐ 25-32
	☐ 33-40	☐ 41-47
	☐ 48+	
3. Uyuğunuz:	☐ K.K.T.C	☐ T.C
	☐ DİĞER	
4. Medeni Durumunuz:	☐ EVLİ	☐ BEKAR
	☐ BOŞANMIŞ	
5. Eğitim Durumunuz:	☐ İLKOKUL	☐ LİSE
	☐ ÖNLİSANS	☐ LİSANS
	☐ MASTER	☐ DOKTORA
6. Şu an görev yaptığınız kurumdaki hizmet yılınız:	☐ <1	☐ 1-5
	☐ 6-10	☐ 11-15

8. Çalıştığınız birim:

☐ Acil	☐ Ameliyathane
☐ Beyin Cerrahisi	☐ Cildiye
☐ Çocuk Cerrahisi	☐ Çocuk Hastalıkları
☐ Dahiliye	☐ <u>Ontoloji</u>
☐ Diyet	☐ Kadın Doğum
☐ Fizik Tedavi	☐ Gastroentroloji
☐ Genel Cerrahi	☐ Göğüs Hastalıkları
☐ Göğüs Kalp Damar	☐ Göz
☐ Yoğun Bakım	☐ Hemodiyaliz
☐ İntaniye	☐ Kan Merkezi
☐ Kardiyoloji	☐ KBB
☐ Laboratuar	☐ Nöroloji
☐ Ortopedi	☐ Otomasyon
☐ Plastik Cerrahi	☐ Psikiyatri
☐ Radyoloji	☐ Üroloji

9. Branşınız:

☐ İdari Kadro	☐ Doktor
☐ Hemşire	☐ Tıbbi Sekreter
☐ Sekreter	☐ Teknisyen
☐ İstatistik Sorumlusu	☐ Temizlik İşleri Şti.Elemanlar
☐ Hademe	☐ Diğer

Aşağıda, çalışma ortamında şimdiki işyerinize ve daha önceki iş yeriniz de karşılaştığınız sizi yıldırmaya, çalışma performansınızı düşürmeye yönelik davranışlar karşısında son 6 ay içinde fizyolojik, psikolojik ve sosyal olarak yaşadıklarınızı lütfen işaretleyiniz.

1-İş yerinde yıldırma davranışları sonucu yaşadıklarınızı lütfen işaretleyiniz. (yalnızca en uygun seçeneği işaretleyiniz)

[illegible]

2-İş yerinde karşılaştığınız (I.Bölümde işaretlemiş olduğunuz) yıldırma davranışları daha çok kim tarafından uygulanmaktadır? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

☐ Yöneticilerim ☐ Astlarım ☐ Çalışma Arkadaşlarım ☐ Diğer

III.BÖLÜM

1-İş hayatında şu anki iş yeriniz de ve daha önceki iş yeriniz de karşılaştığınız sizi yıldırmaya, çalışma performansınızı düşürmeye yönelik davranışları azaltmak ya da bu davranışlardan kurtulmak için yaptıklarınızı aşağıda verilen listede lütfen işaretleyiniz.

	EVET	HAYIR
1.Ciddi olarak işten ayrılmayı düşünüyorum.	☐	☐
2.Kurum içinde görev yerimi değiştirmeyi düşünüyorum.	☐	☐
3. Uğradığım haksızlığı, ilgili kişiyle yüz yüze konuşarak çözmeye çalışıyorum.	☐	☐
4. Maruz kaldığım olumsuz davranışları üst makama bildiriyorum.	☐	☐
5. İş yerinde olumsuz davranış sergileyen kişilere karşı yargıya başvurmayı düşünüyorum.	☐	☐
6. Eleştiri almamak için işime daha çok özen gösteriyorum.	☐	☐
7. Daha planlı ve daha çok çalışıyorum.	☐	☐
8. Zaman zaman intihar etmeyi düşünüyorum.	☐	☐
9. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	☐	☐
10. Yaptığım işten tüendiğimi hissediyorum.	☐	☐
11. Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.	☐	☐
12. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	☐	☐
13. Bu işte kayda değer başarı elde ettiğimi düşünüyorum.	☐	☐
14. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	☐	☐
15. İşimde karşılaştığım insanların bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum.	☐	☐

2- Karşılaştığınız bu davranışlar sonucu tepkiniz ne oldu?

☐ İstifa ettim ☐ İşten çıkarıldım ☐ Görmezden geldim ☐ İnsan kaynaklarına bildirdim

*** KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER ***