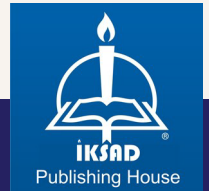


EĞİTİM
ÖRGÜTLERİNDE
YILDIRMA
(MOBBİNG)

Doç. Dr. Veysel OKÇU



EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YILDIRMA (MOBBİNG)¹

Veysel OKÇU²



*Bu çalışma araştırmacının doktora tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

² Doç.Dr.Siirt Üniversitesi EđitimFakóltesi, aemail:veysel.okcu56@gmail.com

Copyright © 2019 by iksad publishing house

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other non commercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E-mail: iksadyayinevi@gmail.com

kongreiksad@gmail.com

www.iksad.net

www.iksad.org.tr

www.iksadkongre.org

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications - 2019©

ISBN: 978-605-7875-51-8

Cover Design: İbrahim Kaya

April / 2019

Size = 14,8x21 cm

Ankara / Turkey

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
1. BÖLÜM	3
1.1. Yıldırma (Mobbing) Kavramı, Tanımı ve Özellikleri	3
1.2. Yıldırma (Mobbing) Araştırmalarının Tarihsel Gelişimi	14
2. BÖLÜM	18
2.1. Yıldırma (Mobbing) Süreci	18
2.2. Yıldırma (Mobbing) Tipleri	22
2.2.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Yıldırma (Mobbing).....	22
2.2.2. Eşdeğerler Arasında Yıldırma (Mobbing).....	22
2.2.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Yıldırma (Mobbing).....	25
2.3. Yıldırma (Mobbing) Nedenleri	26
2.3.1. Yıldırmanın (Mobbing'in) Nedeni Olarak Çalışanlar ...	27
2.3.2. Yıldırmanın (Mobbing'in) Nedeni Olarak Örgüt	31
2.4. Yıldırmanın (Mobbing'in) Alt Boyutları	37
2.4.1. Göreve İlişkin Yıldırma (Mobbing)	38
2.4.2. Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma (Mobbing)	41
3. BÖLÜM	43
Yıldırma (Mobbing) Davranışının Sonuçları	43
3.1. Yıldırmanın (Mobbing'in) Çalışanlar Açısından Sonuçları	43

3.2. Yıldırmanın (Mobbing'in) Örgüt Açısından Sonuçları	47
3.3. Okulda Yıldırma (Mobbing) Eylemlerinin Sonuçları	50
4. BÖLÜM	58
4.1. Genel Değerlendirme	58
KAYNAKLAR.....	60

GİRİŞ

Örgütlerde işgörenler arasında bazen açık bazende gizli ve sistemli bir şekilde pek çok çatışma türleri görülmektedir. Bu tür çatışmalar, işgörenlerin stres, kaygı, depresyon, tükenmişlik, işdoyumsuzluğu, işten soğuma vs. yaşamasına neden olabilmektedir. Hem gelişmiş hemde gelişmekte olan ülkelerde görülen bu tür çatışma ve ruhsal taciz diğer bir ifadeyle psikolojik taciz türüne yıldırma (mobbing) adı verilmektedir. Yıldırma oldukça eski bir olgu olmasına karşın, iş hayatında ancak son zamanlarda ele alınmakta ve çalışma hayatında giderek daha fazla gündemde yer almaya başladığı gözlenmektedir. Ülkemizde ise 2000'li yıllardan itibaren üzerinde araştırmaların yapılmaya başlandığı yıldırma kavramı temelde psiko-sosyal bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Mağdurlarını yaptığı işten soğutan, mesleki doyumsuzluğa yol açan, stres yaşatan, depresyona sürükleyen ve hatta kişiyi intihara kadar ve götürebilen yıldırmanın hemen hemen tüm sektörlerde görüldüğü bilinmektedir.

Bu çalışmada, ilk bölümde Yıldırma (Mobbing) Kavramı, Tanımı ve Özellikleri, Tarihsel Gelişimi hakkında teorik bilgilere, ikinci bölümünde ise Yıldırma Süreci, Tipleri ve Nedenleri ile ilgili

literatüre yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, Yıldırma (Mobbing) Davranışının Çalışanlar ve Örgüt Açısından Sonuçlarına yer verilmiş, sonuç kısmında ise genel bir değerlendirme ile çalışma sonlandırılmıştır.

1. BÖLÜM

1.1. Yıldırma (Mobbing) Kavramı, Tanımı ve Özellikleri

Yıldırma yeni bir kavram olmasına rağmen varlığı kabul edilmiş fakat tanımı konusunda ortak bir karara varılamamıştır. İngilizce yıldırma kavramı, “mob” kökünden gelmekte olup, yasaya uygun olmayan şiddet uygulayan kararsız kalabalık anlamına gelmektedir. Sözcük Latince’de “mobile vulgus” sözcüklerinden türemiştir. Yıldırma sözcüğü ise çevresini kuşatma, topluca saldırma, sıkıntı verme, psikolojik şiddet, taciz anlamında kullanılmaktadır. Mob fiili, bir yerde toplanmak, saldırmak ve ya rahatsız etmek gibi anlamlara da gelmektedir. Ülkemizde olduğu gibi dünyanın birçok dilinde bu terim çevirisi yapılmadan, aynen kullanılmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 20; Tınaz, 2008: 7; Davenport ve diğ., 2003: 10; Tutar, 2004: 15). Bu çalışmada mobbing kavramının Türkçe karşılığı olarak yıldırma kavramı kullanılacaktır.

Her işyerinde çalışanların sinirlendiği, stresin doruk noktaya çıktığı o an için meslektaşına kırıncı sözlerin söylendiği, sürtüşmelerin yaşandığı anlar olabilir. Bu kısa süreli tartışma, sürtüşme anı yıldırma sayılmaz. Yıldırma

sayılması için kasıtlı ve sistematik olarak, olaya değil kişiye odaklanmış ve uzun bir zamandan beri devam ediyor olması gerekmektedir (Baykal, 2005: 8).

Örgütlerde yaşanan yıldırımaya ilk dikkat çeken bilim adamı Leymann'dır. Leymann, örgütlerde yetişkinler arasında bireylerin, diğerlerine zarar vermek amacıyla başvurduğu sistematik saldırganlığı anlatmak için yıldırma kavramını kullanmıştır (Davenport ve diğ., 2003: 4). Leymann'a göre (1996: 168) yıldırma, sosyal etkileşim vasıtasıyla bir bireye bir ya da birden fazla kişi tarafından günlük temele dayalı aylarca süren bir periyotta saldırılması ve bunun sonucu olarak bireyi potansiyel olarak yüksek kovulma riskiyle çaresiz duruma getirilmesidir.

Yıldırma kişiye yönelik, kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini uyruğu, sakatlığı veya hamileliği gibi herhangi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılır (Davenport ve diğ., 2003: 16). Leymann, yıldırmaı bir veya birkaç kişi tarafından, düşünce ve inanç

ayrılığı, cinsiyet ayrımı, kıskançlık gibi nedenlerle bir diğer kişiye yönelik sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı davranışlar şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terör olarak tanımlamaktadır (Tınaz, 2006: 12).

Fiziksel saldırı gibi tek bir ciddi olay da duygusal taciz veya kötü muamele olarak nitelendirilmesine rağmen; tanım olarak yıldırma tekrarlanan olumsuz davranışlara atıfta bulunur. Bu nedenle duygusal tacizin en belirgin özelliği, maruz kalan kişi tarafından düşmanca algılanan saldırgan davranışların tekrarlanması ve ısrarla devam etmesidir (Einarsen ve Raknes, 1997: 248). Yıldırma kavramı öncelikle İskandinav ülkelerinde, Almanca konuşulan ülkelerde, Hollanda ve bazı Akdeniz ülkelerinde kullanılırken, zorbalık (bullying) çoğunlukla İngilizce konuşulan ülkelerde kullanılmaktadır (Einarsen (2000: 381; Ertüreten, 2008: 1). Bazı araştırmacılar bu terimler arasındaki ince farklılıklara da değinirler. Yıldırmadan söz edildiğinde akla zorbalık (bullying) olaylarındaki gibi fiziksel bir şiddet gelmemelidir. Yıldırmada fiziksel olmayan, duygusal saldırganlık veya duygusal taciz eylemleri bulunmaktadır. Yıldırma davranışları iş yerindeki cinsel olmayan tacizleri içerirken; zorbalık (bullying) ise

fiziksel saldırganlık ve tehdit içerir ve genellikle okul gruplarındaki çatışmalarda kullanılmaktadır. Zorbalık (bullying) daha çok kaba davranış ve sözler olarak uygulanırken; yıldırma (mobbing) her tür küçük düşürücü, incitici tutum ve davranışları kapsar ve psikolojik ve duygusal şiddeti ifade etmektedir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007: 346; Leymann, 1996: 167; Zapf, 1999: 70; Tınaz, 2006: 17; Davenport ve diğ., 2003: 5).

Leymann (1996: 166) yıldırma davranışlarının aslında günlük hayatta çok sık rastlanır olduğuna dikkat çekmiştir. Ancak bilimsel literatürde yıldırma kavramı düşmanca ve saldırgan davranışlar içeren spesifik bir duruma işaret etmektedir. Yıldırma şiddetin inceltilmiş şekli olarak daha çok psiko-sosyal yönleriyle dikkat çekmektedir (Bayrak Kök, 2006: 434). Yıldırma, şiddetin soyut biçimi olarak ele alınabilir ve fiziki şiddetten daha tehlikelidir (Paksoy, 2007: 10). Matthiesen ve arkadaşları (2010: 10) yıldırmayı işyerinde kişi ya da kişilerin maruz kaldıkları bilinçli ya da bilinçsiz her türlü davranış olarak tanımlamaktadır. Hogh ve Ortega'ya (2010: 42) göre ise yıldırma, bireyin istenmeyen, olumsuz ve genelde duygusal ve ruhsal ve sağlığa zarar verebilecek davranışlarla

tekrar tekrar yüz yüze kalması durumudur. Yıldırma, doğrudan bir çalışana yönelik, bir ya da birden fazla kişi tarafından sistemli ve uzun süreli, sonuçları psikolojik ve fizyolojik zararlara sebep olabilecek bir davranış biçimidir (Browne ve Smith, 2008: 132). Yıldırma, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışlardır (Mikkelsen ve Einarsen 2002a: 87). Leymann'a göre yıldırma, bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişi veya kişilere, sistematik biçimde düşmanca ve etik dışı uygulamalarla ortaya çıkan psikolojik şiddettir (akt. Davenport ve diğ. 2003: 4-5).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi yıldırma kavramı çalışma hayatının başladığı günden beri var olan fakat tanımı konusunda ortak bir sonuca ulaşılmayan bir kavramdır. Bununla birlikte işyerinde yıldırmaya maruz kalan bazı insanlar, bunu işyerinde meydana gelen rutin anlaşmazlıklar veya günlük sorunlar olarak kabul etmektedirler. Bu da araştırmaları yanıltmakta ve teşhisin konulmasını zorlaştırmaktadır (Ertürk, 2005: 13). Ayrıca Tınaz, (2006: 187) Türkiye'de yıldırmanın bilinmemesini insanların ne yaşadığının

farkında olmamasına bağlamakta ve bunu yıldırma ile mücadelede en önemli hususun, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından önemsenmesi gerektiğini belirtmektedir. Matthiesen ve arkadaşları (2010: 10) örgütlerde yaşanan yıldırmanın, işyerindeki çalışanlarda aşağılanma duygusu uyandırdığı, çalışanların performansını düşürdüğü ve bu performansın da çalışma koşullarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir.

Yıldırma oluşturan davranışlar bireye karşı alenen saldırganlık ve düşmanca tutumlardan bireyin arkasından söylenti yayma ve onu dışlamaya kadar uzanan çeşitli şekillerde ortaya çıkabildiği için ortak bir tanımın ortaya çıkması zorlaşmaktadır. Bu nedenle bir çok davranış şekli yıldırma ile ilişkilendirilebilmektedir. Bunlar; yapıcı olmayan eleştirel yaklaşım, gözdağı verme, tehditler, alenen diğer çalışanların içinde dalga geçme, karşılanması zor taleplerde bulunma, kişinin işi için gerekli bilginin saklanması, kişi hakkında söylenti yayma ve dedikodu yapma, eğitim veya terfi konularında kişiye engeller koyma, sorumluluklarının kısıtlanması, statünün kötüye kullanılıp kişinin diğerleri

tarafından dışlanması gibi davranış şekilleridir. Yıldırma saldırgan göz temasları, tehditkâr fiziksel hareketler, öfkeli sözler sarf etme, düşmanca tavırlar sergileme ve mağdur hakkında yalan yanlış söylentiler yayma şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Keashly, 1998: 86).

Leymann, 45 ayrı yıldırma davranışı tanımlamış ve bunları davranışın özelliğine göre 5 grupta toplamıştır. Her yıldırma durumunda bunların hepsinin bulunması şart değildir. Leyman'ın tipolojisine göre yıldırma davranışları aşağıdaki kategorilere ayrılmaktadır (Leymann, 1996: 170; Zaph ve diğ., 1996: 216; Davenport ve diğ., 2003:18-19):

• **Kendini göstermeyi ve iletişimi etkilemek:** Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar; sözünüz sürekli kesilir; meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar; yüzünüze bağırlı ve yüksek sesle azarlanırsınız; yaptığınız iş sürekli eleştirilir; özel yaşamınız sürekli eleştirilir; telefonla rahatsız ediliyorsunuz; sözlü tehditler alırsınız; yazılı tehditler gönderilir; jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir; imalar yoluyla ilişki reddedilir.

• **Sosyal ilişkilere saldırılar:** Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar; kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir; size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir; meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır; sanki orada değilmışsiniz gibi davranılır.

• **İtibarınıza saldırılar:** İnsanlar arkanızdan kötü konuşur; asılsız söylentiler ortada dolaşır; gülünç durumlara düşürülürsünüz; akıl hastasıymışsınız gibi davranılır; psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır; bir özrünüzle alay edilir; sizi gülünç durumuna düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir; dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir; özel yaşamınızla alay edilir; milliyetinizle alay edilir; özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız; çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır; kararlarınız sürekli sorgulanır; alçaltıcı isimlerle anılırsınız; cinsel imalarda bulunulur.

• **Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar:** Sizin için hiçbir özel görev yoktur; size verilen işler geri alınır, kendinize yeni iş alanı oluşturamazsınız; sürdürmeniz için anlamsız, sahip olduğunuzdan daha az

yetenek gerektiren işler verilir; isiniz sürekli değiştirilir; özgüveninizi etkileyecek, itibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işleri yapmanız istenir; size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur; eviniz ya da işyerinize zarar verilir.

• **Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar:** Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız; fiziksel şiddet tehditleri yapılır; gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır; fiziksel zarar verilir; doğrudan cinsel tacizde bulunulur.

Hoel ve arkadaşları (1999: 192) ise yıldırmaı aşağıdaki kategorilere ayırmaktadırlar:

• **Mesleki statüye yönelik tehditler:** Fikirleri küçümsemek, başkalarının önünde küçük düşürmek, gösterdiği çabanın yetersizliğine yönelik suçlamalar.

• **Kişiliğe yönelik tehditler:** İsim takmak, hakaret, yıldırma.

• **İzolasyon:** Önüne çıkabilecek fırsatları engellemek, fiziksel ve sosyal izolasyon, bilgi saklamak.

• **Aşırı iş yükü:** Baskı altında iş yaptırmak, işin bitirilmesi istenen imkansız tarihler, işi bitirmeyi engelleyen gereksiz aksatmalar.

• **İstikrarsızlık:** Yapılması istenen anlamsız işler, sorumlulukların geri alınması, başarısız olunması için kurulan tuzaklar.

Bu davranışlar sürekli olarak ve değişik şekillerde sistemli bir şekilde yapıldığında yıldırma neden olmaktadır. Leymann'a göre bireye yönelmiş olumsuz davranışların yıldırma kapsamında değerlendirilebilmesi için haftada en az bir kez gerçekleşmesi, en az 6 ay boyunca süregelmesi, belirli bir hedefe yönelik olması ve yıldırma davranışına maruz kalan mağdurun durumla baş etmekte zorlanıyor olması gerekmektedir (Solmuş, 2005: 6).

Örgütlerde yaşananların yıldırma olarak kabul görmesi için, olumsuz davranışın mağduru kendini savunmada sıkıntıya düşürecek kadar etkilemesi gerektiği üzerinde araştırmacılar hemfikirdirler (Zapf ve Einarsen, 2001: 370). Yıldırma davranışlarına başvuran bireyler, amaçlarına varmada uyguladıkları davranışların daha da etkili olabilmesi için

başkalarını da benzer davranışlar sergilemeye ikna ederek veya korkutarak bunların desteğini kazanır. Böylece kurban birden fazla kişinin yıldırıcı davranışına maruz kalmış olur (Ertürk, 2011:13). Bu tür davranışların tekrar edilme sıklığı, güç farklılıklarından dolayı davranışa maruz kalmaktan kaçınamama, mağdurun taciz edenin niyetine karşı yaklaşımları da en az eylemin kendisi kadar birey için rahatsızlık verici olmaktadır. Benzer şekilde bireyin sosyal, psikolojik ve ekonomik şartları gibi kişisel faktörleri de mağdurun söz konusu durumla baş edebilmesini ve kendini savunmasını daha zor hale getirebilmektedir (Einarsen ve diğ., 1994: 382).

İş yerinde yaşanan yıldırma eylemlerinin başka bir özelliği de saldırgan ve mağdur pozisyonundaki çalışanların güçlerinin eşit olmamasıdır. Aslında yıldırma eylemleri bir çeşit çatışma olarak eşit güçler arasında patlak verir, ancak çeşitli sebeplerle süreç ilerledikçe bu güç dengesi bozulur. İki taraf arasındaki güç dengesinin bozulmaması durumunda saldırıya uğrayan çalışan, saldırıyı gerçekleştiren kişi ile baş etme yollarını bulur ve bu iki kişi arasında yaşananlar yıldırma değil çatışma adını alır (Einarsen, 2000: 384). Özetlemek

gerekirse yıldırma davranışının fark edilebilir beş temel özelliği vardır (Vartia, 2003: 10-11; Einarsen, 2000: 379-401).

Bunlar aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır:

- Yıldırma belli bir zaman periyodunda ve düşmanca davranışların düzenli olarak uygulanmasından oluşur.
- Mağdur ile uygulayan arasında güç eşitsizliği söz konusudur.
- İki kişi arasında, tek kişiyle grup arasında veya gruplar tarafından kişilere uygulanır.
- Düşmanca davranışların belli bir stratejiyle bilerek ve istenerek uygulanmasıdır.
- Yıldırma süreci fiziksel ve cinsel saldırıları içermemektedir.

1.2.Yıldırma (Mobbing) Araştırmalarının Tarihsel Gelişimi

Yıldırma terimi her ne kadar 1980’li yılların başında Alman endüstri psikologu Heinz Leymann (1996) ile gün yüzüne çıkarılmış ve yaygınlık kazanmışsa da, ilk kez 1960’lı yıllarda Alman bir etolog olan Konrad Lorenz tarafından bir grup küçük boy hayvanın bir araya gelip birleşerek bir

yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır (Davenport ve diğ., 2003: 3). Daha sonra bu terim, Peter-Paul Heinemann tarafından çocuklardan oluşan küçük grupların tek bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamada kullanılmıştır. 1972 yılında İsveç'te Yıldırma: Group Violence Among Children (Çocuklar Arasında Grup Şiddeti) adlı kitabını yayınlamıştır (Tınaz, 2006: 11; Davenport ve diğ. ; 2003: 3-4; Çobanoğlu, 2005: 26). Leymann, çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, yıldırma kavramını kullanmıştır. Leymann'ın görüşleri ve araştırmaları, yıldırma davranışlarına ilişkin tüm araştırmalara temel oluşturmaktadır (Tınaz, 2006: 14).

Brodsky 1976 yılında yazdığı “The Harrassed Worked” adlı kitabıyla örgütlerdeki psikolojik yıldırma kavramına benzer bir şekilde taciz sözcüğünü kullanmıştır. Brodsky'e göre taciz, başkalarını yıpratmak, eziyet etmek, engellemek ve tepki almak amacıyla tekrarlanan ve süreklilik gösteren ve yöneldiği kişi üzerinde baskı yaratan, kişiyi korkutan ve yıldırma davranışlardır (Çobanoğlu, 2005: 28). Çalışma

yaşamında bu tarz davranışlar, Leymann'dan önce hiç kimse tarafından fark edilmemiştir. İsveç ve Almanya'da yaptığı araştırmalar sonucu yıldırma olaylarının iş hayatında sıklıkla görüldüğünü ortaya koymuştur. Leymann, işyerinde yıldırmanın ortaya çıkış şeklini, şiddetten en çok etkilenen kişileri, psikolojik sonuçlarını da ortaya çıkarmıştır (Tınaz, 2006: 11).

1972 yılında Heinemann, ders esnasında sınıf arkadaşlarının birbirlerine neler yapabileceğiyle ilgilenmiş ve küçük gruplardaki çocukların genelde tek bir çocuğa karşı yönlendirdikleri yıkıcı, zararlı davranışları tanımlamak başlayan ve 1983'de küçük bir bilimsel raporla sonuçlanan bir araştırmaya kadar sistemli bir biçimde tanımlanmadığını ifade etmiştir (Leymann, 1996:166). 1983 yılında Norveç'te üç ergenlik çağındaki gencin intihar etmesi üzerine, dönemin Milli Eğitim Bakanı çok geniş çaplı bir araştırma başlatmıştır. Araştırmayı Professor Doktor Dan Olweus idare etmiş ve okullardaki zorbalık ve kurbanların durumlarını ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu araştırmada olguyu tanımlamak için zorbalık anlamına gelen "bullying" terimi kullanılmıştır (Yavuz, 2007: 7).

1988'de İngiliz gazeteci Andrea Adams, BBC'de yapılan programlarda mobbing olgusuna kamuoyunun dikkatini çeken ve medyada işleyen ilk isimdir. Daha sonra yaptığı çalışmalarını 1992'de "Bullying at Work: How to Confront and Overcome" (İşyerinde Bullying:Nasıl korunulabilir ve Üstesinden Gelinir?) kitabında yayınlamıştır. Adams, "bullying" terimini sürekli kusur bulma ve bireyleri küçük düşürme anlamında kullanmaktadır. Bunun nedeni olarak da böyle bir ortama sessiz kalan yönetim anlayışının varlığını sebep olarak göstermektedir (Koç ve Urasoğlu Bulut, 2009: 65). 1992 yılında ise yıldırma mağdurlarına yardım amacıyla Adams adıyla bir vakıf kurulmuştur. Vakıf, işyerindeki zorbalığın boyutları ve tacizci e-postaların araştırmalarını yürütmekle kalmamış, cinsel ve ırksal tacizleri de ortaya çıkarmıştır (Lee, 2000: 594).

2. BÖLÜM

2.1.Yıldırma (Mobbing) Süreci

Yıldırma davranışlarının, kurban üzerinde bırakacağı etkiler kişiler arasında farklılık gösterir. Bu farklılık kişinin değer yargıları, inançları yetişme tarzı ve cinsiyeti, yaşı ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerden kaynaklanabilir (Mikkelsen ve Einarsen, 2002b: 399). Bunun yanında bu etkilerin, tam olarak ölçülmesi metodolojik yönden oldukça zordur. Aynı zamanda bu etkileri kesin çizgilerle birbirinden ayırmak da zordur. Ancak Davenport ve arkadaşları (2003: 21), bilimsel bir ölçek kullanmadan, görüştükları kişiler üzerindeki değişik etkilerine bakarak, yıldırma davranışlarını birinci, ikinci ve üçüncü olarak, üç derecede tanımlamışlardır:

Birinci derecede yıldırma: Kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçır ya da aynı işyerinde ya da farklı bir işyerinde tamamen rehabilite edilir.

İkinci derecede yıldırma: Kişi direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işgücüne geri dönmekte zorlanır.

Üçüncü derecede yıldırma: Etkilenen kişi işgücüne geri dönemez. Fiziksel ve ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir. Yalnızca çok özel bir tedavi uygulamasının yararı olabilir.

Leymann ise yıldırmanın ortaya çıkışında beş aşama belirlemiştir (Leymann, 1996: 167):

1. Aşama: Kritik bir olayla, bir anlaşmazlık ile karakterize edilir. Henüz yıldırma değildir; fakat yıldırma davranışına dönüşebilir. Bu aşama, yıldırma oluşturmaya yönelik her hangi bir çatışmanın nasıl geliştiği çoğunlukla tam olarak bilinmemektedir.

2. Aşama: Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, yıldırma dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir. Bu davranışlar, zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiyi, grup içerisinde yalnız bırakıp cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilir. Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, yıldırma dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir.

3. Aşama: Yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde işin içine girer. Bu aşamada bireyin çalışma arkadaşları ve yönetim, bireyin işi ile ilgili temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açılımlar üretmeye başlarlar. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde taşıdığı çalışma ortamının psiko-sosyal durumunun kontrolü sorumluluğunu reddederek yıldırma süreci içerisindeki yerini alır ve döngüye katılır (Tınaz, 2006: 80).

4. Aşama: Bu aşama önemlidir, çünkü kurbanlar zor veya akıl hastası olarak damgalanırlar. Yönetimin yanlış yargısı bu negatif döngüyü hızlandırır. Hemen her zaman bunun sonunda işten kovulma veya zorunlu istifa vardır. Bu aşamada yıldırma mağduru; yıldırma nedeniyle karşılaştığı sorunları çözebilmek için tıbbi yardım almaya çalıştığında, işyerindeki diğer çalışanların da bu durumdan haberdar olmalarıyla yıldırma mağduru hakkında yanlış yorumlar yapılmaya başlanır. Böylece kişi hak etmediği halde "zor insan, paranoyak kişilik veya akıl hatası" olarak damgalanır. Buna yönetimin yargısıyla birlikte, yıldırma olgusu hakkında yeteri

kadar bilgisi olmayan sağlık uzmanlarının yanlış tanıları eklenirse, yıldırma'da negatif döngü hızlanır. Çalışanın aldığı destek ve yardımlarla yeniden işine dönmesi beklenirken, genelde uzun süreli hastalık izinleri ile çalışma yaşamından uzaklaştırılması yolu tercih edilir (Yavuz, 2007: 28).

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. Bu durum, kurbanda önemli fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara neden olmakta ve kişinin normal yaşamına dönebilmesi için mutlaka yardım almasını gerektirmektedir

Turney'e (2003) göre, yıldırma sürecinde kurban üstesinden gelinemeyecek bir iş yüküyle baş başa bırakılır ve kurbanın yaptığı iş sürekli olarak eleştirilir. Kurban, örgütsel destekten mahrum bırakılır ve ciddi bir şekilde kendine olan güvenini kaybeder. Cemaloğlu'na (2007d) göre, bir durumun yıldırma sayılabilmesi için olumsuz davranışların en az altı aydan beri devam ediyor olması gerekmektedir.

2.2. Yıldırma (Mobbing) Tipleri

Vandekerckho ve Commers (2003:41) eylemin çizdiği yöne göre, yıldırma eylemlerini kendi içinde üç ayrı tipe ayırmışlardır. Bunlar; aşağı doğru yıldırma eylemleri, yatay yıldırma eylemleri, ve yukarı doğru yıldırma eylemleridir. (1)Yöneticiden yönetilene doğru yapılan yıldırma uygulamalarına aşağı doğru yıldırma, (2) yönetilenden yöneticiye doğru yapılan yıldırma uygulamalarına yukarı doğru yıldırma, (3) aynı statüye sahip çalışanlar arasında meydana gelen yıldırma eylemlerine de yatay yıldırma olarak nitelendirilmektedir.

2.2.1.Yukarıdan Aşağıya Doğru Yıldırma (Mobbing)

Bir yöneticinin aynı örgüt içinde ve kendi yönetiminde bulunan bir kişiye yıldırma eylemleri uygulamasıdır (Vandekerckho ve Commers, 2003: 41). Örneğin; aynı okulda görev yapan bir okul müdürünün, herhangi bir nedenden dolayı bir öğretmene ya da müdür yardımcısına uyguladığı yıldırma (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 69).

Aşağıya doğru yıldırma, günümüz örgütleri içinde en yaygın türüdür ve üst tarafından asta kasten ve sürekli bir şekilde fiziksel ve psikolojik zarar verilmesi olarak açıklanır (Vandekerchove ve Commers, 2003: 42). Yıldırma uygulayan kişi mağdura göre daha üst konumdadır. Bu yıldırma türünde çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya mağdura yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulandığı görülür. Psikolojik analizlere göre bu olgunun temelinde daima, çocukluğunda mağdur rolünü oynamış ve benzer deneyimleri yaşamış saldırgan bireyin taşıdığı bir kişilik bozukluğu yer almaktadır. Dikey yıldırmanın en yaygın ve en bilinen nedenleri; sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma ve politik nedenlerdir (Tınaz, 2008: 122).

Aşağı doğru yıldırma, ABD’de, toplam yıldırma eylemleri içinde % 81 (Vandekerckhove ve Commers 2003: 42), Almanya, Avusturya ve İngiltere’de yapılan çalışmalarda bu oranın % 70 ile % 80 arasında olduğu ve üstleri tarafından yıldırmaya uğrayanların daha fazla zarar gördüğü belirtilmektedir (Einarsen, 1999: 19). Ülkemiz de yapılan birçok araştırmada ise (Ertürk, 2005; Cemaloğlu, 2007a,

Cemaloğlu, 2007b; Cemaloğlu ve Ertürk 2007; Cemaloğlu ve Ertürk, 2008; Kılınç, 2009; Gündüz ve Yılmaz, 2008; Sağlam Çiçek, 2008) öğretmenlerin çok fazla yıldırma maruz kaldıkları ve meydana gelen yıldırma eylemlerinin de yarından fazlasının okul yöneticilerinin kendi emri altında çalışanlarına yönelik (aşağı doğru yıldırma) olduğu belirlenmiştir.

2.2.2. Eşdeğerler Arasında Yıldırma (Mobbing)

Aynı statüye sahip ve aynı örgüt içinde çalışanlar arası meydana gelen yıldırma eylemleridir (Vandekerckho ve Commers, 2003: 41). Örneğin, aynı okulda görev yapan iki öğretmen veya iki müdür yardımcısından birinin diğerine uyguladığı yıldırmaı ifade eder (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 69). Yatay yıldırmanın gelişmesinde mağdurun gurubun diğer üyelerinden farklı özelliklere sahip olması önemli rol oynar. Yatay yıldırmanın çeşitli nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler sayılabilir (Tınaz, 2008: 139). Hubert ve Veldhoven (2001) tarafından yapılan araştırmada yıldırma eylemlerinin eğitim kurumlarında sıklıkla yaşandığı ve bu yıldırma

eylemlerinin %37,3'ünün çalışanlar arasında (yatay) meydana geldiği ortaya çıkarılmıştır. Alanyazında öğretmenlerin, okul yöneticilerinden sonra en çok meslektaşları tarafından yıldırıldıkları belirtilmektedir (Dick ve Wagner, 2001: 247).

2.2.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Yıldırma (Mobbing)

Bir veya birkaç çalışanın kendilerinden daha üst bir statüye sahip bir çalışana yıldırma eylemleri uygulamasıdır (Vandekerckho ve Commers, 2003: 41). Örneğin, aynı okulda çalışan bir veya birkaç öğretmenin, okul müdürüne veya müdür yardımcısına uyguladığı yıldırma eylemidir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 69)

İş yerinde düşey yıldırma bir amirin yetkisi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar. Yıldırma uygulayanlar, mağduru örgütün üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek maksadıyla, yıldırmanın en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte kullanırlar. Amirlerinin talimatlarına uymazlar, daha sonra amirlerini üst yönetime ihbar etmek amacıyla bile bile yanlışlar yaparlar, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkarırlar. Mağdur amir, günden güne daha

fazla dışlanır ve tükenir. Kendini haklı çıkarmak için çeşitli girişimlerde bulunsa da hiçbir sonuç alamaz. Bu yıldırma türünün örneğine az rastlanmaktadır (Tınaz, 2008: 142). Yıldırmanın her üç yönü de, meydana geliş bakımından aynı öneme sahiptir. Çünkü, yıldırmanın yönü ne olursa olsun sonuçta yıldırma, kurbanın stres yaşamasına ve örgüt içinde bir huzursuzluğa neden olmaktadır. Ancak, aşağı doğru yıldırmanın, iş ve örgütlerde kurbanın üzerinde bıraktığı etkiler ve örgüte verdiği zararlar bakımından, bilim çevrelerince özel bir yere sahip olduğu belirtilmektedir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 69)

2.3. Yıldırma (Mobbing) Nedenleri

Kurum ve kuruluşlarda, psikolojik yıldırma davranışları tesadüfü olarak ortaya çıkmamaktadır. Psikolojik yıldırma davranışı, belli bir nedene veya nedenlere bağlı olarak kendini göstermektedir. Yıldırma davranışının nedenlerini ayrıntılı biçimde ortaya koyan bir araştırma bulunmamaktadır. Bu davranışının nedenini ortaya koyacak tek bir yöntemde söz konusu değildir. Çünkü yıldırma birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi ile ortaya çıkabilir (Zapf, 1999: 71).

Yıldırmanın nedenlerini bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.

2.3.1. Yıldırmanın (Mobbing'in) Nedeni Olarak Çalışanlar

Yıldırma, kültürel, ahlâki ve maddi nedenlerden kaynaklanabilir. Bireyler kendi başarısızlıklarını, yetersizliklerini, başkalarını çekiştirerek, davranışlarına, kendilerine göre anlamlar yükleyerek gidermeye çalışır. Bu durum dedikodu denilen ve genellikle yanlış ve amaçlı yorumları içeren bir yanlış iletişim tarzını geliştirir (Pehlivan, 1993: 66). Bu tip bir davranış, en basit bir yıldırma eylemidir.

Bazı araştırmacılar, yıldırmaya maruz kalan kişilerle yaptıkları görüşmelerden, onların, istisnai kişiler oldukları sonucuna ulaştıklarını ifade etmektedir. Bunlar, duygusal zekâsı yüksek olan; kendi davranışlarını gözden geçiren ve yanlış yaptıklarını gördüklerinde, bunu düzelten kişilerdir. Genellikle, ilkel, mantıklı, muhakeme yapabilen ve başkaları tarafından yönlendirilen değil, kendi kendilerini yönlendiren kişilerdir (Davenport ve diğ., 2003:51). Literatürde, yıldırma eylemlerine uğrayan kurbanların, parlak bir akademik kariyerinin olması, mağdurun göz alıcı güzellikte olması, üstün

bir duygusal zekaya sahip olması, diğerlerine göre daha genç veya yaşlı olması (Çobanoğlu, 2005: 24), kıskançlık, iş anlayışlarındaki farklılıklar, saldırganın kendi eksiklerini örtbas etme çabası (Leymann, 1996: 28), mağdurun ve saldırganın bazı kişisel bozuklukları yıldırma eylemlerinin sebebi olarak gösterilmektedir.

Yıldırmanın algılanan bireysel nedenleri şu şekilde ortaya çıkmaktadır; (1) saldırganın zor kişilik özelliği, (2) saldırganın mağdurun niteliklerini çekememesi, (3) saldırganın kendinden emin olmaması (Einarsen, 1999: 20), (4) kendine bir kurban seçen saldırganın, diğerlerini de etkileyerek, onları seçtiği kişiye karşı kışkırtması, (5) mağdurun örgüt içinde imtiyaz sahibi olması, (6) mağdurun gruptaki kurallara uymaması, (7) mağdurun performansının ortalamadan yüksek olması, (8) mağdurun gruptakilerden farklı olması, (9) hastalık, (10) aşağılamadan hoşlanma, (11) mağdurun özel hayatının diğerlerinden farklı olması, (12) mağdurun cinsiyeti, (13) mağdurun fiziksel engeli, (14) mağdurun görünüşü, (15) mağdurun performansının ortalamadan düşük olması, (16) mağdurun milliyeti (Zapf, 1999: 76), (17) mağdur seçilenin diğerlerine göre parlak bir kariyerinin olması (18) (Çobanoğlu,

2005: 24). Davenport ve arkadaşları (2003: 52) tarafından, görüşme yaptıkları kişilerin ortak özelliklerinin çalıştıkları yere bağlı ve yaptıkları işle özdeşleşmiş olan kişiler olduğu belirtilmiştir. Onların düşüncesine göre, bu kişiler ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle yıldırma davranışlarının hedefi olmakta ve yüksek mevkilere tehdit oluşturdukları için seçilmektedirler.

Yıldırmanın diğer nedenleri arasında; grup kurallarını kabul etmeye zorlamak, düşmanlıktan hoşlanmak, can sıkıntısı içinde zevk arayışı ve önyargıları pekiştirmek yer almaktadır (Davenport ve diğ., 2003: 38):

1. Grup Kurallarını Kabul Etmeye Zorlamak:

Dürtüleri ile hareket eden insanlar belirli bir amaç etrafında birleşen gruplar kurmak isterler çünkü böylelikle güçlü olacaklarına inanırlar. Buna göre gruba uymayanların grubu terk etmeleri gerekmektedir.

2. Düşmanlıktan Hoşlanmak:

Psikolojik taciz yapan kişiler kurum hiyerarşisinin neresinde bulduklarından bağımsız bir biçimde hoşlanmadıkları kişilerden kurtulmak için psikolojik taciz yaparlar.

3. Can Sıkıntısı İçinde Zevk Arayışı: Bazı sadist ruhlu psikolojik taciz saldırganları, amaçları birilerinden kurtulmak olmasa da insanlara yaptıkları eziyetten haz alırlar.

4. Önyargıları Pekiştirmek: Bazı insanlar belirli sosyal, ırksal veya etnik grup üyesi olan kişilere psikolojik taciz yapabilirler.

Yıldırma uygulayıcısını yıldırmaya yönelten nedenlerin başında, duygusal zekâdan yoksun olma, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ve nihayet insani ve etik değerlerden uzak olmak gibi faktörler gösterilebilir. Ayrıca, çok zor elde ettiği işini ve mevkiini kaybetme korkusunu da göz önünde bulundurmamız gerekir (Çobanoğlu, 2005: 33). Örgütlerde psikolojik yıldırma olayında saldırgan tarafın da kişiliği etkilidir. Örgütte, özsaygı ve sosyal statü elde etmek ya da örgütsel bir değişim karşısında mevcut durumunu korumak için, kendi yetenek ve becerilerini kullanmak yerine, hedef aldığı kişileri taciz ederek kişiliğinin diğer yönlerini öne çıkarmaya çalışır. Mağdurun kişiliğine ve mesleki onuruna yönelttiği lekeleyici ve aşağılayıcı davranışlarla kendisinin yüceltiğini; böylece yerini sağlamlaştırarak gücünü arttırdığını düşünür. Aslında

davranışlarının çoğu aşırı kontrolcü, korkak, nevroitik ve iktidar açlığı gibi özelliklere dayanmaktadır (Özen, 2007: 15).

2.3.2. Yıldırmanın (Mobbing'in) Nedeni Olarak Örgüt

Khalib ve Ngan (2006), örgütte var olan yarış ortamına dikkat çekmiş ve bunun örgüt üyelerinin kıskançlık ve haset duygularını körükleyerek örgütte düşmanca bir iklim oluşmasına neden olacağını öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre, birçok durumda yıldırma yapan konumunda olan yöneticilerin yönetim becerisinden yoksun oluşu, örgüt içinde aşırı otokratik ve katı hiyerarşik bir yapılanmanın varlığı, örgütsel ve sosyal değişiklikler, iş güvensizliği, örgütün daralması, genişlemesi ve özelleşmesi örgüt kaynaklı diğer yıldırma nedenleridir (akt.Kılınç, 2009: 58). Yapılan araştırmalarda yıldırmanın büyük ve bürokratik yapıya sahip örgütlerde daha sık görüldüğü, bu tarz örgütlerde yıldırma uygulayıcılarına daha sık rastlandığı ifade edilmektedir. Ayrıca çok otoriter liderlik şeklinin, zayıf ya da laissez-faire tarzı liderliğin yıldırma ile bağlantılı olduğu saptanmıştır (Salin, 2005: 36).

Leymann (1996: 177) ise yıldırma durumlarına yol açan örgütsel bağlam ile alakalı dört faktörü önermektedir.

Bunlar:(1) iş düzenindeki yetersizlik, (2) liderlik davranışlarındaki yetersizlik (3) kurbanın sosyal pozisyonu ve (4) bölümdeki moral standartların düşüklüğüdür. Vartia (1996: 207) çalışmasında yıldırmanın nedenlerini şu şekilde sıralamıştır; (1) İş yerinde düşmanlık (% 63), (2) yönetimin zayıflığı (% 42), (3) görev ve ilerlemede rekabet (% 38), (4) yönetimin onayını ve takdirini kazanma çabası (% 34), (5) iş güvenliğinin olmaması (işini kaybetme riski) (%23), (6) yaş (yaşlı veya genç olma) (%22), (7) diğerlerinden farklı olma (% 21) ve (8) iş doyumunun yaşanmaması veya işin monoton olması (% 7). Einarsen'e (2000: 391) göre, yıldırma neden olan faktörlerin arasında örgütün büyüklüğü de bir etken olarak sayılabilir. Büyük örgütlerde saldırgan davranışlar küçük örgütlere göre daha kolay gizlenebildiğinden yıldırma eylemleri daha sık yaşanmaktadır. Bunun yanı sıra hem yıldırma mağdurları hem de tanıklar yıldırma eylemlerinin sebeplerinden biri olarak iş tatminsizliğini dile getirmişlerdir (Vartia, 1996: 204).

İş yerinde iş tanımlarının belirsiz olduğu, doğrudan iletişimin olmadığı, hedeflerin paylaşılmadığı, çatışmaların varlığının reddedilip gizlendiği ortamlar yıldırmanın ortaya

çıkışını kolaylaştıran sağlıksız ortamlar olarak görünmektedir. Bu ortamlarda doğan yıldırma olaylarında kurban olarak seçilen kişiye yönelik olarak yapılan saldırılar ve bu saldırıların biçimleri ise hemen hemen bütün ülkelerde aynıdır (Tınaz, 2006: 36).

Demir ve Çavuş'un (2009: 13) yaptığı araştırmada işgörenlerin stresli iş ortamından kaynaklı olarak yıldırmaya maruz kaldıkları ve işgörenlerin iş stresi ve iş performanslarının yıldırma ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Einarsen'a (2000: 391) göre, yıldırmaya işin fiziksel şartlarının yanı sıra örgütün büyüklüğü de neden olabilir. Zapf'ın (1999: 77) yaptığı çalışmada denetimin azlığı işin belirsizliğini meydana getirdiğini ve bununla yıldırma davranışlarına yol açabileceğini belirtmektedir.

Yıldırma genelde zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamında görülmektedir. Yıldırma hem iletişim, hem de örgütün sosyal iklimi ile ilişkilidir (Cemaloğlu, 2011: 24; Vartia, 1996: 207-208). Örgütte iletişimin azalmasıyla yaşanan düşmanlıklar ve örgütsel iletişimin zayıf olması, örgütte çatışma ve düşmanlıkları arttırabilir (Cemaloğlu, 2011: 24). Yapılan araştırmalar işyerindeki yıldırmanın örgütsel iklim üzerinde

belirgin bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Araújo ve diğ., 2010: 203; Başak Gökçe, 2009: 138). Cemaloğlu ve Korkmaz (2010: 24) tarafından ilköğretim okullarında yapılan araştırmada örgütsel ikliminin öğretmen davranışlarını etkilediği, çalışanlar arasında güven ve işbirliği iklimi oluşmadığında ise öğretmenlerin maruz kaldığı yıldırma davranışlarında artış meydana geldiği ortaya konmuştur.

Vandekerckhove ve Commers (2003: 4), ABD'de yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, çalışanların %51'i sosyal izolasyonun iletişim zayıflığına neden olduğu ve dolayısıyla yıldırma eylemlerine bir ortam hazırladığını ifade etmişlerdir. Yıldırma sosyal bir olgudur ve bir örgüt yönetimi yaşanan yıldırma eylemlerinin sinyallerini fark edemiyor ise bu örgütün iletişimindeki bir zafiyettir (Çobanoğlu, 2005: 23). Hauge ve arkadaşlarının (2007: 220) Norveç’li çalışanlar üzerinde yaptığı bir araştırmada yıldırmanın rol çatışması, kişilerarası çatışmalar ve laissez-faire liderlik davranışı ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır.

Matthiesen’e (2006) göre eğitim örgütlerindeki aşırı rekabetçi ortam, örgütün kötü yönetimi, uygulanan başarısız

liderlik biçimleri, kötü iş tasarımı, psiko-sosyal çalışma ortamının iletişim ve işbirliği süreçlerini olumsuz yönde etkilemesi, öğretmenlerin çok sık denetlenmesi ve aşırı otokratik bir yapılanmanın varlığı öğretmenlerin yıldırma yaşama nedenleri arasında gösterilmektedir.

Agervold ve Mikkelsen (2004: 348), Leyman (1996: 171) gibi araştırmacılar benimsenen liderlik stilinin, örgütlerde yıldırma davranışlarının yaşanmasındaki nedenlerden biri olduğunun altını çizmektedir. Benzer şekilde Cemaloğlu, (2007b:83) her örgütte yıldırma yaşanabileceğini, yıldırma yaşanmasında etkili olan pek çok faktörün bulunduğunu, örgüt yöneticisinin liderlik stillerinin bu faktörler içinde etkili değişkenlerden birisi olduğunu belirtmektedir. Vartia (1996: 207-211) yapmış olduğu araştırmada örgüt yöneticisinin liderlik stili ile yıldırma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, yıldırma kurbanlarının %42'sinin zayıf liderlerin yıldırma davranışlara neden olduğunu ortaya koymuştur. Cemaloğlu ve Korkmaz (2010: 27), Einarsen ve arkadaşları (1994: 384) ise yöneticisi liderlik becerilerine sahip olan örgütlerde yıldırma davranışlarına sık rastlanmayacağını belirtmektedir.

Cemaloğlu (2007b: 82-83) ise yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Özellikle okul yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme sıklığını artırdıkça yıldırmanın yaşanma düzeyinde düşme yaşanırken, aksi durumlarda yıldırmanın yaşanma düzeyinde artış gözlenmiştir. Ayrıca yapılan araştırmada okul yöneticileri laissez-faire liderlik davranışlarını sergiledikçe, öğretmenlere yönelik yıldırmanın gerçekleşme düzeyinde artış yaşandığı ortaya çıkmıştır.

Bulu'un (2009a: 28) yaptığı araştırmada laissez-faire liderlik davranışı ortaya koyan okul yöneticilerinin problemlere karşı pasif davranışlarının arttığı gözlenmiştir. Skogstad ve arkadaşları (2007: 80) yaptıkları araştırmada laissez-faire liderlik davranışı ile kişilerarası çatışma, rol atışması, rol belirsizliği arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada laissez-faire liderlik davranışının, olumsuz bir liderlik davranışı olduğu, laissez-faire liderliğin çalışanların işyerinde yıldırmaya maruz kalmasına aracılık ettiği ortaya konmuştur. Ayrıca laissez-faire liderliğin çalışanlar arasında

stres ve yıldırma yaşama ile sistematik bir ilişkisi olan yıkıcı liderliğin bir türü olduğu belirtilmektedir

Hoel ve arkadaşlarına (2010: 462) göre ılımlı olsa da laissez-faire liderlik ile yıldırma arasında olumsuz bir etkinin ortaya çıkması, liderin eylemsizliğiyle astların ihtiyaçlarını bilerek görmezden gelmesi ya da sistemli olarak müdahale etmeden kaçınarak, durumları fark etmede başarısız olmasından kaynaklanabileceğini belirtmektedir. Hoel ve arkadaşları (2010: 453) yaptıkları araştırmada otokratik ve laissez-faire liderlik davranışının yıldırmaı arttırdığını ortaya koymuşlardır. Laissez-faire liderlerin çalışanlar arasında oluşacak yıldırma için temel oluşturabileceğini vurgulamaktadırlar. Bundan dolayı da, liderlik stillerinin yıldırma sürecinde önemli ve karmaşık bir role sahip olduğu belirtilmektedir.

2.4.Yıldırmanın (Mobbing'in) Alt Boyutları

Yıldırma iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar görev ve sosyal ilişkiler boyutlarıdır.

2.4.1.Göreve İlişkin Yıldırma (Mobbing)

Yapılan araştırmalar öğretmenlerin görevleri ile ilgili yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır. Dick ve Wagner (2001: 255) öğretmenlerin özellikle stres ve gerginlikle sonuçlanan iş yüküne maruz kaldığını ve buna bağlı olarak stres ve yorgunluk yaşadığını ortaya koymuştur. Tendall (1989) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenlerin %74'ünün öğretmenlik mesleğinin çok stresli bir meslek olarak değerlendirdiklerini tespit etmiştir (akt. Balcı, 2000: 47-48).

Branch (2006) göreve ilişkin yıldırma davranışlarının kişiden önemli bilgilerin saklanması, yaptığı işin sürekli gözetlenmesi ve kişi hakkında dedikodu çıkarılması olduğunu ifade etmektedir. Yıldırma, kişinin yalancı olduğunun ima edilmesi, alaya alınması, hakkında dedikodu çıkarılması veya diğerleriyle iletişimden mahrum bırakılması, ağır iş yüküne maruz bırakılması, ötekileştirilmesi, sözlü tehdit edilmesi, sıkı ve gereksiz yere denetlenmesi gibi birçok değişik davranış biçiminde görülebilir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007: 346). Einarsen ve Raknes, (1997) yıldırmanın görev boyutunda, öğretmenlerin başarılarını etkileyecek bilgilerden mahrum

bırakılmaları, yeterlilik düzeyleri altındaki işlerde çalıştırılarak küçük düşürülmeleri, ustalık/yeterlilik seviyelerinin altındaki işlerin kendilerinden yapılmasının istenmesi, haklarında dedikodu ve söylentilerin çıkarılması, görmezden gelinme, dışlanma ve önemsenmeme gibi davranışlar bulunmaktadır.

Leymann'a göre (1993) çalışanların görevleri kapsamında yaşayabilecekleri yıldırma davranışlarından bazıları şunlardır (Ertürk, 2005: 19; Tınaz, 2008: 54; Leymann, 1996: 170; Zaph ve diğ., 1996: 216; Davenport ve diğ., 2003: 18-19):

- 1) Çalışana önemli görevlerin verilmemesi,
- 2) Görevlerinin kısıtlanması,
- 3) Anlamsız görevlerin yapılmasının istenmesi,
- 4) Yeteneğinden daha düşük görevler verilmesi,
- 5) Sürekli yeni görevlerin verilmesi,
- 6) Öz saygıyı zedeleyen görevlerin verilmesi,
- 7) Niteliğinin altında görevler verilmesi,
- 8) Zor bir görev yapmaya zorlanması,
- 9) Oluşan zararların faturasının çalışana çıkarılması.

Çalışanın yaptığı işi severek yapması ve başarılı olduğunda bunun kendisine söylenmesi başarıyı daha da arttıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bazı yıldırma davranışları, çalışanın bu gibi duygulardan yoksun bırakılması suretiyle çalışanı başarısızlığa sürükleyebilmektedir. Çalışanın mesleki konumuna yönelik bu tarz davranışların bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Kocaoğlu, 2007: 15):

- Çalışana hiçbir zaman özel görevler verilmemesi ve rutin işler yaptırılması,
- Verilen işlerin zaman zaman geri alınması,
- Çalışanın yaptığı işin daha alt seviyedeki bir çalışana kontrol ettirilmesi,
- Çalışana anlamsız ve tatminsiz işler verilmesi,
- Sahip olunandan daha az yetenek ve bilgi gerektiren işlerin yaptırılması,
- Verilen işin sık sık değiştirilmesi,
- Özgüveni olumsuz etkileyecek düzeyde basit işler verilmesi,
- Çalışanın itibarını düşürecek düzeyde alakasız işler yaptırılması,

- Çalışanın ekonomik kazanımlarını engelleyici davranışlar,
- Çalışma ortamına fiziksel zarar verilmesi (masa, telefon, bilgisayar vs.)

2.4.2.Sosyal İlişkilere Yönelik Yıldırma (Mobbing)

Grup içinde umursanmak, yer edinmek ve değerli olduğunu hissetmek kişinin en temel ihtiyaçları arasında yer almaktadır. Bir insanın sosyal ilişkiler içinde bulunması, onu var eden önemli bir iletişim kaynağıdır (Çobanoğlu, 2005: 72; Kocaoğlu, 2007: 14). Bazı yıldırma davranışları, çalışanın bu en temel ihtiyaçları arasında yer alan sosyal ilişkiler kurmasını engellemeye yönelik olabilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 73). Einarsen ve Raknes'e (1997) göre yıldırmanın sosyal ilişkiler boyutuna, kişilik, tutum ve özel hayat hakkında söylenen aşağılayıcı sözler ve yapılan hakaretler, hoşlanılmayan şakalar, aşırı sataşma ve alay, bağırma ve anlık öfkenin hedefi olma, parmakla gösterme, kişisel alana saldırma, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar girmektedir.

Leymann (1993) sosyal ilişkiler bağlamında çalışanların yaşayabileceği yıldırma davranışlarını şu şekilde özetlemektedir (Ertürk, 2005:18; Tınaz, 2008: 53; Leymann, 1996: 170; Zaph ve diğ., 1996: 216; Davenport ve diğ., 2003:18-19):

- 1) Çalışanla konuşulmaz ve grup dışı edilir.
- 2) Diğer çalışanlarla konuşturulmaz ve görüş hakkından yoksun bırakılır.
- 3) Çalışan izole edilir ve yalnız bırakılır.
- 4) Başkalarına o çalışanla konuşmak yasaklanır.
- 5) Çalışan yokmuş gibi davranılır.

Matthiesen (2006) ise kurbanın yıldırma sürecinde sosyal bir izolasyon sürecine maruz bırakıldığını, alay edildiğini, küçük düşürüldüğünü ve bunun da çalışanın kendisini örgüt içinde işe yaramaz hissetmesine neden olduğunu vurgulamaktadır. Bu davranışlar çalışanın iş yaşamındaki tüm sosyalliğini yok ederek onu yalnızlığa itme yönündeki yıldırma davranışları arasında yer almaktadır (Kocaoğlu, 2007: 14).

3. BÖLÜM

Yıldırma (Mobbing) Davranışının Sonuçları

Yıldırmanın sosyal bir olgu olduğu kadar, sosyal bir stres kaynağı olarak biyolojik ve psikolojik stres tepkilerine neden olduğu belirtilmektedir. Yıldırma, stresi tetikleyen ve stresin daha kapsamlı ve daha tehlikeli olmasına neden olan bir olgu olarak görülmektedir (Leymann, 1996: 152). Belirli amaçları gerçekleştirmek için yıldırma davranışları uygulayanlar, uyguladıkları davranışlarla bireyde stres tepkisi meydana getirerek amaçlarına ulaşırlar (Ertürk, 2011: 14).

3.1. Yıldırmanın (Mobbing'in) Çalışanlar Açısından Sonuçları

İş stresi ile yıldırma arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, yıldırma davranışları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Işık, 2007: 83). Mikkelsen ve Einarsen (2002: 401), Mikkelsen ve Einarsen (2001:411) çalışmalarında uzun süreli yıldırma eylemleri sonrasında yıldırma mağdurlarının bir çoğunda travma sonrası stres bozukluğu olduğunu tespit

etmişlerdir. Einarsen ve Raknes (1997: 250) yaptığı araştırmada yıldırma mağdurlarının korku, endişe gibi ciddi psikolojik stres belirtileri gösterdiği ve sağlık sorunları yaşadığını ortaya koymuştur. Yıldırmaya gösterilen tepkilerle strese gösterilen tepkiler de birbirine benzemektedir. Fakat iş koşullarından kaynaklanan stres faktörlerinden bütün çalışanlar etkilenirken; yıldırmada genelde tek bir kişi etkilenmektedir. Stres ve yıldırma kavramlarının her ikisi de çalışanın performansını düşürmekte, motivasyonunu bozmakta, işe bağlılığını azaltarak bireyin psikolojisini bozmaktadır. Bu da çalışanın mutsuz olmasına neden olmakta ve sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir (Kırel, 2008: 17).

Yıldırmaya uğrayan mağdur, artık kendisine ihtiyaç kalmadığını düşünür. Yeteneklerinden şüphe etmeye başlar, yalnızlığa gömülür. Kendine saygısı kalmaz, şahsiyeti büyük zarar görür. Eğer yıldırma mağduru kendisini suçlamaya başlarsa, ayakta kalabilmesi imkânsızlaşır (Baykal, 2005: 157-158). Yıldırma sürecinin etkilerinden birisi de depresyondur. Brodsky'ye göre, en genel yıldırma etkileri, depresyon ve kimsenin kendisine inanmayacağından kaynaklanan güçsüzlük duygusudur. Bu duygular çoğunlukla sistematik bir yıldırma ile

karşı karşıya kalınca yoğunlaşır. Kendini suçlama, utanç ve güvensizlik duygusu yıldırmanın diğer etkileridir. Bu duygular, maruz kalan kişilerin kendilerinin yetersiz birer çalışan oldukları yönündeki düşüncelerine katkıda bulunurlar. Yıldırma, bazı durumlarda intihar ya da cinayet gibi daha ciddi sonuçlara neden olabilmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre, her yedi intihar olayından birinin, yıldırmanın bir sonucu olduğu bulgusu elde edilmiştir (Rayner ve Hoel, 1997:83).

Nielsen ve arkadaşlarının (2010: 59) Norveçli çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada işyerindeki yıldırma ile çalışanların zihin sağlığı ve iş doyumunu arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İşyerindeki yıldırma zaman içinde çalışanların hem ruhsal sağlık sorunlarını artırmakta hem de iş doyum düzeyini düşürmektedir. Yıldırmanın sosyal bir stres kaynağı olduğu ve çalışanın zihin sağlığını ve iş doyumunu etkilediğini ve mutlaka üstesinden gelinmesi gerektiğini belirtmektedirler. Minibaş Poussard ve İdiğ Çamuroğlu'nun (2009: 230) Türkiye'de on ilde kamu ve özel sektörde çalışan toplam 853 kişi üzerinde yaptığı araştırmada, %14 ile % 59 arasında değişen yıldırma davranışlarına rastlandığı tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca, stres düzeyi yüksek olanlar

yıldırma karşısında daha fazla tükenmişlik, travma sonrası stres bozukluğu gösterdiği ve yıldırmandan daha çok etkilendikleri ortaya konmuştur.

Yıldırım ve Yıldırım'ın (2010: 559) 880 akademisyen üzerinde yaptığı araştırmada akademisyenlerin büyük kısmı (%90) üniversitede yıldırma davranışı ile karşılaştığını, %17'si ise iş yerinde kasten yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmiştir. Ayrıca iş yerinde yıldırma davranışları ile karşılaşan akademisyenlerin psikolojileri, sağlık durumları ve çalışma performanslarının olumsuz yönde etkilendiği belirlenmiştir. Yaman'ın (2009: 133) öğretim elemanları üzerinde yaptığı nitel bir araştırmada, yıldırmaya maruz kalan öğretim elemanlarının tümünün örgütsel bağlılıklarının zedelenerek olumsuz olarak etkilendiğini ortaya koymuştur. Aynı zamanda yıldırmaya maruz kalan öğretim elemanlarının tümü iş doyumunu sağlayamadıkları ve kurumlarında örgütsel etik ve adaletin olmadığını belirtmiştir. Ayrıca Demirgil, (2008: 87) yaptığı araştırmada örgütlerde yıldırma uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça çalışanların örgüte olan bağlılıklarında azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldırmanın yaşam kalitesine yönelik etkilerine bakıldığında, bireyin her alanda kendine olan güvenini kaybettiği; bunun etkilerini de ailesinde, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başladığı görülür. Birey şaşkınlaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder (Toker Gökçe, 2010: 8).Yıldırma maruz kalan başarılı, sosyal, idealist ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların yaşadıkları bu süreç sonunda, bağlılıklarının azalması, işten ayrılma niyetlerinin oluşması, motivasyon ve verimliliğin olumsuz yönde etkilenmesi gibi sonuçlarla karşı karşıya gelmektedir (Ergun Özler ve diğ., 2008: 38).

3.2. Yıldırmanın (Mobbing'in) Örgüt Açısından Sonuçları

Yıldırma, çalışanın iş doyumunun azalmasına, moral ve motivasyonunun düşmesine, yüksek düzeyde stres yaşamasına, psikosomatik ve fiziksel hastalıkların ortaya çıkmasına ve çalışma ortamından dışlanmasına neden olmaktadır (Salin, 2003: 1213-1214). Yıldırmanın, çalışan ve örgüt için sosyal ve ekonomik yapıyı zedeleyici, verimliliği ve örgüte bağlılığı azaltıcı bir etkisi vardır. Yıldırma, işgörenler üzerinde bıraktığı olumsuz etkilere paralel olarak işgörenlerin çalıştığı

kurumlarda da olumsuz etkiler bırakarak enerji ve zaman kaybına yol açmaktadır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008: 83). Örgütün sürüklendiği maliyetleri psikolojik ve ekonomik maliyetler olmak üzere iki bölümde inceleyebiliriz (Tınaz, 2006: 160):

Psikolojik Maliyetler: Bireyler arasında anlaşmazlık ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, örgüt kültürü değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, saygı duygularında azalma, isteksizlik nedeni ile üretkenliğin azalması olarak sıralanabilir.

Ekonomik Maliyetler: Hastalık izinlerinin artması, yetişmiş çalışanların işten ayrılması, gelen yeni çalışanların eklediği maliyet, eğitim etkinliklerinin maliyeti, performans düşüklüğü, iş kalitesinin düşmesi, tazminatlar, işsizlik maliyetleri, yasal işlem ve mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleridir.

Yalnız yıldırmaya maruz kalan çalışanlar değil, sürece tanık olan çalışanlar da örgüte olan güvenlerini yitirirler. Örgütte sık sık hastalık izinlerinin alındığı görülür. Yıldırma nedeniyle işyerinden kaçış olarak kabul edilen hastalık izinleri

maliyetleri arttırır; buna karşılık verimliliği düşürür. Yıldırımaya maruz kalanların, istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de, işverenlere daha fazla mali yük getirmesi beklenen bir sonuçtur (Tınaz, 2006: 157).

Yıldırmanın da içinde yer aldığı etkenler yüzünden erken emeklilikler gerçekleşmektedir. Örneğin, 1992 yılında İsveç Devlet İstatistiklerine göre işgücünün yaklaşık % 25'i, 55 yaşından önce emekli olmakta, bunun % 20-40 arasındaki kesiminin psikolojik etkenlerden ileri geldiği düşünülmektedir (Leymann, 1996: 173). Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsünün (National Safe Workplace Institute) uzman raporuna göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde yıldırmanın çalışanlara toplam maliyeti, 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia İşçi Tazminatları Kuruluna (British Columbia Workers Compensation Board) göre, Kanada'da yıldırma ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985'den itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları % 88 artış göstermiştir. Almanya'da yıldırmanın, 1000 çalışanlı bir örgüte doğrudan maliyeti 112.000\$; bunun yanında dolaylı maliyeti

ise 56.000\$ olarak hesaplanmıştır (Chappell ve Di Martino, 1998: 6).

Harting ve Frosch, (2006) 2001 yılında İngiltere’de Griffith Üniversitesi’nde yaptığı bir başka araştırmada, işyerlerinde yaşanan psikolojik şiddet olaylarının, ulusal ekonomiye yıllık toplam maliyetinin 17-36 milyar dolar arasında tahmin edildiğini belirtmektedir (akt. Özen Çöl, 2008: 108). Dünyanın her yerinde giderek yaygınlaşan yıldırma eylemlerinin kendilerine dürüst, güvenilir, sadık ve çalışkan kişileri hedef alması olayın bir entelektüel erozyonuna dönüştüğüne işaret ederken zaman ve verimlilik maliyetleri de inanılmaz rakamlara ulaşmaktadır (ABD’de 180 Milyon Dolar, Almanya’da 100 Milyon Euro’dur) (Tutar, 2004: 96). Sonuç olarak yıldırma eylemlerinin yaşanması hem örgüt hem de çalışan açısından birçok olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

3.3. Okulda Yıldırma (Mobbing) Eylemlerinin Sonuçları

Öğretim ortamları, okulların en stresli alanıdır. Öğretim ortamlarında örgüt iklimini bozarak strese yol açacak bir durum her zaman mevcuttur. Öğretmenler çalışma saatlerinin

yaklaşık yarısından fazlasını stres içinde geçirmektedir (Jacobsson ve diğ., 2001: 37). Yıldırma ise her sektör ve işyerinde görülen bir sorun olmakla birlikte, yapılan araştırmalar bu sorunun hizmet sektöründe daha sık ve yoğun olarak yaşandığını göstermektedir. Özellikle kamu hizmetlerinin üretildiği, topluma sunulduğu ve insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı alanlarda çalışanların yıldırma daha fazla maruz kaldıkları belirtilmektedir (Özen, 2007: 17). Yapılan birçok araştırmada ise Matthiesen ve Einarsen, (2004) ve Mikkelsen ve Einarsen (2002), Mikkelsen ve Einarsen (2001) uzun süreli yıldırma eylemleri sonrasında yıldırma mağdurlarında stres bozukluğu meydana geldiğini tespit etmişlerdir.

Her kurum için olduğu gibi okul için de yıldırma davranışlarının olumsuz etkileri bulunmaktadır. Okulda yıldırma davranışları özellikle yönetici ve öğretmenler arasında ya da öğretmenler arasında görülebilmektedir. Gündüz ve Yılmaz (2008: 269) öğretmenlerin yıldırma davranışlarına maruz kalmalarının okul içindeki kültürün ve örgütsel davranışın oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır. Araştırmacılara göre, öğretmenlerin okulda en çok

karşılaştıkları yıldırma davranışları şunlardır: “Yaptığı işin hissettirilmeden kontrol edilmesi, verilen karar ve önerilerin eleştirilerek reddedilmesi, ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca o kişilerin sorumlu tutulması, yaptığı iş ve işlerin sonuçları ile ilgili sürekli hata bulunması, başkalarının yanında kişiyi aşağılayıcı ve onur kırıcı şekilde konuşulması”.

Yıldırım (2010: 89) yaptığı araştırmada, okul yöneticileri tarafından öğretmenlere yapılan mesleğe yönelik yıldırma davranışları öğretmenlerin performansını, yine öğretmenlerin öğretim kurumuna ilişkin saygısını ve kendisine yönelik özgüvenini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Ertürk (2011:177) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada yıldırmaya en çok neden olan davranışları, ödül ve cezaların adil olmaması, çalışanların takdir edilmemesi ve sorunların çözümünün hiç konuşulmaması olarak sıralamakta ve en çok meydana gelen yıldırma davranışları ise “kişi hakkında söylenti ve dedikodu çıkarılması”, kişilerin göz ardı edilmesi veya olayların dışında bırakılması” ve “kişilerin görüş, fikir ve önerilerinin dikkate alınmaması” şeklinde sıralamaktadır.

Cemaloğlu ve Ertürk (2007: 345) tarafından öğretmen ve okul yöneticileri üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda; ilköğretim okullarında görev yapan erkek öğretmenler, kendini gösterme ve iletişim, sosyal ilişkiler, itibara saldırı, yaşam kalitesi ve mesleki durum alt boyutlarında kadın öğretmenlere göre daha fazla yıldırmaya maruz kaldıkları, bu kişilere yönelik yıldırmaya başvuranların dörtte üçünün erkek, dörtte birinin ise kadın olduğu saptanmıştır. Cemaloğlu'nun (2007b: 82) ilk ve ortaöğretim öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada ise öğretmenlere yönelik yıldırmmanın orta düzeyde yaşandığı ortaya konmuş ve bu düzeyin oldukça yüksek olduğu belirtilmiştir. Cemaloğlu'nun (2007e: 3) öğretmenler üzerinde yaptığı başka bir araştırmada örgüt sağlığı ile öğretmenlerin yıldıрма yaşaması arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Ayrıca okulun örgüt sağlığı puanı arttıkça yıldırmmanın görülme düzeyinde düşme meydana geldiği ve ayrıca örgüt sağlığının yıldırmmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Cemaloğlu ve Ertürk'ün (2008: 67) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin, okul müdür yardımcılarına ve öğretmenlere göre, “Kendini gösterme ve iletişim”, “Sosyal ilişkiler”,

“İtibara saldırı”, “Yaşam kalitesi ve mesleki durum” boyutlarında daha çok yıldırmaya maruz kaldıkları, öğretmenlerin karşılaştıkları toplam yıldırma davranışlarının % 57.2’si okul müdürleri ve % 9.8’i ise müdür yardımcıları tarafından uygulanmakta olduğu, öğretmenlerin maruz kaldıkları toplam yıldırma eylemlerinin % 67’sinin üstleri tarafından (aşağı doğru yıldırma eylemi) yapıldığı, müdür yardımcılarının % 68.4’ünün okul müdürleri tarafından yıldırıldığı saptanmıştır. Ertürk’ün (2005:117-133) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada, görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerin yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları; erkeklerin kadınlara göre, okul yöneticilerinin öğretmenlere göre ve araştırma kapsamında en üst yaş grubu olan 53 yaş ve üzeri grubun diğer yaş gruplarına göre daha çok yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları saptanmıştır. İlköğretim okullarında meydana gelen yıldırma eylemlerinin dörtte üçü erkekler tarafından uygulandığı, meydana gelen eylemlerin %60’a yakın bir oranı ise, üst statüye sahip bir çalışan tarafından kendi emrinde çalışan birine yönelik (aşağı doğru yıldırma) olduğu saptanmıştır.

Toker Gökçe (2006: 179-180) yaptığı araştırmada hem

resmi hem de özel ilköğretim okullarında yıldırma yaşandığını tespit etmiştir. Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin en sık karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar ise “sözünün kesilmesi”, “yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi” ve “başarılarının küçümsenmesi” şeklinde sıralanmıştır. Abay’ın (2009: 94) yaptığı araştırma da ise öğretmenlerin “başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması”, “işle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması”, “başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması”, “başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi”, “hakkında dedikodu çıkarılması”, “kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarınca kötülenmesi”, “onur kırıcı şakalar yapılması” gibi davranışlara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Sağlam Çiçek’e (2008: 134) göre, ilköğretim okullarında öğretmenlerinin en sık karşılaştıkları yıldırma eylemleri şunlardır: “Konuşmanın kesilmesi, bağırılma, azarlanma, çaba ve başarının haksız biçimde değerlendirilmesi, başarının olduğundan az gösterilmesi, yeteneklerine uymayan işler ve görevler vererek kişiyi başarısız duruma düşürme, önemli görevler vermeme, söz konusu kişiyi dışlama, onunla

konuşmak istememe, konuşanlara baskı yapma ve ona karşı kışkırtma.” Araştırma bulgularına göre ilköğretim okullarında yıldırma eylemleri gerçekleşmektedir ve bu eylemler yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği gibi öğretmenler arasında da görülmektedir.

Hoel ve arkadaşlarının (2004: 380) yaptığı araştırmada öğretmenlerin okullarda maruz kaldıkları yıldırma davranışları (1) göz ardı edilme, dışlanma, (2) şiddet uygulanması veya kişisel suistimal, (3) aşırı derecede dedikodunun yapılması, (4) gayret ve çabaların aşırı eleştirilmesi, (5) düzeyinin veya yeteneğinin altında iş istenmesi. Dick ve Wagner (2001: 247) ise öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından “kendileri orada yokmuş gibi davranılarak” ve “haksızca eleştirilerek” yıldırma uğradıkları, meslektaşları tarafından ise “hakkında dedikodular çıkartılarak” ve “partiler ve toplantılar gibi sosyal etkinliklerden dışlanarak” yıldırıldıklarını belirlemişlerdir.

Kılınç’ın (2009: 117) yaptığı araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutlarındaki olumsuz davranışlara maruz kalma sıklığının “ara sıra” düzeyinde yaşadıklarını ortaya

koymuştur. obanoğlu (2005: 144-145), okul yöneticilerinin özellikle genç, açık fikirli ve medeni cesaret sahibi öğretmenleri yıldırđklarını belirtmektedir. Ayrıca ğrencilerin uyguladıkları yıldırma nedeniyle de meslekten ayrılan öğretmenlere rastlandđđını da ifade etmektedir.

4. BÖLÜM

4.1. Genel Değerlendirme

Günümüzde örgütlerin en önemli avantaj kaynağı, sahip oldukları entelektüel sermayedir. İşgörenlerin çalışma ortamlarında diğer işgörenlerle ve yöneticileriyle ilişkilerinin sağlıklı olması, onların örgütleriyle bütünleşmesini, örgütsel amaçlar doğrultusunda iş yapmasını ve örgütte kalma isteğinde bulunmasını sağlayan önemli bir faktördür. Örgütlerde yaşanan yıldırma eylemleri, örgüt iklimini bozan, çalışanın psikolojisini ve motivasyonunu olumsuz etkileyen, stres tükenmişlik ve iş doyumsuzluk düzeyini arttıran örgütsel bir problemdir. Okulda yıldırma eylemleri ile ilgili anlatılanlardan yola çıkarak yıldırma sürecinin gerek öğretmenler, gerek yöneticiler ve gerekse öğrenciler açısından oldukça olumsuz sonuçlar doğurduğunu ve sonuç olarak, okulun bu davranışlar nedeniyle ciddi şekilde hem çalışanların hem de örgütün iklimine zarar verdiğini söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, yıldırma etik dışı davranış süreçleri aracılığıyla, işgörenlerin iş ve özel hayatını olumsuz yönde etkileyen, okulların

yaşamsal alanlarına sinsice girip, insan kaynaklarını, kaliteyi ve başarıyı olumsuz yönde etkileyen bir olgu olarak kabul edilmektedir. Bu yönde alınabilecek önlemlerle ve üretilebilecek sağlıklı eğitim politikaları ile yıldırmanın zararlı etkisi minimize edilebilir. Bununla birlikte, okullardaki yıldırma eylemlerinden kaynaklanan enerji ve zaman kaybını en aza indirecek önlemler alınabilir ve bu yönde bilinçlendirme çalışmaları yapılabilir.

KAYNAKLAR

Abay, A. (2009). İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin psikolojik şiddet algıları ile sosyal destek algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> adresinden 07.03.2011 tarihinde indirildi.

Agervold, M. ve Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Journal of Work and Stress*, 18(4), 336-351.

Araújo, M. S., Elmes McIntyre, S. & Mendonca McIntyre, T. (2010). Bullying at workplace: Prevalence, individual and organizational consequences. *6.th International Conference on Workplace Bullying-Sharing Our Knowledge*, Abstracts, 4-6 June (ss. 202-205). Institut Sante et Societe, Montreal-Canada.

Balcı, A. (2000). *Öğretim elemanlarının iş stresi-kuram ve uygulama-*. Ankara: Nobel.

Baykal, A. N. (2005). *Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze*. İstanbul: Sistem.

Başak Gökçe, A. (2009). Exploring the workplace mobbing and its relationship between the concepts of organizational climate and organizational trust. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <http://tez2.yok.gov.tr/> adresinden 01.02.2011 tarihinde indirildi.

Bayrak Kök, S. (2006). İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri. *Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 433-448

Branch, S. (2006). Upwards bullying: An exploratory study of power, dependency and the work environment for Australian managers. Unpublished Doctoral Thesis, Griffith University Department of Management, Brisbane, Australia.

Browne, M. N. ve Smith, M. A. (2008). Mobbing in the workplace: The latest illustration of pervasive individualism in American law. *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 12, 131-161.

Buluç, B. (2009b). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.

Cemaloğlu, N. (2007a). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *Bilgi Dergisi*, 42, 111-126.

Cemaloğlu, N. (2007b). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.

Cemaloğlu, N. (2007d). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112

Cemaloğlu, N. (2007e). The relationship between organizational health and bullying that teachers

experience in primary schools in Turkey. *Journal of Educational Research Quarterly*, 31(2), 3-16

Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyet yönünden incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 345-362.

Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2008). Öğretmen ve okul müdürlerinin maruz kaldıkları yıldırmanın yönü. *Bilig Dergisi*, 46, 67-86

Cemaloğlu, N. ve Korkmaz, M. (2010). The relationship between organizational learning and workplace bullying in learning organizations. *Journal of Educational Research Quarterly*, 33(3), 3-38.

Cemaloğlu, N. (2011). The relationship between leadership styles of primary school principals and organizational health of school and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 1-37.

Chappel, D., Di Martino, V. (1998). Violence at work. <http://www.ilo.org/public/protection/safework/violence/vio/wk/violwk.pdf>, (İndirme Tarihi: 22.11.2010).

Chappel, D., Di Martino, V. (1998). Violence at work. <http://www.ilo.org/public/protection/safework/violence/vio/wk/violwk.pdf>, (İndirme Tarihi: 22.11.2010).

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing işyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş.

Davenport, N., Schwartz, R. D. & Elliott, G. P. (2003). Mobbing işyerinde duygusal taciz. (Çev. Osman Cem Önertoy) İstanbul: Sistem.

Demir, Y. ve Çavuş, M. F. (2009). Yıldırmanın kişisel ve örgütsel etkileri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 13-23.

Demirgil, A. (2008). İşletmelerde mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> adresinden 09.03.2011 tarihinde indirildi.

Dick, R. ve Wagner, U. (2001). Stres and strain in teaching: A

structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243- 259.

Einarsen, S., Raknes, B. I. & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An explanatory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381-401.

Einarsen, S. ve Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247-263.

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 57-69.

Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.

Ergun Özler, D., Giderler Atalay, C. & Dil Şahin, M. (2008). Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22.

Ertürk, A. (2005). Öğretmen ve okul yöneticilerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma eylemleri (Ankara ili ilköğretim okulları örneği). Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <http://tez2.yok.gov.tr/> adresinden 05.01.2011 tarihinde indirildi.

Ertürk, A. (2011). İlköğretim okullarında görevli Öğretmen ve yöneticilere yönelik duygusal yıldırma davranışlarının incelenmesi. Yayımlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. ,

Ertüreten, A. (2008). The relationship of downward mobbing with leadership and work-related attitudes. Unpublished Master's Dissertation, Koç University Graduate School of Social Sciences, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> adresinden 20.03.2011 tarihinde indirildi.

Gündüz, H. B. ve Yılmaz, Ö. (2008). Ortaöğretim kurumlarında mobbing (yıldırma) davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri (Düzce ili örneği). *Milli Eğitim Dergisi*, 37(179), 269- 282.

- Hauge, L. J., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work and Stress*, 21(3), 220-242.
- Hoel, H., Rayner, C. ve Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14.
- Hoel, H., Faragher, B. & Cooper, C. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(3), 367-387.
- Hoel, H., Glaso, L., Hetland, J., Cooper, C. L. & Einarsen, S. (2010). Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management*, 21, 453-468.
- Hogh, A. ve Ortega, A. (2010). Does previous bullying increase the risk of bullying and does becoming a new target have an impact on personal disposition? A two-year follow-up study. 6.th International Conference on

Workplace Bullying –Sharing Our Knowledge.
Abstracts. 4-6 June 2010 (ss. 42-43). Institut Sante et
Societe, Montreal-Canada.

Hubert, A. ve Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for
undesirable behaviour and mobbing. *European Journal
of Work and Organizational Psychology*,10(4).

Işık, E. (2007). İşletmelerde mobbing uygulamaları ile iş stresi
ilişkinine yönelik bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek
Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> adresinden
13.04.2011 tarihinde indirildi.

Jacobsson, C., Anders P. & Ingela T. (2001). Managing stress
and feelings of mastery among swedish comprehensive
school teachers. *Scandinavian Journal of Educational
Research*, 45(1).

Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace:
conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional
Abuse*, 1(1).

Kılınç, A. Ç. (2009). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <http://tez2.yok.gov.tr/> adresinden 19.02.2011 tarihinde indirildi.

Kırel, Ç. (2008). Örgütlerde Psikolojik Taciz ve Yönetimi. Eskişehir:Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları.

Kocaoğlu, M. (2007). Mobbing (işyerinde psikolojik taciz, yıldırma) uygulamaları ve motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> adresinden 09.06.2011 tarihinde indirildi.

Koç, M. ve Urasoğlu Bulut, H. (2009). Ortaöğretim öğretmenlerinde mobbing: Cinsiyet yaş ve lise türü değişkenleri açısından incelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 1(1), 64-80.

- Lee, D. (2000). An analysis of workplace bullying in the uk. *Personnel Review*, 29(5), 593-612.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2004). Psychiatric Distress and Symptoms of PTSD among Victims of Bullying at Work. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32, 335-356.
- Matthiesen, S. B. (2006). Bullying at work: Antecedents and outcomes. Unpublished doctoral dissertation, University of Bergen Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, Norway.
- Matthiesen, S. B., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2010). Is workplace conflict and workplace bullying the same? *6.th International Conference on Workplace Bullying-Sharing Our Knowledge*. Abstracts. 4-6 June 2010 (ss. 10-11). Institut Sante et Societe, Montreal-Canada.

- Mikkelsen, E. G. ve Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 10, 393-413.
- Mikkelsen, E. G. ve Einarsen, S. (2002a). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of work and Organisational Psychology*, 11, 87-111.
- Mikkelsen, E. G. ve Einarsen, S. (2002b). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalized self efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43, 397-405.
- Minibaş-Poussard, J. ve İdiğ-Çamuroğlu, M. (2009). *Psikolojik taciz-işyerindeki kabus*. Ankara:Nobel.
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., Hetland, J. & Einarsen, S. (2010). Workplace bullying, mental health and job-satisfaction: Findings from a longitudinal study. *6.th International Conference on Workplace Bullying –*

Sharing Our Knowledge. Abstracts. 4-6 June 2010 (ss. 58-59). Institut Sante et Societe, Montreal-Canada.

Özen, S. (2007). İşyerinde psikolojik şiddet ve nedenleri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3).

Özen Çöl, S. (2008). İşyerinde psikolojik şiddet: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 4, 107-134.

Paksoy, N. (2007). İşyerinde psikolojik taciz-yıldırma (mobbing). Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Pehlivan, İ. (1993). Eğitim yönetiminde stres kaynakları. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

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

Sağlam Çiçek, A. (2008). İlköğretim okullarında mobbing'e

(psikolojik şiddete) ilişkin öğretmen görüşleri. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 32, 133-142.

Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232.

Salin, D. (2005). Workplace bullying among business professionals: Prevalence, gender differences and the role of organizational politics. *Pistes*,7(3).<http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a2en.htm> (Er. Tarihi 28.07.2011)

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.

Solmuş, T. (2005). İş yaşamında travmalar: Cinsel taciz ve duygusal zorbalık/taciz (mobbing). *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2).

- Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing). İstanbul: Beta.
- Tınaz, P. (2008). İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing). 2. Baskı. İstanbul: Beta.
- Toker Gökçe, A. (2006). İş yerinde yıldırma: Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerine yapılan bir araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Toker Gökçe, A. (2010). Mobbing: İşyerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve. <http://www.universite-toplum.org>, (Erşim Tarihi:28. 05. 2010).
- Turney, L. (2003). Mental health and workplace bullying: The role of power, professions and “on the job” training. *Australian e-Journal for the Advancement of Mental Health*, 2(2), 1-9.
- Tutar, H. (2004) . *İşyerinde psikolojik şiddet*. Ankara: Platin.
- Vandekerckhove, W. ve Commers, M. S. R. (2003).

Downward workplace mobbing: A sign of the times?
Journal of Business Ethics, 45, 41-50.

Vartia, M. (1996). The Sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.

Vartia, M. (2003). Workplace bullying- A study on the work environment, well-being and health. *People and Work Research Reports 56*. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

Yaman, E.(2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından-İşyerinde sikoşiddet-Mobbing*. Ankara: Nobel.

Yavuz, H. (2007). Çalışanlarda mobbing (psikolojik şiddet) algısını etkileyen faktörler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Yıldırım, D. ve Yıldırım, A. (2010). Sağlık alanında çalışan akademisyenlerin karşılaştıkları psikolojik şiddet davranışları ve bu davranışların etkileri. *Türkiye*

Klinikleri Tıp Bilimleri Dergisi, 30(2), 559-570.

Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal cause of mobbing /bullying at work. *International Journal of Manpower, 20* (1-2), 70-84.

Zapf, D. ve Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice-an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology. 10* (4), 369-373.

Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing faktörs and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(2), 215-237.



978-605-7875-51-8

