

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ
PERSONELİNİN ÇALIŞMA ORTAMLARINDA
MARUZ KALDIKLARI YILDIRMA (MOBBİNG)
DAVRANIŞLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serkan HACICAFEROĞLU

ELAZIĞ - 2010

ONAY

Prof. Dr. Emine ÜNSALDI
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tez Yüksek Lisans Tezi standartlarına uygun bulunmuştur.

Yrd. Doç. Dr. Bilal ÇOBAN
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanı

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi
olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Bilal ÇOBAN _____
Danışman

Yüksek Lisans Sınavı Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Çetin SEMERCİ	_____
Yrd. Doç. Dr. Bilal ÇOBAN	_____
Yrd. Doç. Dr. Sebahattin DEVECİOĞLU	_____
Yrd. Doç. Dr. Yüksel SAVUCU	_____
Yrd. Doç. Dr. Cemal GÜNDOĞDU	_____

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada desteğini benden esirgemeyen, çalışmanın her aşamasında yorum ve önerileriyle beni yönlendiren, rehberlik eden, çalışmamın sonuçlanmasında büyük katkıları bulunan değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Bilal ÇOBAN'a burada teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Tez çalışmamın ders ve tez dönemlerinde yardımlarını benden esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Sebahattin DEVECİOĞLU'na ve Yrd. Doç. Dr. Recep CENGİZ'e, çalışmam sırasında her konuda destek ve yardımlarına benden esirgemeyen Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu öğretim elemanlarına da teşekkür ederim.

Tezin, verileri değerlendirme kısmında teknik ve yönlendirici desteklerinden dolayı Yrd. Doç. Dr. Mustafa AKDAĞ'a, tezimin her aşamasında bana destek veren ve tezimin yazım ve imla hatalarının kontrol edilmesinde yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşım Okan SARIGÖZ'e de burada teşekkür ederim.

Tezim için gerekli olan verilerin toplanmasında bana yardımcı olan ve beni bilimsel anlamda fikirleriyle yönlendiren, desteklerini benden esirgemeyen sevgili ağabeyim Burhanettin HACICAFEROĞLU'na, ayrıca maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen sevgili Anneme, Babama, Ağabeylerime Eşlerime, kız kardeşim Yasemin ile Yeğenlerime de teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Serkan HACICAFEROĞLU

İÇİNDEKİLER

ONAY	II
TEŞEKKÜR	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ	VI
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
1. ÖZET	VIII
2. ABSTRACT	X
3. GİRİŞ	1
3.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü	5
3.1.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Tarihsel Gelişimi	5
3.1.2. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü	8
3.1.3. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Görevleri	9
3.1.4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Önemi	10
3.1.5. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Yasal Yükümlülükleri	12
3.1.6. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Personel Durumu	12
3.1.7. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat Yapısı	13
3.2. Yıldırmanın (Mobbing) Tanımı	14
3.3. Yıldırma Kavramının Tarihsel Gelişimi	21
3.4. Yıldırma Tipolojisi	27
3.5. Yıldırmanın Ortaya Çıkış ve Devam Etme Sürecinin Aşamaları	29
3.5.1. Anlaşmazlık Aşaması	32
3.5.2. Saldırganlık Aşaması	33
3.5.3. Yönetim Aşaması	33
3.5.4. Tanımlama Aşaması	33
3.5.5. İşine Son Verilme Aşaması	34
3.6. Yıldırmanın Örgütler Üzerindeki Sonuçları	34
3.7. Yıldırmaya Başvuranların Özellikleri	37
3.7.1. Yıldırma Uygulayanların Tipleri	39
3.7.2. Yıldırma Uygulayanların Örgüt İçerisindeki Yeri	41
3.7.3. Yıldırmaya Başvuranların Yıldırma Davranışlarını Başlatmasının	
Altında Yatan Gerçekler	42
3.8. Yıldırmaya Hedef Olan Kişilerin Özellikleri	44
3.8.1. Yıldırmaya Hedef Olan Kişilerin Psikolojik Durumları	47
3.8.2. Yıldırmaya Hedef Olan Kişilerin Tepkileri	48
3.9. Yıldırmanın Etkileri	49
3.9.1. Yıldırmadan Etkilenme Dereceleri	50
3.9.2. Travma Sonrası Stres Bozukluğu	50
3.9.3. Organizasyonlara Ve Kurumlara Etkisi	51
3.9.4. Ailelere Etkisi	54
3.9.5. Ülke Ekonomisine Etkisi	56

3.10.Yıldırmayla Başa Çıkma Yolları	57
3.10.1. Bireysel Başa Çıkma	58
3.10.2. Örgütsel Başa Çıkma	61
3.10.3. Aile Yolu İle Başa Çıkma	63
3.11. Yıldırma Hedef Olan Kişilerin Yapması Gerekenler	65
3.12. Dünyada Yıldırma	71
3.12.1. Türkiye’de Yıldırma	77
3.13. Yıldırma ve Hukuk	81
3.13.1. Türk Ceza Kanununda Yıldırmanın Yeri	83
3.13.2. Türkiye’deki Yıldırma Davaları ve Suç Duyuruları	86
4. GEREÇ VE YÖNTEM	88
5. BULGULAR	91
6. TARTIŞMA VE SONUÇ	107
7. KAYNAKLAR	121
8. EKLER	130
9. ÖZGEÇMİŞ	134

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlük personel durumu.....	12
Tablo 3.2. Yıldırma ile ilişkili Kavramlar	19
Tablo 3.3. Yıldırmanın Aşamaları	32
Tablo 3.4. Yıldırma Sürecinin Beş Aşaması	34
Tablo 3.5. Yıldırmanın Yarattığı Psikolojik ve Parasal Maliyetler	36
Tablo 3.6. Destekleyici Dinlenme/ Yararlı Bir Dil Kullanma	65
Tablo 4.1. Psikolojik Yıldırma Maruz Kalma Düzeyi Puanlaması	90
Tablo 5.1. Araştırmaya Katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Personellerinin Sahip Oldukları Demografik Değişkenler	91
Tablo 5.2. Araştırmaya Katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Personellerinin Psikolojik Yıldırma Düzeyleri	93
Tablo 5.3. Araştırmaya Katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Personellerinin Psikolojik Yıldırma Maruz Kalıp Kalmadıklarına İlişkin Soruya Verilmiş Oldukları Cevaplar	95
Tablo 5.4. Psikolojik Yıldırma Uğramadıklarını İfade Eden Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Personellerinin Cevapları	96
Tablo 5.5. Psikolojik Yıldırma Uğradıklarını İfade Eden Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Personellerin Cevapları	98
Tablo 5.6. Araştırmaya Katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Personellerinin Demografik Değişkenlere Göre Psikolojik Yıldırma Maruz Kalma Düzeyleri	100
Tablo 5.7. Cinsiyet Değişkenine Göre Psikolojik Yıldırma Maruz Kalma Puanlarına İlişkin t-Testi Sonuçları	101
Tablo 5.8. Yaş Değişkenine Göre Psikolojik Yıldırma Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları	102
Tablo 5.9. Medeni Durumuna Göre Psikolojik Yıldırma Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları	102
Tablo 5.10. Kadro Değişkenine Göre Psikolojik Yıldırma Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları	103
Tablo 5.11. Çalışma Yılı Değişkenine Göre Psikolojik Yıldırma Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları	103
Tablo 5.12. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Psikolojik Yıldırma Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları	104
Tablo 5.13. Araştırmaya Katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Personellerine Psikolojik Yıldırma Uygulayan Çalışanların Sahip Oldukları Bazı Demografik Değişkenler	105

KISALTMALAR LİSTESİ

- ABD: Amerika Birleşik Devletleri
- AYİM: Askeri Yüksek İdare Mahkemesi
- BİLKA: Bilge Kadın Araştırma Merkezi
- BTGM: Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
- GSGM: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
- GSİM: Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
- HRM: Human Resources Management
- JMO: Jeoloji Mühendisleri Odası
- ÖSU: Öğrenci Seçme Uçuşu
- TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi
- TCK: Türk Ceza Kanunu
- TİCİ: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
- TMO: Türkiye Malzeme Ofisi
- TSSB: Travma Sonrası Stres Bozukluğu
- TSK: Türk Spor Kurumu
- NAQ: Negative Acts Questionnaire

1. ÖZET

Bu araştırmada, Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personellerin, maruz kaldıkları yıldırma davranışlarının neler olduğu ve personellere kimler tarafından yıldırma davranışları uygulandığı sorusuna cevap aranmıştır. Alınan cevaplar bazı demografik değişkenler açısından incelenmiştir.

Araştırmanın evrenini, Türk Spor Teşkilatlarında görev yapan personeller, örneklemini ise; 81 ildeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan 325 personel oluşturmaktadır. Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personellerin maruz kaldıkları yıldırma eylemleri ile ilgili veriler, Einarsen ve Raknes tarafından geliştirilen, Cemaloğlu tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve faktör analizi yapılan “Olumsuz Davranışlar Anketi”, (Negative Acts Questionnaire: NAQ) kullanılarak toplanılmıştır. Verilerin analizi; ankete katılan personellerin demografik bilgileri, frekans ve yüzdeleri, grupların görüşleri arasındaki görüş farkları, -t testi, varyans analizi, anlamlılık düzeyi ve aritmetik ortalaması, SPSS 15,0 paket programı kullanılarak hesaplanmıştır.

Araştırmada; Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan personelin % 44'lük oranla yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları, bu durumun aritmetik ortalamasının ise, ($\bar{x}=1,82$) oranla “orta düzeyin altında” olduğu görülmüştür. Araştırmada kadınların erkeklere, bekarların evlilere, memurların yöneticilere göre daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları saptanmıştır. Yıldırma davranışını uygulayanların genellikle yönetici oldukları saptanmış ve yöneticilerin statülerinden önemli derecede güç alarak bu davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yıldırma Davranışları, Mobbing, Psikolojik Şiddet,
Türk Spor Teşkilatları, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü.

2. ABSTRACT

In this research, staff working in the province of youth and sports director, they are exposed to intimidation and staff as towhat behavior by whom seek answers to the question of intimidation applied behavior. Responses received in terms of some demographic variables were examined.

Research universe, the exercising personnel in Turkey sports organization, the sample, youth in 81 cities and 325 personnel working in the provincial directorates constitute sports.Youth and sports who served in the provincial directorates of personel actions related to years of exposure to their date, developed by Einarsen and Raknes, Cemaloğlu and factor analysis tailored by the Turkish language and was collected using “Negative Acts Questionnaire:NAQ”. Analysis of the survey of participating staff demogratif information, frequencies and percentages, groups of opinion differences between the opinions,-t test, variance analysis, the level of meaning and aritmatik ortalması, SPSS 15.0 package program was calculated by using.

"Under the mid-level" is deemed to be in the study; Provincial Directorate of Youth and Sports who served in the behavior of the personnel exposed to intimidation than they 44'lük%, this situation is the arithmetic mean, ($= 1.82$) than. Study of women to men, single to the married, according to executive officers of more exposed to intimidation behavior revealed. Implement the behavior of those years, they usually pegged as an administrator and manager of the status of this significant power by taking behaviors are the results they achieve.

Keywords: Intimidate Behavior, Mobbing, Psychological Violence, Turkey Organization of Sports, Youth and Sports Provincial Directorate.

3. GİRİŞ

Her türlü çalışma ortamlarında görülebilen “yıldıрма” duygusu, Türkiye’deki kamu kurum veya özel kuruluşlarda da yaşanabilmektedir. Ancak yıldıрма veya yıldıрма sürecinin neler olduğu ya da nasıl yaşanıldığı tam olarak bilinmemektedir. Bazı durumlarda yaşananların bir “işyeri geleneği” olarak düşünülmesi bu konu hakkındaki bilgi eksikliğimizi ön plana çıkartmaktadır. İş veriminde ve işyerlerindeki performans düşüklüğünde ciddi kayıplara neden olan yıldırmının, çalışma ortamları için olağan bir durum olmadığının bilinmesi, özellikle yeni işe başlayan ve bu kavramla daha yeni tanışmakta olan insanlar açısından oldukça önemlidir (38).

Mobbing; bireyi iş yaşamından dışlamak amacıyla rahatsız etme, taciz ve kötü davranış yoluyla, kasıtlı olarak yapılan ve bazı durumlarda tedavisi mümkün olmayan rahatsızlıklara yol açan, zamanla bireye daha fazla acı veren rahatsız edici tutum ve davranışlar süreci olarak tanımlanmaktadır. Türkçede yıldıрма, taciz, işten soğutma gibi anlamlara gelen mobbing, bireyin tükenmişlik duygusunu, sömürüldüğünü hissetmesine, kendine güvenini kaybetmesine, çaresiz kalmasına ve hatta istifa etmesine kadar devam edebilen bir süreçtir. Örgütlerde çok sık görülen fakat ortaya çıkarılamayan ya da çıkarılmak istenmeyen yıldıрма olgusu günümüzün başlıca problemleri arasındaki yerini almaktadır (127).

Günümüzde işyerleri, varlıklarını devam ettirebilmek ve yıldıрма olgusunun verdiği olumsuz etkilerden korunabilmek için çalışanlar arasında işbirliği ve ekip ruhunu arttırmalıdır.

Yıldırma her kültürde yaşanmasına rağmen farklı isimlerle tanınmaktadır. Literatürde yaygın olarak “bullying” ile “mobbing” kavramı kullanılmaktadır. “Bullying” kelime olarak zorbalık, kabadayılık anlamına da gelebilmektedir.

Yıldırma (mobbing) davranışları, Leymann tarafından kurbanın üzerindeki etkiye bağlı olarak beş ana grupta sınıflandırılmıştır (46).

1. İletişim oluşumunu etkilemek,
2. Sosyal ilişkilere saldırılar,
3. İtibara saldırılar,
4. Yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırılar,
5. Kişinin sağlığına saldırılar.

Genellikle mobbing, yönetim zaafı olan ya da kazanmayı, verimliliği ve disiplini en öncelikli değer olarak gören, ekip çalışmasının yapılamadığı iletişim kanallarının kapalı olduğu, çatışmaların ört pas edildiği, “günah keçisi” anlayışının bulunduğu kurumlarda ortaya çıkmaktadır (30).

Yıldırmanın ortaya çıkışı tek bir nedene bağlı değildir. Yıldırmaı oluşturan, birbiriyle etkileşimi olan bazı unsurlar; Yıldırma yapanın kişiliği ve psikolojisi, yıldırmaya maruz kalanın kişiliği ve psikolojisi, örgüt koşulları, çevresel etkenler ve tetikleyici olaylardır (46).

Yıldırma sadece üstlerin astlara uyguladığı bir baskı da değildir. Çoğu zaman çalışanlar da bağlı oldukları birim amirine, orta kademe yöneticilerine ya da iş arkadaşlarına bu baskıyı uygulayabilmektedir. Asttan kaynaklanan yıldırma genellikle zorbalık veya kabadayılık (bullying) olarak adlandırılırken, üstten kaynaklanan yıldırma davranışı ise, genellikle “patronluk taslama” kavramı ile nitelendirilmektedir (100).

Çalışanlar ve örgütler, birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılayabildikleri ölçüde bir arada olurlar. Bu durumda, örgütler, insan gücü kaynağının ekonomik, kişisel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bu ihtiyaçları karşılamayan örgütlerin etkili olmaları da beklenemez (37, 33).

Ayrıca, bir örgütü diğerlerinden ayıran en önemli fark, çalışanların performansıdır (56). Ancak, bürokratik yönetime sahip örgütlerdeki katı tutum ve davranışlar, çalışanların potansiyellerinin tamamını kullanmalarını engellemektedir (92).

Akılcı ve insan kaynağına değer veren veya insan kaynakları uzmanları ile çalışan yönetimlere sahip şirket ve kurumlarda, yıldırma davranışlarına pek az rastlanmaktadır. İşyerinde yıldırmanın tanımlanması, yıldırma davranışlarının ve nedenlerinin belirlenmesi, hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından son derece önemlidir.

İş hayatında yıldırma duygusu üzerine ilk ciddi çalışmaları 1982-1984 yılları arasında İsveç’li Heinz Leymann yapmıştır. Leymann’dan esinlenerek yıldırma kavramına karşı; yönetim araştırmacıları, örgüt psikologları, stres araştırmacıları, sanayi ilişkileri uzmanları, sağlık ve güvenlik uzmanları ve yasal uzmanların giderek ilgisi artmıştır (107).

Son yıllarda yıldırma, gelişmiş batı ülkelerinde da yaygınlaşan bir dışlama yöntemi olarak ortaya çıkmıştır. Fransa, İtalya ve Almanya gibi ülkelerde, yaklaşık 1,5 milyon kişinin bu saldırılar nedeniyle psikologlar tarafından tedavi gördüğü belirtilmektedir (58).

Anketli olarak yürütülen bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve yıldırma ile ilgili temel kavramlar

açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca yıldırmanın nedenleri, oluşumu, etkileri ve başa çıkma yolları üzerinde durulmuştur. Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personellerin, maruz kaldıkları yıldırma davranışlarının neler olduğunu ve düzeyini, personellere kimler tarafından yıldırma davranışları uygulandığı sorusuna cevap aranmış ve bazı demografik değişkenler açısından da incelenmesi amaçlanmıştır.

İkinci bölüm ise; anket yoluyla yapılmış olup, araştırmanın yöntemi, bulguları ve değerlendirmesine yer verilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanarak konuyla ilgili çeşitli çözüm önerileri getirilmiştir.

3.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

3.1.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de, bugünkü Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Teşkilatının 1903 yılında İstanbul Futbol Birliği adıyla, İngiliz ve Osmanlı tabiiyetindeki Rum ve Ermenilerin oluşturdukları kulüplerin bir araya gelerek, sorunların çözülmesi için meydana getirdikleri ilk spor teşkilatını bunun arkasından İstanbul futbol Kulüpler Ligi, İstanbul Şampiyonlar Ligi ve Cuma Futbol Birliği adıyla yeni teşkilatlanmalara gidildiği bilinmektedir. Bu teşkilatlanmaları, gerek teşkilatları oluşturan kulüpleri gerekse kulüplerin oluşturdukları birliklerin yasal dayanakları bulunmaksızın meydana getirilmiş bir anlamda “doğal teşkilatlanma” şeklindeydiler. Sporumuzda faaliyetler ve gelişmeler bütün spor dallarında görülürken, ilk olarak spordaki teşkilatlanma futbolda görülmektedir (13).

Doğal teşkilatlanma dönemi 1921 yılına kadar çeşitli çelişkiler ve önemli sorunlarla devam etmiştir. Sporun topluma yaygınlaşarak yeni kulüpler meydana getirilmesi yapılan branş sayısının artması önceden teşkilatlanmış ve sporu yönlendiren kulüpleri yeniden düzenlemelere gitmelerine neden olmuştur. Bu düzenlemeler sonucu sporumuzda yasal dayanağı olan ilk teşkilat Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı olarak 1922 yılında kurulmuştur. 1921-1922 yıllarında ise TİCİ’nin yerini İdman ittifakı Heyet-i Muvakkatesi adlı teşkilat doldurmuştur. Daha sonra TİCİ, 1923 yılına kadar kuruluş nizamnamesi ile yönetilmiştir. 1923 yılında ise, kuruluş kurultayı yaparak yeniden teşkilatlanmaya gitmiştir. TİCİ bu dönemde 1924 yılında Paris’te yapılacak Olimpiyat Oyunlarına katılabilmek için, oyunlarda Türkiye’yi temsil edecek spor branşlarında federasyonlar kurmuş,

bunların ilgili uluslar arası federasyonlarına üyelik başvurularını yapmıştır. Kurduğu federasyonların ilkleri güreş, atletizm ve futbol branşlarıdır (13).

Amatör spor kulüplerinin kendi sorunlarına çareler bulmak, Türk sporunu kalkındırmak yurt dışında ülkeyi temsil etmek gibi amaçlarla tamamen özel, yani devletin güdümünde olmayan ancak devlet adına sporu yöneten TİCİ, özelleşmenin getirdiği bazı sorunlar ve diğer faktörlerden dolayı 1936 yılında gittiği 8. ve son genel kongresinde ismini Türk Spor Kurumu olarak değiştirmiş ve kongrenin çoğunlukla aldığı bir karar sonucu CHP'ye bağlanmıştır (20).

Türk Spor Kurumunun (T.S.K), sporu yönetmeye başlamasından hemen sonra iyi niyetle bazı önemli gelişmelere elde edilmiştir. Ancak sporun gelişmekte olan birçok özelliği, TSK'nın kapasitesinin çok üzerine çıkarak önemli sorunları da ortaya çıkarmıştır. Ayrıca devlet, özel girişimciliğin başarısızlığını ileri sürerek sporu yönetme yoluna gitmiş ve bunu CHP'ye bu parti yoluyla da Halk Evlerine devretmiştir. Böylece spora siyasetin karışması da bu tarihten sonra başlayarak yeni sorunlar doğurmuştur (20).

TSK'nın bu yapısı spor teşkilatlanmasının TİCİ'den sonra ikinci aşamasını oluşturan TSK'nın yarı resmi bir nitelikte olması sonucunu doğurmuştur. Parti yönetimi spor işlerinin partiyi yıpratmakta olduğu düşüncesiyle ve sporun büyüyen gelişen fonksiyonlarını mevcut teşkilatlarla yürütülemeyeceğinin anlaşılması sonucu sporun ancak müesseselerin üstündeki bir makamın prestiji ile sevk ve idare edileceği görüşüyle yeni bir teşkilatlanmaya gitmiştir (20).

Bu teşkilat 1938 yılında 3530 sayılı kanunla ilk defa Başbakanlığa bağlı olarak kurulan ve katma bütçeli tüzel kişiliğe haiz bir genel müdürlük olan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü teşkilatıdır. Başbakanlığa bağlı dönemde sporda

belirli bir aşama kaydetmiş ancak Beden Eğitimi ve Spor sorunlarının hükümet programlarında dahi yer almamış olması, teşkilatı otoriteden yoksun bırakmış ve Başbakanlıktan ayrılarak 1942 yılında 4235 sayılı Kanun’la Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlanmasına neden olmuştur. 1960 yılına kadar Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde kalan BTGM bu bakanlığın sayıları kabarık genel müdürlükleri arasında eğitimin büyük sorunları içinde gerektiği gibi etkili olmamış ve Başbakanlığa yeniden bağlanmıştır (20).

Sporun milli ve milletlerarası öneminin daha belirgin olarak farkına varılması, sporun ayrı olarak ve gençlikle beraber ele alınması zorunluluğunu gündeme gelmiş ve BTGM. 11 Şubat 1970 tarih ve 1/21-1156 sayılı kararnameyle kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlandı (13).

1938 yılına kadar Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı kalan BTGM. 13.12.1983 tarih ve 179 sayılı kanun hükmünde kararname ile sporda istenilen düzeye ulaşamama ve politik nedenlerle Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın Milli Eğitim Bakanlığı’yla birleştirilmesiyle ortaya çıkan Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlandı (13).

BTGM. 3530 sayılı kanun’un günün şartlarına ve ihtiyaçlarına cevap veremez duruma gelmesi değişen sosyal, kültürel ve ekonomik şartlar yeni bir Kanun çıkarılması gereğini ortaya koymuş Genel Müdürlük 28 Mayıs 1986 tarih ve 3289 sayılı “Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Grevleri Hakkında Kanun” hükümleri doğrultusunda yeninde teşkilatlanarak yapısal değişikliğe uğramıştır. Adı Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir. Bu düzenlemeyle teşkilat içinde bazı yeni ekleme birimleriyle görev, yetki ve sorumlulukları değişen birimler oluşturulmuş ve

maddi imkanları artırılmıştır. 2 Mart 1989 tarihine kadar Mili Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyetlerini yürüten Genel Müdürlük 356 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Başbakanlığa bağlanmış ve adı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir (20).

3289 ve 3703 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün kuruluş yasasında yer alan federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesi, spor federasyonlarının özerkleştirilmesi ve demokratik bir yapıya kavuşturulması çalışmaları, 3461 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu'nun kuruluş ve görevleri hakkındaki kanunla başladı (13).

1993 yılında ise federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesine ilişkin yönetmelik çıkarılarak uygulamaya kondu ve ilk seçimler 5230 delegenin katılımıyla 5 Aralık 1993'te yapıldı (13).

14.07.2004 tarih ve 25522 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe giren Özerk Spor Federasyonları Çerçeve Statüsü ile halen Genel Müdürlük bünyesinde bulunduran 59 Spor Federasyonundan 54 Spor Federasyonu İdari ve Mali yönden özerkliğe kavuşturulmuştur (13).

3.1.2. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

Devlet Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren, katma bütçeli ve tüzel kişiliği olan kuruluş olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, ülkemizin gençlik ve spor politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi konusunda önemli bir misyona sahiptir (14).

Genel Müdürlük hizmetlerinin mevzuata, milli güvenlik siyasetine, kalkınma planlarına, yıllık programlara uygun olarak yürütülmesini ve genel müdürlüğün faaliyet alanına giren konularda diğer kamu kurum kuruluşları ile

işbirliği ve koordinasyonu sağlamakla görevlidir. Genel müdür, merkez ve taşra teşkilatının faaliyetlerini işlemlerini ve hesaplarını denetlemekle görevli ve yetkilidir. Ayrıca bu kanuna göre tescili yapılmış olan spor kulüp ve kuruluşları ile spor amacı taşıyan teşekkülleri denetler (69).

Genel müdüre karşı sorumlu olmak üzer 4 genel müdür yardımcısı görevlendirilir. Genel müdür yardımcıları genel müdür tarafından kendilerine verilecek iş ve hizmetleri, mevzuat hükümlerine uygun olarak genel müdür adına düzenleme ve yürütmekle görevlidir (69).

3.1.3. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Görevleri

1. Vatandaşın ve okul dışı gençlerin fizik, moral, güç ve yeteneklerini sevk ve idare etmek; gençliğin boş zamanının değerlendirilmesine ilişkin hizmetleri yürütmek, bilgi ve beceri kursları düzenlemek, gençlerin kötü alışkanlıklardan korunması için gerekli tedbirleri almak,

2. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bütün öğretim kurumlarının; yurt içi ve yurt dışı spor faaliyetlerini programlamak, Beden Eğitimi ve Spor faaliyetlerinin esaslarını tespit etmek, yürütmek, bu faaliyetlere ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları sağlamak,

3. Okul dışı izcilik ve spor faaliyetleri ile gençlik faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini; spor idaresi, antrenör, monitör, spor elemanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, sayılarını arttırmak, eğitim merkezleri kurmak,

4. Sporcu ve spor kulüpleri ile gençlik derneklerinin tescil, vize aktarma işlemlerini yapmak,

5. Spor Federasyonlarının kurulması ve spor dallarını belirlemek için gerekli

usul ve esasları tayin ve tespit etmek,

6. Beden Eğitimi, geçlik ve spor faaliyetleri için gerekli olan gençlik merkezleri otelleri, kampları ile saha, tesis ve malzemeleri yaptırmak, işletmek ve bu tesisleri vatandaşın istifadesine sunmak,

7. Sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlık merkezleri açmak, açtırmak, işletmek, işletilmesine yardımcı olmak, sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak ve yaptırmak,

8. Spor müsabakalarında milletlerarası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak,

9. Futbol müsabakalarında müşterek bahis düzenlemek, yönetmek,

10. Beden Eğitimi ve Spor alanında teknik bilgi ve spora ilgiyi arttıracak yayınlar yapmak, faaliyetlerde bulunmak,

11. Gençliğin boş zamanlarının değerlendirilmesi hususunda diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak,

12. Uluslararası spor temas ve münasebetlerinde resmi merci görevi yapmak,

13. Bu kanuna göre tescili yapılmış bulunan spor kulüp ve kuruluşları ile spor amacı taşıyan teşekkül, sporcu ve spor elemanlarını denetlemek,

14. Başarılı sporculara ve çalıştırıcılarına ayni ve nakdi yardım yapmak ve yapılmasını sağlamak, ödüllendirmek,

15. İlgili mevzuat ve bakanlıkça verilen benzeri görevleri yapmak (69).

3.1.4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Önemi

Cumhuriyet tarihimizin ilk spor kurumu olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM), gücünü Anayasa'dan alarak 61 spor federasyonu, 11 daire

başkanlığı ve 81 il müdürlüğü ile Türk Sporunun gelişmesine önemli katkılar sağlamaktadır (14).

GSGM; engelli ve engelli olmayan vatandaşların beden ve ruh sağlığıyla, bedensel ve ruhsal yeteneklerinin gelişimini spor ve oyun çalışmalarıyla sağlamak, vatan sevgisi ve Atatürk ilkelerine bağlılıklarını perçinlemek, arkadaşlık ve disiplin duygularını ve spor yapma alışkanlıklarını geliştirmek, onları kötü alışkanlıklardan koruyarak geleceğe sağlıklı bireyler yetiştirilmesi konusunda öncülük yapan bir kurumdur. Ayrıca gençliğin boş zamanlarının değerlendirilmesine ilişkin hizmetleri yürüterek, amatör sporun gelişmesi, yönetilmesi ve düzenlenmesi açısından da büyük önem taşımaktadır (14).

GSGM, dünyadaki gelişmeleri ve yenilikleri izleyerek, eğitim ve kursların esaslarını saptayıp, antrenör ve hakem yetiştirme kursları ve eğitim seminerleri düzenleyerek, spor dalları ile ilgili arşiv ve istatistiki çalışmalarla sporun gelişmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

Uluslararası büyük organizasyonları alabilme ve yapabilme gücüne sahip bir kurum olarak GSGM, ülke tanıtımına da yardımcı olmaktadır. GSGM uluslararası federasyonlar ve uluslararası olimpiyat komitesinde görev yapan temsilcilerimize destek vermekte ve onların aracılığı ile Türk Sporunun gelişmekte olduğu ve olimpiyatları ülkemizde düzenleyecek potansiyele sahip olduğumuzu ülkemiz ve dünya kamuoyuna sürekli olarak anımsatmaktadır (14).

GSGM, tesislerini kiraya vermek suretiyle gelir kaynakları yaratabilme gücüne sahiptir. Bünyesinde akredite doping kontrol merkezi olan Genel Müdürlüğümüz, dopingle mücadelede önemli bir yeri bulunmaktadır. Ayrıca Kurum, amatör sporculara sağlık güvencesi sağlamaktadır.

Uluslararası şampiyonalarda başarılı olmuş sporculara, belirlenmiş kriterler doğrultusunda iş olanakları sağlamak, ödüllendirmek ve Devlet Sporcusu unvanı vererek onlarda yüksek bir motivasyon yaratma açısından da GSGM ülkemizde önemli bir yere sahiptir (14).

3.1.5. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Yasal Yükümlülükleri

Anayasanın 58. ve 59. maddelerinde;

Madde 58. Gençliğin korunması: Devlet, istiklâl ve Cumhuriyetimizin emanet edildiği gençlerin müsbet ilmin ışığında, Atatürk ilke ve inkılapları doğrultusunda ve Devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğünü ortadan kaldırmayı amaç edinen görüşlere karşı yetişme ve gelişmelerini sağlayıcı tedbirleri alır.

Devlet, gençleri alkol düşkünlüğünden, uyuşturucu maddelerden, suçluluk, kumar ve benzeri kötü alışkanlıklardan ve cehaletten korumak için gerekli tedbirleri alır (14).

Madde 59. Sporun geliştirilmesi: Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur (14).

3.1.6. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Personel Durumu

Genel Müdürlük merkez ve taşra personelinin mevcut durumu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (15).

Personel	Merkez	Taşra	Toplam
Kadrolu Personel	722	4310	5032
Sözleşmeli Personel	154	463	617
İşçi	10	365	375
Genel Toplam	886	5138	6024

Tablo 3.1. Gençlik ve Spor Genel Müdürlük personel durumu

3.1.7. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat Yapısı

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatından meydana gelir. Bunlara kısaca aşağıda değinilmiştir;

1. Merkez Teşkilatı:

Genel Müdürlük, merkez teşkilatı, ana hizmet, danışma ve denetim birimleri, yardımcı birimler ve bağlı birimlerden meydana gelir (69).

2. Taşra Teşkilatı:

İllerde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, ilçelerde Gençlik ve Spor İlçe Müdürlüğü kurulur. İllerde vali, ilçelerde kaymakam Gençlik ve Spor Başkanındır. Bu teşkilatın hizmetleri illerde il müdürlüğü ilçelerde ilçe müdürü tarafından yürütülür. Hizmetlerin yürütülmesinden dolayı il müdürü valiye, ilçe müdürü kaymakama karşı birinci derecede sorumludurlar. İl teşkilatının bütçesi özel bütçedir. İl bütçesinden ilçelere, il danışma kurulunun teklifi ve valinin onayı ile ödenek tahsis edilir (69).

Genel Müdürlüğe bağlı daire başkanlıkları ve birimler aşağıdaki gibidir (21);

- Gençlik Ve Spor Şuraları
- Merkez Danışma Kurulu
- Genel Müdürlük Ceza Kurulu
- Tahkim Kurulu
- Merkez Disiplin Kurulu
- Merkez Ceza Kurulu
- Teftiş Kurulu Başkanlığı
- İç Denetim Birim Bşk.

- Hukuk Müşavirliği
- Spor Faaliyetleri Dai. Bşk.
- Personel Ve Eğt. Dai. Bşk.
- Genel Müdür Yardımcısı
- Sivil Savunma Uzm.
- Bilgi Edinme Müd.
- Sağlık İşl.Dai.Bşk.
- Personel Dai.Bşk.
- Tesisler Dai. Bşk.
- 81 İl Müdürlükleri
- Gençlik Hiz. Dai. Bşk.
- İdari Ve Mali İşler Dai. Bşk
- Spor Kurul. D.Bşk.
- Strateji Geliştirme D. Bşk.
- Spor Egit. Dai. Bşk.
- Dış ilişkiler Dairesi Bşk.
- Spor Kont. Kur. Bşk.
- Spor-Toto-Loto Teşkilat Müdürlüğü
- Özerk olmayan Federasyon başkanlıkları

3.2. Yıldırmanın (Mobbing) Tanımı

İngilizce Mobbing kavramı “Mob” kökünden gelmektedir. “Mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya “çete” anlamına gelmektedir ve Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “Mobile vulgus”

sözcüklerinden türemiştir (46). Bir diğer sözcük anlamında ise “Mob” sözcüğü “saldırmak”, “birine üşüşüp hücum etmek” gibi anlamlara gelmektedir (3).

Yıldırma (mobbing) ifadesi ilk olarak Lorenz (1991) tarafından, küçük hayvanlardan oluşan grupların daha büyük bir hayvanın tehdidini bertaraf etmek veya bir düşmanı kaçırmak için gösterdiği davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Yıldırma genelde yırtıcı bir hayvana, bazen de aynı cinse karşı, grupça yapılan saldırı olarak tanımlanmıştır (89, 50).

Heinemann (1972), araştırmasında çocuklar arasında intiharla sonuçlanabilecek kadar ciddi sonuçları olan bu davranışların önemini kamuoyuna göstermek istediğinden, Lorenz’in hayvanlar için uygun gördüğü “Yıldırma” ifadesini kullanmayı tercih etmiştir (46).

Olweus (1972)’da okullarda yürüttüğü araştırmasında, çalışanlar arasında birinin veya birden fazla kişinin diğer bir çalışanı taciz etmesini, kızdırmasını ve usandırmasını “Yıldırma” şeklinde ifade etmiştir (69).

Son yıllarda yönetim ve çalışma psikolojisi alanında araştırma yapan bilim adamları, işyeri bağlantılı psikolojik bir sorundan kaynaklanan yeni bir iş yerinden uzaklaşma olgusu saptamışlardır. Başlangıçta iş yerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek iş yerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen bu olguya, “Mobbing” adı verilmektedir (112).

Mobbing, örgüt içinde kişisel bir sorun olmasının yanında aslında buz dağının görünmeyen kısmında örgütü ciddi anlamda tehdit eden örgüt sağlığını bozan örgütsel bir problemdir (46).

Yıldırma, birine karşı cephe olma, duygusal saldırıda bulunma, “Psikolojik terör” anlamlarına da gelmektedir (89).

Batlaş yıldıırma eylemlerini, işyerinde belirli kişileri hedef alan sistematik bir dizi duygusal saldırı ve yıpratma hareketi olarak tanımlamaktadır (29).

İşyerinde psikolojik şiddet (mobbing), zayıf kişilikli, mesleki yeterliliği tartışılan, kendine güveni az olan insan ya da insan gruplarının, herhangi bir nedenle başlatıp, kademeli olarak artan, şiddette sürekli olarak uygulanan, sistemli ve ahlak dışı davranışlardır. Mobbing, planlı bir şekilde yürütölen usandırma, bıktırma ve yok etmedir (38).

İş yerinde yıldıırma birinin veya nadir olarak birkaç kişinin, bir veya daha fazla kişi (nadir olarak dört kişiden fazla) tarafından, her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılması şeklinde olmasıdır (89).

Yıldıırma, çoğunlukla sözel saldırganlık olarak kabul edilirken, nadir olarak fiziksel şiddet içerir (60). Genellikle yıldıırma yarı öldürücü (sublethal) olup fiziksel güç kullanılmadan gerçekleştirilen şiddettir (95).

Mobbing kavramı genellikle İskandinav ölkelerinde kullanılırken, İngiltere, Kanada ve Amerika’da ise “Bullying” terimi tercih edilmektedir (61).

Leymann’a göre “Bullying” yerine “Mobbing” teriminin kullanılmasının bilinçli bir nedeni vardır. Aynı küçük düşürücü ve kıskırtıcı etkileri daha az dolaysız saldırı biçimi “Bullying (zorbalık)” terimi ile ifade edilmektedir. Leymann’ın görüşünü destekleyen Zapf, mobbing terimini bir grup insandan gelen saldırıyla ilişkilendirilmekte ve bu saldırının tek bir kişiye yönelme eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Leymann ve Zapf’ın aksine Matthiesen,

“Mobbing” terimini bir ya da daha fazla kişiden gelen saldırının, tek bir kişiye olabileceği gibi bir gruba karşı da olabileceğini vurgulamaktadır (79).

1988 yılında Andrea Adams “Bullying” terimini “sürekli kusur bulma” ve “bireyleri küçük düşürme” anlamında kullanmaktadır. Bu eylem biçimlerini ise genellikle böyle bir ortama sessiz kalan bir yönetim anlayışının varlığı ile ilişkilendirmektedir. Daha sonra 1997’de “Bullying” kurbanlarına yardım amacıyla “güven” adı verilen bir örgüt kurulmuş ve kurbanlar bu örgüt çatısı altında toplanmaya çalışılmıştır. Bu kuruluş, iş yerlerinde e-mail yoluyla taciz edilenleri belirleme ve “Bullying” kapsamında araştırmalar yapma görevini üstlenmiştir. Cinsiyet ve ırk ayrımcılığına ilişkin taciz olaylarının e-mail yoluyla da yapıldığı ve bu konuda bir patlama yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu eylemler “e-Bullying” olarak adlandırılmıştır (129).

Literatür incelendiğinde örgütlerde yaşanan ve psikolojik şiddete yol açan olumsuz davranışları adlandırmada ve tanımlamada farklılıklar görülmektedir. Nitekim birçok araştırmacı, hemfikir oldukları olumsuz davranışlar ile iş ortamındaki çeşitli yıldırma durumlarını farklı isimlerle irdelemişlerdir.

Türkçe’de yıldırma kavramı yerine kullanılan bazı karşılıklar;

- İşyerinde duygusal linç,
- İşyerinde psikolojik terör,
- İşyeri travması,
- İşyerinde zorbalık,
- İşyerinde psikolojik taciz,
- İşyerinde duygusal saldırı,
- Yıldırma,

- Duygusal taciz,
- Zorbalık.

Yıldırma kavramını uygulayan kişiler için kullanılan karşılıklar ise;

- Saldırgan,
- Tacizci,
- Duygusal saldırgan,
- Mobbing tacizcisi,
- Zorba... gibi karşılıklar kullanılmaktadır.

İşyerinde yıldırma kavramına uğrayan kişiler için kullanılan karşılıklar ise;

- Duygusal saldırıya uğrayan,
- Yıldırma kurbanı,
- Yıldırma mağduru,
- Mağdur,
- Kurban gibi ifadeler kullanılmaktadır.

Yıldırma kavramı, çalışanlara üstleri, astları veya aynı statüde olan bireyler tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi anlamları içermektedir. Yıldırma kavramı, bireyin saygısız ve zararlı bir davranışların hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Kişi veya kişilerin bir veya birkaç kişiye düşmanlığı biçiminde algılanan şiddet türü ise örgütsel psikolojik şiddettir. Bu şiddet eğilimlerine maruz kalan birey veya bireyler bir süre sonra kendisine ve çevresine karşı yabancılaşmaya başlamaktadır. Süreç, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve istifa, hatta intiharla bile sonuçlanabilir (62).

Genel anlamda yıldırma “Bir işyerinde, bir apartmanda veya bir mahallede birlikte yaşayan bir grup insanın, çok küçük bazı farklılıklarından ötürü (bu farklılıklar ille de olumsuz özellikler olmak zorunda değildir), içlerinden birisini, bilinçli veya kasıtlı olmaksızın kurban olarak seçmeleriyle başlar. Bu topluluk giderek artan bir tempoda seçilen kişiyi beceriksiz, geçimsiz olarak algılamaya başlayıp, itici davranışlarıyla bu kişiyi gerçekten de beceriksiz, geçimsiz, mutsuz, sorunlu bir insan haline getirirler ve o kişiyi psikolojik ve fiziksel anlamda ciddi olarak zedelerler (54).

Yıldırma ve taciz kavramları benzerdir. Taciz başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak yapılan girişimler anlamında kullanılmaktadır (91).

REFERANS	TARİH	TERİM	TANIM
Brodsky	1976	Taciz (Harassment)	Bir kişi tarafından başkasına ısrarla devam eden işkence varı olan, yıpratıcı, hayal kırıklığına uğratan davranışlardır. Bu tür davranışlar kurbanı tahrik eder, baskı altında bırakır, korkuya, yılgınlığa veya en azından kurbanda rahatsızlığa neden olur.
Thylefors	1987	Günah Keçisi İlan Etme (Scapegoating)	Bir kişinin veya grubun, bir veya birden fazla bireylere belli bir periyot boyunca sürekli olarak olumsuz davranışlarda bulunmasıdır
Matthiesen, Rakness, Rrökkum	1989	Yıldırma (Mobbing)	Bir veya daha fazla kişinin iş grupları içindeki bir veya daha fazla kişiyi hedef alan sürekli olarak devam eden olumsuz davranışlardır.
Leymann	1990	Yıldırma(Mobbing), Psikolojik Terör (Psychological Terror)	Bir veya birkaç kişi tarafından yalnızca bir kişiyi hedef alan düşmanca, ahlak dışı ve sistematik iletişim biçimidir.
Kile	1990	Sağlığı Tehdit Eden Liderlik (Health Endangering Leadership)	Bir yönetici tarafından astlarına açık veya gizlice ama sürekli olarak uygulanan, utandıran ve taciz eden davranışlardır.
			Çalışanın maruz kaldığı, başka bir çalışan veya

Wilson	1991	İşyeri Travması (Workplace Trauma)	yönetici tarafından sürekli olarak yapılan istemli ve kötü niyetli davranışlardır. Bu davranışlar kurbanda işyerine karşı yabancılık, adaptasyon sorunu ve izole edilmişlik izlenimi uyandırır.
Ashfort	1994	Adi Zorbalık (Petty Tyranny)	Bir yöneticinin sahip olduğu yetkiyi astlarını aşağılamada, farklı fikirleri susturmada, anlayıp dinlemeden keyfi cezalandırmada kullanarak kendini yüceltmesi davranışdır.
Vartia	1993	Taciz (Harassment)	Bir kişinin, bir kişi veya grup tarafından tekrarlı olarak olumsuz davranışlara maruz kalmasıdır.
Björkqvist, Österman & Hjelt- Bäck	1994	Taciz (Harassment)	Karşı tarafın kendini müdafaasını engellemek için, bir veya birkaç nedeni bahane ederek fiziksel veya zihinsel acı vermek yoluyla tekrar eden rahatsız edilmesidir.
Adams	1992	Zorbalık (Bullying)	Özel veya kamusal alanda bir kişiyi hedef alan ve kurbanı utandıran, sindiren; ısrarcı eleştiri, suiistimal ve olumsuz davranışlar bütünüdür.

Tablo 3.2. Yıldırma ile İlişkili Kavramlar (61).

Araştırmacılar tarafından yukarıdaki bilgiler ışığında yıldırmanın varlığı konusunda fikir birliğine varılmış olmasına karşın, tanımı konusunda ortak bir sonuca ulaşılamamıştır. Yapılan tanımlardan anlaşıldığı üzere yıldırma farklı biçimlerde isimlendirilmiş olsa da vurgulanmaya çalışılan davranış ve durumlar benzer veya aynı şekilde olmuştur. Kelimeler değişse de içerik aynıdır.

Ayrıca literatüre yeni kazandırılan bir konu olan yıldırma, yapılan araştırmalarda farklı bölgelerde farklı isimlerle adlandırıldığı görülmektedir. Zamanla yıldırma kavramını ifade etmede bir tek kavramın kullanılmasının kabul edilemeyeceği gibi, bölgesel olarak farklı isimlerle adlandırılmasının da konuya zenginlik katacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada; yıldırmaı ifade eden tüm terimler eş zamanlı kabul edilmiş ve çalışmada yıldırma terimi kullanılmıştır.

3.3. Yıldırma Kavramının Tarihsel Gelişimi

Psikolojik yıldırma kavramı, ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından 1960'lı yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Lorenz, psikolojik yıldırma kavramını, “Hayvanların, avlanmakta olan bir yabancıyı kaçırmak için yaptıkları hareketleri ve gösterdikleri tepkiyi tanımlamak için kullanmıştır (83). Yapılan araştırmada, kuşların saldırgan hayvanlara karşı kendilerini koruma biçimlerini tanımlamada yıldırma ifadesini kullanılmış, yıldırmanın kuşlar, balıklar ve memeliler arasında yaygın olarak görüldüğünü belirtmiştir (73). Lorenz, kuşların düşmanlarını kaçırmaya olayını, kazların bir tilkiyi kaçırmaya benzetmiştir. Birkaç zayıf bireyin bir araya gelerek saldırgan davranışlar sergilediğini belirtmiştir (46). Daha sonra İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, bazı çocukların diğer çocuklara yönelik olarak sergiledikleri ve zorbalık diye tanımlanan davranışları araştırmıştır. Heinemann, kurbanı dışlayan ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar sürükleyebilen bu davranışın ciddiyetini bir kitap yazarak dile getirmiştir (89).

1980'li yılların başında yıldırma kavramını iş hayatında ilk kez kullanan İsveçli çalışma psikologu Heinz Leymann olmuştur (112). Dr. Heinz Leymann, psikolojik yıldırma kavramını, işyerinde çalışanların birbirlerini huzursuz ve taciz etmeleri, kötü davranışlar sergilemeleri kısaca birbirlerine psikolojik şiddet uygulamaları olarak tanımlamıştır (89). Leymann, bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişi veya kişilere, sistematik biçimde düşmanca ve ahlak dışı uygulamalarla

yapılan psikolojik yıldırmanın, “Psikolojik şiddet” veya “Psiko-terör” olduğunu vurgulamaktadır (89).

Leymann, İsveç ve Almanya’da yaptığı araştırmalar sonucu, taciz ve yıldırma eylemlerinin iş dünyasında da geniş boyutta yer aldığını ortaya koymuştur. 1984 yılında yıldırma olaylarıyla ilgili bulguların da yer aldığı bir rapor yayımlamıştır. Dr Leymann’ın bu raporunun ardından yeniden tanımlanan psikolojik yıldırma kavramının içeriği, işyerindeki duygusal taciz ve saldırıları da kapsamış ve bu kavram günümüzdeki algılanan anlamında bir içerik kazanmıştır (48).

Leymann’ın yayımladığı bu rapor birçok araştırmacıyı harekete geçirmiş, Norveç, Finlandiya, İngiltere, İrlanda, İsviçre, Avusturya, Macaristan, İtalya, Fransa, Avustralya, Yeni Zelanda, Japonya, Güney Afrika gibi ülkelerde dikkate değer oranda çeşitli araştırmalar başarıyla tamamlanmıştır (49).

1998’de Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yayımlanan “İş Yeri Şiddet” adlı raporda “Mobbing” ve “Bullying” eylemleri kapsamında, cinayetlerin yanı sıra daha çok bilinen şiddete yönelik davranışlar tartışılmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 1999’da yayımladığı raporunda ise, fiziksel ve duygusal yönüyle işyerinde şiddet incelenmiştir. Bu olgunun yeni bin yılda iş yerlerinde görülen en ciddi sorunlardan biri olduğu vurgulanmaktadır (129). Böylece konuya uluslararası boyutta dikkat çekilmiştir.

Benzer çalışmalar, adı yıldırma olmasa da Brodsky tarafından yapılmış ve The Harressed Worker (Taciz Edilmiş Çalışan) adlı bir eserle yayınlanmıştır. Brodsky, “Taciz” terimini, Başkasını yıpratmak, ona eziyet etmek, onu engellemek veya ondan tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli olarak

yapılan girişimler; sürekli diğer kişiyi kışkırtan, ona baskı yapan, korkutan, yıldırın ya da rahatını kaçıran davranışlarda bulunmak” anlamında kullanmıştır. Brodsky, tacizin, zihinsel ve fiziksel sağlık ile işçi verimliliği üzerinde yaralayıcı ve yaygın etkileri olduğunu vurgulamıştır (42).

Olweus (1972)’da okullarda yürüttüğü araştırmasında çalışanlar arasında birinin veya birden fazla kişinin diğer bir çalışanı taciz etmesini, kızdırmasını ve usandırmasını “Yıldırma” şeklinde ifade etmiştir. O güne kadar okullarda, çalışanlar arasında görülen istenmeyen davranışlar zorbalık (Bullying) ile ifade edilirken Olweus (1972), bu davranışları yıldırma biçiminde adlandırmayı tercih etmiştir. Ancak 1982 yılına kadar okullarda yaşanan yıldırma eğilimleri dikkati çekmemiş, okullarda sadece öğrenciler arasında yaşanan zorbalığa odaklanılmıştır (69).

ABD’de birçok okul bölgesinde, öğrenciler arasında yaşanan zorbalık ve hatta cinsel taciz konularında önleyici politikalar belirlenmiş ancak yıldırma konusunda çok az önlem alınmıştır. Bunun nedeni, yıldırmanın henüz tam olarak diğerleri kadar büyük bir sorun olarak algılanmayışı ve kolayca belirlenememesidir (120).

Örgütlerde “zor insan” olarak bilinen kişiler araştırılmış ve sonuçta bu kişilerin iş yerinin kültürü nedeniyle “zor insan” etiketiyle anıldıkları belirlenmiştir. Bu tür kişiler örgütte bir kez “zor insan” olarak damgalandıklarında ise, iş yeri için bir sorun olarak görülmeye başlanmakta ve sonunda da çalıştıkları yerden çeşitli nedenlerle kovulmaktadırlar. Bu durumu fark eden araştırmacılar konuyu “Yıldırma” adı altında incelemişlerdir (49, 110).

Avrupa’da yıldırma 1982’den sonra dikkatleri çekmiştir. İşyerlerinde erkekler tarafından cinsel tacize uğrayan kadınların 15 yıl kadar süren hak arama çabaları, örgütlerde cinsel tacizi konu alan kanunların yürürlüğe girmesini sağlamıştır. Aynı şekilde, iş yerinde ırkçılığın yoğun biçimde yaşanması, bu konuda yapılan hak arama çabalarını beraberinde getirmiş ve bu çabalar, örgütlerde ırkçılığı önleyici kanunların yürürlüğe girmesini sağlamıştır. Ancak 1980’lerin sonlarına doğru dikkatler okullarda yaşanan zorbalık üzerine yoğunlaşmış, sonrasında iş yerlerinde çeşitli zorbalıkların da yaşandığı fark edilmiştir (113).

Gazeteci Andrea Adams 1988 yılında BBC’de yayınladığı bir TV dizisinde, İngiltere’de iş yerlerinde yaşanan yıldırmaya dikkatleri çekmiştir. Örgütlerde yaşanan yıldırmaya birden dikkatlerin çekilmesinin sebebi Adams’ın ulusal radyo ve TV kanallarında da yüksek düzeyde yıldırma yaşandığına dikkati çekmiş olmasıdır. “İş Yerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Aşma Yöntemleri” adlı kitabında Adams (1992), iş yerinde yaşanan zorbalığı, genelde yönetimin rızası ile yapılan “sürekli kusur bulma” ve “insanları küçümseme” şeklinde tanımlamıştır. Çeşitli çabalar sonucu 1997’de “Andrea Adams” adıyla bir de vakıf kurulmuştur. Sonrasında, örgütlerde yıldırma konusuna basın ve yayın organları oldukça ilgi göstermişlerdir. Öyle ki 1996’da BBC’de yayınlanan bir ekonomi programında, örgütlerde yıldırmaya ve bunun ekonomiye maliyetine 20 dakika ayrılmıştır (50, 46, 132). 1996’da başka bir İngiliz yazar Tim Field’in “Gözümüzün önündeki Bullying” (yıldırma davranışını yapan kişi) isimli kitabı yayımlanmış ve kitapta bu davranışı sergileyen kişilerle nasıl mücadele edileceği konusunda ayrıntılı bilgiler verilmiştir (28).

İş yerinde yıldırma konusunda belki de en büyük adım, 1992’de Almanya’da Leymann’ın yardımları ile ilk yıldırma kliniğinin açılması ile atılmıştır (74). ABD’de iş istatistikleri bürosu, örgütlerde iş ortamında yaşanan 1063 suç belirlemiş ve bu suçlar arasında cinsel tacize, yıldırmaya ve fiziksel şiddete yer verilmiştir. 1993’te iş yerinde şiddet, ABD Adalet Bakanlığı tarafından, en ağır suç ilan edilmiştir. İngiltere’de perakende satış çalışanları arasında yapılan bir araştırmada da 12.000 çalışanın iş yerinde fiziksel zorbalığa maruz kaldığı, 90.000 çalışanın şiddetle tehdit edildiği, 200.000 çalışanın ise sözel olarak şiddete maruz kaldığı ortaya çıkmıştır (46).

Westhues (2004)’de öğretim üyelerinin, iş yerleri olan üniversitelerde yaşadıkları yıldırma olaylarını örneklerle kitabında irdelemiştir. Üniversite gibi saygın kurumlarda da yıldırmanın yaşandığını örneklerle ortaya koymuştur (121).

Yıldırma yöntemi, son yıllarda gelişmiş batı ülkelerinde de yaygınlaşan bir dışlama yöntemidir. Fransa, İtalya ve Almanya gibi ülkelerde, yaklaşık 1,5 milyon kişinin bu saldırılar nedeniyle psikologlardan yardım aldığı belirtilmektedir. Önceleri düşmanlık biçiminde ortaya çıkan bu saldırılar, giderek organize olmaya, kötü planlar kurmaya, hatta cinsel tacize kadar uzanabilir. Zamanla yıldırma mağduru kişiler uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı ve panik ataklar yaşamaya başlamakta hatta intihar etmektedirler. Avrupalı uzmanlar, bu saldırıya uğrayan bir kişinin topluma maliyetinin, yıllık gelirinden daha fazla olduğunu ileri sürmektedirler. Yıldırma, bir suç olmasına rağmen, bu davranışlar, örgüt yönetimleri tarafından özel bir strateji olarak görmezlikten gelinmiş, müsamaha gösterilmiş, yanlış anlamlandırılmış ya da gerçekten teşvik edilmiştir. Yapılan

araştırmalar, yıldırma eyleminin ortaya çıktığı işyerlerinde düşük kaliteli bir çalışma ortamı olduğunu kanıtlamıştır (58).

1976 yılında ABD’de bir psikiyatrisi ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky “Taciz Edilen alışan” isimli bir kitap yayımlamıştır. Bu kitabında bir kişiye yönelik olarak tekrarlayıcı ve sürekli bir biçimde yapılan küçük düşürücü, umut kırıcı, aşağılayıcı, baskılayıcı, ürkütücü, sindirici ve rahatsızlık verici gibi davranışları tanımlamak için taciz terimini kullanmıştır. Bu tür davranışların kişilerin akıl ve beden sağlığını olumsuz etkilediğine ve üretim kapasitesini azalttığına dikkat çekerek saptanan durumlarla tacizin sadece bir buz dağının görünen kısmı olduğunu belirtmiş, yıldırma davranışına maruz kalan kişinin kendini çaresiz ve savunmasız hissettiğini vurgulamıştır (50).

Son yıllarda ABD ve Kanada’daki akademisyenler arasında da yıldırma konusuyla ilgili araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bunlardan birinde cinsel veya etnik bir ayrımcılık söz konusu olmaksızın kişinin kendini rahatsız hissettiği, istenmeyen kişi olarak algıladığı, nedensiz ve akıl dışı, uygun olmayan, aşırılığa kaçan davranış ve durumların tümü veya insan haklarının ihlali olan davranışlar, iş ortamındaki kötü muamele olarak tanımlanmaktadır (105, 106, 103).

Son günlerde konu medyada da geniş yankı bulmuş, Internet ortamında bilgi veren ve önerilerde bulunan sayfalar açılmış, işyerindeki yıldırmaya karşı çalışan acil telefon hatları ve gönüllü kuruluşlar, dernekler oluşturulmuştur. Bu konunun öncüsü olan Dr. Leymann’ın geliştirdiği web sayfası (www.leymann.se) yıldırma davranışının tanımlanması, etkilerinin neler olduğu ve tedavisi konularında çok önemli bilgiler vermeye devam etmektedir (82).

3.4. Yıldırma Tipolojisi (Yıldırmanın Sınıflandırılması)

Leymann, 45 ayrı yıldırma davranışı tanımlamış ve bunları davranışın özelliğine göre 5 gruba ayırmıştır (50, 42, 117).

Birinci grup: Kendini göstermeyi ve iletişim olanaklarını etkilemek

1. Üstünüz tarafından kendinizi gösterme olanaklarınız kısıtlanır.
2. Sözlünüz sürekli kesilir.
3. Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
4. Yüzünüze bağırlı ve yüksek sesle azarlanırsınız.
5. Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
6. Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
7. Telefonla sürekli rahatsız ediliyorsunuz.
8. Sözlü tehditler alırsınız.
9. Yazılı tehditler gönderilir.
10. Jestler ve bakışlar yoluyla ilişki reddedilir.
11. İmlar yoluyla ilişki reddedilir.

İkinci grup: Sosyal ilişkilere saldırılar

1. Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
2. Kimseyle konuşamazsınız; başkalarına ulaşmanız engellenir.
3. Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.
4. Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
5. Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

Üçüncü grup: Kişisel itibara saldırılar

1. İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.

2. Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
3. Gülünç durumlara düşürölürsünüz.
4. Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
5. Psikolojik değlerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.
6. Bir özrünüzle alay edilir.
7. Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.
8. Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir.
9. Özel yaşamınızla alay edilir.
10. Milliyetinizle alay edilir.
11. Öz güveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
12. Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yarglanır.
13. Kararlarınız sürekli sorgulanır.
14. Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
15. Cinsel imalara maruz kalırsınız.

Dördüncü grup: Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar

1. Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
2. Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
3. Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir.
4. Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işlerde çalıştırılırsınız.
5. İşiniz sürekli değıştirilmektedir.
6. Öz güveninizi etkileyecek işler verilir.
7. İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
8. Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
9. Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.

Beşinci grup: Kişinin sağlığına doğrudan yapılan saldırılar

1. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
2. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
3. Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
4. Fiziksel zarar uygulanır.
5. Doğrudan cinsel taciz uygulanır.

3.5. Yıldırmanın Ortaya Çıkışının ve Devam Etme Sürecinin Aşamaları

Her sosyal ve psikolojik olayda olduğu gibi yıldırmada bir süreçtir. Bu süreçte kişiyi en fazla etkileyen psikolojik şiddetin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Psikolojik şiddet arttıkça ve süresi uzadıkça etkisi de artar. Herkesin yıldırmaya dayanma sınırı farklıdır. Kimisi için normal karşılınıp dayanılabilir olurken kimisi için oldukça dayanılmaz bir hal alabilir. Yıldırmayı tolere edemeyen birisini bekleyen son, benlik duygusunun kaybı ya da ölümüdür (38).

Ayrıca işyerinde yıldırma, kamu ve özel örgütlerde örgütsel bir durumdur. Mağduru aşağılama veya kötü isimle çağırma, alay etme, hafife alma, laf dokundurma, negatif eleştiri yapma, takip etme, ilişkileri dondurma, dışta bırakma, tehdit etme, anlamsız görevler verme, aşırı iş yükü altında ezme, sorumluluk verip yetki vermeme, yetkilerini ve imkanlarını elinden alma, kasıtlı olarak yanlış bilgi verme, formalitelere mecbur bırakma, iftira atma, yeteneklerini ve başarısını küçümseme, dinlememe gibi davranışlarla ortaya çıkar (117).

İşyerinde ortaya çıkan uyuşmazlık ya da rahatsız edici tavırların yıldırma olarak kabul edilebilmesi için sistematik olarak tekrarlanması ve uzun bir dönem devam ediyor olması gerekir. Bir kerelik bir olumsuz davranış, ya da farklı

düşünen taraflar arasında ortaya çıkan problem yıldırma anlamına gelmiyor. İşyerindeki psikolojik baskı birçok şekilde ortaya çıkabiliyor. Başlangıçta hedefteki kişi konulara dahil edilmiyor, fikri sorulmuyor, ya da kendini savunmaya çalışırken kimse dinlemiyor. Yıldırmadaki son nokta ise cinsel taciz, fiziksel zarar ya da kişiye sağlığını bozabilecek baskıların artmasıdır (48).

Yıldırma, zorba bir patron gibi tek bir nedene bağlanamayacak kadar karmaşıktır. Bazı araştırmacılar, iş yerlerinde yıldırma eylemlerinin çeşitli kişisel nedenlerden kaynaklandığı savunulmakta ve nedenleri olarak farklı görüşler ileri sürülmektedir.

Yıldırma davranışlarının başlaması kurbanın boyun eğmeyi reddettiği ve kontrole direnç gösterdiği için kurbanın yıldırıcı kişiden daha üstün olmasından kaynaklanan çekememezlik sebebiyle, kurbanın sosyal yetenekleri, olumlu tavırları ve iş yerindekilerce sevilmesi sebebiyle, kurbanın kurum içinde yanlış giden olguları otoritelere bildirmesinin ispiyonculuk gibi algılanması ya da yıldırıcının acımasız kişiliğinden kaynaklanıyor olabileceği gibi organizasyonun kültürü ve yapısı bir anlaşmazlık gibi tetikleyici bir neden ve toplumsal değer ve kurallar gibi kuruluş dışı etmenlerden kaynaklanabilir. Bu unsurlar ve aralarındaki etkileşim iyi bilinirse çözüm üretmek için daha iyi bir kaynakçaya sahip olmuş oluruz (50).

Bunun yanında uzun çalışma saatleri, monoton görevler vb. de kişinin iş yerindeki psikolojisini etkileyebilir. Böyle durumlarda rahatlatıcı farklı aktivitelerde bulunmayan bir çalışan bunalabilir. İnsanların kötü dönemleri vardır. Bu dönemler hastalık, boşanma, taşınma gibi gündelik hayatın rutini dışında gerçekleşen zor zamanlardır. Kişiler böyle dönemlerde çevrelerine istemeden de

olsa kötü davranabilir. Ancak hastalık, boşanma, ev tasıma vb. gibi sıkıntılarını bilen yakınları ve iş çevresi, kişinin bu geçici halini hoş görebilir. Ancak bir çalışanın çevresindeki kişilere, özellikle de belirli bir kişiye nedensiz olarak sık sık kötü davranması hoş görülemez. Bu durumda kasıt aranmaya başlanır. Çünkü iş yerinde yıldırma süreci başlamış olabilir (113).

Yıldırma Sürecinin Devam Etme Aşamaları;

İşyerinde yıldırma, çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam eder. Yıldırma oluştuğunda çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve kurbanın sağlığını olumsuz biçimde etkiler. Yıldırma sendromu; haksız suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet, psiko-terör uygulamak yoluyla bir kişiyi iş yerinden dışlamayı amaçlayan, olumsuz eylemlerden oluşan bir süreçtir (82).

Yıldırma, kişisel faktörlerin yanı sıra sosyal ve durumsal faktörlerden de kaynaklanmaktadır. Sosyal faktörler arasında örgüt içindeki adaletsiz uygulamalar, bireyleri hayal kırıklığına uğratan olaylar, işgücü çeşitliliğinin artması, normlara dayalı davranışlar ve kurallara sıkı sıkıya bağlılık ve örgüt içi güç mücadeleleri; durumsal faktörlerin arasında ise, modern çalışma koşulları ve çevresel faktörler yer almaktadır (99).

Psikolojik şiddet sürecinde sık başvuru alan yollardan biri de, mağduru karalamaktır. Mağdurun performansı, yeteneği ve becerisi yüksek olmasına rağmen, yetersizmiş gibi, gösterilir veya daha önce şikayet konusu olmayan bazı hataları, sorun olarak görülebilir. Bu aşamada kurbanın sağlığı etkilenir, bir takım semptomlar görülmeye başlar. Sonuçta kişi, giderek artan sıkıntı, hastalık ve sosyal sorunlar yaşamaya başlar. Verim genellikle düşer. Kişi üzerindeki baskı ve eziyeti dengelemek ve azaltmak için hastalık raporu kullanmaya başlar. Kazalar

olabilir ve kişi depresyona girebilir. Bunları da istifa, işine son verme, erken emeklilik ya da anlaşmalı veya anlaşmasız işten çıkarılma izler. Kurban için yıldırmanın sonu hastalık veya intihar yoluyla ölüm bile olabilir (50).

Aşağıdaki tabloda yıldırma sürecinin nasıl adım adım harekete geçtiğini görüyoruz.



Tablo 3.3. Yıldırmanın Sürecinin Aşamaları (48).

Basit anlaşmazlıkları çözümlemeye yönelik bir istek olmazsa, yıldırma kışkırtılmış olur. Kurban çözüm aramaya çabaladıkça tacizci sorunu kilitlemeye çalışır. Karşılıklı suçlamalar durumu körükler ve bu durum içinden çıkılmaz bir hal alır (82).

Leymann'a göre yıldırma beş aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar; (112, 50, 117);

3.5.1. Anlaşmazlık Aşaması

Yıldırma sürecini başlatacak tetikleyici kritik davranışlar yani çatışma başlar. Bu aşamada henüz yıldırma oluşmamıştır. Ancak davranışlar kısa sürede yıldırmaya dönüşebilir. Yıldırma mağduru henüz psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar hissetmeyebilir (112).

3.5.2. Saldırganlık Aşaması

Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, yıldırma dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir (50).

3.5.3. Yönetim Aşaması

Bu aşamada yönetim önceki iki aşamalardan birinde yer alır. Yönetim ya ikinci aşamada doğrudan yer alır ya da birinci aşamadaki durumu yanlış değerlendirebilir. Yönetim yıldırma mağdurunu yanlış yargılayarak suçu onda bularak örgütten uzaklaştırmak isteyebilir. Bu şekilde yönetim, negatif döngü içindeki yerini alır. Çalışma arkadaşları ve yönetim, mağdurun işi ile ilgili nitelikleri değil de, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik bir uğraş içine girerler. Bu şekilde yönetim yıldırma sürecindeki yerini alarak döngüye dahil olur (50).

3.5.4. Tanımlama Aşaması

Yıldırımdan dolayı kişi sorunlarını çözmek için psikolog yada psikiyatridan yardım alır ve bu durumdan eğitim düzeyi düşük çalışanların haberi olursa kişi hakkında yapılan yanlış yorumlar daha da artar. Bu aşama önemlidir. Bu yorumlar sonucunda kurban “zor kişi, akıl hastası veya paranoyak kişilik” olarak damgalanır. Yönetimin yanlış yargısı ile yıldırma hakkında yeterli bilgisi olmayan sağlık uzmanlarının koyduğu yanlış tanımlar bu olumsuz döngüyü hızlandırır. Ayrıca kişinin aldığı yardımlardan faydalanabilmesi için iş ortamının düzenlenmesi yerine hastalık izinleri verilerek çalışma ortamından uzaklaştırılması tercih edilir. Üstelik kurban bir de, örgütlü ve kurumsal bir güçle baş etmek zorunda bırakılır. Genellikle bu aşamanın sonunda işten kovulma ya da zorunlu istifa vardır (117).

3.5.5. İşine Son Verilme Aşaması

İşyerinden uzaklaştırılan kişiye inanılmaması veya inanılmak istenmemesi sonucu kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve psiko-somatik hastalıklar devam eder ve giderek artar. Yıldırma sonucu işyerinden uzaklaştırılan kişi üzerindeki sarsıntı, travma sonrası stres bozukluğuna neden olur.

Yıldırma Sürecinin Beş Aşaması aşağıdaki Tablo'da sırasıyla gösterilmiştir (46).

1. Aşama	Anlaşmazlık
2. Aşama	Saldırgan Eylemler
3. Aşama	Yönetimin Katılımı
4. Aşama	Tanımlama
5. Aşama	İşine Son Verilme

Tablo 3.4. Yıldırma Sürecinin Beş Aşaması

Üst yönetimin yıldırmayı görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi, sendromun büyümesine neden olan en önemli etkidir (46).

3.6. Yıldırmanın Örgütler Üzerindeki Etkileri

Yıldırma sürecinin örgüt üzerindeki etkileri de son derece önemlidir. Bu süreç en tepeden en aşağıya kadar örgütün tümünü etkiler ve birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve karışıklığın oluşmasına yol açar. İş kalitesi ve miktarında azalmaya sebep olur, verimliliği düşürür. Yıldırma sürecinden sadece hedefler etkilenmez aynı zamanda çalışma grupları da etkilenir. Sonuçta işin iyi bir şekilde başarılması için bir araya gelinemez. Oluşan karmaşa ve huzursuzluklar örgüt imajına yansır ve olumsuz bir şekilde tanınmasına sebep olur.

Örgütte işgücü devri yükselir, giderek artan huzursuzluk ortamından ve çatışmadan kaçmak için arayışlar başlar. Bireylerin işlerine ve örgütlerine aidiyet duyguları azalır, daha iyi bir çalışma atmosferi olan işyerlerine geçmek için fırsat kollarlar. Yetişmiş bireylerin ayrılması ile örgütte kazanılmış olan tecrübe yitirilir. Bunun sonucunda da yeniden eğitim maliyeti artar (38).

Ayrıca çalışanlarda ortaya çıkan sağlık sorunlarının da örgütlere maddi bir yük getirmektedir. Bu maddi yükün de örgüt açısından değerlendirildiğinde, sorunun çok daha büyük kayıplara yol açtığı görülür (64).

Daha yavaş tempoda çalışmak, daha sık hata yapmak, konsantrasyonu sağlamakta zorlanmak, unutkanlık, toplantılara ve işe sık olarak geç kalmak, iş arkadaşlarına karşı agresif olmak ve sıkça tartışmak, işleri takip etmekte zorlanmak gibi belirtilerin, yıldırma eylemlerine maruz kalan kişilerin gösterdiği belirtilerin başında geldiğini belirtmektedir. Tüm bu problemlerin iş ortamında çok büyük iş ve enerji kaybına neden olduğu açıktır. Örgütler bu problemlerle ilgilenmekle harcadıkları paranın yanı sıra zaman ve enerji kaybetmektedir. Bu yüzden bu sorun için çözüm yolları üretmek, örgütler açısından kazanç getireceği kesindir. Çözüm yolları üretebilmek için sorunu anlamak ve onu iyi analiz etmek gerekmektedir (128).

Yıldırma sürecinin örgüte bir başka etkisi de işçilerin tazminat talepleri olacaktır. Türkiye’de henüz bu sürecin yasalarda tanımlanmamış olmasına karşın bazı devletler, işle ilgili stresin neden olduğu fiziksel ve ruhsal hastalıklar için işçilerin tazminat talebini kabul etmiştir. Bu duruma yönelik hukuki süreçler ve yapılacak ödemeler, maliyetleri arttıracaktır (117).

Harrison tarafından ABD’de 9,000 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, kadın çalışanların % 42’sinin, erkek çalışanlarının ise % 15’inin son iki yılda yıldırıma maruz kaldığını, bunun kayıp zaman ve verimlilik açısından 180 milyon dolara mal olduğunu hesaplandığını belirtmektedir (24).

Yıldırmanın Yarattığı Psikolojik ve Parasal Maliyetler Aşağıda ki tabloda belirtilmeye çalışılmıştır (46).

PSİKOLOJİK VE PARASAL MALİYETLER		
Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Parasal Maliyetler
BİREYLER	Stres Duygusal rahatsızlıklar Fiziksel rahatsızlıklar Kazalar Sakatlıklar Tecrit edilme Ayrılık acıları Mesleki kimlik kaybı Arkadaşlıkların kaybı	İlaçla ayakta Terapi Doktor faturaları Hastane faturaları Kaza masrafları Sigorta primleri İşsizlik Avukat ücretleri İş arama Kapasite altı
AİLELER	Çaresiz kalma acısı Çocuklara etkileri Ayrılma veya boşanma masrafları Ayrılık ve/veya boşanma acısı	Ailenin gelir kaybı Ayrılma ve/veya boşanma masrafları Terapi
KURULUŞLAR	Anlaşmazlıklar Hastalıklı şirket kültürü Düşük moral Kısıtlanmış yaratıcılık	Hastalık izinlerinin Artması Yüksek personel hareketi maliyeti Düşük verim Düşük iş kalitesi Uzmanlık kaybı Çalışanlara ödemeleri İşsizlik maliyetleri Yasal işlem/dava masrafları Erken emeklilik Yükselen personel Yönetim maliyetleri

TOPLUM TOPLULUK	Mutsuz bireyler Politik kayıtsızlık	Sağlık masrafları Sigorta masrafları İşsizlik veya kapasite altı çalıştırmadan doğan vergi Kamu yardım programlarına talebin artması Zihinsel sağlık programlarına talebin artması
-----------------	--	--

Tablo 3.5. Yıldırmanın Yarattığı Psikolojik ve Parasal Maliyetler

3.7. Yıldırmaya Baş Vuranların Özellikleri

Yıldıрма uygulayan kişiler; aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik, iktidar açlığı, hareketlerinde güvensiz, korku nedeniyle kıskançlık ve haset dolu bir kişiliğe sahiptirler (34).

Yıldırmacılar çevrelerindeki bireylere fiziksel veya psikolojik sıkıntılar veren saldırgan davranışlara kasıtlı olarak başvuran kişilerdir. Saldırganca davranışlarda bulunarak çeşitli kazanımlar elde etmeyi çocukluk yıllarında öğrenen yıldırmacılar, yetişkinlik dönemlerinde de istediklerine ulaşmak için benzer davranışlara yönelmektedirler. Yıldırma ile ilgili davranışlarda kişilik ve ortamla ilgili özellikler rol oynamaktadır (115).

Yıldıрма uygulayanların psikolojik durumları üzerine yapılmış deneysel bir araştırma yoktur. Ancak bireylerin neden yıldırmaya başvurdukları üzerine yapılan araştırmalarda çoğu kez yıldırmacıların psikolojik durumları ve eylemeleri temel alınmakta ve genellikle bu kişilerin kendi eksikliklerini gidermek amacıyla yıldırmaya başvurdukları görülmektedir (112).

Yıldıрма; ister kişilik bozukluklarından isterse ortamdaki sorunlardan kaynaklansın yıldırmacıların diğerlerinden sürekli itaat bekleyen, davranışlarının

başkaları üzerindeki etkilerini fark edemeyen ve daha yapıcı davranış biçimlerine yönelmeye istekli olmayan tavırlar içinde bulundukları gözlemlenmektedir (76).

Şüphesiz yıldırma nedenlerini tanımaya çalışırken, yıldırmaı uygulayan kişinin durumu da dikkate alınmalıdır. Aslında yıldırma uygulayan kişiler bu davranışa kendilerindeki eksikliklerden dolayı başvurmaktadır (87). İşi değil, insanları kontrol etmeye çalışırlar. Rakiplerini takip ederler, iki yüzlü, saldırgan, ve temkinlidirler. Fırsat kollayıp, amirlerine rakiplerini eleştirirler. Yanıltmak için kurbanlara samimi davranırlar. Görünüşe önem verirler. Sakin ilgili, düşünceli ve her zaman her şeye hakim görünmek isterler. Yanında çalışanlara karşı resmi, gergin ve kaba davranarak, onlarla arasına mesafe koyabilirler (34).

Yıldırmacıların güçlerinin kaynağı ne bilgileri, ne karizmaları, ne de becerileridir; güçlerinin bir tek kaynağı vardır, o da üstlerine gösterdikleri sahtekarca ve abartılı saygıdır. Aslında bunlar insana saygı göstermediklerinden dolayı, üstlerine de saygı göstermezler; ancak çevreleriyle barışık, uygulamalarında haklı olmadıkları için, abartılı bir saygıyı kendilerini güven içinde görme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanırlar (126).

Konuyla ilgilenen yazar ve araştırmacılar, 14 olası yıldırma profili tanımlamışlardır. Ancak bunların arasında en tehlikeli grup, Fransız psikoterapist Marie-France Hirigoyen'in tanımladığı sapkın narsist yıldırmacılardır (112).

Narsist Yıldırma Uygulayıcısı:

Sınırsız başarı, zenginlik ve güç elde etme tutkusu ve aşırı bir şekilde hissettiği öz güven duygusunu koruyabilmek için sürekli takdir edilmeyi ve kendine hayranlık duyulmasını isterler. Yıldırma uygulayanların genelde bu özelliklerden hepsini taşıması gerekmebilir. Fakat narsist kişilikli kişilerin

yıldırma uygulaması diğerlerine göre daha zordur. Başa çıkılması için özel çaba gösterilmelidir (34, 50).

Narsist kişilik, üstünlük duygusu, beğenilme gereksinmesi ve empati yeteneğinden yoksun olmanın yarattığı bir yapıdır. Narsist, kendisinin çok önemli olduğu duygusunu taşır. Narsistler gösterdikleri başarıları ve sahip oldukları becerileri olağanüstü olarak görüp abartırlar. Yeterli bir başarı göstermemekle birlikte, diğerlerinin, kendilerini üstün bir birey, değerli bir kişilik olarak kabul etmelerini beklerler (85).

3.7.1. Yıldırma Uygulayanların Tipleri

Gerçek yıldırmacılar; 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. En sık rastlanan yıldırmacı tipleri, farklı özellikleriyle aşağıda açıklanmaktadır (82).

Hiddetli, Bağırman Yıldırmacı; Bunlar tipik tacizcilerdir. Korku verip, yıldırarak kontrol sağlamaya çalışırlar. Duygularını kontrol edemezler. Fevri bir şekilde hareket eder; kolayca patlayabilirler. Bağırır, küfür ve beddua ederler. Her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını isterler ve sık sık patronun o olduğunu hatırlatırlar. Bencildirler, diğerlerinin ihtiyaçlarını önemsemezler. Sinir ve huysuzluk krizleriyle işyerini çekilmez bir hale getirirler. Jest ve mimikleriyle, etrafındaki şeyleri yıkıp dökmekle kişileri yıldırırlar. Sürekli olarak toplantıları veya konuşmaları bölerek rahatsızlık verirler (44).

Bu tarz bir kişi karşısında yıldırmaya maruz kalmamak olanaksızdır. Bu kişiler, içlerindeki öfkeyi engelleyemedikleri ve problemleriyle başa çıkmayı

başaramadıkları için başkalarıyla uğraşırlar. Kişilerin duygu ve düşüncelerini aşağılarlar. İş kaybı veya iş değişiklikleriyle hedef aldıkları kişileri tehdit ederler (112).

Megaloman Yıldırmaıcı; Genelde megaloman kişilik yapısına sahip bu bireyler, bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermezler. Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma, kişiliklerinin en önemli özelliklerindendir. Kendilerine güvensizlikleri, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansır (63).

İki Yüzlü Yılan Yıldırmaıcı; Peck' in deyisiyle “içlerinde kendilerini her türlü suçlamanın üstünde gördükleri için, onları suçlayan herhangi birisine saldırmak durumundadırlar. Kusursuz benlik imgelerini korumak için başkalarını feda ederler” (102).

Yaptıkları her şeyin çok iyi bilincindedirler. Suçu çok rahat başkasının üzerine atabilecekleri gibi, masum olduklarına dair hemen yemin etmeye de hazırdırlar (112).

Hayal Kırıklığına Uğramış Yıldırmaıcı; Hayal kırıklığına uğramış yıldırmaıcılar 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 uğrar. Ancak erkeklerin karşılaştıkları problemler, çoğunlukla ekonomik veya cinsel niteliktedir (63).

Eleştirici Yıldırmaıcı; Sürekli olumsuzdur. Hata arar. Sürekli konuşur, şikayet eder. Etrafındaki kişileri şikayetleri ile bıktırırken, kendi yöneticileri tarafından sevilirler; çünkü diğerlerini sürekli çalışmaya iterler (111).

3.7.2. Yıldırma Uygulayan Kişinin Örgüt İçindeki Yeri

Yıldırma süreci içerisinde öncelikle yıldırmacı ve yıldırma kurbanı olmak üzere iki kişinin bulunduğunu varsayarsak, bu iki kişi arasındaki ilişki, süreçte üç farklı biçimde karşımıza çıkar.

Yukarıdan Aşağıya Doğru Yıldırma; Dikey yıldırma, bir amirin veya bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı davranışlardır (112).

Sert mizaçlı klasik tipte bir amirin bu tarzda davranış sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir amirin masum olacağı zannedilmemelidir. Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimliyse, bu kişinin daima etkin bir yıldırmacı olma olasılığı da mevcuttur. Yukarıdan aşağıya yıldırmanın en yaygın ve en bilinen nedenleri arasında sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma ve politik nedenler yer almaktadır (112).

Aşağıdan Yukarıya Doğru Yıldırma; Bu olguda yıldırmacılar genellikle birden fazladır. Hatta bazen bir bölümdeki tüm çalışanlar, istemedikleri amirlerine karşı, adeta bir ayaklanma gibi yıldırma uygulayabilirler. Yıldırmacılar 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 yanlış yaparlar, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkarırlar, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi amirlerine bildirmezler. Mağdur olan amir, günden güne daha

fazla dışlanır ve tükenir. Kendini haklı çıkarmak için çeşitli girişimlerde bulunsa da hiçbir sonuç alamaz (112).

Eşdeğerler Arasında Yıldırma; Eşdeğerler arasında veya yatay yıldırmada mağdur, kendiyle aynı konumda bulunan iş arkadaşları, emsalleri arasından seçilmiştir. Bir iş yerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen yeni birey, kişiliği veya uzmanlığının özellikleriyle bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozar. Bu genellikle başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan, duygularını ve heyecanlarını saklamayı bilmeyen bir bireydir. Bu nedenle iş ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan çok acı çeker. Eş değerler arasında gerçekleşen yıldırma olgusunun gelişmesinde mağdurun, grubun diğer üyelerinden farklı özelliklere sahip olması, çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler rol oynamaktadır (117).

3.7.3. Yıldırmaya Başvuranların Yıldırma Davranışlarını Başlatmasının Altında Yatan Gerçekler

Yıldırma, çağdaş bilim dünyasının en son keşfettiği, ama çok eski zamanlardan beri var olan bir işyeri hastalığıdır. Bu hastalık, bireyin iş arkadaşlarını çekememezlikleri ve belki de arkasından dolap çevirmeleri, amirlerinin ve rakiplerinin ezici güçleri, kariyerini engelleyen dedikodular, her gün işyerinde olan küçük ama rahatsız edici sürtüşmeler veya iş arkadaşının ikili oynaması sonucunda ortaya çıkabilir (112).

Kişinin grup tarafından yönlendirilmek ve onun bir parçası olmak gereksinimi, farklı olunursa dışlanılabileceği korkusundan gelir. Genellikle iş

arkadaşları yıldırmaya, kendilerine gözdağı verilmesi ya da tepki görme korkusuyla katılırlar. Eğer katılmazlarsa bu defa kendileri tehlikeye girebileceklerdir (46).

İnsanlar hoşlanmadıkları kimselerden kurtulmak için yıldırmaya başvurabilirler. Kuruluş hiyerarşisinin neresinde oldukları bunda pek bir rol oynamaz. Üstler, eşitler ve/veya astlar, kişisel hoşnutsuzlukların etkisiyle bu süreci başlatabilirler (46).

Tacizciler sadist kişiliğe sahiptirler ve yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Asıl amaçlarının, birisinden kurtulmak olması şart olmayabilir (46).

Sürekli tekrarlanan monoton işlerin yapıldığı, iş yükü dağılımının adaletli yapılmadığı iş ortamlarında, kişilerin sadece monotonluktan kurtulmak yada işyerinde oldukları zaman içinde meşgul olmalarını sağlayacak fazla bir işleri olmadığından sıkıntıdan kurtulmak için tacize başvurdıkları da görülmektedir. Çarkıfelek misali kimin ne zaman bu tarz hareketlere hedef olacağı belli değildir (111).

Yıldırmaacılar genellikle ön yargılıdır. Yıldırma davranışlarına başvurmalarının mantıklı bir temeli ve izahı yoktur. Önyargılar dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, hedef kişinin gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül de tacizcileri harekete geçirmeye yeter. Hatta bunlar gibi önemli bir neden de gerekemeyebilir. Tacizcinin sevmediği birini anımsatmak dahi saldırı için bir neden olabilir.

İnsanlar belli sosyal, ırksal veya etnik bir grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kimselere karşı yıldırma yapabilirler. Ancak bu açıkça ayrımcılığa

girer ve birçok ülkede insanları bu tür ayrımcılığa karşı koruyacak yasalar vardır (86).

Bazı yıldırımacılar genellikle çalışkandır; ancak yaptıkları her işi abartır, başkalarının işini ise küçümserler. Sürekli işlerinin çokluğundan ve zorluğundan bahsederek kendilerinin olmaması durumunda bu “çok zor ve önemli!” işleri yapacak kimsenin olmadığı imajı yaratmaya çalışırlar. Kendilerini çok çalışıyormuş ve örgüt için vazgeçilmezmiş gibi göstermelerine rağmen, aslında tacizcilerin en sevmediği şey, örgütte diğer insanların başarısıdır. Örgütteki diğer çalışanların daha yetenekli olması onları korkutur. Yüksek başarıya sahip bir astın varlığına içerleyebilirler ve bu durum yıldırma sürecini başlatabilir (112).

3.8. Yıldırmaya Hedef Olan Kişilerin Özellikleri

Yapılan araştırmalara göre; yıldırma mağdurlarının olumsuz bir benlik imajı vardır, sosyal ortamlarda kaygılıdırlar ve kendileri, başkaları ve dünya hakkında olumsuz düşünceler beslemektedirler. Düzenli, her şeyi körü körüne yerine getiren, kuşkucu, katı, zorlayıcı, saf ve açık sözlü olarak tanımlanan bu kişiler, kendi yeteneklerini, kaynakları ve belirli durumlarla ilgili gereklilikleri gerçekçi bir biçimde değerlendirmeksizin başarılı olmaya çabalayan kimselerdir (45).

Başa çıkma ve çatışma çözümü becerileri eksik olan yıldırma mağdurları, çatışmalı durumlardan kaçmakta veya başkalarından daha saldırgan hale gelerek tepki göstermektedirler. Yıldırımadan ciddi biçimde etkilenmiş kişilerin genel kaygı düzeyinin yükseldiği, belirli olaylardan duydukları korkunun arttığı ve sağlıkla ilgili endişeler taşıdıkları görülmüştür (45).

Çobanoğlu (2005)'nin yaptığı bir araştırma sonucuna göre, Türkiye'de yıldırmaya maruz kalan insanların % 80'i duygusal zekaya sahiptir. Duygusal zekaya sahip bireyler kendi davranışlarını kontrol eden, yanlışlarını fark edip bunu düzeltebilen insanlardır. Ve ya içine düştüğü durumu anlamaya çalışmak yerine kurban olduğunu kabul etmiş kişiler yıldırmaya maruz kalmaktadırlar.

Leymann yıldırmaya uğrayan kişilerin, kişilikleri ile ilişkisinin bulunmadığını ileri sürse de Davenport ve arkadaşları (2003), aksini savunmaktadırlar. Onlara göre yıldırmaya uğrayan kişiler zeka, yeterlilik, yaratıcılık, dürüstlük, başarı, örgüte bağlılık ve kendini adama gibi daha birçok olumlu özelliklere sahiptirler. Yani kısaca bu kişiler duygusal zekaya sahiptirler (38).

Yıldırmaya her zaman kişilik özelliklerinden dolayı maruz kalınmayabilir. Bazı etkenler vardır ki kişilikten farklıdır. Kişinin değiştiremeyeceği özellikleri vardır. Örneğin derisinin rengi, cinsiyeti, fiziksel özellikleri, aksanı, iş arkadaşlarından daha az ya da daha çok görgü ve terbiyeye sahip olması, dini yaşayışları ve etnik kökeninden dolayı da yıldırmaya maruz kalmaktadırlar. Etnik kökenli saldırılar da artık yıldırmanın bir kolu olmuştur (68).

Yıldırma mağdurlarının üstün kavrayış, seziş ve duyuş yetenekleri, çok iyi bir kariyerleri vardır. Esnek, hassas, haksızlığa dayanamayan ama kendi hakkında taviz verebilen, olayları farklı bir bakış açısıyla değerlendirebilen, idealist bireyler iş ortamındaki diğer çalışanlar için tehdit oluşturlar (48). Başarılarıyla iş arkadaşları veya yöneticilerini korkuttukları için, yönetici ve arkadaşları o kişilerden kurtulmak isteyeceklerdir (123). Bundan dolayı kişilerin yıldırmaya uğrama düzeyleri artabilecektir.

Yıldırma olgusunda kurban rolünü oynamaya aday bir kişilik tiplmesi mevcut değildir. Ancak iş yerlerinde dört farklı tipteki kişi yıldırma kurbanı olma tehlikesiyle karşı karşıyadır (112).

1. Başarılı bir kişi; Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yöneticinin takdirini kazanmış bir kişi, çalışma arkadaşları tarafından kolayca kıskanılabilir. Bu bireyin arkasından söylentiler çıkarılır, her türlü oyunlar oynanır ve hatta çalışması sabote edilebilir.

2. Acayip bir kişi; Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli, evli veya yabancı bir kişide olabilir. Azınlık bir gruba dahil olan bir kişinin yıldırmaya uğrama olasılığı çok yüksektir.

3. Yalnız bir kişi; Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir iş yerinde çalışan tek bir erkek olabilir.

4. Yeni gelen kişi; Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla özelliklerinin bulunması, yıldırma mağduru olma riskini artırır. Kişinin sadece daha genç yada daha güzel olması da yıldırmaya neden olabilir.

Niedle yıldırma mağdurları arasında ortak noktalar saptamaya çalışmış, bireylerin dört farklı niteliğini ortaya koymuştur. Bu nitelikler aşağıdaki gibidir (100);

1. Yaş; Niedle'in varsayımına göre yaş arttıkça yıldırma mağduru olma riski artmaktadır.

2. Cinsiyet; Niedle, kadın ve erkeklerin, aynı sıklıkla yıldırımaya maruz kaldıklarını ve bundan dolayı cinsiyetler arasında belirli bir fark bulunmadığını öne sürmektedir. Ancak ABD’de durum sektöre, hükümet yönetimine, sendikal düzenlemelerin gücüne, ekonomik koşullara bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık gösterse de kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla yıldırımaya daha fazla maruz kaldıklarına ilişkin bulgular dikkat çekicidir.

3. Meslek türü; Niedle’nin varsayımına göre, yöneticilik pozisyonlarından saptanan olguların sıklığı, diğer çalışanların arasında görülenlere kıyasla daha yüksektir.

4. İş sektörü; Yıldırmanın çok daha sıklıkla ortaya çıktığı herhangi bir sektör veya iş kolu yoktur.

3.8.1. Yıldırımaya Hedef Olan Kişilerin Psikolojik Durumları

Yıldırımaya hedef olanlar, sosyal ortamlarda genellikle endişeli ve kendine daha az saygı duyan bireylerdir. Yıldırımayla karşılaşanların özsaygı düşüklüğünün, inatçılığının ve sosyal becerilerinin yetersizliğinin onları kolay bir hedef durumuna getirdiği ve baskılara boyun eğer duruma düşürdüğü ileri sürülmektedir (57).

Kişilerin psikolojik şiddet uygulama veya buna maruz kalma durumlarında belirleyici olan faktör, onların kişilikleridir. Bu gibi durumlarda; fizyolojik yatkınlıklar, deneyimler, kişilik özellikleri, sosyal destek kaynakları gibi pek çok faktör rol oynar. Kişiliğin bir çok yönü vardır ve bunlar kişinin psikolojik şiddete karşı direncini etkiler (117).

Yıldırımaya maruz kalanlar sosyal ortamlarda genellikle endişeli ve kendine daha az saygı duyan kişilerdir. Dürüst ve oldukça tecrübesizdirler. Her

zaman mahcup, hoşgörölü, iyi niyetli ve özür dilemeye hazır bir tavır içerisinde dirler (46).

Bu süreçte mağdur birey, kendini tam bir çıkmaz içinde algılamaktadır. Bulunduğu ortamdan dışlana dışlana bir duvara dayanıp kalmıştır. Başına gelenlerin nedenini dahi bilmemektedir. Günümüzde yıldırma maruz kalan pek çok kişi, çevrelerindeki herkesin bu denli nefretine yol açacak kadar ne kötölük yaptıklarını veya nerede hata ettiklerini, aylar hatta yıllar geçse de hala kendi kendilerine sormaktadırlar. Saldırgan birey, kurbanın öz güven eksikliğinin ne kadar çok farkındaysa, acımasız tacizini de o denli arttıracaktır (112).

Leymann'ın ifadesiyle; “Kurban kendisinin kurban olduğunu hissedendir” (88).

3.8.2. Yıldırma Hedef Olan Kişilerin Tepkileri

Yıldırma eylemlerine kurbanların tepkileri farklılık göstermektedir. Farklı tolerans düzeyleri nedeniyle bazı çalışanlar durumu kabullenerek her şeyi olurlana bırakırken, bazıları çatışmayı göze alabilmektedir (19).

Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular, yıldırma maruz kalanların, çalışma ortamlarının diğerlerine oranla daha olumsuz algıladıkları doğrultusundadır (1). Yıldırma uğrayan mağdur, çoğu kez yoğun kaygı ve korku yaşamaktadır. Başkalarıyla iletişim kurmaktan kaçınırken, hiç kimsenin, bu durumu fark etmesini istemez. Kendisini taciz eden, bir şekilde şiddet uygulayan kişiyi başkalarına şikayet etmenin veya doğrudan doğruya onu suçlamanın durumu daha da kötüleştireceğinden korkar. Yıldırma maruz kalan kişi kendisini savunmak yerine, dış dünyadan koparak gitgide daha çok içine kapanır. Bazı durumlarda işteki başarısızlığından dolayı ailesinin gözünde de küçük

düşeceğinden korkarak, kendisine yapılan saldırılara sessiz kalmak yerine, umutsuzca kendini korumaya çalışır. Saldırlardan korunmak ve yalnız kalmamak amacıyla iş arkadaşlarıyla birleşebilirler (112).

3.9. Yıldırmanın Etkileri

Yapılan araştırmalarda yıldırmanın ölüme, stres artışına, verimlilik düşüşlerine, iş kayıplarına yol açtığı belirlenmiştir. Bireylerin bazı özelliklerinin örgütün bazı özellikleri ile birleştiğinde çeşitli davranış varyasyonlarının ortaya çıkabileceği belirtilmektedir. Örgütlerde çalışan bireylerin kendi kültürel özellikleri ve amaçları ile örgütün kültürü ve amaçları bir araya geldiğinde her iki taraf açısından da uygun bir ortam oluşturulmalıdır.

Bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar örtüştüğünde, iş tatmininin arttığı, çalışmanın anlamlı hale geldiği, işten ayrılmaların azaldığı, verimliliğin ve performansın arttığı belirlenmiştir. Bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bir arada gerçekleştirilmeye çalışılması yıldırma üzerinde de elbette etkili olacaktır (75).

Yıldırma ile karşılaşanlarda ruhsal ve fiziksel sağlık önemli ölçüde bozulmakta, bu kişiler işlerine ve diğer faaliyetlerine devam etmekte güçlük çekmektedirler. Sıklıkla rastlanan psikolojik sorunlar arasında sinirlilik, depresyon, kaygı, kendinden nefret etme, kendine duyulan saygıda azalma, güven kaybı, stres, takıntılı düşünceler, boyun eğmişlik, huzursuzluk, uyku bozukluğu, tekrarlayan kabuslar, konsantrasyon güçlükleri, madde bağımlılığı ve intihar eğilimleri sayılmaktadır. Fiziksel ve psikosomatik sorunlar ise, sindirim sistemi rahatsızlıkları, sırt ağrısı, kas gerginliği, göğüs ağrısı, aşırı terleme, üşüme, baş dönmesi, titreme ve halsizlikten oluşmaktadır (74).

3.9.1. Yıldırmanın Etkilenme Dereceleri

Davenport ve arkadaşları (2003), yıldırmanın kişiler üzerindeki etkilerini vücut yanığına benzeterek derecelendirmişlerdir. Yıldırmanın şiddetine, süresine ve sıklığına ek olarak, kişilerin psikolojileri, yetiştirme şekilleri, geçmiş deneyimleri ve genel koşullar da yıldırmanın etkilenme de rol oynamaktadır (46). Bireyler yıldırma maruz kalmalarına rağmen, yeni bir iş bulamama gibi korkularla, işyerinden ayrılamazlar, yıldırma dayanamaya çalışırlar. Maruz kalınan süreye bağlı olarak, ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik problemlerin yıkıcı etkisi artar. Hedef kişi yaşadığı problemler nedeniyle işini kaybeder, kişinin iş piyasasının dışına itilmesi yaşadığı problemleri giderek artırır. Kişi Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) yaşamaya başlar (90).

3.9.2. Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB)

Yıldırma sonucu ortaya çıkan en ağır sorunlardan biri travma sonrası stres bozukluğudur. TSSB'nun belirtileri şunlardır (46).

Otonom Sinir Sistemi Hiper aktivitesi;

- Oksijen ihtiyacı veya nefes darlığı hissi,
- Kalp çarpıntısı ya da yüksek nabız,
- Terleyen veya ıslak, soğuk eller,
- Ağız kuruluğu,
- Baş dönmesi,
- Bulantı, ishal veya diğer mide ve bağırsak rahatsızlıkları,
- Aniden soğuk ya da sıcak basması,
- Sık idrara çıkma,
- Yutkunma zorluğu veya “Boğazda yumru”.

Kaslarla ilgili Gerilim Semptomları;

- Ürperti, gerginlik, sarsaklık,
- Gergin, ağrıyan ya da acıyan kaslar,
- Huzursuzluk,
- Aşırı yorgunluk.

Tetiktelik ve Aşırı Duyarlılık;

- Heyecan ve telaş,
- Beklenmedik dış uyarımlara aşırı tepki,
- Konsantrasyon zorlukları veya “Bomboş zihin”,
- Alınganlık.

TSSB’li kimseler yaşadıkları şoku hatırlatan herhangi bir şey aşırı acıya neden olduğu için yaşadıkları deneyime benzeyen ortamlarda bulunmaktan kaçınırlar. Yıldırmaya maruz kalan kişilerin işyerlerini hatırlatan herhangi bir ortama panik atak geçirmeden girmedikleri de gözlenenler arasındadır (78). Umutsuzluk ve öfke insanları uç noktalara itebilir. Kendilerine, yıldırma uygulayanlara, hatta ilgisiz kimselere şiddet uygulayabilirler. Ancak en uç nokta intihar veya cinnet cinayetleridir. Yapılan araştırmalarda görüşülen kişilerin neredeyse hepsinde intihar eğilimi ya da düşüncesi olduğu tespit edilmiştir (77).

3.9.3. Organizasyonlara ve Kurumlara Etkisi

İşletmelerin yıldırma olgusunun farkına varması 1980’li yıllarda olduğu düşünüldüğünde, bu olgunun hala yeni olduğunu ve üzerinde çok çalışılması gerektiğini söylemekte yarar vardır. Bir kuruluşun yıldırmadan dolayı etkilenmemesi olanaksızdır. İşletmeler yıldırmadan ötürü zarar gördüğünde,

bunun verimlilik, moral, zarar gören insanlar ve elbette finansal olarak maliyeti fazla olabilir (46).

Yıldırma marjinal bir olay değildir, şirketleri köklerinden kemirir. Yalın organizasyona ulaşmaya, az kişiyle çok iş yapmaya çalışan şirketler, adam azaltmak için yıldırmaya prim verirlerse yeteneksiz az kişiyle eldeki işleri bile yapamama durumuna düşebilirler. Araştırmalar yıldırmının sürekli olarak arttığını, yeteneksiz yöneticilerin, başarılı yöneticileri şirket dışına attığını gösteriyor. Şirketler bir anda zayıflamaz. Unutmayalım ki kan kaybına uğrayan bir insan da bir anda ölmez, gücünü yavaş yavaş kaybeder (34).

Yalnızca yıldırmaya maruz kalan çalışanlar değil bu olaylara şahit olan çalışanlarda bir gün kendilerinin de yıldırmaya maruz kalacaklarını düşünerek firmaya olan güvenlerini kaybederler (44).

İnsanlar dikkatlerini şirket amaçlarından çok, kendilerini kurtarmaya, hayatta kalmaya çalıştıklarından ekip çalışması zorlaşacaktır. Yıldırma bir strateji olarak kullanan, yani üst yönetimin de bunun içinde olduğu kuruluşlarla, yönetimin bundan hiç haberinin olmadığı kuruluşları birbirinden ayırt etmek gerekir. Bir çalışanın kovulmasıyla sonuçlanan olaylar zincirinden üst yönetimin hiç haberi olmayabilir ya da yanlış bilgilendirile bilinir. Yıldırma ancak yönetimin toleransı ile mümkündür (46, 61).

Yıldırma her türlü kuruluşta ve sektörde vardır. Büyük veya küçük işletmelerde, hükümette, kar amacı gütmeyen organizasyonlarda, sağlık sektöründe, eğitim sektöründe, yıldırm eylemleri meydana gelmektedir (46).

Yapılan bazı araştırmalarda da Türkiye’de ki yıldırmının en yaygın görüldüğü sektörleri, sağlık, bankacılık, finans, eğitim ve yükseköğrenim meslek grupları olarak belirtilmiştir (48, 122).

Yıldıрма kurbanlarının işsizlik sigortasından yararlanmak için istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak için giriştikleri yasal mücadele işverenlere daha fazla mali yük bindirecektir (112).

Yıldırmının kurumlara vermiş olduğu zararları gözden geçirecek olursak (34);

- Çalışanların şikayetleri artar.
- Moral bozukluğu şirkete kanser gibi yayılır. Çalışanların motivasyonu kalmaz, gayretleri azalır.
- Çalışanların iş tatmini kalmaz. İnsiyatif kullanmaları sekteye uğrar, yaratıcıkları ölür. Çalışanların işle ilgili tüm istekleri kaybolur.
- Çalışanlar yıldırmaya maruz kalmamak için dikkatlerini şirketin hedeflerinden ve kendi görevlerinden çekip ayakta kalma taktiklerine ve manevralarına verdikleri için iş verimi düşer.
- İş arkadaşları arasında güven ve saygı azalır. Çalışanların arasındaki ilişkiler gevşer, takım çalışması bozulur, biz-siz anlayışı yaygınlaşır.
- İş atmosferi bozulur.
- Huzursuzluk ve çatışmadan kaçınmak, daha iyi çalışma atmosferi sunan şirketlere geçmek için arayışlar başlar.
- İyi elemanlar yoğun bir şekilde işten ayrılırlar, beyin g başlar, iş gücü devri çok yükselir.
- Yetişmiş elemanların ayrılmaları ile şirketteki bilgi ve tecrübe birikimi erir.

- Yıldırma nedeniyle oluşan karmaşa ve huzursuzluklar şirketin imajına yansır ve zarar verir.
- Zedelenen imaj nedeniyle yetenekli kişilerin şirkete kazandırılabilirmeleri zorlaşır ve pahalılaşır.
- Birçok yeni elemanın işe alınması ve eğitilmesi gerekir. Bütün bunlar zaman ve para kaybına neden olur.

Bütün bu zararların bedelini tespit etmek güçtür. Çünkü her şirkette yıldırmanın ölçüsü farklıdır. Şirketlerin ciroları ve yıldırmandan etkilenmeleri de farklıdır. Yıldırma büyük ve sürekli iş kazasıdır. Saygıya ve güvene dayalı yöneticilik sona erer, korkuya dayalı yöneticilik şirkete hakim olur. Korkuya dayalı yöneticilikle hiçbir ülkede netice alınamamış, bireyselliğin öldürüldüğü toplumlar geri kalmışlardır (82).

Türkiye’de henüz yıldırma sürecinin yasalarda tanımlanmamış olmasına karşın bazı devletler, işle ilgili stresin neden olduğu fiziksel ve ruhsal hastalıklar için tazminat talebini kabul etmiştir. Bu duruma yönelik hukuki süreçler ve yapılacak ödemeler maliyetleri arttıracaktır (130).

3.9.4. Ailelere Etkisi

Çalışma yaşamında görülen anti sosyal bir davranış olan yıldırma sadece kişiyi değil aynı zamanda kurbanların aile ve aile yaşamlarını da derinden etkiler. Yapılan araştırmaların sonuçları, yıldırma evlilikleri, ebeveyn-çocuk ilişkilerini ve çocukların psikolojik gelişimlerini de etkilediğini göstermektedir (77).

Yapılan görüşmelerde mağdurların yıldırmayla eş zamanlı olarak boşanmalar ve önemli ilişkilerde ciddi aksamalar gibi olumsuzlukları yaşamış oldukları gözlemlenmiştir. Bu durumun yıldırma olmadan da yaşanıp

yaşanılmayacağı konusunda kesin bir sonuç olamamakla beraber, yıldırma sebebiyle değişen davranışların, dış görünüşün şu veya bu şekilde ilişkileri etkilediği kesindir. Yıldırma uygulayanlar hedeflerine ulaşmak için bu stresli zamanları kullanırlar. Bu dönemler tacizcilere, yıldırma ortaya çıkarmak isteyen mağdurun nesnelliğini şüpheyne düşürmek, kurbanı suçlamak ve yaralamak için yeterli bir zemin hazırlar (46).

Yıldırma kurbanlarının yaşadıkları problemlerden çocukları da etkilenir, ancak çocuğun etkilenme derecesi ebeveynin yaşadığı problemin ağırlık derecesine bağlı olduğu kadar, yaşadığı problemleri çocuğa ne kadar anlattığı veya hissettirdiğine de bağlıdır. Ancak aile içinde yaşanan tartışmalar, boşanmalar, finansal ve fiziksel problemler dolayısıyla çocuklar, genellikle yıldırmanın sessiz mağdurlarıdır (77).

Eşler, diğer aile üyeleri ve arkadaşlar için yıldırma fark etmelerine, ihmal etmeden önlem almalarına yardımcı olabilecek davranış değişiklikleri şunlardır (111);

- Yardımı reddetmek,
- Destek aramak, destek ihtiyacı içinde olmak,
- Konsantrasyon kaybı, uzun süre okuyamamak,
- Unutkanlık,
- Yılgınlık,
- Sürekli fiziksel hareket,
- Yavaş konuşmak ve hareket etmek,
- Ya çok fazla ya da hiç idman yapmamak,
- Değişen yemek alışkanlıkları; çok fazla veya az yemek,

- Fazla sigara içmek,
- Uyuma güçlükleri,
- Aşırı alışveriş, aşırı temizlik gibi takıntılı davranışlar sergilemek,
- Odalarında, mutfakta, evde aşırı karışıklık,
- Faturaları ödememek,
- Dış görünüşte (giyim, temizlik gibi) değişiklik,
- İfadede değişiklik, tekinsiz görünmek,
- Kaza ve yaralanmalara eğilim,
- Potansiyel olarak ağır tıbbi problemler.

Bu belirtilerle ilerleyen kriz sürüp gittikçe, sürekli özen göstermek zorunda olan yakınlar da sıkılırlar; sorunu çözmek için onlar da desteğe ihtiyaç duyarlar, gerekli desteği bulamadıklarında sonuç ayrı yaşama ya da boşanma olabilir (82).

3.9.5. Ülke Ekonomisine Etkisi

İşyeri şiddeti, çalışanlar arası ilişkilerde, işyerlerinde ve tüm iş çevrelerinde önemli ve sıklıkla uzun dönemli bozulmalara neden olmaktadır. İşyeri şiddetinin doğrudan maliyeti çalışanların katlandığı iş kaybı ve güvenlik boyutunda iken, dolaylı maliyeti işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinde düşme, firma imaj kaybı ve müşteri sayısında düşmedir (111).

Yıldırma ile ilgili araştırmaların yeni olması ve kullanılabilecek verilerin yetersizliği nedeniyle, yıldırmanın ekonomiye olan etkisini net olarak söylemek mümkün değildir. Ancak National Safe Workplace Enstitüsünde uzman raporuna göre Birleşik Devletlerde işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia Workers Compensation

Board'a göre Kanada'da işyeri şiddeti ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985'den itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı davaları % 88 artış göstermiştir. Almanya'da psikolojik şiddetin 1000 çalışanlı bir girişime direkt maliyeti 112.000 dolar, bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000 dolar olarak hesaplanmıştır (43).

Bununla birlikte genel olarak yaşanan sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması, sigorta masraflarında artış, işsizlik ve kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları, devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin artması tüm toplumun katlanmak zorunda olduğu ekonomik maliyet olarak belirtilebilir (82).

Mutsuz bireyler ve aileler, çalışma barışının olmadığı bir iş hayatı da yıldırmanın ortaya çıkardığı büyük bir toplumsal problem olarak düşünülebilir (112).

3.10. Yıldırma ile Başa Çıkma Yolları

Araştırmacılar yıldırma ile önleyecek tedbirlerin üzerinde durmuş ve çatışmanın ilk aşamalarında duruma el koymanın önemini vurgulamışlardır. İş ortamında alınacak bazı önlemlerle yıldırmanın ortaya çıkışının önlenilebileceği belirtilmiştir. Çalışma tarzında yapılacak değişikliklerle monotonluk, karar vermenin sınırlandırılmış olması, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi olumsuz özelliklerden arındırılmış, tartışmaya ve katılıma açık hale getirilmiş bir yapı oluşturmanın işle ilgili engellenmişlik duygularını hafifleteceğini ve böylece kişiler arası çatışmalar ile günah keçisi arayışlarının son bulacağı öne sürülmüştür. Yönetici davranışlarının eğitim yoluyla değiştirilmesi ve çatışmanın ilk işaretlerini

tanıma, yıkıcı davranışlar ortaya çıkmadan harekete geçme becerilerinin kazandırılması bir başka adımdır (111).

Yıldırma eylemlerinin; Kişiler üzerinde, işletme içinde ve dış çevresinde ve dolaylı olarak kişinin çevresindeki kişiler ve toplum üzerinde olumsuz yıkıcı etkileri vardır. Bu etkileri daha önceden görerek, yıldırmanın başlamasına olanak sağlanmamış olunur. Ya da etkilerinden daha az düzeyde etkilenmek için bir takım kurtulma yolları belirlenebilir. Dünyanın her tarafındaki işyerlerinde görülebilen kimi zaman zorbaca kimi zaman özel taktiklerle gerçekleşen yıldırma uygulamalarının herhangi bir sınırı bulunmamaktadır (130).

İş ortamıyla ilgili önlemlerin yanı sıra bireylere de yıldırma ile mücadele etmeleri için çeşitli destekler verilebilir. Yıldırmacılara karşı kendilerini savunabilmeleri için atılganlık eğitimi, stresli durumlarla başa çıkmada kullanabilecekleri davranışçı ve bilişsel teknikler, çatışmaların çözümünde yeterli olmalarını sağlayacak uzlaşma taktikleri ve yasal süreçleri doğru bir biçimde sürdürebilmelerini kolaylaştıracak tavsiyelerin işe yarayan yöntemler olduğu bildirilmektedir (67).

3.10.1. Bireysel Başa Çıkma Yolları

Yıldırma ile bireysel başa çıkmak için kurban öncelikle kendi kişiliğini geliştirecek, direncini arttıracak çabalar içinde olmalıdır. Bu amaçla atılabilecek bazı adımlar şunlardır (47).

Denge bölgeleri oluşturmak; Denge bölgesi, her tür istikrarsızlığın ve güvensizliğin ortadan kalktığı, kurbanın kendini güven ve esenlik içinde hissettiği bir ortamdır. Yıldırma, mağdurun istikrarını ve yaşam düzenini bozar. Söz konusu istikrarsızlığa karşı “denge bölgeleri” yıldırma ile başa çıkmaya yardımcı olur.

Öz-saygının geliştirilmesi; Herkesin yıldırma eylemlerine karşı dayanma katsayısı farklıdır ve kişiliklerine göre, değişen bir mücadele stratejileri vardır. Olayın özü şudur, ne kadar kendiniz olabiliyorsanız, yıldırmaya karşı koyma yeteneğiniz de o oranda yüksek olacaktır.

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, kurbanın kendisine karşı duyduğu güveni ve özsaygısını yükseltir. Özgüveni yüksek bir insan, her tür gerilime karşı yüksek direnç gösterir.

Ruh sağlığını korumak; Geliştirilen güçlü psikolojik uyum, kurbanın psikolojik yaralanmasını engeller ve yıldırma karşısında onu daha donanımlı kılar. Ruh sağlığı yerinde olan birinin yıldırmaya direnci daha yüksek olur.

Algılama stratejilerini güçlendirmek; Her tür yıldırma faktörü insanın kişilik süzgecinden geçer ve bu kişilik onun psikolojik şiddete tepkisinin ne kadar güçlü olacağını belirler. Kimileri yıldırmaya karşı oldukça güçlü bir direnç gösterebilirken, kimileri çok basit yıldırma karşısında bile yıkıma uğrar. Kurbanın direncinin ölçüsü, yıldırmayı tolere etme katsayısıdır.

Değerleri 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 kurban seçildiğini unutmamalıdır. Yıldırmaya maruz kalan biri değerlerinden vazgeçerek, bu saldırıyı ortadan kaldıramaz. Mağdur kendini kurtaracak en güçlü silahın, sahip olduğu değerleri olduğunu bilmelidir. Yıldırmanın etkilerinden daha kolay kurtulabilmek için kişilerin birçok seçenekleri vardır. İçinde bulunduğunuz özel

durum ve işyerinizin kültürüne ilişkin yargılarınızın ışığı altında, bütün seçeneklerinizi dikkatle ve gerçekçi bir şekilde tartmak son derece büyük önem taşır. Erken eylem ve seçeneklerin hemen uygulanması verilebilecek en iyi karşılıktır. Yıldırma mağdurlarına sunulan seçenekler şunlardır (46).

- Gerçekte neler olduğunu iyi inceleyin.
- Durumu açıklamaya çalışın. Çatışma yönetiminin bulunduğu destekleyici ortamlarda, çalışanın durumu çözme ve düzeltme olanağı vardır. Ancak yönetim de yıldırmanın içindeyse, bu açmaz, mevcut olanağı işlemez hale getirir.
- Yapılan yıldırmaya dayanın, kendinizi koruyun, hayatta kalma yöntemlerinden yararlanın.
- Bir kaçış planı yapın. Başka iş bulsanız da bulmasanız da istifa edin. Endişe yaratıcı olsa da yeni bir iş aramak, şimdikine takılı kalarak fiziksel ve duygusal durumunuzun, haksızlığa duyduğunuz öfke yüzünden olumsuz etkilenmeye devam etmesinden daha iyi ve akılcı olacaktır.
- İşteyken veya ayrıldıktan hemen sonra yasal yollara başvurun.
- Açığa vurun. Toplum önünde konuşmak insanı cesaretlendirir. Fakat olası sonuçları göz önüne alın hazırda bir stratejiniz olmadan açığa vurmayın.
- Deneyimlerinizden yararlanarak gelecekteki yıldırma eylemlerini engelleyecek olumlu bir tavır takının.

Yıldırmanın taktiklerinden biri de kurbanı 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 ihtiyaçlarının, başka bireylerle kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesini

sağlar ve onu yalnızlıktan kurtarır. Yeterli sosyal desteğe sahip olmak, yıldırma kurbanına “güven hissi” verir (47).

3.10.2. Örgütsel Başa Çıkma Yolları

Yıldırma, örgütün çalışma kültürünün bozulduğunu gösteren bir belirtidir. Heinz Leymann (1992)’de yıldırma uygulamaları görülen şirketlerde şu iki şartın geçerli olduğunu ileri sürmektedir (34).

1. İyi organize olamama veya kötü çalışma ortamı,
2. İlgisiz ve kayıtsız yönetim kademeleri.

Yıldırma, müessesedeki çalışma kültürünün bozulduğunun bir işaretidir. Kötü çalışma ortamını önlemek için örgütlerde bürokratik yönetim yerine katılımcılığın, kapalılık, gizlilik yerine açıklığın, saydamlığın, kişisel başarıların takdiri yerine takım çalışmasının ön plana çıkarılması gerekmektedir.

Organizasyonu aksayan ve kötü yönetilen örgütlerde belirsizlik yaşanır. Bunun için herkesin sorumluluk alanı tespit edilmeli, planlama ve karar alma geniş bir tabana yayılmalıdır (34).

İşletmelerin kültürü, imajı, felsefesi ve anlayışı ile bir bütünlük sağlamalıdır. Hizmet ve kalite ödülleri alan örgütlerin, çalışanlarına karşı olan davranışlarının ahlaksal yanına önem veren firmalar olması tesadüfi değildir (32).

Örgüt yıldırmaya fırsat verecek şartları en aza indirdikten sonra yöneticilerini de yıldırma konusunda bilgilendirmeli ve onları duyarlı bir hale getirmelidir. Yöneticinin yıldırmayı ortadan kaldırmak için atması gereken bazı adımlar vardır (34).

Yıldırmayla mücadelede örgütlerin yapacağı en önemli şey, farkındalığın artırılmasıdır. Farklılıkların fark edilmesi ve tanımlanması; çalışanların

birbirleriyle daha kolay bağlantı kurmalarına ve kendi yerlerini bulmalarına yardımcı olur. İnsanların iş ortamlarında karşılaşılabilecekleri, duyarlılık gerektiren konularla başa çıkabilmeleri ve birbirleriyle daha dengeli ve duyarlı ilişkiler kurabilmeleri için farklılıkların tanımlanması ve etkin bir biçimde yönetilmesi gerekir (112).

Farklılıkların yönetiminde başarılı organizasyonlar, farklılıkları kurumsal performansı iyileştiren, hizmet ve ürünlerini zenginleştiren ve toplumsal katkılarını arttıran önemli bir boyut olarak görmelidirler. Bu organizasyonlar, toplumda giderek artan farklılıkları yaşayan ve bu özelliklerini organizasyona taşıyan çalışanlarını daha iyi tanımaya ve anlamaya çalışmalı ve onlara gerçekten değer vermelidirler (31).

Çalışanları olumsuz etkileyen durumlar için kapsamlı bir danışmanlık süreci uygulanmalıdır. Amaç, korkutmak değil yardım etme, çalışanlara geri bildirim sağlama ve takım üyeliği ruhunu geliştirmektir. Takım oluşturma ve etkili takımın yararları zamanla ortaya çıkmaktadır. İletişim, liderlik, birliktelik, takım ruhu, biz anlayışı ve öğrenme gerçekleştikçe işletmeler için takım geliştirme programları önem kazanacaktır. Her ne kadar kültüre, cinsiyete, coğrafyaya ve geleneklere göre değişim gösterse de ortak amaç her şeyi bir arada tutmaktadır (23).

İş eğitimi ve personel gelişimi, bütün çalışanlar için çok önemli değerlerdir. Sistem, değişen çevrenin ihtiyaçlarını karşılar, eğitimde teknik bilgiler ile birlikte insan ilişkilerine de önem verilir (125). İletişim, açık, dürüst ve zamanında olmalıdır. Katılım, ekip çalışması, yaratıcılık, karar verebilme, güven, yetkilendirme, örgüt hedeflerine ulaşmada personel katılımını mümkün olan en

üst düzeye çıkaracak yapılar bulunmalıdır. Sorun çözme ve aracılık, her düzeydeki sorunu çözmek için bir mekanizma olmalıdır. Sorunun gerçekten çözülüp çözülmediği izlenmelidir (134). Firmada çalışanlara bir yardım programı olmasında fayda vardır. Bunun yokluğunda, davranışsal risk tayini ve yönetimini içeren bir eşdeğer bulunmalıdır (46).

Yıldırma davranışlarının neler olduğu detaylı bir şekilde açıklanmalıdır. İşletmeye verdiği finansal ve manevi zararlar dikkatlice gözden geçirilmelidir. Kuruluşun yıldırma yasakladığı her fırsatta dile getirilmelidir. Bunun için insan kaynakları departmanı daha aktif çalışmalıdır (52).

3.10.3. Aile Yolu İle Başa Çıkma

Yıldırmaya uğrayan kişiye aile ve arkadaşlarının verebileceği en önemli destek, onu dinlemek; güçlü yanlarını, olaylar karşısında duruşunu, tavrını ve karakterini onaylamaktır. Bu durum, mağdurun yeniden kimliğine kavuşmasına, özgüvenini tazelemesine yardımcı olabilir (48).

Aile ve arkadaşlardan, uzun süreler boyu destek vermeleri çok istenen bir şeydir. Onlarda sıkılabilirler. Sevdikleri birini acı çekerken görmek, onlara çaresizlik hissettirir. Nasıl davranacaklarını bilemez, bir yandan da sevdiklerini krizde, korku dolu ve sürekli endişe içinde görürler. Her iki taraf da diğerinin ihtiyaçlarını, isteklerini anlamalıdır. Bu, yıldırma sırası ve sonrasında ilişkiye yardımcı olacak ve destekleyecektir (46).

Zaman zaman aile ve arkadaşların çabaları boşunaymış gibi görünebilir. Sevenlerinin desteğine sahip olduğu halde, kendilerini sürekli kötü hisseden, etkisiz kalmış, intihara eğilimli pek çok kişi görülmüştür. Uzman yardımı önermek yararlı ve gereklidir. Bu kişilerin gereksindiği, bir terapist çağırmak ya

da mağduru oraya götürmek olabilir. Bununla birlikte şu da unutulmamalıdır ki, böyle bir yardım öz değerini kaybetmişlik duygusunu körükleyebilir. Eğer kurban bunu istemezse, aile üyeleri, mağdurun bu alışılmamış davranışlarını daha iyi ele alabilmek için kendileri bir uzmana gitmeyi düşünebilirler. Zaman tanımak, sabır ve inanç, mağdurun bu deneyimi aşmasında önemli katkı sağlayacaktır (111).

Destek vermek için aile ve arkadaşların uygulayabileceği bazı öneriler (46).

- Dinleyin.
- Yıldırma olgusunu tanımlamaya yardım edin.
- Terapi önerin ve terapist isimleri bulun veya aramayı önerin.
- Doktora gitmeyi önerin.
- Yasal danışma önerin. Avukat isimleri bulun ve randevu alın.
- Mali durumun kontrol altına alınmasını sağlayacak yollar önerin.
- Zaman geçirmeden başka iş olanakları aramasını ve bir kaçış planı yapmasını önerin.
- Öz geçmişini hazırlamasına yardım edin, iş olanakları bulup önerin.
- Sinemaya, yemeğe gitmek, yürüyüşe çıkmak gibi ortak etkinlikler önerin.
- Arayın, kart veya çiçek gönderin.
- Yardımcı kitaplar önerin veya getirin.
- Yanında olmakla yardım sanatını uygulayın.

Ailelerin veya yakınların yapacakları en önemli yardım “dinlemektir” tir. Fakat dinleme yapılırken kullanılan dil çok önemli olduğu için destekleyici bir dinleme yaparken bazı cümleler diğerlerinden daha yardımcıdır (82).

Aşağıdaki tabloda destekleyici bir dinleme ile yararlı bir dil kullanımı hakkında bilgiler verilmektedir (46).

YARARLI DEĞİL	YARARLI
Bu iş sana göre değildi. Kendini daha kötü hissedersin Önünde bütün bir hayat var. Yine aynı şeyleri duymak istemiyorum. Yardımlım olacağı zaman beni ara. Bitir gitsin! Bunu daha önce iki kere söylemiştin Bu konuyu kapamanın artık zamanı geldi. Sorumluluklarını düşün. Güçlü olmalısın.	Bütün bunlarla nasıl baş ediyorsun? Lütfen neler hissettiğini söyler misin? Senin için zor olmalı. Senin için en zor olan ne? Gerçekten yaralanıyor olmalısın. Gerçekten öfkeli olmalısın. Kendine ihtiyaç duyduğun kadar zaman tanı. Duygularını paylaştığın için teşekkür ederim. Seçeneklerini hatırla.

Tablo 3.6. Destekleyici Dinlenme/Yararlı Bir Dil Kullanma

3.11. Yıldırmaya Hedef Olan Kişilerin Yapması Gerekenler

Dalai Lama “var oluş amacımız diğer insanlara yardım etmektir. Bunu yapamıyorsak hiç değilse onlara zarar vermeyelim” demektedir. Aslında temel sorun kişilerin kendinden kaynaklanan ama asla önüne geçemedikleri karakter özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu tür davranışlar zamanla kişiler tarafından kazanılır ve kişiler bu tür davranışların farkına varamazlar (54). Onun için ilk önce, yıldırma uygulayan kişilerde bu tür davranışları yaptıklarını ve farkına varmaları gerektiği konusunda bireysel işlemler yapılması gerekmektedir. Eğer her türlü çabaya rağmen yıldırma uygulayan kişiler bu tür davranışları yaptıklarını kabul etmezlerse, daha fazla tepki gösterilmeden ilgili yönetici ve amirlerin güvenilir olduğundan emin olduktan sonra görüşülüp çözülmesi gerekir (46).

Yıldırmaya maruz kalan kişinin kendisinin tek başına yapacağı işlemler ve yardım alarak yapacağı belli başlı bir takım destek çalışması olabilmektedir. İlk önce kendilerine zaman tanımaları gerekir (46, 89, 94). Acı çekme ve keder dolu

günlerin ağırlığını hafifletmek için bu şarttır (46). Tenha bir yerde sessizce oturarak, yapıcı etkinliklerde bulunmaları gerekir (66). Kendilerine güvenmeleri ve daha cesur olmaları gerekmektedir. Boşluk duygularını, çok çalışarak ve işlerin peşinde koşarak geçici olarak giderebilir. Eninde sonunda hayatınıza yeniden yön vermeye çalışacağınızı bilmeniz gerekmektedir. Genellikle erkekler ve kadınlar kederlerini değişik yollarla dağıtırlar. Kadınlar acılarını konuşarak ve ağlayarak açığa vurmaktadır. Erkekler ise öfke ve eylemlere karşılık verme taraftarıdır (70).

Bütün bu yapılan işlemler aslında kişinin kendine gelmesini sağlayıp, savunmasını güçlendirmesi için yapılan hazırlıklardır. Kişinin elinde birçok seçenek vardır. Bu seçenekleri yıldırma eylemleri ellerinden alamaz. Bu seçenekler; gerçekte neler olduğunu belirleme, durumu açıklama, duruma dayanma, kendini koruma, hayatta kalma yöntemlerinden yararlanma, bir kaçış planı hazırlama, başka iş bulma çabası, istifa etme, yasal hakların ne olduğunu belirleme, açığa vurma, toplum önünde belirlemeye çalışma, hazırda bir strateji, deneyimlerinizden yararlanarak gelecekteki yıldırma eylemlerine karşı olumlu tavır takınma gibi seçenekleridir (46, 94).

Yıldırma kurbanının asla ani hareket ve aşırı tepki göstermemesi gerekir. Daima kontrollü davranışlar ve dengeli adımlar atması daha sağlıklı sonuçlar almasını sağlayacaktır. İçinde bulunduğu özel durum ve işyerinin kültürüne ilişkin yargıların ışığı altında, tüm seçenekleri iyice gözden geçirmesi gerekmektedir (54). İlk fırsatta zorbaca davranan, taciz eden kişiyi veya kişileri yetkili birine rapor edebilme şansına sahip olabilirler. Kurban taciz yapan kişi ile eşit düzeyde çalışıyorsa, amirine veya personel müdürüne, amir duygusal tacizde bulunuyorsa bir üst makama, yönetim kuruluna rapor edilmesi uygun olabilmektedir. Durumu

açık ve kanıtlayarak bildirmelidirler. Bazen kayıtlar inandırıcı olmayabilir, ses kayıt cihazını kullanabilirler. Gerekiyorsa tıbbi ve psikolojik yardım almaktan çekinmemek gerekir. Bu eylem hem yardımcı olacaktır hem de kanıt teşkil edebilecektir. Kurban, iş arkadaşlarıyla yıldırma durumunu mutlaka paylaşmalıdır. Onlar da aynı şekilde rahatsız olabilmektedirler. Grupça başvurmak daha etkili olacaktır (24, 50, 66).

Kişisel çabalar her şeyden daha önemli bir yoldur. Bunlara grup çabaları eklenince zamanla yıldırma etkisini azaltıp ortadan kaybolabilecektir (46). Kişisel çabalarda ilk önce stresle başa çıkma yolları bulmak gerekir. Gurur konusu yapmadan her yol denenmelidir. Bu bir meditasyon, yoga egzersizleri, nefes alma teknikleri, öfkeyi kontrol gibi davranışlar olabilmektedir (46, 61).

Profesyonelce davranmak gerekir. Bu davranış en çok yıldırma uygulayan kişi veya kişileri şaşırtacaktır (46). Müzakere teknikleri kullanmakta fayda vardır. Başkalarını değiştirmekte güçlük çekilebilir, ama kurbanların kendi tepkilerini yenileyebilme şansı vardır. İş konusunda kendilerini geliştirmeye açık hale getirmeleri gerekir. İşyerinin çıkarları doğrultusunda hareket etmek gerekmektedir. Müzakereler sırasında yanlarında tanıdığı mutlaka olmalıdır. Yıldırma uygulayan ile konuşurken rahat değilse bu konuda kendisini eğitmekte yardımcı olunmalı ondan sonra yıldırma uygulayan kişinin karşına çıkmasında yarar vardır (46).

Eleştiri ile zorbaca davranmak arasındaki fark ayrımını yapmak gerekir. Bazen iyi niyetli bir yönetici de performans yönetimi konusunda yetersiz kalabilmektedir. Sözcüklerini doğru seçemeyebilmektedir. Kişinin bu tür davranışları, eğer kasıt yoksa hoşgörü ile karşılanmalıdır. Duygusal taciz, sistemli,

aşağılayıcı, acımasız iş yükleyen, yıkıcı ve haksız bir davranış biçimidir. Eleştiri ise yapıcı ve düzelticidir (25).

Yıldırmaya Maruz Kalanlara Tavsiyeler (26);

- Yıldırmacıya açıkça duruma itiraz ettiğini söylemeli, yıldırııcıdan söz ve davranışlarını durdurmasını istemelidir. Yanında güvendiği ve gerekirse tanıklık edebilecek bir iş arkadaşı bulundurmalıdır.
- Olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydetmelidir.
- İlk fırsatta yıldırmacıyı yetkili birine rapor etmeli, eşiti ise üstüne, üstü ise yönetim kurulu ve insan kaynaklarına durumu açıklığıyla ve kanıtlarıyla bildirmelidir.
- Gerekliyse, tıbbi ve psikolojik yardım alınmalı, hem yardımcı olacaktır, hem de kanıt oluşturacaktır.
- Şikayeti hakkında, kuruluşu içinde ne yapıldığını araştırmalıdır.
- İş arkadaşlarıyla durumunu paylaşmalı, onlarda aynı şekilde rahatsız olabilirler, grupça başvurmaları daha etkili olabilir.
- Dayanamıyorsa, bir kaçış planı yapmalı, istifa etmeli ve iş aramalıdır. Sağlığı zarar görmeden işten ayrılması en doğrusudur.

Toplumsallaşma, bireyin toplum kurallarını ve normlarını edinme sürecidir. İletişim toplumsallaşmanın asıl etmenlerinden biridir (93). Böylelikle mağdur toplumun kültürüne, iletişimine, tutumlarına ve değerlerine girebilmektedir. Sürekli olarak kendini yenileme fırsatı bulabilmektedir. Yaşadığı çevreden kopmamayı sağlamaktadır. Ayrıca toplumu ve özellikle ait olduğu grubu etkileme fırsatı bulabilmektedir. Bundan dolayı toplumun içindeyken, bulunduğu kötü

ortamdan çıkış yolları arayabilmekte, yardım edecek kişileri bulabilmekte ve kendi haklarını bilip savunabilmektedir. Yasal yolları tanıyabilmektedir (94).

Yasal yollardan haklarını savunabilirler. Her ne kadar mali bir külfeti olsa da sağlık problemlerinin ciddi boyutu karşısında, bu maddi giderin bir değeri yoktur. Yıldırma danışma merkezi, hukukçular, doktorlar, sendikalar ve işçi temsilcilikleri işbirliği ile yapılmaktadır (46).

Yıldırma mağdurunun yaşadıkları, nasıl aşıldığını ve bunu tanıkların yazılı olarak anlatması ilk adım oluşturmaktadır. Böylelikle yardım edilebilmektedirler (124). İngiltere’de, Almanya’da, İsveç’te ve birçok Avrupa ülkesinde yıldırmanın boyutları ölçülebilmekte ve yıldırma merkezleri kurulmaktadır (46). Türkiye’de ise yıldırma kurbanlarını yönlendirmek ve onlara tavsiye ve tedbirler önerebilmek için 2005’tarihinde <http://www.mobbing-turkiye.com> adıyla bir internet sitesi hizmete girmiştir. Bu tür merkezlerin amacı, mağdurun ne tür işlemlerle karşılaşacaklarını ve mahkeme sürecini tanımalarını sağlamaktadır.

Yıldırmaı ortaya çıkmadan önce önlemenin en temel yolu, işverenin yöneticiyi ve personelini bu konuda bilgilendirmesidir. Bunu sağlamada örgüt için rehber olacak etik kuralların belirlenmesi ve etik kurallara uygun davranışların desteklenmesi etkili olabilir. Ayrıca çalışanların profesyonelliğine güvenme, hoşgörölü bir ortam ve tutumlarda özgürlük sağlama, işbirliğini reddedenlerin ve uygunsuz davranışa devam edenlerin cesaretini kırma da işe yarar (40).

Aslında örgütler yıldırma ile birlikte anılmaktan hoşlanmazlar. Bu nedenle de yıldırma karşıtı programlar örgüt imajını geliştirme kapsamında kolayca kullanılmaz (112). Oysa yıldırma, örgütler için önemli bir sorundur ve bir sorun

ile başa çıkabilmek için öncelikle sorunun fark edilmesi ve tanımlanması gerekir (98).

Yıldırma ile başa çıkmada, yöneticilerin öncelikle örgüt içinde yıldırmaya yol açabilecek faktörlerin farkında olmaları gerekir. Bu faktörlerin farkında olmak, yöneticiler için, yıldırma ile başa çıkmada ilk adım sayılır. Aynı şekilde mağdurun yıldırmaya neden olacak örgütsel kaynaklar hakkında bilgi sahibi olması da onun yıldırma ile başa çıkmasında önemli bir adımdır (119).

Yıldırma ile başa çıkabilenlerin uyguladıkları stratejilere bakıldığında, üç değişik yöntem ile karşılaşılmıştır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (133);

1. Kesin Sınırlar Çizme: Yıldırma şeklinde tanımlanan bu kötü oyunu başından atmaya kesin kararlı olma.

2. Kişisel Dengeyi Sağlama: Yıldırma sonucu mağdur zihinsel olarak kötü durumda olduğundan ve bu durumla mücadele edeceği kişisel kaynakları az olduğundan, uzun süreli hastalık izni veya psikolojik yardım aldıklarında kendilerini yenilenmiş hissetmektedirler.

3. Ortamı Değiştirme: Bu yöntem genellikle daha üst yönetimin, yıldırmaya müdahale ederek iş koşullarında objektif değişiklikler yapmasıdır. Yapılan araştırmalarda, bazı mağdurlar kendi durumları ile başarılı bir şekilde başa çıkabildiklerini belirtse de aslında hiç biri dışarıdan birinin müdahalesi veya yardımı olmadan bunu başaramamaktadır. İş ortamında yapılan objektif değişiklikler genellikle, mağdurun ve saldırganların çalışma ortamlarını ayırma, mağduru veya saldırganı başka bir bölüme atama şeklinde kendini gösterir

Mağdurun yıldırma ile baş edebilmesinde sosyal şartları, ekonomik ve psikolojik koşulları ve kişilik özellikleri de belirleyici rol oynar. Mağduru

yıldırma ile baş edebilmesinde güçlü veya zayıf kılan belirleyiciler, onun bu özellikleridir (60).

İş yerinde çatışma yaşandığında, çalışanın, çatıştığı kişinin astı, üstü veya meslektaşı olması, onun çatışmada kullanacağı başa çıkma stratejisini belirlemesinde etkili olur. Diğer yandan, bu tür çatışmalarla başa çıkmada beş tip davranış biçimi, strateji görülür. Bu davranış biçimleri; tümleştirme (integrating), zorlama (obliging), baskın olma (dominating), kaçınma (avoiding), ve uzlaşma (compromising) biçiminde sıralanır. Genellikle, “kaçınma” üstleri ile çatışanlar tarafından, “uzlaşma” ise eşit güçler arasında çatışanlar tarafından genellikle kullanılan stratejilerdir (101).

Genelde yıldırma mağdurlarının ilk tepkileri, “sorunu dile getirme” ve “örgüte bağlı kalma” gibi yapıcı başa çıkma stratejilerini uygulamak olur. Mağdur ancak bu yöntemlerin işe yaramadığını gördüğünde “işten çıkma” veya “sorunu yok sayıp başka ilgi alanlarına yönelme” gibi yıkıcı başa çıkma stratejilerine yönelir. Mağdurun son olarak yöneldiği stratejiler çoğunlukla bu yıkıcı olanlardır (96).

3.12. Dünyada Yıldırma

Çağımız iş yaşamının karanlık ve görünmeyen yüzü yıldırma, Avrupa’da özellikle Almanya ve İsveç basta olmak üzere birçok ülkede tanınmaya başlanmıştır. Yıldırmanın kişi, işletme ve toplum üzerindeki olumsuz etkileri artıkça, kamuoyu bilinci oluşmaktadır (46). Almanya işyerinde yıldırma, hastalığa yol açan bir koşul olarak kabul etmiş ve yıldırma Avrupa Birliği’nde çalışma güvenlik ve sağlığına yönelik bir risk olarak kabul edilmiştir (55). Tabi ki yıldırmanın bu kadar tanınması kişiler ve işletmeler tarafından tanınmasında

Heinz Leymann'ın büyük etkisi bulunmaktadır. Hem verdiği seminerlerle hem de yaptığı araştırmalarla olumlu neticelere neden olmuştur.

İsveç'te yapılan kapsamlı araştırmanın rakamlarına göre 4 milyon kişiden oluşan işgücünün % 3,5'i, yani yaklaşık 154.000 kişi herhangi bir anda yıldırma kurbanı olmaktadır. Dr. Leymann'ın tahminine göre İsveç'teki intiharların % 15'i doğrudan işyeri yıldırması ile bağlantılıdır (46).

İngiltere'de çalışanların % 50'sinin kariyerlerinin herhangi bir anında zorbalığa, duygusal tacize veya yıldırma maruz kaldığı belirtilirken, Leymann bu rakamı İsveç için % 25 olarak tahmin etmektedir. Yıldırma mağdurlarının yaş ölçütü ise İsveç'te daha çok 21–40 yaş arasında görülmektedir. Bu da yıldırmanın daha çok genç insanlara yapıldığını göstermektedir. Daha sonraki çalışmalarda bütün yaş kesiminin yıldırma eylemlerinden etkilendiği açıklanmıştır (46).

Bunun yanı sıra daha yaşlı kişilerin yıldırma eylemlerinden sonra iş bulma olasılıklarının düştüğü saptanmıştır. Bu kişiler zamanla işgücü piyasasının dışına atılmaktadır. Bu nedenle Travma Sonrası Stres Bozukluğu yaşayanların nadiren 40 yaş altında olduğu bulgusunun anahtar nedeni olabilmektedir (46, 101).

Bununla birlikte Almanya'da, yıldırmanın vasıfsız işçilerden çok profesyonelleri etkilediği belirtilmiştir (101).

Avrupa'daki geniş literatür ve medya kapsamı nedeniyle, işyerlerinde yıldırma bilinci oldukça yaygın hale gelmiştir. Özellikle İskandinav ülkelerinde ve Almanca konuşulan yerlerde günlük yaşamda yerini almıştır (46). İsveç, Norveç, Finlandiya ve Almanya iş güvenliği mevzuatlarını duygusal iyilik halini ve yıldırma davranışını da içine alacak biçimde genişletmişlerdir. Bu düzenlemeler, iş ortamındaki duygusal baskı ve yıldırma davranışını önleyecek güvenlik

önlemlerini ve işverenin konuyla ilgili sorumluluk ve görev tanımını da beraberinde getirmiştir. Bir çok hastanede yıldırma davranışına maruz kalanlara yardım eden ayrı birimler ve rehabilitasyon merkezleri açılmıştır (28).

Almanya’da çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada; % 2,7 oranında Alman çalışanın yıldırmadan direkt etkilendiği belirtilmiştir. Bayanların yıldırma maruz kalma riski erkeklere göre % 75 daha fazladır. Ayrıca bu çalışmada, genç çalışanların yıldırma eylemleriyle karşılaşmaları daha fazla oranda olmuştur. Mesleki gruplar açısından, ofiste çalışanlar ve ticari memur veya görevliler daha çok maruz kalmaktadır. Ofis savaşları denmesinin sebebi de bundan dolayıdır. Daha sonra sağlık hizmetlerinde çalışanlar gelmektedir. Yıldırmanın etkileri analiz edildiğinde ise, araştırmaya katılanların % 43.9’ü hastalanmaktadır. % 30.8’i işlerini değiştirmek zorunda kalmaktadır. % 22,5 işlerini terk etmektedir. % 14.8’ü ise işlerinden çıkarılmıştır (101).

Almanya’da işyerlerinde yapılan araştırma sonucunda, yıldırmanın büyük çoğunluğunun örgütsel üst tarafından (% 38.2) ya da bu üstün diğer çalışanlarla birlikteliğinde (% 12.8) gerçekleştiğini, tipik tacizcinin 35–45 yaş arasında, erkek bir üst olduğunu ve uzun süre şirkette çalışmakta olduğu belirtilmiştir (24).

İspanya’da yapılan bir araştırmada, Avrupa birliği çalışanın % 16 yıldırma maruz kalma riskiyle psikolojik rahatsızlık çekmektedir. İspanya’da ise çalışanların üçte birinin kariyerlerinde yıldırma yüzünden acı çekmiş olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, İspanya’da yıldırma ile ilgili bir mahkemede bir işletme Temmuz (2002) kurlarına göre çalışanına, 13.700 Dolar yaklaşık, 14.000 Avro, sağlık masraflarını ve 30.000 Avro, yaklaşık 29.400 dolar da tazminat masraflarını karşılamıştır. Portekiz’de 4.500 Avro yaklaşık 4.400 doları işyerinde havalandırma, bodrum

katında alıştırma, gnşğindan yoksun yerlerde bulundurarak alıştırma, taciz masrafları olarak belirlenmiştir (55).

Kanada’da ciddi çalışmalar yapılmaktadır. Yıldırmanın tanımı, ieriğ açıklanmıştır. Bilinçlendirme ve önlemleri alma aşamaları hızlı bir şekilde tanımlanmaktadır. Ayrıca seminer ve toplantılar yapılmaktadır. Kanada da çok göçmen bulundurduğu için yıldıma türü eylemlerin olma olasılığı büyüktür. Kanada’da yapılan geniş çaplı araştırma , % 66 katılımcı, yıldıma olaylarını bizzat gördüğüne şahit olmuştur. % 82 katılımcı kederli üzüntülü olduğunu rapor etmiştir. % 53 katılımcı, işyerlerindeki bu olaylar için yeterli önlem alınmadığını belirtmiştir. % 26 uygun politikaların saptanması isterken, % 32’si eğitim programı istemiş, % 31’i kampanyalardan öğrenmeyi tercih etmişler (39).

Amerika’nın sosyal yapısı, kültür farklılığının çok olması ve yaşanması, ırk ayrımının olması, etnik kökenli çalışanların sayısının çokluğu ve dini farklı çalışanların fazla olması nedeniyle yıldıma birçok işyerinde belirmeye başlanmıştır. Bundan dolayı Amerika’nın birçok eyaletinde değişik şekillerde yıldıma tanımı yapılmıştır. Sivil ve toplum örgütleri ile beraber çalışmalar yapılmıştır. Çeşitli niversitelerde araştırmalar ile yıldıma boyutu tespit edilmeye çalışılmıştır. Yaklaşık 4 milyon çalışanın yıldıma mağduru olduğu tahmin edilmektedir (46).

Yıldımayla Mücadele Eden ülkelerin alışmaları;

Yıldıma ile başa çıkma da bireysel stratejilerin yanı sıra, birçok ülkede çeşitli yasal düzenlemelerle önlem alınmaya çalışılmıştır.

İsveç, Norveç, Finlandiya ve Almanya yıldıma eylemlerinin adını yasalara koymak amacıyla önleyici ve koruyucu mesleki güvenlik yasalarını

yürürlüğe koymuştur. Bunun yanı sıra 1993 yılında İsveç Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Kurulu “iş yerinde zulmedilme” ile ilgili yönetmenliği benimsemiştir (46).

İsviçre, Avusturya, Almanya ve İngiltere’de yıldırımaya maruz kalanlara kısa sürede yardım etmek ve yıldırma eylemlerinin daha ileri gitmesini engellemek amacıyla, 24 saat açık danışmanlık telefon hatları kurulmuştur (46).

Norveç’te yıldırma eylemlerinin kökü olarak gösterilen okullardaki yıldırma eylemlerine karşı, 2003 yılında “Olweus programı” adlı proje başlatılmıştır. Proje kapsamında okullarda öğrenciler arası yaygınlaşan yıldırma eylemlerini % 30-70 arası aşağıya çekmek amaçlanmıştır. Temel eğitim kurumlarında yıldırma ve anti sosyal davranışlara karşı yürütülen bu proje, 2003 yılında ABD ve Norveç’te model proje olarak seçilmiştir. Projenin temel prensibi; okullardaki yetişkinlerin, yıldırımaya karşı sıfır tolerans gösterip, sıcak bir yaklaşım göstermelerine dayanmaktadır (97).

İngiltere’de ve İrlanda’da ise yıldırma, eşitlik mevzuatı çerçevesinde değerlendirilmektedir. İrlanda’da 2007’de yayımlanan yönetmelikle, manevi tacizin işverenlerce değerlendirilmesi ve önlenmesi zorunludur (6).

Alman Hukuku’nda psikolojik taciz, Alman Medeni Kanunu’nda işverenin işçiyi gözetme borcu kapsamında değerlendirilmektedir. İşverenin psikolojik tacizde bulunmasının yaptırımı tazminattır.

Avrupa Birliği’ne üye devletlerde, işverenlerin çalışanları fiziksel, psiko sosyal ve/veya cinsel şiddet ve tacize karşı koruma yükümlülüğüne ilişkin yasal düzenlemeleri yapmak zorundalar.

Fransa’da, İş Kanunu’nda işçi, ruhsal ve fiziksel sağlığını tehlikeye düşürecek, haklarını ve onurunu zedeleyecek manevi tacize karşı korunmuş, işveren psikolojik tacizi engellemek için her türlü önlemi almakla yükümlü tutulmuştur.

Belçika Hukuku’nda 2007 yılında yürürlüğe konulan yasa hükümlerine göre, işveren tacizi önleyici her türlü önlemi almak yükümlülüğündedir. İşçinin şikayetine rağmen gerekli önlemler alınmaz ise yargı yoluna başvurulur.

Hollanda Hukuku’na göre işçi, hem işverenin hem de diğer işçilerin psikolojik tacizine karşı korunmaktadır. İşverenin psikolojik tacizi engellememesi durumunda da, işçiye tazminat yükümlülüğü bulunmaktadır.

Japonya’da yıldırma mağdurları için sendika tarafından kurulan danışma hattı, sadece 1996’da Haziran ve Ekim ayları arasında 1700 işçiye hizmet vermiştir.

ABD’de psikolojik taciz birçok eyalet yasasında fiziksel tacizle birlikte “işyerinde şiddet” kapsamında değerlendirilirken pratikte ancak cinsiyet, ırk ve din ayrımcılığı gibi konularla ilişkili olduğu durumlarda yıldırma kapsamında cezalandırılıyor. Finlandiya’da 2000 yılından bu yana psikolojik şiddet suçu sayılıyor (6).Yıldırmaya karşı önlem alan ülkelerde, çalışanlar yıldırılmaya karşı yardım ünitelerine başvurmaya başlamışlar ancak bu başvurular oldukça sınırlı sayıda kalmıştır (40).

Türkiye’de ise Borçlar Kanununun 416. Maddesinde hazırlanan değişiklikle yıldırma mevzuatımıza girmek üzeredir (9).

3.12.1. Türkiye’de Yıldırma

Yıldırma Türkiye’de henüz yaygın bir kavram değildir. Bu Türkiye’deki işyerlerinde yıldırmanın yaşanmadığı anlamına gelmemektedir. Yaşanan olumsuz davranışların bilincine varılmamakta, olay adlandırılmamaktadır. Hasan Kaya tarafından Türkiye’de yıldırmanın kavram olarak tanınmamasının nedeni ülkemizde hala fiziksel şiddet ve açık tacizin yaşanması olarak açıklamaktadır. Kaya’ya göre yıldırma belirli kültürel seviyedeki insanlar arasında uygulanmakta, çünkü bu kişiler açık saldırıları kendilerine yakıştıramadıkları için duygusal saldırıda bulunmaktadırlar (66).

Ancak son zamanlarda yıldırma ile ilgili araştırmalar ve anket çalışmaları yapılmaya başlanmıştır. Anketler Internet üzerinden düzenlenmektedir. 2002 yılında Elif Yücetürk ve Acar Baltaş’ın konuyla ilgili makaleleri yayınlanmıştır. Üstün Dökmen’in yeni çalışması “Küçük Şeyler” de, bir bölüm yıldırmaya ayrılmıştır. Psikolog Işın Akı tarafından, işyerinde zorbalık incelenmiş ve Türkiye’de tacize uğrayanların Avrupa ülkelerine oranla çok daha fazla olduğu, sindirme, yıldırma, yalıtma ve aşağılama yoluyla kişiyi işten çıkarmaya zorlamanın bir yönetim biçimi olarak benimsendiği ifade edilmektedir (24). Ayrıca ne yazık ki Türkiye’de örgütlere yeni gelen yönetimin üst düzey çalışanların işten çıkarılması ve kadrolaşması yıldırma sürecini hızlandırıyor ve bu durum örgüt politikası haline geliyor (9).

Türkiye’de Psikiyatr Armağan Samancı tarafından, iş yerinde baskı gören hastalar üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Samancı, özellikle ekonomik krizin yaşandığı dönemlerde iş yerlerindeki psikolojik baskının arttığına dikkat çekmektedir. Bu sayede çalışanlar karşı karşıya kaldıkları psikolojik şiddet sonucu

istifaya zorlanmaktadır. Bu durum çalışanlar tarafından da kabul edilmekte ve şikayet konusu yapılmamaktadır. Böylece, yıldırma eylemleri işten çıkarma tazminatından kurtulmanın bir aracı olarak görülmekte ve işten çıkarma, Türkiye’de yıldırma sürecinin ilk amacı durumuna gelmektedir. Samancının araştırmasından çıkan bir diğer sonuçta işyerinde gördükleri baskı sonucu sağlıkları bozulan hastalarının çoğunun kadınlardan oluştuğudur. Ayrıca Samancı, Bakırköy Ruh Sağlığı ve Sinir Hastanesi’nde, iş yerinde baskı sonucu tedavi gören 20-40 yaş arası birçok hastanın bulunduğunu belirtmektedir (48).

Türkiye’de yıldırma oldukça yeni bir olgu olduğundan, eğitim alanında yıldırmaı irdeleyen akademik araştırmalar yok denecek kadar azdır. Bu alanda yapılan araştırmalar daha çok disiplin üzerinedir. Bu araştırmalar arasında, Ağır (1993), orta dereceli okullarda öğrencilerin işledikleri disiplin suçlarını; Özmen (1995), disiplin cezaları ve lise öğrencilerinin uyum durumları arasındaki ilişkiyi; Çay Dere, (1995) 3-6 yaş çocuklarına uygulanan disiplin yöntemlerini; Kundaklı (2002), ilköğretim okulu beşinci sınıf öğretmenlerinin cezayı tercih nedenleriyle ilgili tutumlarını; Demirel (2002), ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin aldıkları disiplin cezalarının nedenlerini inceleyen çalışmaları yer alır. Yıldırım (2001), “Zorbalık, aile ortamı ve popülerite arasındaki ilişki” konulu bir yüksek lisans çalışması yapmıştır. Kepenekçi ve Çinkır (2003), da öğrenciler arasında zorbalık konusunu çalışmıştır. Çalışmada eğitimcilerin okul zorbalığına ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Acar, Ayata ve Varoğlu (1999), çalışmalarında, Türkiye’de eğitim sektöründe kadın çalışanların yaşadığı ayrımcılık konusunu irdelerken, onların maruz kaldığı duygusal saldırganlıktan da bahsetmişlerdir. Ertürk (2005), ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin

maruz kaldıkları yıldırıcı davranışları irdelemiştir. Çalışkan (2005), turizm işletmelerinde çalışanlara yapılan yıldırıcı davranışları irdelemiştir (113).

Çobanoğlu (2005) kitabında, iş yerinde yıldırmanın ortaya çıkış nedenlerini, tipolojisini, evrelerini irdelemiş, yıldırma ile başa çıkma yollarını ve yıldırmaya karşı alınabilecek önlemleri ortaya koymaya çalışmıştır. Tutar (2004), kitabında iş yerinde yaşanan yıldırmaı psikolojik şiddet olarak ele almıştır. Tutar, yıldırmanın türlerini ve kişilik ile ilişkisini ve yıldırma ile başa çıkma yollarını irdelemeye çalışmıştır (113).

Yıldırma kurbanlarını yönlendirmek ve onlara tavsiye ve tedbirler önerebilmek için Ocak 2005 tarihinde Türkiye’de bir site hizmete girmiştir. (<http://www.mobbing-turkiye.com>) Bu sitede çalışanlar, maruz kaldıkları yıldırma derecesini bir test ile ölçerek, tespit edilen yıldırma derecesine göre tavsiyeler almaktadır (64).

Türkiye’ de Human Resources Management (HRM) tarafından Türkiye’de yıldırma vakalarını araştırmak amacıyla 2006 yılında “yenibiriş.com” üzerinden yıldırma anketi uygulanmıştır. Katılanların % 56’ sini erkekler ve % 44’ ünü kadınlar oluşturmak üzere 100 kişiye yapılan yıldırma anketine göre katılanların % 81’i yıldırmaya maruz kalmıştır. Üstlerin astlarına uyguladıkları yıldırma % 70’oranındadır. Katılımcıların % 25’i aynı seviyedeki çalışma arkadaşından, % 3’ü astından yıldırmaya maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı araştırma sonucuna göre, yıldırmaıyla birkaç kez karşılaşanların oranı % 79, sadece bir kez karşılaşanların oranı % 18, hiç karşılaşmayanların oranı ise % 2 oranında olduğu görülmüştür. Türkiye’de bu vakalar şu şekillerde sonuçlanmıştır: % 27 çalışan istifa etmiş, % 25 bilmezden gelip işe devam etmiş, %18 işten

çıkarılmış, % 17 ise bu durumu üst yönetim ya da insan kaynakları yetkilisine iletmiş, yani kurumsal bir yaklaşımda bulunmuştur (22).

Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren “Bilge Kadın Araştırma Merkezi”, (BİLKA) iş yerinde yıldırma raporu hazırlayarak, yıldırmaı gerçekleştirmenin bir başka boyutu olan sanal yıldırma suçuna değinmiştir. Rapor; günümüzde gelişen teknolojik ürünler sayesinde sanal ortamlarda da insanlar birbirini tehdit etme fırsatı bulabiliyor ve bu durumu sanal yıldırma olarak ifade ediyor.

Cep telefonu ile çekilen görüntü ve fotoğrafların internet üzerinden karşı tarafın haberi olmaksızın yayımlanması sanal yıldırmanın tipik örnekleri arasında gösteriliyor. Öğretmenin sandalyesinin bacağını kesip düşüşünü filme aldıktan sonra video paylaşım sitelerinde yayımlamaktan tutun, eski kız arkadaşının iletişim bilgilerini yaymak veya fotoğrafını rızası olmaksızın internete yüklemek gibi birçok yöntem, sanal yıldırmanın konuları arasında sayıldığını görmekteyiz.

Sanal yıldırma klasik yıldırma çerçevesini genişleterek, ast üst arası psikolojik yıldırma çabasının ötesinde, yıldırma uygulamak isteyenlerin eline daha da farklı enstrümanlar sunduğu belirtilen raporda, internet yoluyla elde edilen bilgilerin kişilerin aleyhinde kullanılması da yine birçok kişi için baskı oluşturduğu belirtiliyor. Raporda hangi şekilde olursa olsun veya hangi amaca hizmet ederse etsin yıldırma, kişiyi psikolojik ve ekonomik hasarlarla dolu bir uçuruma sürüklediğini ve intiharlara yol açtığını belirtmektedir (22). Muğla Üniversitesi’nde görevli bir akademisyenin, intihar nedeninin okulda yaşadığı yıldırma davranışları olduğunu belirten mektubu yıldırmanın Türkiye’de de yaşandığını ve ne derece ciddi sonuçlara yol açabileceğini göz önüne sermektedir (4).

3.13. Yıldırma ve Hukuk

Eğer çalışılan kurumlarda psikolojik baskının korku ve acıları yaşıyorsa kişi ne gibi yasal haklarının olduğunu bilmeli ve ona göre hareket etmelidir. İşyerlerinde psikolojik baskı ve bunun kurban üzerindeki ciddi etkileri henüz yeterli derece anlaşılmadığından, kişiler bir şekilde hatanın kendilerinde olduğunu ve atılabilecek fazla bir yasal adım olmadığını düşünmektedir (42).

Yine işyerlerinde saldırgan ortamların olması, şiddet ve sıklığı, fiziksel tehditler, çalışanın performansını etkileyen işletme durumları ve özellikle cinsel ve ırksal tacizlere fırsat tanıyan işletmelere ceza hususunda kanunlar yapılmış ve bu durum yıldırma kapsamında ele alınabilmektedir (36).

Yasal düzenlemeler nedeniyle özellikle kamu örgütlerinde kaba şiddet kabul edilemez görüldüğü için, psikolojik şiddet yaygınlaşmaktadır. Bu yolla yıldırma mağdurları; bıkırma, yıldırma, dışta bırakma, örgütsel bazı olanaklardan mahrum bırakma, izolasyon, örgütsel kaynak kullanımında adaletsizlik, haklardan yararlanmayı engelleme veya geciktirme gibi psikolojik şiddete neden olabilecek tutum ve davranışlara maruz kalmaktadırlar (117).

İşletmede yapısal işten çıkarma, yani bir işverenin kasıtlı olarak, iş koşullarını aslında çalışanın o ortamı terk etmek zorunda kalacağı kadar dayanılmaz hale getirmesi ile olmaktadır. Bu bir suçtur. İspatlanabildiğinde cezası vardır. Kasıtlı olarak duygusal sıkıntı vermek bir suç olarak kabul edilmektedir. İftira ve onur kırıcı beyanlar yıldırma olayı ile bağlantılı olabilmektedir. Bir suç teşkil edebilmektedir. Kamu politikasını ihlal eden haksız işten çıkarma, isteğe bağlı istihdamın en yaygın olarak istisnasıdır. Kamu politikası tacizci ve misilleyici işten çıkarmaları yasaklamaktadır (36). Adaletsiz işten çıkarma,

işverenin çalışana, çalışanın statü ve bilgisi nedeniyle düşmanlığından doğmaktadır. Kamu politikasını ihlal eden adaletsiz işten çıkarmanın bir diğer şekli de işvereni harekete geçirenin, çalışanın statüsü- ırkı, rengi, dini, medeni durumu vb. olması halidir (46).

Yıldırma mağdurları için bir başka dava açma gerekçesi, işyerindeki zihinsel zarar görme olabilmektedir. Amerika'nın birçok eyaletinde, işyerinde zihinsel uyarım ve stres sonucu oluşan zihinsel zarar görme konusunda bilgilendirme amacıyla kurallar ve düzenlemeler getirilmiştir. Tazminatla ilgili yasalar çıkarılmıştır (46). Bu kapsamda en büyük görev devlet idarecilerine düşmektedir. Hukuki anlamda yıldırma eylemlerini suç olarak kanunlara yansıtılmazsa yıldırma eylemleri devam edecek ortamı bulacaktır. İlk önce suç olarak kanunlara yıldırma eylemleri açıkça yansıtılmalı sonra işletmelerden ve kişilerden bu tür davranışların yapılmaması istenmelidir (114).

İş hukuku işçi statüsünde çalışan ve bu kişileri çalıştıranlarla ilgilenen bir hukuk dalıdır. Amacı ekonomik açıdan zayıf taraf olarak görülen işçiyi korumaktır. İş hukuku, işçi, işveren ve devlet arasındaki üçlü ilişkiyi düzenler. İşçiyi korumak ve çalışma barışını sağlamak için işverene ve devlete getirilen yükümlülükler, işçinin ve işçi örgütünün uyması gereken davranış biçimleri ve işçi hakları bu hukuk dalının konusunu oluşturmaktadır. İş hukukunun kapsamı ve amacı göz önüne alındığında diğer önemli bir yanının hukuksal boyutu olduğu görülür (113).

İşletmelerde özellikle insan kaynakları bölümleri ve üst yönetim açısından konunun önemi büyüktür. İşsizlik korkusu ve örgütlerdeki eleman sirkülasyonu nedeni ile rekabet ortamının artması çalışanların yıldırma katlanılması gereken

bir süreç olarak görmelerine ve böylece yıldırmanın etkilerinin daha da ağırlaşmasına neden olmaktadır (2).

3.13.1. Türk Ceza Kanununda Yıldırmanın Yeri

Türkiye’de yıldırma kanunlarda tam anlamıyla yer almamaktadır. Yine işyerlerinde yapılan yıldırma bir suç teşkil etmemektedir. Bu suçu işletmenin mi yoksa yıldırmaı uygulayan kişilerin mi cezalandırılacağı konusu, belirtilmesi gereken bir diğer konudur. İnsan hakları temeline dayalı tüm yıldırma eylemleri bir suçtur. İş hukukuna indirgenecek olursa çalışanın performansını ve iş tatminini etkilediği için suç teşkil etmelidir. Yine cinsel taciz, eşitlik ilkesine ters düşen bir davranış biçimidir. Türk iş hukuku açısından işyerinde cinsel tacizin, kişilik hakları, ahlak ve iyi niyet kurallarının ihlali olarak kabul edilmesi daha uygundur (35).

Türkiye’de ne gibi durumlarda yıldırma eylemlerinin bir suç unsuru taşıyıp taşımadığı, genellikle iş hukuku, medeni kanun ve mevcut hak ve yasalara bağlı kalarak ele alınmaya çalışılmaktadır.

Günümüz mevcut ceza kanununda “psikolojik taciz”, “mobbing”, “işyerinde duygusal saldırı”, “yıldırma” gibi konuları içermediği halde Şaban Çobanoğlu “İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri” isimli kitabında ilgili yasa hükümlerini fazla ayrıntıya girmeden dikkatlerimize sunmuştur (48).

1. TCK Madde 456 (Şahıslara karşı müessir fiiller);

“Her kim katil kastı olmaksızın bir kimseye cismen eza verir veya sıhhatini ihale yahut akli melekelerinde teşevvüş husulüne sebep olursa altı aydan bir seneye kadar hapis olunur”.

2. TCK Madde 480 (Hakaret ve sövme);

“Her kim, toplu veya dağınık ikiden ziyade kimse ile ihtilat ederek diğer bir şahıs hakkında bir madde-i mahsusa tayin ve isnadı suretiyle halkın hakaret ve husumetine maruz kılacak yahut namus ve haysiyetine dokunacak bir fiil isnat ederse, üç aydan üç seneye kadar hapis ve ağır para cezasına mahkum olur”.

3. TCK Madde 482:

“Her kim toplu veya dağınık ikiden ziyade kimse ile ihtilat ederek her ne suretle olursa olsun bir kimsenin namus veya şöhret veya vakar ve haysiyetine taarruz eylerse üç aya kadar hapis ve ağır para cezasıyla mahkûm olur”.

4. TCK Madde 228;

“Devlet memurlarından her kim bir şahıs veya memur hakkında memuriyetine ait vazifeyi suistimal ile kanun ve nizamın tayin ettiği ahvalden başka suretle keyfi bir muamele yapar veya yapılmasını emreder veya ettirirse altı aydan üç seneye kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Bu muamelede hususi maksat veya siyasi saik veya sebep mevcut ise cezası üçte birden yarıya kadar arttırılır”.

“Memuriyetinin icrasında lüzumsuz yere sert muamelelerle bir şahsın kanun hükmüne veya hükümetin emirlerine itaat etmemesine sebep olan memur dahi aynı ceza ile cezalandırılır”.

5. Medeni Kanun Madde 24 (Kişiliğin Korunması);

“Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse hakimden saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir”.

Yürürlükte olan bu maddeler günümüzün karmaşık işyeri sorunlarına tam olarak cevap verecek nitelikte görülmemektedir (48).

Son yıllarda Türkiye’de Borçlar Kanununun 416. maddesinde hazırlanan değişiklikle “Yıldırma” kavramı mevzuatımıza girmek üzeredir (9).

Türk Borçlar Kanunu Tasarısı’ndaki 416. Maddesine eklenen düzenlemeyle, işveren, işyerinde işçilerin yıldırmaya uğramalarını önlemekle de yükümlü olacaktır (8).

TBMM Adalet Komisyonu, tasarıya, işverenin, işçilerin cinsel tacize uğramalarını önleme yükümlülüğünü düzenleyen maddeye, “yıldırmayı” önlemeyi de eklediği görülmektedir (8).

Adalet komisyonu yıldırma hakkındaki tasarıyı kabul etmiş, kabul görmesi için genel kurula göndermiştir.

MADDE 416;

İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak, saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür (9).

İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür.

İşverenin yukarıdaki hükümler dahil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir (9).

3.13.2. Türkiye’de Yıldırma Davaları

Türkiye’de Şubat 2006’da Jeoloji Mühendisleri Odasına açılan dava, yıldırmaya uğrayan kişinin Aralık 2006’da kazanmasıyla ilk örneği oluşturmuştur. JMO tarafından Yargıtay’a itiraz edilen karar, mahkeme tarafından da Temmuz 2008’de onanması ardından hukuki olarak yıldırma davalarının önü açılmıştır (11).

Ancak bu davanın aksine, yıldırma kavramının mevzuatta yer almaması nedeniyle mahkemeler benzer davaları reddedebiliyor (10).

Yıldırmayla ilgili bir başka dava ise; Bolu Asliye Ceza Mahkemesinde açılmış; mahkeme 2007 yılında Bolu Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi Başhekiminin intiharından sorumlu olduğu iddia edilen Sağlık Bakanlığı müfettişi Güner’i “işyerinde manevi saldırı ve işkence suçuyla” yargılanmasına karar vermiş, Güner’in üç yıla on iki yıl arasında hapis cezası istemiyle yargılanmasını kararlaştırmıştır (16).

Başka bir dava ise; Jeoloji Yüksek Mühendisi Ahmet Hikmet Köse’nin 10 yılı aşkın süredir çalıştığı İzaydaş firmasından, 2008 yılında kızının tedavi sürecinde kullandığı yasal izin ve raporların performansını düşürdüğü gerekçesiyle, işten çıkarıldığını, mahkeme sürecinden sonra mahkeme kararlarına rağmen işe iadesinin yapılmadığını ve tazminatının düşürülmeye çalışıldığını belirtmiş ve İzaydaş firması hakkında yıldırma davası açmıştır (17).

Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesinde hemşire olan F. K. 2005’ten bu yana çalıştığı fakülte de kendisine psikolojik taciz uyguladığını, “geri zekalı, embesil, yalaka” gibi hakaret içeren notlar yazıldığını ve iftira attıklarını iddia ettiği 2 iş arkadaşı hakkında Ankara Cumhuriyet Başsavcılığına suç duyurusunda bulunmuştur. F.K.’nin avukatları savcılığa vermiş oldukları dilekçede; bu kişilerin

Türk Ceza Kanununun “eziyet” suçunu içeren 96. maddesi ile 123, 125, 134, ve 237. maddeleri uyarınca “kişilerin huzur ve sükutunu bozma”, “hakaret”, “özel hayatının gizliliği ihlal” ve “iftira” suçlarıyla “yıldırma” yargılanmalarını savcılıktan talep etmişlerdir (12).

Diğer bir davada; Genel Kurmay Başkanlığı’na bağlı olan Harp Okulu’nda, baskı ve yıldırma yapıldığını öne süren öğrenciler tarafından Askeri Yüksek İdare Mahkemesine açılmıştır.

2002-2006 yılları arasında Kuleli, Işıklar ve Maltepe Askeri Liselerinden mezun olan 6 öğrenci, ÖSU kampına alınmaları sonrasında kendilerine baskı ve yıldırma politikaları uygulandığını ve bu nedenle de ayrılmaya zorlandıklarını iddia ederek, Askeri Yüksek İdare Mahkemesi’ne (AYİM) başvurmuşlardır (18).

İnternette var olan yıldırma ile ilgili danışma sitelerine dava açamamış ama bu sıkıntıların dile getiren pek çok insanların varlığı, yapılan literatür taramasında görülmektedir.

Benzer davaların açılmasının sağlanması, bu konuda bir bilinç oluşturulması, işverenin keyfi davranışlarının sınırlandırılması yıldırmanın azaltılması yönünde önemli bir adım olacaktır (5).

4. GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırma, Türk Spor Teşkilatlarında görev yapan personellerden, Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personellerin yıldırma davranışlarına uğrama düzeylerini belirlemeye yönelik olarak planlanmıştır. Araştırmada; spor teşkilatlarında görev yapan personeller, yıldırma davranışlarına maruz kalmakta mıdır ve maruz kalıyorlarsa, kimler tarafından yıldırma davranışlarına maruz bırakılmaktadırlar sorularına cevap aranmıştır.

Araştırmada, teorik ve uygulamalı olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada mevcut durumu ortaya koymak amacıyla konuyla ilgili veriler toplanmış, ikinci aşamada ise verileri toplayabilmek için anket (survey) yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın evreni;

Araştırmanın evrenini, Türk Spor Teşkilatlarında (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü) görev yapan personeller oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise;

81 ildeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan (İl Müdürleri, Şube Müdürleri, İlçe Müdürleri, Gençlik Merkezi Müdürleri, Spor Eğitim Uzmanları, Sözleşmeli Spor Uzmanları, Antrenörler/Sözleşmeli Antrenör ve Memur) 325 personel oluşturmaktadır. Ankete katılan personellere olumsuz davranışlar hakkında bilgi verilmiş (Ek-2), bu bilgiler doğrultusunda olumsuz davranışlara maruz kalıp kalınmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

İkinci aşamada, araştırma ile ilgili verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde demografik bilgiler yer almış, ikinci bölümde personellerin yıldırma davranışlarına maruz

kalma durumunu belirlemek amacıyla, “Olumsuz Davranışlar Anketi” uygulanmış, anketin üçüncü bölümünde ise olumsuz davranışların genellikle kimler tarafından yapıldığına yönelik sorular sorulmuştur. Bu çalışmada kullanılan “Olumsuz Davranışlar Anketi”, (Negative Acts Questionnaire: NAQ) Einarsen ve Raknes (59) tarafından geliştirilmiş, Cemaloğlu (41) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak faktör analizi yapılmıştır (Ek-1). Anket çeşitli olumsuz davranışlara maruz kalma düzeyini “Hiçbir Zaman, Ara Sıra, Her Gün, Her Hafta, Her Ay” şeklinde sıralayarak, beşli likert ölçeğiyle yıldırma davranışının sıklık düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Ankete katılanların, son altı ay içinde psikolojik yıldırma davranışlarına ne sıklıkta maruz kaldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Cemaloğlu tarafından kullanılan ölçeğin 21 maddesi bir faktör altında toplanmış, toplam varyansın 0,71 olduğu, maddelerin Cronbach’s Alpha katsayısının 0,94 olduğu, faktör yüklerinin ise 0,59 ile 0,87 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmada ise, söz konusu ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,89 olarak tespit edilmiştir.

Araştırma yapılırken ankete katılanların aktif olarak çalışıyor olması şartı aranmıştır. Araştırma; İl Müdürleri, Şube Müdürleri, İlçe Müdürleri, Gençlik Merkezi Müdürleri, Spor Eğitim Uzmanları, Sözleşmeli Spor Uzmanları, Antrenörler/Sözleşmeli Antrenör ve Memurlar ile sınırlıdır.

Araştırmacı tarafından İl Müdürlüklerine gönderilen (posta, faks, elektronik posta yolu ile ve birebir uygulanmak suretiyle) 1200 anketten, 372 tanesi geri dönmüş, geri gelen anketler kontrol edilerek eksik doldurulan (Anketteki maddelerin eksik işaretlenmesi) 47 anket araştırma dışında tutulmuştur. Geçerli ve kabul edilebilir nitelikte olan anketler, SPSS (Statistical Packet for

Social Sciennes) 15,0 paket programıyla çözümlenip, değerlendirilmek üzere kodlanarak, bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Elde edilen sonuçlar, tablo halinde gösterilmiş, anket sonuçları ve bulgular yorumlanarak gerekli çözüm önerileri getirilmiştir.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin psikolojik yıldırımaya maruz kalma düzeylerinin belirlenmesinde kullanılan puanlama, tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 4.1. Psikolojik Yıldırımaya Maruz Kalma Düzeyi Puanlaması

	Puan	Yıldırma Düzeyi
Her Ay	4.21 - 5.00	Yüksek
Her Hafta	3.41 – 4.20	Orta Üstü
Her Gün	2.61 – 3.40	Orta
Ara Sıra	1.81 – 2.60	Orta Altı
Hiçbir Zaman	1.00 – 1.80	Düşük

Araştırmada verilerinin değerlendirilmesinde istatistikî yöntem olarak; Bağımsız iki değişken arasındaki ilişkiyi bulmak amacıyla -t testi, bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi bulmak için F testi, soruların anlamlılık düzeyini bulmak için serbestlik derecesi (sd), puanlar arasındaki farklılığı bulmak için Standart Sapma (Ss) kullanılmıştır. Ayrıca ankete cevap veren kişilerin dağılımlarını bulmak için (f) ve (%) dağılımlarından ve ankete verilen cevaplara yorum yapabilmek için aritmetik ortalama ($\bar{x}$) kullanılmıştır. Uygulanan ankette değişkenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için anlamlılık düzeyi ise $p < 0,05$ alınmıştır.

5. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı ve yöntemi çerçevesinde elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin sahip oldukları demografik değişkenler Tablo 5.1’de verilmiştir.

Tablo 5.1. Araştırmaya Katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Personellerinin Sahip Oldukları Bazı Demografik Değişkenler

Bazı Demografik Değişkenler		n	f	%
Cinsiyet	Erkek	325	223	68,6
	Kadın		102	31,4
Yaş	21-30 yaş	325	139	42,8
	31-40 yaş		87	26,8
	41-50 yaş		75	23,1
	51 ve üstü yaş		24	7,4
Medeni Durum	Evli	325	227	69,8
	Bekar		91	28
	Boşanmış		7	2,2
Kurumdaki Görevi	İl Müdürü	325	21	6,5
	Şube Müdürü		35	10,8
	İlçe Müdürü		7	2,2
	Sportif Eğitim Uzmanı		23	7,1
	Gençlik Merkezi Müdürü		12	3,7
	Sözleşmeli Spor Uzmanı		55	16,9
	Antrenör/Sözleşmeli Antrenör		56	17,2
	Memur		116	35,7
Kurumdaki Çalışma Yılı	1-10 yıl	325	217	66,8
	11-20 yıl		48	14,8
	21-30 yıl		55	16,9
	31 ve üstü yıl		5	1,5
Eğitim Düzeyi	Orta Öğretim	325	46	14,2
	Ön Lisans		49	15,1
	Lisans		213	65,5
	Yüksek Lisans ve Doktora		17	5,2

Tablo 5.1’de görüldüğü gibi, araştırma örneklemindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin % 68,6’sı (f=223) erkek, % 31,4’ü (f=102) kadındır. Personellerin % 42,8’i (f=139) 21-30 yaş, % 26,8’i (f=87) 31-40 yaş, % 23,1’i

(f=75) 41-50 yaş, % 7,1'i (f=24) 51 ve üzerindeki yaş grupları arasındadır. Çalışanların % 69,8'i (f=227) evli, % 28'i (f=91) bekar, % 2,2'si (f=7) ise boşanmıştır.

Araştırmaya katılan personellerin kurumdaki görev dağılımlarının; % 6,5'si (f=21) il müdürü, % 10,8'si (f=35) şube müdürü, % 2,2'si (f=7) ilçe müdürü, % 7,1'i (f=23) sportif eğitim uzmanı, % 3,7'si (f=12) gençlik merkezi müdürü, % 16,9'u (f=55) sözleşmeli spor uzmanı, % 17,2'si (f=56) antrenör/sözleşmeli antrenör, % 35,7'si (f=116) ise memurlardan oluşmaktadır.

Personellerin % 66,8'i (f=217) oranıyla 1-10 yıl, % 14,8'i (f=48) 11-20 yıl, % 16,9'u (f=55) 21-30 yıl ve % 1,5'i (f=5) ise 31 yıl ve üstü, kurumlarda çalışmaktadırlar.

Personellerin % 14,2'si (f=46) orta öğretim, % 15,1'i (f=49) ön lisans, % 65,5'i (f=213) lisans, % 5,2'si (f=17) yüksek lisans ve doktora eğitimi düzeyinde eğitim aldıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin çalıştıkları ortamlarda maruz kaldıkları psikolojik yıldıрма düzeylerine ilişkin, toplam kişi sayısı (n), aritmetik ortalama ($\bar{x}$), ve standart sapma (Ss) puanları Tablo 5,2'de verilmiştir.

**Tablo 5.2. Araştırmaya Katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
Personellerinin Psikolojik Yıldırma Uğrama Düzeyleri**

M.	DAVRANIŞLAR	n	$\bar{x}$	Ss
4	Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz görevlerin verilmesi,	325	2,32	1,07
3	Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız,	325	2,28	1,14
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması,	325	2,23	1,09
14	Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması,	325	2,20	1,07
1	Bazı kişilerin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması,	325	2,19	0,93
11	Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması,	325	2,11	0,91
13	Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi,	325	2,06	1,02
6	Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışında bırakılmanız”,	325	2,02	1,05
18	İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi,	325	1,97	1,05
16	Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkansız olduğu işleri/görevleri yapmanızın istenmesi,	325	1,94	0,99
21	Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız,	325	1,91	1,01
10	Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi,	325	1,80	1,12
2	Çalışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi,	325	1,70	0,94
8	Bağırılmak ya da anlık öfkenin hedefi olmak,	325	1,58	0,68
20	Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız,	325	1,56	0,91
12	Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız,	325	1,49	0,79
17	Size karşı ithamlarda bulunulması,	325	1,44	0,70
19	Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması,	325	1,38	0,75
7	Kişiliğiniz, tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret ya da aşağılanma içeren yorumlarda bulunulması,	325	1,33	0,57
9	Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmanız ve yolunuzun kesilmesi gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalmanız,	325	1,24	0,62

* Tablo-2’de Genel Aritmetik Ortalama ($\bar{x}$) büyükten küçüğe doğru sıralanarak yazılmıştır.

* Genel Aritmetik Ortalama ($\bar{x}=1,82$) olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin psikolojik yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeylerinin anket verilerine göre genel ortalaması ($\bar{x}=1,82$) puan ile “orta altı düzeyde” olduğu görülmüştür. Ancak anket maddeleri tek tek incelendiğinde, maddelerden elde edilen ortalama

puanların ($\bar{x}=1,24$) “düşük düzey” ile ($\bar{x}=2,32$) “orta altı düzeyi” arasında değiştiği görülmüştür.

Tablo 2 incelendiğinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin “Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz görevlerin verilmesi”, “Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız”, “Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması”, “Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması”, “Bazı kişilerin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması”, “Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması”, “Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi”, “Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışında bırakılmanız”, “İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi”, “Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkansız olduğu işleri/görevleri yapmanızın istenmesi”, “Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız”, şeklinde tanımlanan psikolojik yıldırma hareketlerine maruz kalma davranışlarının, anket puanlamasına göre ($\bar{x}=1,91$) ile ($\bar{x}=2,32$) arasında değişen puanlar ile “orta altı düzeyde” maruz kaldıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin son altı ay içerisinde psikolojik yıldırma maruz kalıp kalmadıklarına ilişkin soruya vermiş oldukları cevap dağılımları Tablo 5.3’de verilmiştir.

**Tablo 5.3. Araştırmaya Katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
Personellerinin Son Altı Ay İçerisinde Psikolojik Yıldırma Maruz
Kalıp Kalmadıklarına İlişkin Soruya Vermiş Oldukları Cevaplar**

CEVAPLAR	f	%	$\bar{x}$
Hayır	182	56	1,45
Evet, ancak çok nadiren	60	18,5	2,29
Evet, ara sıra	69	21,2	
Evet, hemen hemen her gün	10	3,1	
Evet, haftada birçok kez	4	1,2	
Toplam	325	100	

Tablo 3'e bakıldığında örnekleme yer alan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerine işyerinde yıldırma kavramı tanımlanmış ve bu tanım doğrultusunda yıldırma uğrayıp uğramadıklarını değerlendirmeleri istenmiştir. Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin ankete vermiş oldukları cevapların % 56'sı ($\bar{x}=1,45$) oranında “düşük düzey” hayır seçeneğini işaretlemiş, % 44'ü ise maruz kaldıkları yıldırma davranışlarına en yüksek % 21,2 oranla “Evet, ara sıra”, en düşük % 1,2 oranında “Evet, haftada birçok kez” seçeneğini işaretleyerek ($\bar{x}=2,29$) oranında “orta altı düzeyde” yıldırma uğradıklarını söylemişlerdir.

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerine uygulanan 325 anketten 182 ankette denekler, kendilerine psikolojik yıldırma uygulayan diğer çalışanlarla ilgili demografik değişkenlere ait soruları cevaplamışlardır. Ancak bu personellerden bazıları “Olumsuz Davranışlar Anketinde” kendilerine psikolojik yıldırma uygulandığını belirtse bile, kendisine yıldırma uygulayan diğer çalışanlara ilişkin demografik bilgiler kısmını boş bıraktığı görülmüş, bunu da anketlerin uygulanması esnasında sözel olarak veya toplanan anketlerin bazılarında

not düşerek, kendilerine psikolojik yıldırma uygulayan diğer çalışanlara ilişkin bilgi vermek istemediklerini ifade ettikleri görülmüştür. Bunun sebebinin ise cevaplanan anketlerin yöneticiler tarafından incelenebileceği korkusu olduğu düşünülebilir.

Kendilerine yıldırma uygulanmadığını ifade eden personellerin psikolojik yıldırmaya maruz kalıp kalmadıklarına ilişkin anket sorularına vermiş oldukları cevap dağılımları Tablo 5.4’de gösterilmiştir.

Tablo 5.4. Psikolojik Yıldırmaya Uğramadıklarını İfade Eden Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Personellerinin Cevapları

M.	DAVRANIŞLAR	n	$\bar{x}$	Ss
4	Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz görevlerin verilmesi,	182	1,98	0,91
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması,	182	1,91	1,05
1	Bazı kişilerin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması,	182	1,84	0,69
3	Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız,	182	1,82	0,93
11	Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması,	182	1,82	0,9
14	Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması,	182	1,82	0,98
8	Bağırlamak ya da anlık öfkenin hedefi olmak,	182	1,58	0,67
2	Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi,	182	1,51	0,57
6	Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışında bırakılmanız”,	182	1,48	0,69
16	Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkânsız olduğu işleri/görevleri yapmanızın istenmesi,	182	1,40	0,58
21	Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız,	182	1,38	0,65
18	İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi,	182	1,35	0,53
17	Size karşı ithamlarda bulunulması,	182	1,3	0,51
12	Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız,	182	1,28	0,48
2	Çalışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi,	182	1,20	0,43
7	Kişiliğiniz, tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret ya da aşağılanma içeren yorumlarda bulunulması,	182	1,17	0,47
10	Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi,	182	1,15	0,44
15	Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız,	182	1,15	0,38
19	Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması,	182	1,14	0,38
9	Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi,	182	1,06	0,24

	itilip kakılmanız ve yolunuzun kesilmesi gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalmanız,			
--	--	--	--	--

*Tablo-4’de Genel Aritmetik Ortalama ($\bar{x}$) büyükten küçüğe doğru sıralanarak yazılmıştır.

* Genel aritmetik ortalama ($\bar{x}=1,45$) olarak bulunmuştur.

Kendilerine yıldırma uygulanmadığını ifade eden personellerin psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeylerinin genel ortalaması ($\bar{x}=1,45$) puan ile “düşük düzeyde” olduğu, ancak anket maddeleri tek tek incelendiğinde ise maddelerden alınan ortalama puanların ($\bar{x}=1,03$) “düşük düzey” ile ($\bar{x}=1,98$) “orta altı düzey” arasında değiştiği görülmüştür.

Tablo 4 incelendiğinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin “Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz görevlerin verilmesi”, “Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması”, “Bazı kişilerin başarılarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması”, “Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız”, “Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması” ve “Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması” şeklinde tanımlanan psikolojik yıldırma hareketlerine ($\bar{x}=1,82$) ile ($\bar{x}=1,92$) arasında değişen puanlar ile “orta altı düzeyde” maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır.

Kendilerine yıldırma uygulanmadığını ifade eden personellerin anketlere vermiş oldukları cevapların genel ortalamalarının düşük seviyede olmasına karşın ortalamaların bazı sorularda “orta altı seviyede” çıkmış olması personellerin yıldırma hakkında yeterli seviyede bilgili olmadıklarını, yaşananların yıldırma olduğunun farkında olmadıklarını, çalıştıkları yerde yaşadıkları sıkıntıları yaşadıklarına göre değil anket sorularına göre cevapladıkları görülmüştür. Ayrıca yukarıda bahsedildiği gibi bazı deneklerin kendilerine yıldırma uygulandığı halde,

çekincelerinden dolayı anketin üçüncü bölümünü doldurmaktan kaçındıkları görülmüştür.

Kendilerine yıldırma uygulandığını ifade eden personellerin psikolojik yıldırmaya maruz kalıp kalmadıklarına ilişkin anket sorularına vermiş oldukları cevap dağılımları Tablo 5.5’de verilmiştir.

Tablo 5.5. Psikolojik Yıldırmaya Uğradıklarını İfade Eden Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Personellerin Cevapları

M.	DAVRANIŞLAR	n	$\bar{x}$	Ss
3	Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız,	143	2,86	1,12
13	Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi,	143	2,77	1,03
18	İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi,	143	2,76	1,02
4	Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz görevlerin verilmesi,	143	2,74	1,1
6	Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışında bırakılmanız”,	143	2,71	1,03
14	Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması,	143	2,67	1,0
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması,	143	2,65	1,0
1	Bazı kişilerin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması,	143	2,64	0,99
10	Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi,	143	2,62	1,18
16	Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkânsız olduğu işleri/görevleri yapmanızın istenmesi,	143	2,62	0,98
21	Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız,	143	2,58	1,0
11	Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması,	143	2,46	0,8
2	Çalışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi,	143	2,32	1,04
20	Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız,	143	2,24	1,01
12	Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız,	143	1,761	1,01
15	Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız,	143	1,69	0,89
19	Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması,	143	1,68	0,97
8	Bağırılmak ya da anlık öfkenin hedefi olmak,	143	1,63	0,7
17	Size karşı ithamlarda bulunulması,	143	1,61	0,86

* Tablo-5’de Genel Aritmetik Ortalama ($\bar{x}$) büyükten küçüğe doğru sıralanarak yazılmıştır.

* Genel aritmetik ortalama $\bar{x}=2,29$ olarak bulunmuştur.

Kendilerine yıldırma uygulandığını ifade eden 143 personelin psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeylerine ilişkin anketin genel ortalamasının ($\bar{x}=2,29$) puan ile “orta altı düzeyde” olduğu, ancak anket maddeleri tek tek incelendiğinde ise maddelerden alınan ortalama puanların ($\bar{x}=1,47$) “düşük düzey” ile ($\bar{x}=2,86$) “orta düzey” arasında değiştiği görülmüştür.

Tablo 5’e bakıldığında, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin “Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız”, “Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi”, “İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi”, “Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz görevlerin verilmesi”, “Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışında bırakılmanız”, “Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması”, “Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması”, “Bazı kişilerin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması”, “Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi”, “Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkansız olduğu işleri/görevleri yapmanızın istenmesi” şeklinde tanımlanan psikolojik yıldırma hareketlerine ($\bar{x}=2,62$) ile ($\bar{x}=2,86$) arasında değişen puanlar ile “orta düzeyde” maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin sahip oldukları demografik değişkenlere göre psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeyleri arasındaki ilişkilere ait betimsel istatistikler Tablo 5.6’da verilmiştir.

**Tablo 5.6. Araştırmaya Katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
Personellerinin Demografik Değişkenlere Göre Psikolojik Yıldırmaya Maruz
Kalma Düzeyleri**

Bazı Demografik Değişkenler		n	f	%	$\bar{x}$
Cinsiyet	Erkek	325	223	68,6	1,73
	Kadın		102	31,4	2,00
Yaş	21-30 yaş	325	139	42,8	2,06
	31-40 yaş		87	26,8	1,75
	41-50 yaş		75	23,1	1,55
	51 ve üstü yaş		24	7,4	1,46
Medeni Durum	Evli	325	227	69,8	1,80
	Bekar		91	28	1,88
	Boşanmış		7	2,2	1,54
Kurumdaki Görevi	İl Müdürü	325	21	6,5	1,42
	Şube Müdürü		35	10,8	1,59
	ilçe Müdürü		7	2,2	1,48
	Sportif Eğitim Uzmanı		23	7,1	2,06
	Gençlik Merkezi Müdürü		12	3,7	1,84
	Sözleşmeli Spor Uzmanı		55	16,9	1,78
	Antrenör/Sözleşmeli Antrenör		56	17,2	1,84
	Memur		116	35,7	1,93
Kurudaki Çalışma Yılı	1-10 yıl	325	217	66,8	1,92
	11-20 yıl		48	14,8	1,70
	21-30 yıl		55	16,9	1,52
	31 ve üstü yıl		5	1,5	1,73
Eğitim Düzeyi	Orta Öğretim	325	46	14,2	1,49
	Ön Lisans		49	15,1	1,89
	Lisans		213	65,5	1,90
	Yüksek Lisans ve Doktora		17	5,2	1,37

* Genel aritmetik ortalama ($\bar{x}=1,82$) olarak bulunmuştur.

Personellerin psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeylerine ilişkin genel ortalama puanı ($\bar{x}=1,82$) seviyesinde çıkmış bu da yıldırmaya maruz kalma eyleminin “orta altı seviyede” olduğunu göstermektedir. Tablo 6 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre kadınlar ($\bar{x}=2,00$) ile, yaş değişkenine göre 21-30 yaş arasında olanlar ($\bar{x}=2,06$), medeni durum değişkenine göre bekar ($\bar{x}=1,88$), kurumdaki görev değişkenine göre sportif eğitim uzmanı ($\bar{x}=2,06$), gençlik

merkezi müdürü ($\bar{x}=1,84$), antrenör/sözleşmeli antrenör ($\bar{x}=1,84$), ve memur ($\bar{x}=1,93$), kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre 1-10 yıl ($\bar{x}=1,92$), eğitim düzeyi değişkenine göre ön lisans ($\bar{x}=1,89$) ile lisans ($\bar{x}=1,90$) düzeyinde, personellerin psikolojik yıldırma düzeyin “orta altı seviyesinde” olduğu görülmektedir.

Bulguların istatistiki olarak anlamlı olup olmadığı yapılan t- testleri ve tek faktörlü varyans analizleri ile test edilmiştir. Buna göre;

Cinsiyet faktörü açısından incelendiğinde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin cinsiyetine göre psikolojik yıldırmaya maruz kalma durumlarına ilişkin tek faktörlü t-testi sonuçları Tablo 5.7’de gösterilmiştir.

Tablo 5.7. Cinsiyet Değişkenine Göre Psikolojik Yıldırmaya Maruz Kalma Puanlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	f	%	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
Erkek	325	223	68,6	1,73	,47	323	4,386	,000
Kadın		102	31,4	2,00	,54			

* (p<0,05)

Tablo 7 incelendiğinde, erkek personellerinin psikolojik yıldırmaya maruz kalma durumlarının düşük düzeyde olduğu, kadınların ise psikolojik yıldırmaya maruz kalma durumlarının orta altı düzeyde olduğu görülmüştür. Psikolojik yıldırmaya uğrama düzeyinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın ortaya çıktığı söylenebilir.

Yaş durumları açısından incelendiğinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin yaş değişkenine göre psikolojik yıldırmaya maruz kalma

durumlarına ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.8’de gösterilmiştir.

Tablo 5.8. Yaş Değişkenine Göre Psikolojik Yıldırmaya Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	17,325	3	5,775	27,259	,000
Gruplar içi	68,006	321	,212		
Toplam	85,331	324			

* (p<0,05)

Tablo 8 incelendiğinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeylerinin, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir.

Medeni durumu açısından incelendiğinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin medeni durumuna göre psikolojik yıldırmaya maruz kalma durumlarına ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.9’da gösterilmiştir.

Tablo 5.9. Medeni Durumuna Göre Psikolojik Yıldırmaya Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	,958	2	,479	1,828	,162
Gruplar içi	84,374	322	,262		
Toplam	85,331	324			

* (p>0,05)

Tablo 9 incelendiğinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeylerinin, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir.

Kurumdaki kadro durumu açısından incelendiğinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin kadro durumuna göre psikolojik yıldırmaya maruz kalma durumlarına ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.10’da gösterilmiştir.

Tablo 5.10. Kadro Değişkenine Göre Psikolojik Yıldırmaya Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	8,952	7	1,279	5,307	,000
Gruplar içi	76,380	317	,241		
Toplam	85,331	324			

* (p<0,05)

Tablo 10 incelendiğinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeylerinin, kadro değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir.

Kurumdaki çalışma yılı açısından incelendiğinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin çalışma yılı durumuna göre psikolojik yıldırmaya maruz kalma durumlarına ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.11’de belirtilmiştir.

Tablo 5.11. Çalışma Yılı Değişkenine Göre Psikolojik Yıldırmaya Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	7,582	3	2,527	10,434	,000
Gruplar içi	77,750	321	,242		
Toplam	85,331	324			

* (p<0,05)

Tablo 11 incelendiğinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeylerinin, çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir.

Eğitim düzeyi durumu açısından incelendiğinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin eğitim düzeyi durumuna göre psikolojik yıldırmaya maruz kalma durumlarına ilişkin tek faktörlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.12’de gösterilmiştir.

Tablo 5.12. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Psikolojik Yıldırmaya Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	10,106	3	3,369	14,374	,000
Gruplar içi	75,226	321	,234		
Toplam	85,331	324			

* (p<0,05)

Tablo 12 incelendiğinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeylerinin, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerine, psikolojik yıldırma uygulayan diğer çalışanların demografik değişkenlerine ilişkin elde edilen veriler Tablo 5.13’de verilmiştir.

**Tablo 5.13. Araştırmaya Katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
Personellerine Psikolojik Yıldırma Uygulayan Çalışanların Sahip Oldukları
Bazı Demografik Değişkenler**

Bazı Demografik Değişkenler		n	f	%
Cinsiyet	Erkek	143	131	40,3
	Kadın		12	3,7
Yaş	21-30 yaş	143	14	4,3
	31-40 yaş		36	11,1
	41-50 yaş		83	25,5
	51 ve üstü yaş		10	3,1
Medeni Durum	Evli	143	129	39,7
	Bekar		10	3,1
	Boşanmış		4	1,2
Kurumdaki Görevi	İl Müdürü	143	37	11,4
	Şube Müdürü		46	14,2
	İlçe Müdürü		9	2,8
	Sportif Eğitim Uzmanı		2	0,6
	Gençlik Merkezi Müdürü		12	3,7
	Sözleşmeli Spor Uzmanı		1	0,3
	Antrenör/Sözleşmeli Antrenör		4	1,2
	Memur		24	7,4
	Üst- Genel Müdür		8	2,5
Kurumdaki Çalışma Yılı	1-10 yıl	143	29	8,9
	11-20 yıl		36	11,1
	21-30 yıl		69	21,2
	31 ve üstü yıl		9	2,8
Eğitim Düzeyi	Orta Öğretim	143	27	8,3
	Ön Lisans		30	9,2
	Lisans		73	22,5

Tablo 13 incelendiğinde, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerine, psikolojik yıldırma uygulayan diğer çalışanların % 40,3'ü (f=131) erkek, % 3,7'si (f=12) kadın'dır, bu çalışanların yaş aralıkları ise; % 25,5 oranında (f=83) 41-51 yaş aralığında olup bu oranı % 11,1'ile (f=36) 31-40 yaş aralığı takip etmektedir.

Yıldırma uygulayanların % 39,7'sinin (f=129), evli oldukları, % 3,1'i (f=10) bekar, % 1,2' si (f=4) boşanmış görülmektedir.

Personellere yıldırma hareketi uygulayanların başında % 14,2'ile (f=46) şube müdürleri gelirken, ikinci olarak % 11,4'ile (f=37) il müdürleri gelmektedir.

Bu personellerin çalışma yıllarının dağılımlarına bakıldığında % 21,2'sinin (f=69) 21-30 yıl, % 11,1'inin (f=36) 11-20 yıl ve % 8,9'unun ise (f=29) 1-10 yıl, % 2,8'i ise (f=9) 31 ve üstü yıl aralığında çalışmakta oldukları görülmektedir.

Personellerin eğitim düzeylerinin dağılımlarına bakıldığında, % 22,5'i (f=73) lisans, % 9,2'si (f=30) ön lisans, % 8,3'ü (f=27) orta öğretim, % 4 oranında ise (f=13) yüksek lisans ve doktora eğitimi düzeyinde oldukları görülmüştür.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin maruz kaldıkları psikolojik yıldırma davranışlarının neler olduğunu ve düzeyini, personellerin sahip oldukları demografik değişkenler açısından betimlemeyi ve personellere psikolojik yıldırma uygulayan diğer çalışanların kimler olduğunu tespit etmeyi amaçlayan bu çalışma sonucunda;

1) Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin psikolojik yıldırmaya uğrama düzeylerinin ortalama olarak orta altı düzeyde ($\bar{x}=1,82$) olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmamızla paralellik gösteren bir başka çalışmada; Tüzel (2009), tarafından araştırma görevlileri üzerine yapmış olduğu bir araştırmada, psikolojik yıldırmaya maruz kalma oranını ($\bar{x}=1,75$) puan ile düşük düzeyde bulduğu görülmüştür (118).

2) Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin psikolojik yıldırmaya maruz kalıp kalmadıklarına ilişkin olan soruya vermiş oldukları cevap dağılımlarına bakıldığında, ankete katılanların % 56'sı ($\bar{x}=1,45$) oranında “düşük düzeyde” hayır seçeneğini işaretlemiş, % 44'ü ise maruz kaldıkları yıldırma davranışlarına, en yüksek % 21,2 oranla “Evet, ara sıra”, en düşük % 1,2 oranında “Evet, haftada birçok kez” seçeneğini işaretleyerek ($\bar{x}=2,29$) oranında “orta altı düzeyde” yıldırmaya uğradıklarını söylemişlerdir.

Bu yüzdelik oranlar sporun yaygınlaşması ve zenginleşmesi için kamu yararına çalışan kurum içerisindeki psikolojik yıldırma hareketlerinin yadsınamayacak oranda olduğunu göstermektedir.

Yapılan araştırmalara bakıldığında, bu yüzdelik oranına yakın veya üzerinde çıkan sonuçların, çalışılan çeşitli kurum ve kuruluşlardaki meslek gruplarında bağı olarak farklılık gösterdiği anlaşılmıştır.

Memurlar üzerinde yapılan bir anket çalışmasında, katılımcıların % 55,7'sinin “İş yerinde psikolojik yıldırma, duygusal şiddet ve baskı yaşıyormuşsunuz sorusuna evet şeklinde cevapladıkları görülmüştür (7).

Asunakutlu ve Safran (2005)'in “Örgütlerdeki yıldırma uygulamaları ve çatışma arasındaki ilişki” adlı çalışmasında, kamu sektöründe yıldırmaya maruz kalma olaylarının sık yaşandığını belirten çalışanların oranı % 40'ı bulunduğunu belirtmektedir (27).

Bulut (2007)'un ortaöğretim öğretmenlerine yapmış olduğu araştırmasında, çalışan öğretmenlerin yaklaşık yarısının (% 50) yıldırma eylemlerine maruz kaldığını vurgulamaktadır (38).

Einarsen ve Raknes (1997)'in yıldırmaya maruz kalan endüstriyel erkek işçileri üzerinde yapmış olduğu araştırmasında, yıldırma duygusuna maruz kalan işçilerin % 23'ünün psikolojik rahatsızlık ve huzursuzluğa yakalandığını ifade etmektedir (30).

Dilman (2007)'de yapmış olduğu araştırmasına katılan hemşirelerin % 70'inin duygusal tacize maruz kaldıklarını vurgulamıştır (53).

Leymann (1996)'da İsveç'te yapmış olduğu bir çalışmada, daha çok kamu sektöründe yıldırma yaşandığını; yıldırma mağdurlarının % 14,1'inin okullar, üniversiteler ve diğer eğitim kurumlarında çalışanlar olduğunu tespit etmiştir (89).

3) Kendilerine yıldırma uygulanmadığını ifade eden personellerin psikolojik yıldırma maruz kalma düzeylerinin genel ortalaması ($\bar{x}=1,45$) puan ile “düşük düzeyde” olduğu görülmüştür. Buna karşın; “Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz görevlerin verilmesi”, “Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması”, “Bazı kişilerin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması”, “Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız”, “Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması” ve “Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması” şeklinde tanımlanan psikolojik yıldırma hareketlerine ($\bar{x}=1,82$) ile ($\bar{x}=1,92$) arasında değişen puanlar ile “orta altı düzeyde” maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır.

Kendilerine yıldırma uygulanmadığını ifade eden personellerin ankete vermiş oldukları cevapların genel ortalamalarının düşük seviyede olmasına rağmen maddeler tek tek incelendiğinde, yukarıda bahsedilen olumsuz davranış maddelerine vermiş oldukları cevapların ortalamaları orta altı seviyede çıkmış olması, personellerin yıldırma hakkında yeterli seviyede bilgi sahibi olmadıklarını, ayrıca yaşananların yıldırma olduğunun farkında olmadıklarını, çalıştıkları yerde yaşadıkları sıkıntıları yaşadıklarına göre değil anket sorularına göre cevapladıkları görülmüştür.

Bazı deneklerin kendilerine yıldırma uygulandığı halde, çekincelerinden dolayı (işten çıkarılma korkusu, daha fazla yıldırmaya maruz kalma vb.), anketin üçüncü bölümünü doldurmaktan kaçındıkları görülmüştür.

Yapılan bazı araştırmalar da anket bulgularını destekler niteliktedir. Bahçe (2007)'nin “Yıldırma oluşumunda örgüt kültürünün rolü” adlı çalışmasında, ekonomik krizler nedeniyle isten çıkarılma ve çalışanların işlerini kaybetme

korkuları, bu kişilerin tacizleri katlanılması gereken bir durummuş gibi algılamalarını sağladığı görülmektedir. Bu gibi sebeplerden dolayı işkenceye dönüşmüş olan yıldırma davranışlarına uzun süreler dayanmaya çalışılmaktadır (30).

Başka bir çalışmada ise Ertürk (2005), “Öğretmen ve okul yöneticilerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma eylemleri” adlı çalışmasının sonucunda, “Yıldırma eylemlerine maruz kalmış kurbanların, maruz kaldıkları eylemleri, duygu ve düşüncelerini açıklamaktan rahatsızlık duyarlar ve daha çok yıldırmaya maruz kalma endişesiyle bilgi vermekten çekinirler” sonucuna ulaşmıştır (43).

4) Kendilerine yıldırma uygulandığını ifade eden 143 personelin psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeylerine ilişkin anketin genel ortalamasının ($\bar{x}=2,29$) puan ile, orta altı düzeyde olduğu görülmüştür. “Yeterlilik düzeyinizin altındaki görevleri yapmaya zorlanmanız”, “Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi”, “İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi”, “Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz görevlerin verilmesi”, “Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışında bırakılmanız”, “Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması”, “Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması”, “Bazı kişilerin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması”, “Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi”, “Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkânsız olduğu işleri/görevleri yapmanızın istenmesi” şeklinde tanımlanan psikolojik yıldırma hareketlerine ($\bar{x}=2,62$) ile ($\bar{x}=2,86$) arasında değişen puanlar ile “orta düzeyde” maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır.

Bahsedilen olumsuz davranışların maddelerine bakıldığında, çalışanların kurumdaki görevleri açısından, yeterliliklerinin altında çalıştırılarak, personellerin özgüvenini sarsıcı, benliğini öldürücü şekilde davranışlarda bulunarak, doğrudan sosyal dışlamaya, iftira, dedikodu ve ima gibi davranışlar ile dolaylı yıldırmaya maruz bırakıldıkları söylenebilir.

Zaft ve arkadaşları (1996), Einarsen ve Raknes (1997)'nin, okul ortamlarında yapmış oldukları çalışmalarında iftira veya söylentilere maruz kalmak, birinin düşüncesinin veya görünüşünün ihmal edilmesi, alaya alınma, çirkin yorumlara ve harekete maruz kalmak, okuldaki potansiyel bir sorunun göstergesidir demektedir. Bu çalışmalarda anket sonuçlarını destekler nitelikteki çalışmalardır (134, 36).

5) Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinin sahip oldukları demografik değişkenlere göre psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeylerine bakıldığında; cinsiyet ilişkilerine göre kadınların ($\bar{x}=2,00$) oranında yıldırmaya maruz kalma düzeylerinin “orta altı seviyesinde” olduğu görülmektedir.

Bu araştırmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları görülmektedir. Bunun nedeni, araştırmaya katılan kadın çalışanlarının nispeten az olması, bu da erkek çalışanlarının egemen olduğu iş ortamlarında kadınların zayıflığına karşı daha saldırgan bir tutum izlenildiğinin bir göstergesi olabilir.

Bu bulguyu destekler nitelikteki bir çalışma ise; Leyman (1993), tarafından yapılan bir araştırmanın sonucunda ise, erkeklerin baskın olduğu mesleklerde kadınların, kadınların baskın olduğu mesleklerde ise erkeklerin, yıldırma davranışlarına uğradıkları sonucuna ulaşıldığı görülmektedir (86).

Araştırma sonucunda ulaşılan bu sonucu destekler nitelikteki araştırmalarda; Ceylan (2005), “Psikolojik baskı ve sınıf öğretmenleri” adlı yapmış olduğu bir araştırmada, Kök (2006), “İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma” isimli çalışmasında ve Işık (2007)’nin “İşletmelerde mobbing uygulamaları ile iş stresi ilişkisi” adlı araştırmasında, bayanların erkeklere göre daha fazla yıldırma eylemlerine maruz kaldıklarını belirtmişlerdir (41, 84, 71).

Buna karşın Bulut (2007), “Ortaöğretim öğretmenlerinde psikolojik şiddet düzeyleri” adlı yapmış olduğu araştırmasında, Tüzel (2009), araştırma görevlileri hakkında yapmış olduğu araştırmasında ve Gökçe, Oğuz (2009)’un yükseköğretimde yıldırma üzerinde yapmış olduğu araştırmada, erkeklerin kadınlara göre daha fazla yıldırma eylemlerine maruz kaldıklarını belirtmişlerdir (38, 72, 118).

Leymann (1996), “İş veriminde yıldırma duygusu” adlı çalışmasında, Namie (2003), “İşyerlerinde yıldırma duygusunun şiddetlendirilmesi”, adlı çalışmasında Griesser M, Ekman (2005), “Kayırmanın yıldırma davranışına dönüşmesi”, adlı çalışmasında Zapf (1999), “Organizasyonlarda işyerlerinde çalışma gruplarında demografik değişkenlerin yıldırmaya etkisi”, adlı çalışmasında yıldırma duygusuna maruz kalma eyleminde cinsiyetin herhangi bir belirleyici rolünün bulunmadığı vurgulanmaktadır (89, 95, 110, 135).

6) Araştırmada yaş değişkenine bakıldığında; 21 ile 30 yaş arasında olanların ($\bar{x}=2,06$) oranıyla “orta altı seviyede” yıldırmaya maruz kaldıkları görülmüştür.

Bu yaş grubu, anketörlerin işe yeni girmeleri açısından tecrübesiz olma yaşında olsalar bile, güncel konuları takip etmeleri ve idealistlikleri, kurumdaki

kendilerini yenilemeyen ileriki yaş grubunda bulunan personellerin, iş hayatlarında güncel konu ve tekniklere hakim olamayarak yetersiz görüneceği düşüncesiyle, yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları söylenebilir.

Kök (2006), kamu ve özel sektörde hizmet veren banka çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmasında, Bahçe (2007), mobbing oluşumunda örgüt kültürünün rolü isimli çalışmasında ve Dilman (2007), hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, yaş değişkenine göre yıldırmanın 21 ile 30 yaş aralığında daha fazla olduğu sonucunu destekler nitelikte sonuçlara ulaştıkları görülmektedir (30, 84, 53).

Bunun yanı sıra Ceylan (2005)'in öğretmenler üzerine yapmış olduğu çalışmada, yıldırmanın 40 ile 55 yaş aralığında gerçekleştiği sonucuna ulaşmıştır (42). Ancak Arpacıoğlu (2003), iş yerinde zorbalık adlı çalışmasında, 30 yaşın altındakilerin 40 yaşın üzerindekiilerden daha çok yıldırma uğrama riski taşıdığını ifade etmektedir (24).

7) Araştırmada medeni durum değişkenine bakıldığında; bekarların ($\bar{x}=1,88$) oranında yıldırma maruz kalma düzeylerinin “orta altı seviyesinde” olduğu görülmektedir.

Bekarların yıldırma davranışlarına uğramalarının nedenleri arasında, evli çalışanların iş yerindeki sorumlulukları ve yaşadıkları sıkıntıları önemsememeleri, evdeki sorumluluklarının ve yaşadıkları sıkıntıların hayatlarında daha önemli bir yer kapladığı olarak yorumlanabilir. Bekarların yaş aralığı da göz önüne alınırsa genç ve idealist olan bekar çalışanların iş yerlerinde yaşadıkları sıkıntıları daha ciddiye aldıkları düşünülebileceği gibi, evli olan ve yıldırma uygulayan kişilerin,

güncel hayatta yaşadıkları sıkıntı ve problemleri çalışma ortamlarında bekar olan kişilere uyguladıkları düşünülebilir.

Ancak yapılan benzer araştırmalarda; Tüzel (2009), araştırma görevlileri hakkında yapmış olduğu araştırmasında ve Kök (2006)'nın kamu ve özel sektörde hizmet veren banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında, evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek oranda yıldırma davranışlarına maruz kaldığı sonucuna ulaştıkları görülmektedir (118, 84).

8) Araştırmadaki personellerin kurumdaki görev değişkenlerine bakıldığında; sportif eğitim uzmanının ($\bar{x}=2,06$), memurların ($\bar{x}=1,93$), gençlik merkezi müdürünün ($\bar{x}=1,84$) ve antrenör/sözleşmeli antrenörün ($\bar{x}=1,84$) oranında yıldırmaya maruz kalma düzeylerinin “orta altı seviyesinde” olduğu görülmektedir.

Bu araştırmaya göre yöneticilik pozisyonunda bulunmayan personelin çekincelerinden dolayı (işten çıkarılma veya yıldırma duygusunun daha da artması vb.) özellikle üst personeller tarafından yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları şeklinde yorumlanabilir. Bunun yanı sıra kendi statüsünde olan çalışanlar tarafından da kıskançlık, çekememezlik v.b gibi duygulardan dolayı aynı statüde çalışan bireyler de birbirlerine yıldırma duygusu uygulayabilir.

Bulut (2007), ortaöğretim öğretmenlerinde psikolojik şiddet düzeyleri üzerinde yapmış olduğu araştırmasında ve Gökçe (2006)'nın özel ve devlet ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler ve yöneticiler üzerinde yapmış oldukları benzer araştırmalarında çıkan sonuçlar da bu sonucu destekler niteliktedir (38, 71).

9) Araştırmada kurumdaki çalışma yılı değişkenine bakıldığında; 1 ile 10 yıl arasında çalışanların ($\bar{x}=1,92$) oranında yıldırımaya maruz kalma düzeylerinin “orta altı seviyesinde” olduğu görülmektedir. Tüzel (2009)’in yaptığı benzer bir araştırmada ise, 7-10 yıl arasında çalışan araştırma görevlilerinin psikolojik yıldırımaya maruz kalma düzeylerinin orta altı seviyede olduğunu belirtmiştir (118).

İşe yeni başlayan, deneyimsiz ama geleceğe dair umut vaat eden çalışanların meslek hayatlarının ilk yıllarında, kurumda çalışma yılı daha fazla olan kişilerce yıldırma eylemlerine maruz bırakıldıkları söylenebilir. Umut vaat eden bu çalışanların hızlı bir şekilde yükselerek amir, müdür veya yönetici olabilecekleri düşüncesi, onları bu tür davranışlara itebilmektedir şeklinde yorumlanabilir.

Bu sonucu destekler nitelikteki yapılan benzer çalışmalarda Turan (2006), işyerlerinde psikolojik yıldırma olgusu üzerine yaptığı araştırmada, Tüzel (2009)’nin araştırma görevlileri hakkında yapmış olduğu çalışmada, Bulut (2007)’nin ise ortaöğretim öğretmenlerinde psikolojik şiddet düzeyleri üzerinde yapmış olduğu araştırmada, psikolojik yıldırımaya maruz kaldığını belirten çalışanların meslek hayatlarının ilk yıllarında psikolojik yıldırımaya maruz kaldıkları görülmektedir (116, 118, 38).

Ancak Ceylan (2005), psikolojik baskı ve sınıf öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada ve Gökçe, Oğuz (2009)’un yükseköğretimde yıldırma üzerinde yapmış olduğu araştırmada 11 ile 20 yıl arasında çalışma yılına sahip eğitimcilerin, daha çok yıldırımaya maruz kaldıklarını ifade etmektedirler (42, 72).

10) Araştırmada kurumdaki eğitim düzeyi değişkenine bakıldığında; ön lisans ($\bar{x}=1,89$) ile lisans ($\bar{x}=1,90$) mezunlarının psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeylerinin “orta altı seviyesinde” olduğu görülmektedir.

Eğitimli olmak, kalifiyeli olarak bir adım önde olmak anlamına da gelmektedir. Bu özelliklerinden dolayı kişi, kurum içerisinde hızlı bir şekilde yükselme olanağı bulacaktır. Böyle bir çalışanın varlığı diğer çalışanları rahatsız edebilir ve burum yıldırma sürecini başlatabilir şeklinde yorumlanabilir.

Davenport ve arkadaşları (2003), iş yerinde duygusal incinme isimli çalışmasında, Demirçivi (2008), otel işletmelerinde yıldırma eylemlerinin iş gören verimliliğine etkisi ve insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirilmesi adlı çalışmasında, Bulut (2007), ortaöğretim öğretilerinde psikolojik şiddet düzeyleri üzerinde yapmış olduğu araştırmasında, yıldırma davranışlarına uğrayan çalışanların Yüksek Okul mezunu veya Lisans mezunu oldukları sonucuna ulaştıkları görülmüştür (46, 51, 38).

11) Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerinden alınan bulguların anlamlılık düzeylerine bakıldığında; cinsiyet, yaş, kurumdaki görev, kurumdaki çalışma yılı ve eğitim düzeyi değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterdiği buna karşın medeni durum değişkeninin anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir.

Dilman (2007)’nin özel hastanelerde çalışan hemşirelerin duygusal tacize maruz kalma durumlarının belirlenmesi için yapmış olduğu araştırmada eğitim durumu, çalışma yılı ve kurumdaki görevleri açısından duygusal tacize maruz kalma oranları açısından anlamlı bir farklılık bulunduğuy görülmektedir (53).

Buna karşın bireylerde yıldırma davranışlarının demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla; Turan (2006), işyerlerinde psikolojik yıldırma olgusu adlı yaptığı araştırmada, Işık (2007), işletmelerde mobbing uygulamaları ile iş stresi ilişkisine yönelik araştırmada, Aytaç ve arkadaşları (2005)'nın çalışma yaşamında yeni bir baskı aracı mobbing adlı çalışmada, Gökçe, Oğuz (2009)'un yükseköğretimde yıldırma üzerinde yapmış olduğu araştırmada, demografik değişkenler bakımından gerçekleştirilen analiz sonuçlarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür (116, 80, 35, 72).

12) Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personellerine yıldırma uygulayan diğer çalışanların demografik bilgilerine bakıldığında ise; cinsiyet değişkenine göre erkeklerin % 40,3 oranında olduğu, yaş değişkenine göre 41 ile 50 yaş arasında % 25,5 oranında olduğu, medeni durum değişkenine göre % 39,7 oranında evli oldukları görülmüştür.

Kurumdaki görev değişkenine göre % 14,2 ile % 11,4 oranlarında yıldırma uygulayanların, şube müdürü veya il müdürü oldukları ve bu oranları % 7,4 oranla memurların izlediği ayrıca; çalışma yılı değişkenine göre % 21,2 ile % 11,1 oranlarıyla 21 ile 30 yıl ve 11 ile 20 yıl arasında görev yaptıkları ve eğitim düzeyi değişkenine göre % 22,5 ve % 9,2 oranlarıyla lisans veya ön lisans düzeyinde eğitim aldıkları görülmüştür.

Yapılan bu araştırmada psikolojik yıldırmayı uygulayanların genellikle üst yönetimde ve orta yaş grubunda oldukları görülmektedir. Bu da çalışanların statülerinden önemli derecede güç aldıklarını göstermektedir.

Turan (2006)'nın yaptığı araştırmasında da psikolojik yıldırmaya maruz kalan çalışanların genellikle yöneticileri tarafından psikolojik yıldırmaya maruz

bırakıldıkları görülmektedir. Bunu sırasıyla iş arkadaşları ve nadiren astlar izlemektedir. Ancak çalışanlara psikolojik yıldırma uygulayanların göreceli olarak genellikle kadınlar olduğu görülmüştür (116).

Yüçetürk (2005), tarafından yapılan bir araştırmada yıldırmanın, iş yaşam kalitesini ve verimliliğini olumsuz etkilediğini, üst yönetimin yıldırma sürecinde yer aldığını ve yıldırmanın önemli bir yönetim sorunu olduğunu ifade etmektedir (131).

Öneriler

Türkiye’de ve diğer ülkelerde birden fazla kişinin çalıştığı işyerlerinde çalışanlar genellikle yıldırma davranışlarına maruz kalmaktadırlar. Ancak çoğunlukla çalışanlar tarafından, bunun bir işyeri kültürü olduğu sanılmaktadır. Bir işyerinde yıldırmanın olması için, yönetimin buna izin vermesi ya da göz yummasıyla gerekir. Bundan dolayı yönetimde görev alacak kişiler dikkatle seçilmelidir. Yöneticiliğe getirilecek olan kişilerin kendini iyi yetiştirmiş, adaletli, farklılıklara hoşgörüyü bakan, iletişime açık kişiler olmasına dikkat edilmelidir.

Psikolojik şiddet süreci, bir kez başladığında sürecin sonunda kişinin iş hayatından çeşitli şekillerde uzaklaşacağı ve geride kalanlar için de bu durumun örgüte güven konusunda çeşitli sorunlar yaşamasına sebep olacağı, bu durumun da kuruma olumsuz yansıması olabilir. Yıldırma davranışlarını önlemede önemli olan etkenlerin başında, örgütler de ki önlemleri zamanında alabilmek, örgüte ve çalışanlara zarar vermesini engellemek gelmektedir.

Gelişmiş ülkeler başta olmak üzere, Dünya’nın her yerinde görülebilen yıldırma davranışları ile erken dönemde mücadele edilmeli ve çalışanlar bu konuda bilinçlendirilmelidir.

Yapılan araştırmalar sayıca arttırılmalı, çıkan sonuçlar herkesle paylaşılmalı, bunun için de kitle iletişim araçlarından ve teknolojik imkanlardan yararlanılmalıdır.

Yıldırmanın engellenmesi ya da varlığının tespit edilerek üstesinden gelinebilmesi için, kurum çalışanlarına uzman kişiler tarafından hizmet içi eğitimler verilmelidir.

Sonuç olarak; Türk Spor Teşkilatlarında (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü), görev yapan personellerin yıldırma düzeylerine ilişkin yapılan bu araştırmada, personellerin yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları ve yıldırma uygulayanların genellikle üst düzeyde yönetici ve orta yaş grubunda oldukları görülmektedir. Bu durum yıldırma davranışı uygulayanların, statülerinden önemli derecede güç aldıklarını göstermektedir.

7. KAYNAKLAR

1. Agervold M, Mikkelsen GE. (2004). Relationships Between Bullying. Psychosocial Work Environment and Individual Reactions, Work and Stress, Vol:18; Page: 4.
2. Akyiğit E. (2005). İş Hukuku. (4. Basım). Seçkin Yayıncılık, Ankara.
3. Alderson AD, İz F. (1978). The Oxford English-Turkish Dictionary. ABC Yayınları, İstanbul.
4. Anonim (2006). (<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=4295488>) Erişim: 07.12.2009.
5. Anonim (2006). (<http://www.Sendika.org> – İstanbul) Erişim Tarihi: 25.05.2009.
6. Anonim (2008). (<http://www.engelsizkariyer.com/Yazi.aspx?id=68>) Erişim Tarihi: 14.04.2009.
7. Anonim (2008). (<http://www.memurlar.net/haber/127715/>) Erişim: 07.12.2009.
8. Anonim(2008).(<http://www.milliyet.com.tr/Yasam/HaberDetay.aspx?aType=HaberDetay&ArticleID=1032490&Date=25.05.2009&Kategori=yasam&b=Psikolojik%20taciz%20artik%20patronun%20sorumlulugunda&ver=59>) Erişim Tarihi: 25.05.2009.
9. Anonim (2008). (<http://www.mobbingdestek.com/sikisorulansorular.htm>) Erişim Tarihi: 14.04.2009.
10. Anonim (2008). (<http://www.tumgazeteler.com/?a=4474047>) Erişim Tarihi: 26.05.2009.
11. Anonim (2008). (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing>) Erişim Tarihi: 26.05.2009.
12. Anonim (2009). (<http://www.ensonhaber.com/gundem/199793/hemsireden-taciz-sikayeti.html>) Erişim Tarihi: 07.07.2009.
13. Anonim (2009). (<http://www.gsgm.gov.tr/#>) Erişim Tarihi: 10.12.2009.
14. Anonim(2009).(http://www.gsgm.gov.tr/sayfalar/birimler07/birimler_09/personel/index.htm) Erişim Tarihi: 10.12.2009.
15. Anonim(2009).(http://www.gsgm.gov.tr/sayfalar/teskilat_sema/teskilat_sema_2009.xls) Erişim Tarihi: 10.12.2009.
16. Anonim (2009). (<http://www.haberler.com/intiharda-mobbing-kusku-haberi/>) Erişim Tarihi: 07.07.2009.
17. Anonim (2009). (<http://www.haberler.com/esin-in-babasindan-izaydas-a-mobbing-davasi-haberi/>) Erişim Tarihi: 07.07.2009.
18. Anonim(2009).(http://www.kenthaber.com/Haber/egitim/Normal/harp-okulunda-yildirma-davasi/haber_186980) Erişim Tarihi: 24.10.2009.
19. Anonim (2009). (<http://www.mobbingturkiye.com/page.php?id=3>) Erişim Tarihi:12.02.2009.
20. Anonim (2009). (<http://www.sporyoneticiligi.com/turkiyede-spor-teskilatlarinin-tarihsel-gelisimi.html>) Erişim Tarihi: 03.12.2009.
21. Anonim(2009).(<http://sp.gsgm.gov.tr/documents/planlar/GenclikSporGenelMudurlu>

guSP1014.pdf) Erişim Tarihi: 10.12.2009.

22. Anonim (2009). (http://www.yerelgundem.com/haber_oku.php?id=5215) Erişim Tarihi: 07.07.2009.
23. Archer D. (1999). Exploring “Bullying” Culture in the Para-military Organisation. International Journal of Manpower, Vol: 20; Issue: 1/2; Page: 94.
24. Arpacioğlu G. (2003). İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz. (<http://www.insankaynaklari.com/Cn/Contentbody.asp?Bodyid=2384>) Erişim Tarihi: 03.04.2009.
25. Arpacioğlu G. (2003). İşyerinde Zorbalık 2. (<http://www.hrdergi.com.tr>) Erişim Tarihi 20.05.2009.
26. Arpacioğlu G. (2006). İşyerinde Zorbalık. Donanma Komutanlığı Kurum Gelişimi Bülteni, Yıl: 4; Sayı:16. İstanbul.
27. Asunakutlu T, Safran B. (2005) Örgütlerdeki Yıldırma Uygulamaları ve Çatışma Arasındaki İlişki. 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul.
28. Aytaç S, Bilgel N, Bayram N. (2005). Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı Mobbing. XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Marmara Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Bildiriler Kitabı, İstanbul.
29. Baltaş A. (2003). Adı Yeni Konmuş Bir Olgı: İşyerinde Yıldırma. (http://www.acarbaltas.com/makaleler_detay.php?id=36) Erişim Tarihi: 08.10.2009.
30. Bahçe Ç. (2007). Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü.(Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), Ankara.
31. Barutçugil İ. (2005). Kişisel Gelişimde Kapıları Açmak, (1. Basım). Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
32. Basman ES.(1992). Abuse in the Workplace; management Remedies Westport Connecticut: Quorum Book.
33. Başaran E. (2000). Yönetim. (3. Basım). Feryal Matbaası, Ankara.
34. Baykal NA. (2005). Yutucu Rekabet, Kanuni Devrindeki Mobbing’den Günümüze. (1.Baskı), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
35. Baypınar B. (2003). İş Yerinde Cinsel Taciz. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 5; Sayı: 5. Kocaeli.
36. Bennett MW, Polden DJ, Rubin HJ. (1998). Employment Relationship Law and Practise. Aspen Publishers Inc., New York.
37. Bolman LG, Deal TE. (1991). Reframing Organizations, Artistry, Choice, and Leadership. Jossey-Bass Inc., California.
38. Bulut UH. (2007). Ortaöğretim Öğretmelerinde Psikolojik Şiddet Düzeyi (Mobbing). (Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde.
39. Canadian G. (2000). On the Job Violence. Rogers Publishing Ltd. Vol: 114; Issue: 3; Page : 12.

40. Cassito MG. (2003). Raising Awareness Of Psychological Harassment At Work. (<http://site.ebrary.com/lib.gazi>) Erişim Tarihi 10.04.2009.
41. Cemaloğlu N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:33; s.77-87, Ankara.
42. Ceylan L. (2005). Psikolojik Baskı ve Sınıf Öğretmenleri. (Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde.
43. Chappell D, Martino DV. (1998). Violence At Work. ILO Report.
44. Couling V. (2005). Dealing With Bullying & Harrasment At Workplace. Royal College of Nursing Working Well Intiative Seminars, Londra.
45. Coyne L, Seigne E, Randall P. (2000). Predicting Workplace Victim Status From Personality. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol: 9; Page: 3.
46. Crawford N. (1997). Bullying At Work: A Psychoanalytic Perspective. (<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/14388/PDFSTART>) Erişim Tarihi: 09.10.2009.
47. Çakır B. (2006). İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
48. Çobanoğlu Ş. (2005). Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri. Timaş Yayınları, İstanbul.
49. Davenport N, Schwartz RD, Elliott GP. (1999). Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace. (<http://www.mobbing-usa.com/Book.html>) Erişim Tarihi: 10.10.2009.
50. Davenport N, Schwartz RD, Eliot GP. (2003). Mobbing: İş Yerde Duygusal İncinme. (Çev: Osman Cem Ömertoy). Sistem Yayıncılık, İstanbul.
51. Demirçivi BM. (2008). Otel İşletmelerinde Yıldırma Eylemlerinin İş Gören Verimliliğine Etkisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi. (Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
52. Dierickx C. (2004). The Bully Employee: A Survival Guide for Supervisors. Super Vision, Vol: 65; Issue: 3; Page : 6–7.
53. Dilman T. (2007). Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Tacize Maruz Kalma Durumlarının Belirlenmesi. (Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
54. Dökmen Ü. (2005). Küçük Şeyler. Sistem Yayıncılık, (5. Basım). İstanbul.
55. Drago T. (2002). Labor/Rights-Spain: Fightings Bullys in the Workplace. Global Information Network. Inter Pres Service, New York.
56. Drucker PF. (1994). Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları. (Çev: Fatoş Dilber), ODTÜ Basım İşleri, Ankara.

57. Dunn K. (2000). Bullying in the Workplace Often Goes Unnoticed, *Workforce*, Vol:79; Issue: 4.
58. Einarsen S, Raknes BI, Matthiesen SB. (1994). Bullying and Harrasment At Work and Their Relationships to Work Environment Quality:AnExploratoryStudy. (<http://www.informaworld.com/smpp/ftinterface~content=a789555054~fulltext=713240930>) Erişim Tarihi: 04.03.2009.
59. Einarsen S, Raknes BL. (1997). Harrasment in the Workplace and the Victimization of Men. *Violence and Victims*, Vol:12; Page: 247-263.
60. Einarsen S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work. (<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0160200102.pdfhttp.>) Erişim Tarihi: 02.11.2009.
61. Einarsen S. (2000). Harassment And Bullying At Work: A Review Of TheScandinavianApproach.(http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VH7402K87Y3&_user=746906&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1074146790&_rerunOrigin=scholar.google&_acct=C000041758&_version=1&_urlVersion=0&_userid=746906&md5=8fb5a58aadcf02f1afeb4c5bdc9c22) Erişim Tarihi: 01.11.2009.
62. Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper CL. (2003). Bullying and Emotional Abuse in The Workplace: İnternational Oerspectives in Resarch and Practice. Taylor and Francis Books Ltd, London.
63. Ege H. (1997). II Mobbing in Italia Introduzione al Mobbing Culturale. Pitagora Editrice, Bologna.
64. Ertürk A. (2005). Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri. (Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
65. Espelage D, Swearer S. (2003). Research On School Bullying and Vicitimization: What Have We Learned And Where Do We Go From Here.(<http://www.questia.com/googleScholar.qst;jsessionid=KnqHBQyQ2ZVxFcrMyJHd0k0pwnphpdJvJzDGQYmvw7r2V7L2nGLL!568259201!950397748?docId=5002058631>) Erişim Tarihi: 02.11.2009.
66. Field T. (1996). Bully in Sight. How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying. Overcoming the Silence and Denial by which Abuse Thrives. Oxfordshire: Success Unlimited.
67. Fonseca AC. (2000). Bully in Sight: How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying. *Behaviour Rsearch and Therapy*, Vol: 38, Issue: 6, Zaterdag.
68. Fox S, Stallworth LE. (2005). Racial/Ethnic Bullying: Exploring LinksBetweenBullyingandRacismIntheUSWorkplace.(http://healthyworkplacebill.org/pdf/jvb04_re_bullying.pdf) Erişim Tarihi: 11.10.2009.

69. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun: 1. (1997). T.C. Başbakanlık Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
70. Golden TR. (1996). Swallowed by a Snake: The Gift of the Masculine Side of Healing. Gaithersburg. MD: Golden Healing Publishing LLC.
71. Gökçe TA.(2006), “İş Yerinde Yıldırma: Özel ve İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
72. Gökçe TA, Oğuz E. (2009.) Yükseköğretimde Yıldırma. Uluslararası 5. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi, Edirne.
73. Griesser M, Ekman J. (2005). Nepotistic Mobbing Behaviour in The Siberian.Jar.(http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W9W4DS93GH9&_user=746906&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1074154695&_rerunOrigin=scholar.google&_acct=C000041758&_version=1&_urlVersion=0&_userid=746906&md5=5839c91728c1981af05d9693e60970c5#cor1) Erişim Tarihi: 01.11.2009.
74. Groeblichhoff D, Becker M. (1996). A Case Study Of Mobbing and The Clinical Treatment of Mobbing Victims. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol: 5; Issue: 2; Page: 277-294.
75. Hall GCN. (1996). Theory- Based Assessment, Treatment, and Prevention of Sexual Aggression, New York.
76. Hannabuss S. (1998). Bullying at Work. (<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet;jsessionid=DDD0582581699725FF9C392EA615698B?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0150190502.pdf>) Erişim Tarihi: 02.11.2009.
77. Hockley C, Hell S. (2003). Norwood, Peacock Publishers. S. A. Reprint.
78. Hoel H, Rayner C, Cooper CL. (1999). Workplacebullying, İnternational Rewiew Of Industrial And Organizational Psychology.
79. Hoel H, Zaph D, Cooper CL. (2002). Wolrkplace Bullying and Stres. ([http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-3555\(02\)02008-5](http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-3555(02)02008-5)) Erişim Tarihi: 12.05.2009.
80. Işık E. (2007). “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
81. Kaya H. (2004). Şiddetin Yeni Bir Biçimi: Mobbing. (http://blog.milliyet.com.tr/Siddetin_yeni_bir_bicimi__Mobbing/Blog/?BlogNo=209467) Erişim Tarihi: 24.10.2009.
82. Kaymaz DG. (2007). İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Eğilimleri: Bir Örnek Olay. (Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya.

83. Konrad L. (1963). Here Am I - Where Are You? The Behaviour of the Greylag Goose. (www.librarything.com/work/234744) Erişim Tarihi: 15.09.2009.
84. Kök S. (2006). "İş yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma"; 14. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı , Atatürk Üniversitesi, Erzurum, ss. 161-170.
85. Köroğlu E. (1994). Amerikan Psikiyatri Birliği, DSM-IV Tanı Ölçütleri Başvuru El Kitabı, Hekimler Yayın Birliği, Ankara.
86. Leymann H. (1993). Atiologie und Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz-Eine Übersicht über die Bisherige Forschung. Zeitschrift für Personalforschung.Vol: 7; Page: 271.
87. Leymann H. (1995). Der Neue Mobbing Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote, Hamburg.
88. Leymann H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. Violence and Victims. Vol: 5; Page: 119.
89. Leymann H. (1996). The Content and Development of Bullying at Work. (<http://www.healthyworkplacebill.org/pdf/Leymann96.pdf>) Erişim Tarihi: 20.08.2009.
90. Leymann H. (2006). Mobbing- Its Course Over Time, The Mobbing Encyclopedia (<http://www.leymann.se/English/1220E.HTM>) Erişim Tarihi (12.06.2006).
91. Lorho F, Hilp U. (2001). Bullying at Work. (http://www.europarl.europa.eu/workingpapers/soci/pdf/108_en.pdf) Erişim Tarihi: 09.10.2009.
92. Lunenburg, FC, Ornstein AC. (1996). Educational Administration Concept and Practices. Second edition. Wadsworth Publishing Company, USA.
93. Mutlu E. (1998). İletişim Sözlüğü (3.Baskı). Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
94. Namie G, Namie R. (2000). The Bully at Work. What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job. Naperville, IL: Sourcebooks, Inc.
95. Namie G. (2003). Workplace Bullying: Escalated Incivility. (<http://workplacebullyinglaw.org/guide/education/pdf-docs/ivey.pdf>) Erişim Tarihi: 02.11.2009.
96. Niedle K. (1996). Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol: 5; Issue: 2; Page: 239-249. Retrieved September 8, 2005.
97. Oğuz Ş. (2005). İşyeri Salgını Yıldırma ile Mücadele Kolay Değil. Tercüman,Gazetesi.(<http://www.tercuman.com/Detay.asp?yaziID=757&yazarID=44>) Erişim Tarihi: 12.04.2009.
98. Öğülmüş S. (2001). Kişiler arası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
99. Özdevecioğlu M. (2003). Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Uludağ Üniversitesi,

İİBF Dergisi, Cilt:12, Sayı:1, Bursa.

- 100.Özgener Ş. (2004). İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım. Nobel Basım Yayımevi, Ankara.
- 101.Pasquale VD. (2002). Study Examines “Mobbing” at the Workplace. SFS Istitute for Social Research Analyses.
- 102.Peck MS. (1998). People of the Lie The Hope for Healing Human Evil. Amazon Co. Uk., New York.
- 103.Price S. (1995). Interpesronal Conflict Which Includes Mistreatment in aUniversityWorkplace.(<http://www.ingentaconnect.com/content/springer/vav/1995/0000010/00000004/art00003>) Erişim Tarihi: 06.05.2009.
- 104.Rahim MA. (2001). Referant Role and Styles of Handling İnterpersonal Conflict. The Journal of Social Psychology Vol: 126; Issue: 1. December 2005.
- 105.Rayner C, Hoel H. (1997). A Summary Review of Literature RelatingWorkplaceBullying.(<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/14384/PDFSTART>) Erişim Tarihi: 10.10.2009.
- 106.Rayner C. (1997). The Incidence of Workplace Bullying. (<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/14386/PDFSTART>) Erişim Tarihi: 15.10.2009.
- 107.Rayner C. (2002). Round Two! Redefining Bullying at Work. Staffordshire Uni., UK.
- 108.Resch M, Schubinski M. (1996). Mobbing – Prevention and Management in Organizations. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol: 5; Issue: 2; Page: 295-307.
- 109.Sakar M. (2000). İş Hukuku Uygulaması. (2. Basım). Beta Yayınları, İstanbul.
- 110.Schuster B. (1996). Rejection, Exclusion, and Harassment at Work and in Schools: An İntegration of Results From Research on Mobbing, Bullying And Peer Rejection. European Psychologist, Vol: 1; Issue: 4; Page: 293-317.
- 111.Tan UB. (2005). İş Yerde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İş Yerden Uzaklaştırma (Mobbing). (Marmara Üniversitesi, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- 112.Tınaz P. (2006). İş Yerde Psikolojik Taciz (Mobbing). (1. Baskı). Beta Yayınları, İstanbul.
- 113.Toker A. (2006). İşyerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. (Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- 114.Toren M. (2003). Beating the Bully. Australian CPA, Vol: 73; Issue: 8; Page: 54.
- 115.Torun A. (2004). İş Yerde Zorbalık. Marmara Üniversitesi, Öneri Dergisi, Cilt: 6, s: 22, İstanbul.
- 116.Turan F. (2006). İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma. (İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

117. Tutar H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet. Platin Yayınları. (3. Baskı), Ankara.
118. Tüzel E. (2009). Araştırma Görevlilerinin Maruz Kaldıkları Yıldırma (Mobbing) Davranışlarının Araştırma Görevlilerinin Sahip Oldukları Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi (Gazi Eğitim Fakültesi Örneği), 1. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi, Çanakkale.
119. Vartia M. (1996). The Sources Of Bullying – Psychological Work Environment And Organisational Climate. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol: 17; Issue: 4. September 2005.
120. Waggoner C. (2003). When Does Incivility Turn Into Downright Hurtful Behavior Teachers Behaving Badly. (<http://my.core.com/06/C8/mskiles/portfolio/Files/waggoner.pdf>). Erişim Tarihi: 02.11.2009.
121. Westhues K. (2004). Administrative Mobbing at the University of Toronto. Edwin Melen Pres, USA.
122. Westhues K. (1998). Eliminating Professors: A Guide to the Dismissal Process. Queenston Kempner Collegium Publications, Canada.
123. Westhues K. (2002). The Mobbing at Medaille Collage in 2002. University Of Waterloo 2002, Page: 2, Canada.
124. Wyatt J, ve Hare C. (1997). Work Abuse. How to Recognize and Survive H. Rochester, Vermont. Schenkman Boks, Inc.
125. Yamada DC. (2000). The Phenomenon of Workplace Bullying and the Need for Status-Blind Hostile Work Environment Protection. Georgetown Law Journal, Vol: 63 Issue: 3, New York.
126. Yıldırım F, Yiğit M. (2004). Mobbing'in Çalışanların Performansı Üzerindeki Etkileri. (Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İİBF, İşletme Bölümü, Seminer Çalışması), Nevşehir.
127. Yıldırım T. (2008). İlköğretim Okullarında Öğretmen – Yönetici İlişkilerinde Yıldırma ve Etkileri. (Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul.
128. Yücel D. (2002). İşyerinde Depresyon. İş Güç Bakış. İş Yaşamı Dergisi Sayı: 5; s.28-32, İstanbul.
129. Yücetürk E. (2002). Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing. (<http://www.bilgiyönetimiorg/cm/paper/yaz.ark.php>) Erişim Tarihi: 26.02.2008.
130. Yücetürk E. (2002). Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi? (http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226) Erişim Tarihi 18.05.2009.
131. Yücetürk E. (2005). “Türkiye’de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing)”, İktisat, İşletme, Finans Dergisi, S. 231, Haziran, Ankara.

132. Zapf D, Einarsen S. (2001). Bullying In The Workplace: Recent Trends In Research And Practice – An Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:10; Page: 369-373.
133. Zapf D, Gross C. (2001) Conflict Escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol: 10; Issue: 4. February 2004.
134. Zapf D, Leymann H. (1996). Mobbing and Victimization at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol: 5, Issue: 2.
135. Zapf D. (1999). Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing /Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, Vol:20; Page: 70-85. Retrieved February 16, 2004.

8. EKLER

Ek 1. Araştırmada kullanılan “Olumsuz Davranışlar Anketi” ((Negative Acts Questionnaire: NAQ).

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, çalıştığınız ortamlarda olumsuz durumlara maruz kalma sıklığınızı tespit etmektir. Araştırma ölçeği üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde “Olumsuz Davranışlar Ölçeği”, üçüncü bölümünde ise olumsuz davranışların genellikle kimler tarafından yapıldığına yönelik maddeler bulunmaktadır. Araştırma sonuçları bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacaktır. Bu sebeple adınızı ve kimliğinizi belirtmeniz gerekmemektedir.

İlgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Serkan HACICAFEROĞLU
Fırat Üniversitesi

1. Bölüm

Size uygun olan bölüme (x) işareti koyunuz.

- 1. Cinsiyetiniz:** 1. () Erkek 2. () Kadın
- 2. Yaşınız:** 1. () 21- 30 2. () 31- 40 3. () 41- 50 4. () 51 ve üzeri
- 3. Medeni durumunuz:** 1. () Evli 2. () Bekar 3. () Boşanmış
- 4. Kurumdaki göreviniz:**
1. () İl Müdürü
2. () Şube Müdürü
3. () İlçe Müdürü
4. () Sportif Eğitim Uzmanı
5. () Gençlik Merkezi Müdürü
6. () Sözleşmeli Spor Uzmanı
7. () Antrenör/ Sözleşmeli Antrenör
8. () Memur
- 5. Kaç yıldır bulunduğunuz kurumda çalışıyorsunuz?**
1. () 1- 10 2. () 11- 20 3. () 21- 30 4. () 31+
- 6. Eğitim düzeyiniz?**
1. () Ortaöğretim 2. () Ön lisans 3. () Lisans 4. () Yüksek Lisans- Doktora

2. Bölüm

Aşağıda sıralanmış olan davranışlar, çoğu kişi tarafından örgütlerindeki olumsuz davranış örnekleri olarak değerlendirilmektedir. Siz, son altı ay içerisinde aşağıda sıralanmış olumsuz davranışlarla, hangi sıklıkla karşılaştınız? **Son altı ay içindeki** yaşantınızı – sizin durumunuzu- en iyi yansıttığına inandığınız rakamı daire içine alınız.

M.	Davranışlar	Hiçbir zaman	Ara sıra	Her gün	Her hafta	Her ay
1	Bazı kişilerin başarınızı/performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması,	1	2	3	4	5
2	Çalışmalarınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi,	1	2	3	4	5
3	Yeterlilik düzeyinizin altında görevleri yapmaya zorlanmanız,	1	2	3	4	5
4	Göreviniz için önemli olan sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoş gitmeyecek görevlerin verilmesi,	1	2	3	4	5
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin çıkartılması,	1	2	3	4	5
6	Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışında bırakılmanız”,	1	2	3	4	5
7	Kişiliğiniz (örneğin alışkanlıklarınız, geçmişiniz, vb.), tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret ya da aşağılanma içeren yorumlarda bulunulması,	1	2	3	4	5
8	Bağırlamak ya da anlık öfkenin hedefi olmak,	1	2	3	4	5
9	Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmanız ve yolunuzun kesilmesi gibi tehdit içeren davranışlara maruz kalmanız,	1	2	3	4	5
10	Birilerinin, işten ayrılmanız gerektiğini ima etmesi ya da söylemesi,	1	2	3	4	5
11	Yanlışlarınızın ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması,	1	2	3	4	5
12	Birilerine yaklaştığınızda, görmezlikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız,	1	2	3	4	5
13	Çalışmanızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi,	1	2	3	4	5
14	Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması,	1	2	3	4	5
15	Geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız,	1	2	3	4	5
16	Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirmenizin imkânsız olduğu işleri/görevleri yapmanızın istenmesi,	1	2	3	4	5
17	Size karşı ithamlarda bulunulması,	1	2	3	4	5
18	İşinizin abartılı bir biçimde kontrol edilmesi,	1	2	3	4	5
19	Yasal haklarınızı talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması,	1	2	3	4	5
20	Sürekli sataşılması ve alaya maruz kalmanız,	1	2	3	4	5

21	Üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız,	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

Bugüne kadar çalışma ortamınızda “yıldırmaya” maruz kaldınız mı?

Yıldırmayı bir ya da birden çok kişinin, yine bir ya da birden çok kişiden kaynaklanan olumsuz davranışlara sürekli olarak maruz kaldığı ve kendilerini bu davranışlara karşı korumada/savunmada zorluk çektiği bir durum olarak tanımlıyoruz.

Bir kez sergilendikten sonra tekrarına rastlanmayan olaylar bu kapsamda **değerlendirilmemektedir.**

23. Yukarıdaki tanımlı dikkate alarak lütfen şu soruyu yanıtlayınız: Son altı ay içinde çalışma ortamında herhangi bir yıldırmaya maruz kaldınız mı? Parantezin içine (x) işareti koyunuz.

1. () Hayır
2. () Evet, ancak çok nadiren
3. () Evet, ara sıra
4. () Evet, hemen hemen hergün
5. () Evet, haftada birçok kez

3. Bölüm

Bu bölümde, son 6 aydan beri yukarıda ifade edilen olumsuz davranışlara maruz kaldıysanız, bu davranışları **size yönelten kişilerin özellikleri** ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

Olumsuz davranışlara maruz kalmadıysanız bu bölümü boş bırakınız.

Size uygun olan bölüme (x) işareti koyunuz.

1.Cinsiyeti: 1. () Erkek 2. () Kadın 3. () Her ikisi

2.Yaşı: 1. () 21- 30 2. () 31- 40 3. () 41- 50 4. () 51 ve üzeri

3. Medeni durumu: 1. () Evli 2. () Bekar 3. () Boşanmış

4. Kurumdaki görevi:

1. () İl Müdürü
2. () Şube Müdürü
3. () İlçe Müdürü
4. () Sportif Eğitim Uzmanı
5. () Gençlik Merkezi Müdürü
6. () Sözleşmeli Spor Uzmanı
7. () Antrenör/ Sözleşmeli Antrenör
8. () Memur

5. Kaç yıldır bulunduğunuz birimde çalışıyor?

1. () 1- 10
2. () 11- 20
3. () 21- 30
4. () 31 ve üzeri

6. Eğitim düzeyi?

1. () Ortaöğretim 2. () Ön lisans 3. () Lisans 4. () Yüksek Lisans - Doktora
Ek 2. Yıldırma Davranışları Hakkında Açıklama.

YILDIRMA HAKKINDA AÇIKLAMA

“İşyerinde psikolojik taciz” (mobbing), çok eskilerden bu yana var olan, ancak açığa çıkarılmaktan kaçınılan, karmaşık ve çok boyutlu bir konudur. Mobbing, bireyin iş yaşamında devamlı olarak psikolojik tacize uğramasıdır. Mobbing kelimesi İngilizce’den dilimize geçmiş bir sözcük olup anlamı, psikolojik şiddet, yıldırma, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme yada sıkıntı verme gibi anlamlara gelmektedir.

Yıldırma, bir ya da birden çok kişinin, olumsuz davranışlara sürekli olarak maruz kalması, bu davranışlara karşı koyamaması, karşı koymada zorluk çekmesi olarak da tanımlanabilir.

Mobbingin; kasıtlı olarak yapılması, sistematik olarak tekrarlanması ve uzun bir zamandan beri (en azından altı ay) yapılıyor olması mobbingin en belirgin özellikleri arasında sayılabilir.

9. ÖZGEÇMİŞ

Trabzon ilinin Sürmene İlçesinde 01.10.1976 yılında doğdum. İlkokul ve ortaokulu Sürmene’de tamamladıktan sonra lise öğrenimimi İstanbul Pendik’te tamamladım. Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Spor Yöneticiliği Bölümünden Haziran 2000 yılında mezun oldum. 2001 yılında İnönü Üniversitesi’ne Beden Eğitimi Okutmanı olarak atandım. Halen İnönü Üniversitesi’nde bu göreve devam etmekteyim.