

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

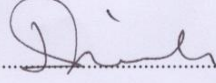
**PROFESYONEL VE AMATÖR**  
**FUTBOLCULARIN PSİKOLOJİK**  
**YILDIRMAYA (MOBBİNG) MARUZ**  
**KALMA SIKLIKLARININ**  
**ARAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mustafa KIZILKOCA**

**2012**

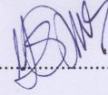
ONAY SAYFASI



Prof. Dr. Emine ÜNSALDI

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tez Yüksek Lisans/Doktora Tezi standartlarına uygun bulunmuştur.

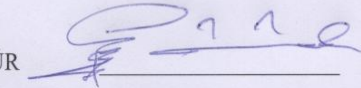


Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Yüksel SAVUCU

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

Yrd. Doç. Dr. Ercan GÜR



Danışman

Yüksek Lisans/Doktora Sınavı Jüri Üyeleri

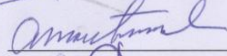
Yrd. Doç. Dr. Ragıp PALA



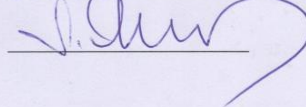
Yrd. Doç. Dr. Nurhan HALİSDEMİR



Yrd. Doç. Dr. Eyyüp NACAR



Yrd. Doç. Dr. Serdar ORHAN



## TEŞEKKÜR

Tez danışmanım olarak çalışmalarım süresince bilgi, görüş ve deneyimlerinden faydalandığım, beni her zaman yüreklendiren, moral veren çok değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ercan GÜR'e en içten saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisans tez dönemimde yardımlarını esirgemeyen Sayın Araştırma Görevlisi Abdurrahman KIRTEPE 'ye teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisans tez dönemimde akademik bilgi ve deneyimlerini sürekli benimle paylaşan, yol gösteren, her zaman büyük desteğini gördüğüm Sayın Öğretim Görevlisi Serkan METİN'e teşekkürlerimi sunuyorum. Tezin veriler kısmının oluşmasında kıymetli vaktini bana ayırıp görüş ve deneyimlerini, içtenlikle ve samimiyetle paylaşarak bu araştırmaya büyük katkı sunan Sayın Yrd. Doç. Dr. Atalay GACAR 'a teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans süresince bana gösterdikleri sabır ve destekten dolayı sevgili aileme teşekkür ediyorum.

Her zaman olduğu gibi bu uzun ve meşakkatli süreçte de hiç sıkılmadan, yorulmadan bana manevi desteklerini esirgemeyen değerli büyüklerim Sayın Zafer AYZAZ, Vedat DEMİRBAĞ ve Yrd. Doç. Dr. Nurhan HALİSDEMİR'e teşekkür ediyorum.

Çalışmalarım süresinde yurt dışı programları yoğun olan ve bu yoğunluk içerisinde zamanını bana ayıran Sayın Yrd. Doç. Dr. Muammer BAŞİ 'ye teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

<b>BAŞLIK SAYFASI</b> .....	<b>i</b>
<b>ONAY SAYFASI</b> .....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>1. ÖZET</b> .....	<b>1</b>
<b>2. ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>3. GİRİŞ</b> .....	<b>3</b>
3.1. Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Kavramı.....	4
3.1.1. Psikolojik Yıldırma ( Mobbing) Tarihsel Gelişimi.....	7
3.1.2. Yıldırmanın Kavramsal Gelişimi .....	9
3.2. Mobbing'in Boyutları .....	11
3.3. Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Oluşumu .....	14
3.3.1. Yıldırma Davranışları.....	14
3.3.2. Mobbin Süreci ve Aşamaları.....	18
3.3.3. Mobbingin Tipolojisi .....	23
3.4. Psikolojik yıldırma (Mobbing) Dereceleri .....	27
3.5. Psikolojik Yıldırmanın Ortaya Çıkış ve Devam Etme Nedenleri .....	30
3.5.1. Kişisel Nedenler .....	32
3.5.2. Yıldırma/Mobbing Uygulananların Kişiliği.....	34
3.5.3. Psikolojik Yıldırma/Mobbing Uygulayıcılarının Kişiliği .....	41
3.6. Futbol Kulüplerinde Yıldırma Türleri ve Etkileri.....	50
3.6.1. Yıldırmanın Kulüp Üzerindeki etkileri .....	52

3.6.2. Psikolojik Yıldırmannın Kulüp İçindeki Etkileri.....	54
3.6.3. Yıldırmannın Futbolcular Üzerindeki Etkileri.....	58
<b>4. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>65</b>
4.1. Araştırmanın Modeli.....	65
4.2. Evren ve Örneklem.....	65
4.3. Veri Toplama araçları.....	66
4.4. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	67
<b>5. BULGULAR.....</b>	<b>68</b>
5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	68
5.2. Amatör futbolcularda Psikolojik Yıldıрма (Mobbing) Alt Boyutları Puan Dağılımı.....	70
5.3. Profesyonel futbolcularda Psikolojik Yıldıрма (Mobbing) Alt Boyutları Puan Dağılımı.....	76
5.4. Profesyonel ve Amatör futbolcularda Psikolojik Yıldıрма (Mobbing) Alt Boyutları Puan Dağılımı.....	82
<b>6. TARTIşMA VE SONUÇ.....</b>	<b>90</b>
<b>7. KAYNAKLAR.....</b>	<b>99</b>
<b>8.EKLER.....</b>	<b>106</b>
Ek 1. Kişisel Bilgi Formu.....	106
Ek 2. Anket Formu.....	107
<b>9.ÖZGEÇMİş.....</b>	<b>109</b>

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Mobbinge Maruz Kalanlarda Etkilenmenin Alt Boyutları .....	66
Tablo 2. Profesyonel ve Amatör futbolcuların Yaşa göre sayısal dağılımları .....	68
Tablo 3. Profesyonel ve Amatör futbolcuların Eğitim Durumlarına göre Dağılımları.....	69
Tablo 4. Profesyonel ve Amatör futbolcuların kulüpteki sporculuk yılı Dağılımları.....	69
Tablo 5. Profesyonel ve Amatör futbolcuların Takım kategorisiDağılımları .....	70
Tablo 6. Psikolojik yıldırma ( mobbing) alt boyutları N, $\bar{X}$ , Ss ortalamaları ile yaş dağılımı değişkenleriyle ilişkisi .....	70
Tablo 7. Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, yaş değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri.....	71
Tablo 8. Psikolojik Yıldırma( mobbing) alt boyutları N, $\bar{X}$ , Ss ortalamaları ile Eğitim dağılımı değişkenleriyle ilişkisi .....	72
Tablo 9. Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, Eğitim değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri.....	73
Tablo 10. Yıldırma (mobbing) alt boyutları N, $\bar{X}$ , Ss ortalamaları ile kulüpteki sporculuk yılı dağılımları değişkenleriyle ilişkisi .....	74
Tablo 11. Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, Kulüpteki sporculuk yılı değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri. ....	75
Tablo 12. Yıldırma( mobbing) alt boyutları N, $\bar{X}$ , Ss ortalamaları ile yaş dağılımı değişkenleriyle ilişkisi.....	76
Tablo 13. Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, yaş değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri.....	77

Tablo 14. Psikolojik yıldırma( mobbing) alt boyutları N, $\bar{X}$ , Ss ortalamaları ile Eğitim dağılımı değişkenleri dağılımı değerleri.....	78
Tablo 15. Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, Eğitim değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri.....	79
Tablo 16.Psikolojik yıldırma( mobbing) alt boyutları N, $\bar{X}$ , Ss ortalamaları ile kulüpteki sporculuk yılı dağılımları değişkenleriyle ilişkisi .....	80
Tablo 17.Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, Kulüpteki sporculuk yılı değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri. ....	81
Tablo 18. Psikolojik yıldırma( mobbing) alt boyutları N, $\bar{X}$ , Ss ortalamaları ile yaş dağılımı değişkenleriyle ilişkisi .....	82
Tablo 19. Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, yaş değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri.....	83
Tablo 20. Psikolojik yıldırma( mobbing) alt boyutları N, $\bar{X}$ , Ss ortalamaları ile Eğitim dağılımı değişkenleriyle ilişkisi.....	84
Tablo 21. Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, Eğitim değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri.....	85
Tablo 22. Psikolojik yıldırma( mobbing) alt boyutları N, $\bar{X}$ , Ss ortalamaları ile kulüpteki sporculuk yılı dağılımları değişkenleriyle ilişkisi .....	86
Tablo 23. Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, Kulüpteki sporculuk yılı değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri. ....	87
Tablo 24. Takım kategorisinde görev, örgüt içi ve sosyal ilişki alt boyutlar tablosu.....	88

## 1. ÖZET

Bu çalışmada, futbolcuların psikolojik yıldırma maruz kalma sıklıklarını belirlemek, Profesyonel ve amatör olarak futbol oynamanın psikolojik yıldırma maruz kalma sıklıklarını etkileme durumlarını ortaya koymak ve futbolcuların oynadıkları lig ve demografik özellikleri ile psikolojik yıldırılmaya maruz kalma sıklıkları arasındaki ilişkiyi saptamak amaçlanmıştır.

Araştırmaya Türkiye Futbol Federasyonu kulüplerinde mücadele eden futbolculardan tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen 128 futbolcu gönüllü olarak katılmıştır. Çalışmaya katılan futbolcuların gerekli bilgileriyle birlikte demografik özelliklerini belirlemeye yönelik bir bilgi formu hazırlanmıştır. Ayrıca futbolcuların psikolojik yıldırma maruz kalma sıklıklarını belirlemek için "Sporcular için Mobbing (Yıldırma) Envanteri" kullanılmıştır.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS istatistik paket programı kullanılmış olup anlamlılık düzeyi  $P < 0.05$  olarak alınmıştır. İstatistikî yöntem olarak; frekans, yüzde dağılımları, bağımsız gruplar için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Psikolojik yıldırma ve demografik arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek için ise korelasyon analizi uygulanmıştır.

Araştırmamızda elde edilen demografik özelliklerine göre yaş, eğitim, sporculuk yılı ve takım kategorisi bakımından incelendiğinde profesyonel ve amatör futbolcuların psikolojik yıldırma maruz kalmadıkları, İstatistikî analizlere baktığımızda anlamlı farklılaşmanın olmadığı bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Yıldırma, Futbolcu, Amatör, Profesyonel

**2. ABSTRACT**

**THE STUDY OF THE FREQUENCY OF EXPOSURE TO  
PSYCHOLOGICAL DEMORALIZATION (MOBBING) FOR THE  
PROFESSIONAL AND AMATEUR FOOTBALLERS**

The purpose of this study is to define the frequency of exposure to psychological demoralization for the footballers, to present the effects of playing football professional and amateur on the frequency of exposure to psychological demoralization and to determine the relationship between the league in which the footballers are playing, their demographical characteristics and the frequency of exposure to psychological demoralization.

128 footballers determined through the method of random sampling from Turkish Football Federation clubs participated in the study voluntarily. An information form intended to determine the necessary information and demographical characteristics of the footballers participating in the study was prepared. In addition, “Mobbing (Demoralization) Inventory for the Athletes” was used to determine the frequency of exposure to psychological demoralization for the footballers.

SPSS statistics packaged software was used in the evaluation of survey data and  $P < 0.05$  has been taken as significance level. Frequency, percentage distributions, t-test for independent groups and unilateral variance analysis (ANOVA) were used as statistical method. Correlation analysis was applied to determine the level and direction of the relationship between psychological demoralization and demographics.

According to the demographic features acquired through the survey, it has been discovered that when analyzed in terms of age, education, sportsmanship year and team category, professional and amateur footballers aren't exposed to psychological demoralization. It has been discovered that there is no meaningful differentiation by looking at the statistical analyses.

**Keywords:** Mobbing, Soccer, Amateur, Professional

### 3. GİRİŞ

Toplumsal yaşam, insanoğlunun zamanının büyük kısmını geçirdiği, sosyal ilişkiler kurduğu, kaçınılmaz bir şekilde “örgütsel stres” olarak kavramsallaştırılan sıkıntıların yaşandığı teşkilatlı yapıdır. İş stresi ya da mesleki stres olarak da adlandırılan kavram, pek çok etkene bağlı olarak değişmektedir. İşyerindeki stres etkenlerinden en az dikkat çeken veya normal olarak karşılanana ise yabancı literatürde “Mobbing” Türkçede “Psikolojik yıldırma” olarak ifade edilen sosyo- psikolojik durumdur. Psikolojik yıldırma, bir bireyin ya da bir grubun hedef seçilmiş bireye karşı uyguladıkları sürekli, sistematik, küçük düşürücü, hakir görücü, yıldırıcı, haksız söz ve davranışlarda bulunmasıdır (1).

Mobbing sözcük anlamı olarak Latince; psikolojik şiddet, psikolojik yıldırma, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek, duygusal taciz, özellikle hiyerarşik yapılanmanın olduğu gruplarda ve kontrolün güç olduğu kurum ve örgütlerde, otoriteyi elinde bulunduran bir bireyin ya da grubun, diğer bir bireye veya gruba psikolojik olarak uyguladığı, uzun süreli ve sistematik bir şekilde baskı uygulamasıdır, şeklinde tanımlanmaktadır (2).

Psikolojik yıldırmanın spor alanlarında da uygulandığını düşünüldüğünden, profesyonel ve amatör futbolcuların psikolojik yıldırmaya maruz kalıp kalmadıklarını incelemek için bu araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda öncelikle Mobbing kavramının tanımı yapılarak mobbinge ilgili “ psikolojik yıldırma, taciz, şiddet kavramları açıklanmıştır.

Psikolojik yıldırmanın oluşumundan bahsedilerek, psikolojik yıldırmanın oluşumundaki dereceler üzerinde durulmuştur. Araştırmanın takip eden

bölümlerinde Psikolojik yıldırmanın ortaya çıkış nedenlerinden bahsedilerek yıldırmaya sebep olan faktörlerin açıklaması yapılmıştır.

Araştırmanın takip eden bölümünde Profesyonel ve amatör futbolcular üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın yöntemine dair bilgiler verilmiş, ardından elde edilen bulgular, tablolar ve grafikler aracılığıyla sunulmuştur. Son olarak elde edilen bulgulardan ulaşılan sonuçlar, literatür eşliğinde tartışılarak yorumlanmaya çalışılmış, bu doğrultuda da öneriler getirilmiştir.

Profesyonel ve amatör futbolcular Psikolojik yıldırmanın (Mobbing) farkındadırlar. Futbolcuların Psikolojik yıldırmaya yaş, eğitim, kulüpteki sporculuk yılı ve oynadığı takım kategorisi dikkate alındığında, Mobbinge maruz kalmış mıdır? sorularına cevap aranacaktır.

### **3.1. Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Kavramı**

Psikolojik yıldırma (mobbing), toplumsal ortamlarda bireye karşı yapılan psikolojik baskı olarak tanımlanabilir. Köken olarak İngilizcede Mob kelimesinden türemiştir (3).

Mob kelimesinin Türkçe karşılığı fiziksel şiddet olmadan kişiye karşı yapılan psikolojik baskı anlamına gelmektedir.

Mobbing ilk başlarda bir topluluk içindeki tek bir bireye uygulanan psikolojik bir hareket olarak algılanırken günümüzde yıldırma sistematik olarak uygulandığı çevrelerde gözlemlenmektedir. Mobbing uygulanan bireylerde zaman içerisinde çevreyle olan ilişkilerini kısıtlarken diğer yandan da bireyin yaptığı işteki performansını düşürmektedir.

Psikolojik yıldırma işleminin genel çerçevesine bakıldığından sadece baskı kurmayla değil aynı zamanda kişiyi toplum içerisinde zor duruma sokacak ve küçük düşürecek şekilde isimlerle hitap ederek de yapıldığı görülmektedir.

Psikolojik yıldırmanın ilk başlarda sadece kişiye zarar verdiği düşünülüyordu. Zaman içinde yapılan araştırmalarda verdiği zararın boyutunun daha fazla olduğu görülmüştür. İş ortamındaki huzursuzluğun kişinin yaptığı işi doğrudan etkilediği yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir.

Farklı alanlardaki Mobbing çalışmalarından elde edilen sonuçlar göstermektedir ki işin ağırlığı arttıkça mobbing kişi üzerindeki etkisi artmaktadır. Özellikle bedensel yönden yoğun bir performans isteyen spor alanında bu etki daha fazladır.

Örneğin futbol takımlarındaki oyuncuları etkileyen unsurlar arasında takımın oynadığı ligdeki durumu ve sıralamadaki yeri futbolcu üzerinde yüksek seviyeli bir baskı oluşturmaktadır. Bu baskılarla birlikte bir futbolcuya takım arkadaşları, Antrenör veya yöneticiler tarafından uygulanan mobbing kişinin performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Türkiye de yıldırma ile ilgili birkaç yıldır araştırmalar yapılmasına karşın Batılı ülkelerde bu konuda yapılmış birçok araştırma mevcuttur.

Bu anlamıyla mobbing, “mağdurun benliğini öldürme çabası” olarak görülebilir. Bu davranışın altında yatan temel neden; üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etme arzusudur. Einarsen mobbingi, çalışanların ve yönetimin kabul ettiği kaba davranışlarla zaman içinde gelişen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Einarsen aynı zamanda mobbingin, çoğu zaman uzun vadeli bir süreç olduğunu ve bu eylemlerin, bu süreç içinde zamanla düzeyinin arttığını ve

eylemlerdeki bu artışı, çoğu kişinin fark etmediğini de belirtmektedir. Bu tanıma benzer bir tanım da Yüctürk'ün tanımıdır. Yüctürk mobbingi, örgütte, sık sık uygulanan uzun süre devam eden düşmanca eylemler olduğunu belirtmektedir (4).

Almanya Çalışma ve Sosyal İşler Federal Bakanlığı'nın (SFS) 2002 raporuna göre; Almanya'da çalışan işgörenlerin % 2. 7'si (yaklaşık olarak 800.000 kişi) duygusal tacize uğramaktadır. Rapora göre, dokuz çalışandan biri, çalışma hayatının tamamı boyunca duygusal tacize maruz kalmıştır.

İspanya'da Alcal de Henares Üniversitesi tarafından duygusal taciz konusunda yapılan bir araştırma, Avrupa Birliğinde işçilerin %15'inin duygusal taciz mağduru olduklarını göstermiştir.

İskandinav ülkelerinde mobbing, doğrudan bir suç olarak yasalarda yer almaktadır. Bu ülkeler arasında mobbing konusunda en büyük ilerlemelerin kaydedildiği ülke, İsveç'tir. İsveç'te "işyerlerinde taciz", 1994de yayınlanan İş güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasıyla bir suç olarak tanınmaktadır. Finlandiyada 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı yasasına fiziksel şiddet yanında psikolojik şiddet de dahil edilmiştir. Danimarkada 2004 yılında hazırlanan yasa tasarısına, psikolojik taciz sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklara ilişkin önlemler de eklenmiştir. İrlanda'da 1999 dan bu yana, hükümet tarafından görevlendirilen uzman gruplar, işyerlerinde taciz ve şiddetle ilgili çalışmalar yapmaktadır . İtalya' da bölgesel olarak mobbing karşıtı yasalar yürürlüğe girmiş ve psikolojik şiddet dolayısıyla ortaya çıkan rahatsızlıklar iş kazası kapsamına alınmıştır (5).

### 3.1.1. Psikolojik Yıldırma ( Mobbing) Tarihsel Gelişimi

Bu bölümde, mobbingin tarihçesi, geçirdiği evreler, çeşitli kuruluş ve kişilerce yapılmış mobbing tanımları, mobbing uygulamalarının nedenleri, mobbing süreci ve işleyiş şekli, yatay ve dikey mobbing olarak mobbing türleri ve mobbing davranışları üzerinde durulacaktır.

Psikolojik yıldırma kavramı özellikle 1990'lı yıllarda yönetim ve organizasyon araştırmaları ve toplumsal yaşamda anlaşılmaz olmaktan çıkmış ve araştırmalara konu olmaya başlamıştır . Psikolojik Yıldırma (Mobbing) kavramı, 20 yılı aşkın süredir üzerinde bilimsel araştırmalar yapılan bir konu olmakla birlikte, son on yıl içinde akademisyenler tarafından sıklıkla araştırılmaya başlanmış ve yıldırma üzerine birçok makale ve tez yazılmıştır (5).

İşyerlerinde uygulanan psikolojik tacizler konusunda yaptığı çalışmalarla tanınan Alman çalışma psikologu Harald Ege'e göre mobbing, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19.yy'da biyologlar tarafından kullanılan İngilizce bir terimdir. Mobbing kavramının daha sonra 1960'larda hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından kullanıldığı görülmektedir. Lorenz mobbing kavramını, küçük havyan gruplarının(örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvan (örneğin tilki) toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması; ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atılması durumunu ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Daha sonra bu kavram, İsveçli hekim Peter Paul Heinemann tarafından çocuklarda oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı

giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Çalışma hayatında mobbing veya psikolojik terör, düşmanca ve etik dışı hareketler içeren, bir veya birkaç kişi tarafından sistematik olarak genelde bir kişiye karşı uygulanan ve bu kişinin yardımsız ve savunmasız bir duruma düşmesine neden olan davranışlardır.

1960'lı yıllarda Avustralyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışı tanımlamak için kullanılmıştır. Lorenz, güçsüz bir hayvan grubunun kendilerini tehdit eden güçlü tek bir hayvana karşı saldırılarını “mobbing” olarak adlandırmıştır. Daha sonra İsveçli bilim adamı Dr. Peter Paul Heinemann, çocuklarda diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen zorbalık davranışlarını araştırmış ve mobbing terimini kullanmıştır. Daha sonra, İsveçli Fizikçi Heinemann, 1972 yılında çocukların sınıfta bir birlerine karşı davranışlarını inceleyerek, Lorenz'in hayvanlar için kullanmış olduğu “mobbing” terimini küçük bir grup çocuğun tek bir çocuğa karşı yapmış olduğu davranış için kullanmıştır. Geçiğimiz 20 yıl içinde çocukların bu tür davranışları Norveçli bilim adamı Dan Olweus tarafından sıklıkla araştırılmıştır (3).

Leymann tarafından yapılan çalışmalara göre, psikolojik yıldırma örgütlerde görülen ağır bir taciz türüdür. Dr. Leymann işyerinde “zor kişiler” olarak bildirilen kişileri araştırmış ve bunların başlangıçta “zor” olmadığını ve davranışlarının kalıtsal bir kişilik bozukluğu olmadığını ortaya çıkarmıştır. İşyeri yapısı ve kültürünün, bu insanları “zor” sıfatıyla damgalandıklarını belirlemiştir. Yıldırma konusunda Dr. Leymann İsveç'te bir klinik kurmuş ve burada İsveç ve Norveç'ten 1700 yıldırma hastasını tedavi etmiştir (6).

Zapf'a göre ise psikolojik yıldırma (mobbing) bireyin bulunduğu ortamda rahatsız edilmesi aşağılanması, bireyin yapamayacağı işler vererek küçük düşmesini sağlamaktır (7).

Avrupa İş Güvenliği ve Sağlığı Dairesine göre yıldırma, bir ya da bir grup çalışana karşı yapılan, çalışanın güvenliğini ve sağlığını tehdit eden sebepsiz davranış örüntüleri olarak tanımlanmıştır. Yıldırma, çoğunlukla saldırganlar grubu tarafından tek bir kişiye yönelik olarak yapılan psikolojik bir saldırı olarak tanımlanmaktadır. Teorik olarak yıldırma, işyerinde yaşanan stresin aşırı bir türüdür. Diğer stres faktörlerine göre yıldırma, sürekli devam eden, hedef alınan bireyin sistematik olarak sıkça taciz edildiği artan bir çatışma türü olarak da tanımlanmaktadır (8).

### **3.1.2. Yıldırmanın Kavramsal Gelişimi**

Psikolojik yıldırma (mobbing) ifadesini ilk olarak Lorenz küçük hayvanlardan oluşan grupların daha büyük bir hayvanın tehdidini bertaraf etmek veya bir düşmanı kaçırmak için gösterdiği davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Psikolojik yıldırma genelde yırtıcı bir hayvana, bazen de aynı cins karşı, grupça yapılan saldırı olarak tanımlanmıştır (6).

Bir araştırmada, kuşların saldırgan hayvanlara karşı kendilerini koruma biçimlerini tanımlamada yıldırma ifadesi kullanılmış, psikolojik yıldırmanın kuşlar, balıklar ve memeliler arasında yaygın olarak görüldüğü belirtilmiştir.

Çalışma ortamında mobbing veya psikolojik yıldırma, düşmanca ve ahlak dışı davranışlar içeren, bir bireye ya da gruba karşı yapılan ve bireyin aciz ve savunmasız bir duruma düşmesine sebep olan davranışlardır (7).

Leymann'a göre, İsveçli Dr.Peter-Paul Heinemann yıldırma kavramını bireyi yalıtkan hale getirip umutsuz bir hale getiren bireyin kendinin öldürmesine kadar sürükleyen bu davranışın önemini kitabını yazarak dile getirmiştir. Ancak Leymann, Brodsky'nin doğrudan doğruya bu olguyu analiz etmediğini ve bu olayları işyeri kazaları, psikolojik stres ve uzun çalışma saatlerinin ve monoton iş görevlerinin yol açtığı sıkıntı olarak sunduğunu ifade etmiştir (6).

Çalışma hayatında mobbing veya psikolojik yıldırma, düşmanca ve etik dışı hareketler içeren, bir veya birkaç kişi tarafından sistematik ve devamlı olarak genelde bir kişiye karşı uygulanan ve bu kişinin yardımsız ve savunmasız bir duruma düşmesine neden olan davranışlardır (7).

Leymann, 80'li yıllarda Psikolojik yıldırma iş yerlerinde yetişkinler arasında benzer grup şiddetini fark ettiğinde kullanmıştır. Başlangıç'ta zor kişilerin davranışı ve karakterlerinden kaynaklandığı sanılan bu davranışların aslında zor ve kalıtsal olmadığını, işyeri yapısı ve kültürünün bu insanları etkileyerek zor insan olmalarına neden olduklarını belirlemiştir (8).

Avrupa'da yıldırma 1982'den sonra işyerlerinde 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 de bir çeşit zorbalık yaşandığı fark edilmiştir (9).

Davenport'a göre, Leymann ve Gustafsson, İsveç'te işyerinde yıldırma tanımını, bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistematik bir biçimde düşmanca ve ahlakdışı bir iletişim yöneltmesi şeklinde, psikolojik bir terör olduğunu belirterek açıklamıştır (3).

Yukarıda yapılan tüm tanımlamalar, örgütlerde yaşanan Psikolojik yıldırmaı ortaya koyma çabalarıdır. Literatüre yeni kazandırılan bir konu hakkında farklı bölgelerde ve alanlarda yapılan araştırmalarda farklı isimlendirmelerin olması olağandır. Zamanla Psikolojik yıldırmaı ifade etmede bir tek terimin kabul görmesi beklenebileceği gibi bölgesel farklılıklara göre farklı isimlerle anılmasının da konuya zenginlik katabileceği düşünülebilir (10).

Zapf ise yıldırma eylemi, işyerinde yapılan işkence, terör, duygusal taciz ve eziyet olarak ifade etmektedir (11).

Hırsgoyen işyerindeki tacizi; kötü bir anlam taşıyan her tür davranışı, sözü, eylemi, hareketi ve yazıyı kapsamaktadır. Bu durum, karşı tarafın kişiliğine, şahsiyetine ya da fiziki ve ruhsal dengesine zarar verip, kişinin işini tehlikeye sokabilmekte ya da çalışma ortamını bozacak bir davranış olarak ifade etmektedir (12).

Einarsen'e göre duygusal taciz; çalışanlara üstleri, astları ya da aynı düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan ve her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi anlamlara gelmektedir (4).

### **3.2. Mobbing'in Boyutları**

Psikolojik yıldırma, örgüt içindeki konumuna göre kimi zaman bir yönetici vasıtasıyla, kimi zaman çalışma arkadaşları tarafından, kimi zaman ise astların

birlikte hareket etmesi şeklinde vuku bulabilir. Bazen dolaylı yollar kullanılır. Bazen de direkt saldırganlık şeklinde gerçekleşebilir (13).

Örgütlerdeki mobbing her yaştaki çalışan için önemli bir sorundur ve tüm yaş ve meslek grubundaki çalışanları tehdit etmektedir. Başka bir ifadeyle, yıldırma yaklaşık tüm örgütlerde görülen önemli bir örgütsel sorundur. İsveç'te yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre 4.4 milyondan oluşan işgücünün %3.5'i yani yaklaşık olarak 154.000 kişi iş hayatında yıldırma mağduru olmaktadır (9).

Leymann ve birçok araştırmacı yetişkinlerin %2 ile %5'i arasında iş yaşamları boyunca en az bir kez Psikolojik yıldırma maruz kaldığını tahmin ettiğini ifade ettiğini, diğer %95'lik kısım da yıldırma sürecine gözlemci, seyirci ya da suçu işleyen kişi olarak dâhil olduğunu bildirmektedir (6). Çobanoğlu'na göre de, Leymann'ın tahminlerine göre, ABD'de yılda 4 milyon kişi yıldırma mağduru olmaktadır. İsveç'teki bir yıldaki intiharların %10'u ile %20'si işyerindeki yıldırma sonucunda meydana gelmektedir(14). İngiltere, %20 ile Avrupa ülkeleri arasında duygusal tacizin en yaygın görüldüğü ülkedir. İngiltere'de iş stresine bağlı yıllık para kaybı 12 milyar sterlidir. Bu zararın %50'si yıldırma kaynaklanmaktadır (4).

Tanoğluna' göre, 2000'de Avustralya Hemşire Federasyonu anketinde elde edilen sonuçlara göre katılımcıların (15):

- %84'ü yıldırma yaşamıştır,
- %73'ü bunaltıcı ve mutsuz işyeri ortamında çalışmaktadır.
- %65'i konuşmaya korkmaktadır.
- %43'ü imkânsız hedeflerin baskısı altındadır.
- %40'ı küfürlü konuşmaya maruz kalmaktadır.

- %38'i aşağılayıcı şakalara maruz kalmaktadır.
- %23'ü fiziksel saldırıya uğramıştır.
- %15'i saldırıya uğramıştır.

Aktop'un öğretim elemanlarının yıldırımaya ilişkin görüş ve deneyimlerini tespit etmek için 427 öğretim elemanı üzerinde yapmış olduğu araştırma verilerine göre, öğretim elemanlarının yaşlarının fakülte içindeki davranışları sosyal ilişkilerine ve itibarlarına saldırı niteliğinde algılamaları üzerindeki etkisi anlamlıdır (16).

Dilman'ın, özel hastanelerde çalışan 253 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, hemşirelerin %70 oranında yıldırımaya uğradığı, %42.4'ünün yüksek düzeyde psikolojik yıldırımaya maruz kaldığı ve uygulayıcılarının ise, doktorlar, hemşire hizmetleri yöneticileri, hasta ve hasta yakınları olduğu saptanmıştır (17).

Arpacıoğlu'da bazı araştırma sonuçlarında işyerinde; sindirme, yıldırma, yalıtma ve aşağılama yoluyla kişiyi işten çıkarmaya zorlamanın bir yönetim biçimi olarak benimsendiği vurgulamaktadır (18). Psikolojik yıldırımaya uğrayan kişi, psikolojik şiddetten birinci derecede etkileniyorsa; uyku bozukluğu yaşayabilir, ağlama krizlerine tutulabilir, alıngan olabilir ve yoğunlaşma güçlüğü çekebilir (19)

Yukarıdaki örneklerden de anlaşılacağı gibi Psikolojik yıldırma (mobbing) olgusu cinsiyetler arasında, her yaş ve mesleki gruplarda ve tüm çalışma hayatı boyunca meydana gelmekte, ülkelere ve bölgelere göre farklılık göstermektedir.

Rayner, Sheehan ve Barker'e göre, bir iş yerinde yaşanan olumsuz durumun yıldırma olarak nitelenebilmesinde 'sıklık' ve 'süreklilik' genelde araştırmacılar tarafından kabul gören bir belirleyicidir (20).

Einarsen ve Raknes'e göre de Psikolojik yıldırmanın iki özelliği vurgulanır ki bunlar; düşmanca kabul edilen saldırgan davranışların tekrar ve devamlı

olmasıdır. Einarsen'e göre, farklı ülkelerde yapılan araştırmalar, bir davranışın yıldırıcı olması için, o davranışın bir süre boyunca sıklıkla tekrarlanması gerektiğini göstermektedir. Örneğin, İskandinav ülkelerinde bir davranışın yıldırıcı olduğunun anlaşılması için o davranışın en az altı ay ve en az haftada bir görölmesi söz konusuyken, Avusturya'da, son altı ay içinde haftada sadece bir kez karşılaşılan bir davranış yıldırıcı kabul edilir (21).

Cowie ve ark.'da çalışmalarında bir davranışın yıldırıcı olabilmesi için sürekliliğe ve tekrarlılığa gerek olmadığını, böyle bir davranışın bir kez yapılmasının da yeterli olduğunu ileri sürmektedir (22).

### **3.3. Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Oluşumu**

Bu bölümde yıldırma kapsamına giren davranış tipleri ve yıldırma süreci incelenecektir.

#### **3.3.1. Yıldırma Davranışları**

Davranışlarımızı etkileyen birçok iç ve ya dış faktör vardır. İçgüdü, fiziksel gelişim, liderlik, aile, çevre, sosyal hayattaki roller, değişiklikler ve diğer etkenler davranışlarımızı etkileyen unsurlardan bazıları olarak sayılabilir (7). Bunun yanında çalışma saatleri, monoton yaşam, hastalık veya boşanma gibi gündelik hayatın rutini dışında gerçekleşen olaylar, kişilerin, çevresindeki insanlara karşı daha hoşgörüsüz, kırıcı olmalarına neden olabileceği gibi Psikolojik yıldırma sürecini de başlatan önemli unsurlar olabilir (22).

İşyerinde psikolojik yıldırma (mobbing), çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam eder. Mobbing oluştuğunda çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve mağdurun sağlığını olumsuz biçimde etkiler (23).

Psikolojik yıldırma genel olarak; çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırıyla başlamakta, insanların imajını, meslek ahlakını ve yeterliliğini küçültücü davranışları içermektedir (14). Uluslararası Çalışma Örgütünü (ILO)'nün 2000 yılı raporlarında işyeri şiddetinin tanımın sadece fiziksel hareketlerle sınırlamayıp bunun yanında pasif ve psikolojik hareketleri de içerecek biçimde genişletmesine dikkat çekmektedir (24).

**İşyerinde şiddet olarak tanımlanan bu davranışlar:**

- Cinayet,
- Tecavüz,
- Soygun,
- Silahla yaralama,
- Dayak,
- Fiziksel saldırı,
- Tekmeleme,
- İsrma,
- Yumruklama,
- Tükürme,
- Tırnaklama,
- Sıkma, sıkıştırma,
- Sinsice yaklaşma,
- Din ve ırkla ilgili taciz,

- Zorbalık ve kabadayılık,

### **Mobbing,**

- Eziyet etmek, zulmetmek ve mağdur etmek,
- Yıldırımak,
- Tehdit etmek,
- Dışlama,
- Rahatsız edici mesajlar bırakmak,
- Sinir gösterileri,
- Kaba davranışlar,
- İş araç - gereç ve gereklilikleriyle ilgili engellemeler,
- Düşmanca davranışlar,
- Küfür etmek,
- Bağırarak,
- İsim takmak,
- Kasıtlı sessizlik,
- Kabul edilmez dolaylı imalardır.

Mobbing işyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şeklidir. Bu şekilde uygulanan şiddet türünde, Mobbing uygulayan kişi veya grup, işini daha verimli yapabilecek olan kişiye karşı çalışma yaşamını zorlaştırıcı bir takım davranışları yapması söz konusudur.

Bu türden davranışların bazıları aşağıdadır:

- Kin gütmek,
- Acımasız ve zalimce davranışlar,
- Kasıtlı kötü niyetli davranışlar,

- Aşağılayıcı davranışlar,
- Sarsmak,
- Bağırıp çağırarak iş yaptırmak,
- Kendi bildiğinin doğru olduğunda ısrar etmek,
- Güvensizlik nedeniyle yetki vermeyi reddetmek,
- Sürekli olarak diğerlerini eleştirmek,
- Gereksiz sorularla rahatsız etmek ,

Rayner ve Hoel tarafından yapılan araştırmada yıldırma davranışları 5 grupta toplanmıştır (20).

- Profesyonel konuma saldırı (fikirlerini küçümsemek, toplum içinde küçük düşürme, zayıflıkla suçlama gibi).

- Kişisel duruşa saldırı (lakap takma, hakaret, korkutma, yıldırma),

- İzolasyon (bilgi paylaşmamak, fiziksel ve sosyal yalıtma, bilgiye ulaşımı engelleme),

- İş yükü (baskı, imkânsız görevler, gereksiz işler vermek),

- İstikrarsızlık (sorumluluğunu geri alma, anlamsız işler verme, tekrarlanan gaflar),

Bu davranışlar pasif ve aktif saldırganlık olarak ikiye ayrılabilir.

Pasif saldırı, çok ince tasarlanmış, rahatsız etmeyecek bir şekilde başladığı için, pek belirgin değildir. Bu saldırılara karşı başlangıçta pasif direnişler gösterilir. Pasif saldırganlar, fırsat buldukça kötü davranışlarını örtmek için nazik ve düşünceli davranışlar sergileyeceklerinden, onlarla başa çıkmak daha çok zaman almaktadır. Aktif saldırganlar ise, pasif saldırganların aksine daha kaba ve

amatördürler.Psikolojik yıldırma fiziksel saldırıya kadar varabilmektedir. Bu nedenle, aktif saldırıların ömrü uzun değildir (25).

### **3.3.2. Mobbin Süreci ve Aşamaları**

İşyerinde Psikolojik şiddet, çeşitli aşamaları içeren bir süreç şeklinde devam eder. Psikolojik şiddet oluştuğunda çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve mağdurun sağlığını olumsuz biçimde etkiler (26)

Psikolojik yıldırma sürecini anlayabilmek için öncelikle örgütte görülen ve psikolojik yıldırmanın habercisi olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Psikolojik yıldırma süresince görülen davranışlar, tek tek ele alındığında, bazıları negatif olarak görülebilmesine ve bazen de kabul edilemez olarak algılanmasına rağmen; bazıları ise, sadece normal etkileşim davranışları olarak değerlendirilebilir. Hatta bu davranışlar, bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir. Ancak davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişir, tehlikeli bir silaha dönüşerek örnek bir yıldırma olayının ortaya çıkmasını tetikler ve kasıtlı tacize dönüşür (26).

Mobbingin başlangıcı ve gelişim süreci de örgütün sosyal yapısındaki değişikliklere göre zamanla değişir. Örgütlerde mobbing üzerinde çalışan İskandinav, Avusturyalı ve Finlandiyalı araştırmacılar mobbingin genel olarak dört aşamada geliştiği üzerinde hemfikirdir. Mobbing, çeşitli aşamalar içeren bir süreç şeklinde devam etmektedir. Mobbingin zaman geçtikçe daha da fazla zarar vermesi önemlidir. Leymann mobbing sürecinde beş aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır (6).

*Birinci Aşama: Örgüt içinde kritik bir olayın olması ve saldırgan davranışların ortaya çıkması.* Bu aşamada mağdur belirlenmiş ve kendisine doğru bir yönelim olmuştur. Amaç galip gelmek değil, rakibi köreltmek ve yıldırmaaktır. Çatışma olarak tanımlanan, tetikleyici kritik bir olayın ortaya çıkması söz konusudur. Bu nedenle mobbing, bazen tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilir. Kritik bir olayla, bir anlaşmazlık ile karakterize edilir. Henüz psikolojik yıldırma değildir. Fakat psikolojik yıldırma davranışına dönüşebilir. Mobbingi uygulayan kişinin algılamasına göre, eğer ona güvenilmiyorsa, yaptığı iş değersizdir ve kendileri de değersiz hale getirilmelidir (26). Bu aşamada saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir. İş yerinde yıldırmanın amacı, mağduru iş yaşamından dışlamaktır. İş yerinde yıldırma, pasif ve aktif saldırganlık sonucu gerçekleşir. Bu durum saldırganın kişiliği ile ilgilidir (24). Aktif saldırganlık, belirgin bir biçimde mağduru hedef aldığından hemen kendini belli eder. Ancak pasif saldırganlığın fark edilmesi daha güçtür ve başa çıkmak da bu nedenle daha zordur (3).

Mağdura karşı bir karalama kampanyası başlatılır, asılsız dedikodu çıkarılır, çeşitli iftiralara maruz bırakılır, alaya alınır, başarıları küçümsenir ve başarılarının nedeni dış faktörlerde aranır, herhangi bir kusuru ile alay edilir ve kusurları kendi kişisel faktörleriyle izah edilmeye çalışılır, psikolojik sağlığı konusunda ileri geri konuşulur, “Tehlikeli” olduğu yönünde şayia yayılır, siyasi ya da dini inançlarıyla alay edilir, inançlarına ve değerlerine sözlü ve fiili saldırıda bulunulur, öz saygısını olumsuz yönde etkileyecek davranışlarda bulunmaya zorlanır, kararları sürekli sorgulanır, dar görüşlülük ve Vizyon suzlukla suçlanır,

küçük düşürücü isimlerle çağrılır, unvanları gözardı edilir ve kendisine karşı saygısız bir dil kullanılır (24).

Zapf ve Einarsen'e göre, örgütlerde yaşananların yıldırma olarak kabul görmesi için, olumsuz davranışın mağduru kendini savunmada sıkıntıya düşürecek kadar etkilemesi gerektiği üzerinde tüm araştırmacılar hem fikirdirler (27).

***İkinci Aşama: Yıldırmanın belirgin bir biçimde ortaya çıkması ve mağduru lekeleme çabaları.*** Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, yıldırma hareketine geçirebilir. Henüz aşırı psikomatik rahatsızlıklar görülmez. Ama mağdur kendisine ne olup bittiğini ve iş arkadaşlarının değişik davranışlarının nedenlerini merak etmeye ve şaşırma başlamıştır (14). Psikolojik yıldırma sürecinde ortaya çıkan davranışların tümünün, kişiyi işyerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı girişimli davranışlar olduğu söylenemez. Bununla birlikte taciz edici davranışlar, her gün ve uzun süreli düşmanca bir amaçla devam ederse; normal günlük iletişim içinde ortaya çıkan davranışlar olarak kabul edilebilir (24).

İş yerinde yıldırma, genelde mağdurun kişiliğindeki yetersizlikleri doğrudan hedef alır. Bu durumda mağdurun akıl ve psikolojik sağlığı etkilenir. Mağdur hakkında yönetime aslı olmayan şikâyetler gitmeye başlar. Mağdur bu durumu, onu örgüt içinde bir sorun haline getirir (9).

Mağdur; olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişimle ve kontrollü bir gerilim stratejiyle, kalıcı bir kaygı ve endişe içinde bırakılmaya çalışılır. Olumsuz iletişim yoluyla mağdurun aşağılanması, utandırılması ve küçük düşürülmesi amaçlanır (25).

### ***Üçüncü Aşama: Ciddi Travma ve kişisel yönetim.***

Bu aşamada yöneticiler, bir önceki aşamada mağdur ile ilgili kendine söylenenlere inanır ve mağdura karşı önyargıları oluşur. Bu yöneticiler genelde mağdur hakkında haksızca ortaya atılan yargı ve suçlamaları kabul ederler. Üçüncü şahıslar veya yöneticiler mağdurun çabalarını da zor veya nörotik birinin çatışmalar karşısındaki dürüst davranışı biçiminde değerlendirebilirler (9). Bu da genelde iş yasalarının uygulanmasında, mağdurun haklarının ciddi biçimde çiğnenmesi ile sonuçlanır. Mağdur, iştahsızlık veya yalnız kaldığında aşırı iştah gibi bazı sağlık problemlerinin olduğunu fark eder. İşyerine, kendisine ve arkadaşlarına olan güvenini tamamen kaybetmiştir (14).

Yönetim, ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da, durumu yanlış yargılayarak, olumsuz bir hal alabilir. Bu noktada, negatif bir hal içindeki yerini almış olur. Bireyin çalışma arkadaşları ve yönetim, bireyin işi ile ilgili temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlarlar (24).

### ***Dördüncü Aşama: Kovulma.***

Bu aşamada mobbing iyice gün yüzüne çıkmış ve uluorta işlenmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi de mağdurun aleyhine tavır almıştır. Performans değerlendirmeleri adilane yapılmamaktadır. Bu durum mağduru hasta etmiştir (14). Psikolojik yıldırma maruz kalan kişi, yıldırma nedeniyle karşılaştığı sorunları çözebilmek için psikolog ya da psikiyatristten destek almaya çalışırsa ve diğerleri bu durumdan haberdarsa özellikle yeterli eğitimden yoksun kişilerin çalıştığı işyerlerinde kişinin durumu hakkında geliştirilen yanlış yorumlar

sonucunda mağdur; zor, asi, akıl hastası olarak tanımlanır..Burada, yönetim veya işletmedeki sağlık birimleri mağdurun kazanılmasında veya kaybında etkin rol oynar (28). Böyle bir durum karşısında mağdur herkesi ve her şeyi kendisinin karşısında bulur ve olayların kaynağının kendisi olabileceğini düşünmeye, adaletsizlik, kötülük ve kirlilikle dolu bir dünyada yaşadığını düşünmeye başlar (14). Kişinin kendini ifade etmesi mobbingci üst tarafından sınırlandırılır. Toplantılarda sözü kesilir ve sözüne önem verilmez, çalışma arkadaşlarıyla diyalog olanakları sınırlandırılır, azarlama ve karalama gibi eylemlere maruz bırakılır, başarıları görmezlikten gelinir ve başarısızlıkları abartılır, özel yaşamı sürekli eleştirilir, telefonla taciz ve rahatsız edilir, sözlü olarak tehdit edilir (26).

**Beşinci Aşama:** İşine son verilme aşaması denilebilir. İşten ayrılma, mağdurun kovulması, istifa etmesi veya ettirilmesi, erken emekliliğe zorlanması ya da daha büyük travmatik olaylarla sonuçlanabilir (14). Bu olayın sarsıntısı, stres bozukluğunu tetikler. İş yerinden uzaklaştırıldıktan sonra kişiye inanılmaması veya inanılmak istenmemesi, başka bir deyişle, kişinin iş yaşamından uzaklaştırılmasına neden olan olaylarla ilgili herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucunda, kişinin yaşadığı duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder hatta yoğunlaşır. Mağdur iş ortamından uzaklaşsa bile psikolojik yıldırımdan kurtulamaz (15, 16).

Yukarıda sayılan faktörlerden de anlaşılacağı gibi mobbing kısaca; yaşı, ırkı, cinsiyeti, inancı, uyruğu veya herhangi bir nedenle mağduru rahatsız etme ve her tür kötü muameleyle başlayan ve derinleşen sistematik bir psiko-terördür. Psikolojik şiddet süreci, ya kişinin benliğini yok ederek koşulsuz itaatini sağlamakla veya işi bırakmasıyla sonuçlanır (26).

### 3.3.3. Mobbingin Tipolojisi

Bir örgütün içinde yıldırma eylemleri çok farklı şekillerde uygulanabilir. Gerçekte mobbingciler, farklı kişilik özelliklerinin dışına çıkan bireylerdir. Çünkü bu kişilerin aniden değişebildikleri ve hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla oturmadıkları bilinmektedir. Ancak çevreleriyle sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür (24). Bir örgütte, mağdura karşı hangi eylem türünün uygulanmasında grup normları, kişisel özellikler, görev, organizasyon yapısı, çalışma ortamı, değerler ve inançlar gibi birçok unsurlar belirleyici rol oynar (27). İşyerinde, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, duygusal baskılar, kişinin yaş, dil, din, ırk ve mesleki yetenek gibi konularda karşılaştığı olumsuz tutumlardan kaynaklanır (14).

Leymann 45 ayrı mobbing davranışını tanımlamıştır ve bu davranışları özelliklerine göre beş grupta toplamıştır (24). Bunları beş ana başlık altında toplamak mümkündür:

#### **Birinci Grup: Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek**

İşyerinde sıklıkla gözlemlenen bu tür mobbing, çalışanın kendini göstermesine ve çevresi ile olumlu ilişkiler kurmasına engel olmakla başlamaktadır (14).

- Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Sözüünüz sürekli kesilir.
- Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.

- Meslektaşlarınız ya da birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.

- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- Telefonla rahatsız edilirsiniz.
- Sözlü tehditler alırsınız.
- Yazılı tehditler gönderilir.
- Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir.
- İmalar yoluyla ilişki reddedilir.

### **İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırıları**

Bir insanın sosyal ilişkiler içinde bulunması onu var eden önemli bir iletişim boyutudur. Grup içinde umursanmak, yer edinmek ve değerli olduğunu hissetmek kişinin en temel ihtiyaçlarındandır. Bu türden saldırının görüntüleri şöyledir.

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- Kimseyle konuşturulmaz ve görüşme hakkından yoksun bırakılırsınız.
- Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.
- Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

### **Üçüncü Grup: İtibarınıza Saldırıları**

Kişinin itibarına, karakterine ve kişisel bütünlüğüne yönelik mobbing davranışları, ülkemizde de yaygın olarak izlenebilen duygusal taciz tarzıdır. Bu süreçte;

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- Gülünç durumlara düşürülürsünüz.
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- Bir özrünüzle alay edilir.
- Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz ya da sesiniz taklit edilir.

- Dini ya da siyasi görüşünüzle alay edilir.
- Özel yaşamınızla alay edilir.
- Milliyetinizle alay edilir.
- Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
- Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- Cinsel imalarda bulunulur.

#### **Dördüncü Grup: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna**

##### **Saldırıları**

İş hayatında çalışanın kendini gerçekleştirebilmesi için, yaptığı işten haz duyması ve bu alanda başarılı olduğunu bilmesi gerekir. Ancak, mobbing mağdurlarına böyle bir şans verilmemektedir; tam aksine bazı saldırgan tavırlar sergilemek yoluyla kişinin şirket merdivenlerini tırmanması engellenmektedir:

- Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni iş bile yaratamazsınız.
- Sürdürmeniz için anlamsız işler verilir.

- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- İşiniz sürekli değiştirilir.
- Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
- İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.
- Size mali yük getirecek genel zararlara neden olunur.
- Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.

### **Beşinci Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları**

İşyerindeki saldırıların en dayanılmaz ve onur kırıcı olanlarından birisi de, doğrudan psikolojik ve fiziksel sağlığın hedef alınmasıdır. Bu tip örnekler:

- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
- Fiziksel şiddet tahminleri yapılır.
- Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
- Fiziksel zarar verilir.
- Doğrudan cinsel tacizde bulunulur.

Yukarıda sıralanan davranışlar, kişinin sosyal ilişkilerine, itibarına, iletişimine, ekonomik kazanımlarına, fiziksel ve psikolojik sağlığına yapılan bu ağır saldırılar aşırı ölçüde baskı ve stres yaşanmasına neden olmaktadır (29).

Bu farklı davranışlar ele alındığında, hoş görülebilir veya kabul edilemez bulunabilir. Aynı zamanda bir kez için davranışı yapanın o gün kötü bir günde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir. Fakat bu davranışların sürekli ve değişik şekillerde yapılması tacize dönüşür. Bu eylemlerin herhangi birinin gerçekleştirilmesi bile kabul edilemez bir durumdur. Mağdur hakkında yönetime

aslı olmayan şikâyetler gitmeye başlar. Mağdurun bu durumu, onu kulüp içinde bir sorun haline getirir .(30).

### **3.4. Psikolojik yıldırma (Mobbing) Dereceleri**

Yıldırma davranışlarının, mağdur üzerinde bırakacağı etkiler kişiler arasında farklılık gösterir. Bu farklılık kişinin değer yargıları, inançları, yetişme tarzı, cinsiyeti, yaşı ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerden kaynaklanabilir (27).

*Birinci derecede Psikolojik yıldırma:* Kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçar ya da aynı işyerinde ya da farklı bir yerde tedavi edilir. Tacize uğrayan kişi mobbing'den birinci derecede etkileniyorsa; zaman zaman uyku bozukluğu yaşayabilir, ağlama krizlerine tutulabilir, alıngan olabilir ve yoğunlaşma gücünü çekebilir.

*İkinci derecede Psikolojik yıldırma:* Kişi direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel ya da fiziksel rahatsızlıklar görülür ve iş gücüne dönmekte zorlanır. Bu süreçteki birey, yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide ve bağırsak bozuklukları çekebilir, depresyon girebilmektedir.

*Üçüncü derecede Psikolojik yıldırma:* Etkilenen kişi iş gücüne geri dönemez. Tıbbi ve psikolojik yardım zorunlu hale gelmektedir. Bu süreçte oluşan mobbing sendromu, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Yıldırma oluşukça çeşitli unsurlar etkileşime girer ve kişinin sağlığını ciddi olarak etkilemektedir. Psikolojik yıldırma sendromu, çeşitli bileşimlerle, sistemli ve sıklıkla gerçekleşen on ayırt edici etken içerir.

Bu etkenler aşağıda sıralanmıştır (3).

• alışanların şerefi, doğruluğu, güvenirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar.

• Olumsuz, kk düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim.

• Doğrudan ya da dolaylı, gizli ya da açık olarak yapılması.

• Bir ya da birkaç saldırgan tarafından yapılması.

• Sürekli, oklu ve sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması.

• Hatanın mağdurdaymış gibi gösterilmesi.

• Mağdurun itibarını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya, onu yalıtmaya yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması.

• Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması.

• İşyerinden ayrılmasının mağdurun tercihiymiş gibi gösterilmesi.

• rgt yönetimi tarafından anlaşılmaması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş grlmesi, teşvik edilmesi hatta kışkırtılmasıdır.

Bu on etkenin bileşimi, hedef seçilen kişinin Duygusal ve fiziksel sağlığını derinden etkiler ve hastalık, kaza ya da intihar sonucunda lme bile yol açabilmektedir. Psikolojik yıldırmada insanların imajını, meslek ahlakını ve yeterliliğini kltc davranışlar vardır. Psikolojik yıldırma sürecini bir kişi başlatır ve diğerleri bu sürece sonradan katılır. Yıldırmayı başlatan kişi yönetici ya da hiyerarşik sıralamada bir eşit ya da ast olabilir. Bu sebeple taciz dikey veya yatay olabilmektedir (31).

Mobbing rgtsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanır.

Dikey veya “hiyerarşik mobbing”te üstler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygular.

Dikey mobbing, çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya mağdura yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur (9).

Yetkeci ve sert mizaçlı klasik tipte bir yöneticinin bu tarzda davranış sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir yöneticinin masum olacağı zannedilmemelidir. Mobbing, her türlü durumda her mizaçtaki kişi tarafından birdenbire uygulanabilir (16).

Yönetici, tüm astlarıyla aynı mesafedeysen ve yapılan her yanlıştan dolayı bireyi herkesin gözünün önünde azarlıyorsa veya gösterilen bir başarıdan dolayı kutluyorsa, sergilediği davranış onun kişiliğinin bir yansımasıdır. Paylayıcı, küçük düşürücü bir davranışın, her zaman bir mobbing olduğu söylenemez (3). Ancak yöneticiler, bazılarında daha yakın bazılarında daha mesafeli davranıyorsa, mobbing olgusunun ortaya çıkmasının pek de uzak olmadığı düşünülmelidir (25). Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimliyse, bu kişinin daima etkin bir mobbingci olma olasılığı mevcuttur.

Bu durum mağdurun örgütsel yalıtımı hızlandırır ve örgütsel süreçlere karşı yabancılaşmasına neden olur. Yatay şiddet uygulayanlar, şiddet uygulamadıklarını, aksine bunu mağdurun iyiliği için, onu uyarmak için yaptıklarını söylerler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği

artırmak gibi önemli bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, mobbing davranışlarını haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar (8).

Uygulanan bu mobbing türünde genellikle birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye mobbing uygularlar. Üst yönetimin psikolojik yıldırma görmeyen gelmesi, hatta teşvik etmesi, olayın büyümesine neden olan en önemli etkidir (3).

Bu olaylar dizisi için tek çare, önlem alınması, durumun tespiti, erken uyarı ve zamanında eyleme geçmektir.

### **3.5. Psikolojik Yıldırmanın Ortaya Çıkış ve Devam Etme Nedenleri**

Yıldırmanın nedenleri konusunda, alanda araştırma yapanlar arasında çeşitli fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Aslında yıldırmanın nedenlerini ayrıntılı biçimde ortaya koyan yeterli araştırma bulunmamaktadır. Çünkü bu nedenleri ortaya koyacak tek bir yöntem yoktur. Bu konuda yapılan araştırmalar genelde görüşmeler sonucu elde edilen nitel bilgilerden elde edilmiştir. Bunun sonucunda bol sayıda örnek olay bulunmakta ancak ayrıntılı analiz edilecek veri bulunmamaktadır. Aslında yıldırma tek bir nedene bağlamak doğru olmayacağı söylenebilir. Çünkü yıldırma birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi ile ortaya çıkması söz konusudur (11).

Psikolojik yıldırma, tek bir nedene bağlanamayacak kadar karmaşık bir olgudur. Duygusal tacize yol açacak ve tacizin devam etmesine neden olabilecek birçok etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden bazılarına bakıldığında, çalışanlar arasındaki kıskançlık-haset duyguları, yapılan işin özeniliyor olması, örgüt içi iletişim ağının zayıf olması, çözümlenemeyen çatışmalar ve iş yükünün fazla

olması, zayıf yönetim-liderlik anlayışı, statü ya da ödüller için aşırı rekabetçiliğin olması, yöneticinin takdir ve onayını alma duygusunun psikolojik yıldırma ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir (9).

İşyerinde psikolojik yıldırma ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda, mobbingin işyerlerinde ortaya çıkmasının işyeri veya var olan yönetime bağlı ana nedenleri arasında hatalı personel seçim ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet gösterilmektedir (25 ).

Bu genel nedenlerin dışında işyerinde psikolojik tacize yol açan başlıca örgütsel ve yönetsel nedenler arasında şu faktörlerin de anımsanması gerekir (24).

• Tacizin, örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması

• İnsan kaynakları masraflarının en düşük düzeye çekilmesi

• Hiyerarşik yapının fazlalığı

• İletişim kanallarının zayıflığı

• Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve çatışma yönetimi ya da şikâyet işlemlerinin yetersizliği

• Yetersiz liderlik

• Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması

• Takım çalışmasının olmaması ya da çok düşük düzeylerde olması

• Örgüt içi değişim eğitimine gereken önemin verilmemesi olarak gösterilebilir.

Duygusal tacizin ortaya çıkış ve devam etme nedenleri kişisel nedenler ve örgütsel nedenler olarak iki başlık altında incelenecektir.

### 3.5.1. Kişisel Nedenler

Breyi psikolojik yıldırma yönelten nedenlerin başında, duygusal zekâdan yoksun olma, korkaklık ve nevrotik rahatsızlıklar gösterilebilir. Bunlara ek olarak, işini ve etiketini kaybetme korkusunu da göz önünde bulundurmamız gerekir (14).

Tınaz'a göre ise, gerçek mobbingciler, farklı kişilik özelliklerinin dışına çıkan bireylerdir (24). Kişilerin duygusal taciz uygulama veya maruz kalma durumlarında belirleyici olan bir diğer önemli etkende, onların kişilikleridir. Bu gibi durumlarda; fizyolojik yatkınlıklar, deneyimler, kişilik özellikleri, sosyal destek kaynakları gibi pek çok etken kişinin psikolojik yıldırma karşı direncini etkilemektedir (8).

Kişilik; bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır (32).

Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır. Kişilik; dinamik, her zaman hareket halinde olan bir yapı olmakla birlikte, oldukça sürekli ve kararlı bir nitelik taşır (33). Özelliklerinin sürekli ve kararlı olması nedeniyle bireye özgü nitelikler belirlenebilmekte, ölçülebilmekte ve bireyler için sakin, atak, uyumlu gibi değerlendirmeler yapılabilmektedir (34).

İş yaşamının insan ve kişiliği üzerinde etkili olduğu gerçeği; gerek kuramsal çalışmalarla, gerekse konuyla doğrudan bağlantılı olmayan bazı ikili

ilişkileri inceleyerek ortaya çıkarılmış bulunmaktadır (35). Çalışma hayatı boyunca kazanılan deneyimler, bireyin değer, tutum ve davranışlarında belirleyici bir rol oynayabilmekte, kişiliğini etkileyebilmekte, diğer yandan bireyin kişisel, özelliklerinin sürekli ve kararlı olması nedeniyle bireye özgü nitelikler belirlenebilmekte, ölçülebilmekte ve bireyler için sakin, atak, uyumlu gibi değerlendirmeler yapılabilmektedir (26).

Kişilik, insanların diğerlerini nasıl etkilediklerini, kendilerini nasıl gördüklerini ve değerlendirdiklerini, ölçülebilir özelliklerinin neler olduğunu ve birey- durum etkileşiminin nasıl gerçekleştiğini açıklayan bir terimdir (36). Kişinin olduğu ile olmak istediği, benlik alt yapıları arasındaki farklılık ile kabul görür. Bu farklılık arttıkça bireyde uyumsuzluğun çok olduğu anlaşılır. Bu farklılık azaldıkça bireyde kaygıların azaldığı ve bireyin çevresiyle olumlu deneyimler geliştirdiği gözlenmiştir (37).

Örneğin; elit bir futbolcu olmak isteyen genç bu isteğine kavuştuğunda kendini gerçekleştirmiş, toplumda sosyal yeterliliğe kavuşmuş, dengeli ve atılgan benlik yapısı kazanmış, kendi sosyal değerlerini oluşturmuş, sorumluluk anlayışı gelişmiş bir kişiliğe sahip olacaktır (38). Çünkü kişilik, hem oluşum hem de içerik öğelerini bir arada taşıyan, aynı şekilde hem değişime, hem de kararlılığa olanak tanıyan, bir insanı objektif ve sübjektif yanlarıyla diğerlerinden farklı kılan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümüdür.

Psikolojik Yıldırmanın 4 şekli şu şekildedir (39).

- Örgütsel nedenler (liderlik, örgüt kültürü, iş stresi ve işin örgütlenme biçimi),

- İş görenlere yıldırma eylemlerinde bulunanlar (failler), sosyal gruplar (husumet, kıskançlık, grup baskısı, günah keçisi olma),
- Her olumsuzluğun nedeni olarak görülme
- İş görenden kaynaklanan (kişiliği, meslekî nitelikleri, sosyal becerileri ve geçmiş yaşantıları gibi) faktörler de etkilidir.

Liderlik veya örgütsel sorunlar bir iş göreni yıldırabilir. Böyle bir Durum da her zaman bu tür problemlere tepki gösteren iş görenlerin olması gerekir. Yıldırmanın çözülmemiş yaygın bir çatışma olarak anlaşılması, bir örgütteki çatışmanın mutlak sıklığına bağlıdır. Eğer örgütün koşulları çatışmanın sayısal olarak büyüklüğüne katkıda bulunuyorsa, o zaman çözülmemiş çatışma sayısının da yükselmiş olması gerekir. Bu durum, bir örgütte çok sayıda yıldırma olayının yaşanmasına yol açar (8).

### **3.5.2. Yıldırma/Mobbing Uygulananların Kişiliği**

Kişilik, denildiğinde ne demek istenildiği anlaşılmasına rağmen, formel bir tanım istendiğinde iş zorlaşır. Psikologların üzerinde fikir birliğine vardığı tek bir kişilik tanımı olmadığıdır. Cüceloğlu'na göre bu durumda, kişilik; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir (40). Yıldırma araştırmalarından elde edilen bulgulara göre, yıldırma mağdurlarının ayırt edici özellikleri yoktur, yıldırma herkesin başına gelebilmektedir (8). Araştırmalar, bir kişinin alt yapısında, davranışlarında, tavırlarında, karakterinde ya da içinde bulunduğu koşullarda, onu mobbing yapılmaya yatkınlaştıran bir şey olup olamayacağını tartışmaktadır. Duygusal taciz mağdurları çoğu durumda, kendine yapılandan kısmen sorumludur,

genellikle ilkeli, başkaları tarafından değil, kendi kendilerini yönlendiren kişilerdir, akıntının götürdüğü yere gidenlerden değildir. Davenport, Schwartz ve Elliott'a göre mağdurların ortak özellikleri, çalıştıkları yere olan bağlılıkları ve yaptıkları işle özdeşleşmiş olmalarıdır. Özellikle yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğer bireyleri rahatsız etmesi nedeniyle psikolojik yıldırma maruz kalma olasılığı daha fazladır. Çoğu durumda mağdurlar daha yüksek mevkilerdekilere tehdit oluşturdukları için seçilmiş kişilerdir (3).

Psikolojik yıldırma, birisinin diğerlerinde olmayan bir özelliğe (güzellik, gençlik, zenginlik, geçimlilik) sahip olmasıyla da ortaya çıkabilmektedir. Az öğrenim görmüş idareciler ve yeni diploma almış gençlerin başına gelmektedir (12).

Duygusal tacize maruz kalıp işten ayrılmak zorunda kalan çalışanların özellikleri son derece önemlidir ve Arpacıoğlu psikolojik yıldırma mağdurlarının ortak özelliklerini şöyle sıralamıştır (18).

- İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan,
- İlişkileri olumlu ve çevresindekilerce sevilen,
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen,
- Dürüst, güvenilir, çalıştığı örgüte sadık,
- Bağımsız ve yaratıcı,
- Duyarlı, hassas, yardımcı, çalışkan, idealist,
- Kendini sürekli geliştiren, azimli, başarılı,
- İşyerinin çıkarlarını ve ismini öne alan, kendi başarılarından söz etmeye gerek duymayan,
- Bilgisini cömertçe paylaşan,

- Yüksek bir “onur” duygusuna sahip,
- Haksızlığa dayanamayan ama kendi haklarını ararken sessiz kalan,
- Mükemmelci olduğu için her konuda önce kendisini sorumlu tutan,
- Suçlandığı anda, suçlu olmasa bile kolayca af dileyen,
- “Hayır” demekte zorlanan,
- Öfkesini ifade etmek yerine içine atan,
- Yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen,
- Kendi değerini bilmeyen ya da sürekli daha iyi olması gerektiğini

düşünen kişi davranışlarıdır.

Kişilik özelliklerinin bir değerlendirilmesi yapıldığında da, aşırı duyarlı, şüpheli, yoğun öfke yaşayan, özellikle bir çalışma grubunda yer alırken belirli bir performans düzeyini yakalayamayan, sosyal becerileri iş arkadaşlarınınki kadar gelişmemiş olan, durağan sosyal ilişkiler kuramayan ve çatışmalardan mümkün olduğunca uzak durmaya çabalayan, takım arkadaşlarından yüksek performans göstererek grup normlarına uymamakla birlikte bu performansını uygunsuz ve tahrik edici bir biçimde gösteren çalışanların psikolojik yıldırımaya öteki çalışanlardan daha fazla maruz kaldıkları görülmektedir (4, 11).

Kişilik; kişiyi başkalarından farklı kılan ve toplumsal ilişkiler içinde gözlemlenebilen örgütlü ruhsal, bedensel ve işlevsel özellikler bütünüdür. Özgün’e göre bu durum, günlük konuşmalarda, hoş giden ya da gitmeyen davranışlara göre, sevimli, hoş, çekici, itici, huysuz, iyi huylu veya geçimsiz olarak değerlendirilir (41). Cüceloğlu’da aynı zamanda, kişinin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi olduğunu ve kişiliğin genel olarak iki yönü olduğunu vurgulamaktadır.

Birinci yön, kişiliğin bireysel farklılıklara dayanan yönü, ikinci yön ise, kişiliğin genelleyici özelliğidir (40). Eren'e göre kişiliğin başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Kişilik doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir.

- Kişilik kazanılan bu eğilimlerin düzenlemesidir. Böylece eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdan söz edilebilir.

- Her insanın kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran bir takım farklılıklar mevcuttur. Yeryüzünde kişilik kavramı sayılamayacak tipi içermektedir.

- Kişilik bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Bu sosyal uyum kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişiliğin doğuştan kazanılmış tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur (42).

Kişilik, kişinin kendine özgü davranışlarının bir bütünüdür. Diğer bir ifadeyle günlük yaşamda çevresine verdiği tepkiler ile tutum ve davranışlarının oluşturduğu bütünlüktür (43). Dolayısıyla bu bütünlük içinde bir uyum ve süreklilik olması gerektiği gibi, normal davranış ve düşüncelerden sapmalar da göstermemesi, esnek olabilmesi, toplumsal uyum ve işlevini bozmaması gerekir. Bu durumda sağlıklı bir kişilik yapısından bahsedebiliriz. Ancak bazı bireylerde bu bütünlük ve uyum bozulmuş, işlev ve yeterlilik sapma göstermiştir ki, bu tür durum ve örüntüye kişilik bozukluğu adı verilir. Bu özelliklerin yanı sıra Jung, bir kimsenin etkili bir yaşam sürdürebilmesi için içe dönük (introvert) ve dışa dönük (extrovert) yönlerini denge içinde tutması gerektiğini savunmuştur. Ona göre kişilik sorunları, içedönüklük ve dışadönüklük arasındaki dengesizlikten doğar (44).

Jung'a göre bu iki temel tipin özellikleri şöyledir:

**İçedönük tip**, kendi üzerine kıvrılmış ve dış dünyanın etkisini reddeden tiptir. Uyarınları kendi içinden alır. Bir karar almadan önce daha çok bilgi toplamaya çalışırlar. Başarıya odaklıdırlar, çevresel etmenleri de kontrol etmeye çalışırlar. İçsel olayları kontrol edebilmekte öz kontrol becerilerinin geliştirilmesi ise doğru orantılıdır.

**Dışadönük tip**, gereksinim duyduğunda dış dünyaya yönelir. Uyarınları dış çevreden alır. İşlerinde daha az tatmin duyarlar; çünkü hoşlarına gitmeyen çevresel etmenleri değiştiremeyeceklerini düşünürler. Bu nedenle, işleriyle daha az meşgul olurlar (43).

Tutar'a göre; nevrotik kişilik özelliklerine sahip insanlar; katı, endişeli, içe kapanık, ağırbaşlı, asosyal, aşırı kontrollü ve kendisiyle ilişkili olmayan sorunları bile kendisiyle ilişkilimiş gibi sanma özellikleri gösterirler. Duygusal taciz mağduru olma potansiyeli daha yüksektir. Daha az esnek ya da göreceli olarak daha katı olmaları nedeniyle, tacize daha yüksek direnç göstermeleri beklenir (8).

Dışa dönük kişilik özelliğindeki insanlar ise; sosyal, çevreye açık, konuşkan, iyimser, aktif, rahat, geniş ve kaygısız gibi özellikler taşırlar. Bu nedenle, dışa dönük insanların duygusal taciz mağduru olma potansiyelleri daha düşüktür. Kendilerine yöneltilmiş bir taciz uygulamasını, açık iletişim ve güçlü sosyal ilişkiler sayesinde daha esnek bir şekilde karşılayabilirler (45).

Birey kolay teslim olan ve olaylar karşısında direnç sağlayamayan bir psikolojiye sahipse duygusal tacizle başa çıkması zorlaşacaktır ve bu zorluğun kaynağı bizzat bireyin kişisel özellikleri olacaktır. Aksine birey, yeni durumlara kolayca uyum sağlayabilen bir kişilik özelliğine sahip ise, duygusal tacizle başa

çıkması daha kolay olacaktır. Bu durum, kişilik özelliğinin bireyin duygusal tacizle başa çıkmasında belirleyici bir etken olduğunu göstermektedir (35).

Psikolojide genel bir kategori olarak insanlar “A” ve “B” tipi kişilik olarak sınıflandırılmaktadırlar. A ve B tipi kişilik, 1960’ların sonlarında Freidman ve Rosenman’ın hareket ve duyguları tasnif etmeleriyle ortaya çıkan iki kişilik tipidir. A tipi kişiliğin özellikleri şöyle belirlenmiştir:

- Daima hareket halindedirler, yürürler, hızlı yemek yerler.
- Olayların oluş hızından çoğu zaman sabırsızlık duyarlar.
- Aynı anda birden fazla konuyu düşünmeye, birden fazla faaliyeti gerçekleştirmeye çalışırlar.
- Boş zamanlarında ne yapacaklarını bilemezler.
- Rakamlara önem verirler, başarılarını sürekli olarak ne kadar, kaç tane gibi sayısal olarak ölçmek isterler (36).

Sutherland ve Cooper’e göre, “A tipi” bir kişiliğin gösterdiği tipik davranış özellikleri şunlardır; Sürekli belli bir zamana yetişme kaygısıyla ve aşırı iş yükü altında uzun süre çalışırlar, devamlı olarak öteki insanlarla rekabet halindedirler, kendilerini gerçekçi olmayan ölçütlerle değerlendirirler, iş ortamında sürekli olarak engellendikleri hissini duyarlar, astlarının faaliyetlerine kızarlar ve üstlerinin kendilerini anlamadıklarını düşünürler (16).

Bu etkenler kişilerin duygusal tacize karşı koyma ve onun mağduru olma potansiyellerini etkilemektedir. Birey, “A” tipi bir kişilik özelliğine sahip ise, hem duygusal taciz mağduru olma hem de ona karşı koyma potansiyeli daha yüksek olacaktır (8). “B” tipi kişilik özelliğine sahip olanlar ise, daha rahat, daha uysal, daha az rekabetçi ve daha az saldırganlardır. Yaşama karşı daha az telaşlı bir

yaklaşımları vardır (46). “A tipleri”nin küçük ayrıntılara takıldıkları yerde, “B tipleri” olaylara daha farklı yönlerden bakabilirler. Telaşları daha az, kaygıları daha düşüktür. “B tipleri”nin de duygusal taciz mağduru olma ihtimali vardır; ancak bu kişiler yıldırma ve tehdit karşısında fevri hareket etmez, daha kontrollü ve dengeli tepki gösterirler (8).

B tipi kişiliğin özellikleri ise şöyle sıralanmıştır:

- Zaman baskısından hiçbir zaman şikâyet etmezler, sabırsız değildirler.
- Kendilerinden talep edilmediği müddetçe başarılarından bahsetmeye, başarılarını sergilemeye ihtiyaç duymazlar.
- Kendilerinin üstünlüğünü göstermekten çok eğlenmeye ve rahatlama için oynarlar.
- Suçluluk duymadan istirahata çekilebilirler (57).

Burada göz ardı edilmemesin önemli bir nokta da, insanları “A” ya da “B” tipi diye ikiye ayırma olanağının olup olmadığıdır. “A tipi” diye bir insan yoktur. “A tipi” bir davranış biçimidir ve her türlü insan “A tipi” ya da “B tipi” davranış biçiminin bazı özelliklerine sahip olabilir (48).

Gerek kuramsal çalışmalarla, gerekse konuyla doğrudan bağlantılı olmayan bazı ikili ilişkileri inceleyerek ortaya çıkarılmış bulunmaktadır (47).

Özetle, kişilik konusundaki kuram ve uygulamalar bize şu sonuçları vermektedir:

A tipi sendromu sosyal ve psikolojik çevre ile kavgalı olmanın bir sonucu olarak ortaya çıkar. A tipi davranışa sahip olanlar çabuk düşünürler, birkaç şeyi aynı anda gerçekleştirirler, belli bir zamanda maksimum etkinlik ve sonuç elde etmeyi başarırlar. “B Tipi” davranışlar ise daha rahat, daha uysal, daha az

rekabetçidirler. A tiplerinin küçük ayrıntılara takıldıkları yerlerde, B tipleri olaylara daha farklı yönlerden bakabilirler. Yaşama dair, daha az telaşlı bir yaklaşımları vardır. B tipleri de stres yaşarlar, ancak zorlama ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılırlar (25).

A Kişiliğın nasıl bir kişilik olduğundan ziyade, yapılan işle uyumlu olup olmadığı daha önemlidir. B Kişilikte ise bireyin kişiliğinin işe olduğu kadar örgüte uyumu da önemlidir (45).

### **3.5.3. Psikolojik Yıldırma/Mobbing Uygulayıcılarının Kişiliği**

Psikolojik yıldırma (mobbing) uygulayan kişilerin psikolojilerine ilişkin herhangi bir deneysel araştırma bulunmamaktadır. Yıldırmacıların eylemlerinin hayata ve farklılıklara değer vermemelerinden, sahtekârlık ve numaracılıklarından, şişirilmiş benlik algısı yani başka bir ifadeyle kendini büyütme gereksiniminden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Yıldırmacının kişiliği aşırı kontrolcü, korkak, nevroitik ve iktidar açlığı gibi niteliklerle tanımlanmaktadır. Hareketlerinin çoğu güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlık ve hasetten kaynaklanmaktadır (3).

Leymann'a göre, insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için psikolojik yıldırmaya başvururlar. Etiket ve konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birisini küçültücü davranmaya itmektedir. Bu açıdan yıldırma eylemi şüphesiz bir kompleksli kişilik sorunu olarak görülebilmektedir (48).

Psikolojik yıldırma uygulayanlar, örgütteki hiyerarşi basamaklarını kendi performansı ile çıkmak yerine, yoluna çıkanı yok ederek yükselmek ister. Başarılı

olamayacağını düşünür ve bu nedenle de rakiplerini yok etmeye yönelir. Kendi eksikliğini etrafındakilere saldırarak gizlemeye çalışır (14). Yeteneksizliğini ve hatalarını örtmek için günah keçilerine ihtiyaç duyar. Yıldırma uygulayıcılar örgütü, kendisini her ne pahasına olursa olsun başarıya ve iyi bir hayata ulaştıracak bir araç olarak görmektedir. Bunu sağlayabilmek için de rakiplerini ve kendisine rakip olabilecekleri kontrol etmeye ve sindirmeye çalışır, çünkü onları yolunda bir engel olarak görmektedir (49).

Psikolojik yıldırma uygulayanlar genel olarak; ilgisiz kalan, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı ihtiyaç duyan silik karakterli insanlardır. Suçlayıcı ve yargılayıcıdır; bu sebeple sürekli olumsuz düşünceler içindedirler. (16). Yıldırma uygulayan kişiler, kendilerini fazla tanımazlar; kendileriyle birlikte hareket edenlerin güçlerine göre kendilerini güçlü hissedebildikleri gibi, bunların olmaması durumunda kendilerini aşırı zayıf ve savunmasız hissedebilirler (8).

Yıldırma uygulayıcı zorunlu olarak yalancıdır, hafızası seçmecidir, her şeyi inkâr eder, sapkın tertipçi ve kötü niyetlidir, kulak vermez, yetişkinler arası bir tartışmayı sürdüremez, vicdansızdır, pişmanlık duymaz, güce eğilimlidir, yıkıcıdır, esnek davranamaz, bencil, duyarsız, gayri ciddi, güvensiz ve olgunlaşmamıştır, çoğu kez mantık ölçülerinin ve her tür ahlaki düzlemin dışındadır (14, 50).

Mobbingcilerin güçlerinin kaynağı ne bilgileri, ne karizmaları, ne de becerileridir; güçlerinin bir tek kaynağı vardır, o da üstlerine gösterdikleri sahtekârca 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 (26). Psikolojik yıldırma, genel olarak alışkanlık haline getirmiş kişiler, kendi yetersizlik duygularını hedef aldıkları kişinin zor durumlarıyla eğlenerek yenmeye çalışan, ikiyüzlü, farklılıklara karşı hoşgörüsüz, kıskanç, aşırı denetleyici kimselerdir (24).

Davenport, Schwartz&Elliott'a göre genel olarak yıldırma uygulayanların kişilik özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (3):

**Antipatik kişilik:** Genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve ihtirasları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler (5).Daima güçlü olma isteği içindedirler. Korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yenmeye çalışırlar. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle hep “günah keçisi” arayışı içindedirler (3). Kötü kişilikli tacizciler için, kendileri dışındaki herkes kendiliğinden değersizdir.

**Narsist kişilik:** Gerçek”ten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli diğer insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bozukluk halidir (24). Klinik olarak, sosyal özürlü olan ve kendini, korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için elindeki gücü kullanmaya yetkili gören, gerçekten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan; kendini sürekli olarak diğerlerinden üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde narsist kişilik bozukluğu adı verilen zihinsel bir bozukluk vardır (14).

Psikolojik yıldırma eylemi sadece yöneticilerce tek bir kişiye karşı yapıldığı düşünülebilir. Ama bu eylemler sadece bu şekilde değildir. (50). Kendini beğenmiş davranış ya da tutumlar sergiler. Sınırsız başarı, güç, zekâ, güzellik ya da kusursuz sevgi halleri üzerinde kafa yorurlar. Özel insan olduklarına inanmaları, her zaman özel işlem görme beklentisi ile kendilerini hukuk ve ahlak ilkelerinin üzerinde görmelerine neden olur (51).

Narsist kişiliğe sahip bireyler, hiyerarşik kademelerde hızla yükselmek Performansları kendilerinden daha iyi ve daha üretken birisinininkiyle kıyaslanacağı için, yetenekli olana karşı yıldırma uygulamayı tek çıkar yol olarak görürler. Bu nedenle, basamakları kendi adımlarıyla çıkmak yerine, yukarıdakini kendi seviyelerine indirmeye çalışırlar (8).

Bekledikleri hayranlığı ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı acımasızdırlar. Eleştirilmeye ya da yenilgiye büyük bir kızgınlıkla ve depresyon ile karşı koyarlar. Benlik saygıları kırılındır. Başkalarını kendi çıkarları uğruna kullanma eğiliminde olurlar. Başkalarıyla eş duyum ve empati yapamazlar. Çoğu zaman başkalarını kıskanır ya da başkalarının kendisini kıskandığına inanır. Çok beğenilmek isterler. Dış görünüşlerine fazlasıyla önem verirler ve kendilerine hayran olunmasını beklerler. Bu kişiler aslında yapılarından pek de mutsuz değildir. Ancak çevresindekiler için son derece zor bir yapıları vardır (24).

**Obsesif-kompulsif Kişilik:** Duygulara dayanan kararlarda kararsızlıkları çoktur. Kendilerini ve buldukları ortam ve koşulları denetim ve kontrolleri altında tutmaya çalışırlar. Ahlak, doğruluk, değerler ve sistem ile ilgili konulara aşırı hassasiyet gösterir ve esneklik sağlayamaz (43). Obsesyon ve kompulsiyon kavramları, hem patolojik davranışları hem de kişilik bozukluklarını ifade

etmektedir. Obsesif-kompulsif bozuklukta obsesyon zorunlu düşünceleri, kompulsiyon ise, zorunlu davranışları tanımlamaktadır (5).

Tutar, mobbingcilerde obsesif-kompulsif davranışlara çok sık rastlandığını belirtmektedir (8). Bu davranışlara sahip bireylerde, İnatçılık boyutlarında ısrarcılık görülür. Duygulara dayanan kararlarda kararsızlıkları çoktur. Kendilerini ve buldukları ortam ve koşulları denetim ve kontrolleri altında tutmaya çalışırlar. Kişiler arası ilişki kurma, olaylara gülüp geçme, sıcaklık duyma gibi becerilerden yoksundurlar. Otoriter bir tutum içindedirler. Mekanik ve duygudan uzak tavır içindedirler. Esas amacı gölgeleyecek kadar ayrıntılar, kurallar, listeler, sıralama ve organizasyon işleriyle meşgul olurlar. İşin tamamlanmasını zorlaştıracak kadar mükemmeliyetçilik gösterirler (14).

Sosyal ilişki, faaliyet ve hobilerine zaman ayıramayacak kadar iş ve üretkenlikle ilgilenirler. Çalışanların üstlerine “Antrenörün-yöneticilere veya futbolcuların antrenörlere” uyguladıkları yıldırma (52). Nesnelere biriktirir, eskimiş ve değersiz şeyleri kolayca elden çıkaramazlar. Diğerlerinin işi kendisi gibi yaptığını ikna olmadıkça, görev dağılımı yapma ve birlikte çalışmaya karşı çıkar. Para harcama konusunda cimri davranır. Erkeklerde daha sık görülür. Genetik faktörler etkin olmasına rağmen, ailede katı bir disiplin ile yetişenlerde daha sık görülür (8).

Katı ölçü ve sınırlarda yaşayan, belli hareketleri belli zamanlarda ve belli şekilde asla şaşmaksızın yapar, yapmadıkları zaman rahatsız olur ve ya bu durumu uğursuz bulurlar (35). Eski ve değersiz şeyleri dahi atmazlar. Resmidirler ve mizah duyarlılıkları yoktur. Onlara göre hayat ya siyah ya beyazdır. Tekrarcıdır, kurallarının bozulmasında toleransları yoktur. Eleştiricidirler (43).

**Paranoid Kişilik:** Paranoid bozukluk, sıklıkla çocukluk yaşlarında aşırı baskıcı, ezici ve saldırgan tutumlarla karşılaşan erkeklerde görülmektedir. Genellikle kendileriyle geçinmesi zor kişilerdir. Kuşkucudurlar, soğuk davranırlar, sevgi göstermezler. Kişisel beklentileri yüksektir (14). Bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermezler. Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma, kişiliklerinin en önemli özelliklerindedir. Kendilerine güvensizlikleri, başkalarına karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık şeklinde yansır. Güç sahibi olmaya ve kişilerin derecelerine büyük önem verirler. Zayıf, yetersiz ve güçsüz kişilere tepeden bakar ve aşağılarlar (24).

Kırıcı davranışları, haksızlıkları ya da kendisine önem ve değer verilmemesini bağışlamaz ve sürekli kin besler. Önemsiz ve anlamsız nedenlerle karakterine ve saygınlığına saldırıldığı yargısına vararak, öfke ve saldırı ile tepki gösterir (53).

Paranoid baskıcı ruh halinde olanlar her şeyden ve herkesten şüphelenirler. Şikâyetleri daha çok çevrelerindeki kişilerden kötülük beklemek ve kendini güven içinde hissedememe yönündedir (54). Bu kişilerin en belirgin özellikleri, aşırı bencillik duygusu şeklinde kendini belli eden davranış bozukluklarıdır (8).

**Antisosyal Kişilik:** Antisosyal davranış, bir toplumun kural ve yasalarının ve başkalarının haklarının ihlalini içeren bir davranış biçimi anlamına gelen tanımlayıcı bir terimdir (55). Kendi türüne yönelik zarar verici davranışların önemli bir tanı kriteri olduğu antisosyal kişilerde duyarsızlık, zayıf engellenme toleransı, dürtüsellik, deneyimlerden ders almama, şiddet eğilimi temel belirtilerdir. Toplumda oldukça yaygın olan bu rahatsızlık erkeklerde %3 kadınlarda %1 oranında görülmektedir (56).

Manipülatif davranan kişilerdir. Yalan söyleme, Kişinin geçmişinde şiddete sık başvurduğu ile ilgili anemnez alınır. Dürtü bozuklukları genelde vardır ve plansız davranırlar. Başkalarına karşı düşünceli ve duyarlı değildirler. Huzursuzluk içindedirler ve saldırgan tutum içindedirler (24).

Kendilerinin ve başkalarının güvenliğini umursamazlar Yasalara, toplumsal kurallara ayak uyduramama ve dikkat eksikliği ve Hiperaktivite bozukluğu yatkınlık oluşturur (14). Antisosyal kişilik bozukluğunda kendi türüne zarar verici davranışlar sık olarak gözlenmektedir. Psikopatolojide saldırganlığın baskılanmasında başarısızlık, empati yokluğu, davranışlarından dolayı sorumluluk almama, sığ duygulanım, pişmanlık ve suçluluk duymama, zayıf davranış kontrolü ve dürtü kontrolünde bozukluk mevcuttur (56).

Antisosyal kişilik bozukluğu kişiler gelişim evrelerinde acımasız, zevk düşkün, sorumluluk duygusu taşımayan, tekrarlayan cezalandırmalara karşı davranışlarını değiştirmeyi öğrenmeyen bir grup görünümündedirler. Sosyal yargıları olmayan kuvvetli bir sözel akla uygunlaştırma ile davranışlarını kabul ettirebilme veya haklı gösterebilme çabasıdadırlar. Kişilik yapısındaki temel sorun benlik idealleri ve toplumsal bir üst benlik gelişimindeki yetersizliğe dayanmaktadır (38).

Ben merkezilik, dürtüsellik, saldırganlık, antisosyal eyleme vurma, deneyimlerden ders almama, kişiler arası ilişkilerde gelişmemiş kapasite, zayıf bütünleşmiş seksüel cevaplar, hazzı geciktirme yeteneksizliği belirgin yapısal özellikleridir (43). Leymann'a göre, bu gerçeklerle, insanların yıldırma eylemlerine başvurmasının dört temel nedeni vardır (26);

***Kendi normlarını örgütsel kural olarak başkalarına kabul ettirmeye zorlamak.*** Bazı gruplarda ancak belli bir düzenin varlığı halinde gruba bağlılığın artacağı ve böylece güçlü olunacağı inancı hâkimdir. Dolayısıyla böyle gruplarda herkes grubun kurallarına uymak zorundadır. Hedef kişi, eğer grup kurallarına uymuyorsa ya uymaya zorlanacak ya da gitmek zorunda kalacaktır. Ancak belirli bir düzenin varlığı halinde gruba bağlılığın artacağına ve böylece güçlü olunacağına inanılmaktadır.

***Düşmanlıktan hoşlanmak.*** Mobbingciler, düşmanlık duyguları yüksek, genel olarak ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı gerek duyan sili karakterli insanlardır. Yalancı bir ruh haline sahip olup düşman yaratma gereksinimi içindedirler. Suçlayıcı ve yargılayıcıdır. İnsanlar hoşlanmadıkları ya da kendi gibi olamayan kimselerden kurtulmak için duygusal tacizde bulunurlar. Örgüt hiyerarşisinin neresinde oldukları pek bir rol oynamaz. Üstler, astlar ya da eşit pozisyondaki herhangi birisi, kişisel hoşnutsuzlukların itkisiyle bu süreci başlatabilir. Mobbingci düşmanlık yapmaktan kendini alamaz (8).

Örgüt hiyerarşisinin neresinde bulunursa bulunsun, başarıya azmetmiş bireylere karşı yıldırma politikası gütmeyi, önemli bir görev olarak görür. Benmerkezci ve egoist insanlar oldukları için, örgütsel etik değerleri hiçe sayar ve örgütsel çıkarları göz ardı ederler (3). Onlara göre örgüt ve çalışanlar onlar için vardır. Kendi çıkarıyla örgütün çıkarı aynı anlama gelir. Kendi çıkarlarından bağımsız bir örgütsel çıkar düşünülemez (14).

***Can sıkıntısı içinde zevk arayışı.*** Sürekli tekrarlanan monoton işlerin yapıldığı ve iş yükü dağılımının adaletli yapılmadığı iş ortamlarında, kişilerin, sadece monotonluktan uzaklaşmak ya da işyerinde buldukları zaman içinde

meşgul olmalarını sağlayacak fazla bir işleri bulunmadığı için yıldırma başvurdukları da görülmektedir (24). Mobbingcilerin benimsedikleri esas amaçlarının, belli bir bireyden kurtulmak olması her zaman şart değildir. Kabul etmek çok zor olmasına rağmen bazı insanlar başkalarına fiziksel ya da psikolojik olarak acı çektirmekten zevk alırlar (16).

**Önyargıları pekiştirmek.** Mobbingciler genellikle önyargılıdırlar. Yıldırma davranışlarına başvurmalarının mantıklı bir temeli ve açıklaması yoktur. Önyargılar dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, hedef kişinin gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenemeyen bir terfi veya ödül de mobbingcileri harekete geçirmeye yeter (24). Bunlar gibi önemli bir neden de gerekemeyebilir. Hatta tacizcinin hoşlanmadığı birine benziyor olmak bile kişiyi hedef durumuna getirebilir. Bu kişiler için herkes zaten kendiliğinden değersizdir (8) . Bir başka olasılık da, taciz davranışı sergileyen kimselerin kötü bir çocukluk dönemi geçirmiş olmaları ihtimalidir. Bu kimseler küçük yaşlarda utanç ve korku duyguları içinde büyüdükleri için, bu olumsuzluk, iş hayatlarında bir tür intikam ve yok etme hissine kapılmalarına yol açmaktadır (14).

**Mobbingci ayrıcalıklı ve vazgeçilmez olduğuna inanır.** Tacizciler, örgüt hiyerarşisinde kendilerini güç uygulama ayrıcalığına sahip olduklarını düşünmektedirler. Gerilimden beslenirler ve stresli bir örgütsel iklim, en arzu ettikleri doğal çevreyi sağlar (8). Bunlar, yönetici olmadıkları gibi liderlik vasıfları da yoktur. Örgütte idareci olmak veya idarecilik pozisyonlarını korumak için çırpınıp dururlar (14).

**Mobbingci, önyargılı ve duygusaldır.** Duygusal taciz uygulayanların davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Kimi tacizciler de duygusal taciz

eylemine kendileri başlatamazlar. Kendilerinden daha güçlü olduğuna inandıkları birisinin önderliğinde duygusal taciz eylemine katılırlar (24).

Mobbing uygulayanların davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Mağdurun şiddete maruz kalması; etrafında çok sevilmesi, çalışma hayatında prensipli olması, dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül, mobbingcileri harekete geçirmeye yeter. Hatta onu sevmediği birine benzemek! Mağdura saldırı için bir neden olabilir (26).

### **3.6. Futbol Kulüplerinde Yıldırma Türleri ve Etkileri**

Kulüplerde yıldırma eylemi sadece yöneticilerce tek bir kişiye karşı yapıldığı düşünülebilir. Ama bu eylemler sadece bu şekilde değildir. Örgüt organizasyonunda yıldırma eylemleri üç tiptir (30).

• ***Dikey yıldırma, (downward mobbing)***; kendilerinden daha alt pozisyonda çalışanlara (antrenörlerin, futbolculara) uyguladığı yıldırma türüdür.

• ***Yatay yıldırma, (horizontal mobbing)***; aynı düzeye sahip çalışanların (futbolcuların) birbirlerine uyguladıkları yıldırma türüdür.

• ***Üçüncü tip yıldırma ise Dikey-Yatay (upward mobbing)***; çalışanların üstlerine (antrenörün-yöneticilere veya futbolcuların antrenörlere) uyguladıkları yıldırma türüdür (57).

Yıldırma eylemlerinin hızlanmasını sağlayan nedenlerse; örgüt içinde birbiriyle uyumsuz isteklerin, içinde bulunan durumun belirsizliğinin, görevler üzerindeki beklentilerin, çalışma grupları içindeki ayrıcalıklı tutumların,

görevlendirmelerin, haksızlıkların neden olduğu çatışmaların ve düş kırıklıklarını artmış olmasıdır (3, 18).

Örgüt içi disiplinin yöneticiler tarafından tam sağlanamaması, çalışanlar arası ilişki de düzensizlik ve stres, çalışanların; yetenek ve becerilerine sınır koyma, yaratıcılığını kısıtlama, gücünün kaybolmasını sağlama, sosyalleşmesini sağlayamama ve iletişimini engelleme gibi nedenler de yıldırma çeşidini belirleyebilmektedir (3).

Tutar, örgütteki yıldırmanın ortaya çıkmasına neden olabilecek birçok etken olduğunu vurgulamış ve bu etkenleri üç grupta sınıflandırmıştır (8):

***Örgütsel Politikalara ilişkin Yıldırma Etkenleri:***

- Adaletsiz başarı değerlemeleri ve ücret eşitsizlikleri,
- Örgütsel kuralların katılığı, çelişkili yöntemler,
- Gerçekçi olmayan iş tanımları.

***Örgütün Yapısal ve Yönetimsel Özellikleri:***

- Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma,
- Yükselme olanaklarının azlığı ve aşırı formaliteler,
- Departmanlar arası karşılıklı bağımlılık,
- Yürütme ve danışma birimleri arasındaki çatışma.

***Örgütsel Süreçler:***

- Yetersiz iletişim ve yetersiz bilgi,
- Başarı düzeyi ile ilgili yetersiz bilgi,
- Belirsiz ve çelişkili amaçlar,
- Sübjektif yönetim anlayışı,

- Örgütsel liderliğin yokluğu, zayıf yönetim olarak iş doyumsuzluğu ve olumsuz iş çevresi gibi örgütsel etkenler gösterilmekte ve bu etkenlerin önemi vurgulanmaktadır. Psikolojik yıldırma, her futbol kulübünde yaşanabilen bir sorundur. Taraftarların, futbolcuya olumsuz sözcükler kullanarak bağırması, Antrenörün, iyi pas atamadığı için futbolcusunu azarlaması veya yöneticilerin, formsuz olan futbolcuları devamlı kadro dışı bırakmakla tehdit etmesi, futbolcuların birbirlerine rencide edici sözler söylemesi gibi durumların sürekli halde yapılması bir yıldırma eylemi olarak değerlendirilebilir (33).

### **3.6.1. Yıldırmanın Kulüp Üzerindeki etkileri**

Kulüplerde yıldırma eylemlerinin nedenleri olarak kötü performans ve olumsuz kulüp çevresi gibi örgütsel faktörler gösterilebilmektedir. Kulüp içerisindeki genel havada umutsuzluk vardır; elemanlarda kulübü değersiz görme, takımı veya birbirlerini suçlama eğilimi yaygındır. Özellikle kulübün geleceğine ilişkin motive edici beklentiler yoktur, karar verme sıkıntısı vardır (58). Ancak akılcı ve insana değer veren örgütlerde, yıldırma eylemlerine az rastlanabilmektedir (3).

Bir futbol kulübünde, hangi nedenlerden dolayı yıldırma eylemlerinin uygulandığı birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörler içinde alışkanlıklar, inanç ve gelenekler gibi beşeri faktörler olduğu gibi, örgüt kültürü, örgüt sağlığı veya hiyerarşi gibi örgütsel faktörler de vardır (59).

Psikolojik yıldırma sürecinin ortaya çıkardığı durumlar çok farklı olmakla birlikte son derece tipik bir yol izlenir. Ancak farklı olan, sürecin ortaya çıkmasında rol oynayan gerçeklerdir (24). Kulübü ya da futbolcuyu başarıya veya

başarısızlığa götüren, her şeyden önce iyi bir yöneticinin varlığı veya yokluğudur. Yöneticilerin sergiledikleri tutumlar ve değerler, kulübün başarısı için çalışan futbolcuların verimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Başarı olma baskısının yüksek olduğu stresli kulüplerde (Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş ve Trabzonspor...v.s) beklentiler yerine getiremezse, yıldırma her düzeyde olabilir. Benzer bir durumda Türkiye'deki profesyonel futbol kulüplerinin birçoğunda yıldırma davranışlarına rastlanabilir. Çünkü yıldırmanın herhangi bir kültür farklılığı gözetmeksizin her yerde ve her durumda ortaya çıkması muhtemel haldedir (60).

Bu süreçte mağdurların yaşam ve iş kaliteleri düşmekte, sağlıkları bozulmakta, sosyal ilişkileri zedelenmektedir. Ayrıca, bu gerilim ortamından sadece mağdurlar değil, diğer futbolcularda da etkilenmekte ve kulüpte bir karmaşa durumu yaşanmaktadır (61). Kulüpte kayıp zaman artmakta verimlilik düşmektedir. Dolayısıyla futbolcularını tatmin edemeyen kulüpler, taraftarlarının beklentilerine cevap verememekte, oynadıkları liglerde rekabet güçleri zayıflamaktadır. Yıldırmanın tam olarak yapıldığının bilincinde olmayan kişiler ve kulüplerde durum, yıldırma eyleminin farkında olan kişiler ve kulüplere göre daha güç ve karmaşık yapıdadır (3). Takım içinde moralsiz ve verimsiz çalışan futbolculara bağlı olarak takımda performansın düşmesi ve puan kayıplarının artması beklenen bir durumdur. Bu durumun, kulübe verdiği zararlar hem maddi hem manevi ciddi boyutlardadır. Futbolcuların sağlık masrafları ve kadro dışı kalarak oynamamaları önemli ekonomik zararlardır (62).

Psikolojik yıldırma davranışının yaşandığı kulüplerde performans, moral, iletişim ve verimlilik düşüktür. Takım için önemli futbolcular kaybedilir; güven ve paylaşımın zayıflayacağı söylenebilir (61).

### **3.6.2. Psikolojik Yıldırmanın Kulüp İçindeki Etkileri**

#### **• *Takım kalitesi ve performans değerlerinde düşüş yaşanması:***

Yıldırma sadece mağdurlar etkilenmemektedir. Yıldırma takım ruhunu bozarak takım içinde başarılı işler yapılmasını engellemektedir. Kilit noktadaki futbolcuların ani biçimde kaybedilmesi bir takımı temelden sarsmaktadır. İletişim ve takım çalışmasının bozulması da dâhil olmak üzere çalışanlar arasında hoş olmayan ilişkilerin artması. Dedikodu ve fitneciliğin artması beklenen davranışlardır.

• ***Transfer hareketliliğinin artması:*** Yıldırmanın devam etmesine dayanamayan futbolcular, işlerin daha ileri gideceğinden korkarak, kulübe güvenemeyeceklerini hissederler ve daha iyi bir kulüp aramaya başlayabilirler. Bu şekilde de yeni futbolcuların takıma adaptasyonu ve tecrübelilerin kaybı nedeniyle kulübün futbolcu maliyeti de doğal artış göstermektedir (18).

• ***Sakatlık veya bilinçli kart görmelerin artması:*** Yıldırma mağdurları tacizden kaçışı genellikle sakatlık ve bilinçli kart görmelerinde arayabilmektedirler. Kart görmelerinin sıklaşması ve takımdayanamamanın uzun sürmesi kulübe maliyet yüklemektedir ve verimliliği düşürmektedir. Mağdur ile birlikte, takımdaki olumsuz atmosferden kaçmak isteyen diğer futbolcular da takımdan ayrılmaya başlamaktadırlar.

Saygınlık ve güvenilirlikte kayıp yaşanması: Yıldırmaı yaşıyan kulüplerin saygınlıklarını ve güvenilirliklerini kaybetmesi anlamına da gelmektedir.

• **Danışman maliyetinin olması:** Kulüp, iç problemleri, teknik yönetimi ve durumu takımın performans durumunu değerlendirmek için bir danışman getirmeye karar verebilmektedir. Ancak danışman örgüte ek bir maliyet yüklemekle kalmaz, yönetimin yıldırmaı sürdürmesi için bir mazeret olarak da kullanılabilir.

• **Sözleşmeye uyma talepleri ve tazminatlara yol açması:** Yıldırma mağdurları sözleşmelerinden doğan haklarından yasal haklarından yararlanmak isteyebileceklerdir. Bunun için kulüpten ayrılmaya zorlandıklarını ya da keyfi olarak kadro dışı bırakıldıklarını kanıtlamaları durumunda futbolcular, yasal yollarla tazminat hakkını kullanmaya gidebileceklerdir.

• **Davalara yol açması:** Mağdurlar, ayrımcılık, rahatsızlık, saldırgan ortam değişiklikleri ve muhtemelen zihinsel zarar görme nedeniyle kulüplerine dava açabilmektedirler. Yıldırmanın yaşandığı kulüplerde kazanan taraf bulunmamaktadır; ancak ilk kaybeden kulübün kendisi, son kaybeden ise yıldırmaı yapan kişiler olmaktadır.

Yıldırma nedeniyle kulüpten önce yıldırmada ilk rahatsızlık duyan nitelikli insanlar ayrılmaktadır ve nitelikli oldukları için herhangi bir kulüpte kolayca kendilerine yeni bir iş bulabileceklerdir. Ancak belirli bir yaşın üstündeki çalışanların kulüpten ayrılıp yeni bir kulübe transfer olma olanakları sınırlı olduğundan, yıldırmanın ilerleyen sürecinden etkilenmeye devam edeceklerdir (14).

Yıldırmaya yol açan ve devam etmesine neden olan kulüpsel etkenler şunlardır (3):

**Kötü Yönetim:** Brodsky, tacizin temel amaçlarını, kulüpte disiplinin sağlanması, verimliliğin artırılması ve askeri örgütlerdeki gibi şartlı refleks oluşturulması olarak tanımlamıştır. Yıldırmaya ortam hazırlayan kötü yönetimin diğer özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Aşırı hiyerarşik yapının varlığı,
- Futbolcu eğitimine yapılan harcamaların aşırı bir şekilde azaltılması,
- Açık kapı politikasının olmaması,
- Kulüp içinde iletişimin yetersiz olması,
- Sorun çözme yeteneğinin yetersizliği ya da etkisiz çalışma yönetimi ve şikâyet prosedürlerinin yeterli olmaması,
- Liderliğin zayıf olması,
- Günah keçisi anlayışının yaygınlaşması,
- Takım çalışmasının yersiz olması ya da olmaması,
- Eğitim farklılığının dikkate alınmamasıdır.

**Kulüp İçinde Yoğun Stres:** Kulüp ortamında sürekli olarak stres bulunması, kulübün her düzeyindeki çalışanı yıldırma davranışı içine itebilir. Antrenörler, yönetimin baskısı nedeniyle futbolculara tacizde bulunabilir ya da bazı futbolcular, takımdaki stresin nedeni olduğuna inandıkları bir futbolcuya karşı uygulanan yıldırmaya katılabilirler.

**Monotonluk:** Schueppach ve Torre'e göre yıldırmaya katkıda bulunan yalnızca yoğun iş stresi değildir, bunun yanı sıra yeni fikirler çıkmayan, devamlı

aynı antrenmanların tekrarlandığı takımda can sıkıntısı da biraz heyecan yaratmak amacıyla yıldırma yolu açabilen diğer bir nedendir (8).

**Yıldırma, Yöneticilerin İnanmaması ve İnkârı:** Yöneticilerin kulüpte yıldırmanın olduğuna ve bunun yaygın bir sorun olduğuna inanmamaları da yıldırmanın devamına ve bu sorunu nasıl çözeceklerini bilmemelerine de neden olmaktadır.

**Ahlakdışı Uygulamalar:** Kulübün itibarını tehlikeye atmak, şaibeli müsabaka oynamak gibi ahlakdışı eylemler futbolcular tarafından gün yüzüne çıkartılacak olursa, bu futbolculara sudan nedenlerle yıldırma da bulunulabilir. Yöntem olarak, sorunla açıkça ve dürüstçe uğraşmak yerine, imajının zedelenmesinden çekinildiği için sorunla uğraşmak yerine futbolcuları “günah keçisi” haline getirmeyi veya susturmayı tercih edebilirler.

**Kulüp Yapısındaki Değişiklikler:** Kulübün küçülmesi, büyümesi, yeniden yapılanması ve pilot takım gibi kulüp yaşamında yönetimlere düşen doğal kararlardır. Bu uygulamalardan genellikle kaçınılamayacağı gibi oluşan durum bazı pozisyonların kaldırılmasını gerektirebilmektedir.

Ancak bu seçim doğru bir düşünce ile yapılmazsa yıldırma neden olabilmektedir.

**Yatay Organizasyonlar:** Yatay organizasyonlarda, benlik imgeleri için makam, maddi çıkara ya da yükselmeye gereksinen insanlar, yıldırma gibi başkalarının huzurunu bozacak yollara başvurarak kendi şanslarını arttırmak isterler.

### ***Kulüp Yöneticilerinin Duygusal Zekâdan Yoksunluğu:***

Günümüzde yönetim anlayışındaki değişim sonucu duyguları iş hayatındaki önemi daha iyi anlaşılmıştır. Yönetici, antrenör ve futbolcuların teknik becerilerinin yanı sıra duygusal zekâ özellikleri de iş ortamını etkilemektedir. Yüksek duygusal zekâ, iş ortamında olumlu bir atmosferin oluşmasında önemli bir unsurdur. Ayrıca örgütteki etik bozulma ve ilkesizlik yıldırma eylemlerinin oluşmasına müsaade eder (9).

Örgüt liderinin duygusal zekâdan yoksunluğu ve örgütteki düşünce yoksunluğu yıldırma eylemlerine hız vermektedir. Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler, kendilerini ve ilişkilerini kontrol etme konusunda daha avantajlıdır (49).

Goleman'a göre, duygusal zekâsı yüksek olan kişiler, kendilerini ve ilişkilerini kontrol etme konusunda daha fazla avantaja sahiptir. Disiplin sahibi olan bu bireyler, sözlerini yerine getiren, uyum içinde çalışan ve her zaman yapabileceğinin en iyisini yapmaya özen gösteren bireylerdir. Duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin ve iş görenlerin bulunduğu bir işyerinde duygusal tacizin önüne geçilebilecektir (62).

### **3.6.3. Yıldırmanın Futbolcular Üzerindeki Etkileri**

Günümüzün en popüler spor dalı olarak kabul edilen futbolda başarının tek koşul, başarısızlığın ise kabul edilemez olduğu durumlarda Sevgi, şefkat, ilgi, onay, destek gibi duygu ve duygusal ihtiyaçların göz ardı edilmesi, küçümsenmesi ve inkâr edilmesinin yanı sıra fiziksel şiddet, sözlü saldırılar, küçük düşürmeler, yıldırımlar, psikolojik baskı ve tacizler üst seviyeye ulaşabilmektedir (63).

Bu konuda yapılan araştırmalar, duygusal istismarın fiziksel istismardan daha uzun süreli etkilerinin olacağına inanılmakta ve sürekli aşağılanan, beceriksiz, aptal ve değersiz olduğu söylenen kişinin zamanla bunları içselleştirebileceğini ve kendi kendini böyle görmeye başlayacağı vurgulanmaktadır (3). Böylece duygusal taciz uygulayan kişinin konumunu sürdürmeyi kolaylaştıracaktır.

Kulüp içerisinde ki ilişki de, birinin diğerini kontrol etme isteği ilişkiye ait en önemli risk faktörüdür. Duygusal taciz çoğu zaman futbolcunun sürekli olarak eleştirilmesi ile başlanmaktadır. Eleştirinin dozu arttıka, futbolcunun değersiz, yeteneksiz ve beceriksiz olduğu ve kötü giden müsabaka sonuçlarından sorumlu olduğu sürekli olarak her ortamda vurgulanır (57). Bu mobbing'in başladığı dönemdir. Bu dönemde futbolcu kendine güvenini kaybetmiş, karamsarlığa düşmüştür. Kendini bu rahatsız edici ortamdaki uzaklaştıracak yollar başka takıma transfer, müsabakalarda risk almama gibi yollar aramaya başlar. Konunun daha iyi anlaşılması açısından bir kulübün dinamiklerinin bir diğerinden farklı olacağı unutulmamalıdır.

Bu işleyiş durumunda kulüp içi davranış ve örgüt sağlığının takımın (futbolcunun) başarı ve başarısızlığına bağlı olduğu esasına dayanmaktadır. Çünkü futbol kulüplerinde takımın başarılı olması yönetimlerin kalıcı olmasında önemli bir unsurdur. Yöneticilerin bilgi, beceri ve güçlerinin uyumlu bir şekilde yönlendirilmesiyle teknik ve idari personelin yanı sıra futbolcular takımın başarısı için hizmet edecek performansı gösterirler (3).

Kulüp içi psikolojik şiddet, kendine özgü dinamik ve riskleri ile diğer şiddet olaylarından farklıdır. Futbolcu en doğru tavrı gösterip ilk psikolojik şiddeti

fark ettiğinde kulüple olan ilişkisini bitirse bile, kendini devamlı bir tedirginliğin (transferim engellenir mi?, Kötü referans mağduru olabilir miyim..gb.) mağduru olmaktan kurtaramaz. Bu durum hukuksal işlemler için ispatı imkânsız bir görünüm sergilemektedir. Kulüp içi psikolojik şiddetle ilgili genelleme yapılırken “ideal” görünen kulüplerde de yaşabileceği unutulmamalıdır.

Kulübünde mobbinge maruz kalan bir futbolcunun performans düzensizliklerinin neden olduğu olumsuzluklar, takıma katkısından daha fazladır. Futbolcunun takımda istenilen performans seviyesine ulaşamaması çoğunlukla bu tür tacizlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (25). Futbolculara yönelik duygusal şiddetin, “futbolcu her zaman en üst düzeyde performans göstermelidir” egemen anlayışından kaynaklanan algılanışlarıyla beslenen bir olgu olduğu düşünülmektedir.

Duygusal şiddet uygulanmaya başlanmasının devamında ekonomik şiddet gelmektedir (14). Transfer bedeli, maaş ve primlerin, futbolcular üzerinde bir yaptırım, tehdit ve kontrol aracı olarak sistematik bir şekilde kullanmak; futbolcunun transfer yapmasına izin vermemek; maaş, transfer ücreti ve maç primlerini zamanında ödememek; hazırlık kampı, antrenman ve müsabaka kadrosuna almamak; futbolcunun geçimini sadece geçmişteki kazandıklarıyla sürdürmesini istemek ekonomik şiddet örnekleridir. Futbolcular üzerinde psikolojik baskı yaratılarak; arkadaşları içerisinde küçük düşürülmesi, takımda oynatılmaması, kadro dışı bırakılması alt kümelerden bir takımda oynamaya zorlanması veya futbolu çok erken yaşlarda bırakması, futbolcu üzerinde yarattığı psikomatik rahatsızlık sonuçlardan bazılarıdır (24). Kulüp içinde futbolculara yönelik mobbing davranışları, “örtük” kalan önemli bir sorundur. Bu sorunun

psikolojik ve sosyal yansımaları toplumun her kesimini ilgilendirmekte ve etkilemektedir (49).

Mobbingin, futbolcular üzerinde bıraktığı psikolojik etkilerin giderilmesine yönelik yapılacak çalışmalar, bu kişilerin futbol yaşamlarına daha sağlıklı bir şekilde dönmelerini kolaylaştıracaktır. Futbolcu ve mobbing ile ilgili olarak ele alınması gereken konulardan biri de genç futbolcuların yaşadıklarıdır. Özellikle takımlarının alt kategorilerinden alınan futbolcularda uyum sürecinin zorlukları, kültürel farklılıklar, sosyal izolasyon ve bunların yarattığı özgüven sorunları karşımıza çıkmaktadır (61).

Psikolojik yıldırma, fark gözetmeksizin her futbolcuyu farklı biçimlerde etkilemektedir. Profesyonel futbolcular farklı lig ve takımlar da her ne kadar farklı koşullarda oynasalar dahi yıldırma eylemlerinden etkilenmeleri farklılık göstermeyeceği yönündedir. Ayrıca futbolcunun karakterine bağlı olarak acı çekme ve üzüntülü zaman seviyesi farklılık gösterebilir (58).

Psikolojik yıldırma eylemine uğrayan futbolcuların kafası karışıklık ve yalıtılmışlık üst düzeydedir. Futbolcu kendisini ihanete uğramış gibi hisseder. Sürekli bir tehlike duygusu görebilir. Kaygı doludurlar ve hayata ve geleceğe umutsuz bakabilmektedirler. Geleceğe kaygılı bakma bu durumdan sonra yapılacak tüm işleri etkilemektedir (62).

Yalnız hissetme ve işe yaramama duygusu gelişebilir. Başlarına gelenlere inanamazlar ve bu durumun ifadesi başkaları tarafından zor anlaşılmaktadır. Güven duygularını yitirmişlerdir. Kendilerini tanıyamaz hale gelebilirler. Fiziksel ve duygusal olarak zarar göreceklelerinden korkarlar ve zayıf düşerler (16).

Yalıtılmış kişiler, kendilerini aşırı hassas hissetmektedirler. Aşırı kırılğan ve tepkili hissederek, sürekli saldırılar sonucu kişinin sağlıklı karar vermesi zor olmaktadır. İletişimi kısıtlanmaktadır. Kimseye güven duyulmamaya başlanılır. Özdenetimlerini etkiler ve davranışlarını kontrol edemezler (14).

Israrlı saldırılar sonucu futbolcu kendisinden, takımından ve çevresinden uzaklaşır. Geçici tatil veya dinlenme çözüm olmayabilir. Zamanla bu baskılar kişinin kendisi olmayı zorlaştırır. Hatta ailesinedostlarına ve takım arkadaşlarına yansır. Yıldırma sonrası boşanmalar ve önemli ilişkilerde ciddi aksamalar yaşanabilir. Evdeki gerilim dolu hayat başlar ve kötü sonuçları beraberinde getirir. İş yaşamında verimsizlikler artar (64). Tekrarlayan duygusal saldırıların zararları tekil ve bir seferdepatlayıp biten zararlar değildir. Yavaş yavaş oluşan birikimli zararlardır. Yıldırma dereceleri üç şekilde ele alınmaktadır.

***Birinci derece yıldırma için***, normal stres yönetim teknikleri geçici bir çare olabilir. Ama bunlar yıldırma sürecinin sürekli ve yaygın etkileri söz konusu olduğunda tamamen yetersizdir. Birinci derece yıldırmanın kişilerde, ağlama, uyku bozuklukları, alınganlık, konsantrasyon bozukluğu gibi etkileri oluşmaktadır (65). Bu durum devam ederse ikinci derece yıldırmaya dönüşebilmektedir (66).

***İkinci derece yıldırmaya*** uğrayan kişide yüksek tansiyon, kalıcı uyku bozuklukları, mide-bağırsak sorunları, konsantrasyon bozuklukları, aşırı kilo alma veya verme, depresyon, alkol ya da ilaç alışkanlığı, işyerinden kaçma, sık sık işyerine geç kalma veya sıklaşan hastalık izinleri, alışılmadık korkulardır (3). Burada aile ve arkadaşlar bir şeylerin ters gittiğini anlarlar ama karmaşa içindedirler. Sağlık problemleri performansı etkilemeye başlar. Tıbbi yardım gerektiği sinyalleri alınmaya başlanır.

*Üçüncü derece yıldırmada* insanlar iş yapamaz hale gelirler, işe korku, dehşet veya tiksinti ile giderler. O kadar etkilenmişlerdir ki işyerinde duramazlar. Kötü durumdadırlar, kendini koruma mekanizmaları çökmüştür (67). Belli başlı fiziksel ve psikolojik belirtiler oluşur. Bunlar;

- Şiddetli depresyon,
- Panik ataklar,
- Kalp krizleri,

*Diğer ciddi rahatsızlıklar,*

- Kazalar,
- İntihar girişimleri,
- Üçüncü kişilere yönelik tehditler olmaktadır. Bu durumda tıbbi ve

Psikolojik yardım zorunludur (3).

Djurkoviç'a göre, Leymann, bu durumun kronik endişe ile ilgili belirti olduğu belirtilmiştir. Bu koşulların uzun sürmesi halinde fiziksel komplikasyonlara ve hastalıklara neden olabilmektedir (68). Kaslarla ilgili gerilim belirtileri: ürperti, gerginlik, sarsaklık, gergin ve ağrıyan kaslar, rahatsızlık, aşırı yorgunluk olarak belirtilmiştir.

Otonom sinir sistemi hiperaktivitesi: oksijen ihtiyacı veya nefes darlığı, kalp çarpıntısı ya da yüksek nabız, terleyen veya ıslak ve soğuk eller, ağız kuruluğu, baş dönmesi, bulantı, diyare ve diğer mide–bağırsak rahatsızlıkları, aniden soğuk ya da sıcak basması, sık idrara çıkma, yutkunma zorluğu veya boğazda yumru olarak tespit edilmiştir (24).

Bunun yanı sıra; tetiktelik ve aşırı duyarlılık: heyecan veya telaş, beklenmedik dış uyarımlara aşırı tepki, konsantrasyon zorlukları uyuma zorlukları ve alınganlık oluşmaktadır (69).

Kişilerde travma sonrası stres bozukluğu da meydana gelmektedir. Uzun süreli saldırı sonucunda çoğu yıldırma mağduru travma sonrası stres bozukluğu yaşayabilir (70).

Aşırı tehdit ve tehlike, yoğun korku ve ümitsizliğe neden olur. Bu belirtiler ise; olayları yeniden yaşama, aşırı tedirginlik, kolayca ürkemek, sinirlilik, hayata kadercı bakış, genelde duygusal uyuşukluk, sürekli endişe hali, karabasanlar, konsantrasyon düşüklüğü, kontrol dışı hareketler, yoğun endişe ve panik atak, intihara veya cinayet işlemeye yatkınlık duygusudur (3, 71).

## 4. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile bunların geçerlik ve güvenilirlik çalışması, verilerin toplanması için izlenen yol ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel tekniklerle ilgili açıklamalar yer almaktadır.

### 4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma problemini tanımlamak ve PsikolojikYıldırma (Mobbing) kavramı ile ilgili yazılı bilgilere ulaşmak için bir literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca konuyla ilgili yazılmış Türkçe ve yabancı dildeki kitap, makale ve internet verilerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır.

### 4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; Türkiye Futbol Federasyonu lilerinde mücadele eden takımlardaki futbolcular oluştururken; örneklem grubunu ise tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenen 128 futbolcudan oluşturmaktadır. Çalışmaya katılacak futbolcuların gerekli bilgileriyle birlikte demografik özelliklerini belirlemeye yönelik bir bilgi formu hazırlanmıştır. Ayrıca futbolcuların psikolojik yıldırmaya maruz kalma sıklıklarını belirlemek için "Sporcular için Mobbing (Yıldırma) Envanteri" kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan "Kişisel Bilgi Formu" ve "Mobbing Anketi", Türkiye Futbol Federasyonu takımlarındaki profesyonel ve amatör futbolculara ulaşılarak uygulanmıştır. Veri toplama araçlarının doldurulmasında gönüllülük ilkesi esas alınmıştır.

### 4.3. Veri Toplama araçları

Futbolcuların psikolojik yıldırma (Mobbing) davranışlarına maruz kalma sıklıklarını belirlemek için (Einarsen&Raknes) tarafından olumsuz davranış sorularıyla (Negative Acts Questionnaire, NAQ) geliştirilen ve ülkemizde Cengiz (10) tarafından "Sporcular için Mobbing (Yıldırma) Envanterine dönüştürülerek geçerliliği ve güvenilirliği yapılan anket formu kullanılmıştır. Ankette futbolcuların çeşitli olumsuz davranışlara maruz kalma sıklıklarını değerlendirmek amacı ile toplam 22 ifade yer almakta ve (5) her zaman, (4) her hafta, (3) her ay, (2) ara sıra ve (1) hiçbir zaman 5'li Likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir.

**Tablo 1.** Mobbinge Maruz Kalanlarda Etkilenmenin Alt Boyutları

	Soru Sayısı	Soru Numaraları
Görev	9	3.4.11.12.15.17.18.19.21.
Örgüt İçi İletişim	6	2.13.14.16.10.22.
Sosyal İlişkiler	7	1.5.6.7.8.9.20.

Tablo 1'de Psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalan futbolcularda etkilenmenin alt boyutlarına bakıldığında, görev boyutunu gösteren sorular 3.4.11.12.15.17.18.19 ve 21. Sorulardır. Örgüt İçi İletişim boyutu gösteren sorular 2.13.14.16.10 ve 22. Sorulardır. Sosyal İlişkileri gösteren sorular ise 1.5.6.7.8.9 ve 20. Sorulardır.

#### **4.4. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Araştırmadan elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra SPSS programı sayesinde tablolar oluşturuldu.. Araştırmada verilerin değerlendirilmesinde istatistiki yöntem olarak;frekans, yüzde dağılımları, bağımsız gruplar için t-testi ve bağımsız gruplar için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır..Ayrıca tek yönlü varyans analizinde (ANOVA), psikolojik yıldıрма ve demografik özellikler arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek için ise korelasyon analizi uygulanmıştır..Geçerlilik ve güvenirlik testi yapılmıştır  $\alpha=76.852$  olarak bulunmuştur. İstatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi  $p>0, 05$  olarak değerlendirilmiştir.

## 5. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan Türkiye Futbol Federasyonu Profesyonel ve Amatör futbolculardan anket yoluyla toplanan verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular ve onların yorumlarına yer verilmiştir. Üç başlık altında toplanan bulguların birinci kısmı demografik özellikleri belirlemeye yöneliktir. İkinci kısımda Psikolojik yıldırmaı belirlemeye yönelik alt boyutlar ve puan ortalamaları ve son bölümde ise bu puan ortalamaları ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkilerin arandığı bulgulara ait tablolar ve yorumları bulunmaktadır.

### 5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

**Tablo 2.** Profesyonel ve Amatör futbolcuların Yaşa göre sayısal dağılımları

Yaş	f	%
16-22 yaş	48	37.5
23-29 yaş	62	48.4
30-36 yaş	18	14.1
Toplam	128	100.0

Araştırmaya katılan Profesyonel ve Amatör futbolcular incelendiğinde Profesyonel ve Amatör futbolcularının (%48.4) 23-29 yaş, (% 37. 5) inin 16-22 yaş, ( %14.1)nin ise 30-36yaş aralığında oldukları saptanmıştır (Tablo 2).

**Tablo 3.** Profesyonel ve Amatör futbolcuların Eğitim Durumlarına göre Dağılımları

Eğitim	f	%
İlköğretim	61	47.6
Lise	44	34.4
Lisans	20	15.6
Yüksek Lisans	3	2.4
Toplam	128	100.0

Araştırmaya katılan Profesyonel ve Amatör futbolcuların (% 47.6) İlk öğretim, (% 34.4) Lise, (% 15.6) Lisans, (% 2.4) Yüksek Lisans mezunudur (Tablo 3).

**Tablo 4.** Profesyonel ve Amatör futbolcuların kulüpteki sporculuk yılı Dağılımları

Kulüpteki Sporculuk yılı	f	%
1 yıldan az	30	23.4
1-3 yıl	50	39.1
4-6 yıl	38	29.7
7-10 yıl	8	6.2
11 yıl üstü	2	1.6
Total	128	100.0

Araştırmaya katılan Profesyonel ve Amatör futbolcuların, (% 23.4) 1 yıldan az, (%39.1) 1-3 yıl, (%29.7) 4-6 yıl, (%6.2) 7-10 yıl, (%1.6) 11 yıl ve üstü mevcut kulüpte futbol oynadığı görülmektedir (Tablo 4).

**Tablo 5.** Profesyonel ve Amatör futbolcuların Takım kategorisi Dağılımları

Takım kategorisi	f	%
Amatör	68	53.1
Profesyonel	60	46.9
Toplam	128	100.0

Araştırmaya katılan Futbolcuların, (%53.1) Amatör, (% 46. 9) Profesyonel olarak futbol oynadıkları görülmektedir (Tablo 5).

## 5.2. Amatör futbolcularda Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Alt Boyutları Puan Dağılımı

**Tablo 6.** Psikolojik yıldırma ( mobbing) alt boyutları N,  $\bar{X}$ , Ss ortalamaları ile yaş dağılımı değişkenleriyle ilişkisi

	YAŞ	N	$\bar{X}$	Ss
<b>Görev</b>	16-22	23	20. 69	7.58
	23-29	32	21. 87	8.22
	30-36	13	20. 69	5.99
	Toplam	68	21. 25	7.54
<b>Örgüt İçi İletişim</b>	16-22 yaş	23	12. 82	4. 56
	23-29 yaş	32	14. 65	5.75
	30-36 yaş	13	14. 07	3.92
	Toplam	68	13. 92	5.05
<b>Sosyal İlişkiler</b>	16-22 yaş	23	16. 60	7.35
	23-29 yaş	32	15. 46	6.78
	30-36 yaş	13	19. 92	5.33
	Toplam	68	16. 70	6.84

Araştırmaya katılan amatör futbolcularda Psikolojik yıldırma (mobbing) düzeyleri ölçeğinin alt boyutlarından görev mobbingi puan ortalamasına bakıldığında en yüksek ortalamanın 21. 87 ile 23-29 yaş arasındaki futbolculara ait olduğu, onları sırayla 20.69 ile 16-22 ve 30-36 yaş arası amatör futbolcular, örgüt içi iletişim mobbing puan ortalaması en yüksek 14.65 ile 23-29 yaş, sırayla 14.07 ile 30-36 yaş arası, 12.82 ile 16-22 yaş arası, sosyal ilişkiler mobbing puan ortalaması en yüksek 19-92 ile 30-36 yaş arası, 16.60 ile 16-22 yaş arası, 15.46 ile 23-29 yaş arası olduğu görülmektedir (Tablo 6).

**Tablo 7.** Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, yaş değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri.

	<b>Kareler</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	<b>Toplamı</b>		<b>Ortalaması</b>		
	23. 61	2	11. 80	, 20	, 81
Görev	3795. 13	65	58. 38		
	3818. 75	67			
	45.18	2	22. 59	, 88	, 42
Örgüt İçi İletişim	1669. 44	65	25. 68		
	1714. 63	67			
	183. 74	2	91. 87	2. 02	, 14
Sosyal İlişkiler	2956. 37	65	45. 48		
	3140. 11	67			

Araştırmaya katılan amatör futbolcuların yaş değişkenleri alt boyut mobbing ölçekleri incelendiğinde görevde mobbing, örgüt içi iletişim, sosyal ilişkiler de yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).yıldırma alt boyutlarından örgüt içi iletişimde yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).yıldırma alt boyutlarından sosyal ilişkilerde yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır ( $p>0.05$ ), (Tablo 7).

**Tablo 8.** Psikolojik Yıldırma( mobbing) alt boyutları N,  $\bar{X}$ , Ss ortalamaları ile Eğitim dağılımı değişkenleriyle ilişkisi

	EĞİTİM	N	$\bar{X}$	Ss
Görev	İlköğretim	32	21. 46	7. 58
	Lise	25	21. 24	6. 85
	Lisans	10	21. 50	9. 54
	Yük. lisans	1	12. 00	
	Toplam	68	21. 25	7. 54
Örgüt İçi İletişim	İlköğretim	32	14. 18	5. 00
	Lise	25	14. 04	4. 96
	Lisans	10	13. 30	5. 92
	Yük. lisans	1	9.00	.
	Toplam	68	13. 92	5. 05
Sosyal İlişkiler	İlköğretim	32	17. 75	7. 03
	Lise	25	16. 12	6. 79
	Lisans	10	15. 50	6. 62
	Yük. lisans	1	10. 00	
	Toplam	68	16. 70	6. 84

Araştırmaya katılan Amatör futbolcuların yıldırma (mobbing) düzeyleri ölçeğinin alt boyutlarından görev mobbingi puan ortalamasına bakıldığında en yüksek ortalamanın 21. 50 ile lisans mezunu amatör futbolculara ait olduğu, onları sırayla 21.46 ile ilköğretim mezunu amatör futbolcular, 21.24 ile lise mezunu amatör futbolcular, örgüt içi iletişim mobbing puan ortalaması en yüksek 14.18 ile ilköğretim mezunu, sırayla 14.04 ile lise mezunu, 13.30 ile lisans mezunu, 9.00 yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Sosyal ilişkiler mobbing puan ortalaması en yüksek 17.75 ile ilköğretim mezunu, sırayla 16.12 ile lise mezunu, 15.50 ile lisans mezunu, 10.00 ile yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir (Tablo 8).

**Tablo 9.** Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, Eğitim değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri.

	<b>Kareler</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	<b>Toplamı</b>		<b>Ortalaması</b>		
	87.72	3	29.24	,50	,68
Görev	3731.02	64	58.29		
	3818.75	67			
	30.69	3	10.23	,38	,76
Örgüt İçi İletişim	1683.93	64	26.31		
	1714.63	67			
	102.97	3	34.32	,72	,54
Sosyal İlişkiler	3037.14	64	47.45		
	3140.11	67			

Amatör futbolcuların Eğitim değişkenleri alt boyut mobbing ölçekleri incelendiğinde görevde mobbing, Eğitim değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).Yıldırma alt boyutlarından örgüt içi iletişimde eğitim değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).Yıldırma alt boyutlarından sosyal ilişkilerde eğitim değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır ( $p>0.05$ ), (Tablo 9).

**Tablo 10.** Yıldırma (mobbing) alt boyutları N,  $\bar{X}$ , Ss ortalamaları ile kulüpteki sporculuk yılı dağılımları değişkenleriyle ilişkisi

	<b>KULÜPTEKİ SPORCULUK YILI</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>Ss</b>
Görev	1 yıldan az	17	19.23	5.85
	1-3 yıl	24	23.37	8.21
	4-6 yıl	22	20.86	8.15
	7-10 yıl	4	20.25	6.29
	11 yıl ustü	1	17.00	
	Total	68	21.25	7.54
Örgüt İçi İletişim	1 yıldan az	17	13.35	4.84
	1-3 yıl	24	14.87	5.21
	4-6 yıl	22	13.45	5.04
	7-10 yıl	4	14.50	6.35
	11 yıl ustü	1	9.00	.
	Total	68	13.92	5.05
Sosyal İlişkiler	1 yıldan az	17	17.00	7.24
	1-3 yıl	24	17.50	6.60
	4-6 yıl	22	16.54	7.23
	7-10 yıl	4	13.00	5.59
	11 yıl ustü	1	11.00	.
	Total	68	16.70	6.84

Araştırmaya katılan amatör futbolcularını yıldıрма (mobbing) düzeyleri ölçeğinin alt boyutlarından görev mobbingi puan ortalamasına bakıldığında en yüksek ortalamanın 23.37 ile 1-3 yıl arası futbolculara ait olduğu, onları sırayla 20.86 ile 4-6 yıl arası amatör futbolcular 20.25 ile 7-10 yıl arası, 19.23 ile 1 yıldan az, 17.00 ile 11 yıl ve üstü sporculuk yılları görülmektedir. Örgüt içi iletişim mobbing puan ortalaması en yüksek 14.87 ile 1-3 yıl arası, 14.50 ile 7-10 yıl arası, 13.45 ile 4-6 yıl arası, 13.35 ile 1 yıldan az, 9.00 ile 11 yıl ve üstü olarak sporculuk yılı saptanmıştır, Sosyal ilişkiler mobbing puan ortalaması en yüksek 17.50 ile 1-3 yıl arası olduğu görülmektedir. Sırayla 17.00 1 yıldan az, 16.54 ile 4-6 yıl arası, 13.00 ile 7-10 yıl arası, 11.00 ile 11 yıl ve üstü kulüpteki sporculuk yılı görülmektedir (Tablo 10).

**Tablo 11.** Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, Kulüpteki sporculuk yılı değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri.

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
	202,72	4	50.68	,883	,47
Görev	3616,02	63	57.39		
	3818,75	67			
	57,67	4	14.41	,548	,70
Örgüt İçi İletişim	1656,96	63	26.30		
	1714,63	67			
	104,66	4	26.16	,373	,77
Sosyal İlişkiler	3035,45	63	48.18		
	3140,11	67			

Araştırmaya katılan amatör futbolcuların kulüpteki sporculuk yılı değişkenleri alt boyut mobbing ölçekleri incelendiğinde görevde mobbing, sporculuk yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).Yıldırma alt boyutlarından örgüt içi iletişimde sporculuk yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).Yıldırma alt boyutlarından sosyal ilişkilerde sporculuk yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır ( $p>0.05$ ), (Tablo 11).

### 5.3. Profesyonel futbolcularda Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Alt Boyutları Puan Dağılımı

**Tablo 12.** Yıldırma( mobbing) alt boyutları N,  $\bar{x}$  , Ss ortalamaları ile yaş dağılımı değişkenleriyle ilişkisi

	YAŞ	N	$\bar{x}$	Ss
Görev	16-22 yaş	25	21. 84	7. 87
	23-29 yaş	30	23. 20	8. 66
	30-36 yaş	5	19. 00	8. 27
	Toplam	60	22. 28	8. 26
Örgüt İçi İletişim	16-22 yaş	25	13. 84	5. 22
	23-29 yaş	30	15. 56	6. 02
	30-36 yaş	5	15. 60	6. 10
	Toplam	60	14. 85	5. 67
Sosyal İlişkiler	16-22 yaş	25	14. 92	4. 97
	23-29 yaş	30	17. 36	7. 14
	30-36 yaş	5	17. 20	10. 70
	Toplam	60	16. 33	6. 66

Araştırmaya katılan Profesyonel futbolculardayıldırma (mobbing) düzeyleri ölçeğinin alt boyutlarından görev mobbingi puan ortalamasına bakıldığında en yüksek ortalamanın 23. 20 ile 23-29 yaş arasındaki futbolculara ait olduğu, onları sırayla 21.84 ile 16-22 yaş arası futbolcular, 19.00 ile 30-36 yaş arası profesyonel futbolcular olduğu görülmektedir.Örgüt içi iletişim mobbing puan ortalaması en yüksek 15.60 ile 30-36 yaş, sırayla 15.56 ile 23-29 yaş arası, 13.84 ile 16-22 yaş arası, sosyal ilişkiler mobbing puan ortalaması en yüksek 17.36 ile 23-29 yaş arası, 17.20 ile 30-36 yaş arası, 14.92 ile 16-22 yaş arası olduğu görülmektedir (Tablo 12).

**Tablo 13.** Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, yaş değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri.

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	84.02	2	42.01	,60	,54
Görev	3942.16	57	69.16		
	4026.18	59			
	43.723	2	21.86	,67	,51
Örgüt İçi İletişim	1855.92	57	32.56		
	1899.65	59			
	85.72	2	42.86	,96	,38
Sosyal İlişkiler	2531.60	57	44.41		
	2617.33	59			

Araştırmaya katılan Profesyonel futbolcuların yaş değişkenleri alt boyut mobbing ölçekleri incelendiğinde görevde mobbing, örgüt içi iletişim, sosyal ilişkiler de yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).Yıldırma alt boyutlarından örgüt içi iletişimde yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).Yıldırma alt boyutlarından sosyal ilişkilerde yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır ( $p>0.05$ ), (Tablo 13).

**Tablo 14.** Psikolojik yıldırma( mobbing) alt boyutları N,  $\bar{X}$ , Ss ortalamaları ile Eğitim dağılımı değişkenleri dağılımı değerleri

	<b>EĞİTİM</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>Ss</b>
Görev	İlköğretim	29	22. 82	8. 77
	Lise	19	21. 84	7. 94
	Lisans	10	22. 30	8. 20
	Yük.lisans	2	18. 50	9. 19
	Toplam	60	22. 28	8. 26
Örgüt İçi İletişim	İlköğretim	29	15. 03	6. 07
	Lise	19	14. 94	5. 79
	Lisans	10	14. 60	4. 97
	Yük.lisans	2	12. 50	4. 94
	Toplam	60	14. 85	5. 67
Sosyal İlişkiler	İlköğretim	29	15. 58	6. 10
	Lise	19	17. 42	7. 44
	Lisans	10	16. 90	7. 57
	Yük.lisans	2	14. 00	2. 82
	Toplam	60	16. 33	6. 66

Araştırmaya katılan profesyonel futbolcuların psikolojik yıldırma (mobbing) düzeyleri ölçeğinin alt boyutlarından görev mobbingi puan ortalamasına bakıldığında en yüksek ortalamanın 22. 82 ile ilköğretim mezunufutbolculara ait olduğu, onları sırayla 22.30 ile lisans mezunu futbolcular, 21.84 ile lise mezunu futbolcular, 18.50 ile yüksek lisans mezunu futbolcuların olduğu görülmektedir.Örgüt içi iletişim mobbing puan ortalaması en yüksek 15.03 ile ilköğretim mezunu, sırayla 14.94 ile lise mezunu, 14.60 ile lisans mezunu, 12.50 yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.Sosyal ilişkiler mobbing puan ortalaması en yüksek 17.42 ile lise mezunu, sırayla 16.90 ile lisans mezunu, 15.58 ile ilköğretim mezunu, 14.00 ile yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir (Tablo 14).

**Tablo 15.** Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, Eğitim değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Görev	40. 91	3	13. 64	, 19	, 90
	3985. 26	56	71. 16		
	4026. 18	59			
Örgüt İçi İletişim	12.83	3	4. 27	, 12	, 94
	1886. 81	56	33. 69		
	1899. 65	59			
Sosyal İlişkiler	52.76	3	17.58	, 38	, 76
	2564. 56	56	45. 79		
	2617. 33	59			

Araştırmaya katılan profesyonel futbolcuların kulüpteki eğitim değişkenleri alt boyut mobbing ölçekleri incelendiğinde görevde mobbing, Eğitim değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).Psikolojik yıldırma alt boyutlarından örgüt içi iletişimde eğitim değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).Yıldırma alt boyutlarından sosyal ilişkilerde eğitimdeğişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır ( $p>0.05$ ), (Tablo 15).

**Tablo 16.**Psikolojik yıldırma( mobbing) alt boyutları N,  $\bar{X}$ , Ss ortalamaları ile kulüpteki sporculuk yılı dağılımları değişkenleriyle ilişkisi

	Kulüpteki Sporculuk Yılı	N	$\bar{X}$	Ss
Görev	1 yıldan az	13	20. 92	9, 21
	1-3 yıl	26	22. 11	7, 55
	4-6 yıl	16	22. 56	8, 06
	7-10 yıl	4	24. 50	12, 66
	11 yıl ustü	1	31. 00	.
	Toplam	60	22. 28	8, 26
Örgüt İçi İletişim	1 yıldan az	13	13. 61	6.38
	1-3 yıl	26	14. 76	5.14
	4-6 yıl	16	15. 25	5.77
	7-10 yıl	4	16. 25	7.71
	11 yıl ustü	1	21. 00	.
	Toplam	60	14. 85	5.67
Sosyal İlişkiler	1 yıldan az	13	17. 69	8.21
	1-3 yıl	26	15. 53	5.33
	4-6 yıl	16	16. 43	7.85
	7-10 yıl	4	15. 50	5.91
	11 yıl ustü	1	21. 00	.
	Toplam	60	16. 33	6.66

Araştırmaya katılan profesyonel futbolcuların psikolojik yıldırma (mobbing) düzeyleri ölçeğinin alt boyutlarından görev mobbingi puan ortalamasına bakıldığında en yüksek ortalamanın 31.00 ile 11 yıl ve üstü futbolculara ait olduğu, onları sırayla 24.50 ile 7-10 yıllararası futbolcular, 22.56 ile 4-6yıl arası, 22.11 ile 1-3 yıl arası, 20.92 ile 1 yıldan az sporculuk yılları görülmektedir. Örgüt içi iletişim mobbing puan ortalaması en yüksek 21.00 ile 11 yıl ve üstü olarak görülmektedir. Sırayla 16.25 ile 7-10 yıl arası, 15.25 ile 4-6 yıl arası, 14.76 ile 1-3 yıl arası, 13.61 ile 1 yıldan az olarak sporculuk yılı saptanmıştır. Sosyal ilişkiler mobbing puan ortalaması en yüksek 21.00 ile 11 yıl ve üstü olarak saptanmıştır. Sırayla 17.69 1 yıldan az, 16.43 ile 4-6 yıl arası, 15.53 ile 1-3 yıl arası, 15.50 ile 7-10 yıl kulüpteki sporculuk yılı görülmektedir (Tablo 16).

**Tablo 17.** Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, Kulüpteki sporculuk yılı değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri.

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Görev	121.66	4	30.41	,42	,78
	3904.51	55	70.99		
	4026.18	59			
Örgüt İçi İletişim	68,20	4	17.05	,51	,72
	1831.44	55	33.29		
	1899.65	59			
Sosyal İlişkiler	65.16	4	16.29	,35	,84
	2552.16	55	46.40		
	2617.33	59			

Araştırmaya katılan profesyonel futbolcuların kulüpteki sporculuk yılı değişkenleri alt boyut mobbing ölçekleri incelendiğinde görevde mobbing, sporculuk yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).Psikolojik yıldırma alt boyutlarından örgüt içi iletişimde sporculuk yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).yıldırma alt boyutlarından sosyal ilişkilerde sporculuk yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır ( $p>0.05$ ), (Tablo 17).

#### 5.4. Profesyonel ve Amatör futbolcularda Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Alt Boyutları Puan Dağılımı

**Tablo 18.** Psikolojik yıldırma( mobbing) alt boyutları N,  $\bar{x}$ , Ss ortalamaları ile yaş dağılımı değişkenleriyle ilişkisi

	YAŞ	N	$\bar{x}$	Ss
Görev	16-22 yaş	48	21. 29	7. 67
	23-29 yaş	62	22. 51	8. 40
	30-36 yaş	18	20. 22	6. 48
	Toplam	128	21. 73	7. 87
Örgüt İçi İletişim	16-22 yaş	48	13. 35	4. 89
	23-29 yaş	62	15. 09	5. 85
	30-36 yaş	18	14. 50	4. 48
	Toplam	128	14. 35	5. 35
Sosyal İlişkiler	16-22 yaş	48	15. 72	6. 21
	23-29 yaş	62	16. 38	6. 96
	30-36 yaş	18	19. 16	6. 97
	Toplam	128	16. 53	6. 73

Araştırmaya katılan profesyonel ve amatör futbolcuların psikolojik yıldırma (mobbing) düzeyleri ölçeğinin alt boyutlarından görev mobbingi puan ortalamasına bakıldığında en yüksek ortalamanın 22. 51 ile 23-29 yaş arasındaki futbolculara ait olduğu, onları sırayla 21.29 ile 16-22 yaş arası ve 20.22 ile 30-36 yaş arası futbolcuların oluşturduğu görülmektedir. Örgüt içi iletişim mobbing puan ortalaması en yüksek 15.09 ile 23-29 yaş, sırayla 14.50 ile 30-39 yaş arası, 13.35 ile 16-22 yaş arası, sosyal ilişkiler mobbing puan ortalaması en yüksek 19-16 ile 30-36 yaş arası, 16.38 ile 23-29 yaş arası, 15.72 ile 16-22 yaş arası olduğu görülmektedir (Tablo 18).

**Tablo 19.** Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, yaş değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri.

	<b>Kareler</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	<b>Toplamı</b>		<b>Ortalaması</b>		
Görev	88. 45	2	44.22	0. 71	, 49
	7790.51	125	62.32		
	7878. 96	127			
Örgüt İçi İletişim	82.57	2	41.28	1. 45	, 23
	3558. 89	125	28.47		
	3641. 46	127			
Sosyal İlişkiler	157. 18	2	78.59	1.75	, 17
	5604. 68	125	31.94		
	5761. 87	127			

Araştırmaya katılan profesyonel ve amatör futbolcuların yaş değişkenleri alt boyut mobbing ölçekleri incelendiğinde görevde mobbing, örgüt içi iletişim, sosyal ilişkiler de yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).Psikolojik yıldırma alt boyutlarından örgüt içi iletişimde yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).Psikolojik yıldırma alt boyutlarından sosyal ilişkilerde yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır ( $p>0.05$ ), (Tablo 19).

**Tablo 20.** Psikolojik yıldırma( mobbing) alt boyutları N,  $\bar{X}$ , Ss ortalamaları ile Eğitim dağılımı değişkenleriyle ilişkisi

	Eğitim	N	$\bar{X}$	Ss
Görev	İlköğretim	61	22. 11	8. 13
	Lise	44	21. 50	7. 26
	Lisans	20	21. 90	8. 67
	Yük. Lisans	3	16. 33	7. 50
	Toplam	128	21. 73	7. 87
Örgüt İçi İletişim	İlköğretim	61	14. 59	5.51
	Lise	44	14. 43	5. 29
	Lisans	20	13. 95	5. 36
	Yük.Lisans	3	11. 33	4. 04
	Toplam	128	14. 35	5. 35
Sosyal İlişkiler	İlköğretim	61	16. 72	6. 64
	Lise	44	16. 68	7. 02
	Lisans	20	16. 20	6. 96
	Yük.Lisans	3	12. 66	3. 05
	Toplam	128	16. 53	6. 73

Araştırmaya katılan profesyonel ve amatör futbolcuların yıldırma (mobbing) düzeyleri ölçeğinin alt boyutlarından görev mobbingi puan ortalamasına bakıldığında en yüksek ortalamanın 21. 11 ile ilköğretim mezunu profesyonel amatör futbolculara ait olduğu, onları sırayla 21.90 ile lisans mezunu futbolcular, 21.50 ile lise mezunu amatör futbolcular, 16.33 ile yüksek lisans mezunları olduğu görülmektedir. Örgüt içi iletişim mobbing puan ortalaması en yüksek 14.59 ile ilköğretim mezunu, sırayla 14.43 ile lise mezunu, 13.95 ile lisans mezunu, 11.33 yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Sosyal ilişkiler mobbing puan ortalaması en yüksek 16.72 ile ilköğretim mezunu, sırayla 16.68 ile lise mezunu, 16.20 ile lisans mezunu, 12.66 ile yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir (Tablo 20).

**Tablo 21.** Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, Eğitim değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri.

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Görev	99.30	3	33. 10	, 52	, 66
	7779. 66	124	62. 73		
	7878. 96	127			
Örgüt İçi İletişim	34.30	3	11. 43	, 39	, 75
	3607. 16	124	29. 09		
	3641. 46	127			
Sosyal İlişkiler	50.20	3	16. 73	, 36	, 78
	5711. 67	124	46. 06		
	5761. 87	127			

Araştırmaya katılan profesyonel ve amatör futbolcuların kulüpteki eğitimdeğişkenleri alt boyut mobbing ölçekleri incelendiğinde görevde mobbing, Eğitim değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).Psikolojik yıldırma alt boyutlarından örgüt içi iletişimde eğitim değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).Yıldırma alt boyutlarından sosyal ilişkilerde eğitim değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır ( $p>0.05$ ), (Tablo 21).

**Tablo 22.** Psikolojik yıldırma( mobbing) alt boyutları N,  $\bar{X}$ , Ss ortalamaları ile kulüpteki sporculuk yılı dağılımları değişkenleriyle ilişkisi

	<b>KULÜPTEKİ SPORCULUK YILI</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>
Görev	1 yıldan az	30	19.96	7.40
	1-3 yıl	50	22.72	7.82
	4-6 yıl	38	21.57	8.05
	7-10 yıl	8	22.37	9.53
	11 yıl üstü	2	24.00	9.89
	Toplam	128	21.73	7.87
Örgüt İçi İletişim	1 yıldan az	30	13.46	5.46
	1-3 yıl	50	14.82	5.12
	4-6 yıl	38	14.21	5.36
	7-10 yıl	8	15.37	6.61
	11 yıl üstü	2	15.00	8.48
	Toplam	128	14.35	5.35
Sosyal İlişkiler	1 yıldan az	30	17.30	7.55
	1-3 yıl	50	16.48	5.99
	4-6 yıl	38	16.50	7.39
	7-10 yıl	8	14.25	5.49
	11 yıl üstü	2	16.00	7.07
	Toplam	128	16.53	6.73

Araştırmaya katılan profesyonel ve amatör futbolcularını yıldıрма (mobbing) düzeyleri ölçeğinin alt boyutlarından görev mobbingi puan ortalamasına bakıldığında en yüksek ortalamanın 24.00 ile 11 yıl ve üstü futbolculara ait olduğu, onları sırayla 22.72 ile 1-3 yıllararası futbolcular, 22.37 ile 7-10 yıl arası, 21.57 ile 4-6 yıl arası, 19.96 ile 1 yıldan az sporculuk yılları görülmektedir. Örgüt içi iletişim mobbing puan ortalaması en yüksek 15.37 ile 7-10 yıl olarak görülmektedir. Sırayla 15.00 ile 11 yıl ve üstü, 14.82 ile 1-3 yıl arası, 14.21 ile 4-6 yıl arası, 13.46 ile 1 yıldan az olarak sporculuk yılı saptanmıştır. Sosyal ilişkiler mobbing puan ortalaması en yüksek 17.30 ile 1 yıldan az olarak saptanmıştır. Sırayla 16.50 4-6 yıl arası, 16.48 ile 1-3 yıl arası, 16.00 ile 11 yıl ve üstü, 14.25 ile 7-10 yıllararası kulüpteki sporculuk yılı görülmektedir (Tablo 22).

**Tablo 23.** Mobbing düzeyleri ölçek puanlarının, Kulüpteki sporculuk yılı değişkenlerine ilişkin varyans analizi dağılımı değerleri.

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Görev	156.78	4	39.196	,624	,646
	7722.18	123	62.782		
	7878.96	127			
Örgüt İçi İletişim	44.43	4	11.108	,380	,823
	3597.03	123	29.244		
	3641.46	127			
Sosyal İlişkiler	60.095	4	15.024	,324	,86
	5701.780	123	46.356		
	5761.875	127			

Araştırmaya katılan profesyonel ve amatör futbolcuların kulüpteki sporculuk yılı değişkenleri alt boyut mobbing ölçekleri incelendiğinde görevde mobbing, sporculuk yılı açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ). Psikolojik yıldırma alt boyutlarından örgüt içi iletişimde sporculuk yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ). Yıldırma alt boyutlarından sosyal ilişkilerde sporculuk yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır ( $p>0.05$ ), (Tablo 23).

**Tablo 24.** Takım kategorisinde görev, örgüt içi ve sosyal ilişki alt boyutlar tablosu

	Takım kategorisi	N	$\bar{X}$	Ss	t	P
Görev	Amatör	68	21.25	7.54	-,73	,35
	Profosyonel	60	22.28	8.26	-,73	
Örgüt içi	Amatör	68	13.92	5.05	-,97	,26
	Profosyonel	60	14.85	5.67	-,96	
Sosyal ilişki	Amatör	68	16.70	6.84	,31	,70
	Profosyonel	60	16.33	6.66		

Araştırmaya katılan profesyonel ve amatör futbolcuların psikolojik yıldırma (mobbing) düzeyleri ölçeğinin alt boyutlarından görev mobbingi puan ortalamasına bakıldığında en yüksek ortalamanın 22.28 ile Profesyonel futbolcular olduğu görülmektedir.

Örgüt içi iletişim mobbing ortalaması en yüksek 14.85 ile profesyonel futbolcular olduğu saptanmıştır.

Sosyal ilişki boyutuna bakıldığında ise en yüksek ortalama 16.70 ile amatör futbolcular olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloya bakıldığında Profesyonel

ve amatör futbolcuların takım kategorisi değişkenleri alt boyut ölçekleri incelendiğinde görevde mobbing takım kategorisinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır ( $p>0.05$ ).Yıldırma alt boyutlarından örgüt içi iletişimde de anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir( $p>0.05$ ).Sosoyal ilişkiler alt boyutuna bakıldığında burada da anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır ( $p>0.05$ ), (Tablo 24).

## 6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmaya katılan Profesyonel ve Amatör futbolcuların demografik özelliklerine göre Katılımcıların(%48.4)'ü23-29 yaş aralığında, (%47.6)'sı İlköğretim mezunu, (%39.1)'i Kulüpteki sporculuk süresi 1-3 yıl arasında olan ve (53.1)'i Amatör, (%46.9)'u Profesyonel Futbolculardan oluşmaktadır.

Profesyonel futbolcularla ilgili araştırma verilerine bakıldığında, Cengiz 'in (10), çalışmasında yaş ortalamasının 23-29 olduğu görülmektedir. Arslan'ın(72), çalışmasında yaş ortalamasının 24. 6 olduğu. Ocak'ın (73) bulgularında ise 24, 5 ve İyem'in bulgularında ise katılımcıların %47. 4'ünün 25 yaş ve altında olması araştırma verilerimizle benzerlik göstermektedir (74)

Aktop un 2006 çalışmasında araştırmanın örneklemini oluşturan öğretim elemanlarının;%5, 2'si 25'den küçük, %20, 8'i 26–30 yas arasında, %18, 9'u 31–35 yas arasında, %20, 8'i 36–40 yas arasında, %14, 8'i 41–45 yas arasında ve %19, 7'side 45'den büyük olduğu görülmektedir.Bu çalışmadaki sonuçlara bakılacak olursa araştırma verilerimizle paralellik göstermemektedir.

Cengiz' in çalışmasında(%38.6)'sının 4–6 (%3. 2)'sinin ise 11 ve üstü aynı kulüpte oynadığı bulguları çalışmamızla benzerlik göstermemektedir.

Doğan'ın (75) araştırmasında futbolcuların öğrenim durumuna göre dağılımları incelendiğinde (45.3)'ünün, Erol'un araştırma verilerine göre ise (%69.1)'inin orta öğretim mezunu olduğu (76) Cengiz 'in araştırmasında futbolcuların eğitim durumu (%70, 3)'ünün orta öğretim mezunu olduğu bulguları çalışmamızla paralellik göstermemektedir.

Bu sonuçlardan elde edilen verilere göre profesyonel ve amatör futbolcularda futbol oynama yaş aralığı en fazla 23-29 yaş olduğu görülmüştür.

Aktop'un (16) çalışmasında duygusal Taciz davranışlarına en çok 36-40 yaş arasındaki katılımcıların maruz kaldığı görülmektedir. Bu sonuçlar araştırmamızla paralellik göstermemektedir.

Psikolojik Yıldırmaya maruz kalma sıklıklarının alt boyutlarına bakıldığında Amatör futbolcularda görev de mobbing de 23 -29 yaş aralığında daha fazla görüldüğü söylenebilir. Sosyal ilişkiler de ise 30-36 yaş arasında mobbing e maruz kalma sıklığı daha fazla görüldüğü söylenebilir. Bunun sebebidir 30-36 yaş arası futbolcu sayısının azlığı nedeniyle değerin yüksek çıkmasıdır.

Profesyonel futbolculara baktığımızda ise görevde mobbin en çok 23-29 yaş aralığında daha sıklıkla mobbinge maruz kaldıkları söylenebilir. Örgüt içi iletişimde ise 30-36 yaş arası olduğu görülmüştür. Sosyal ilişkilerde ise 23-29 yaş arası daha fazla mobbinge maruz kalmıştır. Amatör futbolcularda sosyal ilişki alt boyutunda 30-36 yaş arası daha fazla mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Bunun sebebinin ise artık futbolu bırakma yaşının geçtiği ve belli bir hedefe ulaşamadığı ve bunun yarattığı psikolojik sıkıntıların sebep olduğu söylenebilir. Bununadöğrudan sosyal ilişkilere etki ettiği kanısına varılabilir.

Profesyonel ve amatör futbolcularda görevde ve örgüt içi iletişimde mobbinge maruz kalma sıklığı 23-29 yaş aralığında görülmektedir. Ancak sosyal ilişkilerde 30-36 yaş arasında daha çok maruz kalındığı görülmektedir. Bunun sebebi sporcularda yaş ile performans ilişkisinin ters orantılı olmasındandır. Sporcuların performansı yaş ilerledikçe düştüğünden dolayı iç yapılarında yaşadıkları sıkıntılar sosyal ilişkilerine yansımaktadır. Artık futbolu bırakma yaşının geçtiği ve belli bir hedefe ulaşamadığı ve bunun yarattığı psikolojik

sıkıntılarının sebep olduğu söylenebilir. Bununda doğrudan sosyal ilişkilere etki ettiği kanısına varılabilir.

Yıldırmaya maruz kalma durumu kişinin eğitim seviyesi ile doğrudan ilişkilidir. Eğitim seviyesi arttıkça yıldırmaya maruz kalma durumu azalmaktadır. Bunu sebebi eğitim düzeyinin artması kişinin özgüven duygusunu artırmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Sporcuların kulüplerindeki oynadığı süre arttıkça yıldırmaya maruz kalma sıklığı azalmaktadır. Aynı kulüpte uzun süre futbol oynayan futbolcu yöneticileri, çalışanlarını ve teknik heyet iyi tanımaktadır. Antrenör ve yöneticilerde futbolcuyu iyi tanımaktadır. Kendisini takımda daha üstün, başarılı görmektedir. Bu sebeplerden dolayı Mobbing 'e daha az maruz kaldıkları söylenebilir. Fakat yapılan analiz sonuçlarında bu gruptaki yıldırma oranları fazla çıkmıştır. Bunun sebebi bu gruptaki (7 yıl ve üzeri) ankete katılan kişi sayısının az olmasından kaynaklanmaktadır. Amatör futbolcularda 1-3 yıl arası futbolcularda daha fazla psikolojik yıldırmaya maruz kaldıkları görülmektedir. Bunu sebebinin ise takımda yeni sayılmaları ve yöneticilerin bu futbolcuları yeni yeni tanınması psikolojik yıldırmaya uğramalarındaki sebeplerden biri olduğu söylenebilir.

Cengiz (10) çalışmasında “7 ve üstü yıl” görev yapan kişilerin mobbing uygulama oranlarının düşük olması, bu kişilerin uzun süre aynı kulüpte görev yapacak kişilerin kulübün yönetim yapısını, iç işleyişini bilmelerine olanak sağladığı gibi olası problemlere karşı daha tedbirli davranabileceklerini bilmeleridir. Buradaki sonuçlar araştırmamızla paralellik göstermektedir.

Amatör futbolcularda kulüpte oynadığı yıl arttıkça psikolojik yıldırmaya maruz kalma sıklığının azaldığı görülmektedir.

Profesyonel ve Amatör futbolcuları karşılaştıracak olursak alt boyutlardan görev mobbing in de Profesyonel futbolcuların daha çok mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir. Bunun sebebi profesyonellerden daha çok beklentilerin olması ve ulaşılmak istenen hedeflerin sonunda tatmin edici ödüllerin verilmesinin önemli bir rolü olduğu söylenebilir. Ayrıca bu kategoride büyük para miktarlarının konuşulması, yöneticilerin bu amaca ulaşmak azim ve hırsları, hedefe ulaşamayacağını anladığı an mobbing uygulamaya başladığı söylenebilir. Yüksek miktarlarda ücret alan profesyonellerin görevlerini yerine getirmediği zamanlarda yöneticilerin mobbing uygulama sıklığıda artabildiği söylenebilir. Amatör futbolcularda beklenti ve hedefler daha kısıtlı olduğundan ve maddi açıdanda bir beklenti olmadığından mobbing daha az maruz kaldıkları söylenebilir.

Aktop'un (16) çalışmasında Alt kademelerde unvana sahip kişilerin Duygusal Tacize daha çok maruz kaldıkları saptanmıştır. Bu sonuçlara bakıldığında çalışmamızla tamamen ters orantılı olduğu görülmektedir.

Ertürk'ün çalışmasında, görev değişkenine ilişkin "kendini gösterme ve iletişim" boyutunda yaşanmış yıldırma eylemlerinde, okul müdürleri, okul müdür yardımcılara ve öğretmenlere göre, belirtilen konularda daha çok yıldırma eylemlerine maruz kalmaktadır (27). Araştırma verilerimize bakıldığında çalışmamızla örtüşmediği görülmektedir.

Örgüt içi iletişime bakıldığında burada da psikolojik yıldırmaya en fazla maruz kalan yine profesyonel futbolculardır.

Sosyal ilişkiler alt boyutuna bakıldığında ise amatör futbolcular daha çok psikolojik yıldırmaya maruz kaldıkları görülmektedir. Bunun sebebi ise

Profesyonel futbolun binlerce kişi tarafından izlenmesi, kulüpler, hakem, gözlemci, spor medyası gibi birçok kurum ve kuruluşla ilişki içinde olması futbolcuların sosyal boyutunun gelişmiş olduğu söylenebilir.

Sosyal ilişkilerinde ve davranışlarında eksiklik olan futbolcuların, diğer futbolcu meslektaşlarından daha düşük sosyal becerilere ve ilişkilere sahip olmaları nedeni ile Psikolojik yıldırma ya maruz kalma olasılığının yüksek olduğu söylenebilir.

Katı tutumların sergilendiği durumlarda, başarısızlık korkusu beraberinde özellikle genç futbolculara karşı hoşgörüsüz bir ortam yaratılmasına neden olabilir. Benzer bir çalışmada, Çakır araştırma sonuçlarında, en etkili faktörün **“kişinin mesleki itibarını sürdürmesini engellemek”** ile ilgili faktör olduğu tespit edilmiştir. Reilly çalışmasında, 30 yaşlarına varmış olan profesyonel futbolcuların, yöneticilerin ilgisizliği ile karşılaştıklarını, bu durumun futbolcularda motivasyon problemi yarattığı ve erken emekliliğe zorlandıklarını ileri sürmüştür (77).

Aktop'un (16) çalışmasında, ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yaş ile kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi üzerine yapılan varyans analizinde yaşlara göre kendini gösterme ve iletişim oluşumuna etkisi arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır .

Araştırmada mobbing uygulayanların kulüpte çalışma yılları incelendiğinde “1-3 yıl” ile 4-6 yılları arasında çok anlamlı bir farkın olmadığı söylenebilir. Bu süreçlerin kulüpte başlangıç ve sistemin oluşturulması aşamaları olarak kabul edildiğinde, kısa sürede otoriteyi sağlama, hızlı bir girişle sportif

başarı elde etme gibi arzular, bazı radikal kararların alınması ve uygulanmasına zemin hazırlayıcı unsurlar olduğu yargısına varılabilir.

Aktop'un(16) yılında 364 kişinin katıldığı çalışmada; Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğretim elemanlarının duygusal taciz alt boyutları puan ortalamaları sıralandığında; “Sosyal İlişkilere Saldırı” 9, 20 olarak bulunmuştur. Tez çalışmamızda ise bu alt boyut puan ortalaması 16, 70 çıkmıştır.

Orhan'ın (78) yılında 250 sayıdaki akademisyen üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada eşinden ayrılanların duygusal tacizden etkilenme derecelerinin diğerlerine göre daha fazla olduğunu saptamıştır. Benzer şekilde yine akademisyenler üzerinde Tüzel'in (79) yılında yaptığı araştırmada ise evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha yüksek oranda duygusal tacize davranışlarına maruz kaldığı belirlenmiştir. Yapılan bu çalışmalar yıldırma etki eden diğer bir faktörün medeni durum olduğu görülmüştür. Çöğenli'nin (80) çalışmasında ise; bekâr öğretim elemanlarının, evli öğretim elemanlarından daha fazla duygusal tacize maruz kaldığı saptanmıştır. Futbolcular üzerinde yapılacak olan yıldırma ile ilgili çalışmalarda medeni durum bilgilerinin de göz önüne alınması gerekmektedir.

Ceylan'ın(81) öğretmenler üzerine gerçekleştirdiği araştırmasında 40 ile 55 yaş aralığındakilerin daha fazla duygusal tacize uğradıklarını saptamıştır.

Çöğenli (80) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre duygusal tacize neden olan saldırgan davranışların örneklemin yaş dağılımına göre anlamlı farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca 29 yaş ve alt grubundaki katılımcıların ve 30-39 yaş aralığındaki katılımcıların saldırgan davranışlara en çok maruz kalan gruplar olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırma sonuçları

araştırmamız sonuçlarıyla belli yaş gruplarında paralellik göstermekte olup araştırmamızı destekler niteliktedir.

Futbol Kulüplerde görülen yıldırıcı davranışlar ülkeden ülkeye, toplumdandan topluma değişim gösterebileceği gibi, futbol kulübünün özelliği de bu farklılığı doğurabilir.

Sonuç olarak araştırmaya katılan profesyonel ve amatör futbolcuların yaş, eğitim, kulüpteki sporculuk yılı ve takım kategorisine göre Psikolojik yıldırma (Mobbing) e maruz kalmaları farklılık göstermektedir.Araştırmaya katılan futbolcuların azda olsa psikolojik yıldırma maruz kaldıkları görülmektedir.Araştırma verilerimize baktığımızda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Son yıllarda sıkça karşılaşılan, ancak ne olduğu pek bilinmeyen bir kavram olan mobbing, sosyal yaşantının olduğu her yerde karşımıza çıkmakta ve üzerinde pek düşünülmeyerek, olağan karşılanmaktadır.Mobbing (psikolojik yıldırma), aslında iř yaşamımızda her zaman var olmuş, ancak yakın zamana kadar adlandırılmamış bir olgudur. Uluslararası araştırma sonuçlarının birleştiği ortak nokta, mobbing (psikolojik yıldırma) mağdurlarının, diğer şiddet ve taciz mağdurlarından çok daha fazla sayıda oldukları doğrutusundadır. Çalışma yaşamının ve toplumsal yaşamın her alanında bireye zarar verici etkilerinin hissedildiği mobbing (psikolojik yıldırma)üzerinde yapılan araştırmaların sayısı günden güne çoğalırken, pek çok ülkede, konuya yönelik farkındalığı artırma ve mücadele giderek önem kazanmaktadır.Yaşamın her alanında olduğu gibi spor ortamlarındaki psikolojik yıldırma (Mobbing) olgusu son yıllarda sıkça araştırma konusu olmuştur. Mobbing'e maruz kalma ačiusından özellikle profesyonelliğin üst

düzyeyde yaşandığı futbol hayatı içindeki futbolcuların maruz kaldıkları psikolojik yıldırma düzeylerinin ortaya konulması önem arz etmektedir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar doğrutusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

- Futbol Kulüplerine futbolcualımında sportif performanslarının yanı sıra kişilik özelliklerinin, kulübe uyum sağlayıp sağlayamayacağında sorgulanması önemlidir.
- Futbolda psikolojik yıldırmanın sebeplerini tespit etmek için Yönetici, antrenör, idari personel, spor medyası, hakem, taraftar, hukuk ve ekonomik boyutlarıyla ilgili daha derin araştırmalar yapılmalıdır.
- Yönetici, antrenör, futbolcular ve takım kaptanları, mobbinge karşı daha duyarlı hale getirilmelidir.
- Görev, Örgüt içi iletişim ve sosyal ilişkiler açısından kulüplerin neden zayıf olduğu konusu üzerinde durulmalı ve bu durumun yaratacağı olumsuzluklara yönelik seminerler yapılmalıdır.
- Futbol kulübü içinse sosyal ve kültürel etkinliklere daha fazla yer verilerek kulüp içerisinde sosyal ilişkiler pekiştirilmelidir.
- Kulüp içerisinde yönetici, antrenör ve futbolcular başarılı ya da başarısızlığın nedenlerini birlikte araştırarak tartışmalıdır. Tartışmalar somut durumlar ve nedenler temelinde nesnel, bilimsel biçimde yapılmalı, suçlamalardan kaçınılmalıdır. Bu tartışmaların sonunda gerekli önlemler açık ve anlaşılır bir biçimde ortaya konulmalıdır.

- Futbolcuların zaman zaman kulüplerde yıldırıcı davranışlarla karşı karşıya geldikleri belirlenmiştir. Bu nedenle, TFF, kulüplerde yaşanan yıldırmaı önleyici yönetmelikler düzenlemeli, kararlar almalıdır.
- Futbol kulüplerinde, psikolojik yıldırma (Mobbing) davranışlarını içerecek yayınlar sağlanmalı ve futbolculara bu davranışlardan korunma yöntemleri anlatılmalıdır.
- Türkiye’de hukuki anlamda kanunlarımızda Psikolojik yıldırmanın tanımlanması için gerekli yasal düzenlemelerin biran önce yapılması gerekmektedir. Futbol kulüplerinde belli aralıklarla denetimler yapılmalı, anketler, kişisel bilgi formu ve diğer bilgi toplama araçları ile bilgiler toplanıp, sorunlar tespit edilerek geri dönüşüm sağlanmalıdır.
- Kulübün içerisinde bir şikayet kutusunun olması gerekmektedir.
- Psikolojik yıldırmaı maruz kalan ve bunu etkisi altında kalan futbolculara psikolojik destek vermek amacı ile kulüp içerisinde bir psikiyatrist ve pedogog yardımı alması sağlanabilir.
- Futbol kulüplerinde antrenör ve futbolcular arasındaki bağ ve iletişim sağlanabilir.

## 7. KAYNAKLAR

1. Bayram S. Mobbing'e maruz kalan işçinin yasal hakları. Mali Çözüm 2010; (1): 277- 288.
2. Çiçekli, Bülent, *Avrupa Sosyal Şartı-Temel Rehber*, Ankara 2001.
3. Davenport N, Schwartz RD. &Elliott GP. Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz. OC.Önersoy (Çev). İstanbul: Sistem Yayıncılık; 2003.
4. Einarsen S. HarassmentandBullying at Work: A review of theScandinavianApproach. *AgressionandViolentBehavior*, 2000;5(4):379-401.
5. Kök SB. İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri. Erzurum: Atatürk Üni. İ.İ.B.F. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs 2006; 433-448.
6. Leyman, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *EuropeanJournal of WorkandOrganizationalPsychology*, 5, 165-184.
7. Zapf, D.,Knorz, C., Kulla M. (1996). On theRelationshipBetween Mobbing Factors, andJob Content, SocialWork Environment, andHealthOutcomes. *EuropeanJournal of WorkandOrganizationalPsychology*, 5, 2, 215-237.
8. Tutar H.İşyerinde Psikolojik Şiddet. 3.Baskı, Ankara:Platin Yayınları, 2004.
9. Gökçe TA. İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. Doktora. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006.
10. Recep C. Profesyonel Futbol Kulübü Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Stilleri ile Kulüplerinin Örgüt Sağlığı ve Futbolcuların Yıldırma (mobbing) Yaşamaları Arasındaki İlişki. Doktora Tezi.Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,2008.
11. Zapf D. OrganizationalWorkGroupRelatedandPersonalCauses of Mobbing /Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 1999; 20 (1/2): 70-85.

12. Hırıgoyen MF. Manevi Taciz Günümüzde Sapkın Şiddet. Heval Bucak (çev). İstanbul: Güncel Yayıncılık.
13. İnal Zorel F. Örgüt Sağlığını Tehdit Eden Bir Olgu Olarak Psikolojik Şiddetin (Mobbing) Engellenmesinde Örgüt İçi İletişimin Rolü. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
14. Çobanoğlu Ş. Mobbing-İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri. İstanbul: Timaş Psikoloji Dizisi; 2005.
15. Tanoğlu ŞÇ. İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama. Yüksek Lisans. Konya, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006.
16. Aktop NG. Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri. Yüksek Lisans. Eskişehir: Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2006.
17. Dilman T. Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Tacize Maruz Kalma Durumlarının Belirlenmesi. Yüksek Lisans. İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2007.
18. Arpacıoğlu G. “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı Zorbalık ve Duygusal Taciz”. HR Dergisi, 2003 (85): 23.
19. Lewis D. “Voices in The Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education”. International Jnl Management and Decision Making, 2003; 4 (1): 65-81.
20. Rayner C, Sheehan M, Barker M. Theoretical Approach to the Study of Bullying at Work International. J. of Manpower, 1999;(20): 11-15.
21. Einarsen S, Raknes BI & Matthiesen SB. Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study. European Work and Organizational Psychologist, 1994; 4(4): 381-401.

22. Cowie H, Naylor P, Rivers I, Smith P. K. &Pereira B. Measuring Workplace Bullying- Agressionand Violent Behavior. 2002, (7): 35-51.302
23. Sayers F, Bingham CE, Graham R, Wheeler M. Yöneticilikte İletişim, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Doğan ŞAHİNER(Çev). İstanbul: Rota Yayınevi; 1993.
24. Tınaz P. İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. 2006.
25. Işık E. İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İş Stresi İlişkinine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans. İstanbul: Yıldız Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007.
26. Ay S. “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık”. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2005; 5(5):
27. Ertürk A. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldıрма Eylemleri (Ankara İli İlköğretim Okulları Örneği), Yüksek Lisans. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. 2005.
28. Altun AS. Örgüt Sağlığı. Ankara: Nobel Yayınları; 2001.
29. Uras M. Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına ilişkin Algıları. Doktora. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 1998.
30. Yüçetürk EE, Öke MK. “Mobbing and bullying: legal aspects related to workplace bullying in Turkey” 2005/2 South-East Europe Riw.
31. Peck MS. People of the Lie. TheHopefor Healing Human Evil. New York: Touchstone. 1998.
32. Tınar, MY. Çalışma Yaşamı ve Kişilik. İstanbul: Mercek Dergisi, MESS, Nisan 1999; 93.
33. Tolan B, İsen G, Batmaz V.Sosyal Psikoloji. Ankara: AdımYayınları:1991
34. Aytaç S. Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2003 (3): 1,

35. Morgan CT. Psikolojiye Giriş. 14. Baskı. Hüsnü Arıcı ve diğ (Çev).. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları. Yayın No:1.2000.
36. Özgür Y. Davranış Bilimleri. Ankara: Gazi Kitabevi; 2006.
37. Onur B. Gelişim Psikolojisi. 2. Baskı. Ankara: Verso Yayıncılık; 1991.
38. KöknelÖ.Kaygıdan Mutluluğa Kişilik. İstanbul. Altın Kitap Yayınları.; 1995.
39. Ay S. Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2005; 5(5):
40. Cüceloğlu D. İnsan ve Davranışı. 11. Baskı. İstanbul: Remzi Kit. 2002.
41. Özgün M S. Okul Psikolojik Danışmanlarının Kişilik Özellikleri İle Mesleki Yetkinlik Beklentileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2007.
42. Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 9.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları; 2006.
43. Şahin S. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki. Doktora. İzmir: Dokuz Eylül Üni. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003.
44. Yüksel F. Çağdaş Kent Yönetimi ve Yönetici Vizyonu. Ankara: Detay Yayınları; 2004.
45. Lazarus R. Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım. Rugenci N.(Çev). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları: 1994;(2): 91-92.
46. Kırel, Ç. Stresin Bireysel Sonuçları: Stres Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları; 1994.
47. Tekin M A. İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Okullarının Örgüt Sağlığını Algılama Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2005.
48. Baykal AN. Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze. İstanbul: Sistem Yayıncılık; 2005.

49. Clarke J. Maymuncuk: İşyerinde İletişim ve Politika. Zülfü Dicleli (Çev). İstanbul: MESS. Yayınları; 2002.
50. Polatçı S, Andıç K. “İşgören Refahı Ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı”. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 2007; 21 (1): 137–154.
51. Ertekin Y, Yurtsever G. Yönetimde Narsizm Üzerine Bir Deneme. Ankara: Amme İdaresi Dergisi. 2001; 34 (3): 37-45.304
52. Onur B. Gelişim Psikolojisi, 2. Baskı. Ankara: Verso Yayıncılık; 1991.
53. Hosmer LT. Trust: The Connecting Link between Organizational Theoryand Philosophical Ethics. Academy of Management Review, 1995; 20 (2): 379-403.
54. Westhues K. A Summary of Research on Mobbing Publihedin OHS Canada. Canada’sOccupationalHealth&Safety Magazine, 2002;18(8): 30-36.
55. İyisoy MS. Antisosyal Kişilik Bozukluğu Olan Bireylerde Dikkat Eksikliği Hiperaktivite Bozukluğu Eştanısı ve Yürütücü İşlevlerle İlişkisi. İstanbul: Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Programı, Uzmanlık Tezi; 2006.
56. Salin D. Prevalenceand Forms of BullyingAmong Business Professionals: AComparison of Two Different Strestegies For Measuring Bullying. EuropeanJournal of WorkandOrganizationalPsychology, 2001; 10 (4): 425–441.
57. Dökmen Ü. Küçük Şeyler 1.Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık; 2004.
58. Şeker D. Zorbalık Deprem Gibi Bir Şey. İstanbul: Popüler Yönetim Dergisi. 2006; (8): 48-50.305
59. Zapf D &Gross C. ConflictEscalationandCopingwithWorkplaceBullying: A Replication andExtension.EuropeanJournal of WorkandOrganizationalPsychology, 2001; 10 (4): 497-522.
60. Cemaloğlu N. Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma. Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanlığı, Bilgi&Yaz 2007;(42):111- 126.

61. Çoban S.Yıldırma Sorununun Çözümüne Yönelik Bir Yaklaşım: İçsel Pazarlama. Verimlilik Dergisi Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. 2007, (2): 37-54.
62. Goleman D. Duygusal Zekâ. 21.Basım. Banu Seçkin Yüksel(Çev). İstanbul: Varlık/Bilim Yayınları; 2003.
63. Lee D. Gendered Workplace Bullying in the Restructured UK Civil Service. Personnel Review, 2002; 31 (1): 205–227.
64. Cox D, Hoover J. Kızırgan Ortamda Liderlik I. Basım. İstanbul: Mahmut Tuna. (Çev). Sitem Yayıncılık; 2002.
65. Cemaloğlu N, Şahin ED. “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Ekim 2007; 15 (2) : 465-484.
66. Başaran İE. Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış. Ankara: Aydan Web Tesisleri; 1998.
67. Steiner H, Karnik N. Child or Adolescent Antisocial Behaviour. Comprehensive Textbook of Psychiatry, Eighth Edition, Sadock BJ, Sadock VA (Ed), Lippincott Williams and Wilkins, Philadelphia, 2005; (2): 441-448
68. Djurković N, McCormack D, Casimir G. The Physical and Psychological Effect of Workplace Bullying and Their Relationship to Intention to Leave: A Test of the Psychosomatic and Disability Hypotheses. International Journal of Organization Theory and Behavior, (2004) 7(4), 469–497.
69. Bolay SH. Felsefe Doktrinler ve Terimler Sözlüğü. 6. Baskı, İstanbul: Akçağ Yayınları, 1996; 228.
70. Begona J, M, Campayo, Javier G C, Gascon S, Bolea M. Medico- Legal Implications of Mobbing a False Accusation of Psychological Harassment at the Workplace. Forensic Science International, 2004, (146):1, 17–18.
71. Kinchin, G.D. A high school pupil's experiences with sport education: Australian Council for Health. Physical Education & Recreation, 2001(48): 3-4, 5-9.

72. Arslan F N. Profesyonel Futbolcuların Beslenme Bilgi ve Alışkanlıkları. Yüksek Lisans, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 1995.
73. Ocak Y. Elazığspor Profesyonel Futbol Takımı Futbolcularının Seçilen Fizyolojik Özelliklerinin Ölçümü ve Farklı Seviyedeki Takımlarla Mukayeseleri.
74. İyem C. Futbolda Mobbing: Sakaryaspor A.Ş. Örneği. Sakarya Üniversitesi, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2007; 919-938.
75. Doğan B. Profesyonel Futbolcuların Toplumsal Hareketlilik Yönünden İncelenmesi (İzmir Merkezi Örneği).Yüksek Lisans. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 1993.
76. Erol M. Amatör ve Profesyonel Futbolcularda Denetim Odağının Locus Of Control İle Araştırılması. Yüksek Lisans. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 1997.
77. Çakır B. İş Yerindeki Yıldırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü;2006.
78. Orhan U. Akademisyenlere Uygulanan Psikolojik Taciz'in (Mobbing) Nedenleri ve Etkileri: Mustafa Kemal Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009
79. Tüzel E. Araştırma Görevlilerinin Maruz Kaldıkları Yıldırma (Mobbing) Davranışlarının Araştırma Görevlilerinin Sahip Oldukları Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi (Gazi Eğitim Fakültesi Örneği). Çanakkale: 1. Uluslar arası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi, 2009.
80. Çöğenli MZ. Üniversitelerde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Maruziyeti ve Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniv. 2010: 97.
81. Ceylan L. Psikolojik Baskı ve Sınıf Öğretmenleri. Yüksek Lisans Tezi Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

## 8.EKLER

### Ek 1. Kişisel Bilgi Formu

#### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

##### 1- Yaşınız

16- 22  23- 29  30 – 36  37 ve Üstü

##### 2- Eğitim seviyeniz

İlköğretim  Lise  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

##### 3- Bu kulüpte sporculuk yaptığınız süre?

1 yıldan az  1–3 yıl  4–6 yıl  7–10 yıl  11 Yıl ve üstü

##### 4- Takımınızın kategorisi

Amatör  Profesyonel

## Ek 2. Anket Formu

### PROFESYONEL VE AMATÖR FUTBOLCULARIN PSİKOLOJİK YILDIRMAYA (MOBBİNG) MARUZ KALMA SIKLIKLARININ ARAŞTIRILMASI

Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisiyim. Bu anket de toplam 22 madde vardır. Ölçekten elde edilecek veriler, yalnızca bu çalışma için kullanılacak, hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. İlgı ve katkınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

#### SPORCULAR İÇİN MOBBİNG (YILDIRMA) ENVANTERİ

Aşağıda sıralanmış olan davranışlar çoğu kişi tarafından kulüplerindeki 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 yansıttığını inandığınız seçeneğe (x) işareti koyunuz.

Madde No	(1)Hiçbir zaman, (2)Ara sıra, (3)Her ay, (4)Her hafta (5)Her zaman Aşağıdaki davranışlara ne derecede, hangi sıklıkla karşılaşıyorsunuz?	1 Hiçbir zaman	2 Ara sıra	3 Her ay	4 Her hafta	5 Her zaman
1	B azı kişilerin başarınızı /performansınızı etkileyecek bilgileri sizden saklanması					
2	Performansınızla bağlantılı olarak aşağılanmanız ya da sizinle dalga geçilmesi,					
3	Yeterlilik seviyenizin altında takımla/antrenörle çalışmaya zorlanmanız,					
4	Takımda sorumluluklarınızın elinizden alınması, bunların yerine önemsiz ya da hoşunuza gitmeyecek görevlerin verilmesi,					
5	Hakkınızda dedikodu ve söylenti çıkarılması,					
6	Takımda göz ardı edilmeniz veya dışlanmanız					
7	Kişiliğiniz (örneğin alışkanlıklarınız, geçmişiniz vb.) tutumlarınız ya da özel yaşamınızla ilgili hakaret ya da aşağılanma içeren yorumlarda bulunulması,					
8	Sürekli bağırlı olmak ya da öfkenin ilk hedefi olmanız,					
9	Parmakla tehdit edilme, kişisel alanınıza müdahale edilmesi, itilip kakılmanız ve yolunuzun kesilmesi gibi tehdit içeren davranışlara					

	maruz kalmanız,					
10	Birilerinin takımdan uzaklaştırılma veya spor hayatınızın bitirileceğini ima etmesi,					
Madde No	(1)Hiçbir zaman, (2)Ara sıra, (3)Her ay, (4)Her hafta (5)Her zaman Aşağıdaki davranışlara ne derecede, hangi sıklıkla karşılıyorsunuz?	<b>1 Hiçbir zaman</b>	<b>2 Ara sıra</b>	<b>3 Her ay</b>	<b>4 Her hafta</b>	<b>5 Her zaman</b>
11	Yanlışlarının ya da hatalarınızın sürekli hatırlatılması,					
12	Kulüpte görmezlikten gelinmeniz, hiçe sayılmanız ya da düşmanca karşılanmanız,					
13	Çalışmalarınızın ve çabalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi,					
14	Görüş/fikir ve önerilerinizin dikkate alınmaması,					
15	Kulüpte geçinemediğiniz kişilerin ağır şakalarına maruz kalmanız,					
16	Sizden, mantıklı olmayan ya da gerçekleştirilmesinin imkânsız olduğu işleri /görevleri yapmanız istenmesi,					
17	Size karşı ithamda bulunulması,					
18	Antrenmanlarınızın abartılı bir biçimde kontrol edilmesi,					
19	Yasal haklarınızı ( örneğin transfer taksiti, maaş, prim gb.)talepte bulunmamanız konusunda baskı yapılması,					
20	Kulüpte size sürekli satılması ve alaya maruz kalmanız,					
21	Müsabakalarda üstesinden gelinemeyecek ölçüde aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalmanız,					
22	Antrenman ve ya müsabakalarda tehdit edilme, fiziksel yâda cinsel tacize uğramanız,					

## 9.ÖZGEÇMİŞ

17.02.1978 yılında Elazığ ilinde doğdu. Orta öğrenimini Elazığ Mezre İlköğretim Okulunda tamamladı. Lise eğitimimi Elazığ Mehmet Akif Ersoy Lisesinde tamamladı.1998 yılında Fırat Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunu kazandı. Fırat Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretmenliği bölümünden 2002 yılında mezun oldu.2004 yılında özel bir kurumda Müdür Yardımcılığı görevi yaptı. 2009 yılında Fırat Üniversitesi Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığında Spor Koordinatörlüğü görevine başladı.Halen bu görevim devam etmekte.Evli ve 2 çocuk babası.