

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

MOBBİNG: İŞYERİNDE YILDIRMA EĞİTİM ÖRNEĞİ

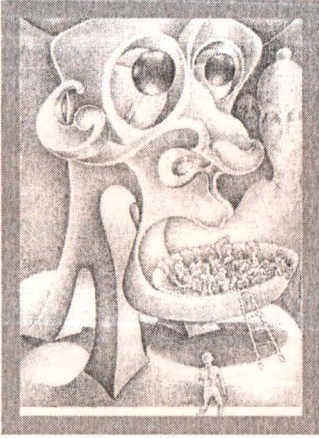
Asiye TOKER GÖKÇE



öğreti

MOBBİNG: İŞYERİNDE YILDIRMA EĞİTİM ÖRNEĞİ

Asiye TOKER GÖKÇE



öğretİ

öğreti

Dr. Asiye Toker GÖKÇE
MOBBİNG: İŞYERİNDE YILDIRMA:
EĞİTİM ÖRNEĞİ

ISBN 978-605-5885-45-8

© 2008, Pegem Akademi

Bu kitabın basım, yayın ve satış hakları
Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti'ye aittir.
Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri,
kapak tasarımı, mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik, kayıt
ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz.
Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.
Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında
yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları
satın almamasını diliyoruz.

1. Baskı: Ekim 2008

Dizgi-Grafik Tasarım: Zeynep Çakıroğlu
Kapak Tasarımı: Gürsel Avcı
Baskı: Öncü Basımevi
(Ankara-0312-3843120)

YAYINEVİ

adakale sokak 4/1 yenişehir-ankara
tel: +90 312 4306750-51 (pbx)
belgeç: +90 312 4354460
gsm: 0506 3451936 - 0541 9104545 - 0533 2055230
e-ileti: pegem@pegem.net

DAĞITIM

sağlık sokak 17/a yenişehir-ankara
tel: +90 312 4345408 - +90 312 4345424
belgeç: +90 312 4313738
gsm: 0506 3451937 - 0541 4345424 - 0533 2055231
e-ileti: siparis@pegem.net

YAZIŞMA

p.k.175 06442 yenişehir-ankara

internet: **PEGEM.NET**

Dr. Asiye Toker Gökçe

1972 yılında İzmit'te doğdu. İlk ve orta öğrenimini İzmit'te tamamladı.

1996 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Programları ve Öğretim Bölümünden mezun oldu.

1998 yılında MEB'nda öğretmen olarak göreve başladı.

2001 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde “A Study on alternatively certified classroom teachers (ACTs) through the perceptions of ACTs principals and inspectors” başlıklı tezini vererek yüksek lisans eğitimini tamamladı.

2006 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde “İş yerinde yıldırma: Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma” başlıklı tezi ile Doktor unvanını kazandı.

Evli ve bir çocuk annesidir.

Eşim Yakup'a

ÖNSÖZ

Örgütler, sosyal ilişkiler ağıdır. Çalışanların eş çalışanlar, üstler ve astlarıyla olan iş ilişkileri onların sosyal ilişkilerini oluşturur. Sosyal ilişkilerin oluşturduğu sosyal ortamın, çalışanların iş yaşamlarını etkilememesi mümkün değildir. Günün belki de 3/2' lik bir kesimini iş yerinde geçiren bir çalışan, pek tabii ki bu ilişkilerden etkilenecektir. Araştırmaya göre de bu ilişkiler çalışanların doyum, moral ve verimliliklerinde etkili olmaktadır. Pek tabii ki iş yeri sosyal ilişkilerinin bireyleri olumlu yönde etkilemesi beklenir. Zira olumlu sosyal ilişkiler, son etapta örgütsel etkililikte artışa yol açmaktadır. Örgütteki sosyal ilişkileri olumlu bulan bireyin örgüte bağlılığı da artış göstermektedir.

Çağdaş örgütlerde yoğun çalışma temposu yanında çalışanlar psikolojik baskılara da yol açan olumsuz bazı davranışlara maruz kalmaktadır. Bu davranışlar, zamanla çalışanlarda strese neden olmakta; iş yerinde sosyal ilişkileri olumsuz yönde etkilemektedir. İş ortamında yaşanan olumsuz davranışlar; “iş yerinde psikolojik terör”, “iş yeri zorbalığı”, “iş yeri şiddeti” gibi isimlerle anılmışsa da yıldırma (mobbing), bu türden davranışlar için bugün büyük ölçüde kabul gören bir kavram olmuştur. İş yerinde yıldırma davranışları, çalışanları yıpratmak ya da engellemek amacıyla yapılan duygusal saldırılarla sonuçlanmaktadır. İş yerinde aynı düzeyde çalışanlar, üst ya da astlar arasında yaşanabilen duygusal saldırıların, çalışanlarda duygusal zarara neden olması kaçınılmazdır.

İş yerinde yaşanan yıldırma davranışları arasında; göz ardı edilme, adam yerine konmama, dışlanma, şiddet uygulanması, kişisel suistimal, ardından aşırı derecede dedikodu yapılması, çabalarının veya işinin ısrarla eleştirilmesi, kapasite ve düzeyinin altında iş istenmesi, yok gibi davranılması, günah keçisi haline getirilmesi, suçlama, tehdit, yapılan işi dikkate almama, haksızlık, başkalarıyla konuşturulmama, iletişim özgürlüğünü kısıtlama, anlamsız görev verme, istenmeyen fiziksel temas, fiziksel saldırı, aşırı ve rahatsız edici e-posta trafiği, sosyal izolasyon, ayrımcılık, alay edilme gibi olumsuz davranışlar yer almaktadır.

Örgütte bireylerin ve örgütün performansını olumsuz şekilde etkileyen İş yerinde yıldırma konusunun, 1980’li yıllardan başlayarak sistemli olarak araştırmalara konu edildiği anlaşılmaktadır. Türkiye’de ise bu türden davranışlar, ne yazık ki” kol kırılır yen içinde kalır” anlayışı içinde başkalarıyla paylaşılması doğru olmayan aile içi meseleler gibi algılanmış; özellikle de eğitim örgütlerinde çok az araştırma konusu edilmiştir. Oysa bu türden davranışların maruz kalanlara, çalıştıkları örgüte, ülke ekonomisine maliyeti çok yüksek olsa gerektir. Zira bu tür davranışlar çalışanlarda strese, doyumsuzluğa, işe devam etmemeye, belki de işte ayrılmaya, psikolojik bozukluklara neden olmaktadır. Bunların çalışanlara, örgüte son analizde de ülke ekonomisine maliyeti, konunun önemini ortaya koymaktadır.

Ülkemizde özel yaşama giren bir konu gibi algılanan böyle bir konuyu danışmanlığında doktora tezi olarak çalışan, sonra da doktora tezine dayalı bu çalışmasını yayına dönüştüren öğrencim ve meslekdaşım Dr. Asiye Toker Gökçe’yi, cesareti, engeller karşısında yılmnlık göstermeyişi nedeniyle kutluyorum. Dr. Gökçe, bu çalışmasında doktora tezinin kuramsal temellerini yeniden biçimlendirmiştir. Dr. Gökçe bu çalışmasında jenerik olarak yıldırma ve iş yerinde yıldırma kavramlarını, yıldırmanın neden ve sonuçlarını ayrıntı ile tartışmıştır. Ayrıca eğitimde yıldırma davranışlarını, bunların eğitimcilere göre neden ve sonuçlarını, yıldırma davranışlarıyla başa çıkmada kullanılan bireysel ve örgütsel stratejileri doktora tezinin bulguları ışığında tartışmıştır. Dr. Gökçe’yi bu katkı getirici, özgün çalışmasından dolayı kutluyor; eserinin, konuya ilgi duyanlara yararlı olmasını diliyorum.

Prof. Dr. Ali BALCI

Eylül 2008, Ankara

SUNUŞ

İş yerinde yıldırma 1980’li yıllardan itibaren, başta Avrupa’da olmak üzere yoğun olarak irdelenmeye başlanmıştır. Yıldırma genel olarak, iş yerlerinde, ast-üst veya çalışanlar arasında, belirgin bir süre boyunca, yoğun olarak yaşanan olumsuz davranışları açıklamada kullanılmaktadır. İş yerinde yıldırmanın tanımlanması, yıldırıcı davranışların belirlenmesi, yıldırmanın nedenlerinin ortaya çıkarılması ve yıldırma ile başa çıkmada çeşitli yöntemlerin belirlenmesi hem çalışanlar hem de yöneticiler bakımından son derece önemlidir. Bu çalışma, iş yerinde bir zamanlar yıldırma mağduru olmuş veya halen bu süreci yaşamakta olan çalışanlara, yalnız olmadıklarını anlamalarını sağlama bakımından; örgüt yöneticilerinin, iş yerinde geçimsiz olarak bilinen kişilerin, belki de yıldırma mağduru olduklarını anlamalarını sağlaması bakımından önemlidir. Ayrıca örgütsel davranışın açıklanmasında, örgüt yöneticilerine ve çalışanlara farklı bir görüş açısı sağlaması bakımından da önemlidir.

Bu kitap, ülkemizde de son yıllarda çeşitli iş alanlarında ortaya çıkan mobbing’i kavram olarak irdelemektedir. Bu bağlamda, mobbing’in kavramsal gelişimine, mobbing’e yol açan kaynaklara ve mobbing ile başa çıkma stratejilerine yer verilmiştir. Kitapta ayrıca eğitimciler arasında yaşanan mobbing ele alınmıştır. Kitabımın, birinci bölümünde yer alan kavramsal çerçeve sayesinde, tüm iş alanları için kaynaklık edeceğine; ikinci bölümünde yer alan eğitimciler örneği ile de bu konuda yapılacak çalışmalara öncülük edeceğine inanıyorum.

Bu çalışmayı sizlere sunarken, ilk olarak, yüksek öğrenimim boyunca beni destekleyen ve kitabımı yazma sürecinde sergilediğim tüm kaprislere rağmen beni terk etmeyen eşim Yakup Gökçe’ye teşekkür ederim. Son olarak da akademik yönden olgunlaşmama büyük katkıları olan danışmanım / hocam Prof. Dr. Ali Balcı’ya teşekkür ederim.

Dr. Asiye TOKER GÖKÇE
Eylül 2008

İÇİNDEKİLER

Özgeçmiş	iii
Önsöz	vii
Sunuş	ix
İçindekiler	xii

1. Bölüm

(ss: 1/62)

Giriş	1
İş Yerinde Yıldırmaya İlişkin Genel Bilgiler	6
Yıldırma Kavramı	6
İş Yerinde Yıldırma Tanımları	12
İş Yerinde Yıldırmanın Özellikleri	18
İş Yerinde Yıldırmanın Nedenleri	25
Örgütsel Nedenler	30
Bireysel Nedenler	34
İş Yerinde Yıldırma Süreci / Aşamaları	39
Yıldırma Davranışları / Taktikleri	41
Yıldırmanın Sonuçları	46
İş Yerinde Yıldırma İle Başa Çıkma Stratejileri	49
Yıldırma İle Çatışma İlişkisi	54
Yıldırma İle Stres İlişkisi	56
İş Yerinde Yıldırmaya Dönük Araştırmalar	59

2. Bölüm

(ss: 63/87)

Eğitimciler Arasında Yıldırma	63
Eğitimcilerin Okulda Karşılaştıkları Yıldırıcı Davranışlar	63
Eğitimcilere Göre Okulda Yıldırmanın Nedenleri	66
Eğitimcilerin Yıldırma İle Başa Çıkma Kullandıkları Stratejiler	68
Eğitimcilere Göre Yıldırma Mağdurun Kişisel Özellikleri	70
Örnek Olaylar	71
Kaynakça	83
Ekler	89

Çizelgeler Listesi

Çizelge 1:	
Literatürde Yer Alan Yıldırma İsimleri ve Tanımları.....	15
Çizelge 2:	
Yıldırma ile Çatışma Arasındaki Farklar	56

Şekiller Listesi

Şekil 1:	
Yıldırmanın Nedenleri ve Sonuçları.....	26
Şekil 2:	
Çatışmada / yıldırmada kullanılan stratejiler.....	52

Giriş

Örgütlerde, birlikte çalışanlarla ve yöneticilerle olan ilişkiler, çalışanın sosyal ilişkilerini oluşturur. Kişi, günlük hayatında nasıl sosyal ilişkilerden etkileniyorsa, çalışma hayatında da çalıştığı örgütün sosyal ortamından etkilenir. Günümüzün çalışma koşullarında, çalışanların çoğu, günün büyük bölümünü iş yerlerinde geçirmektedir. Bu nedenle, iş ortamındaki sosyal ilişkiler, çalışanın hayatında önemli yer tutar.

Çalışanların aralarındaki ilişkiler, örgütün etkililiği bakımından da önemlidir. Çünkü çalışanlar, örgütün insan gücü kaynağını oluşturur ve Başaran'a (2000, 145) göre, örgütü amaçlarına ulaştıracak en temel öge, insan gücü kaynağıdır. Bu nedenle de çalışanın ruhsal ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak, yönetimin önemli görevlerindendir.

Çalışanlar ve örgütler, birbirlerinin ihtiyaçlarını doyurabildikleri ölçüde bir arada olurlar. Bu durumda, örgütler, insan gücü kaynağının ekonomik, kişisel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bu ihtiyaçları karşılamayan örgütlerin etkili olmaları beklenemez (Bolman ve Deal, 1991, 130; Başaran, 2000, 146).

Bir örgütü diğerlerinden ayıran en önemli fark, çalışanın performansıdır (Drucker, 1994, 237). Ancak, bürokratik yönetime sahip örgütlerdeki katı tutum, çalışanların potansiyellerinin tümünü kullanmalarını engellemektedir (Lunenburg ve Ornstein, 1996, 31). Böyle örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkiler de katı olabilir. Oysa çalışanların örgüt içinde sosyal yönden desteklendiklerini bilmeleri, onların potansiyellerini daha iyi biçimde ortaya çıkarabilir. Çalışanların aralarındaki ilişkilerin niteliği, yöneticileri ile olan iletişimleri ve örgütün iklimi, onların örgüt içindeki performanslarını etkileyebilir.



Çalışanların aralarında kurdukları doğal iletişim biçimi, örgütün biçimsel iletişiminden daha önemlidir. Çünkü örgüt içindeki sosyal ortamdan doyum sağlayan kişi, örgüte bağlılık da gösterir. Çalışanın örgüte bağlı olması, örgütün yaşamasını sağlamada en temel etkindir. Çalışanın örgüt içinde sosyal kabul görmesi de onun örgüte bağlılığını etkileyen en önemli etkenlerdendir (Katz ve Kahn, 1966, 344; Başaran; 2000, 262). Buna göre, çalışanların aralarındaki olumlu ilişkilerin örgütlerde iş doyumunu da beraberinde getirdiği, çatışmaların ise önemli stres kaynaklarını oluşturduğu söylenebilir. Bu nedenle, örgütü anlamada çalışanlar arasındaki ilişkileri irdelemek önem kazanır.

Günümüzde örgütlerde, yoğun çalışma temposunun da etkisiyle, çalışanların üzerinde psikolojik baskılar oluşmaktadır. Bu baskılar, zamanla iş ortamında strese neden olmaktadır. Sterse (1981, Akt.: Balcı, 2000, 6) çalışanların, stres sonucu gördükleri zarardan dolayı, işe devamsızlık edebildiklerini hatta işi terk ettiklerini belirtir. Bu nedenle çalışanların iş ortamında yaşadıkları gerginliğe gösterdikleri tepkiler, örgütün etkililiğini engelleyici olabilir.

Son yıllarda, örgütlerde, çalışanlar arasında stresi de aşan yoğun psikolojik baskıların yaşandığı gözlenmiştir. Leymann (1996), Zapf (1999), Niedl (1996), Einarsen (1999) gibi yazarlarca incelenen bu psikolojik baskılar, daha sonra, bu yazarlarca 'iş yerinde psikolojik terör' olarak kabul görmüştür. Söz konusu araştırmacılara göre, iş yerinde psikolojik terör adı ile anılan bu baskılar, çalışanı yıpratmak veya engellemek amacıyla yapılan duygusal saldırılarla sonuçlanmaktadır. Bu tür duygusal saldırılar, aynı düzeyde çalışanlar arasında yaşanabileceği gibi, ast ve üst arasında da sıklıkla görülebilmektedir. Üstelik bu baskılar, sonunda çalışanlarda duygusal zarara da neden olabilmektedir. Leymann (1996, 169), örgütlerde yaşanan bu tür psikolojik baskıları, 'yıldırma' (mobbing) adını vererek incelemiş ve yıldırma, iş yerlerinde stres tepkisini ortaya çıkaran aşırı sosyal stres kaynağı olarak tanımlamıştır. O'na göre, çalışanlarca iş yerinde ortaya çıkan bir stres kaynağına verilen tepkiler, sonrasında diğer sosyal stres kaynaklarını oluşturmaktadır. Yani, iş yerlerinde yaşanan stres ile bu strese verilen tepkiler, yeni stres kaynaklarının doğmasına yol açar ve bu şekilde bir döngü oluşur.

Avrupa’da iş yerlerinde yıldırmanın yaşandığı, ancak 1982’den sonra dikkatleri çekmiş (Leymann, 1998, Akt.: Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, XVIII) ve konu birçok araştırmacı (Leymann, 1996; Zapf, 1999; Niedl, 1996; Einarsen, 1999 vb.) tarafından çeşitli yönleriyle irdelenmiştir.

İngiltere’de, Adams (1988) örgütlerde yaşanan duygusal saldırıyı “iş yeri zorbalığı” şeklinde adlandırmış ve bu zorbalığa, BBC’de yayınladığı bir dizi ile dikkatleri çekmiştir. Adams (1992) “İş yerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Aşma Yöntemleri” adlı kitabında zorbalığı, genelde yönetimin rızası ile “sürekli kusur bulma” ve “insanları küçümseme” anlamında kullanmıştır. 1997 yılında da iş yerlerinde yaşanan yıldırma ile mücadele etmek amacıyla, “Adams” adıyla bir vakıf kurulmuştur. Field (1996) da “Görünürdeki Zorba” adlı kitabında, iş yerinde zorbalığı, “karşısakinin kendine güvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasızca saldırma” şeklinde tanımlamıştır (Akt: Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 5).

Leymann (1996, 168-174) İsveç’te, yıldırmaya yol açan psikolojik koşulları ve yıldırma sonucu mağdur olan kişide ortaya çıkan hastalıkları araştırmıştır. Bu çalışma sonucu 4,4 milyonluk işgücünün %3,5’inin (154.000 kişi) herhangi bir anda iş yerinde yıldırma mağduru olduğu ortaya çıkmıştır.

Einarsen ve Skogstad (1996, 187-189) iş yerinde sürekli olumsuz davranışlara maruz kalan kişileri yıldırma mağduru olarak tanımlamıştır. Norveç’te yürütülen araştırmada, iş yerlerinde yaşanan ve çalışanları kendilerini savunamaz hale getiren olumsuz davranışlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Zapf, Knorz ve Kulla (1996) yıldırma ile örgütteki sosyal çevre ve sağlık arasındaki ilişkileri incelemiştir. Vartia (1996, 207-209) yıldırmanın iş yaşamındaki ve örgüt iklimindeki psikolojik kaynaklarını araştırmıştır. Bu çalışma, yıldırmanın örgüt iklimi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Yıldırmayı irdeleyen araştırmalar çoğalmaya başlayınca, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) da yıldırmanın önemine değinme gereği duymuş ve 1998’de “İş Yerinde Şiddet” başlıklı bir rapor yayınlamıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 5).



Einarsen (1999, 23) yıldırmanın doğasını ve nedenlerini irdelemiştir. Bu çalışma, yıldırmaya, yıldırma için seçilen mağdurun kişiliğinin yol açabileceğini; ancak örgütün düşmanlık ve zorbalık barındıran ikliminin de yıldırmayı tetikleyebileceğini ortaya koymuştur.

Zapf ve Gross (2001) yıldırma ile başa çıkmada kullanılan stratejileri belirlemeye çalışmışlardır. Hoel ve diğerleri (2004, 371) yıldırmanın seçilen kişinin sağlığı üzerine etkisini, yıldırma mağduru olmayan ancak yıldırmayı izleme durumunda kalan üçüncü kişilerin yıldırma ile mağdurun sağlığı arasındaki ilişkiyi nasıl algıladıklarını ve yıldırma ile yıldırma mağduru akıl sağlığı arasındaki ilişkiyi cinsiyete göre irdelemişlerdir.

Baruch (2005, 367) yaptığı araştırma sonucu, iş yerlerinde e-posta aracılığı ile yıldırma yaşanabileceğini belirlemiştir. Bu çalışma, e-posta aracılığı ile yıldırmanın, örgütlerde çalışanların iş performansını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

Hubert ve Veldhoven (2001, 422) yıldırmanın en çok hangi sektörde görüldüğünü araştırmıştır. Bu çalışma, endüstri ve eğitim alanında, belediyelerde ve kamuda, yöneticiler ve çalışanlar arasında yıldırmaya yol açan saldırgan davranışların yaşandığını ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmada yıldırmanın %37.3'ünün eğitim sektöründe çalışanlar arasında yaşandığı da belirlenmiştir. Ayrıca yıldırmaya yol açan saldırgan davranışların, yalnızca sağlık sektöründe, meslektaşlar arasında, ortalamanın üzerinde yaşandığı anlaşılmıştır.

Eğitim sektöründen, belediyelerden, kamudan ve sağlık sektöründen elde edilen nitel ve nicel sonuçlara göre yıldırma, bu alanlarda çalışanlar arasında, diğer sektörlerle göre daha fazladır. Çünkü bu alanlarda müşteri ile ilişkiler söz konusu değildir. Ayrıca bu sektörlerde değerlendirmede ve yükselmede, meslektaşlar ve yöneticiler ile ilişkiler önemli rol oynar. Bu alanların birinde çalışanın pozisyonunu etkilemek, onun ilişkilerini de etkiler. Bu nedenle, bu örgütlerde, çalışanların çıkarlarının çatışması da saldırgan davranışlara ve sonunda da yıldırmaya kolayca yol açabilir (Hubert ve Veldhoven, 2001, 422).

Çeşitli ülkelerde, yıllardır okullarda öğrenciler arasında yaşanan zorbalık araştırılmış ve buna çözüm yolları aranmıştır. Ancak

eğitimcilerin de okullarda yıldırıldıklarının belirlenmesi, dikkatleri bu konuya çekmiş; araştırmacıları, eğitimcilerin yaşadıkları yıldırmaı irdelemeye yönelmiştir.

Örneğin, Dick ve Wagner (2001, 247) öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından ‘kendileri orada yokmuş gibi davranılarak’ ve ‘haksızca eleştirilerek’ yıldırıldıklarını, meslektaşları tarafından ise ‘hakkında dedikodu yapılarak’ ve ‘partiler ve toplantılar gibi sosyal etkinliklerden dışlanarak’ yıldırıldıklarını belirlemişlerdir.

Hoel ve diğerleri (2004, 380) öğretmenlerin okullarda maruz kaldıkları yıldırma davranışlarını şu şekilde sıralamıştır; (1) göz ardı edilme, dışlanma, (2) şiddet uygulanması veya kişisel suistimal, (3) aşırı derecede dedikodusunun yapılması, (4) çabalarının veya işinin ısrarla eleştirilmesi, (5) düzeyinin veya becerisinin altında iş istenmesi.

O’Conner (2004, 2-3) eğitim sektöründe yıldırmaı irdelediği araştırmasında, öğretmenlerin okul yöneticileri, denetçiler, aileler, öğrenciler ve meslektaşları tarafından yıldırılmakta olduğunu ortaya koymuştur.

Yukarıda sıralanan çalışmalar örgütlerde, iş yerinde yaşanan yıldırmaı irdeleyen araştırmalardan önemli olanlarıdır. Bu araştırmalara göre, örgütlerde, iş yerinde yıldırmanın yaş, cinsiyet, yıldırıcı davranışlar gibi değişik boyutları bakımından, ülkelere göre farklılık gösterdiği, yıldırma ile örgüt ikliminin ilişkisi olduğu söylenebilir.

Ülkemizde de yeni olmakla birlikte, iş yerlerinde çalışanların aralarında veya ast-üst arasında yıldırma yaşandığı dile getirilmeye başlanmıştır. Örgütlerde eskiden beri karşılaşılan zorbaca davranışlar, yıldırma olarak ifade edilmeye başlanmıştır (Baltaş, 2002; Yücetürk, 2006; CNBCE-e 2005; Arpacioğlu, 2005). Ancak ülkemizde işyerlerinde yaşanan yıldırmaı akademik olarak irdeleyen araştırmalar yok denecek kadar azdır.

Ertürk (2005) öğretmen ve okul yöneticilerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma eylemlerini; Aktop (2006) Anadolu Üniversitesi öğretim elemanlarının duygusal tacize ilişkin görüş ve deneyimlerini irdelemiştir. Gökcel ve Ertüreten (Hürriyet, 2006b)



de “Şirketlerde yıldırma politikaları ve insan kaynaklarının rolü” adlı çalışmalarında İstanbul, Ankara ve İzmir’de kamu ve özel sektörde çalışanlar arasında yıldırmaı incelemişlerdir.

Eğitim sektöründe yıldırmaı irdeleyen akademik araştırmalara rastlanılmamakla birlikte, Çobanoğlu (2005, 144-145), okul yöneticilerinin özellikle genç, açık fikirli ve medeni cesaret sahibi öğretmenleri yıldırmaı belirtmektedir. Ayrıca öğrencilerin uyguladıkları yıldırma nedeniyle de meslekten ayrılan öğretmenlere rastlandığını da ifade etmektedir.

İş yerlerinde yıldırma ile ilgili literatürde yer alan araştırmalar diğer iş alanlarında olduğu gibi, okullarda da eğitimcilerin yaşadıkları yıldırmanın incelenmesi gereğini ortaya koymaktadır. Oysa ülkemizde iş yerinde yıldırma yeni bir ifade olduğundan, eğitimcilerimizin yaşadıkları okullarda yıldırmaı irdeleyen akademik araştırmalara rastlanılmamıştır. Eğitim alanında yaşanan yıldırmanın şimdiye kadar ayrıntılı biçimde belirlenememiş olması, bu çalışmanın yapılması ihtiyacını ortaya koymaktadır

İş Yerinde Yıldırmaı İlişkin Genel Bilgiler

Bu bölümde iş yerinde yıldırma (mobbing), kavramsal gelişimi, tanımı, türleri, süreci, aşamaları, iş yerinde yıldırmaı neden olan davranışlar, iş yerinde yıldırmaı yol açan bireysel ve örgütsel faktörler, iş yerinde yıldırmanın çatışma ve stres ile ilişkisi, yıldırma ile başa çıkma stratejileri ve ilgili araştırmalar yer almaktadır.

Yıldırma Kavramı

Örgütün varlığını sürdürebilmesinde çalışanın önemini anlayan yöneticiler, özellikle son yıllarda çalışanları iş yerinde memnun etme yollarını arar olmuşlardır.

İş yerinde mutlu olan bir çalışan içindeki potansiyeli daha iyi ortaya çıkaracak ve örgütü için daha üretken olmak isteyecektir (Katz ve Kahn, 1966, 344-349). Ancak çalışanlar örgütün insan kaynaklarıdır (Başaran, 2000, 145) ve örgüt içinde, insanlar arasındaki ilişkiler her zaman istenilir biçimde devam etmez. Örgütler aynı zamanda toplumsal yapılarıdır ve burada da insan ilişkilerinde

toplumsal kanunlar geçerlidir (Bolman ve Deal, 1991, 130-131). Çalışanlar iş yerlerinde örgütsel yaşamın birer parçasıdır ve bu yaşamın kurallarına göre hareket etmek zorundadır.

Çalışanın yöneticisi tarafından sosyal yönden desteklendiğini bilmesi, onun kişisel kaynaklarını daha etkin kullanmasını sağlar. Örgüt içinde yaşanan bireysel çatışmalar iş yaşamında gerilime neden olur (Başaran, 2000, 145; Vartia, 1996, 203). İş hayatında çeşitli konularda anlaşmazlıklar ve çatışmalar olabilir. Örgütün üretkenliği ve değişime uyum sağlaması bakımından bu anlaşmazlıklar ve çatışmalar devingen özellik gösterir. Ancak bu çatışmalar yaratıcılığı ortaya çıkaracak dinamik boyutta tutulmalı ve zamanında çözümlenebilmelidir. Çözümlemeyen anlaşmazlıkların olduğu örgütlerde, sosyal yaşamda düşmanlıklar oluşur ve bu durum çalışanın örgüte uyumunu güçleştirir. Örgütsel yaşama uyum sağlayamayanlar, iş yerlerinde mutsuz olurlar ve zamanla bulundukları örgütlerini terk etmek zorunda kalabilirler (Balcı, 2000b, 12; Balcı, 2000c, 175; Eren, 2004, 553-554; Solmuş, 2004, 38-40; Bolman ve Deal, 1991, 401).

Bu durum sosyal yaşam için de geçerlidir. Sosyal yaşama uyum sağlayamayanlar da zamanla bulundukları çevreden dışlanabilir. Toplum hayatının dışına itilen bu kişiler, toplumsal dışlanmayla başa çıkamadıklarında, hayatlarından vazgeçme noktasına bile gelebilirler. Bu bağlamda çalışanların örgütsel yaşama uyum sağlamaları istenir (Balcı 2000b, 12; Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 16; Eren, 2004, 241-322).

Çalışanlar örgüt içinde, formal veya informal gruplara üye olmak zorundadır (Balcı, 2000b, 39). Çalışanın örgüt içindeki başarısı, üyesi olduğu bu gruplarla uyumlu olmasına bağlıdır. Ancak sosyal veya örgütsel yaşama uyum sağlamak her zaman kolay olmayabilir.

Örgütlerde, özellikle çalışanlar arasında, zaman zaman istenmeyen durumlar yaşanabilir. Örneğin bir çalışan kötü bir gününde veya döneminde iş arkadaşlarına terslenebilir. Bu hoş görülebilecek bir durumdur. Ancak bu çalışan, iş arkadaşına kasıtlı olarak kötü davrandığında ve bu olumsuz davranışını devam ettirdiğinde, davranışa maruz kalan bakımından hoş olmayan sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu durum sorun yaratır. Bu böyle bir sorundur ki maruz



kalan kişi, olumsuz davranışlar sonucu yaşadığı sıkıntılar nedeniyle çalıştığı örgütü terk edecek duruma gelebilir.

İş yerinde yaşanan olumsuz davranışlara maruz kalan bir kişi psikolojik yönden zarar da görebilir (Leymann, 1996, 174). Örgütlerde çalışanlar arasında yaşanan ve maruz kalan kişiyi (mağdur) kötü sonuçlara götürebilen olumsuz davranışlar, öncelikle Kuzey Avrupa ülkelerinde olmak üzere, birçok ülkede araştırmacıların dikkatini çekmiş ve “iş yerinde zorbalık, iş yerinde duygusal taciz, iş yerinde duygusal saldırı, iş yerinde yıldırma” (Leymann, 1996; Vartia, 1996; Schuster, 1996; Zapf ve Einarsen, 2001; Zapf ve Gross, 2001, vb) gibi çeşitli adlar altında irdelenmiştir.

Yıldırma (mobbing) ifadesini ilk olarak Lorenz (1991) küçük hayvanlardan oluşan grupların daha büyük bir hayvanın tehdidini bertaraf etmek veya bir düşmanı kaçırmak için gösterdiği davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Yıldırma genelde yırtıcı bir hayvana, bazen de aynı cinse karşı, grupça yapılan saldırı olarak tanımlanmıştır (Leymann, 1996, 167; Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 3; Schuster, 1996, 294).

Bir araştırmada, kuşların saldırgan hayvanlara karşı kendilerini koruma biçimlerini tanımlamada yıldırma ifadesi kullanılmış, yıldırmanın kuşlar, balıklar ve memeliler arasında yaygın olarak görüldüğü belirtilmiştir (Griesser ve Ekman, 2005, 349).

Çocukların sınıf içindeki davranışlarını irdeleyen diğer bir araştırmada ise küçük gruplar halinde bir araya gelen çocukların bir başka çocuğa sıklıkla zarar vermelerini adlandırmada “yıldıрма” kullanılmıştır (Heinemann, 1972, Akt.: Leymann, 1996, 167; Schuster, 1996, 294). Çocuklar arasında yaşanan yıldırma sürecinde, kurban seçilerek yıldırıcı davranışlara maruz bırakılan çocuk dışlanmakta ve bu durum onu ümitsizliğe sürüklemektedir. Heinemann (1972) araştırmasında, çocuklar arasında intiharla sonuçlanabilecek kadar ciddi sonuçları olan bu davranışların önemini kamuoyuna göstermek istediğinden, Lorenz’in hayvanlar için uygun gördüğü “yıldırma” ifadesini kullanmayı tercih etmiştir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 3). Olweus (1972) da okullarda yürüttüğü araştırmasında çalışanlar arasında birinin veya birden fazla kişinin diğer bir çalışanı taciz etmesini, kızdırmasını ve usandırmasını “yıldırmak” şeklinde ifade etmiştir. O güne kadar

okullarda, çalışanlar arasında görülen istenmeyen davranışlar zorbalık (bullying) ile ifade edilirken Olweus (1972), bu davranışları yıldırma (mobbing) biçiminde adlandırmayı tercih etmiştir. Ancak 1982 yılına kadar okullarda yaşanan yıldırma dikkati çekmemiş, okullarda sadece öğrenciler arasında yaşanan zorbalığa odaklanılmıştır (Akt. Espelage ve Swearer, 2003, 365). ABD’de birçok okul bölgesinde, öğrenciler arasında yaşanan zorbalık ve hatta cinsel taciz konularında önleyici politikalar belirlenmiş ancak yıldırma konusunda çok az önlem alınmıştır. Bunun nedeni de yıldırmanın henüz tam olarak, diğerleri kadar büyük bir sorun olarak algılanamayı ve kolayca belirlenememesidir (Waggoner, 2003, 29).

Önce hayvanlar, sonra çocuklar arasında görülen, küçük grupların hedef seçilene karşı yıldırıcı davranışlarını vurgulamada kullanılan yıldırma, 1980’lerin başında da iş yerinde yaşanan benzer durumları tanımlamada kullanılmaya başlanmıştır (Leymann, 1996, 167). Bu yıllarda, örgütlerde ‘zor insan’ olarak bilinen kişiler araştırılmış ve sonuçta bu kişilerin iş yerinin kültürü nedeniyle ‘zor insan’ etiketiyle anıldıkları belirlenmiştir. Bu tür kişiler örgütte bir kez ‘zor insan’ olarak damgalandıklarında ise artık iş yeri için bir sorun olarak görülmeğe başlanmakta ve sonunda da çalıştıkları yerden çeşitli nedenlerle kovulmaktadırlar. Bu durumu fark eden araştırmacılar konuyu “yıldırma” adı altında incelemişlerdir (Leymann, 1996, Akt.: Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 3; Schuster, 1996, 294). İş yerlerinde yaşanan yıldırma üzerinde, konuya temel olabilecek çalışmalar yapan Leymann (1996, 170) çalışmalarının sonunda belirlediği 45 farklı davranıştan birinin veya daha fazlasının yılın en az yarısı boyunca, haftada en az bir kez görülmesini yıldırma olarak tanımlamıştır.

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



Konu ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Adams (1988) BBC'de yayınladığı bir dizide, İngiltere'de iş yerinde yaşanan yıldırma dikkati çekmiştir. Örgütlerde yaşanan yıldırma ile ilgili bir deneme Adams'ın ulusal radyo ve TV kanallarında yüksek düzeyde yıldırma yaşandığına dikkati çekmiş olmasıdır. "İş Yerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Aşma Yöntemleri" adlı kitabında Adams (1992), iş yerinde yaşanan zorbalığı, genelde yönetimin rızası ile yapılan 'sürekli kusur bulma' ve 'insanları küçümseme' şeklinde tanımlamıştır. Çabalar sonucu 1997'de "Andrea Adams" adıyla bir vakıf da kurulmuştur. Sonrasında, örgütlerde yıldırma konusuna basın ve yayın organları oldukça ilgi göstermiştir. Öyle ki 1996'da BBC'de yayınlanan bir ekonomi programı, örgütlerde yıldırma ve bunun ekonomiye maliyetine 20 dakika ayırmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 5; Crawford, 1997, 220; Zapf ve Einarsen, 2001, 370).

Adams'ın ardından Field (1996) da "Görünürdeki Zorba" adlı kitabında yıldırma, hedef seçilenin kendine güvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasızca saldırma şeklinde tanımlamıştır. Diğer taraftan ILO (1998) 'iş yerinde şiddet' başlıklı raporunda yıldırma yer ayırmış; İngiltere'de çalışanların %53'ünün yıldırma mağduru olduğunu, %78'inin ise yıldırma tanık olduğunu belirtmiştir. Söz konusu raporda şiddeti ifade eden 'gang up' (saldırı) teriminin yıldırma (mobbing) ile aynı anlamda kullanıldığı belirtilmiştir. Raporu ayrıca yıldırmanın Avustralya, Avusturya, Danimarka, Almanya, İsviçre, İngiltere ve Birleşik Devletler'de gittikçe büyüyen bir sorun olduğuna değinilmiştir. Ayrıca İsviçre'de yaşanan intiharların nedeninin %10-15'inin yıldırma olduğuna da yer verilmiştir (Chappell ve Martino, 1998, 3-4).

"European Journal of Work and Organizational Psychology" adlı dergi, "Avrupa'da iş yerlerinde yıldırma" konusuna özel sayı ayırmıştır (Zapf ve Einarsen, 2001, 371). Bu arada, büyük örgütler iş yerinde yıldırma ile ilgili kampanyalar başlatmış ve ayrıntılı yıldırma karşıtı politikalar belirlemiştir. Bu örgütler arasında Federation of the Metropolitan Police, MSF Union, British Rail ve Littlewoods sayılabilir (Crawford, 1997, 220; Resch ve Schubinski, 1996, 296). ILO, Uluslararası Hemşireler Kurulu (ICN), Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Kamu Hizmetleri (PSI) sağlık sektöründe yaşanan şiddetle karşı politika geliştirmek için

yürüttüğü çalışmada, örgütlerde yaşanan yıldırma konusuna da iş yerinde yaşanan şiddet kapsamında, yer vermiştir (ILO/ICN/WHO/PSI, 2002, 4).

İş yerinde yıldırma konusunda belki de en büyük adım, 1992'de Almanya'da Leymann'ın yardımları ile ilk yıldırma kliniğinin açılması ile atılmıştır (Groebtinghoff ve Becker, 1996, 278). ABD'de (1993), İş İstatistikleri Bürosu, örgütlerde iş ortamında yaşanan 1063 suç belirlemiş ve bu suçlar arasında cinsel tacize, yıldırma ve fiziksel şiddete yer verilmiştir. 1993'te, iş yerinde şiddet, ABD Adalet Bakanlığı tarafından, en ağır suç ilan edilmiştir. İngiltere'de perakende satış çalışanları arasında yapılan bir araştırmada da 12.000 çalışanın iş yerinde fiziksel zorbalığa maruz kaldığı, 90.000 çalışanın şiddetle tehdit edildiği, 200.000 çalışanın ise sözel olarak şiddete maruz kaldığı ortaya çıkmıştır (Crawford, 1997, 221). Westhues (2004, 37-57) öğretim üyelerinin iş yerleri olan üniversitelerde yaşadıkları yıldırma olaylarını örneklerle kitabında irdelemiştir. Westhues (2004) kitabında, üniversite gibi saygın kurumlarda da öğretim görevlileri arasında yıldırmanın yaşandığını örneklerle ortaya koymuştur.

İş yerinde yıldırma, Avrupa'da, İskandinavya ve Almanca konuşulan ülkelerde günlük dile yerleşmiştir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 9-10). İskandinav ülkelerinde yapılan araştırmalar toplumdan büyük destek görmüş, bu araştırmalar 1993'te İsveç'te, 1994'te Norveç'te iş yerinde yıldırma karşı önleyici ve koruyucu yasaların yürürlüğe girmesini sağlamıştır. Konu ile ilgili araştırmalar hükümet ve sendikaların da desteğini almıştır. Bu araştırmalardan birinde, her yedi intihardan birinin iş yerinde yaşanan yıldırma yüzünden gerçekleştiği iddia edilmiştir (Leymann, 1992, Akt.: Rayner, 1997, 178). Diğer bir araştırma Danimarka'da çalışanların %2'sinin iş yerinde özellikle meslektaşları tarafından yıldırılmakta olduğunu ortaya koymuştur (Hogh ve Dofradottir, 2001, 490). ABD'de de, 2000 yılından itibaren iş yerinde yıldırma konusunda konferanslar düzenlenmeye başlanmış ve yıldırma karşıtı politikalar oluşmaya başlamıştır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, VII). İnternet ortamında da birçok iş yerinde yıldırma karşıtı web sitesi oluşturulmuştur. Bu web sitelerinden bazıları;



www.leymann.se www.stopmobbing.nl, www.mobbing.nu,
www.mobbing-help.de, www.workplacebullying.co.uk,
www.mobbingturkiye.com,

şeklinde sıralanabilir.

Bu sitelerden <http://workingwounded.com> internet ortamında ödül almış ve web sitesinin sahibi daha sonra bu siteye gelen şikâyetleri ve bu şikâyetçilere yapılan önerileri bir kitapta derlemiştir (Rosner, 2001, 7). Söz konusu kitapta iş yerinde yaşanan yıldırma ile adı konulmaksızın, başa çıkma stratejilerine örneklerle yer verilmiştir.

İş Yerinde Yıldırma Tanımları

Günümüzde yıldırmaya neden olabilecek davranışlar, artık iş yaşamının bir parçası haline gelmiştir. Aslında iş yerinde çalışanlar arasında zaman zaman olumsuz davranışlar yaşanabilmektedir. Bu olumsuz davranışlar, ancak düzenli biçimde yaşanmaya başlandığında hedef seçileni utandırmaya ve ona zarar vermeye başlar (Leymann, 1990; Akt.: Einarsen, 1999, 19). Yani çalışanlar arasında arada bir görülen kaba davranışlar, bu davranışa muhatap olan kişiyi yaralayacak düzeyde olmayabilir; ancak bu davranışlar süreklilik kazandığında kişiye zarar verebilir.

Literatüre bakıldığında örgütlerde yaşanan ve psikolojik şiddetle yol açan olumsuz davranışları adlandırmada da tanımlamada da farklılıklar görülmektedir. Nitekim birçok araştırmacı hemfikir oldukları davranışlar ile iş ortamındaki yıldırmayı farklı isimlerle irdelemiştir.

İnsanların iş yerlerinde hangi davranışları yıldırıcı olarak algıladıkları ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğinden, hangi davranışın yıldırıcı olabileceğinin belirlenmesinde, araştırmacılar da konu üzerinde çalışan diğerleri de zorluk yaşamaktadır. Bu durum iş yerinde kimin yıldırma mağduru, kimin saldırgan olduğunu tanımlamada da zorluk çıkarır (Coyne ve diğerleri, 2004, 302). Espelage ve Swearer (2003, 368) de “okulda zorbalık” üzerine yaptıkları çalışmada yıldırmayı tanımlamanın zorluğuna değinmişler, ancak yıldırmanın tanımı yapıldıktan sonra alınacak önlemlerin kolayca geliştirilebileceğini belirtmişlerdir.

Yıldırma aslında dünyada bütün örgütlerde yaşanır. Ancak yıldırmanın gerçekleşme biçimi ve duyarlılığı ülkelere göre farklılık göstermektedir (Cassitto, 2003, 9). İş yerlerinde görülen yıldırıcı davranışlar ülkeden ülkeye, toplumdan topluma değişim gösterebileceği gibi, iş yerinin özelliği de bu farklılığı doğurabilir. Bu nedenle yıldırma üzerinde çalışmanın belki de en büyük zorluğu, öncelikle yıldırma tanımlayabilmek ve yıldırıcı davranışlara karar verebilmektir. Toplumlar arasında kültürel farklılıklar insan ilişkilerine yansıdığından, işyerlerinde yaşanan yıldırma ve buna yol açan davranışları belirlemede bu kültürel farklar gözetilmelidir. Örneğin bir Akdeniz ülkesinde iki insanın selamlaşırken birbirini kucaklayarak öpmesi, bir Kuzey Avrupa ülkesinde hoş karşılanmamaktadır. İki ülke arasında sadece selamlaşmada ortaya çıkan bu farklılık, toplumda, dolayısıyla iş yerinde insan ilişkilerine daha derinden yansımaktadır. Bu nedenle iş yerinde yıldırma tanımlamada ve yıldırma yol açacak davranışları belirlemede evrensel ölçütler getirmeyi değil araştırmanın yapılacağı toplumun, hatta iş yerinin özelliğini göz önüne almak gereklidir.

Crawford (1997, 221), aslında herkesin hayatında en az bir kere yıldırma maruz kaldığını veya bir şekilde yıldırıcı davrandığını iddia eder. Bazı işlerin doğası gereği yıldırıcı davranmayı içinde barındırdığını da ekler. Örneğin telefonla bir hizmet satma, kapıdan satışlar hatta genel olarak satışlar, potansiyel müşterinin izni ile yıldırma arasında belirsiz sınırları olan işlerdir. İnsanlar bazen istemedikleri bir şeyi almaya zorlanır. Bu durumda bile yıldırma söz konusu olabilir. Caddede yürürken saldırgan veya mağdur olunabilir, dilenci yıldırabilir, yolda yürürken kişinin kenara çekilmesine neden olan kalabalık yıldırıcı olabilir. Taksi sürücüsünün bir davranışı da yıldırıcı olabilir. Garson veya yönetici, kişinin hayatındaki, onu zaman zaman bir şekilde yıldırma mağduru haline getirebilir. Yani aslında yıldırma, insanların hayatında her yerde ve her zaman karşılaşılabileceği bir durumdur. Günlük hayatın akışında, bir yerlerde, otoriteyi ellerinde bulunduranlar, yanlarında çalışanları suistimal edebilir. Bu arada, yıldırma yapan saldırgan, kadın veya erkek, yıldırmanın yapıldığı yerdeki güç sahibi tarafından korunuyor olabilir (Crawford, 1997, 221). Birçok örgüt kendi yapısında yıldırma barındıran öğelere sahip olabilir. Örneğin yöneticinin hoş olmayan ama örgüt için yapılması gerektiğini dü-



şündüğü işlerini yapan birileri her zaman örgüt hayatının parçası olmuştur.

Örgüt liderinin ‘hoş olmayan’ işlerini birilerini yıldırma pahasına yerine getirenler her dönemde mutlaka olmuştur. İtalya’da kurulan Gladiolar ve Barry Levinson’un yönettiği, 1998 yapımı “Başkanın Adamları” (Wag the Dog) (<http://www.beyazperde.com>) adlı film, yıldırmanın yönetimin ayrılmaz bir parçası olduğunu gösteren örneklerdir. Görülüyor ki iş yerinde yıldırma ve yıldırma yol açan davranışları tanımlamak özen isteyen bir durumdur. Bu özeni gösterirken de öncelikle üzerinde çalışılan toplumun ve işin özelliği titiz bir bilimsel tarafsızlıkla analiz edilmelidir.

“İş yerinde yıldırma” ifadesini ilk kez Brodsky, 1976 yılında yayınlanan, ağır iş koşullarını irdelediği kitabında kullanmıştır. Bu kitapta iş yerinde yaşanan yıldırma bir bölüm ayrılmıştır. Ancak iş yerinde yıldırma ayrıntılı biçimde ilk kez Leymann tanımlamıştır. Leymann, iş yerinde yıldırma birinin veya nadir olarak birkaç kişinin, bir veya daha fazla kişi (nadir olarak dört kişiden fazla) tarafından, her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılması şeklinde tanımlar (Leymann, 1996, 167-168).

Leymann’ın peşinden gelen araştırmacılar bu tanıma genişleterek kullanmışlardır. Ancak üzerinde sözbirliği edilmiş bir yıldırma tanımı bulunmamaktadır. Bu tanımlarda kültürel farklılıklardan çok, yıldırmanın irdelenmek istenen özellikleri vurgulanmıştır. Yıldırma sonucu insanlarda görülen rahatsızlıkları inceleyen Zapf, Knorz ve Kulla (1996), Niedl (1996) ve Einarsen (1999); yıldırma genel bir kavram olarak ele alıp inceleyen Leymann (1996), Vartia (1996) ve Einarsen (1999) ve yıldırmanın yaşanma ve tekrarlanma oranı gibi belirli konuları ölçmeye çalışan Rayner ve diğerleri (1999), yıldırma, araştırmalarının konularına göre tanımlamışlardır. Böylece yıldırma farklı ülke ve çalışma konularına göre, farklı şekillerde tanımlanmıştır. Çizelge 1’de yıldırma konusunda çalışanların yaptıkları tanımlar yer almaktadır.

Referans	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Harassment (taciz)	Birine eziyet etmek, yıpratmak ve engel olmak amacıyla tekrarlı ve sürekli olarak yapılan ve sonucunda kişinin kızması, tahrik olması, korkması veya sinmesi ve yılması ile sonuçlanan davranışların tümü.
Thylefors (1987)	Scapegoating (günah keçisi)	Bir veya birden fazla kişinin bir süre boyunca bir veya daha fazla sayıda kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz kalması.
Matthiesen, Raknes & Rrokum (1989)	Mobbing (taciz)	Bir veya daha fazla sayıda kişinin iş yerinde bulunan bir veya daha fazla sayıda kişiye karşı, bir süre içinde devamlı olarak yaptıkları olumsuz davranışlar.
Leymann (1996)	Mobbing & Psychological terror (psikolojik terör)	Bir veya birkaç kişinin bir veya daha fazla kişi tarafından, her gün ve birkaç ay süre boyunca düzenli olarak duygusal yönden yaralayıcı davranışlara maruz bırakılması.
Kile (1990a)	Health endangering Leadership (sağlığı tehdit eden liderlik)	Bir yönetici tarafından uzun bir süre boyunca düşmanca ve zorbaca yapılan davranışlar.
Wilson (1991)	Workplace trauma (iş yeri travması)	Çalışanın öz benliğinin diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından kasıtlı yapıldığını düşündüğü düşmanca davranışlar sonunda gerçekten çekmesi.
Ashforth (1994)	Petty tyranny (adi zorbalık)	Yöneticinin gücünü yanında çalışanlar üzerinde keyfi ve itibarını yükseltici biçimde kullanması.
Vartia (1993)	Harassment (taciz)	İş yerinde seçilen birinin bir veya daha fazla sayıda çalışan tarafından bir süre boyunca sürekli olumsuz davranışlara maruz bırakılması.
Björkqvist, Österman, & Hjelt-Bäck (1994)	Harassment (taciz)	İş yerinde kendini savunamayacak konumda olan birine karşı psikolojik (bazen fiziksel) acı vermeyi amaçlayan tekrarlı davranışlar.
Adams (1992b)	Bullying (zorbalık)	İş yerinde seçilen kişiye karşı alçaltıcı, aşağılayıcı eleştiri ve kişisel suistimal.

Çizelge 1. Literatürde Yer Alan Yıldırma İsimleri ve Tanımları



Çizelge 1’de de görüldüğü gibi, iş yerinde yıldırma farklı biçimlerde isimlendirilmiş, ancak bu farklı isimlerle vurgulanmaya çalışılan davranışlar ve durumlar benzer veya aynı olmuştur.

Yıldırmaı isimlendirmede psikolojik terör (Leymann,1996), bullying (Zapf ve diğerleri, 1996; Adams, 1992; Akt.: Einarsen, 2000, 381), duygusal suistimal (emotional abuse) (Keashly, 1988), taciz (harassment) (Björkqvist ve diğerleri, 1994; Bradosky, 1976), zorbalık (bullying) (Einarsen ve Skogstad, 1996; Rayner, 1997; Vartia, 1996), kötü muamele (mistreatment) (Spratlen, 1995) ve kurban etme (victimisation) (Einarsen ve Raknes, 1997; Olweus, 1994, Akt.: Einarsen, 2000, 381), nezaketsizlik, iş yerinde zorbalık (incivility, bullying in the workplace) (Namie, 2003), günah keçiliği (scapegoating) (Thylefors, 1987 Akt.: Einarsen, 2000, 381), sağlığı tehlikeye atan liderlik (health endangering leadership) (Kile, 1990, Akt.: Einarsen,2000, 381), iş istismarı (work abuse) (Bassmann, 1992, Akt.: Einarsen, 2000, 381), zorbalık (bullying) (Adams, 1992b, Akk.: Einarsen, 2000, 382) kurban etme (victimization), workplace trauma (iş yeri travması), (çalışanı suistimal) employee abuse (Einarsen, 2000, 380-381), petty tyranny (adi zorbalık) (Ashforth, Akt.: Einarsen, 2000, 381) ifadelerinden yararlanılmıştır.

Yıldırmaı isimlendirmede “mobbing” genelde İskandinav ülkelerde kullanılırken, İngiltere, Kanada ve Amerika’da “bullying” ifadesi tercih edilmektedir (Einarsen, 2000, 381), Ancak tüm bu isimler aynı şeyi, yani iş yerinde yıldırmaı anlatır. Bazı yazarlar (Waggoner, 2003, 29; Einarsen, 2000, 380; Lewis, 2004, 282 gibi) da bu ifadelerden bir kaçını birlikte (mobbing ve bullying) aynı anlamda olduklarını vurgulayarak çalışmalarında kullanmışlardır.

Rayner ve diğerleri (1999, 12) yıldırmanın mümkün olduğunca geniş kapsamlı tanımlanması gerektiğini savunurlar. O ve diğerleri ayrıca, yıldırma sonucu ciddi travma sorunları yaşayan, işini dahi kaybedebilen bir mağdur ile bununla başa çıkabilen birine aynı ismi vermenin de sorgulanması gerektiğini iddia ederler. Namie (2003, 1-2) yıldırmanın statü körü (status-blind) kişiler arasında yaşanan bir düşmanlık olduğunu ileri sürer. Bu düşmanlık hedef seçilene yani mağdura kasıtlı ve sürekli yöneltilir ve mağdurun sağlığının ve ekonomik durumunun ciddi biçimde zarar görmesine

neden olur. Bu süreç, saldırganın kurban seçtiği kişiyi kontrol etme ihtiyacı sürdüğü müddetçe devam eder. Saldırgan bunu yaparken mağdurun iş yaşamındaki yasal haklarını da sık sık ihlal eder. Crawford (1997, 220) da yıldırma iş yerinde fiziksel güç kullanmadan, sadece psikolojik saldırganlık aracılığıyla birine kaya parçası fırlatmaya benzetir.

Yıldırma, bir grubu veya bir kişiyi aşağılamak için kinle, kötü niyetle yapılan eylemler olarak görülür (Akt.: Donenberg, 1999, 1). Yıldırma, çoğunlukla sözel saldırganlık olarak kabul edilirken, nadir olarak fiziksel şiddet içerir (Einarsen, 1999, 19). Yıldırma genellikle yarı öldürücü (sub-lethal) olup fiziksel güç kullanılmadan gerçekleştirilen şiddettir (Namie, 2003, 1).

Adams (1998) yıldırmanın yönetimin rızasıyla yapıldığını ileri sürerken Field (1996) yıldırma kişinin kendine güvenine ve özsaygısına sürekli ve acımasızca saldırılması biçiminde görür (Akt.: Davenport, Schwartz ve Elliot, 4-5). Diğer yandan Vartia (1996, 203), yıldırma iş yerinde olumsuz sosyal etkileşimin aşırı hali olarak tanımlar. Thylefors (1987, Akt.: Vartia, 1996, 204) ise yıldırma iş yerlerinde söz konusu grubun ve mağdurun belirli bir rol oynadığı karmaşık bir etkileşim süreci olarak görür. O, bu süreci, günah keçiliği (scapegoating) süreci olarak adlandırır.

Davenport, Schwartz ve Elliott, (2003, 4) yıldırmanın, birini yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek veya ondan tepki almak amacıyla tekrarlı ve sürekli yapılan girişimler olduğunu iddia eder. Onlara göre bir davranışın yıldırıcı olabilmesi için, o davranışın sürekli olarak diğer kişiyi kızdırtması, korkutması, yıldırması, ona baskı yapması veya onun rahatını kaçırması gerekir.

Brodsky (1976), yıldırma irdelerken ‘mobbing’ yerine ‘harassment’ terimini kullanmıştır. O’na göre iş yerinde taciz (harassment) ile yıldırma (mobbing) arasında bir fark görülmemektedir. Leymann (1996) ise iş yaşamında yetişkinler arasında yaşanan davranışları ayırt etmek amacıyla ‘harassment’ yerine ‘mobbing’ terimini kullanmayı tercih etmiştir (Einarsen, 1999,16). Leymann 1990 yılında zorbalığı (bullying) tanımladıktan sonra, 1996 yılında iş yerinde yaşanan zorbalık (bullying) ile duygusal taciz (mobbing) arasında bir ayırım yapmıştır. O’na (1996, 167)



göre zorbalık (bullying) şiddet, fiziksel saldırı ve tehdit içerir. Zorbalık özellikle okullarda şiddeti ifade etmede kullanılır. Çünkü zorbalık okullarda, fiziksel bakımdan saldırgan davranışlardan doğar. Oysa yıldırma (mobbing), iş yerinde daha karmaşık davranışlardan ortaya çıkar. Örneğin mağduru sosyal yönden yalnız bırakmak yıldırıcı bir davranıştır. Leymann (1996, 167), zorbalığı (bullying) çocuklar ve gençler arasında okullarda yaşanan davranışlar için, yıldırmayı (mobbing) ise iş yerinde yetişkinler arasında ortaya çıkan saldırgan davranışlar için kullanmayı önermiştir. Palmer (2000, 12) da yıldırmanın zorbalıktan (bullying) farklı olduğunu, mağdurun zorbalık söz konusu olduğunda birden fazla kişi tarafından psikolojik yönden zarar gördüğünü, yıldırma söz konusu olduğunda ise birebir ilişkilerle mağdur edildiğini ifade eder.

Yukarıda yapılan tüm tanımlamalar, örgütlerde yaşanan yıldırmayı ortaya koyma çabalarıdır. Literatüre yeni kazandırılan bir konu hakkında farklı bölgelerde ve alanlarda yapılan araştırmalarda farklı isimlendirmelerin olması olağandır. Zamanla yıldırmayı ifade etmede bir tek terimin kabul görmesi beklenebileceği gibi bölgesel farklılıklara göre farklı isimlerle anılmasının da konuya zenginlik katabileceği düşünülebilir. Bu çalışmada, yıldırmayı ifade eden tüm kavramlar eş anlamlı kabul edilmiş ve ‘iş yerinde yıldırma’ ifadesi benimsenmiştir. İş yerinde yıldırma yapana “saldırgan” ve iş yerinde yıldırma davranışlarına maruz kalana da “mağdur” denmektedir.

İş Yerinde Yıldırmanın Özellikleri

İş yerinde davranışlarımızı etkileyen birçok iş dışı faktör vardır. Aile hayatındaki sıkıntılar, sosyal hayattaki değişiklikler ve diğer etkenler iş yaşamımızdaki performansımızı istemesek de etkiler. Örneğin aile bireylerinden birinin hasta olması veya uykusuz geçen bir gece, ertesi gün iş yerindeki davranışlarımızı etkiler.

Hayatta karşılaşılan büyük değişiklikler büyük stres kaynaklarıdır. Ayrıca yaşamın içinde sadece olumsuz değişimler değil, olumlu değişimler de stres yaratırlar. Yeni bir işe girmek veya yeni bir ev satın almak, karşılaşılan stres kaynaklarındandır. Diğer yandan birçok insan işini sevmez ve sadece geçimini sağlamak için işine devam eder. Bu durumda kişi işe duyulan tutumunuz da çalışanın

günlük stres düzeyini artırır (Rowshan, 2003, 29-32). Bunun yanında uzun çalışma saatleri, monoton görevler vb. de kişinin iş yerindeki psikolojisini etkileyebilir. Böyle durumlarda rahatlatıcı farklı aktivitelerde bulunmayan bir çalışan bunalabilir. İnsanların kötü dönemleri vardır. Bu dönemler hastalık, boşanma, taşınma gibi gündelik hayatın rutini dışında gerçekleşen zor zamanlardır. Kişiler böyle dönemlerde çevrelerine istemeden de olsa kötü davranabilir. Ancak hastalık, boşanma, ev taşıma vb. gibi sıkıntıları bilen yakınları ve iş çevresi, kişinin bu geçici halini hoş görebilir. Ancak bir çalışanın çevresindeki kişilere, özellikle de belirli bir kişiye nedensiz olarak sık sık kötü davranması hoş görülemez. Bu durumda kasıt aranmaya başlanır. Çünkü iş yerinde yıldırma süreci başlamış olabilir.

Leymann (Akt.: Schuster, 1996, 294) da günlük hayatta iş yerinde olumsuz şekilde nitelendirilebilecek davranışların dikkatsizlik veya kazara yaşanabileceğini ve bunların hoş görülebileceğini ifade eder. Örneğin birini görmezden gelmek, biri orada yokmuş gibi davranmak gibi. Leymann da bu tür davranışlarda kasıt aranmaması gerektiğini ancak bu davranışlar sıkça ve sürekli devam ederse yıldırma ile karşı karşıya bulunduğumuzu belirtir.

İş yerinde yıldırma üzerinde çalışanlar yürüttükleri araştırmaların içeriğine göre tanımını yapmışlardır. Bu tanımları yaparken, yıldırmanın özelliklerini de ortaya koymaya çalışmışlardır. Groeblinghoff ve Becker (1996, 277), mağdurun, bulunduğu iş yerinde, yıldırma sonucu ayrımcılık yaşadığını vurgular. Leymann'a (1996, 168) göre yıldırma öyle düşmanca ve ahlak dışı gerçekleşir ki mağdur savunmasız ve yardım alamaz hale gelir. Bu davranışlar mağdura karşı sıklıkla, neredeyse her gün uygulanır ve bu uygulama birkaç ay sürer. Burada karar verilecek durum, bir davranışın yıldırıcı olup olmadığıdır. Bir davranış yıldırıcı davranış olarak nitelirken o davranışın 'sıklığı' ve 'devam süresi' iki önemli belirleyicidir. Leymann, (Akt.: Schuster, 1996, 294) yıldırma tanımlarken süre, tekrarlılık ve olumsuz etkileşimi üç kriter olarak belirlemiştir.



Yıldırmanın özellikleri incelendiğinde, aşağıdaki kategoriler ortaya çıkmaktadır.

1. Süreklilik ve sıklık. Yıldırma artık iş yaşamının bir parçası haline gelmiş ve yaygınlaşmıştır. Yıldırıcı davranışlar düzenli olarak yaşandığında, utandırma ve taciz ile sonuçlanabilmektedir (Leymann, 1990, Akt.: Einarsen, 1999, 19). Leymann'a (Einarsen, 1999, 19) göre yıldırıcı bir davranış mağduru yaralayacak düzeyde olmayabilir, ancak bu davranışın sürekliliği mağdura zarar verici sonuçlar doğurabilir.

Bir iş yerinde yaşanan olumsuz durumun yıldırma olarak nitelenebilmesinde 'sıklık' ve 'süreklilik' genelde araştırmacılar tarafından kabul görmüş bir belirleyicidir (Rayner, Sheehan ve Barker 1999, 12). Leymann (1996, 168), iş yerinde yaşanan olumsuz davranışların yıldırıcı olarak nitelenebilmesi için o davranışın en az altı ay ve en az haftada bir tekrarlanması gerektiğini ileri sürer. Einarsen (2000, 381, Einarsen ve Skogstad, 1996, 187) yıldırmanın temelinde, yapılan davranışın sürekliliğinin ve tekrarlılığının olması gerektiğini savunur. O'na göre bir davranışın yıldırıcı özellik taşıması için, öncelikle mağdura karşı belirli zaman aralıkları ile sürekli tekrarlanması gerekmektedir. Einarsen ve Raknes (1997) yıldırma'yı bir veya daha fazla sayıda kişiye, isteği dışında, kasıtlı yöneltilmiş olan; açıkça utandırmaya, incitmeye, sıkıntı vermeye ve üzüntüye neden olan, iş performansına zarar verici veya hoş olmayan iş ortamı yaratan, tekrarlı davranışlar şeklinde görür. Burada yıldırmanın iki özelliği vurgulanır ki bunlar düşmanca kabul edilen saldırgan davranışların tekrarlı ve devamlı olmasıdır (Einarsen, 1999, 18). Yani iş yerinde bir davranışın yıldırıcı olabilmesi için o davranışın sık sık ve uzun bir zaman içinde tekrarlanması ve hedef seçileni zor durumda bırakması gerekir.

Diğer yandan Adams (1992) ve Randall (1997) bir davranışın yıldırıcı olabilmesi için sürekliliğe ve tekrarlılığa gerek olmadığını, böyle bir davranışın bir kez yapılmasının da yeterli olduğunu ileri sürer (Akt.: Cowie ve diğerleri, 2002, 35). Bazı araştırmacılar bu görüşü destekler ve olumsuz bir davranışın kurban seçilen kişiyi etkilemesi için o davranışın altı ay boyunca ve haftada en az bir kez tekrarlanmasının gerekli olmadığını vurgular (Zapf ve Einarsen, 2001, 370). Aslında yıldırıcı davranışın sürekliliğinin veya sıklığının

etkisi, yıldırmanın tanımlanmasında olduğu gibi, ülkelere ve bölgelere göre farklılık göstermektedir. İskandinav ülkelerinde bir davranışın yıldırıcı olduğunun anlaşılması için o davranışın en az altı ay ve en az haftada bir görülmesi söz konusuyken, Avusturya'da, son altı ay içinde haftada sadece bir kez karşılaşılan bir davranış yıldırıcı kabul edilir. Burada haftada sadece bir kez olumsuz davranışın yaşanıyor olması, bu durumun yıldırma olmadığı anlamına gelmemektedir (Einarsen, 2000, 385). Waggoner (2003, 29), yıldırmanın geniş olarak ele alındığında iş yerinde yapılan sistematik, kasıtlı, zarar verici ve sürekli yapılanlar dışında kalan tüm kötü davranışları da (mistreatment) kapsadığını iddia eder. O'na göre kasıt taşımasa da, sürekli olmasa da sonunda hedef seçileni yıpratıyorsa, bu yıldırma olarak algılanmalıdır.

Farklı ülkelerde yapılan araştırmalar gösteriyor ki bir davranışın yıldırıcı olması için, o davranışın bir süre boyunca sıklıkla tekrarlanması her zaman gerekmemektedir. Herhangi kasıtlı veya kasıtsız yapılan olumsuz bir davranışla ilk kez karşılaşıldığında bile hedef seçilen kişi kendini zorda hissediyorsa, burada yıldırmadan söz edebiliriz. Ayrıca yıldırıcı özelliği olan bir davranış kasıtlı yapılıyorsa ve yeterince kötüyse kişiyi bir kerede de yaralayabilir. Bir davranışın yeterince kötü olması, o davranışın hedef seçileni olumsuz etkileyebilme gücüdür. Burada aslında kasıt önemlidir. Herhangi bir zamanda kasıtlı yapılan olumsuz bir davranış hedef seçilen kişiyi yıldırabilir. Burada önemli olan, mağdurun yıldırıcı davranışın kasıtlı yapıldığını bilmesidir. Olumsuz bir davranışa kasıt olmadığına inanıldığında gösterilen hoşgörü, yerini bu davranışta kasıt olduğu düşünüldüğünde farklı duygulara bırakır. Bu durumda, bir davranışın yıldırıcı olduğuna karar vermede, uzun süre sıklıkla tekrarlanmasından daha fazla, o davranışın kasıtlı olup olmadığı önem kazanabilir.

2. Denge. İş yerinde yıldırmanın diğer bir özelliği, eşit güçler arasında görülmemesidir.

Yıldırmanın gerçekleşmesi için mağdurun iş yerinde karşılaştığı olumsuz davranışlardan kendini koruyamayacak duruma gelmesi gerektir (Neuberger 1994, Akt.: Schuster, 1996, 298; Leymann, 1996, 170). Neuberger (1994, Akt.: Schuster, 1996, 298) örgüt içinde çalışanlar arasında görülen olumsuz davranışların kişiyi çok



zorlamadığı sürece zorbalık (bullying) olarak kabul edilebileceğini ancak bu davranışlar mağdurun artık başa çıkamayacağı kadar kötü bir hal aldığı anda yıldırmanın (mobbing) gerçekleştiğini ileri sürer.

Yıldırma genelde eşit güçler arasında başlar ancak çeşitli nedenlerle daha sonra bu eşit güçler arasındaki denge bozulur. Çünkü yıldırmada genelde mağdurun gücü saldırgandan daha azdır veya mağdur saldırgandan daha düşük bir pozisyonudadır. Böyle bir durum olmasa bile mağdur, kendini savunmada sınırlı kaynakları olacağı daha düşük bir pozisyona itilir. Durum genelde böyle olmakla birlikte, astları tarafından yıldırmaya maruz kalan yöneticiler de bulunmaktadır. Ancak bunların sayısı fazla değildir (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 218; Rayner, Sheehan ve Barker, 1999, 12; Einarsen, 2000, 384). Mağdur ile saldırgan arasındaki güç dengesizliği sonucu mağdur kendini savunamayacak durumda hisseder. Bu dengesizlik mağdurun örgüt içindeki sosyal konumunda (hiyerarşide daha düşük pozisyonda olması, örgütteki güç ilişkileri), fiziksel, ekonomik veya psikolojik özelliklerinde (mağdurun kendine güveninin azlığı, bağımlı kişilik özelliği, yöneticinin karizması gibi) kendini gösterir. Mağdurun yıldırma sürecinde kendini savunamayacak konuma gelmesi, örgütteki gruplar arasındaki formal ve informal güç ilişkilerinden, tarafların eşit olmayan statülerinden veya yıldırmanın dolaylı sonucunda ortaya çıkar. Yıldırma daha çok mağdurun bu durumlar karşısında göstereceği kişisel yetersizliklerden beslenir. Eğer iki taraf da birbirine denk güce sahip olurlarsa bu durumda yıldırma değil sadece çatışma söz konusudur. (Einarsen, 2000, 383-384). Yıldırma güç sahibinin kendinden daha güçsüz olana uyguladığı zorbalık ile taraflar arasında bir çatışmadan doğan yıldırma olmak üzere ikiye ayrılır (Einarsen, 2000, Akt.: Randall, 2001, 21).

3. Çeşitlilik. İsveç'te yapılan bir araştırmada, 4.4 milyon kadın ve erkek çalışanın 154.000'inin iş yerinde yıldırma mağduru olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada 21-40 yaş arasında olan çalışanların 41 yaş üstünde olanlara göre daha fazla yıldırıcı davranışa maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır (Leymann, 1996, 175). Avusturya'da yapılan başka bir araştırma da 40 yaş altı çalışan grubun 40 yaş üstü çalışan gruba göre daha fazla yıldırma mağduru olduğunu ortaya koymuştur (Niedl, 1995, Akt.: Leymann, 1996, 175). Diğer yandan, İsveç-

re’de Schuepbach ve Torre’un (1996) yaptıkları araştırmaya göre tüm yaş gruplarının iş yerlerinde yıldırımdan etkilendiği ortaya çıkmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, 9). Diğer araştırmalardaki (Einarsen ve Skogstad, 1996, 190; Leymann ve Gustafsson, 1996, 260 vb.) bulgular da örgütlerde yıldırma yaşanmasında yaşın değişken olduğu ve yıldırımda belirleyici rol oynamadığı görüşünü desteklemektedir.

Yıldırımda taraflar, yani saldırgan ve mağdur arasındaki güç dengesizliğinin derecesi de ülkelere göre farklılık göstermektedir. Bu farklılık kültürel yapıdan kaynaklanmaktadır. Örneğin Norveç’te yaşayan erkekler ABD’de yaşayanlara göre daha az saldırgan ve daha baskınken, Norveçli kadınlar ilişkilerde tavır koyma ve "hayır" demede daha özgürdürler. Ayrıca Norveç’teki kadın çalışanlar meslektaşları veya yöneticileri tarafından cinsel davranışlara maruz kaldıklarında kendilerini daha az tehdit altında hissetmektedirler (Einarsen, 2000, 385).

Leymann (1996, 175) araştırmasında iş yerinde yıldırma mağduru olan çalışanların %45’inin erkek, %55’inin kadın çalışan olduğunu ortaya koymuştur. Bu oranlara bakıldığında iş yerinde yıldırma mağduru olmada cinsiyetin herhangi bir belirleyici rolünün bulunmadığı görülmektedir. Yürütülen çalışmada, hangi cinsin hangi cinse karşı yıldırıcı davrandığına bakıldığında %76 erkek çalışanın yine erkekler ve ancak %3’ünün kadınlar tarafından; %21’inin ise hem kadın hem de erkekler tarafından yıldırmaya uğradığı belirlenmiştir. Diğer yandan kadın çalışanların %40’ının diğer kadınlar tarafından, %30’unun erkekler tarafından ve diğer %30’unun her iki cinsiyet tarafından yıldırıcı davranışlara maruz bırakıldığı belirlenmiştir. Araştırmacı, kadınların genelde kadınlar tarafından ve erkeklerin de genelde erkekler tarafından yıldırmalarını İsveç çalışma hayatının özelliğine bağlar. Çünkü araştırma yaptığı iş çevresinde genelde erkekler erkeklerle ve kadınlar da kadınlarla çalışmaktadır. Kadınların erkekler tarafından yıldırmaya uğramalarının nedeninin de yöneticilerin erkek olmasına bağlamıştır.

Yıldırma cinsiyet ve yaşa bağlı değildir ve yıldırma yaşanmasında cinsiyetler arasında farklılıklar söz konusudur. Örneğin, erkekler yıldırma sürecinde, daha fazla doğrudan fiziksel eylemlere



maruz kalmalarına rağmen, kadınlar, iş yerlerinde, hem erkekler hem de diğer kadınlar tarafından, genelde sosyal konumları hedef alınarak yıldırılmaktadır. Birini sosyal konumunu hedef alarak yıldırmaya çalışmak pasif saldırganlık biçimidir (Schuster, 1996, 303).

Namie (2003, 2) ise çalışmasında saldırganın hem kadın hem de erkek olabileceğini ortaya koymuştur. Bu çalışmada örneklem grubunda yer alan saldırganların %58'inin kadın ve %42'sinin erkek olduğunu belirtmekte fayda vardır. Yani kadın ve erkek cinsiyeti hemen hemen eşit düzeyde seçilmiştir. Araştırma sonucunda mağdurların genelde kadınlar olduğu, bu kadınların olayların %63'ünde diğer kadınlar tarafından yıldırmaya maruz bırakıldığı belirlenmiştir. Aynı araştırma erkek mağdurların %62'sinin yine erkekler tarafından yıldırıldığını ortaya koymuştur. Örgütlerde genelde aynı cinsler arasında yıldırma yaşanmaktadır ve bu durum da kanunen göz ardı edilmektedir. Ancak genel olarak mağdurların %80'ini kadınlar oluşturmaktadır. Araştırmada örgütlerde yaşanan toplam yıldırma olaylarının yarısının, kadının kadına olan yıldırması şeklinde yaşandığı ortaya çıkmıştır.

Yıldırmanın hangi sektörlerde görüldüğü de ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Almanya'da yıldırmanın daha çok profesyoneller arasında görülürken (Grund, 1995, Akt.: Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, 9), İsveç'te özel sektörde, kamuya göre biraz daha az yıldırma yaşanmaktadır. Ayrıca yıldırma mağdurlarının %14,1'i okullar, üniversiteler ve diğer eğitim kurumlarında çalışanlardır. Ancak yıldırmanın kamuda veya özel sektörde ne oranda görüldüğünü belirlemede araştırma yönteminin de etkisi olacağından, bu konuda kesin bir kanıya varılmamalıdır (Leymann, 1996, 175-176). Ayrıca yıldırma, bir örgütten diğerine farklılık gösterebileceği gibi aynı örgütün farklı bölümlerinde de farklı boyutlarda yaşanabilir (Randall, 2001, 21).

Yukarıda görüldüğü gibi örgütlerde yıldırma yaşanmasında mağdurun cinsiyeti, yaşı, taraflar arasındaki güç dengesi, saldırganın cinsiyeti, yıldırmanın yaşanma biçimi ve yıldırmanın yaşandığı sektörler yıldırmada belirleyici rol oynamamakta ve ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.

4. Saldırganlık. İş yerinde yıldırmanın amacı, mağduru iş yaşamından dışlamaktır. İş yerinde yıldırma, pasif ve aktif saldırganlık sonucu gerçekleşir. Bu durum saldırganın kişiliği ile ilgilidir. 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 (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, 16). Aslında birine karşı açıkça gösterilen düşmanlık veya yapılan düşmanca davranış, iş yerinde kolayca fark edilebilir. Yıldırmada saldırganın tavrı aktif saldırganlıksa, mağdura doğrudan cephe alır ve amacını mağdura belli eder. Aktif saldırganlığı fark etmek daha kolay olduğundan, bununla başa çıkmak da kolay olur. Pasif saldırganlıkta, saldırgan mağdura amacını açıkça belli etmez. Üstelik mağdura yardım ediyormuş gibi görünerek onun güvenini kazanmayı deneyebilir. Böyle bir durumda, mağdur kendisine zarar verecek olan asıl kişinin yakınında olduğunu fark edemez. Bu şekilde sinsice yapılan düşmanlık kolay fark edilemeyeceğinden mağdurun bunu ayırt ederek önlem alması da oldukça zor olur.

ABD’de yıldırma, neredeyse görünmez biçimde, ofislerde yaşanmaktadır. İş yerinde yıldırmada fiziksel zarar verme söz konusu olmadığından, yıldırmanın belirlenmesi ve ortaya konulması zor olmaktadır. Yıldırmada fiziksel saldırı söz konusu değildir, ancak mağdura psikolojik yönden yarı ölümcül bir zarar verilir (Namie, 2003, 2). Örgütlerde yaşananların yıldırma olarak kabul görmesi için, olumsuz davranışın mağduru kendini savunmada sıkıntıya düşürecek kadar etkilemesi gerektiği üzerinde tüm araştırmacılar hemfikirdirler (Zapf ve Einarsen, 2001, 370). İş dünyasında rekabet söz konusudur. Örgütler de değişen iş dünyasında varlıklarını sürdürebilmek için değişimlerle mücadele edebilmeli, gereğinde dönüşebilmelidir. İşte bu mücadele içinde çalışanların da dirençli olmaları gerekmektedir.

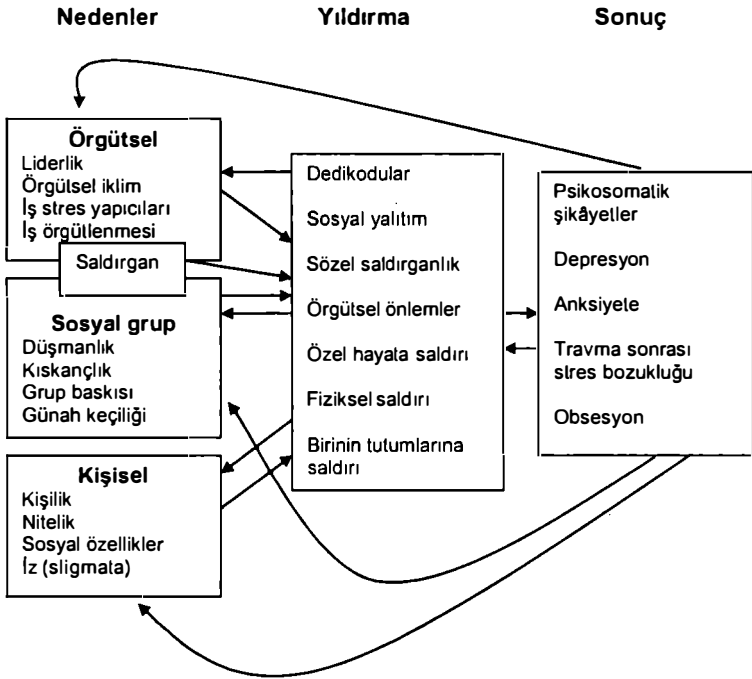
İş Yerinde Yıldırmanın Nedenleri

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 olmaz. Çünkü yıldırma birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi ile ortaya çıkabilir (Zapf, 1999, 71). Ayrıca yıldırma nedeni olabilecek bir faktör aynı zamanda yıldırmanın sonucu da olabilir. Diğer yandan bir örgütte yıldırma nedeni olabilecek bir faktör, diğer bir örgütte aynı işlevi yerine getirmeyebilir. Zapf (1999, 71), yıldırmanın nedenleri ve sonuçları arasındaki ilişkiyi Şekil 1’de göstermektedir.



Şekil 1: Yıldırmanın Nedenleri ve Sonuçları

Kaynak: Zapf, 1999, 71

Şekil 1'e göre yıldırmanın oluşumunda, örgütsel ve sosyal faktörler, saldırgan ve mağdur kadar önemli birer faktördür. Yıldırma süreci, mağdurda farklı rahatsızlıklara yol açabilir. Ancak bu rahatsızlıkların mağdurda önceden bulunuyor olması da onun yıldırma uğramasına neden olabilir. Yukarıdaki şekilde yıldırmanın nedenleri ve sonuçları hakkında en temel bilgi yer almaktadır. Bu bilgi, yıldırmanın neden ve sonuçları arasındaki ilişkinin sağa veya sola doğru, doğrudan bir yol izlemediğidir. Örneğin mağdurun sinirli, depresif veya saplantılı davranışları, birlikte çalıştığı grup üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Bu etki, diğer grup üyelerinin, bir süre sonra bu davranışlara olumsuz tepkiler vermesine neden olabilir. Diğer yandan, örgüt içindeki sosyal yapı da yıldırma neden olabilir veya örgütün sağlıklı olan sosyal yapısı yıldırma sonucu bozulabilir (Zapf, 1999, 72). Burada örgütlerde yıldırma yaşanmasını tavuk ve yumurta olayına benzetebiliriz. Bir faktör bir örgütte yıldırma yol açabildiği gibi, yıldırmanın sonucu da olabilmektedir. Aynı biçimde yıldırma sonucu sayılan başka bir faktör, aynı örgütte başka bir zamanda veya başka bir örgütte yıldırma nedeni olabilir.

Şekil 1'e göre yıldırmanın potansiyel nedenlerine karar vermek oldukça güçtür. Çünkü yıldırma nedeni olabilecek bir faktör, aynı zamanda yıldırma yaşanmasına neden olan suçun kendisi de olabilir. Bu arada, kişinin fiziksel özrü veya cinsiyeti, ırkı, yaşı gibi nedenlerle seçilmesi kişinin suçu olamaz. Çünkü bir çalışanın, bu tür nedenlerle, ait olduğu grubu psikolojik olarak etkilemesi söz konusu olamaz. Böyle bir sonuç ancak grubun farklılıklarla başa çıkamamasının bir sonucudur (Zapf, 1999, 72). Bu durum da yöneticinin liderlik becerileriyle ve takım çalışmalarını geliştirmeye baş edilebilecek bir durumdur.

Yıldırmanın nedenlerini belirlemek aslında yoruma bağlı olarak başarılı olur veya olmaz. Olaya veya duruma nasıl baktığınıza bağlı olarak yıldırma nedenleri değişebilir (Zapf, 1999, 83). Yani yıldırmanın nedenleri, olaya başka bir açıdan bakıldığında, yıldırmanın sonuçlarına dönüşebilir. Aynı şekilde yıldırma sonuçları da farklı bir bakış açısıyla yıldırmanın nedenleri haline dönüşebilir.

Yıldırmanın nedenleri konusunda tam fikir birliği olmasa da bu konuda genel olarak dört farklı görüş bulunmaktadır. Bu görüş-



lere göre yıldırma; (1) Örgütsel nedenlerden (Leymann, 1993, Einarsen, 1994, Vartia, 1996, Zapf ve Osterwalder, 1998), (2) mağdurun özelliklerinden (bazı klinik psikologları), (3) saldırganın özelliklerinden (Adams ve Crawford), (4) sosyal sistem ve sosyal etkileşim sürecinin özelliklerinden (Schuster) kaynaklanabilir (Zapf, 1999, 70-82).

Genel olarak yıldırma; (1) geniş / büyük örgüt yapısından, (2) eğitim, sağlık veya kamu sektöründe olduğu gibi, üretimin kalitesinin ve niceliğinin belirsiz olmasından (Einarsen ve Skodstad, 1996, 197), (3) beceriksiz / yetersiz veya ilgisiz yönetimden, (4) yönetimin çatışma yönetimi becerilerinin zayıf olmasından (Leymann, 1996, 117), (5) iş yerindeki sosyal stres yapıcılarından, (6) meslektaşlar tarafından sağlanan sosyal desteğin azlığından, (7) iletişim ikliminden, (Zapf, 1999, 75), (8) yönetici ve meslektaşlarla paylaşılan hoş olmayan çalışma durumlarından (Hubert ve Veldhoven, 2001, 422), (9) düşmanlıktan (Einarsen, 1999, 20), (10) örgüt içinde zorlayıcılık ve rekabetçilikten, (11) önyargıdan, (12) geleneklere bağlılıktan, (13) yenilikçi olmayan, çalışılması kolay ve rahat, geçimsiz, kavgacı ve kasvetli ortamdandır, (14) iş düzenindeki yetersizlikten, (15) liderlik davranışlarındaki yetersizlikten, (16) örgütte moral standardının düşük olmasından, (17) örgüt içinde çözülmemiş çatışmalardan, (18) yüksek stresten, (19) rekabetin çokluğundan, (20) rahatsız edici boyutta olan kişiler arası çatışmalardan, (21) ortamın dostça ve destekleyici olmamasından, (22) örgütsel değişimlere maruz kalınmasından, (23) iş ve statüdeki rekabetten, (24) hem mağdurun hem de saldırganın kişilik özelliklerinden, (25) kıskançlıktan, (26) örgütte çalışanlardan birinin tüm grubu etkilemesinden, (27) örgüt içinde rollere, görev ve sorumluluklara uygun olmayan istek ve beklentilerin bulunmasından (Vartia, 1996, 204-213, Seigne, 1998, Akt.: Einarsen 1999, 21; Leymann, 1993, Akt.: Einarsen, 1999, 21-22; Einarsen, 2000, 388) kaynaklanmaktadır.

Vartia (1996, 207) çalışmasında yıldırmanın nedenlerini şu şekilde sıralamıştır; (1) İş yerinde düşmanlık (%63), (2) yönetimin zayıflığı (%42), (3) görev ve ilerlemede rekabet (%38), (4) yönetimin onayını ve takdirini kazanma çabası (%34), (5) iş güvenliğinin olmaması (işini kaybetme riski) (%23), (6) yaş (yaşlı veya genç

olma) (%22), (7) diğerlerinden farklı olma (%21) ve (8) iş doyumunun yaşanmaması veya işin monoton olması (%7).

Diğer yandan bazı doktorlar ve klinik psikologları örgütsel özelliklerin yıldırma nedenleri arasında yer alamayacağını iddia ederler. Onlara göre yıldırma mağduru olanlarda daha önceden de “genel düşünsel düzensizlik” sorunu vardır. Oysa Leymann (1996), örgütsel nedenlerin, öncelikle de işin örgütlenmesinin ve liderlik sorunlarının, yıldırma nedenleri olduğunu ileri sürer. Adams ve Crawford (1992) ise yıldırma nedenini saldırganın özelliklerine bağlar (Zapf, 1999, 70-82). İngiltere’de yapılan bir araştırma ise sadece saldırganın özelliklerinin yıldırmaya yol açtığını ortaya koymaktadır (Zapf, 1999, 82).

Yıldırmanın algılanan örgütsel nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır; (1) statü ve iş pozisyonu ile ilgili konularda rekabet, (2) zayıf yönetim tarzı, (3) yöneticinin örgütünde yaşanan yıldırma fark ettiği halde bunu görmezden gelmesi veya desteklemesi, (4) yöneticinin liderlik tarzının genellikle olumsuz değerlendirme yapmasına neden olması (Einarsen, 1999, 20), (5) gruptakilerin mağduru örgütten atmak istemeleri, (6) örgüt iklimi, (7) yüksek stres, (8) çözülmemiş çatışmalar, (9) grubun mağduru sevmemesi, (10) örgütsel sorunlar, (11) düşmanlık, (12) grupta herkesin aynı şekilde davranması (grup dinamiği), (13) can sıkıntısı, (14) politik veya dinsel tutumlar, (Zapf, 1999, 76), (15) erkeklerin yoğun olduğu bir ortamda kadın olmak, (16) kadınların yoğun olduğu ortamda erkek olmak, (17) çalışma ortamındaki farklı gruplar, (18) iş yerindeki farklı inançlar, (19) farklı ırk ve kökenler, (20) farklı dilleri konuşan insanlar, (Çobanoğlu, 2005, 24), (21) işin karmaşık olması, (22) iş kontrolünün fazla olması, (23) belirsizlik, (24) örgütsel sorunlar, (25) zihni bir noktaya toplama gereğinin fazla olması, (26) iş üzerindeki zaman baskısı, (27) iş yerinde zorunlu beraberlik (Zapf, 1999, 75; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 225).

Yıldırmanın algılanan nedenleri incelendiğinde, başlıca örgütsel nedenler; örgütün yapısı, örgüt iklimi ve yönetimin yapısı şeklinde ortaya çıkmaktadır.



Örgütsel Nedenler

Örgütün yapısından kaynaklanan nedenler. Örgütün yapısı, örgütte yıldırma yaşanmasında önemli rol oynar. Örgütün yapısını, çalışmasını sağlayan roller belirler ve bu rolleri yerine getirenler insanlardır. Örgütün insanlardan oluşması, çalışanların her birinin akıl ve erk yönünden farklı olduğunu vurgular. Çalışanların farklılıkları onların rol başarıları üzerinde etkili olur. Çalışanın kendini ve örgütünü algılaması onun rol başarısı üzerinde etkilidir. Ayrıca çalışanların örgüt yaşantısı dışında ailesi, arkadaşları, ilgi alanları gibi bağlantıları vardır. Bu nedenle çalışan bir bütün olarak ele alınmalıdır. Yani çalışanın herhangi bir andaki davranışı, bir makine gibi o ana ait değil, çalışanın geçmişi ve o andaki zamanın ürünüdür. Bu durumda çalışanın örgüt içindeki rol başarısı da bir anlamda örgüt dışında yaşadıklarından etkilenmektedir (Katz ve Kahn, 1966, 201-202).

Katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde yıldırmaı ortaya çıkarak bir kültürel yapı mevcuttur. Çünkü böyle yerlerde yönetim gücü insancılığı göz ardı ederek kullanılır (Crawford, 1997, 223).

Geniş örgütlerde olumsuz ve saldırgan davranışlar, küçük olanlara göre daha kolay gizlenebildiğinden, büyük örgütlerde, küçük olanlara oranla daha sık yıldırma yaşanmaktadır. Bir üniversitede rekabetin her zaman var olması kaçınılmazdır ancak bu rekabet yıldırma nedeni de olabilir (Einarsen ve Skogstad, 1996, 187; Vartia, 1996, 213). Hem yıldırma mağdurları hem de gözlemciler iş yerinde yıldırmaı iş yeri tatminsizliğinin neden olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre yıldırma ile farklı örgüt tiplerinde görülen farklı iş atmosferi ilişkilidir. Yıldırma işin tipi ile de ilişkilidir. İdari işlerde ve hizmet sektöründe yaşayanlar, araştırma, öğretim veya üretim sektöründe yaşayanlara oranla daha fazla iş yerinde yıldırmaı uğramaktadır (Vartia, 1996, 204). Yıldırma örgütlerde, insan, materyal ve bu iki ögenin örgütsel yönlerini bir kültür içinde barındıran, mikro toplum içinde gelişir. İşin yetersiz örgütlendiği örgütlerde ve iş tatmini olmayan bir örgütte yıldırmanın gelişmesi daha büyük bir olasılıktır (Cassitto, 2003, 24). Bu nedenle örgütün yapısındaki düzenlemelerden sonra yönetimin yapısını incelemekte fayda vardır.

Yönetimin yapısından kaynaklanan nedenler. Örgüt yapısında çalışanların işlerini doğru şekilde yerine getirmesini denetleyen roller vardır. Bu rolü yerine getirenler astlarını denetler ve onların istenilen biçimde çalışmalarını sağlar. Yani çalışanları etkiler. Bu arada bağlı oldukları bir üst makam tarafından da etkilenmeye boyun eğerler. Bu şekilde örgüt içinde etki alışverişinde bulunacak kişiler ile ast ve üst arasında otorite alış veriş belirlenmiş olur. Yönetici, örgütün yapısı gereği, kendisine verilen otoritenin sınırları içinde çalışanı etkiler (Katz ve Kahn, 1966, 216-218), ancak kendisine verilen otoriteyi kullanmada keyfi davranamaz. Çalışanı denetlemede ve yönetmede örgütün amaçlarına ve işleyişini yerine getirmede belirlenen kurallar belirleyicidir.

Bir yöneticinin, astının giyiniş biçimine, iş dışındaki davranışlarına veya arkadaş seçimine müdahale etmesi çalışanın tepkisine neden olur ve otoritesinin sınırlarını aştığını gösterir. Yönetici otoritesini kullanırken, otorite gücünün örgütteki rolüne verildiğini unutmamalıdır. Yönetici otoritesini, astının düzeltilmesi gereken bir şey yaptığında veya denetlenmesi gereken bir durumda kullanması gerektiğinin farkında olmalıdır (Katz ve Kahn, 1966, 216-218). Bu nedenle otoritenin kullanımındaki özensizlik kolayca yıldırma yol açabilir. Einarsen ve Skogstad (1996, 192) Norveçli 8000 çalışan arasında yürüttükleri araştırmalarında mağdurların %54'ünün yöneticileri tarafından iş yerinde yıldırıldıklarını ortaya koymuştur.

Diğer yandan, işverenler de iş yerlerinde yaşanan yıldırma sorumludurlar. Çünkü çalışanların görevlerini ve çalışma koşullarını işverenler belirler. Bu nedenle, örgüt içinde çalışma gruplarını ve ortamları belirleyen yönetimin, yıldırma yaşanmasında tamamen masum olduğunu iddia etmek doğru olmaz. Bu konuda yönetimin yapması gereken, idari işlerde kişiler arası ilişkileri insani yaklaşımla ele almasıdır (Crawford, 1997, 223). Burada, yönetimin, çalışanların psikolojik sorunlarına karşı duyarlı olmaları gereği vurgulanmaktadır.

Yıldırma sosyal bir olgudur. Bir örgütte birilerinin birilerini kurban seçerek yıldırabilmesi için, yöneticilerin böyle bir duruma, en azından, göz yumuyor olması gerekir. Herhangi bir örgüt yıldırmanın sinyallerini fark edemiyorsa, bu, örgütün iletişimindeki



zafiyet olarak değerlendirilmelidir (Çobanoğlu, 2005, 23). Yıldırma yaşanan örgütlerde liderlik davranışlarında da yetersizlik bulunmaktadır (Leymann, 1993, Akt.: Einarsen, 1999, 21). Diğer yandan, bazı örgütlerde yıldırma liderliğin veya yönetimin bir parçasıdır (Einarsen, 1999, 23), çünkü bu tür örgütler daha çok otoriter liderlik biçimi ile yönetilir (Seigne, 1998, Akt.: Einarsen 1999, 21). Örgüt yönetiminde yapısalcı liderlik özelliğinin bulunmayışı da yıldırmaya yol açabilir (Einarsen, 1999, 22). Burada dikkati çeken nokta, liderlik stiline yıldırma ile ilişkisinin olduğudur (Vartia, 1996, 212). Bazen yıldırma iş yerinde yukarıdan aşağıya doğru yayılır ve yöneticinin terfi etmesini sağlayan bir yönetim anlayışı olarak kabul edilir. Bu tür dikta yönetimi, çalışanların inisiyatif kullanmalarını engeller. Yıldırma sıklıkla örgüt kültürünü etkiler. Ancak bir örgüt içinde zorbalığa izin verildiğinde hem çalışanların onurları zedelenir hem de örgütün tam verimli çalışması tehdit altında olur (Rayner, 1997, 179).

Bazı okul yöneticileri yıldırmayı bir yönetim biçimi olarak algılamakta ve kullanmaktadır. Buna göre, bir okul yöneticisi bazen aileleri veya öğrencileri, kurban seçtiği öğretmeni şikâyet etmeye yönlendirebilir. Bu yönlendirme sonucunda aileler ve öğrenciler, öğretmen hakkında, can sıkıcı biçimde şikâyet etmeye başlayabilir. Aslında öğrenciler de aileler de memnun oldukları bir öğretmen hakkında durup dururken şikâyet etmezler. Öğretmen hakkında yapılan bu şikâyetler, öğretmenin işini iyi yapamadığı veya iş koşulları ile başa çıkamadığı, yani mesleğinde yetersiz olduğu izlenimi doğurabilir. Bu durum kurban seçilen öğretmenin kendine olan güveninin, dolayısıyla performansının azalmasına neden olabilir. Söz konusu öğretmen, özellikle okul yöneticisi tarafından mesleğinde yetersiz görülebilir. Bir süre sonra mağdur öğretmen, hastalık bahaneleri, duygusal taşkınlık ve olaylara uygunsuz tepkiler verme gibi stres sinyalleri göstermeye başlayabilir. Aslında mağdurun bu düzeydeyken profesyonel yardım alması gereklidir. Çünkü mağdurun resmi disiplin izleğine (prosedürüne) veya yöneticinin performans değerlendirme sürecine girmeye başladığında, artık mesleki stresten zarar gördüğünü ispat etmesi daha da zorlaşır. Bir kez yıldırma sürecine girildi mi de artık olaylar “tavuk mu ve yumurta mı” meselesine döner. Yani mağdur öğretmen yıldırmanın

diğer sorunlara yol açtığını ispatlamaya itilirken, diğer sorunlar da bir yandan yıldırmanın devamını sağlar (O'Conner, 2004, 2-3).

Örgütün ikliminden kaynaklanan nedenler. Örgütün sosyal iklimi yıldırma ile ilişkilidir. Yıldırma genelde zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamında görülmektedir. Yıldırma hem iletişim, hem de örgütün sosyal iklimi ile ilişkilidir (Vartia, 1996, 207-209). Örgüt içinde körü körüne yaşanan düşmanlıklar örgüt içindeki iletişimi azaltır ve azalan iletişim de içten içe yaşanan düşmanlığı artırır (Newcomb, 1947, Akt.: Katz ve Kahn, 1966, 224). Bazen örgüt iklimi öyle gerilir ki çalışanlar iyice hırçınlaşır ve aralarında çatışma doğar. Bu tür çatışmalar kişiler arasında şiddetle devam edebilir, hatta ofis savaşlarına neden olabilir. Bu duruma taraf olanlar birbirleri ile kıyasıya mücadele içine girebilirler. Bu zorlu mücadele ortamında taraflardan biri örgüt içinde dezavantajlı konuma düştüğü anda yıldırma mağduru olabilir (Einarsen, 1999, 23-24). Aslında örgüt yapısında yoğun olarak belirsiz koşullar içinde çalışan ve örgütsel sorunlar yaşayan bir çalışana zorbalık yapmak oldukça kolaydır. Çünkü çalışan böyle bir ortamda fazla hata yapar. Bunun ötesinde, gruplarda “günah keçisi” seçme geleneği de varsa, yıldırmanın ortaya çıkması daha da kolaylaşır (Zapf, 1999, 83).

İçinde yıldırma yaşanan iş alanlarına bakıldığında bu alanların bankacılık, sigortacılık, sivil servisler, savunma sektörü, Avrupa Parlamentosu, üniversiteler, özel kamu hizmeti veren şirketler (elektrik, su, gaz vb), sağlık ve eğitim sektörü, acil servisler ve kiliseler olduğu görülür. Bu tür iş yerlerinde, güce sahip olanın bu gücü kötüye kullanması yıldırma için önemli bir kaynak oluşturur (Crawford, 1997, 223).

Okullarda öğretmenlerin meslektaşları tarafından yıldırılmaları kıskançlık, eğitim anlayışlarındaki farklılıklar veya iş güvenliğinin olmamasından kaynaklanabilir. Okullarda özellikle bütçede kısılma gereği duyulduğunda ve işten her an çıkarılma olasılığı gündeme geldiğinde, işte kalabilme mücadelesi açık veya gizli yıldırma yaşanmasına zemin hazırlar (Waggoner, 2003, 30). Ülkemizde resmi okullarda öğretmenlerin devlet memuru olarak çalışmaları, onlara iş güvencesi sağladığından, işten çıkarılma gibi nedenler yıldırma nedeni olamaz. Ancak öğretmen açığını kapamak amacıyla sözleşmeli öğretmenlik uygulamasının getirilmesi, okullarda



yıldırma nedenleri arasına iş güvencesinin olmamasını da ekleyebilir. Diğer yandan özel okullarda iş güvencesinin olmaması, bu sektörde çalışan öğretmenler arasında önemli bir yıldırma nedeni olabilir.

Yapılan araştırmaların da ortaya koyduğu gibi, yıldırmanın nedenleri oldukça çeşitlidir. Ancak bu nedenler mağdurlar ve yıldırmaya tanık olanlar tarafından algılanan nedenlerdir. Yani görecelidir. Her örgütte aynı zamanda veya aynı örgütte değişik zamanlarda yaşanan yıldırmaların nedenleri farklılıklar gösterebilir.

Bireysel Nedenler

Adams (1992) ve Brodsky (1976) gibi bazı araştırmacılar örgütlerde yaşanan yıldırmanın örgütsel değil, kişisel özelliklerden kaynaklandığını ve iş yerinde yıldırmanın kişiler arası ilişkilerden dolayı ortaya çıktığını ileri sürmektedirler (Akt.: Vartia, 1996, 204).

Örgütlerde yıldırmanın nedeni genelde kişisel kıskançlıktır. Bu tür durumlarda yıldırma mağduru, genelde saldırganın sahip olmadığı niteliklere sahiptir ve saldırgan, mağdurda kendisinin sahip olmadığı nitelikleri gördükçe kıskançlık duyar. Örneğin mağdurun iş yerinde popüler olması saldırgan için çekilmez bir durumdur. Saldırgan iş yerindeki pozisyonunu tehdit edici derecede nitelikli olan kişileri de kurban seçebilir. Diğer yandan, iş yerinde bulunduğu yeri dolduramadığını düşündüğü, çok utangaç, çok abartıcı, çok meraklı kişiler de yıldırmayı tetiklerler (Rayner, 1997, 178). Crawford'a (1997, 222) göre, bazı kişiler bulundukları iş ortamında saldırgan davranışları kışkırtır ve sonunda bundan kendisi zarar görür. Ancak yine de iş yerinde yıldırma yaşanmasında, saldırgandan ziyade mağdurun sorumluluğunu öne sürmek pek iyi niyetli bir bakış açısı değildir.

Einarsen ve Skogstad (1996, 196) araştırmalarında iş yerlerinde kadınlardan çok erkeklerin yıldırıcı davrandıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmaya göre grup halinde yapılan yıldırmada da erkeklerin sayıları kadınlarınkinden fazladır. Aynı araştırma, erkeklerin erkekler; kadınların da yine kadınlar tarafından yıldırıldığını ortaya koymuştur. Araştırmacılar bu sonucun Norveç'te cinsiyet ayrımcılığının olmasından kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir.

Örgütlerde meslektaşlar kadar yöneticiler de yıldırılmaktadır. Hatta bazı yöneticiler, yıldırımı bir yöntem olarak uygulamaktadır. Ancak yapılan çalışmaların genelinde yöneticiler meslektaşlardan daha az olduğundan, sanki yıldırımı yöneticiler daha az uyguluyormuş gibi bir sonuç da ortaya çıkmaktadır. Björkqvist ve diğerleri (Akt.: Einarsen ve Skogstad, 1996, 198) kişilerin meslektaşlarından çok yöneticileri tarafından yıldırıldığını ortaya koymuştur.

Yıldırmanın algılanan bireysel nedenleri şu şekilde ortaya çıkmaktadır; (1) saldırganın zor kişilik özelliği, (2) saldırganın mağdurun niteliklerini çekememesi, (3) saldırganın kendinden emin olmaması, (Einarsen, 1999, 20), (4) kendine bir kurban seçen saldırganın, diğerlerini de etkileyerek, onları seçtiği kişiye karşı kıskırtması, (5) mağdurun örgüt içinde imtiyaz sahibi olması, (6) mağdurun gruptaki kurallara uymaması, (7) mağdurun performansının ortalamadan yüksek olması, (8) mağdurun gruptakilerden farklı olması, (9) hastalık, (10) aşağılamadan hoşlanma, (11) mağdurun özel hayatının diğerlerinden farklı olması, (12) mağdurun cinsiyeti, (13) mağdurun fiziksel engeli, (14) mağdurun görünüşü, (15) mağdurun performansının ortalamadan düşük olması, (16) mağdurun milliyeti (Zapf, 1999, 76), (17) mağdur seçilenin diğerlerine göre parlak bir kariyerinin olması, (18) mağdurun göz alıcı güzellikte olması, (19) mağdurun üstün bir duygusal zekaya sahip olması, (20) mağdurun diğerlerine göre daha genç olması, (21) mağdurun diğerlerine göre daha yaşlı olması (Çobanoğlu, 2005, 24).

Yıldırmanın algılanan nedenleri incelendiğinde bireysel nedenler de saldırganın ve mağdurun özellikleri şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Saldırganın özelliklerinden kaynaklanan nedenler. Seigne (1998, Akt.: Einarsen, 1999, 20) 30 İrlandalı yıldırma mağduru ile görüşmüş ve onların saldırganları zor kişilik özellikleri ile tanımladıklarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca saldırganın mağdurdan daha iyi bir konuma sahip olma isteğinin ve mağdurun niteliklerini kıskanmasının da örgütlerde yıldırma neden olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmada her üç yıldırma mağdurundan ikisi, saldırganın kendisini kıskandığını belirtmiştir.



Yıldırıcı davranan saldırganın örgüt içinde kendinden emin olmayan (Björkqvist ve diğerleri, Akt.: Einarsen ve Skogstad, 1996, 198), üstünlük kurma, buyruğu altına alma ve yok etme arzusu taşıyan (Field, 1996, Akt.: Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, 4-5) veya zorbalık yapmaktan hoşlanan (Zapf, 1999, 83) kişiler olduğu iddia edilir.

Diğer yandan örgüt içinde zorbalık yapmaktan hoşlanan birileri olabilir ve böyle kişiler gruptan dışlanan farklı kişileri gözlerine kolayca kestirebilir (Zapf, 1999, 83). Böyle bir saldırgan, gözüne kestirdiği kişiyle sorununu ortaklaşa müzakere etme yerine, onu ince ince yıldırmanın yolunu arar. Bunu yaparken çevredekilerin ve mağdurun neler hissedeceğini de çok iyi bilir, ancak bunu umursamaz. Çünkü saldırgan, anlayışını, yıldırmada kullandığı silahlarını güçlendirmede ve empati gücünü de kendi güvenilirliğini devam ettirmede araç olarak kullanır. Saldırgan kendinden daha zayıf veya küçüklere karşı ısrarlı biçimde zalimce ve zorbaca davranır. Saldırgan aynı anda hem hoşsohbet hem de kötü niyetlidir. Ancak modern hayatta bu tip kişiler “iyi insan” veya “sevgili kişiler” olarak kabul edilir. Shakespeare de eserlerinde saldırganı uyanık, neşeli, gösterişli biçimde canlı olarak betimler (Randall, 2001, 20-21). Modern örgütlerde de bir yandan üstlerine karşı nazik ve güler yüzlü davranan, diğer yandan meslektaşlarına ve astlarına karşı nezaket altında ince ince düşmanca davranan kişilere rastlanmaktadır. Öyle ki biri ortaya çıkıp da böyle biri tarafından yıldırıldığını iddia ettiğinde, böylesine kibar birine iftira ediyormuş gibi suçlanır. Çünkü söz konusu kişinin yıldırıcı bir saldırgan olduğuna inanılmaz. Burada kesin olan bir şey varsa, o da bir yıldırma mağduru olmaktan daha kötü olan şey, böyle kibar ve güler yüzlü bir saldırgan tarafından yıldırılmaktır. Çünkü böyle bir durumda, mağdur durumu açığa çıkarır çıkarmaz, kötü niyetli bir iftiracı olarak görülecektir.

Saldırgan “Dr Jekyll ve Mr. Hyde” gibidir. Bu kişiler altlarında çalışanlara zorba yanlarını gösterirler, ancak üstlerinin yanında tamamen farklı hale dönüşürler (Rayner, 1997, 179). Saldırgan bir yandan mağdura acımasızca saldırırken, diğer yandan da yaptığı davranışın olumsuz sonuçlarını inkâr eder (Field, 1996, Akt.: Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, 5). Saldırgan böyle durumlar-

da art niyetinin olmadığını, aksine iyi niyetli olduğunu iddia eder. Bu tür saldırganlar, genelde iyi niyetli ancak düşüncesiz kişiler olarak kabul görürler.

Okullarda öğretmenler kendilerinden farklı olduğunu veya kendilerinin ait olduğu çevrenin dışından olduğunu düşündükleri meslektaşlarını yıldırma çalışmaktadırlar (O'Conner, 2004, 5).

Mağdurun özelliklerinden kaynaklanan nedenler. Öncelikle bir kişinin iş yerinde yıldırma mağdur kabul edilebilmesi için, bu kişinin iş yerinde maruz kaldığı davranışlar karşısında kendini koruyamayacak durumda olması gerekir (Einarsen, 2000, 381). Bir araştırma çalışan kadınların %55'inin ve erkeklerin % 30'unun son bir yıl içerisinde yıldırma mağduru olduklarını ortaya koymuştur (Björkqvist ve diğerleri, Akt.: Einarsen ve Skodstad, 1996, 186). Söz konusu çalışma, çoğunluk kadın olmakla birlikte, iş yerinde yıldırma yaşanmasında iki cinsiyetin de mağdur durumuna düşmekte olduğunu göstermiştir.

Finlandiya'da yapılan bir araştırmada, yaşlı çalışanların gençlerden daha fazla iş yerinde yıldırma mağduru oldukları ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar bunun nedenini, yaşlı çalışanların, yeni iş bulmada, gençlere oranla daha az şanslarının olmasına bağlamaktadırlar. Yeni iş bulmada gençlere göre daha az şansları olduğunu düşünen yaşlı çalışanlar yıldırma yaşadıklarında daha az savunmada kalabilmektedir (Einarsen ve Skogstad, 1996, 196). Yani yaşlı ilerlemiş bir çalışan yeni bir iş bulma kaygısını daha fazla yaşadığı için yıldırmaya maruz kaldığında, buna karşı koyamamakta ve yıldırmanın devam etmesine neden olabilmektedirler. Oysa gençler iş yerinde yıldırma davranışları ile karşılaştıklarında, bununla baş etme stratejileri uygulamakta veya yeni bir iş bulmak için o iş yerini terk etmektedirler. Böylece daha az zarar görmektedirler.

Örgütlerde yaşanan yıldırmada mağdurlarının kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik sistematik bir araştırma yapılmamıştır (Vartia, 1996, 204). Mağdurun kişilik özelliğinin yıldırmayı tetiklediği bazı çevrelerce öne sürülse de yıldırmayı inceleyen ampirik araştırmalar kişilik özelliğinin yıldırmaya neden olduğunu kanıtlayan bir bulgu ortaya koyamamıştır (Leymann ve Gustafsson, 1996, 256). Diğer yandan, klinik psikologları, mağdurun özelliklerinin



yıldırmaya neden olduğuna inanmaktadırlar. Bunun nedeni şu şekilde açıklanabilir. Mağdur genelde, yıldırma süreci bir kere başladıktan sonra, kendini bu süreç içinde savunamaz. Bu kişiler ancak psikolojik durumları iyice kötüleştğinde, örgütten ayrıldıktan sonra, hatta yeni bir iş bulduklarında psikolojik yardım isterler. Bu durumda mağdurun psikolojisi zaten en ağır durumdadır. Klinik psikolog, mağduru bu en üst aşamada görür. Böyle bir hasta ile karşılaşan bir doktorun yıldırma nedeninin mağdur olup olmadığına karar vermede sağlıklı olabileceği tartışılabilir. Çünkü muhtemelen bu doktorlar kişinin mağdur olmadan önceki halini bilmiyorlardır (Zapf, 1999, 81).

İlgili araştırmalarda, yıldırma mağdurlarının diğer insanlara göre daha duyarlı, şüpheli, kendilerine güveni az ve sosyal olaylarda endişeli kişiler olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde, mağdurun bu kişilik özellikleri, bir şekilde diğerlerinin saldırganlığını harekete geçirmektedir. Aynı şekilde, mağdurun diğerlerine karşı ilgisiz ve sosyal yönden korunmasız bir durumda olması da onun yıldırılmasında etkilidir. Mağdurlar kendilerine güveni olmayan, çalışkan, tecrübesiz, genelde beklenenden daha başarılı kişilerdir (Gandolfo, 1995, Akt.: Einarsen 1999, 21; Einarsen, 1999, 21; Leymann 1990, Akt.: Einarsen 1999, 21; Leymann, 1993, Akt.: Einarsen, 1999, 21; Einarsen, 2000, 388; Brodsky, 1976, Akt.: Vartia, 1996, 204).

Diğer yandan mağdurların otuzlu yaşlarda, örgütte o anda çalışanlara göre daha iyi eğitilmiş, parlak bir kariyeri olan kişiler olduğu ifade edilir. Bu kişilerin duygusal zekâlarının çok yüksek olduğu, dürüstlük, merhamet, adalet gibi duygularının gelişmiş olduğu belirtilir. Ayrıca mağdurlar işlerini seven, bulunduğu örgütün hedeflerine ve saygınlığına inanan ve katkıda bulunan kişilerdir (Çobanoğlu, 2005, 22-23). Burada görüldüğü gibi, bir kişinin çalıştığı örgütte yıldırma mağduru olması, onun sadece olumsuz kişilik özelliklerinden değil, aynı zamanda bir örgüt için gerekli olabilecek olumlu özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. Bu durumda mağdurun kişilik özelliklerinin bir örgütte yıldırmaya tek başına neden olabileceğini söylemek zordur. Kişilik özelliklerinin diğer çalışanları tetiklemesi, örgütün özelliklerine ve örgüt iklimine bağlıdır diyebiliriz. Örneğin 'işe geç kalmak' veya 'verilen görevi uzun

zamanda yavaşça yürütmek' gibi davranış kalıpları olan bir örgütte, işe sürekli zamanında gelen veya görevini zamanında ve tam olarak yapan biri rahatlıkla yıldırma için kurban seçilebilir. Çünkü onun bir örgüt için gerekli olan bu özellikleri örgütün genel iklimine uymadığı gibi, diğer çalışanların durumunu da tehdit edicidir.

Diğer yandan yıldırma mağdurlarından kendilerini tanımlamaları istendiğinde, kendilerini utangaç, çatışma yönetimi becerisinden yoksun, kendine güveni düşük olarak ifade etmişlerdir (Einarsen, 1999, 20). Ayrıca bazı mağdurlar yıldırmaya uğramalarında kendilerini suçlamaktadır (Vartia, 1996, 213).

Okullarda öğretmenlerin öğrenciler tarafından yıldırılmasında da öğretmenlerin kişisel özellikleri tetikleyici olabilir. Yıldırma, genelde kurban seçilen öğretmenin bir şekilde farklı veya okulun bulunduğu toplumun dışından olmasından kaynaklanır. Burada kurban seçilen öğretmen okuldaki çoğunluktan farklı bir kültürden veya etnik yapıdan gelebilir, çok genç veya açıkça görülebilen bir engeli olabilir veya kadınların çalışmasının olumsuz karşılandığı bir bölgede kadın öğretmen olabilir. Öğrenciler genelde yaptıklarına karşılık veremeyecek kadar güçsüz gördükleri öğretmenlere karşı gruplanarak onları yıldırmaya çalışırlar. Öğrencilerin yıldırma taktikleri cinsel taciz, ırk ayrımcılığı veya daha genel olarak öğretmeni horlama şeklinde kendini gösterebilir. Kurban seçilen öğretmenin eşyalarına zarar verme de yıldırıcı davranışlar içinde yer alabilir. Böyle durumlarda en büyük zorluk da mağdur öğretmenin bu davranışları, ciddi bir zarar görene kadar okul yöneticisine bildirmede isteksiz olmasıdır. Çünkü bu durumu yaşayan biri genelde yönetime karşı öğrenciler ile başa çıkamayacak kadar yetersiz görülmek istemez (O'Conner, 2004, 4-5).

İş Yerinde Yıldırma Süreci / Aşamaları

Yıldırmanın kültürlere göre değişim gösterdiğine daha önce değinilmişti. Yıldırmanın başlangıcı ve gelişim süreci de örgütün sosyal yapısındaki değişikliklere göre zamanla değişir. Örgütlerde yıldırma üzerinde çalışan İskandinav, Avusturyalı ve Finlandiyalı araştırmacılar yıldırmanın genel olarak dört aşamada geliştiği üzerinde hemfikirdir. Bu süreçler şu şekilde sıralanabilir (Leymann,



1996, 170-171; Einarsen, 1999,19-20; Resch ve Schubinski, 1996, 298);

1. **Örgüt içinde kritik bir olayın olması ve saldırgan davranışların ortaya çıkması.** Örgütte çatışma gibi tetikleyici bir durumun olması. Zaten yıldırma, genelde devam eden bir çatışma olarak görülmektedir. Bu aşamada saldırgan davranış inceden inceye yapılır. Fakat yıldırmanın ortaya çıkabilmesi için, saldırgan davranışın açıkça yapılıyor olması gerekir.
2. **Yıldırmanın belirgin bir biçimde ortaya çıkması ve mağduru lekeleme çabaları.** Bu aşamada günlük hayatta saldırgan davranış olarak nitelenemeyecek davranışlar bir süre sonra mağduru cezalandırıcı olmaya başlar. Böylece bir süre sonra saldırganlık başlar. Mağdur kendini korumada sorunlar yaşamaya başlar ve yıldırma, iş ortamında sosyal bir leke olmaya başlar. 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. Mağdurun bu durumu, onu örgüt içinde bir sorun haline getirir.
3. **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 dürrüst davranışı biçiminde değerlendirebilirler. Bu da genelde iş yasalarının uygulanmasında, mağdurun haklarının ciddi biçimde çiğnenmesi ile sonuçlanır. Örgütteki temel yetki hataları yüzünden, mağdurun meslektaşları ve yöneticiler, bu durum karşısında çevresel faktörler yerine kişisel faktörleri temel alan açıklamalar yaratırlar ki bu, genelde örgüt ikliminden sorumlu olup yıldırma gerçekleştiğinde sorumluluk almak istemeyen yönetici davranışdır.
4. **Kovulma.** Bu aşamada yıldırma artık ciddi bir psikolojik vaka haline gelebilir ve mağdurun işine son verilebilir.

Okullarda yıldırma süreci bazen öğretmenin öğrenciler arasında eleştirilmesi ve bu eleştirileri tesadüfen duyması ile başlayabilir. Bazen de kurban seçilen öğretmen hakkında duvar yazıları olabilir. Yıldırma açıkça ortaya çıktığında, öğretmeni yıldırmaya çalıştığı iddiası ile suçlanan öğrencinin genellikle kendini ‘sadece şaka yaptığı’ veya ‘söz konusu öğretmenin kendisine taktığını’ söyleyerek savunduğu görülür. Bu nedenle yıldırmanın durdurulabilmesi için, mağdur öğretmenin öğrencileri tarafından yıldırıldığını çok net biçimde raporlandırması ve belgelemesi gerekir. Ayrıca öğretmenliğe yeni başlayacakların, okulda karşılaşabilecekleri yıldırmaya karşı, taviz vermeyerek nasıl önlem alacaklarını ve yıldırma ile başa çıkma stratejileri konularında bilgilendirilmeleri gerekir (O’Conner, 2004, 4-5).

Öğretmenlerin, okul dışında bulunup da eğitim ile ilgili olanlar veya okuldaki diğer çalışanlar tarafından da yıldırıldığı raporlarla belirlenmiştir. Oysa böyle durumlarda okul yöneticileri bu öğretmenleri yıldırmaya karşı korumakla yükümlüdürler. Bu yükümlülük tüm yöneticiler ve çalışanlar için geçerlidir (O’Conner, 2004, 5).

Yıldırma Davranışları / Taktikleri

Bir örgütte yıldırıcı davranışların neler olduğuna karar verebilmek oldukça karmaşık bir konudur. Çünkü iş hayatında tahammül edilecek davranışlar, kültüre göre farklılık göstermektedir. Diğer yandan yıldırmanın irdelenen yönüne göre de yıldırıcı davranışlar farklılık gösterebilmektedir. Yani yıldırma ve mağdurun sağlığını irdeleyen araştırma için ölçülmesi gereken davranışlar farklı, yıldırma ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışan araştırma için belirlenmesi gereken davranışlar farklılık gösterir (Rayner, Sheehan ve Barker, 1999, 12).

Yıldırma duygusal bir saldırdır. Yıldırmada mağdurun saygı duyulmayan bir hedef haline gelmesi söz konusudur. Hedef seçilen kişiyi, yani mağduru iş ortamından uzaklaştırmayı amaçlayan dedikodular ve mağdurun örgüt içindeki itibarını zedelemeyi amaçlayan haince yapılan davranışlar, yıldırmayı oluşturur. Yani yıldırmada düşmanca ve etik olmayan iletişim veya davranışlar söz konusudur (Waggoner, 2003, 29).



Bir örgüt içinde yıldırıcı davranışlar, sözel veya fiziksel eylemler biçiminde kendini gösterir. Ancak bu eylem ve davranışlar, oldukça ustaca ve ince gerçekleştirilebilir. Örneğin mağduru bulunduğu gruptan dışlamak çok rastlanan bir yıldırma taktiğidir (Zapf ve Einarsen, 2001, 370). İş yerine gelen telefonların kesilmesi veya dinlenmesi, mektupların karıştırılması, okunması, masa veya ofis düzenini değiştirilmesi, eğitim veya herhangi bir iş için istenen izinlerin nedensiz olarak reddedilmesi yıldırıcı davranışlara örnek gösterilebilir. Bu şekilde dışlanan ve zorbalığa maruz kalan mağdur şaşkınlığa ve hata yapmaya başlar (Rayner, 1997, 178).

Birini durmadan didikleme, yani eziyet etmek, kızdırmak, örgütteki meslektaşlarından uzaklaştırmak ve böylece iş yerindeki olumlu iletişimi tehdit edici durum ortaya çıkarmak da yıldırmada etkilidir (Einarsen ve Skogstad, 1996, 186). Mağdura işini yapması için gereken bilginin sınırlı verilmesi veya ondan bilgi saklanması, hakaret içeren alaylar, saldırganca söylenen sözler, mağdur ortama girdiğinde sessizliğin veya düşmanca havanın olması, yıldırıcı davranışlardandır (Einarsen, 2000, 379).

Ayrıca mağdurun görevini değiştirmek veya daha da zorlaştırmak için yapılanlar, onurunu kırıcı sözler söyleyerek, dedikodusunu yaparak veya alay ederek kişiliğine ya da özel hayata saldırmak, mağduru sosyal yönden yalnız bırakmak, onu toplum içinde rencide ederek veya ona toplum içinde bağırarak sözel saldırıda bulunmak, fiziksel saldırı tehdidinde bulunmak da genel yıldırma taktikleridir (Einarsen, 1999, 18; Einarsen, 2000, 379). Bazen yıldırma öyle düzenlenir ki mağdura bitirmesi mümkün olmayan süre içerisinde görevler verilir (Rayner, 1997, 178).

Gelişmiş iletişim teknolojileri de anında sözel saldırganlığın yaşanmasına olanak verir. ILO'ya göre günümüzde iş yerinde fiziksel ve fiziksel olmayan saldırılar yaşanmaktadır ve bunlardan fiziksel olmayanlar yani psikolojik saldırılar yıldırma biçiminde yaşanmaktadır (Donenberg, 1999, 1). Diğer yandan Hubert ve Veldhoven (2001, 416) iş yerinde yaşanan her türlü istenmeyen davranışın yıldırma olamayacağını, ancak her yıldırıcı davranış istenmeyen davranış olduğunu kabul eder.

Leymann (1996, 170), iş yerinde yıldırma sürecinde 45 farklı yıldırıcı davranış belirlemiştir. Bu davranışlar Kuzey Avrupa ülkelerinde gözlenen davranışlardır. O, örgütlerde görülen yıldırıcı davranışları beş kategoride ele almıştır. Bunlar; (1) mağdurun iletişim olanaklarını engelleme veya kısıtlama, (2) mağdurun sosyal ilişkilerine saldırı, (3) mağdurun sosyal ününe, itibarına saldırı, (4) mağdurun meslek ve yaşam kalitesine saldırı ve (5) mağdurun sağlığına saldırı şeklinde sıralanır (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 218). Zapf, Knorz ve Kulla (1996, 218) da Kuzey Almanya’da örgütlerde yaşanan yıldırıcı davranışları belirlemiştir. Bu davranışlar da yedi kategoride değerlendirilir. Bunlar; (1) iş ile ilgili davranışlar; (2) sosyal yalıtım, (3) kişiliğe / özel hayata saldırı, (4) fiziksel saldırı, (5) kişinin tutumuna saldırı (6) özel saldırı (7) dedikodu (Zapf, 1999, Akt.: Einarsen, 1999, 18). Bölgelere göre farklılık göstermekle birlikte, bu araştırmacıların yıldırıcı davranış kategorileri birbiri ile benzerlik göstermektedir.

Aşağıda Leymann’ın çalışmasını temel alarak geliştirilen yıldırma davranışları yer almaktadır; (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, 18,19; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 225; Schuster, 1996, 310):

I. Grup: Mağdura örgütsel tedbirlerle saldırma

1. Yönetici kendini gösterme olanaklarını kısıtlar.
2. Mağdura diğerlerinden ayrılmış bir iş ortamı sağlanır.
3. Meslektaşlarının onunla konuşmaları yasaklanır.
4. Özgüvenini olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanır.
5. İşteki performansı yanlış ve suçlayıcı biçimde yargılanır.
6. Kararları sürekli sorgulanır.
7. Onun için hiçbir özel görev yoktur.
8. Verilen görevler geri alınır, öyle ki kendine yeni iş bile yapamaz.
9. Sahip olduğundan daha az yetenek gerektiren işler verilir.
10. İtibarını düşürecek, niteliklerinin dışında işler verilir.
11. Sürdürmesi için anlamsız işler verilir.
12. Verilen görevler sürekli değiştirilir.
13. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanır.

**II. Grup: Mağdura sosyal ilişkileri bakımından saldırma**

1. Meslektaşları veya birlikte çalıştığı kişiler kendini gösterme olanaklarını kısıtlar.
2. Jestler, bakışlar veya imalar yoluyla mağdurla ilişki reddedilir.
3. Çevresindekiler onunla konuşmazlar.
4. Kimseyle konuşamaz, başkalarına ulaşması engellenir.
5. Sigara dumanı gibi kimyevi tesir altında bırakılır.
6. Kendisine sanki orada değilmiş gibi davranılır.

III. Grup: Mağdurun özel hayatına / itibarına saldırma

1. Özel yaşamı sürekli eleştirilir veya özel yaşamıyla alay edilir.
2. Sık sık telefonla rahatsız edilir.
3. Kendisine aptalmış veya akıl hastasıymış gibi davranılır.
4. Bir özrüyle alay edilir.
5. Gülünç düşürmek için yürüyüşü, jestleri veya sesi taklit edilir.
6. Çeşitli bahanelerle gülünç durumlara düşürülür.

IV. Grup: Fiziksel şiddet uygulama

1. Psikolojik tedavi görmesi için baskı yapılır.
2. Cinsel yaklaşımlarda bulunulur veya teklifler yapılır.
3. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
4. Hafif fiziksel zorlamaya maruz kalır.
5. Fiziksel olarak fena muamele görür.
6. Cinsel şiddet uygulanır.

V. Grup: Mağdurun tutumlarına saldırma

1. Siyasi görüşüyle alay edilir.
2. Dini görüşüyle / inancıyla alay edilir.
3. Milliyetiyle alay edilir.

VI. Sözel saldırganlık

1. Yüzüne bağırlır veya yüksek sesle azarlanır.
2. Yaptığı iş sürekli eleştirilir.
3. Sözlü tehditler alır.
4. Sözü sürekli kesilir.
5. Yazılı tehditler alır.

VII. Grup: Dedikodular

1. İnsanlar arkasından kötü konuşur.
2. Hakkında dedikodular yayılır.
3. Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
4. Alçaltıcı isimlerle anılır.
5. Cinsel imalar yapılır.

Yukarıda sıralanan davranışlar, Kuzey Avrupa ülkelerinde rastlanan ve mağduru yıldırabilen davranışlar olarak literatüre girmiştir. Aslında, iş ortamında herhangi birinin sözünün kesilmesi veya lakapla anılması, çalışanlar arasında olağan kabul edilebilir. Ancak günlük hayatta kabul gören bu tür davranışlar, kasıtlı ve amaçlı olduğunda yıldırıcı özellik kazanmaktadır. Ülkemizde iş yerlerinde yıldırıcı davranışları ortaya koyan herhangi bir akademik araştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle, yıldırıcı davranışların belirlenmesinde fayda vardır.

Ailelerin öğretmenlere karşı yıldırıcı davranışları genelde şikâyet izleğine (prosedürüne) uymadıklarında ortaya çıkar. Yani bir velinin öğretmen ile ilgili bir sorunu olduğunda, bunu dile getirmesinde izlemesi gereken yoldan gitmek yerine öğretmeni tehdit etmesi, ona dava açması gibi. Aslında böyle durumlarda yöneticiler çalışanı korumakla yükümlüdür. Ailelerin bu gibi rahatlıkla görülebilen yıldırma davranışlarının yanında, daha gizli yıldırıcı davranışları da vardır. Velinin öğretmeni sürekli eleştirerek aşağılaması, onun hakkında mantıklı olmayan şikâyetlerde bulunması veya hakkında dedikodu yapması, daha ince yapılmış yıldırma davranışlarından sadece birkaçıdır (O'Conner, 2004, 3).



Yıldırmanın Sonuçları

Genel insan hakları standartları ve etik olmayan iletişim ve aşırı psiko-sosyal stres kaynakları göz önüne alındığında yıldırma ciddi hastalık belirtilerine ve psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara neden olur (Groeblichhoff ve Becker, 1996, 278). Ancak yıldırma sonunda mağdur iş yerinde duygusal yönden yıprandığı için, hastalanmış değil, zarar görmüş kabul edilir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, 16). Yıldırmanın mağdur üzerindeki etkilerini belirleyecek tek bir yöntem bulunmamakla (Cassitto, 2003, 16) birlikte araştırmacılar yıldırmanın bireysel ve örgütsel sonuçlarını irdelemeye çalışmıştır. Hoel ve diğerleri (2004, 179) mağdurların, yıldırma sonucu, fiziksel ve zihinsel olarak ciddi biçimde rahatsızlandıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, geçmişte yıldırma mağduru olanların, bunu bir daha yaşadıklarında, ilk defa yaşayanlardan daha ciddi şekilde yaralandıklarını belirlemişlerdir.

Yıldırma kolayca mağdurun sağlığının ve bağışıklık sisteminin zayıflamasına neden olabilir. Böylece mağdurun iş değiştirmesine ve özel hayatında sayısız sorun yaşamasına neden olabilir. Bu da kişinin meslek veya kazanç kaybına, uç noktada ve uzun vadede sosyal dışlanmaya ve hatta intihara bile uzayabilir. Bu nedenle yıldırma önlenemediği durumda, hiç değilse mağdurun klinik yardım alması gerekir (Groeblichhoff ve Becker, 1996, 278). Yıldırma sonunda mağdur çeşitli sağlık sorunları yaşamaya başlarken saldırgan ve durumu izleyenler herhangi bir sıkıntı yaşamazlar (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 217). Ancak bazı örgütlerde yıldırma söz konusu olduğunda, örgüt içinde sorun yaşanmasına mağdurun neden olduğu düşünülür (Namie, 2003, 3) ve mağdur örgütteki çalışanları da kendisinin yol açtığı bu sorunları yaşamaya sürüklediği için suçlanır.

Yıldırma, buna maruz kalanlarda psikopatolojik, psikosomatik ve davranışsal hastalıkları tetikler veya neden olur. Ancak kaç kişinin yıldırma sonucu hastalandığını ortaya koyan bir veri bulunmamaktadır. Mağdurun yıldırma sonucu hastalanmasında onun psikolojik durumu, yapılan davranışın sürekliliği ve iş ortamındaki stresin yoğunluğu da etkili olmaktadır (Cassitto, 2003, 16).

Yapılan araştırmalar sırasında birçok yıldırma mağdurunu derinden sarsıcı psikolojik rahatsızlıklar yaşadığını belirtmiştir (Leymann ve Gustafsson,1996, 263-266).

Yıldırmanın davranışsal sonuçları, kendi cinsine ve karşı cinsle saldırganlık, düzensiz yemek, yüksek oranda alkol ve ilaç alımı, yüksek oranda sigara kullanımı, cinsel düzensizlik, sosyal yalıtım, uykuya dalmada zorluk, karabasan görme, sabah rahat uyanamama, çok erken uyanma, rahatsız uyuma, gece aniden uyanma ve bir daha uyuyamama, gün boyu yorgunluk hissetme, zihinsel olarak yorgun hissetme gibi uyku sorunları, çeşitli sinir semptomları, melankoli, apati, yoğunlaşma eksikliği, sosyal fobi, olayları hatırlamada güçlük çekme şeklinde sıralanabilir (Leymann ve Gustafsson,1996, 263-266; Björkvist ve diğerleri, 1994, Akt.: Einarsen, 1999, 17; Rayner, 1997, 178; Cassitto, 2003, 16). Bu arada, araştırmacıların genelde yıldırmanın psikolojik ve fiziksel sağlık üzerindeki etkilerini irdeledikleri unutulmamalıdır. Bu araştırmacılar örgütlerde yıldırmaya neden olan davranışlardan ziyade, örgüt içinde yıldırmaya neden olan psikolojik koşulları incelemektedir.

Örgütte düşmanca davranışların sıklıkla ve uzun bir sürede gerçekleşmesi önemli ölçüde psikolojik, psikosomatik ve sosyal mutsuzluğa neden olur. Bu yönden bakıldığında, yıldırmaya neden olan olumsuz davranışların geçici çatışmalara neden olduğu ve psikosomatik veya psikiyatrik durumlar yaratacak etkiye sahip olduğu görülür (Leyman, 1996, 168).

Yıldırma sonucu, mağdur kendini sorgulamaya başlar ve “neden ben?” “bende yanlış olan ne?” gibi sorularla kendini analiz etmeye başlar. Yıldırma öylesine acı verici bir süreçtir ki, bunu izleyenler de bundan etkilenir ve acı çeker. Yıldırmaya pasif olarak dahil olanlar, acaba bir gün bunlar kendilerinin de başına gelebilir mi diye düşünerek acı çekerler (Randall, 2001, 20).

Yıldırmanın yaşam kalitesine yönelik sonuçlarına bakıldığında, mağdurun her alanda kendine olan güvenini kaybettiği, bunun sonuçlarını da ailesinde, arkadaşlarıyla, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başladığı görülür. Mağdur şaşkınlaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder.



Kişi sosyal toplantılardan kaçınmaya, fiziksel rahatsızlıklardan ve hastalıklardan şikâyet etmeye, sosyal randevularını unutmaya, aile bağlarından ayrılmaya ve diğer işlerini nitelikli yapmada zorlanmaya başlar. Mağdur ailesindeki rolünü ve sorumluluklarını yerine getirmede zorlanmaya ve aile sorunlarını hoş görmemeye başlar. Süreç ilerledikçe, mağdur saldırganları dava edebilir. Mağdur, bu arada arkadaşlık ilişkilerini keserken, onun ortak projelerinde azalma ve evliliğinde sorunlar görülür. Mağdurun geliri azalırken sağlık giderleri artar. Bununla birlikte mağdurda ani öfke patlamaları görülür, mağdur yavaş yavaş ailesinden uzaklaşır, ailesi ile ilgilenmeyi bırakır. Mağdur sevdiklerine karşı sinirli, hatta saldırgan olur. Böylece şiddet ortaya çıkar. Çocuklarının okuldaki performansları kötüleşir, sonunda depresyona girer ve boşanabilir. Böylece yıldırma sonucunda sadece mağdur değil, mağdurun ailesi de zarar görmüş olur. Mağdur yıldırmanın sonuçlarını bütün halinde yaşarsa, akıl ve beden sağlığı zarar görür. Mağdurda stres sonucu panik atak ve depresyon hatta bazen intihara teşebbüs de görülür. (Cassitto, 2003, 21; Rayner, 1997, 178; Randall, 2001, 20).

Muğla Üniversitesi'nde görevli bir akademisyenin, intihar nedeninin okulda yaşadığı yıldırıcı davranışlar olduğunu belirten mektubu (Hürriyet, 2006a, 4), yıldırmanın ülkemizde de yaşandığını ve ne derece ciddi sonuçlara yol açabileceğini göz önüne sermektedir (Ek 1).

Yıldırma meydana geldiği örgütü de etkiler. Mağdurun sık sık hastalık izinleri alması, iş yerinden uzaklaşmaya çalışması, hatta sonunda örgütü terk etmesi örgütün etkililiğini azaltır.

Diğer yandan işgücü devrinin fazla olması örgütlere pahalıya mal olur. Çünkü çalışanlar ancak kendilerini sistemin bir parçası olarak gördüklerinde, işe düzenli devam ederek, bunu sürekli hale getirmek isterler. Yeterliliği olan bir çalışan işini etkili yapabilmek için sistemin içinde bulunmalıdır. Kişinin etkili çalışması örgütsel etkililiği artırır. Bu nedenle işgücü devri ve çalışanların işe devam durumları, örgütsel etkililiğin kısmen ölçüsüdür (Katz ve Kahn, 1966, 338). Mağdurun iş yerinde görevi başında bulunmamasının ve 'iş asmasının' büyük nedeni yıldırmadır. Çünkü yıldırma nedeniyle zarar gören mağdur bu ortamdan olabildiğince uzak kalmak için elinden geleni yapacaktır (Rayner, 1997, 178; Randall, 2001,

20). Yapılan bir araştırmada mağdurların %33'ünün orta düzeyde depresyon yaşadığı ve % 39'unun ise tıbbi müdahale gerektirecek düzeyde ciddi rahatsızlık yaşadığı belirlenmiştir. Ayrıca mağdurların büyük kısmının fazla iş yükünden tükendikleri (burnout) ortaya çıkmıştır (Leymann ve Gustafsson, 1996, 263-266). Eğitimciler üzerine yapılan bir araştırmada da yıldırma sonucu öğretmenlerde stresten daha fazla, fiziksel semptom ortaya çıktığı belirlenmiştir (Dick ve Wagner, 2001, 255).

İş Yerinde Yıldırma İle Başa Çıkma Stratejileri

Örgütü okuyabilme ve kritik edebilme becerisi sayesinde, örgüt içindeki birçok durum bir araya getirilerek örgüt yaşamı anlaşılır. Aslında örgüte ne kadar farklı metafor aracılığı ile bakılırsa örgüt o derece farklı görülür. Örgüt içindeki sorunlar da örgüte bakılan metafora göre farklı algılanır (Morgan, 1991, 331). Örgütü incelediğimiz metafora göre sorunlara çözüm ararız. Aynı şekilde, çalışanların örgüt yaşamına veya iş hayatına bakış tarzları da onların iş yerindeki ilişkilerinde belirleyici rol oynar. Örneğin örgüte makine metaforu aracılığıyla bakan birinin, örgüt içinde gerçekleşen olayları yorumlama biçimi ile politika metaforu aracılığıyla bakan birinin yorumu birbirinden farklıdır. Aynı şekilde, örgüt yöneticisinin örgütünü düzenlemede yararlandığı metafor da örgütün iklimini ve kişiler arasındaki ilişkilerin biçimini düzenler. İyi bir yönetici, örgüt içinde yıldırma ortaya çıkmadan önce onu önleyebilmelidir. Bu da liderlik tarzı ile ilişkilidir.

Yıldırmaı ortaya çıkmadan önce önlemenin en temel yolu, iş verenin yöneticiyi ve personelini bu konuda bilgilendirmesidir. Bunu sağlamada örgüt için rehber olacak etik kuralların belirlenmesi ve etik kurallara uygun davranışların desteklenmesi etkili olabilir. Ayrıca çalışanların profesyonelliğine güvenme, hoşgörölü bir ortam ve tutumlarda özgürlük sağlama, işbirliğini reddedenlerin ve uygunsuz davranışa devam edenlerin cesaretini kırma da işe yarar (Cassitto, 2003, 27).

Diğer yandan bazı yıldırma türleri hukuk dışı kabul edilmediğinden, yöneticiler için yıldırmaı görmezlikten gelmek, onunla mücadele etmekten daha kolaydır (Namie, 2003, 2). Aslında örgütler yıldırma ile birlikte anılmaktan hoşlanmazlar. Bu nedenle de



yıldırma karşıtı programlar örgüt imajını geliştirme kapsamında kolayca kullanılmaz (Resch ve Schubinski, 1996, 297). Oysa yıldırma, örgütler için önemli bir sorundur ve bir sorun ile başa çıkabilmek için öncelikle sorunun fark edilmesi ve tanımlanması gerekir (Öğülmüş, 2001, 47-49). Bu durumda, ancak varlığı kabul edildikten ve tanımlandıktan sonra, yıldırma ile başa çıkma sürecine girilebilir.

Yıldırma ile başa çıkmada, yöneticilerin öncelikle örgüt içinde yıldırmaya yol açabilecek faktörlerin farkında olmaları gerekir. Bu faktörlerin farkında olmak, yöneticiler için, yıldırma ile başa çıkmada ilk adım sayılır. Aynı şekilde mağdurun yıldırmaya neden olacak örgütsel kaynaklar hakkında bilgi sahibi olması da onun yıldırma ile başa çıkmasında önemli bir adımdır (Vartia, 1996, 213).

Yıldırma ile başa çıkabilenlerin uyguladıkları stratejilere baktığında, üç değişik yöntem ile karşılaşılmıştır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

1. **Kesin sınırlar çizme.** Yıldırma şeklinde tanımlanan bu kötü oyunu başından atmaya kesin kararlı olma.
2. **Kişisel dengeyi sağlama.** Yıldırma sonucu mağdur zihinsel olarak kötü durumda olduğundan ve bu durumla mücadele edeceği kişisel kaynakları az olduğundan, uzun süreli hastalık izni veya psikolojik yardım aldıklarında kendilerinin yenilenmiş hissetmektedirler.
3. **Ortamı değiştirme.** Bu yöntem genellikle daha üst yönetimin, yıldırmaya müdahale ederek iş koşullarında objektif değişiklikler yapmasıdır. Yapılan araştırmalarda, bazı mağdurlar kendi durumları ile başarılı bir şekilde başa çıkabildiklerini belirtse de aslında hiç biri dışarıdan birinin müdahalesi veya yardımı olmadan bunu başaramamaktadır. İş ortamında yapılan objektif değişiklikler genellikle, mağduru ve saldırganların çalışma ortamlarını ayırma veya mağduru veya saldırganı başka bir bölüme atama şeklinde kendini gösterir (Zapf ve Gross, 2001, 505).

Mağdurun yıldırma ile baş edebilmesinde sosyal şartları, ekonomik ve psikolojik koşulları ve kişilik özellikleri de belirleyici rol oynar. Mağduru yıldırma ile baş edebilmesinde güçlü veya zayıf kılan belirleyiciler, onun bu özellikleridir (Einarsen, 1999, 18). Ayrıca mağdurun kişiliği de onun yıldırma ile başa çıkma stratejisi belirlemede farklılık gösterir.

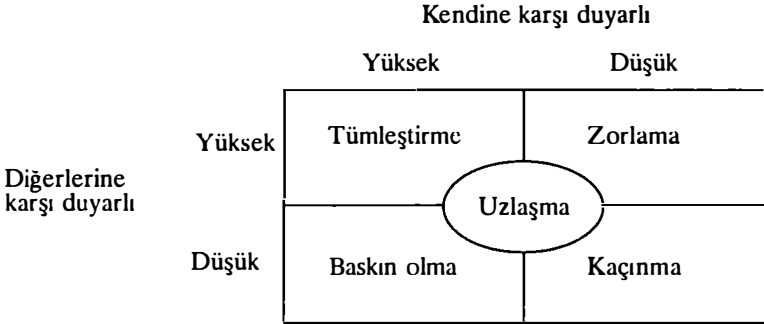
Diğer yandan bir örgütte yıldırma ortaya çıktığında, çalışanlar anlaşma yapmış gibi sessiz kalarak bir şey yapmamayı tercih ederler. Çünkü işlerini kaybetmekten korkarlar. O an için mağdur olmayan ve yıldırma gözlemek durumunda kalanlar, bir gün mağdur olma korkusuyla sessiz kalırlar. Bu kişilerin yıldırma karşısında sessizliği seçmelerinin nedeni, bakmakla yükümlü oldukları bir ailelerinin ve yıllarca sürecek taksit ödemelerinin bulunmasıdır. Çünkü yıldırma mağduru olmak genelde işten kovulmakla sonuçlanır. Yıldırmanın mağdurunu böyle bir sonuca götürebilmesinin gücü, insanların korkuları nedeniyle sessiz kalmalarından gelir (Rayner, 1997, 178; Namie, 2003, 2). Bilmektedirler ki yıldırma mağduru olduklarında kendileri ile birlikte aileleri de yaşam standartları da tehlikede olacaktır.

İş yerinde çatışma yaşadığında, çalışanın bununla başa çıkabilme gücü, onun örgüt içindeki rolünden etkilenir. Yani çalışanın, çatıştığı kişinin astı, üstü veya meslektaşı olması, onun çatışmada kullanacağı başa çıkma stratejisini belirlemede etkili olur. Diğer yandan, bu tür çatışmalarla başa çıkmada, beş tip davranış biçimi, strateji görülür. Bu davranış biçimleri; tümleştirme (integrating), zorlama (obliging), baskın olma (dominating), kaçınma (avoiding), ve uzlaşma (compromising) biçiminde sıralanır. Genellikle, 'kaçınma' üstleri ile çatışanlar tarafından, 'uzlaşma' ise eşit güçler arasında çatışanlar tarafından genellikle kullanılan stratejilerdir (Rahim, 2001, 79-81).

Kişinin çatışma ile başa çıkmada strateji belirlemede, ayrıca, onun kendine ve diğerlerine bakışı da etkilidir. Yani, bir çatışma durumunda, kendine ve diğerlerine karşı duyarlılığı yüksek olan 'tümleştirme'yi, kendine karşı duyarlılığı düşük olan 'zorlama'ya, diğerlerine karşı duyarlılığı düşük ve kendine karşı duyarlılığı yüksek olan 'baskın olma'ya, hem kendine hem de diğerlerine karşı duyarlılığı düşük olan ise 'kaçınma'ya tercih etmektedir. Tüm



bunlar söz konusu olduğunda ise ‘uzlaşma’ yoluna gidildiği görülür (Şekil, 2) (Rahim, 1983, 368-369). Yıldırma çatışmanın en uç noktası kabul edildiğinden, yıldırma ile başa çıkmada, bu davranış stratejileri uygulanabilir



Şekil 2: Çatışmada / yıldırmada kullanılan stratejiler

Kaynak: Rahim, 1983, 369.

Yıldırma mağdurları, içine düştükleri kötü durumdan kurtulmak için, çatışmalarda yararlanılan ‘sakınma’, ‘uzlaşma’, ‘zorlama’, ‘uyma’ ve ‘işbirliği yapma’ stratejilerinden yararlanırlar (Zapf, 1999, 78). Genelde yıldırma mağdurlarının ilk tepkileri, ‘sorunu dile getirme’ ve ‘örgüte bağlı kalma’ gibi yapıcı başa çıkma stratejilerini uygulamak olur. Mağdur, ancak bu yöntemlerin işe yaramadığını gördüğünde ‘işten çıkma’ veya ‘sorunu yok sayıp başka ilgi alanlarına yönelme’ gibi yıkıcı başa çıkma stratejilerine yönelir. Mağdurun son olarak yöneldiği stratejiler çoğunlukla bu yıkıcı olanlardır (Niedl, 1996, 244).

Cooper ve Withey’in (1989) exit (çıkış), voice (seslendirme), through loyalty (bağlılığı devam ettirme), neglect (göz ardı etme) (EVLN) modeline göre, mağdurların yıldırıcı davranışlarla başa çıkmada kullandıkları stratejiler şu şekilde sıralanır: (1) **Çıkış**, örgütü terk etme, (2) **Seslendirme**, sorunu dile getirme/aktif sorun çözme, (3) **Bağlılık** örgüt içinde kalma ve örgütü bağlılıkla destekleme/pasif olarak sorunun çözümünü bekleme ve (4) **Göz ardı etme**, iş ile ilgili olmayan konularla meşgul olma/ bağlılığın azalması (Akt.: Niedl, 1996, 244).

EVLN modelinde yer alan stratejiler, aktif ve pasif veya yapıcı ve yıkıcı stratejiler biçiminde gruplandırılır. Bu gruplandırmaya göre, örgütü terk etme, aktif fakat yıkıcı; sorunu dile getirme, aktif ve yapıcı; örgüte bağlı kalma, pasif fakat yapıcı; son olarak da sorunu göz ardı etme, pasif ve yıkıcı bir sorun çözme stratejisidir. Bu modele göre, işinden memnun olmayan bir çalışan, maliyeti düşük ama bir o kadar da etkili olan bu stratejilerden kendine uygun olanı seçer (Zapf ve Gross, 2001, 504-505).

Çalışanlar iş doyumunu elde ettiği ve örgütüne yaptığı yatırım miktarı yüksek olduğu durumda ‘dile getirme’ ve ‘sadakat’ tepkilerini, daha fazla iş olanağı bulduğunda ise ‘dile getirme’ ve ‘ayrılma’ tepkilerini ortaya koymaktadır (Withey ve Cooper, 1989, Akt.: Solmuş, 2004, 207).

Araştırmalar, çalışanların ‘ayrılma’ ve ‘dile getirme’ tepkisini, bu tepkilerin bedellerinin düşük olduğunu düşündüklerinde kullandıklarını ortaya koymuştur. Çalışan, örgütsel bağlılığı düşük olduğunda veya daha fazla iş olanaklarına sahip olduğuna inandığında, ‘ayrılma’ tepkisini verir (Withey ve Cooper, 1989, Akt.: Solmuş, 2004, 207).

Çalışanlar ‘dile getirme’ tepkisini, bunun bedelinin düşük olduğunu düşündüklerinde, koşulların düzeleceğine inandıklarında ve örgüte bağlılıkları yüksek olduğunda göstermektedir (Withey ve Cooper, 1989, Akt.: Solmuş, 2004, 207).

İşten ayrılmanın beraberinde neleri getireceğinin bilinmediği ve dile getirmenin bedelinin yüksek olduğu, genel iş doyumunun düşük olduğu, koşulların düzeleceğine inanılmadığı ve örgütsel bağlılığın da düşük olduğu durumlarda, çalışanlar ‘sadakat’ tepkisini ortaya koymaktadır (Withey ve Cooper, 1989, Akt.: Solmuş, 2004, 207).

Çalışanı ‘önemsememe’ tepkisini vermeye de ‘sadakat’ tepkisini doğuran nedenler yöneltmekte, ancak ‘önemsememe’ tepkisini başka iş olanaklarının olduğuna inanan çalışanlar ortaya koymaktadır (Withey ve Cooper, 1989, Akt.: Solmuş, 2004, 207).



Yıldırma ile başa çıkmada bireysel stratejilerin yanı sıra, birçok Avrupa ülkesinde çeşitli yasal düzenlemelerle önlem alınmaya çalışılmıştır.

Örneğin Hollanda'da 1994'te, işverenleri, çalışanlarını cinsel tacizden ve psikolojik saldırganlıktan korumakla yükümlü hale getiren, iş koşulları yasası (working condition act) yürürlüktedir (Hubert ve Veldhoven, 2001, 415). Avusturalya'da 1996, 1999 ve 2000 yıllarında yıldırma dikkat çekmek için uluslararası konferanslar düzenlenmiştir (Sheehan, Barker ve Rayner, 1999, 51). Yıldırma karşı önlem alan ülkelerde, çalışanlar yıldırılmaya karşı yardım ünitelerine başvurmaya başlamışlar ancak bu başvurular halen oldukça sınırlı sayıda kalmıştır (Cassitto, 2003, 16).

Yıldırma İle Çatışma İlişkisi

İş yerinde verimliliğin artması ve işin amaçlarına ulaşması için çalışanlar arasında rekabet olması istenilen bir durumdur. Örgütlerde görülen sağlıklı bir rekabette çatışma istenilen bir durum olabilir, ancak yıldırma söz konusu olduğunda, çatışmalar sorgulanabilir. Rekabet sürecinde çalışanlar arasında çeşitli çatışmalar, hatta şiddet bile ortaya çıkabilir. Ancak bu çatışma ve şiddet, örgüt içindeki olaylara ve konulara yönelik olduğunda istenilir nitelik kazanır. Söz konusu çatışmalar kişisel değerlere yöneldiğinde ise istenilir olmaktan uzaklaşır. Oysa yıldırma söz konusu olduğunda, iş yerindeki ortam sisli hale gelir, iletişim belirsizleşir ve etkileşim düşmanca olmaya başlar (Cassito, 2003, 11-12). Çatışma ve yıldırma arasındaki bu dönüşümlü ilişkiden dolayı, yıldırma artık örgütlerde çatışma ve örgütün mikro politika konuları ile iç içe geçmiştir. Öyle ki yıldırma çatışma literatürüne temel oluşturan konular arasına girmiştir (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 217-218).

Aslında yıldırma, örgütlerde büyütülmüş bir çatışma olarak algılanmalıdır. Çünkü yıldırma, genellikle bir çatışmanın hemen ardından veya çatışmanın doğuşundan haftalar veya aylar geçtikten sonra ortaya çıkar (Leymann, 1996, 169). Yani yıldırma genellikle bir çatışmadan doğar. Herhangi bir çatışmanın ardından, iş yerindeki ortamla ve sorumlu liderle ilgili ciddi stres doğar. Daha sonra asabiyet baş gösterir, mağdur duygularını dışa vurmaya başlar ve sonunda da psikolojik terör ortaya çıkar (Leymann, 1992, Akt.:

Vartia, 1996, 204). Ayrıca liderlik ve örgütsel sorunlar sürekli çatışmalara yol açıyorsa, çözümlenmeyen çatışmalar artarak devam eder ve sonunda da yıldırmaya yol açar (Zapf, 1999, 72; Vartia, 1996, 212; Einarsen ve Skogstad, 1996, 197).

Diğer yandan yıldırma, örgüt içinde yaşanan akıl almaz derecede kötü olayların etkisini yumuşatır, örgüt içinde var olan canavarı, açıkça yapılan yıkıcılığın ve psikopatlığın etkisini yatıştırır. Yıldırma ne açık bir saldırganlık ne de çıplak bir şiddet olduğu için “iş yerinde yaşanan psikolojik şiddet” yani yıldırma, tanımlanamayan bir durum haline dönüşür. Oysa yıldırmanın yaşanıyor olması, örgütün işlevsizliğini ortaya koyar. Örgütte kendini yıldırma olarak gösteren bir soruna mutlaka dikkat edilmelidir. Çünkü bu durum, yüzeye doğru kaynayarak çıkan bir iç çatışmanın göstergesidir. Sonuçta yıldırma, çatışmanın yüzeye sızması veya aniden ortaya dökülmesidir (Crawford, 1997, 221).

Her ne kadar çatışma ile yıldırma iç içe geçmiş durumda bulunsa da çatışmayı yıldırmadan ayıran özellikler bulunmaktadır.

Örgütlerde çatışma ile yıldırma arasındaki fark, ne yapıldığında veya nasıl yapıldığında değil, yapılan davranışın sıklığı ve süresinde ortaya çıkar (Leyman, 1996, 168). Çünkü yıldırma uzun süren ve devam eden olumsuz davranışlarla kendini gösterir. Örgütlerde yaşanan sağlıklı bir çatışma ile yıldırma arasındaki farklar Çizelge 2’de yer almaktadır (Cassito, 2003, 12).



Sağlıklı Çatışma	Yıldırma
Belirlenmiş rol ve görevler	Rol belirsizliği
Ekip ilişkisi	İşbirlikçi olmayan davranış biçimi
Ortak ve paylaşılan hedefler	Tedbir azlığı
Kişilerarası açık ilişkiler	Kişilerarası ilişkilerde belirsizlik
Sağlıklı örgüt	Örgütsel kusurlar
Ara sıra uyumsuzluk	Uzun süren ve sistematik, etik olmayan davranışlar
Açık ve samimi stratejiler	İki anlamlı stratejiler
Açık çatışma ve tartışma	Gizli eylemler ve çatışmanın reddi
Doğrudan iletişim	Dolaylı iletişim

Çizelge 2. Yıldırma ile Çatışma Arasındaki Farklar

Çizelge 2’de de görüldüğü gibi, örgüt içinde çalışanların rolleri ve görevleri kesin olarak belirlendiğinde, işbirliği yapıldığında, paylaşılan hedefler söz konusu olduğunda, açık ve doğrudan iletişim kurulduğunda, stratejiler açık, anlaşılır ve samimi olduğunda örgütü daha dinamik hale getiren sağlıklı çatışmalar yaşanır. Ancak örgüt içinde roller açıkça belirlenmemişse, işbirliği bulunmuyorsa, iletişim belirsiz ve dolaylı gerçekleşiyorsa, etik olmayan davranışlar söz konusuysa, açık ve farklı anlamlı stratejiler söz konusuysa ortaya çıkması muhtemel çatışmalar önceden reddedilir ve çatışma gizliden ilerler. Böyle durumda da kolayca yıldırma ortaya çıkar.

Örgütlerde yaşanan çatışmaların her zaman yıldırma ile sonuçlanacağını söylemek yanlış olur. Çünkü çatışma, yıldırmayı doğuran nedenlerden sadece biridir. Ancak her çatışmanın yıldırma ile sonuçlanacağını iddia etmek de doğru olmaz.

Okullarda yöneticiler ve öğretmenler arasında yaşanan ve yıldırmaya kadar giden çatışmalar, eğitim yaşantısı içinde kazanmak - kaybetmek olarak ele alınmaktadır. Böyle durumlarda okul yöneticilerinin, temel yöneticilik becerilerinden olan çatışma yönetimini (Bolman ve Deal, 1991, 135) uygulaması, olası bir yıldırmanın önüne geçebilir.

Yıldırma ile Stres İlişkisi

Stres organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Karşı karşı-

ya kaldığı tehdit ve zorlanmalar karşısında birey kendini korumaya yönelik tepki verir. Bu tepki genelde 'savaş' veya 'kaç' biçiminde adlandırılır (Baltaş ve Baltaş, 1993, 23). Pehlivan (2000, 3) stresi, sıkıntı yaratan olaylar karşısında kişinin yaşadığı tepki süreci olarak tanımlar. Pehlivan'a göre iş yerinde çeşitli stres kaynakları bulunmaktadır ki bu stres kaynakları şu şekilde kategorilendirilebilir; (1) Görev yapısına ilişkin stres kaynakları, (2) Yetke yapısına ilişkin stres kaynakları, (3) Üretim yapısına ilişkin stres kaynakları, (4) Kümeleşme yapısına ilişkin stres kaynakları, (5) Rol yapısına ilişkin stres kaynakları ve (6) Kültürel yapıya ilişkin stres kaynakları (Pehlivan, 2000, 51-84). Ayrıca rol çatışması, rol belirsizliği, iş yükü, grup içi veya gruplar arası ilişkiler, performans geribildiriminin eksik olması, örgütte küçülme, örgütsel sorumluluk, sosyal destek, yönetici çalışan ilişkileri, teknolojik değişimler, iş ortamının fiziksel koşulları ve iş yerinde cinsel taciz de örgütlerde strese neden olan önemli kaynaklardır (Solmuş, 2004, 80-86). Bu kaynaklar arasında en önemlisinin kişiler arası ilişkiler olduğu kabul edilir. İş yaşamında yer alan stres sonucu koroner kalp hastalığı, gerginlik, depresyon gibi hastalıklar ortaya çıkmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1993, 85-89).

Örgütlerde sosyal stres kaynakları, hem eşit hem de eşit olmayan güçler arasında yer alır. Bu güçler arasında stres nedenlerinin ortaya çıkmasından dolayı bir dengesizlik oluşmaz. Ancak genelde aynı konumda bulunanlar veya bir amir altında çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmanın neden olduğu stres, bu duruma taraf olanların sağlığını etkiler. Yapılan araştırmalar daha düşük pozisyonunda çalışanların böyle durumlarda yıldırma mağduru haline geldiklerini göstermektedir (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 217). Örgütlerde stres yaratan olaylar çok ciddi boyutta ve uzun süreli yaşanırsa çalışanlar tükenme aşamasına girerler. Herkesin strese uyum yeteneği ve enerjisi farklı olduğundan, stres ile başa çıkılamayan durumda beden dengesi bozulur ve uyum enerjisi biter. Ardından tükenme ve bitkinlik belirtileri başlar. Bu aşama, hastalıklara açık olunan bir dönemdir ve bu dönem çalışan üzerinde geri dönüşü olmayan izler bırakır (Baltaş ve Baltaş, 1993, 27).

Yıldırma, teorik olarak iş yerindeki sosyal stres kaynaklarının en uç noktası kabul edildiğinden, örgüt içinde çalışanlar arasındaki



sosyal ilişkilerle bağlantılıdır (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 217). Yıldırmanın diğer stres kaynaklarından farkı, mağdurun bu davranışlara bir süre boyunca ısrarla maruz bırakılmasıdır (Zapf, 1999, 71).

Çalışanların yaptıkları işe veya rollerine uygun olmayan istekleri ve beklentileri de örgüt içindeki haklar, imtiyazlar ve konumlar söz konusu olduğunda asabiyete ve strese neden olur. Ortaya çıkan bu stres, zamanla grup içinde çatışmalara yol açar. Böylece çalışanlar arasında ilişkiler zayıflamaya başlar ve bir 'günah keçisi' bulma ihtiyacı ortaya çıkar. Bu ihtiyaç da yıldırmaı doğurur (Vartia, 1996, 212).

Örgütlerde çalışanların bir çoğunu meşgul eden dedikodu gibi stres yapıcılar, aslında kişilerin kendi başarısızlıklarını, yetersizliklerini ve özlemlerini, başkalarını arkalarından eleştirerek, davranışlarına kendilerince anlam yükleyerek gidermeye çalışmalarıdır (Baltaş ve Baltaş, 1993, 85-89). Yıldırmaı irdeleyen araştırmacılar (Leymann, 1996, 169; Zapf, 1999, 74; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 217; Niedl, 1996, 243) da stresi, bir uyarıma karşı verilen tepki olarak görür. Bu durumda yıldırmaı, örgütlerde yeni stres tepkisi doğuran aşırı sosyal stres kaynağı olarak kabul edebiliriz. Bir stres kaynağına verilen tepkiler, daha sonra diğer sosyal stres kaynaklarını ortaya çıkarır. Böylece, stres kaynağı ve bu kaynağı verilen tepkilerden doğan yeni stres kaynakları ile bir döngü oluşur. Kişi, bir sosyal stres kaynağına tepki verirken, elinde olmadan başka bir stres kaynağı yaratmış olur ve döngü içinde mücadele eder. Yani mağdur, yıldırıcı davranışa tepki verdikçe saldırgan da başka olumsuz davranışlar gösterir.

Matthiesen ve Einarsen (2004, 351) çalışmalarında yıldırma mağdurlarında çok yüksek düzeyde travma sonrası stres bozukluğu görüldüğünü belirlemiştir. Kudielka ve Kern (2004, 149) yıldırma mağdurlarının yaşadıkları hastalıkları incelemiştir. Onlar, mağdurların günlük (gün içinde ve günün sonunda) kortizol profillerini araştırmıştır. Çalışmada mağdurların günün başında ve sonunda kortizol artışında bir değişimin olmadığı, ancak sabahki kortizol tepe noktası ile akşamki en düşük düzeyin hafif düşme gösterdiğini belirlemişlerdir. Ancak araştırma konusu üzerinde daha kesin yar-

giya varabilmeleri için örneklem üzerinde çalışmalarını tekrar etmeleri gereğini vurgulamışlardır.

Diğer yandan, Quine (1999, 228), güvenlik elemanları arasında yaşanan yıldırma ile yıldırmanın mesleki sağlık bakımından sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bunu belirleyebilmek için 1100 kişiye anket uygulamıştır. Çalışmada örneklem %38'i son bir yıl içinde bir veya birden fazla yıldırma yaşadığını, %42'si ise yıldırma tanık olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yıldırma yaşayanlar düşük iş doyumu ve yüksek düzeyde stres, depresyon ve anksiyete yaşadıklarını belirterek işten ayrılamaya teşebbüs ettiklerini de eklemiştir.

İş Yerinde Yıldırmaya Dönük Araştırmalar

Yıldırma, insan ilişkileri sonucunda ortaya çıkması bakımından, örgüt iklimi ve sosyolojiyle; yıldırmaı tetikleyen örgüt içi çözümlenemeyen çatışmaları ve bunlara müdahale etme yollarını belirleme bakımından, liderlik biçimiyle; mağdurun yaşadıklarını belirlemede kullanılan yöntemler bakımından, psikolojiyle; yıldırmaı önlemede kullanılan formal ve informal yöntemleri belirleme bakımından da hukuk ile ilişkilidir.

Yıldırmaya daha geniş açıdan bakacak olursak, onunla başa çıkabilme adına, insan ilişkilerini yönetme bakımından, politika ile ilişkili olduğu da iddia edilebilir. Yıldırma, doğası gereği birçok alan ile ilişkili olduğundan, tek bir yöntem, onu anlamaya çalışmada yetersiz kalır. Bu nedenle, yıldırma, irdelenecek yönüne en uygun yöntem veya yöntemler seçilerek araştırılmalıdır.

Örneğin, yıldırmanın mağdur üzerindeki psikolojik etkilerini araştırırken psikolojik yöntemlerden ve testlerden, örgüt iklimi ile ilişkisini incelerken sosyolojik yöntemlerden, ortaya çıkmasında etkili olan liderlik biçimlerini irdelerken, liderlik stilleri ölçeklerinden ve buna uygun yöntemlerden yararlanılır.

Diğer yandan, bir örgütte saldırgan bir davranış normal karşılanıyorsa, yıldırmanın o iş ortamında yapılaş yöntemi çok iyi yorumlanmalıdır. Böyle bir örgütte yıldırmaı belirlemede normal bir araştırmadan daha geniş kapsamlı anketler ve görüşmeler, hatta grup odaklı çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca kritik vakalar incelen-



meli, örnek olaylar ele alınmalıdır. Yıldırmanın farklı boyutları farklı araştırmalarla daha fazla irdelenmeli ve daha geniş kapsamlı tanımlanmalıdır. Böylece daha geniş kapsamlı bir yıldırma tanımı elde edilebilir (Rayner, Sheehan ve Barker 1999,13). Örneğin doktorlar, hemşireler veya eğitimciler arasında görülen yıldırıcı bir davranış, polisler, askerler, itfaiyeciler veya uzun yol sürücüleri arasında yıldırıcı olarak algılanmayabilir. Böyle bir durumda sağlık grubu için oluşturulan bir yıldırma ölçeği ile uzun yol sürücüleri arasındaki yıldırmaı belirlemeye çalışmak araştırmacıyı gerçekçi sonuçlara ulaştırmaz.

Yıldırmaı irdelleyen çalışmalar, yönetim bilminde örgüt iklimine yeni bir bakış getirmektedir. Araştırmalar sayesinde, çalışanlar bulundukları örgüt içinde ‘yıldırma’ adında bir iş yeri sendromu olduğunu öğrenmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, XVI). İş yerinde çalışanlar arasında zaman zaman görülen saldırgan davranışların hangi koşullarda yıldırma olabileceğini ve hangi davranışların yıldırmaı neden olabileceğini belirlemede araştırmalar yararlı olmaktadır.

Yıldırma hakkında yapılan araştırmalar sayesinde örgüt içinde yıldırma mağduru olanlara yalnız olmadıkları mesajı verilmiş olur veya yıldırmaıdan korunmanın yolları aranabilir. Bu çalışmalar, örgütlerde yöneticilerin işyerlerinde ‘zor insan’ olarak görülen çalışanların belki de yıldırma mağduru olduklarını anlamaları bakımından önemlidir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, XVI).

Literatüre bakıldığında, yıldırmanın tanımı, boyutları, algılanan nedenleri, saldırgan davranışlar, yıldırma ile örgüt iklimi arasındaki ilişki, yıldırma ile çatışma ve stres ilişkisi, yıldırma ile örgütsel yapı arasındaki ilişki, yıldırma ile başa çıkmada kullanılan stratejiler gibi farklı konuların yer aldığı görülür. Yıldırma, doğası gereği belirlenmesi zor bir durum olduğundan, konuyu araştıranlar farklı yöntemler kullanmışlardır.

Yıldırmaı irdelleyen araştırmaların üç süreçten geçtiği söylenebilir. Birinci süreçte örgütlerde yıldırmanın ortaya çıkmasında örgütsel yapı ve örgütsel iklimin etkisi Leymann (1996), Zapf (1999), Adams (1992), Einarsen (1999) gibi araştırmacılar tarafından incelenmiş ve bu çalışmalar iş yerinde yıldırma ile ilgili yapılan

diğer araştırmalara temel oluşturmıştır. İkinci süreçte, Leymann, Zapf, Adams, Einarsen ve Niedl gibi araştırmacıların yapmış olduğu ilk çalışmalar genişletilip derinleştirilmiştir. Bu araştırmalar aynı zamanda çeşitli örgütlenmelere gidilmesine de ön ayak olmuştur. Örneğin Leymann'ın yaptığı çalışmalar sonucunda, 1992'de, Almanya'da ilk yıldırma ile başa çıkmaya destek kliniği açılmıştır (Groeblinghoff ve Becker, 1996, 278).

Yıldırma ile ilgili yapılan araştırmaların son aşamasında ise, iş yerinde yıldırma odaklanılmış ve yıldırma bir kavram haline getirilmiştir. İş yerinde yıldırma bir kavram haline getirilirken, aynı zamanda zorbalık (bullying) ve taciz (harassment) gibi diğer saldırganlık biçimlerinden ayırt edilmeye de çalışılmıştır. Ancak bu kavramlar iç içe geçmiş olduklarından, bu ayrımı, onları irdeleyen araştırmalarda kullanılan yöntemleri farklılaştırarak elde etme yoluna gidilmiştir.

Örneğin bazı araştırmalarda zorbalığın (bullying) kaynağını belirlemede saldırganın kişiliği ve saldırganlık düzeyi öne sürülürken, yıldırma daha çok iş çevresindeki faktörlerle açıklanmıştır. Aynı şekilde yıldırmaı belirlemede örnek olaylardan yararlanılırken, zorbalık ilişkisel çalışmalar ile irdelenmiştir (Schuster, 1996, 303).

Cowie ve diğerleri (2002, 38-48) de yıldırmaı çoklu yöntem uygulayarak irdemiştir. Söz konusu çalışmada anket, survey, sistematik tutulan günlükler, görüşme, odak grup (focus group), kritik olay, balon diyalogları (bubble dialogue), eş seçme (peer nomination) yöntemi ve örnek olaylar birlikte kullanılmıştır.

Yıldırmaı irdeleyen araştırmalar kategorilendirilecek olduğunda ise birinci kategoride yıldırmanın insan sağlığını etkileyen sonuçları ve mağdurun yaşadığı psikolojik sorunlar (Leymann, 1995, 1996; Niedl, 1996; Einarsen ve Skogstad, 1996), ikinci kategoride yıldırmada örgütsel yapı ve örgüt ikliminin etkileri (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996; Hubert ve Veldhoven, 2001), üçüncü kategoride ise yıldırmanın doğası, nedenleri ve başa çıkma stratejileri (Einarsen, 1999; Hough ve Dofradottir 2001; Resch ve Schubinski, 1996) yer alır.



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

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

Eğitimciler Arasında Yıldırma

Bu bölümde yazar tarafından Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda Yapmış olduğu doktora çalışması sonucunda belirlenen eğitimciler arasında yaşanan yıldırma yer almaktadır. Bu çalışma sonucunda ülkemizde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin meslek hayatlarında karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar, eğitimcilere göre yıldırmanın nedenleri ve yıldırma mağdurlarının yıldırma ile başa çıkma stratejiler belirlenmiştir. (Yıldırıcı Davranışlar Ölçeği için bkz. Ek 2).

Eğitimcilerin Okulda Karşılaştıkları Yıldırıcı Davranışlar

İlköğretim okullunda görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin yaşadıkları davranışlar şu şekilde sıralanmaktadır.

1. Sözünün kesilmesi
2. Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi
3. Mağdurun başarılarının küçümsenmesi
4. Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması
5. Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmesi
6. Okul etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi
7. Kendisiyle konuşulmaması
8. Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi
9. İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması
10. Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması



11. Kişi ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi
12. Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılması
13. Herhangi bir ortamda “yokmuş” gibi davranılması
14. Kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi
15. Hakkında dedikodu çıkarılması
16. Çabalarının “yağcılık”, “kıyakcılık” olarak değerlendirilmesi
17. Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi
18. Sözle tehdit edilmesi
19. Başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi
20. Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması
21. Siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması
22. Aptal konumuna düşürülmeye çalışılması
23. Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması
24. Aşırı iş yükü altına sokulması
25. Tutarsız olmakla suçlanması
26. İftira atılması
27. Yazılı tehditlerde bulunulması
28. Velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoşla gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi
29. Disiplin kurallarının uygulanmasında mağdurun aleyhine ayrımcılık yapılması
30. Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi
31. İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması
32. Dini görüşünün/inancının hafife alınması
33. Mağdurun bulunduğu ortamın fiziksel olarak (sigara dumanı vb) rahatsız edici hale getirilmesi
34. Verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması
35. Güvenilmez olduğunun ima edilmesi
36. Özel yaşamıyla alay edilmesi

37. Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi
38. Öz güvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması
39. Eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulması
40. Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi
41. Onur kırıcı şakalar yapılması
42. Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi
43. Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi
44. Öğretmenler odasında yanına kimsenin oturmaması
45. Verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi
46. Onur kırıcı isimlerle/lakapla anılması
47. Doğum yeri/bölgesi ile alay edilmesi
48. Bir özüyle alay edilmesi
49. Başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmesi
50. Cinsel imalar yapılması
51. Okul müdürü ile görüşmesinin engellenmesi
52. Fiziksel şiddet tehditleri edilmesi
53. Geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi
54. Cinsel içerikli şakalar yapılması
55. Kişiye mali yük getirecek biçimde eşyalarına, arabasına vs. zarar verilmesi
56. Gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması
57. Herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi
58. Cinsel içerikli (elle dokunma vb) hareketler yapılması
59. Mağdurun rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması

Öğretmenler ayrıca; okul yöneticileri tarafından veli önünde aşağılanarak; mesleki yetersizlikle suçlanarak; siyasi görüşe göre farklı davranılarak; mesai dışında da çalışması istenerek; tayinle tehdit edilerek; üstlendiği görevlerin başarısı başkasına mal edile-



rek yıldırılmaktadır. Bazı okul yöneticileri yıldırmaya tanık oldukları halde olaylara müdahale etmemekte ve sürece izin vermekte; eşi “sayılan meslek” (hakim, polis, asker) sahibi veya ailesi zengin veya itibarlı olan öğretmenlere ayrıcalık tanımakta ve tutarsız davranarak sonucunu öğretmene yüklemektedir. Öğretmenler meslektaşları tarafından ise eleştirilerek veya hakaret edilerek; branşa göre ayrımcılık yapılarak; öğrencileri kendisinden soğutma çalışarak; bağlı olduğu sendikaya göre ayrımcılık yaparak; küfür ederek; hemşehrilik bakımından dışlayarak; giyim tarzı ile alay ederek; ibadeti bakımından dışlayarak yıldırılmaktadır. Öğretmenler, meslektaşlarının kendilerini yıldırmaya devam ederken kendilerini masum göstermeye çalıştıklarını belirtmektedir. Ayrıca özel okullarda, öğretmenlerin, veli veya öğrenciler tarafından mesleğine son verme veya okuldan attırmakla tehdit edildiği belirtilmektedir.

Okul müdürleri de ayrıca; İl/ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü yetkilileri tarafından hakaret edilerek, aşağılanarak ve pasif duruma getirilerek; müfettiş tarafından sıkça sorguya çekilerek ve sürgünle tehdit edilerek; öğrenciler tarafından, okul dışındaki kişiler aracılığıyla baskı yapılarak yıldırılmaktadır.

Eğitimcilere Göre Okulda Yıldırmanın Nedenleri

Eğitimcilere göre yıldırmanın nedenleri (1) Mağdurdan kaynaklanan nedenler, (2) Kişisel nedenler, (3) İletişime dönük nedenler ve (4) Psikolojik nedenler biçiminde dört kategoride ortaya çıkmaktadır.

1. Mağdurdan kaynaklanan nedenler

- Mağdurun fiziksel bir engelinin bulunması
- Mağdurun okula, diğerlerine göre, yeni başlaması
- Mağdurun diğerlerinden daha yaşlı olması
- Mağdurun cinsiyeti
- Mağdurun diğerlerinden fazla eğitim almış olması
- Mağdurun politik görüşü



- Mağdurun giyim tarzının diğerlerinden farklı olması
- Mağdurun diğerlerinden farklı bir özel hayatının olması
- Mağdurun diğerlerinden düşük performans göstermesi
- Mağdurun çok çirkin olması
- Mağdurun diğerlerinden daha güzel/yakışıklı olması
- Mağdurun kişilik özelliği
- Mağdurun diğerlerinden daha genç olması

2. Kişisel nedenler

- Mağdurdan hoşlanmayan birinin diğerlerini de etkilemesi
- Okul yöneticisinin yetersiz liderliği
- Ortada bir neden olmaksızın mağduru sevmemeleri
- Mağdurun diğerlerinden daha başarılı olması

3. İletişime dönük nedenler

- Okulda çalışanlar arasında dostça olmayan ilişkiler
- Mağdurun duygusal yönden aşırı duyarlı olması
- Yöneticinin beğenisini ve takdirini kazanma çabası

4. Psikolojik nedenler

- Okulda meslektaşlar arasında rekabetin olması
- Okulda çözülmemeyen sorunların çok olması
- Okul ortamında iş doyumunun olmayışı
- Okul ortamının yoğun stresli olması
- Psikolojik sorunları olanların meslekten ayıklanamaması



Eğitimcilerin Yıldırma ile Başa Çıkma Kullandıkları Stratejiler

Eğitimcilerin yıldırma ile başa çıkma kullandıkları stratejiler (1) Bağlılığı devam ettirme, (2) Seslendirme / örgütü terk etme ve (3) Göz ardı etme biçiminde üç kategoride ortaya çıkmaktadır.

1. Bağlılığı devam ettirme

- Rapor alma
- Soruna neden olan kişileri üst makama şikayet etme
- Saldırgan(lar)a fiziksel karşılık verme
- Saldırgan(lar)ı dava etme
- Sevk alma
- Saldırganlarla mücadele etme
- Psikolojik yardım isteme
- Mesleği bırakma
- Görev yerini (okulu) değiştirme
- Benzeri yöntemleri kullanarak dışı dış mücadeleye başlama
- Sorunu herkese anlatarak yandaş edinmeye çalışma

2. Seslendirme / örgütü terk etme

- Dışarıdaki birinin gücünden yararlanarak yönetime baskı yapma
- “Daha kötüsü de olabilirdi” diye düşünerek kendini avutma
- Yaşamın güçlükleriyle baş etmeyi kolaylaştıracağını düşünerek, yapılan davranışları kanıksama
- Siyasi grupları kullanarak baskı yapma



- Sessiz kalma ve sorunun kendiliğinden çözülmesini bekleme
- Yapılanların bir gün unutulacağını düşünerek olanları unutmaya çalışma
- Kendini suçlayarak bunu hak ettiğini düşünme

3. Göz ardı etme

- Yetenekli olduğu alanda kendisini geliştirmeye çalışma
- İş dışında farklı ilgiler edinme
- Yıldırıcı davrananlarla karşılaşmamaya özen gösterme
- Sorunu göz ardı ederek işine devam etme

Öğretmenler ayrıca, alanında kendini yenileyerek başarılı olmaya çalışarak, başarıya odaklanarak mesleğine ağırlık vererek, saldırganlara hoş görünmeye çalışarak, maddi veya manevi hediyeleşme girişiminde bulunarak, saldırganlarla aynı ortamda olduğunda kendini ortaya koymaya çalışarak, saldırganları muhatap almadıkça, onlar yokmuş gibi davranarak, kendini iş ortamından ve iş arkadaşlarından soyutlayarak, dua ederek, saldırganın yakınına durumu düzeltmesi için aracı yaparak, üyesi olduğu sivil toplum örgütlerinden hukuksal yardım alarak, görevlerini eksiksiz yerine getirerek muhataplarının eleştirilerini yok ederek, saldırganlarla konuşup duygularını anlatarak, verilebilecek görevleri reddederek okulda mümkün olduğunca az zaman geçirerek ve emekliliğini isteyerek yıldırma ile başa çıkmaya çalışmaktadırlar.

Okul yöneticileri de ayrıca saldırganlara karşı güçlü görünmek için her zaman dostları ile birlikte olmaya özen gösterme ve kendini mesleğinde geliştirerek başarısını artırmaya çalışarak yıldırma ile başa çıkmaya çalışmaktadırlar.



Eğitimcilere Göre Yıldırma Mağdurunun Kişisel Özellikleri

Öğretmenlere göre yıldırmaya neden olan mağdurun kişilik özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır;

1. Olumlu özellikler. Dışa dönük, gelişime açık, neşeli, çalışkan, dürüst, saygılı, hoşgörülü, insanları seven, hayatta başarılı, özverili, mantıklı, ilkel, onurlu, bağımsız davranan, canlı, azimli, ılımlı, uyumlu, prensip sahibi, özgüveni yüksek, lider, yaratıcı, görgülü, bilgili, rahat, boyun eğmeyen, hakkını arayan, idealist, fedakar, sorumluluk sahibi, kendisiyle barışık, mesleğini seven, açık sözlü, haksızlığı sevmeyen, güvenilir, alçakgönüllü, mükemmeliyetçi, diğerlerine göre daha yetenekli, gözlemci, çizgi dışı, inatçı, hırslı, iyi niyetli, sosyal yönden aktif, gururlu.

2. Olumsuz özellikler

a. Aktif olumsuz özellikler: Sinirli, hırçın, sert, kırıncı, alaycı, bencil, saldırgan, güvenilmez, dengesiz, düşüncesiz, tutarsız, kendisiyle barışık olmayan, karmaşık, kendini beğenmiş, psikolojik sorunları olan, maddiyata önem veren, kıskanç, okul yöneticisine iyi görünmek için yağcılık yapan, çok konuşan, ukala, hoşgörüsüz, dik başlı, yalancı, stresli, bunalımlı, savunmacı.

b. Pasif olumsuz özellikler: Çekingen, pasif, saf, duygusal, takdir bekleyen, durgun, fazlasıyla efendi veya hanım hanımcık, anti sosyal, alıngan, içedönük, kararsız, tecrübesiz, sessiz, sakın, korkak, hakkını arama konusunda başarısız, ağırkanlı, özgüveni eksik, görevinde yetersiz, kendini ifade edemeyen, ekonomik durumu iyi, durumu kötü olan, özensiz giyinen, dağınık, dikkatsiz, sorumluluk anlayışı eksik, utangaç, şüpheli, kuralcı.

Okul yöneticilerine göre yıldırmaya neden olan mağdurun kişilik özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır;

1. Olumlu özellikler. Neşeli, fedakar, özverili, onurlu, dürüst, özgüvenli, güvenilir, sabırlı, başarılı, mükemmeliyetçi, düzenli, disiplinli, duyarlı, sosyal, çalışkan, hoşgörülü, tecrübeli, açık sözlü, sorumluluk sahibi, hakkını savunan, çizgi ötesi.

2. Olumsuz özellikler

- a. Aktif olumsuz özellikler:** Kendini beğenmiş, yapmacık, duruma göre karakteri değişen, bencil, yağcılık yapan, saygısız, sinirli, inatçı, saldırgan, anlayışsız, geveze, asi, kırıcı bir üslubu olan, ukala, çıkarıcı, kendini olduğundan farklı gösteren, ne olduğunun farkında olmayan.
- b. Pasif olumsuz özellikler:** Duygusal, alıngan, sessiz, pasif, anti sosyal, sadece karşı cinsle iletişim kuran, kuralcı.

Yukarıda sıralanan özellikler, özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin algılarına göre yıldırmaı tetikleyici kabul edilen kişilik özellikleridir. Bu özellikler incelendiğinde, yıldırmaı tetikleyici belirli bir kişilik özelliğinden bahsetmek mümkün olamamaktadır. Buna göre herhangi bir kişilik özelliği herhangi bir örgütte / okulda, çalışanlar arasında, olumlu kabul edilirken, başka bir örgütte olumsuz kabul edilebilir. Örneğin açık sözlü biri, demokratik liderlik biçimi sergilenen bir okulda ve açık iletişim tarzını benimseyen meslektaşlar arasında olumlu bir özellik sayılır ve her şey yolunda gider. Bunun tersi durumda ise kişinin “açık sözlü” olması çevresinde rahatsızlık yaratabilir ve kişinin yıldırılma sürecini tetikleyebilir. Sonuç olarak Zapf’ın (1991, 71) da belirttiği gibi, yıldırma birden fazla nedenin etkileşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Belirli bir kişisel özellik bir örgütte sorun yaratmazken başka bir örgüt yapısı içinde yıldırmaı neden olabilmektedir.

Örnek Olaylar

Olay 1. Öğretmen, meslektaşları tarafından yıldırılmış. “Yıldırma sürecinde kendimi çok kötü hissettim. Durumu işime ve evime yansıtmamaya çalıştım. Ama moralim bozuldu ve inanılmaz şoka girdim. Kurban olduğunuzu hissettiğinizde kendinize güveniniz de kalmıyor”.

Olay 2. Öğretmen. “Zümre meslektaşım işbirliği yapmadı, toplum içinde kışkırtıcı davrandı, saygısız hitaplarda bulundu, sözlerime güvensizlik sergiledi. Beni sürekli aşağılamaya çalıştı, yapmadığım olaylarla suçladı”.



Olay 3. Anaokulu öğretmeni, 24 yaşında, 1 yıl deneyimli, bayan, evli. “Okula benden bir gün sonra geldi ve anasınıfı bölümündeki büyük sınıfı aldığını ve kendisine küçük sınıfın kaldığını görünce bozuldu ama belli etmedi. Kısa sürede arkamdan stajyerlerin yanında konuşmaya başladı. Kızlar bazen onun söylediklerini ağızlarından kaçınıyorlar veya ben onlar konuşurken yanlarına gidince susuşları onları ele veriyordu..

..Okulda yapılan günlük planları ben yapıyordum ve ona hazırlı veriyordum. Herkes yaptığım planlardan memnundu. O da bana öyle söylüyordu müteşekkiri görünüyordu. Ama velilerin yanındayken planların çocuklara bir şey vermediğini zaten hiç uygun olmadığını vb. söyleyip benim yaptıklarını yiyor ve herkesin içinde küçük düşürmeye çalışıyordu. Hatta benim velimle görüşüyor ve arkamdan onu başırsız bir öğretmen olduğum konusunda dolduruyordu..

..Aşçının yemeklerini beğenmiyordu. Bir gün onunla bunu aşçıya onu üzmeden söylemek konusunda anlaştık. O ne yaptı? Ben konuşmaya başlayınca yemeklerden çok memnun olduğunu ve benim sorun çıkarmak istediğimi söyledi. O günden beri de aşçı ondan yana. Mutfağa gizli konuşmalar yapmaya başladılar. Ben ya da benim stajyerlerim mutfağa girince hemen konu değişiyordu..

..Bir gün sınıfa alınan dergilerin paralarını toplama konusunda kendisiyle konuşmak istediğimde bana ‘şimdi konuşmak istemiyorum’ bağırdı. Şaşırtıcı yani hiç bir şey yokken birden bağırıp öfkeyle çıkışması.. Benim stajyerimle geçinememeye başladı ve bana dert yandı. ‘bunun üzerine onları yüzleştirdim. Yine memnun olmadı tabii. Benden daha fazla yüz çevirdi..

..Bir gün, ortak planımız olan çocukları sinemaya götürme konusunda konuşmak istedim. Yanımızda bir kaç veli vardı ve o ‘sinema yarasızdır, çocukları götürmemize hiç gerek yok’ diyerek beni küçük düşürdü. Öğretmenler odasında arkamdan öğretmen arkadaşları doldurmaya başladı ve öğretmenlerden bazıları benimle eskisi gibi konuşmamaya başladılar..

..Bir veli toplantısında bile arkamdan konuşmuş. Beni velilerine şikayet etmiş. Onun veli toplantısından sonra bir velisi bana geldi ve ‘siz bizim çocuklarımıza bakmıyorsunuz, niye bir tek kendi sınıfınıza eğitim veriyorsunuz ve X öğretmeni eziyorsunuz sürekli’ dedi. Tabii ben şok oldum. Bu kadar olur yani.. Bir de yan sınıfa ders vereceğim,

“çünkü öğretmenleri yetersiz ama bu bile benim suçummuş gibi gösterilebiliyor!”.

Olay 1, 2 ve 3’te meslektaşları tarafından yıldırlan öğretmenlerin yaşadıkları olaylar yer almaktadır. Olay 1’e göre kişi yıldırma için kurban seçildiğini fark ettiğinde neye uğradığını şaşırıyor. Böyle bir duruma düştüğü için kendinden şüphelenmeye başlıyor ve kendine olan güvenin kaybediyor. Kişi kendine olan güvenini bir kez kaybetmeye başladığında ise onun iş yaşamı da sosyal hayatı da bundan etkilenmeye başlayacaktır. Cassitto (2003, 21), Rayner (1997, 178) ve Randall, (2001, 20) da çalışmalarında, yıldırma sonucunda mağdurun, yaşamın her alanında, kendine olan güvenini kaybettiğini, bunun sonucunda da yaşam kalitesinin zarar gördüğünü belirtir. Çünkü kişi bir kez yıldırma sürecine girdiğinde şaşkınlaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlmaktadır.

Olay 2’de mağdur saldırgan sayfa 89’da yer alan yıldırıcı davranışlardan bir kaçını yaşadığını belirtmektedir. Olay 3’te ise saldırganın hedef seçtiği meslektaşını yıldırma konusunda ne kadar ileri gidebileceğini görmekteyiz. Ancak olay 3’te, saldırganın başarırlı olmasında biraz da çevrenin etkisi olduğu görülmektedir. Çünkü bilinçli veli, öğretmenin sınıfından sorumlu olduğunu bilmesi gerekir. Kendi sınıfının başarısızlığını başka bir sınıfın öğretmenine yükleyen bir öğretmene destek olmak akılcı bir davranış biçimi değildir. Kültürel ortamın çok gelişmemiş olduğu böyle bölgelerde yıldırıcı saldırganların ‘daha fazla saldırgan’ olabileceği düşünülmektedir. Çünkü ortam saldırganı desteklemekte, mağduru daha da ezmektedir. Veliler eğitimi sisteminde örgüt iklimini oluşturan değil, çevre faktörü olarak ele alınırlar. Ancak öğretmenin onlarla neredeyse öğrencileri kadar yüz yüze olduğu düşünüldüğünde, velileri okul kültürünün bir parçası kabul edebiliriz. Bu durumda yıldırma ile örgüt ilişkilerini inceleyen Zapf (1999, 71- 75), Vartia (1996, 212). ve Einarsen’ın (1999, 23-24) belirttiği gibi, okulun, velilerin saldırganı verdiği destek ile daha da kötüleşen iklimi saldırganı daha güçlü yaparken, hedef seçileni yıldırır.

Olay 4. Sınıf öğretmeni, bayan, 30 yaşında, lisans mezunu, 6-10 yıl deneyimli, evli. “Bir velim iki senedir yaptığım en masum ve iyi niyetli davranışları bile dedikodu şeklinde, tamamen tersiyle her yerde



anlatıyor. Ona kendimi anlatamıyorum. Sorularını, açıklıyorum ama inanmıyor. Ondan sürekli 'hayır sen benim kafamda canlandırdığım gibisin' mesajını alıyorum. Çocuğunu çok seviyorum buna da inanmıyor. Çocuğun beni sevdiğine de inanmıyor. Bana karşı kamuoyu oluşturmaya çalışıyor. Bazen bir iki kişi onu destekliyor veya öyle görünüyor. Duygusal yönden yıpranıyorum. Kendimi ispatlamaya çalışmak istemiyorum. Kadın (veli) bunun günah, ayıp, çocukça olduğunu bilmesine rağmen, benim hakkımda bunları yapmaya devam ediyor”.

Olay 4'te de öğretmenlerin veliler tarafından yıldırması görülmektedir. Eğitimcilerin yaşadıkları yıldırmaı irdeleyen O'Conner (2004, 3) velilerin öğretmenleri eleştirerek, aşağılayarak, haklarında mantıklı olmayan şikâyetlerde bulunarak, dedikodu yaparak yıldırıldıklarını ortaya koymaktadır. Buna göre velilerin diğer kültürlerde de öğretmenleri benzer biçimde yıldırıldıklarını söyleyebiliriz. Ancak kesin bir yargıya varmak için daha fazla araştırmaya gerek vardır.

Olay 5. Yabancı dil / Fransızca öğretmeni, erkek, evli, 48 yaşında, lisans mezunu. “1980 yılında kapıyı çalmadan girdiğimde okul müdürü tarafından azarlandım. ‘Dışarı çık, kapıyı çal ve içeri öyle gir’ dedi. Tıpkı bir öğrenci muamelesi gördüm. Bu olayı mesleğimin ilk yılında yaşadım. Bugün 25 yıllık öğretmenim, ama bunu hala unutmadım. Saldırған şu an bakanlık müfettişi”.

Olay 5'te öğretmenin anlattığı olay, meslek hayatında bir kez yaşanmış. Ancak bu olay öğretmeni öylesine yıldırılmış ki söz konusu okul yöneticisi ile olan tüm ilişkisini bu etki ile sürdürdüğünü belirtmiştir. Hatta o kadar etkilenmiş ki kendini böylesine yıldırان saldırғанı, aradan 25 yıl geçmiş olmasına rağmen nerede görev yaptığını bilecek kadar, mesleki bakımdan takip etmiştir.

Olay 5, yıldırmanın özelliklerinin belirlenmesinde yazarların çeliştikleri süre boyutunu vurgulaması bakımından önemlidir. Her ne kadar Leymann (1996, 168), Einarsen ve Skogstad (1996, 187) gibi yazarlar bir davranışı yıldırıcı olarak nitelemek için onun tekrarlanması gerektiğini vurgulasalar da Adams (1992) ve Randall'ın (1997) (Akt: Cowie ve diğerleri, 2002, 35) savunduğu gibi, bir kez karşılaşılmasındaki yıldırıcı gücü bakımından, bir davranış yıldırıcı kabul edilebilir. Olay 5'te, kişi 25 yıllık meslek hayatında, yaşadığı

olayı unutamamış ve mesleki hayatına (belki de tüm yaşam biçimine) bu davranışın üzerindeki etkisi ile devam etmiştir.

Olay 6. Özel okulda sınıf öğretmeni, kadın, yaş 24, lisans mezunu, evli, 1-5 yıl deneyimli. *“Okul dışındaki özel hayatımın unutulması ve tüm enerjimin eğitim öğretime yöneltilmesi konusunda sürekli baskı gördüm. Bunun nedeni, genç yaşta göreve başladığım okulun bulunduğu ilde popüler okullardan biri olmasıdır. Beni tanımadan sürekli azarlamaları beni çok incitmiştir. O dönem hayatımın hatırlamak istemediğim zaman dilimlerinden biridir. O okuldan ayrılarak sorunu çözdüğüme inanıyorum”.*

Olay 6’da yıldırılan öğretmen, bu duruma çalıştığı okuldan ayrılacak çözüm bulmuştur. Öğretmen okulda kendisine değer verilmediğini, saygı gösterilmediğini belirtmektedir. Okul yöneticileri tarafından sürekli azarlanması, onu çalıştığı ortamı terk etmeye yöneltmiştir. Öğretmenin ifadesine göre, yıldırma sürecinde mesleğinin ilk yılında olması, onun okulu terk etmesinde önemli bir etken olmuştur. Öğretmen, mesleğinin başında olması nedeniyle, başka bir özel okulda da rahatlıkla iş bulabileceğini düşünmüştür. Onun için kaybedecek fazla bir şey olmadığından ‘yol yakinken’ çalıştığı okulu terk etmeyi seçmiştir.

Olay 7. Özel okulda, rehber öğretmen, bayan, mesleğinin ilk yılı, bekâr. *“Mesleğimin ilk yılında kolejde yaşadım yıldırma. Yöneticiler tarafından yıldırıldım. Kişiye özel yapılan saldırılar. Sadece bana karşı da değil. Akademik geçmişimin olması, yöneticilerce alaya alınırdı. ‘Akademik kariyer de neymiş. Ben böyle kişileri ister burada tutarım ister buradan atarım’ ifadesiyle aşağılardı. Öğretmenler toplantısında bana bu şekilde bire bir saldırırlardı. İşime sürekli müdahale ederlerdi. Psikolojik danışma gizli olması gerekirken, onlar bizi kapının camlı bölümünden kontrol ederlerdi. Hatta içeride görüşme varken kapının açık kalması istenirdi. Odanın düzenine karıştırlardı. Odamdaki kişisel eşyalarım karıştırlardı. Her şeyi kontrol ederlerdi..*

..Başka bir arkadaşımın iki ay içinde psikolojik sağlığı zedelendi ve işten ayrıldı. O benim kadar dayanamadı... Öğretmenlerin özel hayatı sorgulanırdı. Yöneticiler ve öğretmenler hafta sonu bir araya gelirlerdi. Ama ben bunlardan uzak tutuldum. Yöneticiye ne kadar boyun eğerseniz, onların toplantılarına katılmaya o kadar hak kazanırsınız. Onlarla yakınlaşmak için çaba harcamam istendi. Mesela



kahve yaparak onlara götürmem ve 'buyurun size kahve getirdim' diyerek ikram etmem bekleniyordu..

..Görev gereği, kendimize ait bir odada çalışıyoruz. Ama bu oda da yaşananlar ilgi çekiyordu. Öğretmenler arasında yaşanan sorunlardan ve yöneticilerin tavırlarından dolayı okul çok gergindi. Bir öğretmen odamda benimle sorununu paylaşınca yöneticiler beni uyardılar; öğretmenler ile odamda bire bir görüşmemi istemediklerini söylediler. Yöneticiler sürekli tehdit edici davrandılar. Stajyer öğretmenlere daha kötü davranıyorlardı. Örneğin nöbetteyken oturmak yasaktı; nöbetçi öğretmen sürekli ayakta duracaktı..

..Kapımız sürekli dinleniyordu. Sürekli denetleniyorduk ve korkuyorduk. Kovulma korkusu da vardı. Onların istediği gibi davranmadığımız veya olmadığımız için bize böyle davranıldı. Uyumsuz olduğumuz söylendi. Diğerleri gibi yöneticilere yaranmaya çalışmamız beklenildi. Yöneticilerin her dediğini onaylamam, arada pohpohlamam istendi. Velilerle görüşmem engellendi. Yöneticiler, veli görüşmesinden önce kendilerinden izin almamı istedi.. Öğretmenlere hafta sonu okula uğrama zorunluluğu getirildi. Yapılan bir şey yoktu, sadece sohbet ediyorlardı..

..Okul vakıf okuluydu ama vakıf yöneticilerinin bunlardan haberdar olduğunu sanmıyorum. Yıldırma mağdurü dört kişiydik. Vakaf yöneticilerine gittik, ayrılmadan önce durumu anlattık. Vakaf o zaman bir şey yapmadı. Ancak, biz işten ayrıldıktan bir süre sonra bu yöneticiler okuldan kovuldu. Ama geçen süreçte, başka öğretmenler de yıldırdıldı..

..Zümre başkanı öğretmenler, yöneticiler tarafından onay gördükçe, kendilerini ayrıcalıklı hissetmeye başladılar ve daha önce bana yakinken, benden uzaklaşmaya ve beni uyarmaya başladılar. Yöneticilere yakın olmam gerektiğini ima etmeye başladılar... Toplantılarda yöneticiler konuşur ve konuşmaları bitince toplantı bitmiş sayılırdı. Toplantılarda öğretmenlerin konuşma hakkı yoktu..

..Öğrencilerin bana getirdikleri sorunları yöneticilerle paylaşmam istendi. Okul yöneticileri, okulda öğrenci ile ilgili bir sorun olduğunda, veliyi çağırır ve odalarında mahkeme kurarlardı. Hem öğrenciyi hem de veliyi rencide edecek biçimde sorgularlardı. Buna izin vermeyen veliler çocuklarını okuldan aldılar..

..Manevi baskı hepsine bedeldi. Yönetici odaya her girdiğinde ayağa kalkmamız gerekirdi. Sağlık sorunlarımızı hafta sonu halletmemiz istenirdi. Hayatımın en kötü bir yılını geçirdim. Güçlü durmaya çalıştım. Okulda güçlü görünmeye çalışıyordum. Ama akşam eve gelince ağlıyordum. Öğretmenlere karşı güvenim sarsıldı. Okulda çoğunlukla emekli, yaşını almış öğretmenler çalışıyordu. Onların o ortamda, bu koşullarda çalışması, her şeye boyun eğmesi beni hayal kırıklığına uğrattı. Mutsuz oldum ve suçluluk hissettim. 'Ben niye buradayım ve bu insanlara niye katlanıyorum?' diye kendimi suçluyordum. Ama stajyerlik için buradaydım. Bir yıl sonunda stajyerlik hakkımı da vermediler ve ben oradan bir yılın sonunda ayrıldım..

..Kendi aramızda konuşarak rahatlamaya çalışıyorduk. Belli zamanlarda arkadaşlarla dışarda buluşarak konuşuyorduk. Birbirimize olayları anlatıp paylaşıyorduk. Biraz daha güçlü olabilirdim diye düşünüyorum şimdi. İnsan o duruma kapılıyor, nutku tutuluyor öyle zamanlarda. Bana müdahale edildiğinde cevap veremiyordum. Şimdi bunun suçluluğunu duyuyorum. Keşke o zamanlar cevap verebilseydim diyorum. O zaman güçlü değildim. O zaman korkuyordum. Acaba hata bende mi diyordum. Hatayı kendimde arıyordum. Susuyordum. İnsanları görünce bir şey yapmaya veya söylemeye korkuyordum. Artık gözüüm hiçbir şey görmeyecek duruma gelince oradan ayrıldım. Evimi kapatıp ailemin yanına dönmeyi bile düşündüm. Akşamları ağladım ve alt komşum ağlama sesimi duyup gelirdi. Depresyona girmiştım, hiçbir şeyden zevk almıyordum. İşe giderken ayaklarım geri gidiyordu ve 'lanet olsun' diyordum..

..Bize çay servisi yoktu. Yönetici odasına çağırdığında oturmaınıza da izin verilmezdi. Bizi, ayakta sanık halinde sorgulardı. her şeyimize karışıyorlardı. Telefon geldiğinde kiminle konuştuğümü öğrenmek isterdi. Sekretere kiminle konuştuğumu sorardı. Hayatımı sürekli gözlem altında tutmak istiyordu..

..Daha sonra yeni bir işe girdiğimde, ilk yılımı şükrederek geçirdim. İyi ki buradayım dedim. Daha önce de araştırma görevliliği de yapmıştım. Başka yerlerde de çalışmıştım. Ama hayatımda hiç böyle muamele görmedim. Bana orada değer vermediler. 'Acaba beni mi sevmediler' diye düşündüm. Ama onların kişiliği gereği böyle davrandıklarını sanıyorum. Kişilik sorunları olduğunu düşünüyorum. Kendi başlarındayken çok mutsuz oldukları başkaları tarafından da gözlen-



miş. Ama başkalarının yanında güler yüzlü, çok mutlu davranıyorlar. Aile hayatları ve çocukları yok. Bu da öğrencileri anlamalarını güçleştiriyor. Çok katıydı öğrencilere karşı. Mahkeme kurup yargılıyorlardı..

..Herkes mutsuzdu. Bir gerginlik vardı. Biri ile konuşurken, şimdi konuşurken görürler mi? Ne derler? Gören olur mu? Ne yapayım, ne hakkında konuşayım gibi sürekli bir kontrol korkusu vardı. Yan odaya geçerken veya WC ye giderken, 'ya koridorda karşılaşırsak, ne yaparım, selam vereyim mi verneyeyim mi' diye düşünerek sürekli kaygı ve korku duyuyordum..

..Okulda yaptığım problem tarama çalışması sonucu, en büyük problem okul ile ilgili çıktı. Raporu müdüre sunduğumda, müdür raporun sonuçlarını değiştirmemi istedi. Müdür, iş ile ilgili sorumlulukları hiçbir zaman bana vermedi. İşlerimi bilgisayar ile yapmamı istediği halde bana bir bilgisayar vermedi. Okula yeni bilgisayar geldiğinde ise onları başkalarına verdi. Buna rağmen toplantı tutanaklarını bile bana yazdırdı. Bu tutanakları öğrenci laboratuvarındaki bilgisayarlarda yazmamı istedi. İş yüküm hep fazla oldu. Bir sınıfım olsaydı belki bu kadar üzerime gelmezdi. Ama idari görevlerim vardı..

..Müdür, öğrencilerin bana getirdikleri sorunları kendisine bildirmemi isterdi. Durumumu görenler bana fazla dürüst davrandığımı, suçumun yöneticilerin istediği gibi davranmamam olduğunu söylediler. Sorunlarımı çözmede yalnız bırakıldım. Bu durumla başa çıkma da daha güçlü olmalıydım. Ama gücüm yoktu. Şimdi daha katıyım. Artık kimseyi işime karıştırmıyorum. İş hayatımda insanlara güvenmemeye, onlardan uzak durmaya başladım”.

Olay 7’de öğretmen, mesleğinin ilk yılında, bir özel okulda çalıştığını ve yöneticiler tarafından yıldırıldığını belirtmektedir. Olay 7’de yöneticilerin göstermiş olduğu yıldırıcı davranışlar, diğer araştırmalarla da benzerlik göstermektedir. Bazı araştırmalar (Dick, Wagner, 2001, 247, Hoel ve arkadaşları, 2004, 380) okul yöneticilerinin öğretmenlere ‘yokmuş’ gibi davranarak, onlardan düzeyinin veya becerisinin altında iş isteyerek, onları göz ardı ederek yıldırıldıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca okul yöneticilerinin gelen telefonlardan haberdar olmak istemeleri, oda düzenine karışmaları, sağlık izinlerini bile reddetmeleri, okuldaki iletişimi engellemeleri, öğretmenden bilgi saklamaları, hakaret etmeleri, saldırganca ve

onur kırıcı konuşmaları literatürde yer alan araştırmaların (Rayner, 1997, 178, Einarsen, Skogstad, 1996, 186, Einarsen, 2000, 379 gibi) sonuçları ile uyumluluk göstermektedir.

Ayrıca olay 7’de öğretmenin yıldırma mağduru olmasından dolayı kendini sorgulaması, Randall’ın (2001, 20), mağdurun kendini “neden ben?” “bende yanlış olan ne?” biçiminde analiz etmeye çalıştığı görüşünü destekler niteliktedir.

Olay 8. Müdür, yıldırma mağduru, Erkek, Yaş; 47, Kıdem; 25 yıl. Okula müdür olarak atanır. Saldırganlar; okulu önceden vekil olarak yöneten müdür yardımcısı ile diğer üç müdür yardımcısıdır. Müdür herhangi bir yardımcısı ile konuşurken, diğer üç yardımcı arkadaşlarına destek olmak için hemen konuşma mahalline gelir; birbirlerini müdüre karşı hiç yalnız bırakmazlar. Müdürün odasına kapıyı vurmadan girerler. Müdürün onlara yakınlaşma çabaları cevapsız kalır. Örneğin, müdür öğle saatinde yemek teklifi yapar, ama yardımcıları aç olmadıklarını belirterek teklifi reddeder. Ancak tekliften çok kısa bir süre sonra kendi aralarında yemeğe çıkarlar. Müdürün verdiği selamı yarım ağızla alırlar. Müdürü küçük düşürmeye çalışırlar. Örneğin İstiklal Marşı töreninde müdür konuşacağı sırada mikrofونun sesini kapatırlar. Biri ile konuşurken müdüre laf işittirirler. Müdürü öğretmenlere kötülerler. Müdür hakkında dedikodu yaparlar. Velileri müdüre karşı kışkırtıp, onların müdüre kızmak için okula gelmelerini sağlarlar.

Olay 8’de okul müdürünün astları tarafından yıldırılmaya çalışılması söz konusudur. Astları tarafından yıldırmaya maruz kalan yöneticiler de bulunmaktadır. Ancak bu olaylar fazlaca ortaya çıkmış değildir (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 217). Olay 8’de, müdürün okula yeni gelmiş olması ve öncesinde okul müdür yardımcılarının birinin vekil olarak yönetiyor olmasının büyük etkisi olduğu düşünülmektedir. Yıldırma mağduru, bulunduğu okulda en üst düzeyde olmasına rağmen, yeni gelmiş olmasından dolayı, kendini çevresine yani öğretmenlere, öğrencilere ve velilere kabul ettirme sürecine ihtiyaç duymaktadır. Astları, okulda ve çevresinde önceden bulunuyor olmanın getirdiği avantajı kullanmak istemişler ve müdürü okula gelir gelmez yıldırmaya çalışmışlardır. Ancak okul müdürü deneyimli ve kendine güvenen biri olduğundan, bu kişilerle başa çıkmada başarılı olabilmektedir. Bu olayda asıl saldırgan, oku-



lu öncesinde vekil olarak yöneten yardımcısıdır. Bu kişi diğer üç müdür yardımcısını da etkilemiştir. Okul müdürü, yıldırma süreci içinde, söz konusu dört yardımcısından birini yanına çekmeyi başaramamıştır. Sonrasında asıl saldırgan olan yardımcısının başka bir okula gitmesini sağlayarak yıldırma sürecini sona erdirebilmiştir.

Yıldırma mağduru ya saldırgan(lar)dan daha düşük bir pozisyonudadır veya yıldırma sürecinde kendini savunamayacağı bir konuma itilir. Saldırganlar genelde örgüt içinde güçlü konumdadır (Einarsen, 2000, 384). Olay 8'de de güç dengesizliği söz konusudur. Ancak bu olayda güç dengesizliği saldırganı destekleyici değil, mağdurun lehinedir. Mağdur müdür, bu güç dengesizliği sayesinde, kendini yıldırmaya çalışan yardımcısını okulundan uzaklaştırarak yıldırma sürecine son verebilmiştir.

Olay 9. Müdür yardımcısı, bayan, yaş; 34, kıdemi; 15 yıl, gözlemci. Müdür okula yeni gelir. Bazı öğretmenlere yıl boyunca hiç girmedeği halde, yıldırma için kurban seçtiği öğretmenlere her hafta ders denetlemeye gider. Siyasi görüşe göre ayrımcılık yapar. Hedef olarak belirlediği öğretmenlere gün içindeki üç dersin ikisini sabaha, birini de en son saate koyar. Onlara sevk vermez, yardımcılarının vermesini de engeller. Kurullarda bu öğretmenlere söz hakkı vermez, verse de sözlerini kısa keser. Kurullarda hedef aldığı öğretmenlere meslektaşlarının yanında hakaret eder ve rencide edici sözler söyler. Okulda çalışan idari memurların da mağdur öğretmenlerle konuşmalarını engeller. Onları bu öğretmenlerle konuştukları durumda sicillerini kötü doldurmakla tehdit eder. Mağdur öğretmenlerin mecburi işlerini yaparken de bunu, beden dili ile iletişimi reddederek yapar. Örneğin, bir yazı imzalanacaksa yüzüne bakmadan imzalayıp, yüzüne atar gibi kağıdı verir. Mağdur öğretmenler yokmuş gibi davranır. Onların yaptığı işlere sürekli kusur bulur. Mağdur bir öğretmenin yazdığı bir yazıyı onu bıktırıcaya kadar değiştirir. Tek tek hata arar. Mağdur öğretmenlerin yüzüne bağırır. Eğitim öğretim döneminin son haftası ders yapılmadığı halde, mağdur öğretmenlere ders denetlemeye girer. Ders olmadığı için de denetim raporunu olumsuz yazarak işleme koyar. Mağdur öğretmene gelen faksı, öğretmen okulda değil bahanesi ile kabul etmez. Faks okula çekilemez. Mağdur öğretmene gelen telefonları haber vermez, öğretmen okulda olduğu halde, okulda ol-



madığını söyleyerek telefona çağırılmaz. Sürekli dedikodularını yapar. Mağdur öğretmen ücret almasın diye ona eğitsel kol vermez (eğitsel kol çalışmaları ücretli yapıyor).

Olay 9’da okul müdürü yıldırma bir yönetim biçimi olarak kullanmaktadır ve başka bir bölge okulundan ‘sürgün’ gönderilmiştir. Müdür bu okula gelir gelmez yıldırma sürecine başlamıştır. Okul müdürlerinin yıldırma bir yöntem olarak uyguladığı O’Conner (2004, 2-3) tarafından da gözlenmiştir.

Olay 10. Müdür yardımcısı, erkek, yaş 37, lisans mezunu, 11-15 yıl deneyimli, evli, okul yöneticisi tarafından yıldırlanmış. *“2002-2003 yılında yıldırma mağduru oldum. Ancak kendimi yazarlık alanında ispatladığım için şu anda rahatlamış bulunuyorum. Çünkü hazırladığım kitap bir yayınevi tarafından yayımlandı. Böylece düşüncelerim ve duygularım sağlamlaştı, kendime güvenim arttı”.*

EVLN modeline göre mağdurlarının yıldırıcı davranışlarla başa çıkmada kullandığı yöntemlerden biri de ‘göz ardı etme’ yani iş ile ilgili olmayan konulara yönelmedir (Cooper ve Withney, 1989, Akt: Niedl, 1996, 244). Olay 10’da de mağdur olan müdür yardımcısı göz ardı etme yöntemini uyguladığını belirtmektedir.

Olay 11. Müdür yardımcısı, branşı: Fransızca, lisans mezunu. *“Çok zekiyim ve yabancı dil biliyorum. Bundan dolayı yıldırma mağduru oldum. Ancak en pahalı giysileri giyerek, paramın gücüyle yandaş toplayarak saldırganlara karşı güçlü olmaya çalıştım. Ayrıca çok bilgili olmak amacıyla dil kurslarını bitirip birçok dil konuşarak saldırganlara fark atmanın iyi bir yöntem olduğunu düşünüyorum”.*

Olay 11’de yıldırmanın mağduru kendisinden kaynaklandığını iddia eden yazarlar ve bu araştırmada ortaya çıkan ‘yıldırma en çok mağdurdan kaynaklanan nedenlerde doğar’ sonucunu destekler nitelikte görülmektedir. Burada mağdur kendini diğerlerinden üstün görmekte ve bunu her fırsatta ortaya koymaya çalışmaktadır. Mağdur, sanki ‘gelin beni yıldırın’ der gibi hava içindedir.

Kaynakça

- Acar, F., Ayata, A., Varoğlu, D. (1999). **Cinsiyete dayalı ayrımcılık: Türkiye’de eğitim sektörü örneği**. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü. ISBN: 975-19-2328-X.
- Aktop, N. G. (2006). **Anadolu üniversitesi öğretim elemanlarının duygusal tacize ilişkin görüşleri ve deneyimleri**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler enstitüsü. Eskişehir.
- Balcı, A. (2000). **Öğretim elemanının iş stresi kuram ve uygulama**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.
- Balcı, A. (2000b). **Örgütsel sosyalleşme: Kuram strateji ve taktikler**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2000c). **Örgütsel gelişme: Kuram ve uygulama**. İkinci Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Baltaş, Acar (2002). Adı yeni konmuş bir olgu: İş yerinde yıldırma Activeline Gazetesi. No:30, Retrieved May 2006, Web: <http://www.makalem.com>.
- Baltaş, A., Baltaş Z. (1993). **Stres ve başa çıkma yolları**. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baruch, Y. (2005). Bullying on the net: Adverse behavior on e-mail and its impact. *Information & Management*, 42, (361-371). Retrieved November 22, 2005, Web: <http://www.sciencedirect.com>
- Başaran, İ. E. (2000). **Yönetim**. 3. Basım. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (1991). **Reframing organizations, artistry, choice, and leadership**. California: Jossey-Bass Inc.
- Cassito, M. G. (2003) Raising awareness of psychological harassment at work. Albany, NY, USA: World Health Organization. Retrieved September 8, 2005, Web: <http://site.ebrary.com/lib.gazi>
- Chappell, D. ve Martino, V. (1998). Violence at work. ILO, (1-9) Retrieved 22 November, 2005. Web: <http://www.ilo.org>
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P. K., Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression And Violent Behavior*. 7, (33-51). Retrieved November 22, 2005, Web: <http://www.ebscohost.com>.
- Coyne, I. ve diğerleri (2004). Workplace bullying in a group context. *British Journal of Guidance & Counselling*. Vol. 32 No.3. (301-317) Retrieved November 22, 2005, Web: <http://www.sciencedirect.com>.



- Crawford, N. (1997). Bullying at work: A psychoanalytic perspective. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol:7. (219-225). 42, (361-371).
- Çalışkan, O. (2005). **Turizm işletmelerinde çalışanlara yapılan yıldırma davranışları**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin. Retrieved May 8, 2006, Web: <http://www.anatoliajournal.com/turizmbulteni/ocak2006.htm>
- Çaydere, F. E. (1995). **3-6 yaş çocuklarına uygulanan disiplin yöntemleri**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Web: <http://yok.gov.tr>
- Çobanoğlu, Ş. (2005). **Mobbing. İş yerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri**. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliot, G. P. (2003). **Mobbing: İş yerinde duygusal incinme**. (Çev. Osman Cem Öner toy) İstanbul: Sistem Yayıncılık A.Ş.
- Demirel, İ. (2002). **İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin aldıkları disiplin cezalarının nedenleri**. İnönü Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dick, R., Wagner, U. (2001). Stres and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*. (71), 243- 259. Retrieved October 28, 2005, Web: <http://www.sciencedirect.com>
- Donenberg, R. (1999). Fully (bulletproof) vested employees. *Business Source Premier*. 9(94). Retrieved September 8, 2005, Web: <http://www.ebscohost.com>
- Drucker, P. F. (1994). **Yönetim görevleri, sorumlulukları, uygulamaları**. (Çev. Fatoş Dilber) Ankara: ODTÜ Basım İşleri ISBN – 975-429-063-6
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, Vol 20 (1-2), Retrieved September 8, 2005, Web: <http://www.ebscohost.com>.
- (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, Vol. 5, No. 4, 379-401. Retrieved October 22, 2005, Web: <http://www.ebscohost.com>
- Einarsen, S. ve Skodstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organisations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2). XXX Retrieved December 22, 2005, Web: <http://www.ebscohost.com>

- Eren, E. (2004). **Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi**. 8. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. ISBN: 975-295-314-X
- Ertürk, A. (2005). **Öğretmen ve okul yöneticilerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma davranışları**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Espelage, D. Swearer, S. (2003). Research on school bullying and victimization: What have we learned and where do we go from here? *School Psychology Review*. 32 (3). Retrieved October 22, 2005, **Web: <http://www.ebscohost.com>**.
- Griesser, M., Ekman, J. (2005). Nepotistic mobbing behaviour in the Siberian Jar, *perisoreus infaustus*. *Animal Behaviour*. 69, 345-352. Retrieved November 28, 2005, **Web: <http://www.ebscohost.com>**.
- Groeblinghoff, D.ve Becker, M. (1996). A case study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 277-294. Retrieved December 21, 2005, **Web: <http://www.ebscohost.com>**.
- Hoel, H. Faragher, B., Cooper, C. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol. 32, No.3. 367-387. Retrieved October 28, 2005, **Web: <http://www.sciencedirect.com>**.
- Hogh, A. Ve Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 485-495. Retricved October 22, 2005, **Web: <http://www.sciencedirect.com>**.
- Hubert, A. ve Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 415-424. Retrieved September 08, 2005, **<http://www.sciencedirect.com>**.
- ILO/ICN/WHO/PSI (2002). Workplace violence in the health sector. Framework guideleness for adressing workplace violence in the helath sector. Geneva. Retrieved November 22, 2005, **www.who.int/violence_injury_prevention/**
- Katz, D. Kahn, R.L. (1966). **The social psychology of organizations**. USA: Wiley international edition.
- Kepenekçi, Y.K., Çınkır, Ş. (2003). Öğrenciler arasında zorbalık. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 34, 236-253.
- Kundaklı, B. (2002). **İlköğretim okulu beşinci sınıf öğretmenlerinin cezayı tercih nedenleriyle ilgili tutumları**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.



- Kudielka, B., Kern, S. (2004) Cortisol day profiles in victims of mobbing: preliminary results of a first psychobiological field study. *Journal of psychosomatic research* 56, (149-150). Retrieved October 22, 2005, Web: <http://www.sciencedirect.com>
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184. Retrieved September 08, 2005, <http://www.ebscho.com>.
- Leymann, H. and Gustafsson, (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 251-275. <http://www.ebscho.com>
- Lewis, D. (2004). Bullying at work: the impact of shame among university and college lecturers. *British journal of guidance & counselling*. Vol. 32, No: 3. ISSN 1469 - 3534/online/04/030281-19
- Lunenburg, F. C. Ve Ornstein, A. C. (1996). **Educational administration concept and practices**. Second edition. USA: Wadsworth Publishing Company.
- Matthiesen, S. B. & Einarsen S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British journal of guidance & counselling*. Vol. 32, No: 3. 335-356. Retrieved October 28, 2005, Web: <http://www.sciencedirect.com>
- Morgan, G. (1991). **Images of organizations**. Sage publications. London.
- Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*. Nov.-Dec, 1-6, Retrieved October 28, 2005, Web: <http://www.sciencedirect.com>
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 239-249. Retrieved September 8, 2005, <http://www.ebscho.com>.
- O'Conner, H. (2004). Bullying staff in schools. 1-6. Retrieved September 8, 2005, <http://www.caitrin.mtx.net>.
- Öğülmüş, S. (2001). **Kişilerarası sorun çözme becerileri ve eğitimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özmen, A. (1995). **Disiplin cezaları ve lise öğrencilerinin uyum durumları arasındaki ilişki**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Palmer, J. (2000). Victims of the mob. Des moines business record. March, 12-14 Retrieved November 21, 2005, Web: <http://www.ebscho.com>.

- Pehlivan, İ. (2000). *İş yaşamında stres*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey. Vol.318, 227-232. Retrieved November 22, 2005, Web: <http://www.bmj.com>.
- Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*. Vol. 26, No 2, 368-376. Retrieved May 18, 2006, <http://www.ebscho.com>.
- (2001). Referant role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126 (1), 79-86. Retrieved December 21, 2005, Web: <http://www.ebscohost.com>.
- Randall, P. (2001). *Bullying in adulthood: Assessing the Bullies and Their Victims*. USA: Brunner - Routledge. Retrieved September 8, 2005, Web: <http://site.ebrary.com/lib.gazi>.
- Rayner, C. (1997). Bullying at work. After Andrea Adams. *Journal Of Community & Applied Social Psychology*. Vol. 7, 177-180, Retrieved October 22, 2005, Web: <http://www.ebscho.com>.
- Rayner, C, Sheehan, M. ve Barker, M. (1999). Theoretical approaches to the study of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20. No:1/2, 11-15. Retrieved May 18, 2005 Web: <http://www.ebscho.com>.
- Resch, M., Schubinski, M. (1996). Mobbing – Prevention and management in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 295-307. Retrieved October 22, 2005, Web: <http://www.sciencedirect.com>.
- Rosner, B. (2001). *İş yeri Gazileri. Yaralarınızı sarmanızı sağlayacak içgörüler*. İstanbul: Sistem Yayıncılık. Birinci basım. ISBN: 975-322-193-2.
- Rowshan, A. (2003). *Stres Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Schuster, B. (1996). Rejection, Exclusion, and harassment at work and in schools. *European psychologist*, 1 (4), (293-317) Retrieved October 22, 2005, Web: <http://www.sciencedirect.com>.
- Sheehan, M., Barker, M., Rayner, C. (1999). Applying strategies for dealing with workplace bullying. *International Journal of Manpower*. Vol. 20 no:1/2. 50-56 Retrieved November 21, 2005, Web: <http://www.ebscho.com>.
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Tutar, H. (2004). *İş yerinde psikolojik şiddet*. Platin yayınları.



- Vartia, M. (1996). The sources of bullying – Psychological work environment and organisational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (2), 203-214. Retrieved September 17, 2005, Web: <http://www.ebscho.com>.
- Waggoner, C. (2003). When does incivility turn into downright hurtful behavior teachers behaving badly. *American School Board Journal*. 29-31, Retrieved October 28, 2005, Web: <http://www.ebscho.com>.
- Westhues, K. (2004) **Administrative mobbing at the university of Toronto**. USA: Edwin Melen Pres.
- Yıldırım, S. (2001). **Zorbalık, aile ortamı ve popülerite arasındaki ilişkiler**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yücetürk, E. (Bilinmiyor) Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?. Retrieved May 21 2006 Web: <http://www.bilgiyonetimi.org>.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing /bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 70-85. Retrieved February 16, 2004, Web: <http://www.ebscho.com>.
- Zapf, D. Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2). 215-237 Retrieved February 16, 2004, Web: <http://www.ebscho.com>.
- Zapf, D. ve Gross C. (2001) Conflict Escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 497-522. Retrieved February 16, 2004. Web: <http://www.ebscho.com>.
- Zapf, D., Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice – an introduction. **European Journal of Work And Organizational Psychology**. 10 (4), 369-373. Retrieved February 16, 2004, Web: <http://www.ebscho.com>.
- <http://www.beyazperde.com/film/19>
- Okulda intihar. (22 Nisan 2006a). **Hürriyet**, s. 4.
- İki öğrencinin zorbalık araştırması. (19 Şubat, 2006b) **Hürriyet İK**, s.12.
- İş yerinde cinsel taciz. Haftanın konuğu. (12 Ocak 2005) CNBC-e.
- Türkiye’de zorbalık bir çalışma biçimi. (11 Mart 2005) CNBC-e.

Ekler

EK 1. 22 Nisan 2006 Hürriyet

Okulda intihar

Yaşar ANTER-Cavıt AKGÜN/MUĞLA, (DHA)

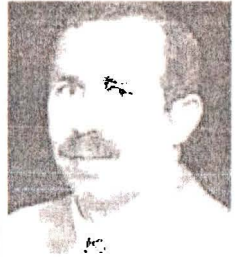
Muğla Üniversitesi Sağlık Meslek Yüksek Okulu eski Müdürü Yrd. Doç. Dr. Mursayettin Eksen, sözleşmesinin sona erdiği yazısını alınca okulun merdiven boşluğunda kendini astı. Öğrenciler yönetimi protesto etti.

MUĞLA Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu eski Müdürü Yrd. Doç. Dr. Mursayettin Eksen, okulda kendini asarak hayatına son verdi. 49 yaşındaki Eksen'in cesedi dün sabah merdiven boşluğunda okulun hizmetlileri tarafından bulundu. Eksen'in 3 gün önce sözleşmesinin devam etmeyeceğine dair rektörlük yazısı aldığı ve 2 gündür de evine uğramadığı belirtildi. Eksen, bıraktığı 2 sayfalık mektupta üniversitede hak etmediği davranışlara maruz bırakıldığını, görev süresinin uzatılmadığını ve küçük düşürüldüğünü, yönetim tarafından doçentlik hakkının verilmediğini belirttiği öne sürüldü.

Eksen'in ölümüyle ilgili açıklama yapan Rektör Prof. Dr. Şener Oktik ile bazı öğrenciler ve bir profesör arasında sert tartışmalar yaşandı. Okul içine alınmayan öğrenciler hocalarının cenazesi ambulansa alınırken alkışlarla okul bahçesinde yürüyerek tepkilerini dile getirdi. Öğrenciler okul girişinden ayrılmadı.



Eksen'in cenazesi dün memleketi Yatağan'ın Turgut Belde-si'nde toprağa verildi. Cenaze törenine Valli Temel Koçaklar ve Rektör Prof. Dr. Şener Oktik, Eksen'in öğrencileri, öğretim üyesi ve görevlisi arkadaşları ile yaklaşık 1500 kişilik kalabalık topluluk katıldı. Eksen'in arkadaşları Prof. Dr. Mansur Harmandar ve Dr. Selçuk Özdağ, cenazede MÜ yönetimini suçlayarak şöyle dediler: "Görevden alındıktan sonra baskılara maruz kaldı. Son olarak görev süresi uzatılmadı. Eksen, bunu kendisine yedirememiş, çok ağırına gitmişti. Ona rektörlük tarafından ders verilmediği gibi tuvaletin yanında küçük bir odaya sıkıştırılıp görev yapması isteniyordu. Eksen bu baskıların ilk kurbanıdır" dediler.





EK 2. Mobbing Ölçeği

Yıldırıcı Davranışlar	Gerçekleşme Sıklığı				
	Hiç	Nadiren	Ara sıra	Çoğu kez	Her zaman
1. Örgüt etkinliklerinde aktif görevler almasının engellenmesi					
2. Kişisel ve mesleki gelişim sağlayabilecek etkinliklere katılmasına izin verilmemesi					
3. Sözünün kesilmesi					
4. Başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması					
5. Yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi					
6. Mağdurun başarılarının küçümsenmesi					
7. Telefonla gereksiz yere veya kasıtlı aranarak rahatsız edilmesi					
8. Sözle tehdit edilmesi					
9. Yazılı tehditlerde bulunulması					
10. Jestler, bakışlar ve imalar yoluyla, iletişim kurmasının engellenmesi					
11. Gelen telefonların haber verilmemesi gibi, başkalarının kendisine ulaşmasının engellenmesi					
12. Kendisiyle konuşulmaması					
13. Yönetici ile görüşmesinin engellenmesi					
14. Serbest ortamlarda (yemekhane gibi) yanına kimsenin oturmaması					
15. Meslektaşlarıyla iletişim kurmasının engellenmesi					
16. Ortama girdiğinde konuşmanın kesilmesi veya konunun değiştirilmesi					
17. İş dışı toplantı veya sosyal faaliyetlerden dışlanması					
18. Herhangi bir ortamda “yokmuş” gibi davranılması					
19. Öz güvenini veya itibarını olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması					
20. Çabalarının yağcılık, kıyakçılık olarak değerlendirilmesi					



21. İşle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması					
22. Verilen görevlerde kendisine güvenilmeyerek, işin her aşamasının takip edilmesi					
23. İftira atılması					
24. Hakkında dedikodu çıkarılması					
25. Güvenilmez olduğunun ima edilmesi.					
26. Kendisinin bulunmadığı ortamlarda başkalarına kötülenmesi					
27. Başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulması					
28. Eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulması					
29. Onur kırıcı isimlerle/lakapla anılması					
30. Özel yaşamıyla alay edilmesi					
31. Doğum yeri/bölgesi ile alay edilmesi					
32. Onur kırıcı şakalar yapılması					
33. Başkalarının önünde gülünç duruma düşürülmeye çalışılması					
34. Aptal konumuna düşürülmeye çalışılması					
35. Kurumda alınan ve hoş gitmeyen kararların sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmesi					
36. Psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılması					
37. Psikiyatrik tedavi alma ihtiyacı hissettirilmesi					
38. Tutarsız olmakla suçlanması					
39. Bir özürüyle alay edilmesi					
40. Yürüyüşünün, jestlerinin veya sesinin taklit edilmesi					
41. Dini görüşünün/inancının hafife alınması					
42. Siyasi görüşüyle ilgili imada bulunulması					
43. Cinsel imalar yapılması					
44. Rızası olmadığını bile bile cinsel teklifler yapılması					
45. Cinsel içerikli şakalar yapılması					
46. Cinsel içerikli (elle dokunma vb) hareketler yapılması					
47. Disiplin kurallarının uygulanmasında aleyhine ayrımcılık yapılması					
48. Geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılması					



49. Başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi					
50. Verilen görevler için gerçekçi olmayan bitirme süresi verilmesi					
51. Başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksek işlerde görevlendirilmesi					
52. Verilen görevin haber verilmeden değiştirilmesi veya geri alınması					
53. Aşırı iş yükü altına sokulması					
54. Fiziksel şiddet tehditleri edilmesi					
55. Mali yük getirecek biçimde eşyalarına, arabasına vs. zarar verilmesi					
56. Bulunduğu ortamın fiziksel olarak (sigara dumanı vb) rahatsız edici hale getirilmesi					
57. Gözünü korkutma amacıyla hafif şiddet uygulanması					
58. Geçerken kendisine fiziksel olarak çarpılması ve olayın kazara olduğu izlenimi verilmesi					
59. Herhangi bir yerine fiziksel yönden zarar verilmesi					

Çalışanın örgüt içindeki başarısı, çalıştığı ekipteki uyumuna bağlıdır. Ancak bu her zaman kolayca gerçekleşmez. Örgütlerde, özellikle çalışanlar arasında, zaman zaman istenmeyen / saldırgan davranışlar görülebilir. Bu durum, günlük çalışma koşullarında olağan karşılanabilir. Ancak bu tür davranışlar devamlılık gösterdiğinde, örgüt içinde sorunlar ortaya çıkar. Çünkü iş yerinde devamlı olumsuz / saldırgan davranışlara maruz kalan çalışanlar, zamanla psikolojik yönden zarar görmeye başlar. Bu zarar öyle büyük boyuta ulaşabilir ki bu duruma düşen bir kişi, bir süre sonra, örgütünü terk edebilir, hatta hayatına son vermek isteyebilir. Örgütlerde yaşanan ve maruz kalanı kötü sonuçlara götürebilen bu tür saldırganca tutumlar, birçok ülkede 'mobbing, iş yerinde zorbalık, iş yerinde duygusal taciz, yıldırma' gibi adlarla anılmaktadır.

Bu kitap, ülkemizde de son yıllarda çeşitli iş alanlarında, adli olaylarla, ortaya çıkan mobbing'i kavram olarak irdelemektedir. Kitap, mobbing'in kavramsal gelişimi, mobbing'e yol açan kaynaklar, mobbing ile başa çıkma stratejileri ve eğitim alanında mobbing konularına yer vermektedir.

Bu kitap, iş yerinde yoğun çatışma veya stres yaşayan çalışanlara, belki de mobbing mağduru olduklarını fark ettirmeyi amaçlamaktadır. Diğer yandan, örgüt yöneticilerine, iş yerinde geçimsiz olarak bilinenlerin, aslında belki de mobbing mağduru olduklarını göstermeye çalışmaktadır. Sonuç olarak, kitap, örgütsel davranışın açıklanmasında, çalışanlara ve örgüt yöneticilerine farklı bir bakış açısı sağlamayı amaçlamaktadır.



ISBN: 978-605-5885-45-8



korsanfotokopi.org internette sipariş için

