

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ OLGUSU
(TACİZCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ
ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA)**

Yüksek Lisans Tezi

TENDÜ ARSAN

Danışman: PROF.DR. PINAR TINAZ

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLE, Anabilim Dalı YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi TENDÜ ARSAN'ın İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ OLGUSU (TACİZCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA) adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 17.07.2008 tarih ve 2008/12-16 sayılı kararıyla, ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çekişme ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 15.12.2008
1) Tez Danışmanı : PROF. DR. PINAR TINAZ
2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. NESLİHAN OKAKIN
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. CANAN ÇETİN


.....

.....

ÖZ

İşyerinde psikolojik taciz (mobbing), günümüzde iş hayatına yönelik en ciddi tehditlerden biridir ve olgunun yaygınlığı gün geçtikçe artmaktadır. Yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak, mobbing kapsamına giren davranışların neler olduğu ve mobbingin nedenleri üzerine yoğunlaşmış, tacizcilerin özellikleri pek fazla ele alınmamıştır.

Çalışmanın temel amacı; mobbing olgusunda tacizcilerin özelliklerini, psikolojik taciz davranışına ağırlıklı olarak kimleri hedef seçtiklerini inceleyerek potansiyel risk altında olan kişileri, tacizde bulunma eğilimi yüksek kişileri tespit etmek ve yavaş yavaş aydınlatılmaya başlanan bu alanda yeni çalışmalara ışık tutmaktır. Bu amaçla, çalışmanın birinci bölümünde, bireylerin iş yaşamlarında karşılaştıkları psikolojik taciz olgusunun tanımına, sürecin gelişimine, mobbing kapsamına giren davranışların neler olduğuna, süreç içerisinde rol alanların özelliklerine; ikinci bölümünde, mobbingin türlerine, ülke ve sektörler bazında yaygınlığına, nedenlerine ve sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışma kapsamında, tacizcilerin ve mağdurların özelliklerini belirlemek üzere bir anket geliştirilmiş olup çalışmanın üçüncü bölümünde yapılan araştırmaya ilişkin analiz ve yorumlar yer almaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; mobbing mağdurlarının ve tacizcilerin ağırlıklı olarak kadınlardan oluştuğu ortaya çıkmış ancak bu kişilerin cinsiyetleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tacizcilerin ağırlıklı olarak amir pozisyonunda yer aldığı yani yukarıdan aşağıya doğru mobbingin daha yaygın olduğu görülmektedir. Tacizciler ile mağdurların pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Demografik değişkenlerle mobbinge maruz kalma arasında ise eğitim düzeyi haricinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Mağdur ve tanıklar tarafından mobbingcilerin ağırlıklı olarak narsisist tipte algılandıkları, en sık sergiledikleri algılanan davranışın ise kendisinin çok önemli olduğu duygusunu taşıma olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşyerinde psikolojik taciz, mobbing

ABSTRACT

Mobbing is one of the most serious threat about the working life and it' s become widespread from day to day. The researchs about mobbing usually mentions that mobbing behaviors and the reasons of mobbing, not about the people who does mobbing activities and who are victims.

The aim of this study to determine the people' s characteristics who does mobbing activities and to whom they usually do mobbing activities. In this way, we determine who is under the potential risk, the people who shows a tendency to do mobbing activities and to light the way for new studies. We mention what' s mobbing, mobbing process, the behaviors which are included of mobbing; the people' s characteristics who has roles in this process, kind of mobbing, frequency of mobbing in countries and sectors base; the reasons and the results of mobbing in this study. We prepare a survey for determine the people' s characteristics who does mobbing activities and the victim' s characteristics. We analysed and interpreted the survey results.

The results of this research, the people who does mobbing activities and the victims are women generally. Downword mobbing is more frequency than the upword and horizontal mobbing. According to results, it is found that there is a significant relationship between the position of people who does mobbing activities and victims'. We researched the relationship between the employees' demographic features and to be victim. There is no significant relationship between this two criterions without education level. The type of the people who does mobbing activities are usually perceived as narcissist. Their most frequency behavior is to see themselves are very important people.

Key Words: Mobbing, psychological harassment

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ	v
GİRİŞ	1
1. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ OLGUSU(MOBBİNG)	4
1.1. Mobbingin Tanımı ve Tarihçesi.....	4
1.2. Mobbing Sürecinin Gelişimi ve Mobbingin Kapsamı.....	15
1.2.1. Mobbing Davranışları ve Mobbingin Aşamaları.....	15
1.2.1.1. Bireyin Kendini Göstermesini ve İletişim Oluşumunu Engelleyici Davranışlar.....	15
1.2.1.2. Sosyal İlişkilere Saldırı.....	16
1.2.1.3. Bireyin İtibarına Saldırı.....	17
1.2.1.4. Bireyin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırı.....	17
1.2.1.5. Bireyin Sağlığına Saldırı, Fiziksel Şiddet.....	18
1.3. Mobbingin Tarafları.....	22
1.3.1. Mobbing Uygulayıcıları (Tacizciler, Saldırganlar).....	23
1.3.1.1. Mobbingci Tipleri.....	27
1.3.1.1.1. Narsisist Mobbingciler.....	27
1.3.1.1.2. Hiddetli, Bağırğan Mobbingciler.....	28
1.3.1.1.3. İki Yüzlü Yılan Mobbingciler.....	29
1.3.1.1.4. Megaloman Mobbingciler.....	29
1.3.1.1.5. Eleştirici Mobbingciler.....	30
1.3.1.1.6. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler.....	30
1.3.2. Mobbing Mağdurları (Kurbanlar).....	31
1.3.3. Mobbing İzleyicileri.....	35
2. MOBBİNGİN TÜRLERİ, YAYGINLIĞI, NEDENLERİ VE SONUÇLARI	38
2.1. Uygulayıcının Pozisyonuna Göre Mobbing Türleri.....	38
2.1.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing.....	39
2.1.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing.....	41
2.2. Mobbingin Yaygınlık Durumu.....	42

2.3. Mobbingin Nedenleri.....	46
2.3.1. Tacizcinin Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler.....	47
2.3.2. Mağdurun Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler.....	52
2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Yapıdan Kaynaklanan Nedenler	54
2.3.4. Diğer Nedenler.....	58
2.4. Mobbingin Sonuçları.....	59
2.4.1. Bireye İlişkin Sonuçları.....	59
2.4.2. Örgüt, Aile, Toplum ve Ekonomiye İlişkin Sonuçları.....	63
3. UYGULAMA	67
3.1. Araştırmanın Konusu.....	67
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	68
3.3. Araştırmanın Sınırları.....	68
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	69
3.5. Hipotezler.....	71
3.6. Verilerin Analizi.....	71
3.7. Bulgular ve Değerlendirmeler.....	72
3.7.1. Demografik Bilgilere ve Mobbinge Maruz Kalma ile Tanık Olmaya İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler.....	72
3.7.2. Demografik Değişkenlerin Mobbinge Maruz Kalmaya Etkisine İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler.....	82
3.7.3. Mağdur ile Tacizcilerin Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Değerlendirmeler.....	90
3.7.4. Mağdur ile Tacizcilerin Pozisyonları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Değerlendirmeler.....	91
3.7.5. Tacizcilerin Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler.....	94
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	98
KAYNAKÇA.....	107
EKLER.....	113

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Anket Katılımcılarının Demografik Özellikleri.....	73
Tablo 2: Mobbing Mağdurlarının Demografik Özellikleri.....	74
Tablo 3: Tanıklara Göre Mobbing Mağdurlarının Demografik Özellikleri.....	77
Tablo 4: Mobbing Mağdurlarına Göre Tacizcilerin Demografik Özellikleri.....	79
Tablo 5: Tanıklara Göre Tacizcilerin Demografik Özellikleri.....	81
Tablo 6: Mobbinge Maruz Kalma – Cinsiyet İlişkisi.....	83
Tablo 7: Yaş Dağılımı-Medeni Durum Bazında Mobbinge Maruz Kalanların Özellikleri.....	84
Tablo 8: Cinsiyet-Öğrenim Durumu Bazında Mobbinge Maruz Kalanların Özellikleri..	86
Tablo 9: Mobbingci Tiplerinin Algılanış Ağırlıkları.....	94

GİRİŞ

Sağlıklı bir çalışma ortamı, bireye maddi ve manevi anlamda doyum sağlamaktadır. Bununla birlikte; hepimiz, günümüzün büyük bir kısmının geçtiği iş ortamında zaman zaman iş arkadaşlarımızla, astlarımızla ya da üstlerimizle sorunlar, gerginlikler yaşayabiliriz. Örgütlerde, farklı kişilik yapılarına sahip çok sayıda bireyin biraraya geldiği düşünülürse bu durum çok da anormal karşılanmayacaktır ancak rahatsız edici davranışlar, sıradan gerginliklerin dışına çıkmış ve sürekli aynı kişiye yöneliyorsa burada, kasti bir yıldırma politikasının izlendiği düşünülebilir. Bu durumda; bireyin kişiliğine, sosyal itibarına, ilişkilerine, sağlığına, iş ve yaşam kalitesine, performansına, doğrudan ya da dolaylı müdahaleyi içeren, rahatsız etme, huzurunu kaçırma, tartaklama, rencide etme, küçük düşürme gibi davranışları kapsayan psikolojik tacizin varlığından bahsetmek mümkündür. Çalışanların işyerlerinde karşı karşıya kaldıkları bu tacizkar davranışlar yalnızca bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlığını değil, aynı zamanda işyerindeki ekip ruhunu, örgüt iklimini, verimliliği ve iş kalitesini de etkilemekte, ekonomiye zarar vermekte ve sonuçta birbirine eklenen sorunlar zinciri genel olarak tüm toplumsal hayatı olumsuz yönde etkilemektedir.

Mobbing, diğer bir deyişle işyerinde psikolojik taciz, eskiden beri var olan, günümüzde iş yaşamında hiç de azımsanmayacak ölçülerde karşılaşılan ancak çeşitli nedenlerle pek fazla gün ışığına çıkmayan, karmaşık ve çok disiplinli bir konudur. Çalışma yaşamının başlangıcından beri varlığı yadsınamayacak olmakla birlikte son dönemde yurtdışında yapılan araştırmalarla tanımlanmış, farkındalığı, bilinirliği yeni yeni artan bir olgudur.

Mobbing konusuna ancak şimdi gereken önemin verilmesinin temel nedeni, mobbingin sebepleri ve etkilerinin daha açık bir şekilde ortaya çıkması ve zararlarının, modern yaşamın getirdikleriyle daha da artmasıdır. Son zamanlarda hem mobbing olaylarının artışı hem de akademik çevrelerin ilgisi konuyu gündemde tutmuş; konu üzerine yapılan tartışma ve yayınlarla bireylerin konuyla ilgili bilgi sahibi olmaları, farkındalıklarının artışı bir nebze de olsa sağlanabilmiştir. Türkiye’de bilimsel tartışma platformunda son yıllarda yer almaya başlamış güncel bir konu olmakla birlikte ülkemizde, konuyla ilgili sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır.

İnsanı psikolojik ve fiziksel olarak tükenmişliğe sürükleyen, yıpratıcı, baskı yaratan, yıldırma amaçlı bir taciz şekli ve oldukça yaygın bir işyeri terörü olan mobbing, çağımızda işyerlerinde karşılaşılan, insan kaynaklarına yönelik en büyük tehditlerden birisidir ve gün geçtikçe yaygınlaşmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) de işyerinde mobbing uygulamalarının en hızlı artış gösteren işyeri sorunu olduğunu ifade etmektedir. Söz konusu olumsuz davranışlar üretimden hizmete, sağıktan eğitime kadar çok farklı sektörlerde ve her türlü meslek dalında ortaya çıkmaktadır. Buna karşın mobbinge uğrayan çalışanlar genellikle kimseye bu durumdan bahsetmemekte, adeta bunu kendi suçları olarak kabullenmekte ve bu nedenle mobbing işyerinde fiziksel şiddetten daha az ön plana çıkmaktadır.

Çalışanların bu tip olayları iş yaşamının doğal bir parçası olarak kabullenerek her işyerinde yaşanan normal durumlar olduğunu düşünmeleri bazen mobbingin fark edilmesini zorlaştırmaktadır. Ayrıca mağdurların işlerini kaybetme ve bu durumun yeni iş başvurularında da önlerine engel olarak çıkması endişesiyle dile getirmekten, açığa çıkarmaktan kaçındıkları, görmezden geldikleri ya da olağan kabul ettikleri davranışlar konunun gerçek boyutlarının ortaya çıkmasını engellemektedir. Bununla birlikte, gün geçtikçe işyerinde psikolojik taciz olgusunun toplumsal ve ekonomik maliyeti farkına varılmakta, konuya ilişkin araştırmalar artmakta, yapılan araştırma sonuçlarında olgunun giderek yaygınlaşmakta olduğu gözlenmektedir. Şüphesiz ki işyerinde yaşanan her türlü olumsuz davranış, çatışmayı mobbing kapsamına sokmak da doğru olmayacaktır. Hangi davranışların mobbing kapsamına girdiği konusunda farklı yorumlar bulunmakla birlikte, yaşanan ufak gerginlikler, sıkıntılar ile mobbing davranışlarını ayırt edebilmek son derece önemlidir.

Çalışmanın temel amacı, bugüne kadar hakkında sınırlı araştırmalar yapılmış olan mobbing olgusunda tacizcilerin özelliklerini, psikolojik taciz davranışına ağırlıklı olarak kimleri hedef seçtiklerini inceleyerek potansiyel risk altında olan kişileri, tacizde bulunma eğilimi yüksek kişileri tespit etmek ve yavaş yavaş aydınlatılmaya başlanan bu alanda yeni çalışmalara ışık tutmaktır. Bu amaçla, çalışmanın birinci bölümünde, bireylerin iş yaşamlarında karşılaştıkları psikolojik taciz olgusunun tanımına, ortaya çıkış sürecine, mobbing kapsamına giren davranışların neler olduğuna, süreç içerisinde rol alanların özelliklerine; ikinci bölümünde, mobbingin türlerine, ülke ve sektörler bazında yaygınlığına, nedenlerine ve sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışma kapsamında,

tacizcilerin ve mağdurların 6zelliklerini belirlemek 6zere bir anket geliştirilmiş olup çalışmanın 6üncü b6lümünde yapılan araştırmaya ilişkin analiz ve yorumlar yer almaktadır. Konunun hassasiyeti nedeniyle kimi bireylerin araştırma kapsamında uygulanan ankete katılımdan kaçınmaları araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ OLGUSU (MOBBİNG)

1.1. Mobbing Kavramının Tanımı ve Tarihçesi

Psikolojik taciz, baskı, kuşatma, rahatsız etme, sıkıntı verme, yıldırma gibi geniş bir anlam içeriğiyle kullanılan mobbing kelimesinin kökü olan İngilizce “mob” fiili; ortalıkta toplanmak, saldırmak veya rahatsız etmek anlamındadır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.3). İngilizce “mob” sözcüğü ise, kalabalık, bir araya gelmiş güruh, çete anlamlarına gelmektedir. Kelimenin kökeni, Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” a dayanmaktadır (Kolodej, 2005, s.21).

Mobbing kavramı ilk olarak 1960’ larda hayvan davranışlarını inceleyen Avustralyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından küçük hayvan gruplarının (örneğin kuşlar) kendi aralarındaki en zayıf üyeye ya da sürü dışından daha güçlü ve yalnız bir hayvana karşı toplu şekilde uyguladıkları tacizi tanımlamak için kullanılmıştır (Çobanoğlu, 2005, s.26). Lorenz, hayvan türleri üzerine yaptığı çalışmalarda pek çok hayvanın türdeşlerine saldırganlık gösterdiğini ancak bunun, kendi yaşamını devam ettirmeyi ve türün devamını sağlayan zorunlu bir içgüdü olduğunu, insanlarda ortaya çıkan saldırganlığın ise belirli dış etkenlere bağlı olmayıp aniden ve öngörülemeyen bir şekilde ortaya çıkabildiğini, bu nedenle de çok daha tehlikeli olduğunu savunmaktadır (Leymann, 1996, s.165-168). Kavramın daha sonra, İsveçli Dr. Peter Paul Heinemann tarafından çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği zarar verici saldırgan davranışları tanımlamak için kullanıldığı görülmektedir (Leymann, <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>). Bu kullanımlarda ortak olan nokta, insan ya da hayvan gruplarının yalnız ve güçsüz türdeşlerine zarar vermesidir.

Mobbing kapsamına giren konulara ilişkin yapılan ilk çalışmalardan biri 1976 yılında Amerika’ da bir psikiyatrist ve antropolog olan Dr. Carroll Brodsky tarafından gerçekleştirilen ve işyerinde tacizi konu alan çalışmadır. Ancak Brodsky, yayınlamış olduğu kitapta olguyu mobbing olarak adlandırmamış, harassment (taciz) sözcüğünü kullanmıştır. Bireyin huzurunu bozmak, onu rahatsız etmek, korkutmak, yıpratmak, aşağılamak, sindirmek, yıldırma amacıyla yapılan, tekrarlanan ve süreklilik gösteren

davranışları işyerinde taciz şeklinde tanımlamaktadır. Taciz edilen çalışanın, yaşadıklarının etkisiyle çaresiz ve savunmasız duruma geldiğini belirtmiş, tacizin fiziksel ve zihinsel zararlarını, buzdağının su üstündeki bölümü olarak nitelendirmiştir (Brodsky, 1976, akt: Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.4).

Kavram, 1982-1984 yılları arasında yaptığı çalışmalarda işyerlerindeki yetişkinler arasında da çocuklardakine benzer bir grup şiddetini keşfeden Alman kökenli İsveçli çalışma psikoloğu Heinz Leymann tarafından işyerlerindeki yıldırma amaçlı baskıları, tehditkar ve saldırgan davranışları, işyerinde yaşanan psikolojik terörü tanımlamak için kullanılmıştır. Leymann, mobbinge maruz kalmış ve bunun sonucunda travma yaşamış çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, mobbingi işyerinde şiddetli taciz hali olarak tanımlamıştır (Leymann, 1990, s.120). Kavramı günümüzde kullanılan şekliyle iş hayatına yönelik olarak ilk kez kullanan ve olgunun tanınmasını sağlayan kişi Leymann olmuş, konuyla ilgili pek çok çalışma yapmış, daha sonra yapılacak çalışmalara öncülük etmiştir.

Sonraları, Amerika odaklı araştırmalarda, örgütsel çalışmaların yürütüldüğü eğitim birimleri, askeri birimler ya da işyerlerindeki örgütsel saldırılar için başka başka terimler kullanılmaya başlanarak okullardaki örgütsel şiddet vakalarında bullying teriminin kullanılması, işyerlerindeki vakalara ise mobbing denmesi uygun görülmüştür. Bullying, içinde fiziksel şiddeti de barındırırken, mobbing daha sofistike tavırların takınıldığı, fiziksel değil psikolojik baskı ve yıldırma politikalarının benimsendiği işyeri sendromlarını tanımlamada kullanılmaktadır (Leymann, 1990, s.123). Leymann'ın tanımlamasından sonra diğer Avrupa ülkelerinde de konunun ciddiyeti anlaşılacak mobbing ayrı bir olgu olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Leymann'ın uyarılarını izleyerek, özellikle Norveç ve Finlandiya' da olmak üzere İngiltere, İsviçre, Avusturya, Almanya, İtalya, Fransa, Avusturalya, Japonya ve Amerika' da pek çok araştırma yapılmış ve yapılmaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.5).

İşyerlerindeki olumsuz davranışları nitelendirmek üzere olgunun mobbing olarak adlandırılması uzun bir geçmişe dayanmasa da belirtilen davranışların, varlığı yadsınamayacak şekilde işyerlerinde çok eski dönemlerden beri gerçekleştiği söylenebilir. Bununla birlikte, mobbinge ilişkin literatürde üzerinde uzlaşmış ortak bir tanım bulunmamaktadır. Yapılan tanımlardan birkaç tanesi aşağıda sunulmuştur.

Leymann' a göre mobbing; "iş yaşamında bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, çok çeşitli nedenlerle, sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlakdışı bir iletişim yöneltmesi şeklinde ortaya çıkan bir psikolojik terördür" (Leymann, <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>). Leymann, mobbing davranışlarının en az altı ay süreyle devam eden ve en azından haftada bir kez tekrarlanan hareketler olduğunu, bu davranışların sıklığı ve düşmanca tutumun uzun bir süre devam etmesi sonucunda bireyde ağır zihinsel, psikosomatik ve sosyal tükenmişlik görüldüğünü belirtmektedir (Leymann, 1996, s.165).

Olguya ilişkin araştırma ve yayınladığı kitabıyla tanınan Davenport (1999, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_10_44/ai_57386319#continue) ise olguyu şöyle tanımlamaktadır; "kişiye karşı kötü niyetli çeşitli davranışlar, sebepsiz yere suçlamalar, duygusal olarak baskı kurma, utandırma gibi uygulamalarla kişinin işyerinden uzaklaşmasına yönelik kötü niyetli yıldırma çabalarıdır".

Meschkutat ve arkadaşları (2002) Almanya' da yapmış oldukları "Der Mobbing-Report" adlı çalışmada olguyu "bir kişinin işyerinde sık sık ve uzun bir süre boyunca eziyet görmesi, tartaklanması ya da haklarına tecavüz edilmesi veya sınırlandırılması" şeklinde tanımlamaktadırlar (Meschkutat, Stackelbeck ve Langenhoff, 2002, s.5, <http://www.sfs-mobbingreport.de/mobbing1024/kurz.pdf>).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) olguyu; "birey veya grubu sabote etmek amacıyla yapılan, intikam duygusu, zalimce, kötü niyetli ve aşağılayıcı tavırlarla kendini gösteren davranış biçimi" şeklinde tanımlamaktadır. Çalışanlardan birine karşı biraraya gelmekte ve kişi psikolojik tacize maruz bırakılmaktadır. Mobbing; bireyi sosyal açıdan izole eden sürekli negatif görüşler ya da eleştiriler, ofis dedikoduları ya da yanlış bilgilerin yayılımı gibi eylemleri kapsamaktadır (ILO, 1998, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm#note1>).

Olguyu Türkiye gündemine taşıyan isimlerden Tınaz ise mobbingi kısaca, "işyerinde duygusal taciz ya da bireyi işyerinden ihraç etme amacıyla uygulanan psikolojik baskılar" biçiminde tanımlamaktadır (Tınaz, 2006, s.10).

Duygusal taciz süreci; bireyin saygısız ve zararlı davranışların hedefi olmasıyla başlamaktadır ve kişinin düşmanca bir çalışma çevresinde kinaye, söylenti, dedikodu ve aşağılanmalara tabi kalmasına neden olmaktadır. Dünyanın hemen her tarafındaki işyerlerinde psikolojik taciz eylemlerinin bulunduğu kabul edilmektedir. Ancak çalışanların işyerlerinde karşı karşıya kaldıkları bu eylemlerin etkilerini ortaya çıkarmak oldukça güçtür. Üzerinde fikir birliğine varılan ortak bir “mobbing” tanımı yapılamamış olması nedeniyle çalışanların işyerlerinde maruz kaldıkları bazı davranışların bu kapsama girip girmeyeceği konusunda da kimi zaman farklı görüşler ortaya çıkmaktadır. Her işyerinde, çalışanların sinirlendiği, stresin doruk noktaya çıktığı ve bu bağlamda kızgınlığın sürtüşmelere dönüştüğü, tartışmaların yaşandığı, amiri etkilemek için anlık olarak diğer çalışanları yerici sözlerin söylendiği zamanlar olabilir ancak bu davranışlar mobbing oluşturmazlar. Tartışma, rekabet ve kıskançlık insanın doğasında vardır ve bu tür günlük, geçici sürtüşmeler mobbing kapsamında yer almamaktadır. Mobbing, sistematik olarak bireyin iş yaşamında psikolojik tacize uğramasıdır. Burada, davranışın kaynağı bir olaya değil, bir kişiye odaklanmıştır. Mobbingin belirleyici özellikleri; kasıtlı olarak yapılması, sistematik olarak tekrarlanması ve uzun bir zamandan beri (en azından altı ay) devam ediyor olmasıdır (Leymann, 1996, s.165).

Cusack (2000, s.219), herhangi bir olumsuz davranışın işyerinde psikolojik taciz olarak kabul edilebilmesi için üç unsurun önemli olduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki işyerinde psikolojik taciz eylemine girişenlerin niyetlerine bakılmaksızın gerçekleştirdikleri eylemlerin, mağdurun üzerinde bıraktıkları etkiler olmaktadır. Bu etkiler, eylemden eyleme ve kişiden kişiye farklılık gösterir ve mağdura vereceği zarar da değişik derecelerde olmaktadır. İkinci unsur ise; oluşan etkinin mağdura zarar verip vermediğidir. Maruz kaldığı eylem, kişiye fiziksel ve ruhsal yönden zarar vermiyorsa bu, psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir. İşyerindeki olumsuz davranışın psikolojik taciz olarak kabul edilmesinde üçüncü unsur ise; eylemin ne sıklıkla ve ne kadar süre ile devam ettirildiği ile ilgili olmaktadır. Yapılan olumsuz bir eylemin nasıl ve ne derecede bir şiddet içerdiğinin tek ölçüsü, eyleme hedef olan kişinin öznel değerlendirmesi olduğu için “sık sık”, “uzun süreli” gibi periyodlara bir standart koymak kolay olmamaktadır (Yüçetürk, 2005, s.101-102). Leymann’ ın (1993) araştırmasında ortalama psikolojik taciz süresi olarak 15 aylık süre, Einarsen ve Skogstad’ da (1996) ise ortalama 18 aylık süre görülmektedir. Psikolojik taciz kurbanlarının rastgele örnek alınarak incelendiği Zapf’ ın araştırmasında ise (1999a, s.19) ise, psikolojik taciz

süresinin üç yılın üzerinde olduğu hesaplanmıştır. Görüldüğü gibi yaşanan bu olumsuz süreçteki eylemlere psikolojik taciz tanısı koyabilmek için gereksinim duyulan süreklilik ve sıklık derecesi konusunda literatürde tam bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bir kişide bir hafta boyunca sadece birkaç kez yapılan psikolojik taciz eylemleri, öylesine derin yaralar açabilir ki bu kısa sürecin getirdiği zararın etkisi yıllarca sürebilir. Öte yandan bir başka mağdur ancak altı ay süren eylemler sonucu diğeriyle aynı noktaya gelebilir (Yüçetürk, 2005, s.101-102). Bununla birlikte, ülkemizdeki çalışmalarda ağırlıklı olarak Leymann tarafından kabul edilen en kısa mobbing süresi olan altı aylık sürenin kabul edildiği görülmektedir. Çalışmamızda da aynı doğrultuda, olgunun mobbing olarak nitelendirilebilmesi için minimum altı aydır uygulanıyor olması gerektiği kabul edilmiştir.

Leymann, yaptığı çalışmalar neticesinde işyerinde “zor” olarak tabir edilen kişilerin aslında çalışma sürecinin başlangıcında olumsuz özelliklere sahip olmadıklarını, zamanla kurum içerisinde damgalanarak grup şiddetine maruz kaldıklarını tespit etmiştir. Bu kişilerin davranışlarının kalıtsal bir kişilik bozukluğu olmadığını, işyeri yapısı ve kültürünün, bu insanların “zor” sıfatıyla damgalandıkları ortamı yarattığını belirlemiştir. Leymann’ a göre bir kez “zor” olarak tanımlandıklarında, firma onları yok etmek, kovmak için başka nedenler yaratmaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.3-4).

Mobbing olgusunun tanımlanması için ülkelerin birçoğunda farklı terimlerin kullanıldığı görülmektedir. Leymann (1990, 1996) “mobbing”, “işyerinde psikolojik terör” terimlerini kullanırken İngilizce konuşulan ülkelerde “bullying (zorbalık)” (Adams 1992, Bing 1992, Einarsen&Skogstad 1996, Hoel&Cooper 2000, Salin 2001, Zemke 1987), ABD’ de “harassment” (Brodsky 1976, Collins/Blodgett 1981, Gold/Unger 1993) sözcüklerinin kullanıldığı, diğer bir tanımlama olarak “employee abuse (işgören tacizi)” (Toohey 1991), “workplace trauma” (Wilson 1991), “work harassment” (Björkqvist, Österman Hjelt-Bäck 1994) ve “emotional abuse (duygusal taciz)” (Keashly 1998) terimlerinin kullanıldığı görülmektedir (Kolodej, 2005, s.21). Avrupa Birliği ülkelerinin hukuki düzenlemelerinde ise “psikolojik terör” (psychological harassment) ya da “taciz” (harassment) kullanılmaktadır (Yüçetürk, 2002, s.247). Fransa’ da kullanılan “harcèlement moral” ise tacizin ağırlıklı olarak psikolojik doğasını ortaya koymaktadır (Zapf, 1999a, s.12, http://www.psychologie.uni-frankfurt.de/Abteil/ABO/forschung/zapf_zao_1999.pdf). İngiltere’ de bu olgu için “workplace bullying” ya da kısaca “bullying”

tanımları kullanılmaktadır. ABD’ de ise işyerlerindeki psikolojik tacizi ifade etmek için mobbing kelimesi tercih edilmektedir.

Terminolojide, mobbing kapsamına giren eylemleri ifade etmek için; sayılan terimlere ek olarak mistreatment, victimization, intimidation, verbal abuse, horizontal violence gibi kavramlar da kullanılmaktadır. Belirtilen çok sayıda kavram arasında en yaygın olarak kullanılan bullying, mobbingten farklı olarak fiziksel saldırı ve tehdit anlamını da içermektedir. Bullying daha çok kaba davranış ve sözler olarak uygulanırken, mobbing her tür incitici, küçük düşürücü tutum ve davranış olarak ortaya çıkmaktadır. “Bullying”in aksine sadece psikolojik veya duygusal tacizi ifade eden mobbingin sonuçları ise, hem psikolojik hem de fiziksel olabilir (Shallcross, 2003, s.4).

Leymann da mobbing ve bullying terimlerini birbirinden ayırmaktadır. “Bullying” fiziksel saldırı ve tehdit anlamını içerirken, “mobbing” eylemlerinde fiziksel şiddet çok nadir görülmekte ve bu tür eylemler işyerinde daha çok sofistike davranışlar biçiminde gerçekleşmektedir. Bu farklılığa dayanarak Leymann, okullardaki zarar verici eylemler için “bullying” terimini, işyerlerindeki düşmanca davranışlar için de “mobbing” terimini önermektedir (Leymann, <http://www.leymann.se/English/11120.E.HTM>).

Psikolojik şiddet, baskı, huzursuz etme, sıkıntı verme, yıldırma gibi anlamlar içeren mobbing kavramının, Türkçe karşılığı konusunda, tüm dünyadakine benzer şekilde henüz fikir birliği oluşmamıştır. Kimi zaman İngilizce kullanım şekli olan “mobbing” terimi kullanılmakla birlikte; işyerinde psikolojik taciz, işyerinde duygusal taciz, işyerinde moral taciz, işyerinde duygusal saldırı, zorbalık, yıldırma, işyerinde psikolojik terör, ofis içi psikolojik şiddet gibi adlandırmalar da kullanılmaktadır (Tınaz, 2006, s.17). Bu çalışmada “mobbing” olgusunu anlatmak için Türkçe karşılık olarak “işyerinde psikolojik taciz” sözü tercih edilmiştir. Bununla birlikte; çalışma içerisinde zaman zaman olgunun İngilizce karşılığı olan “mobbing” sözcüğü de kullanılmıştır.

Özellikle mobbing yerine Türkçe adlandırma olarak psikolojik taciz kavramı kullanıldığında, konunun en çok karıştırıldığı kavram cinsel tacizdir. Kimi zaman mobbing davranışları ile cinsel taciz ve ayrımcılık arasındaki sınır da belirlenememektedir. Cinsel taciz, “kişinin özgür iradesiyle böyle bir duruma rıza göstermemesine rağmen cinsel bir davranışa maruz kalmasıdır” (Düzkan, 1997, s.9).

İşyerinde cinsel taciz kavramı, mağdurun iş performansını olumsuz etkileyebilecek, iş güvenliğini ortadan kaldıracak veya tehlikeli ya da yıldırıcı bir çalışma ortamına yol açacak şekilde tekrar edilen ve istenmeyen sözlü-fiziksel cinsel yaklaşımlar, cinsel içerikli e-postalar, aşağılayıcı cinsel konuşmalar veya cinsel ayrımcılığı belirten sözleri kapsar. Organizasyonel modele göre cinsel taciz, hiyerarşik organizasyonel yapılardan ortaya çıkan güç ve otoritenin asimetrik ilişkisinin bir sonucudur (İçli, Ögün ve Özcan, 1995, s.78). Çalışanı yıldırarak, baskı altında tutmak, alçaltmak amacıyla başvuru olan bir güç gösterisidir. Bu kapsama giren davranışların cinsel taciz olarak nitelendirilmesi için tekrarlanıyor olması ya da uzun bir süre boyunca gerçekleşmesi gerekmektedir. Ancak, bu özellikleri taşıyorsa mobbing kapsamına da girmektedir.

Cinsel taciz olgusunda çoğunlukla, kadına göre daha üst konumda olan amir veya işveren konumundaki kişilerin tacizleri söz konusudur (Eralp, 1996, s.3). Şikayette bulunan kişilere çoğunlukla inanılmamakta hatta bazen ceza verilmektedir. Araştırmalara göre, cinsel tacize maruz kalma nedeniyle kadın kuruluşlarını arayan kadınların yarısından fazlası işlerini bırakmak zorunda kalmış ya da kovulmuşlardır. Tacize uğrayanların çoğunun ekonomik problemlerinden dolayı işlerini bırakamayıp bu durumu yaşamaya devam ettikleri saptanmıştır (Stockdale, 1997, s.337).

Cinsel taciz, özellikle kadın mağdurlar yaratmakla birlikte işyerindeki psikolojik taciz kapsamında yer alan ancak onun alt başlığı olan bir olgudur. Psikolojik taciz, cinsel taciz ya da ayrımcılıkla benzerdir ancak mobbing, çok daha kapsamlı bir olgu olup pek çok farklı psikolojik taciz eylemini içeren cinsiyetler üstü bir olgudur.

Mobbingi; işe ilişkin en önemli stres kaynaklarından biri, çözümlenememiş bir çatışma, bir işyeri şiddeti türü olarak da nitelendirmek mümkündür. Aşağıda mobbinge ilişkili bu kavramlara ait kısa açıklamalara yer verilmiştir.

Leymann'ın araştırmalarında mobbing, işyerindeki yaygın bir stres kaynağı olarak incelenmektedir. Bu durumun insan davranışlarını değiştirecek biyolojik ve psikolojik etkileri bulunmaktadır. Örneğin zayıf psikososyal koşullara sahip bir örgütte çalışanların aşırı adrenalin salgılaması gibi biyolojik stres tepkileri görülebilmekte, bu da gerilimi daha çok arttırmaktadır. Bu durum kişilerde engellenme ve hayal kırıklığına yol açmaktadır. Özellikle çalışanlar işyerindeki stres yaratıcı faktörleri ve bunlarla nasıl

başa çıkacaklarını tam olarak bilmedikleri durumlarda diğer bireyleri suçlamaya başlarlar. Bu durum mobbing uygulamalarında da artışa neden olur (Leymann, 1996, s.173).

Mobbingin ilişkili olduğu bir diğer kavram olan çatışma, ihtiyaç, amaç, fikir ve çıkar ayrılıklarından doğan bir rekabet ve çekişme olarak tanımlanabilir (Baltaş, http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/dz_5.htm). Buradaki uyuşmazlıklar genellikle şiddet içermez ya da şiddet düzeyine ulaşmadan uzlaşma sağlanır (Karip, 1999, s.2).

Örgütte yaşanan çatışma ise, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal etkinliklerin durmasına veya bozulmasına neden olan olaylar olarak ifade edilebilir (Eren, 2003, s.609). Gruplar arasında, bir grup içinde bireyler arasında, bireyin hedefleri, ihtiyaçları, değerleri gibi boyutlarda yaşanan birbirine zıt görüşler, düşünceler önce bireyin kendi ile çatışmasına, sonra grup üyeleri ile çatışmasına ve sonuçta grupta çatışmasına neden olur. Yapılan araştırmalara göre otoriter ve dogmatik kişiler potansiyel çatışmaya daha yatkın bulunmuştur.

Çatışma kavramının; görüş ayrılığı, anlaşmazlık veya direnişi içerdiğini düşünürsek, özellikle işyerinde karşılaşılan çatışma ve zıtlıkların temelinde kişilik farklılıkları; kişilerin düşünce yapıları, davranış tarzları, değerleri, iletişim kurma ve iş yapış şekillerinin farklılığı, rekabet etkili olmaktadır. Psikolojik taciz daima böyle bir çatışma ile başlamaktadır. Aslında çoğunlukla durumla ilgisiz görünen bir olay söz konusudur. Çatışmanın nedeni ister bir anlaşmazlık, isterse iş yapış yöntemiyle ilgili olsun, ister kabalık, rahatsız etmek, yeni bir yönetici, iş arkadaşı ya da kişiliklerin, değerlerin zıtlığı olsun fark etmemektedir. Bu olay, psikolojik tacizi harekete geçirmektedir. Bu nedenle psikolojik tacize belli bir zamandan sonra "abartılı çatışmaya" dönüşen bir anlaşmazlık şeklinde bakmak gerekmektedir. Bu bazen çok hızlı olmakta bazen de haftalar hatta aylarca sürmektedir (Leymann, <http://www.leymann.se/English/11320E.HTM>; Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.56). Buradan hareketle, psikolojik tacizin bulunduğu yerde aynı zamanda bir çatışmanın da var olduğunu söyleyebiliriz. Buna karşılık var olan bir çatışmanın mutlaka psikolojik tacizle sonuçlanması gerekmemektedir.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO)' ne göre mobbing, normal bir çatışmadan iki açıdan ayrılmaktadır. Birincisi mobbingin ahlak dışı olması, ikincisi ise çatışmanın yararları yerine mobbingin büyük zararlara yol açıcı bir etkisinin olmasıdır (WHO, 2003, s.15).

Leymann' a göre mobbing ile çatışma arasındaki farklardan biri; çatışmayı güç olarak eşit tarafların birbirlerine uygulamasına karşın mobbingte güç anlamında üstün bir veya daha fazla bireyin daha zayıf bir bireye, ezik durumda ve baskı altında kalana kadar düşmanca davranışlarda bulunması söz konusudur. Ona göre bu iki kavram arasındaki farklılık; olayların sıklığı, süresi ve olayların etkisiyle açık bir şekilde ortaya çıkan psikolojik, psikosomatik ve patolojik sonuçlardır (Leymann, <http://www.leymann.se/English/00005E.HTM>). Salin (2001, s.427) de Leymann' a benzer şekilde, mobbinge hedef olan bireyin kendini savunmakta güçlük çektiğini ve çatışma ile aradaki farkın bu noktada ortaya çıktığını söylemektedir.

Çatışma/ çekişme yüklü iletişimin mobbinge dönüşmesi için sistemli bir biçimde olması ve uzun bir süre devam etmesi gerekmektedir. Eğer bir kişi çalışma ortamında diğer iş arkadaşına aylardır selam vermiyor ise bu, normal bir anlaşmazlığın ötesinde bir durumdur. Davranışa maruz kalan kişi bu durumdan hayli acı çekecektir. Eğer sadece tek bir kişi değil de tüm çalışma grubu selam vermeyi kesmişler ise, davranışa maruz kalan kişinin üzerinde büyük bir ruhsal baskı meydana gelecektir. Sonuç olarak burada psikolojik taciz ortaya çıkacaktır (Litzcke, 2003, http://www.olev.de/publikationen/Litzcke_Mobbing.pdf, s.3).

Leymann, 1982' den bu yana İsveç' te yapılan araştırmaların sonuçlarına göre; mobbingin çatışmanın aşırı ve abartılmış bir şekli olduğunu savunmaktadır. Mobbing, bazen çatışma durumundan kısa bir süre sonra bazen de haftalar veya aylar sonra ortaya çıkabilmektedir. Sosyal psikoloji alanında saldırganlık ve çatışma ile ilgili kapsamlı araştırmalar olmasına rağmen mobbing olgusu yeni ortaya çıktığı, sürekli değiştiği ve geliştiği için bu konuda yeterli araştırma bulunmamaktadır. Ayrıca çatışma ile ilgili araştırmalarda da birçok faktörün incelenmiş olmasına rağmen çatışma sürecinin, çatışmaya katılan bireylerin sağlığına etkileri konusunda araştırma yapılmamıştır (Leymann, <http://www.leymann.se/English/12110E.HTM>).

Belirli bir düzeye kadar tartışma, çatışma; gelişim ve değişim için gerekli hatta yararlıdır. İyi yönetilen bir çatışma, yaratıcılığın başlangıcı için bir gerekliliktir (Tınaz, 2006, s.32). Burada yöneticilere büyük görev düşmektedir. Önemli olan bireylerin karşılıklı saygı çerçevesinde birbirlerinin farklı görüşlerine, amaçlarına, davranış ve iş yapış şekillerine saygı duymaları, böylece farklılıkların örgüt için zenginliğe dönüştürülmesidir. Mobbing ise saydığımız bu olumlu özelliklerden yoksun olup tamamen zarar verici, düşmanca eylemlerden oluşmaktadır.

Mobbing kavramının benzer anlamlar taşıdığı kavramlardan bir diğeri ise şiddettir. Şiddet, bireyin fiziksel ve psikolojik olarak acı çekmesine neden olabilecek, fiziksel ve ruhsal yönden ona zarar veren tüm davranışları kapsamaktadır (Artun, 1996, s.29). Şiddet uygulama eylemleri, zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel ya da psikolojik acı çektirme ya da işkence şeklinde olabilir (Tınaz, 2006, s.37). Mobbingin içerdiği anlamlardan biri de psikolojik şiddettir ve bazı kaynaklarda bu şekilde adlandırılmaktadır. Dolayısıyla mobbing, şiddet türlerinden biri olarak gösterilebilir.

Hangi eylemlerin şiddet kapsamına girdiği kültürden kültüre farklılık göstermektedir. İçerik ve kavramın kapsam farklılıkları yanında şiddet, farklı biçimlerde de sınıflanabilmektedir. Şiddet, dar anlamda ele alınırsa fiziksel şiddeti vurgulamaktadır ve genellikle sözcük ilk anda fiziksel şiddeti akla getirmektedir. Geniş anlamda şiddet ise insan üzerinde fiziksel ve ruhsal etkileri de olan sözel şiddet ile kaba kuvveti içermeyen, davranışlarla uygulanan soyut şiddeti de kapsamaktadır. Türkiye' nin de üyesi olduğu Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), işyeri şiddeti tanımını sadece fiziksel hareketlerle sınırlamayıp bunun yanında psikolojik yönden zarar verici davranışları da içerecek şekilde genişletmiştir. Bu bağlamda mobbing de işyeri şiddeti listesinde yer almaktadır (Laçiner, 2006, <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98>). Üstelik de, işyeri şiddetinin en hızlı artan, gün geçtikçe yaygınlaşan ve iş hayatı için ciddi bir tehdit oluşturan şeklidir.

Araştırmacıların bir bölümü tarafından şiddet, saldırgan davranışların bir türü olarak görülmektedir. Örgüt içindeki saldırgan davranışlar, bir bireyin birlikte çalıştığı kişilerle çatışması sonucu onlara zarar verme, rencide etme, yıldırma düşüncesi ile giriştiği çabalarıdır. Saldırgan davranışlar örgütsel yaşamda pek çok formda görülebilir. Bununla ilgili ilk sınıflandırma Buss tarafından yapılmıştır. Buss saldırgan davranışları;

sözlü-fiziki, aktif-pasif ve doğrudan-dolaylı olarak üç grupta incelemiştir (Özdevecioğlu, 2003, s.80). Björkqvist ise, işletmelerde yaşanan saldırganlıkla ilgili üç basamaklı bir model ortaya koymuştur. Bu modele göre; birinci basamakta, kişiler dolaylı bir şekilde saldırgan stratejiler sergilemektedirler. Dolaylı saldırganlık, kişinin arkasından konuşulması ve dedikodu yapılması gibi özellikleri içermektedir. İkinci basamakta, saldırganlık daha gözle görülür ve doğrudan niteliktedir. Bu durumda gözlemlenen davranışlar ise hedefteki kişinin sosyal olarak izole edilmesi, alaya alınması ve öz değerleriyle dalga geçilmesi olarak belirtilebilir. Üçüncü basamakta ise doğrudan saldırgan davranışlarla birlikte güç gösterisi de yapılmaktadır. Mağdur psikolojik hasta olmakla itham edilerek özel hayatıyla ilgili bilgiler dahilinde şantajda bulunulabilmekte ya da fiziksel saldırı uygulanabilmektedir (Björkqvist, Österman ve Lagerspetz, 1994, s.29). Lorenz ise olgunun nedenlerine odaklanarak insanda meydana gelen saldırganlığın belirli dış etkenlere bağlı bir tepki olmadığını, eğer öyle olsaydı insanlığın durumunun bu denli tehlikede olmayacağını, saldırganlığın etmenlerini inceleyip önlemenin mümkün olabileceğini belirtmektedir. Ona göre bireylerdeki saldırganlığı tehlikeli kılan yön, aniden belirmesi ve kimi zaman öngörülemez olmasıdır (Leymann, 1996, s.165-168).

1998' de ILO tarafından yayınlanan bir raporda mobbing ve bullying, cinayet ve bilinen diğer şiddet eylemleriyle birlikte incelenmiş olup yapılan araştırma sonuçlarına göre işyerinde gözlemlenen şiddet ve saldırganlık olgularının sayısında günden güne artış kaydedildiği belirlenmiştir (Chappel ve Di Martino, 1998, s.3). Şiddetin soyut biçimi ve işyeri şiddeti şekillerinden biri olan mobbing, fiziki şiddeti de barındıran "bullying"den daha tehlikelidir ve daha kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir (Westhues, 2002, s.32). Konuyla ilgili çeşitli kaynaklarda işyeri şiddetinin, hem birey, hem örgüt hem de toplumsal açısından son derece olumsuz sonuçlara yol açtığı belirtilmektedir. İşyeri şiddetine maruz kalan bireylerde psikolojik ve psikosomatik semptomlar, ileri vakalarda intihara kadar giden ağır tablolar görülmektedir. Hatta tanık olan bazı bireylerde de olumsuz etkileri gözlemlenmektedir.

İşyeri şiddeti nedeniyle, örgütsel düzeyde de motivasyon kaybı, verimlilik düşüşü, işe ve örgüte bağlılık düzeyinde düşüş, güven ortamının yok olması, işten ayrılma oranlarında artış, örgüt ikliminin bozulması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

1. 2. Mobbing Sürecinin Gelişimi ve Mobbingin Kapsamı

Kuralları tacizci tarafından belirlenen mobbing sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için mobbingin oluşum sürecindeki aşamaların ve hangi davranışların bu kapsama girdiğinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.

1.2.1. Mobbing Davranışları ve Mobbingin Aşamaları

Dr. Heinz Leymann, 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamış ve bunları özelliklerine göre beş grupta toplamıştır (Leymann, <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM>). Leymann tarafından yapılan grupta cinsel imalarda ya da cinsel tacizde bulunulması da mobbing davranışları arasında sayılmıştır. Ayrıca her mobbing vakasında bu davranışların hepsinin bulunması şart değildir. Ancak Leymann' a göre, bu tür eylemlerin, işyerinde psikolojik taciz sayılabilmesi için en az altı ay ve haftada bir kez sürekli tekrar edilmesi gereklidir. Bu takdirde davranış süreklilik kazanarak sistemli bir şekilde uygulanıyor demektir (Leymann, 1993, s.24). Leymann tarafından, psikolojik terörün envanteri şeklinde de belirtilen (Leymann Inventory of Psychological Terrorisation – LIPT) ve beş grupta toplanan mobbing davranışları şunlardır (Leymann, 1993, s.25; Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.36-37):

- Bireyin kendini göstermesini ve iletişim oluşumunu engelleyici davranışlar,
- Sosyal ilişkilere saldırı,
- Bireyin itibarına saldırı,
- Bireyin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı,
- Bireyin sağlığına saldırı, fiziksel şiddettir.

Bu davranışları şöyle özetleyebiliriz (Leymann, 1993, s.25-33):

1.2.1.1. Bireyin Kendisini Göstermesini ve İletişim Oluşumunu Engelleyici Davranışlar

Üstü, bireyin kendisini gösterme olanaklarını kısıtlar. Mağdurun sözü sürekli kesilir, susturulur, azarlanır. Meslektaşları veya birlikte çalıştığı kişilerle iletişimi

engellenir, bu kişiler de bireyin kendisini gösterme olanaklarını kısıtlayabilirler. Yüzüne bağırılır ve yüksek sesle azarlanır. Yaptığı iş, özel yaşamı sürekli eleştirilir. Telefonla rahatsız edilir. Sözlü ve yazılı tehditler alır. Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir.

Leymann' a göre, "sessiz iletişim" psikolojik terörün çetin bir yöntemi olarak kendini gösterir. Uzaklaşma, küçümseme ve aşağılama mesajlarını içeren jest ve mimikler kullanılabilir. Kasten tutulmayan sözler, kasten söylenmeyen bilgiler, işle ilgili karışık ve yanıltıcı bildirimler söz konusudur.

Kolodej (2005, s.37) ise, işyerindeki zarar verici davranışların büyük bir bölümünü dolaysız sözlü saldırıların oluşturduğunu, mağdurların yaşadıklarının etkisiyle süreç içerisinde sessizliğe bürünebildiğini savunmaktadır.

1.2.1.2. Sosyal İlişkilere Saldırı

Araştırmalar stresli iş ortamlarının sosyal ilişkilerle daha kolay üstesinden gelinebileceğini ortaya koymuştur. Leymann' ın sosyal destek olarak ifade ettiği bu iletişim, kişinin yaşadığı problemleri konuşabileceği birisinin olması, yaşadığı bir soruna çözüm ararken yardım alabilmesi, güvenebileceği ve onunla ilgilenecek birinin olduğunu bilmesi anlamına gelmektedir. Psikolojik taciz durumunda iletişimin tahrip edildiği, kurbanların sosyal ağlarının parçalandığı, izole edilerek yalnızlığa itildikleri görülmektedir.

Mağdurla konuşulmaz, konuşma girişimlerine yanıt verilmez ve başkalarına ulaşması engellenir. Çalışma arkadaşlarının da kişiyle iletişim kurması yasaklanır. Mağdura diğerlerinden ayrı bir çalışma yeri verilerek izole edilir. Kişi orada değilmiş gibi davranılır (Leymann, 1993, s.26). Bu şekilde bireyin sosyalleşme, aidiyet, onaylanma, sevgi ve saygı görme gereksinimleri engellenerek birey yalnızlığa itilir. Mobbing süreci çok ilerlemiş ve işyerinde sosyal destek pek mümkün değilse bu durumda son destek olarak arkadaşlık ve aile bağlarına sığınılmaktadır.

1.2.1.3. Bireyin İtibarına Saldırı

Bireyin; iş arkadaşları, aile üyeleri, arkadaşları, sosyal çevresi içerisindeki itibarı sosyal ilişkilerinin niteliğini ve niceliğini de etkilemektedir. Sosyal çevre ile iletişim ve etkileşim kişinin kendine güveninin oluşması ve bu güveni sürdürebilmesi için son derece önemlidir. Mobbing mağdurlarında uzun süre boyunca sosyal itibarlarına yönelik saldırıya maruz kalmalarından ötürü kendine güvensizlik, içe yönelme, amaçsızlık başlamaktadır.

Bireyin itibarına yönelik saldırılar kapsamında; mağdurun arkasından kötü konuşulur, hakkında asılsız söylentiler yayılır. Akıl hastasıymış gibi muamele görür, psikolojik tedavi görmesi için kişiye baskı yapılabilir. Mesleki yetersizliğiyle alay edilir. Kararları sürekli sorgulanır. Özel hayatı ile ilgili imalarda bulunulur, küçük düşürücü isimler takılır, cinsel imalarda bulunulur. Gülünç duruma düşürmek için yürüyüşü, jestleri veya sesi taklit edilir. Herhangi bir özü ile alay edilir. Dini veya siyasi görüşü küçümsenir, milliyetiyle alay edilir. Özgüvenini olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanır. Çabaları ve başarıları adil olmayan yöntemlerle değerlendirilir (Leymann, 1993, s.28).

Kişisel itibarı zedelemek için en geleneksel yöntem, kişi hakkında söylentiler yaymaktır. Kişiler psikolojik hasta olarak tanımlanmakta ve psikolojik incelemeye yönlendirilmektedir. Psikolojik inceleme sonucunda genellikle geri dönüş şansı olmayan iş hayatından ayrılış yaşanmaktadır. Bu durumda kişinin davranış kalıplarına uyum sağlayarak gerçek anlamda hastalanması görülebilmektedir. Mağdurlar bu noktada artan kişilik daralması ve hayatlarını kontrol edememe durumu ile karşı karşıya kalırlar (Kolodej, 2005, s.39-40).

1.2.1.4. Bireyin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırı

Bireyin iş hayatındaki konumu ve başarıları özgüven ve sosyal alandaki kabulün temel noktalarından biridir. Bu nedenle işyerinde yaşanan psikolojik taciz, mağdurun yaşam kalitesinin düşüşüne neden olmaktadır.

Bu kapsamda; kişiye önemli görevler verilmez, görevleri kısıtlanır ya da iş yükü aşırı biçimde artırılır. Mağdurun işi sürekli değiştirilir. Mağdura verilen işler geri alınır, sürdürmesi için anlamsız işler verilir. İtibarını düşürecek şekilde, niteliklerinin dışında, yeteneklerinin altında, özgüvenini etkileyecek işler verilir. Mağdura mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur, oluşan zararların faturası mağdura çıkarılır. Evine ya da işyerine zarar verilir (Leymann, 1993, s.33).

En sık uygulanan strateji çok fazla veya az iş verilerek bireyin aşırı strese maruz bırakılmasıdır. Mağdurun mesleki yeterliliğini sorgulamak, zaman zaman yetersizliğini vurgulamak da sıklıkla uygulanan davranışlardan biridir. İş kalitesi, iş planlaması, çalışma arkadaşlarıyla yaptığı iş bölümü ve işbirliği, çalışma hızı sürekli eleştirilir, diğer arkadaşlarının yanında azarlanır. Mağdurun çalışmalarını engellemek amacıyla önemli evraklar saklanır, toplantı tarihleri yanlış bildirilir (Kolodej, 2005, s.42).

Bu gruptaki bir başka taciz şekli de bireyi erken emeklilik, rütbe indirimi, tayin ya da işten çıkarma ile tehdit etmektir. Mağdur üzerinde baskı kurabilmek için aynı şirkette çalışan aile bireyleri varsa onlara da yaptırım uygulanır ya da işten çıkarılabilir (Kolodej, 2005, s.42).

1.2.1.5. Bireyin Sağlığına Saldırı, Fiziksel Şiddet

Leymann (1993, s.31), uzun süreli psikolojik tacizin sonucunda mağdurda psikosomatik şikayetlerin ortaya çıktığını ve bunun da ötesinde mağdurun direkt olarak sağlığına yönelik saldırıların da gerçekleşebildiğini belirtmektedir.

Bu kapsamda uygulanan psikolojik taciz eylemleri şöyle sıralanabilir; birey fiziksel olarak ağır, sağlığa zararlı işler yapmaya zorlanır, fiziksel şiddet tehditleri yapılır. Gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanır. Fiziksel zararlar verilir. Mağdura doğrudan cinsel taciz yapılır. Fiziksel tehdit ve şiddet genellikle mobbing sürecinin son aşamalarında kullanılmaktadır (Leymann, 1993, s.31).

Yapılan kapsamlı araştırmaların sonuçlarına göre, beş ayrı kategoride incelenen bu davranışlar içinde işyerlerinde en çok uygulanan on mobbing davranışı şu şekilde sıralanmaktadır (Namie ve Namie, 2000, s.18):

- Yapılan yanlışlardan kişinin sorumlu tutulması
- Kişiyeye mantıksız görevler verilmesi
- Yeteneğinin eleştirilmesi
- Birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilmesi
- Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditlerde bulunulması
- Kişinin küçük düşürülmesi ve ona hakaret etme
- Kişinin başarısının küçümsenmesi ya da başkalarınca sahiplenilmesi
- Kişinin işten çıkarılması (ayağın kaydırılması)
- Kişiyeye bağırma, onu azarlama
- Kişinin şerefının lekelenmesi, hakkında asılsız dedikodular çıkarılması

Bunların yanısıra mobbing kapsamına giren bazı örnek davranışlar şöyledir (Solmuş, 2005, s.6-7):

- Çalışanı aşırı iş yükü altına sokmak
- Çalışana son derece basit ya da az sayıda görev vermek
- İşlerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayan tarihlerde bitirilmesini istemek
- Çalışanın işle ilgili konularda düşüncesini açıklamasına izin vermemek
- Çalışanın telefon ya da e-postalarına cevap vermemek
- Örgütün sunduğu imkanlardan yararlanmasını engellemek

Sayılan davranışlar düşünüldüğünde aslında pek çok çalışan tarafından, en azından çalışma yaşamlarının bir döneminde, niceliği ne olursa olsun bunlara maruz kalındığı söylenebilir. Davranışların bazıları kabul edilemez nitelikte olmakla birlikte bazıları da işyerlerinde zaman zaman tüm çalışanların karşılaşabileceği sıradan gerginlikler olarak yorumlanabilir. Bu davranışların hepsi birlikte görülmeyebilir, farklı zamanlarda ve farklı şekillerde meydana gelebilir.

Sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanan bu tarz davranışların anlamları değişir, tehlikeli bir silaha dönüşerek örnek bir mobbing olayının ortaya çıkışını tetikler ve kasıtlı tacize dönüşür (Tınaz, 2006, s.49). Sürecin uzunluğuna ve tekrarlanma sıklığına bağlı olarak bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığı olumsuz yönde etkilenmekte, zaman içinde bireyde çeşitli rahatsızlıklar oluşmaktadır.

İşyerinde psikolojik taciz sürecinde mağdur, bu davranışları iş yaşamının doğal bir parçası olarak görüyorsa ve çalışma hayatında her işyerinde karşılaşılabilen olaylar olduğunu düşünüyorsa bu süreçten daha fazla zarar görmesi olasıdır. Çünkü bu düşünce tarzı mağdurun suçu, bu tür davranışlarda bulunan kişiden çok, kendinde aramasına neden olmaktadır. Böylece süreç, sürekli dönen ve mağduru gitgide içine çeken bir girdaba benzetilmektedir. Girdabın içine bir kez giren mağdur, başına gelenlerin nedenini düşünmekten öte kendisini suçlamaya ve özgüvenini yitirerek psikolojik rahatsızlıklar duymaya başlamaktadır.

Bireylerin yaşadığı fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar yanında işletmede işgücü devir oranının yani çalışan sirkülasyonunun yüksekliği, belirli bir bireyin hedef haline getirilerek sorunların sürekli bu kişiye yüklenmesi, bazı bireylerin performansında ani düşüş, izinlerde, işe geç kalma oranlarında artış, Şirket genelinde motivasyon kaybı, verimsizlik, huzursuzluk, gerilim, moral çöküntüsü, kilit pozisyonlardaki bazı kişilerin ani bir şekilde işten ayrılmaları gibi belirtiler örgütler tarafından dikkate alınmalıdır. Bu tarz tehlike sinyallerine zamanında ve yerinde müdahaleler ile cevap verilmediğinde geri dönüşü olmayan bir girdabın içine girilerek çok daha vahim bir tabloyla karşı karşıya kalınacaktır.

Bireyi yıldırma amaçlı rahatsız edici eylemlerle kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı mobbing süreci, devam etmesine izin verildiği kadar sürdürülür. Kurbanı zarar verici bir uygulama şeklinde başlayan süreç, en ağır sonuca ulaşmadan önce kendi içinde çeşitli aşamalarda son bulabilir (Leymann, 1996, s.171). Mobbinge ilişkin Leymann tarafından tespit edilen aşamalar ise şunlardır (Leymann, 1996, s.167):

- 1. Aşama:** Çatışma yaratan bir olay yaşanır. Henüz mobbing söz konusu değilse de, davranışlar, mobbinge dönüşebilecek bir potansiyel taşır. Bu evrede mağdur, herhangi bir psikolojik ya da fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir.
- 2. Aşama:** Mobbing dinamiklerini harekete geçiren, sistematik ve uzun süreli taciz edici davranışlar, psikolojik saldırılar görülür. Bu davranışlar; zamanla bireyi, grup içinde yalnız bırakmaya, cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilir. Bu durum, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir.

3. Aşama: Yönetim, yaşanan durumun ciddiyetini gözardı ederek ya da bazı hallerde göz yumarak, kimi zaman da olayları yanlış yorumlayıp suçu, yalnız bırakılan mağdurda bularak mobbing süreci içinde yer alır.

4. Aşama: Mağdur, sistemli ve yıpratıcı davranışlara tepki vermeye başlar, mobbing nedeniyle karşılaştığı sorunları çözebilmek için psikolojik destek alır ve işyerindeki diğer bireyler bu durumdan haberdar olup kişi hakkında zor insan, akıl hastası gibi yakıştırmalar yaparlar. Yönetimin yanlış yargıları, suçu mağdur bireye yüklemesi, mobbinge ilgili yeterli bilgi birikimi olmayan kişilerin koyduğu yanlış tanılar, negatif döngüyü daha da hızlandırır. Bireyin, aldığı destekten yararlanmasını sağlayacak olumlu bir ortamın yaratılması yerine, uzun süreli hastalık izinleri ile çalışma yaşamından uzaklaştırılması yoluna gidilebilir. Bu aşamanın sonunda hemen hemen her zaman işten çıkarılma ve zorunlu istifa vardır.

5. Aşama: Kişi işten ayrılmaya mecbur edilir ya da işten çıkarılır. Mobbinge maruz kalan bireyde yaşadığı ağır duygusal şiddet sonucu psikolojik, psikosomatik hastalıklar ortaya çıkar, yaşanan bu sarsıcı durumun etkisiyle travma sonrası stres bozukluğu tetiklenir.

Psikolojik taciz süreci genel olarak; çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırıyla başlar. Mobbingte insanların imajını, mesleki ahlakını ve yeterliliğini küçültücü davranışlar vardır. Mesleki yeterlilik sorgulandığı zaman, bu aynı zamanda, kurbanın kurum içindeki rolünü, yaptığı işin kalitesini tartışmalı hale getirir ve onun çevresinde bir güvensizlik oluşturur, kişiye güvenilmediğinde yaptığı iş de değersiz bulunur. Mağdur da kendisine güvenilmediği için kendisini değersiz hissetmektedir.

Bu süreçte sık başvurulan yollardan biri de, mağduru karalamaktır. Mağdurun performansı, bilgi ve yeteneği yüksek olmasına rağmen, yetersizmiş gibi gösterilir veya daha önce şikayet konusu olmayan bazı hataları sorun olarak görülebilir. Bu aşamada kurbanın sağlığı etkilenir, bir takım semptomlar görülmeye başlar. Konsantrasyon bozukluğu nedeniyle performans düşüşü, hastalık izinlerinde artış genellikle bu aşamada sık görülen belirtilerdir. Psikolojik tacizin bu aşamasında kurban artık bellidir ve tanımlanmıştır, bir sonraki aşama kurbanı ortadan kaldırmaktır.

Mobbingte geline kademe, kurbanın ne kadar zarar göreceğini ve bu saldırıdan nasıl bir yarayla kurtulacağını da belirleyen bir kriter olarak kabul edilmektedir. Son derece ağır sonuçlar doğurabilecek olan bu işyeri terörünün oluşumunu önlemek için gerekli tedbirler alınmaksızın ya da fark edildiğinde yeterince önemsenmeksizin en fazla mağdurun işine malolacağını düşünmek büyük bir hata olur. Uzun süre bu tür davranışlara maruz kalan kurbanların gelebileceği son nokta, istifa ederek işten ayrılmak ve ekonomik olarak zarar görmeye sınırlı değildir. Fiziksel ve ruhsal olarak da zarar görmek olasıdır ve bu zararların telafisi çok güç olmaktadır.

Kurbanlarda görülen tepkiler ve rahatsızlıklar üç aşamada incelenmektedir. Birinci aşamada kurbanın sinir sisteminin yıprandığı, hiper atikliğinin ortaya çıktığı görülür. Kişi nedensiz ağlama krizlerine girer, alınganlaşır, uyku düzeni bozulur, kolay sinirlenip kolay demoralize olur. Bir sonraki aşamada stres kaynaklı mide şikayetleri, iş konusunda maksimum isteksizlik, sürekli işe geç kalma, izin sürelerinde artış gibi belirtiler başgösterir. Gelinebilecek en kötü nokta ise üçüncü aşamadır. Bu aşamadaki kişi, özgüveninin yanısıra özsaygısını da yitirmiş, şiddetli bir depresyona girmiştir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.67). Bazı bireylerde intihara yönelme de gözlenebilir (Leymann, <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM>).

Hedef alınan kişi, eğer özgüvenini kaybetmeden direnmeyi başarır ve ortamdan uzaklaşabilirse psikolojik taciz son bulabilir. Direnemez ve uzaklaşamazsa, zihinsel, ruhsal, fiziksel olarak yıpranır ve işine odaklanmakta zorlanır. Süreç sonunda işten çıkarılır ya da istifa etmeye zorlanırsa ekonomik ve sosyal açıdan da kayba uğrar, psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıklar artar. Daha da sonraları, iş hayatına dönme şansını tümüyle yitirir ve özel bir tedaviye ihtiyaç duyar.

1.3. Mobbingin Tarafları

İşyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz süreci içerisinde üç tip rol bulunmaktadır:

- Mobbing uygulayıcıları (tacizciler, saldırganlar)
- Mobbing mağdurları (kurbanlar)
- Mobbing izleyicileri

Dolayısıyla çalışma yaşamında yer alan herkesin, bu roller bağlamında mobbing olgusu içinde rol alma ihtimali mevcuttur. Süreç içinde kişilerin rollerinde de değişiklik olabilmektedir. Rollerin her birinin, kendine özgü nitelikleri mevcut olup, aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedirler.

1.3.1. Mobbing Uygulayıcıları (Tacizciler, Saldırganlar)

Bazı kaynaklarda zorba olarak da adlandırılan işyerinde psikolojik taciz uygulayan kişiler üzerinde şimdiye kadar pek fazla araştırma yapılmamıştır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.37). Bunun sebebi mobbingin yeni bir olgu olması, mobbing uygulayan kişilerden çok, buna maruz kalanların ve mobbingin etkisinin ön planda olmasıdır. Mobbinge maruz kalanların ifadelerine bakarak ve çeşitli psikologların yardımıyla bu kişilerin nasıl bir kişiliği olduğu, hangi özellikleri taşıdığı anlaşılabilir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.38; Leymann, 1993, s.28).

Tacizcilerin yetişme tarzı ve geçmiş yaşamları geleceğine ilişkin ipuçları taşımaktadır. Araştırmalar, okullarda yaşanan çeteleşmelerin, mobbing eylemleri ile birebir örtüştüğünü göstermektedir. Okullarda bu tür eziyetleri yapan kişilerin ileriki yaşamlarında mobbing uygulayan kişiler olma potansiyeli yüksektir (Smith ve diğerleri, 2003, s.175). Zaten mobbing uygulayan kişiler ilk başlarda bu tür eylemleri yaptıklarının farkında olmazlar (Leymann, 1996, s.34; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, s.29). Bu açıdan okullarda yapılan zorbalıklar ile işyerlerinde yapılan psikolojik tacizler devam niteliği taşıyabilmektedir.

İşyerinde psikolojik taciz uygulayan kişiler; aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi niteliklerle tanımlanmaktadır. Hareketlerinin çoğu güvensizlik, kıskançlık ve hasetten kaynaklanmaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.38). Aslında tacizciler bu davranışa kendilerindeki eksikliklerden dolayı başvurmaktadır (Leymann, 1993, s.28). İşi değil, insanları kontrol etmeye çalışırlar. İkiyüzlü, saldırganlardır, rakiplerini takip ederler ve temkinlidirler. Fırsat kollayıp, amirlerine rakiplerini eleştirirler. Yanılmak için kurbanlara samimi davranırlar. Görünüşe önem verirler. Sakin, ilgili, düşünceli ve her zaman her şeye hakim görünmek isterler. Yanında çalışanlara karşı resmi, gergin ve kaba davranarak, onlarla arasına mesafe koyabilirler (Baykal, 2005, s.10).

Mobbingcilerin en belirgin özelliklerinden biri, aşırı ölçüde bencilce hareket etmeleridir (Tınaz, 2006, s.92). Genel olarak bakıldığında psikolojik tacizi alışkanlık haline getirmiş kişilerin, kendi yetersizlik duygularını hedef aldıkları kişinin zor durumlarıyla eğlenerek yenmeye çalışan, farklılıklara karşı hoşgörüsüz, empati duygusundan yoksun, önyargılı, kıskanç, aşırı denetleyici kimseler olduğu belirtilmektedir.

Mobbingci; antipatik, kötü kişiliktir. Mobbingciler genellikle kendi itibarlarını yükseltmek ve iktisatları uğruna, kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içindedirler. Korku ve güvensizliklerini bir başkasını suçlayarak yenmeye çalışırlar. Bu nedenle hep “günah keçisi” arayışındadırlar. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Başkalarına eziyet etmekten sadistçe zevk alırlar (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.38).

Tacizciler, genel olarak ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı gereksinim duyan, silik karakterli, genellikle toplumsal çevreleri tarafından dışlanmış insanlardır. Suçlayıcı ve yargılayıcıdırlar (Tınaz, 2006, s.80-81). Düşmanca duygularının yoğunluğu nedeniyle böyle birinin olmaması durumunda kendilerine düşman yaratmakta ustadırlar. Karşılarında kendilerinden daha güçlü birinin olmasına tahammül edemedikleri için onları zayıflatmak ve yok etmek için ellerinden geleni yaparlar. Zayıf karakterleri nedeniyle kendilerinden alt kademedekilere karşı kaba, saygısız, zalim davranışlar sergileyip fikirlerini önemsemez hatta onlara söz hakkı tanımazken, üstlerine abartılı saygı ve sevgi gösterilerinde bulunur, onların talep ve emirlerini asla sorgulamadan aynen yerine getirirler (Field, 1996, s.56-58).

İşyerinde duygusal terör uygulayan yöneticiler, baskıcı otoriter ve totaliter kişilik yapısına sahip insanlar olup kendi fikirlerini zorla kabul ettirmek istemektedirler. Bu kişiler kesinlikle eleştiriye kapalıdırlar ve farklı düşünceye toleransları yoktur (Tarhan, 2004, s.34).

Kimi işyeri sahipleri ve yöneticiler örgütsel hiyerarşinin tepesinde yer almaları nedeniyle güç kullanma ayrıcalığına sahip olduklarını düşünmektedirler. Adeta sahip

oldukları yetkilerin sınırları çerçevesinde mobbing davranışlarında bulunma hakkına da sahip olduklarını düşünmektedirler. Gerilimden beslenirler ve stresli bir örgütsel iklim, en arzu ettikleri doğal çevreyi sağlar. Bu kişileri, gerçek anlamda yönetici ya da lider olarak nitelendirmek mümkün değildir. Zaten bu niteliklerden yoksundurlar. Kabullemek istemeseler de kendileri de bu gerçeği bildikleri için örgütte idareci olmak veya bir şekilde elde ettikleri idarecilik pozisyonlarını korumak için her yolu denerler.

Amirler; astları içerisinde özgüveni gelişmiş olanları, diğer çalışanlara ya da üstlerine karşı kendilerini zor durumda bırakabileceğini düşündükleri kişileri, emir komuta zincirinde kopukluk ve açık vermeyenleri, kendisine tehdit oluşturabilecek, liderlik vasfı gelişmiş kişileri hedef alırlar. Bundaki amaçları psikolojik gerilim taktiği olarak uyguladıkları mobbinge hedef seçtikleri kişileri ve buna şahit olan diğer çalışanları da sindirebilmektir. Bu yolla kendilerine tehdit oluşturabilecek kişilerin de önünü kesmeyi hedeflemektedirler.

Belirtilen özelliklerin yanı sıra narsist kişilikli olma da tacizcilerin önemli özelliklerindedir. Sınırsız başarı, zenginlik ve güç elde etme tutkusu ve aşırı bir şekilde hissettiği özgüven duygusunu koruyabilmek için sürekli takdir edilmeyi ve kendine hayranlık duyulmasını isterler. Mobbingcilerin genelde bu özelliklerden hepsini taşıması gerekmez. Fakat narsist kişilikli tacizcilerle mücadele, diğerlerine göre daha zordur. Başa çıkılması için özel çaba gösterilmelidir (Baykal, 2005, s.10; Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.38).

Sayılan bu olumsuz özelliklerinin yanında mobbingciler genellikle çalışkandırlar. Bunun nedeni de hem tembel olmak hem de örgütsel gerilimin kaynağı olmak gibi iki olumsuz tutum ve davranışın bir arada kabul edilemeyeceğini bilmeleridir. Ancak kendilerinin yaptığı her işi abartırken, başkalarının işlerini ise küçümserler, değerlendirme kriterleri daima diğerlerinin aleyhindedir (Field, 1996, s.58). Kendilerince zor ve önemli gördükleri bu işleri başka kimsenin yapamayacağını düşünür, kendileri olmasa örgütün zora düşeceğini vurgularlar. Bu amaçla diğer kişilerle bilgi paylaşımında bulunmaz, yaptığı işleri diğerlerinin öğrenmesini engeller.

Kanımızca mobbingcilere ilişkin bir başka özellik adiliyetten uzak olmalarıdır. Çünkü hedef seçtikleri bireyleri bilgi birikimi, deneyimi, performansı, çalışma

arkadaşlarıyla uyumu, yaptığı işbirliğine göre değerlendirmezler. Aksine, kurbanlarını; olumlu özellikleri nedeniyle onları kıskandıkları için, sadece can sıkıntısı nedeniyle ya da tamamen rastlantısal biçimde seçebilmektedirler.

Mobbingcilerin davranışları bu ortak özellikler yanında cinsiyetler arasında farklılıklar da göstermektedir. Erkek tacizciler mağdurla aleni bir biçimde tartışma ve olumsuz sözel davranımlara girerken, işyerinde kazançlarını kötü yönde etkileyecek taktikler geliştirme, fiziksel güç gösterisi ve fiziksel zarar verme, isim takma, cezalandırma, misillemede bulunma, cinsiyetçi tutumlar sergileme gibi doğrudan ve açık saldırılarla kendilerini göstermektedirler. Kadın tacizcilerin ise taktiklerini daha dolaylı ve açık olmayan şekilde icra ettikleri görülmektedir. Kadın tacizciler daha çok mağdurla iletişimi keserek, sessiz ve duyarsız davranarak tavırlarını belli etmektedirler (Namie, 2003, s.5).

Psikolojik taciz konusunda yapılan araştırmalarda, iş ortamında bu davranışa maruz kalanlar ile bu davranışı uygulayanların konuları da incelenmiştir. Araştırmalara göre mobbingin sıklıkla amirler tarafından uygulandığı görülmektedir. Almanya' da yapılmış olan araştırma sonuçlarına göre; mağdurların %38' i amir tarafından uygulanan psikolojik tacize maruz kalırken, bunu %22 ile çalışma arkadaşı tarafından mobbinge maruz kalanlar izlemektedir. Ast tarafından mobbinge maruz kalma durumu ise %2 oranında gerçekleşmektedir. Geri kalan %38' lik kısım ise birden fazla amir tarafından grup halinde uygulanan mobbing ile çalışma arkadaşları tarafından grup halinde uygulanan mobbing davranışlarını içermektedir. Araştırma sonucuna göre "tipik bir mobbingci, 35 ve 54 yaşları arasında, uzun süredir işletmede çalışan bir erkek amir" olarak ifade edilmektedir (Meschkutat, Stackelbeck ve Langenhoff, 2002, s.3, <http://www.sfs-mobbingreport.de/mobbing1024/kurz.pdf>). ABD' deki işyerlerinde de görülen eylemlerin %81' i üstler tarafından uygulanmaktadır. İngiltere' de ise bu oranların daha yüksek olduğu görülmektedir. %63 düzeyindeki psikolojik taciz eylemlerinin %83' ü yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir (Yüçetürk, 2005, s.100).

Amerika' da 2002 yılında hizmet sektöründe yapılan ve çalışanların %36' sının mobbing mağduru olduğu sonucuna ulaşılan bir araştırmada mobbinge sebep olanlara ilişkin yapılan sıralamada başta %43 ile çalışanların yer aldığı, bunu %35 ile yöneticiler,

%5 ile ikinci derece yöneticiler, %13 ile müşteriler ve %4 ile diğer kişilerin izlediği tespit edilmiştir (Neuman ve Keashly, <http://www.newpaltz.edu>, s. 10-11-12).

Mağdurun cinsiyetine göre, ona taciz uygulayan saldırganın konumu da farklılık göstermektedir. Erkekler, amirlerin psikolojik taciz davranışlarına, kadınlar ise iş arkadaşlarının psikolojik taciz davranışlarına daha fazla maruz kalmaktadırlar (Litzcke, 2003, http://www.olev.de/publikationen/Litzcke_Mobbing.pdf, s.13; Meschkutat, Stackelbeck ve Langenhoff, 2002, s.3, <http://www.sfs-mobbingreport.de/mobbing1024/kurz.pdf>). İsveç çapında yapılmış bir araştırma; erkeklerin %76' sının erkeklerden, %3' ünün kadınlardan ve %21' inin her iki cinsiyet tarafından saldırıya uğradığını ortaya çıkarmıştır. Kadınların ise %40' ı kadınlar tarafından, %30' u erkekler tarafından ve %30' u da her iki cinsiyet tarafından psikolojik taciz davranışına maruz kalmaktadır. Bu sonuç da psikolojik taciz davranışını gerçekleştiren erkeklerin kadın tacizcilerden daha fazla olduğunu göstermektedir (Leymann, 1993, s.87).

1.3.1.1. Mobbingci Tipleri

Gerçek mobbingciler, hiçbir kişilik grubuna tam anlamıyla oturmamaktadır. Çünkü bu kişiler aniden değişebilmektedirler. Ancak çevrelerinde sergiledikleri davranışlarla tanımlanabilmeleri mümkündür (Tınaz, 2006, s.58). En sık rastlanan mobbingci tipleri ve özellikleri şunlardır:

1.3.1.1.1. Narsisist Mobbingciler

Klinik psikolojide narsist kişilikler, kendi gözündeki yerinin mükemmelliği, sınırsız başarı hayalleri, başkalarının hayranlığına bağlılıkları, aşırı egoları ve empati yoksunlukları ile karakterize edilir. Narsist kişilik, gerçekten ziyade gösterişli bir hayal dünyasında yaşayan, kendine abartılı derecede hayran olan, kendini sürekli diğer insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kişilerde görülen zihinsel bozukluk halidir (Tutar, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/sureci.htm>). Çevrelerindeki kendilerine sorgusuz bağlılık göstermesini beklerler. Hatalarını görmezden gelir, kendilerinde hata olma olasılığını asla düşünmedikleri için daha sonra bunun için başkalarını günah keçisi yaparlar. Kurbanlarına, hak ettiklerine inandıkları

hayranlık ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı küstah, kendini beğenmiş ve acımasızdırlar.

Başkaları onları hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa; aşırı bir öfke, öç alma duygusu ve kızgınlık duyarlar (Tınaz, 2006, s.60). Kendi algılarına göre sahip oldukları üstünlük ve mükemmellik neticesinde her şeyin en iyisini hak ettiklerine inanmaları nedeniyle kendilerine yakıştıramadıkları ve kabullenemedikleri iç çatışmalarını, hatalarını bir başkasına yükleyerek kendilerini rahatlatmaya çalışırlar. Başarıya ulaşmak için kariyer basamaklarını tırmanırken her türlü yola başvurabilirler.

1.3.1.1.2. Hiddetli, Bağırğan Mobbingciler

Korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışır, duygularını kontrol edemez, hiçbir sebep yokken etraflarındakilere bağırır, çağırır, kaba sözler sarfeder ve beddua ederler. Sonrasında hiçbir şey olmamış gibi işlerinin başına dönüp çalışabilirler (Tınaz, 2006, s.60). Adeta hayatla kavga halindedirler. Şüphesiz bu durum onunla birlikte çalışanların sinirini, moralini, konsantrasyonunu bozar, motivasyonunu düşürür, verimsizliğe neden olur, işyerinde huzur bozulur. Bu tip bir mobbingci ile aynı ortamda çalışan kişiler her an bir bahane bulunup kendilerine bağırılacağı endişesiyle korku ve endişe içinde tedirgin bir biçimde çalışırlar.

Bencildirler, başkalarının beklentilerini, duygu, düşünce ve değerlerini önemsemez, her şeyin onların söylediği şekilde yapılmasını isterler. Bilgi birikimi, tavır ve davranışlarıyla saygı uyandırıp örnek olamaz, bunun yerine sık sık amirin veya patronun kendileri olduğunu belirtme gereği duyarlar. Gerek yapıları gereği içlerindeki engelleyemedikleri öfkeyi, gerekse kendi problemleriyle başa çıkmayı başaramadıkları için yaşadıkları kişisel öfkeyi başkalarına yansıtır, karşılarındakinin her hareketinde bir hata arar, her zaman bağırılacak birşeyler bulur, bulamazlarsa da yaratırlar.

Hedef aldıkları kişileri, işlerini kaybetmek veya değiştirmekle tehdit ederler (Tınaz, 2006, s.61).

1.3.1.1.3. İki Yüzlü Yılan Mobbingciler

Kurbanlarını hiç rahat bırakmazlar, devamlı yeni kötülüklerin peşindedirler. Mobbing yapmaktan büyük zevk duyarlar. Karşısındakini strese sokmak ve mahvetmek için devamlı yeni yollar ararlar. Yaptıkları her şeyin çok iyi bilincindedirler (Tınaz, 2006, s.61-62).

Kurbanlarının yüzüne başka, arkalarından başka konuşurlar. Bu, küçük bir sözden büyük bir yalana uzanan geniş bir yelpazade gerçekleşebilir (Field, 1996, s.55). Türlü entrikalarla onu zora sokmaya çalışır ancak tüm bunları yaparken diğer bireylere karşı kendilerini hep iyi gösterir, iyi insan imajı yaratmaya çalışır, sahte bir samimiyet gösterisi sergilerler. Hatta zaman zaman yaptıklarını örtbas etmek ve kurbanın kafasını karıştırmak için ona karşı da iyi davranabilirler.

Çıkarı olan konularda kurbanlarını adeta maşa gibi kullanırlar. Başkalarını kötülüklerine alet edebilirler. Bunu yaparken suçu çok rahat başkasının üzerine atabilecekleri gibi, masum olduklarına dair hemen yemin etmeye de hazırdırlar (Tınaz, 2006, s.62).

Başkalarının üstünlüğünü, başarılarını ve yükselmelerini hazmedemedemeyiz. Yükselenlerin arkasından suikast yaparlar. Başkalarının fikirlerini, yaptığı iyi işleri sahiplenir, etrafa kendileri yapmış gibi gösterirler (Field, 1996, s.59).

1.3.1.1.4. Megaloman Mobbingciler

Megaloman bireyler, kendilerini olduğundan büyük gören ve gösteren, kendisine hayran, başkalarını küçümseyen, onların niteliklerini önemsemeyen bireylerdir. Bunun temelinde yatan etken özgüven ve özsaygılarının eksikliğidir (Field, 1996, s.51). Başkalarının kendinden daha başarılı, daha güzel, daha zengin olmasını kabullenemezler. Kıskançlık nedeniyle nedeniyle bu tarz bireylere nefret duyar, saldırganca davranırlar.

Diğer bireyler çok çalışsa da işlerini iyi yapsa da, büyük başarılarla imza atsalar da yapılanları hiçbir zaman yeterli bulmaz, daima daha fazlasını isterler (Field, 1996, s.57). Kurbanın en başarılı çalışmalarının ardından en olumsuz söylemlerle mağdurun

performansından memnun olmadığı yönünde konuşmalar yapıp kendisini uyararak bireyin motivasyonunu yok ederler.

Sürekli amirin kendisi olduğunu hatırlatır, her türlü işlem için kendisinden onay alınmasını, kontrolü daima ellerinde tutmayı isterler. Hedefleri ve kuralları sürekli değiştirir, yeni kurallar uydurur, bu uydurdukları kurallara ise kendileri dışında herkesin uymasını beklerler (Field, 1996, s.59-60). Dünyanın kendi çevrelerinde dönmesini ister, öyle olmadığında sinirlenirler.

Tınaz (2006, s.77)' in ifade ettiği gibi,

“Hedeflerine sessizce işkence yaparlar. Aniden tüm ilişkilerini keser, toplantılara katılımı engeller, verdikleri bilgileri değiştirir ve çağrılara cevap vermezler. Mağdurun duyamayacağı kadar alçak sesle konuşurlar veya yorumlanması güç yanıtlarla mağdurun aklını karıştırırlar.”

1.3.1.1.5. Eleştirici Mobbingciler

Sürekli hata arayan, söylenen, hiçbir şeyden memnun olmayan bir halleri vardır. Herşeyi olumsuz tarafından ele alır, yapılan işlerdeki en ufak bir hatayı ya da eksikliği abartır, bütün çalışmayı değersiz gösterirler. Bireylerin çalışma arzularını kırmakta üstlerine yoktur. Bu kişileri tatmin etmek, övgülerini kazanmak mümkün değildir.

İletişimi becerileri gelişmemiştir, iletişimi diktatörce yönetir, karşısındakine söz hakkı tanımazlar (Field, 1996, s.56). Etraflarındaki kişileri şikayetleri ile bıktırırlar ancak diğer çalışanları sürekli çalışmaya ittikleri için yöneticileri tarafından sevilirler (Tınaz, 2006, s.78).

1.3.1.1.6. Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler

Kendi özel hayatlarında karşılaştıkları ve çözümleyemedikleri problemler, çatışmalar genellikle bireylerde hayal kırıklığına yol açar. Bu gruptaki mobbingciler ise çalışma yaşamı dışında yaşadıkları ve üstesinden gelemedikleri bu problemleri, çatışmaları, olumsuz duygu, düşünce, yetersizliklerini işyerinde başkalarına yansıtırlar.

Kendilerinin şanssız olduğuna, bütün sorunların kendilerini, güzelliklerin ve iyi şeylerinse başkalarını bulduğuna inanırlar. Diğer insanların kendileri gibi şanssız

olmadıklarını, bu tarz problemleri yaşamadıklarını düşünürler. Bu nedenle diğer insanlara karşı hoşgörüsüzdürler, onlara karşı kıskançlık ve haset duyarlar.

İşyerlerinde uygulanan psikolojik tacize ilişkin yaptığı araştırmalarla tanınan Ege, bu tür mobbingciler arasında kadınların daha sık yer aldığının gözlendiğini belirtmektedir (Ege, 1999, s.120, akt:Tınaz, 2006, s.79). Bunun nedenleri arasında kadınların daha duygusal bir yapıya sahip olmaları ve evde üstlendikleri rollerin erkeklere göre daha ağırlıklı olması sayılabilir.

Yukarıda sayılan mobbingci tiplerine ek olarak fesat, tesadüfi, pusuda bekleyen, dalkavuk, zorba, korkak, kıskanç, hırslı mobbingci tiplerinden de bahsedilebilir (Tınaz, 2008, s.84-85).

1.3.2. Mobbing Mağdurları (Kurbanlar)

Yaşa, cinsiyete, eğitim durumuna bağlı olmaksızın tüm çalışanlar, potansiyel birer mobbing mağdurdur. Bununla birlikte, ağırlıklı olarak kimlerin bu olguya maruz kaldığı konusunda yapılan çeşitli çalışmaların sonuçlarına göre mağdurların birtakım ortak özelliklere sahip olduğu gözlenmiştir.

İşyerinde psikolojik tacize hedef olan kişilerle yapılan görüşmeler, bu kişilerin üstün özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Zeki, yetenekli, yaratıcı, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir, kendilerini işine adanmış bu kişilerin mesleki kariyerleri pek çok olumlu özellik taşımaktadır. Politik davranamayan bu kişilerin, örgütlerine aidiyet duyguları ileri derecede gelişmiştir ve işleriyle özdeşleşmişlerdir (Yüçetürk, 2005, s.28).

Özellikle yaratıcı bireyler, yeni fikirler geliştirdiği için mobbinge daha fazla hedef olmaktadır. Bu tür kişiler, daha yüksek pozisyondaki çalışanlar tarafından kendilerine tehdit oluşturacağı endişesi ile hedef seçilmektedir. Ayrıca kişinin fiziksel özellikleri, aksanı, ırkı, milliyeti, cinsiyeti gibi değiştiremeyeceği kimi özellikleri vardır. Kimi zaman kişi sadece değiştiremeyeceği bu özelliklerden biri nedeniyle mobbinge maruz kalmaktadır.

Mobbinge maruz kalanlar maruz kalmayanlara göre, sosyal ortamlarda genellikle endişeli ve özsaygıları düşük kişilerdir (Cowie ve diğerleri, 2001, s.43). Dürüst ve oldukça tecrübesizdirler. Mağdur olmayanlara göre daha içe dönük ve bağımlıdırlar. Her zaman mahçup, hoşgörülü, iyi niyetli ve özür dilemeye hazır bir tavır içerisindeyler. Kendilerini savunmaktan ve korumaktan acizdirler. Bu özellikler ise tacizcileri harekete geçirmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.39). Tacizci, kurbanın özgüven eksikliğinin ne kadar çok farkındaysa, acımasız tacizini de o ölçüde artırır (Ravisy, 2000, s.53).

Aquino (2000), Di Martino & Hoel & Cooper (2003), Djurkovic & McCormack (2005), Namie (2003), Vartia (2003) tarafından yapılan çalışmalara göre mağdurların kişilik yapılarında öne çıkan özelliklerden biri nevrotiliktir. Nevrotik kişiler, çevrelerinde yaşanan olumsuzluklara karşı diğer bireylere nazaran daha fazla duyarlıdırlar. Acıya, zorluklara, olumsuzluklara ve strese karşı tolerans düzeyleri diğer bireylere göre daha düşüktür. Bu kişiler, kaygılı ve endişeli yapıları nedeniyle çevrelerinde yaşadıkları olumsuzluklara ve çatışmalara çözümcül bir şekilde yaklaşmak yerine saldırgan tepkiler verebilmektedirler.

Matthiesen ve Einarsen tarafından 2001 yılında MMPI-2 uygulanarak yürütülen çalışmada mağdurların olağanın üzerinde duygusallık, şüphencilik ve depresif özellikler taşıdıkları ortaya çıkarılmıştır. Araştırmacılar bu çalışmada üç ayrı mağdur tipi tanımlamışlardır. "Ciddi etkilenmiş" şeklinde tanımladıkları birinci tipteki mağdurlar, depresif, kaygılı ve şüpheli kişilerdir. İkinci tip mağdurlar, hayal kırıklığı yaşayan ve çevrelerinde yaşananlar nedeniyle depresyona girmeye meyilli kişilerdir. Üçüncü tip ise daha normal kişilik yapısındaki bireylerden oluşmaktadır. Bu mağdurlar en az diğer gruplardakiler kadar psikolojik tacize maruz kalmış olmakla birlikte psikolojik olarak herhangi bir rahatsızlık belirtisi göstermemekte ve yaşadıkları durumu tolere ederek üstesinden gelebilmektedirler (Matthiesen ve Einarsen, 2001, s.467-484). Bu sonuç, aynı mobbing davranışlarına maruz kalsalar da her bireyin bunu tolere etme ve yaşadıklarından etkilenme düzeyinin farklı olduğunu göstermektedir.

Mobbing mağdurlarının cinsiyet açısından dağılımlarına bakacak olursak; Zapf tarafından yapılmış olan bir araştırmada psikolojik taciz mağduru olduğunu bildiren bireylerin %75.3' ünün kadın, %24.7' sinin ise erkek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet ile psikolojik taciz davranışına maruz kalma arasındaki ilişki üzerine yapılmış olan araştırmalar sıklıkla kadınların üçte ikisinin erkeklere oranla daha sık psikolojik taciz davranışıyla karşılaştığını göstermektedir (Zapf ve Warth, 1997, s.20). Avrupa Parlamentosu' nun 2001 yılında yayınladığı 2339 sayılı işyeri tacizleri ile ilgili kararında da hem yatay hem dikey saldırılarda kadın kurbanların oranının erkeklere nazaran çok daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (European Parliament, 2001, s.3).

Ülkemizde işyerinde gördükleri baskı sonucu sağlıkları bozulan hastalar üzerinde inceleme yapan Samancı da, yukarıda belirttiğimiz bulgularla örtüşen bir şekilde hastalarının çoğunu kadınların oluşturduğunu belirtmektedir (Baltaş, <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makalelerd=135>).

SFS Sosyal Araştırmalar Enstitüsü' nün Almanya' da yaptığı araştırma sonuçları da diğer bulgularla aynı doğrultuda, kadınların erkeklere oranla %75 daha fazla mobbinge maruz kaldıklarını göstermektedir. %5.5 mobbing mağdurundan %3.5' inin kadın, %2' sinin ise erkek olduğu tespit edilmiştir (Di Pasquale, 2002, s.21).

Bununla birlikte Finlandiya' da yapılmış bir araştırmada, erkek ve kadın çalışanlar arasında psikolojik tacize maruz kalma açısından bir fark bulunamamış, benzer şekilde Norveç' te 13 farklı kurumda düzenlenen bir araştırmada da cinsiyetle psikolojik taciz davranışına maruz kalma arasında bir ilişki gözlenmemiştir. Niedl de kadın ve erkeklerin aynı sıklıkta mobbinge maruz kaldıklarını, cinsiyetler arasında belirgin bir fark bulunmadığını öne sürmektedir (Niedl, 1995, s.23).

Leymann tarafından yapılan araştırmada ise; yaklaşık olarak eşit koşullarda çalışan erkek ve kadınlardan mobbinge maruz kalanların oranı %45 erkek ve %55 kadın olarak bulunmuştur. Çalışmaya göre %76 erkeğe erkekler tarafından, %3 erkeğe kadınlar tarafından, %21 erkeğe de her iki cins tarafından mobbing uygulanmıştır. Buna karşılık %40 kadına kadınlar tarafından, %30 kadına erkekler tarafından ve kalan %30 kadına da her iki cins tarafından mobbing uygulanmıştır (Leymann, 1996, s.175-184).

İşyerlerinde hem çalışan hem de yönetici düzeyinde, erkeklerin kadınlardan daha yüksek oranda psikolojik tacize maruz kaldıklarını gösteren (Hoel, Cooper ve

Faragher, 2001; Quine, 1999) bir kısım araştırmalar da var olmakla birlikte genel olarak işyerlerinde kadın çalışanların erkeklerden daha fazla oranda psikolojik tacize maruz kaldıkları ve psikolojik tacizin etkilerini de daha yoğun biçimde yaşadıkları görülmektedir (Bjrkvist, sterman ve Lagerspetz, 1994, s.31; Salin, 2001, s.435).

Toplumdaki cinsiyet rollerine ilişkin değer yargıları mobbingin ifade ediliş şekli üzerinde etkili faktörlerden biridir. Toplumda genellikle kadınların olumsuz duygularını saldırgan bir tarzla ifade etmelerine izin verilmez ve bu tür davranışlar nezaketsizlik veya küstahlık olarak algılanır. Buna karşın, erkeklerin saldırganca davranışlarına göz yumulur hatta çoğunlukla teşvik edilir. Çünkü saldırgan davranışlar sergileyen erkek atılgan ve güçlü olarak kabul edilir, bazı toplumlarda saldırganlık erkeklik ve mertlik simgesi olarak kabul edilir.

Mağdurların gösterdikleri tepkilerin de cinsiyetler arasında farklılık göstereceği varsayılmalıdır. Stres yaşayan veya mobbing baskısı altında kalan bir kadın, etkinliğini arttırarak tepki gösterirken, erkek aksine etkinliğini azaltır (Tınaz, 2006, s.106). Mağdurların verdikleri bu tepkiler mobbingciyi davranışlarını değiştirmeye ynlendirmemekte, acımasız tacizler devam etmektedir.

Mevcut veriler ağırlıklı olarak kadınların mağduriyetinin daha yoğun olduğunu göstermekle birlikte mobbing, cinsiyetlerst bir olgudur. Kadınların daha yoğun bir biçimde psikolojik tacize uğradığı şeklinde çıkan sonuçlarda erkeklerin yapıları gereği bu duruma maruz kaldıklarını belirtmekten daha çok kaçınmalarının da belirli bir lde etkili olmuş olabileceği düşünülmektedir.

Avrupa Birliği tarafından yaptırılan bir araştırmada (Avrupa' da 2000 yılı Yaşam ve alışma Koşulları Anketi – Lüksemburg, 2001), bir organizasyonda herkesin mobbing kurbanı olma riskinin varlığı ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları, Avrupa' da çalışan ve anket yapılanların %9' u yani tüm çalışanlara göre genelleme yapılırsa 2000 yılı boyunca 12 milyon çalışanın mobbinge maruz kaldığını göstermektedir (Facts sheet no.23, s.1).

Mobbing mağdurlarının yaş dağılımlarına baktığımızda; yapılan bir çok araştırma geç yaaştaki kişilerin psikolojik taciz davranışına maruz kalma riskinin daha

yüksek olduğunu göstermektedir. Leymann (1993, s.85)' in yaptığı araştırma sonucuna göre; 21-30 ve 31-40 yaş gruplarında yer alanların daha yüksek oranda psikolojik taciz kurbanı oldukları görülmektedir. SFS Sosyal Araştırmalar Enstitüsü' nün Almanya' da yaptığı araştırma sonuçlarına göre yaş dağılımlarına bakıldığında, mobbinge maruz kalmada en büyük riski %3.7 ile 25 yaş altındakilerin taşıdıkları görülmektedir. 25 yaş altı grubu, risk faktörü bakımından, %2.9 ile 55 yaş üstü grup izlemektedir. Bunları %2.6' lık eşit oranlarla 25-34 ve 35-44 yaş grubu izlemektedir. 45-54 yaş grubu ise %2.2' lik oranla son sırada yer almıştır (Di Pasquale, 2002, s.21). İngiltere' de Quine tarafından yapılan bir araştırmaya göre mağdurların %51' inin 18-30 yaş, %40' inin 31-40 yaş, %34' ünün 41-50 yaş, %35' inin ise 51 ve üzeri yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Ortalama yaşam süresinin diğer ülkelere kıyasla daha uzun olduğu Norveç' te yapılan bir araştırma sonucunda ise, ileri yaşlardaki çalışanların risk altında olduğu belirtilmektedir (Aytaç, 2008, s.14). Benzer şekilde Niedl da yaş arttıkça mobbing kurbanı olma riskinin arttığını savunmaktadır (Niedl, 1995, s.23). İsviçre' de yapılan bir araştırmada ise yaş ile mobbinge maruz kalma arasında ilişki tespit edilememiştir (Aytaç, 2008, s.14).

Ayrıca örgütsel pozisyon açısından baktığımızda; Salin tarafından 2001 yılında yapılmış olan çalışmaya göre çalışanların yöneticilere kıyasla daha yüksek oranda mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir (Salin, 2001, s.434). Bu sonuç tacizcilerin ağırlıklı olarak yönetici kademesinde görev yaptığı şeklindeki bulguları da desteklemektedir.

1.3.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar; üst yönetim, iş arkadaşları, amirler ve astlar gibi aktif olarak sürece katılmayan ancak bir şekilde süreci gözlemleyen, bazen de bir şekilde sürecin içine çekilen kişilerdir.

“Yapı olarak bir grup izleyici kurbanlara; bir grup izleyici ise mobbingcilere benzer. İzleyicilerin kurbanlardan ve mobbingcilerden farkı, konumları gereği etkinliklerindeki farklılıkta yatmaktadır. İzleyici tipleri üç ana grupta toplanabilir” (Tınaz, 2006, s.109):

- Mobbing ortakları; verdikleri destek ve işbirliği ile mobbingciye yardım eder, saldırılarına ortak olurlar.
- İlgisizler; mobbingcinin, kurbanı aşağılayıcı ve yıpratıcı davranışları karşısında sessiz kalarak mobbing sürecinin devamına göz yumarlar.
- Karşıtlar; işyerindeki gergin havadan hoşlanmayan izleyiciler, kurbanı yardım etmeye veya en azından bir çözüm üretip süreci sonlandırmaya çalışırlar.

“Mobbing ortakları” grubunda yer alanlar, kurban üzerinde yaptıkları etkinin korkunç sonuçlarının bilincinde dahi değildirler. Çaresiz kurban, herkesin ona karşı cephe aldığı ve dışlandığını hissetmekte, yalnızlığa itilmektedir (Tınaz, 2006, s.110).

İlgisizler grubunda yer alanlar ise konumları itibariyle mobbingi durdurma gücüne sahip olsalar da olmasalar da kendilerine zarar vermediği sürece, durumu dışarıdan izlemekle yetinen, ilgili makamlara bildirmeyen, hiçbir şekilde bu acımasız saldırılara müdahalede bulunmayan ve çözüm üretmeyen kişilerdir.

İzleyici rolündeki bireyler, mobbingi çözümleyecek veya durduracak herhangi bir girişimde bulunmadıklarında, izleyicileri de gerçek mobbingci gibi değerlendirmek gerekir. Mobbingciyi başrol oyuncusu olarak tanımlayacak olursak, süreci durdurmak için hiçbir girişimde bulunmayan izleyici de yardımcı oyuncu olarak nitelendirilebilir. Şüphesiz burada izleyicilerin örgüt içerisindeki konumları da önemli bir faktördür ancak bazen konumları sürece engel olabilecek ya da çözümleyebilecek seviyede olsa da müdahalede bulunmamaktadırlar. Bu durumda onlar da süreçten en az mobbingciler kadar sorumludurlar. Ancak görmezden gelinen ve engellenmeyen mobbing olgusunda izleyici, bir gün kendisinin de hedef haline gelebileceği gerçeğini unutmamalıdır. Buna karşın izleyiciler bazen, kendilerinin de mobbing kurbanı olarak seçilebileceklerinden korkmaları nedeniyle de mobbingcinin davranışlarına engel olmamaktadırlar.

Kimi zamansa izleyici konumundaki bireyler mobbingcinin bir düşüncesine katılarak mobbing süreci içinde aktif olarak rol alabilirler. Milliyet farkı, farklı giyim tarzı, bir çalışanın başarısıyla öne çıkması gibi nedenlerle mobbingcinin diğerlerini ortak düşmana karşı kışkırtması ve güç birliği yapma amacıyla izleyicileri de sürece aktif olarak dahil etmesi daha kolay olmaktadır.

Bu ana gruptamanın yanısıra, izleyicileri davranışlarına göre daha ayrıntılı bir biçimde sınıflamak da mümkündür (Tınaz, 2006, s.110-112; Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008, s.51):

Diplomatik izleyici; çatışma durumunda daima uzlaşmadan yana olan, genelde arabulucu rolünü oynaması nedeniyle başkalarının sevdiği ya da nefret ettiği kişidir. Mobbingi sonlandırmak için çözüm bulmaya, mağdura yardım etmeye çalışır. Bu tip bir izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride mobbing mağduru olma tehlikesiyle karşı karşıyadır.

Yardakçı izleyici; mobbingcinin acımasız eylemlerinde ona sınırsız destek veren, ona çok sadık bir kişidir. Kendisini güvenilir bir iş arkadaşı olarak gösterse de, amirinin birisine karşı psikolojik taciz uyguladığını farkettiği an, ona desteğini esirgemez.

Meraklı izleyici; başkalarıyla aşırı ilgili, onların özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışan, sorularıyla bireyleri bunaltan, ısrarcı bir kişidir. Yardım arayışı içinde olan mağdur bile, aşırı merakı nedeniyle kendisine sıkıntı veren, onu strese sokan bu kişiyi ikinci bir mobbingci olarak algılamaya başlar.

Bir şeye karışmayan izleyici; ön plana çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hoşlanmaz. Mobbingciye eylemlerinde destek vermediği gibi, tanık olduğu mobbing olgusunu durdurmak için de hiçbir müdahalede bulunmaz. Olup bitenlerden uzak durmaya çalışır, şahit olduğu acımasız saldırılara karşı tamamen ilgisiz ve duyarsızdır. Böyle bir durum yokmuş gibi davranır.

Sahte masum izleyici; ilk bakışta hiçbir şeye karışmayan masum bir birey izlenimi yaratsa da aslında yaptığı herşeyin farkındadır, belli bir amaca uygun davranır. Mağdurun yüzüne karşı samimi, iyi niyetli gözükmele birlikte, mobbingciye destek verir veya acımasız saldırıların kendisine de uygulanacağı endişesiyle mağdura yardım etmeyi reddeder.

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNGİN TÜRLERİ, YAYGINLIĞI, NEDENLERİ VE SONUÇLARI

2.1. Uygulayıcının Pozisyonuna Göre Mobbing Türleri

İşyerlerinde psikolojik taciz eyleminin sadece yöneticilerce tek bir kişiye karşı uygulandığı düşünülebilir. Ancak bu eylemler farklı şekillerde de görülebilmektedir. Örgütlerde mobbing eylemleri uygulayıcının pozisyonuna göre üç tiptir (Leymann, 1996, s.166; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, s.28). Birinci tip; yatay psikolojik taciz olarak adlandırılan, eşit düzeydeki çalışanların birbirlerine uyguladıkları mobbingdir. İkinci tip; yukarıdan aşağıya doğru psikolojik taciz olarak adlandırılan, amirlerin kendilerinden daha alt pozisyonda çalışanlara uyguladığı mobbingdir. Üçüncü tip ise; aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz olarak adlandırılan çalışanların üstlerine uyguladıkları mobbingdir.

Bu üç türü dikey (hiyerarşik) mobbing ve yatay (fonksiyonel) mobbing olarak iki başlıkta toplamak da mümkündür. Yatay mobbing türünde genelde birkaç kişi bir araya gelerek bir kişiye mobbing uygularlar (Tutar, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/sureci.htm>).

Örgüt yönetiminin psikolojik tacize taraf olması, olguyu örgüt politikası haline getirir. Bu durumda mağdur sadece mobbingi uygulayan kişilerle değil, aynı zamanda yönetim "erk"iyle de mücadele etmek durumunda kalır. Bu durum mağdurun örgütsel izolasyonunu hızlandırır ve örgüte yabancılaşmasına neden olur. Mobbingin bir örgüt stratejisi olarak uygulanmasının temel nedeni kamu örgütlerinde genellikle politik nitelikli iken özel sektörde ekonomik nitelikli olmaktadır. Özellikle kriz döneminde firmalar çalışanlarını bu şekilde istifaya zorlamaktadırlar. Bir diğer neden de çalışan kadrosunun yenilenmesi, yeni bir yapılandırmaya geçiş olabilmektedir. Ancak örgütler çoğunlukla mobbing nedeniyle katlanacağı maliyetlerin tam olarak farkında olamamakta, bunu hesaba katmamaktadırlar.

Mobbingin bu farklı türleri arasındaki ortak yön, hangi türü uygulanırsa uygulansın sonuçta maruz kalan çalışan üzerinde hem psikolojik hem fiziksel yönde zararlara yol açması, bireyin özel yaşamını, sosyal ilişkilerini etkilemesidir. Tacizin son aşamasında kurbanın istifa edip iş yaşamından uzaklaşmasına, diğer zararların yanında ekonomik yönden de kayba uğramasına neden olmakta ve ileri vakalarda intihara kadar götürecek sonuçlara ulaşabilmektedir.

2.1.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing

Dikey mobbing, iki şekilde gerçekleşebilir. Biri, amir tarafından kendinden daha alt düzeyde bir çalışana uygulanan yani yukarıdan aşağıya doğru mobbing, diğeri de ast ya da astlarca amire uygulanan yani aşağıdan yukarıya doğru mobbingdir. Çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya kurbanı yönelik, saldırgan davranışlar ve kötü muameleler uygulanabilmekte ya da astlarca amire yönelik dışlama ve onu üst yönetime karşı zor duruma düşürme amacıyla mobbing uygulanabilmektedir.

Yukarıdan aşağıya doğru mobbing olgularında, bir amirin veya işyeri sahibinin, hiyerarşik konumundan ve yetkilerinden yararlanarak gücünü farklı bir amaçla aşırı biçimde kullanmasıyla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur.

Tınaz (2006, s.117)' in ifade ettiği gibi;

“Yetkeci ve sert mizaçlı klasik tipte bir amirin bu tarzda davranış sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir amir de bu tip davranışlarda bulunabilir. Çünkü mobbing, her türlü durumda her mizaçtaki kişi tarafından birdenbire uygulanabilir. Paylayıcı, küçük düşürücü bir davranışın, her zaman mobbing olduğu söylenemez ancak amir pozisyonundaki birey, astlarına karşı gösterdiği bir arkadaşlık tavrı içinde, bazılarını daha yakın bazılarını daha mesafeli davranıyorsa, mobbing olgusunun ortaya çıkmasının pek de uzak olmadığı düşünülmelidir”.

ABD' deki işyerlerinde görülen tüm psikolojik taciz eylemlerinin %81' i üstler tarafından uygulanmaktadır. Avrupa' daki araştırmalara göre; bu oran daha düşüktür. Quine' ne göre; bu oran %57, Kirstener' e göre ise %47 düzeyindedir. Üstler tarafından astlara uygulanan bu eylemler İngiltere' de daha yüksek bir oranda gerçekleşmektedir. %63 oranında olan psikolojik taciz eylemlerinin %83' ü yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir (Yüçetürk, 2005, s.100).

Araştırmalar, tacizcilerin ortalamanın üstü olarak amir pozisyonlarında olan erkekler olduğunu ortaya koymuştur. Amirlerin alışanlara karşı (dikey mobbing) mobbing uygulaması için olası nedenler (Litzcke, 2003, http://www.olev.de/publikationen/Litzcke_Mobbing.pdf, s.12):

- Amirlerin korkuları (daha alışkan, iyi eğitimi ve başarılı bir ast nedeniyle imajının tehdit edilmesi, astının kendi pozisyonunu alabileceği endişesi, otorite kaybı, çalışanların tembelleşmesi vs)
- Çalışanları disipline sokmak
- Antipati
- Başkalarının sinirlenmesinden veya hiddetlenmesinden haz alma (sadizm)
- Çalışanların yol açtığı sorunlara veya kızgınlığa karşı ö alma şeklinde belirtilmektedir.

Bu nedenlere ek olarak yaş farkı, amirin kendisinin ya da mobbing uyguladığı astının kayrılması, politik nedenler de bu tarz mobbinge yol açabilmektedir (Tınaz, 2006, s.119-126). Ayrıca, zayıf karakterli bir kişi sadece kendini kanıtlamak, kendi özgüven eksikliğini gidermek, kendine doyum sağlamak için de mobbing uygulayabilmektedir.

Alt kademededen üst kademeye psikolojik taciz yapma durumu diğer mobbing türlerine göre daha nadir olmakla birlikte yine de gerçekleşmektedir. İşyerinde aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz, içeriden birisinin terfi etmesi beklenirken dışardan birinin amir olarak atanması, eğitim ve deneyimi uygun olmamasına rağmen liyakat esasına göre değil kayrılma sonucu atanma gibi nedenlerle bir amirin yetkisi astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar. Aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz olgusunda mağdur hiyerarşik açıdan daha güçlü konumda olduğu için mobbingciler genellikle birden fazladır. Mobbingciler, kurbanı, üst yönetim karşısında zor duruma dışürmek maksadıyla, mobbingin en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte kullanırlar (Tınaz, 2006, s.139). Amirlere karşı mobbing için olası nedenler şöyle sıralanabilir (Litzcke, 2003, http://www.olev.de/publikationen/Litzcke_Mobbing.pdf, s.14):

- Ekipte bulununların arzu edilmeyen yeni bir amire karşı isyan etmesi
- Bir amire hasta edici, haksız ve otoriter davranışları veya yetersizlikleri nedeniyle saldırma
- Görevleri devralabilmek için yöneticinin gözden düşürülmesi

Çalışanlara fazla söz hakkı tanımayan, hiyerarşik yapının ağırlıklı olduğu, işi yapan çalışanlardan çok yöneticilere değer verilen örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru mobbingin gerçekleşmesi daha zordur. Ayrıca astların yeni iş bulma konusunda sıkıntı çekeceklerini düşünmeleri durumunda ve işsizlik oranlarının yüksekliği halinde işlerini kaybetme korkusu nedeniyle bu tarz mobbingin gerçekleşmesi güçleşmektedir.

2.1.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing

Örgütlerde üst kademelerden alt kademelere veya alt kademelerden üst kademelere doğru yapılan psikolojik tacize, “dikey veya hiyerarşik psikolojik taciz” denirken, eşit statüde bulunanlar arasında söz konusu olan psikolojik tacize “yatay psikolojik taciz” denilmektedir. Yatay taciz, aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu kişilerin, aynı konumda yer alan iş arkadaşlarının arasında söz konusu olan taciz türüdür. Yatay taciz; kıskançlık, rekabet, çekememezlik, kişisel nefret, diğerlerinden farlı olması (ırk, doğum yeri vb) gibi nedenlerden kaynaklanır. İş arkadaşlarının psikolojik taciz eylemleri için olası nedenler Zuschlag tarafından şu şekilde belirtilmiştir (Litzcke, 2003, http://www.olev.de/publikationen/Litzcke_Mobbing.pdf, s.14):

- Kendi yerini güvence altına almak için önemli bilgileri alıkoymak
- Birlikte bitirilmesi gereken işlerde “işten kaçanlara” karşı öfkeli reaksiyonlar göstermek
- Bir grubun bir üyeyi çoğunluk tarafından konulmuş olan koşullara uymaya zorlaması
- Kişisel düşmanlık (veya hatta kendi çalışma durumundan hoşnut olmama)
- Sosyal yönden zayıf üyelerle alay etmek (engelli olanlar vb.)
- Birini başka türlü olmasından dolayı kurban seçmek (cinsiyet, ırk, inanç/ din mensupluğu, aksan farklılığı, zevk ve alışkanlıklar, politik nedenler vb.)

Tınaz (2006, s.127)' ın belirttiği Şu gerekçeler de yatay mobbingin nedenlerini çok açık bir Şekilde ortaya koymaktadır:

“Bir işyerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen yeni birey, kişiliği veya uzmanlığının özellikleriyle bir Şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş i dengeleri bozar. Bu genellikle başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan, duygularını ve heyecanlarını saklamasını bilmeyen bir bireydir. Bu nedenle kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan çok acı çeker. Bu tarz bir olgu, genellikle yetke ve işlerin belli bir düzende dağıtılmış olduğu geleneksel yapıdaki bir işyerinde gerçekleşir”.

st kademelerden alt kademeye doğru veya alt kademedен st kademeye doğru uygulanan taciz, genellikle açık ve görünür iken, yatay taciz, dikey taciz kadar belirgin değildir. EŞit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları tacizi kabul etmez, bunu işlerin karşılıklı bağımlılığının getirdiği bir çekişme olarak görürler.

Yatay taciz uygulayanlar, taciz uygulamadıklarını, aksine bunu mağdurun iyiliği için onu uyarmak amacıyla yaptıklarını söylerler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak gibi ulvi bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, mobbinglerini haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar (Tutar, 2004, s.83).

Eğer psikolojik taciz iş arkadaşları arasında meydana geliyorsa amir de bu durumdan sorumludur. Çünkü amir yönetim yetkisinin yanında tüm elemanlarını koruma, çatışmaları zme sorumluluğunu da taşımaktadır. İyi bir amir, çalışanı psikolojik tacize maruz kaldığında bunu hemen fark edip zamanında müdahale etmeli hatta bu durumun oluŐmaması için önceden tedbir almalı, bu konudaki tavrını açıkça ortaya koymalıdır.

2.2. Mobbingin Yaygınlık Durumu

İŞyerinde psikolojik taciz olgusu son dönemde tanımlanmış, bilinirliği gün geçtikçe artan bir kavram olmakla birlikte mağdurlarına iş hayatını ve orada yaşadıklarının etkisiyle normal hayatı zindan eden oldukça yaygın bir sendromdur. Yapılan araştırma bulguları hem olgunun ne kadar ciddi boyutlarda yaşanmakta olduğunu göstermekte hem de giderek yaygınlaşmakta olduğu gerçeğini su yüzüne çıkarmaktadır. Mobbing eylemleri kimi sektörler, meslek grupları ve örgüt yapılarında

diğerlerine göre daha yaygın bir şekilde görülmektedir. Mobbingin yaygınlığı ülkeler bazında da değişiklik göstermektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü' ne göre günümüzde işyerlerinde karşılaşılan en önemli sorun psikolojik taciz eylemleridir. Kuzey Afrika' da çalışanların %78 gibi çok büyük bir kısmı, kariyerlerinde en az bir defa yıldırma davranışlarına hedef olmuştur (Steinman, <http://www.worktrauma.org/change.htm>).

Mobbing uygulamalarının yaygınlığı ülkeler bazında farklılık göstermektedir. İngiltere' de yapılan bir araştırmaya göre İngiliz işçilerin %54' ü (yaklaşık 14 milyon kişi) çalışma hayatlarında en az bir kere zorbalığa maruz kalmıştır. Araştırmaya katılanların çoğu durumun giderek iyileşeceğine daha da kötüleştiği görüşünü taşımaktadır (Clark, 2002, s.76). 1990' da İsveç' te yapılan bir araştırmaya göre, 4.4 milyon kişiden oluşan işgücünün %3.5' i yani 154.000 kişinin mobbing kurbanı olduğu ortaya çıkmıştır, buna karşılık ABD' de her yıl 4 milyon kişinin mobbing davranışı ile karşı karşıya kaldığı tahmin edilmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.8). Avrupa Çalışma ve Yaşam Koşullarını Geliştirme Vakfı tarafından 2004 yılında yapılan bir araştırmaya göre ise topluluğa üye tüm ülkelerde çalışan nüfusun ortalama %9' unun mobbinge maruz kaldığı ve bu oranın giderek arttığı tespit edilmiştir. Aynı araştırmaya göre ülkeler bazındaki dağılıma baktığımızda; Finlandiya %15 ile ilk sırayı alırken, İngiltere ve Hollanda' nın %14, İsveç' in %12 lik oranlarla onu takip ettiği görülmektedir. En düşük oranlar ise %4 ile İtalya ve Portekiz' e, %5 ile İspanya' ya aittir (European Economic and Social Committee, 2004, s.21). Macaristan' da Kaucsek, Simon ve Virag tarafından yapılan araştırmalarda çalışanların %5-6' sının mobbinge maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmış ve ülkedeki mobbing vakalarının Batı Avrupa ile aynı oranda arttığı gözlenmiştir (Vajda, 2006, s.6).

Haziran 2002' de SFS Sosyal Araştırmalar Enstitüsü tarafından yayınlanan araştırmaya göre Almanya' da çalışanların %2.7' sinin yani 800.000 kişinin sistematik olarak mobbinge maruz kaldığı belirtilmektedir. Meschkutat ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalara ilişkin olarak hazırlanan bu raporda en sık rastlanan psikolojik taciz eylemleri ise "söylentileri ve gerçek olmayan şeyleri yayma, performansı yanlış değerlendirme, iğneleme, takılıp alay etme, bilgilendirmekten kaçınma, sınırlandırma

ve izole etme” olarak belirtilmektedir (Meschkutat, Stackelbeck ve Langenhoff, 2002, <http://www2.dw-de/turkish/panorama/1.152304.1.html>).

Uluslararası araştırmalar, çalışma yaşamlarının bir döneminde çalışanların %25-50 arasındaki bölümünün mobbing davranışlarıyla karşılaştığını göstermektedir. Bu düzeye bazı mesleklerde %95’ e ulaşmaktadır. Bunların %20’ si ise son 6 ve 12 ay içinde bu eylemlerle karşı karşıya kalmıştır (<http://cwpp.slg.qld.gov.au/BBA/facts.html>).

Ülkemizde yapılan ve sağlık, eğitim, güvenlik sektörlerini kapsayan bir araştırmaya göre ise katılımcıların %55.1’ i son bir yılda mobbing davranışlarından bir ya da birkaçına maruz kaldıklarını, %47.4’  ise bu davranışa tanıklık ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %44.2’ si mobbing eylemlerini en sık amirlerinden gördüklerini belirtirken %59.6’ sı bu davranışa karşı tepki gösterdiğini, %48’ i ise bu tepki ile bir yarar sağlayamamış olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma kapsamında, psikolojik taciz davranışına maruz kalma açısından en yüksek risk altındaki grubun sağlık sektörü çalışanları olduğu saptanmıştır. Ayrıca, bu tür davranışlara maruz kalma açısından cinsiyetler arasında bir fark saptanamazken genç çalışanlar, yönetimsel görevi olanlar ve bekar çalışanlar mobbinge maruz kalma açısından risk grupları olarak saptanmıştır. Mobbingi uygulayanların daha çok erkekler, amir veya kıdemli kişiler olduğu, kadın çalışanların ise genellikle hemcinsleri tarafından bu davranışlara maruz bırakıldığı bulgulanmıştır. Mobbinge maruz kalanlar tarafından verilen tepkinin, davranışı yapanı görmezden gelme veya bu durumu bir arkadaş ile paylaşma şeklinde gerçekleştirildiği, tepki gösterenlerin büyük bir kısmının ise bu tepkiyle istedikleri sonucu alamadıkları tespit edilmiştir (Aytaç, 2008, s.18-20).

Mobbing uygulamalarında ülkeler bazında farklılığın yanısıra erkek yoğun ya da kadın yoğun çalışma grupları arasında da farklılık görülmektedir. Erkek yoğun güvenlik kurumları veya itfaiye gibi iş alanlarında fiziksel şiddet daha yoğunken, kadınların yoğun olduğu işyerlerinde ise psikolojik şiddet daha sıklıkla görülmektedir. Mobbing davranışlarının, kamu sektörünün sağlık, eğitim ve sosyal yardım kurumları gibi kadın yoğun işyerlerinde daha çok görülmesi, kadınların özellikle diğer kadınlara karşı pasif-saldırgan davranışlar sergilemeyi tercih etmeleriyle açıklanmaktadır (Shallcross, 2003, s.5). Sektör bazında baktığımızda; işyerinde psikolojik taciz olgusu bütün hizmet sektörlerinde ciddi bir sorun olarak baş göstermekle birlikte özellikle sağlık ve eğitim

sektörlerinde daha da yaygındır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.74). Hazırlanan raporlar özellikle sağlık sektörü çalışanlarının bu bakımdan risk altında olduklarını vurgulamaktadır (Uluslararası Çalışma Örgütü Ankara Ofisi, 2002 – 3, s.6-7):

- ABD’ de sağlık hizmetlerinde görev yapanların mobbinge maruz kalma riskleri diğer hizmet sektörlerinde çalışanlara göre 16 kat daha fazladır. Bu ülkede işyerlerindeki saldırılarla ilgili şikayetlerin yarısı sağlık sektöründen gelmektedir.
- İngiltere’ de 1998 yılında Ulusal Sağlık Hizmetleri (NHS) kapsamında görev yapan personelin %40’ ı tacize uğramıştır.
- Avustralya’ da, sağlık görevlilerinin %67.2’ si 2001 yılı içinde fiziksel ya da psikolojik şiddete maruz kalmıştır. Sağlık personelinin görev başında şiddete maruz kalması salt sanayileşmiş ülkelere özgü bir sorun değildir. Diğer ülkelerde de benzer bir sorun görülmektedir. 2001 yılında görev başındayken en az bir fiziksel ya da psikolojik saldırıyla karşılaşan sağlık personelinin oranı Bulgaristan’ da %75.8, Güney Afrika’ da %61, Tayland’ da %54 ve Brezilya’ da %46.7’ dir.
- Sağlık sektöründe psikolojik taciz (sözlü sataşma, taciz vb.) fiziksel tacizden daha yaygın görülen bir durumdur ve bu tür uygulamalara maruz kalanların %40 ile %70 arasında değişen bir bölümünde önemli stres semptomları oluştuğu belirtilmektedir.
- İşyerindeki taciz, sağlık sektöründeki bütün meslek gruplarını, erkekleri, kadınları ve çalışma ortamlarını etkilemektedir. Bununla birlikte, saldırılara en fazla maruz kalanların ambulans görevlileri, hemşireler ve doktorlar olduğu belirtilmektedir. Bu arada yoğun nüfusun yaşadığı varoşlardaki ya da suç oranının yüksek olduğu bölgelerdeki büyük hastanelerle ücra yerlerdeki sağlık kuruluşları özellikle risk altındadır.

Olgunun sağlık sektöründeki yaygınlığının temel nedenlerinin; yoğun çalışma temposu, nöbetler, insan sağlığı ve hayatı gibi son derece hassas bir alanda çalışılması nedeniyle yaşanan yoğun stres, aşırı hasta yükü, tıbbi olanakların yetersizliği, hasta yakınlarının duyarlılığı ve çaresiz durumlardaki tepkisel davranışları olduğu düşünülmektedir.

ILO tarafından yayınlanan bir rapora göre de, bazı meslek gruplarının mobbinge maruz kalma riski çok yüksektir. Taksi şoförleri, sağlık sektörü çalışanları, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları, ev işlerinde yardımcı olarak çalışanlar, genellikle tek başına çalışanlar bu gruba dahildir. Cinsiyet bazında mesleğe bakıldığında ise, kadın öğretmenler, banka çalışanları ve satış elemanlarının mobbinge maruz kalma riskleri yüksektir (Dunn, 2003, s.3). Ülkemizde de mağdurların çoğunluğu, kadın çalışanlardan oluşmakta ve bu grupta ilk sırada devlet memurları ile bankacılar yer almaktadır (2002, <http://yenisafak.com/arsiv/2002/ocak/23/hayat.html>).

Her tür örgüt ve işyerinde mobbing süreci yaşanabilmekle birlikte bu eylemler eğitim, sağlık kurumlarında, kar amacı olmayan örgütlerde, büyük firmalara göre daha yaygındır. Daha küçük ve kar amacı olmayan örgütler, genellikle profesyonel olmayan bir şekilde yönetilir. Sürekli bir şekilde yaşanan mali baskılar da eklendiğinde oluşan ortam, mobbinge sebep olabilir (Çobanoğlu, 2005, s.47). Ayrıca, yasalarla getirilen güvenceler nedeniyle özellikle kamu örgütlerinde fiziksel şiddetin uygulanması güç olduğu için psikolojik taciz daha yaygındır.

Ülkemizde endüstriyel sektörde uygulanan mobbing saldırıları da sağlık, bankacılık, eğitim sektöründen hemen sonra gelmektedir (Çobanoğlu, 2005, s.162). Genel olarak endüstriyel sektörde mobbing oranının daha düşük çıkmasının temel nedenleri arasında, sektör çalışanlarının eğitim ve bilinç düzeylerinin düşük olması, pazarlık güçlerinin olmaması, işsiz kalma korkusu nedeniyle her türlü zorluğa, eziyet ve baskıya boyun eğmek zorunda kalmaları, gürültü, kirlilik, uzun çalışma saatleri, sigortasız çalışma gibi ağır çalışma şartlarının sektöre özgü nitelikler olarak kabullenilmesi sayılabilir.

2.3. Mobbingin Nedenleri

İşyerinde psikolojik taciz çok yönlü ve oldukça karmaşık bir olgudur. Mobbing davranışlarını oluşturan, devamına yol açan pek çok farklı neden bulunmaktadır. Karşılıklı etkileşim içindeki bu nedenler şöyle sıralanabilir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.24);

- Tacizcinin kişiliği, psikolojik durumu, içinde bulunduğu koşullar,
- Mağdurun kişiliği, psikolojik durumu, içinde bulunduğu koşullar,
- Örgütsel ve yönetsel nedenler,
- Diğer nedenler

Zapf (1999b, s.70) da aynı görüşü savunarak tacizci ve kurbandan kaynaklanan nedenlere ek olarak organizasyonla ilgili ve sosyal faktörlerin de mobbinge neden olabildiğini savunmaktadır. Leymann (1996, s.46), tacizcilerin özelliklerine ek olarak organizasyonla ilgili sebeplerin, baskın olarak iş ve liderlik problemlerinin organizasyonundaki problemlerin, psikolojik tacizin nedeni olduğunu savunur. Başka bir görüş (Crawford, Adams, 1992), mobbing için tacizcileri sorumlu tutarken Schuster (1996) ise, mobbingin potansiyel bir nedeni olarak sosyal ayrımcılığı, sosyal sistem ve süreçlere ilişkin noktaları temel alır (Zapf, 1999b, s.70). Özetle mobbing; tacizcinin, kurbanın psikolojik yapıları ile örgüt kültürü ve yönetsel nedenler, toplumsal norm ve değerlerden kaynaklanan nedenlerle ortaya çıkabilen, bunların karşılıklı etkileşimi ve birleşimi sonucunda oluşan bir süreçtir.

Psikolojik tacizin nedenlerini ve sonuçlarını bulmanın ve kanıtlamanın zor olması, mobbing mağdurunun psikolojik yaralarını sarmayı zorlaştırmaktadır (Tınaz, 2006, s.45).

2.3.1. Tacizcinin Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

Kurbanların kendi ifadeleri sonucunda tacizcinin kişiliği psikolojik tacizin ana nedenlerinden biri sayılmaktadır (Zapf, 2000, s.4). Mobbing uygulayıcılarının kişiliği, aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı çekme gibi niteliklerle tanımlanmaktadır. Hareketlerinin çoğu güvensizlik, korku ve kıskançlıktan kaynaklanmaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.38). Leymann' a göre de bireyler kendi eksikliklerinin telafisi için duygusal tacize başvurmaktadırlar (Leymann, 1996, s.28). Tacizciler, kendi eksik taraflarını, korku ve güvensizliklerini, bir başkasını küçük düşürerek telafi etmeye çalışan ve genellikle, farklılıklara karşı hoşgörüsüz, ikiyüzlü, kendini üstün gören ya da göstermek isteyen aşırı denetleyici kişiler olmaktadır. Hedef aldıkları kişinin zor durumlarıyla eğlenerek, kendi yetersizlik duygularını yenmeye çalışmaktadırlar (Baltaş, <http://www.baltas->

baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm). Bu özelliklerin hepsi olumsuz nitelikte olduğu için tacizcilerin tutum ve davranışları da olumsuz ve düşmanca olmaktadır.

Bununla birlikte, ön yargılı ve duygusal yaklaşıma sahip olması nedeniyle tacizcinin mobbing uygulaması için mantıklı bir açıklamanın varlığı aranmamalıdır. Mağdur bireyin dini, etnik kökeni, doğum yeri, sosyal statüsü, giyim tarzı, yüksek performans göstermesi, ödül kazanması, övgü alması, güzel ya da yakışıklı olması gibi nedenler yanında tacizci sırf can sıkıntısı, kişisel önyargıları, karşısındaki kişiyi sevmediği birine benzetmesi gibi nedenlerle de mobbing eylemlerini başlatabilmektedir. Ayrıca, tacizciler engelliler gibi sosyal açıdan zayıf üyeleri hedef seçerek onlarla dalga da geçebilir, öfkelerini onlardan çıkarabilirler.

Tacizciler, savunma ve yenme içgüdüleriyle davrandıkları için, algı yetenekleri sürekli açık bulunmaktadır. Hep suçlayıcı bir tavır içinde olduklarından, muhataplarının en küçük hatalarını bile büyütmeaktedirler. Çünkü kendilerine güvenleri yoktur ve sürekli bir tehdit duygusu altında yaşamaktadırlar. Hayali düşmanlar üretmekte oldukça ustadırlar. Sürekli uyum, onay ve sadakat beklerler. Bunun dışındaki davranışlardan tedirgin olurlar. Güvensiz, kuşkucu, alıngan, kinci, öfkeli ve kıskanç bir kişilik taşıdıkları görülmektedir (Çobanoğlu, 2005, s.35). Tarhan (2004, s.131) da mobbing uygulayan kişilerin algı yeteneklerinin çok gelişmiş olduğunu, kuşkucu olduklarını, her olayı suç ortaklığı ve dost-düşman ikilemi içinde değerlendirdiklerini savunmaktadır. Bunların yanı sıra farklılıklara karşı hoşgörüsüzlük, empati yoksunluğu, insani ve etik değerlerden yoksun olma, işini ve mevkiini kaybetme korkusu da tacizcinin yapısından kaynaklanan nedenler arasında sayılabilir. Yönetici ya da işyeri sahibi konumunda bulunan bazı kişiler de mevkiden kaynaklanan güçlerini istedikleri şekilde kullanabileceklerini sanarak bu konuyu kendileri için adeta kazanılmış bir hak olarak görmektedirler.

Ayrıca, yükselmeyi hedefleyen kişilerin doyumsuzlukları ve iktidar açlıkları gözlerini karartmakta, hızla ilerlemek isteyen bu kişiler için herkes değersiz, başarıya giden her yol mubah görülmektedir.

Bir başka olasılık, kötü bir çocukluk ya da gençlik dönemi geçirmiş olan tacizcilerin küçük yaşlarda utanç ve korku duyguları içinde büyümeleri nedeniyle bu

ezilmişliği iş hayatında bir tür intikam ve yok etme hissine dönüştürmeleridir (Çobanoğlu, 2005, s.34-35). Bu kişiler, iş hayatını adeta güç gösterisi alanına dönüştürmektedirler.

Paranoid, obsesif, narsistik, anti-sosyal kişilik bozukluklarını taşıyan kimseler de günlük yaşantılarında ve iş ortamlarında psikolojik taciz yapmaya yatkın yapıda kişilerdir (Çobanoğlu, 2005, s.39). Paranoid kişiler, herkesten ve herşeyden şüphelenir, çevrelerinden daima kötülük bekler ve bu yüzden kendilerini güven içinde hissedemezler (<http://www.dpi.state.wi.us/dpi/een/lea98011.html>). Obsesif kişilik bozukluğu, aşırı düzenlilik, mükemmeliyetçilik, içsel ve dışsal kontrol üzerine aşırı yoğunlaşma şeklinde izlenen bir ruhsal rahatsızlık şeklidir (Çobanoğlu, 2005, s.36). Bu tür bir rahatsızlık duyan kişilerin aşırı titiz ve mükemmeliyetçi davranışları, çevrelerindeki insanlar üzerinde yersiz ve gereksiz baskılar kurarak mobbing saldırısı gerçekleştirmelerine yol açmaktadır (Çobanoğlu, 2005, s.37). Kendi çıkarları doğrultusunda, ben merkezli hareket etme eğiliminde olan ve kendilerini daima başkalarından üstün, mükemmel bir varlık olarak gören, diğer insanların da bunu kabullenerek kendilerine buna uygun şekilde davranmasını bekleyen, gerçekten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan narsistik kişilerin ise empati düzeylerinin düşük olması, beklentilerinin yüksekliği, hatalara karşı hoşgörüsüz yaklaşımları ile çevrelerindeki kişilere mobbing uygulamaları sık karşılaşılan durumlardan biridir. Benzer şekilde sosyal kurallara uymayan, başkalarına saygı duymayı bilmeyen, dünyayı kendi anlayışları ile gören anti-sosyal kişiler de mobbing uygulamaya yatkın kişilerdendir (Çobanoğlu, 2005, s.38).

Psikiyatrist Peck de kişilik bozukluklarının mobbing davranışını tetiklediğinden bahsetmekte ve kötü kişiliği şu şekilde tanımlamaktadır (Peck, 1998, s.44): “Kötülük, insanın içinde var olan ve amacı yaşamı ya da canlılığı öldürmek olan bir kuvvettir”. Kötü insanlar, kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için, ayrıca kendilerini her türlü suçlamanın üstünde görmeleri nedeniyle başkalarına saldırır ve onları feda ederler (Peck, 1998, s.119).

Mobbingle ilgili araştırma ve kitaplarıyla literatüre katkıda bulunan Tim Field ise, mobbingin altında yatan temel nedenin diğer birey karşısında üstünlük kurmak, onu

buyruğu altına almak ve adeta yok etmek arzusu olduğunu belirtmektedir (Field, 1996, s.33).

Leymann (1993, s.28-35), kişilerin mobbing uygulaması için dört temel neden olduğunu belirtir:

- Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak; mevcut düzene ve kurallara uymayanları dışlamak, bireylere bu kurallara uymaları için baskı yapmaktır. Tacizciler, kuralları kabul etmeyen kişi gitsin şeklinde bir düşünce içindedir.
- Düşmanlıktan hoşlanmak; kişiler hoşlanmadıkları bireylere genelde mobbing uygulamaktadırlar. Kurumdaki mevkisi önemli değildir. Üstlerine, astlarına veya eşit pozisyondaki arkadaşlarına hoşnutsuzluklarında psikolojik taciz uygulayabilirler.
- Can sıkıntısı içinde zevk arayışı; sadist ruhlu tacizciler, yaptıkları eziyetten zevk alırlar.
- Önyargıları pekiştirmek; insanlar belli etnik, ırksal ve sosyal grubun üyesi olduğu için sevmedikleri kişilere yıldırma uygulayabilirler.

Bu nedenlerin yanında ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmak, sahip olamadıklarının acısını çıkarmak, bencillik de kişilerin mobbing uygulama nedenleri arasında sayılabilir (Tınaz, 2006, s.84-92). Tacizciler benmerkezci kişilik yapılarıyla, örgütün etik değerlerini hiçe sayar, örgütsel çıkarları önemsemezler. Kendi çıkarlarını herşeyin üzerinde tutarlar (Fiedl, 1996, s.56).

Zapf ise araştırmaları sonucunda tacizcilerdeki bu davranışı yapma nedenlerini üç grupta toplamaktadır (Zapf, 1999a, s.17-18):

Nedenlerden biri, bir ya da birçok tacizcinin kendi etki alanlarını sabitleştirmek istemeleri amacıyla psikolojik taciz uygulamalarıdır. Bu amaçla, kurbanın herhangi bir nedenden dolayı rahatsız ettiği ve tacizcinin kendi çıkarlarını gerçekleştirmediği durumda kurbanı en sık yapılan, onu tamamiyle işyerinden uzaklaştırmaktır.

Kişisel nedenlerden dolayı psikolojik taciz; ilk başta intikam almak amacıyla gerçekleşmektedir. Öz sevginin düşük olması, saldırgan tepki vermede artırıcı bir rol

oyunmaktadır. En tipik biçimi, aşağılık duygusuna kapılan yöneticilerin bundan hareketle, potansiyel tehlikeli olabilecek olan astına yönelik psikolojik taciz davranışına başlamalarıdır. Zapf ve Bühler' in (1998) araştırmaları özellikle işe yeteneği olan mobbing kurbanlarının sıklıkla organizasyonel eylemlerle psikolojik taciz davranışına maruz kaldıklarını göstermektedir. Ashfort, bu grupta yer alanların tam olarak zalim davranmaya meyilli olan güçsüz yöneticiler olduğunu savunmaktadır. Özetle, yöneticilik vasıflarından yoksun olan ve başarılı çalışanları olan bir yönetim ekibinde yüksek bir mobbing riski bulunur. Bunun yanısıra, yüksek özdeğer de mükemmeliyetçilik, kibirlilik ve narsistik davranışlarla bağlantılı zalimane hareketlere yol açabilir.

Bilinçli olmayan psikolojik taciz; tacizciler her zaman eylemlerinin menzili konusunda bilinçli değildir. Buradaki temel neden kurban ile tacizci arasındaki iletişimin doğru işlememesidir. Tacizciler, kendi eylemlerinin etkileri ile ilgili bir geri bildirim almamaktadırlar. Psikolojik taciz kurbanları, mobbing davranışlarına birçok tacizden farklı sıklıklarda maruz kalmakta ve kısa bir süre sonra bu durumda bir sistematiklik görülmektedir. Kızgınlığa uzun bir süre tahammül edilebilmekte ancak herhangi bir anda bireyin tahammül sınırı sona ererek tepki ortaya çıkmaktadır. Öncesinde tepki gösterilmeyen davranışlardan daha küçük çaptaki bir olay bardağı taşıran son damla olabilmektedir. Tahammül süresi ve en sonunda gösterilen tepki, mağdurdan mağdura farklılık gösterebilmektedir. Tacizciler olayların bütünü görmemekte, tam tersine tek bir olayı gözönüne almaktadırlar. Kendi kendilerine, iş yaşamında da kabullenilebilecek düzeyde olan şakalar yaptıklarını ya da kurbanları alaya aldıklarını düşünmekte daha sonra kurbanlarının ağır tepkisine şaşırmakta ve onların anlayışsız olduklarını, abartılı ve makul olmayan şekilde tepki verdiklerini düşünmektedirler.

Şüphesiz ki aynı işyerinde çalışan farklı kişilik yapısına sahip bireylerin hayata bakış açıları, değer yargıları, davranış şekilleri, iş yapış şekilleri, onları motive eden faktörler de hep farklı farklıdır. Kimi çalışanlar maaş, çalışma saatleri, terfi imkanları gibi hijyen faktörlerine önem verirken kimisi de kendisine verilen yetki ve sorumluluk, yardımlaşma ve takım ruhunun varlığı, güven duygusu gibi faktörleri önemsemektedir.

Çobanoğlu (2005, s.83), kendi yaptığı araştırmalara dayanarak, hijyen faktörlere önem verenlerin genelde sosyal faktörlere öncelik veren çalışanlara psikolojik tacizde bulunduğunu savunmaktadır.

2.3.2. Mağdurun Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

İşyerinde psikolojik tacizin bir başka nedeninin de, mobbing kurbanlarının kişilik yapıları olabileceği düşünülmektedir ancak bu konuda henüz yeterli araştırma sonucu bulunmamaktadır. Leymann ise psikolojik taciz davranışı ile kurbanın kişiliği arasındaki ilişkiyi kesin bir şekilde reddetmektedir (Leymann, <http://www.leymann.se/deutsch/frame.html>). Buna karşın kurbanın bazı kişilik özellikleri, tutum ve davranışları psikolojik taciz sürecinin oluşmasına neden olabilir ancak tabii ki bu durum sadece kurbanın suçlu olduğunu göstermez.

Yapılan bazı araştırmalarda, psikolojik tacize maruz kalan kişilerin, genellikle iş hayatlarında zeka, yeterlilik, yaratıcılık, dürüstlük, başarı, örgüte bağlılık ve işe bağlılık gibi olumlu özelliklere sahip oldukları doğrultusunda bulgular elde edilmiştir (Westhues, 2002, s.5). Mağdurlar, yüksek duygusal zekaya sahip kişilerdir; kendi davranışlarını sık sık gözden geçiren ve yanlış yaptıklarını gördüklerinde bunu düzeltten insanlardır. Kendilerine özgü ilkeleri olan ve politik davranmayan bu kişilerin örgütlerine aidiyet duyguları ileri derecede gelişmiş ve işleriyle özdeşleşmişlerdir (Yüçetürk, 2002, s.250).

Yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açılarıyla dünyayı yorumlayabilen kişiler mobbing mağduru olabilmektedirler. Eğitim, dış görünüş, entelektüellik gibi konularda iyi yetişmiş çalışanlar, aşırı rekabetçi ve bencil kişiler için kolay hedef olabilmektedirler. Çalışanın aksanı, temsil ettiği alt ve üst sosyal sınıf, ait olduğu ırk, din, milliyet gibi unsurlar, fiziksel farklılıklar da mobbinge yol açabilmektedir.

Psikolojik taciz durumunun ortaya çıkması için, bir kişinin belli bir grupta; kişiliği, cinsiyeti, deri rengi, kültürel ya da ulusal kimliği nedeniyle sosyal bir mevkiye gelmiş olması yeterli olmaktadır. Aynı kişi bir başka grupta tamamıyla kabul görüp çok sevilir (Litzcke, 2003, http://www.olev.de/publikationen/Litzcke_Mobbing.pdf, s.14).

Mobbing genellikle üst düzey yönetim kadrosu tarafından uygulanmaktadır. Araştırmalar mobbing mağdurlarının çoğunun otuzlu yaşlarda, iyi eğitilmiş, hatta yüksek lisans, doktora gibi derecelere sahip olduklarını göstermektedir (Çobanoğlu, 2005, s.22).

İşyerlerinde psikolojik taciz davranışına maruz kalma açısından; dört farklı tipteki kişi kurban olma tehlikesiyle karşı karşıyadır (Huber, 1994, s.24-25):

Yalnız bir kişi; erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir bayan ya da kadınların çok sayıda olduğu bir ofiste çalışan tek bir erkek olabilir.

Acayip kişi; bir şekilde diğerlerinden farklı olan ve başkalarıyla kaynaşmayan örneğin; farklı giyinen, engelli veya yabancı bir kişi. Azınlık bir gruba dahil kişinin mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir.

Başarılı kişi; önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da müşterilerden övgü almış bir kişi çalışma arkadaşları tarafından kolayca kıskanılabilir. Bireyin arkasından türlü entrikalar çevrilir, söylentiler çıkarılır, çalışması sabote edilebilir.

Yeni gelen kişi; işyerine yeni gelen çalışanın geldiği pozisyonda daha önce çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelen kişinin mevcut çalışanlardan daha fazla birtakım özelliklerinin bulunması (daha kaliteli, daha genç, daha güzel olması gibi) nedeniyle mobbing kurbanı olma riski artar.

İsveç' te yapılan bir araştırmada kadınların tipik erkek mesleklerinde, bununla birlikte, erkeklerin de tipik kadın mesleklerinde sık sık psikolojik taciz davranışına maruz kaldıkları saptanmıştır. Psikolojik taciz davranışına çoğunlukla sosyal yönden zayıf olan, çocuklarını kendi yetiştiren anneler ile engelliler maruz kalmaktadır. İsveç' te devletin engelli işe alımlarını finansal açıdan desteklediği ve engellilerin çalıştığı sosyal bir organizasyonda bir araştırma yapılmış, araştırmanın sonucuna göre, engelli olmayanların %4' ü psikolojik tacize maruz kalmışlardır. Bu rakam İsveç ortalamasına uygundur. Engelliler ise engelli olmayanlara göre beş kat daha fazla yani %21.5 oranla psikolojik tacize maruz kalmaktadırlar (Litzcke, 2003,

http://www.olev.de/publikationen/Litzcke_Mobbing.pdf, s.16). Bu yüksek oran ciddi bir soruna işaret etmektedir. İsveç gibi sosyal hakların ve konuya ilişkin kanunu düzenlemelerin pek çok ülkeye göre daha ileri seviyede olduğu bir ülkede mobbingin bu düzeyde gerçekleşmesi diğer ülkelerde sorunun ne kadar ileri boyutlarda yaşanmakta olduğunu düşündürmektedir.

Mobbinge maruz kalan kurbanların reaksiyonları da farklı farklı olmaktadır. Farklı tolerans düzeyleri nedeniyle bazı çalışanlar durumu kabullenerek her şeyi oluruna bırakırken, bazıları çatışmayı göze alabilmektedir. Çoğu durumda ise kurban pes etmekte, kendini toplumdaki soyutlama, kaçış, ruhsal sağlığın bozulması ve işini kaybetme riskleriyle karşı karşıya kalabilmektedir.

Yukarıda belirtilen psikolojik tacize maruz kalan kurbanın kişilik yapısından kaynaklanan nedenlerin mobbing sendromuna yol açtığı konusunda kesin bir bilgi yoktur. Ancak ne olursa olsun sağlıklı bir işyeri ortamında, çalışanın bazı kişilik özellikleri, farklılıkları, artı ya da eksileri, hiç kimseye o kişiye psikolojik tacizde bulunulması hakkını vermemelidir.

2.3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Yapıdan Kaynaklanan Nedenler

İşyerlerinde psikolojik tacizi tetikleyen önemli bir neden de örgüt kültürü ile şirket etiği konularında karşılaşılan eksiklik, tutarsızlık, hatalı uygulamalar ile yönetimsel hatalardır. Kimi durumlarda şirket bilinçli bir şekilde böyle bir strateji geliştirip mobbing uygulanmasına zemin hazırlayabilir ya da böyle bir durumun varlığını görmezden gelebilir. Bir örgütün bu stratejiye başvurmasında en öncelikli nedenin ekonomik nitelikli olabileceği düşünülebilir ancak tek gerekçe bu değildir. Çobanoğlu (2005, s.40)' nun belirttiği gibi; "Örgütün; kötü yönetilmesi, aşırı rekabetçi ortam, yoğun işyeri stresi, küçülme ve yeniden yapılanma faaliyetleri de mobbing davranışına yol açabilir".

İşyerinde psikolojik tacizle ilgili yapılan araştırmalarda; mobbingin ortaya çıkmasının işyeri veya mevcut yönetime bağlı ana nedenleri arasında hatalı personel seçim ve işe alım süreci, dönemsel işçi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet gösterilmektedir (Shallcross, 2003, s.7).

Ekip çalışması anlayışının gelişmediği, kişisel yarışmanın, güç mücadelelerinin, kayırmacı yaklaşımların, adaletsiz uygulamaların hakim olduğu bir örgüt kültüründe mobbingin oluşumu kaçınılmazdır. Böyle bir çalışma ortamında birey kendini sürekli gizli ya da açık biçimde mücadele etmek zorunda hissetmekte, algıladığı tehdide karşı tetikte beklemekte, açık vermemek için tedirgin bir şekilde çalışmakta, enerjisini üretim ve gelişim yerine bu mücadeleye harcamaktadır.

İşyerinde psikolojik taciz olgusunun örgütlerin etik ilkelere bağlılık derecesiyle de bağlantısı bulunmaktadır. Firmanın yürüttüğü şüpheli ve etik dışı eylemler, hileli ve aldatıcı uygulamalar varsa, bunları ortaya çıkarmaya çalışan bir çalışana karşı mobbing uygulanabilmektedir. Örgüt, etik dışı eylemleri engellemek bir tarafa, imajının zedelenmesinden korkmakta, bu nedenle durumu ortaya çıkaran ve konunun üstüne giden kişiye baskı yapılmakta ve bu kişi psikolojik tacizin hedefi haline gelebilmektedir.

İşyerinde psikolojik tacize yol açan diğer örgütsel ve yönetsel nedenlerse şu şekilde sayılabilir (Dunn, 2002, <http://topten.org/public/AE/AE472.html>):

- Tacizin, örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve bununla bağlantılı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması
- İnsan kaynaklarına yapılan harcamaların aşırı ölçüde azaltılması
- Aşırı hiyerarşik yapı
- Kapalı kapı politikasının uygulanması
- Örgüt içi iletişim kanallarının zayıflığı
- Çatışma çözüm yeteneklerinin zayıflığı ve etkisizliği ya da şikayetlerin yeterince ciddiye alınmaması
- Zayıf liderlik
- Günah keçisi bulma anlayışının yaygın olması
- Örgüt içi rotasyona gereken önemin verilmemesi

Örgütün değerleri, normları, hedefleri, politikaları, iş yürütme şekilleri örgütün kültürünü oluşturan unsurlardır. Şüphesiz ki örgüt kültürü, içinde bulunulan ulusal kültürün de etkisiyle oluşacaktır. İşe alma kararları, ödül sistemi, yönetim ve sahiplik yapısı, risk alma stratejisi, fiziksel-sosyal ortam örgüt kültürünün bileşenleri olarak firmanın yapısını, özelliklerini, uygulamalarını doğrudan etkileyecektir (Çobanoğlu,

2005, s.41-44). Örgütte gerçekleştirilen psikolojik taciz eylemlerinin yönü de örgüt kültürü ile yetki ve güç ilişkilerinden etkilenecektir (Yüçetürk, 2005, s.100). Bazı vakalarda psikolojik taciz doğrudan doğruya amirden kaynaklanmaktadır. Hiyerarşik konumunun sağladığı gücü ve yetkiyi, amacı dışında, kendi ahlak dışı, zorbaca eylemlerinin dayanağı olarak kullanmaktadır.

İş ortamında sürekli stres bulunması da örgütte her düzeydeki çalışanı psikolojik taciz davranışı içine itebilmektedir (Yüçetürk, 2005, s.101). Yoğun stres yaşayan işletmelerde, orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticilerin baskısıyla mobbing yapabilirler. Ya da tersine alt düzey yöneticiler, stresin ana kaynağı olduğunu düşündükleri üstlerine karşı mobbing uygulayabilirler. Mobbinge katkıda bulunan yalnızca yüksek iş stresi değildir; devamlı aynı şeylerin tekrarlandığı ve yeni fikirler yaratılmayan işyerlerinde heyecan yaratmak için de gerçekleşebilmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.48). Araştırmalar, stresli iş ortamlarının sosyal ilişkilerle daha kolay üstesinden gelindiğini ortaya koymuştur. Psikolojik taciz durumunda, iletişim tahrip edilerek kurbanların sosyal ağları parçalanmakta ve izole edilmektedirler. Bu şekilde stres ve yaşadıkları diğer sorunlarla mücadele güçleri daha da zayıflatılmaktadır.

Meschkutat ve arkadaşlarının (2002) mobbing raporunda ortaya koymuş olduğu gibi örgüt iklimi de önemli bir faktördür. Araştırmada mobbinge maruz kalan bireylerin %65' i mobbingin varlığı sırasında çalışma ikliminin kötü olduğunu bildirmişlerdir (Meschkutat, Stackelbeck ve Langenhoff, 2002, s.17). İşyerinde psikolojik taciz eylemlerinin nedenleri arasında iş doyumsuzluğu da gösterilmektedir. Norveç' te yapılan araştırmalarda mobbing eylemleri ile örgütsel koşulların önemli derecede ilişkili olduğu görülmüştür. Bunlar; yöneticinin liderlik anlayışı, kötü yönetim, lider konumundakilerin duygusal zekadan yoksun olması, örgütte rol çatışmasının yüksekliği, örgüt yapısındaki değişiklikler, sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi, denetim, yönetimin mükemmellik beklentisi, işyerindeki yüksek stres, monotonluk, örgütteki etik bozulma, geçmiş tecrübelerden ders alınmaması gibi koşullardır (Einarsen, 2000, s.42). Mobbing eylemlerinin hızlanmasını sağlayan nedenlerse; örgüt içinde birbiriyle çelişen isteklerin, içinde bulunan durumun belirsizliğinin, beklentilerin, belirli bireyler için geçerli ayrıcalıklı tutumların, görevlendirmelerin, haksızlıkların neden

olduğu çatışmaların ve düş kırıklarının artmış olmasıdır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.25; Einarsen, 2000, s.37; Leymann, 1992, s.54; Vartia, 1996, s.31).

İşyerinde psikolojik taciz eylemlerinin nedeni olarak, iş doyumsuzluğu ve olumsuz iş çevresi gibi örgütsel faktörler de gösterilmektedir. Leymann' a göre yıldırma sürecine hedef olanlar şanssız tesadüflerle belirlenmekte ve buna olumsuz iş koşulları neden olmaktadır.

Günümüz iş dünyasının temel dinamiklerini oluşturan küreselleşme ve artan kıyasıya rekabet nedeniyle yeniden yapılanma, küçülme ve şirket evlilikleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Artan kıyasıya rekabet koşullarında işletmeler için verimlilik, maliyet, fark yaratma şüphesiz ki her zaman olduğundan daha da önemli hale gelmiştir. Ancak, bunların aşırı biçimde vurgulanarak baskı unsuru haline gelmesi önlenmeli, işletmelerin en değerli varlığı ve sermayesi olan insan kaynaklarının zarar görmesi, mutsuz çalışanlar yaratılması engellenmelidir. İnsanların sıkı takip ve kontrolünden çok, yetkilendirilmeleri ve motive edilmeleri suretiyle, firmaların verimlilik ve rekabet gücü artırılabilir. Bu şekilde çalışanların işe ve örgüte bağlılığını arttırmak, daha mutlu çalışanlar yaratmak da mümkündür.

Bununla birlikte, eğer işten çıkarmalar söz konusu ise birçok işletme, çalışanları arasındaki psikolojik tacize göz yummakta hatta bunu teşvik bile etmektedir. Bu tür işletmelerin bakış açısına göre mobbing sosyal bir plandan daha ucuz olmaktadır (Litzcke, 2003, http://www.olev.de/publikationen/Litzcke_Mobbing.pdf, s.12). Bu durumda, örgütün küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması, işgücünün genç çalışanlardan oluşturulması ve örgüt içinde istenmeyen kişilerden kurtulmanın hedeflenmesi nedeniyle, firmanın bilinçli şekilde uyguladığı, belirli bir stratejiye dayanan bir psikolojik taciz olgusu söz konusu olacaktır. Bu süreçte iş ortamında oluşacak rekabet, çalışanların işlerini kaybetme korkusu yaşamalarına ve pozisyonları için mücadele etmelerine yol açar. Rekabetçi ortamlarda kendi işlerini kaybetmekten korkanlar, özgüveni eksik olanlar rakiplerine mobbing yapmaktadırlar. Bu tür zorunlu yapılanmalarda; çalışanlar arası acımasız rekabetin, dedikodu, kendini öne çıkarma gibi faaliyetlerin, gergin ve olumsuz örgüt ikliminin önüne geçebilmek için süreç baştan itibaren çalışanlara açık bir şekilde aktarılmalı, işten çıkarılması planlanan kişilere gerekli bilgilendirme, gerekçeleriyle birlikte makul bir süre önce yapılmalıdır.

Ekonomik sıkıntılarının yoğunluğu da işletmelerde mobbing eylemlerinde artışa yol açan nedenlerden biridir. Çalışanlar pes ettirilerek istifaya zorlanmakta, işletmeler bu şekilde tazminat yükünden kurtulmaya çalışmaktadır. Belirtilen gerekçeyle bu dönemlerde mobbing bir örgüt politikası olarak uygulanabilmektedir. Bu durumda sektörel farklar azalabilmekte, krizden en çok etkilenen ve örgütsel bir strateji olarak bunu uygulayan firmalar bazında farklılıklar oluşabilmektedir. Ülkemizde de özellikle ekonomik kriz dönemlerinde işyerlerinde psikolojik taciz eylemlerinin bir örgüt politikası olarak gerçekleştiği düşünülmektedir.

2.3.4. Diğer Nedenler

Her biri kendine özgü nitelikler taşıyan, kendine has kültüre sahip olan örgütler büyük ölçüde içinde yer aldıkları toplumun sosyal ve ekonomik özelliklerinden, ahlaki kabullerinden, değer yargılarından etkilenmektedirler. Bir ülkenin felsefesi, inançları, insana verilen değer, o ülkede faaliyet gösteren şirketlere de yansımaktadır. İnsana saygının yerleşik bir kültür haline gelmediği toplumlarda mobbing daha yaygın olarak görülmektedir. Bir toplumun zaman, yardımseverlik ve işbirliğine bakışı, farklılıklara gösterilen hoşgörü işyerlerinde de benzer oluşumlara işaret etmektedir (Çobanoğlu, 2005, s.66-67).

Asya toplumlarında grup çalışması, yardımlaşma, uyum daha ön planda iken özellikle Amerika, Almanya, İngiltere, Fransa gibi batı toplumlarında varolan girişimcilik, bireysellik, rekabetçilik, verimlilik baskısı gibi kimi zaman avantaj olarak gösterilen tipik özelliklerin de işyerinde psikolojik tacizi tetiklediği, bireyler üzerinde fiziksel ve duygusal tahribata yol açtığı düşünülmektedir.

Ülkelerin mobbinge ilişkin olarak yürürlüğe koydukları hukuki düzenlemeler, getirdikleri kanuni yaptırımlar da mobbingin uygulanmasını zorlaştıracak, sağlıklı ve güvenli işyerlerinin oluşmasına yardımcı olacaktır.

Bunların dışında, genel olarak tüm dünyadaki emek piyasalarını ilgilendiren ve son dönemde yaygınlaşan bazı uygulamaların da mobbinge etkisi olduğu düşünülmektedir. Yamada, işyerlerinde görülen psikolojik tacizin kaynağını yarı zamanlı çalışmalara ve yüksek mobiliteye bağlamıştır. Bunun yanı sıra, çalışanların

değiştirilebilir ve yenilenebilir bir eşya konumunda düşünölmeleri onlara verilen insani değeri olumsuz etkilemektedir. Bu husus psikolojik taciz ortamını kolaylaştırmaktadır (Yamada, 2002, s.491). Sayılan bu koşulların artan yoğun rekabet ve küreselleşme ile birlikte oluşup yaygınlaştığı düşünölrse mobbing ile rekabet arasında da bağlantı kurmak olasıdır. İşsizliğin böylesine yüksek olduğu bir ortamda işverenler emeğe pazarlık şansı tanımamakta, faaliyetlerini maliyetlerin düşük olduğu alanlara kaydırmaktadır.

2.4. Mobbingin Sonuçları

Psikolojik tacizin gerek maruz kalan bireye, ailesine ve sosyal çevresine gerekse mobbingin uygulanmakta olduğu örgüte, içinde yer alınan topluma ve ekonomiye ilişkin çok boyutlu sonuçları bulunmaktadır.

2.4.1. Bireye İlişkin Sonuçları

Mağdur olan bireye ilişkin sonuçlar; fiziksel ve ruhsal sağlığın bozulması, sosyal izolasyon, işten çıkarılma ya da ayrılmak zorunda bırakılma nedeniyle düzenli gelirin kaybedilmesi, tedavi masrafları gibi hem sosyal hem de ekonomik niteliktedir. İlk başlarda maruz kaldığı çirkin saldırılar ve kötü muameleler karşısında hatayı kendinde arayan, özgüvenini ve özsaygısını yitiren birey daha sonra tüm bu yaşananların kendi başına gelmiş olmasını hazmedememekte, ruhsal ve fiziksel sağlığı iyice bozulmaktadır. Mağdurun sürece karşı reaksiyonu, işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar (Einarsen ve diğerleri, 2003, s.4).

Araştırma sonuçlarına göre, mobbing davranışları sonucu sıklıkla karşılaşılan durum, mağdurun istifası, psikolojik tedavi, çalışma yaşamından tamamiyle kopuş ve hatta bazı durumlarda intihardır (Leymann, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>). Burda vurgulanması gereken nokta; psikolojik tacizin zaman geçtikçe acı veren, rahatsız edici bir davranış süreci olarak meydana gelmesidir. Sinsice başlar ve öyle hızlı ilerler ki, kısa sürede geri dönölmez noktaya erişir. Olaylar bir sarmal biçiminde hız kazanır (Tutar, <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/sureci.htm>). Uzun bir süre devam ettiği takdirde bireyin, örgüt ve çalışma yaşamının dışına itilmesi kaçınılmazdır. Birey,

işyerinde yaşamış olduğu deneyimlerin yarattığı ruhsal yaralanmaların etkisiyle yeni bir iş bulmakta da zorlanacaktır (Leymann, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>).

Mobbing kurbanları için fiziksel, ruhsal ve psikosomatik sağlık problemleri yaygın görülen temel sonuçlardır. Bu sorunlara örnek olarak korku, endişe, stres, depresyon, çabuk sinirlenme, kendine güvenin azalması, kendini suçlama, fobilerin oluşması, uyku bozuklukları, konsantrasyon bozukluğu, hafızada zayıflama, kas ve sindirim sistemi bozuklukları, nefes darlığı sayılabilir. Sağlık sorunları dışında diğer sorunlar ise, verimlilikte düşüş, işe geç kalma ve devamsızlığın artması, sosyal izolasyon, aile sorunları ve işten ayrılma dolayısıyla finansal problemler şeklinde ortaya çıkmaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.67).

Almanya' da 2002 yılında yapılmış olan bir araştırma sonucuna göre; psikolojik taciz kurbanlarının %98' i bu davranışın kendilerini etkilediğini bildirmişlerdir. Yayınlanan raporda mağdurların bildirmiş olduğu bu etkiler ise %71.9 motivasyonlarının bozulması, %67.9 güçlü bir güvensizlik, %60.9 sinirlilik, %58.9 sosyal geri çekilme, %57.7 acizlik duygusu, %57.3 içsel istifa, %57 performans düşüşü ve düşünmede engel, %54.3 kendi yeteneklerinden şüphe etme, %53.2 korku hali, %51.5 konsantrasyon zayıflığı olarak belirtilmektedir (Meschkutat, Stackelbeck ve Langenhoff, 2002, s.77). Aynı şekilde Norveç' te Einarsen ve Raknes (1991) tarafından yapılan başka bir çalışmada da işyerinde psikolojik tacize uğrama ile kişinin bu davranış nedeniyle psikolojik ve fiziksel sağlığının zedelenmiş olması arasında güçlü bir ilişki olduğu doğrulanmış, 2095 katılımcının %21.6' sı psikolojik tacize uğramaları nedeniyle kişisel sağlıklarında bir zedelenmişlik hissettiklerini bildirmişlerdir (Kolodej, 2005, s.110). İsveç' te yapılan araştırma sonuçlarına göre ise; mağdurlar sıklıkla hafıza problemleri, konsantrasyon bozuklukları, güvensizlik hissi, agresiflik, karabasanlar, mide bulantısı, iştahsızlık, ağız kuruluğu, sırt ağrıları, uyku problemleri, titreme, depresyon, intihar düşünceleri gibi belirtiler göstermişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, İsveç' te intihar oranlarının tümünün %10-20' sinin psikolojik taciz davranışlarına dayandığı belirtilmiştir (Leymann, 1993, s.110). Tüm bu sonuçlar, olgunun etkilerinin hafife alınmaması gerektiğini göstermektedir.

Niedl' in (1996) araştırma sonucu ise; psikolojik tacize uğramış olan kişilerin uğramamış olan kişilere göre ruhsal sağlıklarının belirgin derecede daha fazla

zedelendiğini göstermektedir. Depresif ruh hali ve obsesif davranışlar en sık görülen belirtiler arasında yer almaktadır. Araştırma sonuçları psikolojik tacize uğramış olan kadınların daha fazla korku ve psikosomatik reaksiyon gösterdiğini ortaya koymaktadır (Kolodej, 2005, s.110).

Psikolojik taciz yüksek ölçülerde psikolojik rahatsızlıkları provoke etmektedir. Böylece sonrasında sıklıkla psikiyatrik tanılar konulabilmektedir. Esas itibarıyla her zaman kolaylıkla karşılaşılmayan dört önemli teşhis bulunmaktadır. Birey psikolojik tacizden dolayı psikiyatrik hasta olduğunda;

- Depresyon
- Uyum bozukluğu/ travma sonrası stres bozukluğu
- Tükenmişlik sendromu
- Bireysel bozukluklar görülmektedir

(http://www.psychiatriegespraech.de/psychische_krankheiten/mobbing/mobbing_ueber_blick.php).

Belirtilen etkilerin yanında baş ve sırt ağrıları, mide, sindirim sistemi ve cilt rahatsızlıkları, bağışıklık sisteminde zayıflama, yüksek tansiyon, kalp krizine kadar giden sağlık sorunları yaratabilir. Psikolojik tacize maruz kalan birey, fiziksel ve psikolojik sağlığını tehdit eden saldırıların sonunda işyerinde yaşadığı uzun süreli stres yüklenmesi ile acı çekmeye başlar, bireyin rahatsızlıkları artar, depresyona girer ve kronikleşme gerçekleşir. Bunun sonucunda psikolojik taciz davranışının ilerleyen boyutlarında travma sonrası stres bozukluğu ve tükenmişlik sendromu görülebilmektedir. Mobbing insanın mesleki bütünlük ve benlik duygusunu zedeler, kişinin kendine yönelik kuşkusunu artırır, paranoyaya ve kafa karışıklığına neden olur, kendisine ve çevresine yabancılaşmaya başlar, genellikle huzursuzluk, korku, utanç, öfke, endişe, üzüntü, sıkıntı, moral çöküntüsü, depresyon yaşar, ağlama krizleri, unutkanlık, uyku bozuklukları, panik atak görülebilir. Psikolojik taciz mağdurları uzun süre alay edilerek, aşağılanarak, azarlanarak, hakkında asılsız söylentiler çıkarılarak sosyal itibarlarına saldırıya maruz kaldıkları için bu kişilerde içe yönelme, kendine güvensizlik, amaçsızlık gözlemlenebilmektedir. Mobbing sürecinde acımasız ve düşmanca eylemlere maruz kalan mağdurlar, yaşadıklarına bir anlam verememektedirler (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.72). İş ve yaşam kaliteleri

düşmekte, sağlıkları bozulmakta, sosyal ilişkileri zedelenmektedir. Bu süreçte işini ve her şeyden önemlisi sağlığını da kaybeden mağdurlar fiziksel, ruhsal ve ekonomik olarak olumsuz etkilenmektedirler.

Bu semptomlar olaydan yıllar sonra da görülebilmektedir. Yücel (<http://216.239.53.10.../deprasyon.htm+mobbing&hl=tr&lr=lang-tr&ie=UTF-8&inlang=t>)'in belirttiği gibi;

“Mağdurları bu süreçte fazlasıyla etkileyen olaylar, geri dönüşlerle hatırlanır ve bu olaylar giderek kabusa dönüşür. Aşırı alışveriş ve aşırı temizlik yapma gibi davranışlar gelişir. Diğer etki ise duygulardaki karmaşadır. Mağdurun normal duygusal tepkileri kaybolur. Travmanın hatırlattığı durumdan, düşüncelerden, duygulardan kaçma ihtiyacı hissedilir.”

Mağdur, psikolojik incelemeye yönlendirilmekte, adeta buna mecbur bırakılmaktadır. Psikolojik inceleme sonucunda genellikle geri dönüş şansı olmayan iş hayatından ayrılış yaşanmaktadır. Bu noktada psikolojik destek alınan uzmanın mobbing konusunda bilgili ve deneyimli biri olması büyük önem taşımaktadır.

Mobbing sürecinde düşmanca ve zorbaca eylemlerle karşılaşan mağdurların bazıları ise, iş yaşamlarındaki olumsuzlukları gizlemeye çalışarak hiç bir şey olmamış gibi davranma eğilimindedirler. İçinde buldukları zor durumdan yönetimin haberi olduğunda işlerini kaybedecekleri korkusu, yaşadıkları olayı gizlemelerine yol açmaktadır. Bu durumu gizleme çabası ise kişiyi daha fazla strese sokmaktadır. Mükemmel bir yönetim arayışı içindeki örgütlerin yöneticileri, mevcut sorunları yokmuş gibi gösterme eğilimindedirler. Çatışmaları ortaya çıkarmaktan ve çatışmaları çözmekten özellikle kaçınırlar. Bu nedenle psikolojik taciz eylemlerinin anlaşılması ve ortaya çıkarılması bu anlayıştaki örgütlerde çok zordur. Aslında sürece hedef olan bireylerin sağlığının bozulması da bu uygulamaları açığa çıkarabilecek durumlardan biri olmakla birlikte, mağdurların hekime başvurmaktan çekindiği bir ortamda bu sürecin fark edilmesi oldukça güçleşmektedir. Süreci farketmemiş iş arkadaşları bireyin sürekli rahatsızlandığını, çok fazla hastalık izni kullandığını düşünebilirler. Bu durum, mağdurun sorunlu bir birey olduğu yönünde bir izlenim yaratma çabasında olan tacizciye katkıda bulunmaktadır.

Mobbing sürecinde kurbanı en fazla etkileyen, mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Psikolojik tacizin şiddeti arttıkça ve süresi uzadıkça etkisi de artar. Bununla birlikte, herkesin psikolojik tacizin şiddetine dayanma sınırı farklıdır. Birisi için dayanılabilir olan bir durum, diğerine çok büyük zarar verebilir, psikolojik olarak yaralayabilir. Psikolojik tacizi tolere edemeyen mağduru bekleyen son, kişisel benlik duygusunun kaybı veya kimi zaman intihardır.

Mobbing sürecinde gösterilen reaksiyonlar da cinsiyet bazında farklılık göstermektedir. Kadınlar konuşarak, ağlayarak ve yazarak, erkekler ise öfke, şiddet, bağırıp çağırma ve zaman zaman saldırganlık yoluyla tepkilerini açığa vurur (Çobanoğlu, 2005, s.105).

Western Washington Üniversitesi profesörlerinden sosyal psikolog Gary Namie'ye göre, mobbing kurbanlarının % 41' i bunalıma girmekte, kadınların % 31' i, erkeklerin % 21' i travma sonrası stres bozukluğu teşhisiyle bir kez daha işyerine dönemeyerek çalışamaz hale gelmektedir (Namie ve Namie, 2000, s.63). Bu durumdaki bir mobbing mağdurunun kuruma ve topluma olan katkısı tam anlamıyla sıfırlanmakta, kimi zaman genç yaşta iş hayatının dışına itilerek atıl duruma gelmekte ve üretkenliği elinden alınarak tamamen tüketici konuma geçmektedir.

2.4.2. Örgüt, Aile, Toplum ve Ekonomiye İlişkin Sonuçları

Mobbing sadece mağdur durumdaki bireye zarar vermenin ötesinde, mağdurun çevresine, topluma, görev yaptığı kuruma, ekonomiye de ciddi zararlar veren bir sendromdur. Yol açacağı hasar ve zararların boyutları pek fazla düşünülmeden uygulansa da işyerinde psikolojik taciz süreci sonrası hastalanan kişilerin topluma maliyetinin yıllık gelirlerinden fazla olduğu uzmanlarca ileri sürülmektedir.

Psikolojik taciz eylemleriyle karşılaşan pek çok kişi ise yaşadığı gerilimi bir hastalık olarak görmediği için tedavi yoluna da gitmemektedir. Ülkemiz çalışanları yönünden durum biraz daha zordur. Psikolojik açıdan yardım isteme konusu Türk toplumu için henüz çok yeni bir anlayış olduğu için çoğunlukla bu konuda hekime başvurulmamaktadır. Bu gereksinimin toplumumuzdaki güçlü aile bağları ile giderildiğini söylemek mümkündür. Baltaş (<http://www.baltas->

baltas.com/makaleler.asp?makalelerd=135), mobbing olgusunun Türk kültüründe aile bağlarının ve sosyal desteğin güçlü olması nedeniyle batının bireyci kültürlerindeki gibi ciddi hastalıklara ve intiharlara yol açmayacağını belirtmektedir. İşyerinde psikolojik taciz eylemlerine maruz kalan hastaları inceleyen Samancı ise işyerinde yaşanan sıkıntıların aile ilişkilerine de yansıdığına dikkat çekmektedir. Sürecin etkileriyle aile ilişkilerinin de bozulduğu bir ortamda ise, psikolojik taciz sürecinin mağdurunun desteklenmesi konusunda Baltaş'ın ileri sürdüğü görüş doğrulanamayacaktır. Ayrıca ülkemizde, gelişmiş ülkelerdeki gibi çalışanların iş ortamlarındaki fiziksel ve ruhsal sağlığına önem veren, işyerindeki sorunlara özel psikolojik destek ve rehabilitasyon merkezleri bulunmamaktadır. Bu nedenle psikolojik tacize maruz kalan, ailesi olmayan ya da aile ilişkilerinde kopukluklar olan bireylerin böyle bir destek de alamayacağı düşünüldüğünde, durum bu mağdurlar yönünden daha da sıkıntılı görünmektedir. Yine de ülkemizde mobbing olgusu; aile bağlarının ve sosyal desteğin güçlü olması, kültürümüzde yardımlaşmaya, aidiyete değer verilmesi nedeniyle henüz bireyci batı toplumlarındaki kadar derin yaralar açmamaktadır. Bununla birlikte yine kültürel yapımız ve ülkemizin ekonomik koşulları gereği bu olguyu yaşayan, mağdur ya da tanık olan bireyler çok fazla dile getirmemekte, olguya maruz kalanlar da işsiz kalma korkusuyla işlerine devam etmektedirler. Bireyci batı toplumlarında mağdur birey böyle bir travmayı tek başına göğüsleyememekte, ciddi hastalıklar ve intihara varan ağır durumlar daha sık ortaya çıkmaktadır. Ayrıca batı toplumlarında bireyin sosyal çevresindeki yeri diğer toplumlara kıyasla mesleki kimliğiyle daha sıkı bir bağlantı içerisinde şekillendiği için bu alanda yaşadığı bir sorun tüm yaşamını daha derin biçimde etkilemektedir.

Bireylerin ruhsal sağlıklarının, aile ilişkilerinin bozulması toplumsal sağlığı ve morali de olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca işsizlik, erken emeklilik oranlarının artışı nedeniyle ödenen sosyal sigorta primlerinin, vergilerin azalması, buna karşı genç yaşta atıl duruma gelen işgücü tüm toplumun katlanmak zorunda kaldığı ekonomik maliyetlerdir. Ayrıca sürecin ağır etkileri nedeniyle oluşan sağlık harcamaları da ekstra yük getirecektir.

Bunların yanı sıra mobbing, örgüt için de yüksek bir maliyete neden olmaktadır. Süreç, en tepeden en aşağıya kadar örgütün tümünü etkiler ve birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve karışıklığın oluşmasına yol açar. Psikolojik taciz sürecinden sadece

hedefteki bireyler etkilenmez, aynı zamanda diğer çalışanlar da etkilenir. Ekip ruhu, uyum ve güven duygusu kaybolur, çalışanların moralleri bozulur. Örgüt içinde iş doyumunu ve örgüte bağlılıkta azalma yaşanır, motivasyon düşer, işgücü devir oranı artar, huzur ve ahenk kaybolur. Tınaz (2006, s.35)' in belirttiği gibi "mobbingin uygulandığı bir işyerinde örgüt iklimi karanlık, ilişkiler belirsiz ve davranışlar düşmancadır". Oluşan karmaşa ve huzursuzluklar örgüt imajına yansır ve örgütün olumsuz bir şekilde tanınmasına sebep olur.

Örgütler için mobbing kanser gibidir. Habis hücreden başlayarak örgütün bütün yaşamsal organlarına büyük bir hızla sıçrar. İyileştirici önlemler bir an önce alınmalıdır (Davanport, Schwartz ve Elliot, 2003, s.16).

Hastalık izinlerinde, işe geç kalma oranlarında artış, kalite ve verimlilikte düşüş, ekip ruhunun ve ahengin bozulması, iş içinde yer değiştirmeler ve işten çıkarmaların yaşanması ile işgücü devir oranlarının yükselmesi, örgüt ikliminin bozulması sonucunda sadece mobbinge maruz kalan çalışanlar değil, bu olumsuz psikososyal ortamdan etkilenen çalışanlar da örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Birebir olgunun hedefinde olan çalışanların yanısıra diğer çalışanlar da oluşan olumsuz ortamdan mümkün olduğunca uzak kalmak için daha fazla izin kullanmakta, işten ayrılmalar neticesinde yeniden eğitim maliyetleri yükselmektedir. Örgüt, bu süreçte kilit pozisyonlardaki çalışanlarını kaybederek ciddi bir güç kaybına uğrayabilir.

Mobbing sürecinin örgüte bir başka etkisi de işçilerin tazminat talepleri olacaktır. Ülkemizde henüz bu sürecin yasalarda tanımlanmamış olmasına karşın bazı devletler, işle ilgili stresin neden olduğu fiziksel ve ruhsal hastalıklar için işçilerin tazminat talebini kabul etmiştir. Bu duruma yönelik hukuki süreç ve yapılacak ödemeler, maliyetleri arttıracaktır (<http://www.radikal.com.tr/2001/01/227yasam/01tac.shtml>).

Mobbingle ilgili araştırmaların sınırlılığı ve kullanılacak verilerin yetersizliği nedeniyle sürecin ekonomiye etkisini net olarak söylemek mümkün değildir (Hockley, 2004, s.7). Kalite ve verimliliğin düşüşü örgüt bazında müşteri sayısında ve satışlarda, dolayısıyla gelirlerde de azalmaya yol açacaktır. Şüphesiz bu durum örgütlerin büyük bölümünde yaşandığında hem ülke ekonomileri hem de dünya ekonomisi üzerinde olumsuz yansımalara yol açacaktır.

Özetle mobbing, hem sürece hedef olan mağdurlara ve yakınlarına hem de örgütlere, topluma ve ekonomiye büyük zararlar veren bir sendromdur. Bu açıdan bakılınca sürece ilişkin farkındalığın artırılması ve alınacak tedbirlerin önemi çok daha büyük önem arz etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, mobbing olgularında tacizci olarak rol alan kişilerin ve kendilerine hedef olarak seçtikleri mağdurların özellikleri, mağdur ve tanıklar tarafından en sık algılanan tacizci tipleri ve bu kişilerin en sık sergilediği algılanan davranışların neler olduğudur.

Türkiye’ de mobbinge ilişkin yapılan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Ülkemizde yapılan ve burada örnek olarak seçilen kapsamlı iki ayrı araştırmanın bulgularına ilişkin sonuçlar şöyle özetlenebilir:

Ülkemizde sağlık, eğitim, güvenlik sektörlerinde devlet memuru statüsünde, beyaz yakalı, tam gün çalışan kişileri kapsayan bir araştırmaya göre; katılımcıların %55.1’ i son bir yılda mobbing davranışlarından bir ya da birkaçına maruz kaldıklarını, %47.4’ ü ise bu davranışa tanıklık ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %44.2’ si mobbing eylemlerini en sık amirlerinden gördüklerini, %59.6’ sı bu davranışa karşı tepki gösterdiğini, %48’ i ise bu tepki ile bir yarar sağlayamamış olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma kapsamında, psikolojik taciz davranışına maruz kalma açısından en yüksek risk altındaki grubun sağlık sektörü çalışanları olduğu saptanmıştır. Ayrıca, bu tür davranışlara maruz kalma açısından cinsiyetler arasında bir fark saptanamazken genç çalışanlar, yönetsel görevi olanlar ve bekar çalışanlar mobbinge maruz kalma açısından risk grupları olarak saptanmıştır. Mobbingi uygulayanların daha çok erkekler, amir veya kıdemli kişiler olduğu, kadın çalışanların ise genellikle hemcinsleri tarafından bu davranışlara maruz bırakıldığı bulgulanmıştır. Mobbinge maruz kalanlar tarafından verilen tepkinin, davranış yapanı görmezden gelme veya bu durumu bir arkadaş ile paylaşma şeklinde gerçekleştirildiği, tepki gösterenlerin büyük bir kısmının ise bu tepkiyle istedikleri sonucu alamadıkları tespit edilmiştir (Aytaç, 2008, s.18-20).

İstanbul' da bankacılık sektöründe bir üste bağlı olarak çalışan kişileri kapsayan bir araştırmaya göre ise katılımcıların %22.4' ünün mobbinge maruz kaldıkları ancak demografik değişkenler ile mobbinge maruz kalma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, kadınların erkeklere oranla üstlerinin alaycı davranışlarına daha sık maruz kaldıkları, e-posta ve telefonlarının da daha çok takip edildiği bulgulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, tacizcilerin çoğunluğunu kadınların oluşturduğu, tacizci ve mağdurların cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya göre, hem erkekler hem kadınlar ağırlıklı olarak kadınlar tarafından taciz edilmektedir (Tınaz ve Gök, 2008, s.391).

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, bilişim sektörü çalışanlarından oluşan bir örneklem grubunda mobbingin yaygınlığını belirlemeyi, tacizcilerin özelliklerini, bu tacizcilerin ağırlıklı olarak kimleri hedef seçtiklerini tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Mobbing olgusu üzerine bugüne kadar yapılan araştırmalar ağırlıklı olarak mobbingin içeriği ve nedenleri üzerine yoğunlaşmış, tacizcilerin ve mağdurların özellikleri pek fazla ele alınmamıştır. Yapılan araştırma, bu konudaki boşluğu belirli bir ölçüde doldurmaya, farkındalığı arttırmaya ve bu alanda yapılacak olan yeni çalışmalara ışık tutmaya çalışması açısından önem kazanmaktadır.

3.3. Araştırmanın Sınırları

Araştırmanın en önemli sınırlılığı, örneklem grubundaki bireylerin genel olarak anket uygulamalarına zaman ayırma konusunda isteksiz davranmalarına ek olarak, mobbing olgusuna karşı hassasiyet göstermeleri ve bu nedenden ötürü anket sorularını cevaplamaktan kaçınmalarıdır. Özellikle erkeklerin anketi yanıtlama istekliliği kadınlara nazaran daha da düşük olduğu için anket katılımcılarının cinsiyet dağılımı arasında farklılık oluşmuştur. Çalışanlar; başlarına gelen bu durumu, kimi zaman işlerini kaybetme korkusuyla görmezden gelerek yok saymakta, kimi zamansa iş hayatının doğasında varolan normal bir durum olarak nitelendirmektedirler. Zaman sınırı ve araştırma evrenini oluşturma aşamasında yapılan görüşmelerde olgunun hassasiyeti

nedeniyle pek çok firma ve çalışanın araştırmamıza katılımcı olmaktan kaçınmaları, ciddi bir sınırlılık oluşturmuştur.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulamasından yararlanılmasına karar verilmiş; bu amaçla, örneği Ek-1' de yer alan anket formu geliştirilmiştir. Soru formunu geliştirme aşamasında mağdurların ve tacizcilerin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak katılımcılara hangi soruların yöneltileceğine karar verilmiştir. Literatür çalışmaları yapılarak bireylerin işyerinde psikolojik tacize maruz kalıp kalmadıklarının, maruz kaldıklarını ifade ediyorlarsa bunun gerçek anlamda mobbing kapsamına girip girmediğinin ve sıklıkla karşılaşılan tacizci tiplerinin tespitinde hangi özelliklerin kullanılacağı belirlenmiştir.

Tarafımızca hazırlanan anket, dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; anket katılımcılarına yönelik demografik sorular, ikinci bölümde; mobbinge maruz kalıp kalınmadığını ve tanık olup olmadığını tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde yer alan sorularda olgunun mobbing kapsamına girip girmediğini tespit etmek ve subjektifliği engellemek amacıyla mobbinge ilişkin tanımlama yapılarak Leymann tarafından açıklanan, yurtdışında ve ülkemizde yapılan çalışmalarda da ağırlıklı olarak benimsenen görüş kabul edilmiştir. Bu görüşe göre, olgunun mobbing kapsamına girmesi için mobbing davranışının en azından altı aydır uygulanıyor olması gerekmektedir (Leymann, 1996, s.165). Bu kapsamda, verilen cevapların analizinde altı aydan daha kısa süreyle mobbing olgusuna maruz kaldığını ya da tanık olduğunu belirten kişilerin cevapları ayrılarak bu olayların mobbing kapsamına girmediği kabul edilmiştir.

Üçüncü bölümde; mobbing sürecinde rol alan tacizci ve mağdurun tanımı yapılarak maruz kalınan olgular için tacizcilerin demografik özelliklerini, pozisyonlarını ortaya çıkarmaya; tanık olunan olgular için hem mağdurların hem de tacizcilerin demografik özelliklerini, pozisyonlarını ortaya çıkarmaya yönelik sorular yer almaktadır. Mobbinge maruz kaldığını bildiren kişilerin demografik özellikleri ilk bölümde tespit

edilmiş olduğundan burada, maruz kalınan mobbing olgularındaki mağdurlara ilişkin demografik bilgilere yönelik soruların tekrarlanmasına gerek duyulmamıştır.

Dördüncü bölümde; Tınaz (2006, s.58-78) tarafından tanımlanmış olan mobbingci tiplerine ilişkin özellikler baz alınarak oluşturulan, maruz kalınan ve tanık olunan mobbing olgularında en sık rastlanan tacizci tiplerini ve davranışlarını ortaya çıkarmaya yönelik sorular yer almaktadır. Anketin bu bölümünde, Tınaz' ın tacizcilere ilişkin olarak yapmış olduğu tanımlamalar temel alınarak tacizcilerin farklı tiplere ilişkin özellikleri belirtilmiş, maruz kalınan ve tanık olunan mobbing olgularına ilişkin olarak mağdurların ve tanıkların, tacizcilerin bu özelliklerden hangilerine uyduğunu belirtmeleri istenmiştir. Bu şekilde tacizcilerin ağırlıklı olarak hangi tipte algılandıkları ve en çok sergiledikleri davranışlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anketin bu bölümünde maruz kalınan ve tanık olunan mobbing olgularına ilişkin ayrı ayrı oluşturulmuş olan iki alt bölümde de altı farklı mobbingci tipine ilişkin 18 özellik karışık bir sırada katılımcılara sunulmuş, mağdur ve tanıkların bu özelliklerin her birinin tacizciyi yansıtıp yansıtmadığını “evet”, “hayır” seçeneklerinden uygun olanı işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Anketin IV. bölümünde belirtilen a, g, l maddeleri narsisist; b, f, p maddeleri hiddetli, bağırgan; c, ı, m maddeleri iki yüzlü yılan; d, j, r maddeleri hayal kırıklığına uğramış; e, i, o maddeleri eleştirici; h, k, n maddeleri megaloman mobbingcilerin özelliklerini içermektedir.

Yukarıda özet olarak anlatılan içeriğe sahip anketlerin dağıtımına geçmeden önce örneklem içinden 30 kişilik bir gruba pilot çalışma uygulanmış, yapılan bu çalışmada soruların ve tanımların anlaşılabilirliğine yönelik herhangi bir sorunla karşılaşmadığı, anketlerin sorunsuz bir şekilde yanıtlandığı görülmüştür. Pilot çalışma sonrasında yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre, Cronbach' s α katsayısı 0,83 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, anketin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın evrenini, bilişim sektöründe yer alan ve İstanbul' da faaliyet gösteren iki özel firmanın genel merkez çalışanları oluşturmaktadır. Belirtilen kapsamdaki toplam çalışan sayısı 300' dür. Tarafımızca hazırlanan anketler, belirtilen iki firmanın çalışanları arasından tesadüfi örneklem yoluyla seçilen toplam 175 çalışana

elektronik posta yoluyla veya elden dağıtılmış, anket sonucu geri gelen geçerli anket sayısı 105 adet olmuştur. Geri dönüş oranı %60' tır.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre, Cronbach' s α katsayısı 0,91 olarak bulunmuştur. Bu değer, anketin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca, pilot çalışma sonrasında, katılımcıların 30 tanesine 15 gün sonra aynı anket tekrar uygulanmış ve "test-yeniden test" sonucunda, yapılan değerlendirmelerde verilen cevapların hiçbirinde değişiklik olmadığı görülmüştür.

3.5. Hipotezler

Araştırma kapsamında incelenen soruların cevaplarına ulaşmak üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir.

1) H 1: Demografik değişkenler ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

a) H 1: Cinsiyet ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

b) H 1: Yaş ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

c) H 1: Eğitim düzeyi ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

d) H 1: Medeni durum ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

e) H 1: İş hayatındaki toplam çalışma süresi ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

f) H 1: Mevcut işyerindeki çalışma süresi ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2) H 1: Tacizcinin cinsiyeti ile mağdurun cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3) H 1: Tacizcinin pozisyonu ile mağdurun pozisyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4) H 1: Katılımcıların en sıklıkla algıladığı mobbingci tipi hiddetli bağırğan mobbingcidir.

3.6. Verilerin Analizi

Verilerin analizi sırasında Leymann tarafından en kısa mobbing süresi olarak tanımlanan ve pek çok çalışmada da kabul edilen görüşe uygun olarak altı aydan kısa süre ile mobbinge maruz kaldığını ya da tanık olduğunu ifade edenlerin cevapları

mobbing kapsamında kabul edilmemiştir. Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde, SPSS 16.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Demografik özellikleri tespit etmeye yönelik olarak “frekans testi”nden, değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığını test etmek üzere de “ki-kare bağımsızlık testi”nden yararlanılmıştır.

3.7. Bulgular ve Değerlendirmeler

3.7.1. Demografik Bilgilere ve Mobbinge Maruz Kalma ile Tanık Olmaya İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler

Yapılan frekans testine göre ankete katılanların demografik özellikleri şöyledir:

Tablo 1’ de gösterildiği gibi anket katılımcılarının %62.9 gibi büyük bir çoğunluğu kadınlardan, %37.1’ i ise erkeklerden oluşmaktadır. Benzer şekilde; katılımcılar arasında, 26-30 yaş grubu çalışanlar %45.7’ lik payla diğer yaş grubundakilere göre, lisans mezunları %62.9’ luk payla diğer eğitim seviyelerindekilere göre, bekar çalışanlar da %59’ luk payla evli ve dul/boşanmış çalışanlara göre ağırlıklı paya sahiptir. Katılımcıların pozisyona göre dağılımında %36.2 ile Uzman pozisyonunda çalışanlar en büyük paya, %7.6 ile Müdür ve daha üst düzeydeki yöneticiler ise en küçük paya sahip gruplardır. İş hayatındaki toplam çalışma süresine göre dağılımda %28.6 ile 5-8 yıl deneyimli bireyler en büyük paya sahip grup olup onu %26.7’ lik oranlarla 1-4 yıl ve 9-12 yıl deneyimli bireyler izlemektedir. Katılımcılar arasında iş hayatında 1 yıldan az deneyimli olan yani çok az deneyimi olan ya da iş hayatına yeni atılmış olan hiç deneyimsiz bireyler ise %1.9 ile en küçük paya sahip gruptur. Mevcut işyerinde çalışma süresine göre 1-4 yıldır aynı işyerinde çalışmaya devam etmekte olanlar %43.8 ile ağırlıklı paya sahip grup iken onu %27.6 ile 5-8 yıldır aynı işyerinde çalışmaya devam edenler izlemektedir. Bu da %70’ in üzerinde bir payla, çalışanların büyük çoğunluğunun 1 yıldan uzun süredir aynı örgüt içinde görev yapmakta olduklarını göstermektedir. Aynı işyerinde 13 yıldan uzun süredir çalışmaya devam etmekte olanlar ise %1.9’ luk küçük bir kesimi oluşturmaktadır. Bu bireylerin uzun süredir aynı işyerinde çalışıyor olmaları nedeniyle örgütün zayıf ve güçlü yönlerini, örgüt dinamiklerine ilişkin özellikleri çok iyi bildikleri düşünülmektedir.

Tablo 1. Anket Katılımcılarının Demografik Özellikleri

	Frekans	Yüzde
Kadın	66	62,9
Erkek	39	37,1
Toplam	105	100
21-25 yaş	18	17,1
26-30 yaş	48	45,7
31-35 yaş	22	21
36-40 yaş	8	7,6
41 yaş ve üzeri	9	8,6
Toplam	105	100
Lise	8	7,6
Önlisans	12	11,4
Lisans	66	62,9
Yüksek lisans/doktora	19	18,1
Toplam	105	100
Evli	38	36,2
Bekar	62	59
Dul/boşanmış	5	4,8
Toplam	105	100
Müdür ve üstü	8	7,6
Müdür yardımcısı/yönetmen/şef	22	21
Uzman/yetkili	38	36,2
Uzman yard./yetkili yard.	17	16,2
Memur	20	19
Toplam	105	100
1 yıldan az(toplam çalışma)	2	1,9
1-4 yıl(toplam çalışma)	28	26,7
5-8 yıl(toplam çalışma)	30	28,6
9-12 yıl(toplam çalışma)	28	26,7
13 yıl ve üzeri(toplam çalışma)	17	16,2
Toplam	105	100
1 yıldan az(mevcut işyerinde çalışma)	19	18,1
1-4 yıl(mevcut işyerinde çalışma)	46	43,8
5-8 yıl(mevcut işyerinde çalışma)	29	27,6
9-12 yıl(mevcut işyerinde çalışma)	9	8,6
13 yıl ve üzeri(mevcut işyerinde çalışma)	2	1,9
Toplam	105	100

Tablo 2. Mobbing Mağdurlarının Demografik Özellikleri

	Frekans	Yüzde (Mağdurlar İçinde)	Yüzde (Tüm Katılımcılar İçinde)
Kadın	27	73	25,7
Erkek	10	27	9,5
Toplam	37	100	35,2
21-25 yaş	7	18,9	6,7
26-30 yaş	14	37,8	13,3
31-35 yaş	9	24,3	8,6
36-40 yaş	5	13,5	4,8
41 yaş ve üzeri	2	5,4	1,9
Toplam	37	100	35,2
Lise	5	13,5	4,8
Önlisans	7	18,9	6,7
Lisans	16	43,2	15,2
Yüksek lisans/doktora	9	24,3	8,6
Toplam	37	100	35,2
Evli	11	29,7	10,5
Bekar	23	62,2	21,9
Dul/boşanmış	3	8,1	2,9
Toplam	37	100	35,2
Müdür ve üstü	2	5,4	1,9
Müdür yardımcısı/yönetmen/şef	8	21,6	7,6
Uzman/yetkili	12	32,4	11,4
Uzman yard./yetkili yard.	8	21,6	7,6
Memur	7	18,9	6,7
Toplam	37	100	100
1 yıldan az(toplam çalışma)	0	0	0,0
1-4 yıl(toplam çalışma)	7	18,9	6,7
5-8 yıl(toplam çalışma)	15	40,5	14,3
9-12 yıl(toplam çalışma)	9	24,3	8,6
13 yıl ve üzeri(toplam çalışma)	6	16,2	5,7
Toplam	37	100	35,2
1 yıldan az(mevcut işyerinde çalışma)	7	18,9	6,7
1-4 yıl(mevcut işyerinde çalışma)	15	40,5	14,3
5-8 yıl(mevcut işyerinde çalışma)	13	35,1	12,4
9-12 yıl(mevcut işyerinde çalışma)	2	5,4	1,9
13 yıl ve üzeri(mevcut işyerinde çalışma)	0	0	0,0
Toplam	37	100	35,2

Anket katılımcıları içinden 37 birey mobbinge maruz kaldığını ifade etmiştir. Mobbinge maruz kaldığını belirten bireylerin demografik özellikleri yapılan frekans testine göre Tablo 2’ de özetlenmiştir. Burada, anketin ikinci bölümünde yer alan mobbinge ne kadar süreyle maruz kalındığına ilişkin soruya “altı aydan az” cevabı

verenlerin yaşadıkları olaylar mobbing kapsamında kabul edilmediği için verdikleri cevaplar mobbinge maruz kalmadıkları şeklinde değerlendirilmiştir.

Ankete katılan 66 kadından 27 tanesinin yani kadınların %40.9' unun mobbinge maruz kaldığı, 39 erkekte 10 tanesinin yani erkeklerin %25.6' sının mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir. Tüm katılımcılar içinde mobbinge maruz kalan kadınların oranı %25.7 iken mobbinge maruz kalan erkeklerin oranı %9.5' tir. Tüm katılımcılar içinde mobbinge maruz kalanların ortalaması ise %35.2' dir. Bu oranlar, iş hayatına ilişkin oldukça ciddi bir sorunun varlığına işaret etmektedir.

Mobbinge maruz kalan kişiler içinde kadınların payı %73 iken erkeklerin payı %27' dir. Maruz kalınan mobbing olgularında mağdurların ağırlıklı olarak 21-35 yaş arası, lisans mezunu, bekar kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Yaş dağılımı açısından bakacak olursak; mağdurlar arasında 26-30 yaş grubu ilk sırada yer alırken, bunu sırasıyla 31-35 yaş arasındakiler ve 21-25 yaş arasındakiler izlemektedir. %4.8'lik oranla 36-40 yaş grubundakiler ile %1.9' luk oranla 41 yaş ve üzerindeki diğer gruplara göre belirgin bir farkla daha düşük seviyede mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir. Bu sonucun belirli bir ölçüde, katılımcıların ağırlıklı olarak, 26-35 yaş grubundan oluşmasına bağlı olduğu düşünülmektedir.

Öğrenim durumuna göre; lisans mezunları tüm mağdurlar içinde %43.2' lik oranla işyerinde psikolojik taciz eylemlerinin ağırlıklı kurbanları olurken, yüksek lisans mezunlarının mağdurlar içindeki payı %24.3' tür. Lise mezunları ve ön lisans mezunlarının tüm mağdurlar içindeki payı ise diğer eğitim seviyelerine göre belirgin şekilde daha düşüktür. Bu sonuçta, ön lisans mezunu birey sayısının genel olarak lise ve lisans mezunlarının sayısına göre daha düşük seviyede olmasının etkili olmasının yanısıra araştırmamıza katılan bireylerin ağırlıklı olarak lisans mezunu olmalarının da belirli bir ölçüde etkili olduğu düşünülmektedir. Benzer şekilde maruz kalınan mobbing olgularında tüm mağdurlar içinde en yüksek pay %62.2 ile bekarlara ait olup bunu %29.7 ile evli bireyler izlemektedir. En düşük pay ise %8.1 ile dul/boşanmış bireylerindir. Bu oranlarda da katılımcıların çoğunun bekarlardan oluşmasının kısmen etkili olmuş olabileceği düşünülmektedir.

Unvan açısından uzman pozisyonundakilerin %11.4 ile mobbinge en yüksek oranda maruz kalan grup olduğu, müdür ve daha üst düzey yöneticilerin ise %1.9 ile en düşük oranda maruz kalan grup olduğu görülmektedir. Bu sonuçta katılımcıların ağırlıklı olarak uzman pozisyonunda yer almasının kısmen etkili olmuş olabileceği düşünülmektedir. Bunun yanısıra yukarıdan aşağıya yani yöneticiler tarafından astlara uygulanan mobbingin daha yaygın olmasının ve uzman seviyesindeki kişilerin bilgi ve deneyimleri ile üst pozisyonlar için tehdit olarak algılanmalarının ya da bu kişilerin başarılarına ilişkin kıskançlıkların mobbing uygulamalarına maruz kalmalarında etkide bulunmuş olabileceği düşünülmektedir. Ankete katılan uzman pozisyonundaki bireyler arasında mobbinge maruz kalanların oranı %31.6 iken, uzman yardımcısı pozisyonundaki katılımcıların %47.1' inin, müdür yardımcısı pozisyonundaki katılımcıların ise %36.4' ünün mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir.

Katılımcılar içinde iş hayatındaki toplam deneyim süresine göre mobbinge en yüksek oranda maruz kalan grup %14.3 ile 5-8 yıl deneyimli çalışanlardan oluşmaktadır. Bunu %8.6 ile 9-12 yıl deneyimli çalışanlar izlerken 1-4 yıl deneyimli çalışanlar ile 13 yıl ve üzeri deneyimli çalışanların payı ise birbirine çok yakın bir şekilde diğerlerini takip etmektedirler. Bu sonuçta da katılımcıların çoğunluğunun 5-8 yıl deneyimli çalışanlardan oluşmasının kısmen etkili olmuş olabileceği düşünülmektedir. Ancak deneyim sürelerine göre katılımcı sayıları arasında özellikle 1-4 yıl ve 9-12 yıl deneyimli çalışanlar ile 5-8 yıl deneyimli çalışan kategorilerinde çok küçük bir oransal farklılık olmasına rağmen mobbinge maruz kalma oranları arasında çok daha büyük bir farklılık göze çarpmaktadır. Araştırma kapsamında, iş hayatına yeni atılmış olan 1 yıldan az deneyimli çalışanlar içinde ise mobbinge maruz kalana rastlanmamıştır. Bu sonuçta, katılımcılar içinde iş hayatında 1 yıldan az süredir deneyimli olan birey sayısının çok az olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Bunun yanısıra bu bireylerin mobbinge kendilerine özgü farklılıkları, grup dengelerini bozmaları nedeniyle ya da sırf can sıkıntısı nedeniyle tesadüfi olarak da maruz kalmadıkları düşünülmektedir. Deneyim süreleri çok az olduğu için bu bireylerin başarılarıyla üst kademeler için tehdit olarak görülüp mobbinge maruz kalmaları ise zaten çok daha düşük bir olasılıktır. Mevcut işyerinde çalışma süresine göre mobbinge maruz kalanlar içinde en yüksek pay 1-4 yıldır aynı işyerinde çalışmaya devam edenlere aittir. Aynı işyerinde çalışma süresi arttıkça bu oranın düştüğü görülmektedir. Katılımcılar içinde 13 yıl ve daha uzun süredir aynı işyerinde çalışmakta olanlardan hiçbirinin mobbinge maruz kalmadığı

görülmüştür. Bu grubun katılımcılar içindeki payı da çok küçük olmakla birlikte örgütün değer ve normlarını, olumlu ve olumsuz yönlerini çok iyi bilmeleri, mevkilerini sağlamlaştırmış olmaları nedeniyle mobbinge maruz kalmadıkları düşünülebilir. Ancak küçülme ve ekonomik kriz durumlarında yüksek tazminat yükünden kurtulmak için ya da bu çalışanların yaşça büyük olmaları halinde, örgütü gençleştirme gerekçesiyle uygulanan yeniden yapılandırma çalışmalarında mobbing, örgüt stratejisi olarak uygulanırsa bu bireyler hedef haline gelebileceklerdir.

Tablo 3. Tanıklara Göre Mobbing Mağdurlarının Demografik Özellikleri

	Frekans	Yüzde
Kadın	41	70,7
Erkek	17	29,3
Toplam	58	100
21-25 yaş	18	31
26-30 yaş	15	25,9
31-35 yaş	16	27,6
36-40 yaş	3	5,2
41 yaş ve üzeri	6	10,3
Toplam	58	100
Lise	12	20,7
Önlisans	4	6,9
Lisans	37	63,8
Yüksek lisans/doktora	5	8,6
Toplam	58	100
Evli	17	29,3
Bekar	38	65,5
Dul/boşanmış	3	5,2
Toplam	58	100
Müdür ve üstü	2	3,4
Müdür yardımcısı/yönetmen/şef	8	13,8
Uzman/yetkili	22	37,9
Uzman yard./yetkili yard.	11	19,0
Memur	9	15,5
Stajyer	6	10,3
Toplam	58	100

Anket katılımcıları içerisinde 58 birey yani katılımcıların %55,2' si mobbing olgusuna tanık olduğunu ifade etmiştir. Tanık olunan mobbing olguları sayıca, maruz kalınan mobbing olgularının oldukça üzerindedir. Tanık olunan mobbing olgularının sayıca daha fazla olmasında, konunun hassasiyeti nedeniyle bireylerin bu duruma

kendilerinin maruz kaldıklarını ifade etmekten kaçınmalarının, bununla birlikte başkalarına ilişkin gözlemlerini daha rahat paylaşabilmelerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Tanık olunan mobbing olgularında; mağdurların ağırlıklı olarak 21-35 yaş arası, lisans mezunu, bekar, uzman pozisyonunda görev yapan kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Tablo 5' te gösterildiği gibi, araştırma kapsamında, tanık olunan mobbing olgularında tacizcilerin büyük kısmını kadınların oluşturduğu gözönüne alınacak olursa; mağdurlara ilişkin ortaya çıkan bu sonuç, kadın tacizcilerin ağırlıklı olarak kendi hemcinslerine mobbing uyguladıkları şeklindeki görüşü de desteklemektedir. Tanık olunan tüm mobbing olgularında, mağdurların içinde kadınlar %70.7 gibi ağırlıklı bir orana sahiptir. Mağdurların yaş dağılımına bakacak olursak, 21-25 yaş grubu %31 ile ilk sırada yer alırken, bunu sırasıyla %27.6 ile 31-35 yaş arasındakilerin ve %25.9 ile 26-30 yaş arasındakilerin izlediği görülmektedir. %10.3' lük oranla 41 yaş ve üzeri, %5.2'lik oranla 36-40 yaş grubundakilerin diğer gruplara göre belirgin bir farkla daha düşük seviyede mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir. Bu sonuç; tacizcilerin ağırlıklı olarak amir pozisyonundaki bireylerden oluştuğu şeklindeki görüş ile araştırma sonucumuzu da desteklemektedir. Çünkü 36 ve üzeri yaş grubundaki bireylerin çoğu uzun süredir çalışma hayatı içinde olan, deneyimli bireylerdir ve ağırlıklı olarak yönetici pozisyonunda yer almaktadırlar.

Öğrenim durumuna göre lisans mezunları tanık olunan mobbing olgularındaki mağdurlar içinde %63.8' lik oranla bu işyeri terörünün ağırlıklı kurbanları olurken, lise mezunları %20.7' lik oranla onları izlemektedir. Mobbinge maruz kalanlar içinde yüksek lisans mezunları ve ön lisans mezunlarının payı, diğer eğitim seviyesindekilere göre belirgin şekilde daha düşüktür. Bu oranların düşüklüğünde ön lisans ve yüksek lisans mezunu birey sayısının genel olarak lise ve lisans mezunlarının sayısına göre daha düşük seviyede olmasının da etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, mağdurların içinde bekarların %65.5 ile en büyük paya sahip oldukları görülmektedir.

Unvan açısından bakacak olursak, mağdurların içinde en büyük grubu uzmanların oluşturdukları, uzman yardımcısı, memur, müdür yardımcısı pozisyonundakilerin onu izlediği görülmektedir. Müdür ve daha üst düzeydeki yöneticilerin ise mağdurlar içinde çok küçük bir oranda yer aldıkları görülmektedir. Bu sonuçta, yukarıdan aşağıya yani yöneticiler tarafından astlara uygulanan mobbingin daha yaygın olmasının ve uzman seviyesindeki kişilerin bilgi ve deneyimleri ile üst

pozisyonlar için tehdit olarak algılanmalarının ya da bu kişilerin başarılarına ilişkin kıskançlıkların mobbing uygulamalarına maruz kalmalarında etkide bulunmuş olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 4. Mobbing Mağdurlarına Göre Tacizcilerin Demografik Özellikleri

	Frekans	Yüzde
Kadın	21	56,8
Erkek	16	43,2
Toplam	37	100
21-25 yaş	1	2,7
26-30 yaş	1	2,7
31-35 yaş	14	37,8
36-40 yaş	11	29,7
41 yaş ve üzeri	10	27
Toplam	37	100
Lise	6	16,2
Önlisans	2	5,4
Lisans	24	64,9
Yüksek lisans/doktora	5	13,5
Toplam	37	100
Evli	21	56,8
Bekar	10	27
Dul/boşanmış	6	16,2
Toplam	37	100
Üst yönetim	5	13,5
Amirim	25	67,6
Amirlerim	1	2,7
İş arkadaşım	0	0
İş arkadaşlarım	5	13,5
Astım	1	2,7
Astlarım	0	0
Toplam	37	100

Ankete katılan 105 kişiden 37' si işyerinde psikolojik taciz davranışına maruz kaldığını ifade etmiştir. Maruz kalınan mobbing olgularında tacizcilerin büyük çoğunluğu; 31 yaş ve üzeri, lisans mezunu, evli, amir pozisyonundaki kadınlardan oluşmaktadır. Tacizciler içinde; 31-35 yaş grubunun %37.8' lik oranla ilk sırayı aldığı, onu sırasıyla %29.7 ile 36-40 yaş, %27 ile 41 ve üzeri yaş gruplarının izlediği görülmektedir. 21-30 yaş grubundakilerin ise çok küçük bir kısmının mobbing uyguladıkları görülmektedir. Tacizcilerin pozisyonuna baktığımızda %70.3 gibi yüksek

bir oranla ağırlıklı olarak amir pozisyonunda yer aldıkları görülmektedir. Bunu %13.5' lik oranlarla üst yönetim ve iş arkadaşları izlemektedir. Tek bir astın tacizci pozisyonunda yer alması ise düşük bir oranda gerçekleşmiş olup, birden fazla ast tarafından grup halinde gerçekleştirilen mobbing olgusuna ise rastlanmamıştır. Yapılan birçok araştırmanın bulgularına göre yukarıdan aşağıya doğru mobbingin daha yaygın olduğu şeklinde çıkan sonuçlar da yapmış olduğumuz araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Birden fazla tacizci tarafından gerçekleştirilen mobbing olgularının maruz kalınan tüm mobbing olguları içindeki oranı ise %16.2 olup çoğunluğu iş arkadaşları grubu tarafından gerçekleştirilen mobbing olgularından oluşmaktadır.

Literatürde yer alan araştırmalarda; tacizcilerin cinsiyet ve yaş dağılımlarına ilişkin farklı sonuçlar bulunmakla birlikte ağırlıklı olarak amir pozisyonunda yer aldıkları tespit edilmiştir. Araştırmamızda da; maruz kalınan mobbing olgularında, tacizcilerin pozisyon açısından özellikleri, belirtilen sonuç ile örtüşmekte, tacizcilerin ağırlıklı olarak amir pozisyonunda yer aldığı görülmektedir. Bununla birlikte, maruz kalınan mobbing olgularında mağdurların da ağırlıklı olarak kadınlardan oluştuğu düşünülürse, kadınların özellikle diğer kadınlara karşı pasif-saldırgan davranışlar sergilemeyi tercih ettikleri yönündeki bulguların da araştırma sonucumuzu desteklediği görülmektedir (Shallcross, 2003, s.5). Ayrıca bu sonuçta, anket katılımcılarının ağırlıklı olarak kadınlardan oluşmasının da belirli bir ölçüde etkili olduğu düşünülmektedir. Bunun yanısıra, kadınların genellikle kendi hemcinslerine karşı kıskançlık duymaları ya da özel hayatlarında yaşadıkları hayal kırıklıklarının acısını onlardan çıkarmak istemeleri nedeniyle düşmanca davranışlar sergilemelerinin de etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 5' te görülebileceği gibi katılımcıların 58' i mobbinge tanık olduğunu ifade etmiştir. Bu, %55.2' lik bir orana işaret etmektedir. Dikkat çekici bir şekilde; tanık olunan mobbing olgularında tacizcilere ilişkin çıkan sonuçlar ile maruz kalınan mobbing olgularında tacizcilere ilişkin çıkan sonuçlar genel hatlarıyla örtüşmektedir. Tanık olunan mobbing olgularında da tacizcilerin büyük çoğunluğu; 31 yaş ve üzeri, lisans mezunu, evli, amir pozisyonundaki kadınlardan oluşmaktadır.

Tanık olunan olgularda tacizciler içinde 41 ve üzeri yaş grubundakiler ilk sırada yer alırken, onu sırasıyla 36-40 yaş grubu ve 31-35 yaş grubu izlemektedir. Onları çok daha düşük oranlarla 26-30 yaş grubu ve 21-25 yaş grubu izlemektedir. Gerek maruz

kalınan mobbing olgularında gerekse tanık olunan mobbing olgularında tacizci rolünde kadınlar ön plana çıkarken, maruz kalınan olgularda tacizcilerin cinsiyete göre dağılımları arasındaki farklılık tanık olunan olgulardakine göre nispeten biraz daha belirgindir. Tacizcilerin cinsiyete göre dağılımında kadınların çoğunlukta olmasında, katılımcıların da büyük çoğunluğunun kadınlardan oluşmasının belirli bir ölçüde etkili olduğu düşünülmektedir. Bunun yanısıra, kadınların genellikle kendi hemcinslerine karşı kıskançlık duymaları ya da özel hayatlarında yaşadıkları hayal kırıklıklarının acısını onlardan çıkarmak istemeleri nedeniyle düşmanca davranışlar sergilemelerinin de etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 5. Tanıklara Göre Tacizcilerin Demografik Özellikleri

	Frekans	Yüzde
Kadın	31	53,4
Erkek	27	46,6
Toplam	58	100
21-25 yaş	3	5,2
26-30 yaş	4	6,9
31-35 yaş	15	25,9
36-40 yaş	16	27,6
41 yaş ve üzeri	20	34,5
Toplam	58	100
Lise	6	10,3
Önlisans	3	5,2
Lisans	42	72,4
Yüksek lisans/doktora	7	12,1
Toplam	58	100
Evli	37	63,8
Bekar	17	29,3
Dul/boşanmış	4	6,9
Toplam	58	100
Üst yönetim	8	13,8
Amiri	38	65,5
Amirleri	3	5,2
İş arkadaşı	6	10,3
İş arkadaşları	1	1,7
Astı	2	3,4
Astları	0	0
Toplam	58	100

Tanık olunan olgularda, yaş ilerledikçe bireyler arasında mobbing uygulayanların oranının arttığı görülmektedir. Tacizcilerin pozisyonuna baktığımızda %70.7 gibi yüksek bir oranla ağırlıklı olarak amir pozisyonunda yer aldıkları görülmektedir. Bunu %13.8' lik oranla üst yönetim ve %10.3' lük oranla iş arkadaşı izlemektedir. Mobbing olgularının tacizcilerin pozisyonuna göre dağılımı içinde birden fazla tacizci tarafından gerçekleştirilen mobbing olgularının oranı da %6.9' dur. Bunun %5.2' lik kısmı amirler tarafından gerçekleştirilen olgulardan, %1.7' si iş arkadaşları tarafından gerçekleştirilen olgulardan oluşmaktadır. Ast tarafından gerçekleştirilen mobbing olguları ise %3.4 gibi düşük bir düzeydedir. Literatürde de yukarıdan aşağıya doğru mobbingin daha yaygın olduğu, astlar tarafından gerçekleştirilen mobbing eylemlerinin daha nadir görüldüğü, gerçekleştirenlerinse çoğunlukla diğer astlarla güç birliği yapılarak grup halinde gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, araştırma kapsamında gerek maruz kalınan gerekse tanık olunan mobbing olgularında birden fazla ast tarafından grup halinde gerçekleştirilen bir mobbing olgusuna rastlanmamıştır. Literatürde yer alan araştırmalarda; tacizcilerin cinsiyet ve yaş dağılımlarına ilişkin farklı sonuç ve görüşler bulunmakla birlikte ağırlıklı olarak amir pozisyonunda yer aldıkları kabul edilmektedir. Araştırmamızda da; tanık olunan mobbing olgularında, tacizcilerin pozisyon açısından özellikleri, belirtilen bulgular ile örtüşmektedir, ayrıca kadın tacizcilerin oranının az bir farkla da olsa erkek tacizcilerin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Tanık olunan olgularda mağdurların da ağırlıklı olarak kadınlardan oluştuğu düşünülürse, kadınların özellikle diğer kadınlara karşı pasif-saldırgan davranışlar sergilemeyi tercih ettikleri yönündeki bulguların da araştırma sonucumuzu desteklediği söylenebilecektir (Shallcross, 2003, s.5).

3.7.2. Demografik Değişkenlerin Mobbinge Maruz Kalmaya Etkisine İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler

Demografik değişkenlerin mobbinge maruz kalma durumuna etkisini incelemek için "ki-kare bağımsızlık testi"nden yararlanılmıştır. Bu kapsamda cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, ayrıca bireyin iş hayatındaki toplam çalışma süresi ve mevcut işyerinde çalışma süresinin mobbinge maruz kalmaya etkisinin olup olmadığı ayrı ayrı incelenmiştir. Bulunan sonuçlara göre, yalnızca eğitim seviyesi ile mobbinge maruz kalma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu, ikili gruplar arasındaki farklılıklar incelendiğinde ise lisans-lise ve lisans-ön lisans eğitim seviyesindekilerin

mobbinge maruz kalma oranları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Yukarıda sayılan diğer demografik değişkenlerin hiçbirinin mobbinge maruz kalmaya etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Buna göre, demografik değişkenler ile mobbinge maruz kalma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu savunan hipotez genel olarak reddedilmiş, sadece bu hipotezin c şığında yer alan ve eğitim düzeyi ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunan alt hipotez kabul edilmiştir.

Tablo 6. Mobbinge Maruz Kalma – Cinsiyet İlişkisi

		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
Mobbinge maruz kalma	Evet	27	10	37
	Toplam %	40,9%	25,6%	35,2%
	Hayır	39	29	68
	Toplam %	59,1%	74,4%	64,8%
Toplam	Toplam	66	39	105
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 6' da görüldüğü gibi mobbinge maruz kalma durumunun cinsiyet bazında farklılık gösterdiği, kadınların erkeklere nazaran çok daha yüksek oranda mobbinge maruz kaldığı görülmektedir.

Ankete katılan 66 kadından 27 tanesinin yani kadınların %40.9' unun mobbinge maruz kaldığı, 39 erkekte 10 tanesinin yani erkeklerin %25.6' sının mobbinge maruz kaldığı tespit edilmiştir. Genel ortalama ise %35.2' dir. Bu oranlar, iş hayatına ilişkin oldukça ciddi bir sorunun varlığına işaret etmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre bulunan bu farklılığın anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan analize göre, cinsiyet ile mobbinge maruz kalma arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ($p=0,084$, $p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle, demografik değişkenler ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunan temel hipotezimize ilişkin a şığında yer alan, cinsiyet ve mobbinge maruz kalma arasında ilişki olduğunu savunan alt hipotez

reddedilmiştir. Cinsiyetler arasında ortaya çıkan bu farklılıkta özellikle erkek katılımcıların ankete katılma istekliliğinin düşüklüğü nedeniyle kadın katılımcıların sayısının daha fazla olmasının ve erkeklerin kadınlara nazaran mobbinge maruz kaldıklarını ifade etmekten kaçınmalarının da belirli bir ölçüde etkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle ülkemizin kültürel özellikleri, cinsiyete ilişkin rol tanımlamaları, psikolojik sorunlara ilişkin bilinç düzeyinin düşüklüğü gözönüne alındığında erkeklerin kendilerini zayıf göstermekten, alay konusu olmaktan çekinmeleri, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edemiyor oluşları da kanaatimizce bu sonucun oluşmasına etki eden faktörler arasında yer almaktadır.

Tablo 7. Yaş Dağılımı-Medeni Durum Bazında Mobbinge Maruz Kalanların Özellikleri

Medeni Durum	Yaş					Toplam		
	21-25	26-30	31-35	36-40	41 ve üzeri			
Evli	Mob.e maruz	Evet	1	4	4	2	0	11
	kalma	Hayır	1	10	9	1	6	27
	Toplam		2	14	13	3	6	38
Bekar	Mob.e maruz	Evet	6	10	2	3	2	23
	kalma	Hayır	10	23	4	1	1	39
	Toplam		16	33	6	4	3	62
Dul/boşanmış	Mob.e maruz	Evet		0	3	0		3
	kalma	Hayır		1	0	1		2
	Toplam			1	3	1		5

Farklı yaş gruplarında mobbinge maruz kalma durumunun farklılık gösterdiği, sayıca 26-30 yaş grubunun mobbinge daha fazla maruz kaldığı görülmektedir. Ancak yaş grubuna göre mobbinge maruz kalan kişi sayısını, yaş grupları bazında toplam katılımcı sayılarına oranladığımızda, bu durumun katılımcıların bu yaş grubunda yoğunlaşmasından kaynaklandığı görülmektedir. Yaş grubu bazında katılımcı sayısı ile o yaş grubunda mobbinge maruz kalan birey sayısı arasındaki oranlara baktığımızda katılımcılardan 36-40 yaş grubundakilerin %62.5' inin, 31-35 yaş grubundakilerin %40.9' unun, 21-25 yaş grubundakilerin %38.9' unun, 26-30 yaş grubundakilerin %29.2, 41 yaş ve üzeri yaş grubundakilerin %22.2' sinin mobbinge maruz kaldığı görülmektedir.

Mobbinge maruz kalmanın yaş değişkenine göre gösterdiği farklılığın anlamlı olup olmadığını incelemek üzere yapılan analize göre, yaş ile mobbinge maruz kalma arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ($p=0,347$, $p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, demografik değişkenler ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunan temel hipotezimize ilişkin b şıkında yer alan, yaş ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunan alt hipotez reddedilmiştir.

Medeni durum açısından baktığımızda, dul/boşanmış çalışanlar arasında mobbinge maruz kalma oranının %60 ile ilk sırada yer aldığı, bekar çalışanlar arasında mobbinge maruz kalma oranının %37.1, evli çalışanlar arasında da bu oranın %28.9 olduğu görülmektedir.

Bireylerin medeni durumlarına göre mobbinge maruz kalma durumunun farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını incelemek üzere yapılan analize göre, medeni durum ile mobbinge maruz kalma arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ($p=0,351$, $p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, demografik değişkenler ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunan temel hipotezimize ilişkin d şıkında yer alan, medeni durum ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunan alt hipotez reddedilmiştir.

Tablo 8' de görüldüğü gibi farklı eğitim düzeylerinde mobbinge maruz kalma durumunun farklılık gösterdiği görülmektedir. Sayısal olarak mobbinge en fazla maruz kalan grubun lisans mezunları olduğu görülmüştür. Ancak katılımcı sayısı içinde lisans mezunlarının sayısının diğer gruplara oranlara daha fazla olduğu dikkate alınarak mobbinge maruz kalan bireylerin en son mezun oldukları okullara göre ayrılması sonucu bulunan sayılar, öğrenim durumuna göre toplam katılımcı sayılarına oranlanmıştır. Buna göre, katılımcılardan lise mezunlarının %62.5' inin, ön lisans mezunlarının %58.3' ünün, yüksek lisans/doktora mezunlarının %47.4' ünün, lisans mezunlarının ise %27.2' sinin mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir. Kadınlar arasında eğitim düzeyi bazında dağılıma baktığımızda, ön lisans mezunlarının %70' inin, lise mezunlarının %60' inin, yüksek lisans/doktora mezunlarının %41.7' sinin, lisans mezunlarının ise %30.8' inin mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Erkekler arasında eğitim düzeyi bazında dağılıma baktığımızda, lise mezunlarının %66.7' sinin,

yüksek lisans/doktora mezunlarının %57.1' inin, lisans mezunlarının %14.8' inin mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Erkek çalışanlar arasında ön lisans mezunu olup mobbing mağduru olan katılımcı bulunmamaktadır.

Tablo 8. Cinsiyet-Öğrenim Durumu Bazında Mobbinge Maruz Kalanların Özellikleri

Öğrenim Durumu			Cinsiyet		Toplam
			Kadın	Erkek	
Lise	Mob.e maruz	Evet	3	2	5
	kalma	Hayır	2	1	3
	Toplam		5	3	8
Ön lisans	Mob.e maruz	Evet	7	0	7
	kalma	Hayır	3	2	5
	Toplam		10	2	12
Lisans	Mob.e maruz	Evet	12	4	16
	kalma	Hayır	27	23	50
	Toplam		39	27	66
Yüksek lisans/doktora	Mob.e maruz	Evet	5	4	9
	kalma	Hayır	7	3	10
	Toplam		12	7	19

Eğitim seviyesine göre mobbinge maruz kalma durumundaki bu farklılığın anlamlı olup olmadığını incelemek üzere yapılan analize göre, öğrenim durumu ile mobbinge maruz kalma arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($p=0,017$, $p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla, demografik değişkenler ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunan temel hipotezimize ilişkin, eğitim düzeyi ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunan c alt hipotezi doğrulanmıştır.

Hangi ikili gruplar arasındaki farklılığın anlamlı olduğunu belirlemek için Tukey testinden yararlanılmıştır. Buna göre, mobbinge maruz kalma durumu lisans – lise ile lisans – ön lisans eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anketin bilişim sektöründe uygulandığı gözönüne alındığında lise mezuniyeti düşük bir eğitim seviyesi olarak kabul edilebilir. Çünkü bilişim, üst düzey uzmanlaşma ve teknik bilgi birikimi gerektiren bir alandır. Lise mezunu bireylerin, pazarlık güçlerinin çok yüksek olmadığı ve bu eğitim seviyesindeki çalışanların bilişim sektöründe daha üst eğitim seviyelerindekilere göre daha az istihdam imkanı bulabildiği söylenebilir. Bu çalışanlar;

araştırma yapılan firmalarda, görece daha az nitelik gerektiren, daha basit işlerde görevlendirilmektedirler. Ön lisans mezunları da lise mezunlarına göre daha üst bir eğitim seviyesinde yer almakla birlikte tam bir uzmanlığa sahip olmayan bireylerden oluşmaktadır. Sektörün özellikleri düşünülerek görece düşük eğitim seviyesindeki bu bireylerin de daha üst eğitim seviyesindeki çalışanlar tarafından aşağılanması, yaptıkları işlerin küçümsenmesi, eleştirilmeleri, hataların sürekli bu kişilere yüklenmesi, hakarete uğramaları olasıdır. Kanaatimizce lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanlara yönelik mobbing uygulamalarının öncelikli nedenleri arasında ise rekabet, kıskançlık, nitelikli bireylerin yöneticiler tarafından kendi mevkilerine yönelik tehdit olarak algılanmaları sayılabilir.

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre, iş hayatındaki deneyimi 1 yıldan az olan çalışanların hiçbirinin mobbinge maruz kalmadığı görülmüştür. 1-4 yıl deneyimli katılımcıların %25' inin, 5-8 yıl deneyimli katılımcıların %50' sinin, 9-12 yıl deneyimli katılımcıların %32.1' inin, 13 yıl ve üzeri deneyimli katılımcıların ise %35.3' ünün mobbinge maruz kaldıkları görülmüştür. Bu sonuçlara göre, iş hayatındaki farklı deneyim sürelerine göre mobbinge maruz kalma durumunun farklılık gösterdiği söylenebilir. Az deneyimli çalışanların mobbinge daha düşük oranda maruz kaldıkları görülmektedir. Bu gruptaki çalışanlar daha deneyimli çalışanlara göre genellikle beklentileri daha düşük, daha kolay yönlendirilebilen, kendini kanıtama çabası daha yüksek çalışanlardır. 1-4 yıl deneyimli çalışanların %57.1' i amirinin, %14.3' ü amirlerinin, %28.6' sı iş arkadaşlarının mobbing davranışlarına hedef olmaktadır. İş arkadaşları tarafından uygulanan mobbingte rekabet, kıskançlık, bireyin grubun genel yapısından farklılık gösteren özelliklere sahip olması gibi nedenler sayılabilir. Buna ek olarak bu grubun mobbinge maruz kalmasındaki temel nedenler arasında; iş hayatının başlarında olan genç mağdurun çekingen kişilik yapısı, iş hayatının temel dinamiklerini çok iyi bilmemesi, tepkilerini çok net bir biçimde ortaya koyamaması, bilgi ve deneyimini arttırmak, yükselmek için kendisinden daha deneyimli çalışanların ve amirlerinin desteğine ihtiyaç duyması nedeniyle onların isteklerine boyun eğmesi gibi nedenler sayılabilir. Ayrıca tacizcinin güçsüz olanı ezmeye yönelik zayıf karakteri, can sıkıntısı, zevk arayışı gibi nedenler de bu tarz mobbinge neden olabilmektedir. Mobbing konusunda en fazla risk altında olan grubun ise 5-8 yıl deneyimli çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu grup çoğunlukla, belirli bir uzmanlık seviyesine ulaşmış ancak henüz yönetici kademesine gelmemiş, bununla birlikte gösterdiği performans ve kadro

durumuna bağılı olarak ileriki aşamada yöneticiliğe aday olan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle bu deneyimdeki genç ve parlak çalışanların yöneticiler tarafından kendileri için bir tehdit olarak algılanmaları mümkündür. Bu gruptaki çalışanların küçük bir kısmı ise yönetim kademelerinde görev almaktadırlar. İş hayatında toplam 5-8 yıl deneyimi olup mobbinge maruz kalanların %20' sine üst yönetim, %66.7' sine amiri, %6.7' sine iş arkadaşı ve yine %6.7' sine astı tarafından mobbing uygulanmaktadır. Bununla birlikte 9-12 yıl, 13 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların da azımsanmayacak ölçüde mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir. 9-12 yıl deneyimli çalışanlara ağırlıklı olarak kendi yöneticileri ya da iş arkadaşları tarafından mobbing uygulanmıştır. Bu deneyim süresinde mobbinge maruz kalanların %66.7' sine amiri, %22.2' sine iş arkadaşı, %11.1' ine ise üst yönetim tarafından mobbing uygulanmıştır. Bunun nedeni amirin bu kişileri kendisi için bir tehdit olarak, iş arkadaşlarının ise rakip olarak algılaması olabilir. 13 yıl ve üzeri deneyimli çalışanlardan mobbinge maruz kalanların %83.3' üne amiri, %16.7' sine üst yönetim tarafından mobbing uygulanmıştır. Üst yönetim tarafından mobbing uygulanması genellikle mobbingin örgüt politikası olarak uygulandığına işarettir. Bunun nedeni örgütü gençleştirme politikası ya da performansından memnun olunmayan bir çalışan ya da yöneticiyi örgütten uzaklaştırma isteği olabilir. Ayrıca ülkemizde özellikle kriz dönemlerinde de mobbing örgüt politikası olarak sık başvurulan yöntemlerden biridir. Çıkan sonuçlar bağlamında, iş hayatındaki toplam deneyim süresine ile mobbinge maruz kalma durumu arasında ortaya çıkan bu farklılığın anlamlı olup olmadığını incelemek üzere yapılan analize göre, ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ($p=0,259$, $p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktadan hareketle, demografik değişkenler ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunan temel hipotezimize ilişkin, e şikkında yer alan ve iş hayatındaki toplam deneyim süresi ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunan alt hipotez reddedilmiştir.

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre; sayıca, mobbinge en fazla maruz kalan grubun mevcut işyerinde 1-4 yıldır çalışanlar olmasına rağmen bu durumun, katılımcıların bu yaş grubunda yoğunlaşmasından kaynaklandığı; mevcut işyerinde 1 yıldan az süredir görev yapmakta olan çalışanların %36.8' inin, 1-4 yıldır görev yapmakta olan katılımcıların %32.6' sinin, 5-8 yıldır görev yapmakta olan katılımcıların %44.8' inin, 9-12 yıl deneyimli katılımcıların %22.2' sinin mobbinge maruz kaldıkları

görülmüştür. Bununla birlikte, 13 yıl ve üzeri deneyimli katılımcıların ise hiçbirinin mobbinge maruz kalmadıkları tespit edilmiştir. Mevcut işyerinde 1 yıldan az süredir görev yapan çalışanların %28.6' sı üst yönetim, %42.9' u amiri, %14.3' ü iş arkadaşı ve yine %14.3' ü astı tarafından uygulanan mobbinge maruz kalmaktadır. Bu durum işyerine yeni gelen çalışanın özellikle üst yönetim ya da amirinin mobbing davranışlarına hedef olduğunu, bununla birlikte daha küçük bir bölümünün de iş arkadaşı ya da astının mobbing davranışına maruz kaldığını göstermektedir. İş arkadaşı konumundakilerin rekabet, ast konumundakilerin ise kendisinin bu görevi hak ettiğine inanması, dışarıdan gelip kendisine yöneticilik yapacak kişiyi benimsememesi gibi nedenlerle bu kişilere mobbing uyguladığı düşünülebilir. Ancak amirin ve üst yönetimin şirkete yeni gelen bireylere mobbing uygulamasının, uygulayanlar açısından bile mantıklı bir gerekçesini bulmak güçtür. Bununla birlikte, eğer amir işe alım sürecinde bu bireyin işe alınmasına karar veren kişilerden biri değilse kendisine rakip olarak gördüğü, bireyi bu görev için yeterli görmediği, kişisel olarak hoşlanmadığı için mobbing uyguluyor olabilir.

Mevcut işyerinde 1-4 yıldır çalışan ve mobbinge maruz kalanların %13.3' ü üst yönetim, %60' ı amiri, %6.7' si amirleri, %20' si iş arkadaşı tarafından uygulanan mobbing olgusuna hedef olmaktadır. Bu gruptakilere astları tarafından mobbing uygulanmadığı, ağırlıklı olarak amirlerinin mobbing davranışlarına maruz kaldıkları görülmektedir. Burada da iş hayatındaki toplam deneyim süresine göre mobbinge maruz kalma durumuna ilişkin bulgularla örtüşen bir şekilde mevcut işyerinde 5-8 yıldır görev yapmakta olan grubun en yüksek risk grubunu oluşturduğu görülmektedir. Bu durum, 5-8 yıllık deneyimi olan çalışanların büyük çoğunluğunun iş hayatına başladıkları ilk işyerinde göreve devam ettikleri şeklinde de yorumlanabilir. Bu gruptaki çalışanların %7.7' si üst yönetim, %92.3' ü amiri tarafından uygulanan mobbinge maruz kalmaktadır. Mevcut işyerinde 9-12 yıldır çalışmakta olanların ise %50' si amiri, %50' si iş arkadaşı tarafından uygulanan mobbing davranışına maruz kalmaktadır. Bu gruptakiler bilgi ve deneyimleri, işletmeyi iyi tanımaları nedeniyle amirleri tarafından tehdit, iş arkadaşları tarafından da rakip olarak algılanabilirler.

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre mevcut işyerindeki çalışma süresine göre mobbinge maruz kalma durumunun farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını incelemek üzere yapılan analize göre, mevcut işyerindeki

çalışma süresi ile mobbinge maruz kalma arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ($p=0,556$, $p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla, demografik değişkenler ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunan temel hipotezimize ilişkin, f şıkkında yer alan ve mevcut işyerindeki çalışma süresi ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunan alt hipotez reddedilmiştir.

3.7.3. Mağdur ile Tacizcilerin Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Değerlendirmeler

Maruz kalınan mobbing olgularında tacizcinin cinsiyeti ile mağdurun cinsiyeti arasında ilişki olup olmadığı incelendiğinde 15 kadın tacizci tarafından kadınların, 6 kadın tacizci tarafından erkeklerin kurban seçildiği; 12 erkek tacizci tarafından kadınların, 4 erkek tacizci tarafından ise erkeklerin kurban seçildiği görülmektedir. Tanık olunan mobbing olgularında 22 kadın tacizci tarafından kadınların, 8 kadın tacizci tarafından erkeklerin kurban seçildiği; 19 erkek tacizci tarafından kadınların, 9 erkek tacizci tarafından erkeklerin kurban seçildiği görülmektedir. Tanık olunan olgularda tacizcilerin %53.4' ü kadın, %46.6' sı erkek, mağdurların ise %70.7' si kadın, %29.3' ü erkektir. Bu durum, tacizcilerin sıklıkla erkek olduğu şeklindeki görüşe ters düşerken kadınların en çok kendi hemcinslerine mobbing uyguladıkları şeklindeki görüşü desteklemektedir. Araştırmamıza göre maruz kalınan olgularda erkekler tarafından da mobbing uygulamaları için ağırlıklı olarak hedef seçilen grup kadınlardır. Özellikle ülkemiz koşulları düşünüldüğünde kadınların ağırbaşlı, uysal, barışçıl olmalarını teşvik edici şekilde yetiştirilmeleri, hak arama ve sorgulama kültürünün yeterince yerleşmemiş olmasının bu bireylerin daha kolay bir hedef olarak algılanmalarına belirli bir ölçüde etki ettiği düşünülmektedir. Maruz kalınan mobbing olgularında tacizcinin cinsiyeti ile mağdurun cinsiyeti arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı incelendiğinde bulunan değer, tacizcinin cinsiyeti ile kurbanın cinsiyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını ($p=0,555$, $p>0,05$) göstermektedir. Buradan hareketle, tacizcinin cinsiyeti ile mağdurun cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunan hipotezimiz reddedilmiştir.

Tanık olunan mobbing olgularında tacizcilerin cinsiyetine ilişkin olarak bulunan sonuç, tacizcilerin sıklıkla erkek olduğu şeklindeki araştırma sonuçlarına (Litzcke, 2003,

http://www.olev.de/publikationen/Litzcke_Mobbing.pdf, s.13; Meschkutat, Stackelbeck ve Langenhoff, 2002, <http://www.sfs-mobbingreport.de/mobbing1024/kurz.pdf>, s.3; Leymann, 1993, s.87) ters düşerken, kadınların en çok kendi hemcinslerine mobbing uyguladıkları şeklindeki sonucu (Shallcross, 2003, s.5) desteklemektedir. Aynı zamanda araştırmamıza göre; tanık olunan olgularda, erkekler tarafından da ağırlıklı olarak hedef seçilen grup, maruz kalınan olgularda olduğu gibi kadınlardır. Tanık olunan mobbing olgularında tacizcinin cinsiyeti ile mağdurun cinsiyeti arasında varolan ilişkinin anlamlı olup olmadığı incelendiğinde bulunan değer, tacizcinin cinsiyeti ile kurbanın cinsiyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını ($p=0,593$, $p>0,05$) göstermektedir. Bu nedenle mağdur ile tacizcinin cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu savunan hipotez reddedilmiştir.

3.7.4. Mağdur ile Tacizcilerin Pozisyonları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Değerlendirmeler

Maruz kalınan mobbing olgularında tacizcilerin mağdura göre pozisyonuna baktığımızda %70.3 gibi yüksek bir oranla ağırlıklı olarak amir pozisyonunda yer aldıkları görülmektedir. Bunu, %13.5' lik oranlarla üst yönetim ve iş arkadaşı izlemektedir. Astın tacizci pozisyonunda yer alması ise %2.7 gibi düşük bir oranda gerçekleşmektedir. Birden fazla tacizci tarafından gerçekleştirilen mobbing olgularının oranı %2.7 olup tamamı birden fazla amir tarafından gerçekleştirilen mobbing olgularından oluşmaktadır. Literatürde yer alan araştırmalarda; tacizcilerin ağırlıklı olarak amir pozisyonunda yer aldığı görüşü öne çıkmaktadır. Araştırmamızda; maruz kalınan mobbing olgularında olduğu gibi tanık olunan olgular kapsamında da tacizcilerin pozisyon açısından özellikleri, belirtilen görüş ile örtüşmektedir. Tanık olunan olgularda tacizcilerin pozisyonuna baktığımızda, %70.7 gibi yüksek bir oranla ağırlıklı olarak amir pozisyonunda yer aldıkları görülmektedir. Bunu, %13.8' lik oranla üst yönetim ve %10.3' lük oranla iş arkadaşı izlemektedir. Tanık olunan mobbing olgularının tacizcilerin pozisyonuna göre dağılımı içinde birden fazla tacizci tarafından gerçekleştirilen mobbing olgularının oranı ise %6.9' dur. Bunun %5.2' lik kısmı amirler tarafından gerçekleştirilen olgulardan, %1.7' si iş arkadaşları tarafından gerçekleştirilen olgulardan oluşmaktadır. Ast tarafından gerçekleştirilen mobbing olguları ise %3.4 gibi düşük bir düzeydedir. Literatürde de astlar tarafından gerçekleştirilen mobbing eylemlerinin daha nadir görüldüğü, gerçekleşenlerinse çoğunlukla astlar arasında güç

birliği yapılarak grup halinde gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, araştırma kapsamında birden fazla ast tarafından grup halinde gerçekleştirilen bir mobbing olgusuna rastlanmamıştır. Tanık olunan olgularda maruz kalınan mobbing olgularına göre birden fazla mobbingci tarafından gerçekleştirilen psikolojik taciz eylemlerinin daha yüksek oranda olmasına neden olarak, izleyici konumunda olan bu bireylerin mobbingcinin kışkırttığı ve ona destek, yandaş olan kişileri daha kolay fark edebilmeleri, hatta belki kendileri de izleyici konumundan tacizci konumuna geçirilmeye teşvik edildikleri için durumun daha net farkında oluşları gösterilebilir.

Maruz kalınan mobbing olgularına ilişkin olarak unvan bazında duruma baktığımızda müdür ya da daha st unvanda bulunan amirlerin en yaygın olarak mobbing uyguladıkları kişilerin müdür yardımcısı ile uzman pozisyonundaki kişiler olduğu görülmektedir. Bu kişileri kendilerine hedef olarak seçmelerindeki temel nedenlerin arasında; onları kendi mevkilerine yönelik bir tehdit olarak görmeleri, g gösterisinde bulunma isteği, ego tatmini, can sıkıntısının olduğu düşünülmektedir. Kimi zaman da bilgi birikimleri ve davranışlarıyla karşılarındaki kişilerde uyandıramadıkları saygı, hayranlık ve takdiri bu tarz saldırılarla korku vererek elde etmeye çalışmaktadırlar. Müdür yardımcısı pozisyonundaki kişiler astları konumunda olan uzman ya da uzman yardımcısı pozisyonundakilere mobbing uygularken, bu pozisyonda eşdeğerler arası mobbinge rastlanmamıştır. Uzman konumundakiler tacizlerini sıklıkla, kendilerinden daha alt pozisyonda olanlara uygulamakta; nadiren, örgüt hiyerarşisinde kendilerinden bir st kademede yer alan müdür yardımcılarına yöneltmektedirler. Yaptığımız araştırma kapsamında, uzman kademesindekilerin mobbing saldırıları konusunda en sık hedef seçilen kesim olduğu görülmüştür. Memur kadrosundakilerin ise sadece eşdeğerlerine mobbing uyguladıkları görülmektedir. Bu konuda bu kişilerin eğitim seviyeleri, bilinç düzeyleri, pazarlık güçlerinin diğer kademelerde yer alan kişilere göre daha alt seviyede olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Maruz kalınan mobbing olgularında tacizcinin pozisyonu ile mağdurun pozisyonu arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizde, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p=0,031$, $p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tanık olunan mobbing olgularına ilişkin olarak unvan bazında duruma baktığımızda müdür ya da daha st pozisyonda bulunan amirlerin en yaygın olarak

mobbing uyguladıkları kişilerin %45.5 ile uzman pozisyonunda çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu kişileri kendilerine hedef olarak seçmelerindeki temel nedenler; bunların arasındaki başarılı çalışanları kendi mevkilerine yönelik bir tehdit olarak görmeleri, güç gösterisinde bulunma isteği, ego tatmini, can sıkıntısı olarak düşünülmektedir. Tacizciler kimi zaman da bilgi birikimleri ve davranışlarıyla karşılarındaki kişilerde uyandıramadıkları saygı, hayranlık ve takdiri bu tarz saldırılarla korku vererek elde etmeye çalışmaktadırlar. Mağdur rolünde ilk sırada yer alan uzmanları toplam %36.3' lük payla uzman yardımcısı, memur ve stajyerler, %12.1 payla müdür yardımcısı pozisyonundakiler izlemektedir. Müdür ve daha üst pozisyonlarda görev yapan amirlerin eşdeğerler arasında mobbing uygulamasına ise oldukça nadir rastlanmaktadır. Bunun nedeni, üst kademelere çıkıldıkça rakip sayısının azalması, üst pozisyonda birine mobbing uygulamanın bireyin kendisi için ciddi bir tehdit oluşturabileceği endişesi olabilir. Müdür Yardımcısı pozisyonundaki kişiler sıklıkla astlarına mobbing uygularken uyguladıkları mobbingin %26.7' si eşdeğer pozisyondaki çalışanlara yöneliktir. Bu pozisyonda üstlere yönelik mobbinge rastlanmamıştır. Uzman konumundakiler ise tacizlerinin %83.3' ünü uzman yardımcısı pozisyonundakilere yöneltirken %16.7' sini de eşdeğerlere yöneltmektedirler. Uzman kadrosundakilerin eşdeğerlere uyguladıkları mobbingte özellikle rekabetin, astlara yönelik uyguladıkları mobbingte ise örgüt içerisinde iş tatmini, kariyer, ücret beklentisi gibi konularda yaşanan hayal kırıklıkları ve mutsuzluklar neticesinde öfkesini kendinden daha zayıf olana yöneltmenin kısaca yansıtmanın etkili olduğu düşünülmektedir. Yaptığımız araştırma kapsamında tanık olunan olgularda da maruz kalınan olgularla paralellik gösteren bir şekilde, uzman kademesindekilerin mobbing saldırıları konusunda en yoğun şekilde hedef seçilen grup olduğu görülmüştür. Bu kişilerin bilgi, deneyim, davranış özellikleriyle üst kadrolar için aday olmaları ve bunun müdür yardımcısı, müdür seviyesindeki kişilerce kendi pozisyonlarına yönelik bir tehdit olarak algılanmasının bu kişilerin hedef seçilmelerindeki en büyük etken olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, bilişim gibi üst düzeyde uzmanlaşmayı gerektiren bir sektörde bu pozisyondaki çalışan sayısının diğer pozisyonlara göre daha fazla oluşu, anket uygulamasında da katılımcıların büyük çoğunluğunun uzman pozisyonunda görev yapanlardan oluşması da tarafımızca etkenlerden biri olarak düşünülmektedir. Araştırma kapsamında; tanık olunan mobbing olgularında, memur pozisyonundakilerce üst ve eşdeğer pozisyonlardakilere uygulanan iki mobbing vakası tespit edilmiştir. Bu düzeydeki bir çalışanca üste mobbing uygulanması normalde pek sık rastlanan bir

durum olmayıp buradaki örneğin kişisel bir düşmanlıktan, kıskançlıktan, kaybedeceği bir şeyinin kalmamış olduğu düşüncesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde stajyer pozisyonundaki bir çalışan tarafından eşdeğer düzeyde bir çalışana mobbing uygulandığı tespit edilmiştir. Buradaki temel neden kıskançlık, aşırı hırs ve özellikle iş bulma olanaklarının güçlüğü nedeniyle bireylerin kendilerini ön plana çıkarabilmek için giriştikleri kıyasıya rekabet olabilir. Yapılan analizde, tanık olunan mobbing olgularında da maruz kalınan olgulara ilişkin bulgularla örtüşen bir şekilde tacizcinin pozisyonu ile mağdurun pozisyonu arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($p=0,013$, $p<0,05$) görülmüştür.

Analiz sonuçlarına göre; tacizcinin pozisyonu ile mağdurun pozisyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunan hipotezimiz doğrulanmıştır.

3.7.5. Tacizcilerin Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler

Anketimizin IV. bölümünde yer alan ve her bir mobbingci tipine ilişkin tanımlanan üç ayrı özelliğin, bildirdikleri olgudaki tacizcide bulunup bulunmadığına dair, maruz kalınan olgular için mobbing mağdurlarının ve tanık olunan olgular için tanıkların verdikleri evet cevaplarının ortalamaları alınarak o tipin algılanış ağırlığı belirlenmiştir.

Tablo 9. Mobbingci Tiplerinin Algılanış Ağırlıkları

Mobbingci Tipi	Yüzde(Maruz Kalınan Mobbing Olgusu)	Yüzde(Tanık Olunan Mobbing Olgusu)
Narsisist	77,5	70,1
Hiddetli, Bağırğan	61,3	64,9
İki Yüzlü Yılan	47,7	48,9
Hayal Kırıklığına Uğramış	34,2	32,8
Eleştirici	58,6	51,7
Megaloman	60,4	48,3

Maruz kalınan ve tanık olunan mobbing olgularında mobbingci tiplerinin algılanış ağırlığına yönelik olarak yapılan hesaplamalar Tablo 9' da sunulmuştur. Buna

göre, maruz kalınan mobbing olgularında mobbingcilerin sıklıkla narsisist tipte algılandıkları görülmektedir. İkinci sırada en yüksek düzeyde algılanan tip ise hiddetli, bağırğan mobbingci tipidir. Bunu, yakın oranlarla megaloman ve eleştirici mobbingci tipleri izlemektedir. İki yüzlü yılan ve hayal kırıklığına uğramış mobbingci tipleri ise en düşük düzeyde algılanan tiplerdir.

Aynı şekilde, tanık olunan mobbing olgularında da tanıkların, tacizciler için her bir tipe ilişkin tanımlanan üç ayrı özelliğe verdikleri evet cevaplarının ortalamaları alınarak o tipin algılanış ağırlığı belirlenmiştir. Buna göre; tanık olunan mobbing olgularında da mobbingcilerin yaygın olarak narsisist tipte algılandıkları görülmektedir. İkinci sırada algılanan tip ise hiddetli, bağırğan mobbingci tipidir. Bunu, yakın oranlarla eleştirici, iki yüzlü yılan ve megaloman mobbingci tipleri izlemektedir. Hayal kırıklığına uğramış mobbingci tipi ise en düşük düzeyde algılanan tiptir.

Bulunan sonuçlara göre, gerek mobbing mağduru olan gerekse mobbinge tanık olan katılımcıların en sıklıkla algıladığı mobbingci tipinin hiddetli bağırğan mobbingci olduğu şeklindeki hipotezimiz reddedilmiştir.

Aslında, analizler öncesinde tarafımızca, özellikle tanık olunan mobbing olguları için hiddetli bağırğan mobbingci tipine ilişkin algılamaların ilk sırada yer alacağı düşünülmekte idi. Çünkü mobbing olgusuna tanık olarak bunu dışarıdan gözlemleyen bireyler için en kolay farkedilebilecek özelliğin bu olduğu düşünülmekte idi. Ancak görüldüğü gibi, maruz kalınan ve tanık olunan mobbing olgularında oranların birbirine yakın olduğu, mobbingciye ilişkin algılamaların benzer özellikler göstererek sıklıkla algılanan mobbingci tipinin narsisist mobbingci olduğu bulgulanmıştır. Bunu, ülkemizde iş hayatında sosyal ilişkilerin güçlü olmasına bağlayabiliriz. Tanık olduğunu ifade eden bireylerin; bu durumu gözlemden ziyade, mobbinge maruz kalan bir arkadaşının kendisiyle paylaşması, tacizcinin davranışlarını ona anlatması neticesinde öğrenmiş olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, tacizciyi derinlemesine tanımasalar bile dışarıdan gözlemlerle farkedilmesi kolay olmayan bazı bireysel özellikler hakkında da bilgi sahibi olabilmektedirler. Bir diğer olasılık ise tanık olduğunu ifade eden bireylerin mağdurla aynı ekipte çalışan ancak kurban rolünde değil, izleyici rolünde olan kişiler olmasıdır. Bu durumda bireyler, mağdura yapılanlara yakından şahit olmakta, tacizciye ilişkin derinlemesine bilgi edinmektedirler.

Bununla birlikte, ilk sırada olmasa da tanık olunan mobbing olgularına ilişkin olarak tacizcilerin ikinci sırada sıklıkla hiddetli bağırgan mobbingci tipinde algılandığı tespit edilmiştir.

Maruz kalınan ve tanık olunan mobbing olgularına ilişkin farklılık sadece maruz kalınan olgularda mobbingcilere ilişkin algılamada megaloman mobbingcinin, eleştirici mobbingciden önce gelmesidir. Tanık olunan olgularda da bu gruplar arasında çok küçük bir oran farkı bulunmaktadır.

Gerek maruz kalınan mobbing olgularında gerekse tanık olunan mobbing olgularında tacizcilere ilişkin ön plana çıkan davranışın ise, narsisist mobbingcinin özelliklerinden biri olan “kendisinin çok önemli olduğu duygusunu taşıma” olduğu belirtilmiştir. Maruz kalınan mobbing olgularında, mağdurların %94.6’ sı tacizcilerin bu davranışı sergilediklerini belirtmiştir. Maruz kalınan olgularda mağdurlar tarafından tacizcilere ilişkin olarak %75.7 ile ikinci sırada yaygın olarak algılanan davranışın, megaloman mobbingcinin özelliklerinden biri olan “yapılacak her türlü işte mutlaka kendisinden onay alınmasını isteme”, %70.3 ile üçüncü sırada yaygın olarak algılanan davranış, narsisist mobbingcinin özelliklerinden biri olan “beklediği hayranlık ve takdiri kendisine göstermeyenlere karşı acımasızlık” olarak belirtilmiştir. Mağdurlar tarafından tacizcilere ilişkin olarak en düşük seviyede algılanan üç davranış ise sırasıyla; hayal kırıklığına uğramış mobbingcinin özelliklerinden biri olan “özel yaşamında karşılaştığı problemleri ve çatışmaları, iş arkadaşlarına yöneltme”, hayal kırıklığına uğramış mobbingcinin bir diğer özelliği olan “diğer insanların benzer sorunları ve olumsuz duyguları yaşamadıklarını düşünme” ve megaloman mobbingcinin özelliklerinden biri olan “mağdurun duyamayacağı kadar alçak sesle konuşma ve yorumlanması güç yanıtlarla mağdurun aklını karıştırma” olarak belirtilmiştir.

İşyerinde psikolojik tacize tanık olunan olgularda da tanıkların %91.3’ ü tarafından yani en yaygın şekilde algılanan davranış, narsisist mobbingcinin özelliklerinden biri olan “kendisinin çok önemli olduğu duygusunu taşıma”dır. Tanık olunan olgularda tanıklar tarafından tacizcilere ilişkin olarak %75.9 ile ikinci sırada yaygın olarak algılanan davranış hiddetli bağırgan mobbingcinin özelliklerinden biri olan “duygularını kontrol edememe”, %74.1 ile üçüncü sırada yaygın olarak algılanan davranış, hiddetli bağırgan mobbingcinin özelliklerinden biri olan “korku verip yıldırarak

kontrol sağlamaya çalışma” olarak belirtilmiştir. Tanıklar tarafından tacizcilere ilişkin olarak en düşük seviyede algılanan üç davranış ise sırasıyla; hayal kırıklığına uğramış mobbingcinin özelliklerinden biri olan “özel yaşamında karşılaştığı problemleri ve çatışmaları, iş arkadaşlarına yöneltme”, megaloman mobbingcinin özelliklerinden biri olan “mağdurun duyamayacağı kadar alçak sesle konuşma ve yorumlanması güç yanıtlarla mağdurun aklını karıştırma”, hayal kırıklığına uğramış mobbingcinin özelliklerinden biri olan “daima başkalarına karşı hasetlik ve kıskançlık duygularının mevcut olması” şeklindedir.

Mağdur ve tanıklar tarafından tacizciye ilişkin olarak en sık algılanan davranış her iki grupta da örtüşmektedir. Tanık olunan olguda ikinci ve üçüncü sırada sıklıkla algılanan davranış dışardan gözlemlenmenin daha kolay olduğu hiddetli bağırğan mobbingcinin davranış özelliklerini taşımaktadır. En düşük seviyede algılanan mobbingci davranışlarına ilişkin olarak mağdur ve tanıklar tarafından verilen ikişer cevap her iki grupta örtüşmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizde ve diğer gelişmekte olan ülkelerde henüz konu hakkındaki bilinç düzeyinin ve farkındalığın yeterince gelişmemiş olduğu mobbing olgusuna ilişkin farkındalığı arttırmak amacıyla özellikle son dönemde yurtdışında pek çok çalışmanın yapıldığı, olguya ilişkin neden ve sonuçların ortaya konmaya çalışıldığı bilinmektedir. Varlığı çalışma yaşamının başlangıç dönemlerine rastlamakla birlikte, yakın bir geçmişte tanımlanan mobbing olgusu; gerek mağdurlarına ve onların yakınlarına, gerekse örgüte, topluma ve ekonomiye ciddi zararlar vermektedir. Tacizcinin amacı sistematik ve düzenli saldırılarla kurban olarak seçtiği birey üzerinde psikolojik baskı yaratmak ve onu işyerinden uzaklatırmaktır. Bu acımasız, aşağılayıcı, insanlık dışı saldırılar; bireyde olumsuz duygulara, tedirginliklere, zaman içinde psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara sebep olur. Giderek artan baskılar, hastalıklara ve mağdurun sosyal sorunlar yaşamasına neden olmaya başlamakta, kendini tükenmiş ve çaresiz hisseden mağdur yaşamına son vermeyi bile düşünebilmektedir. Birey, iş yaşamının dışına itildiğinde bu sorunların yanında ekonomik sorunlarla da yüzyüze gelmekte, yaşadıkları, bireyin yeni iş başvurularında önüne engel olarak çıkmaktadır. Yaşanan bu olumsuz süreç, bireyin ailesiyle ve sosyal çevresiyle ilişkilerinde yıpranma ve bozulmalara da neden olmaktadır.

Benzer şekilde örgütler de bu sorundan olumsuz şekilde etkilenmekte, hastalık izinlerinde artış, örgüt ikliminin bozulması, motivasyon kaybı, kilit pozisyonlardaki çalışanları da kapsayan bir şekilde işgücü devir oranının artması, güven ortamının yok olması, verimsizlik, iş kalitesinde düşüş, firmanın imajının zedelenmesi gibi nedenlerle ciddi zararlara uğramaktadır. Kısaca; mobbing, pek çok farklı alanda zincirleme bir şekilde olumsuz etkiler yaratan, iş hayatına yönelik ciddi bir tehdit, tüm dünyayı ilgilendiren bir sorundur.

Temel ekonomik sorunlarını çözmüş, işsizlik oranları düşük seviyede olan, belirli bir eğitim, kültür ve refah seviyesine ulaşmış, bilinç düzeyi yüksek bireylerden oluşan toplumlarda mobbinge ilişkin farkındalığın ve alınan önlemlerin daha yaygın olması beklenmektedir. Ülkemizin gerçekleri gözönüne alındığında, henüz tanımı ve Türkçe karşılığı konusunda bile fikir birliğine varılmamış ve sınırlı sayıda araştırma yapılmış olan mobbing olgusu hakkında bireysel olarak çözüm üretmek çok zor görünmektedir.

Soruna çözüm üretebilmek için öncelikle olgunun içeriğinin tam olarak tanımlanması, hangi davranışların bu kapsamda değerlendirileceğinin belirlenmesi ve mevcut durumun gerçekçi bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. Ülkemiz açısından düşünülecek olursa bölgeler arası gelişmişlik farklılıkları ve iş hayatına ilişkin farklı koşulların varlığı dikkate alındığında mobbinge ilişkin portrenin bölgeler bazında da değiştiğini söylemek mümkün olabilir. Ancak literatürde bu konuya ilişkin yapılmış herhangi bir araştırma bulunmadığı için ayrıntılı bir çalışma ile durum tespiti yapılması ve ortaya çıkacak tabloya göre çözüm önerileri geliştirilerek eylem planının oluşturulması önerilmektedir. Ayrıca, tacizci ve mağdurların özelliklerini incelemek üzere yapmış olduğumuz bu çalışmanın yeni araştırmalarla daha geniş bir çerçevede ele alınması önerilmektedir.

Akdeniz insanının özelliklerini yansıtan biçimde, toplumumuzdaki bireyler çoğunlukla iş hayatında duygusallıktan tamamen arınmamakta, rasyonellik ve profesyonellik her zaman ön plana geçmemektedir. Rekabetin yoğunlaştığı, bireyselliğin arttığı, kişisel hak ve özgürlüklerin en önemli değerler haline geldiği Avrupa ülkeleri ve Amerika'nın aksine ülkemizde halen yardımlaşma, dayanışma, kişiler arası ilişkiler, aile bağları son derece önemli ve değerli unsurlardır. İşsizlik oranlarının yüksekliği, eğitim, kültür ve refah seviyesinin düşüklüğü, toplumsal bilinç ve farkındalığın düşük seviyede olması gibi olumsuz niteliklerin yanında bu olumlu özellikler ülkemizde, sürecin ağır etkilerini kısmen hafifletmektedir.

Mobbing olgusu üzerine bugüne kadar yapılan araştırmalar ağırlıklı olarak mobbingin içeriği ve nedenleri üzerine yoğunlaşmış, tacizcilerin ve mağdurların özellikleri pek fazla ele alınmamıştır. Buradan hareketle yapılan araştırma, bu konudaki boşluğu belirli bir ölçüde doldurmaya, farkındalığı arttırmaya ve bu alanda yapılacak olan yeni çalışmalara ışık tutmaya çalışması açısından önem kazanmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmaya ilişkin bulgular aşağıda özetlenmiştir.

Araştırma sonucunda, mobbingin iş hayatında ne kadar yaygın ve ciddi bir sorun olduğunu gösteren veriler elde edilmiştir. Gerek maruz kalınan, gerekse tanık olunan mobbing olgularında mağdurların ve tacizcilerin ağırlıklı olarak kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Bu sonuç, İstanbul'da bankacılık sektöründe bir üste bağlı olarak çalışanları kapsayan bir araştırma (Tınaz ve Gök, 2008, s.391) kapsamında

çıkan sonuçlarla da desteklenmektedir. 2008 yılında Berlin’ de düzenlenen Uluslararası Psikoloji Kongresi’ nde de sunulan çalışmada demografik değişkenler ile mobbinge maruz kalma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiş; bununla birlikte, tacizcilerin çoğunluğunu kadınların oluşturduğu, tacizci ve mağdurların cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya göre, hem erkekler hem de kadınlar istatistiksel olarak anlamlı bulunan bir şekilde kadınlar tarafından taciz edilmektedir.

Maruz kalınan mobbing olgularında mağdurların ağırlıklı olarak 21-35 yaş arası, lisans mezunu, bekar, uzman pozisyonundaki kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Müdür ve daha üst düzeydeki yöneticilerin ise mağdurlar içinde çok küçük bir oranda yer aldıkları görülmektedir. Lise mezunları ve ön lisans mezunlarının tüm mağdurlar içindeki payı ise diğer eğitim seviyesindekilere göre belirgin şekilde daha düşüktür.

Yaş dağılımı açısından, 26-30 yaş grubu ilk sırada yer almakta, genel olarak 21-35 yaş grubunda yoğunlaşma görülmektedir. 41 yaş ve üzerindeki diğer gruplara göre belirgin bir farkla daha düşük seviyede mobbinge maruz kaldıkları bulgulanmıştır. Bu sonuç belirli bir ölçüde, katılımcıların ağırlıklı olarak 26-35 yaş grubundan oluşmasına bağlı olmakla birlikte, astlar tarafından uygulanan mobbing olgularının daha düşük seviyede olduğu şeklindeki görüş ve araştırma sonucumuzla da örtüşmektedir. Çünkü 36 ve üzeri yaş grubu bireylerin çoğu uzun süredir çalışma hayatı içinde olan, deneyimli bireylerdir ve ağırlıklı olarak yönetici kademesinde yer almaktadırlar.

Katılımcılar içinde iş hayatındaki toplam deneyim süresine göre mobbinge en yüksek oranda maruz kalan grup 5-8 yıl deneyimli çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında, iş hayatına yeni atılmış olan 1 yıldan az deneyimli çalışanlar içinde ise mobbinge maruz kalana rastlanmamıştır. Mevcut işyerinde çalışma süresine göre mobbinge maruz kalanlar içinde en yüksek pay 1-4 yıldır aynı işyerinde çalışmaya devam edenlere aittir. Aynı işyerinde çalışma süresi arttıkça bu oranın düştüğü görülmektedir. Katılımcılar içinde 13 yıl ve daha uzun süredir aynı işyerinde çalışmakta olanlardan hiçbirinin mobbinge maruz kalmadığı tespit edilmiştir.

Mobbinge tanık olduğunu ifade eden katılımcı sayısı, mobbing mağduru olduğunu bildirenlerden daha yüksektir. Ortaya çıkan bu sonuçta, konunun hassasiyeti nedeniyle bireylerin bu duruma kendilerinin maruz kaldıklarını ifade etmekten kaçınmalarının, bununla birlikte başkalarına ilişkin gözlemlerini daha rahat paylaşabilmelerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Tanık olunan mobbing olgularında mağdurların ağırlıklı olarak 21-35 yaş arası, lisans mezunu, bekar, uzman pozisyonunda görev yapan kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Bu sonuç, maruz kalınan mobbing olgularına ilişkin araştırma sonucumuzla da birebir örtüşmektedir.

Öğrenim durumuna göre lisans mezunları tanık olunan mobbing olgularındaki mağdurlar içinde bu işyeri terörünün ağırlıklı kurbanları olurken, lise mezunları onları izlemektedir. Mobbinge maruz kalanlar içinde yüksek lisans mezunları ve ön lisans mezunlarının payı, diğer eğitim seviyelerine göre belirgin şekilde daha düşüktür.

Literatürde yer alan araştırmalarda; tacizcilerin cinsiyet ve yaş dağılımlarına ilişkin farklı sonuç ve görüşler bulunmakla birlikte ağırlıklı olarak amir pozisyonunda yer aldıkları görüşü kabul edilmektedir. Araştırmamızda da; hem maruz kalınan hem de tanık olunan mobbing olgularında, tacizcilerin pozisyon açısından özellikleri, belirtilen görüş ile örtüşmektedir. Bununla birlikte, maruz kalınan ve tanık olunan mobbing olgularında tacizcilerin ve mağdurların ağırlıklı olarak kadınlardan oluştuğu düşünülürse, kadınların özellikle diğer kadınlara karşı pasif-saldırgan davranışlar sergilemeyi tercih ettikleri yönündeki görüşün de araştırma sonucumuzu desteklediği görülmektedir. Ayrıca bu sonuçta, anket katılımcılarının ağırlıklı olarak kadınlardan oluşmasının da belirli bir ölçüde etkili olduğu düşünülmektedir.

Maruz kalınan mobbing olgularında tacizcilerin büyük çoğunluğu; 31 yaş ve üzeri, lisans mezunu, evli, amir pozisyonundaki kadınlardan oluşmaktadır. Amir tarafından uygulanan psikolojik tacizcileri üst yönetim ve iş arkadaşları tarafından uygulanan tacizler izlemektedir. Tek bir astın tacizci pozisyonunda yer alması düşük bir oranda gerçekleşmiş olup, birden fazla ast tarafından grup halinde gerçekleştirilen mobbing olgusuna ise rastlanmamıştır. Birden fazla tacizci tarafından gerçekleştirilen mobbing olgularının çoğunluğu iş arkadaşları grubu tarafından gerçekleştirilen mobbing olgularından oluşmaktadır.

Dikkat çekici bir şekilde; tanık olunan mobbing olgularında tacizcilere ilişkin çıkan sonuçlar ile maruz kalınan mobbing olgularında tacizcilere ilişkin çıkan sonuçlar genel hatlarıyla örtüşmektedir. Tanık olunan mobbing olgularında da tacizcilerin büyük çoğunluğu; 31 yaş ve üzeri, lisans mezunu, evli, amir pozisyonundaki kadınlardan oluşmaktadır.

Gerek maruz kalınan mobbing olgularında, gerekse tanık olunan mobbing olgularında tacizci rolünde kadınlar ön plana çıkarken, maruz kalınan olgularda tacizcilerin cinsiyete göre dağılımları arasındaki farklılık, tanık olunan olgulardakine göre nispeten biraz daha belirgindir. Tanık olunan olgularda, yaş ilerledikçe bireyler arasında mobbing uygulayanların oranının arttığı görülmektedir. Tacizcilerin pozisyonuna baktığımızda ağırlıklı olarak amir pozisyonunda yer aldıkları görülmektedir. Bunu üst yönetim ve iş arkadaşı tarafından uygulanan mobbing olguları izlemektedir. Mobbing olgularının tacizcilerin pozisyonuna göre dağılımı içinde birden fazla tacizci tarafından gerçekleştirilen mobbing olgularının oranı da düşüktür. Bunun da büyük bir kısmı amirler tarafından gerçekleştirilen olgulardan, küçük bir kısmı iş arkadaşları tarafından gerçekleştirilen olgulardan oluşmaktadır. Ast tarafından gerçekleştirilen mobbing olguları ise düşük bir düzeydedir. Literatürde de yukarıdan aşağıya doğru mobbingin daha yaygın olduğu, astlar tarafından gerçekleştirilen mobbing eylemlerinin daha nadir görüldüğü, gerçekleşenlerinse çoğunlukla diğer astlarla güç birliği yapılarak grup halinde gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, araştırma kapsamında birden fazla ast tarafından grup halinde gerçekleştirilen bir mobbing olgusuna rastlanmamıştır. Literatürde yer alan araştırmalarda; tacizcilerin cinsiyet ve yaş dağılımlarına ilişkin farklı sonuç ve görüşler bulunmakla birlikte ağırlıklı olarak amir pozisyonunda yer aldıkları kabul edilmektedir. Araştırmamızda da; tanık olunan mobbing olgularında, tacizcilerin pozisyon açısından özellikleri, belirtilen görüş ile örtüşmektedir. Ayrıca, kadın tacizcilerin oranının az bir farkla da olsa erkek tacizcilerin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Tanık olunan olgularda mağdurların da ağırlıklı olarak kadınlardan oluştuğu düşünülürse, kadınların özellikle diğer kadınlara karşı pasif-saldırgan davranışlar sergilemeyi tercih ettikleri yönündeki görüşün de araştırma sonucumuzu desteklediği söylenebilecektir.

Araştırma kapsamında yapılan analiz sonuçlarında, demografik değişkenler ile mobbinge maruz kalma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit

edilmiştir. Bu değişkenlerden sadece eğitim düzeyi ile mobbinge maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmış, ikili gruplar arasındaki farklılıklar incelendiğinde lisans-lise ve lisans-ön lisans eğitim seviyesindekilerin mobbinge maruz kalma oranları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Sayıca, lisans mezunları mobbinge maruz kalanlar içindeki en büyük payı oluşturmalarına rağmen katılımcılarda da en büyük grubun lisans mezunları olması nedeniyle yapılan oranlamada, lisans mezunları içinde mobbinge maruz kalma oranının en düşük seviyede olduğu, en yüksek mobbinge maruz kalma oranının ise lise mezunları arasında gerçekleştiği bulunmuştur.

Araştırmamıza göre maruz kalınan olgularda kadın tacizciler tarafından olduğu gibi erkek tacizciler tarafından da mobbing uygulamaları için ağırlıklı olarak hedef seçilen grup kadınlardır. Özellikle ülkemiz koşulları düşünüldüğünde kadınların ağırbaşlı, uysal, barışçıl olmalarını teşvik edici şekilde yetiştirilmeleri, hak arama ve sorgulama kültürünün yeterince yerleşmemiş olmasının bu bireylerin daha kolay bir hedef olarak algılanmalarına belirli bir ölçüde etki ettiği düşünülmektedir. Bu sonucun ortaya çıkışında, katılımcıların büyük çoğunluğunun kadınlardan oluşmasının ve kadınların bu saldırıya maruz kaldığını erkeklere nazaran daha rahat ifade etmelerinin de belirli bir ölçüde etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, erkeklerin anketi yanıtlama istekliliğinin düşük olmasında mobbing olgularına sıklıkla hedef olmalarının ve konunun hassasiyeti nedeniyle bu durumu ifade etmekten kaçınmalarının da etkili olabileceği düşünülmektedir. Maruz kalınan mobbing olgularında tacizcinin cinsiyeti ile mağdurun cinsiyeti arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığına ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda, tacizcinin cinsiyeti ile kurbanın cinsiyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Maruz kalınan mobbing olgularında tacizcilerin mağdura göre pozisyonuna baktığımızda ağırlıklı olarak amir pozisyonunda yer aldıkları görülmektedir. Bunu, üst yönetim ve iş arkadaşının tacizci olarak rol aldığı olgular izlemektedir. Astın tacizci pozisyonunda yer alması ise düşük bir oranda gerçekleşmektedir. Birden fazla tacizci tarafından gerçekleştirilen mobbing olgularının oranı da düşük olup tamamı birden fazla amir tarafından gerçekleştirilen mobbing olgularından oluşmaktadır. Literatürde yer alan araştırmalarda; tacizcilerin ağırlıklı olarak amir pozisyonunda yer aldığı görüşü öne çıkmaktadır. Araştırmamızda; maruz kalınan mobbing olguları ile tanık olunan

olgular kapsamındaki tacizcilerin pozisyon açısından özellikleri birebir örtüşmekte, dolayısıyla literatürde tacizcilerin pozisyonuna ilişkin yer alan görüş tanık olunan olgular ile de örtüşmektedir.

Maruz kalınan mobbing olgularına ilişkin olarak unvan bazında duruma baktığımızda müdür ya da daha üst ünvanında bulunan amirlerin en yaygın olarak mobbing uyguladıkları kişilerin müdür yardımcısı ile uzman pozisyonundaki kişiler olduğu görülmektedir. Bu kişileri kendilerine hedef olarak seçmelerindeki temel nedenlerin arasında; onları kendi mevkilerine yönelik bir tehdit olarak görmeleri, güç gösterisinde bulunma isteği, ego tatmini, can sıkıntısının olduğu düşünülmektedir. Kimi zaman da bilgi birikimleri ve davranışlarıyla karşılarındaki kişilerde uyandıramadıkları saygı, hayranlık ve takdiri bu tarz saldırılarla korku vererek elde etmeye çalışmaktadırlar. Müdür yardımcısı pozisyonundaki kişiler astları konumunda olan uzman ya da uzman yardımcısı pozisyonundakilere mobbing uygularken, bu pozisyonda eşdeğerler arası mobbinge rastlanmamıştır. Uzman konumundakiler tacizlerini sıklıkla, kendilerinden daha alt pozisyonda olanlara uygulamakta; nadiren, örgüt hiyerarşisinde kendilerinden bir üst kademede yer alan müdür yardımcılarına yöneltmektedirler. Yaptığımız araştırma kapsamında uzman kademesindekilerin mobbing saldırıları konusunda en sık hedef seçilen kesim olduğu görülmüştür. Memur kadrosundakilerin ise sadece eşdeğerlerine mobbing uyguladıkları görülmektedir. Bu konuda bu kişilerin eğitim seviyeleri, bilinç düzeyleri, pazarlık güçlerinin diğer kademelerde yer alan kişilere göre daha alt seviyede olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Maruz kalınan mobbing olgularında tacizcinin pozisyonu ile mağdurun pozisyonu arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tanık olunan mobbing olgularına ilişkin olarak unvan bazında duruma baktığımızda müdür ya da daha üst pozisyonda bulunan amirlerin en yaygın olarak mobbing uyguladıkları kişilerin uzman pozisyonunda çalışanlar olduğu görülmektedir. Mağdur rolünde ilk sırada yer alan uzmanları; uzman yardımcısı, memur ve stajyerler, en son da müdür yardımcısı pozisyonundakiler izlemektedir. Müdür ve daha üst pozisyonlarda görev yapan amirlerin eşdeğerler arasında mobbing uygulamasına ise oldukça nadir rastlanmaktadır. Bunun nedeni, üst kademelere çıkıldıkça rakip sayısının azalması, üst pozisyonda birine mobbing uygulamanın bireyin kendisi için ciddi bir

tehdit oluşturabileceği endişesi olabilir. Müdür Yardımcısı pozisyonundaki kişiler sıklıkla astlarına mobbing uygulamaktadırlar. Bu pozisyonda üstlere yönelik mobbinge rastlanmamıştır. Uzman konumundakiler ise tacizlerinin büyük bölümünü uzman yardımcısı pozisyonundakilere yöneltirken küçük bir kısmını da eşdeğerlere yöneltmektedirler. Uzman kadrosundakilerin eşdeğerlere uyguladıkları mobbingte özellikle rekabetin, astlara yönelik uyguladıkları mobbingte ise örgüt içerisinde iş tatmini, kariyer, ücret beklentisi gibi konularda yaşanan hayal kırıklıkları ve mutsuzluklar neticesinde öfkesini kendinden daha zayıf olana yöneltmenin kısaca yansıtmanın etkili olduğu düşünülmektedir. Yaptığımız araştırma kapsamında tanık olunan olgularda da maruz kalınan olgularla paralellik gösteren bir şekilde, uzman kademesindekilerin mobbing saldırıları konusunda en yoğun şekilde hedef seçilen grup olduğu görülürken, araştırma kapsamında tanık olunan mobbing olgularında, memur pozisyonundakilerce üst ve eşdeğer pozisyonlardakilere uygulanan iki mobbing vakası tespit edilmiştir. Bu düzeydeki bir çalışanca üste mobbing uygulanması normalde pek sık rastlanan bir durum değildir. Benzer şekilde stajyer pozisyonundaki bir çalışan tarafından eşdeğer düzeyde bir çalışana mobbing uygulandığı tespit edilmiştir. Yapılan analizde, tanık olunan mobbing olgularında da maruz kalınan olgulara ilişkin bulgularla örtüşen bir şekilde tacizcinin pozisyonu ile mağdurun pozisyonu arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tacizcilerin davranışlarına ilişkin yapılan değerlendirmelerde, maruz kalınan mobbing olgularında mobbingcilerin sıklıkla narsisist tipte algılandıkları görülmektedir. İkinci sırada en yüksek düzeyde algılanan tip ise hiddetli, bağırman mobbingci tipidir. Bunu, yakın oranlarla megaloman ve eleştirici mobbingci tipleri izlemektedir. İki yüzlü yılan ve hayal kırıklığına uğramış mobbingci tipleri ise en düşük düzeyde algılanan tiplerdir.

Maruz kalınan ve tanık olunan mobbing olgularında oranların genel olarak birbirine yakın olduğu, mobbingciye ilişkin algılamaların benzer özellikler göstererek sıklıkla algılanan mobbingci tipinin her iki durum için de narsisist mobbingci olduğu görülmektedir. Maruz kalınan ve tanık olunan mobbing olgularına ilişkin farklılık sadece maruz kalınan olgularda mobbingcilere ilişkin algılamada megaloman mobbingcinin, eleştirici mobbingciden önce gelmesidir. Tanık olunan olgularda da bu gruplar arasında çok küçük bir oran farkı bulunmaktadır.

Özetle; çalışmamızda ortaya çıkan tabloya göre mobbing olgusunda, tacizciler tarafından ağırlıklı olarak 21-35 yaş arası, bekar, üniversite mezunu, uzman pozisyonundaki kadınların hedef seçildiği tespit edilmiştir. Tacizcilerin ise ağırlıklı olarak 31 yaş ve üzerinde, amir pozisyonunda, evli kadınlardan oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Tacizci ve mağdurun pozisyonları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuş olmakla birlikte, cinsiyetleri arasındaki ilişkinin istatistiki açıdan anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Mağdurun demografik özellikleri ile tacize maruz kalması arasında da eğitim düzeyi haricinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yapılacak geniş çaplı araştırmalarla kurbanlara ve tacizcilere ilişkin özelliklerin ortaya çıkarılması önerilmekle birlikte, mobbingin cinsiyetler üstü bir olgu olduğu, bugün sürece tanık olan ya da konudan haberdar bile olmayan çalışanların da bir gün hedef haline gelebileceklerini unutulmamaları gerektiği vurgulanmalıdır. İş hayatına yönelik bu sinsi tehdit, bir gün tüm çalışanlar için kucaklarında bulabilecekleri bir bomba gibidir. Sağlıklı ve güvenli çalışma ortamları yaratma adına konuya ilişkin farkındalığın artırılması son derece önemlidir. Ayrıca, ülkemizde bu alanda yaşanan hukuksal boşluğun bir an önce doldurulması, gerekli yaptırımların belirlenmesi gerekliliği ortadadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Baykal, A.N. (2005). *Yutucu Rekabet*. 1.Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing/İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. 1.Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Davenport, N., R.D. Schwartz ve G.P. Elliot. (2003). *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*. O.C.Önertoy (çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Einarsen, S., H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper. (2003). *Bullying and Emotional Abuse in The Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, London: Taylor&Francis Books Ltd.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. 6.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Field, T. (1996). *Bully Insight. How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying*. Overcoming the Silence and Denial by Which Abuse Thrives. Oxfordshire: Success Unlimited.
- Hockley, C. (2003). *Silent Hell*. S.A. Reprint. Norwood: Peacock Publishers.
- Huber, B. (2004). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz*. Niedernhausen: Falken.
- Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kolodej, C. (2005). *Psychoterror am Arbeitsplatz uns seine Bewältigung*, Wien: Facultas Verlags-und Buchhandels AG, WUV, Berggasse 5, A-1090.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing: Pscyhoterror am Arbeitsplatz and Wie Man Sich Dagegen Wehren Kann*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Namie, G. ve R. Namie (2000). *The Bully at Work. What You Can Do To Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity On The Job*. Naperville, IL Illinois: Source Books Inc.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing/ Bullying am Arbeitplast*. Monaco Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Peck, M.S. (1998). *People of The Lie. The Hope for Healing Human Evil*. New York: Touchstone.
- Ravisy, P. (2000). *Le Harcélement Moral au Travail*. Paris: Delmas.
- Tarhan, N. (2004). *Psikolojik Savaş: Gri Propaganda*. 1.Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları.

- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing)*. 1.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing)*. 2.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tınaz, P., F. Bayram ve H. Ergin. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz*. 1.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tutar, H. (2004). *İşyerinde Psikolojik Şiddet*. 3. Baskı. Ankara: Barış Kitap Basım Yayın Dağıtım.
- Yüçetürk, E.E. (2002). *Örgütlerde Küresel Bir Yönetim Sorunu: Yıldırma (Mobbing) ve Cinsiyetle İlişkisi*. KESER, A.(Ed), *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*. Ezgi Yayınları.

Makaleler

- Artun, Ü. (1996). Genişletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi. *Cogito*. Kış-Bahar, 6:29.
- Aquino, K. (2000). Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style. *Journal of Management*. 26.2: 23-28.
- Aytaç, S. (2008). İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *Mercek*. İstanbul: MESS Yayınları. Temmuz. 13.51: 10-24.
- Björkvist, K., Österman, K. ve Lagerspetz, K. (1994). Sex Differences in Covert Aggression Among Adults. *Aggressive Behavior*. 20: 27-33.
- Clark, J. (2002). Maymuncuk. *İşyerinde İletişim ve Politika*. Z. Dicleli (çev.). Aralık, No:390: 72-78.
- Couling, V. (Haziran 2005). Dealing With Bullying & Harassment At Workplace. *Royal Collage of Nursing Working Well Initiative Seminars*. London, 3-9.
- Cowie, H., P. Naylor, I.Rivers, P.K. Smith ve B. Pereira. (2002). Measuring Workplace Bullying. *Aggression and Violent Behavior*. 7, 33-51.
- Di Martino, V., H. Hoel ve C.L. Cooper. (2003). Preventing Violence and Harassment in the Workplace. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Ireland.
- Di Pasquale, V. (2002). Studie Untersucht Mobbing am Arbeitsplatz – Study Examines 'Mobbing' at the Workplace. *European Industrial Relations Observatory On-line*, 19-08-2002, Id: DE0208203F.
- Djurkovic, J.N. ve D. McCormack (2006). Neuroticism and Psychosomatic Model of Workplace Bullying. *Journal of Managerial Psychology*. 21.1, 36-44.
- Düzkan, A. (1997). Cinsel Taciz. *Pazartesi Dergisi*. 24, 9-10.

- Einarsen, S., A. Skogstad. (1996). Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5.2, 185-201.
- Einarsen, S. (2000). Harrassment and Bullying at Work. A Review of the Scandivanian Approach. *Aggression and Violent Behavior*. 5.4. July-August.
- Eralp, H. (1996). Cinsel Taciz Nedir?. *Pazartesi Dergisi*. 2, 3-4.
- İçli, T.G., Öğün, A. ve Özcan, N. (1995). Ailede Kadına Karşı Şiddet ve Kadın Suçluluğu. Ankara: *Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları*.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Vilonce and Victims*. 5.2.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5.2, 165-185.
- Matthiesen, S.B. ve S.Einarsen, (2001). MMPI-2 Configurations Among Victims of Bullying At Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10.4, 467-484.
- Namie, G. (2003). Workplace Bullying: Escalated Incivility. *Ivey Business Journal*, November-December. 68.2, 2-6.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and Well-Being: Economic and Personnal Dvelopment Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5.2.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*. Temmuz-Aralık, 21, 74-83.
- Salin, D. (2001). Prevelance and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10.4, 425-441.
- Smith P.K., M.Singer, H.Hoel ve C.L.Cooper. (2003). Bullying a Source of Chronic Post Traumatic Stress?. *British Journal of Psychology*. Mayıs. 94.2, 175.
- Solmuş, T. (2005). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/ Taciz(Mobbing). *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Haziran. 7.2, 6-7.
- Stockdale, M.S. (1997). Disparate Intersections: The Dynamics of Sexual Harassment. *Contemporary Psychology*. 336-337.
- Westhues, K. (2002). At The Mercy of MOB. *Occupational Health and Safety*. 18.8, 5-32.
- Yamada, D.C. (2002). The Phenomenon of Workplace Bullying. *George Town Law Journal*.

Yüçetürk, E.E. (2005). Türkiye' de İş Yaşam Kalitesi ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma(Mobbing). *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*. Haziran. 20.231

Yüçetürk, E.E. ve M.K. Öke. (2005). Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey. *South-East Europe Review*. 2: 61-70.

Zapf, D., C. Knorz ve M. Kulla. (1996). On The Relationship Between Mobbing Factors and Job Content. *European Journal of Work Organizational Psychology*. 5, 27-31.

Zapf, D. ve Warth, K. (1997). Mobbing: Subtile Kriegsführung am Arbeitsplatz. *Psychologie Heute*. Heft 8.

Zapf, D. (1999b). Organizational Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/ Bullying at Work. *International Journal of Manpower*. 20.1: 70-85.

Kongre

Dunn, S. (16-17 October 2003). Workplace Bullying: Making a Difference. *Workplace Bullying Conference*. Brisbane, 2-3.

Hockley, C. (14-15 October 2004). Mobbing: Children the Unlikely Victims. *Workplace Mobbing Conference*. Brisbane Australia, 5-7.

Shallcross, L. (16-17 October 2003). The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector, *Workplace Mobbing Conference*, Brisbane, 4-7.

Tınaz, P., S. Gök. (2008). The Downward Mobbing Process in the Banking Sector in Turkey. *Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology*, 43(3/4), Berlin, 391.

Rapor

Chappel, D. ve Di Martino, V. (1998). *Violence At Work*. ILO Report.

European Commission. (2004). *Equality between Women and Men*. Report from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee of the Regions. Adapted on 19 February 2004, Brussels 2004.

European Parliament. (2001). Directorate General for Research, *Bullying at Work, Working Paper, Social, 2339(INI)*.

Facts sheet no 23 European Agency for Safety and Health at Work, Belçika, 2002.

International Labour Office Branch Office Ankara – Uluslararası Çalışma Ofisi Ankara (2002), *Ortak bir program, sağlık sektöründeki işyerlerinde görülen şiddete karşı yeni bir girişim başlatıyor* ISSN 1564-510 Newsletter 3: 6-7.

Vajda, R. (2006). The Perception of Mobbing and Related Services in Hungary. Report for Daphne Project Mobbing II. Mona Foundation. Hungary.

Vartia, M. (2003) Workplace Bullying-A Study on the Work Well-Being and Health. *People and Work Research Reports* 56, Helsinki.

World Health Organization (WHO). (2003). *Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harassment at Work, Protecting Workers' Health Series*, No.4, Geneva.

İnternet Kaynakları

Baltaş, A. *Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma(Mobbing)*. http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm (18 Ağustos 2007).

Baltaş, A. *Özgüven mi Özsaygı mı?* <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makalelerd=135> (12 Aralık 2007).

Davenport, N. *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace. Review-book reviews*. http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_10_44/ai_57386319#continue, (03 Ağustos 2007).

International Labour Organization (ILO). (1998). World of Work, "When Working Becomes Hazardous" No.26, September/October: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm#note1>, (13 Ocak 2007)

Laçiner, V. (2006). *Mobbing(İşyerinde Psikolojik Taciz)*. The Journal of Turkish Weekly. USAK Stratejik Gündem(USG). <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98>. (18 Mart 2007).

Leymann, H. *The Definition of Mobbing at Workplaces*. The Mobbing Encyclopedia. <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM> (27 Mayıs 2007).

Leymann, H. *The Relationship of Mobbing to Conflict*. The Mobbing Encyclopedia. <http://www.leymann.se/English/11320E.HTM> (14 Ocak 2007).

Leymann, H. *Information about Psychoterror in the Workplace, Frequently Asked Questions*. The Mobbing Encyclopedia. <http://www.leymann.se/English/00005E.HTM> (23 Haziran 2007).

Leymann, H. *Conflict: risk for mobbing*. The Mobbing Encyclopedia. <http://www.leymann.se/English/12110E.HTM> (27 Mayıs 2007).

Leymann, H. *Identification of Mobbing Activities*. The Mobbing Encyclopedia. <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM> (08 Mayıs 2007).

Leymann, H. *Bullying; Whistleblowing Some Historical Notes: Research and the Term Mobbing*. The Mobbing Encyclopedia. <http://www.leymann.se/English/11120.E.HTM>, (09 Mayıs2007).

- Leymann, H. *Introduction to the Concept of Mobbing*. The Mobbing Encyclopedia. <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM>, (03 Nisan 2007).
- Litzcke, S.M. (2003). *Sozialer Stres durch Mobbing*. Gekürzte und bearbeitete Fassung des Kapitels 3 aus:Litzcke,Sven / Schuh, Horst: Belastung am Arbeitsplatz: Strategien gegen Stres, Mobbing und Burn-out.2.Aufl., Köln. s.3-18. http://www.olev.de/publikationen/Litzcke_Mobbing.pdf (26 Aralık 2006).
- Meschkat, B., M. Stackelbeck ve G. Langenhoff. (2002). *Der Mobbing-Report, - Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*, Dortmund/Berlin. <http://www.sfs-mobbingreport.de/mobbing1024/kurz.pdf> (01 Nisan 2007).
- Meschkat, B., M. Stackelbeck ve G. Langenhoff. (2002). *Der Mobbing-Report*. SFS Institute for Social Research Report, <http://www2.dw-de/turkish/panorama/1.152304.1.html> (01 Nisan 2007).
- Neuman, J.H. ve Keashly, L. *Workplace Bullying: Persistent Patterns of Workplace Aggression*. State University of New York at New Paltz, <http://www.newpaltz.edu>. (09 Ağustos 2008).
- Quine, L. (1999). *Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey*. British Medical Journal. 318: 229-231, www.bmj.com (03 Ocak 2007).
- Resource Center. *The Top 10 Management Practices That Encourage Mobbing*. <http://topten.org/public/AE/AE472.html> (21 Nisan 2007).
- Steinman, S.M. <http://www.worktrauma.org/change.htm> (12 Mart 2007).
- Tutar, H. *İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Süreci*. <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/sureci.htm> (01 Mart 2008).
- Zapf, D. (1999a). *Mobbing in Organisationen - Überblick zum Stand der Forschung*, *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*. 12, http://www.psychologie.uni-frankfurt.de/Abteil/ABO/forschung/zapf_zao_1999.pdf (01 Şubat 2007).
- İşyerinde Kafa Tacizi, MOBBİNG* (2002). Yenişafak Gazetesi. <http://yenisafak.com/arsiv/2002/ocak/23/hayat.html>. (06 Eylül 2006).

EKLER

EK 1: Anket Uygulaması

Değerli Katılımcı,

Aşağıda, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi yüksek lisans programında yürütülen tez çalışması kapsamında işyerinde psikolojik tacizle ilgili hazırlanmış anket formu yer almaktadır.

Lütfen verilen tanımları dikkatli bir şekilde okuduktan sonra soruları dikkat ve içtenlikle yanıtlayınız. Anket sonuçları yalnızca akademik amaçla kullanılacak olup herhangi bir şekilde isminizi, bölümünüzü ya da çalıştığınız kurumu belirtmenize gerek bulunmamaktadır. Soruları yanıtlarken gösterdiğiniz hassasiyet için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Tendü Arsan

Marmara Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

SORU FORMU

I.BÖLÜM

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

Yaş grubunuz: 21-25 26-30 31-35 36-40 41 ve üzeri

Öğrenim durumunuz: Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans/Doktora

Medeni durumunuz: Evli Bekar Dul, boşanmış

Ünvanınız:

Müdür ve üstü Müdür Yardımcısı/Yönetmen/Şef Uzman/Yetkili

Uzman Yardımcısı/Yetkili Yardımcısı Memur Eleman/Personel Stajyer

İş hayatındaki toplam çalışma süreniz:

1 yıldan az 1-4 yıl 5-8 yıl 9-12 yıl 13 yıl ve üzeri

Mevcut işyerinizdeki çalışma süreniz:

1 yıldan az 1-4 yıl 5-8 yıl 9-12 yıl 13 yıl ve üzeri

II.BÖLÜM

Mobbing(işyerinde psikolojik taciz); bir ya da birden fazla çalışan (ast,üst ya da eşit düzeyde) tarafından genellikle bir kişiye, nadiren birkaç kişiye yöneltilen, sistematik biçimde ve uzun bir süre devam ettirilen her türlü acımasız, rahatsız edici, ahlak dışı, aşağılayıcı tavır ve davranışı kapsayan bir iletişim örüntüsüdür.

1) Yukarıdaki tanıma dayanarak mobbinge maruz kaldığınızı düşünüyor musunuz?

Evet Hayır

Yanıtınız "evet" ise lütfen bu soruya ait a ve b şıklarını da yanıtlayın.

a) Mobbinge ne zaman maruz kaldınız?

Şu an Geçmişte

b) Mobbinge ne kadar süreyle maruz kaldınız/ ne kadar süredir maruz kalıyorsunuz?

6 aydan az 6 - 12 ay 1 yıl 2 yıl 3 yıl 3 yıldan fazla

2) Mobbinge tanık olduğunuzu düşünüyor musunuz?

Evet Hayır

Yanıtınız "evet" ise lütfen bu soruya ait a ve b şıklarını da yanıtlayın.

a) Mobbinge ne zaman tanık oldunuz?

Şu an Geçmişte

b) Mobbinge ne kadar süreyle tanık oldunuz/ ne kadar süredir tanık oluyorsunuz?

6 aydan az 6 - 12 ay 1 yıl 2 yıl 3 yıl 3 yıldan fazla

III.BÖLÜM

Mobbinge maruz kaldığınızı düşünüyorsanız lütfen verilen tanımları dikkatlice okuduktan sonra aşağıdaki ilk 3 soruyu ve IV. bölümü yanıtlayın.

Tacizci(mobbingci); mobbing süreci içerisinde tacizi uygulayan kişidir.

Kurban(mağdur); mobbing süreci içerisinde tacize maruz kalan kişidir.

1) Size mobbing uygulayan kişinin(tacizcinin) cinsiyeti, yaşı, öğrenim durumu, medeni durumu:

Kadın Erkek
 21-25 26-30 31-35 36-40 41 ve üzeri
 Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans/Doktora
 Evli Bekar Dul, boşanmış

2) Size mobbing uygulayan kişinin(tacizcinin) ünvanı:

Müdür ve üstü Müdür Yardımcısı/Yönetmen/Şef Uzman/Yetkili
 Uzman Yardımcısı/Yetkili Yardımcısı Memur Eleman/Personel Stajyer

3) Size mobbing uygulayan kişinin(tacizcinin) size göre pozisyonu:(Birden fazla tacizci varsa lütfen hepsini işaretleyin)

Üst yönetim Amirim Amirlerim İş arkadaşım İş arkadaşlarım
 Astım Astlarım

Mobbinge tanık olduğunuzu düşünüyorsanız lütfen verilen tanımları dikkatlice okuduktan sonra aşağıdaki soruları ve IV. bölümü yanıtlayın.

Tacizci(mobbingci); mobbing süreci içerisinde tacizi uygulayan kişidir.

Kurban(mağdur); mobbing süreci içerisinde tacize maruz kalan kişidir.

4) Tanık olduğunuz mobbing olgusunda mağdurun cinsiyeti, yaşı, öğrenim durumu, medeni durumu:

Kadın Erkek
 21-25 26-30 31-35 36-40 41 ve üzeri
 Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans/Doktora
 Evli Bekar Dul, boşanmış

5) Tanık olduğunuz mobbing olgusunda mağdurun ünvanı:

Müdür ve üstü Müdür Yardımcısı/Yönetmen/Şef Uzman/Yetkili
 Uzman Yardımcısı/Yetkili Yardımcısı Memur Eleman/Personel Stajyer

6) Tanık olduğunuz mobbing olgusunda tacizcinin cinsiyeti, yaşı, öğrenim durumu, medeni durumu:

Kadın Erkek
 21-25 26-30 31-35 36-40 41 ve üzeri
 Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans/Doktora
 Evli Bekar Dul, boşanmış

7) Tanık olduğunuz mobbing olgusunda tacizcinin ünvanı:

Müdür ve üstü Müdür Yardımcısı/Yönetmen/Şef Uzman/Yetkili
 Uzman Yardımcısı/Yetkili Yardımcısı Memur Eleman/Personel Stajyer

8) Tanık olduğunuz mobbing olgusunda tacizcinin mağdura göre pozisyonu:(Birden fazla tacizci varsa lütfen hepsini işaretleyin)

Üst yönetim Amiri Amirleri İş arkadaşı İş arkadaşları Astı Astları

IV. BÖLÜM

1) Lütfen aşağıdaki ifadelerin **maruz kaldığınız** mobbing olgusunda rol alan **tacizciyi/ tacizcileri** yansıtip yansıtmadığını düşünerek yanıtlayınız.

- a) Kendisinin çok önemli olduğu duygusunu taşır. Evet Hayır
- b) Duygularını kontrol edemez. Evet Hayır
- c) Yükselenlerin arkasından suikast yapar. Başkalarının yaptığı iyi işleri çalar.
 Evet Hayır
- d) Özel yaşamında karşılaştığı problemleri ve çatışmaları, iş arkadaşlarına yöneltir.
 Evet Hayır
- e) Etraftakileri şikayetleriyle bıktırır. Evet Hayır
- f) Korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışır. Evet Hayır
- g) Empati yeteneğinden yoksundur. Evet Hayır
- h) Bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermez. Evet Hayır
- ı) Başkalarının arkasından iş çevirirken bile iyi adam rolünü oynar. Evet Hayır
- i) Sürekli olumsuzdur, hata arar. Evet Hayır
- j) Diğer insanların benzer sorunları ve olumsuz duyguları yaşamadıklarını düşünür.
 Evet Hayır
- k) Mağdurun duyamayacağı kadar alçak sesle konuşur ve yorumlanması güç yanıtlarla mağdurun aklını karıştırır. Evet Hayır
- l) Beklediği hayranlık ve takdiri kendisine göstermeyenlere karşı acımasızdır. Evet Hayır
- m) Suçu çok rahat başkasının üzerine atabileceği gibi, masum olduğuna dair hemen yemin etmeye de hazırdır. Evet Hayır
- n) Yapılacak her türlü işte mutlaka kendisinden onay alınmasını ister. Evet Hayır
- o) Diğer çalışanları sürekli çalışmaya iter. Evet Hayır
- p) Hedef aldığı kişiyi, işini kaybetmek ve işini değiştirmekle tehdit eder. Evet Hayır
- r) Daima başkalarına karşı haset ve kıskançlık duyguları mevcuttur. Evet Hayır

2) Lütfen aşağıdaki ifadelerin **tanık olduğunuz** mobbing olgusunda rol alan **tacizciyi/ tacizcileri** yansıtip yansıtmadığını düşünerek yanıtlayınız.

- a) Kendisinin çok önemli olduğu duygusunu taşır. Evet Hayır
- b) Duygularını kontrol edemez. Evet Hayır
- c) Yükselenlerin arkasından suikast yapar. Başkalarının yaptığı iyi işleri çalar.
 Evet Hayır
- d) Özel yaşamında karşılaştığı problemleri ve çatışmaları, iş arkadaşlarına yöneltir.
 Evet Hayır

- e) Etraftakileri şikayetleriyle bıktırır. Evet Hayır
- f) Korku verip yıldırarak kontrol sağlamaya çalışır. Evet Hayır
- g) Empati yeteneğinden yoksundur. Evet Hayır
- h) Bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermez. Evet Hayır
- ı) Başkalarının arkasından iş çevirirken bile iyi adam rolünü oynar. Evet Hayır
- i) Sürekli olumsuzdur, hata arar. Evet Hayır
- j) Diğer insanların benzer sorunları ve olumsuz duyguları yaşamadıklarını düşünür.
 Evet Hayır
- k) Mağdurun duyamayacağı kadar alçak sesle konuşur ve yorumlanması güç yanıtlarla mağdurun aklını karıştırır. Evet Hayır
- l) Beklediği hayranlık ve takdiri kendisine göstermeyenlere karşı acımasızdır. Evet Hayır
- m) Suçu çok rahat başkasının üzerine atabileceği gibi, masum olduğuna dair hemen yemin etmeye de hazırdır. Evet Hayır
- n) Yapılacak her türlü işte mutlaka kendisinden onay alınmasını ister. Evet Hayır
- o) Diğer çalışanları sürekli çalışmaya iter. Evet Hayır
- p) Hedef aldığı kişiyi, işini kaybetmek ve işini değiştirmekle tehdit eder. Evet Hayır
- r) Daima başkalarına karşı haset ve kıskançlık duyguları mevcuttur. Evet Hayır

Değerli zamanınızı ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

EK 2: Analiz Tabloları

Cinsiyet – Mobbinge Maruz Kalma

cinsiyet * b121 Crosstabulation

			mobbinge maruz kalma		Total
			evet	hayır	
cinsiyet	kadın	Count	27	39	66
		Expected Count	23,3	42,7	66,0
		% within cinsiyet	40,9%	59,1%	100,0%
		% within b121	73,0%	57,4%	62,9%
erkek		Count	10	29	39
		Expected Count	13,7	25,3	39,0
		% within cinsiyet	25,6%	74,4%	100,0%
		% within b121	27,0%	42,6%	37,1%
Total		Count	37	68	105
		Expected Count	37,0	68,0	105,0
		% within cinsiyet	35,2%	64,8%	100,0%
		% within b121	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,504 ^a	1	,114		,084
Continuity Correction ^b	1,880	1	,170		
Likelihood Ratio	2,566	1	,109		
Linear-by-Linear Association	2,480	1	,115		
N of Valid Cases ^b	105				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,74.

b. Computed only for a 2x2 table

Yaş-Mobbinge Maruz Kalma İlişkisi

yaşınız * b121 Crosstabulation

			mobbinge maruz kalma		Total
			evet	hayır	
yaşınız	21-25	Count	7	11	18
		Expected Count	6,3	11,7	18,0
		% within yasiniz	38,9%	61,1%	100,0%
		% within b121	18,9%	16,2%	17,1%
26-30	26-30	Count	14	34	48
		Expected Count	16,9	31,1	48,0
		% within yasiniz	29,2%	70,8%	100,0%
		% within b121	37,8%	50,0%	45,7%
31-35	31-35	Count	9	13	22
		Expected Count	7,8	14,2	22,0
		% within yasiniz	40,9%	59,1%	100,0%
		% within b121	24,3%	19,1%	21,0%
36-40	36-40	Count	5	3	8
		Expected Count	2,8	5,2	8,0
		% within yasiniz	62,5%	37,5%	100,0%
		% within b121	13,5%	4,4%	7,6%
41 ve üzeri	41 ve üzeri	Count	2	7	9
		Expected Count	3,2	5,8	9,0
		% within yasiniz	22,2%	77,8%	100,0%
		% within b121	5,4%	10,3%	8,6%
Total	Total	Count	37	68	105
		Expected Count	37,0	68,0	105,0
		% within yasiniz	35,2%	64,8%	100,0%
		% within b121	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,464 ^a	4	,347
Likelihood Ratio	4,378	4	,357
Linear-by-Linear Association	,068	1	,794
N of Valid Cases	105		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,82.

Medeni Durum-Mobbinge Maruz Kalma İlişkisi

medeni durum * b121 Crosstabulation

		mobbinge maruz kalma		Total
		evet	hayır	
medeni d. evli	Count	11	27	38
	Expected Count	13,4	24,6	38,0
	% within medeni d.	28,9%	71,1%	100,0%
	% within b121	29,7%	39,7%	36,2%
bekar	Count	23	39	62
	Expected Count	21,8	40,2	62,0
	% within medeni d.	37,1%	62,9%	100,0%
	% within b121	62,2%	57,4%	59,0%
dul/boşanmış	Count	3	2	5
	Expected Count	1,8	3,2	5,0
	% within medeni d.	60,0%	40,0%	100,0%
	% within b121	8,1%	2,9%	4,8%
Total	Count	37	68	105
	Expected Count	37,0	68,0	105,0
	% within medeni d.	35,2%	64,8%	100,0%
	% within b121	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,096 ^a	2	,351
Likelihood Ratio	2,039	2	,361
Linear-by-Linear Association	1,751	1	,186
N of Valid Cases	105		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,76.

Öğrenim Durumu-Mobbinge Maruz Kalma İlişkisi

öğrenim * b121 Crosstabulation

			mobbinge maruz kalma		Total
			evet	hayır	
öğrenim	lise	Count	5	3	8
		Expected Count	2,8	5,2	8,0
		% within öğrenim	62,5%	37,5%	100,0%
		% within b121	13,5%	4,4%	7,6%
önlisans		Count	7	5	12
		Expected Count	4,2	7,8	12,0
		% within öğrenim	58,3%	41,7%	100,0%
		% within b121	18,9%	7,4%	11,4%
lisans		Count	16	50	66
		Expected Count	23,3	42,7	66,0
		% within öğrenim	24,2%	75,8%	100,0%
		% within b121	43,2%	73,5%	62,9%
yükseklisans/doktora		Count	9	10	19
		Expected Count	6,7	12,3	19,0
		% within öğrenim	47,4%	52,6%	100,0%
		% within b121	24,3%	14,7%	18,1%

Total	Count	37	68	105
	Expected Count	37,0	68,0	105,0
	% within öğrenim	35,2%	64,8%	100,0%
	% within b121	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,132 ^a	3	,017
Likelihood Ratio	9,989	3	,019
Linear-by-Linear Association	1,626	1	,202
N of Valid Cases	105		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,82.

İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi-Mobbinge Maruz Kalma İlişkisi

işte çalışma * b121 Crosstabulation

			mobbinge maruz kalma		Total
			evet	hayır	
istecali	1 yıldan az	Count	0	2	2
		Expected Count	,7	1,3	2,0
		% within istecali	,0%	100,0%	100,0%
		% within b121	,0%	2,9%	1,9%
	1-4 yıl	Count	7	21	28
		Expected Count	9,9	18,1	28,0
		% within istecali	25,0%	75,0%	100,0%
		% within b121	18,9%	30,9%	26,7%
	5-8 yıl	Count	15	15	30
		Expected Count	10,6	19,4	30,0
		% within istecali	50,0%	50,0%	100,0%
		% within b121	40,5%	22,1%	28,6%

9-12 yıl	Count	9	19	28
	Expected Count	9,9	18,1	28,0
	% within istecali	32,1%	67,9%	100,0%
	% within b121	24,3%	27,9%	26,7%
13 yıl ve üzeri	Count	6	11	17
	Expected Count	6,0	11,0	17,0
	% within istecali	35,3%	64,7%	100,0%
	% within b121	16,2%	16,2%	16,2%
Total	Count	37	68	105
	Expected Count	37,0	68,0	105,0
	% within istecali	35,2%	64,8%	100,0%
	% within b121	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,357 ^a	4	,253
Likelihood Ratio	5,952	4	,203
Linear-by-Linear Association	,413	1	,520
N of Valid Cases	105		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,70.

Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi-Mobbinge Maruz Kalma İlişkisi

mcs * b121 Crosstabulation

			mobbinge maruz kalma		Total
			evet	hayır	
mcs	1 yıldan az	Count	7	12	19
		Expected Count	6,7	12,3	19,0
		% within mcs	36,8%	63,2%	100,0%
		% within b121	18,9%	17,6%	18,1%

1-4 yıl	Count	15	31	46
	Expected Count	16,2	29,8	46,0
	% within mcs	32,6%	67,4%	100,0%
	% within b121	40,5%	45,6%	43,8%
5-8 yıl	Count	13	16	29
	Expected Count	10,2	18,8	29,0
	% within mcs	44,8%	55,2%	100,0%
	% within b121	35,1%	23,5%	27,6%
9-12 yıl	Count	2	7	9
	Expected Count	3,2	5,8	9,0
	% within mcs	22,2%	77,8%	100,0%
	% within b121	5,4%	10,3%	8,6%
13 yıl ve üzeri	Count	0	2	2
	Expected Count	,7	1,3	2,0
	% within mcs	,0%	100,0%	100,0%
	% within b121	,0%	2,9%	1,9%
Total	Count	37	68	105
	Expected Count	37,0	68,0	105,0
	% within mcs	35,2%	64,8%	100,0%
	% within b121	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,086 ^a	4	,544
Likelihood Ratio	3,750	4	,441
Linear-by-Linear Association	,187	1	,665
N of Valid Cases	105		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,70.

Mağdur-Tacizcilerin Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

b131a * cinsiyet Crosstabulation

		mağdurun cinsiyeti		Total
		kadın	erkek	
tacizcinin kadın cinsiyeti	Count	15	6	21
	Expected Count	15,3	5,7	21,0
	% within b131a	71,4%	28,6%	100,0%
	% within cinsiyet	55,6%	60,0%	56,8%
erkek	Count	12	4	16
	Expected Count	11,7	4,3	16,0
	% within b131a	75,0%	25,0%	100,0%
	% within cinsiyet	44,4%	40,0%	43,2%
Total	Count	27	10	37
	Expected Count	27,0	10,0	37,0
	% within b131a	73,0%	27,0%	100,0%
	% within cinsiyet	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,059 ^a	1	,809		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,059	1	,808		
Fisher's Exact Test				1,000	,555
Linear-by-Linear Association	,057	1	,811		
N of Valid Cases ^b	37				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,32.

b. Computed only for a 2x2 table

b236a * b234a Crosstabulation

		mağdurun cinsiyeti		Total
		kadın	erkek	
tacizcinin kadın cinsiyeti	Count	22	9	31
	Expected Count	21,9	9,1	31,0
	% within b236a	71,0%	29,0%	100,0%
	% within b234a	53,7%	52,9%	53,4%
erkek	Count	19	8	27
	Expected Count	19,1	7,9	27,0
	% within b236a	70,4%	29,6%	100,0%
	% within b234a	46,3%	47,1%	46,6%
Total	Count	41	17	58
	Expected Count	41,0	17,0	58,0
	% within b236a	70,7%	29,3%	100,0%
	% within b234a	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,002 ^a	1	,960		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,002	1	,960		
Fisher's Exact Test				1,000	,593
Linear-by-Linear Association	,002	1	,961		
N of Valid Cases ^b	58				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,91.

b. Computed only for a 2x2 table

Mağdur-Tacizcilerin Pozisyonları Arasındaki İlişki

tacizcinin mağdura göre pozisyonu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	üst yönetim	5	4,8	13,5	13,5
	amirim	25	23,8	67,6	81,1
	amirlerim	1	1,0	2,7	83,8
	iş arkadaşım	5	4,8	13,5	97,3
	astım	1	1,0	2,7	100,0
	Total	37	35,2	100,0	
Missing	System	68	64,8		
Total		105	100,0		

b132 * unvan Crosstabulation

			unvan					Total
			müdür ve üstü	müdür yrd./yönetmen/şef	uzman/yetkili	uzman yrd./yetkili yrd.	memur	
mağdur	müdür ve üstü	Count	2	7	7	2	4	22
		Expected Count	1,2	4,8	7,1	4,8	4,2	22,0
		% within b132	9,1%	31,8%	31,8%	9,1%	18,2%	100,0%
		% within unvan	100,0%	87,5%	58,3%	25,0%	57,1%	59,5%
	müdür yrd./yönetmen/şef	Count	0	0	5	4	0	9
		Expected Count	,5	1,9	2,9	1,9	1,7	9,0
		% within b132	,0%	,0%	55,6%	44,4%	,0%	100,0%
		% within unvan	,0%	,0%	41,7%	50,0%	,0%	24,3%
	uzman/yetkili	Count	0	1	0	2	1	4
		Expected Count	,2	,9	1,3	,9	,8	4,0
		% within b132	,0%	25,0%	,0%	50,0%	25,0%	100,0%
		% within unvan	,0%	12,5%	,0%	25,0%	14,3%	10,8%

memur	Count	0	0	0	0	2	2
	Expected Count	,1	,4	,6	,4	,4	2,0
	% within b132	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	% within unvan	,0%	,0%	,0%	,0%	28,6%	5,4%
Total	Count	2	8	12	8	7	37
	Expected Count	2,0	8,0	12,0	8,0	7,0	37,0
	% within b132	5,4%	21,6%	32,4%	21,6%	18,9%	100,0%
	% within unvan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,678 ^a	12	,031
Likelihood Ratio	25,445	12	,013
Linear-by-Linear Association	6,742	1	,009
N of Valid Cases	37		

a. 19 cells (95,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

b133 * unvan Crosstabulation

			unvan					Total
			müdür ve üstü	müdür yardımcısı/yönetmen /şef	uzman/yetkili	uzman yardımcısı/ yetkili yardımcısı	memur	
taciz üst yönetici	Count	0	2	1	2	0	5	
	Expected Count	,3	1,1	1,6	1,1	,9	5,0	
	% within b133	,0%	40,0%	20,0%	40,0%	,0%	100,0%	
	% within unvan	,0%	25,0%	8,3%	25,0%	,0%	13,5%	
amirim	Count	2	6	9	5	3	25	
	Expected Count	1,4	5,4	8,1	5,4	4,7	25,0	
	% within b133	8,0%	24,0%	36,0%	20,0%	12,0%	100,0%	
	% within unvan	100,0%	75,0%	75,0%	62,5%	42,9%	67,6%	

amirlerim	Count	0	0	0	0	1	1
	Expected Count	,1	,2	,3	,2	,2	1,0
	% within b133	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	% within unvan	,0%	,0%	,0%	,0%	14,3%	2,7%
iş arkadaşım	Count	0	0	1	1	3	5
	Expected Count	,3	1,1	1,6	1,1	,9	5,0
	% within b133	,0%	,0%	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
	% within unvan	,0%	,0%	8,3%	12,5%	42,9%	13,5%
astım	Count	0	0	1	0	0	1
	Expected Count	,1	,2	,3	,2	,2	1,0
	% within b133	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	% within unvan	,0%	,0%	8,3%	,0%	,0%	2,7%
Total	Count	2	8	12	8	7	37
	Expected Count	2,0	8,0	12,0	8,0	7,0	37,0
	% within b133	5,4%	21,6%	32,4%	21,6%	18,9%	100,0%
	% within unvan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,580 ^a	16	,413
Likelihood Ratio	16,527	16	,417
Linear-by-Linear Association	3,286	1	,070
N of Valid Cases	37		

a. 22 cells (88,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Tanık Olunan Mobbing Olgularında Mağdur ve Tacizcilerin Pozisyonları Arasındaki İlişki

b237 * b235 Crosstabulation

		mağdur						Total	
		müdür ve üstü	müdür yard./yönet men/şef	uzman/ yetkili	uzman yard./yetkili yard.	memur	stajyer		
tacizci	müdür ve üstü	Count	2	4	15	3	5	4	33
		Expected Count	1,1	4,6	13,1	5,7	5,1	3,4	33,0
		% within b237	6,1%	12,1%	45,5%	9,1%	15,2%	12,1%	100,0%
		% within b235	100,0%	50,0%	65,2%	30,0%	55,6%	66,7%	56,9%
müdür yardımcısı/yönetmen/şef	müdür	Count	0	4	6	2	3	0	15
		Expected Count	,5	2,1	5,9	2,6	2,3	1,6	15,0
		% within b237	,0%	26,7%	40,0%	13,3%	20,0%	,0%	100,0%
		% within b235	,0%	50,0%	26,1%	20,0%	33,3%	,0%	25,9%
uzman/yetkili	uzman/yetkili	Count	0	0	1	5	0	0	6
		Expected Count	,2	,8	2,4	1,0	,9	,6	6,0
		% within b237	,0%	,0%	16,7%	83,3%	,0%	,0%	100,0%
		% within b235	,0%	,0%	4,3%	50,0%	,0%	,0%	10,3%
uzman yardımcısı/yetkili yardımcısı	uzman yardımcısı/yetkili yardımcısı	Count	0	0	0	0	1	0	1
		Expected Count	,0	,1	,4	,2	,2	,1	1,0
		% within b237	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% within b235	,0%	,0%	,0%	,0%	11,1%	,0%	1,7%
memur	memur	Count	0	0	1	0	0	1	2
		Expected Count	,1	,3	,8	,3	,3	,2	2,0
		% within b237	,0%	,0%	50,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
		% within b235	,0%	,0%	4,3%	,0%	,0%	16,7%	3,4%
stajyer	stajyer	Count	0	0	0	0	0	1	1
		Expected Count	,0	,1	,4	,2	,2	,1	1,0
		% within b237	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% within b235	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	16,7%	1,7%

Total	Count	2	8	23	10	9	6	58
	Expected Count	2,0	8,0	23,0	10,0	9,0	6,0	58,0
	% within b237	3,4%	13,8%	39,7%	17,2%	15,5%	10,3%	100,0%
	% within b235	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	43,366 ^a	25	,013
Likelihood Ratio	34,278	25	,102
Linear-by-Linear Association	3,854	1	,050
N of Valid Cases	58		

a. 32 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.