T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLAR ARASI İŞLETME BÖLÜMÜ

İŞ YAŞAMINDAKİ PSİKOLOJİK SORUN: MOBBİNG VE BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

MURAT YILMAZ
(2507120241)

DANIŞMAN:
YAR. DOÇ. DR. İPEK TÜRKER

İSTANBUL - 2014

ÖZ

İŞ YAŞAMINDAKİ PSİKOLOJİK SORUN: MOBBİNG VE BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

MURAT YILMAZ

Mobbing 1990'lardan günümüze kadar git gide önem kazanmış bir fenomendir. Yapılan araştırmalar mobbingin olması için cinsiyet, ırk, kültür, eğitim gibi unsurların öneminin olmadığını göstermektedir. Mobbingin günümüzde örgütlerde yaşanmakta olduğu düşünüldüğünde, iş yaşamında çalışanların motivasyonunu düşüren, iş verimliliğini azaltan, rakiplerine göre başarılı personelin kariyerini engelleyen veya bitiren psikolojik yıkım olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın amacı: İstanbul'da bir bankanın iki şubesinde ve bankaya bağlı çağrı merkezinde bulunan çalışanların mobbing ile ilgili düşüncelerini almak ve analizini yapmaktır. Buna göre 42 çalışan anketi cevaplamıştır. Anketler incelendiğinde anket dolduranların çoğunluğunun mobbing davranışına maruz kaldığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, duygusal taciz, psikolojik şiddet, psikolojik taciz, ruhsal taciz, duygusal saldırı, zorbalık, yıldırma, stres.

ABSTRACT

A PSYCHOLOGICAL PROBLEM AT WORKING LIFE: MOBBING AND A STUDY ON BANK EMPLOYEES

MURAT YILMAZ

The importance of the phenomenon mobbing has gained since 1990. According to the research results mobbing can be seen everywhere, no matter which gender, race, culture or education level. If you think about mobbing in organizations, mobbing in a working place can reduce business productivity by diminishing the motivation of employees. Even a successful employee can fail when he becomes a mobbing victim.

It was made a survey in two departments of a bank and its Call Center in Istanbul to get information about the actual situation. 42 employees have been asked and the research results tell us that most of the workers who filled the questionnaire have been subject to mobbing.

Keywords: Mobbing, personality disorders, productivity, performance, work ethic, stress.

ÖNSÖZ

Bu çalışmayı hazırlayabilmem için yardımlarını esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleriyle rehberlik eden değerli hocam ve danışmanım Yar. Doç. Dr. İpek Türker'e, projeyi hazırlayabilmem için ön çalışmalar yaptıran okulumuzun öğretim görevlilerine, bilgi ve önerilerini sunan okulumuzun araştırma görevlilerine ve son olarak anketi cevaplayan banka çalışanlarına teşekkür ederim.

Murat Yılmaz
İstanbul, 2014

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **I**

ABSTRACT ..... **II**

ÖNSÖZ ..... **III**

TABLOLARIN LİSTESİ ..... **VIII**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM **4**

1. MOBBİNGİN TANIMSAL SÜRECİ, PSİKOLOJİK YILDIRMANIN OLUŞUMU VE OLUŞUMUNDA ETKİLİ ETMENLER **4**

1.1. Mobbing Teriminin Oluşumu ve Mobbing Tanımları 4

1.2. Mobbing Uygulayıcılarının Uyguladıkları Yöntemler 7

1.3. Mobbingi Oluşturan veya Tetikleyen Çatışma ve Saldırganlık 11

1.4. Mobbing (Psikolojik Şiddet) Sürecinin Evreleri 12

1.4.1. Çatışmanın Meydana Gelmesi 12

1.4.2. Psikolojik Şiddet Davranışlarının Uygulanması 12

1.4.3. Yönetimin Durumu Ele Alması 13

1.4.4. Saygınlık Azaltıcı İsimler Verilmesi (Damgalama) 13

1.4.5. İşten Uzaklaştırılma 13

1.5. Hiyerarşik Kademeler Arasında Mobbing 14

1.6. Çalışanların Sahip Olduğu Unvan Sınıfına Göre Mobbing 14

1.7. Mobbing Süresinin Saptanmasında Göz Önünde Bulundurulması Gereken Kriterler 16

1.8. Mobbing İle İlgili İstatistiksel Veriler 18

1.9. Psikolojik Şiddet Mağdurlarının Genel Özellikleri 20

1.10. Psikolojik Şiddet Uygulayanların Karakteristik Özellikleri 20

1.11. Psikolojik Şiddet Davranışları Dışında Kalan Çalışanlar 22

1.12. Çalışma Hayatında Duygusal Zekâ 24

1.13. Mobbing Sürecinde Israrlı Takip (Stalking) 24

1.14. Çalışma Hayatında Ahlak ve Etik 26

1.15. Örgüt İklimleri 27

1.16. İş Performansı 28

1.17. Mobbingin Sektörel Dağılımı ve Kurumsal Firmalar 30

1.17.1.1. Sağlık Sektöründe Yaşanan Mobbing 30

1.17.1.2. Eğitim Kurumlarında Mobbing 31

1.17.1.3. Endüstri Alanında Mobbing Oluşumu 32

17.2. Kurumsal Firmalarda Mobbing 33

İKİNCİ BÖLÜM 34

2. STRES YÖNETİMİ, KİŞİLERLE OLAN İLETİŞİM YÖNETİMİ VE PSİKOLOJİK YILDIRMANIN SONUÇLARI 34

2.1. Stres ve Stresin Sonuçları 34

2.2. İşyerinde Stres Yönetimi 36

2.3. Stres Eğitimi 38

2.3.1. Stresten Korunmak İçin Doğru Beslenme 38

2.3.2. Stresten Kurtulma Egzersizleri 39

2.4. Stresin Karakterle Olan İlişkisi 40

2.5. İş Hayatında Kişilerle Olan İletişimin Yönetilmesi 40

2.5.1. A Tipi Karakterler 41

2.5.2. B Tipi Karakterler 44

2.5.3. C Tipi Karakterler 48

2.6.Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları 51

2.7. Mobbingin Önlenmesi İçin Çözüm Yolları 54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 57

3. BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK İŞYERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBİNG) ARAŞTIRMASI 57

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 57

3.2. Araştırmanın Hipotezler 57

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları 57

3.4. Araştırmanın Varsayımları 58

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 58

3.6. Araştırma Verilerinin Toplanması 58

3.7. Veri Analiz Teknikleri 59

3.8. Araştırmanın Modeli 59

3.9. Anketin Güvenilirlik Analizi 59

3.10. Betimsel İstatistik 60

3.11. Çapraz Tablolar 63

3.11.1. Yıldırma Etkisi Fazla Olan Mobbing Davranışları İle İlgili Sorulara Cinsiyete Göre Verilen Cevaplar 63

3.11.2. Yıldırma Etkisi Orta Düzey Olan Mobbing Davranışları İle İlgili Sorulara Cinsiyete Göre Verilen Cevaplar 65

3.11.3. Yıldırma Etkisi Zayıf Olan Mobbing Davranışları İle İlgili Sorulara Cinsiyete Göre Verilen Cevaplar 71

3.11.4. Mobbingin Süreyle İlgili Sorulara Cinsiyete Göre Verilen Cevaplar 77

3.12. Hipotezlerin Test Edilmesi 79

3.12.1. Cinsiyet Farkına Yönelik Yıldırma Etkisi Fazla Olan Mobbing Davranışları ile ilgili Sorular 79

3.12.2. Cinsiyet Farkına Yönelik Yıldırma Etkisi Orta Düzey Olan Mobbing Davranışları ile ilgili Sorular 80

3.12.3. Cinsiyet Farkına Yönelik Yıldırma Etkisi Zayıf Olan Mobbing Davranışları ile ilgili Sorular 81

3.12.4. Cinsiyet Farkına Yönelik Mobbingin Süreyle İlgili Sorular 83

SONUÇ ve ÖNERİLER 84

KAYNAKLAR 87

EK 92

TABLOLARIN LİSTESİ

Tablo 1.1: Tarihsel Sırasıyla Psikolojik Şiddet Tanımları ve Terimleri 5

Tablo 1.2: Psikolojik Şiddetin Başlama Döngüsü..... 8

Tablo 3.3: Araştırma Modeli..... 59

Tablo 3.4: Güvenirlik Analiz Sonucu 60

Tablo 3.5: Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Oranlarının Dağılımı..... 60

Tablo 3.6: Medeni Duruma Göre Frekans ve Yüzde Oranlarının Dağılımı..... 60

Tablo 3.7: Yaşa Göre Frekans ve Yüzde Oranlarının Dağılımı..... 61

Tablo 3.8: Eğitime Göre Frekans ve Yüzde Oranlarının Dağılımı 61

Tablo 3.9: Unvana Göre Frekans ve Yüzde Oranlarının Dağılımı 62

Tablo 3.10: Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Oranlarının Dağılımı 62

Tablo 3.11: Yıldırıcı Etkisi Fazla Olan Mobbing Davranışları İle İlgili Sorulara Cinsiyete Göre Verilen Cevapların Sonuçları..... 63

Tablo 3.12: Yıldırma Etkisi Orta Düzey Olan Mobbing Davranışları İle İlgili Sorulara Cinsiyete Göre Verilen Cevapların Sonuçları..... 65

Tablo 3.13: Yıldırma Etkisi Zayıf Olan Mobbing Davranışları İle İlgili Sorulara Cinsiyete Göre Verilen Cevapların Sonuçları..... 71

Tablo 3.14: Mobbing Süreyle İlgili Sorulara Cinsiyete Göre Verilen Cevapların Sonuçları 78

Tablo 3.15: Cinsiyet Farkına Yönelik Yıldırıcı Etkisi Fazla Mobbing Davranışları İle İlgili Sorular İçin T-Test Analiz Sonuçları 79

Tablo 3.16: Cinsiyet Farkına Yönelik Yıldırma Etkisi Orta Düzey Olan Mobbing Davranışları İle İlgili Sorular İçin T-Test Analiz Sonuçları 80

Tablo 3.17: Cinsiyet Farkına Yönelik Yıldırıcı Etkisi Zayıf Olan Mobbing Davranışları İle İlgili Sorular İçin T-Test Analiz Sonuçları 82

Tablo 3.18: Cinsiyet Farkına Yönelik Mobbing Davranışlarının Süreyle İlgili Sorular İçin T-Test Analiz Sonuçları..... 83

GİRİŞ

İnsanlığın yaratılışından bu güne kadar insanlara en ağır cezalar verilse bile suç işlenmesi engellenememiştir. İnsanın karakteri, edindiği bilgiler, toplumda uygulanan yasalar, toplumda hoş karşılanmayan davranışlar suç işlemeyi olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca insanların birbirine uyguladığı davranışları da şekillendirmektedir. Toplum içersindeki olumsuz davranışlar işyerine de yansımaktadır. Çalışanlar birbirlerine olumsuz davranışlar uyguladığında çatışmaya yol açmakta ve düzenli olarak belirli bir kişiye uygulanırsa bunun sonucunda mobbing oluşmaktadır.

Bedensel veya ruhsal dengenin değişmesine neden olan durum sonucunda kişinin saldırganlığa ve şiddete yönelmesi mümkündür. Bu duruma yönelten dürtü insanlığın yaratılmasından beri vardır ve insan soyunun devamıyla birlikte insanın yapısında olmaya devam edecektir[1]. İnsanların çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesinin sonucunda çatışmalar yaşaması çalışma hayatında geçmişten günümüze kadar yaşanan bir durumdur. Yaşanan bu olumsuz durum sonucunda kişinin psikolojik saldırılarla dışlanması mobbing olarak tanımlanmış ve 1990'lardan günümüze kadar git gide önem kazanmıştır. Yapılan araştırmalar, basında yer alan haberler ve tanıtıcı programlar sayesinde mobbingin bilinirliği artmıştır. Çalışanlar, işletmeler ve toplum açısından önemi anlaşılmasıyla çözülmesi gereken bir sorun haline gelmiştir.

İşyerinde ve yasal süreçte mobbing davranışına maruz kalan çalışanların durumu hoş görülürse, olağan olarak değerlendirilirse, önemsenmezse ve doğru yorumlanmazsa mobbing olgusunda önemli bir azalma olmayacaktır. Mobbing olgusuna örnek olarak hizmet sektöründe tecrübeli bir çalışan olan Sena'nın iş toplantılarına katılması engellendi, aşağılayıcı tavırlara maruz kaldı, gerekli bilgiler verilmediği için işini yapamadı, çalışma arkadaşlarının yanında gücünün üzerindeki işleri yapmaya zorlandı. Sonuç olarak olumsuz davranışların meydana getirdiği strese yenik düşerek kalp krizi geçirdi. Daha sonra sağlığına kavuştuğu varsayılarak

[1] Derya Deniz, **Mobbing (İşyerinde Yıldırma) İnsanda Saldırganlığı Açıklayan Kuramlar ve Vaka Örnekleriyle…**, İstanbul, Fam Yayınları, 2012, s.13.

işe dönmesine izin verildi. Ne yazık ki çok kısa bir süre sonra işine son verildi. İşsizlik davası açtı kabul edilmedi, temyize başvurdu ve davayı kazandı[2].

Çalışan, üstleri tarafından mobbing davranışlarına maruz kaldığında diğer çalışanlar tarafından da aynı muamele görmesinin önü açılır. Çalışma ortamında bütün çalışanların gözü önünde ayrıcalıklı olarak olumsuz davranışlara maruz kalınması davranışın yıpratıcılığını arttırmaktadır. Böylelikle çalışanın daha kısa sürede daha fazla zarar görmesine neden olacaktır.

Mobbing davranışları çalışanın performansını ve örgüte olan bağlılığını azaltıcı etkiye sahiptir. Buna bağlı verimsizlik ve nitelikli işçi kayıpları yaşanmaktadır.

İşyerinde çalışanların kişilik bozukluğu olması ve çalışanların birbirine karşı tutumlarının yanlış anlaşılması işyerinde çatışma doğuran nedenlerden biridir. Çatışmaların düşmanlık duygularını arttırıcı etkisiyle olumsuz davranışların devamı ve desteği artabilmektedir.

Mobbing davranışları özellikle emek yoğun işletmelerde verimliliği azaltmaktadır. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı işletmelerde nitelikli personelin hak ettiği mevkide olmasını engelleyen, çalışanın sağlığını fiziksel ve ruhsal olarak olumsuz yönde etkileyen, çalışanın işsiz kalmasına ve/veya mesleğini yerine getiremeyecek duruma gelmesine sebep olarak mağdur çalışana, çalışanın yakınlarına, mobbingin meydana geldiği işletmeye ve topluma maddi ve manevi olarak zarar vermektedir.

Günümüz koşulları içersinde her çalışan istenilen zamanda, istenilen yerde, istenilen mevkide ve istenilen ücretle iş bulamayacağı için kendisi ve/veya yakınları için mobbing davranışlarına tahammül edebilir. Mobbing davranışlarına tahammül ettiği sürece sağlığı ve itibarı olumsuz yönde etkilenecektir. Zamanla olumsuz etkileri çalışan üzerinde görülecek ve bu olumsuz durum mağdurum yakın çevresine de yansıyacaktır. .

[2] Davenport, N., Schwartz, R.D. ve Ellıott G.P. **Psikolojik şiddet İşyerinde Duygusal Taciz**, (Çev. Osman Cem Önertoy), 2. Baskı, Ankara, Sistem Yayıncılık, 2003, s.1-2.

Araştırma rekabetin ve stresin yoğun olarak yaşandığı, kurumsal bir yapıya sahip olan bankacılık sektöründe yapılacaktır. Çalışanların mobbing ile ilgili görüşleri alınacak ve elde edilen yanıtlar SPSS programı vasıtasıyla analiz edilip yorumlanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MOBBİNGİN TANIMSAL SÜRECİ, PSİKOLOJİK YILDIRMANIN OLUŞUMU VE OLUŞUMUNDA ETKİLİ ETMENLER

1.1. Mobbing Teriminin Oluşumu ve Mobbing Tanımları

Mobbing kelimesi, Latincede kullanılan "mobile vulgus" kelimelerinden meydana gelmiştir. 16'ncı yüzyılın sonlarında İngiliz dilinde "kararsız kalabalık", "grup olarak şiddete yönelme" gibi anlamlarda kullanılmaktadır. İngiliz dilinde "mob" kelimesi fiil olarak kullanıldığında, bir yerde toplanmak, saldırıda bulunmak, topluca saldırıda bulunmak, rahatsızlık vermek, çevresini çevrelemek, merakla çevresini sarmak gibi anlamlara gelmektedir. "Mob" sözcüğü isim olarak kullanıldığında ise kalabalık, kanun dışı kalabalık, alt tabakaya mensup kişi, paspas, silgi gibi anlamlarda kullanılmaktadır. "Mob" sözcüğünden meydana gelen "mobbed" kelimesi çok sayıda insan topluluğunu anlatmak için kullanılmaktadır. "Mob" sözcüğünden meydana gelen bir başka sözcük olan "mobbing" ise sayıları fazla olan gergin topluluğun ses çıkararak canlı bir varlığa saldırı amaçlıyla yönelmelerini ifade etmek için kullanılmaktadır[3].

Mobbing kavramını ilk olarak 19. yüzyılda İngiliz biyologlar tarafından kullanılmıştır. 1960'lı yıllara gelindiğinde Konrad Lorenz mobbing kelimesini kuşlara benzer küçük hayvanların barınak olarak kullandığı yerlerin güvenliğini sağlamak amacıyla kendilerinden güçlü ve tek bir hayvandan tehlike sezdiklerinde barınaklarını korumak için tehlikeli görülen hayvanın çevresinde uçarak ve topluca saldırarak ondan kurtulmayı sağlamak veya aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasındaki güçsüz bir kuşun çevresindeki kuşlar tarafından aç kalması sağlanarak daha da güçsüzleşmesi ve en sonunda ölmesinin sağlanmasını ifade etmek için kullanılmıştır[4]. İsveçli doktor Peter-Paul Heinemann mobbing kelimesini ilk defa insanların birbirine karşı göstermiş olduğu davranış tarzlarını anlatmak için kullanan kişidir. Heinemann, bir gruptaki çocukların çoğu zaman tek bir çocuğa yönelik

[3] Hüseyin Gün, **Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz İşyeri Sendromu (Mobbing/Bulling)**, 2.Baskı, Ankara, Lazer Yayıncılık, 2009, s.13.

[4] Zeynep Duygu Ulusoy, "**Mobbing Suç Tipi İçin Bir Analiz Denemesi**", Türkiye Barolar Birliği Dergisi, Cilt:1, Sayı:105, Ankara, 2013, s.131.

yıldırıcı tutumlarını açıklamak için kullanmıştır. 1980'li yıllarda Heinz Leymann, çocuklar arasında yaşanan olumsuz durumu ifade eden mobbing kelimesini işyerindeki belirli bir kişiye yönelik olumsuz tutumları anlatmak için kullanmıştır[5].

1996 yılında Heinz Leymann; psikolojik terörün veya mobbingin iş hayatında düşmanlığı ve etik olmayan iletişimi içerdiğini belirtmiştir. *B*ir veya birkaç kişi tarafından tek bir kişiye sistematik bir yol izlenerek uygulanır, kişinin çaresiz ve savunmasız bir konuma düşmesi ve devam eden mobbing davranışları sayesinde bu konumda kalmasını sağlayan mobbing eylemleridir. Bu aktivitelerin meydana gelme sıklığı en az haftada bir kez ve uzun bir süre boyunca en az altı aydır.[6]. 1998 yılında Fransa'da mobbing kavramı ilk kez araştırmacı Marie-France Hirigoyen tarafından tanımlanmıştır. Bu tanıma göre mobbing olumsuz bir anlama gelen bütün eylemleri içine almaktadır. Bu eylemler: sözlü veya yazılı olarak mağdurun kişiliğini, haysiyetini, bedenini, ya da duygusal bütünlüğünü olumsuz yönde etkileyen, mesleğini yerine getirememesine neden olan ya da işyerinde huzursuzluğa sebebiyet veren bir kavram olarak tanımlamıştır[7]. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ise mobbingi kişi veya gruplara yönelik kuvvet uygulanarak bedensel, duygusal, ahlaki ve/veya toplumsal durumunu olumsuz yönde etkileyen davranışlar olarak tanımlamıştır[8]. Bu tanımlardan faydalanarak mobbing işyerinde bir çalışan veya çalışanlara doğrudan veya dolaylı olarak çeşitli nedenlerle iş çevresindeki kişi veya kişilerin olumsuz davranışlarına, kötü niyetli ve düzenli olarak maruz kalması sonucu strese girmesi ve artan stresin kişide belirgin etkilerinin gözlenebilmesidir.

Tablo 1.1: Tarihsel Sırasıyla Psikolojik Şiddet Tanımları ve Terimleri

YAZARLAR	KULLANILAN TERİMLER	YAPILAN TANIMLAR
Brodsky (1976)	Harassment:	Bir kişiye yönelik sürekli yapılan işkence

[5] Mine Kasapoğlu Turhan, "**Kamu Görevlileri Bakımından İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Korunma Yolları**", İzmir Ekonomi Üniversitesi Hukuk Fakültesi İdare Hukuku Anabilim Dalı, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, Cilt:1, Sayı:105, İzmir, 2013 s.90-91.

[6] Heinz Leymann, **"The Content and Development of Mobbing At Work**", European Jounal of Work and Organizational Psychology, Cilt:5, Sayı:2, 1996, s.168.

[7] Zeynep Duygu Ulusoy, **a.g.e.**, s.135.

[8] Çiğdem Mercanoğlu, "**Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye'deki Hukuksal Gelişimi**", Beykent Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, İstanbul, 2010, s.39.

	Taciz, Usandırmak	girişimleri sonucunda yıpratmak veya tepki almaktır. Mağdur ısrarla tedaviye yönlendirilir, baskı kurulur, korkutulur, gözdağı verilir veya diğer insanlarla başka rahatsızlıklar verilmektedir.
Thylefors (1987)	Scapegoating: Günah Keçisi, Sürekli Suçlanan	Bir veya birkaç kişinin belirli zamanlarda bir veya daha fazla bireye olumsuz etkinlikler yapmasıdır.
Wilson (1991)	Workplace Trauma: İşyeri Travması	Bir işveren veya gözetmen tarafından algılanan ve durmadan devam eden kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarıdır.
Björkqvist, Österman and Hjelt-Bäck (1994)	Work Harassment: İşyerinde Taciz	Bir veya daha fazla bireye yönelik zihinsel (fakat bazen de fiziksel) acı çektirmek amacıyla tekrarlanan faaliyetler sonucunda mağdurun savunmasız kalmasıdır.
Einarsen and Skogstad (1996)	Bullying: Zorbalık, Güç Kullanarak Haksızlık Yapan	Bullying bazı işyerlerinde bazı işçiler için bir sorundur. Bullying olabilmesi için belirli bir zamanda peş peşe karşılaşılan zorluklarla mağdur kendisini zorlukla savunmalıdır. Çatışma veya dışlanmada taraflar arasındaki güçler birbirine yakınsa bullying değildir.
Keashly, Ttrott and MacLean (1994), Keashly (1998)	Abusive Behaviour/ Emotional Abuse: Küfürlü Davranış/ Duygusal İstismar	Düşmanın sözlü ve sözsüz cinsel veya ırksal davranışlarına bağlı olarak bir veya birden fazla kişinin düşmana uyum sağlamak için mağdura yönelik zedeleyici davranışlarda bulunmasıdır.
O'Moore, Seigne, McGuire and Smith (1998)	Bullying: Zorbalık, Güç Kullanarak Haksızlık Yapan	Bullying yıkıcı bir davranıştır. Saldırgan davranışlar tekrarlı biçimde sözlü, psikolojik ve fiziksel olarak başkalarına karşı birey veya grup tarafından yapılır. Saldırgan davranışlarla dışlayan, tolere edilemeyen davranışlar bullying gibi tarif edilmemelidir. Sadece sistematik, uygunsuz, saldırgan davranışlar ve zevk alınarak yapılan davranışlar bullying

		benzeri davranışlardır.
Hoel & Cooper	Bullying: Zorbalık, Güç Kullanarak Haksızlık Yapan	Bir durumdan dolayı bir veya birden fazla birey, belirli zaman aralıklarında sonu gelmeyen olumsuz eylemleri bir veya birkaç kişiye yöneltmesidir. Mağdur bu eylemlere karşı kendisini savunmak zorundadır.
Salin (2001)	Bullying: Zorbalık, Güç Kullanarak Haksızlık Yapan	Tekrarlı ve kalıcı olumsuz eylemlerin bir veya birden fazla kişiye yönlendirilerek düşmanca bir çalışma ortamı oluşturulmaktadır. Mağdur kişinin kendisini savunmada zorlanmasından dolayı taraflar arasında güç eşitliği yoktur.

Kaynak: Maarit Vartia-Väänänen, **Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-being and Health**, University of Helsinki, 2003, s.9-10

"Mobbing" ve "bullying" birbirine yakın anlamlı kelimelerdir. "Bullying" sözcüğü genellikle eğitim kurumlarında bedensel şiddet ve gözdağı vermek anlamlarına gelmektedir. İşyerleri için kullanılan mobbing olgusunda zarar vermek için genel olarak psikolojik saldırılar ve sosyal olarak dışlanma uygulanırken fiziksel şiddete çok nadir rastlanılmaktadır[9].

Mobbing kelimesini Türkçede tam olarak karşılayacak bir kelime henüz bulunamamıştır. Türkçede "mobbing" olgusunu ifade etmek için "işyerinde psikolojik taciz", "işyerinde psikolojik şiddet", "işyerinde psikolojik terör", "duygusal taciz", "moral tacizi", "manevi taciz", "yıldırma", "psikolojik saldırı" gibi sözler kullanılmaktadır[10].

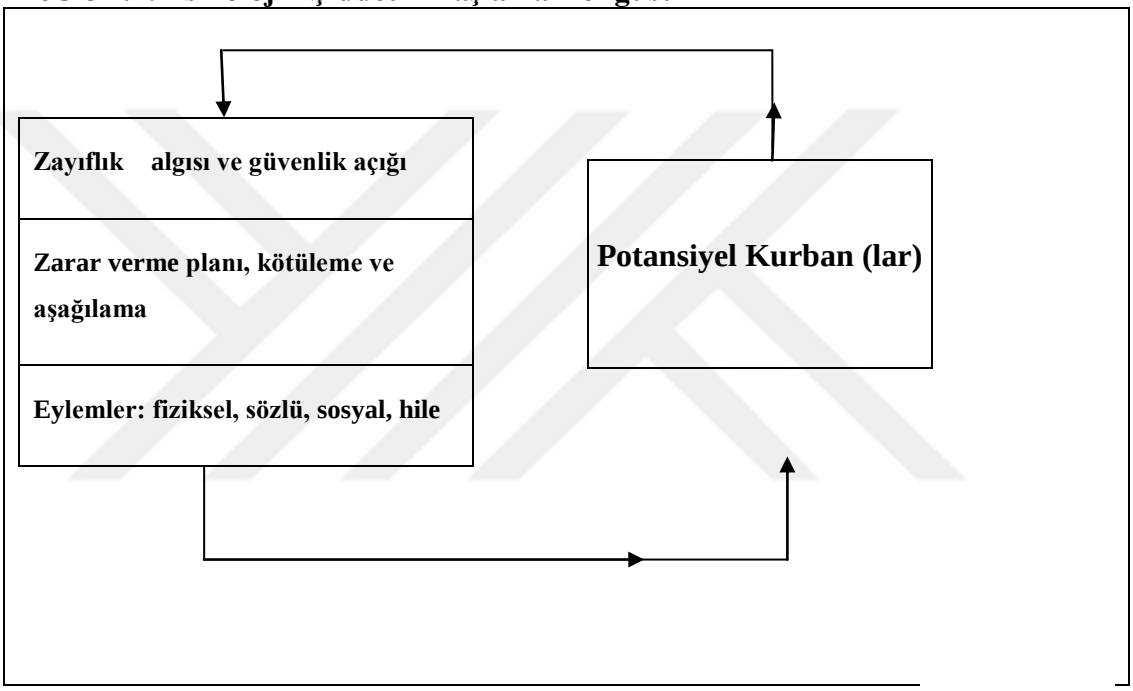
1.2. Mobbing Uygulayıcılarının Uyguladıkları Yöntemler

[9] Korhan Karacaoğlu, Metin Reyhan Oğlu, **"Kıbrıs Türkü' ve 'Türkiyeli' Ayrımı Bağlamında İşyerinde Yıldırma 'KKTC'deki Sağlık Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma"**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:61, Sayı:4, Ankara, 2006, s.147.

[10] Hande Mimaroğlu, Hüseyin Özgen, "**Örgütlerde Güncel Bir Sorun: 'Mobbing"**, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:8, Sayı:15, Konya, 2007, s.202.

Günümüz çalışma hayatında özellikle kurumsallaşamayan firmalarda meydana gelen eksikliklerden faydalanan kötü niyetli çalışanların çeşitli konularda rahatsızlık duyduğu personeli genel olarak çoğunluğun desteğiyle isteklerine uygun hale getirirler veya işletmeden uzaklaştırmak için çeşitli olumsuz davranışlar yöneltirler. Bunu yapabilmek için işletme şartlarının uygun ve hedef personelin savunmasız olması gerekmektedir.

Tablo 1.2: Psikolojik Şiddetin Başlama Döngüsü



Kaynak: Paul McCarty, **Bullying: From Backyard To Boardroom**, The Federation Press, 2001, s.2

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere zayıf ve güvenlik açığı olan kurban veya kurbanlara zarar verme planı yapıldıktan sonra kötüleme ve aşağılama yapılır. Yapılan hileler sonucunda mağdurun sosyal hayatı olumsuz yönde etkilenmektedir.

Bir iş ortamında herhangi bir konuyla ilgili bir çalışana saldırılar genel olarak sözlü sataşmalar ile başlar. Örneğin: üstü kapalı bir şekilde Ayşe isimli çalışana yönelik alttan alınamayacak düzeyde imalı sözler söylenir. Bu sözün ardından bir diğer çalışan devreye girer "bu sözlerin kimin için söylendiğini" sorar. Diğer bir çalışan "kimin için söylendiği belli" der. Konuşmayı başlatan çalışan "kimden söz ettiğim gayet açık. Anlayabilmesi için ne yapmam gerekiyor. Ayşe'den başka kimden bahsedebilirim" der. Bir diğer çalışan "Ayşe kadar zeki bir kadına (?) bu

sözler söylenmez" der. Bir diğer çalışan "az bile söylendi" der. Bir diğer çalışanda "bu kadar zekâ yoksunu birine söylenebilir" diyerek doğrudan hakaret eder. Bu veya buna benzer suçlamalar, iftiralar ve hakaretler düzenli olarak yapılır. Mağdur karşı çıkacak olursa mobbingciler toplu halde saldırıya geçecektir[11].

İşyerinde meydana gelen cinsel taciz girişimlerinin mobbing olabilmesi için tacizin boyutu, sürekliliği ve mağdura olan etkisi önemlidir. Taciz çalışanı işyerinden uzaklaştırma niyetiyle yapılmasa bile taciz sonucunda çalışanın işten uzaklaşması sağlanabilir. Mobbing davranışlarından biri olarak gösterilen cinsel taciz genellikle bayanlara yapılır. Bir kere yapılan cinsel taciz mobbing değil mobbing davranışıdır. Örneğin: Yargıtay'ın almış olduğu bir karara göre müdür olarak görev yapan kişinin kendisinden alt konumdaki bayan çalışandan cinsel taleplerde bulunuyor olması sonucunda bayan çalışanda meydana gelen psikolojik rahatsızlık mobbing olarak nitelendirilmiştir[12].

Mobbing uygulayan bayanlar ve erkekler farklı yaklaşımlarda bulunmaktadır. Erkekler açık bir şekilde mağdur edilecek kişiye yönelik sözlü saldırılarda bulunur, tartışır, gelir kaybına yol açan zararlar verir, fiziksel davranışlarda bulunur, ceza verir ve cinselliği vurgulayan davranışlar yöneltmektedir. Bayanlar ise belli etmeden iletişimden kaçınarak, ilgisiz davranarak ve diğer çalışanların cephe almasını sağlayarak hedef kişiye mobbing uygular[13].

Özellikle sinsi yapıya sahip mobbing uygulayıcıları karşısına aldığı kişiyi olumsuz duruma düşürmek için devamlı saldırı yolları arar, yapılan kötülüğün farkındadır, gizlice kötülükler yapar, ustaca suçunu başkasına yöneltebilir, daima kendilerini iyi bir insan gibi gösterir, yandaşlarına iyi davranır ve ikiyüzlü davranmaktadır[14].

Yönetimin mobbing sürecine dâhil olmasıyla hedef çalışandan habersiz olarak görevleri alınır, görevlerini yerine getiremediği ve işyeri kurallarına uymuyormuş gibi gösterilir. Hedef çalışan ile konuşma yasaklanır ve görüşme talepleri kabul

[11] Hüseyin Gün, **a.g.e.,** s.50-51.
[12] Abbas Bilgili, **İş Hukuku Açısından Mobbing (Psikolojik Taciz)**, 2.Baskı, İstanbul, Karahan Kitapevi, 2012, s.15-16.
[13] Derya Deniz, **a.g.e.,** s.33.
[14] Pınar Tınaz, **Mobbing: Bu Gün Bana Yarın Sanan**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2012, s.139.

edilmez. Haksız eleştiriler yöneltilir, haksız suçlamalar yöneltilir ve haksızmış gibi gösterilmektedir[15].

Mobbing davranışlarının hedefi olduğunu anlayan mağdur çalışan satranç oynar gibi kendisine yapılacakları, yapması gerekenleri önceden düşünerek olası olaylarda sorunlara karşı önlem almalıdır[16].

Amerika'da bulunan Workplace Bullying Enstitüsünün yapmış olduğu araştırmada 25 tane mobbing taktiği belirlenmiştir. Bu taktikler aşağıda verilmiştir[17].

- Çalışanın hatası olmamasına rağmen hatalıymış gibi suçlanması,
- Düşmanca bir yüz ifadesiyle niyetini alenen göstermek ve hedef çalışanı korkutmak,
- Çalışanlar bir araya geldiğinde hedef çalışanın aşağılanması,
- Hedef çalışana mesafeli bir tutum sergilemek ve ayrımcılık yapmak,
- Mobbing kurbanına herkesin gözü önünde kaba davranışlar uygulamak,
- Kimsenin uygulamadığı işyeri kurallarına mağdurun uymasını istemek,
- İşe karşı geliştirilen kişisel ve duygusal tutumlar veya işten elde edilen sonuçların yüksek kalitede yapılmasıyla ilgilenmemek,
- Bir hedef doğrultusunda sürekli olarak kırıcı davranışlarla eleştiri yöneltmek,
- Hedef çalışanı başarısız kılmak için iftira veya dedikodu yaymak,
- Çalışanları kışkırtarak mağdura yönelik galeyana getirmek,
- Hedef çalışanı faaliyetlerin dışında tutmak,
- Açık bir şekilde ahlaksızca davranışlar uygulamak,
- Hedef çalışanı küçültmek için herkesin önünde yüksek sesle azarlamak ve sinir krizi geçirmek,
- Hedef çalışanın başarısını kendisinin başarısıymış gibi göstermek,
- Hedef çalışanın emeğini ve emeği sonucu elde ettiği kazanımını adaletsizce değerlendirmek,

[15] Pınar Tınaz, **İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 3. Bask, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2011, s.102.
[16] Bülent Atuk, **Türk Telekom'da Psikolojik İşkence - Mobbing (2003 - 201?),** İstanbul, Togan Yayınevi, 2012, s.37.
[17] Hüseyin Gün, **a.g.e.,** s.48-50.

- Hedef çalışanın zorbalığa boyun eğmediği için verimsiz olarak göstermek,
- Hedef çalışanı itibarsızlaştırmak için gizli bilgilerini alenen veya gizliden yaymak,
- Hedef çalışanın durumunun daha kötüye gitmesi için arkasından şikâyet etmek ve şikâyeti kayıt altında tutmak,
- Mağdur çalışanın cinsiyetini, etnik kökenini, kullandığı dili küçümsemek ve onurlu yaşamasının ihlaline yönelik sözler kullanmak,
- Gözdağı vermek için hedef çalışanın yapmak istemeyeceği işler vermek,
- Hedef çalışanın yapamayacağı işler vermek (bir kişinin yapamayacağı ağırlıkta veya fazlalıkta işin kısa zamanda yapılmasını istemek),
- Hedef çalışanın işten çıkarılması için çalışmalar yapmak ve ilgili yöneticinin bu durumu görmezden gelmesi,
- Mobbing davranışlarına tahammül etmektense, hedef çalışanın işten ayrılması veya başka bir işte çalışması için teşvik etmek,
- Çalışma grubunun başarılı olması ve ödül alması için hedef çalışanın yapacağı katkılar engellemek,
- Hedef çalışanın projesi kısmen veya tamamen engellenir. Böyle bir durumda projenin yeniden hazırlanması istenir, projeye ortak getirilir veya proje mağdurun elinden alınır.

1.3. Mobbingi Oluşturan veya Tetikleyen Çatışma ve Saldırganlık

Çalışanlar arasında yönetim, unvan, ücret gibi maddi manevi işletme kaynaklarını elde etmek için yapılan çekişme sürecine çatışma denir[18]. Çatışma; yönetmek, daha yüksek bir konuma ulaşmak, daha yüksek bir ücret almak için yapılabileceği gibi iletişimde bulunulan kişiye acı çektirmek, egoistlik veya gücünü göstermek nedeniyle meydana gelmesi mümkündür.

Saldırganlık: husumet, kızgınlık, rekabet, üstünlük, yanlış anlam, kıskançlık gibi durumlardan meydana gelen ve kişinin olumsuzluğa neden olan kişiye yönelik

[18] Pınar Tınaz, **a.g.e.,** s.23.

engelleyici, zarar verici veya koruyucu tepkisini gösteren davranış olarak tanımlanmaktadır[19]. Çatışmanın sonucu olarak oluşmaktadır.

Çatışma ve mobbing davranışları birbirinin neden sonucudur[20]. Çatışmaları engellemek mobbing oluşumunu da engelleyecektir. Mobbingcinin aktif, mağdur çalışanın pasif olduğu durumlar için karşılıklı çatışmadan söz edemeyiz. Böyle bir durumda tek taraflı duygusal şiddet yaşanmaktadır.

1.4. Mobbing (Psikolojik Şiddet) Sürecinin Evreleri

Araştırma sonuçlarına göre mobbing tek bir olumsuz durumdan meydana gelmediği, olumsuz durumların belirli süreçlerden sonra mobbing olarak değerlendirildiği sonucu ortaya çıkmıştır. Mobbing davranışlarının başlangıcında gizli, dolaylı, kurnazca ve/veya kendini iyi biri olarak gösteren tavırlar sergilenmesinden dolayı mağdur çalışan olumsuz durumu fark edemeyebilir. Zamanla doğrudan saldırgan davranışlar sonucunda mağdur çalışan için olumsuz durum netleşir. Bu noktadan sonra mağdurun yaşamakta olduğu olumsuz davranışların meydana getirdiği değişim fark edilebilir hale gelmektedir[21].

1.4.1. Çatışmanın Meydana Gelmesi

Bu evre sürecin başlangıcıdır. Çoğu zaman bir çatışma ile başlar ve yine çoğu zaman çatışmanın gelişme nedenleri bilinmez. Çatışma başlayalı çok kısa bir zaman olduğu için henüz mobbing değildir. İş arkadaşları tarafından gelecek aşamada yaftalayıcı eylemler yaşanacak veya yönetici tarafından mobbing davranışlarının devamının gelmesi engellenecektir[22].

1.4.2. Psikolojik Şiddet Davranışlarının Uygulanması

[19] Derya Deniz, **a.g.e.,** s.22.
[20] Çiğdem Kırel, "**Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi**", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1.Baskı, Eskişehir, 2008, s.92.
[21] Rozi Mizrahi, "**Çalışma Hayatında Mobbing İle Mücadele Yöntemleri**", Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt:5, No:2, Muğla, 2013, s.446.
[22] Heinz Leymann, **a.g.e.,** s.171.

Bu aşamaya gelinmesinin nedeni: çatışmadan sonra hedef alınan kişiye zarar verme isteğidir. Mobbing sürecinde yapılan yıldırıcı davranışların tamamı kişiyi işyerinden uzaklaştırmak niyetiyle yapılmış olmayabilir. Bu aşamada uygulanan davranışlar gün geçtikçe değişerek kişiyi işyeri içinde dışlamayı ve acı çekmesini sağlanmaktır[23]. Mobbing davranışlarını uygulayan kişiyi engelleyici bir durum yoksa büyük olasılıkla bir sonraki evre yaşanacaktır.

1.4.3. Yönetimin Durumu Ele Alması

Bu evrede yönetim çalışanlara gücünü göstererek ve konuyla ilgili çalışanların düşüncelerini alarak sorumlulara gözdağı verebilir, denetimi arttırabilir, korkutabilir, çalışanlar arasındaki gruplaşmayı engelleyebilir, sert çıkışlar yapabilir veya sorun yokmuş gibi durumu görmezden gelebilir[24].

Yönetim olayları doğru değerlendirmeyip sorunun sorumlusunun mobbing mağduruymuş gibi gösterebilir. Böylelikle grubu karşısına almayıp gerekirse mağdurun işine son vererek sorundan kurtulabilir. Fakat mobbing davranışlarının odağı olan çalışan işletme başarısında önemli rol oynayan biriyse bu durumda mobbing uygulayıcılarını engelleyici yaptırımlar uygulanacaktır.

1.4.4. Saygınlık Azaltıcı İsimler Verilmesi (Damgalama)

Mobbing davranışlarına maruz kalan çalışanın yaşadığı sorunlarını gidermek için psikologa danıştığının mobbing uygulayıcıları tarafından duyulması üzerine bu durumun akıl hastalığı gibi değerlendirilmesidir[25]. Ayrıca mobbing mağduruna yönelik çirkin ve yanlış yakıştırmalar kullanılmaktadır. Mağdur bu noktada doğru düşünemiyorsa söylenilenlerin doğru olduğunu düşünebilmektedir.

1.4.5. İşten Uzaklaştırılma

---

[23] Semra Tetik, "**Mobbing Kavramı: Birey ve Toplum Açısından Önemi**", Celal Bayar Üniversitesi Salihli Meslek Yüksek Okulu, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi, Cilt:12, Sayı:18, Manisa, 2010, s.83.

[24] Yavuz Temizel, "**Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri**", Adalet Dergisi, Sayı: 45, Tarsus, 2013, s.198.

[25] Semra Tetik, **a.g.e.,** s.84.

Gelinen bu son evrede mobbing mağduru yaşamış olduğu olumsuz süreçten dolayı oldukça yıpranmıştır. Ayrıca maddi manevi zarara uğramaktadır. Bundan sonra mağdurun çalışabilmesi çok zordur. Bu nedenle çalışan herhangi bir şekilde işten uzaklaştırılır. Bu durumda mağdurun tedaviye ihtiyacı vardır. Mobbingden her mağdur farklı düzeyde etkilendiği için düzelme süresi net değildir[26].

1.5. Hiyerarşik Kademeler Arasında Mobbing

Mobbingin personeli yıldırma boyutları sınıflanmıştır. Mobbinge maruz kalmanın süresi, sıklığı ve mağdurların hayat deneyimlerinden faydalanılarak hazırlanmıştır[27].

- **Birinci Kademe Psikolojik Şiddet**: işyerinde karşılaşılan olumsuz davranışların aşağılanma hissine, mutsuzluğa ve/veya şaşkınlığa neden olmaktadır. Çalışanlar öfkelenebileceği gibi olumsuz tepkilerde verebilmektedir. Mağdur çalışan yeni iş arayışına girebilir veya olumsuz durumu görmezden gelebilir. Yaşanan olumsuzluklar sosyal ilişkileri etkilemektedir. Olumsuz durumdan kurtulmak için başvurulan stres dağıtıcı aktiviteler her zaman etkili olmamaktadır[28].

- **İkinci Kademe Psikolojik Şiddet:** mobbing davranışlarına uzun süre katlanan çalışanda stresin meydana getirdiği sağlık sorunları görülmektedir. Çalışanda dikkat çelici değişmeler gözlemlenebilir hale gelmiştir. Böyle bir durumda çalışanın verimliliği veya işe bağlılığı azalabilir veya malulen emekli olabilmektedir.[29].

- **Üçüncü Kademe Psikolojik Şiddet:** bu aşamada sağlık sorunu ilerleyen personelin çalışma gücü yoktur. Ciddi sağlık sorunları yaşamaktadır. Çok fazla stres yaşadığı için işten uzak durmak istemektedir. Bu aşamada çalışanın tedavi edilmesi gerekmektedir. Fakat iyileşmesi oldukça zordur.[30].

1.6. Çalışanların Sahip Olduğu Unvan Sınıfına Göre Mobbing

[26] Semra Tetik, **a.g.e.,** s.84.
[27] Davenport, vd; **a.g.e.,** s.21.
[28] Davenport, vd; **a.g.e.,** s.67-68.
[29] Davenport, vd; **a.g.e.,** s.68-69.
[30] Davenport, vd; **a.g.e.,** s.69-70.

Mobbing hiyerarşik işletme yapısına sahip çalışma yerlerinde, çalışanların kademelerine göre 3 farklı şekilde mobbing uygulayıcıları sıralanmıştır. Bu sıralama: üst konumda çalışanların ast konumda çalışanlara uyguladığı yıldırma davranışları, aynı konumda çalışanların yine aynı konumda çalışanlara uyguladığı yıldırma davranışları ve alt konumda çalışanların üst konumdaki birine uyguladığı yıldırma davranışları olarak sınıflanmaktadır[31].

- **Üst kademede çalışanın alt kademede çalışana yaptığı psikolojik şiddet:** genel olarak dikey mobbing olarak adlandırılmaktadır. Üst konumdaki bir yöneticinin alt çalışana uyguladığı mobbing davranışıdır. Genel olarak en sık rastlanılan mobbing uygulayan ve uygulanan taraflarıdır. Konumlar arasındaki mobbing davranışlarının sebepleri: üstün gözükmek, mevcut konumunu korumak, verimliliği yükseltmek, kıskançlık, deşarj olmak gibi tetikleyici etmenlerdir. Çoğunlukla sert bir yapıya sahip yöneticinin yıldırma davranışlarını uygulayacağı varsayılsa da çalışma arkadaşlarına dostane davranan yöneticilerin mobbing uyguladığı görülmektedir. Yapılan analizlere göre bu davranışların temelinde geçmişte yaşanan olumsuz deneyimlerin meydana getirdiği olumsuz ruh hali vardır[32].

- **Alt kademede çalışanların üst kademede çalışana yaptığı psikolojik şiddet:** genel olarak aşağıdan yukarıya doğru yapılan mobbing olarak bilinmektedir. Alt kademede çalışanların genel olarak toplu halde istenmeyen bir yöneticiye yönelik yapılan mobbing davranışlarıdır. İşletme içersinde çalışanlara yön verebilen bir personel rahatlıkla yöneticisine mobbing uygulayabilir ve hatta görevinden bile aldırabilir. Bu durumu sağlayabilmek için astlar yöneticinin verdiği görevleri yerine getirmez veya daha üst yöneticiye şikâyette bulunur. Fakat işini kaybetmekten korkan bir çalışanın bu tarz eylemlere katılması beklenen bir durum değildir[33].

- **Aynı kademedeki çalışanlar arasında yaşanan psikolojik şiddet:** genel olarak fonksiyonel mobbing olarak adlandırılmaktadır. Bir hiyerarşik işletme

[31] Pınar Tınaz, **a.g.e.,** s.124.
[32] Pınar Tınaz, **a.g.e.,** s. 124-126.
[33] Pınar Tınaz, **a.g.e.,** s.145-146.

yapısında aynı statüde çalışanların genel olarak rekabette öne geçmek nedeniyle yapılan mobbing davranışlarını ifade eder[34].

1.7. Mobbing Süresinin Saptanmasında Göz Önünde Bulundurulması Gereken Kriterler

Günümüzde çalışma psikologları tarafından en çok tartışılan konulardan biride mobbingin süresidir. Bazı yabancı ülkelerde çalışanlar psikolog yardımıyla mobbing davranışlarına 6 aylık süre boyunca dayanabilir. Fakat Türkiye'de çalışanların vücut bütünlüğüne saldırıda bulunulduğunda duruma uzun süre tahammül etme olasılığı oldukça düşüktür. Mobbing süresini belirlerken şartlara uygun olarak belirlenmesi doğru bir karar olacaktır.

İnsanların farklı karakterde olmasının sonucunda mobbing davranışları kişiden kişiye farklı etkiler yapabilir. Bunun sonucunda aynı mobbing davranışına maruz kalan farklı çalışanlardan biri daha fazla zarar görebilir. Bu durumun dışında bütün mobbing davranışları aynı etkiye sahip değildir. Bir çalışana yeteneğinin altında iş verilerek veya benzer düzeyde yapılan mobbing davranışları ile doğrudan fiziki saldırıda bulunarak yapılan mobbing davranışlarının aynı sürede mobbing olmasını beklemek doğru değildir. Özellikle yönetimin desteğiyle mobbing davranışları yoğunlaşabilir. Böylelikle çalışan daha kısa sürede daha fazla yıpranır. Buna göre mobbing davranışlarının yoğunluğu ve kötülük derecesi mobbingi belirleyen önemli etmenlerdir.

Çobanoğlu (2012) mobbingin süresini 6 ay ve hızlı mobbing süresini ise 3 ay olarak değerlendirdiğini belirtmiştir. Fakat askerlik alanında görev yapan kişiler arasındaki davranışların güvene dayalı değerlendirilmesi keyfi ve olumsuz davranışların önünü açacağından psikolojik yıldırma daha hızlı meydana gelecektir[35].

Aşağıda Leymann'ın mobbing tipolojisini; yıldırma etkisi fazla mobbing davranışları, yıldırma etkisi orta düzey mobbing davranışları ve yıldırma etkisi hafif

[34] Güldane Karslıoğlu Yeni, **Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz**, Ankara, Ziraat Gurup Matbaacılık A.Ş., 2013, s.42.
[35] Şaban Çobanoğlu, **Sakıncalı Asker "Yaşam Tarzınızı Beğenmiyoruz" (28 Şubat'ta Mobbing'e Uğrayan Askerler),** İstanbul, Timaş Yayınları, 2012, s.18.

mobbing davranışları olarak yıldırma derecelerine göre sınıflandırılmış hali verilmiştir[36]. Yıldırma etkisi fazla mobbing davranışları şunlardır:

- Doğrudan cinsel saldırıya maruz kalınmak,
- Müstehcen ve taciz edici dil kullanmak,
- Ağır (insan onurunu ayaklar altına alan) dedikodular yapmak,
- Kişinin bedenine fiziksel şiddet uygulanmak,
- Çalışana doğrudan ağır iftiralar yöneltmektir.

Yıldırma etkisi orta düzey mobbing davranışları şunlardır:

- Fiziksel şiddet uygulanacağını belirten tehditler yöneltmek,
- Akıl hastasıymış gibi davranmak,
- Ulu orta çalışana bağırmak ve yüksek sesle azarlamak,
- Yapamayacağı düzeyde fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlamak,
- Çalışanı itibarsızlaştıracak sözler yaymak,
- Çalışanın özrüyle alay etmek ve alay edilmesi için teşvikte bulunmak,
- Mali yük getirecek zararlar vermek,
- Davranışlarının taklidini yapmak,
- Dini inançlarını siyasi görüşlerini eğlence konusu yapmak,
- Hedef çalışanın işten ayrılmasına yönelik imada bulunmak veya işaret etmek,
- Çalışanın ırkıyla ve rengiyle alay etmek, tiksindiriciymiş gibi davranmak,
- Çalışanın yaptığı işiyle sürekli alay etmek, olumsuz imalarda bulunmak,
- Çalışanın zekâsı düşükmüş gibi muamele yapmak veya doğrudan söylemek,
- Olumlu davranışları yalakalık olarak nitelendirmek,
- Sahtekârmış gibi muamele etmek,
- Küçük düşürücü ve incitici isimler vermek,
- Çalışanın yasal hakkı olduğu bir konuda (örneğin: yıllık iznini alması, rapor alması, ulaşım giderleri vb.) talepte bulunmaması konusunda baskı yapmak veya kişiye özel olarak vermemektir.

[36] Davenport, vd;.**a.g.e.,** s.18-19.

Yıldırma etkisi hafif mobbing davranışları şunlardır:

- Çalışanın bilgi ve becerilerini değersiz olarak göstermek,
- Çalışanın görevi olmayan kişisel işler vermek,
- Çalışana niteliklerinin altında işler vermek,
- Çalışanın hatalarını küçük düşürmek için anlatmak,
- Çalışanın her kararını sorgulamak,
- Güven gerektiren görevler vermemek,
- Keyfi olarak gereksiz işler vermek,
- Sözünün devamını getirmesine izin vermemek,
- Özel yaşamıyla fazla ilgilenip olumsuz yorumlar yapmak,
- İletişim kurduğu insanlardan dolay olumsuz yargılamak,
- Çalışanın işini yapabilmesi için gerekli bilgileri saklamak,
- İletişim yasağı uygulamak,
- Keyfi olarak getirdiği kurallara bir veya birkaç kişinin uymasını istemek,
- Diğer çalışanlardan uzak durmasını istemek,
- Bir veya birkaç kişiye fazla denetleyici davranmak,
- Yokmuş gibi davranmaktır.

1.8. Mobbing İle İlgili İstatistiksel Veriler

Çin ve İngiltere'de yapılan araştırma sonuçlarına göre fiziksel şiddet %5,3-21 arasında olmasına rağmen sözlü olarak yapılan yıldırma davranışları %43-73 arasında olduğu belirtilmektedir. Amerika'da yapılan araştırmaya katılan 1580 sağlık çalışanından %38'i çalışma şartları değişmeden önce en az bir kez mobbing davranışına uğradığı ve çalışanın tacizlere maruz kalması sonucunda önemli ölçüde stres yaşandığı ve işe bağlılığın azalmasına neden olduğu ortaya çıkmıştır. Norveç'in Güneyinde yapılan araştırmaya 745 asistan hemşire katılmış ve hemşirelerin %20'si mobbing davranışları izleyicisi, %8,4'ü mobbing davranışlarına uğramış ve %4,8'i mobbing davranışlarına uğramakta olduğu ortaya çıkmıştır[37].

[37] Çağla Yiğitbaş, Süleyman Erhan Deveci, "**Sağlık Çalışanlarına Yönelik Mobbing**", Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Cilt:23, Sayı:42, Ankara, 2011, s.25.

Amerika'da sağlık sektöründe çalışan personelin diğer sektörlere göre mobbinge maruz kalma riski 16 kat daha fazladır. 2001 yılında Avustralya'da %67,2 oranında sağlık personeline duygusal ve/veya fiziksel yıldırma uygulanmıştır. 2001 yılında Bulgaristan'da %75,8 oranında, Güney Afrika'da %61 oranında, Tayland'da %54 oranında ve Brezilya'da %46,7 oranında çalışana çalışma esnasında fiziksel ve/veya duygusal saldırı uygulandığı ortaya çıkmıştır. Türkiye'de toplam 1771 bayan sağlık personeline uygulanan anket sonuçlarına göre %40,6'sı işyerinde psikolojik yıldırma uygulandığını, %51'i duygusal yıldırma davranışlarından yakındığını, %6,8'i fiziksel şiddete maruz kaldığını ve %3,7'si cinsel tacize uğradığını belirtmişlerdir[38]. İspanya'da 285 hemşire üzerine yapılan araştırmada %14,9'u mobbing davranışlarına maruz kaldığı belirtilmiştir. İtalya'da yapılan araştırmada 265 bayan sağlık personelinin %54 oranında çalıştığı yerde cinsel saldırıya uğradığı ortaya çıkmıştır. Bosna Hersek'te yapılan araştırmada 511 doktorun %76'sı mobbing davranışlarına maruz kaldığı sonucu belirtilmiştir. Irak'ta yapılan araştırmaya göre 116 hemşirenin %91'i çalışma yerinde 3 ve üzeri mobbing davranışına uğradığı sonucu belirtilmiştir[39].

Tayvan'da 521 hemşireye yapılan araştırmaya göre bayanların 155 (%29,8)"i mobbinge, 67 (%12.9)"si cinsel saldırıya, 268 (%51.4)'i sözlü saldırıya ve 102 (%19.6)"si fiziksel şiddete maruz kaldığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca lisans mezunu ve 30 yaşından küçük olan hemşirelerin mobbing davranışlarına daha fazla maruz kaldığı, gece çalışanların cinsel saldırıya maruz kalma olasılı arttığı ve yıldırmanın sonucunda en sık posttravmatik stres bozukluğu meydana geldiği ortaya çıkmıştır.[40].

Türkiye'de 880 akademisyene yapılan araştırma sonucunda bu kişilerin %90'ı mobbing davranışlarına uğradığı, %17'si olumsuz davranışların kasıtlı olduğunu ve mobbing davranışlarına uğrayanlar bu durumdan olumsuz yönde etkilendiğini belirtmiştir. Türkiye'de 77 banka çalışanına yönelik yapılan araştırmaya katılanların

---

[38] Seda Karsuvaran, "**Sağlık Sektöründe Mobbing: Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Uygulama**", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:11, Sayı:26, Hatay, 2014, s.277-279.

[39] Serpil Özdemir, Betül Tosun, Hatice Bebiş, Ayla Yava, "**Hemşire Kaleminden Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Saldırı**", TAF Preventive Medicine Bulletin, Cilt:12, Sayı:2, 2013, s.185.

[40] Sibel Asi Karakaş, Ayşe Okanlı, "**Hemşirelik ve Mobbing**", Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, Gümüşhane, 2013, s.565-566.

çoğunluğunun mobbing davranışlarına uğradığı ortaya çıkmıştır[41]. Danimarka'da yapılan araştırmaya katılan 3429 kişinin %8.3'ü mobbinge maruz kaldığı belirtilmiştir. İsveç'te eğitim, iletişim, sağlık, endüstri ve sigorta alanlarında çalışan 437 kişi üzerine yapılan araştırmaya göre katılımcıların %5'i son 6 ay içinde mobbing davranışlarına uğradığı belirtilmiştir. Türkiye'de finans, eğitim, sağlık, sanayi alanında çalışan 134 bayan personelin %38,1'i kasıtlı ve düzenli olarak mobbing davranışlarının kendilerine ve diğer çalışanlara yöneltildiğini belirtmiştir[42].

İnsan Kaynakları Yönetimine yönelik yapılan araştırmaların anket sonuçlarına göre Türkiye'de mobbinge maruz kalan personellerin %27'si çaresizlikten istifa etmekte, %25'i yaşanılan olumsuzlukları görmezden gelerek işe devam etmektedir. İşten çıkarılanların oranı %18'iken %17'si ise yaşanılan olumsuzlukları insan kaynakları yetkilisine veya üst yönetime bildirirken örgüte olan güvenlerini belirtmiştirlerdir. Geriye kalan %13'lük oran ise; üst yönetim ile görüşüp değişiklik olmayınca istifa etmek zorunda kalmıştır[43].

1.9. Psikolojik Şiddet Mağdurlarının Genel Özellikleri

Mobbing genellikle güvenlik açığının olduğu yerlerde zayıf görünümlü veya mobbingcilere göre daha güçsüz olan personele uygulanır. Mağdurun mobbingcilere engelleyecek gücünün olmaması davranışları tetikleyici unsurdur.

Mobbing mağdurları genellikle genç bayanlar, naif yapıya sahip personeller, kendisini savunmaktan aciz personeller, belirgin kusurları olan personeller ve yandaşı olmayan personeller mobbing davranışlarına maruz kalma olasılığı daha fazladır. Ayrıca mobbing mağdurları genel olarak mobbing uygulayıcılarına zarar veremeyecek kadar güçsüz veya olumsuz davranışı tolere edebilecek kişilerdir.

1.10. Psikolojik Şiddet Uygulayanların Karakteristik Özellikleri

Mobbing uygulayıcılarının genel olarak duygusal zekâsı zayıftır. Ayrıca acımasızlık, bencillik, kusursuzluk hissi, haksız olabileceğini düşünememe, gerçek olmayan bir durumu gerçekmiş gibi gösterme ve ahlaki değerlerin zayıf olması gibi

[41] Sibel Asi Karakaş, vd., **a.g.e.,** s.565-566.
[42] Serpil Özdemir, vd., **a.g.e.,** s.185.
[43] Bülent Tokat, vd., **a.g.e.,** s.58.

özellikler görülmektedir[44]. Asıl psikolojik tacizcilerde farklı kişilik yapılarına ait özellikler görülmektedir. Çünkü bu tarz insanlarda belirli bir kişilik kalıbı görülmemektedir. Mobbing uygulayıcılarında gözlemlenen 14 farklı kişilik özellikleri aşağıda verilmiştir[45].

- Özsever mobbingciler: kendisine ait sorunların sebebinin diğer çalışanlardan kaynaklandığını gösteren kişilerdir. Aşırı derecede kendisine hayrandır ve başkalarının da kendisine hayran olmalarını bekler. Hedefinde olan çalışana küçümseyici ve suçlayıcı davranışları sıklıkla uygulamaktadır.

- Gürültücü mobbingciler: İsteklerini bağırarak sağlamaya çalışır. Sudan sebeplerle hedefindeki çalışanı azarlar, hakaret eder ve bağırır. En ufak bir şey hoşuna gitmezse çok sert tepkiler gösterir. Kendisine karşılık verilmesi durumunda işine son verilebileceği ikazında bulunur.

- Riyakâr mobbingciler: bu tarz kişiler çok sinsidir. Çalışma arkadaşlarının yüzüne güler arkalarından olumsuz davranışlarda bulunur. Bu tarz davranırken kendisini yardım sever, iyilik düşkünü biriymiş gibi gösterir. Dışa vurmadığı olumsuz düşüncelerini gizlice uygular. Her başarıdan kendisine pay çıkarır. Onun olmayan başarıya tahammülü yoktur.

- Kuruntulu mobbingciler: başkalarının üstünlüklerini önemsemez. Takdir edilmeye ihtiyacı vardır. Bu nedenle kendisini olduğundan daha üstün göstermeye çabalar. Eksikliklerini hedef çalışanları kötüleyerek gidermeye ve kendisini daha başarılı göstermeye çalışır. Bu nedenle mağdur çalışanın gücünün üstünde işler yükler ve başarısız olduğunda onu karalar. Keyfi kurarlarını uygulatmaya çalışır. Onlardan habersiz hareket edilmesine müsaade etmeyerek yükselme olanaklarını kısıtlar.

- Sorunlarını yansıtan mobbingciler: yaşadıkları olumsuzlukları işyerindeki çalışanlara yansıtır. İstediklerinin çalışma arkadaşında olması mobbing davranışlarını yöneltmesi için yeterlidir.

---

[44] Fatih Karcıoğlu, Sevil Akbaş, "**İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi**", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:24, Sayı:3, Erzurum, 2010, s.142.
[45] Pınar Tınaz, **a.g.e.,** s. 69-88.

- Mükemmeliyetçi mobbingciler: içinde bulunduğu şartların en iyisinin olmasını ister. Detaycı ve çalışmaya teşvik edicidir.

- Endişeli mobbinciler: işyerinde başarısız olacağı, yerine birinin geçeceği veya mevcut durumun üstünde bir konuma gelemeyeceği korkusunu yaşar. Bu sebeplerden dolayı rakiplerinin başarısını sabote eder.

- Haset mobbinciler: kendisinden daha başarılı personelin varlığına tahammülü yoktur. İşyerindeki başarılı çalışandan kurtulmak için mobbing uygular.

- Mücadeleci mobbingciler: hedeflerinin olması için her yolu deneyebilen kişilerdir. Kişisel çıkarlarını her şeyin üstünde tutar. Yaşadıkları olumsuz deneyimlerin etkilerini adaletsizce hedef aldığı kişiye olumsuz davranarak giderir. Yaşattığı olumsuzlukların onun için bir önemi yoktur.

- Umulmayan mobbingciler: çalışma ortamında yaşanan çatışmada haklı olan ve kendisine haksızlık edildiği gerekçesiyle çatışma yaşadığı çalışana mobbing davranışları uygulayan kişilerdir.

- Fırsatçı mobbingciler: olup biteni seyreden kişilerdir. Ses çıkarmayarak veya durumu görmezden gelerek mobbing davranışlarının devam etmesinde rol oynar. Görünüşte tarafsızdır.

- Kargaşacı mobbingciler: her fırsatta kötülük peşindedir. İftiralarıyla çalışanlara zarar vermeye ve birbirine düşürmeye çalışır. Çalışanlar arasında düzenin bozulmasına sebep olur**.**

- Menfaatçi mobbingciler: işyerindeki durumunun daha iyi olması ve yöneticileriyle iyi geçinmek için olumsuz davranışlardan kaçınmaz. Başarılı olmak için alt çalışanlarına kötü davranan ve yöneticileri mobbing davranışları uygularsa onların yanında olan kişilerdir.

- Acımasız mobbingciler: kendilerini daha önemli görerek kötülük yapmayı hak sayan kişilerdir.

1.11. Psikolojik Şiddet Davranışları Dışında Kalan Çalışanlar

Mobbing sürecinde tarafsız olan kişilerdir. Bu kişiler mobbing davranışları uygulanırken veya anlatılanlarla durum hakkında bilgi edinir. Mobbing davranışlarını engelleyebilecek güçte olan yöneticiler ve işverenlerin durumu görmezden gelmesi veya hoş görüyle karşılaması yapılan haksızlığın kabul edildiği anlamına gelmektedir[46].

Mobbing izleyicileri doğrudan mobbing uygulayana müdahale etmese bile durum hakkında yöneticileri bilgilendirebilir. Mağdur çalışana mobbing davranışlarının engellenebilmesi için önerilerde bulunabilir. Mobbing mağdurunu ve mobbing uygulayıcılarının aralarını daha fazla açabilecek kışkırtmalarda bulunabilir. Olası durumlardan dolayı mobbing sürecine olumlu veya olumsuz katkıları olabilmektedir.

Mobbing süreci içersinde mobbing izleyicilerinin göstermiş olduğu belirgin davranışları vardır. Davranışlarına göre mobbing izleyicileri aşağıda verilmiştir[47].

- Politik izleyiciler: mobbing davranışları uygulanırken veya taraflar arasında çatışma yaşanırken sorunların çözümünden yana olan kişilerdir. Taraflar arasında olmadığından ve sorunun çözülmesinden yana olduğundan, sorunun çözülmesinden yana olanlar tarafından takdir edilirken sorunun çözülmesini istemeyenler veya lider rolünden rahatsız olanlar tarafından hoş karşılanmaz. İzlenilen tutumun beğenilmemesi sonucu mobbing davranışlarına maruz kalabilir.

- Menfaatçi izleyiciler: mobbingcinin yakın arkadaşıdır. Mobbingci zarar görecek olsa onun zarar görmemesi için çaba sarf eder. Üst yöneticisi mobbing davranışı uygularsa ona destek vermek için hazır olarak bekleyen kişilerdir.

- Meraklı izleyiciler: çevresinde olup bitenler hakkında bilgi edinme isteği fazla olan kişilerdir. İyi bir gözlemcidir. Durum hakkında aşırı bilgi istemeleri mobbingci kadar mağdura zarar verebilir.

[46] Bülent Tokat, Mihriban Cindiloğlu ve Hakan Kara, **Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing**, 1.Baskı, Kütahya, Ekin Basın Yayım Dağıtım, 2011, s.55.
[47] Pınar Tınaz, **a.g.e.,** s.117-119.

- Mülayim izleyiciler: olayların dışında kalmayı tercih eden mobbing izleyicisidir. Mevcut durumdan zarar görmemek için mümkün olduğunca olaylara karışmamaya çalışır. Durum hakkında görüş bildirmez. Böylelikle mobbing sürecinin engellenmesine katkı sağlayamaz. Bu sessiz tutum ileride mobbing davranışlarına maruz kalmalarına sebep olabilir.

- Riyakâr ve sinsi izleyiciler: oldukça kurnaz bir yapıya sahiptir. Olayların dışında görünse bile gizlice mobbingciyle görüş paylaşır. Böylelikle belli bir zaman sonunda mobbingcilerden biri olur.

1.12. Çalışma Hayatında Duygusal Zekâ

Eğitim sürecinde veya çalışma hayatında insanların seçimi için yapılan eleme testlerinden başarı sağlayanların çoğunluğunun pratikte başarı sağlayamaması sonucunda duygusal zekâ terimi ortaya çıkmıştır. Salovey ve Mayer (1990)'a göre kişinin iletişim kurduğu kişinin davranışlarındaki niyetinin ne olduğu veya duygu ve hislerinin ne anlama geldiğini fark edebilme kabiliyetine duygusal zekâ denmektedir[48]. Duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar kendilerine yönelik yapılan olumsuz davranışları fark edebilmektedir. Bu durum olumsuz davranışların yıpratıcılığını arttırmaktadır.

Duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar iletişim ve yönetme kabiliyeti yüksektir. Bundan dolayı mobbingcilerin yapabilecekleri kötülükleri fark edip engelleyebilir. İletişim kabiliyeti sayesinde çevresiyle bilgi alış verişi yapar ve soruna çözüm bulabilir[49]. Duygusal zekâsı yüksek olan kişi, iletişim kurduğu kişinin isteklerini anlayarak daha yüksek bir hizmet kalitesi sunulmasını sağlayabilmektedir. Çok kitap okuyan, kolay iletişim kuran kişilerin duygusal zekâsı yüksektir.

1.13. Mobbing Sürecinde Israrlı Takip (Stalking)

Belirli bir kişiye yönelik planlı, kötü niyetli ve kasıtlı olarak defalarca taciz ve tedirgin ederek korku uyandıran ve/veya bünyeye bedensel zararlar veren bir sürece

[48] Said Gürbüz, Murad Yüksek, "**Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi**", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, İstanbul, 2008, s.176.
[49] Hüseyin Gün, **a.g.e.,** s.118.

gölge tacizi veya ısrarlı takip denir[50]. Günümüzde fiziksel ortamların dışında internet vasıtasıyla sosyal ağlar üzerinden kişilerin birbirine gölge tacizi uygulaması mümkündür. Merak etmek, tanımak gibi olumlu niyetlerin dışında bir işyerinde çalışanın kişisel bilgilerine ulaşarak zayıf yönlerini belirlemek ve takip ederek uygun zamanda çalışana yönelik şantaj, taciz, tecavüz, şiddet veya öldürmek gibi kötü niyetlerin yapılması mümkündür. Ayrıca yakın takipler sonucunda çalışanın zayıf yönleri elde ediliyorsa mobbing amacıyla kullanılabilir bu durumda mobbing süreci daha hızlı ve etkili ilerleyebilmektedir.

Gölge tacizi ağır ve hafif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kişinin malına zarar vermek, tehdit etmek, evine zorla girmek, vücut bütünlüğüne zarar vermek, öldürmek gibi fiillerden en az birini gerçekleştirmek ve öldürmek dışındaki fiilleri tekrarlamaya "ağır stalking" veya "ağır gölge tacizi" denmektedir. Kişiyi gözlemlemek, telefon veya internet vasıtasıyla rahatsızlık vermek, kişi hakkında bilgi toplamak, evinin çevresinde gezinmek, yakınlık kurmak amacıyla hediyeler göndermeye "hafif stalking" veya "hafif gölge tacizi" denmektedir[51].

Gölge tacizi olabilmesi için korku ve endişe sebebiyle mağdurun yaşamında değişikliklere neden olması gerekmektedir. Bu doğrultuda İngiliz savcıları için hazırlanan uygulama yönergesinde aşağıdaki maddeler yer almaktadır[52].

- Mağdur işe giderken tacizciyle karşılaşmamak amacıyla kullandığı yolu değiştirmesi veya mesai saatlerini değiştirmesi,
- Mağdur tacizciye rastlamamak için çocuklarını okuldan kendisi yerine yakınlarının alması,
- Mağdur tacizciden dolayı güvenlik önlemlerini arttırması,
- Mağdurun taşınmak veya evini değiştirmek zorunda kalması,
- Mağdurun sağlığında fiziksel ve zihinsel bozulmalar meydana gelmesi,

[50] Şaban Çobanoğlu, **Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, 1.Baskı, İstanbul, Timaş Yayınları, 2005, s.171-172.

[51] Ahmet Türkmen, "**Yeni Bir Hukuki Olgu Olarak Israrlı Takip ve Taciz (Stalking) ve Bunun Türk Medeni Hukuk Bakımından Değerlendirilmesi**", Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt:11, Özel Sayı, İzmir. 2009, s.194.

[52] Recep Doğan, "**Kadına Yönelik Şiddetin Bir Türü Olarak, Israrlı Takip (Stalking) Kavramı ve Suçu**", Ankara Barosu Dergisi, Cilt:74, Sayı:2, Ankara, 2014, s.140.

- İş hayatındaki veriminde düşüş meydana gelmesi,
- Mağdurun sosyal yaşamında değişiklikler yapmak zorunda kalmasıdır

1.14. Çalışma Hayatında Ahlak ve Etik

Ahlak: insanların yapısında var olan, istenilen, kabullenilen ve insanların mutlu olmasını sağlayan davranışlardır. Bir toplumdaki yaşam koşulları davranışın olumlu veya olumsuz olduğu yönünde önemli bir etmendir.

İş ahlakı: belirli bir iş çevresindeki doğru olan ve yanlış olan, hakkaniyetli olan ve hakkaniyetli olmayan tutumlardan meydana gelen kurallardan oluşmaktadır[53].

Çalışanların ve iş çevresinin uygun gördüğü ahlaki ve vicdani davranışlar etik olarak tanımlanmaktadır[54]. Çalışma hayatında uygulanan etik davranışları sadece çalışma çevresine değil toplumun geneline olumlu olarak yansımaktadır.

Meslek etiği: belirlenmiş bir iş alanında çalışanların uyması gereken doğru davranışlardır. Ayrıca doğru olarak belirlenen davranışlara uymayan çalışanın meslek zümresinden dışlanmasına neden olan, çalışanların rekabetten zarar görmesini engelleyen, sahip olunan mesleki menfaatleri koruyan kurallar bütünüdür[55].

Yönetsel etik: işletme yönetiminin aldığı karlarda adaletli, çelişkisiz, yansız ve dürüst olması, topluma karşı saygılı olması, toplum menfaatine yönelik kararlar alması ve aldığı kararlar adillik, dürüstlük, sevgi, saygı gibi evrensel değerlere göre hareket etmesine yönelik kurallar bütünüdür[56]. Etik kurallarının uygulanmasının faydaları aşağıda verilmiştir.

- Etik kurallarına uygun davranan işletmelerin saygınlığı artar.
- Çalışanlarının işletmeye olan bağlılığı artar.
- Çalışanların verimi artar.

---

[53] Hulusi Demir, Neşe Songür, "**Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı**", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, Balıkesir, 1999, s.159.
[54] Şaban Çobanoğlu, **a.g.e.,** s.184.
[55] İnayet Aydın, "**Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik**", 5. Baskı, Ankara, Ayrıntı Basımevi, 2012, s.4.
[56] İnayet Aydın, **a.g.e.,** s.4.

- İşyerinde çatışma azalır.
- İşyerinde mobbing davranışları azalır.
- Mesleki menfaatlerin korunması sağlanır.
- Toplumda huzur artar.
- İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetleriyle toplumun refahı artar.
- Çalışma koşullarının olumsuzluklarından çalışanlar daha az etkilenir.
- İşletmelerin çevreye olan zararları azalır.
- Sürdürülebilirlik artar.
- Etik kurallarına uyulmadığı gerekçesiyle ceza alınmaz.

1.15. Örgüt İklimleri

Örgüt iklimi çalışanların bir birine olan davranışlarını biçimlendirmektedir. İşyerinde çalışanlar üzerine olumlu veya olumsuz yansımaları vardır. Örgüt ikliminin olumsuz yansımalar sadece çalışanlar üzerinde etkili olmakla kalmayıp müşteriler, iş ortakları gibi iş ilişkisi kurulan çevreye de yansımaktadır. Ayrıca örgüt iklimi mobbing oluşumunda etkili faktörlerden biridir. Aşağıda altı tane örgüt iklimi verilmiştir[57].

- **Açık işyeri iklimi:** Çalışmaktan memnun olunan işyeri iklimidir. Çalışma ilişkileri dostane olduğu için pozitif iklimdir.
- **Özerk işyeri iklimi:** çalışanların inisiyatif alabildiği**,** iş çevresine müdahale edebildiği katılımcı yönetim vardır. Ayrıca yöneticiler çalışanlarının yaptığı işe müdahale etmedikleri iklim türüdür.
- **Kontrolcü işyeri iklimi:** çalışanlar işlerini yapması en önemli amaçtır**.** Çalışanların işlerinde yapmış oldukları yenilikler kontrol edilerek izin verilir. Çalışanlar en iyi şekilde motive edilir. Örgüt çalışanlarının tamamı işe yöneldiği için çalışanların çatışmaya ayıracak vakitleri yoktur.
- **Sıcak işyeri iklimi:** çalışanlar arasında sosyal aktiviteler yapılmaktadır. Yöneticiler çalışanlara mümkün olduğunca az müdahale eder. Verimlilik

[57] Hasan Tutar, Mehmet Altınöz, "**Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi Cilt: 65, Sayı:2, Ankara, 2010, 200-201.

sorunu yaşanmaz. Çalışanlar arasında laubali tavırlardan veya can sıkıntısından çatışma yaşanabilir.

- **Mesafesiz işyeri iklimi:** örgüt yönetimi zayıftır. Mesafesiz tavırlar çalışanları rahatsız etmesinden dolayı verimlilikte azalma görülür.
- **İlgisiz işyeri iklimi:** çalışanlar yaptığı işe de işyerine de ilgisizdir. Yönetim bu durumu düzeltmede yetersizdir. Yönetim çalışanları motive edecek faaliyetleri yeterince önemsemez.

Stern (19970)'e göre çalışan ve iş ortamı birlikte ele alınarak örgütsel iklim indeksi oluşturulmuştur. Çalışma şartlarını şekillendiren iklim indeksleri aşağıda kısaltılarak verilmiştir[58].

- **Entelektüel işyeri şartları:** işletme içersinde insan kaynaklarının sahip olduğu gücü gösterir. Ayrıca işletmenin çalışanlarına verdiği önemi de göstermektedir.
- **Başarı ölçütleri:** örgüt çalışanının başarı şartlarını göstermektedir.
- **Çalışan saygınlığı:** kurum içersindeki personelin başarılı olmasını destekleyici ve çalışanın kurumdan ayrılmasını engelleyici etkileri vardır.
- **Örgütün faaliyetleri:** takım çalışmasının bilgi alış verişini sağlayan şartlarının kurum içersinde olduğunu göstermektedir.
- **Düzen şartları:** çalışanlarının ve dolayısıyla kurumun sistemli görünümünü yansıtmaktadır.
- **Uyarı kontrolü:** işletme yönetiminin personel üzerindeki denetimini ve yaptırımlarını göstermektedir.

1.16. İş Performansı

Planlanan ve hedeflenen bir faaliyetten edinilen başarı düzeyine performans denir. Başarı düzeyi sayılabilir veya sayılamazdır. İş performansı: sağlanan iş

[58] Hasan Tutar, vd., **a.g.e.,** 2010, s.201.

olanaklarıyla işin yapılabilme kalitesi veya işi yapanın davranışlarının kalitesine denmektedir[59].

Araştırma sonuçlarına göre çalışanın gerginliği arttıkça performansı azalmaktadır. Sullivan ve Baghat'e göre stresin yoğunluğuna göre performans artmakta veya azalmaktadır. Ayrıca stresin performansı hiç etkilememesi de mümkündür[60].

Goldberg (1981) çalışanların kişiliklerini beş grupta inceleyerek bu gruplamaya göre örgüt içersinde çalıştırılması gerektiğini belirtmiştir. Yapılan bu sınıflama aşağıda verilmiştir[61].

- **İletişime açık:** kolay iletişim kuran ve iletişim kurmayı isteyen, dost canlısı, konuşkan, iyi fikirleri olan, enerjisi yüksek, keyifli ve dominanttır. İlişkilerinde içten davranmayan, bireysel çalışmayı tercih eden ve durgunluk özellikleri zayıftır.
- **Açık sözlülük:** yenilikçi, güvenilen, analiz eden, tartışmacı ve ilgilidir. Muhafazakâr, duyarsız ve donukluk özellikleri zayıftır.
- **Duygusal kararlılık:** kendine güvenen, rahat davranan ve eleştiriden rahatsız olmayandır. Öfkeli olma, bunalıma girme ve iletişimde zorlanma özellikleri zayıftır.
- **Uyumluluk:** merhametli, takım çalışmasına yatkın ve yardımseverdir. Şüpheci, baskıcı ve karşıt olma özellikleri zayıftır.
- **Sorumluluk sahibi:** dikkatli, ayrıntıcı, planlı ve başarı odaklıdır. Hazırlıksız, sorumsuz ve kolay yıpranan olma özellikleri zayıftır.

Tett ve Burnett (2003)'e göre çalışma şartları çalışanın kişiliğine olumlu veya olumsuz etkileri vardır. Aynı zamanda çalışanın performansına da yansımaktadır. Tett ve Burnett yapmış oldukları çalışmada ileri sürülenler aşağıda verilmiştir[62].

---

[59] Polat Tunçer, "**Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon**", Sayıştay Dergisi, Sayı:88, Ankara, 2013, s.89.

[60] Ömer Turunç, Mazlum Çelik, "**Çalışanların algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi**", Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:17, Sayı:2, Manisa, 2010, s. 190-191.

[61] Atilla Yelboğa, "**Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**", "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8, Sayı:2 , 2006, s.199.

- Çalışma yerindeki olayların etkileri bağlantılıdır. Bazı kişilik yapılar üzerinde yaptığı etkiler sonucunda kişiliği şekillendirir. Bu şekillenme sonucunda kişinin davranışlarında belirgin özellikler ortaya çıkar. Örneğin: banka içersinde gişelerde çalışan belirli kişilik özelliklerine sahip personelin müşterilerle ve/veya yöneticileriyle olan olumsuz iletişimleri sonucunda çabuk sinirlenen biri haline gelmesi ve aynı kişinin muhaberatta çalışması üzerine mülayim bir insan haline dönüşmesidir.
- Çalışma yerinde kişiliğe bağlı etkilerin üç temel nedeni vardır. Nedenlerinden ilki işleri ile ilgili istekleri, ikincisi toplumsal konum ile ilgili istekleri ve sonuncusu kariyer istekleridir.
- Çalışma performansı ile çalışma tutumları arasındaki en önemli fark: performans kaliteyi arttıran davranışları kapsamaktadır.
- İşyerinde çalışma beklentileri, personelin birbiriyle olan iletişimini şekillendirirken, yönetim bu iletişimi performansın bir parçası olarak görmelidir.
- İşyerindeki performans çalışanın kişiliğiyle şekillenir.
- Çalışanın kişiliğine göre çalışma motivasyonunda farklılıklar olmaktadır.

1.17. Mobbingin Sektörel Dağılımı ve Kurumsal Firmalar

Mobbing davranışları insanlar arasında iletişimin olduğu her sektörde yaşanabilir. Yapılan araştırmalara göre mobbing davranışları çalışmak için bayanların tercih ettiği sektörlerde ve bayanlara yönelik olarak daha çok uygulandığı belirtilmiştir[63].

1.17.1.1. Sağlık Sektöründe Yaşanan Mobbing

Hastaneler hastaların hastalıklarına çare aradığı, yakınlarını kaybetme endişesiyle gittiği, sıkıntı, üzüntü ve stresin yoğun olarak yaşandığı yerler olması sebebiyle hasta ve hasta yakınlarının sorunları hastane çalışanlarına yansımaktadır. Hastane çalışanlarının yetersiz sayıda olması veya yeterli performansı gösterememesi hastane

---

[62] Atilla Yelboğa, **a.g.e.,** s.201-202.

[63] Tekin Akgeyik, Meltem Güngör, Şelale Uşen, Umut Omay, "**İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni: Uluslar arası Deneyimler ve Perspektifler**", Sosyal Siyaset Konferansları, Cilt:2, Sayı:53, İstanbul, 2007, s.240.

içi çatışmalara neden olmaktadır. Çatışmalardan dolayı ortaya çıkan kin ve nefret duyguları mobbing davranışlarının yoğunluğunu arttırmaktadır.

Bayanların çalışmak için sağlık sektörünü fazla tercih etmesi, tercih edilmeyen ve düşük unvan derecesine sahip işlerde çalıştırılması mobbing davranışlarına maruz kalma olasılığını arttırmaktadır. Ayrıca hemşirelerin mobbinge ve mobbing davranışlarına maruz kalma olasılığı diğer sağlık personellerine göre daha yüksektir. Kendilerini essiz, mükemmel hisseden, saygı takıntısı olan doktor ve/veya yöneticilerin çalışma arkadaşlarına yönelik uyguladıkları olumsuz tutum mobbing oluşturucu etmenlerdendir[64]. Bu olumsuz tutumların sonucunda sağlık sektöründe çalışan personelin verimi düşmekte dolayısıyla müdahale edilen hastanın sağlığı tehlikeye girmektedir.

Mobbing yaşanmasının sebepleri şunlardır[65]:

- Hastanenin kapasitesinin üzerinde hastaya hizmet verilmesi,
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılması,
- Çalışanların yorgun ve uykusuz olması,
- Hastane kaynaklarının yetersizliği,
- Hasta ve hasta yakınlarının sabırsız davranışları ve olumsuz bir durum sonucunda suçlu arayışları,
- Geceleri de çalışmanın özel hayatı olumsuz etkilemesi,
- Hasta sayısının fazla olması ve yapılan iş sonucunda hatanın ciddi sorunlara yol açması,
- Lise sonrası işe başlayan bazı sağlık çalışanlarının kendilerini koruyabilecek bilgi ve güce sahip olmadıklarından dolayı her türlü olumsuz davranışa açık olması,
- Plansız hareket edilmesi,
- Hasta ve hasta yakınlarının doğru bilgilendirilmemesidir.

1.17.1.2. Eğitim Kurumlarında Mobbing

[64] Seda Karsuvaran, **a.g.e.,** s.276.
[65] Şaban Çobanoğlu, **a.g.e.,** s.141-142.

Eğitim kurumları zihinsel faaliyetlerin yoğun olduğu ve gürültülü bir çalışma ortamıdır. Bu nedenlerden dolayı çalışanlar zihinsel yorgunluk yaşayarak doğru veya yeterli düşünemeyebilir, Böylelikle kişi çabuk sinirlenir ve sonuç olarak iletişim kurduğu kişi veya kişilere olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir. Bu olumsuz tutumlar sonucunda kişilik haklarına zarar verildiğini düşünen kişi veya kişilerin tepki vermesiyle kurum içersinde çatışma ve çatışmaların yoğunluğuna göre mobbing yaşanabilmektedir.

Öğretmenleri hor görerek, alay edilerek, ağır şakalar uygulanarak, arkasından cisimler fırlatılarak, hoş karşılanamayacak isimler takılarak, iftiralar edilerek, arkasından hoş karşılanmayan sözler söylenerek, bilgi ve becerileri küçümsenerek, cinsel imalar yöneltilerek, şiddet uygulanılarak mobbing davranışları uygulanmaktadır. Kamu ve özel sektörde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin genellikle mesleki performansına yönelik saldırılar yapılmaktadır. Sıklıkla yapılan mobbing davranışları; çalışanın sözünü kesmek, haksızca olumsuz eleştiriler yöneltmek ve elde edilen başarıların küçümsenmesidir[66]. Ayrıca ücretli öğretmenlere mesai saatleri dışında çalışmasını istemek, idari ve kişisel işleri yaptırmaya çalışmak çatışmaya neden olacaktır.

Üniversitelerde çalışan araştırma görevlileri ve öğretim görevlilerinin görev tanımlarının doğru yapılmamasından dolayı sorun yaşamaktadır. Personel yetersizliğinden dolayı öğretim görevlilerinin araştırma görevlilerinin işini yapması, araştırma görevlileri öğretim görevlilerinin şahsi işlerini ve idari işleri yapması veya yapmak istememesi ve işlerin yoğunluğu örgüt içersinde çatışmaların başlıca nedenleridir[67].

1.17.1.3. Endüstri Alanında Mobbing Oluşumu

Fiziksel yıpranmanın yanı sıra zihinsel yıpranmanın da yoğun olarak yaşandığı bir iş ortamıdır. Çalışanlar gürültülü bir ortamda makinelerle veya ağır işlerle

[66] Asiye Toker Gökçe, "**Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma**", Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:18, Sayı:1, Diyarbakır, 2012, s.281.

[67] Erkan Yaman, "**Psikoşiddete (Mobbinge) Maruz Kalan. Öğretim Elemanlarının Örgüt. Kültürüne ve İklimine İlişkin Algıları**", Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Sayı:10, Cilt:1, İstanbul, 2010, s.554.

ilgilenmekten kendilerine mobbing davranışlarının uygulandığını fark edemeyebilirler. Olumsuz davranışları fark eden çalışanlar saygınlığa önem vermediği ve/veya zorlukla buldukları işi kaybetme endişesiyle çaresizlikten bu duruma göz yummak zorunda kalabilmektedir[68]. Ayrıca ağır işlerle uğraşan bir çalışanın mobbing davranışlarından etkilenme olasılığı daha düşüktür.

Mobbing davranışlarına maruz kalan mağdur çalışan mobbing uygulayıcısından alt kademede çalışıyorsa ve mobbing uygulayıcısı mesleğinde başarılıysa olası şikayette yönetimin çözümü mağduru cezalandırmak veya işten uzaklaştırmak olacaktır. Bu durumun; yöneticinin işletme çıkarlarını gözetmesi, nitelikli personelin yetiştirilmesinin veya bulunmasının zor olması, alt kademede çalışacak işçi sayısının fazla olması, işten çıkarılan işçinin hukuki mücadele gösterme olasılığının zayıf olması gibi sebeplerden meydana gelmektedir.

17.2. Kurumsal Firmalarda Mobbing

Kurumsal firmalarda belirlenmiş bir düzen vardır. Görev tanımları bellidir. Çalışanların kariyer planları yapılmıştır. Çalışanlar görevlerinde göstermiş oldukları performans düzeyleri, saygınlıkları, motivasyon becerileri ve takım çalışmasındaki yeteneklerine göre terfi alırlar. Çalışanların kişisel isteklerine göre olumsuz davranışlarda bulunmalarına ve kişisel menfaatlerin kurum menfaatlerinin önüne geçmesine izin verilmez. Kurum içersinde adalet anlayışı vardır[69]. Kurum içersindeki çalışma şartlarının olumlu olmasından dolayı performans artacağı gibi mobbing davranışlarını mümkün olduğu kadar azaltacaktır.

[68] Şaban Çobanoğlu, **a.g.e.,** s.62.
[69] Adnan Nuri Baykal, **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze,** 1.Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2005, s.159.

İKİNCİ BÖLÜM

2. STRES YÖNETİMİ, KİŞİLERLE OLAN İLETİŞİM YÖNETİMİ VE PSİKOLOJİK YILDIRMANIN SONUÇLARI

2.1. Stres ve Stresin Sonuçları

Kişinin psikolojik ve/veya fiziksel gücünün üzerindeki belirsiz bir duruma güç yetirememesine stres denir. Stresin sebebine stresör denir. Stresörleri şu şekilde sınıflanabilir[70].

1. Bedensel stresörler aşağıda verilmiştir.

- Travma (sarsıntı): Hayatın akışı içersinde beklenmedik oyalar sonucunda kişinin vücut bütünlüğünün zarar görmesidir. Örneğin: iş kazasına uğramak, depremden dolayı zarar görmek, çok sevilen birinin ölüm haberini almak gibi olumsuz durumlardan meydana gelebilir.
- Aşırı fiziksel faaliyette bulunmak: Örneğin vücudun kaldıramayacağı ölçüde egzersiz yapmak, gücünün üzerindeki işlerde saatlerce çalışmak gibi durumlardır.
- Gürültü kirliliği: Kişinin kaldıramayacağı ölçüde gürültülü yerlerde vakit geçirmesidir.
- İklim şartları: aşırı sıcaklık, soğukluk veya yağmurlu havaların kişinin ruhsal durumundaki olumsuz etkileridir.
- Açlık: çeşitli nedenlerden dolayı kişinin ihtiyacı olan besinleri edinememesidir.

2. Toplumsal stresörler: kişinin yaşadığı toplumdaki kişilerle olan iletişiminden veya toplumdaki değişimden meydana gelmektedir.

- Politik olarak olumsuz değişimlerin meydana gelmesi (terör saldırısı, savaş gibi durumlar),
- Ekonomideki olumsuz değişmeler (ekonomik kriz ve benzeri durumlar),

[70] Altan Eşsizoğlu, Burhanettin Işıklı, Gülcan Güleç, Gökay Aksaray, Çınar Yenilmez, Çiğdem Kırel, **Çatışma ve Stres Yönetimi-II**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2013, s.5-7.

- Kişinin yakınlarıyla anlaşamamasıdır.

3. Ruhsal stresörler: kişinin psikolojisini olumsuz yönde etkileyen faktörlerdir.

- Sevilen varlıkların hayatını kaybetmesi,
- Sevilen İnsanlardan, şehirden ve/veya işten uzaklaşmak,
- Olumsuz hayat koşullarına maruz kalmak,
- Ağır suçlarla suçlanmak,
- Ağır fiziksel saldırılara maruz kalmaktır.

Çalışma hayatında stres: çalışanın duygularının, vücut bütünlüğünün ve tavırlarının değişmesine sebebiyet veren dış etmenlere karşı adaptasyon çabasıdır[71]. Çalışmak zorunda olan insanların zorlu iş koşullarına tahammül etmesi kişide strese yol açacaktır. Stres çalışanı ve örgütü aktif tutmaktadır. İş ile ilgili bilgi ve becerisi fazla olan kişiler bilgi ve becerisi az olan kişilere göre daha az stres yaşamaktadır[72].

Kişinin yaşadığı olumsuzluklar, işyerindeki yoğunluk, iklim koşulları gibi şartların olumsuz olduğu durumlarda her hangi bir olumsuz olaydan stres meydana gelmesi kolaylaşırken kişinin çok mutlu olduğu, her şeyin yolunda gittiği zamanlarda yaşanılan olumsuzluktan dolayı stres yaşanması zorlaşır. Çünkü yaşanılan olumsuzluk bardağı taşıran son damla etkisi meydana getirmeyecektir. Ancak çok büyük bir mutsuzluk yaşatan olumsuzluk kişiyi çok mutluyken bile strese sokabilmektedir.

İşletmede yaşanan stres çalışanın fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz yönde etkileyecek bunun sonucunda işletmede çatışma oluşacak, verimsizlik meydana gelecek ve/veya çalışanların performansında azalma görülecektir. Stresin bedensel ve ruhsal sonuçları aşağıda verilmiştir[73].

- Kalp ve damarda meydana gelen rahatsızlıklar,
- Solunum sisteminde oluşan rahatsızlıklar,
- Sindirim sisteminde oluşan rahatsızlıklar,

[71] Şule Aydın, "**Örgütsel Stres Yönetimi**", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:3, İzmir, 2004, s.53.
[72] Altan Eşsizoğlu vd., **a.g.e.,** s.72.
[73] Altan Eşsizoğlu vd., **a.g.e.,** s.73.

- Kaslarda meydana gelen rahatsızlıklar,
- Genital bölgelerde meydana gelen rahatsızlıklar,
- Ciltte meydana gelen bozulmalar,
- Sinir sisteminde meydana gelen rahatsızlıklar,
- Kanser oluşumu,
- Depresyon belirtileri ve oluşumu,
- Tasalanma,
- Uyku bozukluğu,
- Yılgınlık belirtisidir.

Örgütte yaşanan stres çalışanın davranışlarını da olumsuz yönde etkileyecektir. Stres sonucunda doğru düşünülememesi, diksiyon bozukluklarının meydana gelmesi, öfkeli bir ses tonuyla konuşulması, işlere odaklanılamaması, iş kazalarının yaşanması, çevresindeki insanlara karşı güvensizlik oluşması, düşünmeden hareket edilmesi ve/veya işten uzaklaşma isteğinin meydana gelmesi yaşanılan durumlardandır[74]. Ayrıca duygu yoğunluğu ve sinir sisteminin fazla çalışmasına rağmen fiziksel aktiviteler azsa bu durumun sonucunda kalp hastalıkları olmaktadır[75].

Mobbingciler tarafından sürekli gözetim altında tutulan çalışanın üzerinde daima bir baskı olacaktır. Bu baskı sonucunda çalışan stres yaşayacak ve stresin olumsuz sonuçları çalışanda meydana gelecektir. Stres sonucunda çalışanın sağlığı ve performansı olumsuz yönde etkilenecek ve işletmenin verimsizliği veya işçi kaybıyla sonuçlanacaktır. Fakat stres ile başa çıkabilen kişilerde ve kurumsal firmalarda bu durumun yaşanma olasılığı odlukça azdır.

2.2. İşyerinde Stres Yönetimi

İş hayatında işlerin yoğun ve zor olması, iş arkadaşlarının kıskanç ve kötü niyetli olması, yöneticilerin mükemmel verimliliği beklerken acımasız olması, çalışanların sorumsuz davranışları, rakip firmaların yeni ürün ve/veya hizmetleri ya da

[74] Altan Eşsizoğlu vd., **a.g.e.,** s.78-79.
[75] İnayet Pehlivan, "**Stresle Başa Çıkmada Bireysel ve Örgütsel Stratejiler**", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt:27, Sayı:2, Ankara, 1994, s.805.

uyguladıkları hileli yollar, iş ortaklarının sorumsuzluğu veya menfaatleri doğrultusunda firmaya zarar vermesi, müşterilerin olumsuz tutumu, satıcı firmayla yaşanan sorunlar, politik sorunlar, ekonomik sorunlar ve ticari sorunlar iş hayatının başlıca stres unsurlarıdır. Stres insan hayatının bir parçasıdır. Kişi sorun yaşadığında ne yapacağını bilmiyorsa veya çaresiz kalmışsa, aniden mutlu edici veya üzücü bir haber almışsa veya aşırı derecede heyecanlanmışsa kişi stres yaşayabilmektedir.

İş hayatında stresten kurtulmak için veya stresi en aza indirmek için yapılaması gerekenler aşağıda verilmiştir[76].

- **İşlerin doğru tasarlanması:** işi kolaylaştıracak ve çalışandan istenilen kalitede verimi sağlayacaktır.
- **Uygun çalışma koşullarının hayata geçirilmesi:** işyerindeki gürültü, sıcaklık, kesici aletler, tıbbi cihazlar gibi çalışana zarar verici etmenlere karşı çalışanları koruyucu önlemler alınmalıdır.
- **Sağlıklı yaşam rehberliği:** çalışanın sağlığının bozulmaması için gerekli bilgilerin verilmesi, gereken kontrollerin ve sağlıklı yaşam aktivitelerinin sunulmalıdır.
- **Hiyerarşik yapının doğru tasarlanması:** örgütün büyüklüğüne, amaçlarına ve çalışanların etkin olarak kullanılmasına olanak sağlayan yapının oluşturulmasıdır.
- **Zamanın doğru kullanılması:** iş planının yapılması, iş senaryolarının oluşturulması, iletişimin doğru sağlanması, hataların en aza indirilmesi ve tecrübelerden faydalanılması zamanı etkili kullanmayı sağlayacaktır.
- **Sosyal olanaklar sağlanması:** tatil, gezi gibi sosyal faaliyetler sayesinde çalışanlar arasında yakınlaşma, iletişimin güçlenmesi, sinerji ve ekip ruhu sağlanacaktır.
- **Amaçlara yönlendirme rehberliği:** personelin kariyer hedefleri ve işletmenin hedefleri göz önünde bulundurularak ortaklaşa planlama yapılması ve planlama doğrultusunda gerekli bilgi ve becerilerin personele kazandırılmasıdır.

[76] Altan Eşsizoğlu, vd., **a.g.e.,** s.130.

- **İş çözümlemeleri ve bölümlendirilmesi:** doğru personelin doğru işte kullanılmasıdır.
- **Stresten korunma eğitimi:** stres oluşturan durumlarda çalışanın korunmasını sağlayan bilgilerdir.
- **Anlaşmazlıkların çözülmesi:** kişiler arasında yaşanan sorunların objektif ve adil olarak güçlü bir yönetici tarafından çözülmesidir.
- **İşin daha iyi yapılmasına yönelik programlar kullanılması:** işin yapılmasını kolaylaştıran hızlandıran ve hata yapmayı engelleyen programlardan faydalanmaktır.
- **Katılımcı yönetim oluşturmak:** kararların daha doğru olarak verilmesi, çalışanın kendisini daha önemli ve işletmenin bir parçası olarak görmesini sağlayacaktır.
- **Mevsimsel değişimin olumsuz etkilerinin engellenmesi:** yazın sıcaktan bunalmak, sonbaharın getirdiği bunalımdan çalışanların etkilenmesini engellemek için çeşitli etkinlikler sunulmalıdır. Ayrıca çalışma koşullarını çok fazla etkiliyorsa çalışma saatlerinde bir düzenleme yapılmalıdır.
- **İş günlerinin olumsuz etkilerinin engellemek:** pazartesi sendromu ve cuma yorgunluğundan çalışanın olumsuz etkilenmemesi için gereken desteğin çalışana verilmesi gerekmektedir.
- **Mobbing davranışlarının engellenmesi:** çalışana psikolojik ve fiziksel olarak zarar verecek olumsuz davranışların önlenmesidir.

2.3. Stres Eğitimi

Çalışma hayatında stresten olumsuz yönde etkilenmemesi için önceden tedbir alınması ve stres esnasında ne yapılması gerektiğini bilmesi kişinin daha verimli olmasını sağlayacaktır.

2.3.1. Stresten Korunmak İçin Doğru Beslenme

Kişinin beslenmesi, yapmış olduğu veya yapacağı fiziksel ve zihinsel faaliyetlerin yoğunluğuna ve yaşamakta olduğu hastalıklara göre şekillenmelidir.

Kişinin doğru beslenmesi stresten korunmasına yardımcı olacaktır. Stresten korunmak için nasıl beslenilmesi gerektiği aşağıda verilmiştir[77].

- Günlük tüketilecek kahve miktarı üç fincanı geçmemeli,
- Vücudun kalori, vitamin ve mineral düzeyine göre besinler tüketilmeli,
- Doğal ve genetiği değiştirilmemiş ürünler kullanılmalı,
- Yemek yememek stresi önlemez. Şeker oranı fazla yiyecekler tüketilirse spor yaparak vücudun kilo oranı korunalı,
- Sigara kullanan veya pasif içici olan biri C vitamini almalı,
- Tuz ve yüksek kolesterollü ürünlerin kullanımına dikkat edilmeli,
- Yaşam temposuna göre spor yapılmalı,
- Ağırlık çalışmaları kişinin kendine olan güvenini arttıracağı ve daha rahat hissetmesini sağlayacağı için düzenli olarak yapılmalı,
- Spor ve beslenme konusunda aşırıya kaçılmamalıdır.

2.3.2. Stresten Kurtulma Egzersizleri

Strese neden olan olumsuz durumu gidermek için tüm vücudunuzun sıcak ve huzurlu olduğunu düşünmelisiniz. Aynı zamanda size huzur veren bir ortamda olduğunuzu hayal etmelisiniz. Bunun üzerine stresli ortamdan uzaklaştığınızı düşünerek kaslarınızı rahatlatacak egzersizler yapmalısınız[78]. Sizi çok mutsuz eden bir durumdan fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz etkilenmemeniz için eğlenmenizi sağlayacak aktivitelerde bulunmalısınız. Kişinin yaşadığı yerden belirli bir müddet uzaklaşması stres azaltıcı etkiye sahiptir. Kişinin stresten kurtulmasını sağlayan yöntemler aşağıda verilmiştir.

- **Otojenik Rahatlama Tekniği:** Gözler kapalı ve oturul durumda konsantre olarak herhangi bir kolun ardından kolların sonra bacakların ağırlaştığını ve ısındığı düşünülür. Bu işlemler yapıldıktan sonra kalbin sakin ve düzenli

[77] İnayet Pehlivan, **a.g.e.,** s.809.
[78] Serpil Aytaç, **İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi**, Ankara, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınevi, 2009, s.21.

ritimlerle attığını ve sakin ve düzenli nefes alındığı düşünülür. En sonunda bedenin ısındığı ve alnın serinlediği düşüncesine odaklanılır[79].

- **Gerginlikten Kurtulma Yöntemleri:** Öncelikle stres sebebi belirlenir. Vücudun rahat ettiği bir konuma geçilir. Eller açılır ve sıkıca kapatılır. Elinizi sıkıca kapatırken stres sebebi düşünülür. Elinizi açarken stresten kurtulmuş gibi vücut rahatlatılır. Bu yöntem iki aşamalıdır[80].

  - **Meditasyon (düşünceye yoğunlaşmak):** herhangi bir düşünceye yoğunlaşarak zihni yoran düşüncelerden uzaklaşılır.

  - **Bio Geri bildirim hissi:** tıbbi cihaz vasıtasıyla kan dolaşımını veya beyin frekans dalgalarının hareketini tespit eder. Durum, sözcük, kişi veya cisimlerin insan vücuduna yapmış olduğu etkiler anlaşılır ve çözülebilir.

- **Kısa sürede stresten kurtulma:** iş esnasında yaşanan stresi gidermek için vücuda nefes tam olarak alıp verilir ve huzursuzluk veren ne varsa uzaklaşıldığını ve huzurlu olunduğu düşünülür. Ayrıca stres durumunda vücuttaki değişimler anlaşılabilinir[81]. Stres yaşandığında heyecanlanma, terleme, ses değişimi gibi olumsuzluklar yaşanıyorsa olası stres durumunda bu sorunlara karşı önlem alınmalıdır.

2.4. Stresin Karakterle Olan İlişkisi

Kişilerin zayıf ve güçlü yönleri nedeniyle yaşanılan olumsuz olaylardan farklı düzeyde etkilenilmektedir. Örneğin mücadele gücü olmayan bir insan karşısına çıkan engeller sonucunda giriştiği işten vazgeçecektir öte yandan mücadele gücü yüksek olan bir kişinin yaşadığı olumsuz olaylara rağmen giriştiği işten vazgeçmesi pek mümkün değildir. Bu durumun dışında arsız bir kişiliğe sahip birinin alıngan bir kişinin aksine kendisine söylenen olumsuz sözlerden rahatsız olması beklenilen bir durum değildir.

2.5. İş Hayatında Kişilerle Olan İletişimin Yönetilmesi

[79] Serpil Aytaç, **a.g.e.,** s.21.
[80] Serpil Aytaç, **a.g.e.,** s.21-22.
[81] Serpil Aytaç, **a.g.e.,** s.22.

Çalışma yaşamında iletişim halinde olunan kişilerle doğru davranışların uygulanması iş hayatındaki başarıyı arttıracaktır. Doğru davranışların uygulanması için iletişimde bulunulan kişinin karakterini ve karakterine uygun davranışları bilmek gerekmektedir. Ayrıca doğru davranışların uygulanması işyerinde çatışma oluşumunu da en aza indirecektir.

İnsan karakterleri 3 grupta incelenmektedir. Birinci grup (A tipi) insanlar: paranoid (güvensiz, kuşkucu), şizoid (asosyal) ve şizotipal (sıra dışı) kişilik yapısına sahiptir. İkinci grup (B tipi) insanlar: antisosyal (düzensiz, sosyopat), borderline (kopuk, boşlukta olanlar), histriyonik (duygu yoğunluğu, aşırı ilgi isteği), narsistik (mükemmellik hissi) ve çekingen (iletişim korkusu) kişilik yapısına sahiptir. Üçüncü grup (C tipi) insanlar çekingen (iletişim korkusu), Bağımlı (kendi ayakları üzerinde duramayan), obsesif kompulsif (kuruntulu) kişilik yapısına sahiptir[82].

2.5.1. A Tipi Karakterler

- **Paranoid (güvensiz, kuşkucu) bozukluk:** aşırı şüpheci, kırılgan, kendisine yöneltilen her davranışı kötüye yorumlayan, şaka kaldıramayan, daima haklı olduğunu düşünen, özür dilemeyen, affetmeyen, soğuk davranan, bireysel hareket eden, komplo teorileri üreten, çevresinden zarar geleceğini düşünerek korkarak hayatını devam ettiren kişilik yapısıdır. Paranoid kişilerin stres yaşamaması için nasıl davranılması gerektiği ve paranoid kişilerin yapması gerekenler aşağıda verilmiştir[83].

  Bu kişiliğe sahip kişilere karşı yapılması gereken davranışlar:

  - Her şey olduğu gibi söylenmeli ve tutarlı davranılmalı,
  - Bilmesi gereken bilgiler gizlenmemeli,
  - Düşünceli davranılmalı,
  - Sakin ve sabırlı davranılmalı,
  - Şüpheci davranışları kişisel algılanmamalı,
  - Kurallara uymuyorsa kuralların herkes tarafından uyulması gerektiği söylenmeli,

[82] Altan Eşsizoğlu, vd., **a.g.e.,** s.94.
[83] Altan Eşsizoğlu, vd., **a.g.e.,** s.94-95.

- Merakla sizi izliyorsa olumsuz davranış göstermekten kaçınılmalı,
- Şüphe uyandıran davranışlar yapılmamalı ve onun olmadığı yerlerde hakkında negatif konuşulmamalı,
- Suçlamalar yönelttiğinde aşırı tepki verilmemeli,
- İnanç ve değerleri yargılanmamalı ve münakaşadan kaçınılmalı,
- Aşırı tavırlarının yersiz olduğunu ispatlamakla uğraşılmamalı,
- Yanlış anlaşılabilecek bir durum olursa doğru anlaşılması sağlanmalıdır.

Paranoid kişilerin yapması gerekenler:

- Herkesin kötülük yöneltme isteğinde olmayacağı bilinmeli,
- İnsanlar hızlı hareket etmek zorunda olduğu durumlarda yeterince düşünmeden yanlış tutumlar sergileyebileceği ve asıl niyetlerinin sergilemiş oldukları olumsuz tutumdan farklı olabileceği bilinmeli,
- Haklı olmaya çalıştığında bunun nedenini de düşünmeli ve diğer insanlar gibi hata yapabileceğini göz önünde bulundurmalıdır.

- **Şizoid (asosyal) bozukluk:** sosyal ilişkilerden uzak duran, bireyselci, duygularını belli etmeyen, dost edinemeyen, yalnızlığı seven, gereksiz konuşmayan, kısa cevaplar veren, yalnız kalabileceği ortamları tercih eden ve mesafeli davranan kişilik yapısıdır. Şizoid kişilerin stres yaşamaması için nasıl davranılması gerektiği ve şizoid kişilerin yapması gerekenler aşağıda verilmiştir[84].

  Bu kişiliğe sahip kişilere karşı yapılması gereken davranışlar:

  - Yalnızlığı sevdiği için sosyalleşmeye zorlanmamalı,
  - Laubali davranılmamalı,
  - Sessiz kalma isteği normal karşılanmalı ve övülmeli,
  - Başarılı olabileceği işler önerilmeli,
  - Duyarlı davranılmalı ve empati kurulmalı,
  - Toplantılarda fikir vermesi istenmeli,

[84] Altan Eşsizoğlu, vd., **a.g.e.,** s.96-97.

- İletişime zorlanmamalı,
- Kişiye özgü davrandığı zannedilmemeli,
- Daha canlı davranmasına zorlanmamalı,
- Her şeyi paylaşması istenmemelidir.

Şizoid kişilerin yapması gerekenler:

- Yalnızlıktan hoşlandığını belirtmeli,
- İletişime gerek duyulmayan işler için en uygun çalışan olduğunu bilmeli,
- Gerektiği ölçüde sosyalleşmeye çalışmalı,
- Tavırlarının karşısındaki kişiden kaynaklanmadığını belirtmesi gerekiyorsa belirtmeli,
- Duygularını yazmaya çalışmalı,
- Sosyal ortamlarda konuşmaktan çekinmemelidir.

- **Şizotipal (sıra dışı) bozukluk:** sıra dışı algısı, konuşması, düşüncesi ve davranışları olan, hisleri kuvvetli olan veya olduğunu zanneden, metafizik ve astroloji ile fazla ilgilenen, istisnai durumlar dışında gerçeği değerlendirmede her hangi bir sorunu olmayan, arkadaşlık kurmada zorlanan ve şüpheci davranan kişilik yapısıdır. Şizotipal kişilerin stres yaşamaması için nasıl davranılması gerektiği ve şizotipal kişilerin yapması gerekenler aşağıda verilmiştir[85].

  Bu kişiliğe sahip kişilere karşı yapılması gereken davranışlar:

  - Birlikte vakit geçirilmeli,
  - Sosyal faaliyetlere katılması sağlanmalı,
  - Sosyalleşme becerilerini arttırmaları için yardımcı olunmalı,
  - Dış görünümlerini düzeltmeleri için tavsiyelerde verilmeli,
  - Çok nadir de olsa gerçekten uzak olabilecekleri unutulmamalı,
  - Bazı düşünce ve hislerinin yanlış olabileceğini anlamaları sağlanmalıdır.

[85] Altan Eşsizoğlu, vd., **a.g.e.,** s.97.

Şizotipal kişilerin yapması gerekenler:

- Sosyalleşme becerilerini geliştirecek faaliyetlerde (iletişim kurma eğitimi, seyahat) bulunmalı,
- Sahip olunan görünüm, davranış ve düşüncelerin insanların büyük bir çoğunluğundan farklı olduğunu bilmeli ve bu durumun insanları tedirgin edeceğini göz önünde bulundurmalı,
- Yakınları dışındaki insanlara farklı yanlarını belli etmemeye çalışmalıdır.

2.5.2. B Tipi Karakterler

- **Antisosyal (düzensiz, sosyopat) bozukluk:** sistem karşıtı, toplumda yaşamanın gereklerine uymak istemeyen, toplumsal yaşamın sağladığı faydalara karşı olmayan, zarar verdiği kişiye yaptıklarını önemsemeyen, haksız davranışlarda bulunan, gücünü çekinmeden kullanan, suç işleme potansiyeli yüksek olan, dürüst olmayan, agresiflik gösteren, ben merkezli hareket eden, zevk düşkünlüğü olan, zora gelemeyen bir kişilik yapısıdır. Antisosyal kişilerin stres yaşamaması için nasıl davranılması gerektiği ve antisosyal kişilerin yapması gerekenler aşağıda verilmiştir[86].

  Bu kişiliğe sahip kişilere karşı yapılması gereken davranışlar:

  - Bu tarz insanlara karşı koruyucu önlemler alınmalı,
  - Mümkün olduğunca uzak durulmalı,
  - Hakkında söylenilen olumsuz sözler dikkate alınmalı,
  - Kötülük yapma potansiyelinin yüksek olduğu unutulmamalı,
  - Mesafeli davranılmalı ve bu tutumdan ödün verilmemeli,
  - Konuşmasıyla sizi ikna etse bile yaptıkları ve yapabilecekleri göz ardı edilmemeli,
  - Sorumluluk almaları sağlanmalı,
  - Sahte görünümüne inanılmamalı,
  - Olumsuz davranışları kişisel algılanmamalı,

[86] Altan Eşsizoğlu, vd., **a.g.e.,** s.98.

- Bireysel mücadeleye girilmemeli ve muhakkak güvenlik güçlerinden yardım alınmalı,
- Onlarla çalışmanın riskli olacağı göz ardı edilmemelidir.

Antisosyal kişilerin yapması gerekenler:

- Mümkün olduğunca çatışmadan kaçınmalı,
- Yakınlarıyla vakit geçirmeli,
- Öfkelendiren durumlar belirlenerek mümkün olduğunca bu durumlardan uzak durulmalı,
- Kötü alışkanlıklardan uzak durmalı,
- Empati kurmalı,
- Yapılan olumsuz davranışları yapana ve yakınlarına zarar verebileceği unutulmamalıdır.

- **Borderline (kopuk, boşlukta olanlar) bozukluk:** yalnızlık fobisi olan, sevdiklerine sımsıkı bağlı olan, terk edilme korkusu olan ve terk edildiğinde kendisine zarar veren, sarf ettiği emek sonrasında terk edildiyse terk eden kişiye veya kendisine zarar veren, uçarı davranışları olan, tutarsızlıkları olan, uçlarda yaşayan, duygularını aşırı olarak gösteren, düzensiz davranışlar gösteren ve öfke nöbetleri geçiren kişilik yapısıdır. Borderline kişilerin stres yaşamaması için nasıl davranılması gerektiği ve borderline kişilerin yapması gerekenler aşağıda verilmiştir[87].

  Bu kişiliğe sahip kişilere karşı yapılması gereken davranışlar:

  - Karşınızdaki kişiyle anlaşmanın güç olduğu daima hatırlanmalı,
  - Düzensiz tavırlara karşı hazırlıklı olunmalı,
  - Dargınlıkların fazla olacağı bilinmeli,
  - Kendisine zarar vereceğini söylediğinde yakınlarına haber verilmeli,
  - Düzeleceği konusunda fazla ümitlenilmemeli,
  - Olumsuz durumlarında fazla üzerine gidilmemeli,
  - Uçlarda yaşadığı bilinmelidir.

[87] Altan Eşsizoğlu, vd., **a.g.e.,** s.99-100.

Borderline kişilerin yapması gerekenler:

- Arkadaşlarını düzenli insanlardan seçilmeli,
- Öfkeye sebep olan durumlar belirlenerek, mümkün olduğu kadar uzak durulmalı,
- Çaresiz kalındığı durumlarda geçmişte doğru olarak çözdüğü gibi sorun çözülmeli,
- Mümkün olduğunca rahatsız edici durum ve mekanlardan uzak durulmalı,
- Yakınlarını fazla sahiplenmemeli,
- Daha iyi bir iletişim sürdürmek için uzmandan yardım alınmalıdır.

- **Histriyonik (duygu yoğunluğu, aşırı ilgi isteği) bozukluk:** aşırı derecede ilgilenilme arzusu ve duygusal olan, ilgi çekici görünümü ve davranışları olan, ilgi çekmek için yaşamadığı olayları anlatan veya yaşadığı olayı abartan kişilik yapısıdır. Histriyonik kişilerin stres yaşamaması için nasıl davranılması gerektiği ve histriyonik kişilerin yapması gerekenler aşağıda verilmiştir[88].

  Bu kişiliğe sahip kişilere karşı yapılması gereken davranışlar:

  - Kaba davranışlar uygulanmamalı ve üzülebileceği göz önünde bulundurulmalı.
  - Göstermiş olduğu abartılı davranışlar kişisel algılanmamalı, kişiliğinin bir parçası olarak görülmeli,
  - Abartılı davranışların temel nedeninin ilgisizlik olduğu bilinmeli,
  - Düzenli ve disiplinli çalışma gerektiren işlerde başarılı olmaları beklenmemeli,
  - İşyerinde daha fazla verimli olmaları için ilgi gösterilmeli ve övülmeli,
  - Abartılı davranışları için önlem alınmalı,

[88] Altan Eşsizoğlu, vd., **a.g.e.,** s.100-101.

- Gösteriş ve yoğun iletişim gerektiren işler için uygun oldukları bilinmelidir.

Histriyonik kişilerin yapması gerekenler:

- Abartılı görünüm ve konuşmalardan dolayı inandırıcılık yitirilir. İlginç ve/veya flörtçü olarak algılanmaya neden olur.
- Abartılı konuşma ve giyimden dolayı çevresindeki insanlar rahatsızlık duyabilir.
- Histriyonik kişinin çevresindeki insanların her zaman histriyonik kişiye ilgi gösteremeyecek kadar meşgul olabileceği ve kendilerine de vakit ayırmaları gerektiği düşünülmelidir.

- **Narsistik (mükemmellik hissi) bozukluk:** sürekli kendini ön plana çıkaran ve olağanüstü hisseden, kibirlenen, övülmek isteyen, kendini beğenen, essiz olduğuna inanan, beğenilmemeye tahammülü olmayan, kıskandığı kişiyi aşağılayan, başarısızlıkta payı olmadığını düşünen, başarıyı sahiplenen ve çıkarcı olan kişilik yapısıdır. Narsist kişilerin stres yaşamaması için nasıl davranılması gerektiği ve narsist kişilerin yapması gerekenler aşağıda verilmiştir[89].

Bu kişiliğe sahip kişilere karşı yapılması gereken davranışlar:

- Aşırı derecede kendisini önemsediğini ve çıkarlarına göre davranacağı bilinmeli,
- Övülmeyi hak ettiği zaman övülmeli,
- Gerekmedikçe olumsuz yorumlar yapılmamalı,
- Özgüven gerektiren işler de çalıştırılmalı,
- Doğru eleştiriler yöneltildiğinde sorunların çözüm yolu gösterilmeli,
- Şımartılacak sözler söylenmemeli,
- Beğenilmediği ve önemsenmediği belli edilmemeli,
- Karşıt düşünceler dayatılmamalı,
- Ondan daha üstün özellikleri olan birinden bahsedilmemeli,

[89] Altan Eşsizoğlu, vd., **a.g.e.,** s.101-102.

- Yapılan iyilik sürekli olarak hatırlatılmamalı,

Narsisit kişilerin yapması gerekenler:

- Empati kurmaya çalışmalı,
- Yöneltilen davranışların iletişim kurulan kişi tarafından nasıl algılanacağı düşünülmeli,
- Yapılan her olumsuz yorumu saldırı olarak algılamamalı,
- İnsanların sözlerinin her zaman gerçek olamayacağı bilinmeli,
- İnsanların beğenilerinin farklı olabileceği düşünülmeli,
- İnsanları küçümseyici tavırlar sergilenmemeli,
- Herkesin her zaman isabetli davranışlarda bulunamayacağı bilinmeli,
- Övgüyü hak eden insanlar övülmeli,
- Girişkenlik gerektiren işler için uygun kişiliğe sahip olunduğu bilinmelidir.

2.5.3. C Tipi Karakterler

- **Çekingen (iletişim korkusu) bozukluk:** alıngan, utangaç, evhamlı olan, kendini yetersiz düşünen, rekabet edemeyen, olumsuz değerlendirileceğini düşünen, iletişim kuracağı kişiyi fazla önemseyen, hata yapmaktan korkan, düşündüğünü söylemekten kaçınan, onaylanmaya ihtiyacı olan, toplantılara katılmada zorlanan, iletişimi başlatma becerisi düşük olan, hakkında konuşulanları önemseyen ve ani karar vermeyi gerektiren işlerde başarısız olan kişilik yapısıdır. Çekingen kişilerin stres yaşamaması için nasıl davranılması gerektiği ve çekingen kişilerin yapması gerekenler aşağıda verilmiştir[90].

  Bu kişiliğe sahip kişilere karşı yapılması gereken davranışlar:

  - Olumsuz yönlerinden bahsederken olumlu yönleri göz ardı edilmemeli,
  - Bilgi ve yeteneklerinin farkına varması sağlanmalı,
  - İtiraz edememesinden dolayı olumsuz işler yüklenmemeli.

[90] Altan Eşsizoğlu, vd., **a.g.e.,** s.102-104.

- Olumlu yönleri takdir edilmeli,
- Güvenilmeli,
- Alay edilmemeli, aşağılanmamalı ve kırıcı davranışlarda bulunulmamalı,
- Sosyal faaliyetlere katılması sağlanmalı,
- Söyledikleri dinlenmeli,
- Saygısız davranılmamalı,
- Haksız ve kötü davranılması engellenmeli,
- Kendisini rahat hissetmesi ve güven duyması sağlanmalı,
- Üstesinden gelemeyeceği işler verilmemelidir.

Çekingen kişilerin yapması gerekenler:

- Sahip olduğu olumlu ve olumsuz yönlerin farkına varmalı, olumlu yönleri için kaygı duymamalı, olumsuz yönleri düzeltmeye çalışılmalı ve gerekirse uzmanlardan yardım almalı,
- Başarılı iletişim kurmayı öğrenmeli,
- İnsanları gereğinden fazla önemsememeli,
- İnsanların her konuda mükemmel olamayacağını bilmeli,
- İnsanların kötüleme sebeplerinden birinin kıskançlık olduğu unutulmamalı,
- Başkalarının kişisel menfaatlerinde kendilerini kullandırmamalı,.
- Mükemmeliyetçi olunmamalı,
- İnsan olmanın getirdiği hakların farkında olunmalıdır.

- **Bağımlı (kendi ayakları üzerinde duramayan, boyun eğici) bozukluk:** yakınları fazla ilgili, her işini yapan ve müdahaleci olan, sorumluluk alamayan, başkalarının kararlarına boyun eğen, annesi ne derse onaylayan, bakım ve desteğe ihtiyacı olan, güçlü karakterli ve sevildiği kişinin yanında olmaktan mutlu olan ve yalnız yaşayamayan mülayim kişilik yapısıdır. Bağımlı kişilerin stres yaşamaması için nasıl davranılmalı ve bağımlı kişilerin yapması gerekenler aşağıda verilmiştir[91].

[91] Altan Eşsizoğlu, vd., **a.g.e.,** s.104-105.

Bu kişiliğe sahip kişilere karşı yapılması gereken davranışlar:

- Sorumluluk alabileceği faaliyetlere yöneltilmeli,
- Karar alması istenmeli ve aldığı kararlar kötü olsa bile tolerans gösterilmeli,
- Onu ilgilendiren konularda görüşleri alınmalı, görüşleri saçma olsa bile aşağılanmamalı,
- Görüşünüze başvurursa fikir yürütmesi istenmeli,
- Yaptığı girişimler takdir edilmeli,
- Başarısızlığı olması gereken ölçüde değerlendirmesi sağlanmalı,
- Sorunlarının kendisi tarafından çözülmesi sağlanmalı,
- Bir işi nasıl yapmasını öğrettikten sonra onun tek başına yapması sağlanmalıdır.

Bağımlı kişilerin yapması gerekenler:

- Yakınlarının her söylediği onaylanmamalı,
- Kararlarını kendi almalıdır. Yakınları alınması gereken kararları söylerse bunu yapmak yerine öneri olarak değerlendirmeli,
- Yakınlarına yük olmamaya çalışmalı,
- Bireysel başarıları unutmamalı,
- Yakınlarının yönelttiği kararların her zaman doğru olamayacağını bilmelidir.

- **Obsesif kompulsif (kuruntulu) bozukluk:** mükemmelcilik, dindarlık, dürüstlük, aşırı titizlik, korumacılık, cimrilik gibi tutumlardan meydana gelen, sorumluluk sahibi, disiplinli, vicdanlı, iş kolik, ayrıntıcı, hoş görüsüz, hata ve eksiklikleri kolay fark eden, denetlenmekten ve emir almaktan hoşlanmayan, istemsiz olarak gelen rahatsız edici olumsuz düşünceden dolayı kaygılanan ve bu yanlış düşünceden kurtulmaya çalışan kişilik yapısıdır.

Obsesif kompulsif kişilerin stres yaşamaması için nasıl davranılması gerektiği ve obsesif kompulsif kişilerin yapması gerekenler aşağıda verilmiştir[92].

Bu kişiliğe sahip kişilere karşı yapılması gereken davranışlar:

- Mükemmeliyetçi davrandıklarında durumu abarttıkları belirtilmeli,
- Dürüstlük, titizlik, ayrıntıcılık, düzenlilik ve hata yapılamayacak kadar önemli işlerde çalıştırılmalı,
- Olumlu yönleri takdir edilmeli, olumsuz yönleri için düşünmesi istenmeli,
- Dürüst davranılmalı,
- Tatil yapması sağlanmalı,
- Aşırı derecede üzerine düşülmemeli,
- Saygılı davranılmalı,
- Çalışmalarında aşırıya kaçmaması için öneriler verilmelidir.

Obsesif kompulsif kişilerin yapması gerekenler:

- Davranışlarını gözden geçirmeli,
- Çalışma arkadaşlarının mükemmel çalışması beklenmemeli,
- Her insan gibi hata yapabileceğini bilmeli,
- Ayrıntılara dikkat edilmesi iş verimliliğini olumsuz yönde etkileyip etkilemeyeceğine dikkat edilmeli,
- Kusursuz çalışmaların çalışanları yıpratacağı bilinmeli,
- Olumsuz yorumların çalışanları verimsizleştirebileceği unutulmamalı,
- İşe bağlılığı sonucunda kendisini ve yakınlarını ihmal edebileceği unutulmamalı,
- Sosyal faaliyetlerde bulunmalı,
- Aşırı titizliğin rahatsız edici olabileceği unutulmamalıdır.

2.6.Psikolojik Yıldırmanın Sonuçları

İşyerinde kasıtlı ve düzenli bir biçimde yinelenen mobbing davranışlarına katlanıldıkça şiddetin vereceği zarar artmaktadır. Mobbing davranışlarına uğranılan

[92] Altan Eşsizoğlu, vd., **a.g.e.,** s.105-107.

ilk süreçte hedef kişi yaşanılan durumun sorumlusunu kendisi olarak görmektedir. İkinci süreçte mağdur personel duygusal, bedensel, ekonomik ve sosyal zararlar görmesiyle yalnızlaşır ve kendisini suçlamaya başlamaktadır[93].

Yaşanan mobbing sonucunda çalışanda stres, sinir bozuklukları, yüksek tansiyon, taşikardiye, sırt ağrısı, terleme, yersiz sıcak basması veya üşüme, boğazda düğüm veya nefes alma zorlukları, iç daralması, gastrit ve sindirim sistemi bozuklukları, uykusuzluk, kabus görme, uykuda sayıklama, sık sık uyanma, terk edilmişlik hissine kapılma, kaşıntı iştahsızlık, korktuğunu gösteren tavırlar, endişe, üzüntü, görme bozuklukları, hafıza ve konsantrasyon kayıpları ve sonuç olarak bayılmalar çok rastlanmaktadır. Mobbing süreci sonunda mesleki üretkenliğin bitmesi, meslektaşların, arkadaşların ve ailesinin dağılması, mobbingin mağdura verdiği önemli zararlardandır. Yaşanan bu sorunlardan dolayı kişi maddi manevi zarar görmüştür. Mağdurun sağlık sorunlarından dolayı emekliliği de rahat geçmeyecektir[94].

Travma sonrası stres bozukluğu: aniden meydana gelen nedensiz korkular çok şiddetli panik atağı nöbetleri, ölüm hissi ve aynı zamanda özgüven eksikliğine neden olan bir sorundur. Belirli aralıklarda yaşanan nöbetler sosyal yaşamı kısıtlayacaktır. Travma sonrası stres yaşayan kişiler savaş gibi büyük olumsuzluklar geçiren kişilerin durumuyla benzerlik göstermektedir. Mağdur yaşadığı sorunlardan uzaklaşmak için olumsuz alışkanlıklar edinebilmektedir[95].

Cinsel tacize olayları genellikle işyerlerinde rastlanmaktadır. Yönetici konumunda bulunan kötü niyetli erkekler cinsellik amacıyla kendilerinden alt konumdaki bayanlara, işyerinde yükselme imkânı sağlamak veya bunun tam tersi olarak mevcut konumundaki imkanların elinden alınması tehdidi ile cinsel taciz tekliflerinde veya girişimlerinde bulunabilmektedirler[96]. Mağdur işyerinde fiziksel tacizlere uğrasa bile utandığından, hukuki süreçteki masraflardan, suçu ispatlayamayacağından, yakınlarının duyacağından ve/veya işsiz kalacağından korktuğu için hukuki yola başvuramayabilir.

[93] Pınar Tınaz, **a.g.e.,** s.157-158.
[94] Şaban Çobanoğlu, **a.g.e.,** s.98-101.
[95] Pınar Tınaz, **a.g.e.,** s.160-161.
[96] Çiğdem Kırel, **a.g.e**., s.62.

Mobbinge uğrayan çalışanın ailesi psikolojik ve ekonomik maliyetlere katlanmak zorunda kalır. Bu sorunlar sonucunda, aile içi çatışma, boşanma, boşanma masrafları, boşanma sonucunda çocukların anne veya babasından ayrı yaşaması, ailenin gelir kaybı, huzursuzluk, çaresizlik, gelecek kaygısı, taşınma ve ev değişikliğinden dolayı yeni taşınılan yere adaptasyon sorunları yaşamaktadır. Mobbing süreci sonunda sağlığını kaybeden mağdura bakımı genel olarak mağdurun ailesi yüklenmektedir. Hasta birine bakmak zorunda kalan ailenin hayatında kısıtlamalara olmaktadır[97].

Mobbing sadece mağdur çalışana zarar vermez. Mobbingin örgüte de büyük zararları vardır. Örgüt içersinde mobbing davranışlarına maruz kalan çalışan başından geçenleri toplumsal iletişim araçları vasıtasıyla anlatırsa örgüt imajına zarar verecektir. Örgüt içinde yaşanan sorunlar müşterilere verilen hizmetin kalitesini azaltıyorsa bu durum müşteri kayıplarına yol açacaktır.

Mobbingin işletmeye psikolojik ve ekonomik maliyetler yüklemektedir. Bu maliyetler aşağıda verilmiştir[98].

- Çalışanlar arası çatışmalar,
- Ekip ruhunun kaybolması,
- Olumsuz örgüt iklimi,
- Örgüt kültürü değerlerinin azalması,
- Güven kaybı,
- Olumsuz davranışlarda meydana gelen artış,
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın azalması,
- Hastalık izinlerinin artması,
- Yetiştirilen uzman personelin işten ayrılması,
- İşten ayrılmanın artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyetindeki artış,
- Genel performans düşüklüğü,
- İş kalitesinde düşüklük,
- Mobbinge uğrayan tecrübeli, uzman çalışanın yerine gelen tecrübesiz personelin yapmış olduğu hatalar sonucu tedarikçi, müşteri ve fırsat kayıpları,
- Çalışanlara ödenen tazminatlarda meydana gelen artış,

[97] Şaban Çobanoğlu, **a.g.e.,** s.99.
[98] Pınar Tınaz, **a.g.e.,** s.164.

- Zamanında yetiştirilemeyen siparişler,
- Artan müşteri şikâyetleri, müşteri memnuniyetsizliği ve buna bağlı müşteri kayıpları,
- Rakip firmalarla rekabet gücünün azalması,
- Yasal sorunların ortaya çıkması,
- Erken emeklilik ödemeleri,
- Niteliksiz personelin nitelikli personelin önüne geçmesi,
- Genel olarak kadın işçi istihdamında azalma meydana gelir.

2.7. Mobbingin Önlenmesi İçin Çözüm Yolları

Mobbing davranışlarına maruz kalan erkeklerde ve bayanlarda farklı tepkiler meydana gelmektedir. Bayanlar konuşarak, ağlayarak ve yazarak, erkekler ise öfkelenerek, bağırarak ve zamanla şiddet uygulayarak karşılık verirler. Mobbing davranışlarına yoğun olarak katlanan kişilerin endişe, üzüntü ve moral bozukluğu yaşamaları doğaldır. Mobbing mağdurları, mobbing davranışlarına bilinçsiz tepkiler yerine bilinçli bir şekilde değerlendirerek mantıklı karşılıklar vermelidir. Mobbingle başa çıkmak için kişi sahip olduğu zayıf ve güçlü yönlerini iyi bilmelidir[99]. Mobbing davranışlarından kurtulabilmek için yapılması gereken taktik ve yöntemler aşağıda verilmiştir.

- İlk olarak kendilerine uygulanan olumsuz davranışların oluşma sebebinin ne olduğu iyi belirlenmeli,
- Psikolojik şiddete kimler destek veriyor ve amaçlarının ne olduğu belirlenmeli,
- Mobbing uygulayıcılarıyla mümkün olduğu kadar uzak durulmalıdır. Konuşmak zorunda kalındığında mesafeli davranılmalı,
- Olumsuz durumdan kurtulmak için yapabilecekler göz önünde bulundurulmalı,
- Mobbing uygulayıcılarının hata ve kusurları belirlenmeli,
- Mobbing davranışlarına karşı sessiz kalınmayacağı belli edilmeli,

[99] Şaban Çobanoğlu, **a.g.e.,** s.105-107.

- Yaşanan olumsuzluklardan dolayı kişi o işyerinde kalmak istemeyeceği için yeni iş arayışları içinde olmalı,
- Stres azaltıcı aktivitelerde bulunmalı,
- Niteliklerini arttırıcı faaliyetlerde bulunmalı,
- Mağdur dış görünümüne özen göstermeli,
- Çalışma prensiplerine uymalı,
- Dürüst bir tutum sergilemeli,
- Gerekirse psikolojik yardım almalı,
- Sorun yaşanılan ortamlardan uzak durulmalı, seyahat edilmeli,
- Alış veriş yapılmalı,
- Hukuki danışmanlık alınmalıdır.

Mobbinge maruz kalan çalışan hukuki yola başvurmadan önce yapması gerekenler aşağıda verilmiştir.

- Mobbing uygulayanların davranışlarını sonlandırmaları için mobbing uygulayanlarla ve ilgili yöneticilerle konuşulmalı,
- Mobbingciye ciddi bir tavırla uygun tepki verilmeli. Çünkü tepkisiz kaldıkça rahatlıkla mobbing davranışları uygulanacaktır. Tepki görmesi mobbingciye zarar vereceğinden ve zarar görmek istenmeyeceği için mobbing davranışlarından vazgeçebilir.
- Konu hakkında uzman kişilerin tavsiyeleri alınmalı,
- İşyerindeki olayları ve mobbing davranışlarını, tarihleri ve kişileri ile yazılı olarak kaydedilmeli,
- İşyerindeki yaşananları mahkemede şahitlik yapabilecek kişilere anlatılmalı,
- Mobbing davranışları uygulanırken, mobbingcinin sesi, mümkünse sesiyle birlikte görüntüsü kaydedilmeli,
- Mobbing derneklerine ve mobbing yardım hatlarına ve kurum içersinde şikâyet merkezi varsa yaşanan sorunlar bildirilmeli,
- İlgili doktorlardan zarar görüldüğüne dair rapor alınmalı,
- Mağduriyete göre açılacak davanın türü belirlenmelidir.

İşletmeleri başarıya götüren en önemli kaynaklardan biri entelektüel sermaye, bilgi birikimi ve insan kaynaklarıdır. İşletme sahip olduğu çalışanları sayesinde

rakiplerinin önüne geçebilir veya durumun tam tersi olarak rakiplerinin gerisinde kalabilir. İnsan kaynakları dikkatli yönetilmesi gereken bir başarı unsurudur. Aşağıda yöneticilerin insan kaynakları konusunda önem vermesi gereken belirtiler verilmiştir[100].

- İşletme içersinde yoğun olarak personellerin çalışma yerlerinde değişme varsa sebepleri nelerdir.
- Çalışanların verimliliğinde azalma varsa sebepleri nelerdir.
- İşletme içersinde yaşanan sorunlar tek bir kişiye yükleniliyorsa sebepleri nelerdir.
- İş için gerekli bilgiler personelden saklanıyorsa sebepleri nelerdir.
- Toplantılara alınmayan personeller varsa sebepleri nelerdir.
- İşe geç gelme veya işe gelmeme varsa sebepleri nelerdir.
- Nitelikli personeller işten ayrılıyorsa sebepleri nelerdir.
- Personellerden gelen şikâyetler nelerdir.

[100] Şaban Çobanoğlu, **a.g.e.,** s.116-117.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK İŞYERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBİNG) ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı: iş yaşamında çalışanların çalışma eğilimini olumsuz yönde etkileyen, çalışanların motivasyonunu düşüren, iş verimliliğini azaltan, rakiplerine göre başarılı personelin kariyerini engelleyen veya bitiren mobbing davranışları ve mobbing süresi ile ilgili anket yoluyla edinilen bilgilerin analizini yapmak, elde edilen sonuçları yorumlamak ve ilgili kişilerin bilgisine sunmaktır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Hedef banka çalışanlarıyla yapılan araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki hipotezler ortaya konulmuştur.

- H_1: banka çalışanlarına yönelik uygulanan yıldırıcı etkisi fazla mobbing davranışlarının cinsiyet farkına göre anlamlı bir ilişki vardır.
- H_2: banka çalışanlarına yönelik uygulanan yıldırıcı etkisi orta düzey mobbing davranışlarının cinsiyet farkına göre anlamlı bir ilişki vardır.
- H_3: banka çalışanlarına yönelik uygulanan yıldırıcı etkisi hafif mobbing davranışlarının cinsiyet farkına göre anlamlı bir ilişki vardır.
- H_4: banka çalışanlarının mobbing süresiyle ilgili düşünceleri cinsiyet farkına göre anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışanlar mobbing ile ilgili sorulara cevap vermek istenmemesi, cevap vermek isteyenlerin soruları cevaplayacak zamanı olmaması ve verilen bilgilerin gizli tutulmasının istenmesi anketleri cevaplatma aşamasında meydana gelen sınırlılıklardır.

Bu araştırma, İstanbul'da bir bankanın iki şubesinde ve bankaya bağlı çağrı merkezinde bulunan çalışanların yaklaşık olarak %25'ine rastlantısal yöntemin

belirlenmesiyle uygulanmıştır. Araştırma Türkiye genelindeki banka çalışanlarına uygulanamamıştır. Ankete cevap verenler 42 kişiyle sınırlıdır.

3.4. Araştırmanın Varsayımları

Banka çalışanları en az bir mobbing davranışına maruz kalmıştır. Ankete katılanlar dikkatli düşünerek ve dürüst bir şekilde anketi cevaplamışlardır. Ayrıca katılımcılar mobbing hakkında yeterli bilgiye sahiptir. Araştırma için seçilen çalışma grubu evreni temsil edebilecek özelliğe sahiptir. Araştırmada kullanılan ölçme aracı güvenilirdir.

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2014 yılında İstanbul'da bir bankanın iki şubesinde ve bankaya bağlı çağrı merkezinde insan kaynaklarından alınılan bilgiye göre 169 tam görevli çalışanı kapsamaktadır. 169 çalışandan oluşan bir evrende dağıtılması gereken anket sayısı 100 olarak belirtilmiştir. 100 adet anket formu banka çalışanlarına ulaştırılmıştır. Bu sayı araştırmanın örneklemi içine girmektedir. 42 geçerli anket formu geri dönmüştür. Bu anket formları alt ve orta kademede çalışanlara aittir.

3.6. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde çalışan hakkında tanıtıcı bilgileri almak amacıyla banka çalışanlarının cinsiyeti, yaş grubu, medeni durumu, eğitim ve unvanını içeren sorular sorulmuştur.

İkinci bölümde çalışanlara uygulanan mobbing davranışlarının seviyelerini ölçmek için Leymann'ın (1990) yapmış olduğu tipolojisinin Osman Cem'in çevirisini yaptığı Davenport'un (Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz, 2003) kitabından yararlanılarak hazırlanmış sorular ve mobbing süresiyle ilgili sorulardan oluşmaktadır. Ayrıca anketin hazırlanmasında Bülent Tokat, Mihriban Cindiloğlu ve Hakan Kara'nın yazmış olduğu (Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing, 2011) kitabından faydalanılmıştır.

Leymann'ın tipolojisine göre hazırlanan sorular kendi içersinde yıldırıcı etkisi fazla mobbing davranışları, yıldırıcı etkisi orta düzey mobbing davranışları ve yıldırıcı etkisi zayıf mobbing davranışları olarak sınıflanmıştır. İkinci kısımdaki anket sorularının cevap seçenekleri için 5'li Liket Ölçeği kullanılmıştır.

3.7. Veri Analiz Teknikleri

Anketlere verilen cevapları analiz etmek için SPSS 22,0. Programı kullanılmıştır. Verilerin betimlenmesi için Frequnencies analizi uygulanmıştır. Değişkenlere ilişkin frekans (sıklık) dağılımı için Crosstab analizi uygulanmıştır. Son olarak değişkenler arasında fark olup olmadığını ve anlamlılık düzeyini test etmek için Independent Semples T-Test uygulanmıştır. Hipotezleri test etmek için genel olarak belirlenen 0.05 anlamlılık düzeyi kullanılmıştır.

3.8. Araştırmanın Modeli

Mobbing davranışlarının yıldırıcılık dereceleri ve mobbing süresiyle ilgili sorular cinsiyete göre incelenmiştir. Çünkü bayanlara yönelik mobbing davranışları daha sık görülmektedir.

Tablo 3.3: Araştırma Modeli

Mobbing Davranışları	Cinsiyet	Yıldırma etkisi fazla mobbing davranışları
		Yıldırma etkisi orta düzey mobbing davranışları
		Yıldırıcı etkisi zayıf mobbing davranışları
		Mobbing süresiyle ilgili sorular

3.9. Anketin Güvenilirlik Analizi

SPSS programında yapılan analiz sonucu: likert ölçekli 34 anket sorusuna yapılan güvenilirlilik analizi sonucuna göre Cronbach's Alpha değeri 0,893 olarak çıkmıştır. Bu da anket sorularının güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.4: Güvenirlik Analiz Sonucu

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
0,893	34

3.10. Betimsel İstatistik

Aşağıdaki tabloya göre anketi cevaplayan 19 (erkek), 23 (bayan), toplamda 42 kişi bulunmaktadır. Buradaki kişilerin %54.8'i bayan geriye kalan %45.2'si erkektir.

Tablo 3.5: Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Oranlarının Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli %	Birikimli %
ERKEK	19	45.2	45.2	45.2
BAYAN	23	54.8	54.8	100.0
TOPLAM	**42**	**100.0**	**100.0**	

Tablo 3.6: Medeni Duruma Göre Frekans ve Yüzde Oranlarının Dağılımı

		Medeni Durum		Toplam
		Evli	Bekar	
Erkek	Frekans	7	12	19
	Yüzde (%)	36,8	63,2	100,0
Bayan	Frekans	9	14	23
	Yüzde (%)	39,1	60,9	100,0
Toplam	**Frekans**	**16**	**26**	**42**
	Yüzde (%)	**38,1**	**61,9**	**100,0**

Yukarıdaki tabloda anketi cevaplayan çalışanların medeni durumlarının cinsiyete göre sayı ve yüzdeleri verilmiştir. Erkek çalışanlardan %63.2'lik orandaki 12 kişi bekârdır. Bayan çalışanlardan %60.9 oranındaki 14 kişi bekârdır. Buna göre bekâr çalışanlar %61.9'luk oranla 26 kişi olarak gözükmektedir. Erkek çalışanlardan %36.8'lik orandaki 7 kişi evlidir. Bayan çalışanlardan ise %39.1'lik orandaki 16 kişi evlidir. Evli çalışanlar 38.1'lik oranla 16 kişi olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak bekâr çalışanlar %61.9'luk oranla evli çalışanlardan daha fazla sayıdadır.

Tablo 3.7: Yaşa Göre Frekans ve Yüzde Oranlarının Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli %	Birikimli %
21-25	7	16,7	16,7	16,7
26-30	11	26,2	26,2	42,9
31-35	18	42,9	42,9	85,7
36-40	5	11,9	11,9	97,6
41-45	1	2,4	2,4	100,0
TOPLAM	**42**	**100.0**	**100.0**	

Yukarıdaki tabloda anketi cevaplayan çalışanların yaş aralıklarının sayısı ve yüzde oranı verilmiştir. Buna göre yaşları 21-25 yaşlarındaki çalışanlar %16.7'lik paya sahiptir ve 7 kişidir. Yaşları 26-30 olan çalışanlar %26.2'lik paya sahiptir ve sayıları 11 olarak belirlenmiştir. Yaşları 31-35 olan çalışanlar %42.9'luk oran ile en büyü paya sahiptir ve sayıları 18 olarak belirlenmiştir. Yaşları 36-40 olan çalışanlar %11.9'luk paya sahiptir ve sayıları 11 olarak belirlenmiştir. Son olarak yaşları 41-45 olan çalışan %2.4'lük oranla en küçük paya sahiptir.

Tablo 3.8: Eğitime Göre Frekans ve Yüzde Oranlarının Dağılımı

Eğitim	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli %	Birikimli %
Lise	3	7,1	7,1	7,1

Ön Lisans	16	38,1	38,1	45,2
Lisans	23	54,8	54,8	100,0
TOPLAM	**42**	**100,0**	**100,0**	

Yukarıdaki tabloda anketi cevaplayan çalışanların eğitim durumları verilmiştir. Tabloya göre lise mezunu çalışanlar %7.1'lik oranla en az paya sahiptir ve toplam sayıları 3 kişidir. Ön lisans mezunu çalışanlar %38.1'lik oranla toplam 16 kişidir. Lisans mezunu çalışanlar %54.8'lik oranla en fazla paya sahiptir ve toplam 23 kişidir.

Tablo 3.9: Unvana Göre Frekans ve Yüzde Oranlarının Dağılımı

Unvan	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli %	Birikimli %
Memur	10	23,8	23,8	23,8
Çağrı Merkezi Çalışanı	25	59,5	59,5	83,3
Servis Yetkili Yardımcısı	3	7,1	7,1	90,5
Servis Yetkilisi	2	4,8	4,8	95,2
Güvenlik	2	4,8	4,8	100,0
Toplam	**42**	**100,0**	**100,0**	

Yukarıdaki tabloda anketi cevaplayan çalışanların mesleki unvanları verilmiştir. Tabloya göre memurlar %23.8'lik oranla 10 kişidir. Çağrı merkezi çalışanları %59.5'lik oranla en büyük paya sahiptir ve 25 kişidir. Servis yetkilisi yardımcıları 7.1'lik olanla 3 kişidir. Son olarak servis yetkilileri ve güvenlik görevlilerinin oranları aynıdır. Her biri %4.8'lik orana sahiptir. 2 servis yetkilisi ve 2 güvenlik görevlisi anketi cevaplamıştır.

Tablo 3.10: Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Oranlarının Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli %	Birikimli %
1 Yıldan Az	10	23,8	23,8	23,8

1-5 Yıl	20	47,6	47,6	71,4
5-10 Yıl	8	19,0	19,0	90,5
10-15 Yıl	2	4,8	4,8	95,2
15-20 Yıl	2	4,8	4,8	100,0
Toplam	**42**	**100,0**	**100,0**	

Yukarıdaki tabloda anketi dolduran çalışanların aynı kurumda ne kadar süre çalıştıkları verilmiştir. Tabloya göre 1 yıldan daha az süre çalışanlar %23.8'lik oranla 10 kişidir. Çalışma süreleri 1-5 yıl olan çalışanlar %47.6'lık oranla en büyük paya sahiptir ve 20 kişidir. Çalışma süreleri 5-10 yıl olan çalışanlar %19'luk oranla 8 kişidir. Son olarak çalışma süreleri 10-15 yıl olan çalışanlar ve 15-20 yıl olan çalışanların oranları eşittir. Her biri %4.8'lik orana sahiptir. 2 kişi 10-15 yıl çalışmıştır ve 2 kişide 15-20 çalışmıştır.

3.11. Çapraz Tablolar

3.11.1. Yıldırma Etkisi Fazla Olan Mobbing Davranışları İle İlgili Sorulara Cinsiyete Göre Verilen Cevaplar

Aşağıdaki tablo incelendiğinde banka çalışanlarına kesin olarak yıldırıcı etkisi fazla mobbing davranışları uygulandığı söylenemez.

Tablo 3.11: Yıldırıcı Etkisi Fazla Olan Mobbing Davranışları İle İlgili Sorulara Cinsiyete Göre Verilen Cevapların Sonuçları

Cinsiyet	**Soru:** Size şiddet uygulanıyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	15	4	0	0	0	19
Yüzde	78,9%	21,1%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Bayan	18	4	1	0	0	23
Yüzde	78,3%	17,4%	4,3%	0,0%	0,0%	100,0%

Toplam	**33**	**8**	**1**	**0**	**0**	**42**
Yüzde	**78,6%**	**19,0%**	**2,4%**	**0,0%**	**0,0%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Cinsel imalara maruz kalıyorsunuz					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	13	4	2	0	0	19
Yüzde	68,4%	21,1%	10,5%	0,0%	0,0%	100,0%
Bayan	6	11	6	0	0	23
Yüzde	26,1%	47,8%	26,1%	0,0%	0,0%	100,0%
Toplam	**19**	**15**	**8**	**0**	**0**	**42**
Yüzde	**45,2%**	**35,7%**	**19,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Doğrudan cinsel tacize maruz kalıyorsunuz					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	17	1	1	0	0	19
Yüzde	89,5%	5,3%	5,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Bayan	17	5	1	0	0	23
Yüzde	73,9%	21,7%	4,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Toplam	**34**	**6**	**2**	**0**	**0**	**42**
Yüzde	**81,0%**	**14,3%**	**4,8%**	**0,0%**	**0,0%**	**100,0%**

3.11.2. Yıldırma Etkisi Orta Düzey Olan Mobbing Davranışları İle İlgili Sorulara Cinsiyete Göre Verilen Cevaplar

Aşağıdaki yıldırıcı etkisi orta düzey olan mobbing davranışlarına verilen cevaplar incelendiğinde "Çalışanların jest ve bakışlarıyla rahatsız ediliyorsunuz" sorusuna erkeklerin %5,3 oranında "katılıyorum" ve %10,5 "kesinlikle katılmıyorum" cevabını verilmiştir. Bayanlar "Yüksek sesle azarlanmaya maruz kalıyorsunuz" sorusuna % 17,4 oranında "katılıyorum" cevabını vermiştir. Erkekler ise aynı soruya % 10,5 oranında "katılıyorum" cevabını vermiştir.

Tablo 3.12: Yıldırma Etkisi Orta Düzey Olan Mobbing Davranışları İle İlgili Sorulara Cinsiyete Göre Verilen Cevapların Sonuçları

Cinsiyet	**Soru:** İnsanlar arkanızdan olumsuz konuşuyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	9	4	3	0	3	19
Yüzde	47,4%	21,1%	15,8%	0,0%	15,8%	100,0%
Bayan	3	5	8	2	5	23
Yüzde	13,0%	21,7%	34,8%	8,7%	21,7%	100,0%
Toplam	**12**	**9**	**11**	**2**	**8**	**42**
Yüzde	**28,6%**	**21,4%**	**26,2%**	**4,8%**	**19,0%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Hakkınızda asılsız söylentiler yayılıyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	9	8	2	0	0	19
Yüzde	47,4%	42,1%	10,5%	0,0%	0,0%	100,0%
Bayan	15	6	2	0	0	23

Yüzde	65,2%	26,1%	8,7%	0,0%	0,0%	100,0%
Toplam	**24**	**14**	**4**	**0**	**0**	**42**
Yüzde	**57,1%**	**33,3%**	**9,5%**	**0,0%**	**0,0%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Komik duruma düşürülüyorsunuz					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	14	4	1	0	0	19
Yüzde	73,7%	21,1%	5,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Bayan	17	4	2	0	0	23
Yüzde	73,9%	17,4%	8,7%	0,0%	0,0%	100,0%
Toplam	**31**	**8**	**3**	**0**	**0**	**42**
Yüzde	**73,8%**	**19,0%**	**7,1%**	**0,0%**	**0,0%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Akıl hastası muamelesi görüyorsunuz					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	14	3	2	0	0	19
Yüzde	73,7%	15,8%	10,5%	0,0%	0,0%	100,0%
Bayan	20	3	0	0	0	23
Yüzde	87,0%	13,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Toplam	**34**	**6**	**2**	**0**	**0**	**42**

Yüzde	**81,0%**	**14,3%**	**4,8%**	**0,0%**	**0,0%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Psikologa gitmeniz için size baskı yapılıyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	15	2	2	0	0	19
Yüzde	78,9%	10,5%	10,5%	0,0%	0,0%	100,0%
Bayan	19	3	1	0	0	23
Yüzde	82,6%	13,0%	4,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Toplam	**34**	**5**	**3**	**0**	**0**	**42**
Yüzde	**81,0%**	**11,9%**	**7,1%**	**0,0%**	**0,0%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Bir özrünüzle alay ediliyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	15	4	0	0	0	19
Yüzde	78,9%	21,1%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Bayan	11	7	4	1	0	23
Yüzde	47,8%	30,4%	17,4%	4,3%	0,0%	100,0%
Toplam	**26**	**11**	**4**	**1**	**0**	**42**
Yüzde	**61,9%**	**26,2%**	**9,5%**	**2,4%**	**0,0%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Sizi gülünç duruma düşürmek için davranışlarınız taklit ediliyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	

Erkek	13	5	0	1	0	19
Yüzde	68,4%	26,3%	0,0%	5,3%	0,0%	100,0%
Bayan	12	6	5	0	0	23
Yüzde	52,2%	26,1%	21,7%	0,0%	0,0%	100,0%
Toplam	**25**	**11**	**5**	**1**	**0**	**42**
Yüzde	**59,5%**	**26,2%**	**11,9%**	**2,4%**	**0,0%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Dini inancınız veya siyasi görüşünüzle alay ediliyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	17	1	0	1	0	19
Yüzde	89,5%	5,3%	0,0%	5,3%	0,0%	100,0%
Bayan	15	4	3	1	0	23
Yüzde	65,2%	17,4%	13,0%	4,3%	0,0%	100,0%
Toplam	**32**	**5**	**3**	**2**	**0**	**42**
Yüzde	**76,2%**	**11,9%**	**7,1%**	**4,8%**	**0,0%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Milli kimliğinizle alay ediliyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	15	3	1	0	0	19
Yüzde	78,9%	15,8%	5,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Bayan	19	4	0	0	0	23

Yüzde	82,6%	17,4%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Toplam	**34**	**7**	**1**	**0**	**0**	**42**
Yüzde	**81,0%**	**16,7%**	**2,4%**	**0,0%**	**0,0%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Çabalarınız yalakalık olarak nitelendiriliyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	9	5	4	1	0	19
Yüzde	47,4%	26,3%	21,1%	5,3%	0,0%	100,0%
Bayan	18	5	0	0	0	23
Yüzde	78,3%	21,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Toplam	**27**	**10**	**4**	**1**	**0**	**42**
Yüzde	**64,3%**	**23,8%**	**9,5%**	**2,4%**	**0,0%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Size hitap edilirken alçaltıcı isimler kullanılıyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	14	4	1	0	0	19
Yüzde	73,7%	21,1%	5,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Bayan	16	5	1	1	0	23
Yüzde	69,6%	21,7%	4,3%	4,3%	0,0%	100,0%
Toplam	**30**	**9**	**2**	**1**	**0**	**42**
Yüzde	**71,4%**	**21,4%**	**4,8%**	**2,4%**	**0,0%**	**100,0%**

Cinsiyet	**Soru:** Yüksek sesle azarlanmaya maruz kalıyorsunuz					Toplam
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	7	6	4	2	0	19
Yüzde	36,8%	31,6%	21,1%	10,5%	0,0%	100,0%
Bayan	4	7	8	4	0	23
Yüzde	17,4%	30,4%	34,8%	17,4%	0,0%	100,0%
Toplam	**11**	**13**	**12**	**6**	**0**	**42**
Yüzde	**26,2%**	**31,0%**	**28,6%**	**14,3%**	**0,0%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Sözlü veya yazılı tehditler alıyorsunuz					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	9	8	2	0	0	19
Yüzde	47,4%	42,1%	10,5%	0,0%	0,0%	100,0%
Bayan	11	7	5	0	0	23
Yüzde	47,8%	30,4%	21,7%	0,0%	0,0%	100,0%
Toplam	**20**	**15**	**7**	**0**	**0**	**42**
Yüzde	**47,6%**	**35,7%**	**16,7%**	**0,0%**	**0,0%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Çalışanların jest ve bakışlarıyla rahatsız ediliyorsunuz					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	9	5	2	1	2	19

Yüzde	47,4%	26,3%	10,5%	5,3%	10,5%	100,0%
Bayan	13	7	3	0	0	23
Yüzde	56,5%	30,4%	13,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Toplam	**22**	**12**	**5**	**1**	**2**	**42**
Yüzde	**52,4%**	**28,6%**	**11,9%**	**2,4%**	**4,8%**	**100,0%**

3.11.3. Yıldırma Etkisi Zayıf Olan Mobbing Davranışları İle İlgili Sorulara Cinsiyete Göre Verilen Cevaplar

Bu kısımdaki "bilgi ve becerileriniz önemsenmiyor" sorusuna erkeklerin %31,6'sı "katılıyorum" cevabını vermiştir. Aynı soruya bayanların %30,4'ü "katılıyorum" cevabını vermiştir. "Telefon aracılığıyla rahatsız ediliyorsunuz" sorusuna bayanlar %30,4 oranında "katılıyorum" cevabını vermiştir.

Tablo 3.13: Yıldırma Etkisi Zayıf Olan Mobbing Davranışları İle İlgili Sorulara Cinsiyete Göre Verilen Cevapların Sonuçları

Cinsiyet	**Soru:** Sizinle bazı çalışanlar konuşmuyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	14	3	0	1	1	19
Yüzde	73,7%	15,8%	0,0%	5,3%	5,3%	100,0%
Bayan	14	6	2	0	1	23
Yüzde	60,9%	26,1%	8,7%	0,0%	4,3%	100,0%
Toplam	**28**	**9**	**2**	**1**	**2**	**42**
Yüzde	**66,7%**	**21,4%**	**4,8%**	**2,4%**	**4,8%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Konuştuğunuz kişilerden dolayı eleştiriliyorsunuz					**Toplam**
	Kesinlikle	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle**	

	Katılmıyorum				katılıyorum	
Erkek	10	6	3	0	0	19
Yüzde	52,6%	31,6%	15,8%	0,0%	0,0%	100,0%
Bayan	14	5	1	2	1	23
Yüzde	60,9%	21,7%	4,3%	8,7%	4,3%	100,0%
Toplam	**24**	**11**	**4**	**2**	**1**	**42**
Yüzde	**57,1%**	**26,2%**	**9,5%**	**4,8%**	**2,4%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Çalışma yeriniz değiştirilip diğerlerinden ayrı bir odaya alındınız					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	13	4	2	0	0	19
Yüzde	68,4%	21,1%	10,5%	0,0%	0,0%	100,0%
Bayan	19	2	2	0	0	23
Yüzde	82,6%	8,7%	8,7%	0,0%	0,0%	100,0%
Toplam	**32**	**6**	**4**	**0**	**0**	**42**
Yüzde	**76,2%**	**14,3%**	**9,5%**	**0,0%**	**0,0%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Çalışma arkadaşlarınızın sizinle konuşması engelleniyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	9	4	5	1	0	19
Yüzde	47,4%	21,1%	26,3%	5,3%	0,0%	100,0%

Bayan	11	6	3	2	1	23
Yüzde	47,8%	26,1%	13,0%	8,7%	4,3%	100,0%
Toplam	**20**	**10**	**8**	**3**	**1**	**42**
Yüzde	**47,6%**	**23,8%**	**19,0%**	**7,1%**	**2,4%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Sanki orada yokmuşsunuz gibi davranılıyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	10	6	3	0	0	19
Yüzde	52,6%	31,6%	15,8%	0,0%	0,0%	100,0%
Bayan	11	4	5	0	3	23
Yüzde	47,8%	17,4%	21,7%	0,0%	13,0%	100,0%
Toplam	**21**	**10**	**8**	**0**	**3**	**42**
Yüzde	**50,0%**	**23,8%**	**19,0%**	**0,0%**	**7,1%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Size verilen işler geri alınıyor, kendinize yeni iş bulamıyorsunuz					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	13	4	1	0	1	19
Yüzde	68,4%	21,1%	5,3%	0,0%	5,3%	100,0%
Bayan	18	5	0	0	0	23
Yüzde	78,3%	21,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Toplam	**31**	**9**	**1**	**0**	**1**	**42**
Yüzde	**73,8%**	**21,4%**	**2,4%**	**0,0%**	**2,4%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanıyorsunuz					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	11	2	4	2	0	19
Yüzde	57,9%	10,5%	21,1%	10,5%	0,0%	100,0%
Bayan	10	7	3	3	0	23
Yüzde	43,5%	30,4%	13,0%	13,0%	0,0%	100,0%
Toplam	**21**	**9**	**7**	**5**	**0**	**42**
Yüzde	**50,0%**	**21,4%**	**16,7%**	**11,9%**	**0,0%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Kararlarınız daima sorgulanıyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	9	4	6	0	0	19
Yüzde	47,4%	21,1%	31,6%	0,0%	0,0%	100,0%
Bayan	11	6	4	1	1	23
Yüzde	47,8%	26,1%	17,4%	4,3%	4,3%	100,0%
Toplam	**20**	**10**	**10**	**1**	**1**	**42**
Yüzde	**47,6%**	**23,8%**	**23,8%**	**2,4%**	**2,4%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Sürekli sözünüz kesiliyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	

Erkek	9	3	2	4	1	19
Yüzde	47,4%	15,8%	10,5%	21,1%	5,3%	100,0%
Bayan	9	6	6	2	0	23
Yüzde	39,1%	26,1%	26,1%	8,7%	0,0%	100,0%
Toplam	**18**	**9**	**8**	**6**	**1**	**42**
Yüzde	**42,9%**	**21,4%**	**19,0%**	**14,3%**	**2,4%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Bilgi ve becerileriniz önemsenmiyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	2	6	4	6	1	19
Yüzde	10,5%	31,6%	21,1%	31,6%	5,3%	100,0%
Bayan	6	3	7	7	0	23
Yüzde	26,1%	13,0%	30,4%	30,4%	0,0%	100,0%
Toplam	**8**	**9**	**11**	**13**	**1**	**42**
Yüzde	**19,0%**	**21,4%**	**26,2%**	**31,0%**	**2,4%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Çalıştığınız işyerinde yükselme olanaklarınız kısıtlanıyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	7	6	2	2	2	19
Yüzde	36,8%	31,6%	10,5%	10,5%	10,5%	100,0%

Bayan	7	5	8	2	1	23
Yüzde	30,4%	21,7%	34,8%	8,7%	4,3%	100,0%
Toplam	**14**	**11**	**10**	**4**	**3**	**42**
Yüzde	**33,3%**	**26,2%**	**23,8%**	**9,5%**	**7,1%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** İşiniz sürekli eleştiriliyor					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	6	8	2	2	1	19
Yüzde	31,6%	42,1%	10,5%	10,5%	5,3%	100,0%
Bayan	8	6	6	3	0	23
Yüzde	34,8%	26,1%	26,1%	13,0%	0,0%	100,0%
Toplam	**14**	**14**	**8**	**5**	**1**	**42**
Yüzde	**33,3%**	**33,3%**	**19,0%**	**11,9%**	**2,4%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Sürekli özel yaşamınızla ilgili eleştiriler alıyorsunuz					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	10	4	2	2	1	19
Yüzde	52,6%	21,1%	10,5%	10,5%	5,3%	100,0%
Bayan	8	8	5	1	1	23
Yüzde	34,8%	34,8%	21,7%	4,3%	4,3%	100,0%

Toplam	**18**	**12**	**7**	**3**	**2**	**42**
Yüzde	**42,9%**	**28,6%**	**16,7%**	**7,1%**	**4,8%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Telefon aracılığıyla rahatsız ediliyorsunuz					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	5	5	6	2	1	19
Yüzde	26,3%	26,3%	31,6%	10,5%	5,3%	100,0%
Bayan	11	0	3	7	2	23
Yüzde	47,8%	0,0%	13,0%	30,4%	8,7%	100,0%
Toplam	**16**	**5**	**9**	**9**	**3**	**42**
Yüzde	**38,1%**	**11,9%**	**21,4%**	**21,4%**	**7,1%**	**100,0%**

3.11.4. Mobbingin Süreyle İlgili Sorulara Cinsiyete Göre Verilen Cevaplar

Sorulara verilen cevaplara uygulanan çapraz analizler sonucunda "işyerinde şiddet veya taciz görürseniz kısa sürede işten ayrılırsınız" sorusuna erkeklerin %21.1'i "katılıyorum" ve %26.3'ü "kesinlikle katılıyorum" cevabını vermiştir. Aynı soruya bayanlar ise %30,4 oranında "katılıyorum" ve % 39,1 oranında "kesinlikle katılıyorum" cevabını vermiştir. "Mobbing davranışlarına engel olunmazsa sağlınız zarar görmemesi için işten ayrılmak zorunda kalırsınız" sorusuna erkeklerin %31.6'sı "katılıyorum", %10.5'i "kesinlikle katılıyorum" ve %31.6'sı kısmı "kararsızım" cevabını vermiştir. Aynı soruya bayanların %30.4'ü "katılıyorum", %30.4'ü "kesinlikle katılıyorum" ve %21.7'lik kısmı "kararsızım" cevabını vermiştir. "Mobbinge tahammül süresi uzadıkça sağlığınız olumsuz yönde etkilenir" sorusuna erkeklerin %36.8'i "katılıyorum", %15.8'i "kesinlikle katılıyorum" ve %26.3'ü "kararsızım" cevabını vermiştir. Aynı soruya bayanların %39.1'i "katılıyorum", %26.1'i "kesinlikle katılıyorum" ve %21.7'lik kısmı "kararsızım" cevabını vermiştir.

Tablo 3.14: Mobbing Süreyle İlgili Sorulara Cinsiyete Göre Verilen Cevapların Sonuçları

Cinsiyet	**Soru:** İşyerinde şiddet veya taciz görürseniz kısa sürede işten ayrılırsınız					Toplam
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	2	4	4	4	5	19
Yüzde	10,5%	21,1%	21,1%	21,1%	26,3%	100,0%
Bayan	2	0	5	7	9	23
Yüzde	8,7%	0,0%	21,7%	30,4%	39,1%	100,0%
Toplam	**4**	**4**	**9**	**11**	**14**	**42**
Yüzde	**9,5%**	**9,5%**	**21,4%**	**26,2%**	**33,3%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Mobbing davranışlarına engel olunmazsa sağlınız zarar görmemesi için işten ayrılmak zorunda kalırsınız					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	1	4	6	6	2	19
Yüzde	5,3%	21,1%	31,6%	31,6%	10,5%	100,0%
Bayan	2	2	5	7	7	23
Yüzde	8,7%	8,7%	21,7%	30,4%	30,4%	100,0%
Toplam	**3**	**6**	**11**	**13**	**9**	**42**
Yüzde	**7,1%**	**14,3%**	**26,2%**	**31,0%**	**21,4%**	**100,0%**
Cinsiyet	**Soru:** Mobbinge tahammül süresi uzadıkça sağlığınız olumsuz yönde etkilenir					**Toplam**
	Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
Erkek	2	2	5	7	3	19

Yüzde	10,5%	10,5%	26,3%	36,8%	15,8%	100,0%
Bayan	1	2	5	9	6	23
Yüzde	4,3%	8,7%	21,7%	39,1%	26,1%	100,0%
Toplam	**3**	**4**	**10**	**16**	**9**	**42**
Yüzde	**7,1%**	**9,5%**	**23,8%**	**38,1%**	**21,4%**	**100,0%**

3.12. Hipotezlerin Test Edilmesi

3.12.1. Cinsiyet Farkına Yönelik Yıldırma Etkisi Fazla Olan Mobbing Davranışları ile ilgili Sorular

H_o: banka çalışanlarına yönelik uygulanan yıldırıcı etkisi fazla mobbing davranışlarının cinsiyet farkına göre anlamlı bir ilişki yoktur. H_1: banka çalışanlarına yönelik uygulanan yıldırıcı etkisi fazla mobbing davranışlarının cinsiyet farkına göre anlamlı bir ilişki vardır. Bu kısımda bu hipotezlere cevap aranmaktadır.

Bu kısımda t test anlamlılık derecesi p> 0,05 olarak belirlenmiştir. Sorulardaki grupların varyasyonları homojendir. Yapılan analiz sonucunda "cinsel imalara maruz kalıyorsunuz" sorusu dışında herhangi bir anlamlı fark olmadığı söylenebilir. Bu bağlamda belirtilen soru haricinde H_o hipotezi kabul edilir. H_1 hipotezi reddedilir. Belirtilen soru için ise H_o hipotezi reddedilir. H_1 hipotezi kabul edilir.

Tablo 3.15: Cinsiyet Farkına Yönelik Yıldırıcı Etkisi Fazla Mobbing Davranışları İle İlgili Sorular İçin T-Test Analiz Sonuçları

Mobbing İfadeleri	Cinsiyet	N	Ortalama	S.Sapma	t	P
Size şiddet uygulanıyor	Erkek	19	1,2105	,41885	-,332	,742
	Bayan	23	1,2609	,54082		
Cinsel imalara maruz	Erkek	19	1,4211	,69248	-2,600	,013

kalıyorsunuz	Bayan	23	2,0000	,73855		
Doğrudan cinsel tacize maruz kalıyorsunuz	Erkek	19	1,1579	,50146	-,885	,381
	Bayan	23	1,3043	,55880		

3.12.2. Cinsiyet Farkına Yönelik Yıldırma Etkisi Orta Düzey Olan Mobbing Davranışları ile ilgili Sorular

H_o: banka çalışanlarına yönelik uygulanan yıldırıcı etkisi orta düzey mobbing davranışlarının cinsiyet farkına göre anlamlı bir ilişki yoktur. H_2: banka çalışanlarına yönelik uygulanan yıldırıcı etkisi orta düzey mobbing davranışlarının cinsiyet farkına göre anlamlı bir ilişki vardır. Bu kısımda bu hipotezlere cevap aranmaktadır.

Bu kısımda t test anlamlılık derecesi p> 0,05 olarak belirlenmiştir. Sorular içerisinden "akıl hastası muamelesi görüyorsunuz", "bir özrünüzle alay ediliyor", "dini veya siyasi görüşünüzle alay ediliyor" ve "çabalarınız yalakalık olarak nitelendiriliyor" soruları haricinde sorulardaki grupların varyasyonları homojendir. Bu kısımda "insanlar arkanızdan olumsuz konuşuyor", "bir özrünüzle alay ediliyor" ve "çabalarınız yalakalık olarak nitelendiriliyor" soruları dışında herhangi bir anlamlı fark olmadığı söylenebilir. Bu bağlamda belirtilen sorular dışında H_o hipotezi kabul edilir. H_2 hipotezi reddedilir. Belirtilen sorular için H_o hipotezi reddedilir H_2 hipotezi kabul edilir.

Tablo 3.16: Cinsiyet Farkına Yönelik Yıldırma Etkisi Orta Düzey Olan Mobbing Davranışları İle İlgili Sorular İçin T-Test Analiz Sonuçları

Mobbing İfadeleri	Cinsiyet	N	Ortalama	S.Sapma	t	P
İnsanlar arkanızdan olumsuz konuşuyor	Erkek	19	2,1579	1,46299	-2,052	,049
	Bayan	23	3,0435	1,33070		
Hakkınızda asılsız söylentiler yayılıyor	Erkek	19	1,6316	,68399	,944	,351
	Bayan	23	1,4348	,66237		
Komik duruma düşürülüyorsunuz	Erkek	19	1,3158	,58239	-,167	,868
	Bayan	23	1,3478	,64728		

Akıl hastası muamelesi görüyorsunuz	Erkek	19	1,3684	,68399	1,379	,180
	Bayan	23	1,1304	,34435		
Psikologa gitmeniz için size baskı yapılıyor	Erkek	19	1,3158	,67104	,536	,595
	Bayan	23	1,2174	,51843		
Bir özrünüzle alay ediliyor	Erkek	19	1,2105	,41885	-2,708	,011
	Bayan	23	1,7826	,90235		
Sizi gülünç duruma düşürmek için davranışlarınız taklit ediliyor	Erkek	19	1,4211	,76853	-1,109	,274
	Bayan	23	1,6957	,82212		
Dini inancınız veya siyasi görüşünüzle alay ediliyor	Erkek	19	1,2105	,71328	-1,428	,161
	Bayan	23	1,5652	,89575		
Milli kimliğinizle alay ediliyor	Erkek	19	1,2632	,56195	,607	,547
	Bayan	23	1,1739	,38755		
Çabalarınız yalakalık olarak nitelendiriliyor	Erkek	19	1,8421	,95819	2,639	,014
	Bayan	23	1,2174	,42174		
Size hitap edilirken alçaltıcı isimler kullanılıyor	Erkek	19	1,3158	,58239	-,546	,588
	Bayan	23	1,4348	,78775		
Yüksek sesle azarlanmaya maruz kalıyorsunuz	Erkek	19	2,0526	1,02598	-1,500	,141
	Bayan	23	2,5217	,99405		
Sözlü veya yazılı tehditler alıyorsunuz	Erkek	19	1,6316	,68399	-,459	,649
	Bayan	23	1,7391	,81002		
Çalışanların jest ve bakışlarıyla rahatsız ediliyorsunuz	Erkek	19	2,0526	1,35293	1,489	,144
	Bayan	23	1,5652	,72777		

3.12.3. Cinsiyet Farkına Yönelik Yıldırma Etkisi Zayıf Olan Mobbing Davranışları ile ilgili Sorular

H_o: banka çalışanlarına yönelik uygulanan yıldırıcı etkisi hafif mobbing davranışlarının cinsiyet farkına göre anlamlı bir ilişki yoktur. H_3: banka çalışanlarına yönelik uygulanan yıldırıcı etkisi hafif mobbing davranışlarının cinsiyet farkına göre anlamlı bir ilişki vardır. Bu kısımda bu hipotezlere cevap aranmaktadır.

Bu kısımda t test anlamlılık derecesi p> 0,05 olarak belirlenmiştir. "sanki orada yokmuşsunuz gibi davranılıyor", "telefon aracılığıyla rahatsız ediliyorsunuz", "sözünüz sürekli kesiliyor" ve "size verilen işler geri alınıyor, kendinize yeni iş bulamıyorsunuz" soruları haricindeki sorularda grupların varyasyonları homojendir. Bu bağlamda belirtilen sorular dışında H_o hipotezi kabul edilir. H_3 hipotezi reddedilir. Belirtilen sorular için H_o hipotezi reddedilir H_3 hipotezi kabul edilir.

Tablo 3.17: Cinsiyet Farkına Yönelik Yıldırıcı Etkisi Zayıf Olan Mobbing Davranışları İle İlgili Sorular İçin T-Test Analiz Sonuçları

Mobbing İfadeleri	Cinsiyet	N	Ortalama	S.Sapma	t	P
Sizinle bazı çalışanlar konuşmuyor	Erkek	19	1,5263	1,12390	-,253	,802
	Bayan	23	1,6087	,98807		
Konuştuğunuz kişilerden dolayı eleştiriliyorsunuz	Erkek	19	1,6316	,76089	-,343	,733
	Bayan	23	1,7391	1,17618		
Çalışma yeriniz değiştirilip diğerlerinden ayrı bir odaya alındınız	Erkek	19	1,4211	,69248	,791	,434
	Bayan	23	1,2609	,61919		
Çalışma arkadaşlarınızın sizinle konuşması engelleniyor	Erkek	19	1,8947	,99413	-,181	,858
	Bayan	23	1,9565	1,18622		
Sanki orada yokmuşsunuz gibi davranılıyor	Erkek	19	1,6316	,76089	-1,473	,150
	Bayan	23	2,1304	1,39167		
Size verilen işler geri alınıyor, kendinize yeni iş bulamıyorsunuz	Erkek	19	1,5263	1,02026	1,236	,229
	Bayan	23	1,2174	,42174		
Özgüveninizi olumsuz	Erkek	19	1,8421	1,11869	-,339	,737

etkileyen bir iş yapmaya zorlanıyorsunuz	Bayan	23	1,9565	1,06508		
Kararlarınız daima sorgulanıyor	Erkek	19	1,8421	,89834	-,222	,825
	Bayan	23	1,9130	1,12464		
Sürekli sözünüz kesiliyor	Erkek	19	2,2105	1,39758	,434	,667
	Bayan	23	2,0435	1,02151		
Bilgi ve becerileriniz önemsenmiyor	Erkek	19	2,8947	1,14962	,667	,508
	Bayan	23	2,6522	1,19121		
Çalıştığınız işyerinde yükselme olanaklarınız kısıtlanıyor	Erkek	19	2,2632	1,36797	-,218	,829
	Bayan	23	2,3478	1,15242		
İşiniz sürekli eleştiriliyor	Erkek	19	2,1579	1,16729	-,046	,963
	Bayan	23	2,1739	1,07247		
Sürekli özel yaşamınızla ilgili eleştiriler alıyorsunuz	Erkek	19	1,9474	1,26814	-,385	,702
	Bayan	23	2,0870	1,08347		
Telefon aracılığıyla rahatsız ediliyorsunuz	Erkek	19	2,4211	1,16980	-,238	,813
	Bayan	23	2,5217	1,56291		

3.12.4. Cinsiyet Farkına Yönelik Mobbingin Süreyle İlgili Sorular

H_o: banka çalışanlarının mobbing süresiyle ilgili düşünceleri cinsiyet farkına göre anlamlı bir ilişki yoktur. H_4: banka çalışanlarının mobbing süresiyle ilgili düşünceleri cinsiyet farkına göre anlamlı bir ilişki vardır. Bu kısımda bu hipotezlere cevap aranmaktadır.

Bu kısımda t test anlamlılık derecesi $p> 0,05$ olarak belirlenmiştir. Soruların grup varyasyonları homojendir. Bu kısımda herhangi bir anlamlı fark olmadığı söylenebilir. Bu bağlamda H_o hipotezi kabul edilir. H_4 hipotezi reddedilir.

Tablo 3.18: Cinsiyet Farkına Yönelik Mobbing Davranışlarının Süreyle İlgili Sorular İçin T-Test Analiz Sonuçları

Mobbing İfadeleri	Cinsiyet	N	Ortalama	S.sapma	t	P
İşyerinde şiddet veya taciz görürseniz kısa sürede işten ayrılırsınız	Erkek	19	3,3158	1,37649	-1,501	,141
	Bayan	23	3,9130	1,20276		
Mobbing davranışlarına engel olunmazsa sağlınız zarar görmemesi için işten ayrılmak zorunda kalırsınız	Erkek	19	3,2105	1,08418	-1,200	,237
	Bayan	23	3,6522	1,26522		
Mobbinge tahammül süresi uzadıkça sağlığınız olumsuz yönde etkilenir	Erkek	19	3,3684	1,21154	-1,040	,304
	Bayan	23	3,7391	1,09617		

SONUÇ ve ÖNERİLER

Mobbingin günümüzde örgütlerde yaşanmakta olduğu düşünüldüğünde, iş yaşamında çalışma eğilimini olumsuz yönde etkileyen, çalışanların motivasyonunu düşüren, iş verimliliğini azaltan, rakiplerine göre başarılı personelin kariyerini engelleyen veya bitiren psikolojik yıldırmanın İstanbul'da bir bankanın iki şubesinde ve bankaya bağlı çağrı merkezinde bulunan çalışanlar arasında yaşayıp yaşamadığı ve mobbing süresiyle ilgili düşünceleri alınmış ve analizi yapılmıştır. Uygulanan istatistiksel işlemler sonucunda elde edilen bulgular bir önceki bölümde verilmiştir.

Anketler incelendiğinde anketi dolduranların çoğunluğunun mobbing davranışına maruz kaldığı görülmektedir.

Anket içersindeki "bilgi ve becerileriniz önemsenmiyor" sorusuna erkekler %31,6 oranında "katılıyorum" ve %2.4 oranında "kesinlikle katılıyorum" cevabını vermiştir. Bayanlar ise aynı soruya %30,4 oranında "katılıyorum" cevabını vermiştir. Bu sonuca göre önemli ölçüde çalışanın bilgi ve becerileri görmezlikten gelindiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Anket içersindeki "Telefon aracılığıyla rahatsız ediliyorsunuz" sorusuna bayanlar %30.4 oranında "katılıyorum" ve %8.7 oranında "kesinlikle katılıyorum" cevabını

vermiştir. Bu durum bayanların önemli ölçüde telefonla rahatsız edildiği sonucunu göstermektedir.

"İşyerinde şiddet veya taciz görürseniz kısa sürede işten ayrılırsınız" sorusuna erkeklerin %21.1'i "katılıyorum" ve %26.3'ü "kesinlikle katılıyorum" cevabını vermiştir. Aynı soruya bayanlar ise %30,4 oranında "katılıyorum" ve % 39,1 oranında "kesinlikle katılıyorum" cevabını vermiştir. Bu verilere göre personel kaybı yaşamamak için işyerinde fiziksel şiddet ve tacizin engellenmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

"Mobbing davranışlarına engel olunmazsa sağlınız zarar görmemesi için işten ayrılmak zorunda kalırsınız" sorusuna erkeklerin %31.6'sı "katılıyorum", %10.5'i "kesinlikle katılıyorum" ve %31.6'lık kısmı "kararsızım" cevabını vermiştir. Aynı soruya bayanların %30.4'ü "katılıyorum", %30.4'ü "kesinlikle katılıyorum" ve %21.7'lik kısmı "kararsızım" cevabını vermiştir. Bu verilerden yola çıkarak mobbing davranışlarına maruz kalan personelin sağlığının bozulmaması ve maddi manevi zarara yaşanmaması için önemli bir çoğunluktaki çalışanın işten ayrılacağı sonucu ortaya çıkmıştır.

"Mobbing süresi uzadıkça sağlığınız olumsuz yönde etkilenir" sorusuna erkeklerin %36.8'i "katılıyorum", %15.8'i "kesinlikle katılıyorum" ve %26.3'ü "kararsızım" cevabını vermiştir. Aynı soruya bayanların %39.1'ü "katılıyorum", %26.1'i "kesinlikle katılıyorum" ve %21.7'lik kısmı "kararsızım" cevabını vermiştir. Ankete katılanların çoğunluğunun mobbing süresi uzadıkça sağlığı olumsuz yönde etkileneceği görüşündedir.

Çiğdem Kırel (2008)'e göre cinsel tacize özellikle işyerlerinde daha çok rastlanmaktadır. Üst kademede çalışan bazı kötü niyetli erkekler cinsellik amacıyla işyerinde daha alt konumdaki bayanlara, mesleğinde yükselmesini sağlamak veya bunun tam tersi olarak mevcut konumundaki imkânların elinden alınması tehdidi ile cinsel taciz tekliflerinde veya girişimlerinde bulunabilmektedir. Mağdur işyerinde fiziksel tacizlere uğrasa bile utandığından, hukuki süreçteki masraflardan, suçu ispatlayamayacağından, yakınlarının duyacağından ve/veya işsiz kalacağından korktuğu için suç duyurusunda bulunamayabilir.

İşyerinde mobbing; örgüt içinde çatışmalı bir ortamın oluşmasını sağlayan ve tüm psikolojik bozuklukların birleşimi sonucunda oluşan, örgüte zarar veren, temel bir örgütsel sorundur. Yöneticilerin liderlik özelliklerinin zayıf olması, işyerindeki adaletsizlikler, ceza mekanizmasının zayıf olması, olumsuz iş koşulları, üstün özelliklere sahip çalışana duyulan kıskançlık, takım çalışmasının olmaması, örgütün ilkimi, iletişim kanallarının zayıflığı gibi birçok etken mobbinge neden olabilmektedir.

Mobbing davranışları sonucunda çalışanda stres oluşmaktadır. Stres kişide ruhsal, fiziksel, maddi ve manevi zararlar oluşturmaktadır. Stresin boyutuna göre çalışanın hayatını kaybetmesine neden olabilir. Böyle bir olumsuz durum yaşanmaması için strese karşı gereken önlemler alınmalıdır.

Mobbing konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan doktor veya hukukçu konuyu yanlış yorumlayabilir. Tedavi ve terapi için mobbing konusunda bilgi sahibi doktordan yardım alınmalı ve hukuksal süreçte mobbing konusunda yeterli bilgiye sahip hukukçuların bilgisine başvurulmalıdır.

Birçok insan işyerinde yaşadığı veya yaşayacağını düşündüğü olumsuz durumlardan dolayı çalışmak istememekte ve bu durum ekonomiyi olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle bayanlara yönelik yapılan yıpratıcı tutumlar sonucunda çalışma hayatındaki bayan işgücünün ve girişimciliğin azalmasına neden olmaktadır. Bu durum sonucunda ülke ekonomisi olumsuz yönde etkilenmektedir.

Literatür taramaları sonucunda mobbing davranışlarının ağırlıklı olarak bayanların çalıştığı sektörlerde ve bayanlara yönelik yapıldığı görülmektedir. Askeri ve siyasi alanlarda mobbing davranışlarının yaygın olduğu bilinmekte ve bu alanlarda yeterli araştırma yapılmamasından dolayı mobbingin bayanların yoğun olarak çalıştığı sağlık sektöründe çoğunlukla yaşandığı görülmektedir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Atuk, Bülent: **Türk Telekom'da Psikolojik İşkence - Mobbing (2003 - 201?),** 1.bs., İstanbul, Togan Yayınevi, 2012.

Aydın, İnayet: **Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik,** 5.bs., Ankara, Ayrıntı Basımevi, 2012.

Baykal, Adnan N.: **Yutucu Rekabet (Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze),** 1.bs., İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2005.

Bilgili, Abbas: **İş Hukuku Açısından Mobbing (Psikolojik Taciz),** 2.bs., İstanbul, Karahan Kitapevi, 2012.

Çobanoğlu, Şaban: **İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri,** 1.bs., İstanbul, Timaş Yayınları, 2005.

— **Sakıncalı Asker "Yaşam Tarzınızı Beğenmiyoruz" (28 Şubat'ta Mobbing'e Uğrayan Askerler),** 1.bs., İstanbul, Timaş Yayınları, 2012.

Deniz, Derya: **Mobbing (İşyerinde Yıldırma) İnsanda Saldırganlığı Açıklayan Kuramlar ve Vaka Örnekleriyle…,** İstanbul, Fam Yayınları, 2012.

Davenport, N., Schwartz, R. D., Ellıott, G. P.: **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz,** Çev. Osman Cem Önertoy. 2.bs., İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.

Eşsizoğlu, A., Işıklı, B., Güleç, G., Aksaray, G., Yenilmez, Ç., Kırel, A. Ç.: **Çatışma ve Stres Yönetimi-II**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2013.

Gün, Hüseyin: **Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz İşyeri Sendromu (Mobbing/Bulling),** 1.bs., Ankara, Lazer Yayıncılık, 2009.

Kırel, Çiğdem: **Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi,** 1.bs., Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 2008.

McCarty, Paul: **Bullying: From Backyard To Boardroom,** Avstralya, The Federation Press, 2001.

Pehlivan, İ., Aytaç, S.: **İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi,** Ankara, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi Yayın Evi, 2009.

Tınaz, Pınar: **İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing),** 3.bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, 2011.

— **Mobbing: Bu Gün Bana Yarın Sanan,** Beta Basım Yayım, İstanbul, 2012.

Tokat, B., Cindiloğlu, M., Kara, H.: **Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing,** 1.bs., Kütahya, Ekin Basın Yayım Dağıtım, 2011.

Vartia-Väänänen, Maarit: **Workplace Bullying: A Study on the Work Environment,** Helsinki, Well being and Health, University of Helsinki, 2003.

Yeni, G. K.: **Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz,** Ankara, Ziraat Gurup Matbaacılık A.Ş., 2013.

MAKALELER

Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, Ş., Omay, U.: "İşyerinde Psikolojik Taciz Fenomeni: Uluslar arası Deneyimler ve Perspektifler", **Sosyal Siyaset Konferansları,** S. 53, 2007: ss.231-274.

Aydın, Şule: "Örgütsel Stres Yönetimi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** S. 6/3, 2004: ss.49-74.

Demir, H., Songür, N.: "Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** S. 2/3, 1999: ss.150-168.

Doğan, Recep: "Kadına Yönelik Şiddetin Bir Türü Olarak, Israrlı Takip (Stalking) Kavramı ve Suçu", **Ankara Barosu Dergisi,** S. 74/2, 2014: ss.137-154.

Gökçe, Asiye Toker: "Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma", **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi,** S. 1/18, 2012: ss.272-286.

Gürbüz, S., Yüksek, M.: "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi,** S. 9/2, 2008: ss.174-190.

Karacaoğlu, K., Oğlu, M. R.: "Kıbrıs Türkü' ve 'Türkiyeli' Ayrımı Bağlamında İşyerinde Yıldırma", **Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi**, S. 61/4, 2006: ss.145-176.

Karakaş, S. A., Okanlı, A.: "Hemşirelik ve Mobbing", **Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi,** S. 2/4, 2013: ss.562-576.

Karcıoğlu, F., Akbaş, S.: "İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** S. 24/3, 2010: ss.139-161.

Karsuvaran, Seda: "Sağlık Sektöründe Mobbing: Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Uygulama", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** S. 11/26, 2014: ss.271-296.

Leymann, Heinz: "The Content and Development of Mobbing At Work*",* **European Jounal of Work and Organizational Psychology,** S. *5/2*, 1996: ss.165-184.

Mercanoğlu, Çiğdem: "Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye'deki Hukuksal Gelişimi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,** S. 2/2, 2010: ss.37-46.

Mimaroğlu, H., Özgen, H.: "Örgütlerde Güncel Bir Sorun: 'Mobbing", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** S. 8/15, 2007: ss.201-226.

Mizrahi, Rozi: "Çalışma Hayatında Mobbing İle Mücadele Yöntemleri", **Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi,** S. 5/2, 2013: ss.443-452.

Özdemir, S., Tosun, B., Bebiş, H., Yava, A.: "Hemşire Kaleminden Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Saldırı", **TAF Preventive Medicine Bulletin,** S. 12/2, 2013: ss.183-192.

Pehlivan, İnayet: "Stresle Başa Çıkmada Bireysel ve Örgütsel Stratejiler", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi,** S. 27/2, 1994: ss.804-815.

Temizel, Yavuz: "Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri", **Adalet Dergisi,** S. 45, 2013: ss.188-223.

Tetik, Semra: "Mobbing Kavramı: Birey ve Toplum Açısından Önemi, Celal Bayar Üniversitesi, Salihli Meslek Yüksek Okulu", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi,** S. 12/18, 2010: ss.81-89.

Tunçer, Polat: "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", **Sayıştay Dergisi,** S. 88, 2013: ss.87-108.

Turhan, Mine Kasapoğlu: "Kamu Görevlileri Bakımından İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Korunma Yolları", **Türkiye Barolar Birliği Dergisi,** S. 1/115, 2013: ss.89-128.

Turunç, Ömer, Mazlum, Çelik: "Çalışanların algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,** S. 17/2, 2010: ss.183-206.

Tutar, H., Altınöz, M.: "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,** S. 65/2, 2010: ss.195-218.

Türkmen, Ahmet: "Yeni Bir Hukuki Olgu Olarak Israrlı Takip ve Taciz (Stalking) ve Bunun Türk Medeni Hukuk Bakımından Değerlendirilmesi",

Dokuz Eylül Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Dergisi, S. 11, 2009: ss.1387-1434.

Ulusoy, Zeynep Duygu: "Mobbing Suç Tipi İçin Bir Analiz Denemesi", **Türkiye Barolar Birliği Dergisi,** S. 1/105, 2013: ss.129-170.

Yaman, Erkan: "Psikoşiddete (Mobbinge) Maruz Kalan. Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne ve İklimine İlişkin Algıları", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri,** S. 1/10, 2010: ss.547-578.

Yelboğa, Atilla: "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** S. 8/*2*, 2006: ss.197-211.

Yiğitbaş, Ç., Deveci, S. E.: "Sağlık Çalışanlarına Yönelik Mobbing", **Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi,** S. 23/42, 2011: ss.23-28.

EK

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK YILDIRMA SEVİYE ÖLÇEĞİ ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket İstanbul'da bulunan bankalarda çalışanlara yönelik mobbing araştırması yapmak amacıyla hazırlanmıştır. Bilgiler gizli tutulacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

Murat Yılmaz
İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Uluslararası İşletme Bölümü,
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. KISIM

TANITICI BİLGİLER

1) Cinsiyetiniz?

( ) Bayan
( ) Erkek

2) Yaş grubunuz?

( ) 21'den küçük
( ) 21–25
( ) 26–30
( ) 31–35
( ) 36–40
( ) 41–45
( ) 45'den büyük

3. Medeni durumunuz?

( ) Evli
( ) Bekar

4. Mesleki konumunuz?

( ) Memur
( ) Çağrı Merkezi Çalışanı
( ) Özel Güvenlik Görevlisi
( ) Servis Yetkili Yardımcısı
( ) Servis Yetkilisi
( ) Bilgi İşlem ve Yazılım Uzmanı
( ) Uzman Yardımcısı
( ) Uzman
( ) Müdür Yardımcısı
( ) Müdür

5. Çalışma süreniz?

( ) 1 yıldan az
( ) 1-5 yıl
( ) 5-10 yıl
( ) 10-15 yıl
( ) 15-20 yıl
( ) 20 yıl ve üstü

6. Eğitim seviyeniz?

( ) Lise
( ) Ön Lisans
( ) Lisans
( ) Yüksek Lisans
( ) Doktora

2. KISIM

Aşağıdaki soruların yanındaki 5 kutudan size uygun olanını işaretleyerek cevaplayınız.

		Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
1.	Çalıştığınız işyerinde yükselme olanaklarınız kısıtlanıyor					
2.	Sürekli sözünüz kesiliyor					

3.	Yüksek sesle azarlanmaya maruz kalıyorsunuz					
4.	Sözlü veya yazılı tehditler alıyorsunuz					
5.	Size şiddet uygulanıyor					
6.	Bir özrünüzle alay ediliyor					
7.	Sizi gülünç duruma düşürmek için davranışlarınız taklit ediliyor					
8.	Dini inancınız veya siyasi görüşünüzle alay ediliyor					
9.	Bilgi ve becerileriniz önemsenmiyor					
10.	İşiniz sürekli eleştiriliyor					
11.	Telefon aracılığıyla rahatsız ediliyorsunuz					
12.	Çalışanların Jest ve bakışlarıyla rahatsız ediliyorsunuz					
13.	İnsanlar arkanızdan olumsuz konuşuyor					
14.	Hakkınızda asılsız söylentiler yayılıyor					
15.	Sizinle bazı çalışanlar konuşmuyor					
16.	Konuştuğunuz kişilerden dolar eleştiriliyorsunuz					
17.	Sanki orada yokmuşsunuz gibi davranılıyor					
18.	Sürekli özel yaşamınızla ilgi eleştiriler alıyorsunuz					
19.	Çalışma arkadaşlarınızın sizinle konuşması engelleniyor					
20.	Çalışma yeriniz değiştirilip diğerlerinden ayrı bir					

	odaya alındınız					
21.	Milli kimliğinizle alay ediliyor					
22.	Komik duruma düşürülüyorsunuz					
23.	Akıl hastası muamelesi görüyorsunuz					
24.	Psikologa gitmeniz için size baskı yapılıyor					
25.	Cinsel imalara maruz kalıyorsunuz					
26.	Doğrudan cinsel tacize maruz kalıyorsunuz					
27.	Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanıyorsunuz					
28.	Çabalarınız yalakalık olarak nitelendiriliyor					
29.	Kararlarınız daima sorgulanıyor					
30.	Size hitap edilirken alçaltıcı isimler kullanılıyor					
31.	Size verilen işler geri alınıyor, kendinize yeni iş bulamıyorsunuz					
32.	İşyerinde şiddet veya taciz görürseniz kısa sürede işten ayrılırsınız					
33.	Mobbing davranışlarına engel olunmazsa sağlınız zarar görmemesi için işten ayrılmak zorunda kalırsınız					
34.	Mobbinge tahammül süresi uzadıkça sağlığınız olumsuz yönde etkilenir					