

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING):  
ÜNİVERSİTELERDE BİR UYGULAMA**

Ö.Okan FETTAHLIOĞLU

Danışman  
Prof.Dr. Gülay BUDAK

2008

## **Yemin Metni**

Doktora Tezi olarak sunduğum “Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

Arş. Gör. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU

## DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : Ömer Okan FETTAHLIOĞLU  
**Anabilim Dalı** : İşletme  
**Programı** : İşletme  
**Tez Konusu** : Örgütlerde Psikolojik Şiddet (mobbing):  
Üniversitelerde Bir Uygulama  
**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini .... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA  O OY BİRLİĞİ  O  
DÜZELTİLMESİNE  O\* OY ÇOKLUĞU  O  
REDDİNE  O\*\*

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.  O\*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir.  O\*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.  Evet  
Tez, mevcut hali ile basılabilir.  O  
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.  O  
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.  O

### JÜRİ ÜYELERİ

				İMZA
Prof.Dr. Gülay BUDAK	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
Prof.Dr. Gönül BUDAK	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
Prof.Dr. Utku UTKULU	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
Prof.Dr. Necati TAŞKIRAN	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
Prof.Dr. M.Şerif ŞİMŞEK	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....

## ÖZET

**Doktora Tezi**  
**Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama**  
**(Ö.Okan FETTAHLIOĞLU)**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**Yönetim ve Organizasyon Programı**

1960'lı yıllarda, başlangıcında çıkar çatışmalarının olduğu sanılan, işyerinde olası bir rakip olarak düşünülen bireylere yönelik sistematik bir şekilde uygulanan psikolojik şiddet davranışlarını içeren yeni bir olgunun varlığından söz edilmeye başlanmış ve bu olgu işyerinde “Psikolojik şiddet (Mobbing)” olarak adlandırılmıştır. Sektörel bazda yapılan araştırmalarda ise, psikolojik şiddet olaylarının en çok sağlık, üniversiteler ve gönüllü kuruluşlarda ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu nedenle üniversitelerde psikolojik şiddet olaylarının görülme nedenleri, uygulanma süreci, ortaya çıkardığı etkiler/sonuçlar ve bu olumsuzluklara karşı alınabilecek önlemler tez çalışmasının kapsamını oluşturmaktadır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde, psikolojik şiddet (mobbing) kavramı, tarihsel gelişimi, psikolojik şiddetin oluşumu, türleri ve nedenleri, belirtileri ve son olarak da psikolojik şiddetin dereceleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde, psikolojik şiddet uygulayanlar, psikolojik şiddete maruz kalanlar (kurbanlar) ve psikolojik şiddet izleyicileri olmak üzere üçe ayrılan psikolojik şiddetin tarafları, psikolojik şiddetin taraflar üzerindeki olası etkileri ve psikolojik şiddetle mücadele yöntemleri konuları ele alınmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde ise, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapan akademik personele ilişkin anket ve yüzyüze görüşme teknikleri ile elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Şiddet (Mobbing), Duygusal İstismar, İşyerinde Şiddet.

## **ABSTRACT**

### **Doctoral Thesis Mobbing In Organizations: An Application At Universities**

**Dokuz Eylül University  
Institute of Social Sciences  
Business Department  
Management and Organization Program**

**In 1960s it had been started to discuss the presence of a new phenomenon supposed to involve self-interest conflicts at the origin and include the psychological violence behaviors practiced systematically oriented at the individuals cared as competitors at workplace, then this phenomenon is called as mobbing at workplace. It is stated in the studies, made at sectoral basis, that mobbing occurs at most in healthcare, university and nonprofit organizations. Therefore reasons of mobbing in universities, process of exercise, revealing effects/results and the precautions can be taken for this drawbacks constitute the scope of this thesis study.**

**In the first chapter of the thesis, mobbing concept, its historical evolution, formation of mobbing, its types and reasons, its symptoms and finally the degree of mobbing have been considered.**

**In the second chapter; the parties of mobbing classified at three categories as the practitioners, victims and the spectators of mobbing, potential effects of mobbing on those parties and methods to deal with mobbing have been discussed.**

**At the application part of the study, the findings and comments obtained through the survey and face-to-face interviews related to the academic staff working at Faculty of Economics and Administrative Sciences of Dokuz Eylül University and Kahramanmaraş Sütçü İmam University have been mentioned.**

**Keywords: Mobbing, Emotional Abuse, Violence at Workplace.**

**ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING): ÜNİVERSİTELERDE  
BİR UYGULAMA**

<b>YEMİN METNİ</b> .....	ii
<b>TUTANAK</b> .....	iii
<b>ÖZET</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	vi
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xii
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	xiii
<b>GİRİŞ</b> .....	1

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING) KAVRAMI, TARİHSEL GELİŞİMİ,  
SÜRECİ, TÜRLERİ, ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ, BELİRTİLERİ,  
DERECELERİ VE TRAVMA SONRASI STRES BOZUKLUKLARI**

<b>1.1. PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING) KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ</b> .....	8
1.1.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Kavramı .....	8
1.1.1.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Kavramının Tanımı .....	8
1.1.1.2. Psikolojik Şiddet (Mobbing) ile İlişkili Kavramlar .....	15
1.1.1.2.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve (Cinsel) Taciz İlişkisi .....	15
1.1.1.2.2. Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Ayrımcılık İlişkisi .....	19
1.1.1.2.3. Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Çatışma İlişkisi .....	21
1.1.1.2.4. Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Şiddet İlişkisi .....	29
1.1.1.2.5. Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Stres İlişkisi .....	31
1.1.2. Psikolojik Şiddet (Mobbing)'in Tarihsel Gelişimi.....	33
<b>1.2. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN (MOBBINGİN) OLUŞUMU</b> .....	37
1.2.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Süreci ve Aşamaları.....	37
1.2.1.1. Belirginleşmiş Çatışma Aşaması .....	42
1.2.1.2. Mobbingin Başlaması ve Saldırgan Eylem Aşaması .....	42

1.2.1.3. İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülme Aşaması.....	42
1.2.1.4. Yönetimin Devreye Girmesi Aşaması.....	43
1.2.1.5. Kurbanın Psikolojik ve Fizyolojik Sağlığının Kötüleşmesi Aşaması ....	44
1.2.1.6. İşten Ayrılma Aşaması .....	45
<b>1.3. PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING) TÜRLERİ VE ORTAYA ÇIKIŞ</b>	
<b>NEDENLERİ</b> .....	45
1.3.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Türleri .....	45
1.3.1.1. Yatay Pozisyonda Psikolojik Şiddet (Mobbing).....	46
1.3.1.2. Dikey Pozisyonda Psikolojik Şiddet (Mobbing).....	47
1.3.1.2.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey Mobbing .....	47
1.3.1.2.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey Mobbing .....	49
1.3.2. Psikolojik Şiddetin (Mobbingin) Ortaya Çıkış Nedenleri .....	50
1.3.2.1. Mağdurun Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler.....	54
1.3.2.2. Saldırgan/Saldırganların Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler .....	59
1.3.2.3. Organizasyondan Kaynaklanan Nedenler .....	66
1.3.2.3.1. Örgüt Kültürü ve İkliminden Kaynaklanan Nedenler .....	69
1.3.2.3.2. Örgütsel Değişimden Kaynaklanan Nedenler.....	71
1.3.2.3.3. Yönetim ve Liderlik Biçiminden Kaynaklanan Nedenler .....	72
1.3.2.3.4. Yönetim Süreçlerinden Kaynaklanan Nedenler.....	75
1.3.2.3.5. Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Nedenler .....	75
1.3.2.3.6. İş Süreçlerinden Kaynaklanan Nedenler .....	76
1.3.2.4. Toplumsal Yapıdan Kaynaklanan Nedenler .....	78
<b>1.4. PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING) SENDROMU VE</b>	
<b>BELİRTİLERİ</b> .....	79
<b>1.5. PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING) DERECELERİ</b> .....	83
1.5.1. Birinci Derecede Psikolojik Şiddet .....	84
1.5.2. İkinci Derecede Psikolojik Şiddet.....	84
1.5.3. Üçüncü Derecede Psikolojik Şiddet.....	85
<b>1.6. PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING) VE TRAVMA SONRASI STRES</b>	
<b>BOZUKLUĞU (TSSB)</b> .....	86
1.6.1. Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) Belirtileri .....	89

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**PSİKOLOJİK ŞİDDETİN (MOBBING'İN) TARAFLARI, TARAFLAR**  
**ÜZERİNDE YARATTIĞI OLASI ETKİLER/SONUÇLAR VE PSİKOLOJİK**  
**ŞİDDETLE (MOBBINGLE) MÜCADELE YÖNTEMLERİ**

<b>2.1. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN (MOBBING'İN)TARAFLARI .....</b>	<b>93</b>
2.1.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Uygulayanlar.....	93
2.1.1.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Uygulayanların Kişilik Tipleri ve Özellikleri.....	98
2.1.1.1.1. Narsist Mobbingci .....	100
2.1.1.1.2. Paranoid Mobbingci .....	105
2.1.1.1.3. Borderline Mobbingci.....	108
2.1.1.1.4. Anti-Sosyal/Asosyal Mobbingci .....	108
2.1.2. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Mağdurları .....	110
2.1.2.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Mağdurlarının Kişilik Tipleri ve Özellikleri.....	111
2.1.3. Psikolojik Şiddet (Mobbing) İzleyicileri .....	119
2.1.3.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) İzleyicilerinin Kişilik Tipleri ve Özellikleri.....	121
2.1.3.1.1. Diplomatik İzleyici .....	123
2.1.3.1.2. Menfaatçi İzleyici.....	123
2.1.3.1.3. İlgili İzleyici .....	124
2.1.3.1.4. Bir Şeye Karışmayan İzleyici.....	124
2.1.3.1.5. İki Yüzlü Davranan İzleyici.....	125
<b>2.2. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN (MOBBING'İN) TARAFLAR</b>	
<b>ÜZERİNDE YARATTIĞI OLASI ETKİLER/SONUÇLAR.....</b>	<b>125</b>
2.2.1. Psikolojik Şiddetin Bireyler Üzerindeki Etkileri/Sonuçları .....	127
2.2.1.1. Psikolojik Şiddetin Zihin ve Davranışlar Üzerindeki Etkileri/Sonuçları .....	130
2.2.1.2. Psikolojik Şiddetin Fizyolojik Yapı Üzerindeki Etkileri/Sonuçları .....	133



2.2.1.3. Psikolojik Şiddetin Sosyo-Ekonomik Durum Üzerindeki Etkileri/Sonuçları .....	134
2.2.2. Psikolojik Şiddetin Örgütler Üzerindeki Etkileri/Sonuçları .....	136
2.2.2.1. Psikolojik Şiddetin Kurum İmajı Üzerindeki Etkileri/Sonuçları .....	139
2.2.2.2. Psikolojik Şiddetin Örgüt Psikolojisi Üzerindeki Etkileri/Sonuçları .....	140
2.2.2.3. Psikolojik Şiddetin Mali Durum Üzerindeki Etkileri/Sonuçları .....	143
2.2.3. Psikolojik Şiddetin Yakın Çevre Üzerindeki Etkileri/Sonuçları .....	146
2.2.4. Psikolojik Şiddetin Toplumsal Yapı Üzerindeki Etkileri/Sonuçları .....	148
<b>2.3. PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING) İLE MÜCADELE</b>	
<b>YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>149</b>
2.3.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri .....	150
2.3.1.1. Mağdurun Sorunu Kendi Başına Çözmeye Yönelik Çabaları .....	153
2.3.1.1.1. Psikolojik Şiddet Uygulayanlara Doğrudan Tepki Göstermek .....	153
2.3.1.1.2. Psikolojik Şiddet Uygulamalarını İnkâr Etmek .....	156
2.3.1.1.3. Psikolojik Şiddetin Uygulandığı İşyerinden Uzaklaşmak .....	157
2.3.1.2. Mağdurun Dış Destek Alarak Sorunu Çözmeye Yönelik Çabaları .....	157
2.3.1.2.1. Mağdurun Yakın Çevresinden Destek Arayışları .....	158
2.3.1.2.2. Mağdurun Örgütten Destek Arayışları .....	158
2.3.1.2.3. Mağdurun Hukuksal Hak Arayışları .....	159
2.3.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri .....	160
2.3.2.1. Örgütsel Politika Oluşturmak .....	163
2.3.2.2. Etkin Bir Şikâyet Mekanizması Oluşturmak .....	166
2.3.2.3. Kapsamlı Eğitim Programları Düzenlemek .....	167
2.3.2.4. Örgütsel Kültür ve Tasarımı .....	168
2.3.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat Duyusu Sağlamak .....	170
2.3.2.6. Psikolojik Şiddet (Mobbing) İle Mücadelede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü .....	172

2.3.3. Toplumsal Mücadele Yöntemleri.....	180
---	-----

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING): ÜNİVERSİTELERDE BİR UYGULAMA

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>188</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>189</b>
3.2.1. Araştırmanın Modeli .....	189
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	190
3.2.3. Araştırmanın Kısıtları.....	194
3.2.4. Araştırmanın Ana Kitle ve Örneklem Çerçevesinin Belirlenmesi .....	194
3.2.5. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması .....	195
3.2.6. Araştırmanın Verilerinin Analizi .....	201
3.2.6.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi .....	201
3.2.6.1.1. Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılım.....	201
3.2.6.1.2. Medeni Duruma Göre Dağılım .....	202
3.2.6.1.3. Yaş Gruplarına Göre Dağılım .....	203
3.2.6.1.4. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım.....	204
3.2.6.1.5. Ünvan Durumlarına Göre Dağılım.....	204
3.2.6.1.6. İdari Görevin Olup Olmamasına Göre Dağılım.....	205
3.2.6.1.7. Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	206
3.2.6.2. Anket Formunun Geçerliliği ve Güvenirliliği .....	207
3.2.6.2.1. Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Uygulanan Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin (A Grubu) Bulgular .....	209
3.2.6.2.2. İş ve Göreve Yönelik Uygulanan Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin (B Grubu) Bulgular.....	216
3.2.6.2.3. Sosyal İlişkilere Yönelik Uygulanan Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin (C Grubu) Bulgular.....	218
3.2.6.2.4. Kişilik ve İtibara Yönelik Gerçekleştirilen Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin (D Grubu) Bulgular .....	224

3.2.6.2.5. Kişisel Sağlığa Yönelik Psikolojik Şiddet Uygulamalarına İlişkin (E Grubu) Bulgular .....	232
3.2.6.2.6. Psikolojik Şiddet Davranışlarının Ortaya Çıkardığı Olası Etkilere/Sonuçlara İlişkin (G Grubu) Bulgular .....	232
3.2.6.3. Tanımsal İstatistik Analizine İlişkin Bulgular .....	235
3.2.6.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular .....	238
3.2.6.5. Psikolojik Şiddet Uygulamaları ve Psikolojik Şiddet Uygulamalarının Etkileri/Sonuçlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılığının İstatistiksel Olarak Test Edilmesi.....	242
3.2.6.5.1 Psikolojik Şiddet Davranışları ve Psikolojik Şiddet Davranışlarının Olası Etkileri/Sonuçlarının Cinsiyete Göre Farklılığının İstatistiksel Olarak Test Edilmesi .....	243
3.2.6.5.2. Psikolojik Şiddet Davranışları ve Psikolojik Şiddet Davranışlarının Olası Etkileri/Sonuçlarının İdari Göreve Sahip Olup-Olmama Durumuna Göre Farklılığının İstatistiksel Olarak Test Edilmesi .....	245
3.2.6.5.3. Psikolojik Şiddet Davranışları ve Psikolojik Şiddet Davranışlarının Olası Etkileri/Sonuçlarının Medeni Durum, Ünvan, Kurumsal Deneyim ve Çalışma Süresine Göre Farklılığının İstatistiksel Olarak Test Edilmesi .....	247
3.2.6.6. Üniversiteler Arası Karşılaştırma.....	252
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>280</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>300</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>326</b>
<b>EK-1: Araştırmaya İlişkin Soru Formu.....</b>	<b>327</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1.</b> Glasl'ın Çatışmanın Mobbinge Dönüşme Süreci Modeli .....	25
<b>Şekil 1.2.</b> Taraflar Açısından Mobbing Süreci.....	40
<b>Şekil 1.3.</b> Direnmeyen Mobbing Mağduru İçin Mobbing Süreci .....	41
<b>Şekil 1.4.</b> Direnç Gösteren Mobbing Mağduru İçin Mobbing Süreci .....	41
<b>Şekil 1.5:</b> Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları.....	52
<b>Şekil 1.6:</b> Mobbinge Neden Olan Faktörler Arasındaki Etkileşim .....	53
<b>Şekil 2.1.</b> Mobbing Mağdurlarının Tipik Açıklaması .....	128
<b>Şekil 3.1.</b> Araştırma Modeli.....	193

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Psikolojik Şiddet (Mobbing) Yerine Kullanılan Kavramlar ve Tanımlamaları .....	13
<b>Tablo 1.2.</b> Mobbing ve Taciz Arasındaki Farklar.....	18
<b>Tablo 1.3.</b> Mobbing Uygulanan İşyeri ve Sağlıklı Çatışma Ortamı Arasındaki Farklar .....	24
<b>Tablo 1.4.</b> Mobbingin Nedenleri ve Önem Derecesi .....	51
<b>Tablo 2.1.</b> Psikolojik Şiddet Uygulayanların Sayısal Olarak Dağılımı .....	96
<b>Tablo 2.2.</b> Psikolojik Şiddetin Etkileri/Sonuçları .....	126
<b>Tablo 2.3.</b> Dünya Çapında Psikolojik Şiddete Karşı Başlatılan Hareketler.....	182
<b>Tablo 3.1.</b> Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılım.....	202
<b>Tablo 3.2.</b> Medeni Duruma Göre Dağılım .....	203
<b>Tablo 3.3.</b> Yaş Gruplarına Göre Dağılım .....	203
<b>Tablo 3.4.</b> Eğitim Durumlarına Göre Dağılım.....	204
<b>Tablo 3.5.</b> Ünvan Durumlarına Göre Dağılım.....	205
<b>Tablo 3.6.</b> İdari Görevin Olup Olmamasına Göre Dağılım.....	205
<b>Tablo 3.7.</b> Akademik Personel Olarak Çalışma Süresine Göre Dağılım .....	206
<b>Tablo 3.8.</b> Üstler Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	209
<b>Tablo 3.9.</b> Üstler Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Uygulamalarına İlişkin Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans .....	210
<b>Tablo 3.10.</b> Üstler Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Boyutuna İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri.....	211
<b>Tablo 3.11.</b> İş Arkadaşları (Akranlar) Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi .....	212

<b>Tablo 3.12.</b> İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Uygulamalarına İlişkin Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans .....	212
<b>Tablo 3.13.</b> İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Boyutuna İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri .....	213
<b>Tablo 3.14.</b> Astarlar Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi .....	214
<b>Tablo 3.15.</b> Astarlar Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans .....	214
<b>Tablo 3.16.</b> Faktörlerin Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	215
<b>Tablo 3.17.</b> İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Boyutuna İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri .....	215
<b>Tablo 3.18.</b> İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi .....	216
<b>Tablo 3.19.</b> İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans .....	217
<b>Tablo 3.20.</b> Faktörlerin Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	217
<b>Tablo 3.21.</b> İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Boyutuna İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri .....	218
<b>Tablo 3.22.</b> Üstler Tarafından Gerçekleştirilen Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	219
<b>Tablo 3.23.</b> Üstler tarafından Gerçekleştirilen Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans .....	219
<b>Tablo 3.24.</b> Üstler Tarafından Gerçekleştirilen Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri .....	220

<b>Tablo 3.25.</b> Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi .....	221
<b>Tablo 3.26.</b> İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından Gerçekleştirilen Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans .....	221
<b>Tablo 3.27.</b> İş Arkadaşları (Akranlar) Tarafından Gerçekleştirilen Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri.....	222
<b>Tablo 3.28.</b> Astarlar Tarafından Gerçekleştirilen Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	222
<b>Tablo 3.29.</b> Astarlar Tarafından Gerçekleştirilen Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans .....	223
<b>Tablo 3.30.</b> Astarlar Tarafından Gerçekleştirilen Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Boyutuna İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri.....	223
<b>Tablo 3.31.</b> Üstler Tarafından Gerçekleştirilen Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	225
<b>Tablo 3.32.</b> Üstler Tarafından Uygulanan Kişilik ve İtibara Yönelik Olarak Gerçekleştirilen Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans .....	225
<b>Tablo 3.33.</b> Faktörlerin Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	226
<b>Tablo 3.34.</b> Üstler Tarafından Gerçekleştirilen Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Boyutuna İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri.....	226
<b>Tablo 3.35.</b> İş arkadaşları (akranlar) Tarafından Gerçekleştirilen Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	227
<b>Tablo 3.36.</b> İş Arkadaşları Tarafından Gerçekleştirilen Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans .....	228
<b>Tablo 3.37.</b> Faktörlerin Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	228

<b>Tablo 3.38.</b> İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından Gerçekleştirilen Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Boyutuna İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri.....	229
<b>Tablo 3.39.</b> Astarlar Tarafından Gerçekleştirilen Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	230
<b>Tablo 3.40.</b> Astarlar Tarafından Gerçekleştirilen Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans .....	230
<b>Tablo 3.41.</b> Faktörlerin Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	231
<b>Tablo 3.42.</b> Astarlar Tarafından Gerçekleştirilen Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Boyutuna İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri.....	231
<b>Tablo 3.43.</b> Psikolojik Şiddetin Etkileri/Sonuçları Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi .....	233
<b>Tablo 3.44.</b> Psikolojik Şiddetin Etkilerine/Sonuçlarına İlişkin Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans.....	233
<b>Tablo 3.45:</b> Dönüştürülmüş Faktör Matrixi .....	234
<b>Tablo 3.46.</b> Psikolojik Şiddet Uygulamaları ve Olası Etkilerine/Sonuçlarına İlişkin Tanımsal İstatistik Analiz Sonuçları.....	236
<b>Tablo 3.47.</b> Psikolojik Şiddet Davranışları ile Olası Etkileri/Sonuçları Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Sonuçları .....	238
<b>Tablo 3.48.</b> Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları .....	243
<b>Tablo 3.49.</b> İdari Göreve Sahip Olup-Olmamaya Göre t Testi Sonuçları.....	245
<b>Tablo 3.50.</b> Demografik Özelliklere Göre ANOVA Sonuçları .....	248
<b>Tablo 3.51.</b> Cinsiyet Açısından Kurumlara Göre Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu İle Psikolojik Şiddet Uygulayanların Cinsiyet Dağılımları .....	253
<b>Tablo 3.52.</b> Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumunun Bireysel Özelliklere Göre Farklılığının Analizi.....	257
<b>Tablo 3.53.</b> Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumunun Örgütsel Özelliklere Göre Farklılığının Analizi.....	259
<b>Tablo 3.54.</b> Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumunun Mücadele Yöntemlerine Göre Farklılığının Analizi.....	261



<b>Tablo 3.55.</b> Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumunun Kişisel Nedenlere Göre Farklılığının Analizi .....	263
<b>Tablo 3.56.</b> Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumunun Yönetici ve Çalışanların Tutumlarına Göre Farklılığının Analizi.....	265
<b>Tablo 3.57.</b> Psikolojik Şiddetle Mücadele Yöntemlerinin, Yöneticilerin Tutumuna Göre Farklılığın Analizi .....	267
<b>Tablo 3.58.</b> Psikolojik Şiddetle Mücadele Yöntemlerinin, Diğer Çalışanların Tutumuna Göre Farklılığın Analizi .....	269
<b>Tablo 3.59.</b> Ünvanlara Göre Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu .....	271
<b>Tablo 3.60.</b> İdari Göreve Sahip Olup Olmamaya Göre Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu.....	274
<b>Tablo 3.61.</b> Medeni Duruma Göre Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu .....	276
<b>Tablo 3.62.</b> İşe Yönelik Tercihlere Göre Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu .....	278

## GİRİŞ

Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi incelendiğinde, klasik yönetim ve örgüt kuramı 1930'lara kadar, örgütsel yapıya ve onun işleyişine yol gösteren tek kuram olarak düşünülmüş olmasına rağmen, 1930'lu yıllarda yönetim düşünce sisteminde insan olgusunun da yer alması gerektiğini savunan insan ilişkileri yaklaşımı oluşmaya başlamıştır (Baransel, 1979:215'den akt. Budak ve Budak, 2004:66). Bu bağlamda gerek psikolojiden, gerek sosyoloji ve gerekse sosyal psikoloji alanlarından yararlanılarak örgüt içinde bireysel ve/veya grupsal bazda sergilenen insan davranışlarına açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle örgüt içinde çalışanların hangi tür davranışları hangi nedenlerden dolayı sergiledikleri, hangi etmenlere göre davranış biçimlerinin değişebileceği ve söz konusu davranışlarda yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin ne yönde etkili olabileceği gibi konulara cevap bulabilmek için liderlik, motivasyon, iletişim, grupsal davranışlar, ekip çalışması gibi birçok kavram üzerine araştırmalar yoğunlaştırılmıştır.

Sosyal bir varlık olan insanlar, kendi başlarına herhangi birşey başarmakta zorluk çektiklerinden dolayı, belirli bir örgüt çatısı altında bir araya gelerek çalışmayı tercih etmişlerdir. Endüstriyel devrim öncesi çalışan sayısı onlarca kişiyi aşmayan işletmeler mevcutken, endüstriyel devrimle birlikte her türlü sektörde çalışan sayısı binleri aşan işletmeler piyasalarda boy göstermeye başlamıştır. Örgütsel büyüme ve çalışan sayısında meydana gelen artışlarla, çalışanlar arası ilişkilerde yönetim uygulamalarında ve örgüt yapılarında da değişimler ortaya çıkmıştır. Günümüzde post-endüstriyel dönüşüm sürecinde, daha esnek, dinamik ve yenilikçi bir örgütsel yapı oluşturma zorunluluğu rekabette başarının temel koşulu haline gelmiştir. İmhacı bir hal alan rekabet ortamında pekçok rakip karşısında başarılı olmak isteyen işletmeler, farklı yönetsel ve örgütsel süreçler üzerine yoğunlaşmanın yanında, politika ve stratejilerini de bu doğrultuda seçerek faaliyetini sürdürmektedir.

Büyüklüğü her ne olursa olsun herhangi bir işletmede belirlenen misyon ve vizyon doğrultusunda çalışanlar ortak amaç/amaçlar etrafında eylemler gerçekleştirirken, kendi amaçlarını da gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. İnsan

ihtiyaçları, beklentileri, algı farklılıkları gibi nedenlerle çalışanlar arasında zaman zaman çatışmalar meydana gelebilmektedir. Söz konusu olabilecek çatışmalara, örgütsel değişim ve yeniliklerden dolayı ortaya çıkabilen değişime direnç, baskılar, yabancılaşma ve iş tatminsizliği gibi unsurlar da eklenince etkileri/sonuçları son derece ağır olabilecek örgütsel ve bireysel problemler ortaya çıkabilmektedir.

Hangi tür yönetim modeli uygulanırsa uygulansın çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmaların tam olarak önüne geçilemediği bilinmektedir. Bundan dolayı son yıllarda yönetim psikolojisi ve endüstriyel psikoloji alanında yapılan araştırmalarla, başlangıçta işyerinde rekabetin neden olduğu psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen; ancak, varlığı ve boyutu daha önce bilinmeyen fakat örgütlerin oldukça yüksek maliyetlere katlanmasına neden olan yeni bir olgu ortaya çıkmış ve asıl kökeni latince olan bu olgu “Psikolojik şiddet (Mobbing)” olarak adlandırılmıştır.

Söz konusu olgu da, yine örgütsel ve bireysel olarak da psikolojik problemler meydana getirerek, gerek örgüt gerekse de çalışanlar üzerinde tahmin edilemeyecek düzeyde zararların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Her tür örgütte ortaya çıkabilen psikolojik şiddet davranışları konusunda şu ana kadar özellikle de Avrupa ülkelerinde 1950’li yıllardan sonra çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ülkemizde ise 2000’li yılların başından itibaren bu olgu çalışmalara konu edilmeye başlamıştır. Örgütlerde psikolojik şiddet davranışlarını tanımlamada bullying, psychological terror, harassment, workplace trauma gibi birçok kavram kullanılmasına rağmen en yaygın kullanılan kavram mobbing kavramıdır. Buradan da anlaşılacağı gibi, söz konusu kavramın tanımlanmasında bir fikir birliğine varılamamış, hatta farklı ülkelerde farklı kavramlar kullanılmıştır. Ülkemizde ise mobbing kavramı, psikolojik şiddet, psikolojik saldırı, duygusal saldırı, işyeri terörü, yıldırma gibi sözcüklerle ifade edilmektedir. Tez çalışmamızın genelinde psikolojik şiddet kavramı kullanılması uygun görülmüştür.

Psikolojik şiddet davranışları, daha önce de ifade edildiği gibi hem bireysel hem de örgütsel nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Ayrıca şiddetine, türüne, süresine bağlı olarak bireysel ve örgütsel sorunlara da yol açabilmektedir. Başka bir ifadeyle psikolojik şiddet davranışı, hem sonuç hem neden olabilmektedir. Çeşitli

türleri ve düzeyleriyle psikolojik şiddet davranışları, en genel etkisi ile örgütsel yaşamda huzuru bozan ve verimliliği olumsuz şekilde etkileyen davranışlardır. Ortaya çıkardığı maliyetlerin ise, hangi düzeylere ulaşabileceği hala hesaplanamamıştır. Bu nedenle psikolojik şiddet davranışları, çeşitli politika ve uygulamalarla ortadan kaldırılması veya makul bir düzeye indirgenmesi gereken bir olgudur.

Psikolojik şiddet davranışları konusunda en önemli unsur insan davranışlarını anlamak son derece önemlidir. İnsan; duygu, düşünce, davranış ve tutumları ile çözümlenmesi en zor varlıktır. Bu nedenle psikolojik şiddet davranışlarının çözümlenmesi de o derecede zorlaşmaktadır. Çünkü psikolojik şiddet olgusu ile insan duyguları arasında kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Ayrıca söz konusu olgunun içeriğinde; uygulayıcılar ve mağdur durumda olanlar olmak üzere ayrı ayrı ele alınması gereken iki temel grubun varlığı psikolojik şiddet sorununun tanımlanmasında ve çözümünde daha da karmaşık ilişkilere işaret etmektedir.

Bireysel özelliklerin yanında örgütsel özellikler de psikolojik şiddet davranışlarında önemli bir yer teşkil etmektedir. Örgütsel özelliklerin çözümlenmesi ve analiz edilmesi, bireysel özelliklerin çözümlenmesine göre daha kolay olabilmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticileri psikolojik şiddet davranışlarını destekleyen örgütsel yapı yerine, önleyici bir yapı oluşturmaktadır. Hazırlanabilecek önleyici politikalar, verilebilecek tanıtıcı eğitimler, açık iletişim tarzları ve açık kapı politikaları gibi unsurlar psikolojik şiddet davranışlarını önleyici önlemlerden bir kaçınılabilmektedir. Önleyici çalışmaların yapılmaması sonucunda örgüt, işgücü devir oranında artış, verimlilik azalışları, yeni işgören bulma, eğitime ve araştırma maliyetlerinde artış gibi sonuçlara katlanmak zorunda kalınabilecektir. Bu nedenlerden dolayı örgütlerde ortaya çıkan psikolojik şiddet davranışlarının bireysel sorunlar olduğu düşünülmemeyerek, örgüt düzeyinde sorun olarak ele alınması ve çözümlenmesi gerekir.

İnsan odaklı yönetim anlayışının şekillendirdiği modern çalışma ilişkileri içinde çalışanlara yönelik istismar temelli olan psikolojik şiddet davranışları geçmiş dönemde de mevcuttu. Fakat özellikle 1986'da İsveçli psikolog Heinz Leymann

tarafından yapılan bilimsel çalışmalara kadar önemsiz sayılarak, görmezden gelinmiştir. Başka bir ifadeyle Leymann tarafından yapılan çalışmalara kadar bu tür olumsuz davranışlar henüz bilimsel inceleme konusu yapılmamış ve ayrı bir kavram olarak betimlenmemiştir. Leymann tarafından psikolojik şiddet “Bir veya birden fazla kişinin genellikle hedef bir kişiye karşı sistematik bir şekilde düşmanca ve etik olamayan bir şekilde davranışlar sergilemesi” olarak tanımlanmaktadır.

Bize göre son zamanlarda başta sosyal psikoloji ve endüstriyel psikoloji olmak üzere disiplinler arası çalışılan bir konu haline gelen psikolojik şiddet olgusu çok karmaşık ilişkileri içerdiğinden dolayı yapılan araştırmaların her örgüt yapısına genellenemeyeceğini söylemek mümkündür. Çünkü bu olgunun temelinde insan faktörü yer almaktadır ve insanlar arası farklılığa, çalışılan örgüt yapısının farklılığı da eklenince durumu çözümlmek daha da karmaşık bir hal alabilmektedir. Sadece örgütsel bazda değerlendirecek olsak dahi, herhangi bir örgütün misyonu, vizyonu, genel değerleri, normları, üretim tarzları, yönetim biçimi, iletişim süreçleri vb. diğer işletmelere göre farklılık arz etmektedir. Bu nedenle de örgütsel nedenlerden dolayı ortaya çıkabilen psikolojik şiddet olaylarının etkileri/sonuçları da değişiklik arz edeceğinden, genelleme yapılması oldukça zordur. Fakat yapılan araştırmalara göre psikolojik şiddet olaylarının en çok görüldüğü sağlık sektöründeki işyerleri, üniversiteler ve gönüllü kuruluşlar şeklinde sıralanmıştır.

Yapılan literatür incelemesi sonucu ülkemizde üniversitelerde psikolojik şiddet (mobbing) konusunda yapılmış bir araştırmanın olmamasından dolayı, araştırma kapsamına alınması uygun görülmüştür. Üniversitelerde psikolojik şiddet davranışlarının bireysel ve örgütsel nedenleri, ortaya çıkan davranış şekilleri, psikolojik şiddetin olası etkileri/sonuçları ve bu olumsuzluklara karşı alınabilecek önlemler tez çalışmamızın temel konusunu oluşturmaktadır.

Tez çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmamızın birinci bölümünde, psikolojik şiddet (mobbing) olgusu ile ilgili açıklamalara yer verilmektedir. Bu kapsamda alt başlıklarda psikolojik şiddet kavramının ne olduğu, söz konusu olgu konusunda farklı ülkelerde kullanılan kavramlara ve literatürde bu konuda yaşanan kavram kargaşasına değinilmektedir.

Ayrıca psikolojik şiddetle birlikte ala alınan kavramlar ve aralarındaki farklar açıklanmaktadır. Biyolojiden işletme literatürüne kazandırılan psikolojik şiddet kavramının nasıl bir tahsil süreçten geçerek ortaya çıkarıldığı da ayrıca ele alınmaktadır. Belirginleşmiş çatışma aşaması ile başlayan ve maruz kalan kişilerin işten ayrılması veya intiharı ile sonuçlanan psikolojik şiddet davranışının nasıl bir süreçten geçerek uygulandığı konularına da ayrıntılı olarak yer verilmekte ve söz konusu süreç içerisinde yer alması gerektiğini düşündüğümüz olgular da eklenerek yeni bir model önerisi geliştirilmektedir. Diğer alt başlıklarda ise, öncelikle örgütlerde ortaya çıkan psikolojik şiddet davranışlarının türlerine ve en çok görülen davranış şekillerine yer verilerek, psikolojik şiddet davranışlarının ortaya çıkış nedenleri, mağdur açısından, uygulayıcılar açısından, örgütsel açıdan ve toplumsal açıdan ayrı ayrı ele alınmaktadır. Son olarak hangi tür davranışların psikolojik şiddet davranış belirtileri olarak ele alınması gerektiği ve ne derecelerde ortaya çıkabileceği konuları ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Çalışmamızın ikinci bölümde, öncelikle psikolojik şiddet uygulayanlar, psikolojik şiddete maruz kalanlar (kurbanlar/mağdurlar) ve psikolojik şiddet izleyicileri olmak üzere üçe ayrılan psikolojik şiddetin (mobbingin) tarafları konularına yer verilmektedir. Psikolojik şiddet davranışlarının bireyler, örgütler, yakın çevre ve toplumsal yapı üzerinde ortaya çıkardığı olası etkiler/sonuçlar da ayrı ayrı ele alınmaktadır. Son olarak bu bölümde, yine bireyler, örgütler ve toplumsal bazda, psikolojik şiddet davranışlarından kurtulmak veya ortaya çıkışını engellemek amacıyla uygulanabilecek yöntemlerle ilgili bilgiler bulunmaktadır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü olan uygulama bölümünde ise, teorik bölümlerde yer alan mevcut bilgilere yönelik gerçekleştirilen alan araştırmasına yer verilmiştir. Bu amaçla psikolojik şiddet davranışları konusunda LIPT ölçeği esas alınmakla birlikte, ön görüşmelerde elde edilen bilgiler ve literatür verilerinin ışığında bazı örgütsel ve bireysel değişkenleri incelemeye yönelik faktörler de değerlendirmeye dahil edilmiştir. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapan akademik personel araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Psikolojik şiddet uygulamaları ile ilgili veriler anket ve yüzyüze

görüşme tekniği ile elde edilmeye çalışılmış ve elde edilen veriler SPSS istatistiki paket programı ile analiz edilerek değerlendirilmiştir.

Sonuç ve önerilerde ise, araştırmadan elde edilen genel bulgulara ve önerilere yer verilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING) KAVRAMI, TARİHSEL GELİŞİMİ, SÜRECİ, TÜRLERİ, ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ, BELİRTİLERİ, DERECELERİ VE TRAVMA SONRASI STRES BOZUKLUKLARI

Günümüz toplumlarında geniş kitleleri ilgilendiren kararların alındığı ve büyük kaynakların kullanıldığı örgütlerde, yönetim etkinliği büyük bir önem arz etmektedir. Örgütsel etkinlik ve yönetim performansının yükseltilmesi, bir bakıma insanların ve grupların duygusal sorunları ile yakından ilgilenmeye bağlıdır. Örgütleri belirli bütünlüğü olan bir sistem olarak kabul edersek, insanlardan oluşan grupları da onun alt sistemleri olarak görebiliriz. Bu sistem ve alt sistemlerinin her birinin kendine özgü amaçları, düşünce ve davranış kalıpları, farklı olaylar karşısında farklı algılama, yorumlama ve eyleme dönüştürme biçimleri vardır. Ayrıca örgütler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde dinamik bir denge söz konusudur. Bu ilişkiler çerçevesinde örgütlerde yer alan her kişiye belirli roller verilir ve bu rolleri başarı ile uygulamaları istenir. Roller, toplumsal ve kurumsal olarak belirlenmekte ve kişiliğin ifade ediliş biçimlerine belirli sınırlamalar getirmektedir (Barutçugil, 2004:10-13). Örgüt içinde yer alan kişiler kişisel düşünce ve duygularını ön plana çıkararak, yerine getirilmesi gereken rollerinin dışında hareket ederlerse kişiler arasında uyuşmazlıklar ortaya çıkabilir. Bu uyuşmazlıkların, bireyin sosyal ve örgüt yaşamı üzerinde önemli rol oynadıkları ileri sürülebilir (Budak ve Budak, 2004:561).

Ayrıca farklı amaç, istek ve kaynakları olan bireyler arasındaki işbirliği sisteminin rasyonel ve üretken kılınabilmesi yönetim olgusu içinde güdüleme, ikna yolu ile olabileceği gibi, zorlama ve korkutma yolu ile de mümkün olabilmektedir. Gruptaki bireylerin isteklerinin güdüleme veya ikna yolu ile uyumlaştırılması mümkün olmadığında ya da çok fazla kaynak israfına yol açtığı durumlarda, yöneten konumunda olanlar, menfaatleri doğrultusunda zorlama ve korkutma yoluna gidebilmektedir (Tosun, 1992:173-174).

Son yıllarda yönetim psikolojisi ve endüstriyel psikoloji alanında araştırma yapan bilim insanları tarafından özellikle istifa ederek işyerinden ayrılan beyaz yakalı çalışanlar arasında, başlangıçta işyerinde rekabetin neden olduğu psikolojik



baskılarla ortaya çıktığı düşünölen, ama varlığı ve boyutu daha önce bilinmeyen yeni bir işyerinden uzaklaşma durumu ve işyeri bağlantılı psikolojik bir problem saptanmış ve bu olgu “Psikolojik şiddet (mobbing)” olarak adlandırılmıştır (Tınaz, 2006:7).

Bu bölümde, psikolojik şiddet (mobbing) kavramı, tarihsel gelişimi, psikolojik şiddetin oluşumu, türleri ve nedenleri, belirtileri ve son olarak da psikolojik şiddetin dereceleri konuları ayrıntılı olarak ortaya konulmaktadır.

## **1.1. PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING) KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ**

Bu kısımda psikolojik şiddet’in tanımı ve ilişkili olduğu kavramlar açıklandıktan sonra, psikolojik şiddetin tarihsel süreç içindeki gelişimi konularına yer verilmektedir.

### **1.1.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Kavramı**

Bu başlık altında psikolojik şiddet (mobbing) kavramının ne anlama geldiği ve bu kavramla ilişkilendirilen kavramlar ele alınmaktadır.

#### **1.1.1.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Kavramının Tanımı**

İşletmelerde bazen açık, bazen kapalı olmak üzere pek çok çatışma türü görülür. Bu tür çatışmalar personel üzerinde stres yaratmaktadır. Aşırı stresin insan bünyesinde çeşitli sorunlara (ülser, kalp hastalıkları...vb) neden olduğu da bilinmektedir. Son yıllarda, özellikle gelişmiş ölkelerde yaygın bir şekilde görölen çatışma ve duygusal taciz türü ortaya çıkmıştır. Bir çeşit psikolojik terör olarak adlandırabileceğimiz bu yeni ve yıpratıcı çatışma şekline “Psikolojik şiddet (mobbing)” denilmektedir (Çobanoğlu, 2005:21).

Cowie, Naylor, Rivers, Smith ve Pereira (2002), örgütlerde işgörenin etkinliğini ve özgüvenini azaltma, güvenilirliğini baltalama, istenmeyen fiziksel temas, sosyal çevreden izole etme, çirkin bir isim takarak seslenme, toplum önünde küçük düşürme gibi mobbing davranışlarının, giderek daha çok farkına varıldığını

belirtmişlerdir. Birçok ülkede sendikalar, meslek örgütleri ve insan kaynakları bölümleri son yıllarda bu sorunla daha çok ilgilenmeye başlamışlardır (Cowie vd., 2002:33-51).

Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı kendi etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkarmaya zorlama durumlarında mobbing kavramından söz edilebilir. Bu bağlamda psikolojik şiddet (mobbing) kısaca “Duygusal bir saldırı” şeklinde özetlenebilir (Davenport, Schwartz and Elliott, 2003:15).

Aileden ülke yönetimine kadar her yerde sistematik baskı ile insanlar pasifize edilebilir ve böylece daha kolay yönetilir hale gelebilirler. Demokratik olmayan bu yöntemde psikolojik baskılar yapılır (Tarhan, 2004:187). Genel olarak mobbingin örgütsel verimlilik, işgören devri ve işe devamsızlık konularında olumsuz etkiler yaratacağı, hatta mağdur konumundaki kişilerin ruhsal problemler yaşayarak intihar etmelerine neden olabileceğini söyleyebiliriz (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006:172; Davenport, Schwartz and Elliott, 2003:15). Son yirmi yıl içinde işyerlerinde psikolojik şiddet olayları oldukça artmış bu nedenle de hem hükümet yetkilileri hem de araştırmacılar psikolojik şiddet (mobbing) kavramının sosyal bir problem olduğu üzerinde fikir birliğine varmışlardır (Einarsen, 1999:16).

İşyerindeki şiddet olayları; açık bir biçimde gerçekleştirilen taciz, zorbalık veya agresif/saldırgan hareket tarzlarını içerebildiği gibi, mobbing davranışlarını da içerebilmektedir. Özellikle daha düşük çapta agresif hareketlerin yorumlanması ve bunlara yüklenen anlamlar kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Söz konusu anlayış farklılıkları; yaşam tarzı, karakter yapısı, kişilik özellikleri ve eğitim seviyesi gibi kişisel farklılıklardan kaynaklanabileceği gibi kültürel farklılık gibi çevresel etmenlerden de kaynaklanabilmektedir. Sonuç olarak, uygulama ve anlayıştaki karmaşıklık, işyerinde uygulanan psikolojik şiddet türlerinin genel anlamda tanımlanmasını mümkün kılabilmektedir (Mayhew vd., 2004:117). Ancak yapılan bu tanım yüzeysel kalmaktadır. Böyle bir durumun ortaya çıkmasında; mobbinge neden

olan sorunların çok çeşitli ve kapsamlı olması ve bazı mobbing uygulamalarının açıkça ortaya konulamaması neden olabilir.

Kelime kökeni itibariyle incelendiğimizde; “Mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamında, aşırı şiddetle ilgili ve yasaya uygun olmayan kalabalığı ifade etmektedir ve Latince “Kararsız kalabalık” anlamına gelen “Mobile vulgus” sözcüğünden türediğini ifade edebiliriz (Yüçetürk, 2005:244). “Mob” kökünün eylem biçimi olan mobbing ise, psikolojik şiddet, kuşatma, rahatsız etme, taciz veya sıkıntı vermek anlamlarına gelmektedir (Oxford Advanced Learner’s Dictionary :819).

İşyerinde düşmanca tutumların sergilendiği bir süreci tanımlamada en yaygın olarak “Bullying” ve “Mobbing” sözcüklerinin kullanıldığı görülmektedir. Mobbing kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılan “Bullying” kelimesi İngilizce “Boel” kelimesinden türetilmiştir. Bu kelime 16.yüzyılda ağabey, sevgili anlamlarında kullanılmıştır. 17.yüzyılda kelimenin anlamı bozulmuş, tam tersi yönde yeni bir anlam kazanarak güçsüzü taciz eden, yıldırın anlamı kazanmıştır (<http://www.etymonline.com/indexphdsearch=bully&serachmode=none>,2007). Fakat psikolojik şiddet konusunda önde gelen isimlerden biri olan Leymann, bir makalesinde işyerinde psikolojik şiddet davranışları için “Bullying” terimini kullanmamayı tercih etmektedir. Bullying kavramının özellikle okul çocuklarının en çok başvurduğu saldırı şekli olan fiziksel saldırıları içerdiği, oysa işyerlerindeki psikolojik şiddet davranışlarının fiziksel saldırının çok daha ötesinde sosyal yalıtım/soyutlama gibi psikolojik şiddet davranışlarını kapsadığını belirterek, işyerlerindeki psikolojik saldırı davranışları için mobbing kavramının kullanımını kullanmanın çok daha doğru olacağını ileri sürmektedir (Leymann, 1996:119).

Özetle Leymann’ın mobbing ve bullying terimlerine ilişkin getirdiği ayrımın temelini, şiddetin psikolojik ve fiziksel yönü oluşturmaktadır (Rayne ve Hoel, 1997:182). Leymann’a göre bullying, fiziksel saldırı, şiddet ve tehdidi çağrıştırmaktadır. İşyerindeki zarar veren, yıkıcı eylemlerde fiziksel şiddete çok nadir rastlanılmasına karşın okullarda aynı olgu fiziksel saldırganlık eylemleri ile güçlü bir biçimde karakterize edilmektedir (<http://www.Leymann.se/English/>

11120E.HM, 2007). Buna göre daha önce de ifade edildiği gibi, Leymann'ın bullying terimini okullarda öğrenciler arasında gerçekleşen şiddet için, mobbing terimini ise işyerlerindeki şiddet için önerdiği söylenebilir. Fakat toplumsal unsurlar sadece işyerleri ve okullardan ibaret değildir. Aile ilişkileri, toplumsal ilişkiler ya da belirli amaçlar için bir araya gelen gruplarda da fizyolojik ve psikolojik şiddet eylemleri görülebilmektedir. Bu yapılar da gerçekleşen fizyolojik ve psikolojik şiddetin tanımlanmasında da mobbing ve bullying terimleri güncel bir kavram olarak kullanılmaktadır.

Bir başka tanımlamaya göre mobbing, başkalarının itaatini sağlamaya yönelik, cinsel ve ırksal içeriği olmayan, düşmanca sözlü ve sözsüz davranışlardır (Keashly, 1998:86).

Psikolojik şiddetin günümüzde en yaygın olarak kullanılan tanımı ilk olarak Olweus tarafından yapılmıştır. Güçlü bir mobbing uygulayıcısı veya uygulayıcılarının, güçsüz mobbing mağdurlarına yönelik sözlü veya fiziksel şeklindeki sistematik saldırıları mobbing olarak adlandırılmıştır (Leymann, 1996:165-168). Olweus mobbing davranışlarını üç kıstas ile değerlendirmektedir (Olweus, 1978'den aktaran Cowie vd., 2002:33-51):

1. Taraflar arasında güç dengesizliği ile karakterize edilen insanlar arası bir ilişkidir.
2. Bir süreci kapsar ve zaman içinde tekrarlanır.
3. Saldırgan bir davranıştır ve kasti olarak zarar vermeyi amaçlar.

Björkqvist çalışmalarında, yukarıdaki tanımlara ilave olarak mobbingin dolaylı saldırıları da kapsadığını belirtmektedir. Dolaylı saldırılar üçüncü tarafı ve/veya tarafları mobbing sürecine katarak yapılan asılsız dedikodular, sosyalyalıtım/soyutlama gibi yöntemlerle gerçekleştirilmektedir. Leymann'a göre, psikolojik şiddet, düşmanca ve gayriahlaki iletişimi kapsamakta, bir veya birkaç kişiden oluşan mobbing uygulayıcılarının mobbing mağdurlarını savunmasız bırakmak amacıyla düzenli bir şekilde (en az haftada bir kere olmak üzere) ve uzun

bir süre (en az altı ay) gerçekleştirdikleri davranışları içermektedir (Leymann, 1996:165-168).

Baykal (2005)'a göre mobbing, kurbanın mevkisini, statüsünü ve değerini yok ederek onun işyerinden uzaklaştırılmasını amaçlayarak gerçekleştirilen kötü niyetli eylemler zinciridir. Kötü niyetli eylemler içinde gerçekleştirilen psikolojik baskılar, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler veya asılsız dedikodular yoluyla; kurbanın yıpratılıp dışlanması, amirine karşı zor durumda bırakılması ve işten çıkarılması hedeflemektedir (Baykal, 2005:8).

Vandekerckhove ve Commers (2003)'e göre ise, “Mobbing, karmaşık davranışlarla karakterize edilen ve işyerinde karşılaşılan bir olgu olarak tarif edilebilen, bir bireye karşı uygulanan zararlı davranışlar ve baskılar” olarak tanımlanabilmektedir (Vandekerckhove ve Commers, 2003:45).

Konunun ağırlıklı olarak İskandinav ülkelerinde, Kıta Avrupası'nda ve daha sonra da Amerika'da incelenmeye başlanması, kültürel farklılıkların da etkisiyle “Mobbing”in farklı şekillerde kavramsallaştırılmasına neden olmuştur (Einarsen, 2000:382). Bu nedenle genel olarak literatür çalışmalarına bakıldığı zaman işyerinde psikolojik şiddet davranışları ile ilgili çok çeşitli tanımlamaların yer aldığı görülebilmektedir (Zapf, 1999:70).

Bu tanımlamalar ışığında bir tanım yapmak gerekirse bize göre işyerindeki psikolojik şiddet (mobbing)'i, *“herhangi bir kişinin, etrafına güç toplayarak veya sahip olduğu gücü kullanarak kurban olarak seçilmiş kişiyi işten uzaklaştırmak amacıyla sistematik olarak gizli veya açık bir biçimde uygulanan ve bu uygulamalara karşı kurbanın kendini savunmada yetersiz kaldığı zarar verici her türlü eylemler dizisidir”* şeklinde tanımlamak da mümkündür.

Psikolojik şiddet ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında mobbing kavramını açıklamak üzere farklı kavramlar kullanıldığı görülmektedir. Bu kavram ve tanımlara Tablo 1.1.'de yer verilmektedir.

**Tablo 1.1. Psikolojik Şidet (Mobbing) Yerine Kullanılan Kavramlar ve Tanımlamaları**

Referans	Kavram	Tanım
Brodsky (1976)	Harassment (Şiddet)	Yıpratmak, eziyet etmek, yıldırımak veya karşı tarafa tepki vermek amacıyla biri tarafından gerçekleşen, tekrar eden ve ısrarlı çabalardır. Süreçte karşı taraf baskı altına alınır, korkutulup sindirilir ve huzursuzluk yaratılır.
Thylefors (1987)	Scapegoating (Suçlama)	Bir veya birden fazla kişinin bir süre boyunca bir veya birden fazla kişi tarafından sürekli olarak olumsuz davranışlara maruz kalmasıdır.
Matthiesen, Raknes ve Rrökkum (1989)	Mobbing (Yıldırma)	Bir veya birden fazla kişinin sürekli olarak olumsuz etkilerde bulunarak kendi çalışma gruplarında bir veya birkaç kişiyi hedef almasıdır.
Munthe (1989)	Bullying (Yıldırma)	Çok aşırı kötü olmayan davranışları da içerebilen veya agresif davranışların doğurduğu küçük olaylardır.
Leymann (1990)	Mobbing/ Psychological Terror (Psikolojik Şiddet/Terör)	Bir veya birden fazla kişinin genellikle hedef bir kişiye karşı sistematik bir şekilde düşmanca ve etik olmayan bir şekilde davranışlar sergilemeleridir.
Kile (1990)	Healt Endangering Leadership	Açık veya örtülü bir biçimde üst yöneticilerin, astlarına karşı uzun bir süre zarfında sürekli küçük düşürücü ve saldırgan davranışlar sergilemesidir.
Wilson (1991)	Workplace Trauma (İşyeri Travması)	Üstleri veya işvereni tarafından sürekli kötü davranışta bulunulması sonucu çalışanların kişilik bozukluğu yaşamasıdır.
Adams (1992)	Bullying (Yıldırma)	Özel bir ortamda veya toplum içinde kişileri küçük düşürücü ve kötileyici şekilde sürekli eleştiri ve iğneleme davranışlarıdır.
Vartia (1993)	Harassment (Şiddet)	Bir veya birden fazla kişinin tekrar eden ve uzun süreli olumsuz davranışlarının bir kişiye yönelmesi durumudur.
Ashforth (1994)	Petty Tranny (Zorluk/ Tiranlık)	Karar verici konumundaki bir kişinin, kendini büyük gösterirken diğerlerini küçümseyici davranışlar sergilemesi, düşüncesiz davranması, inisiyatif biriktirme, güç kullanma ve ceza sistemini aşırı kullanan lider ve liderlik şeklidir.
Björkqvist, Österman ve Hjelt-Back (1994)	Harassment (Şiddet)	Karşı tarafa bazen manevi bazen de fiziksel zarar vermek amacıyla gerçekleştirilen sistematik olan ve bir veya birkaç kişiye yönelik olup, kurbanların kendilerini savunmada yetersiz kaldıkları davranışlardır.

**Kaynak:** Einarsen, 2000:382'den geliştirilmiştir.

Sadece Fransa'da bu eylemleri tanımlamak için İngilizce terim mevcut değildir. Fransa'da genel olarak bu olguya karşılık olarak "harcelement moral" terimi kullanılmaktadır. Ayrıca Spratten (1995) bu olgu için çalışmalarında "mistreated", Einarsen ve Rakness (1997) ise "victimization" terimini tercih etmişlerdir (<http://www.Leymann.se/English/1130E.HTM>, 2007; Einarsen, 1999:17, Yüçetürk ve Öke, 2005:62, Yüçetürk, 2005:247; Kök, 2006:161).

Türkiye'de ise mobbing yerine genel olarak tercih edilen belli başlı karşılıklar ise, işyerinde moral taciz, işyerinde yıldırma yönelik psikolojik saldırı (Tınaz, 2006:17), işyerinde duygusal linç, işyerinde psikolojik terör, işyeri travması, işyerinde zorbalık, işyerinde psikolojik taciz, işyerinde duygusal saldırı, yıldırma, duygusal taciz (Tutar, 2004:11) ve zorbalıktır (Çobanoğlu, 1995:20).

Çalışmamızın genelinde anlam bütünlüğü sağlamak amacıyla, terimi ilk olarak örgütlere uyarlayan (Hecker, 2007:439) Leymann'ın kullanım biçimine bağlı olarak mobbing (psikolojik şiddet) kavramı kullanılacaktır.

İşyerinde psikolojik şiddet konusunda araştırmalar ilk olarak; İsveç'te (Leymann, 1990-1996); Norveç'te (Einarsen, 1999-2000; Einarsen ve Skogstad, 1996; Einarsen ve Rakkness, 1997) ve Finlandiya'da (Björkqvist, Österman, Hjett, Böck, 1994) başlamıştır (Zapf ve Gross, 2001:498). Bu araştırmaların başlatılmasındaki asıl neden, 70'li yıllarda özellikle İsveç'te ve daha sonra diğer ülkelerde iş çevrelerini etkileyecek yasal düzenleme ve iş kanunlarının düzenlenmesidir. Bu aşamadan sonra işyerindeki psikolojik etmenlerin ortaya çıkarılma çabaları başlamıştır (Leymann, 1996:168). Ayrıca bu süre içinde mobbing ile ilgili olarak İngiltere'de (Rayner, 1997; Rayner ve Hoel, 1997; Yarnel ve Cooper, 1997 ve Cowie vd. 2000); Danimarka'da (Mikkelsen ve Einarsen, 1999); Avustralya'da (Kırcler ve Long, 1998; Nield, 1995-1996); İsviçre'de (Von-Hoben Beush, Zapf ve Schollberger, 1999); Almanya'da (Zapf, Kronz ve Kulla, 1999, Mackenson Von Astfeld, 2000); Macaristan'da (Kaucsek ve Simon, 1999) ve de Portekiz'de (Cowie, 2000) çeşitli araştırmalar yapılmaya başlamıştır. Bunların yanında Avrupa dışında Amerika'da (Keashly, 1998; Keashly, Hunter ve Harvey,

1997); Avusturalya’da da (Sheehan, Barker ve Rayner, 1999) konu üzerinde çeşitli araştırmalar yürütülmüştür (Zapf ve Gross, 2001:498).

### **1.1.1.2. Psikolojik Şiddet (Mobbing) ile İlişkili Kavramlar**

İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet kavramı; benzer özellikler gösteren; ayrımcılık, cinsel taciz, çatışma ve stres gibi birçok kavramla ilişkili olarak bir arada ele alınmaktadır. Fakat mobbing kavramı, nedenleri, ortaya çıkış şekli, süresi ve sonuçları bakımından söz konusu kavramlardan ayrılmaktadır (Karacaoğlu ve Reyhanlıoğlu, 2006:171). Bu kısımda psikolojik şiddet ile birlikte ele alınan bu kavramlar ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

#### **1.1.1.2.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve (Cinsel) Taciz İlişkisi**

Cinsel ayrımcılığın bir şekli olarak kabul edilen cinsel taciz, etik değerlere aykırı davranış şekillerinden bir tanesidir. İşyerinde cinsel taciz olarak nitelendirilen davranışlar konusunda bütüncül bir tanım üzerinde henüz bir fikir birliği bulunmamaktadır. Hangi davranışların taciz olduğu, hangi davranışların taciz olmadığı ve sınırlarının olup olmadığı tartışma konusudur (Şimşek, 1999:79). Bu durumun nedeni, cinsel tacizi tam olarak tanımlamanın ve kapsamını belirlemenin zor ve mağdurun yorumuna göre değişken olmasındandır (Savaş, 2007:35). Her ne kadar cinsel taciz kavramı üzerinde ortak bir tanım yapmak güç olsa da Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ICFTU) Kadın Komitesi’nin yapmış olduğu tanıma göre, “İşyerindekiler tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen, sözle, vücut hareketleri ile veya jestleri ile gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her beyan, cinsel ayırım güden her söz”, cinsel taciz olarak değerlendirilmektedir (Şimşek, 1999:79).

Başka bir tanıma göre cinsel taciz, cinsel doğaya yönelik istenmeyen sözlü, sözsüz ya da fiziksel biçimde gösterilen ve mağdur kişinin onurunu incitmek amacıyla yapılan, özellikle gözünü korkutma, küçük düşürme, alçaltma ve iftira çerçevesi içinde gerçekleştirilen davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır (IG Metal, 2003:12-13’den aktaran Kutlu, 2006:18). İşyerinde cinsel tacizi, mağduru tarafından



hiçbir şekilde istenmeyen cinsel nitelikli davranış şeklinde tanımlamak da mümkündür (Aydın, 2002:91).

Cinsellik içeren ifadeler (imalar), istenmeyen fiziksel dokunuşlar, karşı tarafın (çoğunlukla kadının) istemediğinin belirtilmesine rağmen sürekli olarak yinelenen flört teklifleri, cinsel içerikli "Şaka"lar, fiziksel baskı, zorlama ya da içinde cinsel içerikli fıkra veya resimlerin yer aldığı elektronik postalar iş yerinde cinsel tacizin belirgin örnekleridir. İş yerinde cinsel taciz, çalışanın, iş yaşamıyla ilgili sürecini, durumunu/koşullarını, işine devam edip edemeyeceği ya da o işe alınıp alınmayacağı ile ilgili kararları etkileyen davranışlardır. Bunun yanında sindirici/yıldırıcı, düşmanca ve saldırganca bir iş ortamı yaratan karşılığı olmayan cinsel ilişki talepleri ya da bu tür bir ilişkiye girmeye yönelik zorlamalarla belirgin olan bir cinsiyet ayrımcılığıdır (Barling, Rogers ve Kelloway, 2001'den aktaran Solmuş, 2005:3).

Cinsel ayrımcılıkla ilgili araştırmalarda bazı görüşler bu olguyu cinsel ayrımcılık özelinde, bazı görüşler da kişilik ve insan hakları kapsamında değerlendirmekte, işyerinde yaşanan/yaşatılan cinsel taciz aşamasında ise iş etiği, meslek etiği gibi kavramların etkileşimi devreye girmektedir. Bu nedenle cinsel tacizin tanımı ve kapsamının sınırlarının çizilmesi konusundaki belirsizliklerin yanı sıra aynı zamanda hangi konu başlığı altında irdelenmesi gerekliliği ile ilgili olarak farklı görüş ve yaklaşım tarzlarının ortaya çıktığını görmek mümkündür (Baypınar, 2005:423).

Cinsel taciz tanımlamalarında dikkat çeken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Baypınar, 2005:419);

- Cinsel nitelikteki davranışların bazıları, niteliği gereği taciz oluşturmakla beraber, bazıları maruz kalan kişiye bağlı olarak farklı nitelendirilebilir. Bu nedenle istenmeyen davranışlar da cinsel taciz oluşturur.

- Cinsel taciz oluşturan davranışların mutlaka cinsel nitelikli olması şart değildir. Cinsel nitelikli olmasa da kadına ve erkeğe cinsiyetinden dolayı yöneltilen davranışlar da cinsel taciz oluşturur.

- İşyerinde cinsel taciz, istihdamda cinsiyet ayrımcılığı olarak kabul edildiği için, bir davranışın cinsiyet ayrımcılığı anlamında cinsel taciz oluşturabilmesi için, davranışın bir istihdam/çalışma koşulu haline gelmesi şarttır. İstihdam koşulu haline gelmemiş olan bir davranış, cinsel taciz niteliğine sahip olsa da, istihdamda cinsiyet ayrımcılığına yol açmayacağından, mevzuatın sağladığı korumanın dışında kalacaktır.

Kadın cinsiyeti bakımından, en önemli psikolojik şiddet faktörü cinsel tacizdir. Genel olarak, kadın işgörenin istihdamının veya iş ile ilgili kazanımların, cinsiyetinden ötürü istenmeyen bir koşula bağlanması olarak tanımlanan ve mağdurlarının genellikle kadınlar olduğu cinsel taciz, tüm ülkelerde yaygın ve ciddi bir psikolojik şiddet faktörüdür (Tutar, 2004:79). Cinsel taciz, hayatın her aşamasında ve her yerde karşılaşılabilen bir olay olmasına rağmen, iş ilişkisinin kendine has özelliğinden kaynaklanan güçler dengesinin işçi aleyhine olması ile işçinin işverene ve amirlerine her türlü bağımlılığı nedeniyle işyeri, cinsel tacizin en yaygın gerçekleşebileceği bir ortam olarak karşımıza çıkmaktadır (Onaran, 2000:261; Bakırcı, 2000:19).

Namie ve Naime (1999) psikolojik taciz eylemlerinin işyerlerinde daha çok kadınların mı yoksa erkeklerin mi başına geldiği ya da kadınlar tarafından mı yoksa erkekler tarafından mı yapıldığı konusunda ulusal temelde belirli/özel bilgilerin henüz oluşmadığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte kimi çalışmalar, mobbing eylemlerinin kadınlar üzerine daha çok yoğunlaştığını belirtmektedirler (Namie and Naime, 1999:271).

Duygusal tacizden cinsel tacize veya tam tersi yönde geçişlere sıklıkla rastlanmaktadır. Her iki durumda da mağdur aşağılanır ve üzerinde keyif sürdürülebilecek bir obje olarak görülür. Bu bağlamda mobbing ve cinsel taciz durumları çok büyük benzerlikler göstermektedir (Kutlu, 2006:19). Fakat bu görüşe ters olarak, Spratlen (1995) mobbing ile cinsel tacizi ayrı olarak düşünmektedir. Spratlen tarafından mobbing, “Muhatabın, hoş karşılanmadığı, istenmediği, akılsız olduğu şeklinde algıladığı,-cinsel ve ırksal yönleri olmayan- durumlar ya da davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Spratlen, 1995:285-297).

Mobbing ve taciz kavramları bir arada kullanılmakla birlikte aralarındaki farklar aşağıdaki tablodaki gibi özetlenebilir (<http://bullyonline.org>);

**Tablo 1.2. Mobbing ve Taciz Arasındaki Farklar**

TACİZ	MOBBING
Büyük oranda fiziksel güç kullanılır. Saldırı kişinin özel alanına ve sahip olduklarına yöneliktir. Açık ve son derece sert bir fiildir.	Özellikle psikolojiktir, daha sonra fiziksel yıldırımaya dönüşebilir.
Genellikle bireysel özelliklerden kaynaklanır.	Herhangi birine yönelik olarak gerçekleştirilebilir, mağdurlar ise daha çok kırılabilir kişilik özelliği gösterirler.
Daha çok cinsiyet, ırk, önyargı gibi faktörlere bağlıdır	Önyargıdan daha çok asıl neden rekabettir.
Münferit, birden fazla veya daha çok olaydan meydana gelebilir.	Birçok küçük olayın birleşiminden oluşur, her bir olay ayrı ayrı incelendiğinde dışarıdan münferit görünür.
Taciz edilen kişi taciz edildiğinin bilincindedir.	Mobbinge uğrayan kişi günler, haftalar hatta aylar boyunca mobbinge maruz kaldığının farkında olmayabilir. Olumsuzluklardan kendini sorumlu tutabilir
Özellikle fiziksel ve/veya cinsel taciz şeklinde gerçekleştiğinde örgütteki diğer çalışanlar durumu fark eder.	Çok az insan mobbing davranışlarının farkındadır.
Genellikle küfür, argo kelimelerle ifade edilir.	İşyerinde mobbing eylemleri, önemsiz gibi görünen sürekli eleştirilerle, az çaba harcandığına dair yanlış iddialarla ve şahit yokken kullanılan küfür ve kelimelerle mağduru çıkmaza sokar.
Genellikle avcının avını yakalaması gibi bir sahiplik ilişkisi vardır.	Mobbing davranışlarıyla kurban kontrol altına alınır, aşağılanır. Bu durum gerçekleşmezse hedef elimine edilir.
Daha çok açık güçlü bir nedeni vardır.	Hedef, yeterli, ehliyetli veya popüler kişilik özellikleri nedeniyle seçilir
Taciz maço imaj, toplumsal kabul için gerçekleştirilir.	Mobbing davranışları kapalı kapıların arkasında gerçekleştirilir.
Taciz hem iş hem de özel yaşamda devam eder.	Mobbing davranışları daha çok işyerinde görülür.
Genellikle üstünlük kurmak amaçlanır.	Mobbingde, tehdit edilen kişinin kontrolü amaçlanır.
Saldırganın genellikle öz disiplini yoktur.	Mobbing davranışında bulunan haset ve kıskançlık duyguları taşır.

**Kaynak:** <http://bullyonline.org/workbully/bully.htm#Types%20of%20bullying>, 2007

### 1.1.1.2.2. Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Ayrımcılık İlişkisi

Eşit davranma ilkesi, topluluk ilişkilerinin bulunduğu alanlar başta olmak üzere tüm hukuk alanlarında geçerli olan “Eşitlik ilkesinin” iş hukukundaki görünüm biçimidir. Aynı işyerinde çalışan aynı nitelik ve şartları taşıyan işçiler arasında objektiflikten uzak ayırım yapılmasını yasaklayan ilkenin bir dar bir de geniş anlamı bulunmaktadır. Geniş anlamda eşit davranma ilkesi, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku’nun bütün alanlarında geçerli iken, dar anlamda eşit davranma ilkesi bireysel düzeydeki iş ilişkilerinde geçerli olmaktadır (Savaş, 2007:25).

Erkek egemen bir kültürde ve erkeklerin egemen oldukları iş dünyasında kadınlar, işyerlerinde erkek meslektaşlarına göre daha çok baskı ve gerilim altında kalmaktadırlar. Bunlara ev ve aileden kaynaklanan stres faktörleri, yetkilerini kullanamayan kadın rolünün getirdiği gerilimler, tecrit edilme duygusu, cinsel ön yargılar ve genel örgüt kültürünün elverişsizliği de eklenince, kadınlar yoğun bir baskı altında kalmaktadırlar (Tutar, 2004:77-78). Bu görüş cinsel nitelikli olmasa da, kadınlara veya erkeklere cinsiyetlerinden dolayı yöneltilen davranışların cinsel taciz olarak tanımlanabileceği görüşünü desteklemektedir. Ama acı bir gerçektir ki, bu düşünce tarzında en çok kadınların zarar gördüğünü de söylemek mümkündür.

Özellikle geleneksel toplumlarda, toplumun yaklaşık tüm katmanlarında kadın cinsiyetine yönelik önyargılar ve cinsiyet ayrımcılığı söz konusudur. Kadın eşitliğinin nispeten yeni bir kavram olmasından dolayı, en ileri örgütleniş tarzlarında ve modern kurumlarda bile insanlar, bu eşitsizliği kavrama konusunda hala önemli kararsızlıklar göstermektedirler. Bu tür kararsızlık halleri, iş ortamında, konunun asıl muhatabı olan kadınlar üzerinde, önemli gerilim kaynağı olmaktadır (Tutar, 2004:78)

1789 tarihli İnsan ve Vatandaş Hakları Bildirgesi’nin 1. Maddesi insanların hür ve eşit doğduklarını ve eşit kaldıklarını belirttikten sonra sosyal ayrımcılığın ancak kamu yararı gereği olabileceğini eklemektedir. Yine 1948 tarihli İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi’nin 2. maddesi; insanlar arasında ırk, cinsiyet, dil, din, siyasi ya da diğer düşünceler, ulusal veya sosyal köken, doğum ya da diğer sebeplerle ayırım yapılmasını engellemektedir (Savaş, 2007:26).

Einarsen ve çalışma arkadaşları 1994 yılında yayımladıkları çalışmada işyerindeki psikolojik şiddetin, işyerlerindeki cinsiyet ve ırksal ayrımcılık sorunlarının farklı bir yönünü temsil ettiğini savunmuşlardır (Lee, 2002:208-209). Ancak Devenport ve arkadaşları (2003), ayrımcılık ve psikolojik şiddetin birbirinden farklı kavramlar olduğunu ve ayrımcılığın mobbing kapsamında ele alınamayacağını belirtmektedirler (Devenport, Schwartz and Elliott, 2003:16). Mobbing ve ayrımcılık kavramları saldırgan, hoş karşılanmayan ve kişinin istihdamı üzerine zarar verici etkiye sahip olan davranışları içermesi bakımından benzerlik göstermektedir. Ancak mobbing tekrar edici davranış olmaya eğilimliyken ayrımcılık tek bir olayla da gerçekleşebilmektedir (Bingöl, 2007:17).

Görüldüğü gibi cinsiyete dayalı ayrımcılık ve mobbing ilişkisi konusunda yapılan araştırmalarda benzer sonuçlar yanında farklı sonuçlar da elde edilmiştir. Ama bu farklılığın ortaya çıkmasının nedenleri altında demografik yapının, kültürel yapının veya değerler sisteminin örgütler, sektörler, bölgeler veya ülkeler bazında değişiklik gösterebileceğini göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

1994 yılında İngiltere’de part-time çalışan öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırmada elde edilen sonuçlara göre, işyerinde mobbing davranışlarıyla karşılaşan kadın ve erkekler arasında belirgin bir farklılık bulunmazken, kurban-saldırgan ilişkisinde cinsiyetin önemli bir faktör olduğu, erkeklerin erkekler tarafından, kadınların ise yine erkekler tarafından mobbinge maruz kaldıkları belirtilmektedir (Rayner, 1997:199-207). Benzer şekilde Hoel ve Cooper (2000)’in 70 farklı sektörde faaliyet gösteren 200 ayrı işletmede yaklaşık 12.350 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada da, erkeklerin daha çok erkekler tarafından, kadınların ise yine erkekler tarafından mobbinge maruz bırakıldıklarını ortaya konmuştur. Fakat bu çalışmada Rayner (1997)’in elde ettiği sonuçtan farklı olarak, kadınların kendi hemcinsleri tarafından da mobbinge maruz bırakıldıklarını ortaya konmuştur. Ayrıca bir başka bulgu da, kadınların statüsü arttıkça, erkeklerin ise statüsü düştükçe mobbinge maruz kalma düzeylerinin artış göstermesidir (Hoel and Cooper, 2000:2-10).

Einarsen ve Skogstad (1996) ise araştırmalarında, işyerlerinde kadınlardan çok erkeklerin mobbing uygulayıcısı olarak davrandıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmaya

göre grup halinde yapılan mobbingde de erkeklerin sayıları kadınlarınkinden fazladır. Aynı araştırma, erkeklerin erkekler; kadınların da kadınlar tarafından mobbinge maruz bırakıldığını ortaya koymuştur. Araştırmacılar bu sonucun Norveç'te cinsiyet ayrımcılığının olmasından kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir (Einarsen ve Skogstad, 1996:196).

Vartia ve Hyyti (2002)'nin örneklemini hapisane çalışanlarının oluşturduğu araştırmada kadınların baskın olarak (%74) meslektaşları tarafından mobbinge maruz bırakıldıkları, erkeklerin ise hem meslektaşları (%49) hem de denetimcileri tarafından mobbinge maruz bırakıldıkları sonucuna varılmıştır (Vartia ve Hyyti, 2002:116).

Finlandiya'da 1994 yılında üniversite çalışanları üzerinde uygulanan bir araştırma sonucuna göre, kadınların erkeklere göre daha çok kurban konumunda oldukları ortaya konulmuştur (Björkqvist, Osterman ve Back; 1994:173-184). Bu araştırma sonucu diğer araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

### **1.1.1.2.3. Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Çatışma İlişkisi**

Mobbing ile birlikte en çok ele alınan bir diğer konu çatışmadır. İşyerinde verimliliğin artması ve işin amaçlara ulaşması için örgütlerde günlük faaliyetler sırasında ortaya çıkan fonksiyonel çatışmalar yaratıcılığı teşvik ettiği için istenilen bir durum olabilir. Ancak mobbing söz konusu olduğunda, çatışmaların detaylı olarak sorgulanması gerekmektedir. Rekabet sürecinde çalışanlar arasında çeşitli çatışmalar, hatta şiddet bile ortaya çıkabilir. Ancak bu çatışma ve şiddet, örgüt içindeki olaylara ve konulara yönelik olduğunda istenilir nitelik kazanır. Söz konusu çatışmalar kişisel değerlere yöneldiğinde ise istenilir olmaktan uzaklaşır. Oysa mobbing söz konusu olduğunda, işyerindeki ortam gergin hale gelir, iletişim bozulur ve etkileşim düşmanca olmaya başlar (Cassito, 2003:11-12). Çatışma ve mobbing arasındaki bu dönüşümlü ilişkiden dolayı, mobbing örgütlerde çatışma ve örgütün mikro politika konuları ile iç içe geçmiştir. Hatta mobbing, çatışma literatürüne temel oluşturan konular arasına girmeye başlamıştır (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996, 217-218).

İnsanların yaşamının önemli bir kısmı, sosyal ilişki ve etkileşim yumağı içinde geçer (Budak ve Budak, 2004:561). Bu bağlamda çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği şeyler ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1999:146).

Klasik ve neo-klasik kuramlara göre çatışma, örgütün ahenkli ve etkin işleyişini bozan ve etkileyen bir faktör olarak işletmelerde olmaması gereken bir kavramdır. Buna karşın çağdaş kuramlara göre örgütlerde kaçınılmazdır (Budak ve Budak, 2004:562). İşletmeleri belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insan toplulukları olarak düşünürsek, amaçlar doğrultusunda farklı düşüncelerin ortaya çıkması da doğaldır. Buna göre çatışmaların kaçınılmaz olduğu fikrini savunmak daha mantıklıdır. Ayrıca unutmamak gerekir ki, küçük çapta, kontrol edilebilen çatışmalar büyük çaplı çatışmalara dönüşmediği sürece verimlilik açısından yarar sağlayabilmektedir.

Başka bir tanıma göre iki ya da fazla insanın aynı anda aynı yeri ya da kaynağı kullanmaya teşebbüs etmesi çatışmadır. İki kişinin ya da grubun ihtiyaçları, çıkarları veya isteklerinin birbiriyle ters düşmesi durumunda insanlar, birbirleriyle zıtlaşır ve grup üyeleri kendi dışında kalan tüm fikirlere zihinlerini kapatırlar (Barutçugil, 2002:115). Bu bağlamda çatışmaların genellikle, bireylerin amaç ve algılarının farklılaşmasından kaynaklandığı söylenebilir (Budak ve Budak, 2004:562).

Rekabet, bir yarış olmaktan çıkıp zıtlaşmaya dönüştüğünde çatışma ortaya çıkar. Rakiplerin aksine çatışma içinde olan bireyler tehdit, hile ve baskının yasakladığı kurallarla sınırlandırılmış değillerdir. Çatışma, düşmanı yenerek bir hedefe ulaşmayı içerir. Aynen savaşlarda, ihtilallerde, kavgalarda olduğu gibi, fiziksel şiddet içerebilir ya da sözel olarak bir bireye ve gruba saldırı olabilir (Sezal, 2002:107). Bu açıdan, olumsuz çalışma koşulları istismarın bir sonucu olarak düşünülebilir. Örgüt içindeki çatışmanın oranı arttıkça istismar temelli çatışma oranı da artar. Ayrıca artan örgüt içi sorunlar ve belirsizlik psikolojik istismarı yükselten köklü çatışmaların uzun dönemli izleri olabilir (Zapf, 1999:82).

İsveçli araştırmacıların 1982'den bu yana yaptıkları çalışmalarda belirttikleri gibi mobbing abartılı çatışma olarak incelenebilir. Mobbingin, belirli zaman sürecinde, bazen çok çabuk, bazen haftalar veya aylar sonra, belirli karakteristik özellikleri ortaya çıkar. Sosyal psikolojide, saldırı ve çatışma konuları çok büyük yer kaplar. Fakat sosyal içerik sürekli olarak değiştiği için çatışma ve mobbing arasında tam bir ilişki bulunamamıştır (Leymann, 1996:171). Artan bir çatışmanın içindeki birey dezavantajlı bir duruma düştüğünde yavaş yavaş çalışma arkadaşlarının günah keçisi haline gelebilmektedir. Bu saldırgan davranışlar, kurbanı korkutmak, tehdit etmek ve cezalandırmak amacıyla yapılabilir. Bu davranışların frekansı ve yoğunluğu arttıkça kurban daha savunmasız bir hedef haline gelebilir (Einarsen, 1999:20-21).

Çatışma ile mobbing davranışları arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmacılarından Aquino (2000), yaklaşık 200 kişi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında insanların çatışmayı çözme şekillerinin, onları mobbing davranışlarında hedef haline getirebileceğini belirtilmiştir. Söz konusu araştırmada, kendi isteklerinden çok diğer insanların isteklerine önem veren kişilerin ve daha düşük statüye sahip kişilerin kurban durumuna dştikleri ifade edilmiştir (Aquino, 2000:183).

Leymann atışma ve mobbing kavramlarının birbirinden farkının, olayın “Ne olduğu” veya “Nasıl olduğu” değil, olayların sıklığı, süresi ve olayın etkisi ile açık bir şekilde ortaya çıkan psikolojik, psikosomatik ve patolojik sonuçlar olduğunu belirtmektedir (Tınaz, 2006:35).

İşyerinde psikolojik taciz, temel olarak iki yönden normal bir çatışmadan ayrılır. Birincisi mobbingin, ahlak dışı davranışları içermesidir. İkincisi ise, çatışmanın yararları yerine mobbingin büyük zararlara yol açıcı bir etkisinin olmasıdır (World Health Organization, 2003:15).

Bunlara ek olarak çatışma ile psikolojik taciz arasında “G”e ilişkin bir ayrımın da söz konusu olduğu belirtilebilir. Çatışma, gler arasında aşırı bir farklılığın bulunmadığı taraflar arasında gerçekleşebilirken, mobbing davranışında kurban kendini savunmakta yetersiz kalmaktadır (Roland ve Idsoe, 2001:447). Ancak



unutulmaması gerekir ki, mobbing davranışları doğası gereği güç dengesizliğinin bulunduğu ortamlarda gerçekleştirilmekte, kurban daha en baştan baskılı çatışma çözme tekniğini uygulamaktan yoksun kalmaktadır (Zapf ve Gross, 2001:504). Bu bağlamda sağlıklı bir çatışma ortamı ile mobbingin yapıldığı bir işyerinin karşılaştırılmasını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

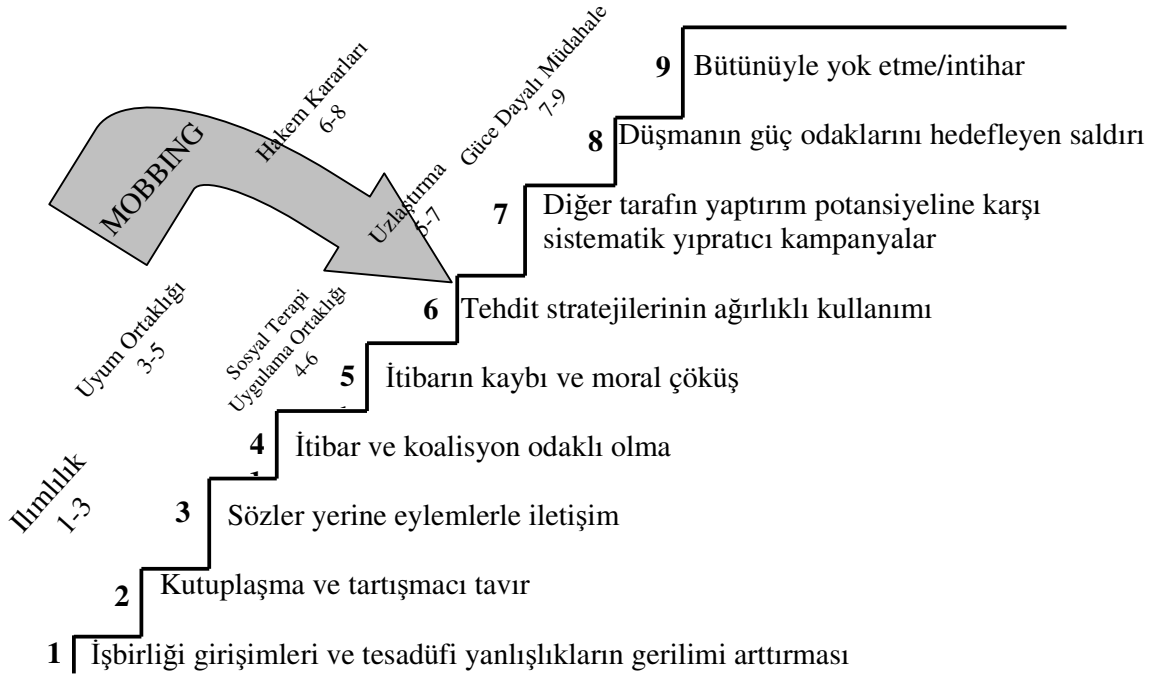
**Tablo 1.3. Mobbing Uygulanan İşyeri ve Sağlıklı Çatışma Ortamı Arasındaki Farklar**

MOBBING ORTAMI	SAĞLIKLI ÇATIŞMA ORTAMI
Roller belirsizdir	Roller ve iş tanımları açıktır
İşbirlikçi olmayan ilişkiler hakimdir	İşbirlikçi ilişkiler vardır
İleriyi görmek olanaksızdır	Hedefler, ortak ve paylaşılmıştır
İlişkiler belirsizdir	İlişkiler açıktır
Örgütsel aksaklıklar vardır	Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır
Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir	Bazen çatışma ve sürtüşmeler olabilir
Stratejiler anlamsızdır	Stratejiler açık ve samimidir
Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir	Çatışmalar ve tartışmalar açıktır
Dolaylı ve baştan savma iletişim vardır	Doğrudan iletişim vardır

**Kaynak:** World Health Organization (WHO) (2003)

Daha önce ifade edildiği gibi, mobbing davranışlarının temelinde çözümlenememiş örgütsel ve yönetsel soruların yol açtığı çatışmalar yer almaktadır. Eğer bu sorunlar çözümlenemezse, zaman içinde çatışmaların şiddetli bir biçimde kendini gösterebileceğini ve sonunda da mobbinge neden olabileceğini söylemek mümkündür (Zapf, 1999, 72; Vartia, 1996, 212; Einarsen ve Skogstad, 1996, 197). Bu nedenle mobbing davranışları ile çatışma davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen pek çok model geliştirilmiştir. Bu modeller arasında en çok bilinen model; çatışmanın basamaklarını ve çatışma çözme tekniklerinin mobbing davranışlarına etkisini bir arada ele alan “*Glasl modeli*”dir. Bu modele göre çatışma, altıncı ve yedinci aşamalarda mobbing davranışına dönüşmektedir. Mobbingin sürecinin son noktası “kurbanın kendi varlığına son vermesi” aşaması çatışmanın son basamağını oluşturmaktadır (Zapf ve Gross, 2001:501).

**Şekil 1.1. Glasl'ın Çatışmanın Mobbinge Dönüşme Süreci Modeli**



**Kaynak:** Zapf ve Gross, 2001:501

Glasl'ın çatışma modeli, küçük olağan tartışmalarla başlayan bir çatışmanın yok edici boyutlara nasıl taşındığını ortaya koyan bir yaklaşımdır. Ayrıca yöneticilerin, bireyler arasında yaşanan çatışmaların nasıl bir süreçten geçerek psikolojik şiddet seviyelerine ulaşabileceğini ve bu konuda ne tür önlemler alınabileceğine rehberlik edebilecek bir modeldir. Glasl'ın modelindeki 9 aşama şu şekilde açıklanabilir (<http://www.breakthrough.ie/articleissues/escalationstagesvo13no1.htm>, 2008)

**1. Aşama (Birlikte çalışma girişimleri ve tesadüfi yanlışlıkların gerilimi arttırması):** Bu aşamada bireylerin birbirleriyle çalışırken yaşadıkları küçük çaplı anlaşmazlıklar söz konusu olmasına rağmen henüz belirgin bir çatışma ortamı söz konusu değildir. Ortaya çıkan problem üzerinde taraflar anlaşamamış bu nedenle de karşılaşılan zorlukları aşmak için gösterilen çabalar başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bu durum, karşılıklı kızgınlığa neden olmuş ve düzgün konuşmalar kışkırtıcı tartışmalarla yer değiştirmiştir. Kişiler arası iletişim hala ortak bir görev yapmaktan ibarettir ve ilgili tarafların statüleri tanınarak, etkileşimler sırasında adil

davranılmaya çalışılır. Fakat karşı tarafın gerçekten bir çözüm isteyip istemediğine ilişkin şüpheler söz konusudur. Taraflar arası düzgün diyalog ve tartışmaların bittiği noktada çatışmanın 2. aşamasına geçilir.

**2. Aşama (Kutuplaşma ve tartışmacı tavır):** Bu aşamada taraflar arasında sözlü atışmalar ile ortam daha çatışmacı hale gelir. Taraflar kendi görüşlerini öne çıkaracak yollar aramaktadır. Bu nedenle bir tarafın kendi pozisyonunu güçlendirmesi ve taktik avantaj kazanması için diğer tarafın kimliğine ve şöhretine zarar vermek için uğraşlar başlamıştır. Hata Yapmaktan kaçınma, potansiyel imaların abartılması ve etkiyi arttırmak için değer ve geleneklere başvurulması yaygınlaşır. Duygusal baskı, güç farklılıkları ve saldırgan aksiyonlar haysiyeti arttırmak ve etki yaratmak için kullanılır. Uysallık ve esneklik risklidir ve zayıflık olarak görünür. Bir taraf konuşmanın yersiz olduğunu düşünüp, karşı tarafa danışmadan hareket etmeye başlarsa çatışmanın 3. aşamasına geçilir.

**3. Aşama (Sözler yerine eylemlerle iletişim):** Bu aşamada taraflar fazla konuşmanın hiçbir şeyi çözemeyeceğine inanırlar ve dikkatlerini davranışlara yönlendirirler. Karşı tarafın amaçlarına ulaşmasına engel olmak ve onları boyun eğmeye zorlamak için çaba sarfedilir. Kutuplaştırma, kişilik kazandırma ve kalıplaştırma, bağımsız hareketi takip eden iletişim bozukluğu ile arttırılır. Taraflar kendilerini, kontrol edemedikleri dış etkenler tarafından esir alınmış gibi gösterirler ve olay döngüsü içinde yapılan hatalara karşı sorumluluklarını inkar etme eğilimi gösterirler. Aksiyonlar, karşı tarafın aksiyonlarına verilmesi gereken tepkiler olarak görüldüğü için kişisel sorumluluklar azalır. Karşı tarafın sosyal ününe, genel tavrına, pozisyonuna ve başkalarıyla ilişkilerine saldırmaya gelindiğinde çatışmanın 4. aşamasına geçilir.

**4. Aşama (Onur ve koalisyon odaklı olma):** Bu aşamada diğer tarafın karakterine ve ismine yönelik örtülü ve inkâr edilebilir saldırılara odaklanılır. Bu, kazan-kaybet anlayışında hamlelerle ve kimliğin korunmasıyla karakterize edilir ve şöhret öncelik kazanır. Diğer tarafın değeri ve dürüstlüğü ile ilgili şüpheler vardır. Provokasyonlar inkâr edilebilir imalarla, belirsiz yorumlarla, ironi ve beden diliyle sıklıkla meydana gelir, fakat diğer taraf misilleme korkusu nedeniyle olayı açıkça tartışarak cevap veremez. Destek toplamak adına kamu önünde yüzleşme kullanılır. Bu aşamada çatışmalar/tartışmalar, özellikle toplum önünde karşı tarafın onuruna

sürekli ve kasıtlı olarak saldırılar biçimine dönüşmeye başlarsa çatışmanın 5. aşamasına geçilir.

**5. Aşama (İtibarın kaybı ve ahlaki çöküş):** Bu aşamada karşı tarafa iftira atma ve “itibarı” koruma ve ahlaki temelde üstünlük kazanma girişimleri görülür. Karşı tarafın ahlaki değerlere sahip olmadığı çevredeki insanlara anlatılmaya başlanır ve karşı tarafın itibarı yok edilmeye çalışılır. Toplum karşısında özür talepleri, kaybedilmiş imajın onarılması amaçlıdır ve toplum gözünde kişiler daha da küçük düşebilirler. Taraflar ultimatoları ve stratejik tehditleri gündeme getirmeye başladıklarında çatışmanın 6. aşamasına geçilir.

**6. Aşama (Tehdit stratejilerinin ağırlıklı kullanımı):** Bu aşamada rakibi kontrol etmek, imtiyazları kabul etmeye zorlamak ve rakibin seçeneklerini sınırlamak için yapılan stratejik tehditler ve zarar verici aksiyon ultimatoları söz konusudur. Tehdit, karşı tarafın şiddet kullanmasını önlemek için gerekli olan caydırıcı bir unsur olarak kabul edilir. Her iki taraf bir diğerinin baskıdan dolayı pes etmesi beklentisindedir. Taraflar aktif olarak karşı tarafın yaptırım potansiyeline zarar vermeye çalışırlarsa çatışmanın 7. aşamasına geçilir.

**7. Aşama (Diğer tarafın yaptırım potansiyeline karşı sistematik yıpratıcı kampanyalar):** Bu aşamada da, bir tarafın kendi yaşayışını güvence altına alması en önemli olgudur. Karşı taraf, yok edilmesi gereken bir engel olarak görülür ve saldırılar karşı tarafa zarar vermeyi amaçlar. Karşı taraf artık kati düşmandır ve artık insan özellikleri taşımamaktadır. Yapılabilecek her şey mubahtır ve gazez çok güçlü bir güdü haline gelir. Artık gerçek bir iletişim yoktur. Her taraf kendi mesajını belirtmekle ilgilenir ve mesajın nasıl alındığını ya da cevabın nasıl olabileceğini umursamaz. Hayatta kalma ve karşı taraftan daha az zarar görme asıl amaçtır. Saldırıları karşı tarafı yok etmek ya da yaşamsal sistemlerini yok etmek niyetine ulaşırsa çatışmanın 8. aşamasına geçilir.

**8. Aşama (Düşmanın güç odaklarını hedefleyen saldırı):** Bu aşamada ataklar şiddetini artırır ve rakibin hayati sistemlerini ve gücünün temelini yok etmeyi amaçlar. Meşruluklarını ve güçlerini yok etmek ve de bölünme ve parçalanma yaratmak adına işbirlikçiler ve destekçiler hedeflenebilir. İntikam ve misilleme döngüleri ciddi bir şekilde artar. Artık temel görev, rakibin çalışan temelini ve hatta varoluşunu yok etmektir. Amaç, hiç de adil bir zafer olmasa bile, düşmandan daha

uzun süre hayatta kalabilmektir. Nefsi müdafaanın yürütülmesinden vazgeçildiğinde çatışmanın 9. aşamasına geçilir.

**9. Aşama (Bütünüyle yok etme/intihar):** Bu aşamada “Kendim ve kendi ilgilendiklerim” düşünceleri terk edilir. Hayatta kalmak önemli değildir, kendi varoluşunun organizasyon, grup ya da birey olarak yok olması pahasına da olsa düşman imha edilmelidir. Bütün köprüler yakılmıştır, geri dönüş yoktur. Dipsiz kuyuya doğru yapılan bu yarışta kalan tek unsur düşmanında düşeceğiinden emin olmaktır.

Bu modelde çatışmanın ne zaman mobbinge dönüşeceği tarafların çatışma çözüm yöntemlerini uygulamalarına göre değişiklik gösterebilir. Ama genelde psikolojik şiddet 6 ve 7. aşamalarda meydana gelmektedir. Şiddetli mobbing uygulamaları, güçlü tarafların artık mobbinge maruz bırakılacak kişi ile herhangi bir şekilde iletişim kurulamayacağını düşünmesiyle başlamaktadır (Zapf ve Gross, 2001:501).

İş ortamında yaşanan çatışmaların büyümesiyle gönür bir hal alan mobbing işten çıkarma ile sonuçlanabilmekte, fakat bundan da kötüsü kişinin intiharı ile de sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle kişilerin psikolojik durumları ve sağlık durumlarının incelenmesi konuya daha da açıklık kazandırabilecektir. Fakat literatür taramasında çatışma durumu ve mobbing ilişki konusunda, kişilerin sağlıkları, psikolojik durumları veya sonuçları konusunda bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yalnızca Kudielka ve Kern (2004) “Mobbing kurbanlarının günlük kortizol profilleri” isimli çalışmalarında kişilerin günlük kortizol seviyelerini belirlemeye çalışmışlardır. Buna ilişkin olarak, sabahki kortizol artış miktarı ile iş günleri ve tatil günleri arasındaki günlük kortizol profilleri arasında önemli bir farklılık olmadığı, bununla birlikte sabahki kortizol tepe noktası ve akşamki kortizol taban seviyesi arasındaki fark, iş günlerinde daha az düşme eğilimi gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle, iş günlerinde sabah ve akşamki kortizol seviyesi farkının tatil günlerinden daha yüksek olduğu söylenebilir. Ancak araştırma konusu üzerinde daha kesin yargıya varabilmeleri için örneklem üzerinde çalışmalarını tekrar etmeleri gerektiğini vurgulamışlardır (Kudielka ve Kern, 2004:149).

#### 1.1.1.2.4. Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Şiddet İlişkisi

İnsanlık tarihi ile birlikte ortaya çıkmış olan şiddet olgusu, birçok bireysel ve toplumsal öge ile birlikte karmaşık bir yapı ortaya koymaktadır. Bu nedenle şiddet olgusunu tanımlamak ve ortaya çıkarmak kolay olmamaktadır (Kocacık, 2004:22).

Şiddet, fiziksel güç ya da kuvvetin, bir birey ya da bir grup üzerinde sakatlık, ölüm, psikolojik rahatsızlık, gelişim bozukluğu gibi problemlere yol açabilecek şekilde, bir bireye ya da bir gruba karşı kasıtlı olarak kullanılmasıdır (Tınaz, 2006:37). Başka bir ifadeyle şiddet kavramı sertlik, sert ve katı davranış, kaba kuvvet kullanma olarak tanımlanır (Ünsal, 1996:29). Bir başka tanıma göre ise şiddet, aynı çıkarlara sahip taraflar arasındaki sosyal ilişkilerden kaynaklanmaktadır (Ergil, 2001:40). Kısaca bireyin fiziksel ve psikolojik olarak acı çekmesine neden olabilecek fiziksel ve ruhsal yönden ona zarar veren her davranış şiddettir (Artun, 1996:31).

Genel şiddet tanımlamalarından yola çıkan Bryant ve Cox (2003) işyeri şiddetini, yöneticiler ya da çalışanlar tarafından, fiziksel ya da psikolojik biçimde yöneltilen; korku, izole edilme, mobbing davranışlarını içeren her türlü yıldırıcı ve tehdit edici davranış olarak tanımlamışlardır (Bryant ve Cox, 2003:567). Bu açıdan söz konusu araştırmacılar şiddet ile mobbing arasında ilişkinin olduğunu savunmaktadırlar.

Şiddet ve mobbing kavramlarının birbiri ile ilişkili olduğunu savunan araştırmacıların tersine iki olgu arasında farklılıkların olduğunu savunan araştırmalar da vardır. Rayner ve Hoel (1997), şiddet kavramını mobbingden ayrı bir olgu olarak ele alınması gerektiğini savunan araştırmacıların başındadır. Söz konusu araştırmacılara göre şiddet, birbirine yabancı kişiler arasında gerçekleşen ve tekrar etmeyen özellikte saldırganlık taşıyan, sözlü veya fiziksel olarak gerçekleştirilen saldırılardır. Buna karşılık mobbing, birlikte geçmişi olan ve geleceği olacak kişiler arasında gerçekleşen olumsuz bir durumla açıklamaktadırlar. Bu bağlamda herhangi bir banka müşterisinin banka memuruna yönelik fiziksel veya sözlü saldırısı işyeri şiddeti kavramında değerlendirilip, mobbing olarak kabul edilmemektedir (Rayner ve Hoel, 1997:187).

Benzer bir şekilde Leyman, mobbing ile şiddet arasındaki farkı belirtirken örgüt içinden yönelen her tür saldırganlığın mobbing olarak tanımlanamayacağını belirtmektedir. Leyman'a göre şiddetin mobbinge dönüşmesi için saldırıların sürekli olarak aynı kişi veya grubu hedef alması ve kurbanın bu suçu işleyene karşı savunmasız kalması gerekmektedir (Leyman, 1996:172). Bu açıklamalara göre Leymann'ın sadece güç farklılıklarının olduğu veya kişinin savunmasız olduğu durumlarda mobbingin gerçekleşebileceğini savunmaktadır. Aynı pozisyonda güç farklılığın olmadığı durumlarda da mobbing unsurunun ortaya çıkabileceğini göz önüne alarak, Leymann'ın bu görüşünde eksiklik olduğu belirtilebilir.

Şiddetin tanımı kadar önemli bir diğer konu da, neyin şiddet sayılıp sayılmayacağına ilişkin ortaya çıkan "Şiddet algısı" konusudur. Aynı tutum ve davranış, kişilik tipleri bakımından farklı algılanabilir. Kimileri aynı tutum ve davranışı şiddet olarak görüp onunla mücadele ederken, kimileri bunu şiddet olarak görmemekte, onu olağan olarak değerlendirerek, söz konusu tutum ve davranışlara meşrutiyet kazandırabilmektedir. Buna göre bir işyerinde hangi davranışın şiddet olarak kabul edilebileceği, kültür gibi etmenlerle birlikte, çalışanların inançlarına, değer yargılarına ve kişilik özelliklerine göre de farklılık gösterebilmektedir (Tutar, 2004:14).

Şiddet olgusu, bir algılama sorunu olarak çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilir. Tutar (2004:14-15)'a göre şiddet türleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- **Psikolojik Şiddet:** Bireyin psikolojik sağlık durumunu olumsuz yönde etkileyen, bireyin kendisini baskı ve tehdit altında hissetmesine neden olan her türlü tutum ve davranışlardır.
- **Ahlaki Şiddet:** Kişinin ahlaki değerlerine karşı yöneltilmiş ve kişinin ahlaki yaşam arzısını tehdit eden her türlü tutum ve davranışlardır.
- **Yasal Şiddet:** Bireyin haklarına ulaşmasını yasa yoluyla engellemek veya yasayı evrensel hukuk kurallarına aykırı olarak bireyin aleyhine yorumlamaktır.

- **Ekonomik Şiddet:** Yasal şiddetle birlikte ortaya çıkar ve ekonomik faaliyetlerin yasa yoluyla engellenmesi ve kişinin başkalarına sağlanan ekonomik destekten mahrum bırakılmasıdır.

Özetle mobbing olgusunun şiddet unsurunu da içinde barındırdığını belirtmek mümkündür. Günlük olağan küçük çaplı çatışmalar uzun süreli hale gelirse mobbing halini alabilir.

#### **1.1.1.2.5. Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Stres İlişkisi**

Stres organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bu durum karşısında birey, karşı karşıya kaldığı tehditlerden kendini korumak için çeşitli tepkiler verir. Bu tepkiler genelde “Savaş” veya ‘Kaç’ biçiminde adlandırılır (Baltaş ve Baltaş, 1993:23). Bu açıdan stres, sıkıntı yaratan olaylar karşısında kişinin yaşadığı tepki süreci olarak tanımlanabilir (Pehlivan, 2000:51-84).

Örgüt içindeki haklar, imtiyazlar ve konumlara rağmen, kişilerin üstlediği iş veya rollerine uygun olmayan istek ve beklentilerin söz konusu olması kişi üzerinde asabiyet ve strese neden olabilmektedir (Vartia, 1996: 212). Bunun yanında örgüt içinde yaşanan bireysel çatışmalar da, iş yaşamında gerilime neden olabilir (Başaran, 2000:145; Vartia, 1996:203). Bireysel çatışmalardan dolayı ortaya çıkan stres, zamanla grup içinde çatışmalara yol açabilecektir. Böylece çalışanlar arasında ilişkiler zayıflamaya başlar ve bir “Günah keçisi” bulma ihtiyacı ile birlikte mobbing olgusu ortaya çıkabilir (Vartia, 1996: 212).

Teorik olarak işyerindeki sosyal stres kaynaklarının en uç noktası kabul edilen mobbing, örgüt içinde çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerle bağlantılıdır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarını sosyal yönden desteklediklerini hissettirmeleri önemli bir husustur (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996:217). Mobbingin diğer stres kaynaklarından farkı, belirli bir süre boyunca mağdurun bu davranışlara ısrarla maruz bırakılmasıdır (Zapf, 1999:71). Aylarca süren uzun bir dönem içinde hemen hemen her gün kendisine yöneltilen baskı ve saldırılar sonucunda birey, işten uzaklaştırma riski içeren, çaresiz bir pozisyona düşürülür (Westhues, 2002:1).



Stres, bir uyarıma karşı verilen tepki olarak ifade edilirse, mobbing örgütlerde yeni stres tepkisi doğuran aşırı sosyal stres kaynağı olarak kabul edilebilir. Bir stres kaynağına verilen tepkiler, daha sonra diğer sosyal stres kaynaklarını ortaya çıkarabilir. Böylece, stres kaynağı ve bu kaynağına verilen tepkiler, yeni stres kaynakları yaratarak bir döngü oluşturur. Bir başka ifade ile kişi, bir sosyal stres kaynağına tepki verirken, elinde olmadan başka bir stres kaynağı yaratmış olur ve döngü içinde mücadele eder. Bu durumda mağdur, mobbing davranışa tepki verdikçe saldırgan da başka olumsuz davranışlar göstermeye başlayacaktır (Leymann, 1996:169; Zapf, 1999:74; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996:217; Niedl, 1996:243). Örneğin bir kişi hakkında asılsız dedikoduların yapılması kişiyi stres içerisine itebilir. Bu davranış aynı zamanda mobbing aracı olarak da kullanılabilir (Baltaş ve Baltaş, 1993:85-89).

Mobbingin stres ve depresyonla ne derecede ilişkili olduğunu belirlemek amacıyla Quine (1999), güvenlik elemanlarından oluşan toplam 1100 kişiye anket uygulamıştır. Çalışmada örneklemin %38'i son bir yıl içinde bir veya birde fazla mobbinge maruz kaldıklarını, %42'si ise mobbinge tanık olduklarını belirtmiştir. Ayrıca mobbinge maruz kalanlar, çalıştıkları iş ortamında düşük işdoymu, yüksek düzeyde stres ve depresyon yaşadıklarını belirterek işten ayrılma teşebbüsünde bulduklarını ifade etmişlerdir (Quine, 1999:228).

Terminolojinin farklı ülkelerde farklı kullanımı teorik bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Anglo-Saxon ve İskandinav ülkelerinde yapılan araştırmalarda daha çok stres olayının biyolojik karakteri vurgulanmıştır. Bu görüşü destekleyen araştırmalar ise, daha çok USA ve İsveç'te yapılmıştır. Almanya ve Avustralya'da yapılan stres araştırmalarında ise, stres teriminin farklı bir kullanım yönü olarak tıbbi bir teşhis gibi klinik kullanımdan etkilendiğini öne sürülmektedir. Bu durum farklı araştırma alanlarında yapılan stres araştırmalarının sonuçlarını değerlendirirken bazı karışıklıklara sebep olmaktadır. Terminolojinin içinde var olan farklı görüşlerden dolayı mobbing uygulamalarının, stresin kaynağı mı, yoksa sonucu mu olduğu konusunda tartışmalar ortaya çıkabilmektedir. Fakat genel olarak İskandinav araştırmalarında, mobbingin sosyal bir olgu olduğu ve sosyal stresörler tarafından tetiklenerek, bir sıra negatif (olumsuz) etkiye sebep olduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda mobbing, stres tepkilerine sebep olan, sonraları başkalarına da tehdit

haline gelebilecek çok büyük bir sosyal stresördür şeklinde tanımlanmıştır (Leymann, 1996:169).

Sonuç olarak mobbing ve stres kavramlarının birbirinden ayrı düşünülme kadar iç içe girmiş olduklarını belirtmek mümkündür. Stres seviyesinin belirli seviyede kalmak koşuluyla bireysel ve örgütsel başarıyı arttırabileceği, yüksek seviyelerde ortaya çıktığında ise çok büyük olumsuz etkilere neden olabileceği unutulmamalıdır (Klarreich, 1996:14).

### **1.1.2. Psikolojik Şiddet (Mobbing)'in Tarihsel Gelişimi**

Yakın zamanlara kadar İngiliz literatüründe mobbing kavramı kullanılan bir sözcük değildi (Leymann, 1996:167). Mobbing kavramı ilk olarak 1960'lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. Lorenz, “Mobbing” kavramını, “Küçük hayvan gruplarının (kuşlar gibi) daha güçlü ve yalnız bir hayvanı (tilki gibi) toplu şekilde atak yaparak uzaklaştırması, ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması” durumunu ifade etmek amacıyla kullanmıştır (Tınaz, 2006:10). Kısaca Lorenz, boyut olarak daha küçük olan hayvanlardan oluşan bir grubun daha büyük bir hayvanı tehdit etmek amacıyla düzenledikleri saldırıları “Mobbing” olarak adlandırmıştır (Lorenz, 1991'den aktaran Leymann, 1996:167). Alman çalışma psikoloğu Harald Ege'e göre mobbing, 19. yüzyılda biyologlar tarafından kullanılan daha sonraları işletme literatürüne kazandırılan bir terimdir (Tınaz, 2006:10). Bu açıdan mobbing kavramının biyolojiden işletme literatürüne kazandırılan bir kavram olduğunu söylemek mümkündür.

Biyologlar tarafından kullanılan bu kavramdan yola çıkan İsveçli Doktor Peter-Paul Heinemann, okullardaki çocukların diğer çocuklara yönelik olarak sergiledikleri, genelde zorbalık, kabadayılık olarak bilinen davranışları araştırmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2005:21). Sonuçta, çocuklardan oluşan küçük bir grubun -çoğu zaman- bir çocuğa karşı gerçekleştirdikleri tahrip edici davranışları mobbing olarak adlandırmıştır (Heinemann, 1972'den aktaran Leymann, 1996:167).

Heinemann elde ettiği bulguları, “Mobbing: Group Violence Among Children (Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti)” adı altında yazdığı kitapta derleyerek 1972 yılında İsveç’te yayınlamıştır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2005:21). Bu kitap mobbing konusunda yazılan ilk kitaptır.

Okullarda gerçekleşen bu tarz çocuk davranışlarını inceleyen araştırmalar yirmi yılı aşkın süredir devam etmekte olup, en göze çarpan araştırmacılardan birisi de Norveçli Dan Olweus’dur (Leymann, 1996:167). Heinemann’dan sonra Olweus da, mobbing kavramını çocukların davranışlarına uyarlayarak bilimsel çevrenin ve kamuoyunun dikkatini söz konusu konuya çekmek istemiştir. Fakat 1982 yılına kadar okullarda yaşanan mobbing konusuna kamuoyunca gereken önem verilmemiş, okullarda sadece öğrenciler arasında yaşanan zorbalığa odaklanılmıştır (Espelage ve Swearer, 2003:365). ABD’de birçok okul bölgesinde, öğrenciler arasında yaşanan zorbalık ve hatta cinsel taciz konularında önleyici politikalar belirlenmiş ancak mobbing konusunda çok az önlem alınmıştır. Bunun nedeni de mobbingin henüz tam olarak, diğerleri kadar büyük bir sorun olarak algılanamayışı ve kolayca belirlenememesidir (Waggoner, 2003:29).

İşyerlerinde mobbing olgusuna ilişkin olarak Dr.Carroll Brodsky tarafından 1976 yılında California İşçiler Tazminat Başvuru Kurulu ve Nevada Sanayi Komisyonu’nun açtığı davalardaki iddialar temel alınarak (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2005:21), “Tacize Uğrayan İşçiler” (The Harrashed Worker) isimli bir kitap yayınlanmıştır. Bu kitapta ilk olarak, mobbing ile ilgili örnek olaylar incelenmiş, fakat daha çok işyeri kazaları, psikolojik stres ve uzun çalışma saatlerinden ve de monoton iş görevlerinden kaynaklanan bitkinlik gibi olaylar ele alınmıştır. Kitap daha çok bir işçinin zor yaşamını ve bugünlerde stres araştırmalarında incelenen durumları vurgulamaktadır (Leymann, 1996:168). Sosyo-medikal ilişkisi ve işteki farklı stres ortamları arasındaki zayıf ayrım nedeniyle, Brodsky tarafından yazılan bu kitap, 1960’ların sonu ve 1970’lerin başlarındaki sosyal ve politik havanın etkisiyle hiçbir etki yaratmamıştır. 1980’lerin başında İsveç’te yapılan araştırmalarda Brodsky’nin çalışmasından yararlanılmamıştır. Bunun sebebi ise, 1976 da çıkan yeni iş ortamı yasası ve iş psikolojisini ele alan yeni araştırmalara girmeye büyük olanaklar sağlayan ulusal araştırma fonudur (Leymann, 1996:168).

Bu bağlamda mobbing teriminin iş yaşamında ilk kez, 1980'li yılların başında İsveçli endüstri psikologu Profesör Heinz Leymann tarafından, çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca davranışları saptadığında kullanıldığı görülmektedir. Leymann'dan önce yetişkinlerin iş dünyasında karşılaştığı bu tarz davranışlar hiç kimse tarafından tanımlanmamıştır. Bu nedenle Leymann'ın görüşleri ve araştırmaları uluslararası arenada işyerindeki mobbing araştırmalarının tabanını oluşturmaktadır (Tınaz, 2006:11). Günümüzde Leymann'ın uyarılarını inceleyerek, özellikle Norveç ve Finlandiya başta olmak üzere, İrlanda, İsviçre, İsveç, Avusturya, Macaristan, Almanya, Yeni Zelanda, Fransa, Birleşik Krallık, Japonya, Avustralya, Güney Afrika ve Amerika gibi birçok ülkede araştırmalar ve yayınlar yapılmaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2005:21; Tınaz, 2006:11).

İngiliz gazeteci Andrea Adams da, 1988'de BBC için hazırladığı programlarda bu olguya kamuoyunun dikkatini çeken ilk isimler arasındadır. Daha sonra 1992'de yayımlanan "Bullying at Work: How to Confront and Overcome (İş Yaşamında Zorbalık: Nasıl Karşı Gelinir ve Alt Edilir)" adlı kitabında Adams, "Bullying" terimini "Sürekli kusur bulma" ve "Bireyleri küçük düşürme" anlamında kullanmaktadır. Bu eylem biçimlerini ise, genellikle böyle bir ortama sessiz kalan bir yönetim anlayışının varlığı ile ilişkilendirmektedir. 1997 yılında mobbing kurbanlarına yardım etmek için Andrea Adams'ın adıyla bir vakıf kurulmuştur (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2005:21; Adams, 1992:42).

1996 yılında, İngiliz yazar Tim Field, "Bully in Sight (Görünürdeki Zorba)" isimli bir kitap yazmıştır. Yazar eserinde, mobbingin temelindeki nedenleri, kurban üzerinde haksız bir biçimde üstünlük kurmak, onu buyruğu altına almak veya yok etmek arzusu olduğunu belirtmiştir (Çobanoğlu, 2005:28). Field'in mobbing ile ilgili yaptığı tanımda; mobbingcilerin davranışlarının sonuçlarını inkar ettikleri ifade edilmektedir (Tutar, 2004:11).

1998 yılında Duncan Chappell ve Vittorio Di Martino mobbing eylemleri kapsamında şiddete yönelik davranışların tartışıldığı "İşyerinde şiddet" (Violence at Work) başlıklı bir rapor hazırladılar. Bu rapor aynı yıl Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization) tarafından da yayımlanmıştır (Duncan ve

Vittoria, 1998'den aktaran Davenport, Schwartz ve Elliot, 2005:23). Ayrıca "European Journal of Work and Organizational Psychology" adlı dergi, "Avrupa'da işyerlerinde psikolojik taciz (mobbing)" konusunu özel sayı olarak çıkarmıştır (Zapf ve Einarsen, 2001:371). Bu arada, büyük örgütler iş yerinde mobbing ile ilgili kampanyalar başlatmışlar ve ayrıca mobbing karşıtı politikalar belirlemişlerdir. Bu örgütler arasında "Federation of The Metropolitan Police", "MSF Union", "British Rail" ve "Littlewoods" sayılabilir (Crawford, 1997:220; Resch ve Schubinski, 1996:296). "Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)", "Uluslararası Hemşireler Kurulu (ICN)", "Uluslararası Sağlık Örgütü (WHO)" ve "Uluslararası Kamu Hizmetleri (PSI)" sağlık sektöründe yaşanan şiddete karşı politika geliştirmek için yürüttükleri çalışmalarda, örgütlerde yaşanan mobbing konusuna geniş yer vermişlerdir (ILO/ICN/WHO/PSI, 2002:4). ILO'nun raporlarında ülkeler ve sektörler bazında yapılan araştırmalara önem verdikleri söylenebilir. Özellikle de araştırmalar sağlık ve eğitim kurumlarında ağırlık kazanmıştır.

İnternet ortamında da birçok iş yerinde mobbing karşıtı web sitesi oluşturulmuştur. Bu yolla mobbinge maruz kalan kişilerin bir buluşma noktası ve karşı karşıya kaldıkları sorunları çözmek amaçlanmıştır. Bu web sitelerinden bazıları; [www.workplacebullying.co.uk](http://www.workplacebullying.co.uk), [www.mobbing-usa.com](http://www.mobbing-usa.com), <http://www.workingwounded.com>, [www.levmann.se](http://www.levmann.se), [www.mobbing.nu](http://www.mobbing.nu), [www.stopmobbing.nl](http://www.stopmobbing.nl), [www.mobbing-help.de](http://www.mobbing-help.de), [www.mobbingturkive.com](http://www.mobbingturkive.com), şeklinde sıralanabilir. Bu sitelerden <http://www.workingwounded.com> internet ortamında ödül almış ve web sitesinin sahibi daha sonra bu siteye gelen şikayetleri ve bu şikayetçilere yapılan önerileri bir kitapta derlemiştir (Rosner, 2001:7).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Uluslararası Sağlık Örgütü (WHO) de 2002-2005 çalışma planlarına mobbingin önlenmesi için çalışmalar yapılmasını eklemiştir (WHO Network Plan 2002-2005 at Two Glances, February 2002:2'den aktaran Tınaz, 2006:6).

06.10.2006 tarihinde vizyona giren yönetmenliğini David Frankel'in yaptığı "The Devil Wears Prada" (Şeytan Marka Giyer), filminde işlenen konunun işyerinde mobbing uygulama tarzına örnek teşkil edebilecek ilk filmler arasında olduğu

üzerinde tartışılmıştır. Filmde moda sektöründe bir numara olan bir işyerine yeni giren bir elemanın hem patron hem de çalışanlarla yaşadığı sorunlar ve duygular yansıtılmaya çalışılmıştır.

Batıdaki araştırmacılara göre mobbing olgusu, endüstri toplumlarıyla ilişkilendirilmekte ve örgütlerde güç ve otoritenin paylaşımı sürecinde farklı eylem biçimlerine dönüşmektedir. Oysa tarihsel dönemlere ilişkin olaylar, mobbingin sadece günümüze özgü olmadığını ortaya koymaktadır. Baykal (2005)'ın yazdığı “Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze” adlı eser incelendiğinde Kanuni Sultan Süleyman'ın damadı aynı zamanda da vezirliğini yapmış olan Rüstem Paşa'nın diğer vezirlere mobbing uyguladığını ortaya koymaktadır (Baykal, 2005:17-94). Rüstem Paşa'nın veziriazamlık makamına bir an önce gelebilmek için çevirdiği entrikalar, Kanuni döneminin mobbing eylemlerine örnek olarak gösterilmektedir. Bu süreç sonucunda her iki vezir de görevlerinden alınmış ancak Hüsrev Paşa haksızlığa uğradığını düşünerek kendini açlığa mahkum ederek intihar etmiştir. Bu olayın mobbingin son aşaması olan intiharla sonuçlanması oldukça düşündürücüdür (Yüçetürk, 2005:245-246).

## **1.2. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN (MOBBING'İN) OLUŞUMU**

Bu başlık altında psikolojik şiddet (mobbing) süreci ve aşamaları; psikolojik şiddet (mobbing) sendromu ve belirtileri; psikolojik şiddet (mobbing) dereceleri ve son olarak da psikolojik şiddet (mobbing) sonrası stres bozukluğu (PTSD) konularına yer verilmektedir.

### **1.2.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Süreci ve Aşamaları**

Mobbing rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman içinde acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı bir süreçtir. Ancak mobbing süreci, devam etmesine izin verildiği kadar sürdürülür. Kurban olarak seçilen bireye zarar verici bir uygulama şeklinde başlayan süreç, en ağır sonuca ulaşmadan önce, kendi içinde çeşitli aşamalarda da son bulabilir (Tınaz, 2006:53). Mobbing uygulayıcısı, yönetimin sessiz kalması, mağdurun direnmeyerek pasif

kalması durumlarında yaptığı eylemlere devam edebilmektedir. Tersi bir durumda mobbing uygulamaları sona erebilir.

Mobbing durağan bir süreç değildir, sürekli gelişen bir olaydır. Mobbingin gelişim evreleri ülkelerin kültürel farklılıklarına göre de değişiklikler arz etmektedir. Örgütlerde mobbing üzerinde çalışan İskandinav, Avusturya ve Finlandiya'lı araştırmacılar mobbingin genel olarak dört aşamada geliştiği üzerinde hemfikirdir. (Einarsen, 1999:19-20; Resch ve Schubinski, 1996:298). İşyerinde mobbing kavramını formüle eden ilk kişi olan Leyman'a göre bu aşamalar "1. Kritik Olaylar, 2. Mobbing ve Lekeleme Çalışmaları, 3. Kişisel Yönetim, 4. Kovulma" şeklinde sıralanmaktadır (Leymann, 1996:171-172). Ancak Leymann'ın modeli Kuzey Avrupa ülkelerine uymaktadır. Akdeniz kültürünün özelliklerine daha uygun olduğu düşünülen 5 aşamalı "İtalyan-Ege Modeli", bizim ülkemiz açısından daha uygun bir süreçtir (Çobanoğlu, 2005:89). Bu nedenle mobbing sürecini açıklamak için "İtalyan-Ege Modeli" kullanılmıştır.

Bu modele göre mobbing,

1. Belirginleşmiş çatışma aşaması,
2. Mobbingin başlaması ve saldırgan eylem aşaması,
3. Yönetimin devreye girme aşaması,
4. Kurbanın psikolojik ve fizyolojik sağlığının kötüleşmesi aşaması,
5. Kurbanın işten ayrılma aşaması olmak üzere beş basamaklı bir sürece sahiptir.

Mobbing süreci hakkında genel görüş, beş basamakta gerçekleştiğine dairdir. Fakat yapılan araştırmalar, mobbingin nasıl bir süreçten geçerek uygulandığına dair değil uygulanma nedenleri ve sonuçları üzerinde yoğunlaşmıştır. Sürecin nasıl işlediğine ilişkin olarak sadece yorumlamalar söz konusudur. Bazı araştırmacılar mobbingin sadece başlama, devam etme, gelişme ve sonuçlanma aşamalarından geçtiğini belirterek basit bir süreç ortaya koymuşlardır. Bazı araştırmacılar ise yukarıda saydığımız beş basamaklı bir süreç içinde gerçekleştiği konusunda yorum getirmişlerdir.

Yapılan yorumlamalar arasında ikinci aşamadan üçüncü aşamaya geçerken kurbanın üzerinde ilk psikosomatik rahatsızlıkların ortaya çıktığı ve bu aşamanın da süreçte yer alması gerektiğine ilişkin tartışmalar da vardır.

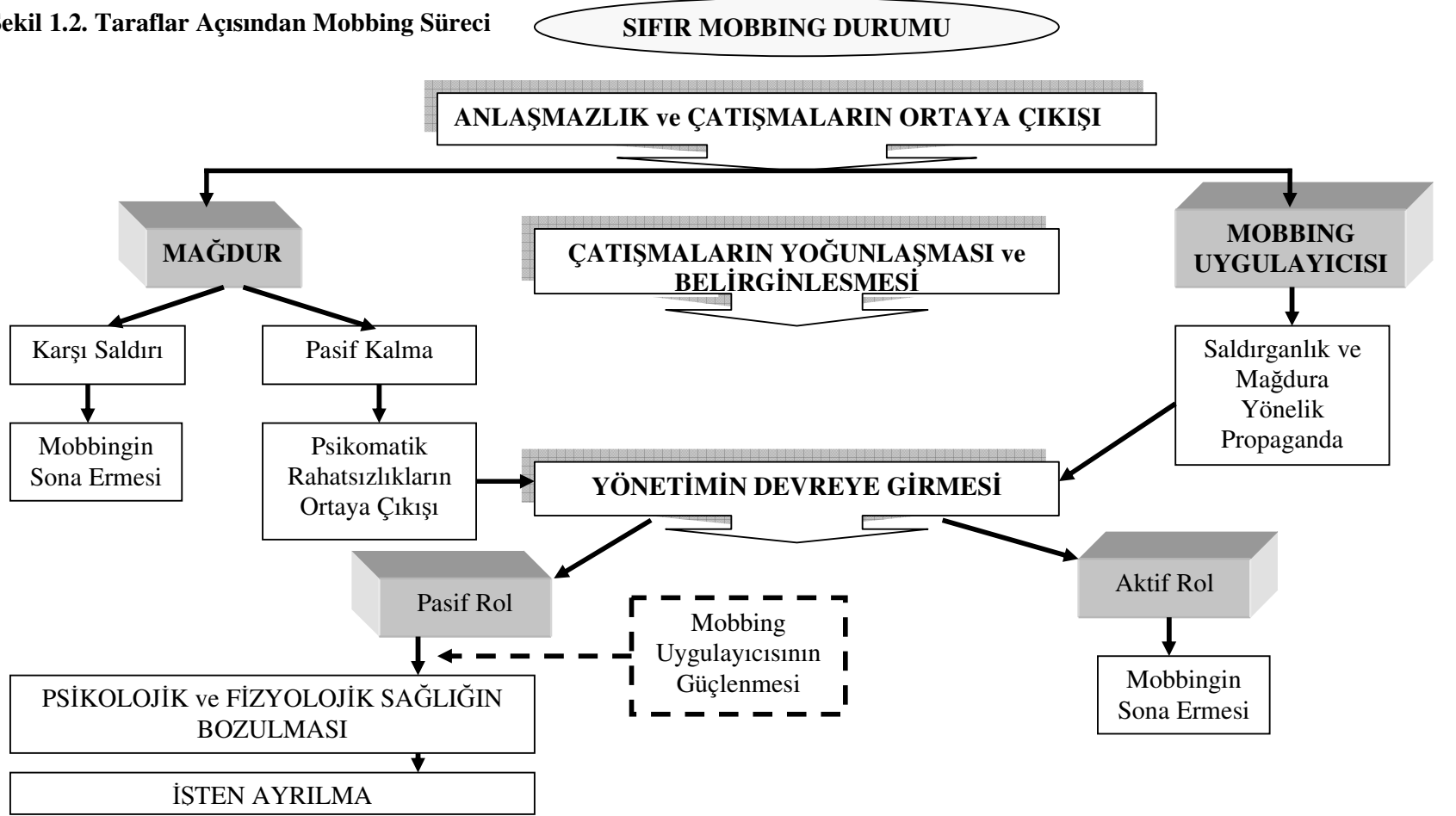
Bize göre ilk aşama olan “Belirginleşmiş çatışma aşaması”ndan önce mobbing sürecinin başlangıç aşamasını oluşturabileceğini düşündüğümüz “Sıfır mobbing durumu” yer almalıdır. Her firmada gözlenebilen günlük ve doğal iş yaşantısını yansıtan “Sıfır mobbing durumu”nun süreç içinde gösterilmesi mobbing sürecini daha anlamlı kılacaktır.

Çatışmaların, normal ve anlaşılabilir bir psikolojik anlaşmazlık şeklinde düşünüldüğü küçük görüş ayrılıkları, tartışmalar ve hafif suçlamaların olduğu ve olayların şahıslar boyutuna indirgenmediği ortamlarda “Sıfır mobbing durum”ndan bahsedebiliriz (Çobanoğlu, 2005:91-92). İnsanlar arası eğitim, kültür, duygu ve düşünceler gibi farklılıklar dikkate alınır, bir iş konusunda herkesin aynı düşünce ve hareket tarzında olması beklenemez. Bu bağlamda sıfır mobbing durumunda ortaya çıkan bu olgular tüm firmalarda yaşanabilecek doğal bir durum olarak değerlendirilebilir.

Mobbing süreci içinde “Mobbing uygulayanlar” ve “Mobbing mağdurları”nın da yer almasının, sürecin anlaşılması konusunda daha yararlı olabileceği düşünülmüş ve bu taraflar mobbing sürecine eklenerek yeni bir süreç geliştirilmiştir. Tarafımızca geliştirilen bu modeli aşağıdaki Şekil 1.2’de görmek mümkündür.

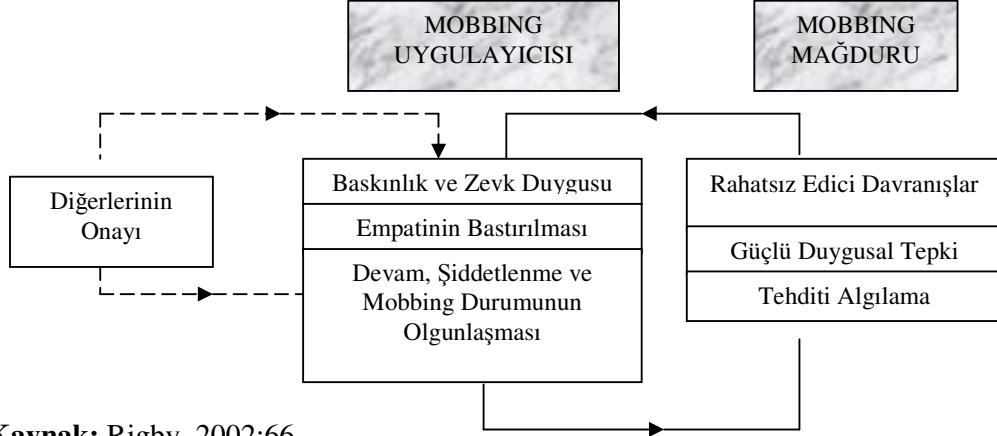


Şekil 1.2. Taraflar Açısından Mobbing Süreci



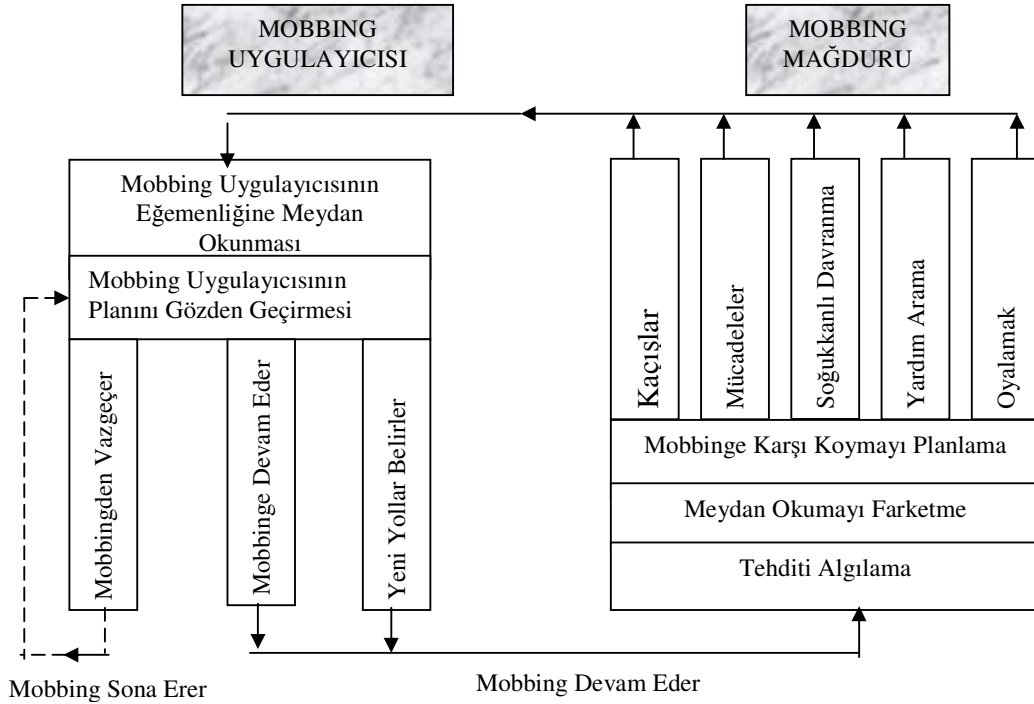
Rigby (2002) mobbing sürecinin, mobbinge direnen ve direnmeyen mağdura göre şekilleneceğini belirtmiştir. Sürecin işleyişini aşağıdaki Şekil 1.3 ve Şekil 1.4'te görmek mümkündür.

**Şekil 1.3.** Direnmeyen Mobbing Mağduru İçin Mobbing Süreci



**Kaynak:** Rigby, 2002:66

**Şekil 1.4.** Direnç Gösteren Mobbing Mağduru İçin Mobbing Süreci



**Kaynak:** Rigby, 2002:66

### **1.2.1.1. Belirginleşmiş Çatışma Aşaması**

Varsayımsal olarak mağdur, herhangi bir psikolojik veya fiziksel rahatsızlık hissetmediğinden dolayı, sürecinin bu aşaması henüz mobbing olarak değerlendirilmemektedir. Bu aşamada mobbingin ilk belirtileri olarak kabul edilebilecek çatışmaları tetikleyen kritik bir olay meydana gelir (Leyman, 1996:171; Tınaz, 2006:54). Bu aşamada tartışmalar iş boyutundan çıkarak özel veya kişisel meselelere taşınırsa, çatışma belirgin bir hal almaya başlayarak kısa bir süre içinde mobbing davranışına dönüşebilecektir (Çobanoğlu, 2005:92).

### **1.2.1.2. Mobbingin Başlaması ve Saldırgan Eylem Aşaması**

Mobbing süresince sergilenen davranışların tümü, mağduru işyerinden uzaklaştırmak amacıyla yapılan saldırı teşebbüslü davranışlar olduğu söylenemez (Tınaz, 2006:54). Bu aşamada ortaya çıkan saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2005:21; Tutar, 2004:18). Bu aşamada kurban kendisine ne olup bittiğini ve iş arkadaşlarının değişik davranışlarının nedenlerini merak etmeye ve şaşırma başlanmıştır (Çobanoğlu, 2005:92-93). Fakat zaman içinde söz konusu davranışların günlük ve uzun süreli devam etmesiyle birlikte içerikleri değişebilir ve kurban üzerinde lekeleyici bir şekilde kullanılmaya başlanabilir (Leymann, 1996:171). Nitekim gözlemlenen bütün davranışlar, günlük iletişimdeki normal anlamlarına bakılmadan, “Birini etkisi altına almak”, cezalandırmak eğilimi üzerine olduğu ortak paydasına sahiptir. Bu nedenle, bu olayın temel özelliği; hileli saldırganlıktır (Leymann, 1996:171) demek mümkündür.

### **1.2.1.3. İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülme Aşaması**

Sürecin bu aşamasına gelindiğinde kurban, iştahsızlık veya aşırı iştah gibi sağlık problemlerinin olduğunu fark eder. İşyerine, arkadaşlarına ve kendine güvenini yavaş yavaş kaybetmektedir. Çok sık bir şekilde uykusuzluk problemleri yaşamaya başlar. Bu aşamada mağdur kendi kişisel gayreti ile çektiği sıkıntılara karşı çözüm arayışındadır. Eğer kurban olumsuz durumların değişmeyeceği kanaatine varırsa psikolojik yapısı daha da bozulacaktır (Çobanoğlu, 2005:93).

#### 1.2.1.4. Yönetimin Devreye Girmesi Aşaması

Mobbing, yönetimin devreye girmesi ile birlikte resmi bir problem haline gelir (Leymann, 1996:171). Bu aşamada yönetim; aktif ve pasif olmak üzere iki tür hareket tarzı sergileyebilmektedir. Aktif olarak müdahale ederse mobbing son bulur. Tam tersine yönetim, pasif kalmayı tercih eder ve ortaya çıkan duruma önyargıyla yaklaşarak, olayları yanlış yargılayıp kabahati, yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bulma ve problemi başından atma davranışı sergilerse, bu durumda söz konusu negatif döngüye katılmış olur (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2005:20; Tınaz, 2006:55).

Bu aşamada mobbingin iyice gün yüzüne çıktığı söylenebilir (Çobanoğlu, 2005:93). Kişinin çalışma arkadaşları ve yönetim, kişinin işi ile ilgili temel nitelikleri yerine kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlarlar. Söz konusu nedenlerden dolayı bu evrede, kurban genellikle mimlenmiş/lekelenmiş hale gelir (Jones, 1984:49). Bu durum, genellikle yönetimin psikolojik çalışma çevresinden sorumlu olduğu ve olayın sorumluluğunu kabul etmeyi reddettiği olaylarda görülür (Leymann, 1996:171). Çatışmaları bastırıcı bir şirket kültürü veya bu gibi konuları işbirliği içinde çözmeye yanaşmayan bir yönetici, mobbing döngüsünü harekete geçiren temel nedendir (Devenport, Scwartz ve Elliott, 1993:56). Kısaca yönetim bu aşamada, özellikle üzerinde bulunan "Çalışma ortamının psiko-sosyal durumunun kontrolü" sorumluluğunu reddederek döngüye katılmış olmaktadır (Tınaz, 2006:55). İnsan kaynakları departmanı da genelde yönetimle aynı doğrultuda kurbanın aleyhine tavır alır ve özellikle de performans değerlendirmeleri adilane yapılmaz. Mobbing belirtileri ise, işe geç gelme ve artan viziteler gibi hareketler olarak ortaya çıkmaktadır (Çobanoğlu, 2005:93). Bu aşamada kurban, örgütlü ve kurumsal bir güçle da baş etmek zorunda bırakılır ve örgütsel gücü arkasına alan kişi karşısında, kendini çaresiz görür (Tutar, 2004:18)

Çalışanlar örgüt içinde mobbing davranışlarına karşı yönetimin sessiz kaldığını veya yönetimce desteklendiğini gördükleri zaman, mobbing davranışlarını uygulamaktan çekinmezler. Bu durum literatürde "Organization-motivated violence (örgütün desteklediği şiddet)" olarak tanımlanmaktadır (O'leary ve Griffin,

1996:227). Mobbing uygulayıcısı böylece yönetimin de desteğini alarak daha da güçlenmiş olacaktır.

Mobbing sürecinde yönetim aktif olarak devreye girer ve olumsuz davranışları ortadan kaldırmak için çaba sarfederse mobbing süreci sona erebilir. Mobbing sürecinin devamı ancak yönetimin devreye girmesine rağmen pasif kalmasıyla mümkün olabilecektir. Bize göre bu durumda mobbing formal bir statü kazanmış olmaktadır. Bu nedenle bu evreye mobbingin formalleşmesi aşaması da denilebilir.

#### **1.2.1.5. Kurbanın Psikolojik ve Fizyolojik Sağlığının Kötüleşmesi Aşaması**

Bu aşamaya gelindiğinde mobbinge maruz kalmaktan dolayı iyice yalnız kalan mağdur karşılaştığı sorunları çözebilmek için psikolog ya da psikiyatrinden destek almaya çalışabilir. Fakat özellikle de yeterli eğitimden yoksun kişilerin yönetime hakim olduğu durumlarda, kişinin durumu hakkında yanlış yorumlar daha da artabilecektir. Bu yanlış yorumlara bağlı olarak kurbanlar "Zor", "Paranoyak", veya "Akıl hastası" olarak damgalanabileceği için bu aşama önemlidir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2005:20). Profesyoneller tarafından kişinin hikayesine inanmamaktan veya tetikleyen sosyal olaylara ayrıntılı olarak bakmamaktan dolayı kurbanı kolayca yanlış teşhis konulabilir. Şu ana kadar en çok karşılaşılan yanlış teşhisleri; paranoyaklık, manik depresiflik ve karakter bozukluğudur şeklinde belirtmek mümkündür (Leymann, 1996:172).

Yönetimin ve mobbinge ilgili yeterli bilgisi olmayan sağlık uzmanlarının yanlış tanıları bu negatif döngüyü hızlandırır. Mobbinge maruz kalan kişi, iyileşmek amacıyla çeşitli merkezlere başvurabilir. Ancak işyerinde, aldığı destek veya yardımdan faydalanmasını sağlayıcı bir ortam yaratmak yerine, uzun süreli hastalık izinleri ile iş ortamından uzaklaştırılması yolu tercih edilmemektedir. Hemen hemen her zaman bu aşamanın sonunda işten çıkarılma veya zorunlu istifa vardır (Tınaz, 2006:55-56). Bize göre bu aşama kurban açısından "Çaresizlik aşaması" olarak da adlandırılabilir. Ayrıca bu aşama sonunda kişi kendisine yapılan eylemlerden hiçbir şekilde kurtulamayacağını düşünebilir.

### **1.2.1.6. İşten Ayrılma Aşaması**

Bu aşama mobbingin son aşamasıdır ve genellikle de işten ayrılma, kovulma, istifa etme/ettirilme, erken emekliliğe zorlanma ya da daha büyük travmatik olaylarla sonuçlanabilir (Çobanoğlu, 2005:94). Bu evre sonunda işyerinden uzaklaşan/uzaklaştırılan kişi içinde bulunduğu toplumsal gruplardan da kendini soyutlayabilir.

Kovulmadan sonra, duygusal gerilim ve psikosomatik rahatsızlıkların devam etmesinden dolayı mağdur, işi bırakmakla da psikolojik şiddet baskısından kurtulamayabilir (Tutar, 2004:18). Bu durum Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) (Post-Traumatic Stress Disorder PTSD)'nu tetikleyebilir (Tınaz, 2006:55-56). Travma sonrası stres bozukluğunun ortaya çıkması, her mağdur için söz konusu olacaktır diye bir yargı söz konusu değildir. Burada asıl önemli faktörlerin, mağdurun olaylara bakış açısı, kişilik yapısı, fizyolojik sağlığı veya buna benzer etmenler olduğunu unutmamak gerekmektedir.

## **1.3. PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING) TÜRLERİ VE ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ**

Bu kısımda psikolojik şiddet (Mobbing)'in işyerinde uygulanış türleri ve ortaya çıkış nedenlerine yer verilmektedir.

### **1.3.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Türleri**

Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun kendisine sağladığı gücün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimliyse, bu kişinin daima etkin bir mobbingci olma olasılığı mevcuttur. Örgüt hiyerarşisinde genellikle yöneticilerin astlarına uyguladıkları sanılan mobbing eylemlerinin, gerçekte güç ilişkisinden kaynaklandığı, bu nedenle de örgütün her seviyesinde olabileceği belirtilmektedir. Buna göre işyerinde mobbing uygulayan kişiler, üstler, astlar ve aynı düzeydeki çalışma arkadaşları olabilir (McCord ve Richardson, 2006). Bu bağlamda örgütlerde üst kademelerden alt kademelere veya alt kademelerden üst kademelere doğru yapılan mobbinge, “Dikey” veya “Hiyerarşik şiddet” denirken,

eşit statüde bulunanlar arasında söz konusu olan mobbinge, “Yatay şiddet” adı verilmektedir.

Mobbingin yatay veya dikey olarak hüküm sürmesi firmanın kültürü ve hiyerarşik yapısıyla ilişkilidir. Hiyerarşi fazla ise mobbing çoğunlukla dikey, daha az ise çoğunlukla yatay olarak ortaya çıkmaktadır (Devenport, Schwartz ve Elliott, 2003:30).

### **1.3.1.1. Yatay Pozisyonda Psikolojik Şiddet (Mobbing)**

Yatay mobbing; aynı pozisyonda çalışanlar arasında yarışma, kıskançlık, çekemezlik gibi nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Örgüt yönetiminin yatay şiddette “Taraf” olması, psikolojik şiddeti örgüt politikası haline getirebilir. Bu durumda mağdur sadece eşit statüdekilerle değil, aynı zamanda yönetim “Erk”iyle de mücadele etmek durumunda kalır. Bu durum, mağdurun örgütsel izolasyonunu hızlandırır ve örgütsel süreçlere karşı yabancılaşmasına neden olur. Kısaca yatay mobbing, kıskançlık, korku vb nedenlerle rekabet ortamında kendi pozisyonunu garantiye almak için aynı pozisyon düzeyinde çalışanlara yapılan psikolojik bir istismar türü olarak tanımlanabilir (Devenpot, Schwartz ve Elliott, 2003:29-30).

Yatay mobbingde kurban, kendisiyle aynı konumda bulunan iş arkadaşları diğer bir deyişle akranları arasından seçilmiştir. Bir işyerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen yeni bir birey, kişiliği veya uzmanlığının özellikleri ile bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozabilir. Bu genellikle, başarılı, yetenekli, üstün özellikleri olan, duygularını ve heyecanlarını saklamasını bilmeyen bir bireydir. Bu nedenle iş ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan dolayı çok acı çekebilecektir. Bu tarz bir olguların genellikle yetke ve işlerin belirli bir düzende dağıtılmış olduğu geleneksel yapıdaki işyerlerinde gerçekleştirilebileceği söylenebilir (Tınaz, 2006: 127).

Dikey şekilde gerçekleşen psikolojik şiddet, genellikle açık ve görünür bir şiddet olurken, yatay şekilde gerçekleşen psikolojik şiddet, dikey şiddet kadar belirgin değildir. Eşit statüde bulunanlar genellikle uyguladıkları psikolojik şiddeti

kabul etmezler. Aksine bunu mağdurun iyiliği için, onu uyarmak için yaptıklarını söylerler. Bunun arkasındaki temel motivasyonun örgütsel verimliliği artırmak gibi bir amaca hizmet etmek olduğunu ileri sürerek, mobbing uygulamalarını haklı ve gerekli bir nedene dayandırmaya çalışırlar (Tutar, 2004:94). Hoel ve arkadaşları (2001) yatay mobbingin sadece çalışanlar arasında değil, yöneticiler arasında da gerçekleşebileceğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda işyerlerinde bir yöneticiden başka bir yöneticiye yönelen mobbingin nedenini, örgütlerde kademe azaltma ile birlikte orta kademenin önemini yitirmesi ve bu nedenle yönetim seviyelerinde artan rekabet olarak açıklamaktadırlar (Hoel, Cooper ve Faragher, 2001:453). ABD’de 2004 Eylül ayında düzenlenen Ulusal Mesleki Güvenlik ve Sağlık Enstitüsü’nün psikoloji konferansında, bir yıl önce mobbing vakası yaşanan 516 örgütün dahil edildiği bir araştırmada, % 39 seviyesinde yatay mobbing uygulandığı sonucunun elde edildiği belirtilmiştir (Downs, <http://www.bullybusters.org/press/webmd082004.html>, 2008).

### **1.3.1.2. Dikey Pozisyonda Psikolojik Şiddet (Mobbing)**

Dikey mobbing yöneticilerin/üstlerin çalışanlarına doğru “Yukarıdan aşağıya” ve tam tersi olarak da çalışanların, yöneticiler/üslere doğru “Aşağıdan yukarıya” yapılabilir. Bu kavramları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

#### **1.3.1.2.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey Mobbing**

Yönetici konumundaki kişi, mevkiden kaynaklanan yetkisini istismar ederek olumsuz davranışlar sergileyebilir. Aynı şekilde bu olumsuz davranışlar, kişinin kendisini yüceltme ihtiyacından da kaynaklanabilmektedir. Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde sosyal imajın tehdit edilmesi durumu ortaya çıkabilecektir. Bu durumda amir her türlü şekilde astın çalışmasını engellemeye ve etkinliğini azaltmaya çalışabilir. Bazı durumlarda mobbing, bir çalışanın diğerlerinde olmayan bir özelliğine özenmesiyle de ortaya çıkabilir. Örneğin, yeni mezun bir çalışanın kendisinden daha az eğitilmiş bir şefle çalışmaya başlamasıyla mobbing durumu ortaya çıkabilecektir (Hirigoyen, 1998:67). Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde de amir, o bireyi örgüt içindeki kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp endişe duyabilecektir. Genç



çalışanlar, kariyerlerini geliştirmek amacıyla her türlü güçlüğü yenmeye hazır bireylerdir. Bu korkuyla hareket eden amir, örgüt için hala değerli ve vazgeçilmez olduğunu göstermek amacıyla genç astına karşı mobbing sürecini başlatabilir (Quine, 1999:230).

Yukarıdan aşağıya doğru dikey mobbing, çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya kurbanı yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır. Bir amirin veya bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü kendi çıkarları için kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı bir mobbing olgusu söz konusudur. Yetkeci ve sert mizaçlı klasik tipte bir amirin bu tarzda davranış sergilemeye daha yatkın olabileceği düşünülse de, astlarına arkadaş gibi davranan bir amirin de kolaylıkla mobbing uygulayıcısı olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Buna bağlı olarak mobbingin, her türlü durumda her mizaçtaki kişi tarafından birdenbire uygulanabileceğini söylemek mümkündür. Amir, tüm astlarıyla aynı mesafedeyse ve yapılan her yanlıştan dolayı bireyi herkesin gözü önünde azarlıyor veya gösterilen bir başarıdan dolayı kutluyorsa, sergilediği davranış onun kişiliğinin bir yansımasıdır. Paylayıcı, küçük düşürücü bir davranışın, her zaman mobbing davranışı olduğu söylenemez. Ancak amir pozisyonundaki birey, astlarına karşı gösterdiği bir arkadaşlık tavrı içinde kişilere ilişkin tercihlerini belli ediyorsa, bir başka deyişle bazılarını daha yakın bazılarını daha mesafeli davranıyorsa, mobbing olgusunun ortaya çıkmasının pek de uzak olmadığı düşünülmelidir. Dikey mobbing, daha çok çalışanlarını hizaya sokmak veya potansiyel bir başkaldırıyı baştan yok etmek amacıyla da yapılabilir (Hirigoyen, 1998:67).

Quine (1999), Avrupa ülkelerinde faaliyet gösteren işletmelerde yukarıdan aşağıya doğru dikey mobbing oranını %57 seviyesinde olduğunu belirtmektedir (Quine, 1999:230). Ayrıca UNISON'ın (1997-Bullying Survey) araştırmasında İngiltere'deki mobbing vakalarının %83'ünde mobbingin yöneticiler tarafından çalışanlara yöneltildiği sonucuna ulaşılmıştır (Vanderkerchave ve Commers, 2003:42).

Lewis ve Orford tarafından 2005 yılında yayımlanan ve katılımcılarının tamamını kadınların oluşturduğu bir başka araştırmaya göre de, mobbingin daha çok yüksek düzeyde üstlerden astlara doğru yöneltildiği sonucuna varılmıştır. Araştırmada evli olup da yaşları 30 ile 50 arasında değişen, 8'i eğitim sektörü, 2'si sağlık sektöründen olmak üzere toplam 10 kadın çalışanın dokuzu, yöneticileri tarafından mobbinge maruz bırakıldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar mobbing tehdidi altındayken çalışma arkadaşlarının gerek bireysel gerekse grup olarak kendilerine karşı davranışlarının değiştiğini de belirtmişlerdir. O dönem için işyerlerini, sosyal desteğin azaldığı, kapalı, pasif bir yönetime sahip örgüt olarak tanımlamışlardır (Lewis ve Orford, 2005:38-39).

Örgütlerde yöneticiler bazı durumlarda mobbingi bir yöntem olarak uygulamaktadırlar. Ancak yapılan çalışmaların genelinde meslektaşlardan daha az sayıya sahip olmalarından dolayı yöneticilerin mobbingi daha az uyguladıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Björkqvist ve arkadaşları kişilerin meslektaşlarından çok yöneticileri tarafından mobbinge maruz bırakıldıklarını ortaya koymuştur (Einarsen ve Skogstad, 1996:198).

#### **1.3.1.2.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey Mobbing**

Çalışanların üstlerine karşı aşağıdan yukarı doğru mobbing uygulamaları çalışma hayatında çok nadir görülen bir durumdur. Söz konusu yönetici, dışarıdan gelen, yönetim biçimi ve yöntemleri farklı olan biri ise ve çalışanlar yeni yöneticinin çalışma tarzına ayak uydurmak veya bunu değiştirmek için çaba göstermiyorlarsa zaman içinde çalışanlar yöneticiye karşı mobbing uygulayabilmektedirler. Ayrıca yönetici çalışanların fikri alınmadan terfi ettirilmiş bir çalışma arkadaşı da olabilir. Bu karara karşı da çalışanlar birleşip yeni yöneticiye cephe oluşturabilirler. Çalışanların hedefleri ve çalışma alanı tam olarak belirlenmediyse, yani yeni pozisyona atanan kişinin görevi, başka bir çalışanın görevi ile karışırıyorsa sorunun daha da büyümesine yol açabilir (Hirigoyen, 1998:69).

Aşağıdan yukarıya doğru yapılan mobbing konusunda özel sektörde istihdam edilen yönetici ve uzman pozisyonunda bulunan 385 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada üst düzey yöneticilerin %2'si, orta düzey yöneticilerin %9.6'sı,

uzmanların %7.2'si ve ofis yetkililerinin %7.5'inin işyerinde mobbinge maruz kaldıkları belirlenmiştir (Salin, 2001:432-433). Diğer bir deyişle, görev belirsizliğinin olduğu durumlarda sorun daha fazla büyüme eğilimi içinde bulunabilir.

Özetle işyerinde aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz, bir amirin yetkisi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıktığı söylenebilir. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusunda mobbingciler genellikle birden fazladır. Hatta bazen bir bölümdeki tüm çalışanlar, istemedikleri amirlerine karşı, adeta bir ayaklanma gibi mobbing uygulayabilmektedirler. Mobbing uygulayan kişiler, kurbanı, örgütü üst yönetim karşısında zor duruma düşürmek amacıyla, mobbingin en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejileri ile birlikte kullanmaktadırlar. Bu doğrultuda astlar, verilen talimatlara uymayarak, bilinçli olarak yanlışlar yaparak, amirlerinin arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkararak, işin yapılması için gerekli olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi bildirmeyerek amirlerine karşı mobbing uygulayabilmektedirler (Tınaz, 2006:116-139).

### **1.3.2 Psikolojik Şiddet (Mobbing'in) Ortaya Çıkış Nedenleri**

Mobbingin nedenlerini ortaya koyabilecek tek bir yöntem bulunmadığından dolayı nedenlere ilişkin yeterli bir araştırma da bulunmamaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar genelde görüşmeler sonucu elde edilen nitel bilgilerden elde edilmiştir. Bunun sonucunda bol miktarda örnek olay bulunmakta ancak ayrıntılı analiz edilecek veri bulunmamaktadır. Aslında mobbingi tek bir nedene bağlamak doğru olmaz. Çünkü mobbing birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi ile ortaya çıkabilir. Ayrıca mobbing nedeni olabilecek bir faktör aynı zamanda mobbingin sonucu da olabilir. Diğer yandan bir örgütte mobbingin nedeni olabilecek bir faktör, diğer bir örgütte aynı işlevi yerine getirmeyebilir (Zapf, 1999:71).

Araştırmalara göre mobbinge yol açacak ve tacizin devam etmesine neden olabilecek birçok etmen bulunduğu söylenebilir. Çalışanlar arasındaki kıskançlık/haset duygularının, çalışanın yaptığı işin özeniliyor olmasının, örgüt içi

zayıf iletişim ağının, çalışanın iş ile ilgili konularda söz hakkının bulunmamasının, çözümlenemeyen çatışmaların, aşırı iş yükünün, zayıf ast-üst ilişkileri; statü ya da ödüller için aşırı rekabetçiliğin, yöneticinin takdir ve onayını alma duygusunun mobbing ile yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Einarsen, 2000:388; Salin, 2001:155; Vartia, 1996:204; Zapf, Knorz & Kulla, 1996:93).

Rayner (1999) İngiltere’de mobbinge neden olan faktörleri ortaya koyabilmek amacıyla polis teşkilatında yaptığı araştırmada, mobbing nedenleri olarak ilk 5 içinde sayılabilecek faktörleri sıralamıştır (Rayner, 1999:11). Söz konusu faktörleri Tablo 1.4’te görmek mümkündür.

**Tablo 1.4: Mobbingin Nedenleri ve Önem Derecesi (ilk beş)**

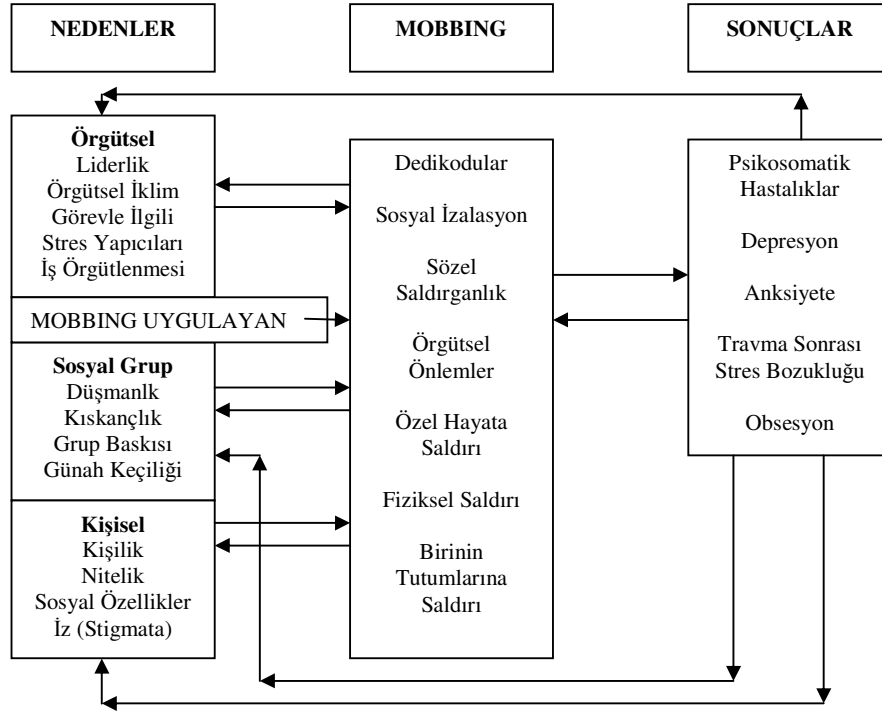
NEDENLER	ÖNEM DERECESİ
Kötü Yönetim	% 64
Saldırganların Zarar Görmemeleri	% 63
Çalışanların Durumu Belirtmekten Korkması	% 54
Saldırganın Zihinsel Süreçlerindeki Dengesizlik	% 53
Kişilik Çatışması Aşırı İş Yükü Yöneticilerin Yeteriz Eğitimi	% 51

**Kaynak:** Rayne, 1999:11

Zapf (1999) ise, çalışmasında mobbingin nedenlerini örgütsel, sosyal ve kişisel nedenler içinde ele almıştır. Sonuçlarını da psikosomatik rahatsızlıklar, depresyon, travma sonrası stres bozukluğu gibi faktörler olarak sıralamıştır. Mobbingi ortaya çıkaran nedenler ve sonuçlar genel olarak sunulmuştur. Fakat daha önce de belirttiğimiz gibi mobbingin ortaya çıkmasına neden olan unsurlar dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır. Bazı durumlarda mobbing nedeni olabilecek bir unsur diğer durumlarda sonuç olabilmektedir.

Zapf (1999)’ın ele alış biçimiyle mobbing nedenleri ve sonuçları arasındaki ilişkiler Şekil 1.5’te gösterilmektedir (Zapf, 1999:71).

**Şekil 1.5: Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları**

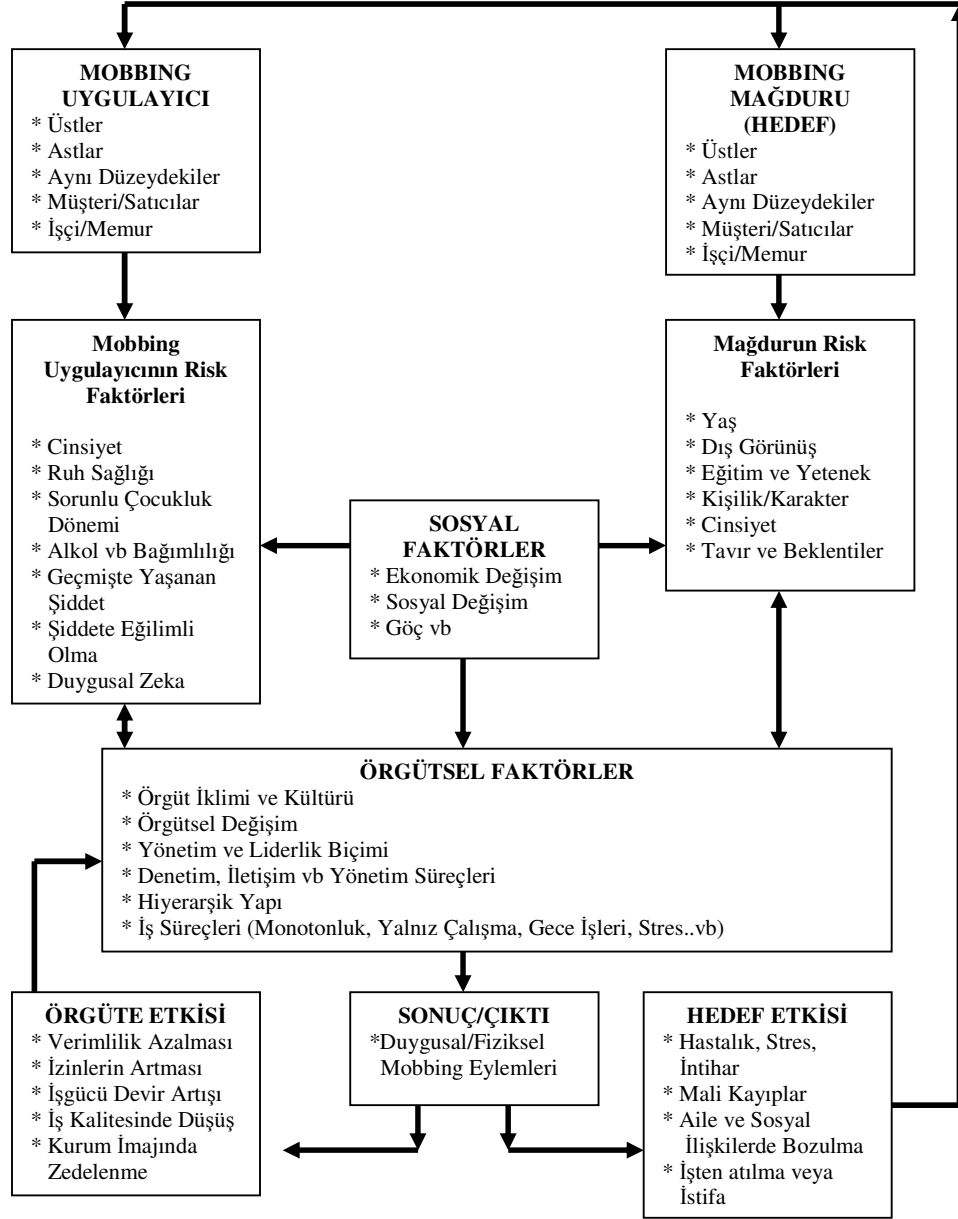


**Kaynak:** Zapf, 1999:71

Şekil 1.4'e göre mobbingin oluşumunda, örgütsel ve sosyal faktörler, saldırgan ve mağdur kadar önemli birer faktördür. Mobbing süreci, mağdurda farklı rahatsızlıklara yol açabilir. Ancak bu rahatsızlıkların mağdurda önceden bulunuyor olması da onun mobbinge maruz kalmasına neden olabilir. Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi mobbing, neden ve sonuçları arasındaki ilişki sağa veya sola doğru, doğrudan bir yol izlemektedir. Örneğin mağdurun sinirli, depresif veya saplantılı davranışları, birlikte çalıştığı grup üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Bu etki, diğer grup üyelerinin, bir süre sonra bu davranışlara olumsuz tepkiler vermesine neden olabilir. Diğer yandan, örgüt içindeki sosyal yapı da mobbinge neden olabilir veya mobbing sonucu örgütün sağlıklı sosyal yapısı da bozulabilir. Mobbingin nedenlerini belirlemek, olaylara veya durumlara karşı bakış açısına ve buna bağlı yorumlamalara göre değişiklik gösterebilir. Başka bir deyişle, mobbingin nedenleri, olaya başka bir açıdan bakıldığında, mobbingin sonuçlarına dönüşebilir. Aynı şekilde mobbing sonuçlarının da farklı bir bakış açısıyla mobbingin nedenleri haline dönüşebileceğini göz önünde bulundurmak gerekir (Zapf, 1999:72-93).

Yüçetürk (2005) ise çalışmasında mobbinge neden olan faktörler arasında nasıl bir etkileşim olduğunu Şekil 1.6.'da ortaya koymaktadır.

**Şekil 1.6:** Mobbinge Neden Olan Faktörler Arasındaki Etkileşim



**Kaynak:** Yüçetürk, 2005:252.

Mobbing nedenleri konusunda yapılan araştırmalar dikkate alınarak, mobbingin ortaya çıkış nedenlerini aşağıdaki gibi dört ana başlıkta toplamak mümkündür. Bu nedenler;

1. Mağdurun Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler.

2. Saldırgan/Saldırganların Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler.
3. Organizasyon Yapısından Kaynaklanan Nedenler.
4. Toplumsal Yapıdan Kaynaklanan Nedenlerdir.

### **1.3.2.1. Mağdurun Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler**

Mobbing, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm iş ortamlarında gerçekleşebilecek bir olgudur. Bu nedenle, mobbing mağduru olma riski herkes için geçerlidir (Devenport, Scwartz ve Elliott, 1993:52; Tınaz, 2006:93). Adams (1992) ve Brodsky (1976) gibi bazı araştırmacılar örgütlerde yaşanan mobbingin örgütsel değil, kişisel özelliklerden kaynaklandığını ve işyerinde mobbingin kişilerarası ilişkilerden dolayı ortaya çıktığını ileri sürmektedirler (Vartia, 1996:204). Öncelikle belirtilmesi gereken konu, mobbinge maruz kalan kişiler psikolojik rahatsızlığı olan, çalışmayı sevmeyen ve işten kaçan veya zayıf insanlar değildirler. Tam tersine mobbinge maruz kalmalarının nedenleri arasında belki de en başta, bu kişilerin başarılı, yaratıcı, zeki, aktif, kariyer hedefleri olan, işini seven, şeflerinin her istediklerini yaparak kendini kullanmaya izin vermeyen bir yapıya sahip olmaları gelebilir. Kısaca kurbanların yapılan baskılara ve otoriteye direnme gücü hedef seçilmelerine neden olabilir. Daha sonraki aşamalarda, kurbanın saldırgan tarafından değersiz kılınması, etrafındaki kişilerin de bunu önce kabullenip sonra da desteklemeleriyle mobbingin uygulamalarının olanaklı hale gelebildiği söylenebilir (Hirigoyen, 1998:64; Westhues, 2002:5).

Araştırmacılar, bireyin sahip olduğu kişilik ve karakter yapısı ile mobbinge maruz kalma riski arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu bağlamda geçmiş yaşam ve şu anki yaşam koşullarının, mobbing nedeni olup olamayacağını sürekli tartışmışlardır. Mağdurun kişilik özelliğinin mobbingi tetiklediği bazı çevrelerce öne sürülse de yapılan ampirik araştırmalarda kişilik özelliğinin mobbinge neden olduğunu kanıtlayan bir bulgu ortaya konulmamıştır (Leymann ve Gustafsson, 1996:256). Klinik psikologları ise, mobbing mağdurlarının sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı mobbinge maruz kaldıklarını savunmaktadırlar. Bu görüşlerini, “Mağdurlar sahip olduğu kişilik özelliklerinden dolayı mobbing süreci içinde kendini savunamamaktadırlar” düşüncesine dayandırmaktadırlar. Söz konusu kişiler mobbing uygulamalarına karşı mücadele etmek yerin, her şeyi oluruna bırakmaktadırlar. Bu durumdaki kişiler genelde psikolojik

durumları iyice kötüleştğinde veya örgütten ayrıldıktan sonra psikolojik yardım almaktadırlar. Fakat bu aşamaya gelen mağdurun psikolojisi zaten en ağır seviyeye ulaşmış olduğundan tedavi edecek uzman psikoloğun mobbing nedeninin, mağdurun kişisel özelliklerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını anlaması oldukça zor olacağını da göz önünde bulundurulması gereken bir konudur (Zapf, 1999:81).

Zapf ve Wolfgang (1999) araştırma sonuçlarında kişilerin psikolojik şiddete maruz kalma durumunda sahip oldukları kişiliğin, belirleyici olduğunu ileri sürmekle birlikte kişiyi mobbinge hedef yapan kişilik özellikleri hakkında tam bir görüş birliğine varamamışlardır (Zapf ve Wolfgang, 1999:70-80). Bu nedenle literatürde mobbing ve mobbinge hedef olan kişilerin özellikleri hakkında kesin bir bilgi bulunmamaktadır (Devenport, Scwartz ve Elliott, 1993: 50-51; Zapf vd., 2001:370). Leymann, bu düşüncüyü destekleyerek insanların mobbinge uğramadan önce ne durumda olduklarına ilişkin bir araştırmanın olmadığı için bu konuda bir fikir yürütmenin mümkün olmadığını belirtmektedir (Leymann, 1996:177-178).

Devenport, Scwartz ve Elliott, (1993), bu konuda Wyatt ve Hare'nin "Çocukluk izleri teorisi"ne dayanarak, çocuklukta insan hayatını sürdürme becerileri ve bağımsızlık mekanizmalarını geliştirme şekillerinin, gelişme yıllarında utangaç ve suistimallere direnme yolunun, kişinin işyerinde de bu gibi durumlarla karşı koyma biçimini etkilediğini ya da mobbinge maruz kalmalarına neden olabileceğini belirtmektedirler. Ayrıca Andrea Adams'ın "Bullying at Work" (İşyerinde Zorbalık) kitabının "Zorbalık Yapılanın Psikolojisi" bölümünü yazan Neil Crawford'un da aynı şekilde düşündüğünü belirtmektedirler. (Devenport, Scwartz ve Elliott, 1993:52).

Çobanoğlu (2005) Türkiye'de bankacılık, borsa ve eğitim gibi sektörlerde çalışan kişiler üzerinde yaptığı çalışmalarda, mobbinge maruz kalanların çoğu kişinin gerek fiziksel gerekse entelektüel olarak seçkin insanlar olduğunu, bunların yanında çok iyi bir kariyerleri, üstün kavrayış ve sezgi yeteneklerinin olmasının yanında, dünyayı ve olayları farklı noktalardan ele alıp değerlendiren kişiler olduklarını belirtmektedir. Çobanoğlu mobbinge maruz kalan kişilerin %80'inden fazlasının duygusal zeka açısından oldukça gelişmiş insanlar olduğunu da belirtmektedir. Ayrıca duygusal tacize uğrayanların büyük bir bölümünün (%70) duygu ve his dünyası zengin kadınlardan oluştuğunu da ayrıca ortaya koymaktadır (Çobanoğlu, 2005:52).



Örgütlerde mobbinge maruz kalan mağdurların kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik sistematik bir araştırma yapılmamış (Vartia, 1996:204) olmasına rağmen Rayner (1997) örgütlerde mobbingin nedenini genelde kişisel kıskançlık olarak belirtmiştir. Bu tür durumlarda mobbing mağduru, genelde saldırganın sahip olmadığı niteliklere sahiptir ve saldırgan, mağdurda kendisinin sahip olamadığı nitelikleri gördükçe kıskançlık duymaktadır. Örneğin mağdurun işyerinde popüler olması saldırgan için çekilmez bir durumdur. Saldırgan, işyerindeki pozisyonunu tehdit edici derecede nitelikli olan kişileri de kurban seçebilir. Diğer yandan, işyerinde bulunduğu yeri dolduramadığı düşünülen, çok utangaç, çok abartıcı veya çok meraklı kişiler de mobbinge maruz kalabilmektedirler (Rayner, 1997:178). Baykal (2005)'a göre, işyerlerinde yaratıcı kişilerin yeni fikirler geliştirebildikleri için mobbinge hedef olma olasılıkları oldukça yüksektir (Baykal, 2005:12). Crawford (1997)'a göre ise, bazı kişiler buldukları iş ortamında saldırgan davranışları kışkırtır ve sonunda bundan kendisi zarar görür. Ancak yine de işyerinde mobbing yaşanmasında, saldırgandan ziyade mağdurun sahip olduğu özelliklerden dolayı mobbinge maruz kaldığını öne sürmek pek iyi niyetli bir bakış açısı değildir (Crawford, 1997:222).

Aquino ve Lamertz (2004:1026)'e göre; mobbing mağduru için iki temel rol söz konusudur. Bunlar;

\* **Kışkırtıcı Kurban Rolü:** Saldırgan davranan bazı kişiler, diğerlerinin zararlı davranışlarına hedef olabilmektedir.

\* **Uysal Kurban Rolü:** İçeride dönük, kendine güveni ve saygısı düşük olan bireylerin gerçekleştirdiği rollerdir.

Öncelikle bir kişinin işyerinde mobbing mağduru kabul edilebilmesi için, bu kişinin işyerinde maruz kaldığı davranışlar karşısında kendini koruyamayacak durumda olması gerekir (Einarsen, 2000:381). İlgili araştırmalarda, mobbing mağdurlarının genelde uysal kurban rollerini sergiledikleri belirtilmiştir. Örgütlerde, mağdurun bu kişilik özellikleri, bir şekilde diğerlerinin saldırganlığını harekete geçirmektedir. Aynı şekilde, mağdurun diğerlerine karşı ilgisiz ve sosyal yönden korunmasız bir durumda olması da onun mobbinge uğramasında etkili olabilecektir (Einarsen 1999:21; Einarsen, 2000:388; Vartia, 1996:204). Coyne ve arkadaşları (2000:342) ise, mobbinge maruz kalan kişileri rekabetten kaçınan, sözünü esirgmeden

söyleyen, endişe, nevroz, şüphe ve hassasiyet özelliklerine sahip olan kişiler olarak belirlemişlerdir. Diğer yandan mobbing mağdurlarından kendilerini tanımlamaları istendiğinde, kendilerini utangaç, çatışma yönetimi becerisinden yoksun, kendine güveni düşük olarak ifade etmişlerdir (Einarsen, 1999:20). Bu nedenle bazı mağdurlar, mobbinge uğramalarında kendilerini suçlamaktadırlar (Vartia, 1996:213).

Mobbing davranışı ister toplumsal ister kültürel kaynaklı olsun toplum ve/veya birey daha sonra meydana gelebilecek mobbing davranışlarını kabul etme veya karşı çıkmama yönünde bir eğilime girebilmektedirler. Bu eğilimin nedenine davranış bilimlerinde “Öğrenilmiş çaresizlik” adı verilmektedir ve bireyin davranışsal ve zihinsel faaliyetlerinde etkili olmaktadır. Davranışsal etkiler; pasifize olma, boş vermişlik, işten uzaklaşma biçiminde olurken, zihinsel etkiler; hüsrana duyguları, problem çözme konusunda sıkıntılar, olumsuz durumlar karşısında depresyon yaşama gibi çeşitli şekillerde olabilmektedir (McKean, 1993:179).

Amerika’da 2003 yılında yapılan bir araştırmaya göre, sosyo-ekonomik düzey bakımından toplumun alt kesimini oluşturan kişiler, taşradan gelenler ve özellikle de Latin Amerika ya da zenci gençliğin daha çok mobbing tehdidi altında olduklarını ortaya koymuştur (Juvonen, Graham ve Schuster, 2003:1233). Bu görüşten hareketle, farklılığın ayrımcılığa dönüşerek, bir mobbing nedeni oluşturduğu söylenebilir.

Olafsson ve Johannsdottir (2004) ise, mobbinge karşı pasifize olma durumunun yaşla doğru orantılı olduğunu ortaya koymaktadırlar. Bu durum yaşlıların sisteme karşı güvenlerini kaybetmeleri ile açıklanmakla beraber, mobbing sonucunda işlerini kaybetme ve daha sonra yeni bir iş bulabilme korkusu ile hareket ettikleri sonucuna da ulaşılmıştır (Olafsson ve Johannsdottir, 2004:330).

Finlandiya’da yapılan bir araştırma da, işyerinde yaşlı çalışanların gençlerden daha fazla mobbing mağduru oldukları sonucu desteklenmektedir. Araştırmacılar bunun nedenini, yaş ilerlemiş bir çalışanın gençlere göre yeni bir iş bulma kaygısını daha fazla yaşaması olarak belirtmişlerdir. Gençlerin işyerinde mobbing davranışları ile karşılaştıklarında, bununla baş etme stratejileri uyguladıkları veya yeni bir iş bulmak için

o işyerini terk ettikleri, böylece daha az zarar gördükleri de ayrıca belirtilmiştir (Einarsen ve Skogstad, 1996:196). Bu sonuçlar yukarıda yer alan araştırmada belirtilen mobbingin yaş ile de ilgili olabileceği sonucunu desteklemektedir.

Eğitim sektöründe yapılan bir araştırmaya göre, okullarda öğretmenlerin öğrenciler tarafından mobbinge maruz bırakılmasında öğretmenlerin kişisel özelliklerinin ve öğretmenin bir şekilde farklı veya okulun bulunduğu toplumun dışından olmasından kaynaklanabileceği ifade edilmiştir. Burada kurban seçilen öğretmen okuldaki çoğunluktan farklı bir kültürden veya etnik yapıdan gelebilir, çok genç veya açıkça görülebilen bir engeli olabilir veya kadınların çalışmasının olumsuz karşılandığı bir bölgede kadın öğretmen olabilir. Öğrenciler genelde yaptıklarına karşılık veremeyecek kadar güçsüz gördükleri öğretmenlere karşı gruplanarak onları mobbinge uğratmaya çalışırlar. Öğrencilerin mobbing taktikleri cinsel taciz, ırk ayrımcılığı veya daha genel olarak öğretmeni horlama şeklinde kendini gösterebilir. Kurban seçilen öğretmenin eşyalarına zarar verme de mobbing davranışları içinde yer alabilir. Böyle durumlarda en büyük zorluk da, mağdur öğretmenin bu davranışları, ciddi bir zarar görene kadar okul yöneticisine bildirmede isteksiz olmasıdır. Bunun nedeni ise, bu durumu yaşayan birinin genellikle yönetime karşı öğrenciler ile başa çıkamayacak kadar yetersiz görülme istememesidir (O'conner, 2004:4-5).

Çeşitli araştırmalar sonucunda elde edilen mobbinge maruz kalanların genel karakteristiğini yansıtabilecek bireysel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çobanoğlu, 2005:24; Einarsen, 1999:20; Zapf, 1999:76, Down vd, 2003:490, Baykal, 2005:12, Devenport, Schwartz ve Elliott, 2003:49);

- \* Fiziksel özellikleri,
- \* Aksanları,
- \* Cinsiyetleri,
- \* Performansının ortalamadan yüksek veya düşük olması,
- \* Gruptakilerden farklı olması,
- \* Özel hayatının diğerlerinden farklı olması,
- \* Mağdurun fiziksel engeli,
- \* Örgüt içinde imtiyaz sahibi olması,

- \* Milliyeti,
- \* Kariyer veya mevkisi,
- \* Üstün bir duygusal zekaya sahip olması,
- \* Diğerlerine göre daha genç veya yaşlı olması,

Bunların yanında Gary Namie ve Ruth Namie'nin 2005 yılında mobbinge mücadele için kurulan internet sitelerinden biri olan [www.bullyinginstitute.org](http://www.bullyinginstitute.org) üzerinden yürüttükleri araştırma sonuçlarına göre, mobbinge hedef olanların temel özelliklerini şu şekilde sıralamaktadırlar (Hermes, <http://www.bullybusters.org/press/repam011106.html>, 2007);

- \* Boyun eğmeyi reddetme : %58
- \* Teknik açıdan donanımlı olma : %56
- \* İşyerinde gıpta edilen, sevilen kişi olma : %49
- \* Yasal ya da etik olmayan sonuçları üstlerine bildirme : %46
- \*Saldırıya açık, savunmasız olma : %38

Burada görüldüğü gibi, bir kişinin çalıştığı örgütte mobbing mağduru olması, onun sadece olumsuz kişilik özelliklerinden değil, aynı zamanda bir örgüt için gerekli olabilecek olumlu özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. Bu durumda mağdurun kişilik özelliklerinin bir örgütte mobbinge tek başına neden olabileceğini söylemek zordur. Genel olarak kişilik özelliklerinin diğer çalışanları tetiklemesi, örgütün özelliklerine ve örgüt iklimine bağlıdır diyebiliriz (Çobanoğlu, 2005:22-23).

### **1.3.2.2. Saldırgan/Saldırganların Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler**

Mobbing uygulayıcılarının genel özelliklerini yansıtmak için Tınaz (2006:57) mobbing uygulayıcılarını; kendilerini olduğundan üstün göstermek isteyen, ikiyüzlü hareket eden, astlarına zulüm edebilmek için, üstlerine karşı aşırı yaranmacı tavırlar sergileyen, onursuz ve sahtekar tavırlı kişiler olarak tanımlamaktadır.

Mobbing uygulayıcılarının neden bu davranışları sergilediklerine dair kesin bir yargı söz konusu olmamakla birlikte sergilenen olumsuz davranışların

nedenlerine ilişkin literatürde iki ana hipotez söz konusudur (Andershed, Kerr ve Stattin, 2001:32);

1. Mobbing eylemleri sadece belirli ortamlar için geçerli olmayıp her ortamda gerçekleşebilir. Bunun temel nedeni ise, aynı kişilik özelliklerine sahip bireylerce gerçekleştirilmesidir.

2. Yaşanan ortam ve başkalarını kontrol etme isteği mobbing davranışlarının nedenidir (Bu teori; sosyal öğrenme\* ve egemenlik teorisi\*\* ile desteklenmektedir).

Söz konusu hipotezlere ilişkin yapılan çalışmalara değinmeden önce belirtmemiz gerekir ki, kişilik özellikleri ile ilgili olarak birçok farklı düşünce olmasına rağmen genel kabul görmüş iki tür yaklaşım söz konusudur. Bunlardan birincisi, **Nomotetik yaklaşımdır**. Nomotetik yaklaşım, kişilik özelliklerinin büyük ölçüde doğuştan geldiğini, çevresel ve sosyal etkilerin minimum olduğunu, dolayısıyla kişiliğin değişmez nitelikte bulunduğunu ve değişmeye karşı koyduğunu kabul eder. İkinci yaklaşım ise **İdiografik yaklaşımdır**. Bu yaklaşım, bireyin benzersiz varlıklar olduğunu kabul eder, benlik kavramıyla ilgilenirler. Kişilik gelişiminin değişme açık olduğunu ileri sürmektedirler. Bireylerin etrafındaki insanlara ve çevreye tepki verdiği, bu etkileşimler dinamiğinin kişiliğin şekillenmesinde kritik rol oynadığına işaret ederler (Yüksel, 2006:71-72). Mobbing konusunda yapılan araştırmalar, genellikle idiografik yaklaşım içinde ele alınmıştır.

**Birinci hipotezde ele alınan, mobbing uygulamalarında “Kişilik faktörlerinin etkili olduğu” hipotezini savunanlara göre;** mobbing uygulayan kişilerin; örgüt içinde kendinden emin olmayan (Einarsen ve Skogstad, 1996:198), üstünlük kurma, buyruğu altına alma ve yok etme arzusu taşıyan (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003:4-5) veya mobbing uygulamaktan hoşlanan (Zapf, 1999:83) kişiler olduğu iddia edilir. Bazı araştırmalar, mobbing davranışlarında bulunanların genel olarak saldırgan ve baskın kişiliklere sahip olduğunu ve bunu sadece belirli ortamlarda değil her ortamda sergilediklerini ortaya koymaktadır (Menesini vd., 2003:526).

---

\* Sosyal Öğrenme Teorisi: Bir bireyin çevresinde değer verdiği kişilerce sergilenen tutum ve davranışları benimseyerek, benzer olay ve kişilere karşı, benzer tutum ve davranışları sergilemesini açıklayan teoridir (Bales, 2000:464).

\*\* Egemenlik Teorisi: 16yy`da J. Bodin tarafından ortaya atılan teori, insan davranışlarında kişinin etrafında yer alan kişilere karşı üstünlüğünü kabul ettirme faaliyetleri olarak değerlendirilmektedir (Fox ve Spector, 2004:276)

Diğer yandan örgüt içinde mobbing yapmaktan hoşlanan birileri olabilir ve böyle kişiler gruptan dışlanan farklı kişileri gözlerine kolayca kestirebilirler (Zapf, 1999:83). Örneğin okullarda öğretmenler kendilerinden farklı olduğunu veya kendilerinin ait olduğu çevrenin dışından olduğunu düşündükleri meslektaşlarına mobbing uygulamaya çalışmaktadırlar (O'conner, 2004:5). Fakat mobbinge maruz kalan kurbanın zaman içinde güç kazanabilecek olması, mobbing yapana karşı hakkını araması veya intikam duygusuyla hareket etmesi, fiziksel güç kullanma ve sonuçta mobbing davranışlarını mobbing uygulayana karşı yönlendirmesi olasılıkları mobbing uygulayıcılarının endişe duymasına da neden olabilmektedir (Menesini vd., 2003:526).

İnsanlar genellikle bir başkasını o kişinin kim olduğu için değil, kendileri için neyi temsil ettiğine bakarak rahatsız ederler (Devenport, Scwartz ve Elliott; 2003:42). Çalışanlar yüksek performanslı birini, kendilerine meydan okuyor gibi algılayarak onun hakkında yanlış düşüncelere sahip olabilirler ve bunun sonucunda da söz konusu kişiye mobbing uygulayabilirler (Arpacioğlu, 2005:260). Modern örgütlerde de bir yandan üstlerine karşı nazik ve güler yüzlü davranan, diğer yandan meslektaşlarına ve astlarına karşı nezaket altında ince ince düşmanca davranan kişilere rastlanmaktadır. Öyle ki biri ortaya çıkıp da böyle biri tarafından mobbinge uğradığını iddia ettiğinde, böylesine kibar birine iftira ediyormuş gibi suçlanabilmektedir. Çünkü söz konusu kişinin mobbing uygulayan bir saldırgan olduğuna inanılmaz. Burada kesin olan bir şey varsa, o da mobbing mağduru olmaktan daha kötü olan şey, böyle kibar ve güler yüzlü bir saldırgan tarafından mobbinge maruz bırakılmaktır. Çünkü böyle bir durumda, mağdur maruz bırakıldığı durumu açığa çıkarır çıkarmaz, kötü niyetli bir iftiracı olarak görülebilecektir.

*\* Mobbing davranışları ile kişilik arasındaki ilişkinin bireyin fiziksel özelliklerine bağlı olabileceğini ileri süren araştırmalara göre, gelişmiş kaslara sahip olmak erkekler arasında önemli bir faktör olarak görülmesinden dolayı, bu yönde eksikliği olan kişiler bu eksikliklerini kapatılmak amacıyla kurban olarak seçtikleri kişilere karşı mobbing eylemlerinde bulunabilmektedirler. 18-55 yaş arasında olan erkekler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, dış görünümlelerinden memnun olmayan kişilerin mobbinge maruz kalma veya mobbing uygulama oranlarının diğer kişilere göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Shelton ve Liljequist, 2002:218).*

\* *Mobbing davranışları ile kişilik arasındaki ilişkinin bireyin makyavelist düşünce tarzı ile ilişkili olabileceğini ileri süren araştırmalara göre,* Makyavelist düşünceye sahip olan kişiler, kendi amaçlarına ulaşmak uğruna her yolu izlemenin uygun görülebileceğini savunmakta ve hedef seçtikleri kişiye karşı kolayca mobbing uygulayabilmektedirler (Bing, 2004:3-12). İtalya’da, büyük bir bölümü dört ya da beşyüzyıl önce yaşanan Rönesans Devri’nde doğan ve yaşayan Niccolo Makyaveli’nin yaşam tarzı ele alınarak ortaya çıkarılmış olan “Makyavelist davranış tarzı”; paranoya, açgözlülük, eş-dost korkusu, muhaliflere kin, ilkel hiddet, kargaşa, iktidar açlığı ve sıradışı cinsel istekler gibi özelliklere sahip olanlara verilen genel addir (Bing, 2004:3-19). Andreou (2004) tarafından Yunanistan’da makyavelist düşünceye sahip genç kişiler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, makyavelist düşünceye sahip kişilerin mobbing davranışlarına daha çok yatkın oldukları belirtilmektedir. Araştırmaya göre başarılı olan ve başarısına güvenen makyavelist gençler, özellikle de fiziksel güç eksikliğinden dolayı kadınlara mobbing uygulamayı tercih etmektedirler (Andreou, 2004:306).

**İkinci hipotezde ele alınan mobbing uygulamalarında “Yaşanılan ortam ve başkalarını kontrol etme isteğinin etkili olduğu” hipotezini savunanlara göre;** mobbing uygulayan kişileri bu davranışa zorlayan nedenlerin altında “Sosyal egemenlik teorisi” (social dominance theory) yatmaktadır. Bu görüşe göre mobbing davranışlarının sadece bireylerle ilişkilendirilmemesi gerektiği bunun dışında daha geniş bir sosyal olgu içinde gerçekleştiğini savunmakla birlikte mobbing davranışlarının iş ortamında güç farklılıklarından ortaya çıkabileceğini belirtmektedirler. Gücü elinde bulduran sosyal egemenliği yüksek olan bireylerin, sosyal eşitsizliği arttıran veya devam ettiren sosyal uygulamaları haklı bulduklarını, hiyerarşiyi arttırıcı ve onaylayıcı fikirleri kabul ettiklerini, diğer taraftan ise düşük seviyede sosyal egemenlik uyumu olanların, sosyal eşitsizliği ve hiyerarşiyi azaltıcı düşünceleri onayladıklarını varsaymaktadırlar (Schmitt, Branscombe ve Kappen, 2003:162).

\* *Mobbing davranışları ile kişilik arasındaki ilişkinin bireyin yaşanılan ortam olarak aileden etkilenebileceğini ileri süren araştırmalara göre,* bireyleri mobbing uygulamaya iten nedenler arasında aile faktörünün olduğu da belirtilmiştir ve araştırmalar bu yönde ağırlık kazanmıştır. Mobbing uygulayıcılarının, saldırgan yapıları

ve düşüncesizce hareketleri kişilikleri hakkında ipuçları verebilmektedir. Bazı durumlarda mobbingcilerin çocukluk travmaları yaşamış olmaları, kötü davranışlara sahip ebeveynlere sahip olmaları veya başa çıkamadıkları çeşitli olayların kurbanı olmaları da mümkündür (Devenport, Scwartz ve Elliott, 2003:44). Bu nedenlerle mobbing uygulayıcılarının bu tür davranışlar sergilemesinin temelinde çocukluk yıllarında yaşadıkları olaylar veya geçmiş deneyimler olduğunu, özellikle de aile faktörünün odak noktada yer aldığını belirtmektedirler (Martino, Hoel ve Cooper, 2003:23). Ailede yaşanan şiddete dayalı davranışlar, aile dışında da mobbing davranışlarının yansımaya neden olmakta birlikte, aile dışında yaşanan mobbing davranışları da tam tersine aile içine taşınabilmektedir. Mobbing davranışları ile aile olgusu arasındaki ilişkileri inceleyen ilk araştırmalardan birinde, ödül ve ceza konusunda tutarsız olan, şiddete dayalı ve sevgiden uzak, ebeveynler arası geçimsizliğin olduğu aile ortamlarında yaşayan çocukların %40'ının aynı zamanda fiziksel şiddete maruz kaldıklarını ortaya konmuştur (Scwartz ve Dodge, 1997:672-673). Geçmişinde mobbinge maruz kalan çocuklar psikolojik zararlar görmekte ve gelecek yaşamlarında bu tür olayların kurbanı olmamak için de saldırgan olmayı tercih edebilmektedirler (Shields ve Cicchetti, 2001:350).

Bu konuda yapılan bir başka araştırmada 518 çocuk 8 yaşından 40 yaşına kadar gözlemlenmiştir. Araştırma bulgularına göre 8 yaşında iken saldırgan (agresif) davranış gösteren çocuklar ciddi suçlar işleyen bir yetişkin haline gelmişler ve alkolizme, sosyal agresif davranışlar sergilemeye daha çok eğilim göstermişlerdir. Ayrıca aynı çalışmada düşük iletişim yeteneğine sahip agresif yetişkenlerle büyüyen çocukların da, hem aile yaşamlarında hem de iş yaşamlarında agresif birer birey olabilecekleri belirtilmektedir (Andy, <http://www.workplacebullying.co.uk/aethesis.html>, 2007).

Yine bu konuda Baldry (2003) tarafından İtalya'da yaklaşık 1000 genç üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Sözkonusu araştırmada, mobbing uygulayan erkeklerin, mobbing uygulamayanlara oranla iki kat daha fazla aile içi şiddete maruz kaldıklarını, ancak kızların aile içi şiddetten daha fazla etkilendiklerini bu oranın da yaklaşık 3.5 katı olduğunu belirtilmiştir. Aile içinde şiddetle karşılaşan kişiler yaşamlarının geri kalan kısmında, geçmişte maruz kaldıkları şiddetin etkisiyle,



başkalarına mobbing uygulamaktadırlar (Baldry, 2003:721). Başka bir ifadeyle, aile ortamı ile mobbing uygulayan veya mobbing uygulanan kişi olma riski arasında çift yönlü bir ilişki söz konusudur. İşyerlerinde mobbing uygulayanlar aile içinde çocuklarına ve/veya eşlerinde ve yakın çevrelerine mobbing uygulamaktadırlar (Walter, 2000:150).

Yapılan araştırmalara göre, bireysel başarı ve tatmin düzeyi düşük bireyler, başarılı olanlar üzerinde mobbing davranışlarına başvurarak bir taraftan başarılı olanların başarısını engellerken, diğer taraftan grup içinde korku yoluyla otorite kurmakta ve kişilik özelliklerindeki olumsuz yönleri örtbas etme yoluna gitmektedirler (Andershed, Kerr ve Stattin, 2001:35-47). Mobbinge uğrayan bir çalışan, işyerinde kendisine mobbing uygulayan kişiyi, çalışma saatleri dışında cana yakın ve eğlenceli; bir baskı veya stres anında ise bir Nazi komutanına benzetmiştir (Beasley ve Rayner, 1997:179). Bunlara ek olarak mobbing uygulayanların, yalnızlık, düşük sosyal ve duygusal uyum, alkol kullanımında yüksek risk, düşük düzeyde başarı ve yakın arkadaşlıklar kuramama gibi sorunlar yaşadıkları da tespit edilmiştir (O'moore ve Kirkham, 2001:277). Bu sonuçların yukarıda ifade edilen davranış tarzlarını destekleyen nedenler olduğu düşünülebilir.

Davenport, Schwartz & Elliott'a (2003) göre mobbing uygulayanların sahip oldukları genel kişilik özelliklerini aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2005:59):

\* **Kötü Kişiliğe Sahip Olmak:** Davenport, Schwartz ve Elliott (2005)'un aktardığına göre Peck'in (2003) kötü kişilik teorisinde, kötü insanların kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürebilmek için başkalarının ruhsal gelişimini, güç kullanarak yok etmek istedikleri öne sürülmektedir. Kötü kişilikli mobbing uygulayıcılar için, kendileri dışındaki herkes değersiz kişilerdir.

\* **Ayrıcalıklı Hak Sahibi Olduğuna İnanmak:** Davenport, Schwartz ve Elliott (2003)'un aktardığına göre Hornstein'in yazmış olduğu "Brutal Bosses and Their Prey (Merhametsiz Patronlar ve Onların Avları)" adlı kitabında örgüt hiyerarşisinde oldukları için güçlerini istedikleri gibi kullanabileceklerini sanan patronların "İlahi haklarından" söz edilmektedir. Bu ilahi haklara göre, mobbinge eğilimli yöneticiler, örgüt hiyerarşisinden kaynaklanan güçlerini istedikleri gibi

kullanma ayrıcalığına sahip olduklarını düşünmektedirler. Çünkü onlara göre kendilerinin hesap vermesi gereken bir yer olmadığı gibi, diğerlerinin de şikayette bulunabileceği bir makam yoktur (<http://topten.org/public/AE/AE471>, 2007). Bu çeşit davranışlar stresli ve yüksek verimlilik gereken ortamlarda daha çok öne çıkabilir. Yöneticilerin tek amacı buldukları mevkiyi korumaktır.

**\* Narsist Kişiliğe Sahip Olmak:** “Narsist kişilik bozukluğu” klinik olarak, sosyal özürli olan ve kendini, korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için elindeki gücü kullanmaya yetkili gören, gerçekten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli olarak diğerlerinden üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde ortaya çıkan zihinsel rahatsızlık olarak tanımlanmaktadır (Wyatt and Hare, 1997:223). Başka bir tanımla narsist kişilik, üstünlük duygusu, beğenilme gereksinmesi ve empati yeteneğinden yoksun olmanın yarattığı bir yapıdır (Tınaz, 2006:59-60). Mobbingciler, başkalarının niyetlerinden aşırı derecede kuşkulama, hatta sürekli insanların kendi aleyhinde komplo hazırlığı içinde oldukları yönünde kuşku duymaktadırlar (Hosmer, 1995:381).

Narsistler, kendilerini ancak çok zeki ve üstün nitelikli kişilerin anlayabileceğini düşünürler; sadece bu kişiler ile ilişki kurup, dostlarını bu kişilerden seçmeye çalışırlar. Her narsist, çevresindekiler tarafından beğenilmeyi bekler; bunu hak ettikleri ve şahsına özel muamele gösterilmesi gerektiği inancındadırlar. Bekledikleri hayranlığı ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı acımasızdırlar. Başkaları onu hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa; aşırı bir öfke ve öç alma duygusu duyarlar. Yenilgi anında veya sonrasında subjektif değerlendirmeler ve yargı kusurları ile hareket ederler (Tınaz, 2006:59-60). Sözü edilen bu özellikler ikinci bölümde ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

Leymann insanların mobbinge başvurularında dört temel neden olduğunu belirtmektedir. Bunlar (Devenport, Scwartz ve Elliott, 2005:68-69);

- \* Birisini bir grup kararını kabul etmeye zorlamak,
- \* Düşmanlıktan hoşlanmak,
- \* Can sıkıntısı içinde zevk arayışları ve,
- \* Önyargıları pekiştirmektir.

Tınaz (2006), yukarıda belirlenen etmenlerin yanında bu etmenlere, “Sahip olmadıklarının acısını çıkarma isteği” ve “Bencillik özellikleri”nin de temel etmenler içinde yer alması gerektiğini belirtmektedir (Tınaz, 2006:91-92). Çobanoğlu (2005) ise, bu etmenlerin dışında mobbing uygulayanları, mobbing uygulamaya iten değişik ortamlar, kişilikler ve çeşitli etmenlerin de olduğunu belirtmektedir. Bu etmenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çobanoğlu, 2005:24):

\* İş ortamında cinsiyet farklılığı: erkeklerle dolu bir çalışma ortamında yalnız bir kadın ya da tam tersi kadınlarla dolu bir çalışma ortamında yalnız bir erkek çalışan olmak,

- \* Parlak bir kariyer sahibi olmak,
- \* Göz alıcı bir güzelliğe sahip olmak,
- \* Üstün bir duygusal zekaya sahip olmak,
- \* Farklı grupların varlığı,
- \* Farklı ırk ve kökenden olmak yani azınlık durumu,
- \* Farklı dilleri konuşan kişiler,
- \* Yaş faktörü; oldukça genç veya yaşlı olmak.

### **1.3.2.3. Organizasyondan Kaynaklanan Nedenler**

Daha önce ifade edildiği gibi, mobbingin çok çeşitli nedenleri vardır. Fakat bu nedenler görecilidir, yani mağdurlar ve mobbinge tanık olanların algılamalarına göre değişebilen etmenlerdir.

Organizasyon yapısından kaynaklanan nedenler konusunda iki tür düşünce tarzı söz konusudur. Bunlardan birincisi, birey ve örgütleri mobbing davranışını destekleyen bir yapı olarak ele alanlar; ikincisi ise, örgütleri sadece örgütteki güç ilişkileri yönünden ele alanlardır.

Norveç'teki 2.215 sendikalı çalışan üzerinde yapılan araştırma, mobbing ile örgütsel koşulların önemli derecede ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar yöneticilerin liderlik davranışı, örgütte rol çatışma düzeylerinin yüksekliği, sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi ve denetim gibi koşullardır. Örgütlerde birbiriyle

uyuşmayan istekler, görevler üzerinde farklı beklentiler, çalışma grupları içindeki ayrıcalıklı tutumlar ve mevcut durumda belirsizlikler olduğu zaman, söz konusu örgütte çatışmalar ve düş kırıklıkları ortaya çıkabilecektir. Bu durum da mobbing uygulamalarına ortam hazırlayabilecektir (Einarsen, 2000:379-401.)

Mobbing nedenlerini ortaya koymak üzere Zapf (1999)'ın, 332 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, deneklerin %16'sı örgütsel sorunların mobbinge neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda örgüt iklimi ve kültürünün, işle ilgili stres kaynaklarının liderlik ve denetim unsurlarının en sık görülen mobbing nedenleri arasında yer aldığı belirtilmektedir (Zapf, 1999:70-84). Ayrıca Vartia (1996), mobbing nedenlerini ortaya koymak için 95 Finlandiyalı çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırmada hem kişilik hem de örgütsel faktörlerin önemli olduğunu ortaya koymuştur. Elde ettiği sonuçlara göre, mobbinge neden olan faktörleri kıskaçlık (%63), zayıf denetçilik (%42), rekabet (%38) ve yönetimin bu davranışları onaylaması (%34) olarak sıralanmıştır. Aynı çalışmada, çalışanlar örgütlerini, bilgi akışının yetersiz olduğu, farklılıkların yönetiminde otoriter liderlik tarzının kullanıldığı, amaç ve hedeflerde belirsizliklerin olduğu ve kişisel sorunlarla ilgilenilmeyen bir yer olarak tanımlamışlardır (Vartia, 1996:207-209).

Bir başka çalışmada, adaletsiz seçme ve işe alma prosedürlerinin olması, geçici işçi çalıştırılması ve az sayıda iş için çok sayıda aday arasında yaşanan rekabetin olduğu örgütlerde mobbing uygulamalarının daha çok ortaya çıktığı belirtilmiştir (Shalicross, 2003:7).

Büyük ölçeli örgütlerde ortaya çıkan olumsuz ve saldırgan davranışlar, küçük ölçekli örgütlere göre daha kolay gizlenebilmektedir. Bu nedenle, küçük olanlara oranla büyük örgütlerde mobbing vakaları daha sık yaşanmaktadır (Einarsen ve Skogstad, 1996, 187; Vartia, 1996, 213). Hem mobbing mağdurları hem de araştırmacılar, işyeri tatminsizliğinin mobbinge neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda mobbing ile farklı örgüt tiplerinde görülen farklı iş tipleri ve iş atmosferleri arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Örneğin, idari işlerde ve hizmet sektöründe çalışanlar, araştırma, eğitim veya üretim sektöründe çalışanlara oranla iş yerinde daha fazla mobbinge

uğramaktadırlar (Vartia, 1996:204). Genel olarak iş tatmininin olmadığı ve işin yetersiz bir şekilde planlanarak faaliyete geçirildiği örgütlerde mobbing unsurunun ortaya çıkması daha büyük bir olasılık taşımaktadır (Cassitto, 2003, 24).

Sektörel bazda yapılan araştırma sonuçlarına göre, bankacılık, sigortacılık, sivil hizmetler, savunma sektörü, üniversiteler, özel kamu hizmeti veren şirketler (elektrik, su, gaz vb), sağlık ve eğitim sektörü, acil servisler ve kiliselerde mobbing daha çok uygulanmaktadır. Bu tür işyerlerinde, güce sahip olan kişinin sahip olduğu bu gücü kötüye kullanması mobbing için önemli bir kaynak oluşturmaktadır (Crawford, 1997:223). Hubert ve Veldhoven (2001) ise, mobbing davranışlarının eğitim, kamu hizmetleri, kamu yönetimi ve sağlık sektörlerinde diğer sektörlerle oranla daha fazla ortaya çıkma nedenlerini; kalitenin ve üretim miktarının diğer sektörlerle göre daha belirsiz olması ve üstlerin astları üzerinde daha fazla yaptırım gücüne sahip olmaları şeklinde belirtmişlerdir (Hubert ve Veldhoven, 2001:423).

Literatür taramasında mobbinge neden olabilecek örgütsel faktörler arasında en çok ele alınan ve vurgulanan unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Einarsen, 1999:21; Vanderkerchave ve Commers, 2003:43, Vartia ve Hyyti, 2002:113);

- İş tasarımıdaki yetersizlikler,
- Lider davranışlarındaki yetersizlikler,
- Mağdurun sosyal ortamdan izole edilmiş pozisyonu,
- Bölüm içindeki düşük moral düzeyi,
- Çalışma koşulları/sosyal iklim ve rol belirsizlikleri,
- Yönetimsel desteğin olmaması

Organizasyon içinde belirli bir yere sahip olan yönetici, mobbing uygulamalarında sosyal gruplardan birine dahil olmayı seçerse durum çok daha tehlikeli olmaya başlar. Eğer yönetici, problemi çözmek yerine, mobbing sürecinde aktif olarak yer alıyorsa taraf seçmek zorundadır. Birçok olayda görüldüğü gibi bu, durumu karıştırır ve daha da kötüye götürebilmektedir. Bu yönetim reaksiyonuna ek olarak, bir yöneticinin ortada olan anlaşmazlığı göz ardı etmesi halinde, çatışmanın derinleşmesi ve artmaya başlama olasılığı çok yüksektir. Zayıf yönetim performansı;

(1) grup dinamikleri içinde yer almayı ve böylelikle daha da şiddetlenmesini sağlamayı ya da, (2) bir çatışmanın varlığını reddetmeyi (daha çok erkek yöneticilerde görülür) gerekli kılmaktadır. İki davranış biçimi de çok tehlikelidir ve zayıf iş organizasyonu ile birlikte işyerlerinde mobbing sürecinin gelişiminin esas nedenleridir (Leymann, 1996:173).

Ayrıca belirtmek gerekir ki, katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde mobbingi ortaya çıkaracak bir kültürel yapı mevcuttur. Çünkü böyle yerlerde yöneticiler sahip oldukları güçleri, insani unsurları göz ardı ederek kullanabilmektedirler (Crawford, 1997:223).

Organizasyon yapısından kaynaklanan nedenleri;

1. Örgüt kültürü ve ikliminden kaynaklanan nedenler,

2. Örgütsel değişimden kaynaklanan nedenler,

3. Yönetim ve liderlik biçiminden kaynaklanan nedenler,

4. Yönetim süreçlerinden kaynaklanan nedenler,

5. Hiyerarşik yapıdan kaynaklanan nedenler ve

6. İş süreçlerinden kaynaklanan nedenler olmak üzere altı alt başlık içinde incelemek mümkündür.

### **1.3.2.3.1. Örgüt Kültürü ve İkliminden Kaynaklanan Nedenler**

Örgüt kültürü, belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilebilecek kadar etkin, varsayımlar ve inançlar bütünüdür. Bu işlevleri ile örgüt kültürünün bir algılama, davranış ve yargılama kodu, diğer yandan bağlılık ve uyum yaratma özelliği nedeniyle dinamik bir yapıya sahip olduğu görülebilir (Budak ve Budak, 204:550).

Örgüt kültürü, örgütlerde mobbingi tetikleyen faktörlerinden biridir. Örgüt kültürü çalışanlar tarafından paylaşılan, neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların

istendik veya istenmedik olduğuna ilişkin ortak değerlerden meydana gelmektedir. Söz konusu değerler, herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarına yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmaktadır. Örgüt içinde anlatılan hikayeler, masallar, belirli bir kişinin yaptığı bir davranış, nesilden nesile bir efsane olarak geçmekte ve çalışanlar bunları duyarak örgütün değerlerini öğrenmektedirler (Özkalp ve Kirel, 2005:179)

Mobbing sürecinde açıklandığı gibi, mobbingin oluşumunda belirli aşamadan sonra yönetimin devreye girmesi söz konusudur. Bu nedenle mobbingin ancak örgüt tarafından örtülü veya açık desteğin olduğu ortamlarda gerçekleşebilmekte olduğu söylenebilir (Einarsen, 1999:23). Vartia (1996)'ya göre, psikolojik iş çevresi ve örgütsel iklim ile mobbing arasında bir bağ vardır. Otoriter tutum, zayıf bilgi akışı, görev ve amaçların karşılıklı olarak tartışılmaması mobbingi artırır. Bu durumdaki bir işletmede yalnızca kurbanlar değil mobbing izleyicileri de olumsuz etkilenir. İş ortamları önemli derecede liderlik şekli ve yönetici tutumları ile belirginleşir (Vartia, 1996:203). Bazen örgüt iklimi öyle gergin hale gelir ki çalışanlar iyice hırçınlaşır ve aralarında çatışma doğar. Bu tür çatışmalar kişiler arasında şiddetle devam edebilir, hatta ofis savaşlarına neden olabilir. Bu duruma taraf olanlar birbirleri ile kıyasıya mücadele içine girebilirler. Bu zorlu mücadele ortamında taraflardan biri örgüt içinde dezavantajlı konuma düştüğü anda mobbing mağduru olabilir (Einarsen, 1999, 23-24).

Sonuç olarak temsil yeteneği yüksek bir örgüt kültürü, mobbingin ortaya çıkmasını ve yaşamasını zorlaştırabilir; temsil yeteneği zayıf bir örgüt kültürü ise, örgütsel mobbingin kaynağı olabilir (Cox ve Howarth,1990:264.) Ayrıca Einarsen (2000)'e göre, mobbing uygulamalarına işin fiziksel şartlarının yanı sıra örgütün büyüklüğü de bir neden olabilmektedir (Einarsen, 2000:391). Aslında örgüt yapısında yoğun olarak belirsiz koşullar içinde çalışan ve örgütsel sorunlar yaşayan bir çalışana mobbing uygulamak oldukça kolaydır. Çünkü çalışan böyle bir ortamda fazla hata yapabilir. Bunun ötesinde, gruplarda “günah keçisi” seçme geleneği de varsa, mobbingin ortaya çıkması daha da kolaylaştırabilmektedir (Zapf, 1999, 83).

### 1.3.2.3.2. Örgütsel Değişimden Kaynaklanan Nedenler

Dünya genelinde yaşanan ekonomik krizlerin sonucunda işletmeler küçülme stratejisi gibi farklı stratejiler uygulama yoluna yönelmişlerdir. Dünyanın ilk 500 firması içerisinde giren işletmelerin %85'inin, 1989-1995 yılları arasında küçülme stratejilerini uygulama çabaları için ciddiyetini ortaya koymaktadır (Gandolfini ve Neck, 2003:20). Küçülen işletmeler, kritik görevleri belirlemek, aynı işi daha az personel ile daha hatasız gerçekleştirmek, ahlaki çöküş, hukuki sorunlar, düşük seviyede moral, stres ve artan risk gibi çok boyutlu sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır (Evangelista ve Burke, 2003:72). Araştırmacılar sıklıkla değişime dar çerçeveden bakıldığı ve kısa dönemli çözümler arandığı için başarısızlığın kaçınılmaz olduğunu ve bunun faturasının örgütteki beşeri faktöre yüklendiğini ya da yönetimin başarısızlığından kaynaklanan stresin çalışanlara mobbing olarak döndüğünü belirtmektedirler (Rayner, Sheehan ve Barker, 1999:12)

Örgütlerin idari yapısındaki beklenmedik değişiklikler, çalışanlar arasında yeni statü farkları yaratacağı gibi, bazı işten çıkarmalar ve yeni işe alımlar da çalışanlar arasında tatsızlık yaratacaktır. Bu ortamların da mobbingin ortaya çıkmasını kolaylaştıran ortamlar olduğu söylenebilir (Arpacıoğlu, 2005:249).

Değişimin yaşandığı örgütlerde işten çıkarmalar söz konusu olursa, çalışan bireylerin kendi yerine başkalarının işten çıkarılmasını istemesi doğal bir davranış olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda rekabetçi ortamlarda işini kaybetme korkusu yaşayanlar, mevkileri için her ne pahasına olursa olsun diğer çalışanlarla mücadeleye girişirler. Hatta bu uğurda mobbinge başvurabilirler (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:47). Örneğin; okullarda öğretmenlerin meslektaşları tarafından mobbinge maruz bırakılmaları kıskançlık, eğitim anlayışlarındaki farklılıklar veya iş güvenliğinin olmamasından kaynaklanabildiği söylenebilir. Okullarda özellikle bütçede kısıtlamalara ihtiyaç duyulduğunda ve işten her an çıkarılma olasılığı gündeme geldiğinde, işte kalabilme mücadelesi açık veya gizliden mobbing uygulamalarına zemin hazırlayabilir (Waggoner, 2003:30).



### 1.3.2.3.3. Yönetim ve Liderlik Biçiminden Kaynaklanan Nedenler

Mobbinge neden olabilecek örgütsel faktörler konusunda yapılan yaklaşık 800 vaka çalışmasında elde edilen bulguların analizleri sonucunda hemen hemen kalıplaşmış bir şablon ortaya koymak mümkün olmuştur. Yapılan çalışmalara göre mobbingin ortaya çıkmasında asıl faktörlerin zayıf bir şekilde organize edilmiş üretim ya da çalışma metotları ve neredeyse kabiliyetsiz ya da ilgisiz yönetimin olduğu belirtilmiştir. Fakat bu araştırmaların hastaneler, okullar ve dini organizasyonlar gibi zayıf kurumsal şartları içeren kurumlarda yapılmasından dolayı elde edilen sonuçlar sürpriz sayılmamalıdır (Leymann,1996:169). Bu nedenle ortaya konulan genel şablonun ne kadar genel yapıyı temsil ettiğini de düşünmek gerekmektedir.

Etik dışı davranışların normal karşılandığı, bazı değerlerin çoktan kaybolduğu kurumlar, mobbingin oluşması için ideal ortamlardır (Arpacıoğlu, 2005:249). Diğer yandan, işverenler de iş yerlerinde yaşanan mobbingden sorumludurlar. Çünkü çalışanların görevlerini ve çalışma koşullarını işverenler belirler. Bu nedenle, örgüt içinde çalışma gruplarını ve ortamları belirleyen yönetimin, mobbing uygulamalarında tamamen masum olduğunu iddia etmek doğru olmaz. Bu konuda yönetimin yapması gereken şey; idari işlerde kişiler arası ilişkileri, insani yaklaşımlarla ele almasıdır (Crawford, 1997:223). Burada, yönetimin, çalışanların psikolojik sorunlarına karşı duyarlı olmaları gereği vurgulanmaktadır. Fakat yöneticilere göre bir işyerinde mobbing uygulamalarının varlığının bir sorun olarak algılanmaması, sorunu daha da büyütürken içinden çıkılmaz bir hale getirebileceğini de dikkate almak gerekmektedir (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:47).

Daha önce ifade edildiği gibi mobbing sosyal bir olgudur. Bir örgütte çalışan kişilerin diğer kişileri kurban seçerek mobbing uygulayabilmesi için, yöneticilerin böyle bir duruma, en azından, göz yumuyor olması gerekir. Herhangi bir örgüt yönetimi, mobbingin sinyallerini fark edemiyorsa, bu konu örgütün iletişimindeki zafiyet olarak değerlendirilmelidir (Çobanoğlu, 2005:23). Einarsen ve Skogstad (1996) Norveç'te 8000 çalışan üzerinde yürüttükleri araştırmalarında mağdurların %54'ünün yöneticileri tarafından işyerinde mobbinge maruz bırakıldıklarını belirtmişlerdir. (Einarsen ve

Skogstad,1996:192). Yöneticiler genellikle mobbing davranışlarını görmezden gelirler ve böylece pasif olarak mobbingi desteklemiş olurlar. Bunun nedeni ise, bilinçaltında mobbing uygulayan kişide kendi kişiliklerini, geçmişlerini görmeleri veya mağdurla aralarında özdeşlik kurmalarıdır (Archer, 1999:103).

Örgüt yönetiminde yapısalcı liderlik özelliğinin bulunmayışı da mobbinge yol açabilir. Bazı örgütlerde mobbing, liderliğin veya yönetimin bir parçası olarak değerlendirilir ve bu tür örgütler daha çok otoriter liderlik biçimi ile yönetilmektedir (Einarsen 1999:21-22). Burada dikkati çeken nokta, liderlik stiline mobbing ile ilişkisinin olduğudur (Vartia, 1996:212). Bazı örgütlerde mobbing yukarıdan aşağıya doğru yayılır ve yöneticinin terfi etmesini sağlayan bir yönetim anlayışı olarak kabul edilir. Bu tür dikta yönetimi, çalışanların inisiyatif kullanmalarını engeller. Ancak bir örgüt içinde zorbalığa izin verildiğinde hem çalışanların onurları zedelenebilmekte hem de örgütün tam verimli çalışması tehdit altında girebilmektedir (Rayner, 1997:179).

Mobbing uygulamalarının yönetim biçimi olarak kabul gördüğü örgütleri örnek yardımıyla açıklamak mümkündür. Bir okul yöneticisi, bazen aileleri veya öğrencileri, kurban seçtiği öğretmeni şikâyet etmeye yönlendirebilir. Bu yönlendirme sonucunda aileler ve öğrenciler, öğretmen hakkında, can sıkıcı biçimde şikâyet etmeye başlayabilirler. Aslında öğrenciler de aileler de memnun oldukları bir öğretmen hakkında durup dururken şikâyetle bulunmazlar. Öğretmen hakkında yapılan bu şikâyetler, öğretmenin işini iyi yapmadığı veya iş koşulları ile başa çıkamadığı, yani mesleğinde yetersiz olduğu izlenimi doğurabilir. Bu durum, kurban seçilen öğretmenin kendine olan güveninin, dolayısıyla performansının azalmasına neden olabilir. Bir süre sonra mağdur durumundaki öğretmen, hastalık bahaneleri, duygusal taşkınlık ve olaylara uygunsuz tepkiler verme gibi stres sinyalleri olarak algılanabilecek davranışlar sergilemeye başlayabilir. Aslında mağdurun bu düzeydeyken profesyonel yardım alması gereklidir. Çünkü mağdurun resmi disiplin prosedürüne veya yöneticinin performans değerlendirme sürecine girmeye başladığında, artık mesleki stresten zarar gördüğünü ispat etmesi daha da zorlaşabilmektedir. Bir kez mobbing sürecine girildi mi de artık olaylar “Tavuk mu ve yumurta mı” meselesine dönebilecektir. Yani mağdur öğretmen mobbingin diğer sorunlara

yol açtığını ispatlamaya çaba sarfederken, diğer sorunlar da bir yandan mobbingin devamını sağlayabilecektir (O'Conner, 2004:2-3).

Örgütlerde verimlilik ve disiplin sağlamak amacıyla çalışanlar üzerinde yöneticiler bilerek baskı oluşturmaya ve böylece kontrolü ele almaya çalışırlar. Bu görüş günümüzde artık kabul edilemez uygulamalar arasına girmeye başlamıştır (Devenport, Scwartz ve Eliot, 2005:77). Bu konuyu 1997 yılında Ethics Officer Association tarafından yürütülen çalışma desteklemektedir. Çalışmaya katılan çalışanların %57'si beş yıldır üzerlerinde verimlilik amaçlı bir baskı hissettiklerini, %40'ı ise baskının hissedilir derecede arttığını belirtmiştir. Katılımcıların %52'si baskı kaynağı olarak örgüt içi iletişimi, %46'sı ise satış ve verimlilik gibi amaçlara ulaşma arzusunu belirtmişlerdir. Aynı araştırmada, örgüt kültürüne ilişkin faktörler, zayıf liderlik (%51), başarının tanınmaması (%46), çalışma saatlerinde düzensizlik (%51) ve yetersiz yönetim desteği (%48) olarak sıralanmıştır (Vanderkerchave ve Commers, 2003:43). 1994 yılında İngiltere'de yapılan işgücü araştırmalarında performansa dayalı ücret politikalarının uygulandığı işyerlerinde, bu durumun mobbinge uygun bir ortam hazırladığı vurgulanmaktadır (Lee, 2000:600).

Çoğu işyeri; verimliğe, maliyet düşürmeye ve rekabet ortamında daha iyi bir durumda bulunmaya büyük önem vermektedir. Bu olgular, başarı ve sağlam bir ekonomi için önemli hedefler olmasına karşın; aşırı derece sonuca odaklanarak, örgütün en önemli varlık amacı olan sosyal sorumluluk ve hizmet ilkelerinin göz ardı edilmesine neden olabilmektedir. Mobbinge neden olabilecek kötü yönetim tarzının sahip olduğu unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:47):

- İnsan kaynaklarını zedeleme pahasına, aşırı şekilde sonuca yönelik yönetim anlayışı,
- Fazlasıyla hiyerarşik bir yapı,
- Açık kapı politikasının olmaması,
- Yetersiz iletişim,
- Yetersiz sorun çözme yeteneği ya da etkin olmayan çatışma yönetimi ve şikayet prosedürlerinin olmaması,

- Zayıf liderlik,
- Yaygın günah keçiciliği zihniyeti,
- Ekip çalışmasının yetersiz olması ya da hiç olmaması,
- Farklılık yönetimi eğitiminin olmaması veya etkisiz olması.

#### **1.3.2.3.4. Yönetim Süreçlerinden Kaynaklanan Nedenler**

Örgütteki etik bozulma ve ilkesizlik mobbing eylemlerinin ortaya çıkmasında önemli faktörler arasında yer alır. Örgüt liderinin duygusal zekadan yoksunluğu ve örgütteki düşünce yoksunluğu mobbing eylemlerine hız verebilmektedir. Duygusal zekası yüksek olan kişiler, kendilerini ve ilişkilerini kontrol etme konusunda daha avantajlıdır. Disiplin sahibi olan bu kişiler, sözlerini yerine getiren, uyum içinde çalışan ve her zaman yapabileceğinin en iyisini yapmaya özen gösteren kişilerdir (Goleman, 1996:245).

Liefooghe'nin yaptığı bir araştırmada özel bir telekomünikasyon işletmesinde çalışanlar, yöneticilerin sadece yönetsel uygulamaları kullanarak örgütsel uygulamalar çerçevesinde kendilerini mobbinge maruz bıraktıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda kullanılan uygulamalar ise, işten atma tehdidi, disiplin, çalışanların işletmeye bağlılıklarının hiçe sayılması ve başarı hedefi, üretim miktarı gibi istatistikler olarak belirtilmiştir (Liefooghe ve Davey, 2001:382).

#### **1.3.2.3.5. Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Nedenler**

Daha önce ifade edildiği gibi örgütsel iklim mobbing nedenlerinden biridir. Bu konuda incelemeler yapan Zapf (1999), kontrol grupları ile kurbanların çalışma koşullarını karşılaştırmış ve kurbanların çalışma koşullarının, kontrol gruplarının çalışma koşullarından farklı karakteristikler taşıdığını saptamıştır. Çalışma sonucunda kurbanların işleri üzerindeki kontrol gücünün daha az olduğunu ve taşıdıkları stresin daha yüksek olduğu belirtmiştir. Ayrıca çalışanların, örgütsel sorunlardan, belirsizliklerden önemli derecede etkilendiğini ve bu durumun örgüt hiyerarşisinin üst ya da alt düzeylerinde mobbing eylemlerine yol açtığını ifade etmiştir (Zapf, 1999:77).

Hiyerarşik yapıya bağlı olarak üst yönetimde bulunan kişi orta düzey yöneticilere, bunlar da alt düzeydeki yöneticilere mobbing uyglayabilmektedirler (Rayner ve Hoel, 1997:187). Kişinin hiyerarşik yapıdan dolayı sahip oldu gücü kaybetme korkusu yaşaması, onun diğerlerine karşı saldırgan bir tavır almasına neden olabilmektedir (Brotheridge ve Keup, 2005:128).

Örgütsel güç, keyfi personel davranışları gibi gücün istismar edilmesi olasılıklarını da içerdiğinden aşırı kullanımı ve istismarı sorumluluk gerektirir. Yöneticiler, mevkiden kaynaklanan güçleri aracılığıyla örgüt çalışanlarını veya örgütün kendisini istismar edebilmektedirler (Vredenburg ve Yale, 1998:1337). Bu nedenle gç, örgütler için hem gereklidir hem de bir sorundur. Crawford (1997)'a göre, işyerindeki psikolojik istismarın en önemli sebeplerinden birisi, güç sahibi olan kişinin kendi ilkel güdülerini kontrol edememesidir. Güç sahibi olan ve psikolojik sorunlar yaşayan bu tip bir yöneticinin kendinden daha başarılı bir çalışanına işyerinden ayrılmasını sağlamak ve kendi konumunu güçlendirmek için mobbing uygulayabilmektedir (Crawford,1997:220).

#### **1.3.2.3.6. İş Süreçlerinden Kaynaklanan Nedenler**

İş süreçlerinden kaynaklanan nedenler konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde üç kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlar monotonluk, yalnız çalışma ve stres kavramlarıdır.

*Monotonluk:* Hergün aynı mekana gidip aynı Őeyleri yapmaktan sıkılmış kişiler, sırf rutin hayatlarına biraz renk katmak veya bir Şeylerle meşgul olmak için mobbing eylemlerine girişebilmektedirler (Arpacioğlu, 2005:249). Mobbinge her zaman yüksek stres yol açmaz. Yeni fikirler çıkmayan, devamlı aynı işlerin tekrarlandığı işyerlerinde, can sıkıntısı da heyecan arayan yöneticiler için bir mobbing sebebi olabilmektedir (Tore, 1996:94). Benzer bir ifadeyle obanoğlu (2005) monotonluğun hakim olduğu işyerlerinde ortama biraz heyecan katmak ve can sıkıntısından kurtulmak için yöneticilerin mobbing davranışlarına başvurabileceğini ifade etmektedir (obanolu, 2005:48)

Her iş ortamında rutin işler sözkonusudur. Monotonluk mutlaka çalışanlar üzerinde uzun dönemde işten sıkılma gibi negatif etkiler ortaya çıkarabilecektir. Bize göre yalnızca can sıkıntısına bağlı olarak mobbing uygulamak belki de çok nadir görülebilecek bir davranıştır. Ama işyerinde göze çarpan mobbing mağduru olma riski taşıyan kişiler monotonluktan dolayı işlerini verimli yapamadıkları durumda söz konusu durum, mobbing uygulayıcı tarafından koz olarak kullanılabilir.

*Yalnız çalışma (sosyal izolasyon):* Günümüz yönetim anlayışında ekip çalışmaları ile örgütsel ve yönetsel amaçlara daha çabuk ulaşılacağı vurgulanmaktadır. Yani bireysel üstün özellikler ve başarılar değil, ekiplerin üstünlükleri ve başarıları önem kazanmaktadır. Ancak örgütlerde işbirliği ve dayanışmanın örgütlerce desteklenmemesi ekip çalışmalarını yetersiz kılmaktadır. Çalışanlara biz havası değil ben havası yaratılmaktadır (Çobanoğlu, 2005:56).

Alman bilim adamı Schuster (1996), örgütün sosyal psikolojisini temel alarak, örgüt içinde mobbingin potansiyel nedeni olarak, örgütün sosyal sistemini ve sosyal izolasyonunu göstermiştir. ABD'de yapmış oldukları bir araştırmaya göre, çalışanların %51'i sosyal izolasyonun iletişim zayıflığına neden olduğunu ve dolayısıyla mobbing eylemlerine bir ortam hazırladığını ifade etmişlerdir. Sosyal izolasyonun örgüt içinde iletişim zayıflığına yol açması çalışanların birbirleri ile yakın informal ilişki kuramamalarına da neden olur. Bu durum çalışanlar arasında var olan rekabet kurallarını daha acımasız ve katı hale getirerek etik dışı uygulamalara yol açabilir (Vandekerckhove ve Commers, 2003: 44).

*Stres:* Bilindiği gibi küreselleşmenin tartışılmaya başlandığı 80'li yılların sonucu olarak 1990'lı yıllardan itibaren işletmeler dünya genelinde büyük değişimler yaşamışlardır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilme, çalışanlar ise işlerini kaybetme korkusu ile yoğun stres altında kalmışlardır (Leyman, 1996:175). İşyerindeki koşullar, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamamaya başladığında stresle ilgili olumsuz duygular, gerilim, kaygı ve depresyon gibi ilk sinyaller ortaya çıkarabilmektedir. Bu sinyallere daha sonra performans düşüklüğü eşlik eder. Stres yaratan işyeri koşulları arasında diğer çalışanlarla kurulan ilişkilerin tatmin etmemesi de yer alır. Bu

durumdaki kişiler diğer çalışanlara mobbing uygulayabilmektedirler. İngiltere’de stresle ilişkili hukuki vakaların üçte birinden fazlasının işyerinde mobbing kaynaklı olduğu rapor edilmektedir (Rayner ve Hoel, 1997:187).

#### **1.3.2.4. Toplumsal Yapıdan Kaynaklanan Nedenler**

Her ülkenin kendine has özelliklerini taşıyan kültürel yapısı söz konusudur. Kültürel yapı organizasyon normları ve kişiler arası ilişkiler gibi birçok faktör üzerinde etkili olabilir. Karmaşık ve iç içe girmiş fonksiyonları ile örgüt kültürü, toplum kültürünün bir ölçüde örgüte yansımadır. Örgüt düzeyinde yerleşmiş değerlerden bireysellik, yenilikçilik anlayışları, verimlilik ve rekabet gibi faktörlere karşı işletmelerin anlayışı ve uygulama tarzları bireyler arasındaki ilişkilere de yansiyacaktır.

İşletmeler de fertler gibi yaşayan organizmalardır ve kendine has kültürleri vardır. Bu kültür, büyük ölçüde toplumun sosyal, ekonomik ve ahlaki özelliklerinden etkilenmektedir. Başka bir ifadeye bir ülkenin felsefesi, inançları, insana verdiği önem, o ülkede faaliyet gösteren işletmelere de yansımaktadır. İnsanların üretim faktörlerinden biri gibi görüldüğü toplumlarda mobbing sendromu daha yaygın olarak görülebilmektedir (Çobanoğlu, 2005:66). Toplum içinde yaygın olan yardımseverlik, dayanışma, olaylara bakış tarzları gibi unsurlar işletmeler içerisinde de kabul görebilecek etmenlerdir. Örneğin, başarının yalnızca ekonomik terimlerle değerlendirilmesi veya şiddete değer verilmesi, çalışanları olumsuz etkileyebilir (Devenport, Scwartz ve Elliott, 2005:86). Ayrıca toplumun genel ekonomik yapısı da mobbing ile ilişkilendirilebilecek bir kavramdır. Yaşanılan ekonomik sıkıntılar, kişiler arasındaki ilişkileri de etkileyebilecektir. Özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkan geçim sıkıntısı bireysel stres faktörü olarak kişiler arasındaki çatışmalarda da tetikleyici bir rol oynayabilir ve bu nedenle bir mobbing etmeni haline dönüşebilir.

Einarsen ve Serum (1995) tarafından yapılan çalışmada Amerikalı ve İsveçli kadın çalışanların cinsiyete dayalı mobbing eylemlerine karşı yaklaşım tarzlarının farklı olduğunu ve bu farklılığın kültürel normlardaki farklılığa bağlı olduğunu belirtilmiştir (Rayner ve Hoel, 1997:189).

Devenport, Scwartz ve Elliott (2005) ise, Amerikan toplumunda görülen özelliklerin işletmeler içinde aşırı şekilde kendini gösterdiği zaman mobbinge dönüşebileceğini belirtmişlerdir. Örneğin, rekabetçilik bir çok toplum gibi Amerikan toplumunun da tipik bir özelliğidir. Fakat iş ortamında aşırı derecede rekabetçilik unsurunun ön plana çıkması mobbingi tetikleyen bir faktör olabilecektir (Devenport, Scwartz ve Elliott, 2005:57-58).

#### **1.4. PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING) SENDROMU VE BELİRTİLERİ**

Mobbingde, mobbing uygulayıcıların darbeleri fiziksel değil de psikolojik olduğu için ispatlanması da çok güç olabilmektedir. Çünkü bir yaralama ve öldürme vakasının saati ile yeri belirlidir, bu nedenle suçun failini bulmak da kolaydır. Halbuki mobbing uzun süre devam eden, zamanla biriken olayların toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle tespit edilmesi zor, meydana çıktığında ise zararının giderilmesi daha da zordur. Bu bağlamda mobbingin tek tek ele alınınca anlamsız ve önemsiz bulunabilecek, küçük fakat sistemik olayların oluşturduğu bir süreç olduğu söylenebilir (Baykal, 2005:13). Diğer yandan mobbingin incelenen yönüne göre de mobbing davranışları farklılık gösterebilmektedir. Başka bir ifadeyle, mobbing ve mağdurun sağlığını inceleyen araştırmalar için ölçülmesi gereken davranışlar farklı, mobbing ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışan araştırmalar için belirlenmesi gereken davranışlar farklılık gösterebilmektedir (Rayner, Sheehan ve Barker,1999:12).

Bir örgüt içinde mobbing davranışları, sözel veya fiziksel eylemler biçiminde kendini gösterebilmektedir. Ancak bu eylem ve davranışlar, ustaca ve ince bir biçimde gerçekleştirilebilir. Örneğin mağduru bulunduğu gruptan dışlamak çok rastlanan bir mobbing taktiğidir (Zapf ve Einarsen, 2001:370). Ayrıca mağdura bitirilmesi mümkün olmayan süre içinde görevlerin verilmesi, kişiye özel gelen mektupların okunması, masa veya ofis düzeninin değiştirilmesi, izinlerin nedensiz olarak reddedilmesi (Rayner, 1997:178), işini yapması için gereken bilginin sınırlı verilmesi veya ondan bilgi saklanması, hatta toplum içinde rencide ederek veya ona toplum içinde bağırarak sözel saldırıda bulunmak, hakaret içeren alaylar, saldırganca söylenen sözler, fiziksel saldırı



tehdidinde bulunmak, mağdur ortama girdiğinde sessizliğin veya düşmanca havanın oluşturulması da mobbing davranışları arasında yer almaktadır (Einarsen, 2000:379).

Heinz Leymann mobbing unsurunda ortaya çıkan davranış şekillerini inceleyerek, mobbing davranışlarının genel bir profilini ortaya koymak amacıyla 45 ayrı davranış biçimi belirlemiştir (Heine, 1995:41). Fakat bu davranışlar, en çok Kuzey Avrupa ülkelerinde gözlemlenen davranışlardır (Leymann, 1996:170). Her mobbing durumunda aşağıda yer alan bütün davranışların hepsinin bulunması şart değildir. Ayrıca aşağıda yer alan davranışların ara sıra görülebilmesi de mobbing olarak yorumlanmamalıdır. Daha önceki kısımlarda belirttiğimiz gibi belirli bir kişiyi hedef alarak, sistematik bir şekilde ve belirli bir zaman zarfında (en az altı ay) yapılan davranışlar mobbing kapsamı içinde tanımlanmaktadır.

Leymann (1996), mobbing aktiviteleri tipolojisi içinde belirlenebilen davranışları, beş grup içinde değerlendirmiştir (Leymann, 1996:174). Bunlar;

1. Kurbanın kendini göstermesine ve doğru iletişim kurmasına etki etmeye ilişkin belirtiler,
2. Kurbanın sosyal bağlantılarını sürdürebilmesine ilişkin belirtiler,
3. Kurbanın personel ünvanını devam ettirebilmesine ilişkin belirtiler,
4. Kurbanın mesleki durumlarına ilişkin belirtiler ve,
5. Kurbanın fiziksel sağlığına ilişkin belirtilerdir.

Leymann'ın tipolojisine göre gruplandırılan davranış şekilleri ise aşağıdaki gibidir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:18-19):

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

#### **Etkilemek**

\* Üst konumundaki kişiler tarafından astların kendini gösterme olanaklarının kısıtlanması,

\* Konuşma anında sürekli olarak hedef kişinin sözünün kesilmesi,

\* Meslektaşlar/akranlar ya da birlikte çalışılan kişiler tarafından kendisini gösterme olanaklarının kısıtlanması,

\* Mağdurun yüzüne karşı bağırılması ve yüksek sesle azarlanması,

- \* Yapılan işin sürekli olarak eleştirilmesi,
- \* Özel yaşamın sürekli olarak eleştirilmesi,
- \* Telefonla rahatsız edilme;
- \* Sözlü tehditler almak,
- \* Yazılı tehditler gönderilmesi,
- \* Jestler ve bakışlarla ilişkinin reddedilmesi,
- \* İmalar yoluyla ilişkinin reddedilmesi.

### **İkinci Grup: Sosyal ilişkilere Saldırıları**

- \* Çevredeki insanların mağdurla konuşmaktan kaçınması,
- \* Kişinin konuşma ve görüşme hakkından yoksun bırakılması,
- \* Kişiyeye diğer çalışanlardan ayrılmış bir işyerinin verilmesi,
- \* Meslektaşlarının/akranlarının kişiyle konuşmasının yasaklanması,
- \* Kişiyeye sanki orada değilmış gibi davranılması.

### **Üçüncü Grup: İtibara Saldırıları**

- \* Kişinin arkasından kötü şekilde konuşulması,
- \* Kişi hakkında asılsız söylentilerin çıkarılarak yayılması,
- \* Kişiyeye gülünç durumlara düşürmeye çalışma,
- \* Kişiyeye akıl hastasıymış gibi davranılması,
- \* Kişiyeye psikolojik tedavi görmesi için baskı yapılması,
- \* Kişinin herhangi bir özrü ile alay edilmesi,
- \* Kişiyeye gülünç düşürmek için yürüyüşü, jestleri ya da sesinin taklit edilmesi,
- \* Kişinin dini ya da siyasi görüşü ile alay edilmesi,
- \* Kişinin özel yaşamı ile alay edilmesi,
- \* Kişinin milliyeti ile alay edilmesi,
- \* Kişinin özgüvenini olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanması,
- \* Kişinin çabalarının yanlış ve küçültücü bir şekilde yargılanması,
- \* Kişinin alçaltıcı isimlerle anılması,
- \* Kişiyeye karşı cinsel imalarda bulunulması.

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

- \* Kişiyi hiçbir özel görevin verilmemesi,
- \* Kişiyi verilen işlerin geri alınması,
- \* Kişiyi sürdürmesi için anlamsız işlerin verilmesi,
- \* Kişiyi sahip olduğu yeteneklerden daha azını gerektiren işlerin verilmesi,
- \* Kişinin işinin sürekli olarak değiştirilmesi,
- \* Kişiyi özgüvenini olumsuz yönde etkileyecek işlerin verilmesi,
- \* Kişiyi itibarını düşürecek şekilde, niteliklerinin dışındaki işlerin verilmesi,
- \* Kişiyi mali yük getirecek genel zararlar verilmesi,
- \* Kişinin evine ya da iş yerine zarar verilmesi.

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

- \* Kişinin fiziksel olarak zorlanacağı işleri yapmaya zorlanması,
- \* Kişiyi karşı fiziksel şiddet tehditlerinin yapılması,
- \* Kişinin gözünü korkutmak için hafif şiddet uygulanması,
- \* Kişiyi fiziksel zarar verilmesi,
- \* Kişiyi doğrudan cinsel tacizde bulunulması.

Yukarıda yer alan davranışlar belki bir defa uygulandığında kişiler tarafından hoş görülebilir. Fakat uzun dönem de sistematik olarak uygulanmaya başlandığı zaman mobbinge dönüşür. Yukarıda yer alan birinci, ikinci ve dördüncü gruptaki davranışlar genellikle işverenin inisiyatifinde kalan davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca üçüncü grup içinde yer alan davranışların bazıları ile beşinci grupta yer alan fiziksel saldırı davranışlarının tümü ABD’de yasa dışıdır ve 50 eyalette yasaklanmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2005:47).

Tınaz (2006) ise mobbing belirtilerini davranışsal ve fiziksel olarak iki kısımda ele almaktadır. Davranışsal belirtiler içinde yer alan davranışlar Leymann’ın mobbing tipolojisi içinde ele alınmış belirtilerdir. Fizyolojik belirtiler ise, aşağıdaki gibi ele almaktadır (Tınaz, 2006:52).

- *Beyinle ilgili belirtiler:* Sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi, hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk,

- *Deriyle ilgili belirtiler:* Kaşınma, pullanma veya döküntü gibi deri hastalıkları,
- *Gözlerle ilgili belirtiler:* Ansızın göz kararması, görmede bulanıklık,
- *Boyun ve sırtla ilgili belirtiler:* Boyun kaslarında ve sırtta ağrı,
- *Kalple ilgili belirtiler:* Hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi,
- *Eklemlerle ilgili:* Titreme, terleme, bacaklarda halsizlik hissetme, kas ağrıları,
- *Sindirim sistemi ile ilgili belirtiler:* Yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları, ülser,
- *Solunum sistemi ile ilgili belirtiler:* Nefessiz kalma, nefes alamama gibi solunum sorunları,
- *Bağışıklık sistemi ile ilgili belirtiler:* Organizmanın savunma yapılarında zayıflama, hastalıklara çok çabuk yakalanabilme durumları.

### **1.5. PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING) DERECELERİ**

Psikolojik şiddetin dereceleri birinci derece, ikinci derece ve üçüncü derece olmak üzere üç basamakta değerlendirilmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:21). Fakat her mobbinge maruz kalan kişinin bu dereceleri aynı boyutlarda yaşaması beklenmemelidir. Çünkü her insan; eğitim, kişilik yapısı, yaşam tarzı, düşünce ve algılama gibi farklı özelliklere sahiptir. Ayrıca içinde bulunulan duruma göre mobbing süreci ve şekilleri de farklılıklar arz etmektedir. Bu nedenlerden dolayı, kişilerin mobbing derecelerini yaşama süreleri ve süreç sırasında ortaya çıkabilecek etkiler de farklı boyutlarda olabilecektir. Bu nedenle, mobbing derecelerinin kişinin öznel değerlendirilmesine göre değişebileceği söylenebilir.

Psikolojik şiddet dereceleri mobbinge maruz kalanların, kendisine yönelik yapılan davranışlardan nasıl ve hangi oranda etkilenebileceğini ve bu aşamalarda ne tür unsurlarla karşı karşıya kaldıklarını açıklamaktadır. Bu bağlamda psikolojik

şiddetin derecelerini ve mobbinge maruz kalanların davranış şekilleri ayrıntılı olarak incelenmiştir.

### **1.5.1. Birinci Derecede Psikolojik Şiddet**

Birinci derecede psikolojik şiddet yaşayan kişiler, olumsuzluklara karşı direnmeye çalışır, erken aşamalarda işten ayrılır ya da aynı işyerinde ya da farklı bir yerde tedavi edilirler (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:21). Kurban durumundaki kişinin etrafındaki kişiler bu derecede yer alan kişinin yaşadığı olumsuz durumlardan habersiz olabilirler. Kurban durumundaki kişi kendi çabaları ile olumsuzluklardan kurtulmaya çalışır. Fakat çeşitli hobilerle ilgilenmek, yoga veya çeşitli egzersiz gibi stres azaltıcı yöntemlere başvurmak, genelde geçici çarelerdir (Budak, 2008:396).

Mobbinge maruz kalan kişi eğer bu saldırıdan birinci derecede etkileniyorsa en çok ortaya çıkabilecek davranış şekilleri aşağıdaki gibi olabilir (Çobanoğlu, 2005:75),

- Konstrasyon güçlükleri,
- Uyku bozukluğu,
- Ağlama krizleri,
- İşe karşı küçük çapta da olsa antipati duyma,
- Aşırı derecede alınganlık ve sinirlilik.

### **1.5.2. İkinci Derecede Psikolojik Şiddet**

İkinci derecede psikolojik şiddet yaşayan kişiler, karşı karşıya kaldığı olumsuz duruma karşı direnç göstermez, bu durumdan kaçamaz, geçici ya da uzun süren zihinsel ya da fiziksel rahatsızlıklar yaşamaya başlar ve sonuçta kişi tekrar işine dönmekte zorluk çekebilir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:21). Kurban konumundaki kişinin etrafındaki kişiler, bazı şeylerin olumsuz gittiğini ve kişinin bir takım rahatsızlık içinde olduğunu anlayabilirler. Sağlık problemlerinin sık sık yaşanmaya başlaması bu derecede mobbing yaşanıldığının göstergesi sayılabilir ve

kurbana ciddi derecede tıbbi yardım gerekliliği belirgin bir Şekilde ortaya çıkabilmektedir.

Mobbinge maruz kalan kişi eğer psikolojik saldırıdan ikinci derecede etkileniyorsa en çok ortaya çıkabilecek davranış Şekilleri aşağıdaki gibi olabilir (obanoğlu, 2005:75),

- Yüksek tansiyon sorunları,
- Kalıcı uyku bozuklukları,
- Mide-bağırsak sorunları,
- Konsantrasyon bozuklukları,
- AŞırı kilo alma veya verme sorunları,
- Depresyon,
- Alkol ya da ilaç bağımlılığı,
- İŞyerinden kaçma (işe geç kalmak, devamsızlık veya sıkça hastalık izinlerinin kullanılması)
- Alışılmadık korkular (görünür bir neden yokken yüksekte korkma, yalnız kalma gibi fobilerin ortaya çıkması)

### **1.5.3. nc Derecede Psikolojik Şiddet**

nc derecede mobbinge maruz kalan kişiler, artık iş ortamına geri dönemeyecek kadar rahatsızlık yaŐamaktadır. Kısaca, kiŐ fiziksel ya da ruhsal olarak zarar grmŐe nc derecede psikolojik Şiddet yaşamış demek mümkündür. Fakat bu aşamadan sonra kişinin rahatsızlıkları rehabilitasyon faaliyetleri ile bile dzeltilemeyebilir. Yalnızca çok özel bir tedavi uygulamasının yararı olabilecektir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:21).

Bu derecede mobbinge maruz kalmış bir kişi mobbingin son evresine girmiş olmaktadır. Daha nceki konularda bahsedildiği gibi, mobbingin son aşamasında kurban konumundaki kişi işyerinden uzaklaŐmakta hatta daha da ileri giderek intihar etmeye kadar ruhsal sağlığını kadedebilmektedir. Bu derecede mobbing kurbanları artık iş yapamaz hale gelmiŐlerdir. Kovulma veya işten ayrılmak durumunda kalmadan önce, iŐyerlerine korku duyarak hatta nefret derecesinde olumsuz

duygularla gitmektedirler. Kişinin bu derecede olması savunma/bağışıklık mekanizmasının çöktüğünün de işareti sayılabilir. Bu aşamada kurbanı ciddi psikolojik ve fizyolojik tedavi uygulanması gerekebilir.

Mobbinge maruz kalan kişi eğer psikolojik saldırıdan üçüncü derecede etkileniyorsa en çok ortaya çıkabilecek davranış şekilleri aşağıdaki gibi olabilir (Çobanoğlu, 2005:75),

- Şiddetli derecede depresyon,
- Panik ataklar,
- Kalp krizleri,
- Diğer ciddi hastalıklar,
- Dalgınlığa bağlı kazalar,
- İntihar girişimleri,
- Üçüncü kişilere yönelik şiddet uygulamak.

#### **1.6. PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING) VE TRAVMA SONRASI STRES BOZUKLUĞU (TSSB)**

İnsan hayatını çok büyük derecede etkileyebilecek savaş, doğal afet veya buna benzer olaylar sonucunda kişiler büyük bir duygusal travma geçirebildikleri gibi günümüz çalışma hayatında da çeşitli faktörlere bağlı olarak travmalar ortaya çıkabilmektedir (Davenport, Scwartz ve Eliott, 2003:72). Mobbing süreci açıklanırken beşinci aşamada kurbanın psikosomatik ve fiziksel rahatsızlıklarının artış göstereceğinden bahsedilmiştir. Mobbing süreci sonunda da yaşanan olumsuz durumlara bağlı olarak kişiler büyük bir travma geçirme riski ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

İnsanların olumsuz durumlara bağlı olarak travma yaşamaları sonucunda fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar ortaya çıkabilmektedir. Fiziksel rahatsızlıklardan belirli bir süre sonunda kurtulmak mümkün olsa da ruhsal sorunların birey benliğinden silinmesi oldukça güç olabilmektedir. Çünkü ruhsal/psikolojik travmalar yaşamın ilerleyen kısımlarında belirli tetikleyicilere bağlı olarak tekrar ortaya çıkabilmektedir. Mobbinge maruz kalmış bireyler de işten ayrılmalarına rağmen

ilerleyen zamanlarda endişe, korku veya çaresizlik duyguları ile karşı karşıya kalabilmekte hatta intihar düşüncesine bile sahip olabilmektedirler.

Ruh sağlığı, “Kişinin kendi kendisiyle ve çevresiyle sürekli bir denge/uyum içinde olması” şeklinde tanımlanacak olursa (Yörükoğlu, 19996’dan aktaran Koç, 2007:170); ruh sağlığına bağlı olarak mobbinge maruz kalan kişinin yaşadığı duyguları da travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) olarak tanımlamak mümkündür. Travma sonrası stres bozukluğu hakkında genel görüş ise bu rahatsızlığın “Travma”nın varlığına dayandığıdır (Kaya, 2004:232).

Literatürde TSSB sorunu yaşayan kişiler klinik özellikleri bakımından 3 ana grupta incelenirken (Çırakoğlu, 2003:20), Amerikan Psikiyatri Derneği’ne göre, TSSB sorunu yaşayan kişiler 4 ana grupta incelenmektedir (<http://www.leymann.se/English/frame.html>, 2007). Bize göre, Amerikan Psikiyatri Derneği’nin açıklamaları ve yaşanan travma sonrasında sergilenen davranışları dikkate alarak, TSSB sorunu yaşayan kişilerin oluşturduğu grupları; “Tanıklık aşaması grubu”, “Nöbet aşaması grubu”, “Kaçma aşaması grubu” ve “Kalıcı sorunlar aşaması grubu” şeklinde dört grupta toplamak mümkündür.

*Tanıklık Aşaması Grubu:* Bu grupta, hayatının herhangi bir evresinde normalin ötesinde gerçekleşen bazı olaylara tanıklık edip aşırı uyarılmışlık durumu yaşayan kişiler yer almaktadır (Tehrani, 2004:359). Örneğin; herhangi bir kişinin hayatının belirli bir evresinde, tesadüfî olarak trafik kazasında ölümlere, herhangi bir cinayete veya birinin evine veya işyerine saldırı gerçekleştirilmesine tanıklık etmesi durumunda, söz konusu olağan dışı olaylara bağlı olarak travmalar yaşayabilecektir. Burada bireyin kendi dışında gerçekleşen bir olaydan ruhsal olarak etkilenmesi söz konusudur (<http://www.leymann.se/English/frame.html>, 2007). Bu nedenle bu aşamaya tanıklık aşaması demek mümkündür.

*Nöbet Aşaması Grubu:* Bu grupta, travmaya neden olan geçmişte yaşanan olumsuz olaylara ilişkin hatırlatıcı imgeler, sesler ve korkuları hiç beklemedik zamanlarda yeniden algıladığını hisseden ya da olayla ilgili rüyalar görmeye



başlayan kişiler yer almaktadır (Çırakoğlu, 2003:20). Bu nedenle geçmişte yaşanan olumsuz olayları sembolize eden olgulara bağlı olarak kişiler tekrar eden şiddetli psikolojik rahatsızlıklar yaşayabilecektir diyebiliriz. Bu aşamada yer alan kişilerin karşı karşıya kaldığı durumları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (<http://www.leymann.se/English/frame.html>, 2007);

- Yaşanan olayla ilgili ısrarla tekrarlanan görüntülerin hayal edilmesi,
- Olayla ilgili tekrarlayan kabusların görülmesi,
- Bireyin aniden, travmaya neden olan olayı tekrarlamış gibi hissetmesi,
- Travmanın yıl dönümünde yaşananların tekrar hatırlanması

Bu durumlardan bir tanesinin bile ortaya çıkması travma yaşayan kişinin tekrarlayan nöbetlere maruz kalmasına neden olabilecektir. Bu nedenle bu aşamaya nöbet aşaması diyebiliriz.

*Kaçma Aşaması Grubu:* Bu grupta; sürekli olarak olayı hatırlatan ve olayla özdeşleşmiş her şeyden kaçabilme çabası içerisinde olan bireyler yer almaktadır (Çırakoğlu, 2003:20). Bu grupta yer alan kişilerin durum ve davranışları aşağıdaki gibi sıralanabilir (<http://www.leymann.se/English/frame.html>, 2007).

- Travmayla özdeşleşmiş düşünce veya duygulardan kaçma çabası,
- Travmaya neden olan olayın bazı yönlerinin hatırlanmasında güçlük çekilmesi (Psikolojik amnezi),
- Önemli etkinliklerde göze çarpan ilgi azalmaları,
- Başkaları tarafından dışlanma duygusu,
- Abartılı ve gerçek olmayan sevgi hissi,
- Geçmiş olayla ilgili konuşmaktan kaçınma çabası.

Yapılan bir araştırmada işyerinde mobbinge maruz kalan kişilerin, işyerlerini hatırlatan herhangi bir ortama girmeden önce panik atak geçirdikleri ve bu nedenle bu tür ortamlara girmekten kaçındıkları sonucuna varılmıştır (Hoel, Charlotte ve Cooper, 1999:220).

*Kalıcı Sorunlar Aşaması Grubu:* Bu grup içinde, travma öncesinde olmayan ve aşağıda belirtilen unsurlara bağlı olarak ortaya çıkabilecek kalıcı aşırı duyarlılık ve davranış hallerini sergileyen kişiler yer almaktadır. Bu nedenle bu aşamaya kalıcı sorunlar aşaması diyebiliriz. Travma sonrası kalıcı hale gelebilen davranış tarzları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (<http://www.leymann.se/English/frame.html>, 2007).

- Uykuya dalmakta veya uyumakta zorluk,
- Sürekli sinirlilik durumları,
- Konsantrasyon eksikliği ve dikkatsizlik,
- Sürekli gerginlik ve korku durumları,
- Belenmedik ani ve abartılı tepkiler göstermek,
- Travmaya benzer ya da hatırlatan olaylara karşı psikolojik tepkiler göstermek.

Bir kişinin bu aşamaya geldiğini anlamak için yukarıda yazılan belirtilerden en azından üçünü sergilemesi gerekmektedir.

### **1.6.1. Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) Belirtileri**

TSSB'nun belirtilerini; kaslarla ilgili belirtiler, otonom sinir sistemi ile ilgili belirtiler ve tetiktelik ve aşırı duyarlılıkla ilgili belirtileri olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar (Wyatt, 1997:273);

#### **Kaslarla İlgili Belirtiler**

- Ürperti ve gerginlik,
- Gergin ve ağrıyan kaslar,
- Huzursuzluk,
- Aşırı yorgunluk.

#### **Otonom Sinir Sistemi ile İlgili Belirtiler**

- Oksijen ihtiyacı veya nefes darlığı hissi,
- Kalp çarpıntısı ya da yüksek nabız,
- Sürekli olarak terleyen ve soğuk eller,
- Ağız kuruluğu,

- Sıkça görülen baş dönmeleri,
- Mide ve bağırsak rahatsızlıkları,
- Sıkça görülen tuvalet ihtiyaçları,
- Yutkunma zorluğu

#### **Tetikelik ve Aşırı Duyarlılık ile İlgili Belirtiler**

- Heyecan ve telaş,
- Beklenmedik dış uyarımlara aşırı tepki,
- Konsantrasyon zorlukları,
- Yüksek derecede alınganlık

Bize göre mobbinge maruz kalan bireyin TSSB ile sergilediği davranışları, yaşanan olumsuzluklara karşı sergilenen normal bir tepki süreci olarak algılamak mümkündür. Çünkü mobbing süreci içinde hedef olan mağdur, stres düzeyinin yükselmesi ile birlikte olaylara aşırı tepki verebilmekte ve sağlıklı düşünememektedir. Bu olaylara kişinin çalıştığı işyerinde veya yakın çevresinde sosyal izolasyona uğraması da eklenirse, yalnızlığa itilmiş kişi duygusal çöküntüler yaşayabilecektir. Söz konusu kişiler kendilerini amaçsız, güçsüz, dışlanmış ve başarısız hissedebilir. Uyku problemleri, fiziksel rahatsızlıklar, yorgunluk, konsantrasyon bozukluğu gibi olgular ise karşılaşılabilecek en belirgin sonuçlardır. Ortaya çıkan rahatsızlıktan kurtulmak için de yoğun bir tedavi sürecinden geçmek gerekebilecektir.

Travma sonrası stres bozukluğunu kronik hale getiren ve iyileşmeyi etkileyen etkenler ise aşağıdaki gibi üç ana başlıkta sıralanabilir (Kaya, 2004:233):

#### **Travma Öncesi Etkenler**

- Bireyin sosyo-demografik özellikleri,
- Kişinin psikiyatrik öyküsü,
- Ailede psikiyatrik bir hastalığın olup olmaması,
- Boşanma, işsiz kalma gibi sosyal ve ekonomik konumlarda değişiklikler,
- Herhangi bir felakete veya işkenceye maruz kalma.

### **Travma Sırasındaki Etkenler**

- Maruz kalınan travmanın, yaşanan korku ve dehşetin şiddeti,
- Travma konusunun yaşamı ne derecede tehdit ettiği,
- Bireyin kontrol düzeyi ve zihinsel olarak hazır olma durumu.

### **Travma Sonrası Etkenler**

- Temel gereksinimler ve bunların nasıl karşılandığı,
- Fiziksel ve ruhsal sağlığın kaybı,
- Bireyin başa çıkma yöntemleri,
- Toplumsal destek düzeyi,
- İkincil hatırlatıcıların (tetikleyicilerin) varlığı.

Mobbinge maruz kalan ve bunun etkisi ile travma sonrası stres bozukluğu yaşayan kimseler tekrar iş ortamına girmekte zorluk çekebilir. Hatta intihar girişimlerinde bulunma ve hayatına son verme duygularına bile sahip olabilir. TSSB'nun en önemli sonucu ise, kişinin özgüvenini kaybetmesidir. Kendisine yardım eden kimselerin bulunmaması halinde, kişi yaşamının devamı için gerekli etkinlikleri yapamaz hale gelebilir. Mobbing mağduru, bir süre sonra, yaşadığı bu panik atak krizlerini, işyerinde kendisine uygulanan tacizkar davranışlarla, saldırılarla açıklamaya çalışır, tükenir ve acı çekmeye başlar (Tınaz, 2006:155-156). Matthiesen ve Einarsen (2004) çalışmalarında mobbing mağdurlarında çok yüksek düzeyde travma sonrası stres bozukluğu görüldüğünü belirlemiştir (Matthiesen ve Einarsen, 2004:351). Yapılan araştırmalarda dünya nüfusunun %5'inin TSSB'dan zarar gördüğü; dünya nüfusunun %12'si ise bu rahatsızlığa yakalanma riski taşıdığı belirtilmiştir. Risk taşıyan ve rahatsızlığı yaşayan kişilerin genel toplamı ele alındığında dünya nüfusunun yaklaşık %20 lik bir dilimi söz konusu rahatsızlıktan birinci derecede etkilenmektedir. Bu rakamlar da TSSB'nin önemini açıklamakta önemli bir veri teşkil etmektedir. Bu nedenle kişinin tedavisinde psikolojik şiddet konusunda uzman olan kişiler tarafından tedavi edilmesi önemli bir husus olacağını söylemek mümkündür.

Özet olarak belirtmemiz gerekir ki, son yıllarda örgütlerde yönetim psikolojisi alanında güncel bir kavram olarak ortaya çıkan psikolojik şiddet (mobbing) olgusu konusunda çok çeşitli araştırmalar yapılmasına rağmen, ortaya konmuş kesin bir yargı yoktur. Bize göre işyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet

(mobbing) olaylarının içeriğinde; psikolojik şiddet uygulayıcısının kişiliğinden, psikolojik şiddete (mobbinge) maruz kalan kişinin kişilik yapısı ve statüsü veya örgütün değerleri gibi bir çok farklı konunun yer alması söz konusu olgunun anlaşılmasını daha da karmaşık hale getirmekte ve kesin yargılara ulaşmayı mümkün kılmamaktadır. Bu nedenle dolayı bireyden bireye, örgütten örgüte değişebilecek kadar kompleks/karmaşık ilişkileri kapsayan bu olgu konusunda net fikirlerin ortaya konulamaması normal karşılanmalıdır.

Herhangi bir konunun içeriğinin tam olarak anlaşılması, ilk önce kavramsal açıklamaların yapılması ile mümkün olabileceği fikrinden hareketle birinci bölüm hazırlanmıştır. Bu nedenle bu bölümde, literatür incelemesi sonucu elde edilen bulgulara dayanarak, psikolojik şiddetin (mobbingin) kavram olarak ne ifade ettiği, nasıl bir tarihsel gelişimle ortaya çıktığı, nasıl bir süreçten geçerek uygulandığı, hangi şekillerde uygulandığı, ne tür belirtiler ortaya çıktığında işyerinde uygulanan psikolojik şiddetin (mobbingin) varlığından söz edilebileceği ve son olarak da hangi derecelerde uygulandığı konularının anlatılması söz konusu olgunun daha net şekilde anlaşılmasında kolaylık sağlayabilecektir.

Birinci bölümde genel olarak psikolojik şiddetin (mobbingin) kavramsal olarak incelenmesi de, ikinci bölümde söz konusu olgunun daha derinlemesine incelenmesine olanak sağlamıştır.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **PSİKOLOJİK ŞİDDETİN (MOBBING'İN) TARAFLARI, TARAFLAR ÜZERİNDE YARATTIĞI OLASI ETKİLER/SONUÇLAR VE PSİKOLOJİK ŞİDDETLE (MOBBING'LE) MÜCADELE YÖNTEMLERİ**

Tez çalışmamızın bu bölümünde psikolojik şiddet uygulayanlar, psikolojik şiddete maruz kalanlar (kurbanlar) ve psikolojik şiddet izleyicileri olmak üzere üç ayrılan psikolojik şiddetin tarafları, psikolojik şiddetin taraflar üzerindeki olası etkileri ve psikolojik şiddetle mücadele yöntemleri konuları ele alınmaktadır.

#### **2.1. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN (MOBBING'İN)TARAFLARI**

İşyerinde psikolojik şiddet olaylarının ortaya çıkmasının temel bir nedeni olmadığı gibi, psikolojik şiddet, kültür farkı gözetmeksizin büyük ve küçük tüm işletmelerde ortaya çıkabilen bir olgudur. Bu nedenle çalışma yaşamında herkez, psikolojik şiddet olgusu içerisinde rol almaya adaydır. Ayrıca psikolojik şiddet ve saldırganlık eğiliminin, söz konusu olumsuz davranışların toplumda görmüş olduğu kabul derecesine göre de değişiklik gösterebileceğini söylemek mümkündür (Harvey, Fletcher ve French, 2001:450). İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet süreci içinde (Tınaz, 2006:57);

- \* Psikolojik şiddet uygulayanlar (Saldırganlar/Tacizciler),
- \* Psikolojik şiddet mağdurları (Kurbanlar),
- \* Psikolojik şiddet izleyicileri olmak üzere üç temel rol (taraf) söz konusu olmaktadır.

##### **2.1.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Uygulayanlar**

İşyerinde psikolojik şiddet uygulayan kişilerin neden bu tür davranış tarzlarını sergilediklerine dair kesin bir yargı olmamasına rağmen (Çobanoğlu, 2005:35); (Zapf, 1999:17-18), psikolojik şiddet uygulayanların davranış tarzlarının aşağıdaki gibi üç grupta toplanabileceğini belirtmiştir.

- a. Mikropolitik Koşullu Psikolojik Şiddet:** Bu grup içinde kendi etki alanlarını korumak/sabitlestirmek amacıyla diğler çalışanlara psikolojik şiddet uygulayanlar yer almaktadır. Bu tür davranışlar sergileyen psikolojik şiddet uygulayıcılarının sergiledikleri davranışların temelinde, bazı kişileri kendi konumları için potansiyel bir tehlike olarak görmeleri ve o kişilerin varlığından rahatsızlık hissetmeleri yer almaktadır (Tınaz, 2006:57). Bu nedenlerden dolayı mikropolitik koşullu psikolojik şiddet davranışları, işyerinde en sık ortaya çıkan psikolojik şiddet türüdür ve temel amaç mağdurun baskı uygulanarak sindirilmesi ve/veya işyerinden uzaklaştırılmasını sağlamaktır.
- b. Kişisel Nedenlerden Kaynaklanan Psikolojik Şiddet:** Araştırmalarda ortaya konulduğu gibi, psikolojik şiddet uygulamaları, genellikle intikam duygusu gibi kişisel nedenlerden dolayı gerçekleştirilmektedir. Örneğin, aşağılık kompleksine kapılan bir yönetici, kendisinde olmayan özelliklere sahip herhangi bir astına psikolojik şiddet uygulayabilmektedir. Buradan hareketle, öz sevginin/saygının düşük olması saldırgan davranış göstermede arttırıcı bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak yöneticilik yeteneği olmayan ve başarılı çalışanlara sahip yönetim takımında yüksek derecede psikolojik şiddet riski bulunmaktadır diyebiliriz (Zapf, 1999:17-18).
- c. Bilinçli Olmayan Psikolojik Şiddet:** Bazı durumlarda psikolojik şiddet uygulamaları hedef alınan kişilerin dışında kalanlara da etki edebilmektedir. Başka bir ifadeyle psikolojik şiddet uygulayıcıları, hedef seçmedikleri kişilere de mobbing uygulayabilmekte ve çeşitli nedenlerle bunun farkına varamayabilmektedir. Bu durum, psikolojik şiddet uygulayanların genellikle kendi eylemlerinin etkileri konusunda geri bildirim alamamalarından kaynaklanabilmektedir. Ayrıca psikolojik şiddet uygulayanlar, her zaman eylemlerinin menzili konusunda bilinçli olamayabilmektedir. Asıl hedef olmayan kişiler ile psikolojik şiddet uygulayıcısı arasında iletişim eksikliği söz konusu olursa, bu durum daha

da belirgin bir hal almaktadır. Kurban durumuna düşen kimseler, psikolojik şiddet davranışlarının zamanla sistematik hale gelmesi ve sıklaşması ile birlikte, söz konusu durumdan rahatsızlık hissettiklerini göstererek tepki verebilmektedir. Bu durumda psikolojik şiddet uygulayıcıları, mağdur durumundaki kişilerin, anlayışsız, abartılı ve makul olmayan şekilde davrandıklarını düşünmektedir ve hareketlerini bu çerçevede yönlendirmektedir (Zapf, 1999:17-18; Çobanoğlu, 2005:35).

Leymann (1993:35)'a göre, kendi eksiklerini kapatmak için psikolojik şiddete başvuran kişilerin gerçekleştirdikleri eylemler ile ilgili nedenler beş ana grupta toplanabilmektedir:

- Çalışma grubuna yeni katılan bir üyenin/kişinin, çoğunluk tarafından düzenlenmiş olan kurallara uymaya zorlanması,
- Kişinin sosyal açıdan zayıf olan üyelerle dalga geçerek, öfkesini onlardan alması,
- Bir kimsenin diğer çalışanlara göre farklılıklarının (cinsiyet, ırk ve inanç..vb) söz konusu olması,
- Kişisel bir düşmanlığın söz konusu olması,
- Bir çalışma grubunun vakit geçirmek için bir çalışanla alay etmesi.

Walter (1993:39'den akt. Tınaz, 2006:58)'a göre ise, psikolojik şiddet uygulayanlar;

- İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanı seçerler,
- Bir psikolojik şiddet ortamı yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi için ellerinden geleni yaparlar,
- Psikolojik şiddet uygulamaları sonucunda, çoğunlukla karşısındaki kişinin ne derece olumsuz etkileneceğini bilir ama bu olumsuzluklara kaşı umursamaz davranırlar,
- Hiçbir suçluluk duygusu duymazlar,
- Sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi bir şey yaptıklarına da inanırlar,



- Genelde suçu başkalarına yükler, kendilerine yapılan kışkırtmalara karşı kendisini korumak amacıyla bu tür davranış sergilediklerine inanırlar.

İtalya’da psikolojik şiddet uygulayanların sayısını belirlemeye yönelik yapılan bir çalışmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Çobanoğlu, 2005:30).

**Tablo 2.1: Psikolojik Şiddet Uygulayanların Sayısal Olarak Dağılımı**

Psikolojik şiddet Uygulayanların Sayısı	%
2-4 kişilik grup	% 45.5
4 kişiden fazla grup	% 26.2
Tüm bölüm ve meslektaş grubu	% 8.3
Tek bir birey	% 19.9

**Kaynak:** Çobanoğlu, 2005:30

Yukarıdaki tablodan hareketle psikolojik şiddetin, büyüklükleri birbirinden farklı da olsa daha çok gruplar tarafından mağdurlara uygulandığı söylenebilir.

Ampirik araştırmalar, psikolojik şiddet uygulayıcılarının çevreden elde ettikleri durumsal simgeleri farklı yorumladıklarını, özellikle de belirsizlik durumlarında kendi konumlarını garantiye almak için saldırgan davranışlara yöneldiklerini ortaya koymaktadır. Çünkü bireyler kontrol edemedikleri risklerle karşılaştıkları zaman, başka kişileri kendilerine hedef seçerek eylemlerini o hedef üzerine yoğunlaştırmaktadırlar (Lochman ve Dodge, 1994:366-374; Dunn, Lochman ve Colder, 1997:457-460).

Psikolojik şiddet uygulayanların kullandıkları olgulardan bir tanesi “Özdeşleşme\*”dir. Özdeşleşme olgusunu ağırlıklı olarak aile içerisinde psikolojik şiddete uğrayan bireyler kullanarak eğitim ve iş hayatlarına taşımaktadırlar. Yapılan araştırmalar, özellikle annelerinden ilgi, şefkat ve sıcaklık görmeyen kişilerin eğitim ve iş hayatında diğer insanlara psikolojik şiddet uyguladıklarını ortaya koymaktadır (Connly ve Q’Moore, 2003:565). Ayrıca toplumsal değer yargılarının; güç ve

\* Başka bir kişinin çeşitli özelliklerini, duygularını, fikir, tutum ve davranışlarını, değer yargılarını benimseyerek, bütün bunları kişiliğin bir parçası haline getirmeye “Özdeşleşme” denir.

zenginliği elinde bulunduranları desteklediği durumlarda, psikolojik Şiddet uygulayanlar g¼çlü ve cesur olarak gör¼lebilmekte, desteklenebilmekte ve grubun diğer üyeleri için özdeşleşme modeli oluşturabilmektedirler (Baldry, 2004:585).

Psikolojik Şiddet uygulayanlar konusunda yapılan araştırmaların üzerinde durduğu bir diğer konu da “Özsaygı” (*self-esteem*) konusudur. Griffin ve Alan’a göre özsaygı, kişinin kendini sevmesi, özgüveninin olması ve sorunlarla baş etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Griffin ve Gross, 2004: 380). Başka bir ifade ile özsaygı, bireylerin kendinden memnun olma, beğenme düzeyi olarak ifade edilebilir (Börü ve İslamoğlu, 2006:77). Ampirik araştırmalarda psikolojik Şiddet davranışları ile özsaygı arasında ilişki derecesi ortaya konmaya çalışılmış fakat bu konuda çelişkili bulgulara ulaşılmıştır. Bu nedenle de özsaygı ile psikolojik Şiddet davranışları arasında tam bir ilişkinin olup olmadığı konusunda kesin bir yargı söz konusu değildir.

Bazı araştırmalarda, psikolojik Şiddet davranışında bulunanların, psikolojik Şiddet mağduru olan kişilere göre daha yüksek özsaygıya sahip oldukları belirtilmektedir (Seals ve Young, 2003:746). Bazı ampirik çalışmalarda ise, psikolojik Şiddet davranışlarında bulunan kişilerde özsaygının düşük olduğu ve yine bu kişilerin asosyal kişilik özelliklerine sahip oldukları belirtilmiştir (Johnson ve Geraldine, 1999:666; Kumpulainen ve Rasanen, 2000:1575). Daha önce ifade edildiği gibi özsaygı ile psikolojik Şiddet davranışları arasında ilişkinin olmadığını ileri süren görüşlerin de mevcut olması (Ireland, 2002:194) bu konuda farklı bakış açılarının ve bulguların olduğunu ortaya koymaktadır.

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki takdir ve saygı ihtiyacı, “Bireyin başkaları tarafından saygı ve takdir görmesi” ile “Bireyin kendini takdir etmesi ve saygı göstermesi” şeklinde iki aşamalı olarak ortaya çıkmaktadır (Eroğlu, 2004:44-45). Psikolojik Şiddet davranışlarında bulunanların, başkaları tarafından saygı ve sevgi görmek yerine, çevreye korku salarak çevresinde bulunanları hakimiyetlerine almaya çalıştıkları gör¼lebilmektedir. Bu nedenle de sevgi ve saygı konusunda, iç dünyalarında yüzeysel bir doyum sağlamalarına karşın, kendi iç dünyalarında

çatışma yaşadıkları söylenebilir. Psikolojik şiddet uygulayıcılarının, sevgi ve saygı konusunda sergiledikleri bu tutumun, diğer çalışanlarla çeşitli sorunlar yaşamalarına neden olabileceğini belirtmek mümkündür (O'moore ve Kirkham, 2001:277).

Psikolojik şiddet davranışında bulunan kişilerin bazıları, diğer çalışanlara göre daha kibirli, şüpheli, titiz ve daha sert bir kişilik yapısına sahip olmalarından dolayı (Andershed, Kerr ve Stattin, 2001:32), psikolojik şiddet uygulayıcısı iken aynı zamanda başkalarının kurbanı durumuna da düşebilmektedirler. Bu durumdaki psikolojik şiddet uygulayıcıları, literatürde "Saldırgan-kurbanlar" (aggressive-victims) olarak ifade edilmektedir (Craig, 1998:123-130). Daha az hedef odaklı ve organize olmayan saldırgan davranışlar sergileyen, bu nedenle de kurban durumuna düşmeyen psikolojik şiddet uygulayıcılarına (nonvictimized bullies) ise literatürde daha çok rastlanmaktadır. Sonuç olarak, kurban durumuna düşebilen psikolojik şiddet uygulayıcılarının, kurban olmayan psikolojik şiddet uygulayıcılarına göre daha hiperaktif ve dışsal davranış odaklı olduklarını ve daha fazla psikiyatrik yardım ihtiyacı olan kişiler olduklarını söylemek mümkündür (Andershed, Kerr ve Stattin, 2001:32).

### **2.1.1.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Uygulayanların Kişilik Tipleri ve Özellikleri**

İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet davranışları, her ne kadar ortamdan kaynaklansa da, kişilik özelliklerinin de bu davranışların ortaya çıkmasında büyük önemi olduğu söylenebilir. Örneğin küçük yaşlarda psikolojik şiddete maruz kalan kişilerin kişilik özellikleri bu olumsuz tecrübelerden etkilenecek şekilde şekillenmekte ve ileride psikolojik şiddet uygulayıcısı olma olasılığını da artmaktadır. Bu durum, kısmen de olsa psikolojik şiddet davranışlarına dahil olanların, psikolojik sorunlarını aradan yıllar geçse de aşamamalarına bağlanmaktadır. Kanada'da gerçekleştirilen ve toplam 8 yıl süren bir araştırmada, 8 yaşında psikolojik şiddete maruz kalan çocukların 16 yaşına geldiklerinde de, psikolojik şiddet uygulama oranlarının oldukça yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu zaman zarfında, psikolojik şiddete maruz kalan kişilerde, fiziksel ve ruhsal problemler yaşandığı tespit edilmiştir. Benzer

araştırmaların sonucunda, kişilik yapısının, özellikle büyüme evresinde kişinin çevresinden etkilenebileceği ve bu nedenle kişilik faktörü ile psikolojik şiddet olgusu arasında bir ilişkinin olduğu savunulmaktadır (Sourander, Helstela ve Helenius, 2000:879).

Psikolojik şiddet uygulayanların kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda elde edilen verilere göre, genel olarak psikolojik şiddet uygulayan kişilerin güvensiz, kuşkucu, kinci, öfkeli ve kıskanç bir kişilik yapısına sahip oldukları belirtilmektedir (obanoğlu, 2005:35). Bunların yanında, psikolojik şiddet uygulayanların genellikle, kurnaz ve fırsat oldukları, hırslarının yeteneklerinden fazla olduğu ve bu nedenlerden dolayı da sorumluluktan ve açıklıktan mümkün olduğunca kaçındıkları ifade edilmektedir (Baykal, 2005:10).

Psikolojik şiddet uygulayanları, psikolojik şiddet uygulamaya iten nedenlerin başında insani ve etik değerlerden yoksunluğu gelmektedir (obanoğlu, 2005:33). Bu nedenle toplumsal ve ahlaki değerlere bağlılığı yeterli düzeyde olmayan psikolojik şiddet uygulayıcıları, ahlak ilkelerine göre akla uygun kararlar verme konusunda yetersiz kalmaktadırlar. Ahlaki yetersizliklerden dolayı psikolojik şiddet uygulayıcıları, kendisinden zayıf kişilere karşı aşırı zalim, kendisinden güçlü kimselere karşı ise itaatkar davranmaktadırlar (Tutar, 2004:42).

Psikolojik şiddet uygulayıcıları genellikle sakin, ilgili, düşünceli ve herşeye hakim görünmek isterler. Kurbanların yüzüne karşı dostça davranırken, diğer taraftan fırsat yaratıp amirlerine rakiplerini tenkit ederek kurbanlarına karşı ikiyzly davranırlar. Başka bir ifadeyle kurbanına, işi hakkında olumlu konuşurken, üstlerine onun işe yaramadığını telkin etmeye çalışırlar (Baykal, 2005:10).

Psikolojik şiddet konusunda yapılan başka bir araştırmada, psikolojik şiddet uygulayıcılarının genellikle hata yapmayacaklarını düşündükleri ve kendilerini beğendikleri ortaya konmuştur. Ayrıca işi değil, insanları kontrol etmeye çalıştıkları, sürekli olarak rakiplerinin işlerini takip ederek, hatalarını bulmaya çalıştıkları belirtilmiştir (Baykal, 2005:10).

Çok az sayıda olmakla birlikte, psikolojik şiddet uygulayanların kişilik özellikleri ile sosyal rolleri arasındaki bağlantıları inceleyen araştırmalar da yapılmıştır. Kişilik bozukluğu olan kişilerde sosyal hayat, boş zaman, aile ve iş rolleri farklılık gösterebilmektedir. Son olarak belirtmek gerekir ki, kişilik bozuklukları ile hayat kalitesi arasındaki ilişkiye yönelik literatürde yapılmış bir çalışma yoktur (Karamustafalıoğlu ve Karamustafalıoğlu, 2000:106).

Genel kişilik özelliklerine göre psikolojik şiddet uygulayanlar; narsist mobbingci, paranoid mobbingci, obsesif mobbingci, borderline mobbingci ve anti-sosyal kişiliğe sahip mobbingci olmak üzere beş grupta ele alınmaktadır (Çobanoğlu, 2005:35-39).

#### **2.1.1.1.1. Narsist Mobbingci**

Narsisim terimi, etimolojik olarak Yunanca'da "Duyarsızlık" anlamına gelen "Narke" sözcüğünden türetilmiştir (Geçtan, 2003:254). Narsist kişilik bozukluğu ise, klinik olarak sosyal özürü olan ve korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için, elindeki gücü kullanmaya kendini yetkili gören, gerçekten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli olarak diğerlerinden üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bir bozukluktur (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:42).

Narsist kişilik, bir karakter bozukluğu olarak "Güçlü bir benlik sevgisinin tam zıttı" olarak da tanımlanabilmektedir. Son yüzyıllarda, kendilerini tanımlayabilecek bir sınıf kültürüne sahip olmayan, bilgi ve yeteneklerini salt kendileri için kullanamayan ama sokaktaki insandan farklı olan beyaz yakalı çalışanların artmasıyla birlikte, narsist kişilik özelliğine sahip kişilerin sayısı da giderek artmıştır. Narsist kişilik özelliklerine sahip bireyler için örgütler, kendi kişilik ve değerlerini tanımlamaya yarayan bir yapı olarak değerlendirilir. Bu nedenle işyerindeki konumları, kişisel gücün simgesi olarak görülmektedir. Bu bireylerin kişilik ve güçlerinin örgüte bağımlı olmasından dolayı da disiplin ve tahakküm kurallarına

karşı koyma yetenekleri kaybolmuştur. Buna göre psikolojik şiddet uygulayan narsist kişilerin, başkalarına karşı gücünü arttırmak veya otorite kurmak için bu tür davranışlar sergilediklerini söylemek mümkündür (Sennet, 2000:418-424).

John Wise'in ifade ettiği gibi kendini sevme ve kendini koruma insanoğlunda hakim olan karakteristiklerdendir, ancak psikolojik şiddet uygulayanların kendine karşı olan hayranlığı abartılı (narsist) bir hayranlıktır (Tutar, 2004:45, Çobanoğlu, 2005:34). Ancak bu duyguların hangi aşamada abartılarak kişilik bozukluğuna dönüştüğünü belirleyen ölçütleri tanımlamak pek mümkün değildir. Narsist mobbingcilerde, aşırı derecede kendini beğenmişlik, karşısındaki kişileri ise küçümseme durumu söz konusudur. Bunlardan hareketle, narsist kişiliğin aşağıdaki gibi üç temel patolojik sonucunun olduğu söylenebilir (Geçtan, 2003:254).

- a. Çalışmanın kendisi bir doyum aracı olarak yaşanmadığı için üretkenliğin azalması,
- b. Kendi yönünden hiçbir çaba göstermeksizin dünyadan çok şey beklemek,
- c. Sürekli acılar ve düşmanca tutumlar sonucu insan ilişkilerinin giderek bozulması.

Narsist mobbingcilerin kişilik özelliklerinde ön plana çıkan en belirgin unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tarhan, 2003:156);

\* **Kendini Özel ve Önemli Görmek:** Narsist mobbingciler, kendilerini diğer insanlara göre daha özel ve önemli görürler. Kendilerini “Özel” bulmaları nedeniyle, ancak özel kişiler tarafından anlaşılacaklarını düşünürler (Futterman, 2004:19). Hatta kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak görürler (Tutar, 2004:45). Her şeyi herkesten daha çok hak ettiklerine inandıklarından dolayı (Lelord ve Andre, 2007:122) narsist mobbingcilerde, hak duygusu hep kendilerine yöneliktir. Hak kazandığı, kayırılması gerektiği, sırada beklememesi gerektiği, hep kendine ayrıcalık yapılması gerektiği beklentisi içindedirler (Tarhan, 2003:156). Fakat bu ayrıcalığa karşılık vermeye zorunluluk hissetmezler, bekledikleri ayrıcalık kendilerine sunulmadığı zaman kızar ve öfkelenirler (Lelord ve Andre, 2007:122).

Narsist kişiler insanlar üzerinde yarattıkları etkilerin hiç farkında olmazlar. Nadiren insanlarla göz temasında bulunurlar ve insanlara tepeden bakarlar. Konuşmalarının genel içeriği genelde kendileri ile ilgilidir ve ilgi merkezi olma istekleri çok bellidir (Geçtan, 2003:254). Övülmekten çok hoşlandıkları için, kendilerine iltifat edilmesi için ortam hazırlarlar (Tarhan, 2003:156).

\* **Empati Kuramamak:** Narsist mobbingciler, başkalarının ne hissettiğini, nelere ihtiyaç duyduğunu anlayamaz ve hissedemezler (Futterman, 2004:19). Başka bir ifadeyle narsist mobbingciler, “Önce ben” duygusuyla hareket ederler, çevresindeki çalışanlarını birer eşya veya nesne olarak algırlar ve empati duygusu hissetmezler (Wyatt ve Hare, 1997:104). Örneğin, arkadaşları hastalanarak verdiği randevuya gelemese buna kızar ve şaşırırlar. Onun bu mazeretini anlayamazlar (Tarhan, 2003:156). Çünkü bu bireylerde kendilerini başkalarının yerine koyma (empati) duygusu gelişmemiştir (Lelord ve Andre, 2007:122).

Narsist kişiler, başkalarının duygularından kesinlikle etkilenmezler (Lelord ve Andre, 2007:122). Duygusal derinliğe sahip olmadıkları ve başkalarının karmaşık duygularını anlayamadıkları gibi, kendi duygularında da farklılaşma yoktur. Duygularında değişimler olsa da anlık olarak bu duygular dağılır. Özellikle içten üzüntü ve yas dolu özlem duyguları hissetmezler; depresif tepkiler yaşamamaları, kişiliklerinin temel özellikleridir. Başkaları tarafından terk edildiklerinde veya düş kırıklığına uğradıklarında, yüzeyde depresyona benzer bir tepki gösterirler, ancak daha yakından incelendiğinde bu durumun, değer verdikleri bir kişiyi kaybetmekten kaynaklanan üzüntüden çok, intizam arzuları ile yüklü öfke ve gücenme duygusu olduğu ortaya çıkar (Kernberg, 2006:200).

\* **Kin/Öfke ve Kıskançlık Duyguları:** Narsist mobbingcilerin en belirgin kişilik özelliği; kin, öfke ve kıskançlık duygularının fazla olmasıdır. Acıma ve affetme gibi duyguları kendi çıkarlarına göre hisseder ve bunları kullanırlar (Tarhan, 2003:156). Bu kişiler kendilerinin sahip olmadıkları şeylere sahip görünen ya da hayatlarından memnun görünen kişilere yoğun kıskançlık duyarlar (Kernberg, 2006:200). Bunun yanında diğer çalışanların da sürekli olarak kendisini kıskandığını

düşünür (Futterman, 2004:19). Bu kişilerin geçmişinde çok sık rastlanan bir özellik, üstü örtülü, ancak şiddetli saldırganlığı olan müzmin/kronik soğuk ebeveyn figürleridir. Bu tür ortamlarda aşırı kıskançlık ve nefret duyuları ortaya çıkmaktadır (Kernberg, 2006:206). Narsist kişilik bozukluğu görülen kişiler, duymaya aciz oldukları acılarını ve kabul etmeyi reddedikleri iç çatışmalarını bir başkasına yükleyerek dengelerini bulmaya çalışan, bu nedenlerden dolayı da kolayca psikolojik şiddet uygulayabilen kimselerdir (Hiriyogen,1998;152'den akt. Tınaz, 2006:59).

**\* Özgüven/Özsaygı Duygusu ve Başkalarından Övgü Beklentisi:** Aşırı narsist kişiliğe sahip olanlar zayıflıklarını, başarısızlıklarını ve kişiliklerinin olumsuz yönlerini inkar ederler ve kendilerini yüksek düzeyde özsaygıya sahip bireyler olarak ifade ederler (Raskin, Novacek ve Hogan, 1991:35). Bunun yanı sıra yetersiz bir özsaygının da, saldırganlık ve depresif durumlar gibi bir çok psikolojik bozukluğun temelinde yer aldığını belirtilmektedirler (Cheek ve Melchior, 1990:52; Pardeon vd., 1993:760).

Ertekin ve Yurtsever (2001); narsistik kişiliğe sahip olan bireylerin temel özelliğini, sınırsız başarı, zenginlik ve güç elde etme tutkusu olarak sıralamaktadır. Bu kişiler aşırı şekilde hissettikleri özgüven duygusunu koruyabilmek için sürekli takdir edilmeyi ve kendilerine hayranlık duyulmasını istemektedirler. Bekledikleri hayranlığı ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı acımasız olabilmektedirler. (Ertekin ve Yurtsever,2001;39-40; Tutar, 2004:44).

**\* Eleştirilere Aşırı Duyarlılık:** Narsist mobbingciler eleştirilere karşı aşırı derecede duyarlılık gösterirler. Kendilerine yapılan eleştiriye, iyi amaçlı eleştiri bile olsa aşağılanmış olma, öfke ve utanç duyguları ile tepki verebilmektedirler (Tarhan, 2003:156).

**\* Menfaatçilik:** Narsist mobbingciler, kişilerarası sömürücü davranış geliştirerek (Futterman, 2004:19), kişilerarası ilişkileri kendi çıkarları için kullanma eğilimi gösterirler (Tarhan, 2003:156). Başka bir ifadeyle, amaçlarına ulaşmak için başkalarını kullanırlar ve sömürürler (Lelord ve Andre, 2007:122) ve amaçlarına



ulaşmak için, her türlü hile ve aldatmayı normal kabul ederler. Büyük ideallerine kavuştuklarında gerçek kişilikleri daha çok ortaya çıkar. Her masada farklı konuşmak, durumlara göre ilkelerini değiştirmek yaşam felsefeleridir (Tarhan, 2003:156).

**\* Aşırı Derecede Tutkular:** Narsist mobbingcilerin hayal dünyalarında; güç, deha, başarı, şöhret, para, güzellik ve aşk ön planda yer almaktadır (Çobanoğlu, 2005:34; Futterman, 2004:19; Tarhan, 2003:156). Bu nedenle, aşk ve meslek yaşamlarında elde edilebilecek büyük başarıların tutkularıyla hareket ederler. Bunların yanında, çoğunlukla fiziksel görünümüne ve giysilerine pek düşkündürler (Lelord ve Andre, 2007:122),

Ayrıca narsist mobbingciler, oldukça tatminsizdirler. Küçük bir düzensizliği ve hatayı büyük bir tehdit olarak algırlar. Kendilerinden ve başkalarından beklenti standartları oldukça yüksektir. Sürekli öfkeli, gergin ve doyumsuzdurlar. Güçlü ve dikkat çekici karakter yapısı ve parlak bir kariyeri olan kimselerin, narsist kişilerin yanında kolayca barınamayacakları ifade edilmektedir (Tarhan, 2003:156).

**\* Başkalarına Bağlı Olma Aczi:** Narsist mobbingcilerin başka bir kişiye bağlı olma aczi çok önemli bir özelliktir. Bu kişiler genellikle başarılı olan bir bireye ihtiyaç duyarlar ve kendilerini başarılı kişinin bir parçası gibi görürler. Hayranlık duyulan kişi tarafından reddedilmeleri durumunda, korku ve endişe duymaktadırlar. Reddedilmenin etkisiyle, hayranlık duydukları kişiye karşı kin duyarak ona zarar vermeye başlayabilirler. Buradan hareketle hayranlık duyulan kişi ile aralarında gerçek bir ilişkinin olmadığını söylemek mümkündür. Bu aşamadan sonra narsist mobbingci, hayranlık duyduğu fakat reddedildiği kişiyi narsist bir biçimde kullanmaya çalışır. Narsist kişiler, yönetici pozisyonunda olurlarsa etrafında kendisine hayran olan kişilerin yer almasına gayret gösterip, onları kullanmaya çalışabilirler. Çevresinde yer alan kişilerin hayranlıkları arttıkça, onları acımasızca sömürürler veya kötü muamele yapabilirler. Fakat zaman içinde hayran listesinden ayrılan kişi anında hedef konumuna da gelebilir (Kernberg, 2006:207).

Bazı durumlarda narsist mobbingci, yanında çalışanlara karşı resmi, hatta gergin ve kaba davranır. Onlarla arasına mesafe koyar, her vesileyle kendisinin ulaşılmaz olduğunu sergilemeye çalışır. Bu mesafeyi kabullenmeyenleri terörize eder, konuşanları susturur. Böyle bir iş atmosferinde çalışanlar hata yaparak, sürekli stres içinde yaşayarak işlerinden nefret edebilmektedirler (Baykal, 2005:10).

Narsist mobbingcilerin kişilik özellikleri dikkate alınır, aşırı narsist bir patronun, işyerinde yanlış yönlendirmelere, düşmanlıklara neden olabileceğini ve işletmesine ciddi zararlar verebileceğini söylemek mümkündür. Öte yandan, yapılan araştırmalarda narsist kişiliklerin “Orta yaş bunalımı” sırasında, ortalamaya göre daha önemli bir depresyon geçirme tehlikesi içinde olduklarını; çoğunlukla, duygusal (Jarreta vd, 2004:517) veya mesleki bir başarısızlığın ardından psikiyatra başvurdukları belirtilmektedir (Lelord ve Andre, 2007:129-130).

Sonuç olarak erişkinliğin erken dönemlerinde başlayan, üstünlük hisleri, beğenilme ihtiyacı ve kendisini başkasının yerine koyamayıp, insanlara uygun yaklaşımlarda bulunamama ile seyreden narsistik kişilik bozukluğunun, psikolojik şiddet uygulayan kişi tarafından tüm örgütsel iklimi bozan bir kişilik sorunu olduğunu belirtmek mümkündür (<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm>,2006).

#### **2.1.1.1.2. Paranoid Mobbingci**

Paranoya bir akıl hastalığıdır, fakat paranoid ruh hali, bir kişilik tipidir (Tarhan, 2003:130). Genç erişkinlik döneminde başlayan paranoid kişilik bozukluğu; başkalarının davranışlarını kötü niyetli yorumlama, güvensizlik, kuşkuculuk, haksızlığa dayanamama, kıskançlık ve kavgacı yapıya sahip olma şeklinde seyreder. Genel olarak paranoid kişilik yapısına tanı koymak güçtür. Çünkü bu tür kişilik özelliğine sahip kişiler sosyal hayatlarında başkalarına karşı iyi görünmeye çalışırlar. Bu kişiler klinik olarak, diğer insanlara karşı tehditkar, güvensiz ve kuşkucu olmakla birlikte, sosyal durumları genelde iyi olan insanlardır. Savunma mekanizması olarak ise, sıklıkla yansıtmayı kullanmaktadırlar (Evlice, 2005).

Paranoid psikolojik şiddet uygulayıcılarının sahip olduğu kişilik özelliklerine ilişkin en önemli belirtiler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tarhan, 2003:130; Lelord ve Andre:2007:53);

- **Kuşkuculuk:** Paranoid kişilik özelliğine sahip psikolojik şiddet uygulayıcıları, yeterli bir temele dayanmaksızın başkaları tarafından sömürüleceği ve kullanılacağı veya zarar göreceği düşüncesi içindedirler (Tarhan, 2003:130). Kendi haklarındaki kötü niyetlerinden dolayı diğer insanlardan kuşkulanırlar, çevresinde dönen olaylara karşı çok dikkatlidirler ve hep tetiktedirler. Başkalarının, hatta kendi yakınlarının dürüstlüğünden bile kuşku duyarlar, bu nedenle kimseyle sınırlarını paylaşmazlar. Olayın bütünü göz önünde bulundurmadan, canla başla çalışarak kuşkularının kanıtlarını ayrıntılarda aramaya çalışırlar (Lelord ve Andre, 2007:53).
- **Güvensizlik:** Paranoid kişilik özelliğine sahip psikolojik şiddet uygulayıcıları, yerli yersiz dostlarının veya iş arkadaşlarının kendisine olan bağlılıklarını ve güvenilirliklerini sorgularlar. Sürekli savunma duygusu içindedirler (Tarhan, 2003:130). Sevgi ya da olumlu duygular göstermede güçlük çekerler, mizah yönleri gelişmemiştir (Lelord ve Andre, 2007:53). Ayrıca paranoid mobbingciler, karşılarındaki kişilerin sadakatini sınamak için bile psikolojik şiddete başvurabilirler. Genellikle karşıdaki kişi açık ve net cevaplar verdiği zaman tartışma son bulur. Kaçamak, geçiştirici cevaplar aldıkları zaman ise test etmeye devam ederler. Paranoya ruh hali içinde olan kişiler, abartmaya yatkın oldukları için çevrelerindeki kişilerle sürekli olarak tartışma içindedirler. Çünkü bir şeyin nedeninin bilinmemesi onlar açısından komplo teorisi anlamına gelmektedir (Tarhan, 2003:133).
- **Alınganlık:** Paranoid kişilik özelliğine sahip psikolojik şiddet uygulayıcıları, basit söz veya olaylardan bile kendilerine kötülük yapıldığı şeklinde bir anlam çıkarabilirler (Tarhan, 2003:130). Kolaylıkla hakarete uğradıklarını sanmalarının nedeni ise, hep kendi öncelikleri ve haklarıyla uğraşmalarından kaynaklanmaktadır (Lelord ve Andre, 2007:53).
- **Kin Duygusu ve İnatçılık:** Paranoid kişilik özelliğine sahip psikolojik şiddet uygulayıcıları, kendilerine yapılan onur kırıcı davranışları veya

görmezlikten gelinmeyi asla unutamazlar ve bu tür tavırlar sergileyenlere karşı kin beslerler (Tarhan, 2003:130). Bir kimse tarafından hakarete uğradıklarını hissedersen, o kişiye karşı daha fazla bir tepki ile misillemede bulunurlar. Kendilerini başkalarına göre daha akılcı, soğukkanlı ve mantıklı göstermeye çalışırlar. Ayrıca her konuda haklı olduklarını düşündükleri için başkalarının gösterdiği kanıtlara karşı inatçı bir şekilde direnirler (Lelord ve Andre, 2007:53).

- **Sır tutmak:** Paranoid kişilik özelliğine sahip psikolojik şiddet uygulayıcıları, başkalarına karşı şüpheli olduklarından ve güvensizlik duyduklarından, söylediklerinin daha sonra kendilerine karşı kullanılabilceğini düşünerek, özellikle kendi özel hayatları ile ilgili sır vermekten şiddetle kaçınırlar (Tarhan, 2003:130). Ama başkalarının sırlarını öğrenmek için ayrı bir çaba sarf ederler.
- **Öfkeli olmak:** Paranoid kişilik özelliğine sahip psikolojik şiddet uygulayıcılarının en belirgin davranışlarından bir tanesi de, tersini gösteren belirtilerin olmasına rağmen bir tehdit olarak algıladıkları, varsayılan düşmanlarına karşı sürekli olarak öfkeli bir biçimde saldırı halinde olmalarıdır (Lelord ve Andre, 2007:57). Başka bir ifadeyle bu kişiler genellikle gergin, ciddi ve mizahtan uzak birer kişi olarak, kendilerine yapılan eylemlere karşı öfke ve karşı saldırı ile tepki gösterirler (Tarhan, 2003:130).
- **Kıskançlık duygusu:** Paranoid kişilik özelliğine sahip psikolojik şiddet uygulayıcıları, eşlerinin sadakatini bile sürekli olarak sorgulayacak kadar, yakın çevresinde bulunanlara karşı, yerli yersiz kıskançlık göstermektedirler (Tarhan, 2003:130).
- **Sorgulayıcı olmak:** Paranoid ruh halinde olan kişilerin algı yetenekleri çok gelişmiştir. Her olayı, “Neden/niçin” düzleminde sorgularlar. Hesap sormayı çok severler. Her olayı, “Suç ortaklığı”, “Dost-düşman” düzlemi içinde değerlendirirler. İnsanları “Benim dostum” veya “Benim düşmanım” diye sınıflandırır. Onlara göre hiçbir olay, rastlantısal ve nedensiz değildir. Sürekli komplo teorileri üretirler ve sürekli tehdit altında olma duygusu ile yaşarlar (Tarhan, 2003:151).

Sonuç olarak, sürekli paranoya şeklinde hareket eden kişiler, çevrelerinde yandaş bulmakta zorlanabileceklerdir. Fakat çok aşırı yumuşak başlı/kabullenici davranmak da, otorite sahibi kişiler tarafından yönetilmeye neden olabileceğinden dolayı, bir parça kuşkulu olmak ve esneklik sağlayamamak arasında bir yerde kalmak gerektiğini belirtebiliriz (Lelord ve Andre, 2007:62).

#### **2.1.1.1.3. Borderline Mobbingci**

Borderline kavramı ilk olarak 1930'ların sonunda "Teşhisinde zorlanılan ve duygularında sürekli gel git yaşayan kişiler" için kullanılmaya başlanmıştır. Tanımdan da anlaşılabilceği gibi borderline mobbingciler, kişilik özelliklerine bağlı olarak sürekli bir dengesizlik ve hemen hemen her zaman duygusal bir karmaşa yaşadıklarından dolayı bireyler arası ilişki kurmakta zorlanmaktadırlar (Türkçapar ve Işık, 2000:45). Fakat yakın oldukları kişiye karşı aşırı bağlılık gösterebilirler. İnsanları "Tümüyle iyi" ya da "tümüyle kötü" diye ayırırlar. İyi insanları idealize ederler, kötü insanları ise değersizleştirirler (Evlice, 2005:113).

Borderline mobbingcilerin, genel kişilik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Türkçapar ve Işık, 2000:44):

- Gerçek ya da hayali bir terk edilmeden kaçınmak için çılgınca çabalar gösterme,
- Gözünde aşırı büyütme ve yerin dibine sokma uçları arasında gidip gelen, gergin ve tutarsız kişilerarası ilişkiler,
- Kimlik karmaşası; belirgin olarak ve sürekli bir biçimde tutarsız benlik,
- Kendine zarar verme olasılığı yüksek en az iki alanda dürtüsellik,
- Uygunsuz yoğun öfke ya da öfkeyi kontrol altında tutamama,
- Stresle ilişkili, gelip geçici paranoid düşünceler.

#### **2.1.1.1.4. Anti-Sosyal/Asosyal Mobbingci**

Anti-sosyal mobbingciler, sözel iletişimde çok başarılı olmalarına rağmen, sosyal koşullara uymakta zorluk çeken kişilerdir. Sosyal uyum sorunu çektiklerinden

dolayı bu kişilerin çocukluklarından beri yalan söyleme ve saldırganlık davranışları sergiledikleri belirtilmektedir (Evlice, 2005:112).

Anti-sosyal kişilik özellikleri, ebeveynlerle sağlıklı bir ilişki kuramama, ebeveynler tarafından ihmal, terk edilme ya da istismar edilme gibi nedenlere dayanmakla birlikte aşağıdaki özelliklerle belirgindir (www.tariksolmus.com, 2008):

- Anti-sosyal kişi, çocukluktan itibaren yalan söyleme, hırsızlık, saldırganlık, taciz, tecavüz, madde kullanımı ve yasadışı aktivitelerde bulunma gibi davranışlar sergiler.
- Sürekli bir sinirlilik, gerginlik, huzursuzluk yaşar
- Engellenmeye toleransı yoktur.
- Başkalarının haklarına karşı saygısızca davranır, başkalarına zarar verme, aldatma, aşağılama, herkesi egemenliği altına almaya çabalama ve sorumsuzluk bu kişilik yapısının en önemli özelliklerindedir.
- Yalan söylediğinin ya da dürüst davranmadığının ortaya çıkması durumunda masumiyet rolüne bürünür; haksız yere suçlandığını iddia eder.
- Kendisinin ya da başkalarının güvenliğini umursamaz; sanki tehlikelere karşı başımsızlığı varmışçasına riske girer ve heyecan arar.
- İnsanlarla empati kuramaz, sert, kaba, duygusuz ve soğuk bir görünüm sergiler; ona göre sıcaklık ve yakınlık gibi duygular “zayıflığın” göstergeleridir.
- Kendisine gösterilen sıcaklıktan, yumuşaklıktan, sevecenlikten kuşku duyar; üstelik kendine ve insanlara yönelik temel güvensizliği nedeniyle de bu tür davranışlar onda aldatılmaya çalışıldığı hissini uyandırır.
- Herkesi küçük düşürmeye eğilimlidir.
- Anti-sosyal kişiyi, tamamen kendi dünyasında, otoriteye karşı gelen, bütün toplumsal ilkeleri, kuralları, değerleri, sınırları reddedip kendi kurallarıyla yaşayan biri olarak düşünmek mümkündür (örneğin, alışılmışın çok dışında bir giyim tarzı vardır).
- Bir başkasının sorunu, onun için bu kişiye karşı kullanılacak bir fırsat, bir silahtır, bununla birlikte, başkasının acı çekiyor olması kendisi için kişisel bir tatmin sağlar.

- Anti-sosyal kişi, başkalarına zarar verir ve bu tür davranışlarına kendince de mantıklı açıklamalar getirir.
- Düşüncelerini aklına geldiği gibi, birdenbire söyler; birçok durumda bu davranış çevresi tarafından bir dürüstlüğün göstergesi gibi algılansa ve taktir görse de anti-sosyal kişinin amacı doğruluk ya da dürüstlük değildir; başkalarını sindirmek ve yıldırmaktır.
- Yaptıklarından dolayı vicdan azabı, pişmanlık ya da suçluluk duymaz.
- Yetersizlik duygusuyla yüzleşmekten ve küçük düşürülmekten çok korkar.
- Ona göre ayakta kalabilmenin tek yolu “Cesur, eleştirici, iddiacı, reddedici ya da acımasız” olmaktır. İnsanların kendisini sömürebileceğine; zarar görmemek, ezilmemek ya da “Yem olmamak” için “Güçlü” olması gerektiğine inanır. Eğer fırsat verirse insanlar onu ezecek, sömürecek, kendi çıkarları için kullanacak, varını yoğunu elinden alacak ve canını yakacaklardır. Öyleyse “Güçlü”, “Akıllı” ve “Her an tetikte” olmalıdır; sömürülmemek için sömürmeli, küçümsememek için küçümsemeli ya da zarar görmemek için zarar vermelidir.

### **2.1.2. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Mağdurları**

Daha önce ifade edildiği gibi işyerinde herhangi birisi psikolojik şiddet kurbanı olabilir veya bir kişi herhangi bir özelliğinden dolayı hedef seçilmiş olabilir. Araştırmaların çoğunluğu, işyerinde diğer çalışanlardan, fiziksel görünüm, cinsiyet, ten rengi, aksan, çalışma arkadaşlarından daha aşağı veya yukarı sosyal sınıfta yer alma gibi özelliklerinden dolayı herhangi bir kişinin psikolojik şiddet hedefi haline gelebileceğini ortaya koymuştur (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:53).

Psikolojik şiddet kavramının tanımından da anlaşılabilceği gibi psikolojik şiddet davranışları kişiler arası güç farklılığından kaynaklanabilmektedir. Fakat kişilerin psikolojik şiddete maruz kalmalarının nedenleri arasında kişilik faktörlerinin yer aldığını belirten araştırmalar da söz konusudur.

### 2.1.2.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) Mağdurlarının Kişilik Tipleri ve Özellikleri

İşyerinde orta açılan psikolojik şiddet olayları, her çalışan için söz konusu olabilecek bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Tınaz, 2006:93). Yapılan araştırmalara ortaya konduğu gibi psikolojik şiddet olaylarının ortaya çıkmasının altında çok çeşitli faktörler yer almaktadır. Başka bir ifadeyle, mağdurların homojen bir oluşturmadıkları, kendi içinde kişilik özellikleri farklılık gösterecek şekilde alt gruplara ayrılacaklarını belirtmek mümkündür (Matthiesen ve Einarsen, 2001:478). Bu nedenle mağdur konumuna düşen kişilerin psikolojik şiddete maruz kalmalarında sadece kişilik faktörlerini dikkate almak, tek başına yeterli olmayacaktır.

İşyerinde psikolojik şiddet uygulamalarına herkes maruz kalabileceği gibi, Huber (1994:24-25)'e göre dört farklı tipteki kişinin diğerlerine göre psikolojik şiddet kurbanı olma olasılığı daha yüksektir (Tınaz, 2006: 96-100):

\* **Yalnız olan kişi;** Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.

\***Diğerlerinden farklı olan kişi;** Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli, evli veya yabancı bir kişi de olabilir. Azınlık bir gruba dahil olan bir kişinin psikolojik şiddete uğrama olasılığı çok yüksektir. Örneğin Amerika'da 2003 yılında okullardaki psikolojik şiddet konusu üzerine yapılan bir araştırmada; toplumsal sınıflamada daha alt kesimde yer aldığı varsayılan, düşük düzeyde sosyo-ekonomik şartlara sahip olanlar, kırsal kesimlerden gelenler ve özellikle de Latin ya da zenci olanlar diğer kişilere göre daha yüksek derecede, psikolojik şiddet olaylarına maruz kalma riski taşımaktadırlar (Juvonen, Graham ve Schuster, 2003:1233). Bu nedenle psikolojik şiddete maruz kalmada sadece



kişilik özelliklerinin değil diğer etmenlerin de dikkate alınması gerekir diyebiliriz.

\* **Başarılı bir kişi;** Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yöneticinin takdirini kazanmış bir kişi, çalışma arkadaşları tarafından kolayca kıskanılabilir. Bu bireyin arkasından söylentiler çıkarılır, her türlü oyunlar oynanır ve hatta çalışması sabote edilebilir. 278 kurban üzerine yapılan bir çalışmada kurbanlar, kıskançlık/haset duygularının kendilerine yönelik uygulanan psikolojik tacizin en önemli nedeni olduğunu belirtmişlerdir (Solmuş, 2008:387).

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

Psikolojik şiddet mağdurları arasındaki ortak noktaları saptayabilmek için bir çok çalışma yapılmış fakat gözle görünür bir sonuç elde edilememiştir. Bu çalışmalardan biri de Niedl (1995) tarafından gerçekleştirilmiş ve psikolojik şiddete maruz kalan bireylerin dört farklı özelliğinin söz konusu olduğu ileri sürülmüştür. Bu dört nitelik şunlardır (Niedl, 1995:7'den akt. Tınaz, 1996:97):

\* **Yaş;** Niedl'in varsayımına göre yaş arttıkça psikolojik şiddet mağduru olma riski de artmaktadır. Yapılan araştırmalar da, yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldıkları varsayımını desteklemektedir (Einarsen ve Skosstad, 1996). Yaşlı çalışanların o örgütten ayrılıp yeni bir iş bulmalarının zorluğu da göz önüne alındığında iş yerindeki psikolojik şiddetin genç çalışanlardan ziyade yaşlı çalışanları daha belirgin bir biçimde etkilenmesi beklenebilir. Ancak yaşlı çalışanların, genç çalışanlardan daha fazla oranda tacize maruz kaldıklarına inanıyor olmaları, gençlerden daha fazla oranda saygı ve takdir görme beklentilerinin karşılanamamış olmasının getirdiği bir hayal kırıklığının ürünü de olabilir (Solmuş, 2008:386).

\* **Cinsiyet;** Niedl'in varsayımına göre, kadın ve erkeklerin aynı sıklıkla psikolojik şiddete maruz kaldıklarını ve bundan dolayı cinsiyetler arasında

belirli bir fark bulunmamaktadır. Ancak Amerika’da durum sektöre, hükümet yönetimine, sendikal düzenlemelerin gücüne, ekonomik koşullara bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık gösterse de kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla psikolojik şiddete daha fazla maruz kaldıklarına ilişkin bulgular dikkat çekicidir.

\* **Sektör;** Niedl’in varsayımına göre, psikolojik şiddet her tür sektör için söz konusu olabilecektir bu nedenle sıklıkla ortaya çıktığı herhangi bir sektör veya iş kolu yoktur. Fakat, Leymann (1990:119-126) psikolojik şiddet olaylarının en çok eğitim, sağlık ve hizmet sektöründe görülebileceğini savumuş ve buna ilişkin bulgular elde ederek, Niedl’in bu konudaki varsayımının geçersiz olduğunu ispatlamıştır.

Aquino ve Lamertz (2004:1026), psikolojik şiddete maruz kalan kişilerin, “kışkırtıcı kurban rolü” ve “uysal kurban rolü” şeklinde sergiledikleri iki temel rolden dolayı mağdur durumuna düştüklerini belirtmişlerdir.

*Kışkırtıcı kurban rolü:* Bazı kişilerin kişilik ve karakter özelliklerine bağlı olarak karşılaştıkları olumsuz durumlar karşısında, saldırgan bir tavır sergilediklerini ve bu nedenle başkalarının kurbanı olma durumuna düştüklerini savunulmaktadır. Fakat psikolojik şiddet süreci içerisinde mağdurlarının, psikolojik şiddet uygulayıcılarına verecekleri tepkilere göre, mazuz kaldıkları olumsuz tavırların şiddetinin ve süresinin değişebileceği de göz önünde tutulması gerekir.

*Uysal kurban rolü:* Özellikle içe dönük, kendine güveni az olan kişilerin psikolojik şiddete maruz kaldıkları savunulmaktadır. Bu tür kişiliğe sahip bireylerin psikolojik şiddete maruz kaldıklarında kendini savunma kapasitelerinin düşük olduğu belirtilmektedir (Vartia, 2002:14). Bu konuda yapılan bir araştırmada, psikolojik şiddet mağdurlarının genellikle sessiz, çekingen, içe kapanık bir kişiliğe sahip oldukları beirtilerek, uysal kurban rolü sergileyen kişilerin daha çok mobbing mağduru oldukları belirtilmiştir (Coyne, Seigne ve Randall, 2000:344). Ayrıca psikolojik şiddet uygulayanlarla mağdur arasında güç farkının söz konusu olması ve

kurban durumuna düşen kişinin hassas bir yapıya sahip olması olayların daha da ilerlemesine neden olabileceği belirtilmektedir (Einarsen, 1999:18).

İşyerinde psikolojik şiddete maruz kalan kişiler, genellikle iş yapısına bağlı olarak ortaya çıkan stres düzeyinin olumsuz davranışların ortaya çıkmasında temel etmen olabileceğini düşünmektedirler. Hatta stres yönetimi konusunda yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmadıklarından dolayı, söz konusu duruma düştüklerini belirterek kendilerini suçlu hissettiklerini belirtmişlerdir (Wyatt ve Hare, 1997:20). Dann (2003:3)'a göre, bir çok iyi özelliklerine rağmen psikolojik şiddet mağdurlarının “Kurban zihniyetli” kişiler olduklarını, başka bir ifadeyle psikolojik şiddete maruz kaldıklarında söz konusu olumsuz durumdan kurtulmak yerine, olayları kabullenme tarzında hareket ettiklerini belirtmiştir.

Araştırmacılar, bir kişinin alt yapısında, davranışlarında, tavırlarında, içinde bulunduğu koşullarda veya karakterinde, onu psikolojik şiddet kurbanı olmaya iten nedenlerin olup olmadığını sorgulamışlardır. Bazı araştırmalarda ilişkinin olabileceği, bazı araştırmalarda ise ilişkinin kurulamayacağı ifade edilmektedir. Bu nedenle psikolojik şiddet literatüründe mağdurun kişilik özellikleri ile kurban durumuna düşmesi arasında kesin bir ilişkinin bulunmadığını söylemek mümkündür. Leymann, psikolojik şiddete maruz kalan kişilerin söz konusu olaylardan önceki durumu hakkında yeterli geniş bir araştırmanın olmamasından dolayı kesin bir yargıya varılamayacağını belirtmektedir (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:50). Ayrıca işyerinde herkesin psikolojik şiddet kurbanı olabileceği düşüncesinden hareketle, kişilik yapısının tek başına etkili bir faktör olamayacağını ifade edilebilir.

Psikolojik şiddete maruz kalmada kişilik özelliklerinin etkili olabileceğini savunan araştırmacılar da kendi aralarında çelişkilere düşmektedirler. Bazı araştırmacılar zayıf kişilik özelliklerinin kişiyi psikolojik şiddet hedefi haline getirebileceği savunurken, bazı araştırmacılar ise sahip olunan güçlü kişilik özelliklerinden dolayı kişilerin psikolojik şiddet hedefi haline gelebileceğini savunmaktadırlar. Örneğin; Down, Cowie ve Anoniadou (2003:490) yaptıkları araştırmada, kendine güveni ve sosyal becerileri yüksek olan kişilerin hedef haline

geldiğini belirtirken, Zapf ve Wolfgang (1999:70-84), yaptıkları araştırmada; ukala kişilerin, sosyal becerileri eksik kişilerin, sürekli olarak sızlanan, düşük performans gösteren, saldırgan tavırlar sergileyen kişilerin psikolojik şiddet kurbanı seçildiğini belirtmektedir.

Psikolojik şiddet mağdurları üzerinde yapılan araştırmalarda, mağdurların genellikle dürüst, doğru ve güvenilir, çalışkan ve nitelikli, kendilerini başkalarına beğendirme ihtiyacı içerisinde olmayan, özgüveni yüksek, kısmen yargılayıcı ama suçlayıcı olmayan, kişi ve olaylarla değil düşüncelerle uğraşmayı hedef seçen kişiler oldukları ifade edilmektedir (Tutar, 2004:52). Bunların yanında çalıştıkları yere sadakatli, zeki, yaptıkları işle özdeşleşen, özgür karaktere sahip, yaratıcı bireylerin genellikle psikolojik şiddet hedefi haline geldikleri de ayrıca belirtilmektedir (Leymann ve Gustafsson, 1996:251). Yaratıcı kişiler hem kararlarında hem de sosyal değerlerinde bağımsızdırlar. Bu nedenle kendilerini herhangi bir örgüte bağımlı hissetmezler ve kolayca iş değiştirebilirler (Budak ve Budak; 2004:598). Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, yaratacı bireyler psikolojik şiddet mağduru konumuna düşerse, çalıştıkları işyerinde ayrılma kararını kolaylıkla alabilecekler, böylece psikolojik şiddet sonucu örgütler kalifiye elamanlarını kaybetme riskleri ile karşı karşıya kalabileceklerdir.

Kenneth Wethues, bireylerin sahip olduğu ten rengi, cinsiyet, fiziksel görünüm, yabancı aksan, iş arkadaşlarından daha yüksek veya aşağı bir sosyal sınıf içerisinde yer alma gibi faktörlerin de kişilerin psikolojik şiddet mağduru olmalarında etkili olabileceğini belirtmektedir (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:53)

Yapılan araştırmaların genelinde ortak fikir olarak, psikolojik şiddet kurbanlarının, hislerinin ve duygusal kavrayışlarının, başka bir ifadeyle “Duygusal zeka”larının çok gelişmiş olduğu belirtilmektedir (Futterman, 2004 :44). Ülkemizde yapılan araştırmalarda, psikolojik şiddete maruz kalanların %80’den fazlasının, duygusal zeka açısından oldukça gelişmiş insanlar olduğu, hatta psikolojik şiddete maruz kalanların çoğunluğunun (%70), duygu ve his dünyaları zengin kadınlardan

oluştugu belirtilmektedir (Çobanoğlu, 2005:53). *Duygusal zeka* kavramı, ilk olarak 1990'lı yılların başında Yale Üniversitesi'nden Peter Alove ve New Hampshire Üniversitesi'nden John Mayer tarafından "Kişilerin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi ve duygularını yaşamı zenginleştirebilecek biçimde düzenlemesi..." gibi özellikleri tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Bu bağlamda duygusal zekayı, "kişinin kendinin ve başkalarının duygularını gözleme yeteneği, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zeka türü" olarak tanımlamışlardır (Arbak ve Çakar, 2004:34).

Duygusal zeka üzerine yapılan araştırmalarda, duygusal zeka seviyesinin, tüm ekonomik grup ve kültürlerde, özellikle genç nesil arasında çöküş içerisinde olduğu belirtilmektedir. Duygusal zeka seviyesindeki çöküşe ilişkin olarak, Amerikan işverenlerinin uygulamalı araştırmaları, aşağıda belirten bulguları ortaya koymaktadır (www.ei.haygroup.com, 2007):

- İnsanların %50'sinden fazlası, işgörme ve geliştirme motivasyonu eksikliği çekmektedir.
- 10 kişiden 4'ü iş arkadaşlarıyla birlikte çalışma becerisine sahip değildir. İşe başvuranların yalnız %19'u iş alışkanlıklarına ilişkin olarak kendilerini disipline etme gücüne sahiptir.
- Liderlik eğitimlerine harcanan milyarlarca doların getirisi beklenenin çok altındadır.
- Değişim girişimlerinin %70'i, insanların liderlik yeteneği, ekip çalışması, inisiyatif alma, değişime ayak uydurabilme gibi çeşitli alanlardaki problemleri yüzünden, beklenen sonuçların elde edilememesine neden olmaktadır.

Duygusal zeka seviyesinin yüksek olması bireyleri psikolojik şiddet hedefi haline getirirse de, yine duygusal zeka seviyeleri yüksek olan kişilerin psikolojik şiddet ile mücadelede diğer kişilere göre daha başarılı oldukları da görülmektedir. Bu nedenle, duygusal zeka seviyeleri yüksek kişilerden oluşan bir örgütte, psikolojik şiddete karşı politikaların da geliştirilmesiyle birlikte psikolojik şiddet olaylarının

ortaya çıkması da engellenebilecektir. Örneğin, bir işletmede çalışanlar, görüş ve düşüncelerini birbirlerine rahatça açıklayabiliyorlarsa, birbirlerini eleştirebiliyorlar ama bundan kimse incinmiyorsa, şirkette işbirliği ve dayanışma duygusu varsa, çalışanlar girişimde bulunabiliyor ve bu yönde destekleniyorsa, yani şirkette “Biz” duygusu varsa, söz konusu şirkette duygusal zeka boyutu etkin olarak işlevini gösteriyor demektir (Ireland, 2002:190). Bu tür şirketlerde, duygusal zekaya bağlı olarak psikolojik şiddet olaylarının görülme durumunun da o derece azalabileceğini söylemek mümkündür.

Bize göre ise, psikolojik şiddet mağduru olan kişilerin kişilik özellikleri kurban durumuna düşmelerine etki edebileceği gibi, asıl önemli olan unsur psikolojik şiddet uygulayıcısının psikolojik şiddet kurbanını algılayış biçimidir. Psikolojik şiddet uygulayıcısı bazı durumlarda, kendi konumunu sağlama almak vb. nedenlerden dolayı herhangi birini psikolojik şiddet kurbanı seçebileceği gibi, sadece zevk veya can sıkıntısından dolayı da sessiz, sosyal becerisi düşük kişileri de kendine kurban seçebilir. Çünkü bu kişilerle uğraşmak nispeten daha kolaydır. Bu nedenle psikolojik şiddet mağdurunun kişilik özellikleri yanında sosyal konumu, işteki statüsü, gücü veya diğer etmenler de dikkate alınmalıdır. Diğer bir deyişle, bir bakıma herkez psikolojik şiddet kurbanı olmaya adaydır. Bu nedenle de psikolojik şiddeti önlemek için politikalar geliştirmede veya çeşitli yöntemleri uygulayarak olası psikolojik şiddet durumlarını önlemede kurumlara önemli görevler düşmektedir.

Yapılan araştırmalardan elde edilen bilgiler ışığında, işyerinde psikolojik şiddete maruz kalmaya neden olabilecek kişilerin sahip olduğu kişisel özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (www.insankaynakları.com, 2007).

- İşlerini iyi, hatta mükemmel yapan kişiler,
- İlişkileri olumlu ve çevresindekilerce sevilen kişiler,
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan ödün vermeyen kişiler,
- Dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık kişiler,
- Bağımsız ve yaratıcı kişiler,

- Psikolojik şiddet uygulayanların yeteneklerinden daha üstün özelliklere sahip olan kişiler,
- Duyarlı, hassas, başkalarına yardımcı olan, çalışkan, idealist kişiler,
- Kendini sürekli geliştiren, başarılı, azimli, zeki kişiler,
- İşyerinin menfaatini ve ismini öne alan, kendi başarısından söz etmeye gerek duymayan kişiler
- Bilgisini cömertçe paylaşan kişiler,
- Yüksek bir “onur” duygusu taşıyan kişiler,
- Haksızlığa dayanamayan, ama kendi haklarını ararken sessiz kalan kişiler,
- Mükemmelci olduğu için, her konuda önce kendisini sorumlu tutan kişiler,
- Suçlandığında, suçlu olmasa bile kolayca af dileyen kişiler,
- “Hayır” demekte zorlanan kişiler,
- Öfkesini ifade etmek yerine içine kişiler atan,
- Yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen kişiler.

Daha önce ifade edildiği gibi, işyerindeki herkes psikolojik şiddet mağduru olabilmektedir. Ayrıca psikolojik şiddet olgusu çok karmaşık faktörleri içerebildiğinden dolayı, psikolojik şiddete maruz kalmanın sadece kişilik veya karakter yapısı gibi özelliklere bağlı olabileceğini savunmak yetersiz bir varsayımdan öteye gitmeyecektir. Örneğin, sadece içe dönük, çekingen bir yapıya sahip olan bireylerin, potansiyel bir tehlike olarak görülemeyebilecekleri için psikolojik şiddet mağduru olmaktan da kurtulmaları olasıdır. Bu nedenle sadece söz konusu kişilik özelliklerine sahip olmanın kişileri mağdur durumuna düşüreceğini söyleyemeyiz.

Bize göre ise, işyerinde psikolojik şiddete maruz kalmada kurbanların kişilik yapısı, statüsü, cinsiyeti, sosyo-ekonomik durumu gibi bir çok faktör önemli olmaktadır. Bunların yanında örgüt kültürü, yönetim biçimi, liderlik modelleri, iş süreçleri gibi birçok faktör de ayrıca ele alınması gereken unsurlardır. Fakat, asıl önemli unsur, psikolojik şiddet uygulayıcılarının kurbanlarını neye göre belirledikleridir. Bu durum da onların “Kişi ve durumları algılama” şekline göre şekillenebilecek bir unsurdur. Başka bir ifadeyle, psikolojik şiddet uygulayanlar, herhangi birini, statüsü, cinsiyeti, kişilik özellikleri gibi birçok faktörü bir arada ele

olarak değerlendirmekte ve algılama biçimine göre de bir veya birkaçını hedef seçebilmektedir. Mağdur durumuna düşen kişinin kendisini ve çevresine yönelik algılamaları ise, psikolojik şiddet olaylarına karşı vereceği mücadelede önemli olacaktır. Çünkü maruz kaldığı olaylar karşısındaki durumunu algılayış biçimi, söz konusu olumsuz olaylara karşı vereceği tepkileri belirleyecektir. Eğer ki sorunun kendisinden kaynaklandığını düşünürse, pasif kalacak ve psikolojik şiddetin kendisi üzerinde ortaya çıkaracağı sonuçlara katlanmak zorunda kalacaktır. Sorunun kendi dışında başka faktörlere bağlı olduğunu algıladığı zaman ise psikolojik şiddete karşı daha mücadeleci tavır sergileyebilecektir. Özetle psikolojik şiddet uygulayanların algılama biçimleri, hedef seçiminde ve uygulama tarzlarında belirleyici olurken, mağdurun algılayış biçimleri, hedef haline gelmesinde değil maruz kaldığı psikolojik şiddetle mücadelesinde ekili olabileceğini söylemek mümkündür.

Sonuç olarak, kurbanın bazı özelliklerinin psikolojik şiddet sendromuna katkıda bulunabileceği bir durum yaratması mümkünse de, bunun, sendromun oluşması için özür olarak kabul edilemeyeceğini söylemek gerekir (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:53).

### **2.1.3. Psikolojik Şiddet (Mobbing) İzleyicileri**

Psikolojik şiddet konusu, psikolojik şiddet uygulayan kişinin ve psikolojik şiddete maruz kalan kişilerin yanı sıra bu duruma seyirci kalanların da dikkate alınarak incelenmesi gerekmektedir.

İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet uygulamalarına, çeşitli nedenlerden dolayı göz yuman kişiler “Psikolojik şiddet izleyicisi” olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle bu tür kişilere “Dolaylı mobbingci” adı da verilebilmektedir (Walter, 1993:42). Psikolojik şiddet uygulayan ve psikolojik şiddete destek verenlerin toplumsal statüye büyük önem veren kişiler olduğu, diğer taraftan psikolojik şiddet olaylarına sadece seyirci kalanların toplumsal statüye önem vermediği, hatta diğer insanlara acı çektirerek toplumsal statü elde edemeyeceğini düşünen bireyler olduğu ifade edilmektedir (Andreou ve Metallidou, 2004:37). Fakat psikolojik şiddet



izleyicilerinin, genellikle yapılan psikolojik şiddetin kendilerine yönelmesinden korkarak, mağdurun yanında olmaktan ve ona destek vermek yerine, olaylardan uzak durmaya çalıştıklarını söylemek mümkündür.

Bize göre psikolojik şiddet izleyicilerinin, iş arkadaşlarına uygulanan psikolojik şiddeti onaylamamalarına rağmen, psikolojik şiddet uygulayanın yanında yer alarak benzer davranışlarda bulunmalarını “Abiline paradoksu<sup>\*</sup>” ile ilişkilendirmek mümkündür. Söz konusu paradoksa göre, insanlar herhangi bir olay karşısında farklı tutumlar sergilemelerine rağmen, içinde yer aldığı gruptan dışlanmamak için benimsemedikleri halde grup üyeleriyle benzer bir şekilde hareket ederler (Cooke ve Koyhari, 2002:160). Psikolojik şiddet olaylarında da, örgüt içinde çalışanlar iş arkadaşlarına uygulanan psikolojik baskılara onay vermedikleri halde, söz konusu davranışların kendilerini etkilememesi için veya benzer nedenlerden dolayı, psikolojik şiddet uygulayanların yanında yer alarak, psikolojik şiddete destek verebilmektedirler.

Psikolojik şiddet uygulayıcısı, hedef olarak seçtiği kişi hakkında pek çok bilgiyi saklayabilir ya da çalışanlara yanlış bilgi verebilir. Bu durum, hedef seçilen kişinin diğer çalışanlar tarafından da yanlış değerlendirilmesine neden olabilmektedir (<http://www.bullyonline.org/workbully/workabus.htm>, 2007). Bu nedenle psikolojik şiddet mağduruna karşı, diğer çalışanlardan gelebilecek destek engellenmiş ve psikolojik şiddet mağduru yalnızlığa mahkum edilmiş olacaktır. Diğer çalışanların yani izleyicilerin sessiz kalması veya bizzat psikolojik şiddete dahil olması ile psikolojik şiddet uygulayıcısı daha da güçlenmiş olacak ve hedeflediği amaca daha çabuk ulaşabilecektir.

---

\* Abiline Paradoksu: 1979 yılında Harvey J.B tarafından ortaya atılmış paradoks “Yanlış uzlaşma üreten bilinçaltı tuzağı” anlamına gelmektedir. En önemli belirtileri ise, grup üyelerinin gerçek isteklerini açıkça dile getirememeleri, istenmeyen davranışların dışında davranışların sergilenmesi ve döngünün tekrarıdır. (Bknz. Cooke ve Kothari, 2002:160-161).

### 2.1.3.1. Psikolojik Şiddet (Mobbing) İzleyicilerinin Kişilik Tipleri ve Özellikleri

Psikolojik şiddet mağdurları, karşı karşıya kaldıkları olumsuz olaylara karşı çevrelerinden gelebilecek yardımlara gereksinim duymaktadırlar. Fakat bazen çekingen olmalarından, bazen de gururlarından ötürü çevresindeki kişilerden yardım isteyememektedirler. Psikolojik şiddete maruz kalanların çevresinde bulunan diğer kişiler, psikolojik şiddet sürecinin içinde yer almıyor gibi gözükseler de, söz konusu olumsuz olaylarda, dolaylı olarak rol oynamaktadırlar. Bu nedenle süreç içinde, psikolojik şiddet uygulayan kişinin hiyerarşik konumunun önemi kadar, izleyicilerin konumunun da önemli bir unsur olduğunun dikkate alınması gerekmektedir (Tınaz, 2006:107).

İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet olaylarında, psikolojik şiddet uygulayanlar çoğunlukla tek başına değildirler, çevrelerinde söz konusu olumsuz tavırlara sessiz kalan hatta destekleyen başka çalışanlar da vardır. Grup desteğini almak psikolojik şiddet uygulayan açısından önemli bir unsurdur. Diğer kişiler grup psikolojisi ile hareket ederek ve gruptan dışlanmak, hatta kendilerinin de kurban olması korkusunu yaşayarak söz konusu olumsuz davranışlara sessiz kalmayı tercih edebilmekte veya psikolojik şiddete destek olabilmektedirler (Beasley ve Rayner, 1997:178).

Psikolojik şiddet sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amir ve yöneticiler gibi çoğunlukla sürece doğrudan katılmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan ve yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir (Tınaz, 2006:106). Buna bağlı olarak psikolojik şiddet izleyicilerinin, psikolojik şiddet mağduru ve psikolojik şiddet uygulayanlardan ayrıldığı noktanın, bu kişilerin konumlarından dolayı etkinliklerindeki farklılıktan kaynaklandığı söylenebilir (Tınaz, 2006:109).

Kanadalı çalışan kadınlarla gerçekleştirilen bir araştırmada, psikolojik şiddet uygulayıcılarının %47'sinin mağdur durumuna düşen kişinin iş arkadaşları olduğu,

ayrıca Amerikan ordusunda gerçekleştirilen bir başka araştırmada da psikolojik şiddet uygulayıcılarının %45'inin çalışanın iş arkadaşları olduğu belirlenmiştir (Aydemir, 2007:43).

Psikolojik şiddet konusunda izleyici olanlar ve davranışlarına ilişkin özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tınaz, 2006:107);

- Psikolojik şiddet süreciyle hiçbir ilgisi yok gibi gözükten iş arkadaşları, amirler veya ast konumunda çalışanlar, gerçekte psikolojik şiddet uygulayanlarla birlikte fakat öyle değilmiş gibi mağdura karşı iki yüzlü davranırlar,
- Psikolojik şiddet olgusuna ilişkin herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınırlar; ancak süreç içerisinde kendilerini arabulucu gibi gösterme gayreti içindedirler,
- Genellikle kendilerine oldukça güvenen kişilerdir. Bazı durumlarda taraflardan birine duydukları yakınlığı açıkça belli ederler bazen de kesinlikle ikisine de yanaşmazlar,
- Bazı durumlarda çatışmanın doğrudan anahtar kişileri konumunda yer alabilirler.

Psikolojik şiddet izleyicileri, herhangi bir kişiye karşı uygulanan psikolojik şiddet olaylarında, ya olaylara müdahale etmeden ilgisiz kalmayı tercih etmekte, ya da etkin bir şekilde psikolojik şiddet olaylarına katılmaktadırlar. Psikolojik şiddet sürecinde rolleri yokmuş gibi davranmaları yani ilgisiz kalmaları sonucunda, psikolojik şiddet mağduru bu süreçte yalnız kalacaktır. Fakat sağlıklı bir iş ortamı için, psikolojik şiddet olaylarına şahit olan kişilerin, söz konusu olumsuz davranışlara karşı tepki göstermesi ve müdahalede bulunması önemli bir unsurdur. Literatürde, psikolojik şiddet uygulayanlar tarafından kurban durumuna düşürülen kişilere karşı gerçekleştirilen eylemlere engel olmak yerine, birebir düşmanı olmasa da psikolojik şiddet uygulamalarına destek veren kişilere daha çok rastlanmaktadır. Bu tür kişilere ise, “Yardımcı mobbingci” adı verilmektedir. Bu kişiler, çoğu kez gerçek psikolojik şiddet uygulayıcılarının herhangi bir düşüncesine inandıkları için kendileri de böyle bir süreç içine girerler (Tınaz, 2006:108-109).

Vartia ve Hyyti tarafından yapılan araştırmada, kendilerine yönlendirilen psikolojik Şiddet davranışı olmasa bile, olumsuz uygulamalara tanıklık eden kişilerin de psikolojik sorunlar yaşayabilecekleri ortaya konmuştur (Vartia ve Hyyti, 2002:6). Fakat herhangi bir kişi giyim tarzı, yaşam tarzı, alışma Şekli, konuşma Şekli ve milliyeti gibi farklı özelliklerinden dolayı psikolojik Şiddete maruz kalırsa, psikolojik Şiddet uygulayıcısının, kendi benzerlerini, kurbanı karşı istediği yönde ikna etmesi ve oyununa onları da katması veya başka bir deyişle kendine yardımcı bulması çok daha kolay olmaktadır. İzleyicileri, psikolojik Şiddet davranışlarına engel olmaktan alıkoyan nedenlerin başında da, zaman içinde kendilerinin de psikolojik Şiddet kurbanı olarak seilebileceklerinden korkmaları yer almaktadır (Tınaz, 2006:108-109).

Sergiledikleri davranış tarzlarına göre psikolojik Şiddet izleyicileri; diplomatik izleyici, menfaati izleyici, ilgili izleyici, bir Şeye karışmayan izleyici ve son olarak da ikiyüzlü davranan izleyici olmak üzere 5 grup içinde sınıflandırılabilir (Tınaz, 2006:110-112).

#### **2.1.3.1.1. Diplomatik İzleyici**

Diplomatik izleyici grubunda, bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişiler yer almaktadırlar. Bu izleyiciler genelde arabulucu rolü üstlenmelerinden dolayı herkes tarafından sevilen kişilerdir. Fakat alınacak kararlarda, fikirlerinin alınması başkalarının kıskanılığına neden olabileceğinden, dolayı nefret edilen kişi durumuna düşebilmektedirler. Bu tarz izleyici, örgüt içinde aldığı tepkiler sonucunda ileride kurban konumuna düşme tehlikesi ile karşı karşıyadır.

#### **2.1.3.1.2. Menfaatçi İzleyici**

Menfaatçi izleyiciler, psikolojik Şiddet uygulayıcıları ile işbirliği yaparak psikolojik Şiddet uygulayanlara destek veren kişilerdir. Psikolojik Şiddet

uygulayanlara çok sadıktırlar. Başka bir ifadeyle bu tip izleyiciler psikolojik şiddet uygulayıcılarına adeta emir eri gibi davranırlar. Fakat bu özelliklerinin pek fark edilmesini istemezler. Kendisini güvenilir bir iş arkadaşı gibi göstermeye çalışsalar da, amirlerinin bir başka kişiye psikolojik şiddet uyguladığını anladıkları zaman ona destek vermekten geri kalmazlar. Bu kişiler, genellikle kurban üzerinde yaptıkları etkinin korkunç sonuçlarının farkında değildirler. Bunun sonucunda da çaresiz kurban, herkesin ona karşı cephe aldığını veya dışlandığını hissetmektedir.

#### **2.1.3.1.3. İlgili İzleyici**

İlgili izleyiciler, işyerinde psikolojik şiddetin yarattığı gergin havadan hoşlanmayan, bu nedenle de ve kurbanı yardım etmeye çalışan veya en azından bir çözüm üretme gayreti içinde olan izleyicilerdir. Bazen yardım çabalarını abartarak, başkalarının özel alanlarına ve konularına zorla girmeye çalışır ve bu konuda ısrarcı davranırlar. Bundan dolayı yardım arayışı içindeki mağdur konumundaki kişiler dahi, zamanla bu durumdan rahatsız olabilmekte ve çok geçmeden bu kişiyi, soruları ile kendini rahatsız eden ve strese sokan ikinci bir mobbingci olarak algılamaya başlayabilmektedirler.

#### **2.1.3.1.4. Bir Şeye Karışmayan İzleyici**

Psikolojik şiddet uygulayanların aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalan ve belki de psikolojik şiddet davranışlarından zevk duyan kişilerdir. Bu sayede psikolojik şiddet davranışlarının devam etmesine göz yumarlar. Bu tip izleyiciler, ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hoşlanmazlar. Aksi takdirde başkalarının, onun bu işte parmağı olduğunu düşünebileceğinden çekindikleri için konuyla ilgili hiçbir beyanda bulunmamayı tercih ederler. Psikolojik şiddet uygulayanlara, kötü emellerini gerçekleştirmede yardımcı olmamakla birlikte, sergiledikleri suskunlukla, kurbanı yönelik taciz ve şiddet davranışlarını engelleyici bir girişimde de bulunmazlar.

### **2.1.3.1.5. İki Yüzlü Davranan İzleyici**

İki yüzlü davranan izleyiciler, görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimi oluştursalar da, gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet eden kişilerdir. Bu tarz izleyiciler, sonunda psikolojik şiddete destek çıkarlar veya kendilerine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddederler. Bu tip izleyicilerin davranış tercihi, kendilerini sağlama almak yönünde olduğundan dolayı bu kişiler, psikolojik şiddet uygulandığını fark etmediklerine dair yalan dahi söyleyebilecek kişilerdir.

## **2.2. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN (MOBBING'İN) TARAFLAR ÜZERİNDE YARATTIĞI OLASI ETKİLER/SONUÇLAR**

Psikolojik şiddetin mağdur üzerindeki etkilerini belirleyecek tek bir yöntem bulunmamakla birlikte, araştırmalar genellikle psikolojik şiddetin bireysel ve örgütsel sonuçları üzerinde yoğunlaşmışlardır. Araştırmalarda elde edilen bulgulara göre, psikolojik şiddet uygulamaları sonucunda mağdurların, ciddi şekilde psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklarla karşı karşıya kaldıkları belirlenmiştir (Groeblichhoff ve Becker, 1996:278). Bu nedenle işyerinde psikolojik şiddeti önemli bir olgu haline getiren unsurun, çalışanlar üzerinde ortaya çıkardığı yıkıcı etkiler olduğunu söylemek mümkündür (Baypınar, 2005:421). Bunların yanında, psikolojik şiddet sonucunda mağdurlar, iş yerinde duygusal yönden yıprandıkları için, “Hastalanmış değil”, “Zarar görmüş” kişiler olarak nitelendirilmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliot, 2003, 16).

İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet konusunda yapılan incelemelerin büyük çoğunluğu, psikolojik şiddetin bireyler üzerindeki etkileri ve örgütler üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaşmakla birlikte, psikolojik şiddetin toplumsal ve yakın çevreye etkilerini ortaya koyan araştırmalara da rastlamak mümkündür. Bu araştırmalardan biri olan, Stebbing ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada, işyerinde psikolojik şiddetin özel bir stres kaynağı olduğu ve çalışanlarda iş tatminsizliği, depresyon, anksiyete, hastalık izinleri ve işten ayrılmalara yol açabileceği gibi, kurban konumundaki kişilerin aileleri ve yakın çevresinin de bu

olumsuz davranışlardan dolayı olarak etkilenebileceği belirtilmiştir (Stebbing vd, 2001:73). Bu bulgular doğrultusunda, işyerindeki psikolojik şiddet uygulamaları sonucunda, en çok psikolojik şiddet mağdurlarının ve çalışılan kurumun etkilendiğini (Tınaz, 2006:153), fakat bunların yanında mağdurun yakın çevresi ve toplumsal yapının da etkilenebileceğini söylemek mümkündür. Davenport, Swartz ve Elliott (2003:147), işyerinde psikolojik şiddetin bireyler, örgütler, aileler ve toplum üzerindeki etkilerini/sonuçlarını Tablo 2.2’de özetlemişlerdir.

**Tablo 2.2. Psikolojik Şiddetin Etkileri/Sonuçları**

ETKİ ALANI	PSİKOLOJİK SONUÇLAR	MADDİ SONUÇLAR
Bireyler	Stres Duygusal Rahatsızlıklar Fiziksel Rahatsızlıklar Kazalar Sakatlıklar Tecrit Etme Ayrılık Acıları Mesleki Kimlik Kaybı Arkadaşlıkların Kaybı İntihar/Cinayet	İlaçla Ayakta Tedavi Terapi Tedavi Masrafları Kaza Masrafları Sigorta Primleri Avukat Ücretleri İşsizlik Kapasite Altı Çalışma İş Arama Taşınma
Aileler	Çaresiz Kalma Acısı Karmaşa ve Çatışmalar Ayrılık ve Boşanma Acısı Çocuklar Üzerindeki Etkileri	Ailenin Gelir Kaybı Ayrılma/Boşanma Masrafları Terapi Masrafları
Örgütler	Anlaşmazlıklar Sağlıksız Şirket Kültürü Düşük Moral Kısıtlanmış Yaratıcılık	Hastalık İzinlerinin Artması Yüksek İşgücü Devir Oranı Düşük Verim ve İş Kalitesi Uzmanlık Kaybı Çalışanlara Tazminat Ödenmesi İşsizlik Maliyetleri Yasal İşlem Masrafları Erken Emeklilik Yükselen Personel Yönetim Maliyetleri
Toplum	Mutsuz Bireyler Politik Kayıtsızlık	Sağlık Masrafları Sigorta Masrafları İşsizlik veya Kapasite Altı Çalıştırılmalardan Doğan Vergi Kaybı Malulen Emeklilik Taleplerinde Artış

**Kaynak:** Davenport, Swartz ve Elliott; 2003:147.

Davenport, Swartz ve Elliott'a benzer şekilde literatürden elde edilen bilgiler çerçevesinde, psikolojik şiddetin taraflar üzerindeki etkilerini/sonuçlarını,

- Bireyler üzerindeki etkileri/sonuçları,
- Örgütler üzerindeki etkileri/sonuçları,
- Yakın çevre üzerindeki etkileri/sonuçları ve
- Toplumsal yapı üzerindeki etkileri/sonuçları olmak üzere 4 grupta incelemek mümkündür.

### **2.2.1. Psikolojik Şiddetin Bireyler Üzerindeki Etkileri/Sonuçları**

İşyerinde psikolojik şiddet davranışı, güç dengesizliğine, psikolojik şiddet sürecine, psikolojik şiddet uygulayıcılarının sayısına (Deborah, 2001:127), davranışın türüne, şiddetine, örgütsel iklimin özelliklerine, mağdurun kişilik özelliklerine ve başa çıkma yöntemlerine bağlı olarak (Munson, Hulin ve Drasgow, 2000:23), mağdur üzerinde önemli derecelerde psikolojik rahatsızlıklara neden olabilmektedir (Leymann ve Gustafsson,1996:263-266).

Genel olarak araştırmalar, psikolojik şiddet olgusundan en fazla psikolojik şiddet mağdurlarının etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Psikolojik şiddete maruz kalma derecesi arttıkça, maruz kalınan etkiler de o derece artmaktadır (Aydemir, 2007:101). Başka bir ifadeyle kasıtlı ve sistemli olarak tekrarlanan psikolojik şiddetin olası etkileri, birey üzerinde yavaş yavaş oluşan birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2006:153). Bu aşamadan sonra mağdur duruma düşen kişilerin kendilerine olan güvenleri ve saygıları yok olmaya başlayacaktır (McMahon, 2000:384).

Hoel, Faragher ve Cooper (2004:179); psikolojik şiddete maruz kalan kişilerin, fiziksel ve zihinsel olarak ciddi biçimde rahatsızlandıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, geçmişte psikolojik şiddet mağduru olanların, bunu bir daha yaşadıklarında, ilk defa yaşayanlardan daha ciddi şekilde zarar gördüklerini belirlemiştir.

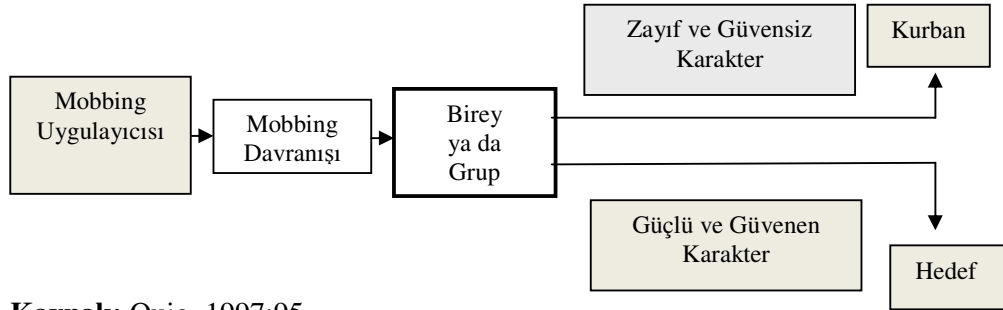
Yapılan çalışmaların bazılarında, her beş çalışandan birinin işyerinde psikolojik şiddete maruz kaldığı ortaya koyulmaktadır (Gardner ve Johnson,



2001:27). Psikolojik şiddete maruz kalanların çoğunluğu, söz konusu olumsuz olaylara karşı aynı psikolojik tepkileri göstermemektedirler. Daha baskın kişilik özelliklerine sahip olan bireyler, olmayanlara göre çok daha az olumsuz durum yaşadıklarını belirtmişlerdir (Matthiesen ve Einarsen, 2001:476). Bunların yanında kırılgan kişilik özellikleri taşıyan kişilerin, psikolojik şiddetten daha fazla yararlandıkları ve kalıcı psikolojik rahatsızlıklar yaşadıkları da ortaya konan sonuçlar arasındadır (Tutar, 2004:55).

(Quig, 1997:95) yaptığı araştırmada mobbing kurbanlarının zayıf ve güçlü karakter yapısına göre, ya kurban durumuna düşeceklerini ya da hedef haline geleceğini belirtmektedir (Şekil 2.1.). Yazara göre, işyerinde uygulanan psikolojik şiddet grup veya bireylere yöneldikten sonra kişilerin karakter yapılarına göre etkilerinin değişebileceğini belirtmektedir.

### Şekil 2.1. Mobbing Mağdurlarının Tipik Açıklaması



**Kaynak:** Quig, 1997:95

Leymann (1996:170), resmi olmayan röportajlar ve araştırmalardan elde ettiği sonuçlardan hareketle, psikolojik şiddet olgusunun kurban üzerindeki etkilerini beş kategoride toplamıştır :

1. *Kurbanın sağlıklı/doğru iletişim kurabilme olanakları üzerindeki etkileri:* Yönetimin, psikolojik şiddet mağdurunun kendisini ifade etmesini engelleyecek bir şekilde iletişim kurmayı engellediği davranış tarzlarını içermektedir. Yönetim tarafından mağdura yönelik sözlü saldırılar, sözlü tehditler ve kişiyle görüşmeyi kabul etmemek için yapılan sözlü aktiviteler gerçekleştirilmesi kişinin sağlığı/doğru iletişim kurmasını engelleyici psikolojik şiddet uygulamalarına örnek teşkil eder.

2. *Kurbanın sosyal bağlantılarını sürdürebilmesi olanakları üzerine olan etkileri:* Kurban konumundaki kişilerin, diğer çalışanlarla ilişkilerini engellemek için gerçekleştirilen eylemleri içermektedir. İş arkadaşlarının, mağdurla konuşmasının engellenmesi; toplantı ve eğlencelere davet etmeyerek sosyal ortamlardan izole edilmesi kişinin sosyal bağlantılarına yönelik yapılan psikolojik şiddet uygulamalarına örnek teşkil eder.

3. *Personel ünvanını devam ettirebilme olanakları üzerindeki etkileri:* Kişinin genel olarak mevkisine zarar vermeye yönelik çalışmaları içerir. Psikolojik şiddet mağduru hakkında dedikoduların çıkarılması, mağdurun herkes içinde aşağılanması, konuşma veya hareketleriyle dalga geçilmesi kişinin ünvanına yönelik psikolojik şiddet uygulamalarına örnek teşkil eder.

4. *Mesleki durum üzerine etkileri:* Yapılan işten kişiyi soğutmaya yönelik çabaları içermektedir. Mağdura hiç iş verilmemesi veya anlamsız işlerde çalıştırılması kişinin mesleki pozisyonuna ilişkin olarak gerçekleştirilen psikolojik şiddet uygulamalarına örnek teşkil eder.

5. *Kurbanın fiziksel sağlığı üzerine etkileri:* Kişinin genel sağlığına yönelik yapılan eylemleri içermektedir. Kişiyi tehlikeli işleri yapmakla görevlendirmek, fiziksel olarak tehdit etmek ya da kişinin fiziksel saldırıya uğratılması şeklindeki davranışlar kişinin fiziksel sağlığına yönelik gerçekleştirilen psikolojik şiddet uygulamalarına örnek teşkil eder.

Leymann (1992), psikolojik şiddet davranışlarının, mağdur üzerinde “Dalga etkisi” (Ripple Effect) yaptığını savunmaktadır. Çünkü zihinsel yıpranma olarak başlayan psikolojik şiddet sendromunun etkilerinin, kişinin fiziksel sağlığı ve sosyal çevresiyle ilişkilerine kadar yansıtılabileceği ifade edilmektedir (Hermes, <http://www.bullybusters.org/press/repam011106.html>, 2007; Rayner ve Hoel, 1997:185).

Meschkutat ve arkadaşlarının psikolojik şiddet araştırmasına göre, araştırmaya katılanlarda en çok görülen sonuçlar aşağıdaki gibidir ([http://de.wikipedia.org/wiki/psikolojik\\_siddet#\\_ref-Meschkutat2002a\\_0](http://de.wikipedia.org/wiki/psikolojik_siddet#_ref-Meschkutat2002a_0), 2007);

- Tutarsızlık (%23.7),
- Sosyal İzolasyon (%21.6),

- Ailede özellikle de eşler arası kavga (%19.7),
- Finansal Problemler (%15.4),
- Motivasyon Eksikliği (%13.9),
- Agresiflik/Saldırganlık (%9.6),
- Depresyon (%9.3).

Literatür incelemesi sonucunda konu ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda psikolojik şiddetin birey üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkilerinin incelenmesine karşın, bir başka etki olarak değerlendirilebilecek “Sosyo-ekonomik etkiler” ile ilgili pek fazla çalışmaya rastlanmamıştır.

Tez çalışmamızda psikolojik şiddetin, psikolojik şiddet mağdurları üzerinde yarattığı etkiler; zihin ve davranışlar üzerindeki etkiler, fizyolojik/biyolojik yapı üzerindeki etkiler ve son olarak da sosyo-ekonomik etkiler olmak üzere üç grupta ele alınarak incelenmiştir.

#### **2.2.1.1. Psikolojik Şiddetin Zihin ve Davranışlar Üzerindeki Etkileri/Sonuçları**

Daha önce ifade edildiği gibi, psikolojik şiddete maruz kalanların yaşadıkları rahatsızlıklar tanımlanırken, “Mağdurun hastalanması” değil, “Zarar görmesi” kavramı kullanılmaktadır. Çünkü mağdur durumundaki kişi, sistematik bir şekilde psikolojik şiddete maruz kalmaktan dolayı duygusal olarak yıpranmakta ve bu durum onun davranışlarına yansımaktadır (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:16). Bu nedenle araştırmalarda psikolojik şiddet olgusunun yol açabileceği zihinsel ve fiziksel etkiler genellikle bir arada ele alınmaktadır.

Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından Ekim 2000’de yayımlanan raporda; Amerika’da her yıl, her on yetiştikten birinin psikolojik şiddet nedeniyle depresif bozukluklar yaşadığı; İngiltere’de ise her yıl on çalışandan üçünün mobing kaynaklı zihinsel sağlık problemleri yaşadıkları belirtilmiştir (<http://www.Bullonline.org/workbully/costs.html>, 2007). Pranjic vd (2006:750) ise, işyerinde ortaya çıkan

psikolojik şiddetin direkt olarak sağlık ve güvenlik üzerine olumsuz etkiler ortaya çıkarabileceğini belirtmişlerdir.

Mikkelsen ve Einarsen tarafından Danimarka'daki bir imalat işletmesinde yapılan araştırmada, psikolojik şiddet ile psikolojik sağlık şikayetleri arasında güçlü pozitif bir korelasyonun olduğu belirlenmiştir. Ayrıca aynı araştırmada psikolojik şiddet ile psikosomatik şikayetler arasında da orta derecede pozitif korelasyonun varlığı saptanmıştır (Mikkelsen ve Einarsen, 2002:397-405). Ek olarak psikolojik şiddet sonucu ortaya çıkan davranışsal etkilerin son noktasının genellikle intihar olduğu belirlenmiştir. İsveç'teki intiharların %15'inin psikolojik şiddet ile doğrudan ilgili olduğu tespit edilmiştir (<http://www.psikolojik-siddet-usa.com/resources1.html>, 2007).

Bu konuda UNISON tarafından 1998 yılında yayımlanan, "İşyerinde Zorbalık" konulu bir başka araştırma da, işyerinde psikolojik şiddete uğradığını belirten kişilerin (%46) %75.6'sının ciddi sağlık problemleri yaşadığını ortaya koymuştur. Aynı araştırmada bizzat psikolojik şiddete hedef olmayan fakat olaylara tanık olan kişilerin (%43) %73'ünde de sağlığa zarar verici etkilerin gözlemlendiği ifade edilmektedir (Thomas, 2006:276).

Psikolojik şiddet süreci içinde maruz kaldığı davranışları, uğradığı haksızlıkları fark etmeye başlayan birey, kendine yapılanlar karşısında rahatsızlık hissetse de, ilk zamanlarda kendini sorgulamaya başlar ve "Neden ben?", "Bende yanlış olan ne?" gibi sorularla kendini analiz etme çabası içine girer (Zapf ve Gross, 2001:498; Randall, 2001:20). Daha sonraki aşamalarda ise birey, yakın çevresinden destek arayışları içinde olacaktır. Fakat yakın çevre ve ailesinden destek aldığını zannetse de birey için, "Yalnızlık" kaçınılmaz bir sonuç olacaktır (Arpacıoğlu, 2005:266). Bazı kurbanlar karşı karşıya kaldıkları bu durumu inkar etme eğilimi gösterebilirler de, bu durum sorunlardan kaçmak için sonuç vermeyecek bir davranış şeklidir. Çünkü bu aşamalardan sonra mağdurun normal işlevlerini bile sürdüremez hale geleceği, kişide yüksek derecede depresyon gibi (Mikkelsen ve Einarsen, 2001:394) ciddi psikosomatik rahatsızlıklar ortaya çıkabileceği belirtilmektedir.

(Davenport, Sawrtz ve Elliott, 2003). Hatta hayatta kalmak ve ölmek gibi bir sorunu olmayan kişilerin, bu ikisi arasında tercih yapamayacak kadar yaşama karşı vazgeçmişlik duygusu yaşayabilecekleri ifade edilmektedir (Tutar, 2004:56).

Literatür taramasından elde edilen bilgilere göre, psikolojik şiddet davranışları karşısında bireylerin karşılaştıkları zihinsel ve davranışsal sorunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Deborah, 2001:127; Leymann ve Gustafson, 1996:263-266; Einarsen, 1999:17; Rayner, 1997:178, Tınaz, 2006:155).

### **Zihinsel Sonuçlar**

- Konsatrasyon bozukluğu,
- Karmaşık düşünceler,
- Özgüven kaybı,
- Unutkanlık,
- Sosyal fobiler,
- Düzensizlik,
- Kendini suçlama,
- Çocukluğa dönüş,
- Melankoli,
- Terkedilmişlik duygusu.

### **Davranışsal Sonuçlar**

- Yalnızlaşma,
- Hiper/aşırı dikkat,
- Sinirlilik ve kıskırtma,
- Madde bağımlılığı,
- Sosyal yalıtım,
- Yabancılaşma,
- İletişimde aşırı değişimler,
- Sorumsuzluk,
- Uyku sorunları,

Quine'in 2001 yılında sağlık sektöründe yaptığı çalışma, psikolojik şiddete maruz kalanların yüksek düzeyde endişe ve depresyon yaşadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca psikolojik şiddete uğrayanların iş ile ilgili konularda yüksek düzeyde stresten şikayet ettikleri de bulgular arasında yer almaktadır (Quine, 2001:77).

Edelman ve Woodall (1997) tarafından yapılan araştırmada, psikolojik şiddetin birey üzerindeki etkileri; kendine güven kaybı (%44.2), kendine saygının azalması (%19.8), tükenmişlik (%21.5), stres (%37.2), fiziksel hastalıklar (%38.4) ve uzun dönemli psikolojik ve fizyolojik etkiler (%53.5) olarak sıralanmıştır (Coyne vd, 2000:336). Ayrıca Vartia tarafından İskandinavya'da yapılan araştırmada katılımcıların %40'ı psikolojik şiddet nedeni ile stres yaşadıklarını, %29'u zihinsel

olarak yıprandıklarını, %23'ü ise kendilerine olan güvenlerini kaybettiklerini belirtmişlerdir (Vartia, 2001:63-67).

Psikolojik şiddete maruz kalan bireyler, duygularını genellikle bastırdıkları için genellikle takıntılı, sinirli veya saldırgan olabilmektedirler (Davenport, Sawrtz ve Elliott, 2003). Ayrıca daha az sıklıkta rastlanan ve daha ağır olgularda, psikolojik şiddete maruz kalmış bireylerde bir çeşit “Travma sonrası stres bozukluğu” ortaya çıkabilmektedir. Stres yapıcı olgunun ortadan kalkmasına rağmen bireyin duygusal dünyasında, özel yaşamında hissedilen bozuklukla birlikte, bireyde izlenen rahatsızlıkların kronikleştiği de ortaya konan etkiler arasında yer almaktadır (Tınaz, 2006:155).

#### **2.2.1.2. Psikolojik Şiddetin Fizyolojik Yapı Üzerindeki Etkileri/Sonuçları**

Psikolojik şiddet olaylarında mağdur durumundaki kişiye genellikle fiziksel şiddet uygulamaları söz konusu değildir. Daha çok hedef alınan kişinin işyerinde uzaklaştırılmasına yönelik psikolojik baskılar söz konusu olmaktadır. Fakat uzun dönemli ve sistematik olarak psikolojik şiddete maruz kalan kişiler ruhsal yönden olumsuzluklarla karşı karşıya kalmakta ve bu da kişinin fiziksel rahatsızlıklar yaşamasına neden olabilmektedir. Kivimaki ve çalışma arkadaşlarının Finlandiya’da sağlık personeli üzerinde yaptıkları çalışmada, psikolojik şiddet ile depresyon ve ayrıca kalp rahatsızlıkları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir (Kivimaki vd, 2003:780). Bu sonuçlar psikolojik şiddet sonrasında kişinin fizyolojik rahatsızlıklar yaşama olasılığını yüksek olduğunu destekleyici sonuçlardır.

Bu konuda yapılan başka bir araştırmada, psikolojik şiddete maruz kalan kişilerde en çok görülen fizyolojik etkilerin; baş ağrısı/migren, terleme/titreme, çarpıntı, yüksek kan basıncı, uykusuzluk, enerji kaybı ve iştahsızlık gibi belirtiler olduğu ortaya konmuştur (<http://www.abc.tcd.ie>, 2007).

Literatür taramasından elde edilen bilgilere göre, psikolojik şiddet davranışları karşısında bireylerin karşılaştıkları fizyolojik yapıya ilişkin sorunları

aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Deborah, 2001:127; Tınaz, 2006:155; Arpacıoğlu, 2005:266-267):

#### **Fizyolojik Sonuçlar**

- Uyku bozukluğu,
- Yeme bozukluğu,
- Ellerde titreme,
- Kabus görme,
- Boğazda düğümlenme ve kuruluk,
- Sırt ve baş ağrıları,
- Aşırı hareketlilik,
- Otonomik sinir sistemi hastalıkları,
- Sindirim sistemi rahatsızlıkları,
- Deri döküntüsü ve kaşınmalar.

Sonuç olarak işyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet olaylarında kişiye yönelik fiziksel saldırılar olmamasına rağmen, uzun dönemli ve sistematik saldırılara maruz kalan kişilerde zamanla fiziksel rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanların devamsızlık ve hastalık izinleri sayısında artışların meydana gelmesi, psikolojik şiddet uygulandığına dair yöneticilere ipucu verecek özel işaretler olarak değerlendirilebilir. Yöneticiler bu durumda tüm dikkatlerini, psikolojik şiddet olaylarını farkına varmak ve çözümlmek için yoğunlaştırmalıdır (Resch, Schubinski; 1996:300).

#### **2.2.1.3. Psikolojik Şiddetin Sosyo-Ekonomik Durum Üzerindeki Etkileri/Sonuçları**

Psikolojik şiddet uygulamaları öylesine acı verici bir süreçtir ki, bunu izleyenler de bundan etkilenir ve acı çeker. Psikolojik şiddet uygulamalarına pasif olarak dahil olanlar, acaba bir gün bunlar kendilerinin de başına gelebilir mi diye düşünerek acı çekerler (Randall, 2001:20). Bu nedenleri göz önüne alarak bize göre, psikolojik şiddet olaylarının, sosyal dayanışma düzeyi diğer ülkelere göre daha yüksek olan ülkemizde bile toplumsal dayanışmayı azaltıcı bir etki yaratabileceğini söylemek mümkündür.

Sosyal bir varlık olan insan, yaşamının bir kısmını çalıştığı işyerinde, diğer kalan kısımları ise yaşadığı çevre içerisinde geçirmektedir. İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet olayları kişinin ruhsal durumunu etkilediği gibi, bu olumsuz durum kişinin sosyal yaşamını da etkileyebilecektir. Psikolojik şiddet sonucunda bireyin,

sosyal çevresinde çok önemli bir unsur olan sosyal imajı etkilenebilmektedir. Ayrıca sürekli baskılara maruz kalan kurbanın depresif bir tarzda konuşması ve davranmasından sıkılan iş arkadaşları ve özel yaşamındaki arkadaşları, yavaş yavaş onu terk edeceklerdir. Belirli zaman sonunda da psikolojik şiddete maruz kalan kişinin çevresindeki kişiler, mağduru “Başarısız, elindekileri kaybetmiş bir kişi” olarak görmeye başlayacaklardır. İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş bir birey, artık sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilecektir (Tınaz, 2006:154).

Psikolojik şiddetin yaşam kalitesine yönelik sonuçlarına bakıldığında, mağdurun her alanda kendine olan güvenini kaybettiği, bunun sonuçlarını da ailesine, arkadaşlarıyla sosyal ilişkilerine ve iş çevresine yansıtmaya başladığı görülebilmektedir. Psikolojik şiddete maruz kalma sonucunda mağdur, korkmaya, utanmaya ve başkalarından çekinmeye başlayabilir. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de etkili olabilecek bir durumdur. Kişi sosyal toplantılardan kaçınmaya, fiziksel rahatsızlıklardan ve hastalıklardan şikâyet etmeye, sosyal randevularını unutmaya, aile bağlarından ayrılmaya ve diğer işlerini nitelikli bir şekilde yapmakta zorlanmaya başlayacaktır. Mağdur durumundaki kişi, ailesindeki rolünü ve sorumluluklarını yerine getirmede de zorlanmaya ve aile sorunlarını hoş görmemeye başlayabilecektir. Süreç ilerledikçe, psikolojik baskılardan bunalan mağdur, psikolojik şiddet uygulayıcılarına karşı direnç göstermek hatta saldırganları dava etmek isteyebilir. Genellikle bu aşamada mağdurlar, çevresindeki kişilerle arkadaşlık ilişkilerini keserlerken, işyerindeki ortak projelere de katılmamayı tercih ederler. Fazla mesai verilmeme, projelere ortak olmama gibi uygulamalardan dolayı mağdurun geliri azalırken, sağlık giderlerinde artışlar meydana gelebilmektedir. Bunlara ek olarak, mağdurda ani öfke patlamaları görülürken, mağdur ailevi sorunlar yaşayabileceğinden yavaş yavaş ailesinden uzaklaşıp, ailesi ile ilgilenmeyi bırakabilmektedir. Çünkü ağır psikolojik baskılara maruz kalan mağdur sevdiğilerine karşı sinirli, hatta saldırgan olabilmektedir. Kişinin çocuklarının okuldaki performanslarında da düşüşler yaşanabileceği gibi, bu kişi sonunda depresyona girerek eşiyile boşanabilmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, şiddet sonucunda sadece mağdur değil, mağdurun ailesinin de zarar görmüş olabileceğini söylemek mümkündür. (Rayner, 1997:178; Randall, 2001:20).



Psikolojik şiddete maruz kalan kişi, kaybettiği sağlığına kavuşmak için doktora veya psikolojik destek amacıyla psikologlara başvurabileceğinden doktorlara, ilaçlara veya hastanelere ödenecek giderler, mağdur açısından ekonomik kayıplar yaratacaktır. Bireyin işten ayrılması veya işten çıkarılması da, düzenli bir kazancının yok olmasına neden olabilecektir (Tınaz, 2006:154).

### **2.2.2. Psikolojik Şiddetin Örgütler Üzerindeki Etkileri/Sonuçları**

İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet uygulamalarının, psikolojik şiddete maruz kalan mağdurdan sonra, en fazla örgütsel yapıyı etkilediğini söylemek mümkündür. İşyerinde psikolojik şiddet davranışlarıyla ilgili yapılan araştırmalar genellikle kurbanların uğradığı zararlar üzerine odaklanmıştır. Çok sayıda olmamakla birlikte literatürde örgütsel çıktılarla, işyerindeki psikolojik şiddet davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalar bulunmaktadır (Hooel, Einarsen ve Cooper, 2003:203). Psikolojik şiddetin örgütler üzerinde ne tür sonuçlar ortaya çıkardığına ilişkin kesin yargılar olmamakla birlikte; yüksek üretim maliyetleri, yüksek personel devir hızı, personelde motivasyon eksikliği gibi etkileri olduğu düşünülmektedir (Leymann, 1999:170-171).

İşletme çalışanlarını nasıl ve hangi koşullarda etkisi altına alabileceği tam olarak bilimeyen (Selimoğlu, 2007) psikolojik şiddet; her türlü kuruluştaki ortaya çıkabilen bir olgudur. Fakat küçük işletmelerde ve kar amacı gütmeyen örgütlerde korunma mekanizmaları daha az olduğundan psikolojik şiddet olayları daha çok ortaya çıkabilmekte ve olası etkileri daha fazla olabilmektedir. Kenneth Wethues (1998), “Eliminating Professor” adlı kitabında, psikolojik şiddetin en yaygın olarak, yüksek öğrenim kurumları, sağlık sektörü ve kar amacı olmayan kuruluşlarda ortaya çıktığını belirtmiştir (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:106). Bu nedenle psikolojik şiddetin örgüte vereceği zararların ne denli ağır olacağını bilen bir yöneticinin, bu olumsuz süreçle mücadele etmek ve buna son vermek için elinden geleni yapması örgüt sağlığı açısından önemli bir unsurdur.

Akılcı ve insana değer veren örgütlerde, diğer örgütlere göre psikolojik şiddet davranışlarına daha az oranda rastlanmaktadır. Genellikle yönetim zaafı olan, ya da

karlılığı, verimliliği ve disiplini öncelikli değerler olarak gören, ekip çalışmasının yapılmadığı, iletişimin kapalı olduğu, çalışmaların örtbas edildiği, günah keçisi anlayışının bir örgüt kültürü haline getirildiği örgütlerde psikolojik şiddet davranışları kaçınılmaz bir olgu olabilmektedir (Tutar, 2004:101). Fakat kuruluşların, ekip çalışması, yetkilendirme, güven, dürüstlük, açık ve yoğun iletişim, personel geliştirme gibi alanlarda mükemmelere ulaşma çabaları arttıkça, şikayet ve anlaşmazlık çözümleri konularında etkinliğe bulundukça psikolojik şiddetin önlenmesi ihtimalinin de o derecede artabileceğini söylemek mümkündür (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:106).

Davranış bilimcilerin çoğu, kişisel veya örgütsel yaşamda sağlıklı olmanın, diğer kişilerle iyi ilişkiler içinde olmakla mümkün olabileceği görüşünde birleşmişlerdir (Doubtfire, 1997:89). Bir çalışanın işini sevmesi, çalışma şartlarından memnun olması ve örgüt içindeki sağlıklı iletişim sistemi, çalışanların hem kişisel hem de örgütsel yaşantılarında sağlıklı ve başarılı olmalarını sağlayabilecek olgulardır (Artan, 1986: 85). Bir kurumun etkinliğinin çalışanların etkinliğine, çalışanların etkinliğinin ise sağlıklı ve mutlu olmalarına bağlı olduğu söylenebilir.

Bazı örgütlerde, işverenler veya üst yöneticiler, psikolojik şiddet sendromunun pek fazla ilgilenmeye ve dikkate almaya değmeyecek bir olgu olduğunu düşünebilmekte ve bazen psikolojik şiddet olaylarını bir defalık bir olaymış gibi algılayıp önemsemeyebilmektedirler. Oysa psikolojik şiddet, bir örgütün başarı düzeyini koruyabilmek için gerekli olan etkinliklerini zayıflatan, kalıcı sorunlar yaratan ve ödenmesi gereken bedeli son derece ağır olan bir olgudur (Tınaz, 2006:159-160).

Kuruluşların psikolojik şiddete bağlı problemlerle karşı karşıya olup olmadıklarını kontrol edebilmeleri için Davenport, Swartz ve Elliott (2003) aşağıda yer aldığı gibi bir “Uyarı işaretleri kontrol listesi” geliştirmişlerdir. Bu listede yer alan ve yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:111).

- Bir bölümün iş yüklerinin, bir kişiye yüklenmesi,
- Daha önce diğer çalışanlara göre ortalamanın üzerinde çalışan bir kişinin standartların altında kalmakla veya herhangi bir yanlış davranışla suçlanması,
- Özellikle üst yönetimde bulunanların, buldukları konum için yetersiz ve deneyimsiz kişilerden oluşması,
- Kilit noktada çalışan bazı kişilerin aniden işten ayrılması,
- Personel devir hızının alışılmadık şekilde yükselmesi,
- Hastalık izinlerinde artışların olması,
- Nedeni açıklanamayan bir moral çöküntüsünün ortaya çıkması,
- Firmada yeniden yapılanma, yeni yönetim veya yeni prosedürler gibi ani değişimlerin söz konusu olması, buna karşılık çalışanları bilgilendirmek, eğitmek ve onları çalışmaya dahil etmek için yeterli zaman tanınmaması.

Psikolojik şiddet olaylarının örgütsel etkileri konusunda yapılan araştırmalarda ortaya konan diğer etmenler ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (<http://www.acas.org.uk/publications/al104.html>, 2007; Davenport, Swartz ve Elliott 2003:112-114):

- İşin niteliği ve niceliğinde düşmeler yaşanması,
- İletişimin ve takım çalışmalarının bozulmasının yanında çalışanlar arasında hoş olmayan ilişkilerin ortaya çıkması,
- Hastalık izinlerinde artışlar,
- İşsizlik sigortası ve tazminat taleplerinde artışlar,
- Verimlilik kaybı,
- Müşterilerin ikinci plana itilmesi,
- Yöneticilere olan saygı ve güvenin azalması.

Yukarıdaki genel açıklamalardan sonra, psikolojik şiddetin örgütler üzerindeki etkilerini, kurum imajına olan etkileri, örgüt psikolojisine olan etkileri ve mali durum üzerine olan etkileri olmak üzere üç kısımda incelemek mümkündür.

### 2.2.2.1. Psikolojik Şiddetin Kurum İmajı Üzerindeki Etkileri/Sonuçları

Örgüt çalışanları, psikolojik şiddet uygulamaları sonucunda, içinde buldukları çalışma koşullarından memnun değillerse, işyerinde olanları dışarıda anlatmaları olasılığı da yüksektir. Bu nedenle ortaya çıkan firma adının zedelenmesi ve saygınlığının zedelenmesi durumu, rekabet ortamı için önemli bir kayıp olabilecektir (Tınaz, 2006:158). Ayrıca işyerindeki psikolojik şiddet sürecinden tepeden en aşağıya kadar örgütün tümü etkilendiğinden, bu durumun örgüt içinde karmaşa ve huzursuzluklara yol açabilmesi gibi, örgüt imajına yansıyor, örgütün olumsuz bir şekilde tanınmasına da neden olabilmesi sürekli dikkate alınması gereken bir konudur (Yüçetürk, 2005:248).

İmaj, kişilerin bir obje, bir kurum veya başka bir kişi hakkındaki düşünceleri olarak tanımlanmaktadır (Vural, 1998:185'den aktaran Budak ve Budak, 2004:175). Buna göre kurum imajı, örgütün dışarıda nasıl tanındığı ile ilgilidir. Bir kuruluşun kamuoyu üzerinde oluşan görüntüsü birçok faktörden etkilenebilecektir. Kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesindeki sorunlar gibi psikolojik şiddet ve benzeri olumsuz olgular nedeniyle beşeri kaynaklarında ortaya çıkan olumsuzluklar da kurum imajı üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkarabilecektir. Örneğin, psikolojik şiddetten etkilenen kurum imajı nedeniyle yetenekli kişilerin örgütten ayrılmak istemesi ve yetenekli elemanların işletmeye kazandırılmalarında zorluklarla karşılaşılması, psikolojik şiddetin neden olabileceği önemli etkilerden bazılarıdır (Baykal, 2005:206).

Dünya çapında bir ilaç firması olan Astra'nın, yakın zaman önce Amerikan Eşit İstihdam Olanakları Komisyonu (EEOC) tarafından gündeme taşınan psikolojik şiddet davasını kapatmak için 9.85 milyon dolar ödemeyi kabul etmesinin nedenleri arasında psikolojik şiddet olaylarının firma imajına verebileceği zararları önlemek amacı yer almaktadır (Aydemir, 2007:115). Bu rakam bile, işyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddetin kurumlara ne kadar zarar verebileceğinin önemli bir göstergesi sayılabilir.

### 2.2.2.2. Psikolojik Şiddetin Örgüt Psikolojisi Üzerindeki Etkileri/Sonuçları

Psikolojik şiddet olaylarının örgütlerde ortaya çıkardığı ilk sonuç, aşırı stresli örgütsel bir iklimin oluşmasıdır. İş ortamında aşırı stres, örgütün her düzeydeki çalışanı üzerinde baskı, bitkinlik ve yılgınlığa neden olabilmektedir (Tutar, 2004:108). Bunlara bağlı olarak da örgüt performansında düşüşler yaşanabilmekte, işe devamsızlıklar, doyum ve motivasyon kayıpları ile iş gücü devrinde artışlar meydana gelebilmektedir.

Örgütlerde yaşanan psikolojik şiddetin, mağduru en çok etkileyen bir başka yönü “Anksiyete”ye neden olmasıdır. Anksiyete bozukluğu hemen her gün korku ve endişe, huzursuzluk, çabuk yorulma, gerginlik, konsantrasyon güçlüğü gibi belirtilerle mesleki işlevselliği bozan bir psikolojik rahatsızlıktır (Tutar, 2004:56). Çalışanlar arasındaki gittikçe yoğunlaşan kronik endişeler, örgüt bütünlüğünü etkisi altına alır. Bu noktada psikolojik şiddet olgusunun, örgütsel sağlığı tehdit eden bir unsur olarak ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2006:8-9).

İşyerinde psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalanlar, gerek profesyonel kimliklerine, gerekse kişiliklerine yönelik doğrudan veya dolaylı saldırılarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Dedikodular, sürekli haksız eleştiriler, kişinin bütün olumsuzluklardan sorumlu tutulması gibi olumsuz ve sürekli davranışlar, birey üzerindeki stres düzeyini arttırarak, kurbanın işin gereklerini ve günlük görevlerini yerine getirmesini zorlaştırabilmekte, hatta imkansız hale getirebilmektedir (Einarsen, 2000:7-13).

İşyerinde çalışanlar arasında güven duygusunun varlığı önemli bir konudur. Güven duygusunun geliştiği bir toplumda, örgütsel etkinlik\*ler daha sağlıklı ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikler de daha başarılı olabilmektedir. Çünkü yüksek güven duygusu kendini her türden sosyal ilişkide olumlu yönde göstermektedir (Fukuyama,

---

\* Örgütsel Etkinlik: bireysel ve grup etkinliklerinin toplamının daha da ötesinde bir işlevdir (Bknz, Budak ve Budak, 2004:538-540).

1998:37). Yapılan araştırmaların çoğunluğu, psikolojik şiddet mağdurlarının; çalıştıkları işyerine karşı sadakat duyguları yüksek ve yaptıkları işle özdeşleşen kimseler olduklarını göstermektedir (Zapf, Knorz ve Kulla, 1996:222). Araştırmalarda, psikolojik şiddet sonucu bozulan çalışma ortamı nedeniyle, iş görenlerin motivasyonlarının düştüğü ve çalışma isteklerinin azaldığı (Aydemir, 2007:110) ve çalışanların örgüte karşı bağlılık ve sadakat duygularının kaybolduğu, bunlara bağlı olarak da yeni iş arama çabalarının arttığı belirtilmektedir (Tutar, 2004:109).

Psikolojik şiddet uygulanan işyerlerinde, çalışanlar st yönetime olan saygılarını kaybetmekte, emir-komuta ilişkileri örgütsel hiyerarşi içinde işlememeye başladığı anda da bir eşgüdüm sorunu ortaya çıkabilmektedir (Tutar, 2004:109). Bunlara ek olarak psikolojik şiddet sonucunda, çalışanların moralleri bozulabileceğinden, işgücü devir oranlarında da artışlar ortaya çıkabilmektedir (Tınaz, 2006:158). Başka bir ifadeyle iş ve yaşam kalitesini bozan psikolojik şiddet eylemleri, bireylerde işyerinden uzaklaşma isteği yaratmakta, bunun sonucunda da izin taleplerinin arttığı veya başka iş bulma oranlarının yaygınlaştığı görülmektedir (Yceturk, 2005:248-249).

İşyerinde psikolojik şiddet, “Bireyin işine karşı geliştirmiş olduğu tutumlar” olarak tanımlanabilecek olan iş tatmini üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmekte ve iş görenlerin kariyer hedeflerine de zarar verebilmektedir. İşyerinde psikolojik şiddete maruz kalanların yanı sıra, olumsuz olaylara tanık olan iş görenlerin de işlerinden aldıkları tatminin ve örgüte olan bağlılıklarının düştüğü görülmüştür (Aydemir, 2007:112).

Psikolojik şiddetle hiçbir Şekilde karşılaşmamış çalışanlar yüksek oranda iş tatminine sahipken, psikolojik şiddete uğrayanlar daha düşük düzeyde işlerinden tatmin olmaktadır (Kathryn ve Duncan, 2003:317). Çünkü psikolojik şiddet davranışlarıyla çalışma atmosferi bozulmakta, çalışanların güven duygusu azalmakta, ast-st ve arkadaşlık ilişkileri zarar görmekte ve son olarak örgütte kin ve düşmanlık

duyularının ortaya çıkması takım çalışmalarına zarar verebilmektedir (Aydemir, 2007:114). Bunlara bağlı olarak da çalışanın iş tatminini olumsuz etkilemektedir.

Uzun süreli yıpratıcı çatışmalar, zaman içinde psikolojik şiddet davranışlarına dönüşmektedir. Çatışma psikolojik şiddet davranışlarına dönüştüğünde ise, anlaşmazlıkların artmasına bağlı olarak rekabetin yanlış yorumlanmasına neden olmakta ve sonuçta örgütsel verimlilik düşmektedir (Oluremi, Callan ve Hartel, 2003:286-297).

Bryant ve Cox'a göre, psikolojik şiddete maruz kalanlar, yaşadıkları sorun nedeniyle, işe adapte olmakta zorluk çekerler. Bu nedenle işten ayrılmaları için giderek artan düzeyde baskı görürler (Bryant ve Cox; 2003:573). Psikolojik şiddet sonucunda çalışanların işten ayrılması; yeni eleman bulma, yeni elemanları eğitime tabi tutma ve işe alıştırma gibi ek maliyetler getirebilecektir. Avrupa Parlamentosu tarafından hazırlanan "İşyerinde Bullying/Yıldırma" isimli raporda, yönetim karşısında kaybeden durumuna düşen kurbanların, örgüt içinde kalmaları durumunda bile, örgüt için bir maliyet unsuru haline dönüşecekleri ifade edilmektedir (European Parliament Directorate-General for Research Working Paper, 2001:13).

Psikolojik şiddete maruz kalmaktan dolayı işyerinden belirli bir süre ayrılmış olan çalışanlar, işten belirli bir süre uzaklaşmak veya çeşitli psikolojik desteklerle kendilerini iyi hissedebilecekler ve tekrar işlerine dönebileceklerdir. Fakat söz konusu mağdurların, koşulların değişmemesinden dolayı benzer olumsuzluklarla karşılaşmaları büyük bir olasıdır. Bu nedenle mağdur kısır bir döngü içerisine girerek daha büyük rahatsızlıklar yaşayabilecektir (Hirigoyen, 1998:181).

Çalışan bir kişi için yapılan işin anlamı, sadece kendinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan eylemler değil, kendini tanımlama ve ifade edebilme aracı olmaktadır. Kivimaki ve çalışma arkadaşlarının yapmış oldukları araştırmada; işyerindeki kişiler arasında sorunlar, iş dışındaki benzer sorunlardan daha olumsuz etkilere neden olduğu belirtilmektedir (Kivimaki, Elovainio ve Vahtera, 2000:659).

İtalya'da Psikolojik Şiddete Karşı Dayanışma Derneği tarafından, internet üzerinden yapılan araştırmada, işyerinde psikolojik şiddete maruz kalmış iki mağdurun altı ay içinde iş verimleri %50 oranında düştüğü belirtilmiştir. Mağdurlardan biri sekiz, diğeri de on hafta süre ile işten uzak kalmış ve işyerinin üretim kapasitesi bu süre içinde %0.5 oranında azalmıştır. Ayrıca mağdurların firma ile ilgili kötü izlenimlerini dışarıda anlatmaları nedeniyle kurum itibarı ve imajı zedelenmiştir (Çobanoğlu, 2003:101).

Daha önce de ifade edildiği gibi, yapılan araştırmalar psikolojik şiddet davranışlarının, çalışanların zihinsel faaliyetlerini etkilediğini, konsantrasyon bozuklukları, güvensizlik, girişimcilik duygusunun kaybolması gibi olumsuz etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır (Hoel, Einarsen ve Cooper, 2003:145).

Rayner'in 1997 yılında ve Avustralya Birleşik Ticaret Odası'nın (ACTU) da 2000 yılında yaptıkları ulusal araştırmalarda, psikolojik şiddet nedeniyle işe gelmeme oranının kurbanlar arasında %14'ten %87'lere kadar yükseldiği belirtilmektedir (Rayner, 1997:199-208; ACTU, [http://www.actu.asn.au/ohs/bullying/1069282117\\_24196.html](http://www.actu.asn.au/ohs/bullying/1069282117_24196.html), 2007).

### **2.2.2.3. Psikolojik Şiddetin Mali Durum Üzerindeki Etkileri/Sonuçları**

İşyerinde psikolojik şiddetin örgüte olan maliyetleri dolaylı ve doğrudan olmak üzere iki kısımda ele alınabilmektedir. Psikolojik şiddetin ortaya çıkaracağı doğrudan maliyetler; hastalık nedeniyle işe gelmeme, yüksek iş gören devri (CBI, 2000:12), çalışanların katlanmak zorunda olduğu iş kaybı ve güvenlik boyutu ile birlikte, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığından dolayı ödemek zorunda kaldığı ağır bedellerdir. Psikolojik şiddetin ortaya çıkaracağı dolaylı maliyetler ise, işveren ve toplumun katlanmak zorunda kaldığı düşük verim ve üretim, ürün kalitesinin bozulması, firma saygınlığının yitirilmesi ve müşteri sayısında azalma gibi sonuçlardan oluşmaktadır (Tınaz, 2006:175). Araştırmalar psikolojik şiddetin,



gerçekleştirilen üretimin hem nitelik, hem de nicelik olarak düşmesine neden olduğunu göstermektedir (Aydemir, 2007:111).

İşgücü devrinin fazla olması örgütlere pahalıya mal olur. İşgücü devrinin artması örgütlere kısa vadede ve doğrudan bir maliyet olarak görülmektedir. Yeni personelin aranması, çeşitli testlerden geçirilmesi ve seçilmesi süreci, işletmeler için oldukça zaman alıcı ve maliyetli uygulamalardır (Hoel, Sparks ve Cooper, 2003:43-44). Ayrıca, çalışanlar ancak kendilerini sistemin bir parçası olarak gördüklerinde, işe düzenli devam ederek, bunu sürekli hale getirmek isterler. Yeterliliği olan bir çalışan, işini etkili yapabilmek için sistemin içinde bulunmalıdır. Çünkü kişinin etkili çalışması örgütsel etkililiği de artabilecek bir unsurdur. Bu nedenle işgücü devri ve çalışanların işe devam durumları, örgütsel etkililiğin kısmen ölçüsü olarak değerlendirilmektedir (Katz ve Kahn, 1966:338). Mağdurun işyerinde görevi başında bulunmamasının ve “İşi aksatmanın” nedeni psikolojik şiddet uygulamalarıdır. Çünkü psikolojik şiddet nedeniyle zarar gören mağdur, bu ortamdan olabildiğince uzak kalmak için elinden geleni yapacaktır (Rayner, 1997:178; Randall, 2001:20). Yapılan bir araştırmada mağdurların %33’ünün orta düzeyde depresyon yaşadığı ve % 39’unun ise tıbbi müdahale gerektirecek düzeyde ciddi rahatsızlık yaşadığı belirlenmiştir. Ayrıca mağdurların büyük kısmının fazla iş yükünden tükendikleri (burnout) ortaya çıkmıştır (Leymann ve Gustafsson,1996:263-266). Eğitimeiler üzerine yapılan bir araştırmada da psikolojik şiddet sonucu öğretmenlerde stresten daha fazla, fiziksel semptomların/belirtilerin ortaya çıktığı belirlenmiştir (Dick ve Wagner, 2001:255).

Psikolojik şiddetin, örgütlere getirdiği ekonomik maliyetlerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tınaz, 2006:160).

- Hastalık izinlerinin artması,
- Yetişmiş uzman elemanların işten ayrılmaları,
- İşten ayrılmalar nedeniyle yeni çalışan alımının getirdiği maliyet,
- Yeni işe alımlarla birlikte eğitim maliyetlerinde artış,
- Genel performans düşüklüğü,
- İş kalitesinde düşüklük,
- Çalışanlara ödenen tazminatlar,

- İşsizlik maliyetleri,
- Erken emeklilik ödemeleri.

Psikolojik şiddete maruz kalanların, istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de, hem çalışanlara hem de işverenlere mali yük getirebileceğini de ifade etmek mümkündür (Tınaz, 2006:159).

Henüz işyerindeki psikolojik şiddet olarak ele alınabilecek tehlikelerin neler olduğu ve bunların ekonomik ve sosyal maliyeti konusunda tam bir fikir birliğine varılamamıştır (Hartig and Frosch, 2006:1). Fakat İngiltere’de 1997 yılında, stres ve stres nedeni hastalıkların endüstriye ve vergi ödeyenlere maliyeti yılda 12 milyar sterlin olmuştur. Tüm stresle ilişkili hastalıkların yarısını işyerinde psikolojik şiddete maruz kalma nedeniyle olduğu tahmin edilmektedir. Bir diğer sonuç ise, psikolojik şiddetin İngiltere’ye yıllık maliyeti 6 milyar sterlin olduğudur (Arpacıoğlu, 2005:268).

İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet sonucunda, İngiltere’de yılda 6,5 milyon kayıp iş gücünün söz konusu olduğu da ortaya konan bir başka sonuçtur. 2004 İngiliz Endüstri Konferansı (Confederation of British Industry)’nın raporuna göre, hastalık devamsızlığının ortalama maliyeti çalışan başına £475’dir. Profesyonel Gelişim Enstitüsü (The Institute of Professional Development)’ne göre ise İngiltere’de işe bağlı stresin yıllık maliyeti £7 milyar civarındadır. Ayrıca Avustralya Ticari Birlikler Konseyi (The Australian Council of Trade Unions), psikolojik şiddet yüzünden çalışanların stres kaynaklı hastalıklardan dolayı doktora başvurdukları belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre işyerinde psikolojik şiddetin, Avustralya ekonomisine yıllık 3 milyar dolar maliyeti olabileceğini hesaplamıştır (Quig, 1995:5).

İsveç kamuoyu istatistiklerine göre ise, psikolojik şiddet sonrası emeklilik isteklerinde artış olduğu belirtilmiştir. Erken emekliliğin çalışma hayatındaki yüksek riskten kaynaklandığı düşünülürse, en büyük risk faktörünün de psikolojik şiddet

uygulamaları olduğu düşünülebilir. İsveç'te 1991'den beri 55 yaş üzeri çalışanların yaklaşık %25'i erken emekli olmuşlardır. Bu kişilerin %20-40'ının düşük psiko-sosyal çalışma ortamı nedeniyle emeklilik isteğinde buldukları ifade edilmektedir (www.leymann.se/English/ frame.html, 2007). Yine İsveç Sosyal Sigorta Ofisi tarafından yapılan tahminlere göre, erken emekliye ayrılan her 5 kişiden 3'ü çok yaygın psikolojik şiddete maruz kalmışlardır (Leymann, 1996:123)

İsveç'te 1993'ten 1994 yılına geçerken, Mesleki Rehabilitasyon Yasası yürürlüğe girmiştir. Bu kanuna birlikte, bir çalışanın bir ay süreyle ya da 12 aylık süreç içinde 6 kez sağlık iznine çıkması halinde, işverenin Sosyal Sigorta Ofisine bir mesleki rehabilitasyon planı sunması zorunluluğu getirilmiştir (Leymann, 1996:122). Maliyetler dikkate alındığında, İsveç hükümetinin, ulusal bütçesini böylesine ağır bir finansal yükten korumak için uğraş göstermesi şaşırtıcı bir durum değildir.

### **2.2.3. Psikolojik Şiddetin Yakın Çevre Üzerindeki Etkileri/Sonuçları**

Çalışma yaşamında görülen anti-sosyal bir davranış olarak kabul edebileceğimiz psikolojik şiddet davranışları, sadece kurbanı değil aynı zamanda onların aile bireylerini ve yakın çevrelerindeki de derinden etkilemektedir. İşyerinde yaşanan psikolojik şiddet olgusunun, bireyin özel yaşamına uzantısı sonucu karı-koca ilişkilerinin, ebeveyn-çocuk ilişkilerinin; ayrıca çocukların psikolojik gelişimlerinin olumsuz etkilenmesi olağan bir sonuçtur (Tınaz, 2006:169).

Psikolojik şiddete maruz kalan kişi, maruz kaldığı haksızlıkları kimseyle paylaşmadığı durumlarda ilerleyen zamanlarda daha fazla psikolojik şiddete maruz kalabilmektedir. Yapılan araştırmalar, psikolojik şiddet mağdurlarının çok az bir kısmının uğradıkları haksızlıkları başkalarına anlatabildiklerini ama büyük çoğunluğun başkalarıyla paylaşmaktan çekindiklerini ortaya koymaktadır. Bu nedenlerden dolayı psikolojik şiddet mağdurları, içine kapanmakta, kendinden şüphe edebilmekte ve ilerleyen zamanlarda depresyon yaşayabilmektedir (Arpacıoğlu, 2005:265).

Aile kurumu her toplumda temel roller üstlenmektedir. Toplum içinde yerini alacak birey, özünü oluşturacak temel değer ve ilkeleri ailede edinir ve benimser. Yunanistan, İspanya ve İtalya gibi Akdeniz ülkelerinde olduğu gibi, bizim toplumumuzda da ailenin birey üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu toplumlarda aile, bireyin iş yaşamıyla, özel yaşamıyla ve gerçekleştirmeyi düşündüğü planlar veya yaşadığı problemlerle çok ilgilidir. Fakat Orta ve Kuzey Avrupa toplumlarında ailelerin, çocuklarına yaklaşımları farklıdır. Bu toplumlarda aileler çocuklarına bağımsız bir şekilde hareket edebilmelerini, daha çok küçük yaşlardayken öğretmektedirler. Bu nedenlerden dolayı psikolojik şiddet kurbanı olan bireylerin, ailesi ile olan ilişkisinde sergileyeceği davranış tarzının farklı olması da kaçınılmaz bir sonuçtur (Tınaz, 2006:169-170).

Psikolojik şiddet kurbanının en önemli desteği olan aile, hiçbir zaman sevdiği insanı bu kadar çaresiz ve farklı görmeye alışmamışlardır. Kurbanı bu ümitsizlik labirentinde yolunu bulması için en büyük desteği yine ailesi verebilecektir. Kurbanda meydana gelen değişimler, aile içinde kolaylıkla fark edilebilir; yine çözüm ve yardım yolları aile bireyleri arasındaki ilişkinin niteliğine bağlı olarak kısa sürede gelişebilmektedir (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:95-96). Bu nedenle mağdur birey, işyerinde başkalarının kendisine yönelik uyguladığı taciz edici davranışların getirdiği dışlanmışlık ve küçük düşürülmekten kaynaklanan öfkeyi veya üzüntüyü ve hayal kırıklığını azaltabilmek için işyerinde bulamadığı ilgiyi aile ortamında arayacaktır (Tınaz, 2006:173).

Psikolojik şiddete maruz kalanlara sosyal çevresinden ne kadar çok destek sağlanırsa, görülen depresyon derecesi de o derece azalabilecektir. Bu nedenle aile bireyleri arasındaki bağlılık ve fiziksel yakınlık, mağdurun maruz kaldığı psikolojik şiddetle mücadelede, kendini daha güçlü hissetmesini sağlayacağından büyük yarar sağlayabilecektir. Aile desteğinin olmadığı ortamlarda ise birey, yalnızlık duygusu ile söz konusu durumdan daha da olumsuz etkilenecek, bazen de kaçış yolları olarak içki, uyuşturucu gibi olumsuz alışkanlıklara yönelebilecektir. Özetle aile bireyleri arasındaki ilişkinin niteliği ve güçlü aile bağlarının varlığı, psikolojik şiddet

mağdurunu koruyucu bir fonksiyon görmektedir (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:95-96).

Sonuç olarak, psikolojik şiddete maruz kalan birey, zaman zaman aile ve arkadaşların yardım ve destek çabalarını boşa giden çabalar gibi düşünebilir. Aynı zamanda kriz ortamının devam etmesiyle eşler sürekli özen gösteren rolünü üstlenmekten sıkılabilirler ve asıl sorunu da çözemeyerek farklı sorunların ortaya çıkmasına da neden olabilirler. Bu dengesizlik çok uzun sürerse, sonunda ayrı yaşamaya ya da boşanmalara neden olabilir. Bu aşamada eşlerin birbirine karşılıklı anlayış ve sabırlı bir şekilde davranmaları çok önemli bir unsurdur diyebiliriz.

#### **2.2.4. Psikolojik Şiddetin Toplumsal Yapı Üzerindeki Etkileri/Sonuçları**

Psikolojik şiddet olaylarının, her ne kadar bireysel bir olay olduğu düşünülse de, grup içindeki sosyal ilişkilere dayandığı gerçeği dikkate alınarak psikolojik şiddetin etkileri de o derecede daha kolay anlaşılacaktır (Sutton ve Senge, 1999:98).

Toplum içinde mutsuz bireylerin artmasıyla birlikte, olaylara karşı kayıtsızlık, işsizlik ve intihar eğilimleri de artabilmektedir. Bunun sonucunda aile ve toplum içindeki huzurun tehdit edilmesi gibi durumlar söz konusu olabilmektedir. Vergilerden ödenen sağlık masrafları, vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına talebin artması zihinsel sağlık problemlerinde artışlar ve nihayet malulen erken emeklilik istekleri toplumu önemli düzeyde etkileyebilecektir (Çobanoğlu, 2005:99).

Tınaz (2006:175-185)'a göre psikolojik şiddetin topluma ve ülke ekonomisine ilişkin sonuçları şu şekilde görülebilir.

- Mağdurun sağlık problemleri nedeniyle sağlık harcamalarına artan oranda para harcaması,
- Sigorta masraflarında artış,
- İşsizlik,

- Verimsiz çalışma sonucu elde edilen daha düşük gelirler nedeniyle doğan vergi kayıpları,
- Erken emeklilik oranlarında artış,
- İş ortamından rahatsız olarak işten ayrılan psikolojisi bozuk kişilerin oluşturduğu toplum yapısı.
- Bireyin psikolojik sorunlarının aile yaşantısına yansımalarından dolayı boşanma ve aile parçalanmalarının ortaya çıkması,
- Mutsuz birey ve ailelerin yer aldığı ve çalışma başarısının bulunmadığı bir iş yaşamı.

### **2.3. PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING) İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ**

Psikolojik şiddet kavramı çoğunlukla literatürde bireyler arasında gerçekleşen bir olgu olarak ele alınmaktaysa da, aslında çok daha geniş çapta olan sosyal şiddetin yansımalarından sadece biri olarak değerlendirilmelidir (Gil, 2002:73). Çünkü psikolojik şiddet, sadece mağdurları değil aynı zamanda örgütleri ve toplumsal kurumları da etkileyebilmektedir. Bu nedenle psikolojik şiddetle mücadele sadece, mağdur durumundaki kişilerin görevi olmamalıdır. İşyerinde çalışan herhangi birinin potansiyel psikolojik şiddet mağduru olabileceği düşüncesinden hareketle, psikolojik şiddetle mücadelenin örgütsel ve toplumsal bir görev haline getirilmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

Çalışanlar, psikolojik şiddet sürecini algıladıkları zaman, psikolojik şiddet uygulayıcısına karşı mücadele etmek için planlar geliştirebilirler. Bir sorunla mücadele etmek için öncelikle sorunun ne olduğunun tanımlanması önemli bir başlangıç olabilecektir (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:87). Konuyla ilgili yönetimin hatta örgüt dışında kalan kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığın artırılması ile ilgili çalışmalar da önemli derecede mücadeleye katkı sağlayabilecektir. Bu nedenle işyerinde uygulanan psikolojik şiddetin önlenmesi için yapılacak uygulamaların alanı, sadece işveren ve çalışanlarla sınırlı bırakılmamalı,

konuyla ilgili olarak toplumun tüm organlarının katılımı sağlanmadır (Tınaz, 2006:187-188).

Bu görüşten hareketle, psikolojik şiddetle ilgi yapılan çalışmalarda, işten ayrılma, yönetici ile görüşme, sendika temsilcilerinden destek alma, aile bireylerinin yardımını alma, psikolojik şiddet uygulayana karşı gelme, hiçbirşey yapmama, görmezden gelme, diğer çalışanlarla söz konusu durumu paylaşarak onların desteğini alma, şakaya vurma gibi değişiklik gösteren davranış ve baş etme yollarının kullanıldığını görmek mümkündür (Hogh ve Dofradottir, 2001:486-487). Bu sonuçlardan anlaşılabilceği gibi, psikolojik şiddetle mücadelede, mağdurlara, yöneticiler ve diğer çalışanlara, ailelere ve yakın çevrede yer alan kişilere, sendikalara kadar herkese çeşitli görevlerin düştüğü söylenebilir.

Psikolojik şiddet ile mücadele yöntemleri; kişisel mücadele yöntemleri, örgütsel mücadele yöntemleri ve toplumsal mücadele yöntemleri olmak üzere üç grupta incelenebilir.

### **2.3.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri**

İnsan hayatının önemli bir kısmı işyerinde geçmektedir. Bu nedenle günlük sekiz saat çalışan bir kişinin, iş ortamında yaşadığı psikolojik sorunlardan sonra hiçbir şey olmamış gibi hayatına devam etmesi mümkün değildir. Çünkü yoğun psikolojik baskılar insan hayatını önemli derecede etkilemektedir. Bu noktada önemli olan ise, kişinin söz konusu saldırılardan en az zararla kurtulması için nasıl bir karşı strateji uygulayabileceğidir (Gücenmez, 2007:81).

Çalışanların hepsi psikolojik şiddet davranışlarına karşı eşit derecede hassas veya çabuk toparlanabilecek güçte değillerdir. Özsaygı gibi kişilik faktörleri, yaş ve cinsiyet gibi kişisel faktörler, kurbanın sosyal koşulları, bireyin baş etme ve savunma gücünün düzeyini belirlemektedir (Einarsen, 1999:16). Ayrıca psikolojik şiddet uygulayanların örgütsel konumları, psikolojik şiddetin derecesi veya türü de, mağdurun tepkisinin şeklini belirleyen temel etmenler arasında yer almaktadır (Aydemir, 2007:124).

Mağdur açısından, örgütlerde yaşanan psikolojik şiddetle başa çıkmak için birçok yol vardır. Tutar (2004:137-138)'a göre her tür baskı ve psikolojik şiddet eylemleri karşısında insanlar genellikle 3 tür tavır sergilemektedir.

- **Duygusal tacize anlayış göstermek:** Bu hareket tarzı, psikolojik şiddetin tekrarlanma sıklığı ya da şiddetine göre değişmektedir. Ancak psikolojik şiddetin strese yol açma olasılığı düşük ise anlayış gösterme davranışı anlaşmazlıkların daha da artmaması için uygun olabilmektedir. Psikolojik şiddet sistematik olarak devam ediyor ve artma eğilimi gösteriyorsa, psikolojik şiddete anlayış göstermek doğru bir yöntem olmamaktadır.
- **Geri çekilmek:** Bu tür stratejiler, psikolojik şiddet uygulayanlar ile kurbanın gücü arasındaki farkın çok fazla olması durumunda istenmeden seçilen bir yol olarak kullanılmaktadır.
- **Karşı savaş vermek:** Psikolojik şiddete karşı savaş vermeye karar verilmesi durumunda uygulanan stratejileri içermektedir. Kurban durumundaki kişinin, köşesine çekilerek yalnızlığı seçme yerine çevresinde yer alanlardan sosyal destek bulmaya çalışması, karşılaşılan sorunu çözümlemede daha başarılı olmasına yardımcı olabilecektir. Fakat mağdur durumundaki kişi kesinlikle psikolojik şiddet uygulayıcısının stratejilerini karşı strateji olarak kullanmamalıdır. Burada kullanılacak en uygun strateji, kurbanın kendini duygusal taciz kurbanı yapan değerlerini sorgulamadan, onlara daha fazla sarılarak, istikrarlı bir kişilik sergilemektir.

Psikolojik şiddet kurbanlarının bireysel mücadelede dikkate almaları gereken uygulamalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003:82; Tutar, 2004:132-134) ve bu uygulamalar mağdur durumundaki kişinin psikolojik şiddetle daha kolay başa çıkmasını sağlayacak uygulamalardır.

- **Üzüntüyü bilinçli bir şekilde yaşamak:** Psikolojik şiddet sürecinde mağdur durumuna düşen kişiler yaşadığı olumsuzluklardan dolayı derin psikolojik sıkıntılar yaşayabilmektedirler. Açığa vurulmayan ve uzun süren psikolojik sıkıntılar, hayatı etkileyecek başka stres etkenlerini ortaya çıkarabilecektir.



Fakat mağdur yaşadığı tüm bu sıkıntıların kendini aşırı derecede yıpratmasına izin vermemeli, sıkıntılarla mücadele etmelidir.

- Kendini soyutlamamak: Kendini sosyal ortamdan soyutlamak psikolojik şiddetin etkilerini uzatmaya ve arttırmaya neden olabilmektedir. Bu durum depresyon ve umutsuzluk duygularını daha da arttırabilmektedir. Bu aşamada örgüt çevresi dışında yer alan, aile bireyleri veya güvenilen bir arkadaştan ya da bir uzmandan psikolojik yardım alınması bireye yardımcı olabilecektir.
- Özgüveni ve öz saygıyı geliştirmek: Öz saygısı yüksek olan kişinin, özgüveni de yüksek olmaktadır. Psikolojik şiddete maruz kişi, sahip olduğu öz saygının verdiği güçle, duygusal tacize karşı daha yüksek direnç gösterilebilmektedir (Tutar, 2004).
- Mesleki beceri ve nitelikleri geliştirmek: Psikolojik şiddetin oluşturduğu psikolojik gerilimi azaltmanın bir başka yolu, kişisel ve mesleki nitelikleri, mümkün olduğu kadar hatalardan arındırarak geliştirmektir. Bu tavır, kurbanın kendisine karşı duyduğu güveni ve özsaygısını da yükseltmektedir (Tutar, 2004).
- Yeni bir beceri edinmek: İş dışında, kurbanın hoşlanabileceği meşgaleler bulması üzerindeki gerginliği azaltmasında etkili bir yol olacaktır.
- “Kurban” zihniyetinden kurtulmak, kişinin maruz kaldığı psikolojik şiddetin etkisinden kurtulması daha kolaylaştırıcaktır.
- Örgüt ile araya bir mesafe koymak ve geniş bir bakış açısı edinmek de kişinin psikolojik baskılardan kurtulmasını kolaylaştıracak yöntemlerden biridir.

Psikolojik şiddetle bireysel olarak başa çıkmada kullanılabilir yöntemleri; “Mağdurun sorunu kendi başına çözmeye yönelik çabaları” ve “Mağdurun dış destek alarak sorunu çözmeye yönelik çabaları” olmak üzere iki kısımda ele almak mümkündür (Aydemir, 2007:124).

### **2.3.1.1. Mağdurun Sorunu Kendi Başına Çözmeye Yönelik Çabaları**

Psikolojik şiddete maruz kalan kişiler genellikle karşı karşıya kaldıkları sorunları kendi başlarına çözmeye çalışmaktadırlar. Bu kapsamda gerçekleştirdikleri davranışları, “Psikolojik şiddet uygulayanlara karşı doğrudan tepki göstermek”, “Psikolojik şiddet uyguladığını inkar etmek” ve son olarak da “Psikolojik şiddetin gerçekleştiği işyerinden uzaklaşmak” şeklinde üç başlıkta incelemek mümkündür (Aydemir, 2007:124).

#### **2.3.1.1.1. Psikolojik Şiddet Uygulayanlara Doğrudan Tepki Göstermek**

Psikolojik şiddete maruz kalanların, psikolojik şiddet uygulayanlara karşı doğrudan direnç gösterebilmeleri için, her zaman hukuk ve ahlak ilkelerine uygun, mücadele yöntemlerini kendisinin seçtiği stratejiler ve taktik seçmesi gerekir. Bu aşamada psikolojik şiddet mağdurunun atması gereken adım, savunma değil, karşı savaş vermek olmalıdır. Bu nedenle söz konusu mücadelenin koşullarını kendisinin belirlemesi gerekir (Tutar, 2004:129). İçinde bulunulan özel durumun, işyeri kültürüne ilişkin yargılar ışığında, bütün seçenekleri dikkate alarak, gerçekçi bir şekilde tartılması son derece önem taşımaktadır. Bu doğrultuda erken eylem ve seçeneklerin hemen uygulanması verilebilecek en iyi karşılık olacaktır (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:78). Bu süreç içinde öncelikle mağdur durumundaki kişinin, dirençli olması, cesur olmayı öğrenmesi, kendine saygı duyması önemli faktörlerdir (Arpacıoğlu, 2005:268).

Psikolojik şiddet mağdurları yaşadıkları olumsuzlukları, kontrolsüz tepkilerle değil, bilinçli tavırlarla analiz etmeli, ani tepkilerden çok mantıklı karşılıklar vermelidir. Bunu başarabilmek için her şeyden önce kendi zayıf ve güçlü yanlarını iyi analiz etmeleri gerekir. Bilinçli ve özgüvene sahip kişiler hiçbir zaman kurban rolünü kabul etmezler. Çünkü kurban rolünü kabul eden kişiler, kendilerini güçsüz ve yenik düşmüş hissedeceklerinden dolayı psikolojik şiddetle mücadelede başarısız olacaklardır (Çobanoğlu, 2005:106).

Psikolojik açıdan büyük hasarlara neden olabilen psikolojik şiddet ile bireysel olarak başa çıkmak için aşağıdaki unsurlar önemlidir (<http://www.bullyonline.org/workbully/vision.htm>);

- Psikolojik şiddet davranışlarının neler olduğu hakkındaki bilgi sahibi olmak ve bu gibi saldırılara maruz kalındığında hazırlıklı olmak,
- Psikolojik şiddeti ortaya çıkarabilecek olası etkenleri tanımak,
- Şiddete yatkın kişilik tiplerini tanımak ve olası tacizcileri belirlemek gibi bilinçlenmeye yönelik hazırlıkları yapmak.

Psikolojik şiddete maruz kalanların kendilerini korumak için farkında olmaları gereken ilk şey, yaşadıkları durumun kendilerine karşı bilinçli bir şekilde gerçekleştirilen psikolojik şiddet davranışları olduğunu anlamak ve yapacakları her hatanın abartılarak aleyhlerine kullanılabileceğini bilmek olmalıdır. Durumu farkındalık psikolojik şiddete maruz kalanlara, tekrar kendine güven ve mücadele gücü sağlayabilecektir. Fakat psikolojik şiddet olaylarını fark etmek ve çözümlemenin oldukça karmaşık bir süreç olduğunu da dikkate almak gerekir (Lewis ve Orford, 2005:40).

Psikolojik şiddete maruz kalanların, psikolojik şiddet davranışlarına karşı izledikleri stratejiler cinsiyete göre farklılık gösterebilmektedir. Genellikle erkek ve kadınlar sorunlarını değişik yollarla ifade etmektedirler. Kadınlar üzüntülerini, genellikle konuşarak ve ağlayarak açığa vururken, erkekler öfke ve eylemle karşılık verebilmektedirler (Golden, 1996:65). Bu nedenle erkek kurbanlar, psikolojik şiddet davranışları ile karşılaştıklarını diğer insanlarla daha az oranda paylaşırken, genellikle misilleme yoluna gitmeyi tercih etmektedirler. Kadın kurbanlar ise, genellikle savunma yerine kendilerini çaresizlik içinde hissetmektedirler (Salmivalli vd, 1996:103). Ancak, cinsiyet farkı gözetmeksizin psikolojik şiddetle mücadele yöntemi olarak karşı saldırı veya savunma yollarının seçiminde kişilik özellikleri faktörünün önemli rolünü de göz önüne almak gerekir.

Psikolojik şiddete maruz kalanlar, genellikle pasif savunma stratejilerini benimsemekle birlikte, bazı kurbanlar düşmanca ve saldırgan davranışlarda

bulunabilmektedirler. Psikolojik şiddet uygulayıcılarına karşı düşmanca tepkiler vermeyi tercih eden psikolojik şiddet kurbanlarına, “Provakatif kurbanlar” adı verilmektedir. (Juvenon ve Graham, 2001:14). Bu tür hareket tarzını tercih eden kurbanlar, üzüntü, öfke ve şiddetlerini ya kendilerine ya da başkalarına çevirebilmektedirler (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:78). Özellikle çocukluk yıllarında psikolojik şiddete maruz kalanlar, şiddeti etkin bir çatışma çözüm yöntemi olarak benimsemekte ve psikolojik şiddetten kurtulabilmek için de karşısındaki kişiye karşı fiziksel saldırıda bulunabilmektedirler. Bu şekilde hareket eden bir kişi, grupta istenmeyen insan olarak ilan edilebilmekte ve sosyal destekten mahrum kalabilmektedir (Unnever, 2005:160). Karşı saldırganlık davranışı, yaratabileceği olumsuzluklar nedeniyle tüm savunma stratejileri içerisinde en etkisizi olarak değerlendirilmektedir (Gamliel vd, 2003:414).

Psikolojik şiddet uygulamalarına maruz kalanlar, maruz kaldıkları olumsuz olaylar nedeniyle psikolojik şiddet uygulayıcılarına veya çevresindekilere karşı öfke duyabilmektedirler. Duyulan öfke ile hareket eden kişiler kendisine beklenmedik zararlar verebileceğinden dolayı, öfkenin herhangi bir şekilde bastırılması gerekmektedir. Yapılan araştırmalarda görüşülen psikolojik şiddet mağdurlarının, öfkelerini bastırmak için kullandıkları ve yarar gördükleri yöntemleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Davenport, Sawrtz ve Elliott, 2003:84);

- **Yazmak:** Psikolojik şiddete maruz kalan bazı kişiler karşı karşıya kaldıkları duyguları, yaşadıkları olumsuzlukları yazıya dökerek rahatlama yolunu tercih etmişlerdir. Bu tür hareket tarzı öfkenin dışı vurumun çok zararsız bir şekli olarak değerlendirilmektedir.
- **Sakin anlar yaratmak:** Kişinin kendi başına kaldığı vakitler, psikolojik rahatlama sağlayabilmektedir. Bunun için meditasyon yöntemlerine başvurulabilir.
- **Hareketli olmak:** Kontrollü bir şekilde yapılan sportif faaliyetler kişide kendini daha iyi hissettirecek olan endorfin salgılanmasını sağlar. Dolayısıyla fazla heyecanlı olmayan, fiziksel enerji ve düşünme gerektirmeyen ama yapılması gereken şeylerin yapılması, hatta sadece

hareket etmek bile kişinin rahatlamasını sağlayabilecektir. Örneğin, araba yıkamak, evi temizlemek vb. küçük şeylerle uğraşmak, kişiye başarma hissi vererek mutlu olmasına yardımcı olabilir.

- **Mizahtan yardım almak:** Gülmek, kalp-damar sistemini genişleterek bütün organlara giden kan ve oksijen akımını arttırır; solunum sistemini geliştirir, mide kasları büzülür ve genişler, hayati organlara masaj yapılmış olur, bu sayede beyin vücudun doğal ağrı kesicisi olan endorfin salgılar ve mutlu olmaya yardımcı olur. Ayrıca gülmek bir süre için kişinin kendine değil başka bir şeye yönelmesini sağlar. Bu nedenle mizahi deneyimler zihinsel sağlığa ve kendini iyi hissetmeye katkıda bulunduğundan dolayı hayatın her aşamasında önemlidir.

#### **2.3.1.1.2. Psikolojik Şiddet Uygulamalarını İnkâr Etmek**

Psikolojik şiddete maruz kalan kişiler yaşadığı olumsuzluklardan kaçınmak için bazı durumlarda, psikolojik şiddete maruz kaldıklarını inkâr etme yoluna gitmektedirler. Fakat psikolojik şiddet uygulamalarının varlığının inkâr edilmesi, psikolojik şiddete maruz kalanlara yapılabilecek olası yardımları engelleyebildiği gibi, yöneticilerin psikolojik şiddeti, örgütsel bir sorundan çok, bireysel bir sorun olarak algılamalarına da neden olmaktadır. Bunun sonucunda ise, psikolojik şiddete dahil olan bireylerin sayısı ve psikolojik şiddetin derecesi de artabilmektedir (Lewis ve Orford, 2005:42).

İnsan benliği için tehlikeli olarak algılanan ve sıkıntı doğurabilecek bir gerçeği yok saymak, görmezlikten gelmek, bilmemek esasına dayanan bu mekanizma, kişinin kendini tehlikede hissettiği ve acı veren gerçeği görmek istemediği durumlarda kullanılmaktadır (Eroğlu, 2004:63).

Bize göre, psikolojik şiddet uygulamalarını inkâr ederek yok saymak, aslında bir anlamda şiddet ağduru olan bireyi gerçeklikten soyutlayarak sanal bir durumun içine sokabilmektedir. Ne yazık ki, böyle bir durum mağdura şiddet uygulandığı gerçeğini ortadan kaldırmadığı gibi, kurbanın psikolojik şiddetle mücadele etme olanaklarını da elinden almaktadır.

### **2.3.1.1.3. Psikolojik Şiddetin Uygulandığı İşyerinden Uzaklaşmak**

İşyerinde uygulanan psikolojik şiddet sürecinin bir bakıma son aşaması olarak da değerlendirilebilecek durum, mağdur durumuna düşen kişinin çalıştığı işten istifa etmesi veya kovulmasıdır. Psikolojik şiddete maruz kalan kişi, psikolojik şiddet uygulayıcısına karşı mücadele edemediyse ve yakın çevresi veya örgütten gereken desteği bulamadıysa, son çare olarak işyerinden ayrılmayı tercih etmektedir.

Literatür araştırmalarında, psikolojik şiddetle mücadelede uzun dönemde psikolojik şiddete maruz kalmış kişilere, başka iş bulmaları veya bulmasalar da istifa ederek söz konusu işyerinden uzaklaşmaları tavsiye edilmektedir. Endişe yaratıcı olsa da yeni bir iş aramanın, mevcut işyerinde kalarak fiziksel ve duygusal olarak yıpranmaktan, haksızlığa uğramaktan ve bu durumdan olumsuz şekilde etkilenmekten daha akılcı olabileceği vurgulanmaktadır (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:78). Başka bir ifadeyle mağdur kişi, her türlü yardımı aldığı halde psikolojik baskılara dayanamıyor ve psikosomatik rahatsızlıklar yaşıyorsa en son yapılacak şey, başka bir iş aramak veya hemen istifa etmek olmalıdır. Çünkü travma sonrası stres bozukluğu, psikolojik bozukluklar ve yüksek tansiyon sorunları ile yaşamaktansa başka bir yerde çalışmak daha mantıklı bir hareket biçimi olarak değerlendirilebilir (Arpacıoğlu, 2005:269).

### **2.3.1.2. Mağdurun Dış Destek Alarak Sorunu Çözmeye Yönelik Çabaları**

Psikolojik şiddet uygulamalarına maruz kalan kişilerin söz konusu sorunları kendi başlarına çözmeye çalışmalarının yanında, dış destek alma çabaları da söz konusu olmaktadır. Çünkü hiçbir zaman psikolojik şiddet uygulamalarında, psikolojik şiddet mağdurunun tek başına mücadelesi yeterli olmayacaktır. Bu nedenle başvurulacak dış destek alma çalışmalarını; “Maruz kalınan durumu arkadaşlarla paylaşma”, “Maruz kalınan durumu örgüte şikayet etme” ve son olarak da “Hukuki hak arayışlarından yararlanma” şeklinde üç grupta ele almak mümkündür (Aydemir, 2007:124).

### **2.3.1.2.1. Mağdurun Yakın Çevresinden Destek Arayışları**

Daha önceki kısımlarda da ifade edildiği gibi, psikolojik şiddete maruz kalan kişiler gerektiği zaman, tıbbi ve psikolojik yardım almalıdırlar. İş arkadaşlarıyla, varsa eşiyle veya yakınındaki kişilerle söz konusu durumu paylaşmak da yararlı olabilecek eylemlerdir. Paylaşılmadığı zaman, bu durumun, ağır bedensel ve ruhsal rahatsızlıklara yol açabileceği unutulmamalıdır (Arpacıoğlu, 2005:269).

### **2.3.1.2.2. Mağdurun Örgütten Destek Arayışları**

Psikolojik şiddet konusunun çözümü için öncelikle anlaşmazlığın kişisel nedenlerden mi yoksa işyeri ortamından veya yönetim tarzından mı kaynaklandığının tespit edilmesi gerekir (Hirigoyen, 1998:97). Psikolojik şiddet sendromu, şirketlerde verimlilik, karlılık ve çalışan bağlılığında ciddi azalmalara neden olabilmektedir (Batlaş, 2002:2). Eğer örgütsel nedenlerden dolayı psikolojik şiddete maruz kalındığı tespit edilirse, söz konusu olabilecek yanlışlık açıklanmaya çalışılmalıdır. Çatışma yönetiminin bulunduğu destekleyici ortamlarda, çalışanın durumu çözüme ve düzeltme olanağı vardır. Ama eğer yönetim de psikolojik şiddetin içindeyse, bu açmaz, çatışma yönetimi olanaklarını işlemeze hale getirir ve çabalar boşa gider. Bunların yanında maruz kalınan olumsuz durumu toplum önünde konuşmanın kişiyi cesaretlendirebileceği, fakat olası sonuçları göz önüne alarak, hazırda bir strateji olmadan açığa vurmanın da kişiye zarar verebileceği belirtilmektedir (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:78).

Psikolojik şiddete karşı mücadele yöntemleri, bireylere, bireyin kişilik özelliklerine, grup yapısına, örgüte, örgüt iklimine, örgütün içinde bulunduğu sektör yapısına, topluma ve güç mesafesine göre değişiklik gösterebilmektedir. Taraflar arasında aşırı güç dengesizliğinin bulunduğu, psikolojik şiddetin örgüt yönetimi tarafından destelenmediği durumlarda yönetime durumu bildirmek ve uzlaşma yolu aramak psikolojik şiddete uğrayan kişi için çözüm oluşturamayabilecektir (Ferris, 2004:394 ).

Psikolojik şiddete maruz kalan kişiler, öncelikle örgüt içerisinde destek olabilecek kişilerden yardım arayışındadır. Çünkü mevcut durumu ve olayları anlayabilecek kişiler öncelikle örgüt içindeki diğer çalışanlardır. Psikolojik şiddet sürecinin hangi aşamasında olursa olsun, örgüt içinde destek bulabilen mağdurlar, maruz kaldıkları durumdan daha kolay kurtulabileceklerdir. Örgütlerde insan kaynakları departmanının olması ve departmanın insan kaynakları yönetimi işlevini etkin bir biçimde yerine getirme çabası kadar psikolojik şiddet konusunda duyarlılık geliştirerek etkin politikalar belirleyerek uygulaması çok önemlidir.

### **2.3.1.2.3. Mağdurun Hukuksal Hak Arayışları**

İşyerinde psikolojik şiddet kavramı son dönemlerde ele alınan kavramlar arasında yer alsın da, psikolojik şiddetin kurban üzerindeki etkilerinin hangi boyutlara ulaşabileceği konusunda kesin yargılar söz konusu değildir. Ayrıca söz konusu olumsuz durumlarla karşılaşan kişiler, önceleri sorunun kendilerinden kaynaklandığını sanmalarından dolayı atılabilecek fazla bir yasal adım olmadığını düşünebilmektedirler (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003). Bazen yaşanan kriz, yasaların müdahalesi olmaksızın sona erdirilemez. Ancak, yasal kararlar kanıtlar doğrultusunda verilebilmektedir (Hirigoyen, 2000). Ayrıca, yasal yollara başvurmak, maddi ve manevi maliyetler ortaya çıkarabildiği gibi, yasal süreç oldukça stresli ve sonucu belirsiz olabilmektedir. Buna rağmen psikolojik şiddete maruz kalanların, bu sürece karşı mücadele verirken sürecin sonunda yasalara gereksinim duyacağı söylenebilir.

Psikolojik şiddete karşı mağdur kişiler, yasal sürece başvuracaklarsa, yaşadığı olumsuzluklara karşı tanık oluşturmak önemli bir unsur olacaktır. Bu nedenle psikolojik şiddet uygulayıcısı ile yalnız kalmamaya ve konuşma zorunluluğunda başkalarının yanında görüşmeye çalışmak etkili bir çözüm olabilecektir. Eğer yapılan ve yapılması istenen her şeyi yazılı bir şekilde kanıt oluşturabilecek olanak varsa, böyle bir dosyanın mutlaka oluşturulması gerekmektedir. Olaylara tanık bulmak önemli bir unsur olsa da, bu konuda cesaretli bir kişinin bulunması da o derecede zor olabilmektedir. Bunlara ek olarak kişinin stres azaltıcı yöntemleri öğrenmesi ve uygulaması da önemli bir unsur olarak düşünülebilir (Arpacıoğlu, 2005:269).



Sonuç olarak mağdur, hukuki hak arayışına girip-girmeme kararını verirken dikkatli bir şekilde hareket etmelidir. Her iki seçeneğin/karar alanının beraberinde getireceği fayda-maliyet analizi dikkatli yapılmalıdır.

### **2.3.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri**

Psikolojik şiddet kavramı, küçük veya büyük ölçekli veya kar amacı gütmeyen örgütlerde, kamu kurumlarında, sağlık ve eğitim sektöründe vb. her türlü kuruluş ve sektörde ortaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte, örgütler, ekip çalışması, yetki ve sorumluluk, güven, dürüstlük, açık ve yoğun iletişim, personel geliştirme gibi alanlarda kendilerini geliştirdikçe, şikayetlerin çözümü ve çatışma yönetimi konularında başarılı oldukça psikolojik şiddetin önlenmesi olası da o derecede artabilmektedir (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:106).

İşyerinde görülen psikolojik şiddet davranışlarının tüm olası nedenlerini kontrol altında tutmak kolay değildir. Bu nedenle psikolojik şiddetin oluşumunu etkileyen faktörlerin önlenmesi için oluşturulacak stratejilerin, doğru bir biçimde fayda maliyet analizlerinin yapılması önem taşımaktadır. Bunun için konu hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmak gerekir. Bu nedenle psikolojik şiddet olaylarını önlemek amacıyla atılacak adımların ve yapılacak müdahalelerin etkin kılınabilmesi için, öncelikle olgunun anlaşılması ve sözkonusu olgunun çatışmadan, şiddetten, stresten ve ayrımcılıktan farkının net bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir (Zapf, Wolfgang ve Einarsen, 2001:371). Ayrıca sorunun psikolojik şiddete uğrayan kişiden değil, örgüt yapısından kaynaklandığını bilmek psikolojik şiddete uğrayan kişi açısından önemli bir unsurdur. Aksi durumda psikolojik şiddete uğrayan kişi kendini suçlamakta, güven kaybı yaşamakta ve kişiliği hakkında sorun olduğunu düşünmekte ve sorun daha da derinleşmektedir (Ferris, 2004:394 ).

İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet kavramı karmaşık bir fenomendir (Poilpot-Racaboy, 2006:1). Psikolojik şiddet davranışlarını ortadan kaldırmak için, anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren geri planda kalmış olan kişilerin kimler olduğu, çözüm için tarafların takındığı tutumların nasıl olduğu konuları önem

taşımaktadır. Bunların yanında söz konusu durumdan kimlerin nasıl bir çıkarı veya kaybı olabileceği, köklü bir çözüme nasıl ulaşılabileceği ve bu çözümün uygun bir çözüm olup olmadığının ortaya konması da ayrı bir önem taşımaktadır (İmirlioğlu, 2006:9). Çalışanların istismar edilmesi ve bu istismar davranışlarının ekonomik ve yasal maliyetler oluşturması örgütlerin karanlık yüzünü oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütler, işyerinde psikolojik şiddet davranışlarıyla karşılaştıkları andan itibaren sorunları ortaya çıkarıp tanımlamak, söz konusu olumsuz olayların etkilerini ortadan kaldırmaya çalışmak zorundadırlar (Sheehan, 1999:62).

Örgüt yöneticilerinin çalışan ilişkileri yönetiminde başarı sahibi, iletişim becerisi yüksek, çalışanların, görev bilinci konusundaki ve üset, ast ve mesteklaşlarla kurdukları ilişkilerdeki olumlu ve olumsuz yönlerini doğru değerlendirme yeteneğine sahip kişiler olması, örgütlerde, olası psikolojik şiddet riskini büyük ölçüde azaltmaktadır (Budak, 2008:401). Çünkü cezaya dayalı disiplin sistemi, işgören davranışlarını hızla değiştirebilecek bir potansiyele sahip olmasına rağmen (Budak ve Budak, 2004:439), iş ortamında psikolojik şiddete maruz kaldığını bildiren kişiler asla cezalandırılmamalıdır. Psikolojik şiddet konusunun çözümünün zor olduğunu bahane ederek, psikolojik şiddet uygulayanları görmezden gelmek veya onları bağışlamak ve bu kişilerin davranışlarına bahane bulmaya çalışmak veya işten uzaklaştırılmaları gereken kişileri başka bölümlere sevk etmek sorunların daha da büyümesine neden olabileceği unutulmamalıdır ([http://www.patientcareonline.com/be\\_core/content/journals/b/data/2002/0715/abuse\\_071502.html](http://www.patientcareonline.com/be_core/content/journals/b/data/2002/0715/abuse_071502.html), 2007).

Hiçbir örgütün psikolojik şiddet sorununa ilişkin bağımsızlık sistemi yoktur. Psikolojik şiddet olgusunun ortaya çıkaracağı maliyet çok büyük meblağlara ulaşabileceğinden dolayı, örgütlerin de bu konuda üzerinde düşünmesi yerine getirmeleri gerekmektedir. Fakat bu açık gerçeğe rağmen işletmeler, hırsızlık gibi konularda geniş önlemler alırken, psikolojik şiddet konusunda yeterince önlem almamaktadırlar (Aydemir, 2007:134). Örgüt içinde daha yüksek pozisyonlara sahip olan kişiler pozisyonlarının kendilerine sağladığı gücü, diğerlerini istismar etme yönünde kullanabilmektedirler. Bu nedenle örgüt yapısı içerisinde güç dengesinin sağlanması önemlidir (Wyatt ve Hare, 1997:97).

Örgütlerin psikolojik şiddete karşı alabilecekleri önlemlerin bir bölümü de yöneticilerle ilgilidir. Yöneticilerin kişisel gelişim içinde olmaları, psikolojik şiddete karşı sunulan alternatif çözüm önerileri arasında yer almaktadır (Sheehan ve Barker, 1999:56). Yöneticilerin hiçbir şey bilmemeleri, hiçbir şey yapamamaları şeklinde açıklanabilen negatif kapasite durumunda yöneticiler, kendi konumlarını koruma çabası dışında başka bir şey için uğraşmamaktadır. Fakat çalışanların fikirlerini alarak, kendilerini geliştirme yolunu seçen ve örgütsel katılımı sağlayan yöneticiler ise psikolojik şiddetin azalmasında aktif rol oynayabilmektedir (White, 2004:279). Örgüt içinde psikolojik şiddet ile mücadele komisyonu kurulması da, hangi tür davranışların psikolojik şiddet kapsamında değerlendirileceği açıkça ortaya konmasına yardımcı olabileceğinden dolayı, psikolojik şiddet olaylarını engelleyici bir uygulama olabilecektir.

Jennifer, Cowie ve Ananiadou tarafından yapılan araştırmada, psikolojik şiddetin kişiler arası bir sorun olduğunu düşünen yöneticilerin, kurumları tarafından desteklendiği belirtilmektedir. Bu sonuç, psikolojik şiddet olaylarının kişisel nedenlerden çok, kurumsal nitelik taşıdığını ve yöneticilerin de konuya dahil oldukları gerçeğini ortaya koymaktadır (Jennifer, Cowie ve Ananiadou, 2003:495).

Psikolojik şiddet ile baş edebilmenin en etkili yolu korunma, başka bir ifadeyle psikolojik şiddetin ortaya çıkmasını engelleyici önlemlerin alınmasıdır. Bu çerçevede psikolojik şiddet davranışları ile başa çıkmada örgütsel yaklaşımları şu şekilde sıralamak mümkündür (Aydemir, 2007:135):

- Örgütsel politika oluşturmak,
- Etkin bir şikayet mekanizması oluşturmak,
- Kapsamlı eğitim programları düzenlemek,
- Örgüt kültürü ve tasarımı.
- Örgütsel bağlılık ve sadakat duygusu sağlamak.

### 2.3.2.1. Örgütsel Politika Oluşturmak

Örgütlerin, psikolojik şiddet ile başa çıkabilme konusunda yararlanabilecekleri araçlardan birisi, psikolojik şiddet ile ilgili politikalar oluşturmaktır. İşveren ve işveren temsilcisi olan üst yönetim kademesinin, iş görenin yeteneklerini örgüt lehine kullanabilecekleri, çalışmaya elverişli, şiddetten arındırılmış bir işyeri oluşturabilmeleri için, psikolojik şiddet politikası hazırlaması ve bu politikayı titizlikle uygulamaları gerekmektedir. Söz konusu politika, işletmelerin psikolojik şiddet olaylarını engelleyebilmelerine, yasal yaptırımlardan kaçınabilmelerine, yetenekli işgörenleri işletmede tutabilmelerine ve müşterilerin gözünde olumlu bir imaj oluşturabilmelerine de yardımcı olabilecektir (Aytekin, 2007:139).

Psikolojik şiddetle mücadele için hazırlanan politikaların, yazılı olarak tüm çalışanlara duyurulması böylece herkesin politikadan haberdar olması sağlanmalıdır. Yazılı, herkese duyurulmuş bir politika, tüm örgütü harekete geçirecek ve işverenin bu konuda ciddi olduğunu gösterecektir (Aytekin, 2007:141). Ayrıca bu kuralların yasal yaptırımları da açıkça ortaya konulmalıdır. Bu kurallara uymayan tüm çalışanların, şirketçe belirlenen disiplin yönetmeliğindeki cezalara çarptırılacağı kesin olarak belirtilmelidir (Solano ve Kleiner, 2003:210).

Yapılan araştırmalar, psikolojik şiddete karşı belirli politikalara sahip olan işletmelerde, bu konuda politikaya sahip olmayan işletmelere göre daha az oranlarda psikolojik şiddet uygulamaları ortaya çıktığını göstermektedir. İlk başta eğitim, bilgilendirme, değerler sistemi ve psikolojik şiddet arasında ters bir ilişki var gibi görünse de, çalışanlarla yapılan niteliksel görüşmelerde psikolojik şiddete uğrayanların örgütten korktukları, bir şekilde misilleme ile karşılaşabilecekleri endişesi ile durumu örtbas etme yoluna gittiklerini belirtmektedirler. Psikolojik şiddete karşı yönetim ve çalışanların ortak bir politika belirleyip uyguladıkları örgütlerde psikolojik şiddet olaylarının yanı sıra örgüt kültüründe ve örgüt ikliminde belirgin bir iyileşme görülmektedir (Glover vd, 1998:103).

Örgüt içi kurallara ve toplu sözleşmelere, çalışanları psikolojik şiddetten koruyucu maddeler konulmalı ve iş yasalarıyla da buna karşı sert önlemler alınmalıdır. Önlem alma her şeyden önce, kurbanların, işçilerin ve şirketlerin bilinçlendirilmeleriyle gerçekleştirilebilecektir. Hatta makro düzeyde basın organlarıyla bu konuda bilinçlendirme sorunun çözümüne önemli katkıda bulunulabilecektir (Hirigoyen, 1998:199). Örgüt içinde psikolojik şiddet davranışlarıyla mücadele politikaları ve prosedürleri tanıtılıp yaygınlaştıkça, çalışanların şikayet kanallarını kullanmaları da artacaktır (Helge, Kate ve Cooper, 2001: 171).

Birleşik Krallıkta etkin bir şekilde psikolojik şiddetle mücadele çalışmaları yapan Royal College of Nursing (RCN- Kraliyet Hemşirelik Okulu)'in sağlık kuruluşlarının yöneticilerine rehber olarak hazırladıkları el kitabında, psikolojik şiddet karşıtı çalışmaların etkili olabilmesi için örgütlerin, gerekli politika ve prosedürlere sahip olmasının hayati önem taşıdığı belirtilmekte ve bazı tavsiyelerde bulunmaktadır. Bu tavsiyeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (RCN, 2002:1):

- Yazılı bir politika oluşturulmalıdır. Tüm insan kaynakları politika ve prosedürleri üst yönetim, çalışan ve çalışan temsilcilerinin ortaklaşa müzakereleri ile oluşturulmalı ve tüm seviyelerdeki çalışanlara aynı şekilde uygulanmalıdır. Müzakereler dürüst ve açık olarak yapılmalı ve tüm çalışanların bakış açısını içermelidir. Oluşturulan yazılı belge müzakerelere katılan tüm taraflarca onaylanmalıdır. Bu politikanın uygulamadaki gelişimini sağlamak en az belgenin kendisi kadar önemlidir. Psikolojik şiddete nelerin sebep olduğu ve nasıl mücadele edilebileceği, yönetici ve çalışanların ortak çalışması ile açıkça görülebilir. Çalışanların bu problemin çözüm aşamasına dahil edilmesi ile yönetici ve çalışanlar arasındaki güven ortamı geliştirilir.
- Politikanın uygulamaya koyulmasından sorumlu bir üst kurul oluşturulmalıdır. Bu yöntem çalışanlara değer veren sağlıklı bir örgütsel yapının korunması ve geliştirilmesinde üst yönetimin sorumluluk sahibi olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Böylelikle çalışanlar politikaların

uygulanmasıyla ilgili herhangi bir fikirleri olduğunda kimi bilgilendireceklerini bilirler. Ayrıca politikanın kontrol ve gözden geçirilmesinde merkezi koordinasyon daha kolay sağlanabilecektir. Budak ve Budak (2004:456)'a göre koordinasyon sayesinde sorunlar kime ait olursa olsun, diğer kişiler tarafından da gerçek anlamda anlaşılacaktır.

- Politika bilinci ve teşvik stratejisi geliştirilmelidir. Birçok örgütün mükemmel yazılı politikalara sahiptir. Ama bu yazılı politikaları uygulamaya geçirmedeki anahtar unsur, düzenli kontrol ve teşviktir. Bu sayede, bireysel sorumluluk bilinci yükselir, kabul edilebilir davranışları anlama ve aşinalık sağlanabilir.
- Psikolojik şiddeti önleme politikaları hakkında çalışanlara bilgi verilmeli, bu politikalar iş eğitiminin bir parçası haline getirilmeli ve yeni işe başlayanların işe alıştırma eğitimlerinin içinde mutlaka yer almalıdır.
- Psikolojik şiddet karşıtı çalışmaların başarıya ulaşması, gerçekçi bir bütçeyle desteklenmiş, planlı ve sistematik bir eğitim programına bağlıdır. İyi bir eğitim stratejisi oluşturmak için, eğitim gereklilikleri saptanmalı, eğitimin amacı belirlenmeli, eğitimin süresi ve uygulanacağı zaman tespit edilmeli, kullanılacak doğru eğitim tekniklerinin seçimi sağlanmalıdır. Bu konuda önemli olan nokta bu eğitimi en iyi şekilde kimin verebileceği ve bu kişinin nasıl belirleneceğidir. Eğitim programının içeriği çalışanların ihtiyaçlarına uygun olarak biçimlendirilmelidir. Psikolojik şiddetle mücadele eğitimin içeriğinde bulunması gereken ana unsurlar şunlardır:

Bilgi olarak:

- Psikolojik şiddet tanımlanmalı ve teorik olarak açıklanmalıdır,
- Psikolojik şiddetin etkileri ortaya konulmalıdır,
- Organizasyonun politika ve prosedürleri açıklanmalı,
- Kabul edilebilen ve edilemeyen davranışlar tarif edilmelidir,
- Yasal çerçeve açıklanmalıdır.

Beceri olarak:

- Çatışma yönetimi,

- Şikayet eden ve edilen tarafa destek sağlama becerileri kazandırılmalı,
  - Politikayı uygulamaya çevirme,
  - Çalışanların eğitim programlarına katılma imkanını sağlama.
- Psikolojik şiddetin engellenmesi için risk yönetimi çok önemlidir. Tüm işçi sağlığı iş güvenliği mevzuatları, işyerlerindeki tehlikelere karşı risk yönetimi ile önlem alınmasını gerektirmektedir. İşverenin riskleri azaltma ve harekete geçme sorumluluğu bulunmaktadır. Risk yönetimi, hem fiziksel hem de psikolojik problemlere uygulanmakta olup, amacı riski kontrol ederek çalışanları korumaktır. Psikolojik şiddetin neden olduğu psikolojik rahatsızlıklar da aynen fiziksel problemlerin yol açtığı hastalıklar gibi tedavi edilmelidir.
  - Bilgiye ulaşma, risk yönetiminin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Var olan bilgi yönetimi sistemleri stres bağlantılı problemlerin ortaya çıkarılmasını sağlar. Psikolojik şiddetin tespiti için ileri düzeyde araştırma gerektiren belirtiler şunlardır:
    - Hastalık izinleri,
    - Düzensiz veya zayıf zamanlama (işe geç kalma vb.),
    - İç/dış müşteri şikayetlerinde artış,
    - Psikolojik destek alan çalışan sayısında artış,
    - Zayıf çalışma ilişkileri,
    - Çalışanlar arasında çatışma.

### **2.3.2.2. Etkin Bir Şikayet Mekanizması Oluşturmak**

Psikolojik şiddeti önleme konusunda yöneticiler, açık kapı politikası uygulayarak çalışanların sorunlarını birebir öğrenme yoluna gidebilirler. Bu tür uygulamaların olmadığı durumlarda, etkin bir şikayet mekanizmasının oluşturulması da etkili bir yöntem olabilecektir. Bu sayede çalışanlar herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında yöneticilere durumları hakkında bilgi verebileceklerdir. Fakat

korku temelli yönetimlerin olduğu işyerlerinde çalışanlar, üstleri veya çalışma arkadaşları hakkında konuşmaktan çekinirler (Neild, 199:88). Ancak, şikayet mekanizmasının etkin ve adil bir biçimde işlemlerini sağlamak gerektiği de gözden uzak tutulmamalıdır.

### **2.3.2.3. Kapsamlı Eğitim Programları Düzenlemek**

Örgüt içinde çatışma yönetimi ve herhangi bir psikolojik şiddet davranışına karşı nasıl bir hareket tarzı izlenmesine gerek duyulabileceğine ilişkin eğitimler vermek, örgütsel müdahale için önemli bir unsurdur. Eğitim, saldırgan davranışları azaltarak, kişilerin sosyalleşme becerilerinin gelişimine yardımcı olan bir unsurdur. Yönetimin ise, psikolojik şiddetle mücadelesine yardımcı olabilecek konularda uzmanlaşması, işyerinde ortaya çıkabilecek saldırgan davranışları azaltabilecektir (Gardner ve Johnson, 2001:30-31).

Örgütlerde ekonomik kriz zamanlarında en önce kesintiye uğrayan bütçe kalemi maalesef genellikle eğitim olmaktadır. Aslında çalışmanı işten çıkarmaktansa eğitim maliyetlerinde kısıntıya girmek elbette daha kabul edilebilir bir yöntemdir. Ancak, eğitim harcamalarının kısılmasından bir müddet sonra, değişen görevlere uyum sağlayamayan çalışan sorunu ortaya çıkmaktadır. Göreve uyum sağlama konusunda yetenekleri geliştirilmemiş, bu nedenle de başarımlarında olumlu sonuca ulaşamamış çalışanın tepkisi gergin ortamların oluşmasına neden olabilmektedir. Kendini iş yönünden güvensizlik içinde hisseden çalışan, saldırgan davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu nedenle eğitim programlarının bütçe kısıtlaması dışına çıkarılmasında yarar vardır (Yüksel,2000;172).

İşveren, işyerinde psikolojik şiddet davranışları uygulayan olarak algılanan yöneticisine durumu, nedenleri ve sonuçlarıyla anlatmalıdır. Yöneticinin davranışlarını nasıl değiştirebileceği konusunda bilgi verilmeli ve iyileşme süreci takip edilmelidir (Johnson ve Indvik, 2001:711).



#### 2.3.2.4. Örgütsel Kültür ve Tasarımı

Psikolojik şiddet ile mücadelede anahtar kelime, çalışma hayatını ve standartlarını geliştirmek ve sosyal dışlamanın önüne geçmektir. Bu çalışmalarla amaç; işverenin, çalışanın şikayetinden önce önlemlerini almasını sağlayarak, çalışma ortamında kötü sonuçlar doğuracak uygulamaların başlamasını önlemektir. Psiko-sosyal açıdan çalışma ortamının iyileştirilmesi ve psikolojik şiddete karşı standartlar ve değerlerle birlikte geliştirilmiş örgüt kültürü oluşturmak için aşağıdaki çalışmalar yapılmalıdır (European Agency for Safety and Health at Work, 2002):

- Bireysel olarak çalışanların işlerini nasıl yapacaklarının seçiminin kendilerine bırakılması,
- Monoton ve tekrarlamalı işlerin yapılmasından kaçınılmalı,
- Hedefler hakkında çalışana daha fazla bilgi verilmesi,
- Liderlik anlayışının güçlendirilmesi,
- Rol ve iş tanımlarının anlaşılır bir şekilde yapılması,
- Problemin doğası ve boyutu ile ilgili araştırma yapılması
- Gazete, dergi, toplantılarla örgüt kültürü, değerleri ve standartları ile ilgili bilgilerin sürekli dağıtılması,
- Bu değer ve standartların tüm çalışanlar tarafından benimsendiğinin garanti edilmesi,
- Çatışma ve iletişim konusunda yönetimin beceri ve sorumluluklarının artırılması.

Kişinin örgütsel rolü, kişiliğine, değerlerine, yeteneklerine, bilgisine, deneyimine ne kadar uyumluysa iş tatmin düzeyi de o kadar yüksek olmaktadır. Bu durumda, psikolojik şiddete uğrasa dahi, kişinin psikolojik şiddeti algılaması daha zayıf olmaktadır. Tersine, kişi ile rolü arasında bir uyumsuzluk varsa, en önemsiz bir anlaşmazlığın dahi psikolojik şiddet olarak algılanması kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca çalışan, işyerindeki görevini yerine getirmek veya özel görevi ile ilgili beklentileri karşılamak için yeterli bilgiye sahip değilse bir rol belirsizliği söz konusudur. Açık olmayan hedefler, görevler ve amaçlar önemli bir psikolojik bir şiddet faktörü olabilmektedir. Yetki ve sorumlulukların kesin çizgilerle belirlenmesinin yerine,

çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda verilecek inisiyatifin, çatışma nedenlerinden birinin ortadan kaldırılmasını sağlayacağı savunulmaktadır (Tutar, 2003:150).

Davenport, Schwartz ve Elliott (2003) örgüt yönetiminin psikolojik şiddet sendromunu önleyebilecek bir ortam hazırlaması için oniki ilke belirtmiştir:

1. Örgütün, amaçlarını ve çalışanlara nasıl davranacağını açıklayan bir hedef saptaması gerekmektedir. Örgüt bütün çalışanlara aynı değeri veren bir görüşe ve değerler sistemine sahip olmalıdır.
2. Örgütün yapısında açıkça tanımlanmış raporlama düzeyleri olmalıdır.
3. Örgütün iş tanımları yapılarak görev ve sorumluluklar belirlenmelidir.
4. Örgütün personel politikaları, beklenen davranışları ve etik standartlarını da içeren, kapsamlı, kalıcı ve yasal olmalıdır.
5. Örgütün disiplin konuları hızlı, tarafsız ve kalıcı nitelikte olmalıdır.
6. Çalışanlar da örgütün hedef ve amaçlarını benimsemiş ve bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda eğitilmiş olmalıdırlar. Çalışanların duygusal taciz sürecinin ilk belirtilerini anlayabilmeleri için bu duruma karşı duyarlı hale getirilmeleri ve eğitilmeleri gerekmektedir.
7. Örgütün işe alım politikasında, işe yeni girenler sadece teknik özelliklerine göre değil, çeşitli durumlarla başa çıkabilme, sorun çözebilme ve kendi kendini yöneten bir ekip içinde çalışabilme gibi niteliklerle duygusal zekaları da göz önüne alınarak seçilmiş olmalıdır.
8. İş eğitimi ve personel gelişimi, örgüt içindeki bütün çalışanlar için çok önemli ve değerlidir. Eğitimde teknik bilgiler ile birlikte insan ilişkilerine de önem verilmelidir.
9. Örgütün iletişimi açık, dürüst ve zamanında olmalıdır. İyi işleyen bir iletişim için dürüstlük ilkesi temel değer olarak kabul edilmeli, herkesin bilgi ve düşüncelerini ortaya koyabileceği bir ortam hazırlanmalıdır. Örgütte liderlerle uygulamacılar arasında doğrudan iletişim sağlanmalıdır (Baykal, 2005).
10. Örgüt, hedeflerine ulaşmak için, personel katılımını mümkün olan en

üst düzeye çıkaracak yapılara sahip olmalıdır.

11. Örgüt, her düzeydeki sorunu çözebilmek için bir mekanizmaya sahip olmalıdır. Sorunun gerçekten çözümlenip çözülmediği örgüt tarafından takip edilmelidir. Henüz çözülmemiş sorunların duygusal tacize dönüşmesi böylece engellenmiş olur.
12. Örgütte çalışanlara bir “Yardım Programı” olmalıdır. Bu programın yokluğunda, davranışsal risk tayini ve yönetimini içeren eşdeğer bir program bulunmalıdır.

### **2.3.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat Duygusu Sağlamak**

Günümüz iş dünyasında, kurumlarına bağlı ve sadık çalışanlar yaratabilmek önemli bir unsur haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık, çalışanın iş yerine olan psikolojik sevgisini ifade eder. Bu duyguyu hisseden kişiler, örgütün bir üyesi olarak kalmaya güçlü bir istek duyan, örgüt için yüksek derecede çaba ortaya koymayı isteyen ve örgüt değerlerine ve amaçlarına inanç duyan kişilerdir (Drummond, 2000:70). Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşması yönünde çabalarını sarfetmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur (Durna ve Eren, 2005:211). Bu açıdan örgütsel bağlılık, bireylerin inançları ile davranışları arasındaki uyumu ön plana çıkaran bir his halidir diyebilmek mümkündür (Huczynski ve Buhanan, 2001’den akt. Kaya ve Selçuk, 2007:176).

Örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırmaya sahip olan araştırmacılardan Meyer ve Allen (1984:372); “Örgütsel bağlılık modeli” adında bir model geliştirerek örgütsel bağlılığın iki tür boyutta gerçekleştiğini açıklamaya çalışmışlardır. Başka bir ifade ile araştırmacılar geliştirdikleri modelle, çalışanların işyerlerindeki ilişkisini belirlemeye yönelik, iki boyut/tür örgütsel bağlılıktan bahsetmişlerdir. Bunlardan birincisi; çalışanların örgütlerin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettiklerini ön gören “Duygusal bağlılık boyutu”, diğeri ise; bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi kazançların, örgütten ayrıldığı takdirde kaybedileceği korkusuyla oluşan “Devamlılık bağımlılığı boyutu”dur.

Örgütsel bağlılık ve sadakat, ancak tüm örgüt çalışanlarınca benimsenmiş ortak amaç ve hedeflerin başarılmaya kazanılmaktadır. Örgütsel bağlılık yaratabilmek için; aşırı disiplinli bir tutum izlemek ve astların kendilerine söyleneni yaptıkları bir zihniyet oluşturmaya çalışmak, örgütsel bağlılık yaratmak yerine psikolojik şiddete sınırsız bir ortam hazırlamaktadır. Pek çok insan, çalıştığı kuruluşa örgütsel bir bağ ile değil, kuruluşa “Geçimsel” (hayatını sürdürebilmek için) bir araç olarak değerlendirerek bağlanmaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık yaratmak için (her ne kadar göz ardı edilse de) maddi beklentilerin de hiç olmazsa belli bir düzeyde karşılanması gerekmektedir. Ancak bu beklentilerin bilinçsizce, çalışanları sömürmeye yönelik kullanılması, yine psikolojik şiddete zemin hazırlamak anlamını taşımaktadır (Crawford,1999:91). Bu nedenle çalışanlar arasında yüksek derecede örgütsel bağlılığa ulaşmak örgütlerin önemli yönetsel amaçları arasında yer almaktadır.

Örgüt yöneticileri psikolojik şiddet davranışlarına karşı formel yaptırımlar uygulayabilecekleri gibi, örgütteki diğer çalışanların tavırları da psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalanların durumu açısından önem taşıyabilecektir. Arkadaşlık çevresinde sosyal destek, kurbanı saygı gösterme, zor durumlarda kurbanı yardım etme, kurbanın olası stres düzeyini ve sağlık problemlerini azaltabileceği gibi, söz konusu olumsuz durumla mücadele etme gücü de kazandırabilecektir (Matthiesen vd, 2003:98).

Örgüt içinde psikolojik şiddet davranışı ile karşı karşıya kalan kişilere sağlanabilecek dört temel sosyal destek türü söz konusudur. Bu destek türlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Matthiesen vd, 2003:98);

**1. Duygusal Destek (Emotioanl Support):** İş ortamında psikolojik şiddete maruz kalan kişiye karşı diğer çalışanların daha anlayışlı ve özenli davranmalarıdır. Psikolojik şiddet uygulamaları ile genelde mağdur iş ortamında yanlı kalmaktadır. Bu nedenle duygusal destek unsuru mağdur açısından önemli bir unsurdur.

**2. Değerlendirmeci Destek (Evaluative Support):** Psikolojik şiddete maruz kalan kişiye, kendi davranışları ve bu davranışlarının diğerleri üzerindeki etkisi hakkında gerçekçi geri bildirimde bulunulmasıdır. Psikolojik şiddete maruz kalıp da, söz konusu olumsuz tutum ve davranışlarla mücadele etmek isteyen kişi, çaresizce yanlış hareketlerde bulunabilir ve bunun sonucunda kendisine zarar verebilir. Değerlemeci destek ile kişiye geri bildirimde bulunmak, daha akılcı hareket etmesini sağlayabileceği için önemli bir unsurdur.

**3. Bilgi Verici Destek (Informative Support):** Psikolojik şiddet uygulamaları ile başa çıkmak için alternatif yollarla ilgili olarak bireye hakları hakkında bilgi vermek demektir. Bilgi verici destek, kişiye bir nevi danışmanlık yapmak anlamını da taşımaktadır.

**4. Etkili Destek (Instrumental Support):** Kurbanına spesifik psikolojik şiddet durumlarında doğrudan destek ve yardım sağlamaktır.

Genel olarak psikolojik şiddete maruz kalanlar, işlerine sadık, kuruluşun hedeflerine oldukça inanmış ve çalıştıkları yerin saygınlığını oldukça önemseyen kişilerdir. Bu nedenle genelde olumsuz durumlara karşı sessiz kalma durumunu tercih ederler, eylem yapıp yapmama konusunda kararsız kalırlar ve kuruluş içi ve dışından yardım aramaya pek yanaşmazlar. Bu nedenle uzun bir süre acı çekerler fakat acılarını dışarıya vurmazlar. Çoğunlukla da durumlarının karmaşık gerçekliğini anlamaktan uzaktırlar (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:61).

#### **2.3.2.6. Psikolojik Şiddet (Mobbing) İle Mücadelede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü**

Örgütlerde psikolojik şiddeti önlemek, yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başında yer almaktadır. Bunun için bir yöntem çerçevesinde hareket etmek gerekmektedir. Psikolojik şiddetin ortadan kaldırılmasında birden fazla yöntem uygulanabilmektedir; ancak hangi tür psikolojik şiddete hangi yöntemin uygulanacağını tespit edilmesi için psikolojik şiddet türünün iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Budak, 2007:401).

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, büyük ölçüde, onların sahip oldukları insan kaynaklarının kapasitesine ve bu kapasiteyi örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilme becerilerine bağlıdır. Bu nedenle de, insan kaynaklarının rekabetteki önemini kavramış olan işletmeler, nitelikli insan kaynaklarını kendilerine çekmeyi, var olanları örgütte tutarak ve motive ederek onlardan üst düzey performans elde etmeyi temel amaçları arasında saymaya başlamışlardır (Aydemir, 2007:110).

Günümüz uygar toplumlarında işyerlerinde cinsel ve ırksal tacize karşı körlük artık yok olmaya başlamıştır. Psikolojik şiddet konusunda da aynı farkındalığın sağlanması gerekmektedir. Aslında bu tip olaylara farkındalık geliştirmek, maliyetleri kontrol altına alma ve işletmenin saygınlığını korumak yoluyla, kurumun öncelikle kendi yararını gözetmesidir. Ayrıca kurum, bünyesinde çalışan bireylerin, çalışamaz hale gelmesini önlemekle de yükümlüdür (Arpacıoğlu, 2005:271).

Farklı sektörlerde karşılaşılan psikolojik şiddetin dozu ve yüzdesi değişmektedir. Kıscası psikolojik şiddetin bir yandan bir algılama sorunu olması, öte yandan işin doğası ve örgütsel ortam, psikolojik şiddetin dozunu farklılaştırmaktadır (Budak, 2008:391). Bu nedenlerden dolayı, bir işletmede psikolojik şiddet sürecini ilk algılayan ünite insan kaynakları birimi olmalıdır. Bilindiği gibi işletmeler açısından insan çok önemli bir stratejik kaynak konumundadır. Bu kaynağı verimsiz kılan en önemli olumsuzluklardan birisi, hiç şüphesiz ki işyerindeki psikolojik şiddet sendromudur (Çobanoğlu, 2005:119-120). Buradan hareketle, insan kaynakları yönetiminin, psikolojik şiddetle mücedalede rolünün; teknik destek vermek ve kolaylaştırıcı bir fonksiyon görevini üstlenmek olduğu söylenebilir (Budak, 2007:402).

İnsan kaynakları yöneticileri, işyerinde psikolojik şiddet ve baskıdan uzak bir çalışma ortamı için, insana değer veren, saygı, güven ve işbirliği ortamını besleyen, hiyerarşiden uzak, açık ve doğrudan iletişimi destekleyen bir kurum kültürünün geliştirilmesinde öncü rol üstlenmelidir. Kurum kültüründe ve süreçlerinde bu yönde politikalara yer verilmeli ve bu politikalar hakkında tüm çalışanlara yönelik genel

bilgilendirme ve eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir. Bu tür politikalar şiddete uğrayan çalışanların haklarını ve olumsuz durumlarla karşılaştıklarında raporlama, çözüm yolları ve kurallarını da içermelidir (Erdoğan, <http://www.hrdergi.com/arsiv/magazineTitle.asp?year=2006&month=8&tittleID=1676&monthName=agustos>, 2007).

İnsan kaynaklarının katılımı ve katkısı olmadan bir firmanın nitelikli insan gücüne kavuşması ve bu gücü erezyona uğratmadan koruyabilmesi oldukça zordur. İşyerlerinde hem kurumsal hem de bireysel gelişmeyi sağlayabilmek için insan kaynaklarının; insan merkezli bir yaklaşım benimsemek, bireysel gelişime önem vermek ve kurumsal kültürün aşılması gibi üstlenmesi gereken önemli fonksiyonlar vardır. İnsan kaynakları birimi, bilgi ve beceri kazandırmalı, kariyer geliştirmeli, enformasyon sistemi kurmalı ve çalışanlara danışmanlık ve rehberlik hizmetleri sunmalıdır. İnsan merkezli hizmet sunmayı başarabilen insan kaynakları birimine sahip olan işletmelerde psikolojik şiddet olasılığı kendiliğinde düşük seviyelere inecektir (Çobanoğlu, 2005:121).

Psikolojik şiddet konusunda, insan kaynakları bölümü öncelikle cesur davranmalı, yöneticilerle psikolojik şiddete karşı politikalar oluşturmak için işbirliği yapmalı ve bilgileri düzenli bir şekilde üst yönetime aktararak onları bu konuda bilgilendirerek bilinçlendirmelidir. Çünkü, psikolojik şiddet, eğitim ve sağlık maliyetleri ve işgücü devri, bilgi maliyetleri gibi insan kaynakların görevi içinde yer alan konuları yakından etkilemektedir (Arpacıoğlu, 2005:271).

Psikolojik şiddetin önlenmesinde en önemli husus, firma düzeyinde rahatsızlıkları zamanında belirleyebilmek ve doğru adımları atmaktır. Bu konuda en büyük görev insan kaynakları departmanına düşmektedir. İKY psikolojik şiddeti teşhis için aşağıdaki unsurların üzerinde önemle durması gerekmektedir (Budak, 2008:402);

- Ceza, disiplin ve şikayet mekanizmasının dikkatle çalışmasını sağlar ve bu süreçte hangi kişi/kişiler veya birimlerde yoğunlaşma olduğuna bakar,
- İşgücü devri, işe devamsızlık oranlarını izler ve nedenlerini araştırır,

- Verimlilik azalışlarını ilgili birim yöneticileriyle koordineli olarak izler ve nedenlerini araştırır,
- Moral, motivasyon ve doyum analizlerini düzenli olarak yapar.

Psikolojik şiddeti önleme konusunda insan kaynakları departmanının yapması gereken unsurlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Budak, 2008:402; Çobanoğlu, 2005:117-118.):

- Moral, motivasyon, doyum analizleri yapmak ve sonuçlarını ilgili birim yöneticileriyle paylaşmak.
- Kuruluşların vizyon ve misyonunu net bir biçimde ortaya koyarak tüm çalışanlara anlatmak, çalışanları bu amaçlar ekseninde ortak noktada buluşturmak,
- Yetkinlik analizleri yaparak, insanların aşırı veya eksik görev baskısından kurtulmasına destek olmak,
- Koçluk ve mentorluk yapmak,
- Oryantasyon eğitimini sistematik olarak yapmak,
- Bir şirket kültürü oluşturmak ve çalışanlarda aidiyet duygusu yaratmak,
- İş tanımlarını, görev ve sorumlulukları açıkça belirlemek,
- Firmanın etik değerlere sahip olması ve önce insan felsefesinin benimsenmesi,
- Disiplin kurallarının tarafsız ve adilane biçimde uygulanması ve kontrol edilmesi,
- Kariyer olanaklarını araştırarak, personele kariyer hedefleri ve kariyer desteği vermek,
- İşe yerleştirmede sadece kariyer ve diploma durumu değil, kişinin uyumu ve duygusal zeka durumu da göz önüne alınmalıdır, başka bir ifadeyle personel seçim sürecini çok ciddi planlamak,
- Teknik eğitimlerin yanında iletişim, duygusal merkezli ilişki geliştirme, iş hayatında düzenli olarak etik değerler ve davranış konularında eğitimlerin verilmesi,
- Kararlara ve uygulamalara katılım sağlanmalıdır,
- İşyeri psikolojisinden anlayan uzman kişiler çalıştırılmalıdır,



- Yönetici konumundaki kişilere, kriz ve kaos yönetimi, iş kültürü, iş ahlakı ve iletişim konularında eğitim verilmesi,
- Çalışanların yeteneklerini sergileyebilmeleri için yetki ve sorumluluklarını sınırlayan değil, arttıran liderlik anlayışının benimsenmesi,
- Açık kapı politikasının uygulanabilmesi,
- Hakkaniyete uygun bir ücret sistemini kurmak ve işletilmesi için gerekli önlemleri almak,
- Adil bir performans yönetimi sistemini kurmak ve işletilmesini sağlamak,
- Yöneticilerin çatışmaları yönetecek kapasitede olması,
- İşten ayrılma görüşmelerini yapmak ve sonuçlarını ilgili kişilerle tartışarak, bunları personel kayıplarını önleyici bir veri girişi olarak kullanmak.

Soares; işyerinde uygulanan psikolojik şiddetin, farklı düzeylerde yer alan üç strateji ile azaltmanın mümkün olduğunu belirtmektedir. Bu stratejiler şu şekilde özetlenebilir (Soares, <http://www.er.uqam.ca/nobel/r14566/document/report-eng.pdf>, 2007):

**Birincil Stratejiler:** Bu tür stratejiler, psikolojik şiddetin tüm çalışanlar üzerinde yıkıcı etkiler yaratmasını önlemek için, psikolojik şiddet riskinin azaltılmaya çalışıldığı stratejilerdir. Bu doğrultuda işyerinde bazı değişiklikler yapılır, örgütsel yapı ve kültürel gelişimler sağlanmaya çalışılır, özellikle de insan kaynakları yönetimini etkin kılacak yeni teknikler geliştirilmeye çalışılır. Psikolojik şiddeti ortadan kaldıracak, örgüt düzeyinde uygulanabilir politikalar geliştirmek ana hedefdir. Pek çok örgüt içinde psikolojik şiddeti engelleyici kurallar mevcut olmasına rağmen yüksek maliyet veya yönetim becerisinden dolayı uygulanabilirliği konusunda tam başarı elde edilememektedir. Bu nedenle, düzenlemeler yapılırken örgütün temel gerçekleri dikkate alınmalıdır.

**İkincil Stratejiler:** Bu tür stratejiler, işyerinde psikolojik şiddet davranışlarının varlığı tespit edilip, bunun gizli kalacağı konusunda çalışanlara güvence verilmesi ile ilgili stratejilerdir. Bu stratejiler uygulanırken, soruşturma aşaması gizli ve güvenilir olmalıdır. Mağdurların çoğu şikayette buldukları zaman yönetimden destek alamayacakları görüşüne sahip olduklarında, karşı karşıya

kaldıkları olumsuz durumları saklamak eğilimindedirler. Bu nedenle yönetim, söz konusu olumsuz davranışlara maruz kalan kişileri dinlemeli, onların şikayetlerini dikkate alarak çözüm üretmelidir.

**Üçüncül Stratejiler:** psikolojik şiddet kurbanlarına psikolojik danışmanlık verilmesi ile ilgili stratejileri içerir. Diğer çalışanlar tarafından verilecek destek, kurban için birlik ve dayanışma göstergesi olacağından dolayı özenle üzerinde durulması gereken bir husustur. Bu unsur işyerinden uzaklaşan kurbanın tekrar işe dönmesine de katkıda bulunabilecek bir öneme sahiptir.

İnsan kaynakları departmanı, psikolojik şiddet olayları karşısında sessiz kalır veya taraflı bir şekilde mağdur aleyhine kararlar alırsa, bu durum çalışanlar arasında huzursuzluk ve güvensizlik yaratabilecektir (Tınaz, 2006:54). İnsan kaynakları ve üst yöneticilerin psikolojik şiddet olaylarında işleri, özellikle bu tür bir eylemin, başkaları tarafından da gözlenen bir ortamda değil de iki kişi arasında geçtiği durumlarda her iki tarafın da farklı beyanlarda bulunduğu hallerde güçleşmektedir. Olayın her iki tarafça farklı biçimlerde ortaya konulduğu ve doğrulanmadığı durumlarda, iki çalışan arasında geçen ve ispat ve ikrar (kabul) edilemeyen ve bu nedenle somut bir taciz mi yoksa bir iftira mı olduğu açık olmayan bir vaka için insan kaynakları veya ilgili yöneticiler hakim ve savcı rolüne soyunmak yerine, her iki tarafı da bu konudaki şirket politikaları ve kuralları hakkında yeniden bilgilendirmekle ve yasal hak ve yükümlülüklerini hatırlatmakla yetinmelidir (Erdoğan, <http://www.hrdergi.com/arsiv/magazineTitle.asp?year=2006&month=8&tittleID=1676&monthName=agustos>, 2007).

Bu tür sorunların çözümünde insan kaynakları ve üst yöneticiler öncelikle her iki tarafı da dinlemeli, şayet baskı veya psikolojik şiddet olayı doğrulanmış ise, bu olayı gerçekleştiren çalışana, olayın özellik ve boyutuna göre işletmenin bu yöndeki politikalarına ve uygun yasal düzenlemelere uyularak uyarı veya işten çıkarma cezası verilmelidir. Aksi takdirde örnek teşkil ederek başkalarının da bu tür tavırlar sergilemesine ve işyeri ortamının bozulmasına neden olabilecektir. Ayrıca söz konusu olumsuz olaydan zarar görmüş olan çalışana da psikolojik destek verilmesi

gerekmektedir (Erdoğmuş, <http://www.hrdergi.com/arsiv/magazineTitle.asp?year=2006&month=8&tittleID=1676&monthName=agustos>, 2007).

Örgüt içinde, bu tür olumsuz davranışlara karşı kesinlikle “Sıfır Tolerans Politikaları” uygulanmalıdır (Leck,2001:01-33). Aynı şekilde şikayetlerin dikkate alındığı ve gerekli uyarı, kınama ya da işine son verme gibi yaptırım davranışlarını içeren bir sistem oluşturulmalıdır. (Greengard, 2001:28.)

Eğer insan kaynakları departmanı bir psikolojik şiddet vakası ile karşı karşıya kalırsa; soruşturma yöntemini kullanmalıdır. Bu yöntemde insan kaynakları bölümü tek başına çözüm getirmek yerine, diğer çalışanların da çözüm içinde yer almasını sağlamalıdır. Kararlar tek kişiye bırakılmamalı ve ortak karar alınması sağlanmalıdır (Arpacioğlu, 2005:271). Ayrıca, işletmelerde sık sık çalışanların memnuniyet düzeyini belirleyici araştırmalar yapılmalıdır (Çobanoğlu, 2005:119).

Avrupa Parlamentosu directorate raporlarına göre, psikolojik şiddet olaylarını önleyebilmek ve başa çıkabilmek için insan kaynakları bölümü tarafından alınabilecek iki tür önlem vardır (European Parliament Directorate, 2001: 25-26)

**1-Koruyucu Önlemler:** Söz konusu önlemler, işyerinde istenmeyen davranış tarzlarını içeren psikolojik şiddet olaylarını ortaya çıkmadan önlemek için gerçekleştirilen çabaları içermektedir. Koruyucu önlemler içinde “Genel tanıtım eğilimleri” ve “Psikolojik şiddete karşı işletme altyapısının kurulması” başlıkları altında iki temel uygulama söz konusudur. Bu uygulamaları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

**a. Genel Tanıtım Eğitimleri:** Örgüt içinde kullanılan iletişim araçlarıyla, tanıtıcı filmlerle, konferans ve tartışma toplantılarıyla ve basılı yayın organlarıyla çalışanlar psikolojik şiddet konusunda gerektiği şekilde bilgilendirilmeli, hak ve yükümlülükleri öğretilmeli ve psikolojik şiddet olaylarının çalışanlar ve tüm kuruma verebileceği zararlar anlatılmalıdır.

**b. Psikolojik Şiddete Karşı İşletme Alt Yapısının Kurulması:** İşletmede psikolojik istismar hakkında sistematik olarak bilgi toplanması, işyerinde bu tür davranışlarla baş edebilmenin en önemli yoludur. Bu amaçla çalışanlarla yapılan düzenli görüşmelerle analiz edilmeli ve işe devamsızlıkla ilgili nedenler ortaya çıkarılmalıdır. Çalışanlar arasındaki yüksek hastalık izinleri veya devamsızlık oranları tartışılmalıdır. Ayrıca psikolojik istismarla ilgili eğitim programları ve bilgi yönetimi ile konuların güncelliği sağlanmalıdır. Bu çalışmaları başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için aşağıdaki unsurların yerine getirilmesi gerekmektedir.

- İşyerinde psikolojik şiddet temsilcisinin atanması,
- Psikolojik şiddet olaylarının kayıt altına alınması ve raporlama süreçlerinin kolaylaştırılması,
- Psikolojik şiddet davranışlarının araştırılması veya psikolojik şiddet uygulayan kişilerin disipline veya rehabilite edilmesi için gerekli süreçlerin geliştirilmesi,
- İşyerinde psikolojik şiddet ile ilgili işyeri sözleşmelerinin düzenlenmesi,
- İşyerinde psikolojik şiddet hakkında tüm çalışma gruplarını kapsayan zorunlu görüşmelerin yapılması
- İş ve sorumlulukların yeniden düzenlenmesi.

## **2-Psikolojik Şiddet Davranışlarına Müdahale Edilmesi**

İnsan kaynakları departmanı tarafından psikolojik şiddet olaylarına müdahale etme kararı alınmışsa, bu durum iki şekilde gerçekleştirilebilir.

**a) İşyerinde psikolojik istismarın durdurulması:** Yasal süreçlerin uygulanması ile gerçekleştirilebilir.

**b) Kurbanın desteklenmesi:** Kurbanın psikolojik rehabilitasyon, psikoterapi, kendi kendine yardım grupları ve tıbbi yardımlar aracılığıyla psiko-sosyal olarak desteklenmesi amaçlanır.

Sonuç olarak psikolojik şiddetin, önlenemez bir sorun olduğu kabul edilmelidir. Burada, yönetimin konuyu yadımsadan görmesi önlemeye ve çözmeye yönelik mekanizmaları çalıştırma konusunda bilinçli ve istekli olması ön koşuldur.

Ayrıca İKY bölümünün psikolojik şiddetin önlenmesi ve varsa çözümlenmesine katkı yaparak olumlu örgütsel ortamlar yaratılmasında stratejik bir önemi bulunduğu, yönetim tarafından bilinmeli ve İKY bölümü, sorunun çözümü ve doğmaması için gereken önlemlerin alınması konusunda yetkilendirilmelidir (Budak, 2008:403).

### **2.3.3. Toplumsal Mücadelede Yöntemleri**

Bir toplumda psikolojik şiddet olaylarının yaygın olması, grup ve sınıflar arası güç dengesizliğinin, aynı zamanda da toplumsal dayanışmanın zayıf olduğunun göstergesidir. Dayanışmanın olmadığı ortamlarda ise psikolojik şiddet uygulamaları kolaylıkla ortaya çıkabilmektedir. Son zamanlarda psikolojik şiddet olaylarının sadece birey ve örgütleri değil toplumsal yapıyı da etkilediği üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle bu tür olumsuzluklarla bireylerin tek başına mücadelesi veya sadece örgüt düzeyinde müdahaleler yeterli olmamaktadır. Ülkeler bazında psikolojik şiddet maliyetleri dikkate alınır, bu konunun toplumsal bir mesele kabul edilmesi gerektiği söylenebilir.

Psikolojik şiddet davranışları ile toplumsal mücadelede, öncelikle sendikalara, sivil toplum kuruluşları ve derneklere, son olarak da medyaya çok önemli vazifeler düşmektedir. ([www.leymann.se/English/frame.html](http://www.leymann.se/English/frame.html), 2007).

#### **\* Sendikalar**

Sendikalar; dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, inanç, din ve mezhep farkı gözetmeksizin, çalışanların haklarına ve görevlerine sahip çıkan bir üye topluluğu oluşturmak için çalışan kurumlardır. Sendikalar, bireylerin tek başına mücadele gücünün yetersiz kalacağı durumlarda, ortak hareket olanağı sağlayabilen kurumlardır. Ayrıca bu kurumlar, üyelerinin geleceğe güvenle bakmalarını sağlayacak sosyal güvenlik sistemini geliştirmeye de gayret etmektedirler. Bunun yanı sıra sendikalar, üyelerinin beden ve ruh sağlığını koruyacak ve gelişmelerini sağlayacak tedbirleri de almaktadır. (<http://www.koopis.org.tr/makaleler2.asp?id=6>, 2007).

Sendika temsilcilerinin psikolojik şiddet sorunlarına karşı mücadele edebilmek için yerine getirmeleri gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:151):

- İşyerinde psikolojik şiddet davranışlarını araştırabilirler.
- İş sözleşmesine psikolojik şiddeti önlemeye yönelik maddeler konmasını sağlayabilirler.
- İş yasalarının, tacizin bir diğer şekli olan psikolojik şiddetin de içinde bulunduğu, psikolojik bakımdan sağlıklı ortamlara yardım sağlanacak biçimde değiştirilmesi için lobicilik faaliyetleri yapabilirler.

Sendikaların işyerlerindeki değişen çalışma kültürünü destekleme sorumluluğu vardır. Ancak sendika yöneticileri psikolojik şiddeti, çalışanın veya çalıştırmanın bir kişilik problemi olarak gördüğü durumlarda, “Karışmama politikası” ile hareket ettikleri de belirtilmelidir. Fakat psikolojik şiddet olayları, tamamen kişilik problemleri ile ilgili bir sorun olarak ortaya çıkmamaktadır. Bu nedenle sendika yöneticileri, üyelerini örgütlerdeki fonksiyon bozuklukları hakkında eğiterek ve yöneticilerin yeniden eğitilmesi sorumluluğunu da alarak üyelerine danışmanlık hizmetleri vermelidir (<http://www.work911.com/cgi-bin/links/jump.cgi?ID=4279>, 2007).

Bazı ülkelerde psikolojik istismar konusunda, sendikaların veya daha üst örgütlerin, çalışanları bilgilendirmek için rehber olabilecek kitapçıklar hazırladıkları belirtilmektedir. Söz konusu bu kitapçıkların, sorunun fark edilmesinde ve çözümü için neler yapılabilir, kimlere, nereye başvurulabilir şeklinde yol gösterici bilgiler içerdiği de ayrıca belirtilmiştir (<http://www.coshnetwork.org/Bullying%20Guide%20English.pdf>, 2007). Avrupa Parlamentosu İstihdam Komisyonu, psikolojik şiddeti engelleyici projeler gerçekleştirilmesi için işveren ve işçi sendikalarına çağrıda bulunmuştur. İsveç'teki bazı sendikalar bu konuda oldukça deneyimlidir. Stokholm'deki Ulusal Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kurulu (National Board of Occupational Safety and Health) 1989 yılından bu yana Leymann'ın hazırladığı videolar, kılavuzlar ve kitaplar gibi eğitsel malzemelerini yayınlamakta ve

dağıtmaktadır (<http://www.mann-europa.de/benim-avrupam/artikel/october2001.pdf>, 2007).

Sonuç olarak psikolojik şiddet mağduru olan birey aynı zamanda herhangi bir sendikaya üye ise; sendika temsilcileri ile bağlantı kurmalı ve yardım talebinde bulunmalıdır diyebiliriz ( Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:151). Dünya çapında psikolojik şiddetle başa çıkma kampanyaları sonucu bazı uygulamalar devreye girmiştir. Bu uygulamaları Tablo 2.3'te görmek mümkündür (Quine, 1997:96).

**Tablo 2.3. Dünya Çapında Psikolojik Şiddete Karşı Başlatılan Hareketler**

İsveç	Victimisation at Work Act İşyerinde Kurbanlaştırma Kanunu	Kanun 1993'den bu zamana yürürlükte.
Fransa	Industrial Relations Act (1999) & Law for "Social Modernisation" (2002) Endüstriyel İlişkiler Kanunu (1999) & Sosyal Modernleşme Kanunu (2002)	Moral Taciz (Harassment) mahkemeler tarafından bazen kabul edilir.
Kanada	Occupational Health and Safety Act, Ontario Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kanunu Protection from Harassment Act, Quebec Tacizden Korunma Kanunu	Taciz/Harassment özellikle işyeri tehlikesi olarak görülür. Her seviyedeki çalışan mahkemeye başvurabilir.
ABD	The Workplace Bullying Awareness Bill İşyerinde Yıldırma Farkındalık Kanun Tasarısı	Massachusetts ve Washington'da kabul edildi, Oregon ve Hawaii'de düşünülmekte, Oklahoma'da reddedildi.
Avustralya	Kamu sektörü etik, sağlık ve güvenliği, endüstri ilişkilerini içeren bazı durumlar çeşitli yasalar tarafından kontrol altındadır.	Avustralian Council of Trade Unions tarafından sürdürülen farkındalığı artırma kampanyası.
Yeni Zelanda	Accident Compensation Scheme Kaza Tazminatı Tasarısı	İşyerinde yıldırma/bullying ACC tarafından tehlikeli olarak listelenmiştir. ACC Bütün Yeni Zelanda vatandaşlarına bireysel yaralanmalarda tedavi, ev ve geçici ziyaretçiler sağlamaktadır.

İngiltere	Protection from Harassment Act 1997 Tacizden Korunma Kanunu 1997	Failleri yıldırma için çıkartılmıştır. (Mart 2005, Majrowski)
	The Dignity At Work Act İşyeri İtibarı Kanunu	Düşünme aşamasında. Senatoya önerilmiştir. 2001 Avam kamarasından (Parlamentodan) geçememiştir. 1997

**Kaynak:** Quine, 1997:96

#### **\* Sivil toplum kuruluşları ve dernekler**

Günümüz insanları, özellikle de gelişmiş ülkelerde, toplumsal gelişmeye katkıda bulunmak amacıyla sivil toplum kuruluşları çatısı altında bir araya gelerek, gönüllülük esasına dayanan uygulamalarla toplum yararına faaliyetlerde bulunmaktadır. Psikolojik şiddet konusunda da, kurban durumuna düşmüş kişilere yardımcı olabilmek ve onları bir çatı altında toplayabilmek ve bu yolla da seslerini daha etkili bir biçimde duyurabilmek için sivil örgütlenmelere gidilmiştir. Psikolojik şiddet mağdurlarına yardımcı olmak üzere ilk adım 1997 yılında İngiliz gazeteci Andrea Adams tarafından kendi adında kurulan dernekle atılmıştır (Daveport, Swartz ve Elliott, 2003:21). Sivil toplum kuruluşları ve dernekle, söz konusu olabilecek psikolojik şiddet olaylarını önlemek için sanayi ve ticaret odası, üniversiteler gibi kurumlarla işbirliğine gidilmelidir.

#### **\* Medya ve iletişim araçları**

Medya, hedef kitleyle iletişimi en kolay şekilde sağlayabilecek iletişim araçlarıdır. Toplumun her kesimini bilgilendirmede en etkili olan araçlardan biridir (Durmaz, 2001:82). Medya iletişim araçlarından televizyon, gazete veya diğer kitle iletişim araçları ile toplumun herkesimi, psikolojik şiddet konusunda uyarılabilir ve bu yolla konunun kamuya mal edilmesi sağlanabilir (Davenport, Sawrtz ve Elliott, 2003:149). Yapılan araştırmalarda, çalışanların psikolojik şiddet sorunu ile ilgili bilgileri, sendikalardan çok özellikle radyo ve televizyon olmak üzere çeşitli basın yayın organlarından elde ettikleri belirtilmektedirler (Duncan, 1999:117).

Günümüz iletişim dünyasında en etkili araçlardan bir tanesi de internettir. Psikolojik şiddete maruz kalan bireylerin, maruz kaldıkları psikolojik şiddete karşı yasal haklarının neler olduğu konusu başta olmak üzere her türlü bilgiyi elde



edebilecekleri web siteleri kurulmuştur (Gardner ve Johnson,2001;30-31). Bu tür sitelere örnek olarak; <http://www.workplacebullving.co.uk>, <http://www.mobbing-usa.com>, <http://workingwounded.com>, <http://www.levmann.se>, <http://www.mobbing.nu>, <http://www.mobbingturkive.com>'u verebiliriz. Hatta bu sitelerden <http://workingwounded.com> internet ortamında ödül almıştır (Rosner, 2001:7).

Sonuç olarak psikolojik şiddetle bireysel mücadelede bireylerin, yaşadıkları sorunları başkalarıyla paylaştıkları zaman söz konusu durumla daha kolay başa çıkabildikleri daha önceki kısımlarda belirtilmişti. Buradan hareketle web sitelerinde mağdur durumundaki kişilerin fikir alışverişi yapabilecekleri veya sadece sohbet edebilecekleri forum sayfalarının da oluşturulmasıyla mağdurların birbirlerine düşünsel ve duygusal olarak destek olmalarına olanak sağlaması mümkün olabilecektir.

#### \* **Telefon Yardım Hatları**

Dünyada pek çok ülkede, sosyal hizmet kuruluşlarınca işletilen, 24 saat açık telefon yardım hatları bulunmaktadır. Buralarda ise; çoğunlukla iyi eğitim almış gönüllüler çalışmaktadır. Bu kişilere psikolojik şiddet konusunda eğitim verilmeli ve insanları daha iyi anlamaları sağlanmalıdır. Telefon yardım hatları, mağdurlara başvurmaları gereken yerler konusunda da yol gösterici olmalıdır. (Davenport, Sawrtz ve Elliott, 2003:150). Ülkemizde psikolojik şiddet konusunda yardımcı olmak amacıyla kurulan bir yardım hattı olmamasına rağmen, İsviçre'de insanların her türlü ruhsal sorununu çözmesine yardımcı olmak amacıyla günün her saati ulaşılabilen "Yardım Hattı-143" adı altında hizmet veren bir servis bulunmaktadır. (<http://www.sncweb.ch/turkisch/portre/143.htm>).

Özetle belirtmek gerekirse bu bölümde, birinci bölümde kavramsal olarak ele alınan psikolojik şiddet (mobbing) konusunun; tarafları, taraflar üzerindeki etkileri ve son olarak da psikolojik şiddet (mobbing) ile nasıl mücadele edilebileceğine dair mücadele yöntemleri anlatılmıştır. Fakat daha önce ifade edildiği gibi psikolojik şiddet (mobbing) konusu çok karmaşık bir olgudur. Özellikle söz konusu olgunun bireyler üzerindeki etkileri incelenirken, örgütsel ve toplumsal etkileri de birlikte ele alınmalıdır. Ayrıca işyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet (mobbing)

uygulamalarının sadece bireysel özelliklere bağlı olarak ortaya çıktığı düşünülmesi araştırmacıları yanlışlığa sevkedecektir. Bu yüzden örgütsel yapının da büyük bir etkisinin olacağı göz ardı edilmemelidir. Bireylerin algılama şekillerindeki farklılıklar da ayrıca ele alınması gereken bir diğer durumdur. Tüm bunları dikkate alarak, örgütlerde ortaya çıkan psikolojik şiddetin (mobbingin) sadece maruz kalan bireylere değil örgütlere de yüksek meblağlarda maliyetler yükleyeceğini de belirtmek gerekir. Bu nedenle psikolojik şiddet (mobbing) konusu sadece bireysel bir sorun değil, örgütsel hatta toplumsal bir sorun olarak ele alınması gereken bir olgudur.

Ayrıca bu bölümde literatür incelemesi yapılırken, psikolojik şiddet (mobbing) ile ilgili olabileceği düşünülen bazı kavramlara daha önce değinilmediği görülmüş ve bu kavramlara bu bölümde yer verilerek literatüre katkı sağlandığını da belirtebiliriz.

Bu bölümde ele alınan konularla birlikte psikolojik şiddet (mobbing) olgusunun detaylı olarak ortaya konulması, üçüncü bölümde konu üzerine yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgularının daha iyi anlaşılmasına ve yorumlanmasına olanak sağlayabilecektir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING): ÜNİVERSİTELERDE BİR UYGULAMA**

Tez çalışmamızın bu bölümünde, son dönemlerde yönetim psikolojisi ve endüstriyel psikoloji alanında yapılan çeşitli araştırmalarla varlığı ve boyutu önceden fark edilmeyen, fakat günümüzde varlığı konusunda hem fikir olunan psikolojik şiddet (mobbing) olgusunun, iki farklı üniversitede görev yapan akademik personel açısından karşılaştırmalı olarak değerlendirmesi yapılmaktadır.

Psikolojik şiddet olgusunun, fikir babası olarak kabul edilen Heinz Leymann'ın 1982 yılında yaptığı araştırmaya kadar sistematik olarak bilinmeyen ve işletme literatürüne biyolojiden aktarılmış olan bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Tezimizin kavramsal kısmında ele alındığı gibi, yeni bir kavram olmasına rağmen psikolojik şiddet ile ilgili olarak gerek yurt dışında gerekse yurtiçinde çok çeşitli araştırmaların yapıldığı görülebilmektedir.

Psikolojik şiddet olgusunun karmaşık ilişkileri içermesinden dolayı, yapılan çalışmalar genellikle betimleyici çalışmalardan ibarettir. Ayrıca araştırmaların geneli, psikolojik şiddet olaylarının daha yoğun bir şekilde görüldüğü sektörlerden biri olan sağlık sektöründe yoğunlaşmıştır. Söz konusu sektörde yapılan araştırmalar incelendiğinde, bazı araştırmalarda psikolojik şiddetin ortaya çıkış nedenleri üzerine çalışıldığı görülebilmektedir (Rayner, 1999:11). Araştırma bulgularına göre işyerinde ortaya çıkan bu olgunun örgütsel ve bireysel faktörlerden kaynaklandığı ifade edilmiştir (Zapf, 1999:71). Ayrıca araştırmalarda, psikolojik şiddet ile kişilik özellikleri, cinsiyet, statü, yaş ve örgütsel yapı/örgütsel iklim gibi değişkenlerle ilişki kurulmaya çalışıldığını da söylemek mümkündür.

Yapılan araştırmaların bazılarında ise, kişilik özellikleri ile psikolojik şiddet olayları arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşıldığı görülebilmektedir. Bazı araştırmacılar mağdur durumuna düşen kişinin sahip olduğu kişilik özelliklerinden (Zapf ve Wolfgang, 1999:70-80), bazı araştırmalar ise psikolojik şiddet uygulayan kişinin sahip olduğu kişilik özelliklerinden dolayı psikolojik şiddet (mobbing)

olaylarının ortaya çıktığını (Einarsen ve Skogstad, 1996:198) belirtmektedir. Fakat kişilik özelliklerine ilişkin kesin sonuçlar elde edilemediğini (Leymann ve Gustafson, 1996:256) söylemek mümkündür.

Psikolojik şiddet araştırmalarında ele alınan bir diğer değişken, cinsiyet olgusudur. Genellikle kadınların psikolojik şiddete maruz kalma riskinin erkeklere oranla daha fazla olduğu (Namie and Naime, 1999:271) sonucu elde edilmekle birlikte, işyerinde mobbing davranışlarıyla karşılaşan kadın ve erkekler arasında belirgin bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşan araştırmalar da söz konusudur (Rayner, 1997:1). Fakat, Rayner'in bulgularının tam tersine kadınların kendi hemcinsleri tarafından da mobbinge maruz bırakıldıklarını ortaya koyan çalışmalara da rastlamak mümkündür (Hoel and Cooper, 2000:2-10).

Psikolojik şiddetle birlikte ele alınan bir başka değişken ise statü ve yaş olgularıdır. Yapılan bir araştırmada, kadınların statüsü arttıkça, erkeklerin ise statüsü düştükçe mobbinge maruz kalma düzeylerinin artış gösterdiği tespit edilmiştir (Hoel and Cooper, 2000:2-10). Psikolojik şiddet ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, yaşlı çalışanların gençlerden daha fazla mobbing mağduru oldukları belirtilmiştir (Einarsen ve Skogstad, 1996:196).

Son olarak psikolojik şiddet ile örgütsel etmenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışan araştırmalara da rastlamak mümkündür. Özellikle Norveç'teki 2.215 sendikalı çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada, psikolojik şiddet ile örgütsel koşulların önemli derecede ilişkisi olduğunu ortaya konmaktadır (Einarsen, 2000:379-401). Ayrıca Zapf tarafından yapılan bir çalışmada da, örgütsel sorunların psikolojik şiddete neden olduğu ortaya konmuştur (Zapf, 1999:70-84). Vartia ise, psikolojik şiddetin ortaya çıkmasında, hem kişilik özelliklerinin hem de örgütsel faktörlerin bir arada etili olacağını belirtmiştir (Vartia, 1996:207-209).

Sektörel bazda yapılan araştırma sonuçlarına göre ise, bankacılık, sigortacılık, sivil hizmetler, savunma sektörü, üniversiteler, özel kamu hizmeti veren şirketler (elektrik, su, gaz vb), sağlık ve eğitim sektörü, acil servisler ve kiliselerde psikolojik şiddet

vakalarının daha çok görülebileceği belirtilmektedir (Crawford, 1997:223; Hubert ve Veldhoven, 2001:423). Ayrıca küçük olanlara oranla büyük örgütlerde psikolojik şiddet vakalarının daha sık yaşandığı ifade edilmektedir (Einarsen ve Skogstad, 1996, 187; Vartia, 1996, 213).

Türkiye’de ise psikolojik şiddet (mobbing) konusunda ilk olarak Davenport, Swartz ve Elliott tarafından yazılan ve orijinal adı “Emotional Abuse in the American Workplace” olan kitap, “Psikolojik Şiddet İşyerinde Duygusal Taciz” adıyla Osman Cem Onertoy tarafından tercüme edilerek basılmıştır. Daha sonra çeşitli yazarlar tarafından yayımlanmış 5 farklı eser mevcuttur. Ayrıca Yüksek Öğrenim Kurumu (YÖK)’ nun tezlere ilişkin veri tabanına göre doktora ve yüksek lisans seviyesinde yapılmış 14 ayrı tez mevcuttur. Bunların yanında çeşitli makale ve bildirimler olduğunu, fakat akademik personel üzerine yurt içi ve yurt dışı literatürde kapsamlı bir çalışmanın yapılmadığını da söylemek mümkündür.

Tez çalışmamızda yukarıda ifade edildiği gibi, literatürde farklı boyutları ile ele alınan ve çalışmamızın kavramsal kısmında oldukça ayrıntılı bir biçimde açıklanan psikolojik şiddet uygulamaları konusu, üniversitelerde görev yapan akademik personel açısından ele alınmaktadır. Üniversitelerde çalışan akademik personelin psikolojik şiddete maruz kalıp kalmadıkları, nedenleri, olası etkileri ve mücadele yöntemleri örgütsel bazda değerlendirilerek, incelenmektedir.

### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Tez çalışmamızın amacı, akademik personelin demografik özellikleri, kişilik özellikleri ve örgütsel özellikleri algılama biçimleri ile psikolojik şiddet uygulamaları arasında ilişki olup olmadığını; psikolojik şiddet davranışları karşısında yönetici ve diğer çalışanların tutum ve davranışlarının nasıl olduğunu; yönetici ve diğer çalışanların davranış tarzlarının mağdurlar üzerinde yaratabileceği etki biçimlerini ve psikolojik şiddete maruz kalan kişilerin psikolojik şiddete karşı ne tür mücadele yöntemleri sergilediklerini ortaya koymaktır.

Ayrıca daha önce de ifade edildiği gibi, literatürde akademik personel üzerine yapılmış araştırmalara pek rastlanmamasından dolayı, üniversitelerin psikolojik şiddet konusunda pek incelenmemiş, incelenmeye muhtaç boş bir alan olduğu düşünülmüştür. Bunun yanı sıra ülkemizin Batısında yer alan bir üniversite ile Anadolu'da yer alan bir başka üniversitede karşılaştırmalı, betimleyici bir araştırma yaparak, farklı üniversitelerde ortaya çıkan psikolojik şiddet olaylarını tespit etmek, elde edilen bulgular doğrultusunda öneri sunmak ve bu yolla literatüre katkı sağlayabilmek hedeflenmektedir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu kısımda araştırmanın modeli, kısıtları, hipotezleri, ana kütle ve örneklem çerçevesinin belirlenmesi, veri toplama yöntemi ve aracı, verilerin toplanması ve araştırmadan elde edilen bulguların analizi konuları üzerinde durulmaktadır.

#### **3.2.1. Araştırmanın Modeli**

İnsan hayatında, çalışma yaşamı önemli bir yere sahiptir. Ancak örgütlerde sıkça rastlanıp psikolojik şiddet uygulamaları, hem örgütlere hem de çalışanlara oldukça büyük zararlar verebilmektedir. Bu nedenle psikolojik şiddet olgusu, örgüt yöneticileri tarafından dikkatle ele alınması gereken önemli bir olgu haline gelmiştir. Örgütsel sağlık açısından özellikle psikolojik şiddete neden olan faktörlerin detaylı olarak belirlenmesi, hangi tür psikolojik şiddet uygulamalarının ortaya çıktığının tespit edilmesi ve son olarak da etkilerinin ne olduğu veya olabileceği ve psikolojik şiddetle mücadele yöntemleri konusuna açıklık getirilmesi gerekmektedir.

Çalışmamızın kuramsal kısmında belirttiğimiz gibi, psikolojik şiddete neden olan üç temel unsur mevcuttur. Bu nedenler; örgütten kaynaklanan nedenler, psikolojik şiddete maruz kalan kişinin bireysel özelliklerinden kaynaklanan nedenler ve son olarak da psikolojik şiddet uygulayan kişinin bireysel özelliklerinden kaynaklanan nedenler şeklinde sıralanmaktadır. Fakat araştırma modeli hazırlanırken, psikolojik şiddet uygulayıcılarına yönelik detaylı ve gerçekçi kişisel

bilgilerin elde edilmesinde sıkıntı çekilebileceği düşünülduğünden bu olgunun model dışında bırakılması uygun görülmüştür. Bu nedenle, model içerisinde sadece mağdurun bireysel özellikleri ile örgütsel özelliklere yer verilmiştir.

Modelimizde yer alan bir başka unsur olan psikolojik şiddet uygulama biçimleri ise, Leymann'ın psikolojik şiddet uygulamalarına yönelik gruplandırması esas alınarak “Kendini ifade ve iletişimin engellenmesine yönelik saldırılar, iş ve göreve yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, kişilik ve itibara yönelik saldırılar ve son olarak da kişisel sağlığa yönelik saldırılar” olmak üzere beş gruba ayrılmıştır.

Modelimizde ayrıca, psikolojik şiddet uygulamaları ile doğrudan ilişkisi olabileceği düşünülen, psikolojik şiddetin mağdur üzerinde yaratabileceği bireysel etkiler/sonuçlara ve söz konusu psikolojik şiddet uygulamalarına karşı mücadele yöntemlerine yer verilmektedir. Bunun yanısıra bireysel etkiler ve mücadele yöntemlerinde “Yöneticilerin ve diğer çalışanların sergiledikleri davranış biçimleri”nin de dolaylı olarak etkili olabileceği düşüncesinden hareketle, yöneticilerin ve diğer çalışanların tutumları da modele eklenmiştir.

### **3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın amacı aşağıdaki genel önerme ve alt hipotezler ile test edilmeye çalışılmıştır.

Genel önerme, işyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet davranışları, kendini ifade ve iletişimin engellenmesine yönelik saldırılar, iş ve göreve yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, kişilik ve itibara yönelik saldırılar ve kişisel sağlığa yönelik saldırıları içermektedir. Psikolojik şiddet davranışına maruz kalan kişilerin bireysel özellikleri ve demografik özellikleri ile psikolojik şiddete maruz kalma arasında, anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca örgütsel özelliklerle psikolojik şiddet uygulamaları arasında da anlamlı bir ilişki vardır. Psikolojik şiddet davranışları mağdur üzerinde bir takım olumsuz etkiler meydana getirmektedir ve mağdur

kendisine uygulanan psikolojik şiddet davranışlarına karşı bir takım mücadele yöntemleri sergileyebilmektedir. Mağdur üzerinde ortaya çıkan bireysel etkiler ile tercih edilebilecek olan mücadele yöntemlerinin seçilmesinde, yönetici ve diğer çalışanların tutumları da etkili olabilmektedir.

Yukarıda yer alan önerme, psikolojik şiddet davranışlarının en çok ortaya çıktığı kurumlardan biri olarak kabul edilen üniversitelerde değerlendirilmek istenmiş ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi'nde psikolojik şiddet olayları görülmektedir varsayımından hareket edilmiştir. Temel hipotezlere dayalı olarak yan hipotezler oluşturulmuş ve çeşitli analizler yoluyla test edilmiştir.

**H<sub>1</sub>**: Psikolojik şiddet uygulamaları ile bireysel özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>** : Psikolojik şiddet uygulamaları ile örgütsel özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>** : Psikolojik şiddet davranışları ile, psikolojik şiddetle mücadele yöntemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>** : Psikolojik şiddet türü ve süresine göre, bireysel etkiler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>** : İşe yönelik olarak uygulanan psikolojik şiddet uygulamaları, bireye yönelik psikolojik şiddet uygulamalarından daha fazla oranda gerçekleştirilmektedir.

**H<sub>6</sub>** : İşe yönelik psikolojik şiddet uygulamaları, aynı oranda bireysel psikolojik şiddet olarak da algılanmaktadır.



**H<sub>7</sub>** : Piskolojik Şiddet (mobbing) uygulamaları karşısında yönetici ve diŐer çalışanların tutumları ile, bireysel etkiler ve mücadele yöntemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>8</sub>** : Cinsiyet farklılıkları ile psikolojik Şiddete maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>9</sub>** : Sahip olunan unvan ile psikolojik Şiddete maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>10</sub>** : İdari göreve sahip olup olmamaya ile psikolojik Şiddete maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

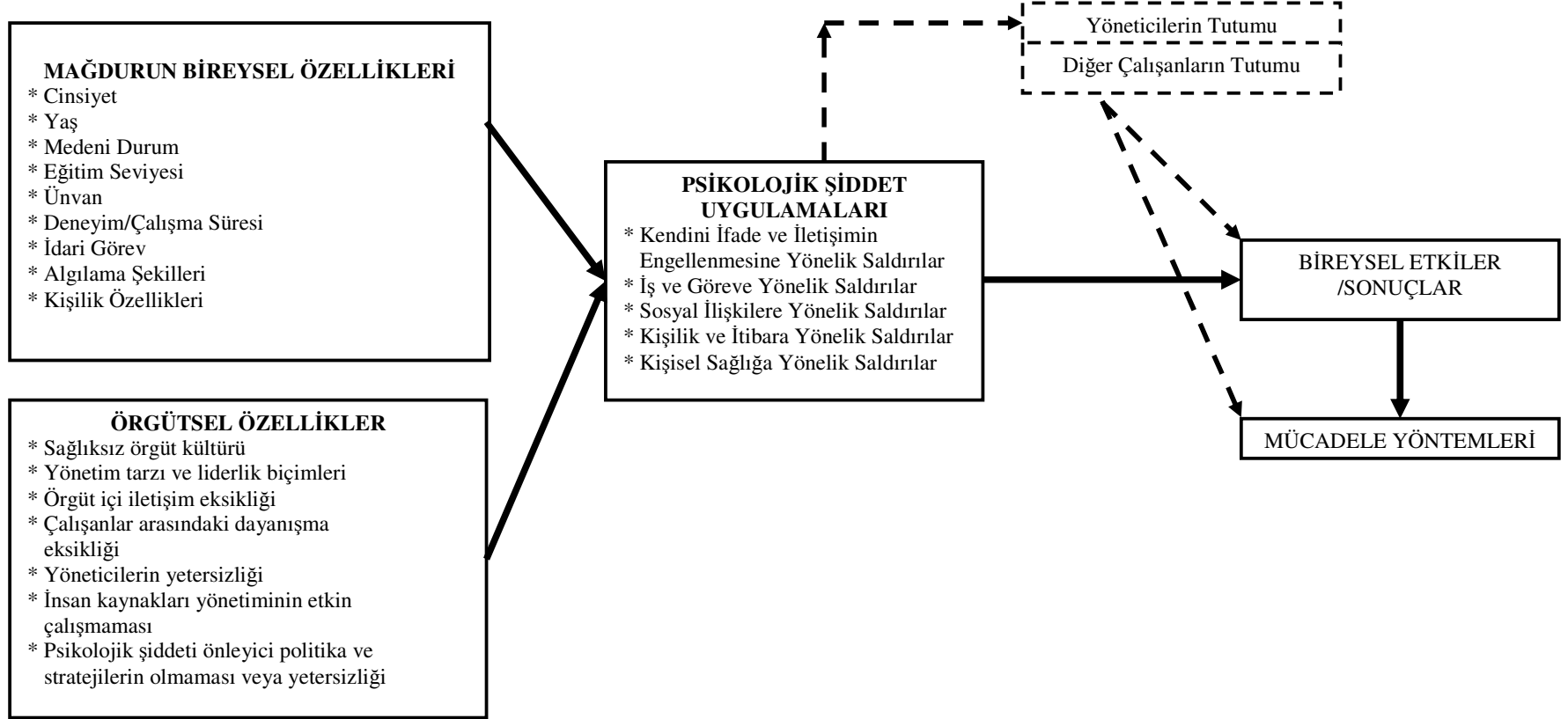
**H<sub>11</sub>** : Medeni durum ile psikolojik Şiddete maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>12</sub>** : Psikolojik Şiddete maruz kalma durumu ile İŞe yönelik tercihler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>13</sub>** : Psikolojik Şiddet davranışları ile psikolojik Şiddet uygulamalarının olası etkileri/sonuçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın genel çerçevesini oluşturacak olan araştırmaya yönelik model Şekil 3.1’de görülmektedir.

**Şekil 3.1. Araştırma Modeli**



### **3.2.3. Araştırmanın Kısıtları**

Çalışma sırasında bir takım kısıtlarla karşılaşmıştır. Bunlardan bir tanesi, çalışmanın zaman ve maliyet problemleri nedeniyle sadece Dokuz Eylül Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personeli üzerinde yapılmış olmasıdır.

Psikolojik şiddet kapsamında ele alınan davranışlar bazı kişiler tarafından sahip olunan kişilik özelliklerine, davranışın türüne veya sürecine göre psikolojik şiddet olarak algılanırken, bazı kişiler tarafından algılanmayabilir. Bu yüzden bireysel algılamaya çok önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel algılamaya göre elde edilebilecek sonuçların farklılık arz etmesinin, araştırmanın bir başka kısıtını oluşturduğu ifade edilebilir.

Psikolojik şiddet olaylarının ortaya konmasında anket kapsamında olan kişilerden bazılarının ankete katılmaktan çekinmeleri veya katılanların bazı soruları yanıtlamak istememeleri ayrı bir kısıt olarak değerlendirilebilir.

### **3.2.4. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Çerçevesinin Belirlenmesi**

Farklı üniversitelerde benzer psikolojik şiddet uygulamalarının ortaya çıkabileceği, fakat bireysel etmenler ve örgütsel etmenlere göre değişiklik arz edebileceği düşüncesinden hareketle, farklı üniversitelerde çalışma/bilimsel alanı itibarıyla benzer olan iki fakültenin karşılaştırılmasının daha doğru sonuçlar verebileceği düşünülmüştür. Bu nedenle ulaşım kolaylığı da düşünülerek Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapan tüm akademik personel araştırma kapsamına alınarak, araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenmiştir. Görev yapan akademik personele ilişkin en sağlıklı verilerin, söz konusu fakültelerdeki personel işleri biriminden elde edilebileceği düşünülmüş ve akademik personel listeleri alınmıştır. Resmi verilere göre, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde 197 akademik personelin, Kahramanmaraş

Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde ise 40 akademik personelin görev yaptığı belirlenerek araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma kapsamında anket çalışması 15.07.2008-15.08.2008 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

### **3.2.5. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması**

Tez çalışmasında veri toplama tekniği olarak anket ve yüzyüze görüşme yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Anket formu, çalışmanın temelini oluşturan model baz alınarak hazırlanmış ve araştırma ölçeğinde 5'li Liket tipi Ölçek kullanılmıştır. Anket sorularının oluşturulmasında kullanılmak üzere, psikolojik şiddet ile ilgili olarak yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalarda kullanılmış olan anketler belirlenmeye çalışılmıştır. İşyerinde psikolojik şiddet olaylarını araştırmak için üç tür yaklaşımın olduğu tespit edilmiştir. Bunlar; 1. Kalitatif ve bireysel yaklaşım, 2. Betimsel yaklaşım ve 3. Örgüt psikolojisi teorileri ve yapılarına dayalı yaklaşımdır. Bu kapsamda, psikolojik şiddet konusunda ilk çalışan araştırmacılardan Leymann (1996) tarafından geliştirilen "Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT)" ölçeği, Einarsen and Rakness (1997) tarafından geliştirilmiş olan "Negative Act Questionnaire (NAQ)" ölçeği ve son olarak da Björkqvist, Österman ve Hjelt (1994) tarafından geliştirilen "Work Harassment Scale (WHS)" ölçeği olmak üzere 3 farklı anket/ölçek türünün kullanıldığı tespit edilmiştir. Söz konusu ölçeklerin kullanıldığı araştırmaları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

#### **Leymann Psikolojik Şiddet Envanteri (LIPT)**

Leymann (1997) tarafından psikolojik şiddete maruz kalan deneklerden elde edilen bilgilere göre geliştirilmiş bu anket 45 adet soruyu kapsamaktadır. Ölçeğin kullanıldığı araştırmalar ise aşağıdaki gibi sılanabilir.

- Beswick, Johanna; Joanne Gore, David Palferman (2006); Bullying at Work: A Riview of the Literature WPS/06/04, Health & Safety Laboratory Report, Harpur Hill, Buxton

- Coyne, Iain; Jane Craig; Penelope, Smith; Lee, Chong (2004); “Workplace Bullying in a Group Context”, *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol:32, No:3, 301-317.
- Cowie, Helen; Paul, Naylor; Ian, Rivers; Peter, K. Smith; Beatriz, Pereira (2002), “Measuring Workplace Bullying”, *Aggression and Violent Behavior*, 7, 33-51.
- Einarsen, Ståle (1999), “The Nature and Causes of Bullying at Work”, *International Journal of Manpower*, Vol:20, No:1/2, 15-27.
- Hoel, Helge; Charlotte, Rayner; Cary, L.Copper (1999); “Workplace Bullying”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol:14.
- Liefoghe Andreas P.D; Kate Mackenzie Davey (2001), “Accounts of Workplace Bullying: The Role of Organization”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 375-392.
- Kudielka, Brigitte M, (2004); “Cortisol Day Profiles in Victims of Mobbing (Bullying at The Work Place): Preliminary Results of a First Psychobiological Field Study”, *Journal Psychosomatic Research*, 56, 149-150
- Mayhew, Claire; Paul, McCarthy; Duncan Chappell, Michael Quinhan, Michelle Barker; Michael, Sheehan (2004), “Measuring the Extent of Impact From Occupational Violence and Bullying on Traumatized Workers”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol:16, No:3., 117-134.
- Mikkelsen, Eva Gemzøe; Ståle, Einarsen (2001); “Bullying in Danish Work-life: Prevalence and Health Correlates”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 393-413.
- Mynard, Helen; Stephen Joseph (2000); “Development of the Multidimensional Peer-Victimization Scale”, *Aggressive Behavior*, Vol:26, 169-178
- Niedl, Klaus (1996); “Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 239-249.

- Notelaers, Guy; Ståle, Einarsen; Hans De Witte; Jeroen, K. Vermunt (2006), “Measuring Exposure to Bullying at Work: The Validity and Advantages of the Latent Class Cluster Approach”, *Work&Stres*, 20(4), 289-302.
- Rayner, Charlotte; Michael, Sheehan; Michelle, Barker (1999), “Theoretical Approaches to the Study of Bullying at Work”, *International Journal of Manpower*, Vol:20, No:1/2, 11-15.
- Salin, Denise, (2001); “Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 425-441.
- Zapf, Dieter (1999), “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bulling at Work”, *International Journal of Manpower*, Vol:20, No:1/2, 70-85.
- Zapf, Dieter; Claudia, Gross (2001), “Conflict Escalation and Coping With Workplace Bullying: A Replication and Extension”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.

### **Negative Act Questionnaire (NAQ)**

Einarsen and Rakness (1997) tarafından literatür çalışmaları ve deneklerden elde edilen bilgilere göre geliştirilmiş bu anket 14 soruyu kapsamaktadır. Ölçeğin kullanıldığı araştırmalar ise aşağıdaki gibi sılanabilir.

- Agervold, Mogens (2007), “Bullying at Work: A Discussion of Definitions and Prevalence, Based on an Empirical Study”, *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 161-172.
- Beswick, Johanna; Joanne Gore, David Palferman (2006); *Bullying at Work: A Riview of the Literature WPS/06/04*, Helath&Safety Laboratory Report, Harpur Hill, Buxton.
- Cemaloğlu, Necati (2007), “The Exposure of primary School Teachers to Bullying: An Analsis of Various Variables”, *Social Behavior and Personality*, 35(6), 789-802

- Cooper, Janet Ruth McAdam (2007), "A Survey of Students' Perceptions of Bullying Behaviors in Nursing Education in Mississippi", The University of Southern Mississippi, Doktora Tezi
- Cowie, Helen; Paul, Naylor; Ian, Rivers; Peter, K. Smith; Beatriz, Pereira (2002), "Measuring Workplace Bullying", *Aggression and Violent Behavior*, 7, 33-51.
- Liefoghe Andreas P.D; Kate Mackenzie Davey (2001), "Accounts of Workplace Bullying: The Role of Organization", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 375-392.
- Matthiesen Stig Berge; Stale Einarsen (2001), "MMPI-2 Configurations Among Victims of Bullying at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 467-484
- Matthiesen Stig Berge; Stale Einarsen (2004), "Psychiatric Distress and Symptoms of PTSD Among Victims of Bullying at Work", *British Journal of Guidance&Counselling*, Vol:32, No:3, 335-356.
- Mikkelsen, Eva Gemzøe; Ståle, Einarsen (2001); "Bullying in Danish Work-life: Prevalence and Health Correlates", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 393-413.
- Notelaers, Guy; Ståle, Einarsen; Hans De Witte; Jeroen, K. Vermunt (2006), "Measuring Exposure to Bullying at Work: The Validity and Advantages of the Latent Class Cluster Approach", *Work&Stres*, 20(4), 289-302.
- Pranjić, Nurka; Ljiljana Maleš-Bilić; Azijada, Beganlić; Jadranka Mustajbegović (2006); "Mobbing, Stres and Work ağabeylity Index Among Physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study", *Public Health*, 47, 750-758.
- Salin, Denise, (2001); "Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 425-441.

### **Work Harassment Scale (WHS)**

Björkqvist, Österman ve Hjelt (1999) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin kullanıldığı araştırmalar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Björkqvist, Kaj., Österman, Karin., Hjelt- Back, Monica (1999), “Aggression Among University Employess”, *Agressive Behavior*, Vol:20, 173-184.
- Björkqvist, Kaj., Österman, Karin., Kristi, M.J. Lagerspetz (1994), “Sex Differences in Covert Aggression Among Adults”, *Agressive Behavior*, Vol:20, 27-33.
- Cowie, Helen; Paul, Naylor; Ian, Rivers; Peter, K. Smith; Beatriz, Pereira (2002), “Measuring Workplace Bullying”, *Aggression and Violent Behavior*, 7, 33-51.
- Grunau Gabrielle (2007), “Mobbing and Burnout: Are They Linked?” Walden University, School of Psychology (Basılmamış Doktora Tezi).

NAQ ve WHS ölçekleri, Leymann’ın LIPT ölçeğinden uyarlanarak geliştirildiği için, tez çalışmamızın içeriği bakımından Leymann tarafından geliştirilen LIPT ölçeğinin kullanılmasının daha uygun olacağına karar verilmiştir. Söz konusu anketin/ölçeğin orijinal hali, Leymann tarafından İspanyolca yayınlanan bir makalede yer almasından dolayı, yeminli tercümanlar tarafından Türkçe’ye çevrilmesi sağlanmış ve bir takım düzenlemelerle yeni bir anket formu geliştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçek, dokuz ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde akademik çalışma hayatına ilişkin sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde; kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik psikolojik şiddet uygulamalarını tespit etmeye yarayan sorular bulunmaktadır. Dördüncü bölümde; iş ve göreve yönelik, beşinci bölümde sosyal ilişkilere yönelik, altıncı bölümde kişilik ve itibara yönelik ve yedinci bölümde kişisel sağlığa yönelik psikolojik şiddet uygulamalarını tespit etmeye yarayan sorulara yer verilmiştir. Sekizinci bölümde psikolojik şiddetin nedenleri ve mücadele yöntemlerini tespit etmek için hazırlanan sorular bulunmaktadır.



Dokuzuncu bölümde psikolojik şiddetin bireyler üzerinde ortaya çıkardığı etkileri/sonuçları tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır. Ayrıca anket kapsamında yer alan kişilerin varsa eklemek istediği görüşlerini belirtebilmeleri için de yorum ve değerlendirme kısmı oluşturulmuştur.

Anket taslağı oluşturulduktan sonra, oluşturulan anket formu ön test amacıyla 35 kişiye uygulanmış ve gerek katılımcıların anketleri doldurmaları sırasında gerekse de güvenilirliğin test edilmesi için yapılan analiz sırasında karşılaşılan problemler göz önünde bulundurularak, anket formu tekrar düzenlenmiştir. Ön test sırasında dört, beş, altı, yedi ve sekizinci bölümde yer alan “son yıllarda karşılaştığınız psikolojik olaylar...” ifadesinden dolayı elde edilecek verilerin kısıtlandığı görülmüş ve bu ibare “Çalışma hayatınız boyunca” şeklinde değiştirilmiştir. Ayrıca sekizinci bölümdeki psikolojik şiddete maruz kalınıp kalınmadığına yönelik soruların yetersiz kaldığı tespit edilmiş ve gerekli düzeltme yapılarak daha sağlıklı cevapların alınması sağlanmıştır.

Hazırlanan anket formu aynı zamanda internet ortamına da aktarılmıştır. Anket formlarının geneli Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (DEÜ İİBF)’ndeki akademik personele elden teslim edilmiş ve karşılıklı olarak belirlenen zamanda geri toplanmıştır. Ulaşılamayan akademik personele ise tek tek gönderilen e-mailler yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (KSÜ İİBF)’ndeki akademik personele ise, tek tek e-mail yoluyla anket formlarının gönderilmesinin yanında, akademik personel olarak çalışan ankötör sayesinde elden ulaşılmaya çalışılmıştır.

Veri toplamak amacıyla 170’i DEÜ İİBF’de 40’ı KSÜ İİBF olmak üzere toplam 210 anket elden dağıtılmış, geri kalan kişilere ise internet ortamından ulaşım sağlanmıştır. Dağıtılan anketlerden 159’u elden, 37’si internet ortamından geri dönmüştür. Bu sonuca göre anket formlarının geri dönüşüm oranı %93 gibi yüksek bir oranda gerçekleşmiştir. İncelenen anketlerden 6’sında eksik bilgilerin yer aldığı tespit edildiğinden dolayı, 6 anket inceleme dışında bırakılarak, geri kalan 190 anket formu değerlendirilmiştir.

### **3.2.6. Araştırmanın Verilerinin Analizi**

Araştırma analizinin ve analizlerden elde edilen verilerin yorumlandığı bu kısımda, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (DEÜ-İİBF) ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (KSÜ-İİBF)'nde görev yapan toplam 190 akademik personele ilişkin demografik özelliklerin frekans dağılımları değerlendirilmektedir. Ayrıca bu kısımda, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile birlikte, psikolojik şiddet uygulamalarına yönelik boyutlar ayrı ayrı ele alınmış ve çeşitli analizler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Anket formlarının değerlendirilmesi amacıyla SPSS for Windows 16.0 paket istatistik programı kullanılmıştır. Değerlendirmelerde üniversitelerin isimlerini tekrarlamak yerine kısaltmaları kullanılmıştır.

#### **3.2.6.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi**

Demografik özelliklerin değerlendirildiği bu kısımda ankete katılan akademik personellerin cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, deneyim, çalıştıkları kurumda çalışma süreleri ve idari göreve sahip olup olmadıkları konularında verdikleri cevaplara ilişkin frekans dağılımları yer almaktadır. Bu verilere ilişkin elde edilen bilgiler uygulama alanı olarak seçilen üniversiteler açısından ayrı ayrı düzenlenmiştir.

##### **3.2.6.1.1. Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılım**

Araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3.1'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.1.** Cinsiyet Özelliklerine Göre Dağılım

<b>Kurum/Cinsiyet</b>		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde Değeri (%)</b>
<b>DEÜ</b>	<b>Kadın</b>	69	44.2
	<b>Erkek</b>	87	55.8
	<b>Toplam</b>	<b>156</b>	<b>100</b>
<b>KSÜ</b>	<b>Kadın</b>	5	14.7
	<b>Erkek</b>	29	85.3
	<b>Toplam</b>	<b>34</b>	<b>100</b>
<b>Genel Toplam</b>		<b>190</b>	

Araştırma kapsamı içerisinde yer alan akademisyenlerin cinsiyet dağılımına göre, DEÜ İİBF’de ankete katılan 156 akademik personelin 69 (%44.2)’u kadın, 87 (%55.8)’si erkektir. KSÜ İİBF’de ise ankete katılan 34 akademik personelin 5 (14.7)’i kadın, 29 (85.3)’u erkektir.

Kadın ve erkek sayısının örneklem içinde dağılımı birbirine yakın olması hedeflenmiştir. DEÜ İİBF’de bu hedef yaklaşık olarak gerçekleştirilmesine rağmen, KSÜ İİBF’de görev yapan toplam 40 akademik personelin sadece 5’inin kadınlardan oluşmasından dolayı bu hedef gerçekleştirilememiştir. Fakat KSÜ İİBF’de görev yapan 5 kadın akademik personelde anket çalışmasına yanıt vererek katılmıştır.

### **3.2.6.1.2. Medeni Duruma Göre Dağılım**

Araştırma kapsamı içerisinde yer alan Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde görev yapan ve ankete katılan akademik personelin medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.2.** Medeni Duruma Göre Dağılım

<b>Kurum/Medeni Durum</b>		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde Değeri (%)</b>
<b>DEÜ</b>	<b>Evli</b>	94	60.3
	<b>Bekar</b>	50	32.1
	<b>Boşanmış</b>	10	6.4
	<b>Dul</b>	2	1.3
	<b>Toplam</b>	<b>156</b>	<b>100</b>
<b>KSÜ</b>	<b>Evli</b>	29	85.3
	<b>Bekar</b>	3	8.8
	<b>Boşanmış</b>	2	5.9
	<b>Dul</b>	-	-
	<b>Toplam</b>	<b>34</b>	<b>100</b>
<b>Genel Toplam</b>		<b>190</b>	

DEÜ İİBF’de araştırmaya katılan 156 akademik personelden 94 (%60.3) kişinin evli, 50 (%32.1) kişinin bekar, 10 (%6.4) kişinin boşanmış, 2 (%1.3) kişinin de dul oldukları tespit edilmiştir. KSÜ İİBF’de ise, 29 (%85.3) kişinin evli, 3 (%8.8) kişinin bekar ve 2 (%5.9) kişinin boşanmış olduğu tespit edilmiştir. Genel toplama bakıldığında ise, ankete katılan 190 kişiden, 123 (%65) kişinin evli, 53 (%28) kişinin bekar, 12 (%6) kişinin boşanmış ve 2 (%1) kişinin dul oldukları belirlenmiştir.

### 3.2.6.1.3. Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Araştırmaya katılan akademik personelin yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 3.3’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.3.** Yaş Gruplarına Göre Dağılım

<b>Kurum/Yaş Grupları</b>		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde Değeri (%)</b>
<b>DEÜ</b>	<b>21-30</b>	37	23.7
	<b>31-40</b>	66	42.3
	<b>41-50</b>	30	19.2
	<b>51-60</b>	19	12.2
	<b>61 ve üstü</b>	4	2.6
	<b>Toplam</b>	<b>156</b>	<b>100</b>
<b>KSÜ</b>	<b>21-30</b>	4	11.8
	<b>31-40</b>	15	44.1
	<b>41-50</b>	14	41.2
	<b>51-60</b>	1	2.9
	<b>61 ve üstü</b>	-	-
	<b>Toplam</b>	<b>34</b>	<b>100</b>
<b>Genel Toplam</b>		<b>190</b>	

Yukarıdaki Tablo 3.3'te görüldüğü gibi, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde araştırmaya katılan 156 akademik personelden büyük bir çoğunluğu 66 (%42.3) kişi ile, 31-40 yaş grubu, bu oranı ise 37 (%23.7) kişi ile 21-30 yaş grubu takip etmektedir. Bu oranlara göre DEÜ İİBF akademik personelinin genelde orta yaş grubunda yer aldıkları söylenebilir. KSÜ İİBF'de ise 31-40 ve 41-50 yaş gruplarında bir dağılımın olduğu söylenebilir.

#### 3.2.6.1.4. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Araştırmaya katılan akademik personelin eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 3.4'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.4.** Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Kurum/Eğitim Durumu		Frekans	Yüzde Değeri (%)
DEÜ	Lisans	3	1.9
	Yüksek Lisans	46	29.5
	Doktora	106	67.9
	<b>Toplam</b>	<b>156</b>	<b>100</b>
KSÜ	Lisans	1	2.9
	Yüksek Lisans	14	41.2
	Doktora	19	55.9
	<b>Toplam</b>	<b>34</b>	<b>100</b>
<b>Genel Toplam</b>		<b>190</b>	

DEÜ İİBF'de araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde, yaklaşık %2 (3 kişi)'lik kesimin lisans, %29.5 (46 kişi)'inin yüksek lisans ve %67.9 (106 kişi) doktora eğitimi aldıkları görülmektedir. KSÜ İİBF'de ise, yaklaşık %3 (1 kişi)'lük kesimin lisans, %41 (14 kişi)'lik kesimin yüksek lisans ve %55.9 (19 kişi)'luk kesimin ise doktora eğitimi aldıkları belirlenmiştir.

#### 3.2.6.1.5. Ünvan Durumlarına Göre Dağılım

Araştırmaya katılan akademik personelin ünvan durumlarına göre dağılımı Tablo 3.4'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.5. Ünvan Durumlarına Göre Dağılım**

Kurum/Unvan Durumu		Frekans	Yüzde Değeri (%)
DEÜ	Arş.Gör	75	48.1
	Öğr.Gör.	5	3.2
	Yrd.Doç.Dr.	33	21.2
	Doç.Dr.	14	9.0
	Prof.Dr.	29	18.6
	<b>Toplam</b>	<b>156</b>	<b>100</b>
KSÜ	Arş.Gör	6	17.6
	Öğr.Gör.	11	32.4
	Yrd.Doç.Dr.	9	26.5
	Doç.Dr.	6	17.6
	Prof.Dr.	2	5.9
	<b>Toplam</b>	<b>34</b>	<b>100</b>
<b>Genel Toplam</b>		<b>190</b>	

DEÜ İİBF’de araştırmaya katılanların ünvan durumları incelendiğinde, 75 (%48.1) araştırma görevlisi, 5 (%3.2) öğretim görevlisi, 33 (%21.2) yardımcı doçent doktor, 14 (%9.0) doçent doktor ve 29 (%18.6) profesör doktor; KSÜ İİBF’de ise, 6 (%17.6) araştırma görevlisi, 11 (%32.4) öğretim görevlisi, 9 (%26.5) yardımcı doçent doktor, 6 (%17.6) doçent doktor ve son olarak 2 (%5.9) profesör doktor’un ankete katıldığı belirlenmiştir.

### 3.2.6.1.6. İdari Görevin Olup Olmamasına Göre Dağılım

Araştırmaya katılan akademik personelin idari görev alıp almamalarına göre dağılımları Tablo 3.6’da gösterilmektedir.

**Tablo 3.6. İdari Görevin Olup Olmamasına Göre Dağılım**

Kurum	İdari Görev Olup Olmama	Frekans	Yüzde Değeri (%)
DEÜ	İdari Görevi Olanlar	20	12,8
	İdari Görevi Olmayanlar	135	87,2
	<b>Toplam</b>	<b>156</b>	<b>100</b>
KSÜ	İdari Görevi Olanlar	5	14,7
	İdari Görevi Olmayanlar	29	85,3
	<b>Toplam</b>	<b>34</b>	<b>100</b>
<b>Genel Toplam</b>		<b>190</b>	

DEÜ İİBF’de ankete katılan akademik personelin 20’si idari göreve sahip olduklarını, 136’sı idari göreve sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. KSÜ İİBF’de ankete katılan akademik personelin ise 5’i idari göreve sahip olduklarını, 29’u ise idari göreve sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

### 3.2.6.1.7. Çalışma Süresine Göre Dağılım

Araştırmaya katılan kişilerin akademik personel olarak ne kadar süredir çalıştıklarına ilişkin dağılım Tablo 3.7’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.7.** Akademik Personel Olarak Çalışma Süresine Göre Dağılım

Kurum/ Deneyim		Frekans	Yüzde Değeri (%)
DEÜ	1-5 yıl	31	19.9
	6-10 yıl	36	23.1
	11-15 yıl	31	19.9
	16-20 yıl	30	19.2
	21-25 yıl	8	5.1
	26 yıl ve üzeri	20	12.8
	<b>Toplam</b>	<b>156</b>	<b>100</b>
KSÜ	1-5 yıl	3	8.8
	6-10 yıl	4	11.8
	11-15 yıl	20	58.8
	16-20 yıl	5	14.7
	21-25 yıl	-	-
	26 yıl ve üzeri	2	5.9
	<b>Toplam</b>	<b>34</b>	<b>100</b>
<b>Genel Toplam</b>		<b>190</b>	

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, DEÜ İİBF’de görev yapan ve ankete katılan akademik personelin 1-5, 6-10 ve 11-15 yılları arasında çalışma süresine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu nedenle 1 ile 20 yıl arasında düzenli bir dağılım gösterdikleri söylenebilir. KSÜ İİBF’de ise, görev yapan ve ankete katılan akademik personelin çalışma süresi açısından daha çok 11-15 yılları arasında yığılma gösterdikleri tespit edilmiştir.

### 3.2.6.2. Anket Formunun Geçerliliği ve Güvenirliliği

Sosyal bilimlerde her bir maddenin diğer maddelerle olası ilişkisi ele alınarak gruplaşma yapılabileceği, bu maddelerin bu gruplarla hangi derecelerde bağımlı olabileceklerini görmek amacıyla faktör analizleri yapılabilmektedir (Eker, 2006:83).

Literatürde iki tür faktör analizi yapılabileceğinden söz edilmektedir. Bu analizler açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri olmak üzere iki kısımda toplanmaktadır. Açımlayıcı faktör analizleri, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle yeni faktör gruplarının bulmasına yönelik işlemleri içermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi ise, değişkenler arasındaki ilişkilere dair önceden saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesine yönelik işlemleri içermektedir. Genel olarak faktör analizi birbirleriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda faktörler bulmayı hedefleyen, çok değişkenli bir istatistik işlemi olarak ifade edilebilir. Faktör analizinde maddelerin faktör yük değerleri kullanılarak, kavramların işlevsel tanımlarını elde etmek amaçlanmaktadır diyebiliriz (Büyüköztürk, 2002:117).

Tez çalışmamızın uygulama kısmında üniversitelerde çalışan akademik personel üzerindeki psikolojik şiddet olaylarını açıklamak için kullanılan ölçek Leymann tarafından geliştirilmiş, 5 faktörlü bir ölçektir. Daha önce belirtildiği gibi Leymann (1996)'a göre işyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet uygulamaları; “Kendini ifade etme ve iletişime yönelik uygulanan psikolojik şiddet, iş ve göreve yönelik uygulanan psikolojik şiddet, sosyal ilişkilere yönelik uygulanan psikolojik şiddet, kişilik ve itibara yönelik uygulanan psikolojik şiddet ve son olarak da kişisel sağlığa yönelik uygulanan psikolojik şiddet” olarak beş faktör grubunda ele alınabilmektedir.

Leymann'ın hazırladığı ölçekte sadece psikolojik şiddet uygulamalarına ilişkin ifadeler yer verilmektedir. Fakat tez çalışmamızda kullanılan bu ölçek daha da geliştirilerek, psikolojik şiddet uygulamalarına yönelik hazırlanan faktör gruplarına söz konusu davranışların kimler tarafından gerçekleştirildiğine (üstler



tarafından, iş arkadaşları/akranlar tarafından ve astlar tarafından) ilişkin seçenekler de eklenmiştir. Bu yolla psikolojik şiddet uygulamaları ile ilgili her bir faktör grubunun hangi tür psikolojik şiddet uygulayıcıları (ast, iş arkadaşları/akranlar ve astlar) tarafından gerçekleştirildiği belirlenerek, daha derinlemesine inceleme olanağı sağlanmıştır. Bu nedenle faktör analizleri yapılırken “üstler, iş arkadaşları/akranlar ve astlar” olmak üzere ayrı ayrı faktör analizleri yapılmıştır. Genel olarak anket geçerlilik düzeyi ise alpha değeri 0,934 çıkmıştır. Bu oran ankette kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tez çalışması kapsamında elde edilen veriler üzerinde yapılan analizlerde, kişisel sağlığa yönelik şiddet faktörlerini oluşturan maddelere yönelik uygulanan faktör analizinde, söz konusu maddelerin yeterli yük almamasından ve güvenilirliği düşük çıkmasından dolayı üniversitelerde akademik personele uygulanan psikolojik şiddet türleri içerisinde “Kişisel sağlığa yönelik psikolojik şiddet” davranışlarının yer almadığı düşünülmüş ve bu faktör grubu değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Ankette yer alan her bir gruba ilişkin güvenilirlik, KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçları elde edilmiştir. KMO değeri, aynı zamanda değişkenler arasında kısmi korelasyonların düşük olup olmadığını göstermektedir. 0,5’den küçük KMO değerleri değişken çiftleri arasındaki korelasyonun diğer değişkenlerle açıklanamayacağını ve faktör analizinin uygun olamayabileceğini gösterir. KMO testi değeri 0,5 ile karşılaştırılır ve bu değer 0,5’ten 1’e doğru yaklaştıkça ele alınan değişkenler için faktör analizinin uygunluk derecesi artmaktadır (Özdemir, 2008:285). Bu test, örnekleme yeterliliğini ölçmeye yarayan bir test olup, örnek büyüklüğü ile ilgilidir (Nakip, 2003:409). Bartlett küresellik testi ise, ana kütledeki değişkenlerin birbiri ile ilişkili olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Bartlett testi, korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığının %95 güven ile hipotez testi sonucunu verir.  $p \leq 0,05$  ise korelasyon matrisi birim matris değildir ve faktör analizi yapılabilir anlamı taşımaktadır (Özdemir, 2008:285). Gruplara ilişkin yapılan analizlerin sonuçları aşağıdaki gibidir.

### 3.2.6.2.1. Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Uygulanan Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin (A Grubu) Bulgular

Anket ölçeğinde A grubunu oluşturan “Kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik psikolojik şiddet olayları”nın genel olarak güvenilirlik düzeyi 0,865 çıkmıştır. Hangi tür davranışların kimler tarafından uygulandığına ilişkin analizler ise aşağıdaki gibidir.

Akademik personele ilişkin psikolojik şiddet uygulamalarının birinci boyutunu oluşturan ve anket ölçeğinde, A1.1-A8.1 grubu olarak kodlanan “Kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik psikolojik şiddet olayları”nın hangi oranlarda *üstler tarafından* gerçekleştirildiğine dair sonuçların elde edilmesi için yapılan faktör analizinde, örneklemin uygunluğu için bulunan genel güvenilirlik oranı, 0,897’dir. Bu sonuca göre, üstler tarafından uygulanan “Kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik psikolojik şiddet olayları”nı belirleyebilmek için ölçekte kullanılan faktörlerin, söz konusu davranışları ölçmek için yeterli güvenilirliğe sahip olduğu ve bu davranışları belirleyebilmek için kullanılabileceğini söylemek mümkündür.

Üstler tarafından gerçekleştirilen “Kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesi”ne yönelik psikolojik şiddet faktörüne ilişkin elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi bulguları Tablo 3.8’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.8.** Üstler Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,909
Bartlett Testi	
Yaklaşık Ki-Kare	831,583
Serbestlik Derecesi	28
Anlamlılık	0,000

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,909'dür. Analiz sonucu elde edilen KMO değerinin oldukça yüksek çıkması (0,909) anket formunda kullanılan verilerin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett test sonucunda yaklaşık Ki-Kare değeri 831,583; anlamlılık ise 0,000 olarak bulunmuştur. Bu değer korelasyon matrisinin birim matris olduğu şeklindeki sıfır hipotezinin reddedilebildiğini göstermekte ve faktör analizinin kullanılmasının uygunluğunu ortaya koymaktadır.

Faktör analizi ile açıklanan toplam varyans oranları Tablo 3.9'da gösterilmektedir.

**Tablo 3.9.** Üstler Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Uygulamalarına İlişkin Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	4,701	58,757	58,757	4,701	58,757	58,757
2	0,937	11,718	70,745			
3	0,640	8,004	78,479			
4	0,486	6,076	84,555			
5	0,413	4,159	89,714			
6	0,315	3,935	93,649			
7	0,305	3,818	97,467			
8	0,203	2,533	100,000			

Ölçekte, “Kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik psikolojik şiddet uygulamalarının hangi boyutlarda *üstler tarafından* gerçekleştirildiğini saptamaya yönelik kullanılan sekiz madde tek faktörde incelenmiştir. Bu faktör, ölçülmeye çalışılan davranışların %58.757’sini açıklamaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmalarda kümülatif varyansların %50’nin altına düşmemesi önerilmektedir. Tez çalışması kapsamında yapılan analiz sonucu bulunan değer %50’nin üzerinde olduğu tespit edilmiş ve bu nedenle üstler tarafından gerçekleştirilen kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik psikolojik şiddet uygulamalarının 8 madde ile ölçülebileceği doğrulanmıştır.

Üstler tarafından gerçekleştirilen “Kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik psikolojik şiddet uygulamaları”nı oluşturan sekiz maddenin her biri yeterli yük aldıklarından dolayı, maddelerin her birinin söz konusu faktör grubu içerisinde yer alınabileceği desteklenmiştir. Söz konusu faktöre ilişkin maddeler ve faktör yükleri ise Tablo 3.10’da gösterilmektedir.

**Tablo 3.10.** Üstler Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Boyutuna İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri

Soru Sayısı	Soru Numarası	Faktör Yükleri
8	A1.1	0,732
	A2.1	0,865
	A3.1	0,879
	A4.1	0,756
	A5.1	0,846
	A6.1	0,312
	A7.1	0,798
	A8.1	0,788

Anket ölçeğinde A1.2-A8.2 grubu olarak kodlanan “Kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik psikolojik şiddet olayları”nın hangi oranlarda iş arkadaşları (*akranlar*) tarafından gerçekleştirildiğine dair sonuçların elde edilmesi için yapılan faktör analizinde, örneklemin uygunluğu için bulunan genel güvenilirlik oranı, 0,868’dir. Bu sonuca göre, iş arkadaşları (*akranlar*) tarafından uygulanan “Kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik psikolojik şiddet olayları”nı belirleyebilmek amacıyla ölçekte kullanılan faktörlerin, söz konusu davranışları ölçmek için yeterli güvenilirliğe sahip olduğu ve bu davranışları belirleyebilmek için kullanılabilceğini söylemek mümkündür.

*İş arkadaşları (akranlar) tarafından gerçekleştirilen “Kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik psikolojik şiddet” uygulamalarına ilişkin elde edilen geçerlilik, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi bulguları Tablo 3.11’de gösterilmektedir.*

**Tablo 3.11.** İş Arkadaşları (Akranlar) Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,888
Bartlett Testi	
Yaklaşık Ki-Kare	663,070
Serbestlik Derecesi	28
Anlamlılık	0,000

Yapılan analiz sonucu elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,888'dir. Analiz sonucu elde edilen KMO değerinin yüksek çıkması (0,888) anket formunda kullanılan verilerin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett test sonucunda yaklaşık Ki-Kare değeri 663,070, anlamlılık ise, 0,000 bulunmuştur. Bu değer korelasyon matrisinin birim matris olduğu şeklindeki sıfır hipotezinin reddedilebildiğini göstermekte ve faktör analizinin kullanılmasının uygunluğunu ortaya koymaktadır.

Faktör analizi ile açıklanan toplam varyans oranları Tablo 3.12'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.12.** İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Uygulamalarına İlişkin Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkarılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	4,305	53,818	53,818	4,305	53,818	53,818
2	0,933	11,661	65,479			
3	0,709	8,862	74,341			
4	0,569	7,115	81,455			
5	0,543	6,793	88,249			
6	0,358	4,479	92,728			
7	0,341	4,265	96,993			
8	0,241	3,007	100,000			

Ölçekte, kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik psikolojik şiddet uygulamalarının hangi boyutlarda iş arkadaşları (akranlar) tarafından gerçekleştirildiğini saptamaya yönelik kullanılan sekiz madde tek faktörde incelenmiştir. Bu faktör, ölçülmeye çalışılan davranışların %53.818'ini açıklamaktadır. Analiz sonucu bulunan değer %50'nin üzerinde olduğu tespit edildiğinden, iş arkadaşları (akranlar) tarafından gerçekleştirilen kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik psikolojik şiddet uygulamalarının 8 madde ile ölçülebileceği doğrulanmıştır.

Söz konusu faktöre ilişkin maddeler ve faktör yükleri ise Tablo 3.13'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.13.** İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Boyutuna İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri

Soru Sayısı	Soru Numarası	Faktör Yükleri
8	A1.2	0,653
	A2.2	0,776
	A3.2	0,825
	A4.2	0,710
	A5.2	0,823
	A6.2	0,332
	A7.2	0,802
	A8.2	0,814

Anket ölçeğinde A1.3-A8.3 grubu olarak kodlanan “Kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik psikolojik şiddet olayları”nın hangi oranlarda *astlar tarafından* gerçekleştirildiğine dair sonuçların elde edilmesi için yapılan faktör analizinde, örneklemin uygunluğu için bulunan genel güvenilirlik oranı, 0,668'dir. Bu sonuca göre, astlar tarafından uygulanan “Kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik psikolojik şiddet olayları”nı belirleyebilmek için ölçekte kullanılan faktörlerin, söz konusu davranışları ölçmek için yeterli güvenilirliğe sahip olduğu ve bu davranışları belirleyebilmek için kullanılabilceğini söylemek mümkündür.

*Astlar tarafından gerçekleştirilen, “Kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik psikolojik şiddet uygulamalarına ilişkin elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi bulguları Tablo 3.14’te gösterilmektedir.*

**Tablo 3.14.** Astlar Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,690
Bartlett Testi	
Yaklaşık Ki-Kare Serbestlik Derecesi	200,268
Anlamlılık	0,000

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,690’dır. Analiz sonucu elde edilen KMO değeri (0,690) anket formunda kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett test sonucunda yaklaşık Ki-Kare değeri 200,268, anlamlılık ise, 0,000 bulunmuştur. Bu değer korelasyon matrisinin birim matris olduğu şeklindeki sıfır hipotezinin reddedilebildiğini göstermekte ve faktör analizinin kullanılmasının uygunluğunu ortaya koymaktadır.

Faktör analizi ile açıklanan toplam varyans oranları Tablo 3.15’te gösterilmektedir.

**Tablo 3.15.** Astlar Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	2,420	30,247	30,247	2,420	30,247	30,247
2	1,224	15,295	45,542			
3	1,069	13,365	58,907			
4	0,868	10,847	69,754			
5	0,759	9,490	79,244			
6	0,651	8,133	87,378			
7	0,583	7,283	94,660			
8	0,427	5,340	100,000			

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi kullanılan sekiz madde tek faktörde incelenmiştir. Bu faktör, ölçülmeye çalışılan davranışların %30.247'sini açıklamaktadır. Bu nedenle ayrıca güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach alpha değerleri incelenmiştir. Elde edilen güvenilirlik analizine ilişkin bulgular Tablo 3.16'da gösterilmektedir.

**Tablo 3.16.** Faktörlerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

<b>Faktörler</b>	<b>Alpha Değerleri</b>
<b>A1.3.</b> Sebepsiz Yere Sözün Kesilmesi	0,628
<b>A2.3.</b> Toplum Önünde Yüksek Sesle Azarlanmak	0,656
<b>A3.3.</b> Yapılan İşlerin Hakısız Yere Eleştirilmesi	0,561
<b>A4.3.</b> Özel Yaşama İlişkin Eleştiriler	0,631
<b>A5.3.</b> Yazılı veya Sözlü Olarak Tehdit Alma	0,645
<b>A6.3.</b> Herhangi Bir İletişim Aracıyla, Rahatsız Edici Diyaloglara Maruz Kalma	0,657
<b>A7.3.</b> Jestler, Bakışlar veya İmalar Yolunda Herhangi Biriyle İletişim Kurmanın Engellenmesi	0,618
<b>A8.3.</b> Yönetim Kademesinden Herhangi Biriyle Görüşme İsteğinin/Girişimin Engellenmesi	0,672

Alpha değerleri dikkate alındığında her bir ölçek sorusunun değeri 0,50 den yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle astlar tarafından gerçekleştirilen kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik psikolojik şiddet uygulamalarının 8 madde ile ölçülebileceği doğrulanmıştır. Elde edilen faktör yükleri ise Tablo 3.17'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.17.** İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından Gerçekleştirilen Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesine Yönelik Psikolojik Şiddet Boyutuna İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri

<b>Soru Sayısı</b>	<b>Soru Numarası</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
8	A1.3	0,592
	A2.3	0,435
	A3.3	0,778
	A4.3	0,572
	A5.3	0,507
	A6.3	0,446
	A7.3	0,638
	A8.3	0,289



### 3.2.6.2.2. İş ve Göreve Yönelik Uygulanan Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin (B Grubu) Bulgular

Anket ölçeğinde B grubunu oluşturan “İş ve Göreve yönelik psikolojik şiddet olayları”nın genel olarak güvenilirliği 0,836 çıkmıştır. Bu sonuca göre, “İş ve Göreve yönelik psikolojik şiddet olayları”nı belirleyebilmek için ölçekte kullanılan faktörlerin, söz konusu davranışları ölçmek için yeterli güvenilirliğe sahip olduğu ve bu davranışları belirleyebilmek için kullanılabileceğini söylemek mümkündür.

Bu grupta psikolojik şiddet uygulamaları sadece bağlı bulunulan üstler tarafından uygulanabileceği için uygulayana ilişkin seçenekler (üstler tarafından, iş arkadaşları/akranlar tarafından ve astlar tarafından) eklenmeyerek sadece 5’li likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu davranışlara ilişkin analizler ise aşağıdaki gibidir

İş ve göreve yönelik psikolojik şiddet faktörüne ilişkin elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi bulguları Tablo 3.18’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.18.** İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,812
Bartlett Testi	
Yaklaşık Ki-Kare	601,340
Serbestlik Derecesi	36
Anlamlılık	0,000

Psikolojik şiddet davranışlarından “İş ve göreve yönelik psikolojik şiddet olayları” ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi için yapılan faktör analizinde örneklemin uygunluğu için bulunan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,812’dir. Analiz sonucu elde edilen KMO değerinin oldukça yüksek çıkması (0,812) anket formunda kullanılan verilerin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi ile açıklanan toplam varyans oranları Tablo 3.19’da gösterilmektedir.

**Tablo 3.19.** İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	3,903	43,370	43,370	3,903	43,370	43,370
2	1,312	14,583	57,953			
3	0,928	10,308	68,261			
4	0,781	8,678	76,938			
5	0,591	6,569	83,507			
6	0,504	5,598	89,105			
7	0,385	4,275	93,379			
8	0,321	3,571	96,950			
9	0,274	3,050	100,000			

Ölçekte, iş ve göreve yönelik psikolojik şiddet uygulamalarının boyutlarını saptamaya yönelik kullanılan dokuz madde tek faktörde incelenmiştir. Bu faktör, ölçülmeye çalışılan davranışların %43,370’ini açıklamaktadır. Bu nedenle ayrıca güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach alpha değerleri de incelenmiştir. İş ve göreve yönelik psikolojik şiddet davranışlarına ilişkin faktörlerin güvenilirlik analizleri ise Tablo 3.20’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.20.** Faktörlerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Alpha Değerleri
<b>B.1.</b> Sahip Olunan Yeteneklerden Daha Az Görev Verilmesi	0,808
<b>B.2.</b> İtibar ve Özgüveni Düşürecek Niteliksiz İşler Yapıtılması	0,806
<b>B.3.</b> Görev Yeri Değişiklikleri	0,826
<b>B.4.</b> Anlamsız Gelen İşler Yapıtılması	0,816
<b>B.5.</b> Herhangi Bir Bahane ile Daha önceden Kişiyeye Verilen İşlerin Geri Alınması	0,821
<b>B.6.</b> Branş Dışı İşlerin Yapıtılması	0802
<b>B.7.</b> Mali Yük Getirecek Zararlar Verilmesi	0,833
<b>B.8.</b> Çalışma Ortamının İstek dışı Sık Sık Değiştirilmesi	0,823
<b>B.9.</b> Çalışma Metaryali veya Benzer Kurum Kaynaklarından Yararlanmanın Engellenmesi	0,832

Güvenirlilik analizi sonucunda bulunan alpha değerlerinin 1'e yaklaşmasından dolayı güvenirlilik yüksek değerlerde çıkmıştır. Bu nedenle iş ve göreve yönelik psikolojik şiddet uygulamalarının 9 madde ile ölçülebileceği doğrulanmıştır. Söz konusu maddeler ve faktör yükleri Tablo 3.21'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.21.** İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Boyutuna İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri

Soru Sayısı	Soru Numarası	Faktör Yükleri
9	B1	0,743
	B2	0,756
	B3	0,595
	B4	0,694
	B5	0,642
	B6	0,776
	B7	0,514
	B8	0,628
	B9	0,519

İş ve göreve yönelik psikolojik şiddet uygulamaları ölçeği dokuz maddeden oluşmaktadır. Maddelerin her biri 0,40'ın üzerinde yük aldıklarından (veya yeterli yük aldıklarından dolayı), maddelerin her birinin söz konusu faktör grubu içinde ele alınabileceği desteklenmiştir.

### **3.2.6.2.3. Sosyal İlişkilere Yönelik Uygulanan Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin (C Grubu) Bulgular**

Anket ölçeğinde C grubunu oluşturan “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet olayları”nın genel olarak geçerlilik düzeyi 0,823 çıkmıştır. Hangi tür davranışların kimler tarafından uygulandığına ilişkin analizler ise aşağıdaki gibidir

Araştırma kapsamı içinde ele alınan akademik personele ilişkin psikolojik şiddet davranışlarının üçüncü boyutunu oluşturan, anket ölçeğinde C1.1-C4.1 olarak kodlanmış ve *üstler tarafından uygulanan* “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet

davranışları” ölçeğinin güvenilirliğinin test edilmesi için yapılan faktör analizinde örneklemin uygunluğu için bulunan genel güvenilirlik 0,757 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, üstler tarafından uygulanan “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları”nı belirleyebilmek için ölçekte kullanılan faktörlerin, söz konusu davranışları ölçmek için yeterli güvenilirliğe sahip olduğu ve bu davranışları belirleyebilmek için kullanılabileceğini söylemek mümkündür.

*Üstler tarafından* uygulanan sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları faktörüne ilişkin elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi bulguları Tablo 3.22’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.22.** Üstler Tarafından Gerçekleştirilen Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,708
Bartlett Testi	
Yaklaşık Ki-Kare Serbestlik Derecesi	215,384
Anlamlılık	6
	0,000

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,708, anlamlılık ise, 0,000 bulunmuştur. Analiz sonucu elde edilen KMO değerinin beklenen düzeyde çıkması (0,708) anket formunda kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi ile açıklanan toplam varyans oranları Tablo 3.23’te gösterilmektedir.

**Tablo 3.23.** Üstler tarafından Gerçekleştirilen Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	2,361	59,037	59,037	2,361	59,037	59,037
2	0,705	17,630	76,667			
3	0,634	15,862	92,529			
4	0,299	7,471	100,000			

Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet uygulamalarını ölçmeye yarayan dört madde tek faktörde incelenmiştir. Bu faktör, ölçülmeye çalışılan davranışların %59.037'sini açıklamaktadır. Bu değer, %50'nin üzerinde olduğu için üstler tarafından gerçekleştirilen sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet uygulamalarının 4 madde ile ölçülebileceği doğrulanmıştır. Söz konusu maddeler ve faktör yükleri ise Tablo 3.24'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.24.** Üstler Tarafından Gerçekleştirilen Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri

Soru Sayısı	Soru Numarası	Faktör Yükleri
4	C1.1	0,889
	C2.1	0,781
	C3.1	0,663
	C4.1	0,722

Üstler tarafından uygulanan sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları ölçeği dört maddeden oluşmaktadır. Maddelerin her biri yeterli yük aldıklarından dolayı, her birinin söz konusu faktör grubu içinde ele alınabileceği desteklenmiştir.

*İş arkadaşları (akranlar) tarafından uygulanan “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet” davranışlarının güvenilirliğinin test edilmesi için yapılan faktör analizinde örneklemin uygunluğu için bulunan genel güvenilirlik 0,798 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, iş arkadaşları (akranlar) tarafından uygulanan “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları”nı belirleyebilmek için ölçekte kullanılan faktörlerin, söz konusu davranışları ölçmek için yeterli güvenilirliğe sahip olduğu ve bu davranışları belirleyebilmek için kullanılabileceğini söylemek mümkündür.*

Analiz sonucu elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi bulguları Tablo 3.25'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.25.** Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,660
Bartlett Testi	
Yaklaşık Ki-Kare Serbestlik Derecesi	332,069
Anlamlılık	6
	0,000

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,660, anlamlılık ise, 0,000 bulunmuştur. Analiz sonucu elde edilen KMO değerinin beklenen düzeyde çıkması (0,660) anket formunda kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi ile açıklanan toplam varyans oranları Tablo 3.26'da gösterilmektedir.

**Tablo 3.26.** İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından Gerçekleştirilen Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	2,508	62,700	62,700	2,508	62,700	62,700
2	0,831	20,768	83,467			
3	0,499	12,463	95,930			
4	0,163	4,070	100,000			

Ölçekte, sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet uygulamalarının hangi boyutlarda *iş arkadaşları (akranlar) tarafından* gerçekleştirildiğini saptamaya yönelik kullanılan dört madde tek faktörde incelenmiştir. Bu faktör, ölçülmeye çalışılan davranışların %62.700'ünü açıklamaktadır. Bu nedenle bu tür davranışların 4 madde ile ölçülebileceği doğrulanmıştır.

Elde edilen analiz sonucuna göre maddeler ve faktör yükleri ise Tablo 3.27'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.27.** İş Arkadaşları (Akranlar) Tarafından Gerçekleştirilen Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri

Soru Sayısı	Soru Numarası	Faktör Yükleri
4	C1.2	0,860
	C2.2	0,912
	C3.2	0,535
	C4.2	0,806

Maddelerin her biri yeterli yük aldıklarından dolayı, her birinin söz konusu faktör grubu içinde ele alınabileceği desteklenmiştir.

*Astlar tarafından uygulanan “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet” uygulamalarının güvenilirliğinin test edilmesi için yapılan faktör analizinde örneklemin uygunluğu için bulunan genel güvenilirlik 0,649 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, astlar tarafından uygulanan “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları”nı belirleyebilmek için ölçekte kullanılan faktörlerin, söz konusu davranışları ölçmek için yeterli güvenilirliğe sahip olduğu ve bu davranışları belirleyebilmek için kullanılabileceğini söylemek mümkündür.*

Elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi bulguları ise Tablo 3.28’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.28.** Astlar Tarafından Gerçekleştirilen Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,598
Bartlett Testi	
Yaklaşık Ki-Kare Serbestlik Derecesi	184,755
Anlamlılık	6
	0,000

Yapılan analizler sonucu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,598, anlamlılık ise, 0,000 bulunmuştur. Analiz sonucu elde edilen KMO değerinin beklenen düzeyde çıkması (0,598) anket formunda kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir

Faktör analizi ile açıklanan toplam varyans oranları Tablo 3.29’da gösterilmektedir.

**Tablo 3.29.** Astarlar Tarafından Gerçekleştirilen Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkarılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	2,040	50,992	50,992	2,040	50,992	50,992
2	0,969	24,234	75,225			
3	0,737	18,427	93,652			
4	0,254	6,348	100,000			

Ölçekte, sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet uygulamalarının hangi boyutlarda astlar tarafından gerçekleştirildiğini saptamaya yönelik kullanılan dört madde tek faktörde incelenmiştir. Bu faktör, ölçülmeye çalışılan davranışların %50.992’sini açıklamaktadır. Bu orana göre bu tür davranışların 4 madde ile ölçülebileceği de doğrulanan sonuçlar arasında yer almaktadır. Söz konusu davranışlara ilişkin maddeler ve faktör yükleri ise Tablo 3.30’da gösterilmektedir.

**Tablo 3.30.** Astarlar Tarafından Gerçekleştirilen Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Boyutuna İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri

Soru Sayısı	Soru Numarası	Faktör Yükleri
4	C1.3	0,871
	C2.3	0,866
	C3.3	0,404
	C4.3	0,607

Genel olarak maddeler yeterli yük aldıklarından dolayı, her birinin söz konusu faktör grubu içinde ele alınabileceği desteklenmiştir.



#### **3.2.6.2.4. Kişilik ve İtibara Yönelik Gerçekleştirilen Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin (D Grubu) Bulgular**

Anket ölçeğinde D grubunu oluşturan “Kişilik ve İtibara yönelik psikolojik şiddet olayları”nın genel olarak geçerlilik düzeyi 0,885 çıkmıştır. Bu sonuca göre, üstler tarafından uygulanan “Kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışları”nı belirleyebilmek için ölçekte kullanılan faktörlerin, söz konusu davranışları ölçmek için yeterli güvenilirliğe sahip olduğu ve bu davranışları belirleyebilmek için kullanılabilceğini söylemek mümkündür. Hangi tür davranışların kimler tarafından uygulandığına ilişkin analizler ise aşağıdaki gibidir

Araştırma kapsamı içinde ele alınan akademik personele ilişkin psikolojik şiddet uygulamalarının dördüncü boyutunu “Kişilik ve itibara yönelik olarak gerçekleştirilen psikolojik şiddet davranışları” oluşturmaktadır. Bu tür uygulamaların üstler tarafından gerçekleştirildiğinin açık bir şekilde anlaşılabilmesi için, ölçek soruları D1.1-D12.1 şeklinde kodlanmıştır.

*Üstler tarafından uygulanan* “Kişilik ve itibara yönelik olarak gerçekleştirilen psikolojik şiddet davranışları”na yönelik ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi için yapılan faktör analizinde örneklemin uygunluğu için bulunan güvenilirlik oranı 0,787 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu oran, ölçekte kullanılan soruların güvenilir olduğunu göstermektedir.

*Üstler tarafından gerçekleştirilen* kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışlarına ilişkin elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi bulguları Tablo 3.31’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.31.** Üstler Tarafından Gerçekleştirilen Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,760
Bartlett Testi	
Yaklaşık Ki-Kare	961,144
Serbestlik Derecesi	66
Anlamlılık	0,000

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,760; anlamlılık ise, 0,000 bulunmuştur. Analiz sonucu elde edilen KMO değerinin beklenen düzeyde çıkması (0,760) anket formunda kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi ile açıklanan toplam varyans oranları Tablo 3.32’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.32.** Üstler Tarafından Uygulanan Kişilik ve İtibara Yönelik Olarak Gerçekleştirilen Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	3,967	33,055	33,055	3,967	33,055	33,055
2	2,144	17,863	50,918			
3	1,300	10,832	61,750			
4	0,952	7,934	69,684			
5	0,846	7,051	76,735			
6	0,698	5,814	82,549			
7	0,562	4,687	87,237			
8	0,483	4,023	91,260			
9	0,399	3,325	94,584			
10	0,281	2,344	96,928			
11	0,268	2,231	99,159			
12	0,101	0,841	100,000			

Ölçekte, kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet uygulamalarının hangi boyutlarda üstler tarafından gerçekleştirildiğini saptamaya yönelik kullanılan oniki madde tek faktörde incelenmiştir. Bu faktör, ölçülmeye çalışılan davranışların

%33.055'ini açıklamaktadır. Faktörlerin güvenirlik analizi sonuçları ise Tablo 3.33'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.33.** Faktörlerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

<b>Faktörler</b>	<b>Alpha Değerleri</b>
D1.1. Kişinin Arkasından Kötü Konuşulması	0,745
D2.1. Asılsız Söylentilerin Ortaya Atılması	0,746
D3.1. Toplum Karşısında Gülünç Duruma Düşüme Çabası	0,758
D4.1. Psikolojik Olarak Rahtsız Gibi Davranılması	0,800
D5.1. Herhangi Bir Rahatsızlık veya Fiziksel Engellilikle Alay Edilmesi	0,786
D6.1. Fiziki Görünüş Hakkında Olumsuz Konuşulması	0,765
D7.1. Dini İnançlardan Dolayı Baskı ve Zorlama	0,774
D8.1. Siyasi Görüşten Dolayı Baskı ve Zorlama	0,775
D9.1. Etnik Kökenden Dolayı Baskı ve Zorlama	0,782
D10.1. İşe Yönelik Kararlara Gereken Önemin Verilmemesi	0,745
D11.1. Küçük Düşürücü İsimlerle/Lakablarla Çağırılma	0,781
D12.1. Cinsel İmalarda Bulunulması	0,783

Yapılan analiz sonucunda bulunan alpha değerleri dikkate alındığında her bir ölçek sorusunun değeri 0,50 den yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle üstler tarafından gerçekleştirilen kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet uygulamalarının 12 madde ile ölçülebileceği doğrulanmıştır. Bunlara ilişkin maddeler ve faktör yükleri ise Tablo 3.34'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.34.** Üstler Tarafından Gerçekleştirilen Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Boyutuna İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri

<b>Soru Sayısı</b>	<b>Soru Numarası</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
12	D1.1	0,765
	D2.1	0,749
	D3.1	0,716
	D4.1	0,253
	D5.1	0,582
	D6.1	0,629
	D7.1	0,444
	D8.1	0,441
	D9.1	0,320
	D10.1	0,752
	D11.1	0,524
	D12.1	0,419

Genel olarak maddeler yeterli yük aldıklarından dolayı, her birinin söz konusu faktör grubu içinde ele alınabileceği desteklenmiştir.

Anket ölçeğinde D1.2-D12.2 grubu olarak kodlanmış olan, *iş arkadaşları (akranlar) tarafından* uygulanan “Kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet olayları” ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi için yapılan faktör analizinde örneklemin uygunluğu için bulunan güvenilirlik oranı 0,860 olarak hesaplanmıştır. Bu oran ölçekte kullanılan soruların, söz konusu davranışları ölçmek için yeterli olduğunu ve güvenilir bir şekilde kullanılabileceğini göstermektedir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi bulguları Tablo 3.35’te gösterilmektedir.

**Tablo 3.35.** İş arkadaşları (akranlar) Tarafından Gerçekleştirilen Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,826
Bartlett Testi	
Yaklaşık Ki-Kare	1223,993
Serbestlik Derecesi	66
Anlamlılık	0,000

Analiz sonucu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,826; anlamlılık ise, 0,000 bulunmuştur. Analiz sonucu elde edilen KMO değerinin beklenen düzeyde çıkması (0,826) anket formunda kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi ile açıklanan toplam varyans oranları Tablo 3.36’da gösterilmektedir.

**Tablo 3.36.** İş Arkadaşları Tarafından Gerçekleştirilen Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkarılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	4,872	40,600	40,600	4,872	40,600	40,600
2	2,203	18,361	58,961			
3	1,043	8,690	67,651			
4	0,776	6,464	74,115			
5	0,671	5,588	79,703			
6	0,610	5,084	84,786			
7	0,506	4,219	89,006			
8	0,375	3,123	92,128			
9	0,350	2,917	95,045			
10	0,279	2,321	97,366			
11	0,247	2,059	99,424			
12	0,069	0,576	100,000			

Ölçekte, kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet uygulamalarının hangi boyutlarda iş arkadaşları (akranlar) tarafından gerçekleştirdiğini saptamaya yönelik kullanılan oniki madde tek faktörde incelenmiştir. Bu faktör, ölçülmeye çalışılan davranışların %40.600'ünü açıklamaktadır. Bu nedenle ayrıca Cronbach alpha değerleri incelenmiştir. Buna ilişkin elde edilen analiz sonuçları analizleri Tablo 3.37'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.37.** Faktörlerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Alpha Değerleri
D1.2. Kişinin arkasından Kötü Konuşulması	0,834
D2.2. Asılsız Söylentilerin Ortaya Atılması	0,833
D3.2. Toplum Karşısında Gülünç duruma Düşüme Çabası	0,838
D4.2. Psikolojik Olarak Rahtsız Gibi Davranılması	0,857
D5.2. Herhangi Bir Rahatsızlık veya Fiziksel Engellilikle Alay Edilmesi	0,863
D6.2. Fiziki Görünüş Hakkında Olumsuz Konuşulması	0,838
D7.2. Dini İnançlardan Dolayı Baskı ve Zorlama	0,855
D8.2. Siyasi Görüşten Dolayı Baskı ve Zorlama	0,855
D9.2. Etnik Kökenden Dolayı Baskı ve Zorlama	0,861
D10.2. İşe Yönelik Kararlara Gereken Önemin Verilmemesi	0,836
D11.2. Küçük Düşürücü İsimlerle/Lakaplarla Çağırılma	0,852
D12.2. Cinsel İmalarda Bulunulması	0,850

Güvenirlilik analizi sonucunda bulunan alpha değeri 1'e yaklaştıkça güvenirlilik artmaktadır. Alpha değeri 0,50'nin altında kaldığında ise güvenirlilik düşük kabul edilmektedir.

Alpha değerleri dikkate alındığında her bir ölçek sorusunun değeri 0,50 den yüksek olduğu hatta 1'e yaklaştığı görülmektedir. Bu nedenle iş arkadaşları (akranlar) tarafından gerçekleştirilen kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet uygulamalarının 12 madde ile ölçülebileceği doğrulanmıştır.

Ölçek içerisinde yer alan maddeler ve faktör yükleri ise Tablo 3.38'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.38.** İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından Gerçekleştirilen Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Boyutuna İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri

Soru Sayısı	Soru Numarası	Faktör Yükleri
12	D1.2	0,787
	D2.2	0,805
	D3.2	0,791
	D4.2	0,486
	D5.2	0,440
	D6.2	0,769
	D7.2	0,469
	D8.2	0,465
	D9.2	0,314
	D10.2	0,785
	D11.2	0,616
	D12.2	0,654

Genel olarak maddeler yeterli yük aldıklarından dolayı, her birinin söz konusu faktör grubu içinde ele alınabileceği desteklenmiştir.

*Astlar tarafından* uygulanan “Kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet olayları” ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi için yapılan faktör analizinde örneklemin uygunluğu için bulunan güvenirlilik 0,781 olarak hesaplanmıştır. Bu oran ölçekte kullanılan soruların, söz konusu davranışları ölçmek için yeterli olduğunu ve güvenilir bir şekilde kullanılabilceğini göstermektedir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi bulguları Tablo 3.39’da gösterilmektedir.

**Tablo 3.39.** Astarlar Tarafından Gerçekleştirilen Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,710
Bartlett Testi	
Yaklaşık Ki-Kare	1316,869
Serbestlik Derecesi	66
Anlamlılık	0,000

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,710; anlamlılık ise, 0,000 bulunmuştur. Analiz sonucu elde edilen KMO değerinin beklenen düzeyde çıkması (0,710) anket formunda kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi ile açıklanan toplam varyans oranları Tablo 3.40’da gösterilmektedir.

**Tablo 3.40.** Astarlar Tarafından Gerçekleştirilen Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	43,84	36,533	36,533	43,84	36,533	36,533
2	20,36	16,966	53,498			
3	12,34	10,281	63,779			
4	11,28	9,403	73,182			
5	0,820	6,832	80,014			
6	0,635	5,295	85,309			
7	0,547	4,556	89,865			
8	0,477	3,978	93,843			
9	0,363	3,021	96,864			
10	0,225	1,875	98,740			
11	0,097	0,808	99,548			
12	0,054	0,452	100,000			

Söz konusu davranışları saptamaya yönelik kullanılan oniki madde tek faktörde incelenmiştir. Bu faktör, ölçülmeye çalışılan davranışların %36.384’ünü

açıklamaktadır. Bu nedenle ayrıca güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach alpha değerleri incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.41’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.41. Faktörlerin Güvenirlik Analizi Sonuçları**

<b>Faktörler</b>	<b>Alpha Değerleri</b>
<b>D1.3.</b> Kişinin arkasından Kötü Konuşulması	0,788
<b>D2.3.</b> Asılsız Söylentilerin Ortaya Atılması	0,762
<b>D3.3.</b> Toplum Karşısında Gülünç duruma Düşüme Çabası	0,767
<b>D4.3.</b> Psikolojik Olarak Rahtsız Gibi Davranılması	0,762
<b>D5.3.</b> Herhangi Bir Rahatsızlık veya Fiziksel Engellilikle Alay Edilmesi	0,782
<b>D6.3.</b> Fiziki Görünüş Hakkında Olumsuz Konuşulması	0,750
<b>D7.3.</b> Dini İnançlardan Dolayı Baskı ve Zorlama	0,748
<b>D8.3.</b> Siyasi Görüşten Dolayı Baskı ve Zorlama	0,748
<b>D9.3.</b> Etnik Kökenden Dolayı Baskı ve Zorlama	0,769
<b>D10.3.</b> İşe Yönelik Kararlara Gereken Önemin Verilmemesi	0,768
<b>D11.3.</b> Küçük Düşürücü İsimlerle/Lakaplarla Çağırılma	0,766
<b>D12.3.</b> Cinsel İmalarda Bulunulması	0,777

Alpha değerleri dikkate alındığında her bir ölçek sorusunun değeri 0,50 den yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle astlar tarafından gerçekleştirilen kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet uygulamalarının 12 madde ile ölçülebileceği doğrulanmıştır. İncelenen maddeler ve faktör yükleri ise Tablo 3.42’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.42. Astlar Tarafından Gerçekleştirilen Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Boyutuna İlişkin Maddeler ve Faktör Yükleri**

<b>Soru Sayısı</b>	<b>Soru Numarası</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
12	D1.3	0,344
	D2.3	0,581
	D3.3	0,599
	D4.3	0,561
	D5.3	0,625
	D6.3	0,689
	D7.3	0,821
	D8.3	0,795
	D9.3	0,628
	D10.3	0,508
	D11.3	0,531
	D12.3	0,384



Genel olarak maddeler yeterli yük aldıklarından dolayı, her birinin söz konusu faktör grubu içinde ele alınabileceği desteklenmiştir.

### **3.2.6.2.5. Kişisel Sağlığa Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışlarına İlişkin (E Grubu) Bulgular**

Tez çalışmasında araştırma kapsamı içinde ele alınan akademik personele ilişkin psikolojik şiddet uygulamalarının beşinci boyutunu oluşturan, anket ölçeğinde E grubu olarak kodlanmış “Kişisel sağlığa yönelik psikolojik şiddet olayları” ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi için yapılan faktör analizinde KMO değerinin istenen düzeyde çıkarmaması, anket formunda kullanılan bu faktöre ilişkin faktör analizinin yapılmasının uygun olmadığını göstermektedir. Ayrıca hesaplanan Cronbach alpha değerinin de 0,501 olarak tespit edilmiştir. Faktör analizinde güvenilirlik olmadığından ve maddelerin yeterli yük almadığından bu boyutun iptal edilmesi uygun görülmüş ve değerlendirme dışında tutulmuştur.

### **3.2.6.2.6. Psikolojik Şiddet Davranışlarının Ortaya Çıkardığı Olası Etkilere/Sonuçlara İlişkin (G Grubu) Bulgular**

Akademik personele ilişkin psikolojik şiddet uygulamalarının son boyutunu oluşturan ve anket ölçeğinde D grubu olarak kodlanan “Psikolojik şiddet davranışlarının ortaya çıkardığı etkiler/sonuçları” ölçeğine yönelik geçerliliğin test edilmesi ve örneklemin uygunluğu için yapılan faktör analizinde, 16 madde arasındaki etkileşim dikkate alınarak elde edilen genel geçerlilik oranı 0,934 olarak hesaplanmıştır.

Analiz sonucu elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testine ilişkin bulgular Tablo 3.43’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.43.** Psikolojik Şiddetin Etkileri/Sonuçları Davranışları Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,857
Bartlett Testi	
Yaklaşık Ki-Kare	1314,723
Serbestlik Derecesi	120
Anlamlılık	0,000

Psikolojik şiddetin davranışlarının olası etkilerini/sonuçlarını içeren 16 maddeye uygulanan Bartlett test sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,857'dir. Analiz sonucu elde edilen KMO değerinin oldukça yüksek çıkması (0,857) anket formunda kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ki-Kare değeri 1314,723, anlamlılık ise, 0,000 bulunmuştur. Bu değer korelasyon matrisinin birim matris olduğu şeklindeki sıfır hipotezinin reddedilebildiğini göstermekte ve faktör analizinin kullanılmasının uygunluğunu ortaya koymaktadır.

Faktör analizi ile açıklanan toplam varyans oranları Tablo 3.44'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.44.** Psikolojik Şiddetin Etkilerine/Sonuçlarına İlişkin Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	8,303	51,897	51,897	4,187	26,171	26,171
2	1,580	9,876	61,772	3,817	23,856	50,028
3	1,061	6,628	68,400	2,336	14,598	64,626
4	1,032	6,448	74,849	1,636	10,223	74,849

Literatür incelemesi ile elde edilen olası psikolojik şiddet davranışlarının ortaya çıkarabileceği olası etkilerin/sonuçların yer aldığı faktör grubu 16 farklı sorudan oluşmuştur. Söz konusu 16 maddenin ilişki dereceleri incelendiğinde, psikolojik şiddetin etki ve sonuçlarının ortak boyutlar altında birleştirilerek kaç

boyuta ayrılabilceği saptanmaya çalışılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen birleşik matrix değerleri Tablo 3.45’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.45:** Dönüştürülmüş Faktör Matrixi

Sorular/ Yeni Gruplar	Sağlığa Yönelik Etkiler/Sonuçlar	İşe Yönelik Etkiler/Sonuçlar	ze Dönük Etkiler/Sonuçlar	Sosyal İlişkilere Yönelik Etkiler/Sonuçlar
<b>G1</b>	0,484	<b>0,563</b>	0,329	
<b>G2</b>	0,509	<b>0,556</b>		
<b>G3</b>	0,480	<b>0,570</b>	0,456	
<b>G4</b>		<b>0,784</b>	0,339	
<b>G5</b>		<b>0,793</b>		0,365
<b>G6</b>	<b>0,791</b>			0,301
<b>G7</b>	<b>0,767</b>	0,391		
<b>G8</b>	0,348	<b>0,775</b>		
<b>G9</b>	<b>0,629</b>	0,370	0,358	
<b>G10</b>	<b>0,680</b>	0,436		
<b>G11</b>	<b>0,671</b>	0,418		
<b>G12</b>	0,325		<b>0,781</b>	
<b>G13</b>			<b>0,914</b>	
<b>G14</b>				<b>0,838</b>
<b>G15</b>	0,428	0,401		<b>0,526</b>
<b>G16</b>	<b>0,650</b>			0,517

Elde edilen analiz sonuçlarına göre yeni oluşturulan ‘‘Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar’’ faktörü içerisinde toplanan sorular 6,7,9,10,11 ve 16. sorulardır. Bu faktörün güvenirlik oranı ise, 0,893 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, sağlığa yönelik etkileri/sonuçları belirleyebilmek için yukarıda ifade edilen soru gruplarının kullanılması yeterli olabileceği ve söz konusu faktörlerin yeterli gvenirliiğe sahip olduğu ifade edilebilir.

Elde edilen analiz sonuçlarına göre yeni oluşturulan ‘‘İşe yönelik etkiler/sonuçlar’’ faktörü içerisinde toplanan sorular; 1,2,3,4,5 ve 8. sorulardır. Bunlara ilişkin genel geçerlilik oranı ise, 0,912 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, işe yönelik etkileri/sonuçları belirlemek için yeterli düzeyde gvenirliiğe sahip olan 1,2,3,4,5, ve 8. maddeleri kullanmak yeterli olabilecektir diyebiliriz.

“Öze dönük etkiler/sonuçlar” faktörü içerisinde toplanan sorular 12 ve 13. sorulardır. Bu faktörün güvenirlik oranı ise, 0,819 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, öze dönük etkileri/sonuçları belirlemek için yeterli düzeyde güvenirliğe sahip olan 12 ve 13. maddeleri kullanmak yeterli olabilecektir diyebiliriz.

Son olarak “Sosyal İlişkilere yönelik etkiler/sonuçlar” faktörü içerisinde toplanan sorular 14 ve 15. sorulardır. Bunlara ilişkin genel geçerlilik oranı ise, 0,584 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, sosyal ilişkilere yönelik etkileri/sonuçları belirlemek için yeterli düzeyde güvenirliğe sahip olan 14. ve 15. maddeleri kullanmak yeterli olabilecektir diyebiliriz.

### **3.2.6.3. Tanımsal İstatistik Analizine İlişkin Bulgular**

Tanımsal istatistik analizleri, yönetim biliminde birçok alanda kullanılan merkezi eğilim ölçülerinden ortalama ve toplam değer analizleridir (Özdemir, 2008:224).

Anket kapsamında 4 faktör grubu içerisinde ele alınan psikolojik şiddet uygulamaları ile psikolojik şiddet uygulamaları sonucunda ortaya çıkabilecek olası etkilere/sonuçlara ilişkin faktörleri oluşturan değişkenlerin ve boyutların, tanımsal istatistik analizleri olarak ortalama ve standart sapma oranları hesaplanmıştır.

Tanımsal istatistik sonuçları elde edilen bulgular Tablo 3.46’da gösterilmektedir.

**Tablo 3.46.** Psikolojik Şiddet Uygulamaları ve Olası Etkilerine/Sonuçlarına İlişkin Tanımsal İstatistik Analiz Sonuçları

<b>Psikolojik Şiddet Davranışları ve Uygulayıcılar</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	$\bar{X}$	<b>s</b>
Kendini İfade Etme ve İletişim Engellerine Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları					
Üstler Tarafından	189	1	4,00	1,8591	0,71336
İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından	186	1	4,25	1,5450	0,57030
Astlar Tarafından	189	1	2,25	1,1455	<b>0,23348</b>
İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları	188	1	3,89	1,8375	0,60361
Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları					
Üstler Tarafından	190	1	3,75	1,6224	0,60188
İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından	190	1	5,00	1,6658	0,64356
Astlar Tarafından	189	1	3,00	1,1905	<b>0,37379</b>
Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları					
Üstler Tarafından	188	1	3,00	1,5177	<b>0,43028</b>
İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından	186	1	3,17	1,4745	<b>0,46634</b>
Astlar Tarafından	188	1	2,92	1,1676	<b>0,27564</b>
<b>Psikolojik Şiddetin Davranışlarının Olası Etkileri/Sonuçları</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	$\bar{X}$	<b>s</b>
İşe Yönelik Etkiler/Sonuçlar	110	1	4,67	2,4864	0,87178
Sağlığa Yönelik Etkiler/Sonuçlar	110	1	4,83	2,0409	0,76165
Öze Dönük Etkiler/Sonuçlar	110	1	5,00	2,8000	1,04968
Sosyal İlişkilere Yönelik Etkiler/Sonuçlar	110	1	4,00	1,8727	0,75552
N	108				

Yukarıdaki tablodan da görülebileceği gibi, *psikolojik şiddet davranış türlerinden* “Kendini ifade etme ve iletişim engellerine yönelik psikolojik şiddet davranışları”nın *üstler tarafından* uygulandığına ilişkin bulguların ortalamaları ( $\bar{X} = 1,8591$   $s=0,71$ ), *iş arkadaşları (akranlar) tarafından* uygulandığına ilişkin bulguların ortalamaları ( $\bar{X} = 1,5450$ ,  $s=0,57$ ) ve *astlar tarafından* uygulandığına ilişkin bulguların ortalamaları ( $\bar{X} = 1,1455$ ,  $s=0,23$ ) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, “Kendini ifade etme ve iletişim engellerine yönelik psikolojik şiddet davranışları”nın en çok üst yöneticiler tarafından uygulandığı daha sonra iş arkadaşları (akranlar) tarafından uygulandığı söylenebilir. Ayrıca bu tür davranış tarzlarının en az oranda astlar tarafından gerçekleştirildiğini belirtmek mümkündür.

Psikolojik şiddet davranış türlerinden; “İş ve göreve yönelik psikolojik şiddet davranışları”nın ortalamaları ( $\bar{X} = 1,8375$ ,  $s=0,60$ ) olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü boyut olarak ele alınan psikolojik şiddet davranış türlerinden “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları”nın *üstler tarafından* uygulandığına ilişkin bulguların ortalamaları ( $\bar{X} = 1,6224$ ,  $s=0,60$ ), *iş arkadaşları (akranlar) tarafından* uygulandığına ilişkin bulguların ortalamaları ( $\bar{X} = 1,6658$ ,  $S=0,64$ ) ve *astlar tarafından* uygulandığına ilişkin bulguların ortalamaları ( $\bar{X} = 1,1905$ ,  $S=0,37$ ) olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre, “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları” daha çok iş arkadaşları (akranlar) tarafından gerçekleştirilmektedir. Daha sonra sırasıyla üstler ve astlar tarafından gerçekleştirildiği söylenebilir.

Son olarak “Kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışları”nın *üstler tarafından* uygulandığına ilişkin bulguların ortalamaları ( $\bar{X} = 1,5177$ ,  $s=0,43$ ), *iş arkadaşları (akranlar) tarafından* uygulandığına ilişkin bulguların ortalamaları ( $\bar{X} = 1,4745$ ,  $s=0,47$ ) ve *astlar tarafından* uygulandığına ilişkin bulguların ortalamaları ( $\bar{X} = 1,676$ ,  $s=0,28$ ) olarak bulunmuştur. Elde edilen analiz sonucuna göre “Kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışları”nın sırasıyla üstler, iş arkadaşları (akranlar) ve astlar tarafından gerçekleştirildiği söylenebilir.

*Psikolojik şiddet davranışlarının olası etkileri/sonuçları boyutunda* yer alan “İşe yönelik etkilerin/sonuçlar”ın ortalamaları ( $\bar{X} = 2,4864$ ,  $s=0,87178$ ); “Sağlığa yönelik etkilerin/sonuçlar”ın ortalamaları ( $\bar{X} = 2,0409$ ,  $s=0,76165$ ); “Öze dönük etkilerin/sonuçlar”ın ortalamaları ( $\bar{X} = 2,8000$ ,  $s=1,04968$ ) ve son olarak “Sosyal ilişkilere yönelik etkilerin/sonuçlar”ın ortalamaları ( $\bar{X} = 1,8727$ ,  $s=0,75552$ ) olarak hesaplanmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre psikolojik şiddet davranışları sonucu sırasıyla en çok öze dönük etkiler/sonuçlar, işe yönelik etkiler/sonuçlar, sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar ve son olarak sosyal ilişkilere yönelik etkiler/sonuçlar ortaya çıktığı söylenebilir.

### 3.2.6.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişkilere ait elde edilen bulgular Tablo 3.47’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.47.** Psikolojik Şiddet Davranışları ile Olası Etkileri/Sonuçları Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Sonuçları

Psikolojik Şiddet Uygulamaları/ Uygulayanlar			Psikolojik Şiddetin Etkilerine/Sonuçlarına Yönelik Yeni Boyutlar			
			İşe Yönelik	Sağlığa Yönelik	Öze Dönük	Sosyal İlişkilere Yön.
Kendini İfade Etme ve İletişim Engellerine Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları	Üstler	Pearson Korelasyonu	0,531**	0,449**	0,301**	0,217*
		P (2 uçlu)	0,000	0,000	0,001	0,023
		N	110	110	110	110
	Akranlar	Pearson Korelasyonu	0,245**	0,120	0,466**	0,090
		P (2 uçlu)	0,010	0,213	0,000	0,347
		N	110	110	110	110
	Astlar	Pearson Korelasyonu	-0,053	-0,152	-0,158	0,017
		P (2 uçlu)	583	0,112	0,099	0,856
		N	110	110	110	110
İş ve Göreve Yön. Psik. Şid. Davr.	Pearson Korelasyonu	0,425**	0,456**	0,314**	0,095	
	P (2 uçlu)	0,000	0,000	0,001	0,328	
	N	109	109	109	109	
Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları	Üstler	Pearson Korelasyonu	0,172	0,237*	0,061	0,095
		P (2 uçlu)	0,072	0,013	0,528	0,342
		N	110	110	110	110
	Akranlar	Pearson Korelasyonu	0,245*	0,122	0,350**	0,063
		P (2 uçlu)	0,010	0,202	0,000	0,511
		N	110	110	110	110
	Astlar	Pearson Korelasyonu	-0,029	-0,036	-0,068	0,018
		P (2 uçlu)	0,762	0,712	0,483	0,850
		N	110	110	110	110
Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları	Üstler	Pearson Korelasyonu	0,407**	0,493**	0,120	0,345**
		P (2 uçlu)	0,000	0,000	0,216	0,000
		N	109	109	109	109
	Akranlar	Pearson Korelasyonu	0,324**	0,278**	0,440**	0,139
		P (2 uçlu)	0,001	0,003	0,000	0,149
		N	109	109	109	109
	Astlar	Pearson Korelasyonu	0,147	0,131	-0,077	0,181
		P (2 uçlu)	0,126	0,174	0,423	0,060
		N	109	109	109	109

\* %95 Güven Aralığı

\*\* %99 Güven Aralığı

Tablo 3.47’de görüldüğü gibi, *üstler tarafından* gerçekleştirilen “Kendini ifade etme ve iletişime yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile psikolojik şiddet davranışları sonucu ortaya çıkan “İşe yönelik etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,531$ ;  $p\leq 0,01$ ); “Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,449$ ;  $p\leq 0,01$ ); “Öze dönük etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,301$ ;  $p\leq 0,01$ ) ve son olarak “Sosyal İlişkilere yönelik etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,217$ ;  $p\leq 0,05$ ) düzeyinde olumlu ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, üstler tarafından gerçekleştirilen “Kendini ifade etme ve iletişime yönelik psikolojik şiddet davranışları” arttıkça, psikolojik şiddet davranışı sonucu ortaya çıkan işe yönelik etkilerde de artışlar ortaya çıkabilecektir. Bu nedenle aralarında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Aynı şekilde üstler tarafından gerçekleştirilen “Kendini ifade etme ve iletişime yönelik psikolojik şiddet davranışları”nda artış meydana geldiğinde, sağlığa yönelik etkiler, öze dönük etkiler ve sosyal ilişkilere yönelik etkilerde artış meydana gelebileceği ve aralarında orta düzey bir ilişkinin söz konusu olduğu ifade edilebilir.

*İş arkadaşları (akranlar) tarafından* gerçekleştirilen “Kendini ifade etme ve iletişime yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile psikolojik şiddet davranışları sonucu ortaya çıkan “İşe yönelik etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,245$ ;  $p\leq 0,01$ ) ve “Öze dönük etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,466$ ;  $p\leq 0,01$ ) düzeyinde olumlu ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Fakat “Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar” ile “Sosyal İlişkilere yönelik etkiler/sonuçlar” arasında herhangi bir ilişki elde edilememiştir. Bu sonuçlara göre, iş arkadaşları tarafından gerçekleştirilen “Kendini ifade etme ve iletişime yönelik psikolojik şiddet davranışları” arttıkça psikolojik şiddet davranışları sonucu ortaya çıkan “İşe yönelik etkiler/sonuçlar” ve “Öze dönük etkiler/sonuçlar”da artışlar meydana gelebileceği ifade edilebilir.

*Astlar tarafından* gerçekleştirilen “Kendini ifade etme ve iletişime yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile psikolojik şiddet davranışları sonucu ortaya çıkan “İşe yönelik etkiler/sonuçlar”, “Öze dönük etkiler/sonuçlar”, “Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar” ve “Sosyal İlişkilere yönelik etkiler/sonuçlar” arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir.



Tez çalışmasında kullanılan anket ölçeğinde ikinci boyutu oluşturan “İş ve göreve yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile psikolojik şiddet davranışları sonucu ortaya çıkan “İşe yönelik etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,425$ ;  $p\leq 0,01$ ); “Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,456$ ;  $p\leq 0,01$ ); “Öze dönük etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,314$ ;  $p\leq 0,01$ ) düzeyinde anlamlı ve orta düzey ilişki oldu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre “İş ve göreve yönelik psikolojik şiddet davranışları”nda meydana gelen artışlar, psikolojik davranışlar sonucu ortaya çıkan “İşe yönelik etkiler/sonuçlar”; “Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar” ve “Öze dönük etkiler/sonuçlar” üzerinde artış meydana getirebileceğini söylemek mümkündür. Son olarak “Sosyal İlişkilere yönelik etkiler/sonuçlar”a yönelik bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Kullanılan anket ölçeğinde üçüncü boyutu oluşturan *üstler tarafından* gerçekleştirilen “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile psikolojik şiddet davranışları sonucu ortaya çıkan “Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,237$ ;  $p\leq 0,05$ ) düzeyinde olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir. Fakat “İşe yönelik etkiler/sonuçlar”, “Öze dönük etkiler/sonuçlar”, “Sosyal İlişkilere yönelik etkiler/sonuçlar” arasında ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuca göre *üstler tarafından* gerçekleştirilen “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları”nda meydana gelen artışlar, “Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar”ın da artmasına neden olabilecektir.

*İş arkadaşları (akranlar) tarafından* gerçekleştirilen “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile psikolojik şiddet sonucu ortaya çıkan “İşe yönelik etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,245$ ;  $p\leq 0,05$ ) ve “Öze dönük etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,350$ ;  $p\leq 0,01$ ) düzeyinde olumlu ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Fakat “Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar” ile “Sosyal İlişkilere yönelik etkiler/sonuçlar” arasında herhangi bir ilişki elde edilememiştir. Bu sonuçlara göre, *İş arkadaşları (akranlar) tarafından* gerçekleştirilen “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları”nda meydana gelen artışlar, psikolojik şiddet davranışları sonucu ortaya çıkan “İşe yönelik etkiler/sonuçlar” ve “Öze dönük etkiler/sonuçlar”ın da artmasına neden olabilecektir diyebiliriz.

*Astlar tarafından* gerçekleştirilen “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile psikolojik şiddet sonucu ortaya çıkan “İşe yönelik etkiler/sonuçlar”, “Öze dönük etkiler/sonuçlar”, “Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar” ve “Sosyal İlişkilere yönelik etkiler/sonuçlar” arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir.

Kullanılan anket ölçeğinde dördüncü boyutu oluşturan *üstler tarafından* gerçekleştirilen “Kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile psikolojik şiddet davranışları sonucu ortaya çıkan “İşe yönelik etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,407$ ;  $p\leq 0,01$ ); “Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,493$ ;  $p\leq 0,01$ ) ve son olarak “Sosyal İlişkilere yönelik etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,345$ ;  $p\leq 0,01$ ) düzeyinde olmak üzere orta düzeylerde olumlu ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Fakat “Öze dönük etkiler/sonuçlar” arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu sonuçlara göre, *üstler tarafından* gerçekleştirilen “Kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışları”nda artış söz konusu olduğunda psikolojik şiddet davranışları sonucu ortaya çıkan “İşe yönelik etkiler/sonuçlar”, “Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar” ve son olarak “Sosyal İlişkilere yönelik etkiler/sonuçlar”ın da artış gösterebileceğini söylemek mümkündür.

*İş arkadaşları (akranlar) tarafından* gerçekleştirilen “Kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile psikolojik şiddet davranışları sonucu ortaya çıkan “İşe yönelik etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,324$ ;  $p\leq 0,01$ ), “Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,278$ ;  $p\leq 0,01$ ) ve “Öze dönük etkiler/sonuçlar” arasında ( $r=0,440$ ;  $p\leq 0,01$ ) düzeyinde olmak üzere orta düzeyde olumlu ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Fakat “Sosyal İlişkilere yönelik etkiler/sonuçlar” arasında herhangi bir ilişki elde edilememiştir. Bu sonuçlara göre, *İş arkadaşları (akranlar) tarafından* gerçekleştirilen “Kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışları”nda meydana gelen artışlar, psikolojik şiddet davranışları sonucu ortaya çıkan “İşe yönelik etkilerin/sonuçların”, “Sağlığa yönelik etkilerin/sonuçların” ve “Öze dönük etkilerin/sonuçların” artmasına neden olabileceğini ifade etmek mümkündür.

*Astlar tarafından* gerçekleştirilen “Kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile psikolojik şiddet davranışları sonucu ortaya çıkan “İşe yönelik etkiler/sonuçlar”, “Öze dönük etkiler/sonuçlar”, “Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar” ve “Sosyal İlişkilere yönelik etkiler/sonuçlar” arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir. Başka bir ifade ile *Astlar tarafından* gerçekleştirilen “Kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışları” artış veya azalış gösterdiğinde, psikolojik şiddet davranışları sonucu ortaya çıkan “İşe yönelik etkiler/sonuçlar”, “Öze dönük etkiler/sonuçlar”, “Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar” ve “Sosyal İlişkilere yönelik etkiler/sonuçlar”da herhangi bir değişim söz konusu olmayacaktır diyebilmek mümkündür.

### **3.2.6.5. Psikolojik Şiddet Uygulamaları ve Psikolojik Şiddet Uygulamalarının Etkileri/Sonuçlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılığının İstatistiksel Olarak Test Edilmesi**

Hipotez testlerinde en yaygın kullanılan yöntemlerden bir tanesi t testidir. Bu test, iki grubun ortalamalarını karşılaştırarak aralarındaki farkın rastsal olarak mı yoksa istatistiksel olarak mı anlamlı olup olmadığına karar vermeye yardımcı olmaktadır. Ancak t testi ikiden fazla grubun karşılaştırılması gerektiğinde yetersiz kalmaktadır. Bu durumlarda da Varyans Analizi (ANOVA) yönteminin kullanılması gerekmektedir (Baş, 2001:137-138). Tek yönlü varyans analizi yapılması sonucu ortalamalar arasında bir farklılık varsa, bu farklılığın hangi grup ortalamasının diğerinden farklı olduğunun belirlenmesi de önemlidir. Bunun için Post Hoc (Çoklu karşılaştırma testleri) olarak adlandırılan ikinci aşama testlerden yararlanılmaktadır. Bu çalışmanın tek yönlü varyans analizi gerektiren kısımlarında LSD testinden yararlanılmıştır.

Psikolojik şiddet davranışları ve söz konusu davranışlar sonucu ortaya çıkan olası etkileri/sonuçları oluşturan faktörlerin cinsiyet ile arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla t-testinden yararlanılmıştır. Buna ilişkin veriler Tablo 3.48’de verilmektedir

**3.2.6.5.1. Psikolojik Şiddet Davranışları ve Psikolojik Şiddet Davranışlarının Olası Etkileri/Sonuçlarının Cinsiyete Göre Farklılığının İstatistiksel Olarak Test Edilmesi**

Cinsiyete ilişkin olarak yapılan t test sonucu Tablo 3.48’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.48.** Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Psikolojik Şiddet Davranışları	Cinsiyet			
	Kadın	Erkek	t-Testi	p
Kendini İfade Etme ve İletişim Engellerine Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları				
Üstler Tarafından	1,8953	1,8359	0,558	0,578
İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından	1,5885	1,5175	0,826	0,410
Astlar Tarafından	1,1503	1,1424	0,228	0,820
İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları	1,8356	1,8386	-0,033	0,973
Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları				
Üstler Tarafından	1,5473	1,6703	-1,376	0,170
İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından	1,6622	1,6681	-0,062	0,951
Astlar Tarafından	1,1791	1,1978	-0,336	0,737
Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları				
Üstler Tarafından	1,5000	1,5292	-0,454	0,650
İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından	1,5034	1,4554	0,686	0,493
Astlar Tarafından	1,1802	1,1594	0,505	0,614
Psikolojik Şiddet Davranışlarının Etkileri/Sonuçları	Cinsiyet			
	Kadın	Erkek	t Testi	p
İşe Yönelik Etkiler/Sonuçlar	2,7589	2,2831	2,928	<b>0,004</b>
Sağlığa Yönelik Etkiler/Sonuçlar	2,2305	1,8995	2,299	<b>0,023</b>
Öze Dönük Etkiler/Sonuçlar	3,0426	2,6190	2,127	<b>0,036</b>
Sosyal İlişkilere Yönelik Etkiler/Sonuçlar	2,0000	1,7778	1,536	0,128

Literatür incelemelerine göre cinsiyet ile işyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet davranışları arasında anlamlı bir ilişki olabileceği vurgulanmaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamı içinde yer alan üniversitelerde görev yapan akademik personelin cinsiyetlerine göre psikolojik şiddet davranışları arasında anlamlı bir

farklılığın olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla söz konusu değişkenlere t testi uygulanmıştır.

Tablo 3.48’de görüldüğü gibi, psikolojik şiddet davranışlarından “Kendini ifade etme ve iletişim engellerine yönelik psikolojik şiddet davranışları”, “İş ve göreve yönelik psikolojik şiddet davranışları”, “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları” ve son olarak “Kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile cinsiyete göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Başka bir ifade ile psikolojik şiddet davranışlarını uygulanması ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark söz konusu değildir. Diğer bir deyişle, cinsiyet farklılığının psikolojik şiddet uygulayıcısı için bir neden/faktör olmadığı ifade edilebilir.

Üniversiterlerde ortaya çıkan psikolojik şiddet davranışlarının olası etkileri/sonuçları arasında yer alan “İşe yönelik etkiler/sonuçlar”, “Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar”, “Öze dönük etkiler/sonuçlar” ve “Sosyal ilişkilere yönelik etkiler/sonuçlar” ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

➤ “İşe yönelik etkiler/sonuçlar” ile cinsiyet arasında ( $p= 0,004 \leq 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, psikolojik şiddet davranışları sonucunda kadınlar erkeklere göre daha fazla oranda işe yönelik etkilerle karşı karşıya kaldıkları söylenebilmektedir.

➤ “Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar” ile cinsiyet arasında ( $p= 0,023 \leq 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, psikolojik şiddet davranışları sonucunda kadınlar erkeklere göre daha fazla oranda sağlığa yönelik etkilerle/sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadır diyebiliriz.

➤ “Öze dönük etkiler/sonuçlar” ile cinsiyet arasında ( $p= 0,036 \leq 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, psikolojik şiddet davranışları sonucunda kadınlar erkeklere göre daha fazla oranda öze dönük etkilerle/sonuçlarla karşı karşıya kaldıkları ifade edilebilir.

➤ “Sosyal ilişkilere yönelik etkiler/sonuçlar” ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemediğini söylemek mümkündür. Farklı bir ifadeyle sosyal ilişkilere yönelik etkiler/sonuçlar, cinsiyete göre farklılık arz etmemektedir.

### 3.2.6.5.2. Psikolojik Şiddet Davranışları ve Psikolojik Şiddet Davranışlarının Olası Etkileri/Sonuçlarının İdari Göreve Sahip Olup-Olmama Durumuna Göre Farklılığının İstatistiksel Olarak Test Edilmesi

İdari göreve sahip olup olmama ile psikolojik şiddet davranışları ve olası etkileri/sonuçları arasındaki farklılığa ilişkin olarak yapılan t test sonucu Tablo 3.49’da gösterilmektedir.

**Tablo 3.49.** İdari Göreve Sahip Olup-Olmamaya Göre t Testi Sonuçları

Psikolojik Şiddet Davranışları	İdari Görevin Olup Olmaması			
	Evete	Hayır	t Testi	p
Kendini İfade Etme ve İletişim Engellerine Yönelik Psikolojik Şiddet Uygulamaları				
Üstler Tarafından	1,4844	1,9136	-3,900	<b>0,000</b>
İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından	1,4115	1,5648	-1,231	0,220
Astlar Tarafından	1,1510	1,1447	0,124	0,901
İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Şiddet Uygulamaları	1,5463	1,8801	-,4,276	<b>0,000</b>
Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Uygulamaları				
Üstler Tarafından	1,4500	1,6485	-1,542	0,125
İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından	1,4400	1,7000	-1,895	0,060
Astlar Tarafından	1,1700	1,1936	-0,293	0,770
Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Uygulamaları				
Üstler Tarafından	1,3924	1,5361	-1,957	<b>0,023</b>
İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından	1,3542	1,4923	-1,357	0,176
Astlar Tarafından	1,1667	1,1677	-0,017	0,986
<b>Psikolojik Şiddet Davranışlarının Etkileri/Sonuçları</b>	<b>İdari Görevin Olup Olmaması</b>			
	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>t Testi</b>	<b>p</b>
İşe Yönelik Etkiler/Sonuçlar	1,7222	2,5545	-2,831	<b>0,006</b>
Sağlığa Yönelik Etkiler/Sonuçlar	1,5556	2,0842	-2,023	<b>0,046</b>
Öze Dönük Etkiler/Sonuçlar	2,1667	2,8564	-1,912	0,059
Sosyal İlişkilere Yönelik Etkiler/Sonuçlar	1,4444	1,9109	-1,793	0,076

Tablo 3.49’da görüldüğü psikolojik şiddet davranışlarından üstler tarafından gerçekleştirilen “Kendini ifade etme ve iletişim engellerine yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile idari göreve sahip olup olmama arasında ( $p= 0,000\leq 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir fark söz konusudur. Bu sonuca göre, idari görevi olmayan akademik personel, idari görevi olanlara göre daha yüksek oranda üstler tarafından psikolojik şiddet davranışlarına maruz bırakılmaktadırlar. Başka bir ifade ile üstler tarafından uygulanan psikolojik şiddet olaylarında karşıdaki kişinin idari göreve sahip olup olmaması dikkate alınmaktadır diyebiliriz.

İş arkadaşları (akranlar) ve astlar tarafından gerçekleştirilen “Kendini ifade etme ve iletişim engellerine yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile idari göreve sahip olup olmama arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

“İş ve göreve yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile akademik personelin idari göreve sahip olup olmaması arasında ( $p= 0,000\leq 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen analiz sonucuna göre, idari göreve sahip olanlar, olmayanlara göre daha az oranda iş ve göreve yönelik psikolojik şiddet davranışları ile karşı karşıya kalmaktadırlar diyebiliriz.

Üstler, iş arkadaşları (akranlar) ve astlar tarafından gerçekleştirilen “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile idari göreve sahip olmama arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları”nın üstler, iş arkadaşları veya astlar tarafından gerçekleştirilmesi ile idari göreve sahip olup olmamak arasında anlamlı bir fark söz konusu değildir.

Yapılan analiz sonucunda üstler tarafından gerçekleştirilen “Kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile idari görev olup olmama arasında ( $p= 0,023\leq 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu sonuca göre idari görevi olmayanlar, olanlara göre daha fazla oranda üstler tarafından kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışlarına maruz bırakılmaktadırlar. Fakat iş arkadaşları (akranlar) ve astlar tarafından sergilenen “Kişilik ve itibara yönelik

psikolojik şiddet davranışları” ile idari görev olup olmama arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Üniversitelerde ortaya çıkan psikolojik şiddet davranışlarının olası etkileri/sonuçları arasında yer alan “İşe yönelik etkiler/sonuçlar” ile idari göreve sahip olup olmama arasında ( $p= 0,006\leq 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir ilişki söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre idari görevi olanlar olmayanlara göre daha az oranda işe yönelik etkilere/sonuçlara maruz kalmaktadırlar.

“Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar” ile idari göreve sahip olup olmama arasında ise ( $p= 0,046\leq 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen analiz sonucuna göre karşı karşıya kaldıkları psikolojik şiddet olayları karşısında idari görevi olanlar, olmayanlara göre, daha az oranda sağlığa yönelik etkilere/sonuçlara maruz kalmaktadırlar diyebiliriz.

Yapılan analiz sonucuna göre “Öze dönük etkiler/sonuçlar” ve “Sosyal ilişkilere yönelik etkiler/sonuçlar” ile idari göreve sahip olup olmama arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle öze dönük etkilerin/sonuçların veya sosyal ilişkilere yönelik etkilerin/sonuçların ortaya çıkmasında idari göreve sahip olup olmamak arasında anlamlı bir fark söz konusu değildir.

### **3.2.6.5.3. Psikolojik Şiddet Davranışları ve Psikolojik Şiddet Davranışlarının Olası Etkileri/Sonuçlarının Medeni Durum, Ünvan, Kurumsal Deneyim ve Çalışma Süresine Göre Farklılığının İstatistiksel Olarak Test Edilmesi**

Varyans analizleri birden fazla popülasyonun ortalamasının aynı anda kıyaslanması olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2008:249). Değişkenler arasında anlamlı farklılıkların tespit edildiği grupların hangilerinin diğerlerinden farklı olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc, LSD testlerinden yararlanılmıştır. Psikolojik şiddet uygulamaları ve söz konusu uygulamalar sonucunda ortaya çıkan



psikolojik şiddetin etkileri/sonuçlarının medeni durum, eğitim, ünvan, deneyim ve çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular ise Tablo 3.50’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.50.** Demografik Özelliklere Göre ANOVA Sonuçları

Psikolojik Şiddet Uygulamaları		Demografik Özellikler		
		Medeni Durum	Ünvan	Çalışma Süresi
Kendini İfade Etme ve İletişim Engellerine Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları				
Üstler Tarafından	F testi	0,369	11,489	8,021
	p	0,775	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından	F testi	1,126	3,201	2,749
	P	0,340	<b>0,014</b>	<b>0,020</b>
Astlar Tarafından	F testi	3,155	1,217	1,387
	p	<b>0,026</b>	0,305	0,231
İş ve Göreve Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları	F testi	0,593	9,655	5,847
	p	0,620	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
Sosyal İlişkilere Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları				
Üstler Tarafından	F değeri	2,656	1,250	2,441
	p	<b>0,050</b>	0,291	<b>0,036</b>
İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından	F değeri	0,880	1,793	2,269
	p	0,452	0,132	<b>0,050</b>
Astlar Tarafından	F değeri	1,976	4,408	2,964
	p	0,119	<b>0,002</b>	<b>0,013</b>
Kişilik ve İtibara Yönelik Psikolojik Şiddet Davranışları				
Üstler Tarafından	F değeri	0,949	4,169	2,734
	p	0,418	<b>0,003</b>	<b>0,021</b>
İş Arkadaşları (akranlar) Tarafından	F değeri	0,548	3,185	2,682
	p	0,650	<b>0,015</b>	<b>0,023</b>
Astlar Tarafından	F değeri	0,943	0,198	0,623
	p	0,421	0,939	0,682
<b>Psikolojik Şiddet Davranışlarının Etkileri/ Sonuçları</b>				
İşe Yönelik Etkiler/Sonuçlar	F değeri	1,013	6,010	3,234
	P	0,390	<b>0,000</b>	<b>0,009</b>
Sağlığa Yönelik Etkiler/Sonuçlar	F değeri	1,237	3,673	1,616
	P	0,300	<b>0,008</b>	0,162
Öze Dönük Etkiler/Sonuçlar	F değeri	0,691	2,313	1,822
	P	0,560	0,062	0,115
Sosyal İlişkilere Yönelik sonuçlar	F değeri	1,257	1,547	1,102
	p	0,293	0,194	0,364

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi *astlar tarafından* gerçekleştirilen “Kendini ifade etmeye yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile *medeni durum* arasında anlamlı bir fark vardır. Analiz sonucu elde edilen bilgilere göre evliler, boşanmış olanlar ve dullara göre daha fazla psikolojik şiddete maruz kalmaktadırlar. Bekar olmakla diğer medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

*Üstler tarafından* gerçekleştirilen “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile *medeni durum* arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre, bekarlar, evliler ve boşanmış olanlar dullara göre daha az psikolojik şiddet davranışları ile karşı karşıya kalmaktadır. Başka bir ifadeyle dullar, evli, bekar veya boşanmış olanlara göre üstler tarafından daha çok sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalmaktadır diyebiliriz.

*Üstler tarafından* gerçekleştirilen “Kendini ifade ve iletişime yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile sahip olunan *akademik unvan* arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucuna göre, araştırma görevlisi ünvanına sahip olanlar, yardımcı doçent doktor, doçent doktor ve profesör doktor ünvanına sahip olanlara göre; öğretim görevlisi ünvanına sahip olanlar, doçent doktor ve profesör doktor ünvanına sahip olanlara göre, son olarak yardımcı doçent doktor ünvanına sahip olanlar ise sadece profesör doktor ünvanına sahip olanlara göre daha fazla oranda üstler tarafından kendini ifade etme ve iletişime yönelik psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalmaktadırlar.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bir başka sonuç ise, *İş arkadaşları (akranlar) tarafından* gerçekleştirilen “Kendini ifade ve iletişime yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile sahip olunan akademik unvan arasında anlamlı bir fark olduğudur. Analiz sonuçlarına göre, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi ünvanına sahip olanlar, yardımcı doçent doktor ve profesör doktor ünvanına sahip olanlara göre daha fazla oranda iş arkadaşları (akranlar) tarafından gerçekleştirilen kendini ifade etme ve iletişime yönelik psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalmaktadırlar.

“İş ve göreve yönelik olarak gerçekleştirilen psikolojik şiddet davranışları ” ile sahip olunan akademik unvan arasında anlamlı bir fark olduğu da yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuçlar arasındadır. Analiz sonuçlarına göre, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi ünvanına sahip olanlar, yardımcı doçent doktor, doçent doktor ve profesör doktor ünvanına sahip olanlara göre daha fazla oranda iş ve göreve yönelik psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalmaktadırlar.

Astlar tarafından gerçekleştirilen “Sosyal ilişkilere yönelik olarak gerçekleştirilen psikolojik şiddet davranışları” ile sahip olunan akademik unvan arasında anlamlı bir fark vardır. Analiz sonuçlarına göre, araştırma görevlisi ünvanına sahip olanlar, doçent doktor ve profesör doktor ünvanına sahip olanlara göre daha az oranda astlar tarafından gerçekleştirilen sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalmaktadırlar. Araştırma görevlisi ünvanına sahip olanların astlar tarafından psikolojik şiddete maruz kalmamasının nedeni konumlarından dolayı astlara sahip olmamalarından kaynaklandığı düşünülebilir. Yardımcı doçent doktor ünvanına sahip olanlar, doçent doktor ünvanına sahip olanlara göre daha az; doçent doktor ünvanına sahip olanlar, araştırma görevlisi ve yardımcı doçent doktor ünvanına sahip olanlara göre daha fazla; son olarak profesör doktor ünvanına sahip olanlar ise araştırma görevlisi ünvanına sahip olanlara göre daha fazla oranda astlar tarafından gerçekleştirilen sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalmaktadırlar. Sosyal ilişkilere yönelik gerçekleştirilen psikolojik saldırıları tespit amacıyla sorulan “Herkesin katıldığı kurum toplantısı, eğlence veya partiler gibi faaliyetlere çağrılmadığınız oldu mu?” sorusuna profesör doktor ünvanına sahip olanların büyük bir kısmı “astlar tarafından” seçeneğini işaretlemişler ve bu seçenek üzerinde bir yığılma söz konusu olmuştur. Bu nedenle sosyal ilişkilere yönelik olarak sergilenen psikolojik şiddet davranışlarına, en çok profesör doktor ünvanına sahip olanların maruz kaldığı sonucunun ortaya çıkması doğal bir sonuç olarak düşünülebilir.

“Kişilik ve itibara yönelik olarak *üstler tarafından* gerçekleştirilen psikolojik şiddet davranışları ile sahip olunan akademik unvan arasında anlamlı bir fark söz konusudur. Yapılan analiz sonucuna göre, araştırma görevlisi ünvanına sahip olanlar,

yardımcı doçent doktor ve profesör doktor ünvanına sahip olanlara göre daha fazla; yardımcı doçent doktor ve doçent doktor ünvanına sahip olanlar araştırma görevlisi ünvanına sahip olanlara göre daha az oranda üstler tarafından uygulanan kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalmaktadırlar.

İş arkadaşları (akranlar) tarafından uygulanan “Kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışları” ile sahip olunan unvan arasında da anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, araştırma görevlisi ünvanına sahip olanlar, yardımcı doçent doktor, doçent doktor ve profesör doktor ünvanına sahip olanlara göre daha fazla oranda; öğretim görevlisi ünvanına sahip olanlar ise, profesör doktor ünvanına sahip olanlara göre daha fazla oranda iş arkadaşları tarafından uygulanan kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalmaktadırlar.

Yapılan varyans analizine göre psikolojik şiddet davranışları sonucu ortaya çıkan “İşe yönelik etkiler/sonuçlar” ile akademik unvan arasında anlamlı bir fark söz konusudur. Analiz sonucu elde edilen bilgilere göre, araştırma görevlileri, yardımcı doçent doktor, doçent doktor, profesör doktor ünvanına sahip olanlara göre daha fazla oranda; öğretim görevlileri ise sadece profesör doktor ünvanına sahip olanlara göre daha fazla oranda işe yönelik etkilerle/sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Akademik personel olarak çalışma süresi ile *üstler tarafından* gerçekleştirilen “Kendini ifade etme ve iletişime yönelik gerçekleştirilen psikolojik şiddet davranışları” arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, akademik personel olarak 1 ile 5 yıl arasında görev yapanlar 16 yıl ve üzerinde görev yapanlara göre daha fazla üstlerce uygulanan kendini ifade ve iletişime yönelik psikolojik şiddete maruz kalmaktadırlar. “İş ve göreve yönelik olarak gerçekleştirilen psikolojik şiddet davranışları”nda da aynı durum söz konusudur. Başka bir ifade ile akademik personel olarak çalışma süresi arttıkça “Kendini ifade etme ve iletişime yönelik gerçekleştirilen psikolojik şiddet davranışları” ve “İş ve göreve yönelik olarak gerçekleştirilen psikolojik şiddet davranışları”na maruz kalma riski de azalmaktadır.

*Astlar tarafından* gerçekleştirilen “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları” ve psikolojik şiddet davranışları sonucu ortaya çıkan olası “İşe yönelik psikolojik şiddet etkileri/sonuçları” ile akademik personel olarak çalışma süresi arasında da anlamlı bir fark söz konusudur. Analiz sonuçlarına göre, 1-5 yıl arası akademik personel olarak çalışanlar 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha fazla oranda psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalmakta ve bu davranışlardan dolayı daha çok işe yönelik etkilerle karşılaşmaktadırlar.

### **3.2.6.6. Üniversiteler Arası Karşılaştırma**

Bu kısımda, elde edilen verilere ilişkin kurumsal bazda karşılaştırmalara yer verilmektedir. Bu bağlamda, “Cinsiyet açısından kurumlara göre psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama durumu ile psikolojik şiddet uygulayanların cinsiyet dağılımları”, “Psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama durumunun bireysel özelliklere göre farklılık arz edip etmediği”, “Psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama durumunun örgütsel özelliklere göre farklılık arz edip etmediği”, “Psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama durumunun mücedele yöntemlerine göre farklılık arz edip etmediği”, “Psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama durumunun kişisel özelliklere göre farklılık arz edip etmediği”, “Psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama durumunun yöneticiler ve diğer çalışanların tutumlarına göre farklılık arz edip etmediği”, “Psikolojik şiddetle mücadele yöntemlerinin, yöneticilerin tutumuna göre farklılık arz edip etmediği”, “Psikolojik şiddetle mücadele yöntemlerinin, diğer çalışanların tutumuna göre farklılık arz edip etmediği”, “Sahip olunan ünvana göre psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama durumu”, “İdari göreve sahip olup olmamaya göre psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama durumu”, “Medeni duruma göre psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama durumu” ve son olarak “İşe yönelik tercihlere göre psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama durumu” konularında elde edilen verilere yer verilmiştir.

Cinsiyet açısından psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama durumuna ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 3.51’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.51.** Cinsiyet Açısından Kurumlara Göre Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu İle Psikolojik Şiddet Uygulayanların Cinsiyet Dağılımları

Kurum	Cinsiyet	Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu			Psikolojik Şiddet Uygulayanların Cinsiyeti					
					Kadın		Erkek		Her ikisi de	
			Sayı	Genel Toplamda (%)	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
DEÜ	Kadın (69)	Maruz Kaldım	19	27,5	6	31,6	3	15,8	10	52,6
		Şahit Oldum	11	16	2	18,2	-	-	9	81,8
		Hem Maruz Kaldım Hem Şahit Oldum	22	32	5	22,7	5	22,7	12	54,5
	Erkek (87)	Maruz Kaldım	17	19,5	4	23,5	8	47,1	5	29,4
		Şahit Oldum	14	16,1	2	14,3	-	-	12	85,7
		Hem Maruz Kaldım Hem Şahit Oldum	24	27,6	1	4,2	8	33,3	15	62,5
KSÜ	Kadın (5)	Maruz Kaldım	4	80	1	25,0	2	50,0	1	25,0
		Şahit Oldum	-	-	-	-	-	-	-	-
		Hem Maruz Kaldım Hem Şahit Oldum	1	20	-	-	-	-	1	100
	Erkek (29)	Maruz Kaldım	8	26,6	1	12,5	6	75,0	1	12,5
		Şahit Oldum	1	0,3	-	-	-	-	1	100
		Hem Maruz Kaldım Hem Şahit Oldum	7	24	-	-	-	-	7	100

Demografik özelliklerde belirtildiği gibi Dokuz Eylül Üniversitesi'nde ankete katılan 156 akademik personelin 69'u kadın ve 87'si erkektir. Psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama durumları incelendiğinde toplam 36 akademik personelin psikolojik şiddete maruz kaldığı tespit edilmiştir. Bu kişilerden 19'u kadın, 17'si erkektir. Psikolojik şiddete maruz kalmayıp sadece şahit olanların sayısı 25'dir. Söz konusu 25 kişinin 11'i kadın, 14'ü erkektir. Son olarak psikolojik şiddete hem maruz kalıp hem şahit olanların sayısı 46'dır. Bu kişilerden 22'sinin kadın 24'ünün de erkek olduğu belirlenmiştir.

DEÜ'de psikolojik şiddete maruz kalan 19 kadından 6'sı (%31,6) hemcinsleri tarafından, 3'ü (%15,8) erkekler tarafından 10'u (%52,6) ise hem kadınlar hem erkekler tarafından psikolojik şiddete maruz bırakıldıklarını belirtmişlerdir. Psikolojik şiddete maruz kalan 17 erkekten 4'ü (%23,5) kadınlar tarafından, 8'i (%47,1) hemcinsleri tarafından 5'i (%29,4) ise hem kadınlar hem erkekler tarafından psikolojik şiddete maruz bırakıldıklarını ifade etmişlerdir.

Psikolojik şiddete maruz kalan 11 kadından 2'si (%18,2) psikolojik şiddetin kadınlar tarafından, 9'u (%81,8) hem kadınlar hem erkekler tarafından uygulandığına şahit olduklarını belirtmişlerdir. Fakat erkekler tarafından psikolojik şiddet uygulandığına şahit olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Psikolojik şiddete şahit olan 14 erkekten 2'si (%14,3) kadınlar tarafından 12'si (%85,7) hem kadın hem erkekler tarafından psikolojik şiddet davranışlarının gerçekleştirildiğine şahit olduklarını belirtmişlerdir. Psikolojik şiddet davranışlarına hem maruz kalıp hem şahit olduğunu belirten 24 kişiden 1'i (%4,2) psikolojik şiddet davranışlarının kadınlar tarafından, 8'i (%33,3) erkekler tarafından ve 15'i (%62,5) hem kadınlar hem erkekler tarafından gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir.

KSÜ'de ise ankete katılan 34 akademik personelin 5'i kadın 29'u erkektir. Psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama durumları incelendiğinde toplam 12 akademik personelin psikolojik şiddete maruz kaldığı tespit edilmiştir. Bu kişilerden

4'ü kadın 8'i erkektir. Psikolojik şiddete maruz kalmayıp sadece psikolojik şiddet davranışına şahit olan kimse bulunmamaktadır. Son olarak psikolojik şiddete hem maruz kalan hem de şahit olan kişilerin sayısı 8'dir. Bunlardan 1'i kadın 7'si erkektir.

KSÜ'de psikolojik şiddete maruz kalan 4 kadından 1'i (%25) hemcinsleri tarafından, 2'si (%50) erkekler tarafından son olarak 1'i (%25) ise hem kadınlar hem erkekler tarafından psikolojik şiddete maruz bırakıldıklarını belirtmişlerdir. Psikolojik şiddete hem maruz kalan hem de şahit olan kadınlar 1 kişidir. Psikolojik şiddet davranışlarının hem erkekler hem kadınlar tarafından uygulandığını ifade etmişlerdir.

KSÜ'de ankete katılan ve psikolojik şiddete maruz kalan 8 erkekten 1'i (%12,5) kadınlar tarafından, 6'sı (%75) hemcinsleri tarafından 1'i (%12,5) ise hem kadınlar hem erkekler tarafından psikolojik şiddete maruz bırakıldıklarını ifade etmişlerdir. Psikolojik şiddete şahit olduğunu belirten 1 erkek psikolojik şiddet davranışlarının hem kadın hem erkekler tarafından uygulandığını belirtmiştir. Son olarak psikolojik şiddet davranışlarına hem maruz kalan hem şahit olan 7 erkekten 7'si de psikolojik şiddet davranışlarının hem erkekler hem kadınlar tarafından uygulandığını ifade etmiştir.

DEÜ'de elde edilen sonuçların geneli dikkate alındığında; kadınların hemcinsleri tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılma oranı %31,6'dır. Kadınların erkekler tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılma oranı %15,8 düzeyindedir. Kadınların hem kadınlar hem erkekler tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılma oranı %52,6'dır. Erkeklerin hemcinsleri tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılma oranı %47,1'dir. Erkeklerin kadınlar tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılma oranı %23,5'tir. Erkeklerin hem kadınlar hem erkekler tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılma oranı %29,4'dür. Bu sonuçlara göre bireyler daha çok hemcinsleri tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılmaktadır. Kadınlar daha çok erkekler tarafından (%15,8) psikolojik şiddete maruz bırakılıyor



sonucunun tam tersine erkekler daha çok kadınlar tarafından (%23,5) psikolojik şiddete maruz bırakılıyor sonucu elde edilmiştir.

KSÜ’de ise, elde edilen verilere göre; kadınların hemcinsleri tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılma oranı %25’dir. Kadınların erkekler tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılma oranı %50, kadınların hem kadınlar hem erkekler tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılma oranı %25’dir. Erkeklerin hemcinsleri tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılma oranı %%75’tir. Erkeklerin kadınlar tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılma oranı %12,5’tir. Erkeklerin hem kadınlar hem erkekler tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılma oranı %12,5’tir.

Bu sonuçlara göre, literatürde ise, “Kadınlar daha çok erkekler tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılıyor” sonucu desteklenmektedir. Fakat bireylerin daha çok hemcinsleri tarafından psikolojik şiddete maruz bırakıldıkları bulgusu erkekler açısından doğrulanırken kadınlar açısından doğrulanmamaktadır. Bunun nedeninin KSÜ’de yalnızca 5 kadın akademik personelin çalışmasına karşın 35 erkek akademik personelin çalışması olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle ele alınan fakülte itibarıyla, KSÜ’de erkek yöneticilerin çoğunlukta olmasından dolayı psikolojik şiddetin çoğunlukla erkekler tarafından uygulandığı düşünülebilir.

Psikolojik şiddete maruz kalma durumunda bireysel özelliklere göre anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemek üzere gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları Tablo 3.52’de verilmektedir.

**Tablo 3.52.** Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumunun Bireysel Özelliklere Göre Farklılığının Analizi

Bireysel Özellikler	Kurum	Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu						Yaklaşık Ki-Kare ve Anlamlılık	
		Maruz Kalanlar		Şahit Olanlar		Hem Maruz Kalanlar Hem Şahit Olanlar		Ki-Kare	p
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Herhangi bir haksızlık karşısında hakkımı aramamak	DEÜ	1	2,8	2	7,7	4	8,3	1,160	0,763
	KSÜ	-	-	-	-	-	-	-	-
İşyerinde sevilen ve başarılı biri olarak tanınmak	DEÜ	22	61,1	20	76,9	26	54,2	28,487	<b>0,000</b>
	KSÜ	4	33,3	-	-	-	-	23,184	<b>0,000</b>
Yaratıcı özelliğe sahip olmak	DEÜ	22	61,1	20	76,9	36	75	26,412	<b>0,000</b>
	KSÜ	8	66,7	1	33,3	8	100	9,107	<b>0,028</b>
İş konusunda oldukça titiz davranmak	DEÜ	30	83,3	24	92,3	43	89,6	7,741	<b>0,050</b>
	KSÜ	10	83,3	3	100	8	100	3,896	0,273
Çalışma arkadaşlarına karşı daha aktif ve başarılı olmak	DEÜ	18	50	14	53,8	27	56,3	10,252	<b>0,017</b>
	KSÜ	12	100	1	33,3	2	25	18,788	<b>0,000</b>
Fiziksel özelliklerini beğenmek	DEÜ	13	36,1	12	46,2	26	54,2	8,325	<b>0,040</b>
	KSÜ	6	50	1	33,3	2	25	4,735	0,192

Psikolojik şiddet davranışına maruz kalma durumunda bireysel özelliklere göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonuçlarına göre bireysel özelliklerin pek çoğuna göre anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.

DEÜ’de bireysel özelliklerden sadece, herhangi bir haksızlık karşısında genellikle hakkını aramama özelliğine göre psikolojik şiddete maruz kalma durumunda anlamlı farklılık ortaya çıkmazken diğer tüm bireysel özelliklerde farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular ve çapraz tablo doğrultusunda bireysel özellikler detaylı olarak incelendiğinde; psikolojik şiddet davranışına maruz kalan bireylerin en çok sahip oldukları özelliklerin işyerinde sevilen ve başarılı biri olarak tanınmak, yaratıcı özelliğe sahip olmak ve iş konusunda oldukça titiz davranmak olduğu görülmektedir. Psikolojik şiddet davranışına maruz kalmayıp sadece bu davranışlara şahit olanlar için de aynı sonuçlar geçerli iken, hem bu davranışlara maruz kalan hem de şahit olan kişilerde öne çıkan bireysel özellikler yaratıcı özelliğe sahip olmak ve iş konusunda oldukça titiz davranmak olduğu ifade edilebilmektedir.

KSÜ’de ise psikolojik şiddete maruz kalma durumunda, iş konusunda oldukça titiz davranmak ve fiziksel özelliklerini beğenmek özelliklerine göre anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu doğrultuda farklılıkların ortaya çıktığı bireysel özellikler incelendiğinde ise psikolojik şiddete maruz kalan kişilerde en çok karşılaşılan özelliklerin iş konusunda oldukça titiz davranmak ve çalışma arkadaşlarına karşı daha aktif ve başarılı olmak olduğu görülmektedir. Psikolojik şiddet davranışına sadece şahit olan bireylerde ise diğer özelliklere kıyasla daha çok karşılaşılan özellik iş konusunda oldukça titiz davranmaktır. Psikolojik şiddet davranışına hem maruz kalan hem de şahit olan bireylerde ise yaratıcı özelliğe sahip olmak ve iş konusunda oldukça titiz davranmak özellikleri ön plana çıkmaktadır.

Bireysel özelliklere göre yapılan değerlendirmenin ardından psikolojik şiddete maruz kalma durumunda örgütsel özelliklere göre anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemek üzere gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçları ise Tablo 3.53’te verilmektedir.

**Tablo 3.53.** Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumunun Örgütsel Özelliklere Göre Farklılığının Analizi

Örgütsel Özellikler	Kurum	Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu						Yaklaşık Ki-Kare ve Anlamlılık	
		Maruz Kalanlar		Şahit Olanlar		Hem Maruz Kalanlar Hem Şahit Olanlar		Ki-Kare	p
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
Sağlıksız Örgüt Kültürü	DEÜ	30	83,3	16	61.5	28	58.3	27.444	<b>0.000</b>
	KSÜ	12	100	1	33,3	8	100	21.958	<b>0.000</b>
Yönetim Tarzı ve Yöneticilerin Yetersizliği	DEÜ	23	63.9	19	73.1	45	93.8	26.854	<b>0.000</b>
	KSÜ	9	75	1	33,3	8	100	10.747	<b>0.013</b>
Örgüt İçi İletişim Eksikliği	DEÜ	22	61.1	23	88.5	37	77.1	14.739	<b>0.002</b>
	KSÜ	6	50	1	33,3	7	87,5	5.772	0.123
Çalışanlar Arasındaki Dayanışma Eksikliği	DEÜ	29	80.6	19	73.1	41	85.4	12.358	<b>0.003</b>
	KSÜ	8	66,7	1	33,3	7	87,5	10.370	<b>0.016</b>
İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkin Çalışmaması	DEÜ	16	44.4	12	46.2	21	43.8	14.144	<b>0.003</b>
	KSÜ	4	33,3	-	-	7	87,5	10.370	<b>0.016</b>
Psikolojik Şiddeti Önleyici Politika ve Stratejilerin Olmaması veya Yetersizliği	DEÜ	26	72.2	17	65.4	39	81.3	12.222	<b>0.007</b>
	KSÜ	11	91,7	3	100	8	100	1.022	0.796

Psikolojik şiddet davranışına maruz kalma durumunda örgütsel özelliklere göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonuçlarına göre DEÜ’de örgütsel özelliklerin hepsine, KSÜ’de ise çoğuna göre anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.

Elde edilen analiz sonuçlarına göre DEÜ’de psikolojik şiddete maruz kalan kişilerin değerlendirmeleri doğrultusunda örgütlerinde ön plana çıkan özellikler sağlıklı örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki dayanışma eksikliği ve psikolojik şiddeti önleyici politika ve stratejilerin olmaması veya yetersizliğidir. Psikolojik şiddete sadece şahit olan kişilerin değerlendirmelerine göre ise en çok örgüt içi iletişim eksikliği özelliği ortaya çıkmaktadır. Psikolojik şiddete hem maruz kalan hem de şahit olan bireylerin değerlendirmeleri doğrultusunda ise ön plana çıkan örgütsel özellikler yönetim tarzı ve yöneticilerin yetersizliği ve de çalışanlar arasındaki dayanışma eksikliğidir.

KSÜ’de benzer değerlendirmeler yapıldığında ise psikolojik şiddete maruz kalma durumunda, örgüt içi iletişim eksikliği ve psikolojik şiddeti önleyici politika ve stratejilerin olmaması veya yetersizliği özelliklerine göre anlamlı farklılık ortaya çıkmadığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda farklılıkların ortaya çıktığı örgütsel özellikler incelendiğinde ise psikolojik şiddete maruz kalan kişilerin değerlendirmelerine göre en çok ortaya koyulan özellik sağlıklı örgüt kültürünün olmasıdır. Psikolojik şiddete şahit olan kişiler sağlıklı örgüt kültürü, yönetim tarzı ve yöneticilerin yetersizliği, örgüt içi iletişim eksikliği ve çalışanlar arasındaki dayanışma eksikliği özelliklerini eşit düzeyde olduğu yönünde değerlendirme yapmıştır. Psikolojik şiddete hem maruz kalan hem de şahit olan kişilerin görüşleri doğrultusunda ise sağlıklı örgüt kültürü, psikolojik şiddeti önleyici politika ve stratejilerin olmaması veya yetersizliği ve de yönetim tarzı ve yöneticilerin yetersizliği özellikleri ön plana çıkmaktadır.

Kişilerin psikolojik şiddete maruz kalma durumlarının bu davranışlarla mücadele yöntemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına Tablo 3.54’de verilmektedir.

**Tablo 3.54.** Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumunun Mücadele Yöntemlerine Göre Farklılığının Analizi

Mücadele Yöntemleri	Kurum	Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu						Yaklaşık Ki-Kare ve Anlamlılık	
		Maruz Kalanlar		Şahit Olanlar		Hem Maruz Kalanlar Hem Şahit Olanlar		Ki-Kare	p
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
Sonuç vermeyeceğini düşündüğünden dolayı hiçbir eylemde bulunmamak	DEÜ	9	25	4	15.4	25	52.1	35.982	<b>0.000</b>
	KSÜ	8	66.7	-	-	7	87.5	19.635	<b>0.000</b>
Eylemi yapanla/yapanlarla konuşarak çözmeye çalışmak	DEÜ	17	47.2	1	3.8	13	27.1	34.082	<b>0.000</b>
	KSÜ	3	25	3	100	-	-	18.518	<b>0.000</b>
Eylemi yapana/yapanlara karşı aynı şekilde karşılık vermek	DEÜ	2	5.6	1	3.8	1	2.1	2.715	0.438
	KSÜ	1	8.3	-	-	-	-	1.889	0.596
Eylemi yapamı/yapanları yazılı olarak yönetime şikayet etmek	DEÜ	1	2.8	1	3.8	1	2.1	-	-
	KSÜ	-	-	-	-	-	-	-	-
Eylemi yapamı/yapanları sözlü olarak yönetime şikayet etmek	DEÜ	13	36.1	-	-	9	18.8	27.072	<b>0.000</b>
	KSÜ	3	25	2	66.7	1	12.5	1.889	<b>0.048</b>
İzin ve/veya rapor alarak çalıştığım kurumdan belirli bir süre uzaklaşmak	DEÜ	2	5.6	-	-	2	4.2	-	-
	KSÜ	-	-	-	-	-	-	-	-
Çalışılan kurumdan ayrılmayı düşünmek	DEÜ	10	27.8	1	3.8	13	27.1	20.317	<b>0.000</b>
	KSÜ	1	8.3	-	-	-	-	1.889	0.596
Yaşanılan sorunlara ilişkin hekime başvurmak	DEÜ	2	5.6	-	-	-	-	6.753	0.080
	KSÜ	1	8.3	-	-	-	-	1.889	0.596
Kurum dışı yasal mercilere başvuruda bulunmak.	DEÜ	1	2.8	-	-	1	2.1	-	-
	KSÜ	-	-	-	-	-	-	-	-

Tablo 3.54'te yer alan sonuçlar doğrultusunda, kişilerin psikolojik şiddete maruz kalma durumlarında psikolojik şiddetle mücadele yöntemlerine göre anlamlı farklılıkların sadece birkaç yöntemde ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Tabloda yer alan sonuçlardan da görüldüğü gibi DEÜ'de psikolojik şiddete maruz kalma durumu için eylemi yapan/yapanlara karşı aynı şekilde karşılık verme, çalışılan kurumdan ayrılmayı düşünme ve yaşanan sorunlara ilişkin hekime başvurma yöntemlerinde anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Farklılıkların ortaya çıktığı mücadele yöntemlerinin arasında psikolojik şiddete maruz kalan kişilerin en çok kullandığı yöntem ise eylemi yapanla/yapanlarla konuşarak çözmeye çalışmaktır. Psikolojik şiddete sadece şahit olanlar ise bu yöntemlerden en çok, "Sonuç vermeyeceğini düşündüğünden dolayı hiçbir eylemde bulunmama"yı tercih etmektedir. Öte yandan psikolojik şiddete hem maruz kalan hem de şahit olan kişiler de aynı şekilde hiçbir eylemde bulunmamanın en iyi olduğunu düşünmektedir.

KSÜ için yapılan analiz sonuçlarına göre psikolojik şiddete maruz kalma durumunda eylemi yapana/yapanlara karşı aynı şekilde karşılık verme, çalışılan kurumdan ayrılmayı düşünme ve yaşanan sorunlara ilişkin hekime başvurma yöntemlerine göre anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Anlamlı farklılık ortaya çıkan mücadele yöntemleri içinde, psikolojik şiddete maruz kalan ve hem maruz kalıp hem de şahit olan bireyler tarafından en çok kullanılan yöntem "Sonuç vermeyeceğini düşündüğünden dolayı hiçbir eylemde bulunmama"dır. Sadece psikolojik şiddete şahit olan bireyler tarafından ise en çok eylemi yapanla/yapanlarla konuşarak çözmeye çalışma yöntemi tercih edilmektedir.

Mücadele yöntemlerine ilişkin farklılık analizlerinden sonra, psikolojik şiddete maruz kalma durumunda kişisel nedenler göre farklılıkların var olup olmadığı tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarına Tablo 3.55'te yer verilmektedir.

**Tablo 3.55.** Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumunun Kişisel Nedenlere Göre Farklılığının Analizi

Kişisel Nedenler	Kurum	Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu						Yaklaşık Ki-Kare ve Anlamlılık	
		Maruz Kalanlar		Şahit Olanlar		Hem Maruz Kalanlar Hem Şahit Olanlar		Ki-Kare	p
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
Dış Görünüş	DEÜ	9	25	6	23.1	7	15.2	1.344	0.719
	KSÜ	2	16.7	-	-	1	12.5	1.498	0.683
Kişisel Başarılar	DEÜ	19	52.8	13	50	39	81.2	28.525	<b>0.000</b>
	KSÜ	10	83.3	3	100	8	100	2.181	0.536
Medeni Durum	DEÜ	7	19.4	1	3.8	10	20.8	3.894	0.273
	KSÜ	2	16.7	-	-	1	12.5	0.758	0.860
Yetenekler	DEÜ	24	66.7	13	50	38	76.9	24.209	<b>0.000</b>
	KSÜ	11	91.7	1	33.3	8	100	9.990	<b>0.019</b>
Dini İnançlar	DEÜ	10	27.8	-	-	18	37.5	12.597	<b>0.006</b>
	KSÜ	7	58.3	1	33.3	8	100	19.617	<b>0.000</b>
Siyasi Görüş	DEÜ	12	33.3	2	7.7	22	45.8	11.353	<b>0.010</b>
	KSÜ	7	58.3	3	100	8	100	18.482	<b>0.000</b>
Yaşam Tarzı	DEÜ	13	36.1	6	23.1	29	60.4	44.073	<b>0.000</b>
	KSÜ	9	75	3	100	2	25	11.559	<b>0.009</b>
Kıskançlık	DEÜ	27	75	6	61.5	44	91.7	24.173	<b>0.000</b>
	KSÜ	12	100	3	100	8	100	2.154	0.541



Tablo 3.55’te yer alan sonuçlar incelendiğinde, kişilerin psikolojik şiddete maruz kalma durumlarının, kişisel başarılar, yetenekler, dini inançlar, siyasi görüş, yaşam tarzı ve kıskançlık ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle kişisel nedenlerin, psikolojik şiddete maruz kalmada etkili unsurlar olduğunu belirtmemiz mümkündür. Fakat psikolojik şiddete maruz kalma ile dış görünüş ve medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bir başka ifadeyle, dini inançların ve siyasi görüşlerin psikolojik şiddete maruz kalmada etkili olabilecek unsurlar olmadığını söylemek mümkündür.

DEÜ’de çalışan akademik personel içinde psikolojik şiddet maruz kalanlar, en çok kıskançlık nedeniyle psikolojik şiddete maruz kaldıklarını düşünmektedir. Daha sonra sırasıyla, yetenekler, kişisel başarılar, yaşam tarzı, siyasi görüş ve dini inanışların psikolojik şiddete maruz kalmada etkili olduğu düşünülmektedir. Bu sonuçlara göre psikolojik şiddete maruz almada en fazla kıskançlık unsurunun, en az dini inanışların etkili olduğu düşünülmektedir. Psikolojik şiddete hem maruz kalan hem de şahit olan bireyler ise, kişisel başarılar, yetenekler ve de kıskançlık nedenlerinden dolayı psikolojik şiddet olaylarının ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

KSÜ’de ise çalışan akademik personel içinde psikolojik şiddet maruz kalanlar, en çok sahip oldukları yeteneklerden dolayı psikolojik şiddete maruz kaldıklarını düşünmektedir. Daha sonra sırasıyla, kişisel başarılar, yaşam tarzı, siyasi görüş ve dini inanışların psikolojik şiddete maruz kalmada etkili olduğu düşünülmektedir. Bu sonuçlara göre psikolojik şiddete maruz almada en fazla yetenek unsurunun, en az dini inanışların etkili olduğu düşünülmektedir. Psikolojik şiddete hem maruz kalan hem de şahit olan bireyler ise, yetenekler, dini inançlar ve siyasi görüşlerden dolayı psikolojik şiddet olaylarının ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Kişilerin psikolojik şiddete maruz kalma durumlarının yönetici ve diğer çalışanların tutumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda yer alan Tablo 3.56’da verilmektedir.

**Tablo 3.56.** Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumunun Yönetici ve Çalışanların Tutumlarına Göre Farklılığının Analizi

Psikolojik Şiddet Davranışları Karşısında Yöneticilerin Tutumları	Kurum	Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu						Yaklaşık Ki-Kare ve Anlamlılık	
		Maruz Kalanlar		Şahit Olanlar		Hem Maruz Kalanlar Hem Şahit Olanlar		Ki-Kare	p
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
Psikolojik Şiddet Uygulayıcılarımı Destekleyici Tavrı Sergilemek	DEÜ	14	38,9	2	7,7	15	31,2	25,536	<b>0,000</b>
	KSÜ	6	50	-	-	2	25	8,990	<b>0,029</b>
Müdahalede Bulunmayarak Sessiz Kalmak	DEÜ	14	38,9	11	42,3	28	58,3	37,559	<b>0,000</b>
	KSÜ	5	41,7	3	100	6	75	15,765	<b>0,001</b>
Çözümlenmek Amacıyla Olaya Müdahale Etmek	DEÜ	8	22,2	4	15,4	5	10,4	10,931	<b>0,012</b>
	KSÜ	2	16,7	-	-	-	-	3,896	0,273
Yasal İşlem Başlatmak	DEÜ	1	2,8	-	-	-	-	3,355	0,340
	KSÜ	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Psikolojik Şiddet Davranışları Karşısında Yöneticilerin Tutumları</b>									
Psikolojik Şiddet Uygulayıcılarımı Destekleyici Tavrı Sergilemek	DEÜ	2	33,3	-	-	4	66,7	5,778	0,123
	KSÜ	2	100	-	-	-	-	3,896	0,273
Müdahalede Bulunmayarak Sessiz Kalmak	DEÜ	13	20	14	21,5	38	58,5	62,673	<b>0,000</b>
	KSÜ	6	40	1	6,7	8	53,3	19,127	<b>0,000</b>
Çözümlenmek Amacıyla Olaya Müdahale Etmek	DEÜ	1	25	2	50	1	25	3,998	0,262
	KSÜ	-	-	-	-	-	-	-	-
Açık Bir Şekilde Mağduru Destekleyici Tavrı Sergilemek	DEÜ	2	66,7	1	33,3	-	-	4,871	0,181
	KSÜ	1	100	-	-	-	-	1,889	0,596
Gizli Bir Şekilde Mağduru Destekleyici Tavrı Sergilemek	DEÜ	18	81,8	-	-	4	18,2	51,436	<b>0,000</b>
	KSÜ	3	60	2	40	-	-	10,747	<b>0,013</b>

Tablo 3.56’da yer alan sonuçlar incelendiğinde, kişilerin psikolojik şiddete maruz kalma durumları ile yönetici ve diğer çalışanların tutumları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Başka bir ifade ile psikolojik şiddete maruz kalma durumu ile yöneticilerin ve diğer çalışanların psikolojik davranışlara yönelik sergiledikleri tutumlardan etkilenmektedir.

DEÜ’de çalışan akademik personel içinde psikolojik şiddet maruz kalanlar, psikolojik şiddet davranışları karşısında yöneticilerin genellikle psikolojik şiddet uygulayıcılarını destekleyen davranışlar sergilediklerini veya müdahalede bulunmayarak sessiz kaldıklarını ifade etmektedirler. Yöneticilerin, ortaya çıkan sorunu çözümlmek için müdahale ettiğini düşünenler ise üçüncü sırada yer almaktadır. Yöneticilerin yasal işlem başlatarak olayı çözümlmek istediğini düşünenler ise çok az orandadır. Psikolojik şiddete hem maruz kalan hem de şahit olanlar ise, yöneticilerin genellikle müdahalede bulunmayarak sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Daha sonra ise, yöneticilerin psikolojik şiddet uygulayıcılarını destekleyen davranışlarda bulduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin psikolojik şiddet olaylarını çözümlmek amacıyla olaya müdahale ettiğini düşünenlerin sayısının az olması, istenmeyen bir durumdur. Fakat psikolojik şiddet olaylarının ispatlanmasının oldukça zor olmasından dolayı, yöneticiler resmi yollarla olaya müdahalede bulunamamaktadırlar. Bu nedenle bu oranın düşük çıkması normal karşılanmalıdır.

KSÜ’de ise, psikolojik şiddete mağruz kalanların büyük çoğunluğu yöneticilerin genellikle, psikolojik olaylara müdahalede bulunmayarak sessiz kaldıklarını düşünmektedirler. Bu görüşü yöneticilerin psikolojik şiddet uygulayıcılarını destekleyici tavırlar sergiledikleri görüşü takip etmektedir.

Psikolojik şiddet maruz kalma ile diğer çalışanların psikolojik şiddet karşısında müdahalede bulunmayarak sessiz kalmaları ve gizli bir şekilde mağduru destekleyici tavır sergilemeleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

DEÜ’de psikolojik şiddete maruz kalanların çoğunluğu diğer çalışanların psikolojik şiddet davranışları karşısında gizli bir şekilde mağduru destekleyici tavırlar sergiledikleri ifade etmişlerdir. Bu görüşü ise diğer çalışanların psikolojik şiddet davranışlarına müdahalede bulunmayarak sessiz kaldıklarını görüşü takip etmektedir. KSÜ’de ise diğer çalışanların genellikle na müdahalede bulunmayarak sessiz kalma yönünde hareket ettikleri düşünülmektedir.

Kişilerin psikolojik şiddet davranışları ile mücadele edebilmek için kullandıkları yöntemlerin, yönetici tutumlarına göre farklılık arz edip etmeyeceğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları Tablo 3.57’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.57.** Psikolojik Şiddetle Mücadele Yöntemlerinin, Yöneticilerin Tutumuna Göre Farklılığın Analizi

Mağdurun Mücadele Yöntemleri	Yöneticilerin Tutumu				
	Psikolojik Şiddet Destekleyici Tavrı		Uygulayıcılarını Sergilemeleri		
	Kurum	Evet	Hayır	t-testi	P
Sonuç Vermeyeceğini Düşünerek Hiçbir Eylemde Bulunmamak	DEÜ	0,42	0,20	-2,557	<b>0,012</b>
	KSÜ	0,75	0,35	-2,079	<b>0,046</b>
Sözlü Olarak Şikayette Bulunmak	DEÜ	0,445	0,318	-2,087	<b>0,039</b>
Hekime Başvurmak	DEÜ	0,06	0,00	-2,905	<b>0,004</b>
<b>Mağdurun Mücadele Yöntemleri</b>	<b>Müdahalede Bulunmayarak Sessiz Kalmak</b>				
Sonuç Vermeyeceğini Düşünerek Hiçbir Eylemde Bulunmamak	DEÜ	0,42	0,16	-3,712	<b>0,000</b>
	KSÜ	0,64	0,30	-2,044	<b>0,049</b>
Sözlü Olarak Şikayette Bulunmak	KSÜ	0,36	0,05	-2,443	<b>0,020</b>
<b>Mağdurun Mücadele Yöntemleri</b>	<b>Çözüm Amacıyla Müdahalede Bulunmak</b>				
Konuşarak Çözüm Üretmeye Çalışmak	DEÜ	0,41	0,17	-2,359	<b>0,020</b>
Benzer Şekilde Karşılık Vermek	DEÜ	0,12	0,01	-2,580	<b>0,011</b>
Yazılı Şikayette Bulunmak	DEÜ	0,12	0,01	-3,213	<b>0,002</b>
Sözlü Şikayette Bulunmak	DEÜ	0,35	0,12	-2,704	<b>0,008</b>
	KSÜ	1,00	0,12	-,3630	<b>0,001</b>
Geçici Olarak İşyerinden Uzaklaşmak	DEÜ	0,12	0,001	-2,580	<b>0,011</b>
Çalışılan Kurumdan Ayrılmayı Düşünmek	DEÜ	0,35	0,13	-2,441	<b>0,016</b>

Yöneticilerin psikolojik şiddet davranışları karşısında sergiledikleri tutumlar ile psikolojik şiddete mağruz kalanların kullandıkları bazı mücadele yöntemleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre;

DEÜ’de;

- Yöneticiler psikolojik şiddet uygulayıcılarını destekleyici davranışlar sergilediklerinde, mağdurlar genellikle sözlü olarak şikayette bulduklarını veya sonuç vermeyeceğini düşündüklerinden hiçbir eylemde bulunmadıklarını ifade etmişlerdir.
- Yöneticiler psikolojik şiddet davranışlarına müdahalede bulunmayarak sessiz kaldıklarında, mağdurlar genellikle sonuç vermeyeceğini düşündüklerinden hiçbir eylemde bulunmadıklarını ifade etmişlerdir.
- Yöneticiler psikolojik şiddet uygulamalarını çözümlmek için müdahalede bulduklarında, mağdurlar genellikle psikolojik şiddet uygulayıcısı ile konuşarak sorunu çözmeye çalıştıklarını veya sözlü şikayette bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu mücadele yöntemlerini ise, banzer şekilde karşılık vermek, geçici olarak işyerinden uzaklaşmak ve çalışılan kurumdan ayrılma isteği takip etmektedir.

KSÜ’de ise;

- Yöneticiler psikolojik şiddet uygulayıcılarını destekleyici davranışlar sergilediklerinde, mağdurlar genellikle sonuç vermeyeceğini düşündüklerinden hiçbir eylemde bulunmadıklarını ifade etmişlerdir.
- Yöneticiler psikolojik şiddet davranışlarına müdahalede bulunmayarak sessiz kaldıklarında, mağdurlar genellikle sonuç vermeyeceğini düşündüklerinden hiçbir eylemde bulunmadıklarını veya sözlü olarak şikayette bulduklarını ifade etmişlerdir.
- Yöneticiler psikolojik şiddet uygulamalarını çözümlmek için müdahalede bulduklarında, mağdurlar genellikle psikolojik şiddet uygulayıcısı ile konuşarak sorunu çözmeye çalıştıklarını veya sözlü şikayette bulduklarını ifade etmişlerdir.

Kişilerin psikolojik şiddet davranışları ile mücadele edebilmek için kullandıkları yöntemlerin kurumlar bazında diğer çalışanların tutum ve davranışlarına göre farklılık arz edip etmeyeceğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları Tablo 3.58'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.58.** Psikolojik Şiddetle Mücadele Yöntemlerinin, Diğer Çalışanların Tutumuna Göre Farklılığın Analizi

Mağdurun Mücadele Yöntemleri	Diğer Çalışanların Tutumu				
	Psikolojik Şiddet Uygulayıcılarını Destekleyici Tavırlar				
	Kurum	Evet	Hayır	t-testi	P
Sonuç Vermeyeceğini Düşünerek Hiçbir Eylemde Bulunmamak	DEÜ	0,83	0,22	-3,546	<b>0,011</b>
Çalışılan Kurumdan Ayrılmayı Düşünmek	KSÜ	0,50	0,00	-5,488	<b>0,000</b>
<b>Mağdurun Mücadele Yöntemleri</b>	<b>Müdahalede Bulunmayarak Sessiz Kalmak</b>				
Sonuç Vermeyeceğini Düşünerek Hiçbir Eylemde Bulunmamak	KSÜ	0,73	0,21	-3,469	<b>0,002</b>
Konuşarak Çözüm Üretmeye Çalışmak	DEÜ	0,34	0,10	-3,845	<b>0,000</b>
Çalışılan Kurumdan Ayrılmayı Düşünmek	DEÜ	0,25	0,09	-2,748	<b>0,007</b>
<b>Mağdurun Mücadele Yöntemleri</b>	<b>Çözüm Amacıyla Müdahalede Bulunmak</b>				
Benzer Şekilde Karşılık Vermek	DEÜ	0,25	0,02	-2,936	<b>0,004</b>
Yazılı Şikayette Bulunmak	DEÜ	0,25	0,01	-3,516	<b>0,001</b>
<b>Mağdurun Mücadele Yöntemleri</b>	<b>Açık Şekilde Destekleyici Tavırlar</b>				
Yazılı Şikayette Bulunmak	DEÜ	0,33	0,01	-4,195	<b>0,000</b>
<b>Mağdurun Mücadele Yöntemleri</b>	<b>Gizli Şekilde Destekleyici Tavırlar</b>				
Sözlü Şikayette Bulunmak	DEÜ	0,32	0,11	-2,616	<b>0,010</b>
Geçici Olarak İşyerinden Uzaklaşmak	DEÜ	0,09	0,01	-2,106	<b>0,037</b>
Hekime Başvurmak	DEÜ	0,09	0,00	-3,637	<b>0,000</b>

Diğer çalışanların psikolojik şiddet davranışları karşısında sergiledikleri tutumlar ile psikolojik şiddete mağruz kalanların kullandıkları bazı mücadele yöntemleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre

DEÜ’de;

- Diğer çalışanlar psikolojik şiddet uygulayıcılarını destekleyici davranışlar sergilediklerinde, mağdurlar genellikle sonuç vermeyeceğini düşündüklerinden hiçbir eylemde bulunmadıklarını ifade etmişlerdir.
- Diğer çalışanlar psikolojik şiddet davranışlarına müdahalede bulunmayarak sessiz kaldıklarında, mağdurlar genellikle psikolojik şiddet uygulayıcıları ile konuşarak çözüm üretmeye çalıştıklarını veya çalıştıkları kurumdan ayrılmayı düşündüklerini ifade etmişlerdir.
- Diğer çalışanlar psikolojik şiddet uygulamalarını çözümlmek için müdahalede bulduklarında, mağdurlar genellikle psikolojik şiddet uygulayıcılarına benzer şekillerde karşılık verdiklerini veya yazılı şikayette bulduklarını ifade etmişlerdir.
- Diğer çalışanlar mağduru açık bir şekilde destekleyici davranışlar sergilediklerinde, mağdurlar genellikle yazılı olarak yönetime şikayette bulduklarını belirtmişlerdir.
- Diğer çalışanlar mağduru gizli bir şekilde destekleyici davranışlar sergilediklerinde, mağdurlar genellikle sözlü olarak yönetime şikayette bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca geçici olarak işyerinden uzaklaşmak ve hekime başvurmak da tercih edilen mücadele yöntemleri arasındadır.

KSÜ’de ise;

- Diğer çalışanlar psikolojik şiddet uygulayıcılarını destekleyici davranışlar seriledilerinde, mağdurlar genellikle çalıştıkları kurumdan ayrılmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.
- Diğer çalışanlar psikolojik şiddet davranışlarına müdahalede bulunmayarak sessiz kaldıklarında, mağdurlar genellikle sonuç vermeyeceğini düşündüklerinden hiçbir eylemde bulunmadıklarını ifade etmişlerdir.

Ankete katılan akademik personelin sahip olduğu ünvanlara göre psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama durumları Tablo 3.59’da verilmektedir.

**Tablo 3.59. Ünvanlara Göre Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu**

Kurum	Ünvan	Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu									Yaklaşık Ki-Kare ve Anlamlılık	
		Maruz Kalanlar		Şahit Olanlar		Hem Maruz Kalanlar Hem Şahit Olanlar		Maruz Kalmayanlar		Toplam	Ki-Kare	p
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
DEÜ	Arş.Gör.	21	28,0	14	18,7	31	41,3	9	12,0	75	42,440	0,000
	Öğretim Gör	2	40,0	1	20,0	1	20,0	1	20,0	5		
	Yard.Doç.Dr	6	18,2	7	21,2	12	36,4	8	24,2	33		
	Doç.Dr.	1	7,1	2	14,3	1	7,1	10	71,4	14		
	Prof.Dr.	6	20,7	2	6,9	3	10,3	18	62,1	29		
	<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>23,1</b>	<b>26</b>	<b>16,7</b>	<b>48</b>	<b>30,8</b>	<b>46</b>	<b>29,5</b>	<b>156</b>		
KSÜ	Arş.Gör.	5	83,3	-	-	-	-	1	16,7	6	25,572	0,012
	Öğretim Gör	3	27,3	-	-	6	54,5	2	18,2	11		
	Yard.Doç.Dr	3	33,3	-	-	1	11,1	5	55,6	9		
	Doç.Dr.	1	16,7	2	33,3	1	16,7	2	33,3	6		
	Prof.Dr.	0	-	1	50,0	0	-	1	50,0	2		
	<b>Toplam</b>	<b>12</b>	<b>35,3</b>	<b>3</b>	<b>8,8</b>	<b>8</b>	<b>23,5</b>	<b>11</b>	<b>32,4</b>	<b>34</b>		



Tablo 3.59'dan anlaşılacağı gibi, sahip olunan unvan ile psikolojik şiddete maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Elde edilen bulgulara göre ünvana göre psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama oranları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

DEÜ'de;

Araştırma görevlisi olanlardan 21 (%28) kişi,

Öğretim görevlisi olanlardan 2 (%40) kişi,

Yrd.Doç.Dr. olanlardan 6 (%18,2) kişi,

Doç.Dr. olanlardan 1 (%7,1) kişi,

Prof.Dr. olanlardan 6 (%20,7) kişi psikolojik şiddete maruz kaldığını belirtmiştir.

Araştırma görevlisi olanlardan 14 (%18,7) kişi,

Öğretim görevlisi olanlardan 1 (%20) kişi,

Yrd.Doç.Dr. olanlardan 7 (%21,2) kişi,

Doç.Dr. olanlardan 2 (%14,3) kişi,

Prof.Dr. olanlardan 2 (%6,9) kişi psikolojik şiddete sadece şahit olduklarını belirtmiştir.

Araştırma görevlisi olanlardan 31 (%41,3) kişi,

Öğretim görevlisi olanlardan 1 (%20) kişi,

Yrd.Doç.Dr. olanlardan 12 (%36,4) kişi,

Doç.Dr. olanlardan 1 (%7,1) kişi,

Prof.Dr. olanlardan 3 (%10,3) kişi psikolojik şiddete hem maruz kaldıklarını hem de şahit olduklarını belirtmiştir.

Bu sonuçlara göre, psikolojik şiddete en fazla araştırma görevlilerinin maruz kaldıkları söylenebilir. Bunları öğretim görevlileri, Yrd.doç.Dr ve Prof.Dr'lar takip etmektedir. En az psikolojik şiddete maruz kalanlar ise Doç.Dr'lardır. Fakat belirtmemiz gerekir ki bu değerlendirmeler sadece yüzdesel dağılımlara göre yapılmıştır.

Sayısal dağılımlar da dikkate alınır, yine en fazla araştırma görevlilerinin psikolojik şiddete maruz kaldıklarını ifade edebiliriz. Fakat Öğr.Gör. ünvanına sahip

olanların sayısı sadece 5 kişi olmasına rağmen, Yrd.Doç.Dr. ünvanına sahip olanların sayısı 33 kişidir. Bu bağlamda sayısal olarak Yrd.Doç.Dr'lar ikinci derecede psikolojik şiddete maruz kalan kişiler olarak değerlendirilebilir.

KSÜ'de ise;

Araştırma görevlisi olanlardan 5 (%83,3) kişi,

Öğretim görevlisi olanlardan 3 (%27,3) kişi,

Yrd.Doç.Dr. olanlardan 3 (%33,3) kişi,

Doç.Dr. olanlardan 1 (%16,7) kişi, psikolojik şiddete maruz kaldığını belirtmiştir.

Doç.Dr. olanlardan 2 (%33,3) kişi,

Prof.Dr. olanlardan 1 (%50) kişi psikolojik şiddete sadece şahit olduklarını belirtmiştir.

Öğretim görevlisi olanlardan 6 (%54,5) kişi,

Yrd.Doç.Dr. olanlardan 1 (%11,1) kişi,

Doç.Dr. olanlardan 1 (%16,7) kişi,

Prof.Dr. olanlardan 3 (%10,3) kişi psikolojik şiddete hem maruz kaldıklarını hem de şahit olduklarını belirtmiştir.

Bu sonuçlara göre, psikolojik şiddete en fazla araştırma görevlilerinin maruz kaldıkları söylenebilir. Bunları öğretim görevlileri, Yrd.doç.Dr, Doç.Dr. ve Prof.Dr'lar takip etmektedir. En az psikolojik şiddete maruz kalanlar Prof.Dr'lardır.

Sayısal dağılımlar da dikkate alınır, psikolojik şiddete en fazla Öğr.Gör'lileri maruz kalmaktadır diyebiliriz. İkinci sırada psikolojik şiddete maruz kalanlar Yrd.Doç.Dr. ünvanına sahip olanlardır. Bunları Arş.Gör. ve Doç.Dr'lar takip etmektedir. Ancak söz KSÜ'de en fazla Öğr.Gör. daha sonra ise Yrd.Doç.Dr ve Doç.Dr istihdamının fazla olmasından dolayı bu sonucun ortaya çıktığı da ifade edilebilir.

Ankete katılan akademik personelin idari göreve sahip olmamasına göre psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama durumları Tablo 3.60'da verilmektedir.

**Tablo 3.60.** İdari Göreve Sahip Olup Olmama Göre Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu

Kurum	İdari Görev Olup Olmama Durumu	Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu									Yaklaşık Ki-Kare ve Anlamlılık	
		Maruz Kalanlar		Şahit Olanlar		Hem Maruz Kalanlar Hem Şahit Olanlar		Maruz Kalmayanlar		Toplam	Ki-Kare	p
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
DEÜ	İdari Görevi Olanlar	5	25,0	2	10,0	2	10,0	11	55,0	20	8,929	0,030
	İdari Görevi Olmayanlar	31	22,8	24	17,6	46	33,8	35	25,7	136		
	Toplam	36	23,1	2626	16,7	48	30,8	46	29,5	156		
KSÜ	İdari Görevi Olanlar	1	20,0	1	20,0	-	-	3	60,0	5	3,983	0,263
	İdari Görevi Olmayanlar	11	37,9	2	6,9	8	27,6	8	27,6	29		
	Toplam	12	35,3	3	8,8	8	23,5	11	32,4	34		

Tablo 3.60'dan da anlaşılabilir gibi, idari göreve sahip olup olmama ile psikolojik şiddete maruz kalma arasında sadece DEÜ'de anlamlı bir ilişki söz konusu olmakla birlikte, KSÜ'de anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Başka bir ifadeyle DEÜ'da idari görevi olanlar olmayanlara göre daha fazla psikolojik şiddete maruz kalabilmektedir. KSÜ'de ise idari göreve sahip olup olmamak, psikolojik şiddete mağruz kalmada etkili bir unsur değildir. İdari göreve sahip olup olmamaya göre psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama oranları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

DEÜ'de,

İdari göreve sahip olanlardan 5 (%25) kişi psikolojik şiddete maruz kaldığını, 2 (%10) kişi psikolojik şiddete sadece şahit olduğunu, 2 (%10) kişi psikolojik şiddete hem maruz kaldığını hem de şahit olduğunu belirtmiştir. 11 (%55) kişi ise psikolojik şiddete maruz kalmadığını ifade etmiştir.

İdari göreve sahip olmayanlardan 31 (%22,8) kişi psikolojik şiddete maruz kaldığını, 24 (%16,7) kişi psikolojik şiddete sadece şahit olduğunu, 46 (%33) kişi psikolojik şiddete hem maruz kaldığını hem de şahit olduğunu belirtmiştir. 35 (%25,7) kişi ise psikolojik şiddete maruz kalmadığını ifade etmiştir. Bu sonuçlara göre, idari görevi olanların idari görevi olmayanlara göre daha fazla oranda psikolojik şiddete maruz kaldıkları ifade edilebilir.

KSÜ'de,

İdari göreve sahip olanlardan 1 (%20) kişi psikolojik şiddete maruz kaldığını, 1 (%20) kişi psikolojik şiddete sadece şahit olduğunu belirtmiştir. 3 (%60) kişi ise psikolojik şiddete maruz kalmadığını ifade etmiştir.

İdari göreve sahip olmayanlardan 11 (%37,9) kişi psikolojik şiddete maruz kaldığını, 2 (%6,9) kişi psikolojik şiddete sadece şahit olduğunu, 8 (%27,6) kişi psikolojik şiddete hem maruz kaldığını hem de şahit olduğunu belirtmiştir. 8 (%27,6) kişi ise psikolojik şiddete maruz kalmadığını ifade etmiştir. Bu sonuçlara göre, idari görevi olanların idari görevi olmayanlara göre daha fazla oranda psikolojik şiddete maruz kaldıkları ifade edilebilir.

Ankete katılan akademik personelin medeni durumlarına göre psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama durumları Tablo 3.61'de verilmektedir.

**Tablo 3.61.** Medeni Duruma Göre Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu

Kurum	Medeni Durum	Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu									Yaklaşık Ki-Kare ve Anlamlılık	
		Maruz Kalanlar		Şahit Olanlar		Hem Maruz Kalanlar Hem Şahit Olanlar		Maruz Kalmayanlar		Toplam	Ki-Kare	p
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
DEÜ	Evli	21	22,3	13	13,8	27	28,7	33	35,1	94	0,080	0,732
	Bekar	12	24	11	22,0	17	34,0	10	20,0	50		
	Boşanmış	2	20	2	20,0	3	30,0	33	30,0	10		
	Dul	1	50	-	-	1	50,0	-	-	2		
	<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>23,1</b>	<b>26</b>	<b>16,7</b>	<b>48</b>	<b>30,8</b>	<b>46</b>	<b>29,5</b>	<b>156</b>		
KSÜ	Evli	10	34,5	3	10,3	7	24,1	9	31,0	29	0,478	0,372
	Bekar	2	66,7	-	-	1	33,3	-	-	3		
	Boşanmış	-	-	-	-	-	-	2	100	2		
	Dul	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	<b>Toplam</b>	<b>12</b>	<b>35,3</b>	<b>3</b>	<b>8,8</b>	<b>8</b>	<b>23,5</b>	<b>11</b>	<b>32,4</b>	<b>34</b>		

Tablo 3.61'den de anlaşılacağı gibi, medeni durum ile psikolojik şiddete maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Başka bir ifadeyle medeni durum, psikolojik şiddet uygulamalarında dikkate alınmamaktadır diyebiliriz. Elde edilen sonuçlara göre;

DEÜ'de,

➤ Evli olanlardan 21 (%22,3) kişi psikolojik şiddet davranışlarına maruz kaldığını, 13 (%13,8) kişi psikolojik şiddete sadece şahit olduğunu, 27 (%28,7) kişi psikolojik şiddete hem maruz kaldığını hem de şahit olduğunu belirtmiştir. 33 (%35,1) kişi ise psikolojik şiddete maruz kalmadığını ifade etmiştir.

➤ Bekar olanlardan 12 (%24) kişi psikolojik şiddet davranışlarına maruz kaldığını, 11 (%22) kişi psikolojik şiddete sadece şahit olduğunu, 17 (%34) kişi psikolojik şiddete hem maruz kaldığını hem de şahit olduğunu belirtmiştir. 10 (%20) kişi ise psikolojik şiddete maruz kalmadığını ifade etmiştir.

➤ Boşanmış olanlardan 2 (%20) kişi psikolojik şiddet davranışlarına maruz kaldığını, 2 (%20) kişi psikolojik şiddete sadece şahit olduğunu, 3 (%30) kişi psikolojik şiddete hem maruz kaldığını hem de şahit olduğunu belirtmiştir. 33 (%30) kişi ise psikolojik şiddete maruz kalmadığını ifade etmiştir.

➤ Dul olanlardan 1 (%50) kişi psikolojik şiddet davranışlarına maruz kaldığını, 1 (%50) kişi psikolojik şiddete hem maruz kaldığını hem de şahit olduğunu belirtmiştir.

KSÜ'de ise,

➤ Evli olanlardan 10 (%34,5) kişi psikolojik şiddet davranışlarına maruz kaldığını, 3 (%10,3) kişi psikolojik şiddete sadece şahit olduğunu, 7 (%24,1) kişi psikolojik şiddete hem maruz kaldığını hem de şahit olduğunu belirtmiştir. 9 (%31) kişi ise psikolojik şiddete maruz kalmadığını ifade etmiştir.

➤ Bekar olanlardan 2 (%66,7) kişi psikolojik şiddet davranışlarına maruz kaldığını, 1 (%33,3) kişi psikolojik şiddete hem maruz kaldığını hem de şahit olduğunu belirtmiştir.

Ankete katılan akademik personelin işe yönelik tercihlerine göre psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama durumları Tablo 3.62'te verilmektedir.

**Tablo 3.62.** İşe Yönelik Tercihlere Göre Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu

Kurum	İşe Yönelik Tercihler	Psikolojik Şiddete Maruz Kalıp Kalmama Durumu									Yaklaşık Ki-Kare ve Anlamlılık	
		Maruz Kalanlar		Şahit Olanlar		Hem Maruz Kalanlar Hem Şahit Olanlar		Maruz Kalmayanlar		Toplam	Ki-Kare	p
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
DEÜ	Akademisyenliği Tekrar Seçmek	15	41,6	23	88,5	42	91,4	25	52,1	105	36,758	0,000
	Başka Bir Meslek Seçmek	10	27,8	3	11,5	2	4,3	13	27,1	28		
	Kurum Değiştirerek Akademisyenliğe Devam Etmek	11	30,6	-	-	2	4,3	10	20,8	23		
	<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>26</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>156</b>		
KSÜ	Akademisyenliği Tekrar Seçmek	3	25	-	-	11	100	2	25	16	19,338	0,004
	Başka Bir Meslek Seçmek	4	33,3	1	33,3	-	-	3	37,5	8		
	Kurum Değiştirerek Akademisyenliğe Devam Etmek	5	41,7	2	66,7	-	-	3	37,5	10		
	<b>Toplam</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>34</b>		

Tablo 3.62'den de anlaşılacağı gibi, psikolojik şiddete maruz kalma ile işe yönelik tercihler arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Başka bir ifadeyle psikolojik şiddet uygulamalarına göre işe yönelik tercihler değişebilmektedir diyebiliriz. Elde edilen sonuçlara göre ankete katılanların tercih etme hakkı bulursa, hangi yönde tercihte bulunacaklarına ilişkin bilgiler aşağıdaki gibi özetlenebilir;

DEÜ'de,

➤ Psikolojik şiddete maruz kalanlardan 15 (%41,6) kişi akademisyenliği tekrar seçebileceğini, 10 (%27,8) kişi başka bir meslek seçmek istediğini, 11 (%30,6) kişi kurum değiştirerek akademisyenliğe devam etmek isteyebileceklerini ifade etmiştir.

➤ Psikolojik şiddete sadece şahit olanlardan 23 (%88,5) kişi akademisyenliği tekrar seçebileceğini, 3 (%11,5) kişi başka bir meslek seçmek istediğini ifade etmiştir.

➤ Psikolojik şiddete hem maruz kalıp hem de şahit olanlardan 42 (%91,4) kişi akademisyenliği tekrar seçebileceğini, 2 (%4,3) kişi başka bir meslek seçmek istediğini, 2 (%4,3) kişi kurum değiştirerek akademisyenliğe devam etmek isteyebileceklerini ifade etmiştir.

KSÜ'de,

➤ Psikolojik şiddete maruz kalanlardan 3 (%25) kişi akademisyenliği tekrar seçebileceğini, 4 (%33,3) kişi başka bir meslek seçmek istediğini, 5 (%41,7) kişi kurum değiştirerek akademisyenliğe devam etmek isteyebileceklerini ifade etmiştir.

➤ Psikolojik şiddete sadece şahit olanlardan 1 (%) kişi başka bir meslek seçmek istediğini, 2 (%66,7) kişi kurum değiştirerek akademisyenliğe devam etmek isteyebileceklerini ifade etmiştir.

➤ Psikolojik şiddete hem maruz kalıp hem de şahit olanlardan tamamı (%100) akademisyenliği tekrar seçebileceğini ifade etmiştir.

Genel olarak yüzdesl dağılımlara bakıldığında psikolojik şiddete maruz kalanların genellikle başka bir kuruma geçerek akademisyenliğe devam ederdim seçeneğinde yılıma gösterdikleri söylenebilir. Fakat sayısal olarak bakıldığında akademisyenliği tekrar seçerdim seçeneğinde yığılma olduğu söylenebilecektir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma yaşamı, insan hayatında önemli bir yer teşkil etmektedir. Belirli beklentileri karşılamak için çalışma hayatına başlayan bireyler için çalışma yaşamının kalitesi; çalışanın performansı, verimliliği, mutluluğu, psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerinde olumlu veya olumsuz yönde etkiler meydana getirebilmektedir. Post modern anlayışla yerleşen görüşlerden bir tanesi olan ekip çalışması, çalışanların beklentilerini karşılamada önemli bir katkı sağlayabilmektedir. Bu bağlamda çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışmanın desteklenmesi zorunluluk halini almaktadır. Bazı durumlarda ise çalışanlar arası işbirliği yerini, çalışanlar arası çatışmalara bırakabilmektedir. Özellikle küçük çatışmalarla başlayan daha sonraları ise kişisel saldırılara kadar gidebilen istenmeyen davranışlar, her tür işletmede ortaya çıkabilmektedir. Bu tür davranışlardan biri olan psikolojik şiddet davranışları da yine her türlü işletmede ortaya çıkabilmektedir. Kısaca, insan onurunu zedeleyici davranışları içeren psikolojik şiddet davranışları işyerlerinde ortaya çıkabilen işyeri şiddeti olarak ifade edilebilir.

Genellikle gücün kötüye kullanılması şeklinde ortaya çıkan söz konusu davranışlar; kuralsız, ilkesiz, dengesiz, sürekli ve yıkıcı bir şekilde gücün kullanılmasını içerebilmektedir. Bu bağlamda psikolojik şiddetin, güç, otorite ve ahlak sınırlarını aşarak, başka bir ifadeyle formel davranışlar dışına çıkarak bazen acımasız bir şekilde kullanıldığını söyleyebiliriz. Psikolojik şiddet davranışlarında amaç, hedef olarak seçilen bireylerin işyerinden uzaklaştırılmasını sağlamak veya sindirmektir. Planlı, sistematik şekilde uygulanması sonucu ortaya çıkan psikolojik ve bazen fizyolojik saldırılar hedef konumundaki kişileri intihara kadar sürükleyebilmektedir.

Kuramsal olarak psikolojik şiddet, “Karşı tarafa bazen manevi bazen de fiziksel zarar vermek amacıyla gerçekleştirilen sistematik olan ve bir veya birkaç kişiye yönelik olup, kurbanların kendilerini savunmada yetersiz kaldıkları davranışlar” şeklinde tanımlanmaktadır (Björkqvist Österman ve Hjelt-Back, 1994:23). Burada güç sahibi olan bireyin ve/veya grupların, zayıf olarak gördükleri bireylere yönelmeleri söz konusudur.

Buna bağlı olarak psikolojik Şiddet davranışlarının bireyler arasındaki g¼¼ dengersizliğine dayandığı da s¼ylenebilir. S¼z konusu g¼¼ mevkiden kaynaklanabildiği gibi, insanları etkileme, sosyal gruplara dahil olma gibi fakt¼rlerden de kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle örg¼tlerde genellikle üstler tarafından ger¼ekleřtirilen psikolojik Şiddet davranışlarıyla karşılaşılırken, işarkadaşları (akranlar) tarafından hatta nadir de olsa astlar tarafından üstlere doğru ger¼ekleřtirilen psikolojik Şiddet davranışlarına da rastlanabilmektedir. Kısaca psikolojik Şiddet davranışlarının, taraflar arasında ger¼ek veya atfedilen bir g¼¼ dengersizliğinin yaşandığı durumlarda ortaya çıktığı s¼ylenebilir.

Kişileri psikolojik ve bazen fizyolojik olarak yıpratmak hatta ona zarar vermek için ger¼ekleřtirilen psikolojik Şiddet davranışları farklı tür ve derecelerde de olsa hayatın her alanında ortaya çıkabilmektedir. Diğer alanlarda ortaya çıkan Şiddet olayları, fiziksel Şiddeti de önemli derecede içinde barındırabilmektedir. Fakat örg¼tlerde ortaya çıkan Şiddet olayları, genelde fizyolojik saldırıları içermemekte, ancak psikolojik Şiddet uygulamalarına örg¼tlerde sıklıkla rastlanmaktadır.

Örg¼tleri belirli b¼t¼nl¼ę¼ olan alt sistemler olarak kabul edecek olursak, bu sistem ve alt sistemlerin kendine özg¼¼ amaçları olduğunu ifade edebiliriz. Örg¼tler bu amaçlar doğrultusunda çalışanlarını y¼neltmek durumundadır. Bu nedenle örg¼t ve çalışanlar arası ilişkilerde de dinamik bir dengenin olması gerektiği s¼ylenebilir. Bu doğrultuda çalışanlara yerine getirilmesi gereken roller yüklenir ve bu rolleri başarılı bir Şekilde uygulamaları istenir. S¼z konusu roller, kişilere davranış tarzlarında da belirli kriterler y¼kleyerek sınırlamalar getirebilmektedir. Örg¼tlerde çalışanlar kişisel duygu ve d¼ř¼ncelerini ön plana çıkararak, kendilerinden beklenen rollerin dışında hareket ederlerse çalışanlarla örg¼t arasında ve çalışanlar arası uyuşmazlıklar ortaya çıkabilir (Budak ve Budak, 2004:561). S¼z konusu uyuşmazlıkların artmasına bağlı olarak örg¼tlerde psikolojik Şiddet davranışlarının ortaya çıkma olasılığı da o derecede artış gösterebilecektir. Fakat herhangi bir uyuşmazlık veya çatışma anında sergilenebilecek

her türlü davranış, psikolojik şiddet davranışı olarak ifade edilemez. Bu bağlamda psikolojik şiddet olaylarının tanımlanmasında ortak kriterler belirlenmiştir.

Örgütlerde ortaya çıkan psikolojik şiddet davranışlarından bahsedebilmek için, söz konusu olumsuz davranışların sistematik bir biçimde tekrarlanması ve düşmanca tavırları kapsamı gerekmektedir. Başka bir ifade ile tek bir olay şeklinde gerçekleştirilmiş ve süreklilik arz etmeyen olumsuz davranışlar, psikolojik şiddeti içermemektedir. Ayrıca psikolojik şiddet olayları belirli bir amaç için veya sadece can sıkıntısını gidermek gibi eğlence amaçlı yapılabilmektedir. Bu bağlamda, doğrudan veya dolaylı olarak planlı ve belirli bir amacı kapsayan fiziksel şiddetten, sözlü şiddete hatta sosyal yalıtıma kadar ima yoluyla alay etme, küçük düşürücü isimlerle çağırma, bilgi saklama, istenmeyen fiziksel temaslarda bulunma, tehdit etme, asılsız dedikodular çıkarma gibi geniş bir yelpaze içinde gerçekleştirilen davranışlar psikolojik şiddet davranışı olarak ele alınmalıdır.

Psikolojik şiddet kavramında kişisel algılamalar önemli bir yer tutmaktadır. Bir kişi için psikolojik şiddet olarak algılanan olumsuz olaylar, başka kişiler tarafından olumsuz şekilde algılanmayabilir. Başka bir ifadeyle belirli bir amaç doğrultusunda hedef seçilen bireylere ve/veya gruplara karşı uygulanan psikolojik şiddet davranışları, hedef konumundaki birey veya bireyler tarafından algılanmıyorsa, psikolojik şiddet olaylarından bahsedilemeyebilir. Bu nedenle karşı karşıya kalınan olumsuz olayların çalışma hayatının bir parçasıymış gibi algılanması psikolojik şiddet olgusunun tanımlanmasında zorluklar meydana getirmektedir. Bu durum elde edilen verileri yetersiz kılarken, psikolojik şiddete karşı alınabilecek önlemleri de güçleştirebilmektedir. Özellikle sahip olunan kişisel ve demografik özelliklere bağlı olarak yaşanan psikolojik şiddet olayları inkar edilme yolu tercih edilebilmektedir. Ayrıca bu özellikler psikolojik şiddet olgusunun ortaya çıkarabileceği etkileri ve karşı strateji olarak uygulanabilecek mücadele yöntemlerinin seçilmesinde de etkili olabilmektedir.

Hedef konumunda olan kişinin psikolojik şiddete maruz kalmasında ayrıca psikolojik şiddet uygulayıcılarının sahip olduğu kişilik ve demografik özellikler de etkili olabilmektedir. Geçmiş yaşantısında sıkıntılarla karşı karşıya kalmış bir birey, aynı sıkıntıları başkalarının da yaşamasını isteyebilir. Fakat psikolojik şiddet uygulayan bireylerin sahip olduğu özelliklerden dolayı bazı durumlarda mağdur durumuna dahi düşebileceği de dikkate alınmalıdır. Literatürde en çok narsist kişiliğe sahip olan bireylerin psikolojik şiddet uygulayıcısı oldukları vurgulanmaktadır.

Kişilik özelliklerine ilişkin hem mağdurlar hem de psikolojik şiddet uygulayıcıları açısından bir çok araştırma yapılmış ve sahip olunan ortak özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Fakat elde edilen verilere göre net bir biçimde ayırım yapılamamıştır. Kişilik özelliklerinin psikolojik şiddet davranışları ile ilişkisi kurulabilir, fakat kesin bir yargıda bulunmak oldukça zordur. Çünkü söz konusu olan insan ve duygularıdır. Bunların ölçülmesi de oldukça zor ve karmaşıktır. Bize göre anlık bir şekilde bile değişebilen insani duyguları incelemek ve veri elde etmek, sadece geçmiş bir ana ilişkin betimleme yapmaktan öteye gitmeyecektir. İnsanların bir olaya karşı verdikleri tepkilerin zamansal çerçevede değişebileceği herkes tarafından kabul edilmektedir. Bu nedenle psikolojik şiddet olaylarına karşı verilebilecek tepkiler veya bu davranışları sergilemeye neden olan duygularda da değişiklikler meydana gelebilecektir. Burada tanımlamada kullanılan kriterlerden olumsuz davranışların süreklilik arz etmesi kriteri dikkate alınmalıdır.

Mağdur durumuna düşen kişi açısından bakılacak olursa, söz konusu kişilerin sahip oldukları kişisel özellikler olumlu da olsa olumsuz da olsa psikolojik şiddete maruz kalmasına neden olabilmektedir. Örneğin, pasif bir kişilik özelliğine sahip bir birey, sahip olduğu bu özellikten dolayı diğer çalışanlar tarafından kurban durumuna düşürülebilmektedir. Bazı durumlarda ise pasif birey bu özelliğinden dolayı diğer çalışanlar tarafından rakip olarak görülmeyebilir ve psikolojik mağdur duruma düşmekten de kurtulabilmektedir. Bu nedenle sahip olunan kişilik özelliğinin hem psikolojik şiddetin nedeni hem de önleyicisi olabileceği ifade edilebilir. Daha önce ifade

edildiği gibi, bu tür durumlarda kişisel algılamaların önemli olduğunu yinelemek gerekir. Bunların yanında bize göre, üzerinde durulması gereken en önemli etmen örgütsel özellikler olmalıdır. Çünkü her türlü işletmede ortaya çıkabilecek olan psikolojik şiddet uygulamalarının asıl ortaya çıkış noktası örgütsel sorunlardan kaynaklanabilmektedir. Sağlıksız bir örgüt kültürüne sahip olan, insan kaynakları departmanı etkin çalışmayan ve psikolojik şiddet konusunda önleyici politika ve stratejileri bulunmayan örgütlerde psikolojik şiddet olaylarının ortaya çıkma riski de o derecede artabilmektedir. Bunların da ötesinde toplumsal yapı özellikleri dahi psikolojik şiddet davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Genel olarak bakacak olursak, psikolojik şiddet olgusu çok karmaşık ilişkileri içeren bir olgudur ve doğru bir şekilde çözümlenmesi oldukça zordur.

İşyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet olaylarında sergilenen davranışlar beş grupta toplanabilmektedir. Bu gruplar içinde, kendini ifade etme ve iletişime yönelik psikolojik şiddet uygulamaları, iş ve göreve yönelik psikolojik şiddet davranışları, sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları, kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışları ve son olarak kişisel sağlığa yönelik psikolojik şiddet davranışları yer almaktadır. Hangi tür psikolojik şiddet davranışının sergilendiği veya sergileneceği konusu da yine mağdurun veya psikolojik şiddet uygulayanların kişilik özellikleri ve örgütsel özelliklere göre farklılık arz edebilecektir. Örgütlerde ortaya çıkan psikolojik şiddet davranışlarının genellikle üstler tarafından astlara uygulandığı düşünülmektedir. Fakat psikolojik şiddet davranışları iş arkadaşlarına (akranlara) olmak üzere yatay ve aşağıdan yukarı veya yukarıdan aşağı olmak üzere dikey pozisyonda gerçekleştirilebilmektedir. Ancak en sık ortaya çıkan psikolojik şiddet davranış tarzı, güç farklılığından dolayı yukarıdan aşağıya doğru olan davranışlardır.

Psikolojik şiddet davranışları, birden bire ortaya çıkan bir olgu değildir. Belirli bir süreçten geçerek ortaya çıkmaktadır. Küçük çatışmalar şeklinde kendini göstermeye başlayan bu olgu, zaman içerisinde saldırgan eylemlere dönüşerek kurban üzerinde ilk psikosomatik sonuçların ortaya çıkmasıyla devam eder ve büyür. Burada yönetimin

hareket tarzı büyük önem arz etmektedir. Yöneticiler söz konusu olumsuz davranışlara ya müdahale ederek sorunu ortadan kaldırırlar, ya da önemsiz olarak algılayabilecekleri davranışları görmezden gelerek daha da büyümesine neden olabilirler. Bu aşamalardan sonra kurban konumundaki kişi fiziksel ve ruhsal olarak çok büyük rahatsızlıklar yaşayabilir. Bu durum hem mağdur konumundaki işgörene, hem çalışma arkadaşlarına hem de örgüte büyük zararlar verebilecektir.

Psikolojik şiddet uygulamalarında üç taraf söz konusudur. Bunlardan birincisi psikolojik şiddet uygulayıcıları, ikincisi psikolojik şiddete maruz kalan kurbanlar (mağdurlar) ve son olarak izleyiciler. Örgütlerde ortaya çıkan psikolojik şiddet olaylarında mağdur ve kurban ilişkisinden ayrı olarak izleyicilerin de inceleme içine alınması gerekir. Çünkü izleyici konumunda bulunan kişilerin söz konusu olumsuz davranışlara karşı sergiledikleri tutum psikolojik şiddetin daha da fazlaşmasına neden olabileceği gibi son bulmasına da neden olabilecektir. Olumsuz davranışlara karşı sorunu ortadan kaldırmak için müdahalede bulunulması, istenen bir davranış şeklidir. Fakat işten atılma, olumsuz davranışların yön değiştirerek kendilerine yönelebileceği endişesi veya yeni iş bulma zorlukları gibi nedenlerden dolayı genelde izleyiciler pasif kalmayı tercih etmektedirler. Literatürde yönetim kademesinde bulunanların da izleyici grubunda incelenmesi ve yer alması bize göre eksik değerlendirmeler neden olmaktadır. Eğer yönetici konumunda bulunanlar söz konusu durum karşısında sessiz kalmayı tercih ediyorlarsa bu durumda pasif kalma yoluyla bir açıdan psikolojik şiddet uygulayıcısına destek vermektedirler. Bu durumda izleyici değil dolaylı olarak mobbing uygulayıcısı konumuna geçmektedir. Aynı durum diğer çalışanlar için de geçerlidir.

Daha önce ifade edildiği gibi psikolojik şiddet uygulamaları sonucu bireyler ve örgütler çeşitli olumsuzluklarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu nedenle psikolojik şiddetin etkileri/sonuçları; bireysel etkiler, örgütsel etkiler, yakın çevreye etkiler ve son olarak toplumsal etkiler olmak üzere dört ayrı grupta incelenebilmektedir. Hedef duruma düşen bireylerde ortaya çıkan en belirgin etki psikolojik olarak rahatsızlıklar şeklinde kendini göstermektedir. Psikolojik şiddet uygulamaları sonucu birey hem

kendine hem çevreye hem de iş yerine yabancılaşabilmektedir. Zaman içerisinde travma sonrası bozukluklar meydana gelebilmektedir. Ruhsal yönde ortaya çıkan rahatsızlıkların giderilmesi ve eskiye dönülmesi oldukça güç olmaktadır. Bu da bireyin yaşamını her yönden etkileyebilmektedir. Ruhsal rahatsızlıklara fiziksel rahatsızlıkların da eklenmesi ile bireyler, sağlıklı bireyler olmaktan çıkıp sorunlu bireyler olarak algılanmaya başlanabilmektedir. Fiziksel rahatsızlıklar zaman içinde tedavi edilse de ruhsal rahatsızlıkların tedavisi oldukça güç ve zaman alıcı olmaktadır. Bunların yanında yaşanan sıkıntılarla mücadele etmek için çaba sarfeden birey, zamanla ekonomik olarak da bazı maliyetlere katlanmak zorunda kalabilmektedir. Bunun yanı sıra, psikolojik şiddete maruz kalan bireyin yakın çevresi de bu durumdan zarar görebilmektedir. Literatürde belirtilen en önemli etki aile yaşantısı üzerinde ortaya çıkan etkilerdir. Mağdur durumundaki birey ister istemez yaşadığı olumsuzlukları aile hayatına yansıtmakta ve yakın çevresinde bulunanlar da bu durumdan etkilenmektedir.

Psikolojik şiddetin sadece bireyler üzerinde değil örgütler üzerinde de etkileri söz konusudur. Bunların başında kurum imajının zedelenmesi gelirken, örgütsel atmosferin bozulması, diğer çalışanlara da olumsuz yansiyarak istenmeyen durumlara neden olabilmektedir. Ayrıca psikolojik şiddete maruz kalmaktan dolayı işgücü devir oranı artabilmekte bu da örgütlere mali yönden zarar verebilmektedir.

Psikolojik şiddet olayları her işletme yöneticisi tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir olgudur. Bu nedenle örgütsel ve bireysel mücadelelere gereken destek verilmelidir. Mağdur durumuna düşen bireyler karşı karşıya kaldıkları olumsuz durumdan kurtulmak için bireysel çözüm yollarına başvurabilmektedirler. Bunun için de mağdurlar, iki tür hareket tarzı sergilerler, bunlardan birincisi kendi başına çözüm üretme çabaları ve ikincisi dış desteklerden yararlanarak çözüm üretme çabasıdır. Kendi başına çözüme yönelik çabalar içerisinde psikolojik şiddet uygulayıcılarına karşı doğrudan tepkiler vermek yer alırken, bunun yanında şiddet uygulamalarını inkar ederek psikolojik olarak rahatlama ve uzaklaşma yolu ile birlikte psikolojik şiddet uygulanan

yerden uzaklaşmak da tercih edilebilmektedir. Fakat araştırma sonuçları genellikle mağdur durumunda olan bireylerin bireysel mücadeleden çekindikleri yönünde olduklarını ortaya koymaktadır. Bunun nedeni de yine, yeni iş bulma zorluğu, psikolojik şiddetin örgütün doğasında olan nedenler arasında düşünülmesi gibi etmenler olabilmektedir. Bireysel mücadeleden sonuç alamayan birey ikinci bir hareket tarzı olarak dış çevreden destek alma yoluna gidebilir. Bu çabalar içerisinde yakın çevreden destek almak, örgütten destek almak ve hukuksal hak arayışları yer almaktadır. Literatür incelemelerine göre en az başvurulan yol, hukuki hak arayışları ve örgütten destek alınmasıdır. Psikolojik şiddet olaylarının ispat edilmesi oldukça zor bir olgu olduğundan dolayı hukuksal hak arayışlarının pek tercih edilmediği düşünülebilir. Ayrıca birey kendisine yapılan olumsuz davranışların nedenini örgütsel özelliklerle ilişkilendirmişse, mücadele için tekrar örgüte başvurmak istememektedir. Bu nedenlerden dolayı mağdur durumuna düşen birey çalışma hayatında bulamadığı desteği, duygusal olarak da olsa aile içerisinde veya yakın çevresinde aramaktadır. Fakat sürekli olarak yakın çevreye yansıtılan sıkıntılar çözüme kavuşmadıkça zamanla artacak ve yakın çevreye de olumsuz bir şekilde geri dönecektir.

Daha önce ifade edildiği gibi psikolojik şiddet, sadece mağdur duruma düşen bireylerin değil, örgütün hatta toplumun bir sorunu olarak ele alınmalıdır. Daha çok güç farklılığından dolayı ortaya çıkan psikolojik şiddet olaylarında zayıf olan mağduru bireysel mücadelesinin yeterli olamayacağı aşikardır. Bu nedenle örgütsel mücadele yöntemleri geliştirilmelidir. Örgütsel politikalarda psikolojik şiddeti önlemeye yönelik stratejilere yer verilmesi, etkin bir şikayet mekanizmasının kurulması veya çalışanlar arasında örgütsel bağlılık ve sadakat duygusu sağlanması psikolojik şiddeti önlemede etkili olabilecek örgütsel yollar içerisinde yer alabilir. Bu konuda örgütlerde en önemli görev de insan kaynakları departmanına düşmektedir.

Psikolojik şiddet olgusu yeni bir kavram olmasına karşın üzerinde önemle durulması gereken bir kavramdır. Bu konuda dünyanın çeşitli ülkelerinde çeşitli çalışmalar yapılmış ve yapılmaktadır. Ülkemizde 2000'li yıllardan bu yana ele alınmaya



başlayan bu olgu üzerinde yapılacak olan çalışmaların artacağı düşünülmektedir. Bazı Avrupa ülkelerinde yasal hükümlere yerleşen bu ifade hala ülkemizde hukuki açıdan ele alınmamıştır. Yapılan bu çalışma ile üniversitelerde karşılaştırmalı bir uygulama yaparak, bu konuda yapılacak çalışmalara ışık tutmak hedeflenmiştir. Özellikle amaç ve vizyon yönünden diğer kurumlardan ayrılan ve her türlü sektörde çalışma alanı bulabilecek bireyler yetiştiren kurum olan üniversitelerde psikolojik şiddet olaylarının ne derecede ortaya çıktığını, hangi tür psikolojik şiddet davranışlarının uygulandığını ve etkilerinin/sonuçlarının ne şekilde yansıdığını belirleyebilmek amacıyla, Dokuz Eylül Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri bünyesinde görev yapan akademik personel üzerinde anket ve mülakat çalışması gerçekleştirilerek, karşılaştırmalı obir analiz yapılmak istenmiştir. Psikolojik şiddet (mobbing) konusunda anket uygulamasından elde edilen veriler ve yapılan analiz sonuçları ışığında ulaşılan genel sonuçlar aşağıda özetlenmektedir.

1. Yapılan araştırma sonucuna göre, DEÜ İİBF’de görev yapan ve anket kapsamında ulaşılan 156 akademik personelden 84 (%54)’ü psikolojik şiddete maruz kaldıklarını veya hem maruz kalıp hem şahit olduklarını belirtmişlerdir. Buradan hareketle, söz konusu kurumda görev yapan akademik personelin yarısından fazlası psikolojik şiddet davranışlarını yoğun bir şekilde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik şiddet davranışlarını algılamayan veya kendisine uygulandığını düşünmeyenlerin sayısı ise, 46 (%29) kişidir. Söz konusu olumsuz davranışlara sadece şahit olanların sayısı ise, 26 (%17) kişidir.

KSÜ İİBF’de görev yapan ve anket kapsamında ulaşılan 34 akademik personelden 20 (%59)’si psikolojik şiddete maruz kaldıklarını veya hem maruz kalıp hem şahit olduklarını belirtmişlerdir. Söz konusu olumsuz davranışlara sadece şahit olanların sayısı ise, 26 (%16.7) kişiyken, psikolojik şiddet davranışlarını algılamayan veya kendisine uygulandığını düşünmeyenlerin sayısı ise, 11 (%32) kişidir. Yine bu sonuçlardan hareketle, DEÜ İİBF’de olduğu gibi, söz konusu kurumda görev yapan

akademik personelin yarısından fazlası psikolojik şiddet davranışlarını yoğun bir şekilde algıladıkları ifade edilebilir.

Kurumlar arası karşılaştırma yaptığımızda ise, KSÜ'de DEÜ'ya göre daha fazla psikolojik şiddet olaylarının söz konusu olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar psikolojik şiddet davranışlarının en sık görüldüğü kurumlar arasında üniversitelerin de yer aldığını sonucunu destekler niteliktedir. KSÜ'de algılama düzeyinin yüksek olmasının, söz konusu kurumun diğer kuruma göre daha küçük yapıya sahip olmasından ve diğer kuruma göre yakın bir tarihte kurulmasından dolayı yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmamasından kaynaklanabildiği söylenebilir.

2. Araştırma sonuçlarına göre üniverselerde psikolojik şiddet uygulamalarına en fazla hiyerarşide en alt basamakta yer alan araştırma görevlileri maruz kalmaktadır. Elde edilen sonuçlar ışığında ünvana göre psikolojik şiddete maruz kalma oranları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Araş. Gör. : DUE'da %69'u, KSÜ'de %58'i;

Öğr. Gör. : DUE'da %60'ı, KSÜ'de %82'si;

Yard.Doç.Dr. : DUE'da %55'i, KSÜ'de %44'ü;

Doç.Dr. : DUE'da %14'ü, KSÜ'de %32'si;

Prof.Dr. : DUE'da %31'i, KSÜ'de %0'ı psikolojik şiddete maruz

kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlara göre iki kurumda da en çok Arş.Gör ünvanına sahip olanların psikolojik şiddete maruz kaldıklarını söylemek mümkündür. Bunları, öğretim görevlileri takip etmektedir. KSÜ'de öğretim görevlisi sayısının DEÜ'ya göre daha fazla olmasından dolayı psikolojik şiddete maruz kalma oranı da daha fazla çıkmıştır. Ara kadroda yer alan Yar.Doç.Dr. ünvanına sahip olanlar ise, üçüncü sırada psikolojik şiddete maruz kalan akademik personeldir.

Psikolojik şiddete en az maruz kalan kişiler ise, Doç.Dr. ünvanının sahip olanlardır. Hatta Doç.Dr. ünvanına sahip olanların, akademik ünvanda en üst seviye olan Prof.Dr. ünvanına sahip olan kişilerden bile daha az oranda psikolojik şiddete maruz kalmaları

ilginç bir sonuçtur. Elde edilen bulgular, algılanan davranışların geneli, işe yönelik gerçekleşen psikolojik saldırılar şeklindedir. Bu da Arş.Gör ünvanına sahip olan kişilerin diğer akademik ünvanlara sahip olanlara göre daha kısa süreden beri üniversite bünyesinde görev yapmalarından dolayı, verilen görev ve istenen yükümlülükleri psikolojik şiddet davranışı olarak algıladıkları sonucuna ulaşmamızı sağlayabilmektedir. Ayrıca unvan derecesi ile psikolojik şiddete maruz kalma arasında anlamlı bir farklılığın olduğu sonucu da elde edilen bulgular arasındadır. Bu sonuçlar literatürde belirtilen, psikolojik şiddet davranışları genelde üstten asta doğru uygulanmaktadır şeklindeki sonucu destekler niteliktedir.

**3. Psikolojik şiddete maruz kalıp kalmamak idari göreve sahip olup olmamakla değişiklik gösterebilmektedir:** DEÜ’de idari göreve sahip olup olmamak ile psikolojik şiddet arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar ışığında idari göreve sahip olup olmamaya göre psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama oranları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- DEÜ’de idari göreve sahip olanların %35’i; KSÜ’de ise %20’si psikolojik şiddete maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.
- DEÜ’de idari göreve sahip olmayanların %57’si; KSÜ’de ise %66’sı psikolojik şiddete maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Elde edilen analiz sonucuna göre idari göreve sahip olup olmama ile psikolojik şiddet arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. İdari göreve sahip olan akademik personelin, idari göreve sahip olmayanlara göre daha az oranda psikolojik şiddete maruz kaldıkları söylenebilir.

**4. Literatür araştırmalarında medeni duruma göre psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu ve özellikle bekar ve boşanmışların daha çok psikolojik şiddete maruz kaldıkları ifade edilmektedir.** Fakat yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre medeni durum ile psikolojik şiddete maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Başka bir ifade ile psikolojik

şiddet davranışları, üniversitelerde medeni durum dikkate alınmadan gerçekleştirilmektedir.

Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgulara göre, medeni duruma göre psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama oranları aşağıdaki gibi tespit edilmiştir.

Evli olanlar	: DEÜ'de %51'u, KSÜ'de ise %59'u;
Bekar olanlar	: DEÜ'de %58'i, KSÜ'de ise %100'ü;
Boşanmış olanlar	: DEÜ'de %50'si, KSÜ'de ise %0'ı;
Dullar	: DEÜ'de %100'ü,

Boşanmış ve dulların oranlarının çok az sayıda olmasından dolayı psikolojik şiddete maruz kalmaları yüksek oranda gerçekleşmektedir sonucu ortaya çıkmaktadır. Fakat bekar olanlar evlilere göre daha çok psikolojik şiddete maruz kalmaktadır diyebiliriz. Yine burada bekar sayısının çok az olmasının da etkisi olabileceği dikkate alınmalıdır. Bu nedenle medeni durum ile psikolojik şiddet davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır, ifadesi daha doğru olacaktır.

5. Çalışma süreleri dikkate alındığında çalışma süresi 1 ile 5 yıl arasında olanlar, 11 yıl ve üzeri olanlara göre daha fazla psikolojik şiddet maruz kaldıkları sonucu elde edilmiştir. Burada çalışma süresi 1 ile 5 yıl arasında olanların Arş.Gör ünvanına sahip olanlar olduğu düşünülürse elde edilen sonuç da normal olarak değerlendirilebilir.

6. Cinsiyete göre psikolojik şiddete maruz kalıp kalmama arasında ilişkinin tespitine yönelik yapılan analiz sonucuna göre, literatür bulgularının tersine cinsiyet ile psikolojik saldırılar arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen, cinsiyete göre psikolojik şiddete maruz kalma sonuçları aşağıdaki gibidir.

Kadınlar	: DEÜ'de %60'ı, KSÜ'de ise %100'ü;
Erkekler	: DEÜ'de %47'si, KSÜ'de ise %51'i;

Bu sonuçlara göre literatürde ifade edilen kadınlar erkeklerden daha fazla psikolojik şiddete maruz kalmaktadır bilgisini desteklenmektedir. Erkek çalışan sayısı her iki kurumda da fazla olmasına rağmen, kadınların psikolojik şiddete daha fazla oranda maruz kaldıkları görülebilmektedir. Fakat KSÜ’de kadınların tamamının psikolojik şiddete maruz kalmasının nedeni, kadın çalışanların sadece 5 kişi olmasından kaynaklanabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Kadınların hemcinsleri tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılma oranı DEÜ’de yaklaşık %32 iken, KSÜ’de bu oran %25 düzeyindedir. Kadınların erkekler tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılma oranı ise, DEÜ’de yaklaşık % 16’iken, KSÜ’de bu oran yaklaşık %50’dir.

Erkeklerin hemcinsleri tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılma oranı DEÜ’de yaklaşık %47 iken, KSÜ’de bu oran %75 düzeyindedir. Erkeklerin kadınlar tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılma oranı ise, DEÜ’de yaklaşık %23,5’iken, KSÜ’de bu oran yaklaşık %12,5’dur. DEÜ’de kadınlar tarafından erkeklere uygulanan psikolojik şiddet davranışları, erkeklerin kadınlara uyguladıkları psikolojik şiddet davranışlarından daha fazla oranda gerçekleşmektedir. Bu sonuç literatürde savunulan kadınlar daha çok erkekler tarafından psikolojik şiddete maruz bırakılmaktadır varsayımına ters düşmektedir.

Bu sonuçlara göre, bireylerin daha çok hemcinsleri tarafından psikolojik şiddete maruz bırakıldıkları bulgusu erkekler açısından doğrulanırken, kadınlar açısından doğrulanmamaktadır. Bunun nedeninin, KSÜ’de yalnızca 5 kadın akademik personelin istihdam edilmesine karşın 35 erkek akademik personelin istihdam edilmesi olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle ele alınan fakülte itibariyle, KSÜ’de erkek yöneticilerin ve çalışanların çoğunlukta olmasından dolayı psikolojik şiddetin çoğunlukla erkekler tarafından uygulandığı düşünülebilir.

7. Anket/ölçek olarak kullanılan ve Leymann tarafından geliştirilmiş olan LIPT ölçeğinde işyerinde ortaya çıkan psikolojik şiddet olaylarında sergilenen davranışlar 5 grupta toplanmaktadır. Bu gruplar içinde, kendini ifade etme ve iletişime yönelik psikolojik şiddet uygulamaları, iş ve göreve yönelik psikolojik şiddet davranışları, sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları, kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışları ve son olarak kişisel sağlığa yönelik psikolojik şiddet davranışları yer almaktadır. Fakat bu faktörlerin geçerliliğine ilişkin yapılan analiz sonucuna göre, ilk dört faktör grubunun geçerli olduğu, kişisel sağlığa yönelik davranışlar grubunun üniversitelerde geçerlilik arz etmediği sonucuna ulaşılmış ve ölçekten çıkarılmıştır.

Bu gruplar içerisinde yer alan “Kendini ifade etme ve iletişimin engellenmesine yönelik psikolojik şiddet davranışları” en çok üstler tarafından, ikinci olarak da iş arkadaşları (akranlar) tarafından uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır. “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları” ise, en çok sırasıyla astlar, iş arkadaşları (akranlar) ve üstler tarafından gerçekleştirilmektedir. Buradan anlaşılacağı gibi, “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik şiddet davranışları” üstlerden astlara doğru değil tam tersi astlardan üstlere doğru yapılmaktadır. “Kişilik ve itibara yönelik psikolojik şiddet davranışları” ise, en çok üstler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Genel olarak üniversitelerde en çok üstler tarafından gerçekleştirilen, “Kendini ifade etme ve iletişime yönelik psikolojik saldırılar” ile “İş ve göreve yönelik gerçekleştirilen psikolojik şiddet davranışları” ile karşılaştığı ifade edilebilir. Bu sonucu “Sosyal ilişkilere yönelik psikolojik saldırılar” takip ederken, en az oranda görülen psikolojik şiddet davranışlarının “Kişilik ve itibara yönelik psikolojik saldırılar” olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile kişilik ve itibarı zedeleyici şiddet davranışları üniversitelerde en az gerçekleştirilen psikolojik saldırılar şeklinde karşımıza çıkmaktadır diyebiliriz.

8. Psikolojik şiddet davranışları ile söz konusu davranışların ortaya çıkarabileceği olası etkiler/sonuçlar arasında anlamlı bir ilişki söz konudur. Başka bir

ifadeyle psikolojik şiddet davranışları arttıkça olası etkileri/sonuçları da o derece artış göstermektedir.

Literatürde psikolojik şiddet davranışları sonucunda 16 farklı olası etkiden/sonuçtan bahsedilmektedir. Elde edilen verilere göre yapılan analiz sonucunda söz konusu olabilecek 16 etki/sonuç, “İşe yönelik etkiler/sonuçlar”, “Sağlığa yönelik etkiler/sonuçlar”, “Öze yönelik etkiler/sonuçlar”, “Sosyal ilişkilere yönelik etkiler/sonuçlar” olmak üzere dört farklı grupta toplanabilmektedir. Elde edilen grupların güvenilirlik seviyeleri yüksek çıktığından dolayı, psikolojik şiddet davranışlarının olası etkilerinin/sonuçlarının dört ayrı grupta ele alınabileceği ispatlanarak literatüre katkı sağlanmıştır.

Literatür incelemesinde psikolojik şiddet davranışlarının olası etkileri/sonuçlarına ilişkin genel ifadeler yer almaktadır. Fakat üniversitelerde ortaya çıkan psikolojik şiddet saldırıları sonucunda bireylerin en çok öze dönük etkilerle/sonuçlarla karşı karşıya kaldıkları elde edilen bulgular arasındadır. Bunları işe yönelik etkiler ve sağlığa yönelik etkiler takip etmektedir. En az oranda ortaya çıkan etki ise sosyal ilişkilere yönelik etkilerdir.

**9.** Literatür çalışmalarında cinsiyet özellikleri ile psikolojik şiddet davranışları sonucu ortaya çıkan etkiler arasında anlamlı bir ilişki olabileceği vurgulanırken, yapılan analiz sonucu bu varsayım desteklenmektedir. Elde edilen bulgulara göre, kadınlar erkeklere göre daha çok psikolojik şiddet davranışlarından etkilenmekte ve sorunlar yaşamaktadırlar. Başka bir ifadeyle erkeklere göre kadınlar psikolojik şiddet saldırılarından daha çok zarar görmektedirler. Kadınlar en fazla öze dönük etkiler/sonuçlarla karşılaşırken, erkekler en fazla işe yönelik etkiler/sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Sosyal ilişkilere yönelik etkiler/sonuçlarla her iki cinsiyet de en az oranda karşılaşmaktadır.

**10.** Psikolojik şiddet davranışları bireysel nedenlerden kaynaklanabileceği gibi örgütsel nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Örgütsel nedenlerden hangi unsurların psikolojik şiddete neden olabileceğine ilişkin görüşlere aşağıda yer verilmektedir.

Psikolojik şiddet davranışlarının örgütten kaynaklanan nedenlerine ilişkin dağılımlar;

Sağlıksız bir örgüt kültüründen kaynaklandığını düşünenlerin sayısı DEÜ’de 120 (%77), KSÜ’de 32 (%94);

Yönetim tarzı ve yöneticilerin yetersizliğinden kaynaklandığını düşünenlerin sayısı DEÜ’de 133 (%85,3), KSÜ’de 29 (%85,3);

Örgüt içi iletişim eksikliğinden kaynaklandığını düşünenlerin sayısı DEÜ’de 125 (%80), KSÜ’de 23 (%68);

Çalışanlar arası dayanışma eksikliğinden kaynaklandığını düşünenlerin sayısı DEÜ’de 135 (%87), KSÜ’de 27 (%79);

İnsan kaynaklarının etkin çalışmamasından kaynaklandığını düşünenlerin sayısı DEÜ’de 55 (%35), KSÜ’de 14 (%41);

Son olarak psikolojik şiddeti önleyici politika ve stratejilerin olmamasından kaynaklandığını düşünenlerin sayısı DEÜ’de 126 (%81), KSÜ’de 32 (%94)’dir.

Bu sonuçlara göre, psikolojik şiddetin örgütten kaynaklanan nedenlerini belirlemek için sıralanan etmenlerin tamamı, ankete katılanlar tarafından psikolojik şiddete neden olabilecek örgütsel etmenler olarak algılanmıştır diyebiliriz. En az yığılmanın olduğu seçenek ise “insan kaynaklarının etkin çalışmaması” seçeneğidir. Bunun nedeni de bu departmanın fakülte bazında değil, rektörlük bazında işlerliğinin bulunmasından kaynaklanabilir. Ayrıca üniversite gibi kamu kurumlarında söz konusu departmanın işlerliği ve etkisinin özel sektöre göre daha geri planda olduğu dikkate alınır, bu seçeneğe yığılmanın çok sayıda olmaması normal olarak karşılanabilir.

**11.** Psikolojik şiddet olayları karşısında bireysel olarak ne tür tepkilerin verildiği konusunda elde edilen verilere göre, psikolojik şiddete maruz kalan bireyler, en çok



sonuç vermeyeceğini düşünerek hiçbir eylemde bulunmamayı tercih etmişlerdir. Bu gruba ise eylemi yapanla konuşarak çözmeye çalışanlar, eylemi yapanları sözlü olarak yönetime şikayet edenler ve son olarak da çalıştığı kurumdan ayrılmayı düşünenler takip etmektedir.

Bu sonuçlara göre en fazla, psikolojik şiddet olaylarına karşı sessiz kaldığı ve hiçbir eylemde bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bunun nedeninin ise, psikolojik şiddet uygulamalarına en çok en alt basamakta yer alan araştırma görevlilerinin maruz kalması ve üstleri konumunda bulunanlara karşı bir şey yapamayacaklarını düşünmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

**12.** Psikolojik şiddet davranışları karşısında yöneticilerin ne tür tavır sergilediklerine ilişkin elde edilen bulgulara göre, psikolojik şiddet uygulamaları karşısında genellikle yönetici konumunda bulunanlar, müdahalede bulunmayarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler. İkinci olarak ankete katılan ve psikolojik şiddete maruz kaldıklarını ifade edenlerin %30-40'lık dilimi yöneticilerin psikolojik şiddet uygulayıcılarını destekleyici bir tavır sergilediklerini ifade etmiştir. Bir önceki sonuç dikkate alınarak söz konusu olumsuz davranışları yönetime sözlü olarak şikayet edenlerin sayısı, hiçbirşey yapmayarak sessiz kalanların sayısından az olduğu düşünülürse, yöneticilerin psikolojik şiddet davranışları karşısında sessiz kaldıkları sonucunun da yüksek çıkması normal karşılanabilir. Ayrıca astların daha çok psikolojik saldırılara maruz kaldıklarını düşünmeleri ve yönetici konumunda bulunanların da akademik ünvanlarının yüksek olmasının, psikolojik şiddet olaylarının yöneticiler tarafından desteklendiği şeklinde algılamaların ortaya çıkmasına neden olduğu söylenebilir.

**13.** Psikolojik şiddet davranışları karşısında diğer çalışanların ne tür tavır sergilediklerine ilişkin elde edilen bulgulara göre, psikolojik şiddet uygulamaları karşısında genellikle diğer çalışanların müdahalede bulunmayarak sessiz kalmayı tercih ettikleri ifade edilmektedir. İkinci olarak ankete katılan ve psikolojik şiddete maruz

kaldıklarını ifade edenlerin bazıları diğer çalışanların kendilerini gizli bir şekilde destekleyici tavırlar sergilediklerini ifade etmişlerdir. Yine astların daha çok psikolojik saldırılara maruz kaldıkları sonucunu dikkate alırsak, iş arkadaşlarının da akademik unvan konumu nedeniyle söz konusu olumsuz davranışlara maruz kalma korkusuyla sessiz kaldıkları ve hiçbir müdahalede bulunmadıkları sonucu normal karşılanmalıdır. Bu nedenle de diğer çalışanların açık olmayacak şekilde mağdur konumunda bulunanları destekleyici tavır sergiledikleri sonucunda yığılma söz konusu olmuştur diyebiliriz.

Karşılaştırmalı olarak yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki önerileri sıralamak mümkündür:

1. Örgütlerde ortaya çıkan psikolojik şiddet davranışları bireysel nedenlerden daha çok örgütsel nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle öncelikle söz konusu olgu konusunda örgüt düzeyinde farkındalık yaratılmalı, söz konusu olabilecek olumsuz davranışların neden olduğu etmenler belirlenerek giderilmeye çalışılmalıdır. Bu doğrultuda gerek çalışanlara gerekse yönetici konumunda bulunanlara düzenli aralıklarla bilgilendirici eğitimler verilmelidir.

2. Üniversitelerde ortaya çıkan psikolojik şiddet olayları sadece söz konusu üniversitelerin meselesi olarak değerlendirilmeyerek, daha geniş çapta, ÜAK ve YÖK'ün de içinde bulunduğu kurullarda ele alınabilir. Bu doğrultuda gerek üniversiteler bazında gerekse üst kurullar bazında psikolojik şiddet davranışlarını önleyici politikalar hazırlanmalı ve uygulamaya sokulmalıdır.

3. Özellikle fikri bazda ülkenin beyin güçlerini yetiştiren üniversitelerde çalışanların fikirlerini, düşüncelerini ve beklentilerini özgürce söyleyebilecekleri ortamlar yaratılmalıdır. Ayrıca, çalışanlara kendilerini güvende hissedebilecekleri bir örgütsel atmosfer yaratılmalıdır.

4. Avrupa ülkelerinde olduğu gibi psikolojik şiddetle mücadele için kanuni hükümler hazırlanmalı ve bu tür davranışlar hukuki yaptırımlara konu teşkil etmelidir.

5. İşe alımlarda kişilik özellikleri ve zeka özelliklerine göre değerlendirmelere ağırlık verilmelidir. Literatür sonuçlarında ifade edildiği gibi duygusal zekası yüksek kişiler, hem psikolojik şiddet davranışlarından daha az oranda etkilenmekte hem de bu tür olumsuz davranışlara yönelmemektedirler. Gerekli olan diğer özelliklerinin yanısıra, özellikle duygusal zekası yüksek kişiler tercih edilmeye çalışılmalıdır.

6. Kurumsal bazda disiplin yönetmeliklerine, psikolojik şiddet davranışlarına ilişkin maddeler eklenerek, bu tür davranışların önüne geçilmeye çalışılmalıdır.

7. Psikolojik şiddet davranışlarına yönelik olarak kurumsal araştırmalara ağırlık verilmelidir. Yapılan araştırmaların genelinde sadece sağlık sektörü üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bu nedenle sektörel bazda incelemelere gidilmesi de ayrıca yarar sağlayabilecektir. Özel ve kamu kurumlarının bağlı bulunduğu üst kurullar tarafından bu tür çalışmaları destekleyici kararlar alınmalıdır.

8. Psikolojik şiddet davranışları sadece bireylere ve örgütlere değil toplumsal yapıya da zarar verebilmektedir. En başta yakın çevre ve aileler bu tür olumsuz davranışlardan etkilenmektedir. Toplumun temel direği olan ailelerin bu tür olumsuz davranışlardan etkilenmemesi için kamuoyunun bilinçlenmesine yönelik çalışmalar da yapılmalı ve kamuoyunun desteği sağlanmalıdır.

9. Söz konusu davranışlara maruz kalanların başvurabileceği, gerektiğinde yardım alabileceği danışma merkezlerinin kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca bu tür merkezler kurumlar bünyesinde de oluşturulmaya çalışılmalıdır.

10. Avrupa ülkelerinde psikolojik şiddet davranışlarının ülke ve işletmelere maliyeti çok yüksek seviyelere ulaşmıştır. Bu nedenle bu tür uygulamaları engelleyici

çalışmalara ağırlık verilmektedir. Söz konusu olumsuz davranışlarla karşı karşıya kalanların her an ulaşabilecekleri iletişim araçlarıyla destek verme amaçlı yardım hatları oluşturulmuş ve faaliyete sokulmuştur. Bizim ülkemizde de bu tür yardım hatlarının oluşturulması psikolojik şiddet davranışları ile mücadelede etkili olabilecek yöntemler arasındadır.

**11.** Örgütlerde ortaya çıkan psikolojik şiddet davranışlarının önceden tahmin edilebilmesi zor olmakla birlikte imkansız değildir. Burada en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Herhangi bir örgütte, olağan dışı olarak işgören devrinde artışlar, hastalık izinlerinde yükselmeler, geçici izne ayrılma oranlarında artışlar gibi uygulamalarla karşılaşıldığında bu tür belirtiler göz ardı edilmemeli, nedenleri detaylı olarak araştırılmalıdır. Burada yöneticilerin deneyimlerini etkin biçimde kullanmaları, yeterli ve doğru bilgilerle doğru kararları alarak uygulamaya geçmesi önemlidir.

**12.** Örgütsel bazda uygulanabilecek önlemlerden bazıları; açık kapı politikaları, açık iletişim, ekip çalışmalarına ağırlık verilmesi, sosyal kaynaşma toplantılarının düzenlenmesi, çalışanlara aidiyet duygusunun aşılanması, kararlara katılımın sağlanması gibi uygulamalardır. Bu tür uygulamalara ağırlık verilmesi gerekmektedir. Ayrıca bu tür uygulamaların modern yönetim felsefesinin gerekleri olduğu da göz ardı edilmemelidir.

**13.** Psikolojik şiddet davranışları ile mücadelede, mağdur durumundaki bireylere de bir takım görevler düşmektedir. Mağdur durumuna düşmüş olan kişiler öncelikle kendilerinin suçlu olduğu fikrine kapılmakta ve kendisine yönelik gerçekleştirilen olumsuz davranışlara sessiz kalmaktadırlar. Fakat psikolojik şiddetle mücadelede en önemli husus öncelikle kişinin kendine güvenidir. Güven kaybının, durumu kabullenmek ve yenik düşmek ile eş anlamlı olacağı unutulmamalıdır. Bu tür durumlarda psikolojik şiddet mağduru, psikolojik şiddet davranışının nedenlerini gerçekçi ve doğru bir biçimde analiz ederek, psikolojik şiddetle doğru mücadele yöntemini bularak uygulamalıdır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Adams, Andrea (1992); **Bullying at Work: How to Confront and Overcome it**, Virago Press, London.

Arpacıoğlu, Gülcan (2005); “Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi...”, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Editör:Deniz Yalım, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Artan, İnci (1986); **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları No: 10., İstanbul.

Aydın, Ufuk (2002); **İş Hukukunda İşçinin Kişilik Hakları**, Eskişehir.

Aydemir, Muzaffer (2007); **İşyerinde Cinsel Taciz Davranışı**, Ekin Yayınları, Bursa.

Bakırcı, Kadriye (2000); **İşyerinde Cinsel Taciz**, Yasa Yayınları, İstanbul

Batlaş Zuhul ve Acar Batlaş (1993); **Stresle Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Barutçuğil, İsmet (2002); **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Baykal, Adnan Nur (2005); **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Psikolojik Şiddet’den Günümüze**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Baypınar, Başar (2005); “İşyerinde Cinsel Taciz”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler Örgütsel Bakış**, Editör: Aşkın Keser, Nobel Yayınları.

Bing, Stanley (2004); **Makyavelli Ne Yaptı? Sonuçlar Zalimliği Doğurur**. Çev: Canan Sakarya, Dharma Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

Budak, Gülay ve Gönül Budak (2004); **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 5. Baskı, İzmir.

Budak Gönül (2008), **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.

Cassito, Maria Grazia (2003); “Raising Awareness of Psychological Harassment at Work. Albany”, NY, USA: **World Health Organization**.

Cheek, J.M ve L.A., Melchior (1990); “Shyneess, Self-Esteem and Self-Consciousness”, H.Leitenberg (ed.), Plenum Pres, **Social and Evaluatio Anxiety**, Newyork.

Cox, T. Howarth (1990); **Organizational Health, Culture and Caring, Work and Stress**, Dördüncü Basım. London.

Çobanoğlu, Şaban (2005); **Psikolojik Şiddet: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, Timaş Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

Devanport, Noa; Schwartz, Ruth Distler ve Gail Pursell Elliott (2003); **Psikolojik Şiddet İşyerinde Duygusal Taciz**, Sistem Yayıncılık, Çev: Osman Cem Onertoy, 1. Baskı, İstanbul.

Devanport, Noa; Schwartz, Ruth Distler ve Gail Pursell Elliott (2005); **Emotional Abuse in the American Workplace**, 3th. Printing, Civil Society Publishing, Ames, Iowa.

Donnellan, Craig (2006); **Bullying**, Independence Educational Publishers, Vol:122, Cambridge.

Doubtfire, Dianne (1997); **İnsanlarla İyi Geçinmenin Yolları**; Çev. Evren Kayra, Rota Yayınları, İstanbul.

Drummond, H. (2000); **Introduction to Organizational Behavior**, Oxford University Press, Newyork.

Eren, Erol (1993); **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul.

Fukuyama, Francis (1998); **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, Çev:Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.

Futterman Susan (2004); **When You Work for a Bully**, Groce Publishing Group, Leonia, New Jersey.

Goleman, Daniel (2006); **Duygusal Zeka, Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**, Çev: Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, 30. Baskı, İstanbul

Goldstein, Arnold P. (2002); **Psychology of Group Aggression**, John Wiley&Sons Ltd, England

Hartel, Charmine E.J; Zerbe, Wilfred J. ve Ashkanasy J.(2005); **Emotions in Organizational Behavior**, Lawrance Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, London.

Hirigoyen, Marie France (1998); **Manevi Taciz Günümüzde Sapkın Şiddet**, Çev: Heval Bucak, Güncel Yayınları, Araştırma Kitaplığı Dizisi, İstanbul.

İmirlioğlu, İpek (2006); **İş Yaşamında Psikolojik Şiddet (Psikolojik Şiddet)**, Anahtar, MPM Yayınları, Sayı:210

Jaana Juvenon, Sandra Graham, **Peer Harassment in School: The Plight of the Vulnerable and Victimized**, Guilford Pres, New York.

Jones, Edward E. (1984); **Social Stigma-The Psychology of Marked Relationships**, W. H. Freeman Press, New York.

Katz, D. Kahn, R.L. (1966); **The Social Psychology of Organizations**. USA: Wiley International Edition.

Kernberg, Otto (2006); **Sınır Durumlar ve Patoloji Narsisizm**, Çev: Mustafa Atakay, Metis Yayınları, İstanbul.

Klarreich, Samuel H.(1996); **Stressiz Çalışma Ortamı**, Çev.Bengi Güngör, Öteki Yönetim Yay., Ankara.

Kocacık, Faruk (2004); **Aile İçi İlişkilerde Kadına Yönelik Şiddet**, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, No:93, Sivas.

Köknel, Özcan (2000); **Bireysel ve Toplumsal Şiddet**, Akdeniz Yayıncılık, 2. Basım, İstanbul.

Lelord François ve Christophe Andre (2007); **“Zor Kişilikler”le Yaşamak**, Çev: Rıfat Madenci, İletişim Yayınları, İstanbul.



Middleton, John (2002); **Organizational Behavior**, Capstone Publishing, Oxford.

Namie Gary ve Namie Ruth (2000); **The Bully at Work**, Sourcebooks. Inc.Naperville, Illinois.

Nakip, Mahir (2003); **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli Uygulamalar**, seçkin yayınları, Ankara.

Onaran Yüksel, Melek (2000); **Türk İş Hukukunda Kadın-Erkek Eşitliği**, Beta Yayınları, İstanbul.

Özdemir, Ali (2008), **Yönetim Bilimlerinde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar**, Beta Yayınları, İstanbul

Özkalp Enver ve Çiğdem Kırel (2005); **Örgütsel Davranış**, Eskisehir: Etam A.Ş.:179

Pehlivan Aydın, İnyet (2000); **İş Yaşamında Stres**. Pegem A Yayıncılık., Ankara.

Pettinger Richard (2002); **Stres Management**, Capstone Publishing, Oxford

Randall, Peter (2001); **Bullying in Adulthood: Assessing the Bullies and Their Victims**. USA: Brunner.

Rosner, Bob. (2001); **İş Yeri Gazileri. Yaralarınızı Sarmanızı Sağlayacak İğgörüler**, Sistem Yayıncılık, Birinci Basım,.İstanbul

Savaş, Fatma Burcu (2007); **İşyerinde Manevi Taciz**, Beta Yayınları, İstanbul.

Sennet, R. (2000); **Kamusal İnsanın Çöküşü**, Çev:Serpil Durak ve Abdullah Yılmaz, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

Sezal, İhsan (2002); **Sosyolojiye Giriş**, Martı Kitap ve Yayınevi, Ankara

Solmuş, Tarık (2008); “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)”, **İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar** (Editör:Tarık Solmuş), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Tınaz, Pınar (2006); **İşyerinde Psikolojik Taciz (Psikolojik Şiddet)**, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

Tosun, Kemal (1992); **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara,

Tutar, Hasan (2004); **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, Platin Yayınları, 3. Baskı, Ankara.

Yüçetürk, Elif (2005); “Örgütlerde Küresel Bir Yönetim sorunu: Yıldırım (Psikolojik şiddet) ve Cinsiyetle İlişkisi”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler Örgütsel Bakış**, Editör: Aşkın Keser, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.

Wyatt, Judith, Cahuncey Hare (1997); **Work Abuse. How to Recognize and Survive It**. Rochester, Vermont: Schenkman Books, Canada.

## **BİLDİRİLER ve TEZLER**

Gücenmez, Sinem (2007); Psikolojik Şiddet ve Psikolojik Şiddetle bir Mücadele Yöntemi Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.**

Karacaoğlu, Korhan (25-27 mayıs 2006); İşyerinde Yıldırma KKTC'deki Sağlık Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma, **14, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Atatürk Üniversitesi İİBF; Erzurum.

Kök, Sebahat (25-27 mayıs 2006); İşyerinde Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildirileri Kitabı**, Atatürk Üniversitesi İİBF, Erzurum.

Tan Bilge Ufuk (2005), "İşyerinde Rekabetin Neden Olduğu Psikolojik Baskılar ve İşyerinden Uzaklaştırma (Psikolojik şiddet)", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.**

## **MAKALELER**

Andershed, Henrik; Kerr, Margaret ve Hakan Stattin (2001); "Bullying in Scholl and Violence on the Streets: Are There the Same People Involved?", **Journal of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention**, Vol:2, Issue:1, 31-49.

Andreou, Eleni (2004), "Bully/Victim Problems and Their Association with Machiavellianism and Self-Efficacy in Grek Primary School Children", **British Journal of Educational Psychology**, Vol:74:306.

Andreou, Eleni ve Panagiota Metallidou (2004), "The Relationship of Academic and Social Cognition to Behavior in Bullying Situations Among Grek Primary School Children", **Educational Psychology**, Vol:24, No:1, 37.

Arbak, Yasemin; Ulaş, Çakar (2004); "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 23-48.

Archer, David (1999), “Exploring Bullying Culture in the Para-Military Organization”, **International Journal of Manpower**, Vol:20, Issue:1/2, 94-106.

Artun, Ünsal, (1996), “Genişletilmiş Bir Şiddet Tipolojisi”, *Cogito*. sayı 6-7. Kış-Bahar, s.29-36.

Aquino, Karl (2000); Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style, **Journal of Management**, Vol:26, 171-193

Aquino, Karl ve Lamertz, Kai (2004); “A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationship”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:89, No:6

Baldry, Anna C (2003), “Bullying in Schools and Exposure to Domestic Violence”, **Child Abuse&Neglect**, Vol:27, 713-732.

Bales, Kevin (2000), Expendable People, Slavery in the Age of Globalization, *Journal of International Affairs*, Vol:53, No:2, 461-466.

Beasley John ve Charlotte Rayner (1997), “Bullying at Work”, **Journal of Community&Applied Social Psychology**, Vol:7. 178

Bowers, Smith ve Binney, (1994), “Perceived Family Relationships of Bullies, Victims and Bully/Victims in Middle Childhood”, **Journal of Social Personal Relationships**, Vol:11, 215-232.

Bryant,Melanie ve Julie Wolfram, Cox (2003); The Telling of Violence: Organizational Change and Atrocity Tales, **Journal of Organizational Change Management**, Vol:16, No:5, 567-583.

Brotheridge Celeste M.; Linda Keup, (2005) "Barnyard Democracy in The Workplace" **Team Performance Management** , Vol:11, No:314,125-132

Björkqvist, Kaj; Osterman Karin ve Monika Hjelt Back (1994); Aggression Among Universtiy Employess, **Aggressive Behavior**, Vol:20, Issue:3, s.173-184

Connoly, Irene ve Mona Q'Moore (2003), "Personalty and Family Reations of Children Who Bully", **Personality and Individual Differences**, Vol:35, 559-567.

Coyne, Iain; Elizabeth, Seigne; Peter, Randall (2000); "Predicting Workplace Victim Status From Personality"; **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:9, No:3, 335-349

Cowie, Helen; Paul Naylor, Ian Rivers, Peter K.Smith ve Beatriz Pereira (2002); "Measuring Workplace Bullying", **Aggression and Violent Behavior**, No:7, s.33-51

Craig, M. Wendy, "The Relationship Among Bullying, Victimization, Depression, Anxiety and Aggression in Elemantary School Children", **Personal Individual Differences**, vol:24, 123-130.

Crawford, Neil. (1997). Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective. **Journal of Community & Applied Social Psychology**, Vol:7. (219-225). 42, (361-371).

Crawford, Neil (1999), "Conundrums and Confusion şn Organisations: The Etymology of Word Bully", **International Journal of Manpower**, Vol:20, No:1/2.

Çırakoğlu, Okan Cem (2003), "Uzun Süren Bir Savaş: Travma Sonrası Stres Bozukluğu", **Başkent Üniversitesi Yayınları Pıvolka Özel Sayısı**, 20-21.

Dick, R., Wagner, U. (2001). Stres and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*. (71), 243- 259.

Deborah, Antai-Otong, (2001), “Critical Incident stres Debriefing: A Health Promotion Model for Workplace Violence”, *Perspectives in Psychiatric Care*, Vol: 27, Issue:4, 125-134

Deborah, Lee, (2000); “An Analysis of Workplace Bullying in the UK”, **Personel Riview**, Vol:29; No:5, 593-612.

Deborah, Lee, (2002); “Gendered Workplace Bullying in The Restructured UK” Civil Service, **Personel Review**, Vol:31, No:2, 206-227

Dunn, Susanne E., John E. Lochman ve Craig R. Colder, (1997), “Social Problem Solving Skills in Boys with Conduct and Oppositional Defiant Disorder”, **Aggressive Behavior**, Vol:23, 457-469

Duncan, Lewis (2001), “Perceptions of Bullying”, *International Journal of Decision Making*, Vol:2, No:1, 48-63.

Durna, Ufuk; Veysel Eren (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (2), 210-219

Down, Jennifer; Helen, Cowie ve Katerina, Anonidou (2003), “Perceotions and Experiences of Workplace Bullying in Five Different Working Populations”, **Aggressive Behaviour**, Vol:29 489-496

Einarsen, Stale (1999); “The Nature and Causes of Bulying at Work”, **International Journal of Manpower**, Vol:20, No:1/2, 16-27.

Einarsen, Stale (2000). Harassment and Bullying at Work: A Review of The Scandinavian Approach. **Aggression and Violent Behavior**, Vol. 5, No. 4, 379-401.

Einarsen, Stale (2000), bullying and harrasment at work: Unveiling and Organizational Taboo, M.Sheehan, S. Ramsay, J. Patrick (eds) Transcending Boundaries: Integrating people, Process and Systems, Conference Proceedings, Griffith University, Brisbane, Australia, 7-13.

Einarsen, Stale. ve Skodstad, Anders. (1996). "Bullying at work: Epidemiological Findings in Public and Private Organisations". **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:5, No:2., 185-202

Einarsen Stale, Helhe Hoel, Dieter Zapf ve Cary C (2003), "The Concept of Bullying at Work, Bullying and Emotional Abuse in the Workplace" **International Perspectives in Research and Praticce**, London/Newyork.

Ergil, Doğu (2001), "Şiddetin Kültürel Kökenleri", **Bilim ve Teknik**. Sayı 399. Şubat. 40-41

Ertekin, Yücel ve Gülçimen Yurtsever (2001), "Yinetimde Narsissim Üzerine Bir Deneme" **Türkiye Ortadoğu ve Amme İdaresi Dergisi (TODAİE)**, Cilt:34, Sayı:3, 39-40.

Espelage, Dorothy. Swearer ve Susan M. (2003). "Research on School Bullying and Vicitimization: What Have We Learned and Where Do We Go from Here?" **School Psychology Review**. Vol:32 (3).

European Parliament Directorate-General for Research Working Paper, Bullying at Work, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001, s.25-26)

Evangelista A.S; Lisa, Burke (2003), “Work Redesign and Performance Management in Times of Downsizing”, **Business Horizons**, Vol:46, Issue:2, 71-76

Evlice, Yunus Emre, Kişilik Bozuklukları, Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı Ders Notları, Adana.

European Parliament Directorate-General for Research Working Paper (2001), **Bullying at Work**, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg :13.

Feingold, Alan (1994), “Gender Differences in Personality: A Meta Analysis”, **Psychological Bulletin**, Vol:116, Issue:3, 429-456.

Ferris Patricia (2004), “A Preliminary Typology of Organisational Response to Allegations of Workplace Bullying: See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil”, *British Journal of Guidance&Counselling*, Vol:32, 389-395

Gamliel, Tiram, John Hoover, Donald Daughtry, Christine Imbra (2003), “A Qualitative Investigation of Bullying”, **School Psychology International**, Vol:24, Issue:4, 405-420.

Gandolfi, Franco ve Philip A. Neck (2003), “Organizational Downsizing: A Riview of the Background, Its Develeopments and Current Status”, **Austrasalian Journal of Business and Social Inquiry**, Vol:1, No:1, 16-30.

Golden, Tom (1996), **Swallowed by A Snake: The Gift of the Masculine Side of Healing**, Gaithesburg,Md: Golden Healing Publishing LLC,

Glover, Derek, Netta Cartwright, Gerry Gough, Michael Johnson (1998), “The Introduction of Anti-Bullying Policies Help in the Management of Change”, *School Leadership&Management*, Vol:18, No:1,103



Gardner Susan, Johnson, Pamela R, (2001) "The Leaner, Meaner Workplace: Strategies for Handling Bullies at Work" **Employment Relations Today**, John Wiley&sons, Inc. Summer 2001. 23-36.

Gil, David G (2002), "Bullying: A New Research Enterprise?", *Contemporary Justice Review*, Vol: 5, Issue:1, 69-73.

Griffin, Rebeka S ve Alan M. Gross, (2004), "Childhood Bullying: Current Emprical Findings and Future Directions for Research", **Aggression and Violent Behavior**, Vol:9, Issue:4, 380-385.

Groeblinghoff, D.ve Becker, M. (1996). A Case Study of Psikolojik şiddet and the Clinical Treatment of Psikolojik şiddet Victims". **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5 (2), 277-294.

Harvey R, Fletcher J ve French, D.J, (2001), "Social Reasoning: A Sorurce of Influence on Aggression", **Clinica Psychology Review**, Vol: 21, No:3, 447-469.

Hoel, Helge. Brian, Faragher, cary L. Cooper, (2004). "Bullying is Detrimental to Health, but all Bullying Behaviours are not Necessarily Equally Damaging", **British Journal of Guidance & Councelling**, Vol. 32, No.3. 367-387

Hogh, Annie ve Andrea, Dofradottir (2001), "Coping With Bullying in the Workplace", *European Journal of Work and organizational Psychology*, Vol: 10, No:4.

Hoel, Helge; Rayner, Charlotte ve Cooper, Cary L. (1999), "Workplace Bullying", **International Rewiew of Industrial and Organizational Psychology**. Vol:14, 195-230.

Hoel Helge ve Cary L. Cooper (2000), Destructive Conflict and Bullying at Work, **British Occupational Health Research Foundation (BOHRF)**, Manchester.

Hoel Helge, Cary L. Cooper ve Brian Faragher (2001); "The Experience of Bullying In Great Britian: The Impact of Organizations Status", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:10, No:4, 443-465.

Hoel, Helge; Kate Sparks ve Cary L. Cooper (2003), "The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Environment" **ILO Report**, 43-44.

Hosmer, Laure Tone. (1995) "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics", **Academy of Management Review**, Vol.20, No.2. 379-403.

Hubert, Adrienne B.; Marc van Veldhoven (2001), "Risk Sectors of Undesirable Behavior and Psikolojik şiddet", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:10, No:4, 423

Ireland, Jane, L. (2002), "Social Self Esteem and Self Reported Bullying Behavior Amnong Adult Prisoners", **Aggressive Behavior**, Vol:28, Issue:3, 194.

Jennifer, Dawn; Helen Cowie ve Katerina, Ananiadou (2003), "Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations", **Aggressive Behavior**, Vol: 29, 495.

Johnson David ve Lewis Geraldine (1999), Do You Like What You See? Self-Perceptions of Adoloescent Bullies, **British Educational Research Journal**, Vol:25, Issue:5, 666.

Jonathan, R; B.Halbesleben, M.Ronald Buckley (2004), Burnout in Organizational Life, **Journal of Management**, Vol:30, Issue:6, 859,860.

Juvonen, Jaana; Sandra Graham ve Mark A. Schuster (2003); Bullying Among Young Adolescents:The Strong, The Weak and the Troubled, **Pediatrics**, Vol:112, Issue:6, 1231-1237.

Karamustafalıoğlu Nesrin ve Oğuz Karamustafalıoğlu (2000); “Kişilik Bozukluklarında İlaç Tedavisi”, **Klinik Psikofarmakoloji Bülteni**, 10:103-108

Kaya, Burhanettin (2004); “Travma Sonrası Stres Bozukluğu ve Subsendrom Kavramı”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 231-238.

Kaya, Nihat; Seçil, Selçuk (2007), “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (2), 165-190.

Kathryn L. Hesketh, Susan M. Duncan vd (2003); “Workplace Violence in Alberta and British Columbia Hospital”, **Health Policy**, vol:63, Issue:3, 317.

Keashly, L. (1998). “Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues”, **Journal of Emotional Abuse**, 1(1), 85-117.

Kivimaki, Mika; Makro, Elovainio ve Jussi, Vahtera (2000), “Workplace Bullying and Sickness Absence in Hospital Staff”; **Occupational and Environmental Medicine**, Vol:57, No:10; 659

Kivimaki, Mika; Virtanen, M.; Vartia, M.; Elovainio, M.; Vahter, J. ve Keltikangas-Jarvinen, L.; (2003), “Workplace Bullying and The Risk of Cardiovascular Disease and Depression”; **Occupational and Environmental Medicine**, Vol:60, No:10; 780

Koç, Mustafa (2007), “Şiddetin Ortaya Çıkardığı Psikolojik Travmalara Baş Etmede Sporun İşlevselliği”, **Kriz Dergisi** (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi), Cilt:5, sayı:1. Sakarya, 167-179.

Kudielka, Birigitte M., Kern, Simone (2004), “Cortisol Day Profiles in Victims of Psikolojik Şiddet (Bullying at the workplace): Preliminary Results of a First Psychobiological Field Study”. **Journal of Psychosomatic Research**, 56, (149-150).

Kumpulainen, Kirsti ve Eila Rasanen (2000), “Children Involved in Bullying at Elementary School Age: Their Psychiatric Symptoms and Deviance in Adolescence”, **Child Abuse and Neglect**, Vol: 24, No:12, 1567-1575.

Lewis, E. Sian ve Orford, Jim (2005), “Women’s Experiences of Workplace Bullies: Change in Social Relationships”, **Journal of Community & Applied Social Psychology**, Vol:15, 29-47.

Liefooghe Andreas; Kate Mackenzie Davey (2001), “Accounts of Workplace Bullying: The Role of Organization”, **European Journal of Work and Organisational Psychology**, Vol:10, No:4, 375-392.

Leymann Heinz (1996), “The Content and Development of Psikolojik şiddet at Work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.5, Issue:2, S.165-168.

Leymann Heinz ve Gustafsson, Annelie (1996). “Psikolojik şiddet at Work and The Development of Post-Traumatic Stress Disorders”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:5 No:2, 251-275.

Lewis E. Sian ve Jim Orford (2005), “ Woman’s Experiences of Workplace Bullying: Changes in Social Relationship”, **Journal of Community&Applied Social Psychology**, Vol: 15, 29-47.

Lochman, John E, ve Kenneth A. Dodge (1994), “Social Cognitive Process of Severely Violent, Moderately Aggressive and Nonaggressive Boys”, **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, Vol:62, Issue:2, 366-374.

Martino, Di Vittorio, Helge Hoel ve Carry L. Cooper (2003), “Preventing Violence and Harrasment in the Workplace”, **European Foundation Fort he Improvement of Living and Working Conditions**, Ireland.

Matthiesen Stig Berge ve Einarsen Stale (2001), “MMPI-2 Configurations Among Victims of Bullying at Work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:10, No:4, 467-484

Matthiesen, Stig Berge, E. Aasen vd. (2003), “The Escalation of Conflict : A Case Study of Bullying at Work”, **International Journal of Management and Decision Making**, Vol:4, No:1, 96-111.

Matthiesen, Stig. Berge ve Einarsen Stale. (2004). “Psychiatric Distress and Symptoms of PTSD Among Victims of Bullying at Work”, **British Journal of Guidance&Counselling**, Vol:32, No:3. 335-356.

McMahon, Lucy (2000); “Bullying and Harrasment in the Workplace”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12/6. 384-387

Menesini Ersilia Sanches V, Fonzi A Ortege F, ve (2003), “Moral Emotions and Bullying: A Cross-National Comparison of Differences Mediated Romantic Relationships”, **Family Relations**, Vol:29, Issue:6, 515-530

Meyer J.P; Allen N.L (1999); “Organizational Commitment: Toward a Three-Component Model”, **Research Bulletin, The University of Western Ontario**, 60.

Mikkelsen, Eva Gemzoe ve Stale Einarsen (2001); “Bullying in Danish Work-life:Prevalence and Healt Correlates”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:10, No:4, 393-413

Mikkelsen, Eva Gemzoe ve Stale Einarsen (2002); “Relationship Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Problems”, **Scandinavian Journal of Psychology**, Vol:43, 397-405.

Munson, Liberty, J.; Charles Hulin ve Fritz Drasgow (2000), “Longitudinal Analysis of Dispositional Influences and Sexual Harassment: Effects on Job and Psychological Outcomes”, **Personel Psychology**, spring, Vol:53, Issue:1, 21-47

Niedl, Klaus. (1996). “Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Editor: Peter Herriot, Vol:5, No:2, 239-249.

O’Leary-Kelly Anne M; Ricky W. Griffin (1996), “Organization Motivated Aggression: A Research Framework”, **The Academy of Management Review**, Vol:21, Issue:1, 225-253.

Olafsson Ragnar ve Hana Johannsdottir (2004); “Coping With Bullying in The Workplace: The Effect of Gender, Age and Type of Bullying”, **British Journal of Guidance&Counselling**, Vol:32, Issue:3, 319-333.

Oluremi. B. Ayako, Victor j. Callan ve Charmine E.J. Hartel (2003); Intragroup conflict, emotional Reactions to Bullying and Counterproductive Behaviors, **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol:11, No:286-297

O'Moore Mona ve Cathy Kirkham (2001), Self-Esteem and its Relationship to Bullying Behavior, **Aggressive Behavior**, Vol:27, 269-283.

Quine, Lyn (2001), "Workplace Bullying in Nurses", **Journal of Health Psychology**, Vol:6, Issue:1, 73-84.

Quine, Lyn. (1999). Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey. **BMJ**, Vol.318, 227-232.

Poilpot-Rocaboy, G (2006), "Bullying in the Workplace: A Proposed Model for Understanding the Psychological Harassment Proces" **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol:14, No:2.

Pardeon vd, (1993); "Self-Esteem in Recovered Bipolar and Unipolar Out-patients", **British Journal of Psychiatry**, 163, 755-762.

Price Spratlen, L. (1995). "Interpersonel Conflict Which Includes Mistreatment in University Workplace". **Violence and Victims**, 10(4), 285-297.

Raskin, Roert; Jill Novacek ve Robert Hogan (1991); "Narcissism, Self-Esteem and Defensive Self-Enhancement", **Journal of Personality**, Vol:59, 35.

Rayner Charlotte, Michael Sheehan and Michelle Barker (1999) "Theoretical Approaches to the Study of Bullying at Work" **International Journal of Manpower**, Vol:20, No:1/2;pp:11-15

Rayner, Charlotte (1997), "The Incidence of Workplace Bullying", **Journal of Communtiy and Applied Social Psychology**, Vol:7, Issue:3, s:199-207

Rayner, Charlotte ve Helhe Hoel, (1997), "A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying", **Journal of Community and Applied Social Psychological**, Vol:7 181-191.

Rayner, Charlotte (1996), "From Research to Implementation: Finding Leverage for Prevention", **International Journal of Manpower**, Vol:20, No:1/2, 11-38

Rayner, C. (1997). Bullying at work. After Andrea Adams. **Journal Of Community & Applied Social Psychology**. Vol. 7, 177-180,

Resch, Martin ve Schubinski, Marion. (1996), "Psikolojik şiddet - Prevention and Management in Organizations", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:5 No:2, 295-307.

Roland, Erling ve Thormad Idsoe (2001), Aggression and Bullying, **Agressive Behavior**, Vol:27:446-462.

Royal College of Nursing (RCN), Working Well initiative, Bullying and Harassment at Work: a Good Practice Guide for RCN **Negotiators And Health Care Managers**, London, 2002, s.l.

Salin, Denise (2001), "Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:10, No:4, 425-441.

Salmivalli Christina, Jarkko Karhunen, Kirsti M.J, Lagerspetz (1996), "How Do Victims Respond to Bullying", **Aggressive Behavior**, Vol: 22, 99-109

Swartz, David., Kenneth, A. Dodge. (1997), "The Early Socialization of Aggressive Victim of Bullying", **Child Development**, Vol:68, Issue:4 665-675.



Schmittt, Michael T.; Nyle R. Branscombe and Diane M. Kapp (2003), "Attitudes Toward Group-Based Inequality: Social Dominance or Social Identity?" **British Journal of Social Psychology**, Vol:42:161-186.

Schuster, B. (1996), "Rejection, Exclusion, and Harassment at Work and in Schools", **European Psychologist**, 1 (4), (293-317).

Seals, Dorothy ve Jerry Young (2003), "Bullying and Victimization Prevalence and Relationship to Gender, Grade Level, Ethnicity, Self-Esteem and Depression", **Adolescence**, Vol: 38, No:152, 735-747.

Shalicross, Linda. "The Workplace Psikolojik şiddet Syndrome, Response and prevention in the public sector", **Workplace Bullying Conference**, Brisbane, 16-17 October 2003:7

Sheehan, Michael (1999), "Workplace Bullying: Responding With Some Emotonal Intelligence", **International Journal of Manpower**, Vol:20, No:1/2, MCB University Pres.

Sheehan M., Barker, M. (1999), "Applying Strategies for Dealing With Workplace Bullying", **International Journal of Manpower**, Vol:20, No:1/2, 50-56.

Shelton Sarah ve Lara Liljequist (2002), "Characteristics and Behaviors Associated with Body Imagein Male Domestic Violence Offenders", **Eating Behaviors**, Vol:3, 217-228.

Shields, Ann ve Dante Cicchetti (2001), "Parental Maltreatment ant Emotion Dysregulation as Risk Factor for Bullying and Victimization in Middle Childhood", **Journal of Clinical Psychology**, Vol:30, No:3, 349-363.

Solmuş Tarık (2005), “İşyerinde Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Psikolojik şiddet)”, “**İş, Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2.

Solano, Frank ve Brian H.Kleiner (2003), “Understanding and Preventing Workplace Retaliation”, **Management Research News**, 26 (2) 206-211.

Sourander, Andre., Leila, Helstela ve Hans, Helenius (2000), “Persistence of Bullying From Childhood to Adolescence-A Longitunal 8-Year Follow-Up Study”, **Journal of Child Abuse and Neglect**, Vol: 24, Issue:7, 873-881

Stebbing, J.; Mandalia, S; Portsmouth, S.; Leonard, P.; Crane, J.; Mower, M. ve Quine, L. (2004), “A Questionnaire Survey of Stres and Bullying in Doctors Undertaking Research” **Postgraduate Medicie**, Vol:80, s.93

Sutton, Jon ve Peter k., Smith (1999), Bullying as a Group Process: An Adaptation of the Participant Role Approach, **Aggressive Behavior**, Vol:25, Issue:2, 97-111.

Tarhan, Nevzat (2004), **Psikolojik Savaş:Gri Propaganda**, Timaş Yayınları, İstanbul.

Tehrani, Noreen (2004), “Bullying a Source of Cronic Post Traumatic Stres” **British Journal of Guidance&Counselling**, Vol:32, No:3, 359

Thomas, Mary (2006), “Bullying Among Support Staff in Haigher Education Instituon”, **Healt Education**, Vol:106, No:4, 273-288.

Unnever, James D.(2005), “Bullies, Aggressive Victims and Victims: Are They Distinct Groups?”, **Aggressive Behavior**, Vol:31, 154-168

Vartia, Maarit. (1996); "The Sources of Bullying - Psychological Work Environment and Organisational Climate". **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:5, No:2, 203-214.

Vartia, Maarit (2001), "Consequences of Workplace Bullying With Respect to the Well Being Of Its Targets and The Observers of Bullying"; **Scandinavian Journal of Work Enviroment and Health**, Vol:27, 63-69

Vartia, Maarit ve Jari Hyyti (2002), "Gender Differences in Workplace Bullying Among Prison Officer", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:11, No:1, 113-126.

Vredenburg Donald ve Brebder,Yale, "The Hierarchical Abuse of Power in Work Organization", **Journal of Business Ethics**,Vol:17,1998,s.1337

Vandekerckhove, Wim; M.S. Ronald Commers (2003) "Downward Workplace Psikolojik şiddet: A Sign of the Times?", **Journal of Business Ethics**, s.45

Yüçeturk, Elif and Öke M. Kemal, "Psikolojik şiddet and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey", **South-East Europe Riview**, 2/2005; 61-70.

Zapf, Dieter ve Gross, Claudia (2001); Conflict Escalation and Coping With Workplace Bullying: A Replication and Extension, **Europen Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:10, No:4, 369-504.

Zapf, Dieter (1999), "Organizational, Work Group Related and Personel Causes of Psikolojik şiddet7Bllying at Work", **İnternational Journal of Manpower**, Vol:20, No:1/2, 75-80

Zapf, Dieter; Knorz, Carmen. ve Kulla, Matthias. (1996); "On The Relationship Between Psikolojik şiddet Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes". **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:5, No:2. 215-237

Zapf, Dieter ve Einarsen, Stale. (2001). "Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice - an Introduction". **European Journal of Work And Organizational Psychology**. 10 (4), 369-373.

Walter, B, ve Roberts Jr. (2000) "The Bully as Victim, Understanding The Bully Behaviors to Increase The Effectiveness of". **Professional School Counselling**, Vol:4, Issue:2, 148-156.

Waggoner, C. (2003). "When Does Incivility Turn Into Downright Hurtful Behavior Teachers Behaving Badly". **American School Board Journal**. 29-31.

Westhues Keneth (2002), "At The Mercy of MOB", **Occupational Health and Safety**, Canada, Vol.18, No:8.

White, S. (2004); "A Psychodynamic Perspective of Workplace Bullying: Containment, Boundaries and a Futile Search for Recognition", **British Journal of Guidance&Counselling**, Vol:32, No:3, 269-280

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

## İNTERNET KAYNAKLARI

ACTU, “Facts Sheet no 23” **European Agency for Safety and Health at Work**, Belçika, 2002. [http://www.actu.asn.au/ohs/bullying/1069282117\\_24196.html](http://www.actu.asn.au/ohs/bullying/1069282117_24196.html), Erişim Tarihi: 18.11.2007

Andy, Ellis, “Bullying in the Workplace-An Acceptable Cost?”, , <http://www.workplacebullying.co.uk/aethesis.html>, Erişim Tarihi: 10.11.2007

Downs Martin (2004), Putting A Workplace Bully Back in Line, August 20, <http://www.bullybusters.org/press/webmd082004.html>, Erişim Tarihi: 20.01.2008.

Ergenekon, Sevda; “İşerinde Duygusal Taciz (Psikolojik şiddet)”, [http://www.beykent.edu.tr/yeni\\_beykent/dosyalar/sevda ERGENEKON makalesi.doc](http://www.beykent.edu.tr/yeni_beykent/dosyalar/sevda_ERGENEKON_makalesi.doc), Erişim Tarihi: 18.11.2007

Hermes, Kathy (2006), “Is Your Boss A Bully? Are You Sick of It?”. **The Republican-American** (Waterford, C) January 11, 2006. <http://www.bullybusters.org/press/repam011106.html>, Erişim Tarihi:20.11.2007

Leck, Joanne;Violence in the Workplace:A New Challenge”, [www.admin.uottawa.ca/Resourcepapers/2001/01-33.pdf](http://www.admin.uottawa.ca/Resourcepapers/2001/01-33.pdf), Erişim Tarihi: 18.11.2007

Leymann Heinz, “Bullying; whistleblowing. Some Historical Notes: Research and the Term Psikolojik şiddet”, **The Psikolojik şiddet Encylopeia**, <http://www.Leymann.se/English/11120E.HTM>, Erişim Tarihi 27.11.2007.

McCord, Linnea B ve John Richardson “Are Workplace Bullies Sabotaging Your Ability to Compete?” [http://gbr.pepperdine.edu/014/print\\_bullies.htm](http://gbr.pepperdine.edu/014/print_bullies.htm), Erişim Tarihi: 22.02.2008.

McKean, Keith Joseph (1993), Using Multiple Risk Factors to Assess the Behavioral, Cognitive, and Affective Effects of Learned Helplessness, The Journal of Psychology, Vol:28, Issue:2, 177-183. (<http://www.questia.com/googleScholar.qst?docId=76933860>)

O’Conner, H. (2004). Bullying Staff in Schools. 1-6. Retrieved September 8, 2005, <http://www.caitrin.mtx.net>

Soares, Angelo, “Like 2+2=5: Bullying Among Hydro-Quebec Engineers”, <http://www.er.uqam.ca/nobel/r14566/document/report-eng.pdf>, Erişim Tarihi: 10.12.2007.

Tarhan Nevzat (2004), Psikolojik Savaş: Yıldırma, [www.ailem.com.teplates/news/detail/detail1.asp?id=6801](http://www.ailem.com.teplates/news/detail/detail1.asp?id=6801), Erişim Tarihi: 20.11.2007

The Top 10 Explanation for Psikolojik şiddet, <http://topten.org/public/AE/AE471>

Workplace Abuse: Causes and Cures”, Business and Health, 15 July 2002, [http://www.patientcareonline.com/be\\_core/content/journals/b/data/2002/0715/abuse071502.html](http://www.patientcareonline.com/be_core/content/journals/b/data/2002/0715/abuse071502.html), Erişim Tarihi: 10.12.2007.

<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm>, Erişim Tarihi:16.10.2007)

<http://www.abc.tcd.ie>, Erişim Tarihi:16.01.2008

<http://www.Bullonline.org/workbully/costs.html>, Erişim Tarihi: 13.12.2007

<http://www.abc.tcd.ie>, Erişim Tarihi: 18.11.2007

## **EKLER**

## AKADEMİK PERSONEL ÜZERİNDE PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING) UYGULAMALARINA YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

Psikolojik şiddet (Mobbing); bir veya birden fazla kişinin sürekli olarak, olumsuz davranışlarda bulunarak, bir veya birkaç kişiye yönelik olarak uyguladıkları olumsuz davranışlar ve baskılar şeklinde ifade edilmektedir.

Bu anket çalışması ile, üniversitelerde çalışan akademik personelin psikolojik şiddet olaylarına maruz kalıp kalmadıklarını, maruz kalıyorlarsa ne tür davranışlarla karşı karşıya kaldıklarını, söz konusu davranışların neden ve sonuçlarını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Anketimize vermiş olduğunuz cevaplar gizlilik prensibi gereği genel veriler olarak değerlendirilecek ve DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanmakta olan Doktora tez çalışması için bilimsel amaçla kullanılacaktır..

İşbirliğiniz ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

Arş.Gör. Ö.Okan FETTAHLIOĞLU  
DEU İİBF İşletme Bölümü  
o.fettahlioglu@deu.edu.tr

Prof.Dr. Gülay BUDAK  
DEU İİBF İşletme Bölümü  
gulay.budak@deu.edu.tr

### DEMOGRAFİK BİLGİLER

#### Lütfen size uygun seçenekleri işaretleyiniz

Cinsiyetiniz	:	Kadın	Erkek		
Yaşınız	:	20 ve altı	21-30	31-40	
		41-50	51-60	61 ve üstü	
Medeni Durumunuz	:	Evli	Bekar	Boşanmış	Dul
Eğitim Durumunuz	:	Lisans	Yüksek lisans		Doktora

### AKADEMİK ÇALIŞMA HAYATINA İLİŞKİN BİLGİLER

#### Lütfen size uygun seçenekleri işaretleyiniz

1. Akademik Ünvanınız  
Uzman  
Yrd.Doç.Dr.  
Okutman  
Doç.Dr.  
Arş.Gör  
Prof.Dr.  
Öğr.Gör
2. Kaç yıldır akademisyensiniz?  
1-5 yıl  
16-20 yıl  
6-10 yıl  
21-25 yıl  
11-15 yıl  
26 yıl ve üstü
3. Bölümünüz  
İşletme  
Maliye  
Ekonometri  
İktisat  
ÇEKO  
Diğer (lütfen belirtiniz).....  
Kamu yönetimi  
Uluslararası İlişkiler
4. İdari bir göreviniz var mı?  
Evet  
Hayır
5. Fırsatınız olsaydı çalıştığınız kurum ve mesleğinizle ilgili tercihiniz ne olurdu?  
Akademisyenliği tekrar seçerdim  
Başka bir meslek seçerdim  
Kurum değiştirir ama akademisyenliğe de devam ederdim  
Diğer.....

**-Lütfen diğer sayfaya geçiniz-**





## A. KENDİNİ İFADE ETME VE İLETİŞİMİN ENGELLENMESİNE YÖNELİK SALDIRILAR

Çalışma yaşamınız içinde karşılaştığınız durumları işaretleyiniz (lütfen her sorunun altında yer alan ve davranışın kimler tarafından gerçekleştirildiği seçeneklerini dikkate alarak işaretleme yapınız).

Psikolojik Şiddet Türleri	Hiç	Nadiren	Kararsızım	Sıkça	Oldukça Fazla
1. Siz konuşurken sebepsiz yere çevrenizdekilerce sözünüz kesiliyor mu? A1.1.Üstler tarafından A1.2.İş arkadaşları (akranlar) tarafından A1.3.Astlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2. Toplum önünde yüksek sesle azarlandınız mı? A2.1.Üstler tarafından A2.2.İş arkadaşları (akranlar) tarafından A2.3.Astlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
3. Yaptığınız işler haksız yere eleştirildi mi? A3.1.Üstler tarafından A3.2.İş arkadaşları (akranlar) tarafından A3.3.Astlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4. Özel yaşamınıza yönelik eleştiriler aldınız mı? A4.1.Üstler tarafından A4.2.İş arkadaşları (akranlar) tarafından A4.3.Astlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
5. Yazılı veya sözlü olarak hiç tehdit aldınız mı? A5.1.Üstler tarafından A5.2.İş arkadaşları (akranlar) tarafından A5.3.Astlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
6. Herhangi bir iletişim aracıyla, rahatsız edici diyaloglara maruz kaldınız mı? A6.1.Üstler tarafından A6.2.İş arkadaşları (akranlar) tarafından A6.3.Astlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
7. Jestler, bakışlar veya imalar yoluyla herhangi biriyle iletişim kurma isteğiniz reddedildi mi? A7.1.Üstler tarafından A7.2.İş arkadaşları (akranlar) tarafından A7.3.Astlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
8. Yönetim kademesinden herhangi birisiyle görüşme isteğiniz/girişiminiz engellendi mi? A8.1.Üstler tarafından A8.2.İş arkadaşları (akranlar) tarafından A8.3.Astlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

-Lütfen diğer sayfaya geçiniz-



## B. İŞ VE GÖREVE YÖNELİK PSİKOLOJİK SALDIRILAR

Çalışma yaşamınız içinde karşılaştığınız durumları işaretleyiniz.

Psikolojik Şiddet Türleri	Hiç	Nadiren	Kararsızım	Sıkça	Oldukça Fazla
B.1. Sahip olduğunuz yeteneklerden daha az yetenek gerektirecek işler verildi mi?					
B.2. İtibarınızı ve özgüveninizi düşürecek şekilde niteliksiz işler yapmanız istendi mi?					
B.3. Görev yeriniz değiştirildi mi?					
B.4. Size anlamsız gelen işler yapmanız istendi mi?					
B.5. Herhangi bir bahane öne sürülerek, önceden size verilen işler başkasına verildi mi?					
B.6. Branşınız dışında işler yapmanız istendi mi?					
B.7. Size mali yük getirecek zararlar verildi mi?					
B.8. Çalışma ortamınız (sınıf, oda..vb) sizin isteğiniz dışında sık sık değiştiriliyor mu?					
B.9. Çalışma materyali veya benzeri kurum kaynaklarını kullanmanız engellendi mi?					

## C. SOSYAL İLİŞKİLERE YÖNELİK PSİKOLOJİK SALDIRILAR

Çalışma yaşamınız içinde karşılaştığınız durumları işaretleyiniz (lütfen her sorunun altında yer alan ve davranışın kimler tarafından gerçekleştirildiği seçeneklerini dikkate alarak işaretleme yapınız).

Psikolojik Şiddet Türleri	Hiç	Nadiren	Kararsızım	Sıkça	Oldukça Fazla
1. Çevrenizdeki kişilerin sizinle konuşmaktan kaçındıkları oldu mu? C1.1.Üstler tarafından C1.2.İş arkadaşları (akranlar) tarafından C1.3.Astlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2. Bulduğunuz herhangi bir ortamda, orada yokmuşsunuz gibi davranıldı mı? C2.1.Üstler tarafından C2.2.İş arkadaşları (akranlar) tarafından C2.3.Astlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
3. Diğer çalışanların sizinle konuşmaları yasaklandı mı? C3.1.Üstler tarafından C3.2.İş arkadaşları (akranlar) tarafından C3.3.Astlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4. Herkesin katıldığı kurum toplantısı, eğlence veya partiler gibi faaliyetlere çağrılmadığınız oldu mu? C4.1.Üstler tarafından C4.2.İş arkadaşları (akranlar) tarafından C4.3.Astlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

-Lütfen diğer sayfaya geçiniz-



## D. KİŞİLİK VE İTİBARA YÖNELİK PSİKOLOJİK SALDIRILAR

Çalışma yaşamınız içinde karşılaştığınız durumları işaretleyiniz (lütfen her sorunun altında yer alan ve davranışın kimler tarafından gerçekleştirildiği seçeneklerini dikkate alarak işaretleme yapınız).

Psikolojik Şiddet Türleri	Hiç	Nadiren	Kararsızım	Sıkça	Oldukça Fazla
<b>1. İnsanların arkanızdan kötü konuştuğu oldu mu?</b> D1.1. Üstler tarafından D1.2. İş arkadaşları (akranlar) tarafından D1.3. Astarlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>2. Haklarınızda asılsız söylentilerin ortaya atıldığı oldu mu?</b> D2.1. Üstler tarafından D2.2. İş arkadaşları (akranlar) tarafından D2.3. Astarlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>3. Toplum karşısında gülünç duruma düşürülmeye yönelik çabaların sarf edildiği oldu mu?</b> D3.1. Üstler tarafından D3.2. İş arkadaşları (akranlar) tarafından D3.3. Astarlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>4. Psikolojik olarak rahatsızmışsınız gibi davranıldığı oldu mu?</b> D4.1. Üstler tarafından D4.2. İş arkadaşları (akranlar) tarafından D4.3. Astarlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>5. Herhangi bir rahatsızlık veya fiziksel engelliliğiniz söz konusu ise, bunlarla alay edildiği oldu mu ?</b> D5.1. Üstler tarafından D5.2. İş arkadaşları (akranlar) tarafından D5.3. Astarlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>6. Saç stiliniz, giyim tarzınız gibi fiziki görünümünüz hakkında olumsuz şekilde konuşulduğu oldu mu?</b> D6.1. Üstler tarafından D6.2. İş arkadaşları (akranlar) tarafından D6.3. Astarlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>7. Dini inançlarınızdan dolayı baskı veya zorlama gördünüz mü?</b> D7.1. Üstler tarafından D7.2. İş arkadaşları (akranlar) tarafından D7.3. Astarlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>8. Siyasi görüşünüz ile ilgili baskı veya zorlama gördünüz mü?</b> D8.1. Üstler tarafından D8.2. İş arkadaşları (akranlar) tarafından D8.3. Astarlar tarafından	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

-Lütfen diğer sayfaya geçiniz-



Psikolojik Şiddet Türleri	Hiç	Nadiren	Kararsızım	Sıkça	Oldukça Fazla
<b>9. Etnik kökeninizle ilgili baskı veya zorlama gördünüz mü?</b>					
D9.1. Üstler tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D9.2. İş arkadaşları (akranlar) tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D9.3. Astarlar tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>10. İşinizle ilgili kararlarınıza gereken önemin verilmediği oldu mu?</b>					
D10.1. Üstler tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D10.2. İş arkadaşları (akranlar) tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D10.3. Astarlar tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>11. Küçük düşürücü isimlerle/lakaplarla çağırıldığınız oldu mu?</b>					
D9.1. Üstler tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D11.2. İş arkadaşları (akranlar) tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D9.3. Astarlar tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>12. Şahsınıza sözle veya davranışla cinsel imalarda bulunuldu mu?</b>					
D12.1. Üstler tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D12.2. İş arkadaşları (akranlar) tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D12.3. Astarlar tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### E. KİŞİSEL SAĞLIĞA YÖNELİK PSİKOLOJİK SALDIRILAR

Çalışma yaşamınız içinde karşılaştığınız durumları işaretleyiniz (lütfen her sorunun altında yer alan ve davranışın kimler tarafından gerçekleştirildiği seçeneklerini de dikkate alarak işaretleme yapınız).

Psikolojik Şiddet Türleri	Hiç	Nadiren	Kararsızım	Sıkça	Oldukça Fazla
<b>1. Fiziksel olarak görevinizin gerektirdiğinden daha ağır işler yapmaya zorlandınız mı?</b>					
E1.1. Üstler tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E1.2. İş arkadaşları (akranlar) tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2. Çalıştığınız işyerinde sözlü saldırıya/şiddete maruz kaldınız mı?</b>					
E2.1. Üstler tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E2.2 İş arkadaşları (akranlar) tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E2.3. Astarlar tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3. Gözünüzü korkutmak amacıyla hafif fiziksel şiddete maruz kaldınız mı?</b>					
E2.1. Üstler tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E2.2 İş arkadaşları (akranlar) tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E2.3. Astarlar tarafından	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**-Lütfen diğer sayfaya geçiniz-**



## F. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN NEDENLERİ VE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Şu ana kadar sorulan soruları dikkate alarak, Çalışma yaşamınız içinde, çalıştığınız kurumda psikolojik şiddet uygulamalarının olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet maruz kaldım (Lütfen aşağıdaki soruların tümünü yanıtlayınız)

Evet şahit oldum (Lütfen 1-3-4 ve 5. soruları yanıtlayınız)

Evet Hem maruz kaldım em şahit oldum (Lütfen aşağıdaki soruların tümünü yanıtlayınız)

Hayır (Lütfen 3-4-5. soruları yanıtlayarak, diğer sayfadaki H kısmına geçişiniz)

1. Psikolojik şiddet uygulayanların cinsiyetini belirtiniz	Kadın	Erkek	Her ikisi de
2. Psikolojik şiddet davranışlarına ne zaman maruz kaldınız?	Halen yaşıyorum Son 6 aydır 6 aydan daha fazla süredir Mesleğe ilk başladığım zamanlar Diğer.....		
3. Sizce psikolojik şiddete maruz kalmanızın kişisel nedeni ne olabilir? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)	Dış görünüşüm Kişisel Başarılarım Medeni durumum Yeteneklerim Diğer.....		Dini inançlarım Siyasi görüşüm Yaşam tarzım Kıskançlık
4. Aşağıdaki özelliklerden hangilerine sahip olduğunuzu düşünüyorsunuz? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)	Herhangi bir haksızlık karşısında genellikle hakkımı aramam, sessiz kalmayı tercih ederim İşyerinde sevilen, başarılı bir kişi olarak tanınırım Yaratıcı bir özelliğe sahibim İşim konusunda oldukça titiz davranırım Çalışma arkadaşlarıma göre daha aktif ve başarılıyım Fiziksel özelliklerimi beğenirim Diğer.....		
5. Psikolojik şiddete maruz kalmanızın örgütsel nedenleri ne olabilir? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)	Sağlıksız örgüt kültürü Yönetim tarzı ve yöneticilerin yetersizliği Örgüt içi iletişim eksikliği Çalışanlar arasındaki dayanışma eksikliği İnsan kaynakları yönetiminin etkin çalışmaması Psikolojik şiddeti önleyici politika ve stratejilerin olmaması veya yetersizliği Diğer.....		
6. Psikolojik şiddet davranışlarına karşı ne tür tepkiler verdiniz? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)	Sonuç vermeyeceğini düşündüğüm için hiçbir eylemde bulunmadım Eylemi yapanla/yapanlarla konuşarak çözmeye çalıştım Eylemi yapana/yapanlara karşı aynı şekilde karşılık verdim Eylemi yapanı/yapanları yazılı olarak yönetime şikayet ettim Eylemi yapanı/yapanları sözlü olarak yönetime şikayet ettim İzin ve/veya rapor alarak çalıştığım kurumdan belirli bir süre uzaklaştım Çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşündüm Yaşadığım sorunlara ilişkin hekime başvurdum Kurum dışı yasal mercilere başvuruda bulundum. Diğer.....		

..Lütfen diğer sayfaya geçiniz-



7. Psikolojik şiddet olayları karşısında yöneticinin tutum ve davranışları nasıl oldu?	Psikolojik şiddet uygulayıcısını destekleyici bir tavır sergiledi Müdahalede bulunmayarak sessiz kalmayı tercih etti Çözümlmek için olaya müdahale etti Yasal işlem başlattı Diğer.....
8. Psikolojik şiddet olayları karşısında çalışma arkadaşlarınızın tutum ve davranışları nasıl oldu?	Psikolojik şiddet uygulayıcısını destekleyici bir tavır sergilediler Müdahalede bulunmayarak sessiz kalmayı tercih ettiler Çözümlmek için olaya müdahale ettiler Açık bir şekilde beni destekleyici tavır sergilediler Gizli bir şekilde beni destekleyici tavır sergilediler Diğer.....

### G. PSİKOLOJİK ŞİDDETİN ETKİ VE SONUÇLARI

Psikolojik şiddet olaylarının sizin üzerinizde yarattığı etki ve sonuçlar nelerdir?

Psikolojik Şiddet Türleri	Hiç	Nadiren	Kararsızım	Sıkça	Oldukça Fazla
G1. İşe gelirken korku duyuyor ve işyerinde bulunmak istemiyorum					
G2. Kendime olan güven ve saygım azaldı					
G3. Görünür bir neden olmaksızın kötü bir şey olacakmış gibi korkular yaşıyorum					
G4. İşime konsantre olma sorunları yaşıyorum					
G5. Performans ve verimliliğimin düştüğünü düşünüyorum					
G6. Beslenme konusunda sorunlar yaşıyorum					
G7. Bazen depresyonda olduğumu düşünüyorum					
G8. İşime karşı yabancılaştığımı düşünüyorum					
G9. Uykuya dalma ve/veya uyumakta sıkıntı yaşıyorum					
G10. Sırt, baş ve mide ağrıları gibi fiziksel rahatsızlıklar yaşıyorum.					
G11. Yüksek derecede stresli hissediyorum ve istemeyerek de olsa başkalarına karşı sinirli/saldırgan davranışlar sergiliyorum					
G12. Kendimi yalnız hissediyorum					
G13. Başkalarına karşı güvenim kalmadı					
G14. Sosyal ilişkilerimin zarar gördüğünü düşünüyorum					
G15. İşime bağlı olarak ailevi sorunlar yaşıyorum					
G16. Sağlık ve tedavi giderlerimde artış olduğu için maddi kayıplarım söz konusu oluyor					

H. Araştırma konusu üzerine eklemek istediğiniz görüşleriniz varsa lütfen belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

-Anketimiz sona ermiştir, teşekkür ederiz -

