

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MOBBING DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özlem ÖZEN

TEMMUZ – 2009

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MOBBING DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Özlem ÖZEN

Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce

Bilim Uzmanı (İşletme)

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez'dir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 01.07.2009

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 20.07.2009

Tezin Danışmanı : Prof. Dr. Kamil YAZICI

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Tülay İLHAN

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Yusuf ŞAHİN

Enstitü Müdürü : Doç. Dr. Haydar AKYAZI

Temmuz - 2009

TRABZON

0.SUNUŞ

00. Önsöz

Bir kişinin ya da grubun, hedef seçilmiş bir kişiye karşı uyguladığı sistematik, aşağılayıcı psikolojik baskı, haksız söz ve davranışlarını içeren mobbing, günümüzde tüm örgütlerde meydana gelebilmektedir. Mobbing, bireysel veya örgütsel nedenlerden kaynaklanabilir. Mobbingin oluşumunda etkili faktörlerden birisi de örgütlerde oluşan kültürdür. Üniversiteler de diğer örgütler gibi kendine özgü kültürü oluşturan, yaşatan, bireylerine aktaran kurumlardır. Bu çalışmanın amacı, Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde, kişisel düzeyde ortaklaşa davranışçılığın, örgütsel düzeyde ortaklaşa davranışçılığın ve güç mesafesinin mobbing davranışları üzerindeki etkisini incelemektir.

Çalışmalarım sırasındaki desteğinden dolayı danışman hocam Sayın Prof. Dr. Kamil YAZICI'ya, konuya olan ilgisi ile katkılarından ve yol göstericiliğinden dolayı Sayın Yrd. Doç. Dr. Tülay İLHAN'a ve Sayın Doç. Dr. Celalettin VATANDAŞ'a, çalışma süresince sorularımı sabırla yanıtlayan Sayın Yrd. Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam boyunca desteğini esirgemeyen anneme teşekkür ederim.

Trabzon, Temmuz 2009

Özlem ÖZEN

01. İçindekiler

	Sayfa Nr.
0. SUNUŞ	III
00. Önsöz	III
01. İçindekiler	IV
02. Özet	IX
03. Summary	X
04. Tablolar Listesi	XI
05. Şekiller Listesi	XIV
06. Kısaltmalar Listesi	XV
GİRİŞ	1-4

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MOBBING KAVRAMI	5-65
10. Mobbingin Tanımı	5
11. Mobbing Kavramının Tarihçesi	10
12. Mobbingin Nedenleri	12
120. Örgütün Yapısından Kaynaklanan Nedenler	14
1200. Kötü Yönetim	16
1201. Yoğun Stresli İşyeri	17
1202. Monotonluk	17
1203. Yöneticilerin İnanmaması ve İnkarı	17
1204. Ahlak Dışı Uygulamalar	17
1205. Yatay Organizasyonlar	18
1206. Küçülme, Yeniden Yapılanma, Şirket Evlilikleri	18
1207. Örgüt Liderlerinin Duygusal Zekadan Yoksunluğu	18

121. Mobbing Sürecinde Yer Alanlardan Kaynaklanan Nedenler	18
1210. Mobbing Uygulayan Kişiden Kaynaklanan Nedenler	19
1211. Mobbing Mağdurundan Kaynaklanan Nedenler	20
1212. Mobbing İzleyicilerinden Kaynaklanan Nedenler	21
122. Sistemden Kaynaklanan Nedenler	21
13. Mobbing Türleri	22
130. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing	22
1300. Üstlerin Astlarına Uyguladığı Mobbing (Yukarıdan Aşağıya)	23
1301. Astların Üstlerine Uyguladığı Mobbing (Aşağıdan Yukarıya)	24
131. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing	25
14. Mobbingin Tarafları	26
140. Mobbing Uygulayanlar	26
141. Mobbing Mağdurları	28
142. Mobbing İzleyicileri	29
15. Mobbing Süreci	31
150. Kritik Olay	32
151. Mobbing ve Damgalanma	32
152. Yönetimin Katılımı	32
153. Yanlış Teşhis (Zor ve Akıl Hastası Olarak Damgalanma)	33
154. İşten Kovulma	33
16. Mobbing Dereceleri	33
160. Birinci Derece Mobbing	34
161. İkinci Derece Mobbing	34
162. Üçüncü Derece Mobbing	35
17. Mobbing Davranışları	35
170. Leymann Tipolojisi	37
1700. Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi	37
1701. Sosyal İlişkilere Saldırıları	37
1702. İtibara Saldırıları	38
1703. Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırıları	38
1704. Kişinin Doğrudan Sağlığını Etkileyen Saldırıları	39
171. Rayner-Hoel Gruplandırması	39
172. Mobbing Davranışının Ön Etmeni	41

18. Mobbingin Etkileri	43
180. Mobbingin Birey Üzerindeki Etkileri	43
1800. TSSB-Travma Sonrası Stres Bozukluğu	45
181. Mobbingin Örgüte Olan Etkileri	48
1810. Psikolojik Etkiler	49
1811. Ekonomik Etkiler	50
182. Mobbingin Aileye Olan Etkileri.....	51
183. Mobbingin Topluma Olan Etkileri	51
19. Mobbing İle Başa Çıkma Yöntemleri	53
190. Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri	53
191. Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri	55
110. Mobbingin Hukuksal Boyutu	59
111. Mobbing Konusunda Yapılmış Çalışmalar	63

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	66-92
20. Kültür Kavramı	66
21. Kültürü Oluşturan Öğeler	67
210. İnançlar (Varsayımlar/Sayıltılar)	68
211. Değerler	68
212. Normlar	68
213. Semboller	69
22. Örgüt Kavramı	69
23. Örgüt Kültürü Kavramı	69
24. Örgüt Kültürünün Öğeleri	73
240. İnançlar (Varsayımlar/Sayıltılar)	74
241. Değerler	74
242. Artifaktlar	75
243. Dil	75
244. Hikaye ve Mitler	76
245. Törenler	76
246. Kahramanlar	76

247. Semboller	77
248. Ritüeller.....	77
25. Örgüt Kültürünün Oluşumu	77
26. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller.....	78
260. Quinn ve McGrath'ın Örgüt Kültürü Modeli.....	78
261. Cameron ve Quin'in Örgüt Kültürü Modeli.....	79
262. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	80
263. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	82
264. GLOBE Projesi Çerçevesinde Örgüt Kültürü.....	82
2640. Ortaklaşa Davranışçılık	84
2641. Güç Mesafesi	85
27. Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışı Üzerindeki Etkisi	86
28. Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	89
29. Araştırmanın Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOBBING DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER	
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	93-117
30. Araştırmanın Amacı	93
31. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi	93
32. Araştırmanın Kısıtları	93
33. Araştırmanın Yöntemi	94
34. Veri Analizi	97
35. Bulgular	97
350. Araştırmanın Demografik Değişkenlerine İlişkin Frekans Dağılımları	97
351. Demografik Değişkenler İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkiler	99
352. Örgüt Kültürü İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkiler	102
3520. Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme	
ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki	
İlişkiler	102

3521. Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	104
3522. Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	106
3523. Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	107
3524. Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	109
3525. Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	110
3526. Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	111
3527. Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	112
3528. Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler	114
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	118-122
YARARLANILAN KAYNAKLAR	123-136
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

02. Özet

Bu çalışmanın amacı, Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde, kişisel düzeyde ortaklaşa davranışçılığın, örgütsel düzeyde ortaklaşa davranışçılığın ve güç mesafesinin mobbing davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Kültür insan davranışlarını şekillendiren en önemli etmenlerin başında gelmektedir. Mobbingin de bir davranış biçimi olduğu göz önüne alındığında örgüt kültürü mobbing davranışlarını etkileyecektir. Ortaklaşa davranışçı ve güç mesafesi yüksek örgütlerde adam kayırma, ahbaplık-akrabalık ilişkileri, statü ve unvanlar arası farklar, güçsüz bireyin güçlü olana bağımlılığı nedeniyle mobbing daha sık görülmektedir. Mobbing her örgütte olduğu gibi statü ve unvan farklılıklarının, adam kayırmanın, hiyerarşinin yaşandığı üniversitelerde de meydana gelebilmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, yüksek öğretim kurumunda, kişisel ve örgütsel düzeyde ortaklaşa davranışçılığın ve güç mesafesinin mobbing üzerindeki etkisini ortaya koymak bakımından önemlidir. Bu çalışma ile elde edilen sonuçların, mobbing mağdurları için bilinç sağlanması, ortaklaşa davranışçı ve güç mesafesi yüksek örgüt kültürünün mobbing davranışları üzerindeki etkisini ortaya koyması, bu konuda araştırma yapmak isteyen ya da yönetim kademesinde çözüm önerileri geliştirmek isteyen akademisyenlere ışık tutması bakımından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın örneklemini Karadeniz Teknik Üniversitesi öğretim elemanlarından rastgele seçilen 393 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada soru kağıdı yöntemi ile veri toplanmıştır. Örgüt kültürünün ve mobbing davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişkilere ait analizlerde; kişisel düzeyde ortaklaşa davranışçılık ile kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışları arasında negatif ilişki gözlemlenmiştir. Örgütsel düzeyde ortaklaşa davranışçılık ve güç mesafesi ile kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışları arasında pozitif ilişki gözlemlenmiştir. Demografik faktörlerden medeni durum hariç; yaş, cinsiyet, unvan ve mesleğin öğretim elemanlarının mobbing davranışlarına maruz kalmalarında bir farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

02. Summary

The aim of this study is to examine the effect of personal degree collective behaviourism, organizational degree collective behaviourism and power distance on mobbing behaviours, at Karadeniz Technical University. Culture is one of the most important factors which shape the human behaviour. Taking mobbing into consideration as a behaviour pattern, organization culture would affect mobbing behaviours. Mobbing is seen more frequent in organizations which have high power distance and which are collective behaviourists because of favouritism, friendship - kindred ship relations, differences between status and title, weak person's dependence on the strong one. Mobbing, as happens in every organization, can happen at universities too, where there are status and title differences, favouritism and hierarchy. Therefore, this study is important to bring up the effect of personal and collective degree behaviourism and power distance on mobbing at the high education board. It is thought that the results acquired in this study will contribute to the academics at the top management wishing to make action research or to develop solutions' offers on the level of management stage on the purpose of providing conscious for mobbing victims, of displaying impact of behaviourism in common and of high body political culture in power distance on mobbing behaviour and developing policies to prevent behaviours.

393 people chosen randomly from Karadeniz Technical University instructors compose the sample of the research. In the research data is collected through questionnaire method. In the analyses related to the relations between organization culture and lower dimensions of mobbing behaviours, a negative relation is observed between mobbing behaviours like showing oneself by personal degree collective behaviourism and hindering communication, attacks to the esteem, life quality of the person and attacks to the status. A positive relation is observed between mobbing behaviours like organizational degree collective behaviourism and showing oneself by distance power and hindering communication, attacks to the esteem life quality of the person and attacks to the status. It is precipitated that except the marital status from demographic factors; age, sex, title and job do not cause a difference in instructors' being exposed to the mobbing behaviours.

04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Mobbing İle İlgili Tanımlar	9
2	Mobbingin Etkileri	52
3	Güvenilirlik Analizi Sonuçları	95
4	Faktör Analizi Sonuçları	96
5	Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Dağılımları	97
6	Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	98
7	Öğretim Elemanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	98
8	Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre Dağılımları	98
9	Öğretim Elemanlarının Mesleklere Göre Dağılımları	99
10	Yaş İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkiler	100
11	Cinsiyet İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkiler	100
12	Medeni Durum İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkiler	101
13	Unvan İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkiler	101
14	Meslek İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkiler	102
15	Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti Tablosu	102
16	Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu	103
17	Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu	103
18	Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti Tablosu	104

19	Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu	105
20	Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu.....	105
21	Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti Tablosu	106
22	Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu	106
23	Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu	107
24	Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti Tablosu...	108
25	Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu	108
26	Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu.....	108
27	Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Regresyon Sonuçları Tablosu	109
28	Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Regresyon Sonuçları Tablosu	110
29	Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti Tablosu.....	111
30	Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu	111

31	Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu	112
32	Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti Tablosu.....	113
33	Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu	113
34	Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu	114
35	Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti Tablosu	115
36	Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu	115
37	Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu.....	115
38	Hipotezlerin Genel Bir Özeti	117

05. Şekiller Listesi

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Çatışma Olayları Arasındaki İlişkiler, Zorbalık ve Zarar Verici Davranışlara Verilen Tepkiler	7
2	Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları.....	14
3	Risk Faktörlerinin ve Sonuçların Sistemik İncelenmesi.....	41
4	İşyerinde Zorbalık ve Tacizin İncelenmesi için Teorik bir Çerçeve	58
5	Örgüt Kuramının ve Kültür Kuramının Kesişimi	71
6	Kültür Düzeyleri	74
7	Çevre ve Stratejik Kararlar İle İlgili Örgüt Kültürü	80
8	Araştırmanın Modeli	91

06. Kısaltmalar Listesi

Çev.	: Çeviren
DSM-III-R	: Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders
GLOBE	: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
LIPT	: Leymann Inventory of Psychological Terrorization
PTSD	: Post-Traumatic Stress Disorder
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TSSB	: Travma Sonrası Stres Bozukluğu

GİRİŞ

Mobbing, 1980'li yıllardan itibaren üzerinde çalışmalar yapılmaya başlanmış bir konudur. Bu dönemlerden itibaren örgütleri etkileyen küreselleşme, yöneticiler ve çalışanlar üzerindeki baskıyı artırmış, rekabeti ve gelecek kaygısını beraberinde getiren bu durum mobbing davranışlarının artmasına neden olmuştur. Örgütlerde mobbingin çalışanlar üzerinde olumsuz ve yıkıcı etkisi fark edilmiş, çalışanlar arasında mobbingi görmezden gelen işverenlere açılan davaların sayısında, bireye ve örgüte getirdiği maliyetlerde artış meydana gelmiştir. Örgütlerde günden güne yaygınlaşan mobbing, çalışanları psikolojik ve fiziki yönden etkilemekte, çalışan verimliliğini düşürmekte dolayısıyla örgütlerin başarısı üzerinde de olumsuzluklar yaratmaktadır. Bu nedenlerden dolayı mobbing araştırmalarda inceleme konusu olmuştur.

Mobbing, bir kişinin ya da grubun, hedef seçilmiş bir kişiye karşı uyguladığı sistematik, aşağılayıcı psikolojik baskı, haksız söz ve davranışlarıdır. Mobbing farklı ya da aynı kademedeki çalışanlar arasında meydana gelebilmektedir. Mobbing uygulayan kişiler başarıyı çekemeyen, kendisiyle barışık olmayan bireylerdir. Mağdurlar ise genellikle özgüveni yüksek, girişken, çalışkan ve nitelikli, başarılı bireylerden oluşmaktadır.

Depresyon, özgüven ve verimlilik kaybı mobbingin en yaygın görülen etkileri arasındadır. Mobbing bireyler kadar örgüte de zarar vermektedir. Mobbingin örgüte olan etkilerinin başında çalışanların motivasyonlarının azalması, personel devir hızlarının artması, verimliliğin düşmesi, örgüt değerlerinde bozulmalar, çalışanlar arası anlaşmazlıkların artması gibi faktörler gelmektedir.

Mobbing bireye yöneltilen çeşitli davranış biçimlerinden oluşur. Leymann bireyler üzerindeki etkilerine göre beş farklı mobbing davranışı tanımlamıştır. Leymann'ın mobbing davranışları tanımından sonra farklı araştırmacılar tarafından mobbing davranışları tanımlanmıştır; ancak yapılan bu tanımlar genel olarak Leymann

gruplandırmasına benzer davranış biçimlerini içermektedir. Bu çalışmada daha kapsamlı davranışlar bütününi içermesi nedeniyle Leymann tarafından tanımlanan mobbing gruplarından kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki davranışlar ele alınmıştır.

Mobbinge yol açan ana etmenlerin başında bireyler ve örgütün yapısı gelmektedir. Kıskançlık, yönetimdeki zayıflıklar, bireyler arasındaki rekabet, aşırı hiyerarşik yapılar, çalışanların başarılı olması, kişiler arası yetersiz iletişim mobbingin en önemli nedenlerindedir. Mobbingin oluşmasının nedenlerinden birisi de örgütlerde zaman içinde oluşan kültürdür. Örgüt kültürü bireylerin davranışlarını şekillendiren önemli etmenlerin başında gelmektedir.

Her örgütün kendine özgü bir kültürü ve işleyiş biçimi vardır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan değerler, varsayımlar, normlar bütünüdür. Örgüt kimliğinin oluşmasında ve işletmenin başarısında örgüt kültürünün rolü büyüktür. Çalışanların davranışlarını, alışkanlıklarını, aralarındaki ilişkileri düzenleyen örgüt kültürü, huzurlu çalışma ortamının sağlanmasında önemli etkenlerden birisidir. Değerlerin paylaşılmadığı, bireyler arası iletişim ve bağlılığın daha düşük olduğu, otoriter yönetim anlayışının benimsendiği örgütlerde mobbing kaçınılmaz hale gelir.

Topluluğun amaçları ve çıkarlarının ön planda olduğu ortaklaşa davranışçı örgütlerde de adam kayırma, akrabalık-ahbablık ilişkileri nedeniyle mobbing davranışlarının daha çok üretildiği, özellikle dikey mobbingin sıkça meydana geldiği söylenebilir. Bu tip örgütlerde örgüte yeni katılan veya diğer örgüt üyeleri ile aynı fikirleri paylaşmayan bireylerin mobbinge maruz kalma olasılığı yüksektir. Grubun çıkarlarına göre hareket etmeyen birey dışlanmaktadır, örgütte kabul görmemektedir.

Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde statü ve unvanlar arasındaki farklar, güçlü olanların, bu güce dayalı olarak diğerlerine mobbing uygulamalarına neden olmaktadır. Yöneten sahip olduğu gücü, diğerleriyle paylaşmaktansa, onlar üzerinde baskı kurmak amacıyla kullanmaktadır. Dolayısıyla güç mesafesi yüksek olan örgütlerde otoriter yönetim anlayışının ve aşırı hiyerarşinin mobbing davranışlarına daha fazla yol açtığı

görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada örgüt kültürünün mobbing üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla örgüt kültürü boyutlarından ortaklaşa davranışçılık ve güç mesafesi ele alınmıştır.

Üniversiteler de her örgüt gibi kendine özgü kültürü oluşturan, yaşatan, bireyelerine aktaran kurumlardır. Mobbing her örgütte olduğu gibi statü ve unvan farklılıklarının, hiyerarşinin yaşandığı üniversitelerde de meydana gelebilmektedir. Bu çalışma; akademik yayımları sürekli eleştirilen, araştırma olanakları kısıtlanan, akademik süreçle ilgisiz işlerle görevlendirilen, farklı fikirleri nedeniyle eleştirilen, küçük düşürülen, dışlanan, hiyerarşik yönetim anlayışı ile yaratıcılıkları kısıtlanan öğretim elemanlarının uğradıkları mobbing davranışları üzerinde örgüt kültürünün, kişisel ve örgütsel düzeyde ortaklaşa davranışçılığın ve güç mesafesinin etkisi ne yöndedir sorusu üzerine gerçekleştirilmiştir. Yukarıda bahsedilen davranışlara maruz kalmaları sebebiyle bu çalışma akademik bir kurum olan üniversitede öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Bu açıklamalardan hareketle bu çalışmanın amacı, Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde, kişisel düzeyde ortaklaşa davranışçılığın, örgütsel düzeyde ortaklaşa davranışçılığın ve güç mesafesinin, kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışları üzerindeki etkisini incelemektir.

Bu çalışma ile elde edilen sonuçların, mobbing mağdurları için bilinç sağlması, ortaklaşa davranışçı ve güç mesafesi yüksek örgüt kültürünün mobbing davranışları üzerindeki etkisini ortaya koyması, bu konuda araştırma yapmak isteyen ya da yönetim kademesinde çözüm önerileri geliştirmek isteyen akademisyenlere ışık tutması bakımından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde mobbingin tanımı, nedenleri, türleri, tarafları, süreci, dereceleri, mobbing davranışları, bireyler, örgüt ve toplum üzerindeki etkileri, mobbing ile başa çıkma yöntemleri, mobbingin hukuksal boyutu ve mobbing konusunda yapılmış çalışmalar gibi teorik bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kültür ve örgüt kültürü kavramları, örgüt kültürünün öğeleri, oluşumu, örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modeller, örgüt kültürünün mobbing davranışı üzerindeki etkisi, üniversitelerde örgüt kültürü ve mobbing davranışı arasındaki ilişkiler, araştırmanın modeli ve hipotezlerin geliştirilmesi gibi konular üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde ise akademik bir kurum olan üniversitede, kişisel ve örgütsel düzeyde ortaklaşa davranışçılığın, güç mesafesinin ve demografik özelliklerin mobbing davranışları üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmaya yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MOBBING KAVRAMI

Bu bölümde mobbingin tanımı, nedenleri, türleri, tarafları, mobbing süreci, dereceleri, mobbing davranışları, etkileri, mobbing ile başa çıkma yöntemleri gibi kavramlar üzerinde durulmaktadır.

Mobbing, 1980’li yıllardan itibaren üzerinde çalışmalar yapılmaya başlanmış bir konudur. Bu dönemlerden itibaren örgütleri etkileyen küreselleşme, yöneticiler ve çalışanlar üzerindeki baskıyı artırmış, rekabeti ve gelecek kaygısını beraberinde getiren bu durum mobbing davranışlarının artmasına neden olmuştur. Örgütlerde günden güne yaygınlaşan mobbing, çalışanları psikolojik ve fiziki yönden etkilemekte, çalışan verimliliğini düşürmekte dolayısıyla örgütlerin başarısı üzerinde de olumsuzluklar yaratmaktadır.

10. Mobbingin Tanımı

“Mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya “çete” anlamına gelmektedir ve Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türemiştir. “Mobbing” ise psikolojik şiddet, kuşatma, taciz ve rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (TUTAR, 2004, s.9).

Batı dillerinde mobbing terimi yerine; bullying, stalking, emotional abuse, workplace syndrome, vb. sözcükler kullanılmaktadır. Türkçede mobbing terimi yerine; yıldırma, işyerinde duygusal linç, psikolojik terör, işyeri travması, işyerinde zorbalık, psikolojik taciz, duygusal saldırı, duygusal taciz, zorbalık vb. sözcükler kullanılmaktadır (ÇOBANOĞLU, 2005, s.20).

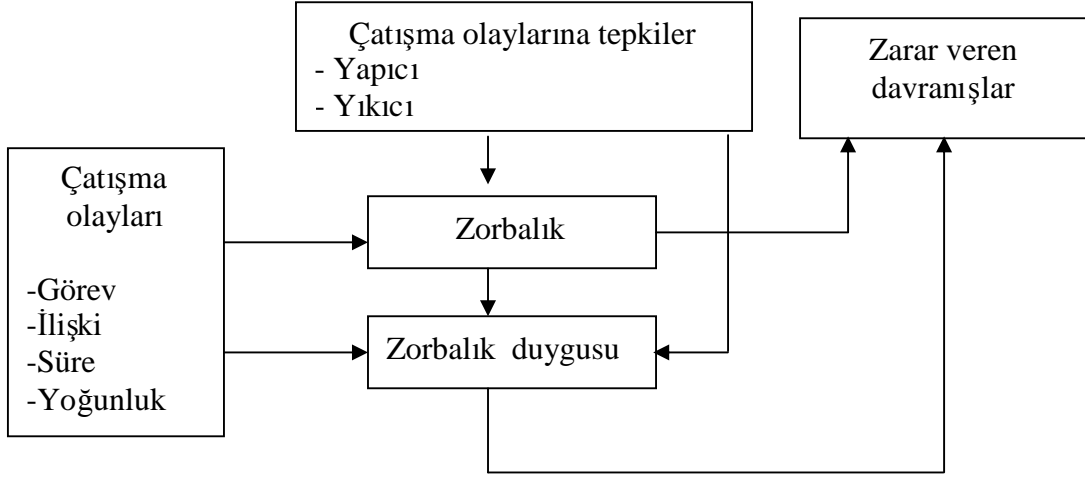
Bu çalışmada mobbing terimi esas olmakla birlikte, zorbalık, yıldırma, psikolojik taciz, duygusal taciz, psikoşiddet vb. terimler birlikte kullanılacaktır.

Mobbing, bir kişinin ya da grubun, hedef seçilmiş bir kişiye karşı uyguladığı sistematik, aşağılayıcı psikolojik baskı, haksız söz ve davranışlarıdır. Mobbing, bilinçli veya bilinçsiz olarak bir veya birkaç kişiye yöneltilmiş, kurban tarafından istenmeyen küçük düşürme, saldırma, üzüntüye sebep olan ve iş performansı ile ilişkilendirilebilecek, tatsız bir iş ortamının oluşmasına neden olan olumsuz davranışlardır (EINARSEN, 1999, p.17).

Leymann (1990)'a göre iş yaşamındaki mobbing veya psikolojik terör, bir veya birden çok kişinin bireye uyguladığı sistematik, düşmanca ve etik dışı iletişim biçimidir. Bu hareketler sıklıkla (haftada en az bir kez) ve uzun dönemde (en az altı ay) meydana gelir. Sıklığından ve uzun süre meydana gelmesinden dolayı bu olumsuz davranışlar, psişik, psikosomatik ve sosyal mutsuzlukla sonuçlanır. Mobbingin bu tanımı geçici çatışmaları içermez ve psikolojik durumun, psikiyatrik ve psikosomatik/patolojik durumla sonuçlanmaya başladığı geçiş alanına odaklanır. Psikosomatik, psikolojik kökenli olan fiziksel hastalıklara verilen addır (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Psikosomatik>).

Mobbingle karıştırılabilen kavramlardan bir tanesi de çatışma kavramıdır. Çatışma kişiler arası anlaşmazlıklardır. Çatışma bir veya birkaç kez yaşanır ve çatışmanın tarafları kendilerini sürekli baskı altında hissetmezler. Çatışma bir örgüt politikası olarak benimsenmezken, mobbing bazı kişi veya kişilere uygulanan bir örgüt politikası haline getirilebilir (TUTAR, 2004, s.88). Mobbingde durum farklıdır; taraflar kendilerini sürekli bir baskı ve tehdit altında hissederler. Çatışma ve mobbing arasındaki fark, ne yapıldığına ve nasıl yapıldığına odaklanmaz, yapılan şeyin süresine ve sıklığına odaklanır. Mobbing teriminden bilimsel olarak anlaşılan; bir bireyin bir veya birden çok kişi tarafından her geçen gün ve aylar boyunca saldırıya uğraması, işten çıkarılma riski ile birlikte çaresiz pozisyona getirilmesidir (LEYMANN, 1996, p.168). Sıradan bir çatışma ile psikolojik tacizi ayıran temel nokta, taraflar arasındaki güç dengesizliği ve ne kadar süredir devam ettiğidir (GÜNGÖR, 2008, s.12). Eşit güçteki gruplar arasındaki ciddi çatışmalar veya sadece çatışma olayları zorbalık olarak dikkate alınmamaktadır (EINARSEN-SKOGSTAD, 1996, p.187).

Aşağıda zarar verici davranışlar ve zorbalığa gösterilen duygusal tepkiler ve çatışma olayları arasındaki ilişkiler gösterilmektedir. Çatışma olaylarına verilen tepkiler farklı sonuçlar ortaya koyduğundan, çatışmaya yüksek derecede yapıcı tepkiler veren grupların, zorbalık olaylarına da yapıcı tepkiler verme eğiliminde olduğu varsayılmaktadır (OLUREMI-CALLAN-HARTEL, 2003, p.286).



Şekil : 1

Çatışma Olayları Arasındaki İlişkiler, Zorbalık ve Zarar Verici Davranışlara Verilen Tepkiler

Kaynak: OLUREMI-CALLAN-HARTEL, 2003, p.286

Mobbing kavramına benzer bir kavram da bullying (zorbalık) kavramıdır. Bullying fiziksel saldırı ve şiddet anlamı taşımaktadır (LEYMANN, 1996, p.167). Bullying caydırma sindirme, mağdurun benliğini öldürme, izole etme davranışlarının biraz daha kaba şeklidir. Bullying, daha güçlü bir kişi ya da grup tarafından, daha zayıf kişi veya kişilere karşı yapılan ve sürekliliği olan psikolojik veya fiziksel baskı anlamına gelmektedir (TUTAR, 2004, s.10). Bullying kendini savunamayacak durumda olan bir kişiye yöneltilmiş ve kişinin kurban olmasına sebep olacak uzun dönemli saldırılardır (BJÖRKQVIST-ÖSTERMAN-HJELT-BACK, 1994, p.175). Bullying zararsız kabalıktan, görgüsüzlükten, şakalaşmadan ve diğer bilinen kişiler arası kızdırmalardan farklıdır. Bullying, yani zorbalık şiddet türüdür, fakat bazen dövüşme, vurma ve cinayeti içerebilir (NAMIE, 2003, p.1).

Bullying, fiziksel şiddetin yanı sıra, sürekli istenmeyen, yersiz veya geçersiz eleştiri, kusur arama, kusur bulma, dışlama, izolasyon, tek bırakma, farklı davranma, bağırma, küçük düşürme, aşırı izleme, sözlü ve yazılı uyarma ve bunu gibi daha birçok davranışı içermektedir. İşyerinde bullying, genellikle düşük performansla ilişkin çarpıtılmış veya uydurulmuş suçlamalara odaklanır (<http://www.bullyonline.org/workbully/bully.html>).

Fiziksel ve zihinsel acı vermek amacıyla herhangi bir sebepten dolayı kendini savunamayan bir veya daha fazla kişiye yöneltilmiş tekrarlanan davranışlar taciz olarak tanımlanabilir. Taciz saldırının bir çeşidi olarak ortaya çıkar ve bu davranışlara maruz kalan bireylerin kurban olmasına neden olur. Taciz bir veya birden fazla kişiye yöneltilmiş olabilir. İşkence ve tecavüzdeki gibi süre olarak kısa ve aşırı derecede yoğun, aynı zamanda okul veya ordudaki olaylar gibi daha az yoğunlukta ancak uzun zamana yayılmış olabilir. Her iki durumda da birey için etkileri yıkıcıdır (BJÖRKQVIST-ÖSTERMAN-HJELT-BACK, 1994, p.174).

Mobbing, psikolojik saldırı, psikolojik şiddet, psiko-terör gibi anlamlara gelirken, bullying mobbingden farklı olarak psikolojik saldırının yanında, fiziksel saldırı ve tehdit anlamına da gelmektedir (TUTAR, 2004, s.12). Mobbing kavramı daha çok bir grup tarafından gerçekleştirilen davranışlar, bullying kavramı ise bireysel olarak gerçekleştirilen davranışlar için kullanılmaktadır (GÜNGÖR, 2008, s.7).

Leymann (1996), “bullying” teriminin okuldaki çocuklar ve gençler; “mobbing” teriminin ise yetişkin davranışları için kullanılmasını önermektedir. Aslında okullarda bullying fiziksel saldırılar ile karakterize edilir. Tersine işyerlerinde fiziksel şiddet seyrek görülür. Mobbing, bireyi sosyal olarak izole etmek gibi daha karmaşık davranışlarla karakterize edilir.

Bir kişi işyerinde olumsuz ve savunma yapmakta zorlanacak davranışlar hissettiğinde zorbalığa uğramış veya taciz edilmiş olur (EINARSEN-RAKNES-MATTHIESEN, 1994, p.383).

Tablo : 1
Mobbing İle İlgili Tanımlar

REFERANS	TERİM	TANIM
Brodsky (1976)	Taciz (Harassment)	Bir kişi tarafından diğer bir kişiye eziyet etmek, zayıf düşürmek, hayal kırıklığına uğratmak amacıyla yapılan tekrarlanan ve devamlı hareketlerdir. Bu davranışlar başkalarını tahrik eder, baskı altına alır, korkutur, sindirir veya bunların dışında rahatsızlığa sebep olur.
Thylefors (1987)	Günah keçisi (Scapegoating)	Bir veya daha fazla kişinin bir veya daha fazla birey tarafından belli bir süre boyunca tekrarlayan, olumsuz tepkilere maruz bırakılmasıdır.
Matthiesen, Raknes,&Rrökkum (1989)	Yıldırma (Mobbing)	Bir veya daha fazla kişinin, tekrarlayan ve sürekli olumsuz tepkileri ve bir ya da birden fazla kişiden oluşan iş gruplarına yöneltilmiş davranışlardır.
Leymann (1990)	Yıldırma/ Psikolojik terör (Mobbing/ Psychological Terror)	Bir veya daha fazla kişi tarafından, hedeflenmiş bir kişiye sistematik biçimde yönlendirilmiş düşmanca ve etik olmayan iletişimidir.
Kile (1990a)	Sağlığı tehlikeye atan liderlik (Health endangering leadership)	Bir üst tarafından açık veya gizli bir şekilde yürütülen uzun süreli aşağılayıcı ve rahatsız edici eylemlerdir.
Wilson (1991)	İşyeri travması (Workplace trauma)	Bir çalışanın veya üstün algılanan veya gerçek, sürekli ve kasıtlı kötü davranışından ileri gelen, çalışanın temel kişiliğinin parçalanmasına neden olan davranışlardır.
Adams (1992)	Zorbalık (Bullying)	Özel veya kamusal alanda bir kişiyi aşağılayan ve küçük düşüren ısrarlı eleştiri veya tacizdir.
Vartia (1993)	Taciz (Harassment)	Bir kişinin bir veya birden fazla kişi tarafından tekrarlayan ve sürekli olumsuz davranışlara maruz kaldığı durumlardır.
Ashford (1994)	Adi Zorbalık (Petty Tyranny)	Gücünü diğerleri üzerinde keyfi olarak kullanan ve kendini büyük gösteren, astları küçümseyerek saygısız davranan, çatışma çözümünde zorlayıcı tarz ve ilgisiz cezalandırma yöntemleri kullanan yöneticidir.
Björkqvist, Österman,&Hjelt-Bäck (1994)	Taciz (Harassment)	Herhangi bir nedenden dolayı kendini savunamayan kişi ya da kişilere yöneltilen, ruhsal ve fiziksel acı vermek amacıyla tekrarlanan davranışlardır.

Kaynak: EINARSEN, 2000, p.382

Mobbing, kurbanın sistematik damgalanmaya maruz kalması ile ortaya çıkar, adaletsizlikler (kişinin haklarına saldırı) birkaç yıl içinde söz konusu kurbanın mesleğinde iş bulma olanağını yitirmesine sebep olur. Bu durumdan sorumlu olanlar iş arkadaşları veya yönetim olabilir (LEYMANN, 1990, p.119).

Mobbingin yapılan bu çeşitli tanımlarında ortak noktalar; tacizin kurban tarafından olumsuz olarak algılanan agresif ve düşmanca hareketler içermesi, bu davranışların bir defaya mahsus olmayan sürekli devam eden davranışlardan oluşması ve taraflar arasında güç dengesizliğinin bulunmasıdır. Mobbing davranışlarının temelinde kişiyi yıldırma, psikolojik durumunu zayıflatma, mesleki ve sosyal statüsünü zedeleme ve zaman zaman kişiyi istifaya zorlama amacı vardır (GÜNGÖR, 2008, ss.9-10).

Mobbingin temel özellikleri, kurbanın sürekli olumsuz davranışlara maruz kalması ve kendini savunamayacak durumda olmasıdır (MIKKELSEN-EINARSEN, 2002, pp.397-398).

İşyerindeki sosyal etkileşim, iş arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkiler herkes için büyük önem taşır. Kişiler arası iyi ilişkiler iş memnuniyetini beraberinde getirir. Kişiler arası çatışmalar ise iş stresinin önemli kaynaklarından. Mobbing veya zorbalık işyerindeki aşırı olumsuz etkileşimlerin bir türüdür (VARTIA, 1996, p.203).

11. Mobbing Kavramının Tarihçesi

Mobbing terimi ilk olarak Konrad Lorenz tarafından hayvan grubu davranışlarını tanımlamak için kullanılmıştır. Lorenz küçük hayvan gruplarının tek bir büyük hayvana uyguladığı saldırıları mobbing olarak değerlendirmiştir. Daha sonra, İsveçli bilim adamı Heinemann, küçük çocuk gruplarının daha çok tek bir çocuğa uyguladığı şiddet hareketlerine mobbing adını vermiştir (LEYMANN, 1996, p.167).

Brodsky 1976 yılında yazdığı “The Harassed Worker” adlı kitabıyla örgütlerdeki mobbing kavramına benzer bir şekilde taciz sözcüğünü kullanmıştır. Brodsky'ye göre taciz, başkalarını yıpratmak, eziyet etmek, engellemek ve tepki almak amacıyla tekrar tekrar ve sürekli yapılan muhatabı kışkırtan, baskı yapan, korkutan ve yıldırma ya da rahatını kaçıran

davranışlardır (ÇOBANOĞLU, 2005, s.27). Bu kitapta ilk kez tipik mobbing vakaları çalışılmıştır; ancak, Brodsky direkt olarak vakaları incelemekle ilgilenmemiş, bu vakalar; işyeri kazaları, psikolojik stres, uzun çalışma saatleri sonucu oluşan yorgunluk, monoton işler vb. olayların yanında yer almıştır (LEYMANN, 1996, pp.167-168).

Andrea ADAMS “İşyeri Zorbalığı” (workplace bullying) terimini kullanmıştır (NAMIE, 2003, p.1). İngiliz yazar 1992 yılında bu konuda bir kitap yazmıştır ve işyeri zorbalığını, özel veya kamusal alanda bir kişiyi aşağılayan ve küçük düşüren ısrarlı eleştirisi veya taciz olarak tanımlamıştır (EINARSEN, 2000, p.383).

Leymann (1996) mobbing terimini, 1980’lerde işyerlerinde taciz, yıldırma, psikolojik baskı, şiddet gibi davranışları fark ettiği zaman kullanmaya başlamıştır. İşyerlerinde diğer çalışanların belirli bir kişiyi hedef aldığı, daha sonra da bu kişiyi kurum dışına itmek için birtakım davranışlar sergilediklerini ortaya koymuş, bu davranışları da mobbing olarak tanımlamıştır (GÜNGÖR, 2008, ss.5-6).

1996 yılında İngiliz yazar Tim Field, “Bully in Sight” adlı bir kitap yazmıştır. Yazar, bu eserde zorbalığı “bir kimsenin, kurbanın kendine güvenine ve özsaygısına sürekli acımasız biçimde saldırması” olarak tanımlamıştır. Zorbalığın esası kurban üzerinde haksız bir biçimde üstünlük kurmak, onu buyruğu altına almak ve yok etme arzudur (ÇOBANOĞLU, 2005, s.28).

McKAY ve çalışma arkadaşları (2008); işyeri zorbalığına ilginin çeşitli nedenlerden ileri geldiğini belirtmiştir. Bunlardan birincisi, psikolojik şiddetin çalışanlar üzerinde olumsuz ve yıkıcı etkisinin uluslararası düzeyde fark edilmesidir. İkincisi, çalışanlar arasında işyeri zorbalığını görmezden gelen işverenlere açılan davaların sayısındaki artıştır. Üçüncüsü, işyeri zorbalığına ilişkin maliyetlerin artmasıdır. Son olarak da çalışanların etik davranışları ile işyeri zorbalığı arasındaki ilişkinin varlığıdır.

Mobbinge ilişkin yapılan bu tanımlardan ve açıklamaların ardından mobbingin nedenleri üzerinde durulacaktır.

12. Mobbingin Nedenleri

Psikolojik tacizin nedenleri kişisel ve dışsal faktörler olarak iki grupta toplanabilir. Tacizde bulunanların ve kurbanın psikolojisi ve karakter özellikleri kişisel faktörler olarak değerlendirilirken, örgüt kültürü, organizasyon yapısı, kurum içi çatışmalar, toplumsal değer ve kurallar, kurum dışındaki rekabet ortamı ve bunun kuruma yansımaları dışsal faktörler olarak ele alınmaktadır (GÜNGÖR, 2008, s.14).

Mobbing ile ilgili uygulamalı çalışmalar işyerindeki zorbalığın iki nedeni üzerinde durmuşlardır. Bunlar kurbanın kişiliği ve psikososyal faktörlerin rolüdür (EINARSEN, 1999, p.20).

Leymann, mobbinge neden olabilecek dört faktör belirlemiştir. Bunlar; iş dizaynındaki eksiklikler, liderlik davranışındaki eksiklikler, kurbanın sosyal savunmasız durumu, örgütteki düşük moral standardıdır (RESCH-SCHUBINSKI, 1996, p.299).

Mağdurlar mobbingin nedenlerini; kıskançlık, zayıf yönetim ve rekabet olarak görmüşlerdir. Ayrıca iş yaşamında diğerlerinden farklı olmak mobbing kurbanı olmanın nedenleri arasında sayılmaktadır (VARTIA, 1996, p.207).

Mobbingi bir süreç olarak ele alırsak, iş çevresi ve kişilik faktörleri bu sürecin farklı evrelerinde farklı roller oynayabilirler. İş çevresinde ve liderlik tarzında meydana gelen problemler çalışanlar arasında çatışma olarak patlak verir ve daha sonra bu çatışma durumu çözülmezse mobbinge dönüşür. Kurbanın seçilmiş olduğu evrede kişilik faktörleri önemli hale gelir (VARTIA, 1996, p.212).

Yaygın önyargılar mobbing probleminin bir çalışanın kişilik problemleri ile işgücüne katıldığında ortaya çıktığını göstermektedir (LEYMANN, 1996, p.177). Mobbing, iş ve statüyü ilgilendiren kıskançlık ve rekabete dayandırılabilir ve kurbanlar mobbing oluşumunda kişilik özelliklerinin ne kadar etkili olduğu konusunda bir fikre sahip değildirler (BJÖRKQVIST-ÖSTERMAN-HJELT-BACK, 1994, p.183).

Einarsen ve çalışma arkadaşları (1994), mobbingin, örgütsel ve sosyal iş çevresi ile önemli derecede ilişkili olduğunu belirlemiştir. Yaptıkları araştırmada, işyerinde bu tür deneyimlerin ortaya çıkmasında en önemli faktörlerin liderlik, rol çatışması ve iş kontrolü olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca iş grupları içerisindeki kişiler arası ilişkilerin kalitesinin (sosyal iklim) örgütsel oluşumlarda önemli rol oynadığını savunmuştur.

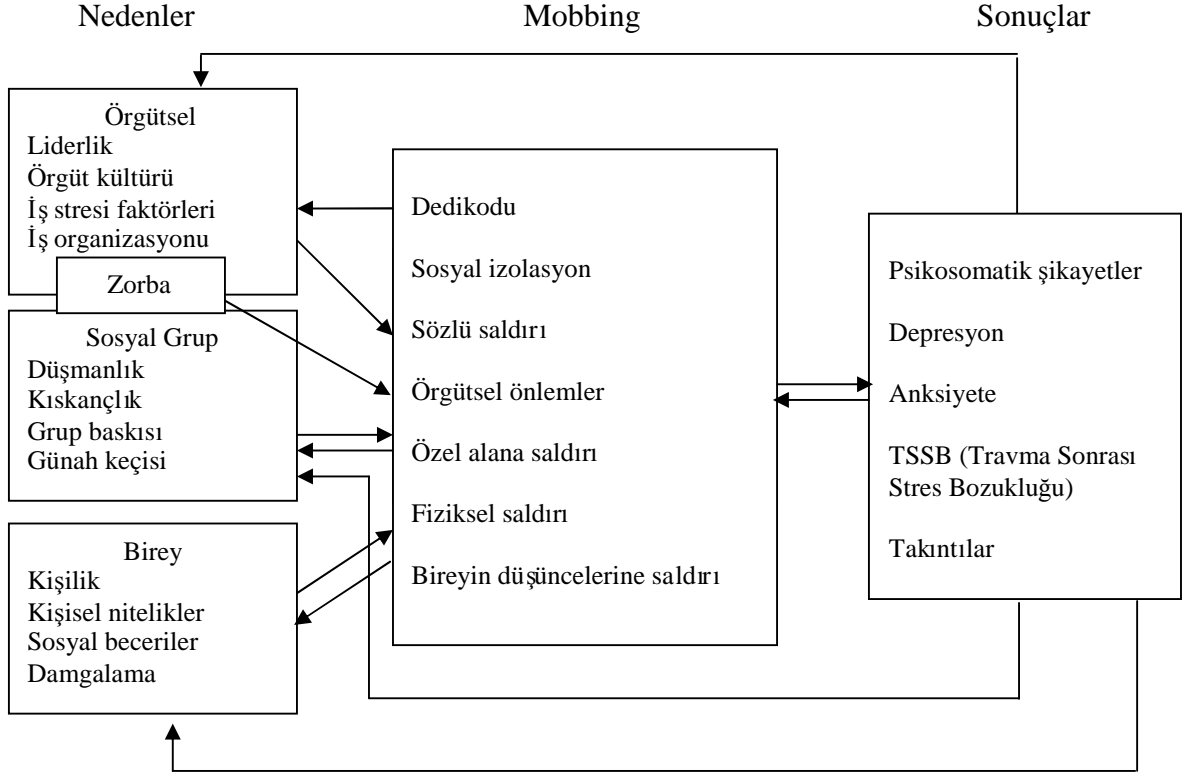
Bir kişinin işini kontrol etme imkanının yetersizliği, açık olmayan hedeflerin varlığı ve yapıcı liderlik eksikliği mobbingin ana sebeplerindendir. Bu nedenler düşmanca niyetlere dönüştüğünde taciz olarak algılanabilir. Takım içinde, yüksek tansiyon, stres, asabiyet yaratması nedeniyle, rol çatışması da taciz ve zorbalıkla ilişkilendirilebilir. Ayrıca liderlikteki tutarsızlık işyerindeki mobbinge yakından ilişkilidir. (EINARSEN-RAKNES-MATTHIESEN, 1994, pp.396-397).

Agresif bir davranış olarak zorbalık, uyuşmazlık şeklinde veya saldırgan nitelikte olabilir. Saldırgan zorbalık; kurbanın zorbayı haklı çıkaracak kışkırtıcı hareketlerde bulunmaması sonucunda oluşan olaylardır. Örneğin örgüt içinde çalışan ilk kadın olmak ve diğer çalışanlardan farklı olmak taciz nedeni olabilmektedir. Saldırgan zorbalık, düşmanlık ve agresifliğin yaygın olduğu örgüt ikliminin ve zorbalığa tolerans gösteren örgüt kültürünün varlığında meydana gelir. Uyuşmazlık temelli taciz ise kişiler arası artan çatışmalardan meydana gelir ve kişiler arası çatışmada savaş taktiği olarak kullanılan agresif davranışlar, taktik amaçlı oyunlar ve algılanan hataya kızgınlık ya da karşı tarafın haksız davranışlarından oluşur (EINARSEN, 1999, pp.22-24).

İnsanlar arasındaki ilişkiler önemsenmediği zaman mesleki duruma, kişisel duruşa tehditler, izolasyon, aşırı iş yükü, istikrarsızlık, sosyal patlama gibi olumsuz davranışlarda artış gözlemlenmektedir (JENNIFER-COWIE-ANANIADOU, 2003, pp.490-491).

Görüldüğü gibi mobbing çeşitli olumsuz davranışları içermekte ve hem bireylerden hem de örgütteki yönetim tarzından kaynaklanabilmektedir. Nedeni ne olursa olsun mobbing birey ve örgüt üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Şekil 2’de mobbingin nedenleri ve sonuçları görülmektedir:



Şekil : 2

Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları

Kaynak: ZAPF, 1999, p.71

Şekil 2'den de anlaşılacağı üzere, birey ve zorba kadar örgütsel ve sosyal faktörler de mobbing üzerinde etkili olmaktadır.

120. Örgütün Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Örgütsel yapıdaki bozukluklar; kötü yönetim, karmaşa ve otorite boşluğu olarak algılanabilir. Daha esnek ve rekabetçi örgüt yapısına ulaşma amacı örgütü merkezi olmayan yapıyla karşı karşıya bırakmaktadır. Ademi merkezi yapılar yaratıcı girişimcilik yeteneğini geliştirirken, merkezi yapılar ise örgütte kaos ve düzensizliğin yaşanmasını engeller. Örgütte yaşanan tüm değişimler çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır (VANDEKERCKHOVE-COMMERS, 2003, p.43). Psikolojik şiddetin örgütsel kaynaklarının en önemlisi yönetimin yetersizliğidir. Hiyerarşik yapı, ekip çalışmasının yetersizliği, sorun çözmede kurumsal yetersizlik, çatışma yönetiminin etkinsizliği, şikayet prosedürlerinin belirsizliği ve bunlardan bir sonuç alınamaması, mobbing olgusunu destekleyen faktörlerdir (TUTAR, 2004, s.98). Hiyerarşik yapılar çoğu zaman otoriter bir

yönetim tarzını da beraberinde getirmekte ve bu durum psikolojik taciz için ortam hazırlamaktadır (GÜNGÖR, 2008, s.20). Büyük örgütlerde ve işyerlerinde mobbing küçük örgütlere oranla daha sık görülür. Daha küçük örgütlerde saldırganın yakalanma riski ve mobbingin potansiyel sosyal sonuçları daha büyük olabilir (EINARSEN-SKOGSTAD, 1996, p.197). İncelenen vakalarda mobbingin nedenleri arasında zayıf organize olmuş üretim, çalışma metotları ve çoğu zaman ilgisiz yönetim bulunmuştur (LEYMANN, 1996, p.177).

Liderlik, rol çatışması, işin kontrolü örgütteki yıldırmanın ortaya çıkmasında önem arz eden faktörlerdir. Yıldırmanın meydana geldiği iş çevresinde; yüksek derecede rol çatışması olduğunu ifade eden, sosyal iklimden, üstlerinin liderlik davranışından, birinin işini gözlemleme olasılığından memnun olmayan kişiler mevcuttur. Yüksek derecede belirsizlik, roller ve görevler etrafındaki uygun olmayan talep ve beklentiler; iş grupları içinde özellikle haklar, zorunluluklar, ayrıcalıklarla ve pozisyonlarla bağlantılı olarak hayal kırıklığı ve çatışmalara yol açar. Bir kişinin işini gözlemleyememek ve kontrol edememek, açık hedeflerden yoksunluk, yapıcı liderlik eksikliği işyerindeki yıldırmanın önemli nedenleri arasındadır (EINARSEN, 2000, pp.390-391).

Küçülen ve daha basık hale gelen örgütlerde yöneticinin gözden geçirmesi gereken aktiviteler artmaktadır. Bununla birlikte gruplar yöneticilerle karşılaştırıldığında iş hakkında daha çok bilgiye sahip olabilmektedirler. Burada mobbinge yol açan örgütte meydana gelen değişikliklerin kendisi değil, bu değişiklikler karşısında ortaya çıkan yetersiz liderlik ve bu değişikliklere ilişkin adil olmayan güç kullanımıdır (VANDEKERCKHOVE-COMMERS, 2003, pp.47-48).

Zapf (1999) liderliğe ve örgüte ilişkin problemlerin insanları taciz etmeyeceğini, ancak bu problemlere tepki gösterenlerin sadece insanlar olacağını, bu nedenle çözümlenmeyen çatışmaların bir örgütte mobbing olaylarını artıracığını belirtmiştir.

Liefooghe ve Davey (2001)'e göre Taylorist yaklaşımda üst kademedeki çalışanlar örgütsel kontrol mekanizması ile baskı altına alınmaktadır. Örgütsel hiyerarşi bir takım kuralları beraberinde getirmektedir. Özellikle makineleşmenin sonucu olarak istatistik kuralları ve zamanın kontrolü ön plana çıkmaktadır. Oluşturulan amaçlar katı ve kişisel

şartlara karşı duyarsızdır. İnsan davranışları sürekli gözlem altındadır. Çalışanlar zamanlarının her dakikasının hesabını vermek sorundadırlar. Yöneticiler de en az çalışanlar kadar bu kurallarla karşı karşıya kalırlar. Bu disiplinin kişisel anlaşmazlıkları azaltmaktadır. Bu nedenle gayri şahsi ilişkiler kişiler arası zorbalık fırsatını azaltıcı etki yaratmaktadırlar.

Mobbing sadece yönetimle sınırlı değildir fakat gücün kullanımı ile yakından ilişkilidir. Çalışanlar ve yöneticiler arasında olabileceği gibi çalışanlar arasında da meydana gelebilir. Rekabetçi çevre, işteki konumun kaybedilmesi ve işsizlik korkusu, otoriter yönetim tarzı, aşırı iş yükü ve talepler, problem çözme prosedürlerinin eksikliği mobbingin nedenleri arasında sayılabilir (PORTEUS, 2002, pp.78-79).

Mobbinge yol açan bazı örgütsel etmenler aşağıdaki gibidir (DAVENPORT-SCHWARTZ-ELLIOTT, 2003, s.47):

1200. Kötü Yönetim

Mobbing, yönetimin bu oluşumun parçası olduğu zaman daha tehlikeli bir hale gelir. Eğer yönetici, problemi çözmek yerine aktif olarak katılım gösteriyorsa tarafını belli etmiş olur. Yönetimin tepkisinin yanı sıra, yöneticinin tartışmayı umursamadığı zamanlarda, çatışmanın derinleştiği ve arttığı gözlenmiştir. Zayıf yönetsel performans eşit tabanda grup dinamiğinde yer almayı ve böylece çatışmayı kızıştırmayı ya da çatışmanın varlığını reddetmeyi gerektirir. Her iki davranış tipi de tehlikelidir ve zayıf bir örgütlenme ile birlikte işyerinde mobbing sürecinin temel nedenleri arasında yer alır (LEYMANN, 1996, p.178).

Mobbinge yol açan bazı kötü yönetim unsurları aşağıdaki gibidir (DAVENPORT-SCHWARTZ-ELLIOTT, 2003, ss.47-48):

- İnsan kaynakları pahasına, aşırı şekilde sonuca yönelik bir yaklaşım
- Fazla hiyerarşik bir yapı
- Açık kapı politikasının (saydamlığın) olmaması
- Yetersiz iletişim

- Yetersiz sorun çözebilme yeteneği
- Zayıf liderlik
- Yaygın günah keçicilik zihniyeti
- Ekip çalışmasının yetersiz olması ya da olmaması

Örgütlerde başarısızlık durumunda ceza olarak performans geliştirme çalışmalarının kullanılması örgütsel gücün yasal olmayan biçimidir. Disiplin; açık gözlem veya itibar, gelir, iş kaybı tehditleri yoluyla sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu da örgütte psikolojik şiddet olaylarını artırmaktadır (LIEFOOGHE-DAVEY, 2001, p.388).

1201. Yoğun Stresli İşyeri

Üretim baskısının yüksek olduğu stresli işyerlerinde, insanlar kendilerinden bekleneni yerine getirmezlerse, mobbing her düzeyde olabilir. Yöneticiler üst yönetimin baskısı nedeniyle astlarına mobbing yapabilir.

1202. Monotonluk

Yeni fikirler çıkmayan, devamlı aynı şeylerin tekrarlandığı işyerlerinde can sıkıntısı da biraz heyecan yaratmak amacıyla mobbinge yol açabilir.

1203. Yöneticilerin İnanmaması ve İnkarı

Yöneticilerin işyerinde mobbingin olduğuna ve bunun yaygın bir sorun olduğuna inanmamaları da mobbingin sürmesine neden olabilir. Mobbing durumu yöneticilerin bu sosyal oluşumun içinde yer almak istemeleri ile daha tehlikeli bir hal alır. Eğer yönetici problemi çözmek yerine mobbing içinde yer alıyorsa tarafını belirlemek zorundadır (LEYMANN, 1996, p.178).

1204. Ahlak Dışı Uygulamalar

Müşterileri veya çevreyi tehlikeye atmak, şüpheli mali işlemler gibi ahlak dışı eylemler çalışanlar tarafından gün yüzüne çıkarılacak olursa, onlara mobbing yapılabilir. Şirket

sorunlarla uğraşmak yerine, imajının zedelenmesinden çekinir ve sonunda vereceği zarar yerine kısa vadeli sonuçlarına önem verir. Yönetim, sorunlarla uğraşmak yerine insanları günah keçisi haline getirmeyi ve susmayı tercih eder.

1205. Yatay Organizasyonlar

Yatay organizasyonlarda, benlik imgeleri için makam, maddi çıkar ya da yükselmeye gereksinim duyan insanlar, mobbing gibi başkalarının huzurunu bozacak yollara başvurarak kendi şanslarını artırmak isterler.

1206. Küçülme, Yeniden Yapılanma, Şirket Evlilikleri

Küçülme, yeniden yapılanma ve şirket evlilikleri işletmelerin yaşamında yönetimlere düşen doğal kararlardır. Bunlar yerinde ve kaçınılmazdır, fakat bazı mevkilerin kaldırılmasını gerektirebilir. Bu iş düşüncesizce yapılırsa mobbinge neden olabilir. Rekabetçi ortamlarda, kendi işini kaybetmekten korkanlar, mevkileri için savaşım verirler. Kendileri çıkarılmaktansa başkalarına mobbing yapmaya başlarlar.

1207. Örgüt Liderlerinin Duygusal Zekadan Yoksunluğu

Duygusal zekası yüksek kişiler, kendilerini ve ilişkilerini kontrol etme konusunda daha avantajlıdır. Yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açılarıyla dünyayı yorumlayabilen insanlar mobbing kurbanı olabilmektedirler. Eğitim, dış görünüş, birikim açısından parlak elemanlar, rekabetçi ve bencil kişilik sahibi kimseler için kolay hedef olabilmektedir (ÇOBANOĞLU, 2005, ss.49-52).

121. Mobbing Sürecinde Yer Alanlardan Kaynaklanan Nedenler

Zorbalık örgüt kültürünün bir parçası olabilir ancak bu davranışı tetikleyen bireysel faktörler de mevcuttur (PORTEUS, 2002, p.79). Brodsky (1976) kurbanı; işine bağlı, az çok deneyimsiz, tüm istekleri yerine getirme arzusu içinde, beklenenden daha başarılı kişiler olarak tanımlamıştır. Bazı kurbanların ise paranoyak, rijit, ve bazılarının ise zorlayıcı bireyler olduğunu ileri sürmüştür (VARTIA, 1996, p.204).

1210. Mobbing Uygulayan Kişiden Kaynaklanan Nedenler

Mobbing uygulayanlar kendisinden daha nitelikli veya performansı daha yüksek olan kişiyi rakip olarak görmekte ve riski ortadan kaldırmak için bir yöntem olarak psikolojik tacizi kullanabilmektedir (GÜNGÖR, 2008, s.18).

Unutmamak gerekir ki taciz kurbandan değil, işkence yapandan başlar, aynı şekilde taciz tecavüz edenden başlar. Eziyet eden insanın olmadığı yerde taciz de olmayacaktır (BJÖRKQVIST-ÖSTERMAN-HJELT-BACK, 1994, p.176).

Tacizciyi psikolojik tacize yönelten nedenlerin başında, duygusal zekadan yoksun olma, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar, insani ve etik değerlerden uzak olmak gibi faktörler gösterilebilir (ÇOBANOĞLU, 2005, s.33).

Leymann, insanların mobbinge başvurmasında dört temel neden görür (DAVENPORT-SCHWARTZ-ELLIOTT, 2003, ss.38-39, TINAZ, 2006, ss.79-82):

1- Birisini Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak: Bazı gruplarda ancak belli bir düzenin varlığı halinde gruba bağlılığın artacağı ve böylece güçlü olunacağı inancı hakimdir. Dolayısıyla böyle gruplarda herkes grubun kurallarına uymak zorundadır. Hedef kişi eğer grubun kurallarına uymuyorsa ya uymaya zorlanacak ya da gitmek zorunda kalacaktır.

2- Düşmanlıktan Hoşlanmak: İnsanlar hoşlanmadıkları kişilerden kurtulmak için mobbing yaparlar. Mobbing uygulayanlar düşmanlık duyguları yüksek, ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı gerek duyan silik karakterli insanlardır. Yalancı bir ruh haline sahip olup düşman yaratma gereksinimi içindedirler. Suçlayıcı ve yargılayıcıdırlar. Düşmanlarının olmaması durumunda kendilerine yeni bir düşman bulmakta zorlanmazlar.

3- Can Sıkıntısı İçerisinde Zevk Arayışı: Mobbing uygulayanlar yaptıkları eziyetten haz duyarlar. Asıl amaçlarının birisinden kurtulmak olması şart olmayabilir. Sürekli tekrarlanan monoton işlerin yapıldığı ve iş yükü dağılımının adaletli yapılmadığı iş

ortamlarında, kişilerin, sadece monotonluktan uzaklaşmak ya da işyerinde buldukları zaman içinde meşgul olmalarını sağlayacak fazla işleri bulunmadığı için sıkıntıdan kurtulmak amacıyla mobbinge başvurdukları da görülmektedir.

4- Önyargıları Pekiştirmek: Mobbing uygulayanlar genellikle önyargılıdır. Önyargılar dinsel, sosyal veya etnik bir nedene dayanabileceği gibi, hedef kişinin gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, beklenmeyen bir terfi veya ödül de mobbing uygulayanı harekete geçirmeye yeter.

1211. Mobbing Mağdurundan Kaynaklanan Nedenler

Kurbanın kendine özgü tanımlanabilen özellikleri hakkında fazlaca spekülasyon mevcuttur, ancak bu tarzda söylentiler için kanıt bulunmamaktadır. Mağdurun saldırgandan daha güçsüz olduğu durumlarda herkes kurban haline gelebilir (BJÖRKQVIST-ÖSTERMAN-HJELT-BACK, 1994, p.175).

Mobbinge maruz kalan kişilerin ortak özellikleri, çalıştıkları yere olan bağlılıkları ve yaptıkları işle özdeşleşmiş olmalarıdır. Yaratıcı insanların, ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız etmesi nedeniyle mobbinge maruz kalma olasılığı daha fazladır (DAVENPORT-SCHWARTZ-ELLIOTT, 2003, s.52). Mobbinge uğramış bireyler uğramayanlara oranla daha sinirli olurlar ve daha düşük özgüvene sahiptirler (VARTIA, 1996, p.212).

İşyerindeki dört farklı tipteki kişi mobbing kurbanı olma tehlikesiyle karşı karşıyadır (TINAZ, 2006, s.96):

1- Yalnız Bir Kişi: Bu kişi, erkeklerin yoğun olduğu bir ofiste çalışan tek bir kadın veya kadınların çok sayıda olduğu bir işyerinde çalışan tek bir erkek olabilir.

2- Acayip Bir Kişi: Bir şekilde diğerlerinden farklı ve başkalarıyla kaynaşmayan herhangi bir kişi söz konusudur. Bu, farklı tarzda giyinen bir birey olabileceği gibi, engelli veya yabancı bir kişi de olabilir. Bazen sırf evlilerin bulunduğu bir ofiste tek bekar veya sadece bekarların çalıştığı bir ofiste tek evli kişi olmak dahi, mobbinge maruz kalmaya

yeterli nedendir. Azınlık bir gruba dahil olan kişinin mobbinge uğrama olasılığı çok yüksektir.

3- Başarılı Bir Kişi: Önemli bir başarı göstermiş, amirinin veya doğrudan yönetimin takdirini kazanmış ya da bir müşterinin övgüsünü almış bir kişi, kolayca çalışma arkadaşları tarafından kıskanılabilir. Bireyin arkasından her türlü oyunlar oynanır, söylentiler çıkarılır ve çalışması sabote edilebilir.

4- Yeni Gelen Kişi: Daha önce o pozisyonda çalışan kişinin çok seviliyor olması veya yeni gelenin, orada çalışanlardan daha fazla bir takım özelliklerinin bulunması, mobbing kurbanı olma riskini artırır.

1212. Mobbing İzleyicilerinden Kaynaklanan Nedenler

Bir işyerinde saldırgan, kurban ve izleyicilerin yer aldığı bir psikolojik taciz olgusu varsayıldığında, izleyici konumundaki bireyler, tacize neden olan çatışmayı çözümlenecek veya durduracak herhangi bir girişimde bulunmadıklarında, izleyicileri de gerçek mobbing uygulayanla aynı nitelikte değerlendirmek gerekir. Bu izleyicilerin bir kısmı müdahale etmemekte veya ilgisiz kalmaktadırlar. Dolayısıyla mobbingin yapılmasına göz yummaktadır. Bir grup izleyici ise mobbing olgusuna katılır. Yardımcı mobbingci olarak adlandırılabilen bu izleyiciler, kurbanın doğrudan doğruya düşmanı olmasalar da kurbanı yönelik taciz uygularlar (TINAZ, 2006, s.108).

İzleyicileri, mobbing uygulayanın davranışlarına engel olmaktan alıkoyan bir neden de, kendilerinin de mobbing kurbanı olarak seçilebileceklerinden korkmalarıdır.

122. Sistemden Kaynaklanan Nedenler

Küresel sistemin hakim olduğu günümüzde firmalar, rekabet güçlerini ve üretimlerini artırabilmek için esnek hale gelmelidirler. Küreselleşmenin firmalar üzerindeki baskısı etkin olsa da, bu süreçten kimin sorumlu olduğu, buna kimin karar verdiği ve buna başlamada kimin güç sahibi olduğu gibi soruları sormak anlam ifade etmemektedir. Çağdaş örgütlerde üretilen bilgi birikimi; kalite standartlarını, örgütsel ademi merkezîyetçiliği,

takım çalışmasını, kalite çemberlerini içermektedir. Örgütlerin rasyonel olarak yeniden biçimlendirilmesini ve güç kazanmasını sağlayan, verinin sınıflandırılması ve düzenlenmesi ile oluşan bilgiyi birikimdir. Örgütteki bireyler için bu güç-bilgi ilişkisi, sabit iş tanımlarından yönlendirilmiş görevlere, yıllara bağlı terfiden sertifikaya dayalı yükselmeye, yatay kariyerden dikey kariyere ve genel anlamda güvenlikten riske doğru olan değişimleri içermektedir. Bu durum çalışan, yönetici CEO gibi örgütteki tüm bireyler için geçerlidir.

Bir başka deyişle sistem mutlak güçtür ve tüm çalışanlar için verimliliğin artırılması, maliyetin düşürülmesi, ortakların yatırım karlılığının artırılması, amaçlara ulaşılması başarılması gereken zorunluluklardır. Bütün bunların nasıl başarılacağı ve gerçekleştirileceği sorusunun cevabı ise yeni bilgi birikimlerinin üretilmesinde gizlidir (VANDEKERCKHOVE-COMMERS, 2003, pp.45-46). Bu tür değişimlerin yaşandığı bir sistemde bireyler arası rekabet ve psikolojik şiddet unsurları kaçınılmaz olacaktır. Mobbing yasal olmayan ve zorlamaya dönüşen güç uygulama biçimidir.

13. Mobbing Türleri

Mobbing örgütsel yapıda dikey ya da yatay olarak uygulanır. Dikey ya da “hiyerarşik” mobbingde üstler astlarına veya astlar üstlerine mobbing uygular. Yatay veya “fonksiyonel” mobbingde ise, birbirleriyle kurmay-fonksiyonel ilişki içinde olan eşitler birbirine mobbing uygular (TUTAR, 2004, s.91).

130. Dikey (Hiyerarşik) Mobbing

Bu tipteki işyeri mobbingi yukarıdan aşağıya üstün asta ve aşağıdan yukarıya astın üste uyguladığı mobbingi içerir (VANDEKERCKHOVE-COMMERS, 2003, p.41). Dikey mobbing, çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan kurbanıya yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulanmasıdır (TINAZ, 2006, s.116).

1300. Üstlerin Astlarına Uyguladığı Mobbing (Yukarıdan Aşağıya)

Yukarıdan aşağıya psikolojik taciz en yaygın olarak karşılaşılan taciz biçimidir. Kimi yöneticiler baskı ve tacizi bir yönetim biçimi olarak benimsemektedir. Özellikle otokratik yönetim biçiminin benimsendiği kurumlarda yukarıdan aşağıya psikolojik tacize daha sıklıkla rastlandığı görülmüştür. Yöneticilerin psikolojik tacizde bulunmalarının altında yatan nedenler ise; kişisel çatışmalar, sübjektif önyargılar, başarılı astların ileride kendilerine rakip olabileceği düşüncesi veya başarısız olan ekip elemanlarının tasfiye edilmesi olabilmektedir (GÜNGÖR, 2008, ss.56-57).

Bir amirin veya bir yöneticinin, mesleki rolünün getirdiği konumdan yararlanarak gücünü aşırı kullanmasıyla ilişkilendirilebilecek davranışlarla, astlarına karşı uyguladığı mobbing olgusu söz konusudur (TINAZ, 2006, s.117). Duygusal zekası yeterli olmayan yöneticiler tarafından yönetilen kurumlarda dikey mobbing kaçınılmaz olmaktadır (TUTAR, 2004, s.91).

Yukarıdan aşağıya mobbing yukarıdan aşağıya olan yönü nedeniyle otorite başarısızlığına işaret eder. Burada otorite, yasal güç olarak algılanmaktadır. Örgütte rasyonel olmayan bir davranış için gücün kötüye kullanılması, formel gücün kullanılmasına bağlıdır. Örneğin astın performansını veya hak edilmiş ödülleri engellemek örgütsel olarak rasyonel değildir, çünkü bu durum iş değerlendirmesinin rasyonel şartlarını ortadan kaldırır ve imaj kaybı ile sonuçlanır (VANDEKERCKHOVE-COMMERS, 2003, pp.42-43).

Eğer bir kişi, örgüt içindeki konumunun gücünün bilincindeyse ve gerektiğinde bunu acımasız bir şekilde kullanmaya eğilimliyse, bu kişinin daima etkin bir mobbingci olma olasılığı da mevcuttur (TINAZ, 2006, s.117).

Yukarıdan aşağıya doğru uygulanan mobbingin en yaygın nedenleri aşağıdaki gibidir (TINAZ, 2006, s.118):

1- Sosyal İmajın Zedelenmesi: Amirinden daha fazla çalışan ve daha başarılı bir astın varlığı halinde ortaya çıkan durumdur. Amir, her türlü şekilde astını engellemeye, etkinliğini azaltmaya çalışır.

2- Yaş Farkı: Kendisinden daha genç bir astın varlığı halinde amir, o bireyi örgüt içindeki kendi pozisyonu açısından bir tehdit unsuru olarak algılayıp korku duyabilir. Amir daha genç, ast daha yaşlı olabilir. Bu durumda amir, kendini deneyimsiz görebilir ve bundan ötürü komplekse kapılabilir.

3- Kayırma: Kayırılan kişi, üst ya da ast olabilir. Kayırılan kişi, amir konumunda ise, arkasında onu koruyan birilerinin bulunduğu emindir. Gücüne güvenmektedir ve istediği her şeyi yapmakta özgürdür.

4- Politik Nedenler: Politika, iltimas ve kayırmaların yaşanması için çok geçerli bir nedendir. Ancak, aynı zamanda, bir amirin, bir astına mobbing yapması için son derece geçerli bir neden oluşturma özelliğini de taşımaktadır.

1301. Astların Üstlerine Uyguladığı Mobbing (Aşağıdan Yukarıya)

Genellikle üstlerin astlarına uyguladıkları psikolojik tacize daha sık rastlansa da, bazı durumlarda astların da üstlerine psikolojik tacizde bulunduğu bilinmektedir (GÜNGÖR, 2008, s.55). Yöneticiyi dışlamaya ve sabote etmeye yönelik olarak; verdiği görevlerin yerine getirilmemesi veya uzun sürede gerçekleştirilmesi, yöneticinin aldığı kararların sorgulanması, sürekli bir hatasının aranması ve bir hata yaptığında üzerine gidilmesi gibi davranışlar sergilenir.

İşyerinde aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz, bir amirin yetkesi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar. Aşağıdan yukarıya doğru mobbing olgusunda mobbingciler genellikle birden fazladır. Mobbingciler, kurbanı örgütün üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek amacıyla, mobbingin en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte kullanırlar. Amirlerinin talimatlarına uymazlar, daha sonra amirlerini üst yönetime ihbar etmek amacıyla bile bile yanlış yaparlar, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkarırlar, işin yapılması için gerekli

olan ve kendilerinin sahip olduğu herhangi bir bilgiyi amirlerine bildirmezler (TINAZ, 2006, s.139).

Aşağıdan yukarıya doğru uygulanan psikolojik şiddet genellikle; dedikodu çarkının çevrilmesi, yapılan olumlu işleri üst düzeye iletmeme, sürekli olumsuz geri bildirimler verme, işleri geciktirme, bazı işleri sabote etme şeklinde olabilmektedir (TUTAR, 2004, s.93).

131. Yatay (Fonksiyonel) Mobbing

Örgütlerde üst kademelerden alt kademelere veya alt kademelerden üst kademelere doğru yapılan psikolojik şiddete, dikey ya da “hiyerarşik şiddet” denirken, eşit statüde bulunanlar arasında söz konusu olan psikolojik şiddete “yatay şiddet” denilmektedir. Yatay şiddet, aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu kişiler arasında söz konusudur (TUTAR, 2004, s.93).

Bu mobbing türü, kişisel çatışmalar, rekabet ve çıkar çatışması gibi çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Özellikle yatay organizasyonlarda hakim olan belirsizlik ortamı ve beraberindeki rekabet baskısı aynı unvandaki kişileri karşı karşıya getirmektedir (GÜNGÖR, 2008, s.58).

Yatay mobbingde kurban, kendiyile aynı konumda bulunan iş arkadaşları, emsalleri arasından seçilmiştir. Bir işyerine yeni alınan, atanan veya terfi ederek gelen yeni birey, kişiliği ve uzmanlığının özellikleriyle bir şekilde gruptaki bilinen ve kabul edilmiş iç dengeleri bozar. Bu birey kendisiyle aynı düzeyde olan iş arkadaşlarının da kıskançlık ve nefret gibi olumsuz duygularına maruz kalır (TINAZ, 2006, s.127).

Yatay mobbingin çeşitli nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler sayılabilir (TINAZ, 2006, s.135).

14. Mobbingin Tarafları

Mobbing, kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabilen bir olgudur. Çalışma yaşamında herkes mobbing olgusu içinde yer almaya adaydır. Çalışma yaşamında gerçekleşen mobbing süreci içerisinde oynanan rollerle ilgili olarak üç grup insan ayırt edilebilir (TINAZ, 2006, s.57). Bunlar mobbing uygulayanlar, mobbing mağdurları ve mobbing izleyicileridir. Psikolojik tacizde bulunanlar, çoğu zaman yönetim güçlerinden kaynaklı olarak yöneticiler, zaman zaman rekabet kaynaklı olarak çalışma arkadaşları, nadiren de astlardır (GÜNGÖR, 2008, s.48).

140. Mobbing Uygulayanlar

İşyeri zorbası, kişi bir veya daha fazla kişiyi kontrol altına almak amacıyla mağduru aşağılayan, onlara sataşan kişilik bozukluğu olan bireydir. İşyerinde mobbing davranışında saldırgan, her türlü karakter ve kişiliğe sahip olabileceği gibi, mobbing uygulayan grup ile anlaşan bireylerden oluşur (HECKER, 2007, p.443).

Mobbing uygulayan kişi, genellikle diğerlerinden daha güçlüdür veya daha güçlü görünür. Gücünün kaynağı kişiliği değil, istismar ettiği mevkisidir. Yasal yetkisini ve örgütsel statüsünü psikolojik şiddet için kullanır (TUTAR, 2004, s.88).

Mobbing uygulayanın kişiliği aşırı kontrolcü, korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi niteliklerle tanımlanmaktadır. Hareketlerinin çoğu güvensizlik ve korkudan doğan kıskançlıktan kaynaklanmaktadır (DAVENPORT-SCHWARTZ-ELLIOTT, 2003, s.38).

Mobbing uygulayanlar işi değil insanları kontrol etmeye çalışırlar, saldırgandırlar. Sürekli olarak rakiplerinin işlerini takip eder, hatalarını bulmaya çalışırlar. Kurbanlarına karşı ikiyüzlü davranırlar (BAYKAL, 2005, s.10).

İnsanları kötü yapan kötü işler yaptıklarını kabul etmemeleridir. Kötü insanlar kendilerini sorgulamazlar. Kötü insanların belirgin karakteristik özelliklerinden birisi de günah keçisi aramalarıdır. Kendilerini kusursuz gördükleri için kusurlarını gören herkese öfkeyle saldırırlar. Kötü insanlar başkalarıyla anlaşmazlığa düştüklerinde hatayı onlara

yüklerler. Kendi kötülüklerini inkar ettikleri için diğer insanların kötü olduklarını söylerler. Kendi kötülüklerini başkalarına yansıtırlar. Kötü insanlar hatalarıyla yüzleşmek yerine diğer insanlara saldırırlar (PECK, 2003, ss.66-67).

Mobbing uygulayanlar çevresiyle barışık olmadığı gibi kendisiyle de barışık değildir. Mobbing uygulayanların en sevmediği şey, örgütte diğer insanların başarısıdır. Örgütteki diğer çalışanların daha başarılı olması onları korkutur (TUTAR, 2004, s.42). Bunların ortak özellikleri temelde, rakibi olabilecek kişileri kontrol etme güdüleridir (GÜNGÖR, 2008, s.49).

En sık rastlanan mobbing uygulayıcıları aşağıdaki şekildedir (TINAZ, 2006, ss.59-78):

1- Narsist Mobbingci: Narsist kişilik gerçekten ziyade gösterişli bir hayal ortamında yaşayan, kendini sürekli diğer insanlardan üstün gören ve bunun kabul edilmesini arzulayan kimselerde görülen zihinsel bozukluk halidir (<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm>).

Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak gördükleri için, her şeyi hak ettiklerine inanırlar. Kurbanlarına karşı küstah, kendini beğenmiş davranış veya tutumlar sergilerken acımasız olurlar. Bekledikleri hayranlık ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı da yine acımasızdırlar. Başkaları onları hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa; aşırı bir öfke, öç alma duygusu ve kırgınlık duyarlar. Yenilgi anında veya sonrasında öznel değerlendirmeler ve yargı kusurları ile hareket ederler. Bu tip bireyler çoğu zaman, psikolojik tacizde bulduklarının bilincinde de değildirler. Daha doğrusu, kişilik yapılarından kaynaklanan, doğal bir davranış biçimi olarak karşılarındakine tacizde bulunmaktadırlar (GÜNGÖR, 2008, s.49).

2- Hiddetli, Bağırın Mobbingci: Korku verip yıldırarak, kontrol sağlamaya çalışırlar. Karakterleri nedeniyle duygularını kontrol edemezler, Hiç sebep yokken etrafındakilere bağırır, çağırır, küfür ve beddua ederler. Daha sonra hiçbir şey olmamış gibi yeniden işlerinin başına dönüp çalışabilirler.

3- İki Yüzlü Yılan Mobbingci: Bu tarz mobbingciler devamlı yeni kötülükler peşindedir. Kurbanı hiç rahat bırakmazlar, mobbing yapmaktan büyük zevk duyarlar. Bu tip insanlar başkalarının arkasından işler çevirirken bile iyi adam rolünü oynarlar.

4- Megaloman Mobbingci: Bu bireyler, bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine önem vermezler. Kendilerini büyütme gereksinimi ve numara yapma, kişiliklerinin en önemli özelliklerindedir. Hedef seçtikleri kişilere sürekli kendilerinin üst olduğunu kabul ettirme gereği duyarlar. Yapılacak her işte mutlaka kendilerinden onay alınmalıdır. Hedeflerine sessiz işkence yaparlar, Aniden tüm ilişkilerine keser, toplantılara katılımı engeller, verdikleri bilgileri değiştirir ve çağrılara cevap vermezler.

5- Eleştirci Mobbingci: Sürekli olumsuzdurlar. Hata ararlar. Sürekli konuşur, şikayet ederler. Etrafındaki kişileri şikayetleri ile bıktırırlar.

6- Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingci: Mobbingci bireyin çalışma yaşamı dışında kendi özel yaşamında karşılaştığı problemler veya çatışmalar, genellikle onda giderilmesi güç bir hayal kırıklığına yol açarlar. Ancak çoğu kez bu çatışmalar, gerçek sınırlarını aşip iş ortamına taşınır ve iş arkadaşlarına yöneltilir. Yaşanan tüm olumsuz duygular, tüm yetersizlikler veya kötü deneyimler, başkalarına boşaltılmaktadır.

141. Mobbing Mağdurları

Mobbing kurbanı olarak kabul edilmek için kişinin kendini mevcut duruma karşı savunamayacak durumda olması gerekir. Bir üst tarafından tacize maruz kaldığında güçler arasındaki dengesizlik kurbanın kendini savunmasını zorlaştırır (EINARSEN, 2000, pp.381-382).

Günümüzde mobbing, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm işyerlerinde gerçekleşen bir olgudur. Mobbing mağdurları konusunda yapılan araştırmalar bunların genellikle dürüst, çalışkan, kendilerini başkasına beğendirme ihtiyacı içerisinde olmayan, özgüveni yüksek, girişken, çalışkan ve nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişilerle ve olaylarla değil, düşüncelerle uğraşmayı amaç edinmiş insanlar olduğunu ortaya koymaktadır (TUTAR, 2004, s.52).

Yaratıcı bireyler, yeni fikirler geliştirdikleri için, yıldırmaya daha fazla hedef olmaktadır. Bu tür kişiler, daha yüksek pozisyonu olan personele tehdit oluşturacağı endişesiyle hiyerarşik şiddete maruz kalmaktadırlar. Mobbing mağdurları, duyarlı, hassas, yardım sever, idealist, kendini sürekli geliştiren, bilgisini cömertçe paylaşan, yüksek onur duygusu taşıyan, haksızlığa dayanamayan, ama kendi hakları konusunda kolayca fedakarlıkta bulunabilen, yüksek stres altında çalışmayı sürdürebilen kişilerdir (TUTAR, 2004, ss.53-54).

Mobbing süreci içerisinde, mobbing kurbanının yaşadıkları şöyle sıralanabilir (TINAZ, 2006, s.95):

- Bireyde hastalık belirtileri ortaya çıkar, hastalanır işe gelmez, işine son verilir.
- Stres yaşar ve buna bağlı olarak psikosomatik semptomlar ortaya çıkar. Bazen ağır bir depresyon yaşar, intiharı düşünebilir ve hatta intihar girişiminde bulunabilir.
- Rolünü geri rol olarak tanımlar ve “beni aralarına almıyorlar” der.
- Bir yandan suçu olmadığına inanır.
- Diğer taraftan her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanır.
- Kendine güveni olmadığı gibi, genel bir kararsızlık içindedir.
- İçinde bulunduğu durumdan dolayı her türlü sorumluluğu reddeder veya her şeyden kendini sorumlu tutar.

Mağdur, kurban olduğunu kabul etmekte zorlansa da duygularını yasal otoritelerle değil, meslektaşları ile paylaşmaktadır. Kurban, aşağılanma duygusunun, sadece mobbingi yaşamış kimselerle deneyimlerin paylaşılması sonucu anlaşılabileceğini; personel ve sendika temsilcilerinin bu kişilerin yerini alamayacağını düşünür (LEWIS, 2004, p.295). Tüm mağdurlarda ortak nokta, adil olmayan biçimde davranışlara maruz bırakılmaktır (MIKKELSEN-EINARSEN, 2002, p.397).

142. Mobbing İzleyicileri

Psikolojik taciz sürecinde üçüncü taraf olan seyirciler, işyerinde kurban ve tacizde bulunanlar dışındaki çalışanların tümüdür. Bu kişiler çalışma ortamında meydana gelen psikolojik taciz olgusunun farkına vardıklarından itibaren seyirci olarak nitelendirilirler.

Doğrudan doğruya tacizin içinde yer almamakla birlikte, bu durumun farkında olduklarından, bir şekilde tacize katılmakta, onu algılamakta ve etkilerine maruz kalmaktadırlar (GÜNGÖR, 2008, s.54).

Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, bazen de sürece katılan kişilerdir Dolaylı mobbing uygulayıcıları olarak adlandırılabilir izleyicilerin niteliklerine ve davranış biçimlerine bakıldığında şu özellikler karşımıza çıkmaktadır (TINAZ, 2006, ss.106-107):

- Mobbing süreciyle hiç ilgileri yok gibi gözükken iş arkadaşları, amirler veya ast konumundaki çalışanlar, gerçekte mobbing uygulayanlarla birlikte.
- Mobbing olgusuna ilişkin herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınırlar, ancak süreç içinde kendilerini arabulucu olarak gösterirler.
- Kendilerine çok güvenen kişilerdir.
- Bazen de çatışmanın doğrudan anahtar kişileri konumundadırlar.

Genel olarak izleyici tipleri 3 ana grupta toplanabilir (TINAZ, 2006, s.109).

1- Mobbing Ortakları: Verdikleri destek ve işbirliği ile mobbing uygulayana yardım ederler.

2- İlgisizler: Mobbingcinin aşağılayıcı ve yıkıcı davranışları karşısında sessiz kalır ve belki de yıldırma davranışından zevk duyarlar. Böylelikle mobbing sürecinin devamına göz yumarlar.

3- Karşıtlar: İşyerindeki bu gergin havadan hoşlanmayan izleyiciler, kurbanı yardım etmeye çalışır veya en azından bir çözüm üretmeye çalışırlar.

İzleyicilerin sergiledikleri davranışlar aşağıdaki gibidir (TINAZ, 2006, s.110):

1- Diplomatik İzleyici: Bir çatışma olgusu karşısında daima uzlaşmadan yana olan kişidir.

2- Yardakçı İzleyici: Bu izleyici adeta bir emir eri gibi davranır. Mobbing uygulayana çok sadıktır.

3- Fazla İlgili İzleyici: Başkalarının problemleriyle ilgilenen izleyicidir, başkalarının özel alanlarına zorla girmeye çalışır. Yardım arayışı içinde olan kurban dahi, zamanla rahatsız olur, kaçış yolları arar.

4- Bir Şeye Karışmayan İzleyici: Bu tip izleyici ortaya çıkmaktan ve herhangi bir şeye karışmaktan hiç hoşlanmaz. Aksi takdirde başkalarının, onun bu işte parmağı olduğundan şüpheleneceklerinden korkar. İyi ya da kötü olsun tüm olan bitenden uzak durmaya çalışır. Uygulanan mobbinge karşı tamamen ilgisiz ve duyarsızdır.

5- İki Yüzlü Yılan İzleyici: görünüşte hiçbir şeye karışmayan bir birey izlenimi oluştursa da gerçekte belli bir görüş ve düşünceye hizmet etmektedir. Bu tarz bir izleyici, sonunda mobbing uygulayana destek çıkar veya kendine de psikolojik taciz uygulanacağından korkarak kurbanı yardım etmeyi reddeder.

15. Mobbing Süreci

Ampirik çalışmalar mobbingin sadece bir olay değil, aşamalı olarak evrim geçiren bir süreç olduğunu göstermiştir. Tacizin ilk evrelerinde mağdur genellikle, dolaylı ve akıllıca olduğundan dolayı belirlenmesi zor kavgacı davranışlara maruz kalır. Daha sonradan direkt saldırgan eylemler görünür. Mağdur açıkça izole edilir, toplum içinde aşağılanır. Sonunda şiddetin bütün fiziksel ve psikolojik araçları kullanılır (EINARSEN, 1999, p.19).

Mobbing sürecinde kurbanı en fazla etkileyen mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Psikolojik şiddet arttıkça ve süresi uzadıkça etkisi de artar (TUTAR, 2004, s.16).

Mobbing bir yöneticinin veya üstün davranışı erkenden sona erdirmesi gerekmesine rağmen yıllarca sürebilir. Bazı vakalarda başlangıçta mağdurun kim olacağı net değildir. Böyle durumlarda bir grup çatışmada üstünlüğü ele geçirdiğinde mağdur olan kişi ortaya çıkar. Leymann'a göre mobbingin aşamaları aşağıdaki gibidir (LEYMANN, 1996, pp.171-172).

150. Kritik Olay

Mobbingi tetikleyen durum daha çoğunlukla çatışma olarak gözlemlenmektedir, fakat iş yaşamında kritik olaylar ve diğer muhtemel tetikleyici durumlar hakkında çok fazla şey bilinmemektedir. Bu aşama çok kısadır ve bir sonraki aşama bireylerin iş arkadaşlarının ve yönetimin küçük düşürücü eylemlerinin açığa çıktığı evre olacaktır.

151. Mobbing ve Damgalanma

Çoğu iletişimsel aktivite günlük yaşamda sıklıkla meydana gelir, fakat taciz olgusu çerçevesinde bu davranışlar uzun bir süre boyunca, zarara verme amacıyla ısrarlı ve sistematik olarak uygulandığında zararlı etkilere sebep olurlar. Tüm bu gözlemlenen eylemlerin temelinde kişinin üstüne varma veya onu cezalandırma vardır. Kendi çıkarları için mağduru kullanma bu aşamanın ana karakteristiğidir. Mağdura yöneltilecek davranışlar şunlardır (LEYMANN, 1990, p.121):

- Mağdurun ünü (Dedikodu çıkarılır, iftira atılır, alay edilir)
- Mağdura karşı iletişim (Mağdurun kendisini ifade etmesine izin verilmez, mağdurla kimse konuşmaz, mağdur sürekli yüksek seste eleştiri ve manidar bakışlara maruz kalır.)
- Sosyal şartlar (Mağdur izole edilir.)
- Mağdurun işini yapma olanağı veya niteliği (İş verilmez, küçük düşürücü veya anlamsız işler verilir.)
- Şiddet veya şiddet tehdidinde bulunulur.

152. Yönetimin Katılımı

Yönetim müdahale ettiği zaman olay “resmi olay” halini alır. Yönetim, kurbanın iş arkadaşlarının önyargılarını üstlenme eğilimindedir. Bu mobbing durumunun sonuçlarından birisidir ve bireyi damgalanmış hale getirir. Yönetim ve çalışma arkadaşları olayın nedeninin kurbanın sapkın kişiliğinden kaynaklandığını varsayarlar (Öyle ki bir kişi mağdurun savunmacı hareketini gözlemler ve mağdurun kişisel bir problemden acı çektiği sonucuna varır.) (LEYMANN, 1990, p.121).

153. Yanlış Teşhis (Zor ve Akıl Hastası Olarak Damgalanma)

Mobbinge maruz kalan kişinin iletişime geçtiği psikolog veya psikiyatrist gibi uzman kişilerin işyerinde sosyal sorunları çözümlenmede eğitim eksikliği varsa, bu profesyonel kişiler durumu yanlış yorumlayacaklardır. Bu nedenle bu kişiler, kurbanı yanlış teşhisle paranoyak veya akıl hastası olarak damgalar (<http://www.leymann.se/English/frame.html>).

154. İşten Kovulma

Mobbing devam ettiği sürece kişiler için sonucun emeklilikten önce işten çıkarılmak olduğu açıktır. Bu aşamada kurbanın medikal veya psikolojik destek aradığı aşamadır. Kurbanı profesyoneller tarafından kolaylıkla yanlış teşhis konulabilir. En çok görülen yanlış teşhisler paranoya, depresyon ve karakter bozukluğudur (LEYMANN, 1996, p.172).

Björkqvist (1992) yıldırma olayında üç evre tanımlamıştır. İlk aşama dedikodu yapma ve sözünü kesme gibi bireyi küçük düşürmeyi amaçlayan dolaylı ve saptanması zor davranışlardan oluşur. İkinci aşamada, direkt ve daha agresif eylemler gerçekleşir. Birey toplumdaki soyutlanır, aşağılanır. Üçüncü aşamada ise şiddetin tüm fiziksel ve psikolojik araçları kullanılır. Kurban psikolojik olarak hasta olmakla suçlanır, üstü kapalı imalarla tehdit edilir (ZAPF-GROSS, 2001, p.501).

16. Mobbing Dereceleri

Mobbingin derecesini değişik etmenler belirler. Mobbingin şiddeti, süresi ve sıklığına ek olarak, kişilerin psikolojileri, yetişme şekilleri, geçmiş deneyimleri ve genel koşullar da göz önünde bulundurulmalıdır. Mobbing kişiler üzerindeki değişik etkilerine göre, birinci, ikinci, üçüncü derece olarak tanımlanmıştır (DAVENPORT-SCHWARTZ-ELLIOTT, 2003, s.21).

160. Birinci Derece Mobbing

Kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçır veya ya aynı işyerinde ya farklı bir yerde tamamen rehabilite edilir. Kişide şu semptomlar görülebilir (DAVENPORT-SCHWARTZ-ELLIOTT, 2003, s.67):

- Ağlama
- Zaman zaman uyku bozuklukları
- Alınganlık
- Konsantrasyon bozukluğu

Bu durum devam ederse ikinci derece mobbinge dönüşebilir.

161. İkinci Derece Mobbing

Kişi direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işgücüne geri dönmekte zorlanır. Uzun süre boyunca sık sık mobbinge maruz kalanlarda şu semptomlar görülebilir (DAVENPORT-SCHWARTZ-ELLIOTT, 2003, s.68):

- Yüksek tansiyon
- Kalıcı uyku bozuklukları
- Mide-bağırsak sorunları
- Konsantrasyon bozuklukları
- Aşırı kilo alma veya verme
- Depresyon
- Alkol ya da ilaç alışkanlığı
- İşlerinden kaçma
- Alışılmadık korkular

Bu aşamada tıbbi yardım gerektiği sinyalleri başlar.

162. Üçüncü Derece Mobbing

Etkilenen kişi işgücüne geri dönemez, fiziksel veya ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir.

Uzun süreli, geçici ya da sık sık gibi kavramlar kolay ölçülemez. Mobbingin şiddetinin tek ölçüsü buna hedef olan kişinin öznel değerlendirmesidir. Birine mobbing gibi gelen bir eylem, başkası için öyle olmamaktadır (DAVENPORT-SCHWARTZ-ELLIOTT, 2003, s.21).

Mobbinge maruz kalanlarda şu semptomlar görülebilir (DAVENPORT-SCHWARTZ-ELLIOTT, 2003, s.70):

- Şiddetli depresyon
- Panik ataklar
- Kalp krizleri
- Diğer ciddi hastalıklar
- Kazalar
- İntihar girişimleri
- Üçüncü kişilere yönelik şiddet

Bu aşamada tıbbi ve psikolojik yardım artık zorunludur.

17. Mobbing Davranışları

Zorbalık ve taciz; bir veya daha fazla kişi, belli bir süre boyunca ve tekrarlayan biçimde, bir kişi veya grup tarafından olumsuz davranışlara maruz kaldığında gerçekleşmiş olur. Ayrıca gruplar arasındaki güç ilişkilerinde dengesizlik bulunmalıdır. Mağdurun kendini savunamayacağı durumlarda mobbing meydana gelir, eşit güçteki iki grup çatışma halinde ise bu mobbing davranışı değildir (EINARSEN, 2000, pp.383-384).

Mobbing, bireyin kişisel karakteristiklerini hedef almış çok boyutlu bir oluşumdur. Bilgiyi saklama, kurbanı psikolojik ve sosyal olarak izole etme, belirli zaman içinde

bitirilmesi imkansız işler isteme, açıkça aşağılama gibi davranışları içerir (DJURKOVIC-McCORMACK-CASIMIR, 2008, p.406).

Düşmanca hareketlerin tanımlanması, mobbing sürecinin yapısını anlama ile olanaklı hale gelir. Bu davranışlar kendi içinde her zaman olumsuz özellikler taşımazlar. Oldukça normal sayılabilecek etkileşimli davranışlar içerebilirler. Ancak; taciz amacıyla sıkça ve uzun süre kullanıldığında, içerikleri ve anlamları değişir, sonuçta tehlikeli silahlara dönüşürler. Bu tip bir etkileşimle kullanılmaları tipik bir mobbing sürecinin gelişmesini tetikler (LEYMANN, 1996, p.170).

Mobbing sözlü veya fiziksel biçimde olabileceği gibi, bireyi gruptan dışlama gibi soyut eylemleri de içerebilir. Sorumluluk vermemek, sosyal izolasyon, saldırgan ve küçük düşürücü söz ve davranışlar, alay etme en yaygın görülen mobbing davranışlarıdır. Artan bir çatışma süresince birey dezavantajlı bir pozisyona düşebilir, meslektaşları veya yöneticileri tarafından saldırgan davranışlara maruz kalabilir. Bu saldırgan davranışlar kurbanı aşağılayıcı, korkutucu, cezalandırıcı şekilde olabilir (ZAPF-EINARSEN, 2001, p.370).

Ireland ve Ireland (2000)'a göre mobbing doğrudan ve dolaylı davranışları içermektedir. Doğrudan zorbalık; saldırganın kurbanla direkt olarak etkileşim içinde olduğu açıktan açığa yapılan mobbing türüdür. Lakap takma, tehdit etme, fiziksel şiddet, cinsel taciz gibi davranışları içerir. Dolaylı mobbing ise mağdurun tek bir kişi veya grup tarafından izolasyonu ve kasıtlı olarak dışlanmasını içeren üstü kapalı davranışlara maruz kalmasıdır. Dedikodu yapma, kişi hakkında söylentiler çıkarma, el şakası yapma, yalan konuşma gibi davranışları içerir.

Mobbingin doğası gereği dolaylı mobbingin daha sıklıkla görüldüğü tahmin edilmektedir (IRELAND-POWER, 2004, p.301).

170. Leymann Tipolojisi

Mobbing davranışları mağdur üzerindeki etkilerine göre beş alt bölüme ayrılabilir. Mobbing süreci tanımlanırken bu davranışların hepsinde kırk beş farklı aktivite tanımlanmıştır (LEYMANN, 1996, p.170).

Leymann, örgütlerde mobbing sıklığını tespit etmek için LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) anketi geliştirmiştir (LEYMANN, 1990, p.120).

Her mobbing durumunda bu davranışların bulunması şart değildir. Aşağıda mobbingin kırk beş farklı davranışı bulunmaktadır (DAVENPORT-SCHWARTZ-ELLIOTT, 2003, ss.17-19):

1700. Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi

- Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar
- Sözüünüz sürekli kesilir.
- Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
- Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
- Yaptığımız iş sürekli eleştirilir.
- Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
- Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.
- Sözlü tehditler alırsınız.
- Yazılı tehditler gönderilir.
- Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir.
- İmalar yoluyla ilişki reddedilir.

1701. Sosyal İlişkilere Saldırıları

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
- Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir.

- Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.
- Meslektaşlarımızın sizinle konuşması yasaklanır.
- Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

1702. İtibara Saldırılar

- İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
- Asılsız söylentiler ortada dolaşır.
- Gülünç durumlara düşürölürsünüz.
- Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
- Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.
- Bir özrünüzle alay edilir.
- Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.
- Dini veya siyasi görüşünüzle alay edilir.
- Özel yaşamınızla alay edilir.
- Milliyetinizle alay edilir.
- Özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- Çabalarınız yanlış ve küçültücü bir şekilde yargılanır.
- Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
- Cinsel imalarda bulunulur.

1703. Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırılar

- Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
- Size verilen işler geri alınır.
- Sürdürmeniz için anlamsız işler verilir.
- Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
- İşiniz sürekli değiştirilir.
- Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
- İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir.

- Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.
- Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.

1704. Kişinin Doğrudan Sağlığını Etkileyen Saldırıları

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

171. Rayner-Hoel Gruplandırması

Rayner ve Hoel, psikolojik taciz davranışlarını aşağıda belirtilen kategorilere ayırmıştır (COWIE ve diğerleri, 2002, p.34):

- Profesyonel konuma saldırı (fikirlerini küçümsemek, toplum içinde küçük düşürme, zayıflıkla suçlama gibi)
- Kişisel itibara saldırı (isim takma, hakaret, gözünü korkutma, yıldırma)
- İzolasyon (fırsatlara erişimi engelleme, fiziksel ve sosyal yalıtma, bilgiye ulaşımı engelleme)
- Aşırı iş yükü (gereksiz baskı, imkansız sürelerde iş yapma, gereksiz işler vermek)
- İstikrarsızlık (sorumluluğunu geri alma, anlamsız işler verme, tekrarlanan gaflar, başarısız olunmasını sağlama)

Bir başka sınıflandırma da Zapf ve arkadaşları (1996) tarafından yapılmıştır. Birinci faktör; yönetici tarafından başlatılan davranışları veya direkt kurbanın görevine ilişkin tavırları içeren “örgütsel ölçütler”, ikinci faktör; meslektaşların kurbanın konuşma olanaklarını kısıtlaması gibi işteki resmi olmayan sosyal ilişkileri içeren “sosyal izolasyon”, üçüncü faktör; kurbanın özel hayatı ve bireysel nitelikleri ile ilişkili davranışlar, dördüncü faktör; genel fiziksel şiddet veya şiddet tehdide ek olarak cinsel tacizi içeren “fiziksel şiddet”, beşinci faktör; politik, ulusal ve dini tavırlara ilişkin

“kurbanın fikirlerine saldırı”, altıncı faktör; sözlü saldırılara ilişkin “sözlü saldırganlık” ve yedinci faktör yaygın arkadan konuşmaları içeren “dedikodu”dur.

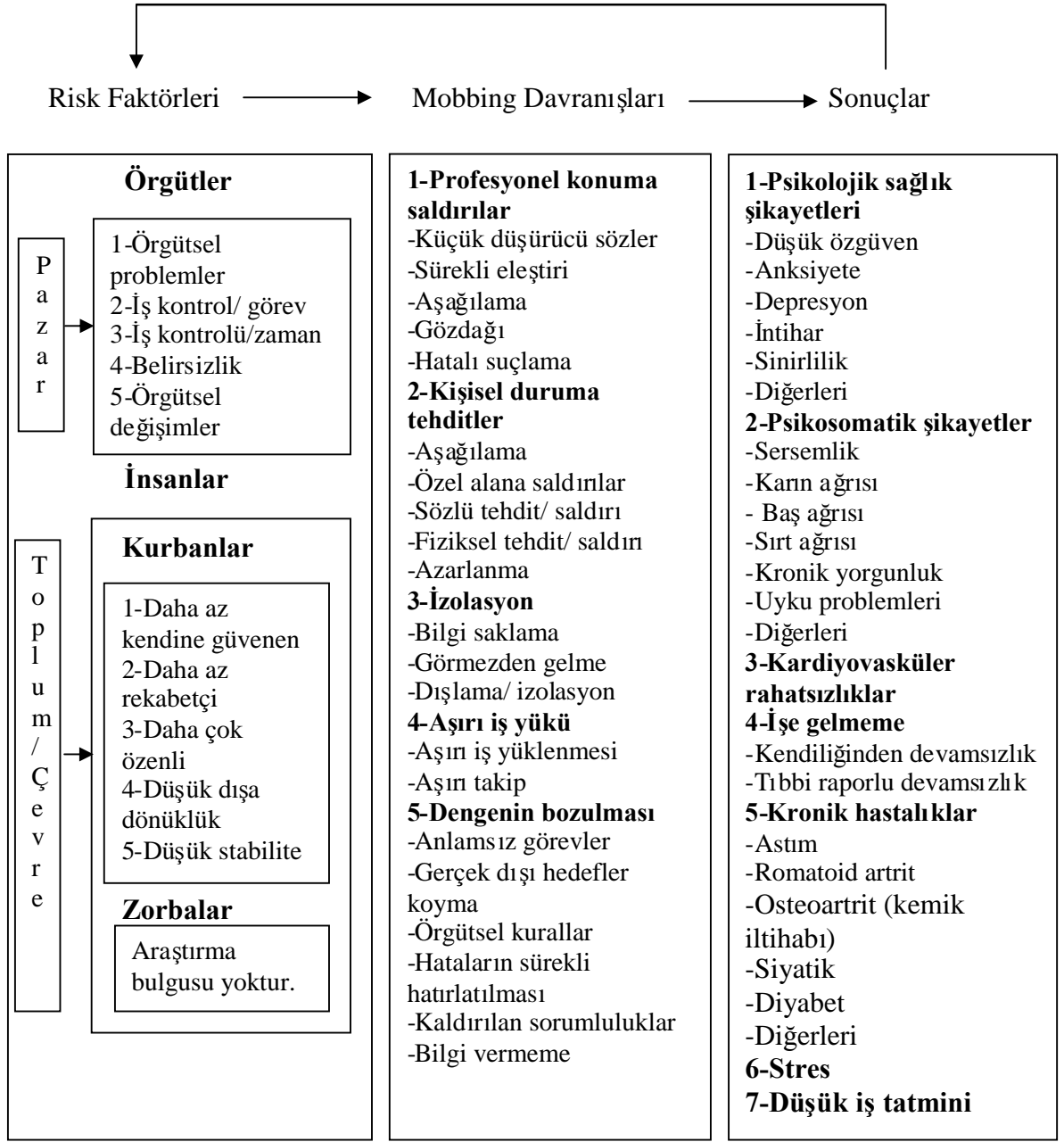
Psikolojik tacizi ilk olarak ele alan yazarlardan biri olan Brodsky (1976) de işyerindeki bu davranışları beş kategoriye ayırmaktadır. Bunlar günah keçisi yapma, isim takma, fiziksel şiddet, iş stresi yaratma ve cinsel tacizdir (GÜNGÖR, 2008, s.62).

Niedl (1995), yedi tane mobbing davranışı tanımlamıştır. Bunlar; kişinin dürüstlüğüne saldırılar, izolasyon, direkt ve indirekt eleştiri, belirli görevlerle yaptırımlar, tehditler, cinsel taciz ve kişinin özel alanına saldırılardır (ZAPF-KNORZ-KULLA, 1996, p.218).

Vartia (1991) ise 984 sağlık merkezi müşterileri arasında yaptığı araştırmada altı farklı mobbing davranışı tanımlamıştır. Bunlar; birey hakkında dedikodu ve iftiralar, sosyal ortamdaki dışlama, bireye çok az veya aşırı basit görevler verme, bireyin işi ve sonuçlarına dair sürekli eleştiride bulunma, fiziksel şiddet veya şiddet tehdidi, kişinin ruhsal sağlığı hakkında imalarda bulunmaktır (EINARSEN, 2000, p.383).

Rayner (1997) üniversitede yarı zamanlı çalışan öğrenciler arasında yaptığı araştırmada; küçük düşürücü davranış ve sözler, hatalı suçlama, sürekli eleştiri, dışlama, toplumda utandırma, azarlama, kötü niyetli dedikodu, kusur bulma, aşırı iş yükü gibi kurbanı hedefleyen davranışlardan bahsetmiştir.

Şekil 3’te mobbing konusunda sistematik bir gözden geçirme sonucu sunulmaktadır. Bu modele göre piyasa ve toplum/çevre olmak üzere iki dış değişken bulunmaktadır. Yerel veya küresel pazar durumu, şirketlerin sürekli değişim içinde olmasına neden olmaktadır. Değişik toplum ve çevre şartları içinde yetişen ve yaşayan farklı karakteristik ve kişilikteki insanlar örgütsel değişikliklere farklı tepkiler verebilirler. Tacizde bulunan zorbalarda toplum ve çevreden etkilenebilir ve bu örgütsel problemlere tepki verebilirler. Bu model mobbingin sonuçlarının, örgütsel problemleri ve çatışmaları artırdığını göstermektedir (MOAYED ve diğerleri, 2006, pp.312-313).



Şekil : 3

Risk Faktörlerinin ve Sonuçların Sistemik İncelenmesi

Kaynak: MOAYED ve diğerleri, 2006, p.313

172. Mobbing Davranışının On Etmeni

Mobbing sendromu çeşitli bileşimlerle, sistemli ve sıklıkla gerçekleşen on ayırt edici etmen içerir (DAVENPORT-SCHWARTZ-ELLIOTT, 2003, s.23).

1- Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliğine saldırılar: Çalışanların mesleki yeterliliğinin sorgulanması kişiye güvenilmeyeceği anlamına gelir.

2- Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim: Olumsuz iletişim, kişiyi utandırmaya ve küçük düşürmeye yönelik saldırgan iletişimdir. Yüzünüze gülünmesi, hakkınızda uygunsuz şakalar yapılması, işinizle ilgili habersiz toplantılar yapılması, gelen ve giden mektuplarınızın kontrol edilmesi, sorumlulukların geri alınması olumsuz iletişim denilebilecek tipik davranışlardır.

3- Doğrudan ya da dolaylı, gizli veya açık bir şekilde yapılması: Arkanızdan konuşulması, görmezden gelinmeniz, yetki ve sorumluluklarınızın azaltılması, işinizin bunu yapacak yetenekte olmayan kişilere kontrol ettirilmesi, üstlenmeye yeteri kadar hazır olmadığınız görevlerin verilmesi mobbingden etkilenen kişilerin maruz kaldığı davranışlardır.

4- Bir veya birkaç saldırgan tarafından yapılması-akbabalık: Süreci bir kişi başlatır ve diğerleri sonradan katılır.

5- Sürekli, çoklu ve sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması: Kurbanları en fazla etkileyen mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Mobbing yoğunlaştıkça ve süresi uzadıkça etkisi şiddetlenir.

6- Hatanın kurbandaymış gibi gösterilmesi: Bu aşamada kurban artık hatalı konumdadır, istifaya zorlamak için haklı bir zemin yaratılmıştır.

7- Kurbanın saygınlığını kaybettirmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırmaya ve kurbanıyalıtmaya yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması: Kurbanı utandırma eylemlerinin yer aldığı aşamadır.

8- Kişiyi dışlama nedeniyle yapılması.

9- İsten ayrılmanın kurbanın tercihiymiş gibi gösterilmesi.

10- Örgüt yönetimi tarafından anlaşılmaması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi hatta kışkırtılması: Üst yönetimin yıldırma görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi, sendromun büyümesine neden olan en önemli faktörlerdendir.

18. Mobbingin Etkileri

Mobbing hem bireye hem de örgüte zarar vermektedir ancak mobbingden en çok zarar görenin kurban olduğunu söyleyebiliriz. Bireyler zarar gördükçe örgütler de zarar görür hale gelmektedir.

180. Mobbingin Birey Üzerindeki Etkileri

Yaşanan olumsuz tecrübeler ve sürekli psikolojik şiddete maruz kalma, mağdurun sinirlerinin yıpranmasına ve kendini kötü hissetmesine neden olmaktadır. Kişinin fiziki ve psikolojik sağlığı, iş ilişkileri, iş verimi, aile ve sosyal çevresi bozulmaktadır. Düşünceleri sürekli aynı şeylere odaklandığı için, boş gereksiz ve anlamsız durum ifadeleri dahi problem haline getirebilmekte ve kafalarını bu gereksiz durumla meşgul edebilmektedirler (YAMAN, 2009, s.44).

Mobbing sürecinin, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığı üzerinde yarattığı sonuçlar, ortaya çıkan ve gözlenmesi mümkün ekonomik ve sosyal sonuçların oluşturduğu tablodan çok daha vahimdir (TINAZ, 2006, s.155). Bireyin mutsuzluğu sonucunda; depresyon, özsaygı kaybı, stres ve fiziksel problemler ortaya çıkar. Depresyon ve depresyona bağlı belirtiler bireyin huzursuzluğu sonucunda en sık rastlanan mobbing göstergeleridir (KAUKIAINEN ve diğerleri, 2001, p.362).

Kendini yeterince güvende hissetmeme, başkaları tarafından kendisine saygısızca ya da haksız biçimde davranıldığını hissetme, kronik yorgunluk ve tükenmişlik duygusu, aile-evlilik ilişkilerinin gerginleşmesi, onuru kırılmış/haklarına tecavüz edilmişlik hissi gibi faktörler, işyerinde psikolojik şiddetin kurban üzerindeki etkileridir (TUTAR, 2004, s.114).

Mobbing; sinir bozukluklarına, nefes zorluklarına, terlemeye, iç daralmasına, gastrit ve sindirim sistemi bozukluklarına yol açmaktadır. Uykusuzluk, kabus görme, sık sık uyanma, görme bozuklukları, hafıza ve konsantrasyon kayıpları ve nihayet bayılmalar sıkça görülebilen durumlardır (ÇOBANOĞLU, 2005, s.100). Ayrıca işe geç gitme, gitmeme veya sık sık hastalık izni almak gibi kendini işyerinden uzak tutacak tepkiler geliştirebilir (GÜNGÖR, 2008, s.72).

Örgütsel mobbingin mağdur açısından en kabul edilemez yönlerinden biri, mobbing uygulayanın tüm pervasızlıklarının, kural ve hukuk tanımazlıklarının görmezlikten gelinmesi hatta desteklenmesidir (TUTAR, 2004, s.115).

Leymann kronik endişeyle ilgili on sekiz belirtiden bahsetmiştir (DAVENPORT-SCHWARTZ- ELLIOTT, 2003, s.71):

Kaslarla İlgili Gerilim Semptomları

- Ürperti
- Gergin, ağrıyan ya da acıyan kaslar
- Rahatsızlık
- Aşırı yorgunluk
- Otonom Sinir Sistemi Hiperaktivitesi
- Oksijen ihtiyacı veya nefes darlığı hissi
- Kalp çarpıntısı ya da yüksek nabız
- Terleyen veya ıslak soğuk eller
- Ağız kuruluğu
- Baş dönmesi
- Bulantı, diyare ve diğer mide bağırsak rahatsızlıkları

Tetiktelik ve Aşırı Duyarlılık

- Heyecan veya telaş
- Beklenmedik dış uyarılara aşırı tepki
- Konsantrasyon bozuklukları veya bomboş zihin
- Uyuma zorlukları

- Alınganlık

Mobbingin en yaygın etkilerinden birisi stres ve strese bağlı hastalıkların oluşmasıdır (PORTEUS, 2002, p.79).

1800. TSSB-Travma Sonrası Stres Bozukluğu

TSSB-Travma sonrası stres bozukluğu (PTSD Post-Traumatic Stress Disorder), ilk defa içinde anksiyete bozukluklarını içeren Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders adlı elkitabı yayınlandığı zaman resmi olarak kabul edilmiştir. Kimileri TSSB'ye hasta numarası yapmanın bir türü olarak bakmıştır. Bazıları ise TSSB'yi bir tür kişilik bozukluğu veya tazminat almak için hasta numarası yapmak olarak görmüştür (DAVIDSON-FOA, 1991, p.346).

Travma sonrası stres bozukluğu, ani olarak kendini belli eden nedensiz korkular, çok şiddetli panik atak nöbetleri, ölüm duygusu ve aynı zamanda öz kontrolünü yitirme ile birlikte kendini gösteren bir sendromdur (TINAZ, 2006, s.156).

Mobbing bireyler için oldukça yıkıcıdır. Burada yaygın soru bireyin işi neden bırakmadığıdır. Ancak birey yaşlandıkça iş bulma kabiliyeti azalmaktadır. Bunun diğer bir nedeni de mobbing yüzünden travma sonrası stres bozukluğu yaşayanların kırk yaşından genç olmasıdır (LEYMANN, 1996, p.174).

TSSB aşağıdaki semptomlara neden olur (DAVENPORT-SCHWARTZ-ELLIOTT, 2003, s.71):

- Olayları yeniden yaşamak
- Aşırı tedirginlik, kolaca ürkemek, sinirlilik
- Hayata kadercı bakış
- Genel duygusal uyuşukluk
- Sürekli endişe hali
- Karabasanlar
- Uykusuzluk

- Konsantrasyon düşüklüğü
- Kontrol dışı hareketler
- Yoğun endişe ve panik atak
- İntihara veya cinayet işlemeye yatkınlık duygusu

Amerikan Psikiyatri Derneği tarafından yayınlanan DSM-III-R (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders)'a göre travma sonrası stres bozukluğu için ana hatlar beş grupta toplanabilir (LEYMANN-GUSTAFSSON, 1996, p.254):

A- Birey; birinin yaşamına, fiziksel veya psikolojik bütünlüğüne karşı tehditler, çocuklarının, eşinin veya yakın akrabalarının, arkadaşlarının zarar görmesi, ev veya çevresinin tahrip edilmesi, kaza veya şiddetli bir eylemle birinin zarar gördüğünü veya öldüğünü görme ya da bütün bu eylemlere tanık olma gibi, normal insan deneyimlerinin ötesinde herkes için çok eziyetli olabilecek bir şeye tanıklık etmiş olabilir.

B- Travmatik olay şu yollardan ez birisi ile tekrardan yaşanır:

1- Olayların nükseden, ısrarlı ve acı dolu hatıra imgeleri

2- Olay hakkında tekrarlayan kabuslar

3-Bireyin olay tekrarlıyormuş gibi hissetmesi veya davranması (Olayı tekrar yaşıyormuş hissine sebep olan illüzyonlar, halüsinasyonlar, şaşkınlık yaratan olaylar, geçmişe dönme, uyanırken veya ilaçların etkisi altındayken bile görülebilir.)

4- Olayı simgeleyen veya olayın bir yönüne benzeyen durumların varlığında (örneğin olayın yıldönümü gibi) yoğun psikolojik rahatsızlık

C- Birey sürekli olarak olayla ilişkili olabilecek uyarıcılardan sakınır veya aşağıdaki belirtilerden en az üçünün varlığında (travmadan önce var olmayan) duygusal tepki körelmesi gösterebilir:

1- Travma ile ilişkili düşünce ve duygulardan sakınma çabası

2- Travma anılarını hatırlatan durum ve eylemlerden sakınma çabası

3- Travmanın bazı önemli yönlerini hatırlayamama

4- Önemli aktivitelere olan ilgi azalması

- 5- Diğerleri tarafından dışlanma ve ilgi azlığı hissi
- 6- Sevme duygusu besleyememe gibi sınırlı etkiler
- 7- Gelecek sahibi olmama; kariyer, evlenme, çocuk sahibi olma, uzun yaşamayı ummama hissi

D- Travmadan önce olmayan sürekli aşırı duyarlılık belirtileri aşağıdaki öğelerin en az ikisinin varlığında görülür:

- 1- Uykuya geçmede zorluk ve zor uyuma
- 2- Hırçnılık veya sinir boşalması
- 3- Konsantrasyon zorluğu
- 4- Gerginlik ve tetiklik
- 5- Beklenmeyen dış uyaranlara karşı aşırı tepki
- 6- Travmatik olayı simgeleyen veya olaya benzeyen durumların varlığında psikolojik tepkiler

E- Rahatsızlık en az bir aydan beri (B, C, D grubundaki belirtileri içerecek şekilde) devam etmelidir.

Bu sendromun en ağır sonucu, bireyin özgüvenini yitirmesidir. Kendisine yardım eden bir başka kişinin bulunmaması halinde, yaşamın devamı için gerekli etkinlikleri yapamaz hale gelir (TINAZ, 2006, s.156).

Brodsky (1976), Amerikan yıldırma kurbanları ile yaptığı görüşmeler ve klinik gözlemler temeline dayanan çalışmasında mağdur üzerinde üç etki örüntüsü tanımlamıştır. Bazıları tepkilerini; zayıflık, güç kaybı, kronik bitkinlik, acı ve çeşitli ağrılar geliştirerek belli belirsiz fiziki semptomlarla ifade etmişlerdir. Diğer bir grup depresyon ya da acizlik, özsaygı eksikliği, uykusuzluk gibi depresyona ilişkin belirtilerle tepki vermişlerdir. Bir üçüncü grup; düşmanlık, aşırı duyarlılık, hafıza kaybı, sinirlilik, sosyal ilişkilerden kaçınma gibi psikolojik belirtilerle tepki vermiştir (EINARSEN, 2000, p.387).

Özetlemek gerekirse; sosyal olarak; sosyal izolasyon, damgalama, gönüllü işsizlik, sosyal uyumsuzluk, sosyo-psikolojik olarak; başa çıkma yeteneğinin kaybı, psikolojik

olarak; çaresizlik ve acizlik, çaresizlikten öfke duyma, genel anksiyete ve umutsuzluk, psikosomatik ve psikiyatrik olarak; depresyon, hiperaktivite, baskı, intihar girişimleri, psikosomatik hastalıklar mobbingin birey üzerindeki etkilerine örnek verilebilir (LEYMANN, 1990, p.122).

181. Mobbingin Örgüte Olan Etkileri

Mobbing saldırılarının örgütlerde ortaya çıkardığı ilk sonuç aşırı stresli bir örgütsel iklimin oluşmasıdır. İş ortamında aşırı stres, örgütün her düzeyindeki çalışanı üzerinde baskı, bitkinlik ve yılgınlığa neden olur. Psikolojik şiddet nedeniyle çalışanların örgüte karşı bağlılık ve sadakat duyguları kaybolur (TUTAR, 2004, s.109).

Mobbing olgusunun, birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır (TINAZ, 2006, s.157). Mobbingin örgüt için sonuçları, yüksek üretim maliyetleri, yüksek personel devir hızı, çalışan motivasyonunun azalması vb. etkiler sayılabilir (LEYMANN, 1996, p.174). Uzun süre boyunca tacize maruz kalan kişiler işe olan bağlılıklarını yitirebilir ve sonunda işi bırakırlar (EINARSEN, 2000, p.388).

Mobbingin örgütlere olan etkileri genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (DAVENPORT-SCHWARTZ-ELLIOTT, 2003, ss.112-114):

1- İşin Niteliği ve Niceliğinde Düşüş: Etkilenen sadece kurban değildir. Mobbing ekip çalışması ve birlik ruhunu da bozarak iyi iş çıkmasını engeller. Daha ötesi kilit noktalardaki personelin kaybedilmesi bir şirketi temelden etkiler.

2- İletişim ve Takım Çalışmasının Bozulması: Çalışanlar arasında hoş olmayan ilişkiler oluşmaya başlar ve verimlilik azalır.

3- Fitnecilik: Mobbing uygulayan kişiler diğer çalışanların aralarındaki ilişkileri bozmaya, örgütte karmaşa yaratmaya çalışırlar.

4- Artan Personel Hareketi: Mobbingi izlemeye dayanamayan hassas kişiler, işlerin daha da ileri gideceğinden korkarlar. Bundan böyle bu işyerine güvenemeyeceklerini

hisseder ve daha iyi yer ararlar. Bu şekilde de yeni personelin eğitilmesi ve tecrübelilerin kaybı nedeniyle maliyet artar.

5- Hastalık İzinlerinin Artması: Mobbingden kaçış genellikle yasal hasta izninde aranır. Sık ve uzun hastalık izinleri maliyetlidir ve verimliliği düşürür. Kurban ile birlikte işyerinde zehirli atmosferden kaçmak isteyen diğerleri de hastalık izni alırlar.

6- Saygınlık ve Güvenilirlikte Kayıp Yaşanması: Kurbanların firma ile ilgili kötü izlenimlerini dışarıda anlatmaları nedeniyle yaşanan itibar ve imaj kaybı önemli bir konudur (ÇOBANOĞLU, 2005, s.101). Kurum içinde psikolojik taciz vakalarının yaşandığının duyulması, kamuoyu önünde kurumun saygınlığının ve kuruma olan güvenin sarsılmasına neden olabilmektedir. Ayrıca yeni işe girecek olanlar tarafından da kurumun tercih edilirliliğini azaltacaktır (GÜNGÖR, 2008, s.77).

7- Danışmanların Maliyeti: Kurbanların yaşadığı taciz nedeniyle işten ayrılmaları, bireyler açısından olduğu gibi, kurum açısından da önemli bir maliyet yaratmaktadır.

8- İşsizlik Sigortası Talepleri: Mobbing kurbanları işsizlik sigortasından yararlanmak isteyebileceklerdir. Bunun için istifaya zorlandıklarını veya işlerine son verilmesinin kuşkulu bir durum arz ettiğini kanıtlamaları gerekir. Bu talepler işverene daha fazla yük bindirir.

9- Davalar: Davalar da yeni maliyetler içerir. Kurbanlar; ayrımcılık, rahatsızlık, saldırgan ortam değişiklikleri ve muhtemelen zihinsel zarar görme nedeniyle bir firmayı sağlam zeminlerde dava edebilirler.

1810. Psikolojik Etkiler

Mobbingin örgütlere getirdiği psikolojik maliyetlerden bazıları aşağıdaki gibidir (TINAZ, 2006, s.160):

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar
- Olumsuz örgüt iklimi
- Örgüt kültürü ve değerlerinde çöküş

- Güvensizlik ortamı
- Genel saygı duygularında azalma
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması

1811. Ekonomik Etkiler

Psikolojik sonuçlar gibi ekonomik sonuçlar da oldukça büyüktür. Çalışanlara hiçbir ciddi iş yapmadan ödeme yapılabilir ve bu durum yıllarca sürebilir. Uzun bir dönem boyunca hasta olma, verimliliğin düşmesi, personel departmanlarının, danışmanlarının, çeşitli kademe yöneticilerinin, mesleki sağlık personelinin, şirketin sağlık merkezlerinin sıkça müdahale etmesi ihtiyacı ve buna benzer sonuçlar görülebilir (LEYMANN, 1990, p.123).

Mobbing sonucunda deneyimli çalışanlar işten ayrılır veya ayrılmaya zorlanır. İşten ayrılan kişilere ödenen tazminatlar, emeklilik ödemeleri, işsizlik maliyetleri, yeni çalışanların eğitim ve işe alıştırma masrafları örgüte olan ekonomik etkilerden bazılarıdır.

Mobbingin örgütlere getirdiği ekonomik maliyetler aşağıdaki gibidir (TINAZ, 2006, s.160):

- Hastalık izinlerinin artması
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılması
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti
- Genel performans düşüklüğü
- İş kalitesinde düşüklük
- Çalışanlara ödenen tazminatlar
- İşsizlik maliyetleri
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları
- Erken emeklilik ödemeleri

182. Mobbingin Aileye Olan Etkileri

Mobbingin şiddetlenmesi sonucunda aile içi kavgalar, boşanma, eşler arası şiddet de artabilir. Çocuklar da bu olaydan olumsuz biçimde etkilenirler. Mobbing kurbanının işteki yaşadığı sıkıntıyı eve taşıması sonucunda aile bireyleri de üzüntü duyacaklardır.

Mobbing kurbanı birey aile ve arkadaşlardan uzun süreli destek bekleyecektir. Aile bireyleri bu durumdan sıkılabilirler. Sevdikleri birini acı çekerken görmek, onlara çaresizlik hissettirir (DAVENPORT- SCHWARTZ-ELLIOTT, 2003, s.99).

183. Mobbingin Topluma Olan Etkileri

Mobbingin sosyal sonuçları arasında yüksek işten çıkarılma oranı, yıllar geçtikçe hasta olanlar, diğer işlere onur kırıcı biçimde transferler, sosyal izolasyon, yapılacak hiçbir ciddi iş olmadan çalıştırma, aşağılayıcı psikiyatrik muayene ve teşhisler sayılabilir (LEYMANN, 1990, p.122).

Mobbing sonucunda toplum içinde mutsuz bireylerin sayısı artmakta; kayıtsızlık, işsizlik, intihar eğilimi aile ve toplum içindeki huzuru tehdit etmektedir. Ayrıca, hepimizin vergilerinden ödenen sağlık masrafları, vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına talebin artması, zihinsel ve sağlık sorunlarındaki artış ve nihayet malulen emeklilik istekleri toplumumuzu önemli düzeyde etkilemektedir (ÇOBANOĞLU, 2005, s.99).

Tablo 2’de mobbingin psikolojik etkileri ile sosyal maliyetinin insanlara, ailelere, topluma getirdiği etkilerin listesi sunulmaktadır:

Tablo : 2
Mobbingin Etkileri

PSİKOLOJİK VE PARASAL MALİYETLER		
ETKİ ALANI	PSİKOLOJİK MALİYETLER	PARASAL MALİYETLER
BİREYLER	<ul style="list-style-type: none"> -Stres -Duygusal rahatsızlıklar -Fiziksel rahatsızlıklar -Kazalar -Sakatlıklar -Tecrit edilme -Ayrılık acıları -Mesleki kimlik kaybı -Arkadaşlıkların kaybı -İntihar/ cinayet 	<ul style="list-style-type: none"> -İlaçla ayakta tedavi -Terapi -Doktor faturaları -Hastane faturaları -Kaza masrafları -Sigorta primleri -Avukat ücretleri -İşsizlik -Kapasite altı çalıştırılma -İş arama
AİLELER	<ul style="list-style-type: none"> -Çaresiz kalma acısı -Karmaşa ve çatışmalar -Ayrılık/ boşanma acısı -Çocuklara etkileri -Ayrılma/ boşanma masrafları 	<ul style="list-style-type: none"> -Ailenin gelir kaybı -Ayrılma veya boşanma masrafları -Terapi
KURULUŞLAR	<ul style="list-style-type: none"> -Anlaşmazlıklar -Hastalıklı örgüt kültürü -Düşük moral -Kısıtlanmış yaratıcılık 	<ul style="list-style-type: none"> -Hastalık izinlerinin artması -Yüksek personel hareketi maliyeti -Düşük verim -Düşük iş kalitesi -Uzmanlık kaybı -Çalışanlara tazminat ödemeleri -İşsizlik maliyetleri -Yasal işlem/ dava masrafları -Erken emeklilik -Yükselen personel yönetim maliyetleri
TOPLUM/ TOPLULUK	<ul style="list-style-type: none"> -Mutsuz bireyler -Politik kayıtsızlık 	<ul style="list-style-type: none"> -Sağlık masrafları -Sigorta masrafları -İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları -Kamu yardım programlarına talebin artması -Malulen emeklilik taleplerinin artması

Kaynak: DAVENPORT-SCHWARTZ-ELLIOTT, 2003, s.146-148

19. Mobbing İle Başa Çıkma Yöntemleri

İşyerindeki mobbingin olası nedenlerini araştırırken amaç, bu problemlerin önlenmesi ve problemlerin olumlu bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunmak olmalıdır. Bu amaçların başarılması için de değişik bilgilere ihtiyaç vardır. Öncelikle, olayı tanımlayacak bilgiyi kavramsal ve uygulamalı olarak toplamak gerekir, daha sonra mobbingin nedenleri ve sonuçları belirlenmelidir. Etkili önlemlerin alınması problemin iyi tanımlanmasına bağlıdır (ZAPF-EINARSEN, 2001, p.371).

İşyerinde psikolojik şiddete direnç gösterebilmenin en etkili yollarından biri, psikolojik şiddete basınç sağlayacak bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Kültürel mekanizmayı harekete geçiremeyen bir yönetici, psikolojik şiddetin sürmesine neden olur (TUTAR, 2004, s.128).

Mobbingle mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Konuyla ilgili herkes, mobbingi durdurmak için bir şeyler yapmalıdır. Aksi takdirde süreç, mağdurda, işletmede ve toplum düzeyinde onarılması olanaksız zararlara neden olmaya devam edecektir (TINAZ, 2006, s.187).

Mobbing ile başa çıkma yöntemleri problem odaklı ve duygu odaklı olmak üzere iki şekilde tanımlanabilir. Problem odaklı başa çıkma yöntemleri; sıkıntıya yol açan problemleri çözmek için çareler arayarak ya da şartları değiştirerek stresli ortamı yok etmeye çalışan bilişsel ve davranışsal çabaları içerir. Duygu odaklı başa çıkma yöntemleri ise; duygusal stresi düzenlemeyi içermektedir (GRENNAN-WOODHAMS, 2007, p.489).

190. Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri

Kurban, psikolojik şiddete direnç gösterebilmesi için, her zaman hukuk ve ahlak ilkelerine uygun, yerini ve zamanını kendisinin belirlediği, mücadele yöntemlerini kendisinin seçtiği bir taktik ve strateji geliştirmesi gerekir (TUTAR, 2004, s.129).

Mobbingle bireysel olarak mücadelede aşağıdaki yöntemler uygulanabilir (DAVENPORT-SCHWARTZ-ELLIOTT, 2003, ss.83-89):

- Üzüntü ve kederi olduğu gibi yaşayın: Kederlenmek gerekli ve kaçınılmaz bir süreçtir. Size ne doğru geliyorsa onu yapın, تنها bir yerde sessizce oturun, yapıcı etkinliklerde bulunun.

- Kendinizi yalıtmayın: İş çevresi dışında, ailenizden, güvendiğiniz bir arkadaşınızdan ya da özenle seçilmiş bir terapistten yardım alın.

- Özgüveninizi geliştirin: Özgüven, kişinin tek başına inisiyatif kullanarak, süreçlere sağlıklı bir şekilde dahil olma yeteneğidir (TUTAR, 2004, s.138).

- Becerilerinizin değerini takdir edin.
- Hoşlandığınız meşgalelerle uğraşın.
- Kendinizi şımartın.
- Kendi kendinizle olumlu şeyler konuşun ve kendinizi onaylayın.
- Size değer veren insanlarla geçirdiğiniz zamanı azamiye çıkarın.

- Öfke, kayıp ve ihanetin üzerine gidin: Duygularınızı, durumunuzu, kendinizi yazın. Zaman zaman kendinize yalnız kalacak zaman ayırın. Egzersiz yapın.

- Sevdiğiniz şeylerle meşgul olun: Çalışma ortamınızı sevdiğiniz şeylerle süsleyin, çiçek yetiştirin, sizin için anlam ifade eden resim ve eşyalardan yararlanın (ÇOBANOĞLU, 2005, s.107).

- Geniş açılı yaklaşın: Trajedilere hazırlıklı olun. Size ne olursa olsun, yolunuza ne çıkarsa çıksın, baş edebileceğinize güvenin.

- Mizahın gücünden yararlanın: Mizahi deneyimler hoş ve eğlencelidir. Zihinsel sağlığa ve kendini iyi hissetmeye katkıda bulunurlar.

- Mesleki beceri ve niteliklerinizi geliştirin: Bu yöntem, kurbanın kendisine karşı duyduğu güveni ve özsaygısını yükseltir. Özgüveni yüksek bir insan, her türlü gerilime karşı daha yüksek direnç gösterir (TUTAR, 2004, s.133).

Her tür baskı ve yıldırma eylemleri karşısında insanlar genellikle üç türlü tavır sergilerler. Psikolojik şiddet karşısında gösterilecek tutum ve davranışlar şunlardır (TUTAR, 2004, s.137):

1- Psikolojik Şiddete Anlayış Gösterme: Psikolojik şiddet sistematik olarak devam ediyor ve şiddetinde artma eğilimi gözleniyorsa, şiddete anlayış gösterme doğru bir yaklaşım değildir.

2- Karşı Savaş Verme: Kurban mobbinge, mobbing uygulayan kişinin yöntemiyle başa çıkamayacağını bilmelidir. Kurban ahlak ilkeleri ve yasaya uygun davranışlarla mobbing uygulayanı sıkıştırmalıdır. Mağdur, köşesine çekilerek, yalnızlığı seçme yoluna gitmemeli, sosyal destek bulma çabası içinde olmalıdır.

3- Geri Çekilme: Bu yöntem mobbing uygulayanla mağdurun kendi gücü arasında farkın fazla olması durumunda istenmeden seçilen bir yol olmalıdır.

Sosyal etkileşimler bakımından tedirginlik duymayan pozitif özeleştirici yapabilen bireyler, kişiler arası problemlerle daha kolay başa çıkabilirler (EINARSEN, 2000, p.388).

191. Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri

Leymann (1996), çatışmaların daha büyük durumlara dönüşmemesi için oluşturulacak yöntemin işverenin görevi olduğunu belirtmektedir. Tüm kademe yöneticilerinin çatışma yönetimi hakkında eğitilmesi ve firmanın yönteminin etkin bir şekilde kullanılması önleyici bir metottur. Mobbing süreci ilerledikçe tehdit altındaki bireyi korumak yöneticilerin ödevidir. Bireyin damgalanması önlenmelidir, birey mobbing davranışına maruz kalmadan önceki itibarı ve yeteneklerini devam ettirmelidir.

Örgütlerde psikolojik şiddeti önlemek veya çözmek için yönetici öncelikle psikolojik şiddetin nedenlerini, objektif bir şekilde araştırmak ve psikolojik şiddeti önleyici ve çözücü en uygun yöntemleri uygulamak durumundadır. Harald Ege, işyerine psikolojik taciz tanısında kullanılması gereken yedi parametre önermektedir. Bunlar; iş ortamında gerçekleşmesi, ayda en az birkaç kez tekrarlanması, en az üç aydan beri sürüyor olması, bu çalışmada tanımlanan mobbing davranışlarından (Leymann'ın beş kategorilik mobbing davranışları) bazılarının maruz kalmış olması, taraflar arasında eşitsizlik olması, birbiri ardına gelen çeşitli evrelerden oluşan bir süreç içinde gelişmiş olması, taciz uygulayanın gizli bir niyet içinde bulunmasıdır (TINAZ-BAYRAM-ERGİN, 2008, ss.63-68).

Yöneticinin yıldırımaya karşı takındığı tavırlardan bazıları aşağıdaki gibidir (TUTAR, 2004, ss.130-132):

1- Kaçınma: Bu yöntemde yönetici, psikolojik şiddeti örgütsel politika haline getirmeye çalışan mobbing uygulayıcısına herhangi bir destek sağlamadığı gibi, onu engelleyici bir tutum içinde de olmaz. Yöneticinin bu tavrı psikolojik şiddeti engellemez; ancak bu tutumla mobbing uygulayan, örgütsel bir destek bulamaz ve kendi gücüyle yetinmek durumunda kalır.

2- Dondurma: Bu yöntem “sular duruluncaya kadar beklemek” anlamına gelir. Belli bir zaman sonra mobbing uygulayıcısı ve mağdur arasında ilişkilerde biraz yumuşama yoluna gidilir.

3- Psikolojik Şiddeti Çözme Yaklaşımı: Bu yöntemde psikolojik şiddetin üstüne cesurca gidilir. Psikolojik şiddetin yayılıp örgüt iklimini ve örgüt kültürünü etkilemesine izin verilmez. Yönetici, tarafları yüz yüze getirerek, sorunların açık olarak ayrıntılı biçimde tartışılmasını sağlar.

4- Güç ve Otorite Kullanma: Bu yöntemde yönetici gücünü, yetkisini ve otoritesini kullanarak, psikolojik şiddeti ortadan kaldırmaya çalışır.

5- Ödün Verme: Psikolojik şiddetin kaynağı konusunda taraflar, kendi amaçlarından özveride bulunarak, ortak bir zeminde buluşurlar. Böylece anlaşmanın bir galibi olmaz. Her iki taraf bazı tavizler vererek anlaşma sağlanır.

6- Kişileri Değiştirme: Psikolojik şiddete neden olan ve bunun kurbanı olan kişiler, örgüt içinde başka birimlere ya da yerlere tayin edilerek, psikolojik şiddetin önlenmesine çalışılır.

7- Cezalandırma: Psikolojik şiddetin kişilere ve kuruma zarar verdiği noktada, buna sebep olanlara disiplin yöntemlerini uygulamak ve onları cezalandırmak, örgüt çıkarı bakımından bir zorunluluk halini alır.

8- İşbirliği: Psikolojik şiddeti çözmeye istekli olmak, farklılıklarla yüz yüze gelmek ve görüş alışverişinde bulunmak, bütünleştirici çözümler aramak, herkesin kazançlı çıkacağı durumlar bulmak (kazan-kazan), sorunlara ve psikolojik şiddete meydan okumak, işbirliği yapmanın yollarındandır.

İşyerinde psikolojik şiddetle mücadelede, psikolojik şiddetin varlığını görmezlikten gelmek veya onlara uyum göstermek yoluna asla gidilmemelidir.

Mobbing, örgütte iş verimliliğini etkileyen bir faktör olarak ele alınmalıdır ve bu nedenle önlenmesi sorumluluğu da insan kaynakları yönetiminde olmalıdır (NIEDL, 1996, p.248).

Resch; Leymann'ın mobbing nedenlerine dayanarak, bu nedenlerin olası önleme yöntemleri olabileceğini ileri sürmüştür. Bu önlemler aşağıdaki gibidir (RESCH-SCHUBINSKI, 1996, pp.299-302):

1- İş Dizaynında Değişiklikler: İyi dizayn edilmiş düşük stresli iş, yüksek iş kontrolü ve karar serbestisi, bir günah keçisi üzerinde stres yaratma olanağını ortadan kaldır. İş şartlarının iyileştirilmesine yönelik önlemlerin yanı sıra çalışanların kendi işlerinin dizaynı üzerindeki artan kontrolü mobbing sürecini önlemede önemli faktörlerdendir. Proje grupları, çalışan memnuniyeti için programlar, diğer tartışma ve katılım modelleri değişim için ortaklaşa fikirler yaratır. Bu da çalışan gruplarının iş dizaynlarını etkileyebilecekleri anlamına gelir.

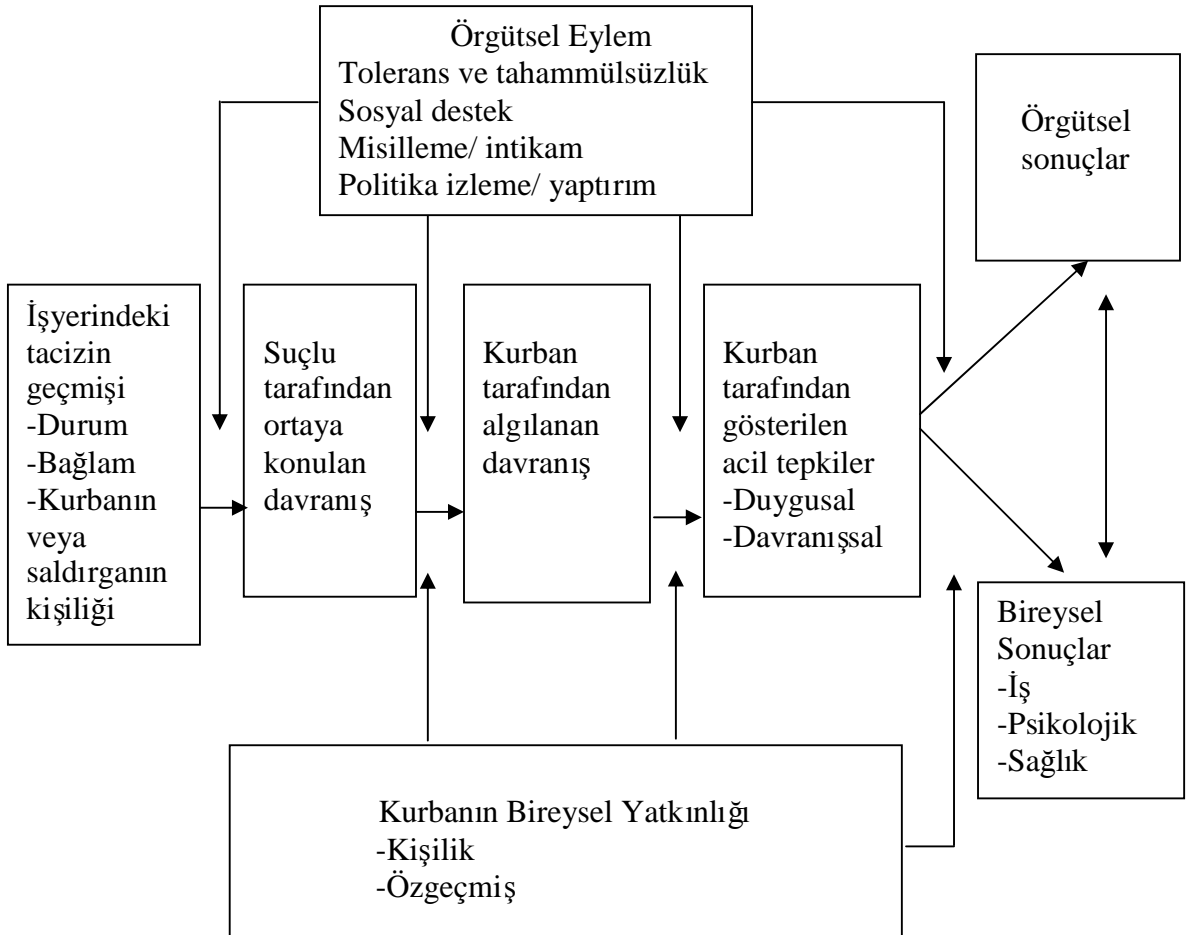
2- Liderlik Davranışında Değişiklikler: Yöneticiler çatışmaları fark edecek ve ele alabilecek düzeyde eğitilmelidir. Mobbing sürecinin başladığına dair belirtiler fark edilmelidir.

3- Bireyin Sosyal Pozisyonunun Geliştirilmesi: İş şartlarının iyileştirilmesinin yanı sıra, mağdurun grubun genel bakış açısına karşı olduğu durumlarda bile, korunması amacıyla kanuni düzenlemeler uygulanmalıdır.

4- Örgütteki Moral Düzeyinin Yükseltilmesi: Eğitimli tarafsız hakemler iş grupları oluşturmalı ve grubun amacı mobbingin nedenleri ve sonuçları hakkında tartışmalar yapmak olmalıdır.

Mobbinge karşı alınacak tüm önlemler onun ortaya çıkmasını engelleyemeyebilir. Mobbing süreci ortaya çıktığında örgütte mağdurun iletişime geçebileceği, eğitimli temsilciler bulunmalıdır.

Şekil 4'te işyerinde zorbalığa müdahale etme ve zorbalığı önlemeye ilişkin teorik bir çerçeve sunulmaktadır. Bu çerçeve işyerinde psikolojik tacizin kapsamlı teorik modellerine dahil edilmesi gereken değişkenleri açıklamaktadır (EINARSEN, 2000, p.393).



Şekil : 4

İşyerinde Zorbalık ve Tacizin İncelenmesi için Teorik bir Çerçeve

Kaynak: EINARSEN, 2000, p.394

110. Mobbingin Hukuksal Boyutu

Hemen hemen tüm ülkelerde çalışanları cinsel taciz, ırk ayrımcılığı, ve özürlü ayrımcılığına karşı koruyan yasalar olmasına karşın, çoğu ülkede işyeri zorbalığı ile ilgili özel bir kanun bulunmamaktadır. Mobbing mağdurları, mevcut yasaların varlığına inanmak zorunda bırakılmaktadır ve bu yasaların çoğu mobbingle baş edecek biçimde düzenlenmemiştir (PORTEUS, 2002, p.77).

Aşağıda mobbing konusunda yasalarında düzenlemeler yapan ve dolaylı olarak bu konudan bahseden ülkelerdeki hukuki durumlara değinilecektir.

İsveç 1993 yılında “İşyerinde Mağduriyet Hakkında Yönetmelik” (Ordinance on Victimization) ile mobbing karşıtı yasa çıkaran ilk ülkedir (BROWNE-SMITH, 2008, p.134). İsveç mevzuatında, psikolojik tacizin örgütsel bir konu olduğu ortaya konulmakta ve işverenlerin psikolojik tacizin ortaya çıkacağı bir ortam oluşmaması için, işi ve iş ortamını ona göre organize etmeleri yönünde bir yükümlülükleri olduğu ifade edilmektedir (TINAZ-BAYRAM-ERGİN, 2008, s.223).

İspanya’da özel olarak psikolojik tacizi düzenleyen yasa teklifleri hazırlanmasına karşın, bu teklifler parlamentoda kabul edilmemiştir. Buna karşın, işyerinde taciz ve şiddete dair bir takım prensipleri belirlemeye yönelik çeşitli mahkeme kararları bulunmaktadır (GÜNGÖR, 2008, s.177).

Fransa’da 17 Ocak 2002 tarihinde “ Sosyal Modernleşme Yasası” yürürlüğe girmiştir (BROWNE-SMITH, 2008, p.135). Bu yasa mobbingi şöyle tanımlamaktadır: “Çalışanlardan hiçbiri, çalışma şartlarının kötüleşmesini hedefleyen ya da bu sonucu doğuran, haklarını ya da onurunu zedeleyen, fiziki ya da ruhsal sağlığını olumsuz etkileyen yahut mesleki geleceğini tehlikeye atan tekrarlana gelen psikolojik taciz davranışlarının mağduru yapılamaz.” Bu yasa ile işyerinde manevi taciz eylemlerinde bulunan faile, hukuki ve cezai olmak üzere iki tür yaptırım öngörülmüştür (TINAZ-BAYRAM-ERGİN 2008, ss.225-226).

Belçika’da 1996 yılında çıkarılmış olan işçilerin işyerindeki refahları ile ilgili yasa metni, işyerindeki tüm şiddet biçimlerini kapsayacak şekilde 2002 yılında yeniden düzenlenmiştir. Bu şiddet biçimleri arasında; fiziksel şiddet, sözlü müdahaleler, psikolojik taciz ve cinsel taciz yer almaktadır. Yasa işyerinde bu şiddet biçimlerine karşı çeşitli önlemler alınması yönünde işverenlere bir takım sorumluluklar yüklemektedir (GÜNGÖR, 2008, s.169). Belçika yasası, işyeri ilişkilerini düzenleyen, psikolojik ve cinsel tacizin farkına varılması, önlenmesi ve çözümlenmesini içeren konularda eğitilmiş önleme danışmanının atanmasını zorunlu kılmaktadır (BROWNE-SMITH, 2008, p.135).

1 Ocak 2004 tarihinde yürürlüğe giren kanun değişikliği ile mobbing Polonya’da ilk defa yasal olarak düzenlenmiştir. Polonya İş Kanunu’nun 94. maddesinin 1. fıkrasına göre işveren, mobbingi önlemekle yükümlüdür. Bu düzenlemeye göre, mobbingin hukuki sonuçlarıyla ilgili sorumluluğu sadece işveren taşımaktadır (TINAZ-BAYRAM-ERGİN, 2008, ss.235-236).

Avusturya’da Avrupa Birliği’ne üye çoğu ülkedekine benzer şekilde işyerinde psikolojik tacize karşı özel bir yasa olmadığı gibi mevcut yasalarda da, İş Kanunu, Ceza Kanunu ve tazminatla ilgili düzenlemeler haricinde, bu olgudan açıkça söz edilmemektedir. Avusturya hukukunda genel olarak, işverenin işçiyi koruma borcunun onun kişiliğini de korumayı kapsadığı kabul edilerek psikolojik tacize karşı koruma sağlanmaktadır (TINAZ-BAYRAM-ERGİN, 2008, s.240).

İtalya’da, genellikle psikolojik taciz mevcut yasalar çerçevesinde ele alınırken, Lazio bölgesinde 2002 tarihinde “İşyerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesi” hakkında bölgesel bir yasa çıkarılmıştır. Söz konusu yasa; yerel iş sağlığı ve güvenliği merkezlerinde, danışmanlık, destek ve koruyucu görevler üstlenecek, psikolojik tacizle ilgili birimler kurulmasını öngörmektedir (GÜNGÖR, 2008, s.176).

İngiltere’de işyerindeki psikolojik tacizi kontrol altına alacak veya önleyecek bir yasa bulunmamasına rağmen, işverenler medeni hukuk hükümlerine göre çalışanlarının işyerinde güvenliğini sağlamak zorundadırlar. İşverenler, 1974 tarihli “İşte Sağlık ve Güvenlik Yasası” hükümlerine göre işyerlerinin güvenliğini ve çalışanlarının akıl sağlığını sağlamakla yükümlüdür (PORTEOUS, 2002, p.79).

Hollanda hukukunda işverenin işyerinde psikolojik tacizle ilgili yükümlülüklerini konu alan başlıca yasal düzenleme Çalışma Koşulları Yasası'dır. Bu yasanın 3. m.'nin 2. fıkrasına göre, işveren, psiko-sosyal iş baskısının önlenmesi veya önleme mümkün değilse bunun sınırlandırılmasına yönelik olarak, genel iş sağlığı ve iş güvenliği yönetimi çerçevesinde gereken önlemleri almak zorundadır (TINAZ-BAYRAM-ERGİN, 2008, s.260).

Almanya'da psikolojik tacize ilişkin düzenlemeler; çeşitli yasalar, mahkeme kararları ve toplu pazarlık sistemi çerçevesinde şekillenmektedir. İstihdamı Koruma Yasası kapsamında çalışanlara geniş bir koruma sağlanmıştır. Bu yasanın yanı sıra işletmeler için daha ayrıntılı düzenlemeler İşyeri Teşkilat Yasası'nda ve konuya ilişkin cezai yaptırımlar ise Ceza yasasında düzenlenmiştir (GÜNGÖR, 2008, s.174)

İsviçre Medeni Kanunu'nun 27 ve 28. maddelerindeki kişiliğin korunması İsviçre Borçlar Kanunu'nun 328. maddesinin 1. fıkrasında tekrar düzenlenmiştir. İşveren, işçinin kişilik haklarına saygı göstermek ve korumakla yükümlüdür, işçinin sağlığı için gereken özeni göstermelidir, ahlak ve adabın korunmasını sağlamalıdır (TINAZ-BAYRAM-ERGİN, 2008, s.262).

İrlanda'da psikolojik taciz mevcut yasalar çerçevesinde değerlendirilmektedir. 2001 yılında psikolojik tacizi önlemek için oluşturulan çalışma grubunun yapmış olduğu ayrıntılı inceleme neticesinde bu konuda yeni bir yasal düzenleme yapmanın bu aşamada gerekli olmadığı, mevcut yasaların yeterli olduğu kanaatine ulaşılmıştır (GÜNGÖR, 2008, s.176).

Amerikan hukukunda genel olarak işyerinde psikolojik tacize karşı koruma getiren özel bir düzenleme bulunmamaktadır. Amerikan Medeni Haklar Kanunu'nun VII. Bölümü'nde sadece ırk, derisinin rengi, din, cinsiyet ya da ulusal kökene dayalı tacize karşı koruma sağlanmaktadır (TINAZ-BAYRAM-ERGİN, 2008, s.275).

Mobbing Türkiye için oldukça yeni bir konudur. Kamuoyu, çalışanlar ve akademisyenler söz konusu olguyu henüz yeni kavrama aşamasındadır, işverenler, sendikalar ve ilgili devlet organları ise bu konuyu bir sorun olarak gündemlerine dahi almamışlardır (GÜNGÖR, 2008, s.178).

Türkiye’de mobbing konusunda yasalarda yeterli önlemler mevcut değildir. İş Kanunu’nda işçinin işyerinde maruz kalabileceği taciz türlerinden yalnızca cinsel taciz düzenleme konusu yapılmış ve gerek işverenin gerekse diğer işçilerin cinsel tacizine maruz kalan işçinin iş sözleşmesini haklı nedenle (derhal) feshedebilmesine imkan sağlanmıştır. (TINAZ-BAYRAM-ERGİN, 2008, s.82).

Psikolojik taciz, iş hukukuna özgü yeni bir kişilik hakkına saldırı yoludur ve bu saldırının sistemli olması, bir süreç içinde devamlı bir biçimde gerçekleştirilmesi, hiyerarşik olarak üstten alta veya gruptan bireye şeklinde uygulanması bu ihlal türünü “nitelikli” bir ihlal türü haline getirmekte ve nitelikli bir koruma mekanizmasının hukuk sistemine eklenmesini zorunlu kılmaktadır (TINAZ-BAYRAM-ERGİN, 2008, s.93).

Ülkemizde 22.05.2003 tarihinde kabul edilen 4857 sayılı İş Kanunu’nun amacı, birinci maddesinde belirtildiği gibi, “İşverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemektir” (İş Kanunu, Md.1). Bu kanunun mobbing konusunu direkt olarak ele almamakla birlikte bazı maddeleri konu ile ilişkilendirilebilir.

Mobbing bireyin kişilik haklarına, onuruna, düşüncelerine saldırı niteliğindeki davranışlardır. Kişinin saygınlığı, kanunun 5. maddesinde yer alan eşit davranma ilkesi (İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz); 24. maddenin II. Bendinin b, c ve d maddelerinde; 25. maddenin II. Bendinin b, c ve d maddelerinde yer alan derhal fesih yolu ile korunmaktadır. Ayrıca 77. maddede (İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler.) iş kazalarına değinilmekle birlikte psikolojik tacizin iş kazası sayılmaması sebebiyle Medeni Kanun ve Borçlar Kanunu’nun kişilik haklarını koruyucu hükümleri devreye girmeli ve kullanılmalıdır (TINAZ-BAYRAM-ERGİN, 2008, s.102).

Kanunlarda yer alan bu maddeler ağırlıklı olarak cinsel tacize ve onur kırıcı davranışlara yönelik olmakla birlikte, işyerinde psikolojik tacizi önlemeye veya çözümlenmeye yarayacak yeterli niteliklere sahip değildirler.

Türkiye’de, Karadeniz Teknik Üniversitesi Jeoloji Mühendisliğinden mezun olan ve 1999 yılında Jeoloji Mühendisleri Odası’nda çalışmaya başlayan Tülin Yıldırım, işyerinde psikolojik şiddete maruz kaldığı gerekçesiyle dava açmıştır. Ankara İş Mahkeme’sine açılan dava 2006 yılı Aralık ayında sonuçlanmıştır ve Yıldırım hakkında işverenin verdiği uyarı ve kınama cezaları kaldırılarak, işyeri 1000 TL tazminata mahkum edilmiştir (<http://www.dokuzhukuku.org/mobbing-isyerinde-yildirma-ile-ilgili-onemli-karar.html>).

Toprak Mahsulleri Ofisi’nin yirmi beş yıllık çalışanı Şaban Tokat da mobbing’e uğrayıp dava açmıştır. Şaban Tokat çalıştığı TMO (Toprak Mahsulleri Ofisi)’nde mobbing kurbanı olduğu ve bu nedenle önce kendisinin daha sonra ailesinin depresyona girdiği gerekçesiyle mahkemeye başvurmuştur. Tokat uğradığı psikolojik baskı nedeniyle kendisinin ve ailesinin depresyona girdiğini raporla kanıtlayarak yöneticilerden 15000 TL tazminat talep etmiştir (<http://www.mobbingturkiye.net/index.php>).

Bir diğer mobbing davası ise Marmara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi’nde öğretim görevlisi olan Prof. Dehen Altıner tarafından açılmıştır. Altıner, öğrencilerinin laboratuarlardan kovulması, araştırmalarına ödenek sağlanmaması, çay ocağının yanında sunta çevrili odaya sürülmesi, asistanlarına kadro verilmemesi gerekçesiyle manevi tazminat davası açmıştır. Mahkemede, "kişilik haklarına saldırıda bulunulduğunu, küçük düşürüldüğünü, itibarının zedelendiğini" kanıtlamıştır (http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=9505).

111. Mobbing Konusunda Yapılmış Çalışmalar

Björkqvist ve çalışma arkadaşları (1994) Finlandiya’da bir üniversitede 338 çalışanla anket, on dokuz çalışanla görüşme yoluyla bir araştırma yapmışlardır. İşyeri zorbalığının temel nedenlerinin kıskançlık, iş konumu ve mesleki statü ile ilgili rekabet olduğunu belirtmişlerdir. Taciz kurbanları yüksek depresyon, anksiyete bozukluğu yaşamışlardır.

Einarsen ve çalışma arkadaşları (1994) Norveç’te 2215 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel ve sosyal iş ortamı ile mobbing arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuçlar, mobbingin; liderlikten duyulan memnuniyetsizlik, yetersiz iş kontrolü, sosyal iklim, yüksek derecede rol çatışması ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Vartia (1996) 949 belediye çalışanı üzerinde yaptığı bir araştırmada, bireylerin % 10,1'inin zorbalığa maruz kaldığını, % 8,7'sinin izleyici olduğunu ve % 81,1'inin mobbing olmayan işyerlerinde çalıştığını tespit etmiştir. Kıskançlık, görev veya ilerleme ile ilgili rekabet, yönetime kendini beğendirme ve kabul görmek için rekabet etme mobbingin nedenleri olarak gösterilmiştir.

Leymann (1996) 800 vaka çalışmasının sonucunda, erkeklerin % 45'inin, kadınların da % 55'inin psikolojik şiddete maruz kaldığını belirtmiştir. Mobbinge maruz kalan bireyler ciddi rahatsızlıklar geçirmiş ya da intihara teşebbüs etmiştir. İncelenen vakalarda, mobbingin nedenleri arasında, zayıf organize olmuş üretim veya çalışma metotları ve yönetimin ilgisizliği ortaya çıkmıştır.

Einarsen ve Skogstad (1996) 7787 katılımcıyla yaptıkları araştırmada, % 8,6'sının zorbalık ve tacize maruz kaldığını ortaya çıkarmışlardır. Araştırma, tacizin Norveç iş yaşamında yaygın bir problem olduğunu göstermektedir.

Zapf (1999) yaptığı araştırmada, örgüt iklimi, yüksek stres ve örgütsel problemleri psikoşiddetin en sık görülen nedenleri olarak belirtmiştir.

Mikkelsen ve Einarsen (2002) Danimarka'da imalat endüstrisinde çalışan 224 katılımcı üzerinde bir araştırma yapmıştır. Son altı ay içinde, % 88'inin mobbinge maruz kaldığını belirtmiştir. Mobbing davranışına maruz kalmanın psikolojik hastalıklarla güçlü bir şekilde, psikosomatik hastalıklarla da orta derecede ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Lewis (2004) üniversitede on beş öğretim elemanı ile yaptığı mülakat aracılığıyla utanma duygusu kavramını araştırmıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının yaş ortalaması 44.33, hizmet yılı ortalaması 16.13 yıldır. Öğretim elemanları iş arkadaşları tarafından alay konusu edildiklerini, öğrencileri önünde küçük düşürdüklerini belirtmişlerdir. Öğretim elemanları bu durumu kendilerine itiraf etmede zorlanmışlardır. Personel yönetimine, sendikalara başvurmayı tehdit alabilecekleri korkusuyla istememişlerdir. Mağdurlar, yaşadıklarını yasal otoriteler yerine iş arkadaşları ile paylaşmayı tercih etmişlerdir. Bu durum da işyeri zorbalığının bireylerde utanma duygusuna yol açtığının kanıtı olarak gösterilebilir.

McKAY ve çalışma arkadaşları (2008) Kanada'da bir üniversitede öğretim elemanları ve kütüphane görevlileri arasında bir araştırma yapmıştır. Çalışanların iş arkadaşları, yöneticiler ve öğrenciler tarafından psikolojik şiddete maruz kalma durumu incelenmiştir. Çalışanlar, iş arkadaşlarından; yaptıkları işin dikkate alınmaması, yaptıkları katkıların görmemezlikten gelinmesi, dedikodu veya kötü niyetli söylemlerin yayılması, başkalarının yanında küçük düşürücü sözlerin sarf edilmesi; öğrencilerden ise dikkatin dağıtılması amacıyla dersin engellenmesi, saygısızca iletişim kurma, otoritenin hiçe sayılması, dedikodu yapılması, kararların aşırı bir şekilde sorgulanması gibi davranışlara maruz kalmıştır.

Aytaç ve çalışma arkadaşları (2005) sağlık, eğitim ve güvenlik sektöründe görev yapan devlet memuru statüsündeki çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmada, bireylerin % 55,1'inin son bir yılda mobbing davranışlarından birine veya birkaçına maruz kaldıklarını, % 47,4'ünün de başkalarının bu davranışa maruz kaldığına tanıklık ettiklerini ortaya koymuşlardır.

Kök (2006)'ün 300 banka çalışanı üzerinde yaptığı araştırmaya göre, örgütsel faktörler, toplumsal faktörler, mağdurun kişisel özellikleri ve yıldırma aktörlerinin kişisel özellikleri mobbingin en sık görülen nedenleridir.

Yaman (2009) öğretim elemanları üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, öğretim elemanlarının; öğrencilerin gözünde küçük düşürülmesi, bireysel kararlarına saygı duyulmaması, zorbanın mağdurla sert konuşması ve zorbanın mağdura nedensiz soruşturma açması, akademik yükseltmelerde öğretim elemanlarına kadro verilmemesi, yayınlarının eleştirilmesi, öğretim elemanları arasında yeterince iletişim kurulmaması, araştırma görevlilerinin akademik çalışmalardan ziyade üstlerinin bireysel işleriyle görevlendirilmesi gibi davranışlara maruz kaldığını ortaya çıkarmıştır.

Özetlemek gerekirse bu bölümde; mobbing kavramı, mobbingin nedenleri, etkileri, tarafları, mobbing türleri ve davranışlarına ilişkin konulara yer verilmiştir. Bir sonraki bölümde örgüt kültürü ile ilgili konulara yer verilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

20. Kültür Kavramı

Japonya'nın önde gelen bir sanayi gücü olarak ortaya çıkışından bu yana, örgüt teorisyenleri ile yöneticiler kültür ile yönetim arasındaki ilişkilerin daha çok farkına varmışlardır. 1960'larda, Amerikan yöneticiliğinin ve endüstrisinin yarattığı güven ve etki en üst düzeydeydi. 1970'lerde Japon otomobil, elektronik ve diğer imalat sanayilerinin performansı yavaş yavaş, ama giderek artan bir güçle, bu durumu değiştirmeye başladı. Japonya uluslararası pazara hakim olmaya ve kalite, güvenilirlik, değer ve hizmet yönünden sağlam bir ün kazanmaya başladı. Bu dönüşümün nedenleri konusunda tartışan, farklı teorisyenlerin çoğu bu gizemli Doğu ülkesinin kültürünün ve genel yaşam biçiminin bu konuda önemli bir rol oynadığında görüş birliğine vardı. Böylece "kültür", 1980'lerde ve 1990'ların başında yönetim alanında hararetli bir konu haline gelmiştir (MORGAN, 1998, s.140).

Kültür kavramı uzun ve karmaşık bir geçmişe sahiptir. Birinin "çok kültürlü" olduğunu belirtmek için söylediğimizde entelektüelliğini göstermek, antropologlar tarafından toplumların tarihi boyunca oluşturdukları gelenek ve ritüelleri belirtmek amacıyla kullanılmıştır. Örgütsel araştırmacılar ve yöneticiler tarafından ise insanları yönetme amacıyla oluşturdukları uygulamaları, benimsenen değerleri ve örgütün inançlarını göstermek amacıyla kullanılmıştır (SCHEIN, 1992, p.3).

Kültür, bir grubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarını çözdükçe öğrenilen, geçerli sayılabilecek kadar iyi işleyen, bu nedenle yeni üyelere bu problemleri algılama, düşünme ve hissetme biçimi olarak öğretilen paylaşılan temel varsayımlar örüntüsüdür (SCHEIN, 1992, p.12).

Hofstede (1980)'ye göre kültür bir çevredeki insanların toplu zihinsel programlanmasıdır. Kültür, bireylerin nitelikleri değil, aynı eğitim ve yaşam deneyimi tarafından koşullandırılmış bireyleri içerir. Bir grubun, kabilenin, coğrafik bölgenin, ulusal azınlığın kültüründen bahsedildiğinde, kültür bu insanların ortak olarak sahip olduğu ortak zihni programlamayı ifade eder, bu programlama diğer grupların, kabilelerin, bölgelerin, azınlık ve çoğunlukların kültürlerinden farklılık gösterir.

Kültür bir toplumun ortaklaşa paylaştığı belirgin olmayan önemli fikirler bütünüdür. Kültürün açıkça söylenmeyen fikirler bütünü olması üyelerinin bu ortak paylaşımların çoğunlukla farkında olmamasından kaynaklanır (SATHE, 1983, p.6).

Kültür, insanların sosyal çevrelerine yüklediği, kabul edilen ve paylaşılan anlamlardır. Kültür, insanların, işin nasıl yapıldığı, değerlendirildiği ve bireylerin diğerleriyle nasıl karşılıklı ilişki içinde olduğu hakkında meydana getirdiği kabul edilmiş ve paylaşılan varsayımlardır. Kültür, insanların alışlagelmiş davranışları veya dünyayı sorgulamadan anlamlandırma biçimidir (WILKINS, 1983, pp.25-26).

Kültürün bazı özellikleri aşağıdaki gibidir (ŞİŞMAN, 2007, s.14):

- 1- Kültür bir insan grubu tarafından ortaklaşa olarak üretilir ve aktarılır.
- 2- Kültürün tarihsel bir arka planı vardır, kültür zaman içinde oluşmaktadır.
- 3- Kültür dinamiktir ve zamanla değişebilir.
- 4- Kültür eylemleri gerçekleştirmenin yolunu gösterir.
- 5- Kültür büyük ölçüde semboller sistemidir.
- 6- Kültür öğrenilir ve paylaşılır.
- 7- Kültür, kendisini oluşturan öğelerle bir bütündür.
- 8- Kültür uyum sağlayıcı bir mekanizmadır.

21. Kültürü Oluşturan Öğeler

Her kültür için, inançlar, değerler, normlar, semboller, dil ve teknoloji gibi ortak, everensel bazı öğelerden söz edilebilir (ŞİŞMAN, 2007, s.3).

210. İnançlar (Varsayımlar/Sayıtlar)

İnançlar (varsayımlar/sayıtlar), dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Bu inançlar, gelenek, din veya bilim ya da bunların bileşimi üzerine inşa edilir. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir (ŞİŞMAN, 2007, s.3). Kültürel olarak paylaşılan varsayımları ortaya çıkarmada üç problemle karşı karşıya kalınır. Birincisi, insanların varsayımlar hakkında direkt olarak konuşmaması, bunları çeşitli somut örneklerle ima etmesidir. Örneğin, örgütün geçmişi hakkında hikayeler anlatmak, bazı ritüeller, firmanın bireyler için farklı yönünü sembolize eder. İkincisi, bazı varsayımların belirli normlarla çelişmesi ve bireyin bunları kabullenmekte gönülsüz olmasıdır. Üçüncüsü; çoğu örgütün çeşitliliği ve büyüklüğü, örgüte ilişkin kültürel bulguların ne kadar temsili olduğunu düşünmemizi gerektirir (WILKINS, 1983, pp.25-28).

211. Değerler

Değerler, neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü olduğunu belirleyen ölçütlerdir. Değerler inançlara göre oluşmaktadır. Değerler bir kültür içinde önem verileni ve tercih edileni ifade etmektedir (ŞİŞMAN, 2007, s.4).

212. Normlar

Normlar, bir toplumun kendisi için ilke edindiği ve üyelerinin eylemlerine yön veren biçimsel olmayan düzenlemelerdir (DOĞAN, 2007, s.54). Normlar, insanların nasıl davranması gerektiğini tanımlayan ve değerlere göre oluşan yazılı olmayan kurallar veya standartlardır. Normlar kaynağını değerlerden almakta, değerlere göre biçimlenmektedir. Değerlere göre normlar daha somut öğelerdir (ŞİŞMAN, 2007, s.4). Normlar değerlerden daha taktiksel ve prosedürseldir (SATHE, 1983, p.7). Normlar uygun olan ve olmayan tavır ve davranışlar hakkındaki beklentilerdir. Normlar bize olayları yorumlamada ve değerlendirmede yardımcı olan sosyal olarak yaratılmış standartlardır. İçerikleri çok farklı olmasına rağmen, tüm toplumlarda yer alırlar ve genellikle fark edilmemelerine rağmen yaygındırlar (O'REILLY, 1989, p.12).

213. Semboller

Sembol, insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk, nesne vb. şeyler olabilir. Semboller, bir kültür içinde en kapsamlı olan öğelerdir. Semboller içinde yer alan en önemli öğelerden birisi ise dildir.

22. Örgüt Kavramı

Örgüt, bir hiyerarşik düzenlilik içerisinde ve önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmayı mümkün kılacak faaliyetleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş ve aralarında iş bölümü, uzmanlaşma, iletişim ve etkileşim bulunan kişilerin oluşturduğu yapıdır (http://drbulentbayat.blogcu.com/orta-kademe-yoneticileri_641222.html). Örgütler, gücün dağılımı ve belirsizliğin kontrolü gibi iki amaca hizmet eder. Örgütlenme; sembolik bir eylemdir; emir, kural, form, ritüel ve politika gibi sembollerin yönlendirilmesini içerir (HOFSTEDE, 1983, p.64).

23. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramı Amerikan akademik yazınına 1979 yılında Pettigrew'in Administrative Science Quarterly dergisinde "Örgüt Kültürleri Üzerine Çalışırken" adlı makalesiyle girmiştir. 1982'de "Kurum Kültürü" adlı kitabıyla Deal ve Kennedy, aynı yıl "Mükemmeli Arayış" adlı yapıtlarıyla Peters ve Waterman, örgüt kültürü kavramının tanınmasında önemli rol oynamışlardır (HOFSTEDE ve diğerleri, 1990, p.286).

Kültür, bir örgütte, değerlere ve ideolojilere ilişkin tartışmasız, paylaşılan ve aktarılan anlamlar bütünüdür (AROGYASWAMY-BYLES, 1987, p.648). Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünü ile bunların gerisinde yatan, normlar inançlar ve temel varsayımlar olarak düşünülebilir (DOĞAN, 2007, s.103). Örgüt kültürü, üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır (DEMİREL, 2009, s.122).

Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran örgütsel uygulamaların paylaşılan algılarıdır (BERG-WILDEROM, 2004, p.571). Örgüt kültürü bir örgütte zamanla

paylaşılan inançlar ve değerler örüntüsüdür (GORDON-DITOMASO, 1992, p.784). Örgüt kültürü kavramı, karmaşık örgütlerde insan eyleminin analiz edilmesi ve yorumlanmasında güçlü bir analitik araçtır (MEEK, 1988, p.454). Kültür; örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür. Bu inançlar ve beklentiler, örgütteki bireylerin ve grupların davranışlarını şekillendiren normları meydana getirirler (SCHWARTZ-DAVIS, 1981, p.33).

Bir örgüte ait bireyler paylaşılan anlamlar, inançlar, değerler, normlar ve semboller bakımından kültürel benzerlik gösterirler ve bu nedenle örgüt dışındaki bireylerden ve gruplardan farklılaşırlar (ALVESSON, 1987, p.5).

Bütün örgütler bir kültüre sahiptir, yani, kültür, insanların işte nasıl davranacağına, hangi görevlerin ve amaçların önemli olduğuna ilişkin, üyeleri tarafından paylaşılan birbiri ile ilişkili inançlar bütünüdür. Bazı durumlarda edinilen kazanımlar ve hızlı coğrafik gelişme sonucunda aynı örgütte farklı kültürler ortaya çıkabilir. Bununla birlikte tüm örgütler, kendi kültürlerini üretirler (BAKER, 1980, p.51).

Yöneticiler, bir kurumun yönetim sistemlerinin, çalışanlarının yetenek ve deneyimlerinin, örgütün yapısı kadar ayrılmaz bir parçası olduklarının farkındadırlar. Örgütlerin, formel bilgi akışı, politikalar, prosedürler, toplantılar olmadan işlemeleri mümkün değildir fakat, örgütler ayrıca yetenekler, deneyim ve bunları bir araya getirecek insanlara da ihtiyaç duyar. Bu durum, açık olarak örgütlerin bir kültüre sahip olduğunu gösterir (SCHWARTZ-DAVIS, 1981, pp.31-32).

Smircich (1983), kültür kuramı ile örgüt kuramının beş noktada kesiştiğini savunmuştur. Bu alanlar; karşılaştırmalı yönetim, örgüt kültürü, örgütsel biliş, örgütsel sembolizm, bilinç dışı süreçler ve örgüttür. Şekil 5'te kültür ve örgüt kuramlarının kesişme noktaları gösterilmektedir:

Antropolojiden Kültür
Kavramları

Kültür, insanın biyolojik ve fiziksel ihtiyaçlarını tatmin etmeye yarayan bir araçtır.
Ör: Malinowski'nin Fonksiyonalist Yaklaşımı

Kültür, uyum sağlayıcı-düzenleyici bir mekanizma olarak işler ve bireyleri sosyal yapılar içerisinde birleştirir.
Ör: Radcliffe-Brown'nun yapısal fonksiyonalizmi

Kültür, paylaşılmış biliş sistemidir. İnsan aklı sınırlı sayıda kurallar aracılığı ile kültürü üretir.
Ör: Goodenough'ın etnobilimi

Kültür, paylaşılmış semboller ve anlamlar sistemidir. Sembolik eylemin, anlaşılabilirliği için yorumlanması, okunması ve çözümlenmesi gerekmektedir.
Ör: Geertz'in sembolik antropoloji yaklaşımı

Kültür, zihnin evrensel bilinç dışı altyapısının bir yansımasıdır.
Ör: Levi-Strauss'un yapısalcılığı

Örgüt ve Yönetim
Araştırma Konuları

Karşılaştırmalı
Yönetim

Örgüt
Kültürü

Örgütsel
Biliş

Örgütsel
Sembolizm

Bilinçaltı
Süreçler
ve Örgüt

Örgüt Teorisinden Örgüt
Kavramları

Örgütler, görevlerin başarılması için kullanılan sosyal araçlardır.
Ör: Klasik yönetim teorisi

Örgütler, çevreleriyle etkileşimde bulunarak var olan uyumlu organizmalardır.
Ör: Durumsallık teorisi

Örgütler, bilgi sistemleridir. "Örgüt", örgüt üyelerinin çeşitli derecelerde paylaştığı öznel anlamlar şebekesidir.
Ör: Bilişsel örgüt teorisi

Örgütler sembolik söylemlerin örüntüsüdür. "Örgüt", paylaşılan anlamları ve paylaşılan gerçeklikleri kolaylaştıran dil gibi sembolik şekiller aracılığı ile hayatını sürdürmektedir.
Ör: Sembolik örgüt teorisi

Örgütsel biçimler ve uygulamalar bilinçdışı süreçlerin göstergeleridir.
Ör: Dönüşümsel örgüt teorisi

Şekil : 5

Örgüt Kuramının ve Kültür Kuramının Kesişimi

Kaynak: SMIRCICH, 1983, p.342

Bu kesişim noktalarından karşılaştırmalı yönetim ve örgüt kültüründe, kültür bağımlı veya bağımsız, içsel veya dışsal bir örgütsel değişken; örgütsel biliş, örgütsel sembolizm,

bilinçaltı süreçler ve örgüt boyutlarında ise kültür değişken değil, örgütün kavramsallaştırılması için kök metafordur (SMIRCICH, 1983, p.342).

Kültürü bir değişken ya da alt sistem olarak görenler bir örgütün geliştirilmesi ve güçlendirilmesi için örgütle ilgili sosyo-kültürel alt sistemin etkilenmesi gereği üzerinde durmaktadırlar. Kültürü bir değişken olarak kabul eden araştırmacılar, aynı zamanda onu örgütlerin ürettiği bir ürün olarak görmektedirler (ŞİŞMAN, 2007, s.111).

Karşılaştırmalı yönetim alanında kültür, örgüt üyeleri aracılığı ile örgüte girer. Karşılaştırmalı yönetim araştırmalarında, kültür bir arka plan faktör, açıklayıcı bir değişken, inançların gelişmesinde ve güçlenmesinde geniş bir çerçeve olarak nitelendirilmektedir (SMIRCICH, 1983, p.343).

Kültürün ve örgütün kesiştiği ikinci önemli noktada örgütler, ürün ve hizmet ve ayrıca ritüeller, efsaneler, seremoniler gibi kültürel artifaktlar üreten sosyal araçlar olarak görülmektedir. Kültür, örgütü bir arada tutmaya yarayan toplumsal ve normatif bir tutkal olarak tanımlanır. Örgüt üyelerinin paylaştığı değerleri, idealleri ve inançları ifade eder. Bu noktada kültür içsel bir örgütsel değişkendir. Kültür, paylaşılan değerler ve inançlar bütünü olarak birtakım önemli işlevleri yerine getirir. Birincisi, kültür örgüt üyeleri için aitlik duygusu oluşturur. İkincisi, bağlılığın oluşmasını sağlar. Üçüncüsü, sosyal sistemin dengede olmasını sağlar. Dördüncü olarak da, davranışları şekillendirmede yön göstericidir (SMIRCICH, 1983, pp.344-346).

Kültürün bir değişken olarak ele alınmayıp, kök metafor olarak ele alındığı çalışmalarda, örgüt, kültürün kendisi olarak görülmektedir. Kültürü metafor olarak görmek, örgütle makine ve örgütle organizma arasındaki benzerlikleri görmekten farklıdır. Örgütler için kök metafor olarak kültür, örgütlerin makine metaforundan türediğini savunan araçsal (instrumental) görüşün ve organizma metaforundan türediğini savunan uyumcu görüşün de ötesindedir. Örgütler, sadece ekonomik ve materyalist koşullar bakımından değil; dışavurumcu, düşünsel ve sembolik yönleri ile anlaşılabilirler (SMIRCICH, 1983, p.347).

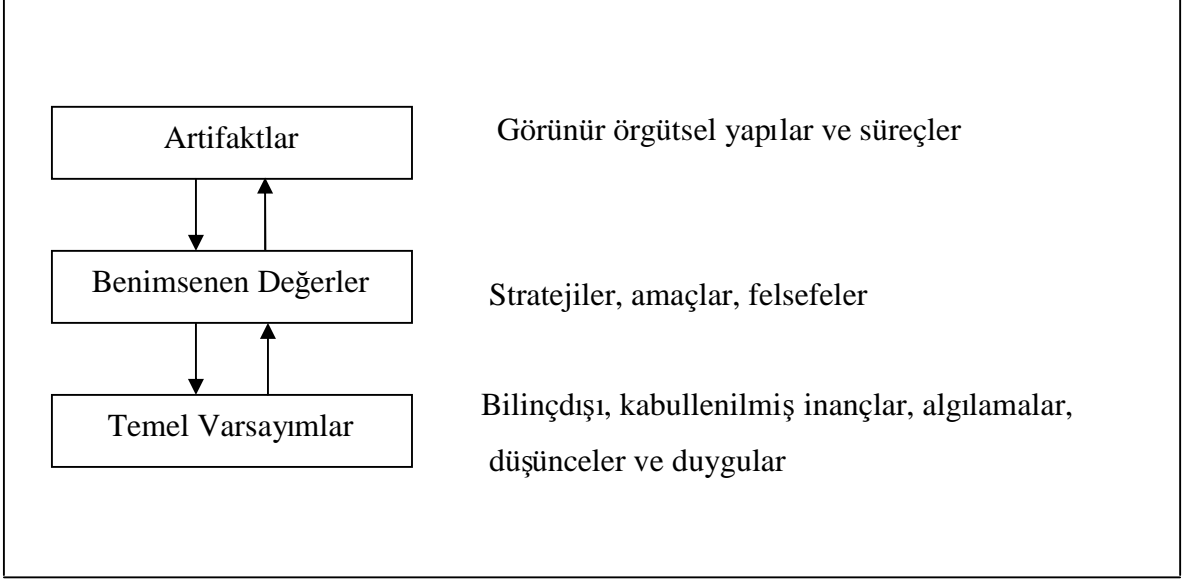
Kültür ve örgüt araştırmalarının üçüncü kesim noktasını örgütsel biliş oluşturmaktadır. Bu yaklaşıma göre kültür, paylaşılan bilişler, bilgi ve inançlar sistemidir. Kültür, maddesel olayları, nesnelere, davranışları ve duyguları algılayabilmek için benzersiz bir sistemdir. Kültür, sınırlı sayıdaki kurallar veya bilinç dışı mantık aracılığıyla insan aklı tarafından üretilir. Bu görüşü savunan antropologların görevi, bu kuralların ne olduklarını ortaya çıkarmak, bir kültürün üyelerinin kendi dünyalarını nasıl anlamlandırdıklarını ve tanımladıklarını belirlemektir (SMIRCICH, 1983, p.348).

Kültür ve örgüt araştırmalarının dördüncü kesim noktasını örgütsel sembolizm oluşturmaktadır. Bu bakış açısına göre kültür paylaşılan semboller ve anlamlar sistemi olarak görülür. Sembolik bakış açısı örgüt kültürü ile ilişkilendirildiği zaman, örgüt kültür gibi, sembolik söylev örüntüsü olarak düşünölmektedir (SMIRCICH, 1983, p.350).

Kültür ve örgüt araştırmalarının beşinci kesim noktasını bilinçaltı süreçler ve örgüt oluşturmaktadır. Kültür, bilinçaltı psikolojik süreçlerin dışavurumu olarak da kabul edilebilir. Bu bakış açısına göre, örgütsel form ve uygulamalar bilinç dışı süreçlerin bir yansımasıdır ve bilinçaltı süreçler ile bu süreçlerin bilinçli göstergeleri arasındaki etkileşimin incelenir (SMIRCICH, 1983, p.351).

24. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Pettigrew (1979)'e göre kültür kavramının öğeleri; semboller, dil, ideoloji, inançlar, ritüeller ve mitlerdir. Trice ve Beyer (1984)'e göre kültür iki öğeden oluşur. Bunlar; ideolojiler, normlar ve değerleri içeren anlamlar şebekesi ve bu anlamların üyelere ifade edilme, iletilme biçimi ve uygulamalarıdır. Meek (1988)'e göre kültür; semboller (dil, mimari ve artifaktlar), mit, düşünsel sistemler (ideoloji) ve ritüellerden oluşur. Schein (1992)'a göre kültür, artifaktlar, değerler ve temel varsayımlardan oluşur. Hofstede ve çalışma arkadaşları (1990) kültürü; değerler ve uygulamalar (semboller, kahramanlar, ritüeller) olmak üzere iki boyutta incelemiştir.



Şekil : 6

Kültür Düzeyleri

Kaynak: SCHEIN, 1992, p.17

240. İnançlar (Varsayımlar/Sayıtlar)

İnançlar, dünya ve onun nasıl işlediği hakkında temel varsayımlardır (SATHE, 1983, p.7). Bir problemin çözümü sürekli tekrarlandığında, sorgulanmadan kabul edilir hale gelir. Bir zamanlar hipotez olan, önsezi veya değer tarafından desteklenen çözümler giderek gerçeklik olarak kabul görür. Temel varsayımlar, kültürel bir birimde bireyin çok az değişkenlik bulabildiği kabul edilen tartışmasız doğrulardır. Temel varsayımlar, karşı gelinemez ve tartışılmaz ve bu nedenle kolayca değiştirilemeyen teoriler gibidir (SCHEIN, 1992, pp.21-22).

241. Değerler

Değerler, sosyal eylemler için anlamlar ve sosyal davranışlar için standartlar sağlayan, gerçeğin sembolik anlamlandırılmasıdır (ALLAIRE-FIRSIROTU, 1984, p.213). Değerler, bir örgütün başarıya ulaşmasında çalışanlar için ortak bir yön duygusu sağlar ve günlük eylemlerine kılavuzluk yapar (DEAL-KENNEDY, 1982, p.4). Değerler; iyi ve kötü, güzel ve çirkin, normal ve anormal, rasyonel veya irrasyonel gibi tartışılmayan,

gözlemlenemeyen ancak davranış türleri içinde gösterilebilecek bilinç dışı duygulardır (HOFSTEDE ve diğerleri, 1990, p.291).

Bütün gruplarda öğrenme sonuçta birilerinin orijinal değerlerini yansıtır. Bir grup yeni oluşturulduğunda ya da yeni bir görevle, problemle karşı karşıya kaldığında, üstesinden gelmek için ilk çözüm bazı bireylerin doğru ya da yanlışın ne olduğuna ilişkin varsayımlarda bulunmalarıdır. Gruba hakim olan ve probleme yeni çözümler üreterek grubu etkileyen bu bireyler, “lider” olarak adlandırılır ancak grup henüz paylaşılan bilgiye sahip değildir çünkü, probleme karşı ortak bir tepki vermemiştir. Grup ortak bir eylem yapıp üyeler bu eylemin sonucunu görene kadar, doğrunun ne olduğunu belirlemek için paylaşılan bir temel oluşmamıştır (SCHEIN, 1992, p.19). İnançlar gibi değerler de temel varsayımlardır ancak, içinde olması gerekenleri barındırır (SATHE, 1983, p.7). Örgüte ve gidişata ilişkin davranışları ilgilendiren önemli değerler paylaşıldığında, belli bir değer sisteminin varlığından söz edilebilir (WIENER, 1988, p.535).

242. Artifaktlar

Artifaktlar, grubun içinde bulunduğu çevrenin mimarisi, grubun dili, teknolojisi ve ürünleri, icatları, kıyafetlerle sembolize edilen stili, davranış biçimi, duygusal dışavurumu, örgüt hakkında anlatılan mit ve hikayeleri, yazılı değerler listesi, gözlemlenebilir ritüel ve seremoniler gibi gözle görülebilen öğelerden oluşur (SCHEIN, 1992, p.17).

243. Dil

Dil, insanlar arasında bir iletişim, anlaşma ve taşıma aracı olarak başlı başına bir sembolik sistemdir. Dil, canlı bir varlık gibi, sosyal olarak oluşturulmakta ve yaşatılmaktadır. Bir örgüt içinde yer alan sözlü ve yazılı dil de örgütsel davranışın bir parçasını oluşturmaktadır. Bir örgütün üyeleri, örgüt içindeki farklı birim ve meslek gruplarının kullandıkları, farklı terminoloji, bu dil içinde yer alan mecazlar, deyimler, şakalar, argo ifadeler, sloganlar, şarkı ve marşlar, selamlaşma biçim ve ifadeleri, sözel-davranışsal semboller arasında yer almaktadır. Bir dil içinde egemen olan benzetmeler, mecazlar/ metaforlar, jargon, örgüt içindeki bireylerin birbirlerine, olaylara, eylemlere, kısaca dünyaya bakışlarında tutumlarını etkilemektedir (ŞİŞMAN, 2007, s.98). Engin

çeşitliliği ve karmaşıklığı ile dil, olayları semboller ve bu olayları anlamlı bir bütün haline dönüştürür. Bu simgeleme süreci yeni örgütlerde kültürün oluşturulması aşamasının önemli bir parçasıdır (PETTIGREW, 1979, p.575).

244. Hikaye ve Mitler

Örgütün geçmişinde yaşanmış bazı durumlara ilişkin olarak anlatılan bir takım hikayeler, efsaneler, anılar da sözel semboller arasında yer alır. Örgütsel hikayeler, örgütün geçmişi ile ilgili yaşanmış olayları anlatır. Etkili örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar, örgütün temel değerlerini yansıtan hikayeler ve anılar anlatırlar. Bu hikayeler örgüte yeni katılan üyeler için örgütsel değerlerin öğrenilmesinde önemli bir yer tutar (ŞİŞMAN, 2007, s.98).

245. Törenler

Törenler, bir toplum, grup veya bir kurumda ideal değerlere ilişkin düzenlemelerdir. Törenler, bir kültürde teknik olarak anlamsız, ancak sosyal olarak temel önemi olan ve arzulanan değerlerin paylaşımını sağlama işlevi gören kolektif eylemlerdir (DOĞAN, 2007, s.56). Toplumsal yaşamda geniş bir yer tutan bazı günler, haftalar, bayramlar, törenler/ kutlamalar, gösteriler/ merasimler, ritüeller, partiler/ kabul günleri, karşılama/ uğurlama toplantıları, balolar, kokteyller, toplu piknikler, emeklilik ve mezuniyet törenleri, spor karşılaşmaları gibi etkinlikler örgütte, üyelerin bir arada bazı ortak değerleri paylaşmaları, örgütsel bütünleşmenin sağlanması yönünden önemlidir (ŞİŞMAN, 2007, s.100). Bir ritüeli veya seremoniyi gerçekleştirirken insanlar, özel günlere uygun paylaşılan anlamların dışavurumunu artırmak için, geleneksel dil, jestler, ritüelleştirilmiş davranışlar, artifaktlar, diğer semboller ve oluşumlar gibi kültürel formlardan yararlanırlar (TRICE-BEYER, 1984, p.654).

246. Kahramanlar

Kahramanlar; bir kültür içinde değer verilen karaktere sahip, yaşayan veya hayatta olmayan, gerçek veya hayali, davranışlar için model olarak kabul edilen kişilerdir (HOFSTEDE ve diğerleri, 1990, p.291). Kahramanlar, örgüt açısından ideal özelliklere

sahip olarak görülen üyelerdir. Örgütün diğer üyeleri için bu kahramanlar, örnek alınması izlenmesi gereken davranış modelleridir (ŞİŞMAN, 2007, s.99). Kahramanlar, kültür değerlerinin kişileştirilmesidir. Kahramanlar, yeni alınan çalışanlara anlatılır ve tüm çalışanlar için model oluşturur (MYERSON-HAMILTON III, 1986, p.9).

247. Semboller

Semboller; bir kültür içinde özel anlamlar taşıyan sözcükler, jestler, resimler veya objelerdir (HOFSTEDDE ve diğerleri, 1990, p.291). Semboller; anlamların çeşitliliğini gösteren, duyguları harekete geçiren, insanları eyleme sevk eden nesnelere, davranışlar, ilişkiler veya dilbilimsel oluşumlardır. Sembollerin oluşumu, örgütlerin ve grupların anlamlandırılabilmesi için bir araç niteliğindedir (PETTIGREW, 1979, p.574).

248. Ritüeller

Her örgüt günlük yaşamında sistematik ve planlı rutinlere sahiptir. Bunlar çalışanlardan neler beklendiği hakkında ipucu sağlayan “ritüeller”dir (MYERSON-HAMILTON III, 1986, p.10). Ritüeller; teknik bakımdan gereksiz ancak bir kültür içinde sosyal açıdan önemli olan eylemler toplamıdır (HOFSTEDDE ve diğerleri, 1990, p.291). Ritüeller aracılığı ile sosyal ilişkiler biçimlendirilir, geleneksel hale gelir ve kural haline alır (PETTIGREW, 1979, p.576).

25. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumu oldukça karmaşık bir süreçtir. Konu üzerinde çalışan bazı araştırmacılar, örgüt kültürüne daha çok yönetim ve yöneticiler açısından yaklaşmakta, bu sürecin oluşumunda yöneticilerin rolüne dikkati çekmektedir. Antropolojide genel olarak kültürü oluşturan mekanizmalar ya da güçler olarak sosyalleşme, ritüeller, kültürü güçlendirici olaylar ve sosyal uygulamalardan bahsedilmektedir. Dil, otorite, ekonomi, teknoloji gibi değişkenler de kültürü yaşatma ve bazen de değiştirme mekanizmaları olarak tanımlanmaktadır (ŞİŞMAN, 2007, s.103).

Örgüt kültürünün oluşumunda birbiriyle ilgili iki boyutun birlikte düşünülmesi gerekir. Boyutlardan biri örgüt kültürünün ortaya çıkmasında ya da değişmesinde rol oynayan etmenlerin neler olduğu ve bunların olası etkileridir. İkinci boyut ise, örgüt kültürünün, nasıl bir süreçle oluştuğunun belirlenmesidir. Başka bir deyişle örgüt kültürünün kendisine özgü temel varsayımlarının, değerlerinin, normlarının, geleneklerinin, mitlerinin ve biçimsel düzenlemelerinin nasıl oluştuğunun belirlenmesidir (DOĞAN, 2007, s.109).

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından, sahip oldukları değerler ve inançların, yapılandıracağı örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır (TERZİ, 2000, s.25). Örgütü kuran kişi veya kişilerin örgüt kültürü oluşumundaki rolü, bu kişilerin sahip olduğu temel değer, inanç ve normların örgütün diğer bireylerini etkilemesiyle açıklanabilir (UNUTKAN, 1995, s.43).

Örgüt kültürünün oluşturulmasında kurucu ve liderin rolü kadar, iletişim, motivasyon, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve özellikleri ve geçerli olan yönetim tarzı gibi kurum içerisinde çeşitli olgular da örgüt kültürünü etkilemektedir (VURAL, 2005, s.106).

26. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller

Örgütlerin sahip olduğu baskın kültürel özellikleri belirlemeye ve tanımlamaya ve baskın kültürel özellikler ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya ilişkin çok sayıda çalışma ve her bir çalışmada örgüt kültürünü baskın özelliklerine göre tanımlamış farklı örgüt kültürü tipleri vardır (DOĞAN, 2007, s.125).

260. Quinn ve McGrath'ın Örgüt Kültürü Modeli

Quinn ve McGrath (1985) örgüt kültürlerini; rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler olarak sınıflandırmıştır (ŞİŞMAN, 2007, s.144).

1- Rasyonel Kültür: Örgütsel amaçlara ulaşmada akılcı süreçlerin ve gücün dayanağının yeterlilik olarak kabul edildiği, amaç odaklı kültürel sistemleri ifade eder

(DOĞAN, 2007, s.128). Performans ölçütleri, verimlilik ve esnekliktir. Gücün temeli yeterliliğe dayanır. Amaç merkezli, direktif liderlik stili egemendir (ŞİŞMAN, 2007, s.144).

2- Gelişmeci Kültür: Bu kültürde amaçlarda esneklik söz konusudur. Performans ölçütleri, dışsal destek, gelişme ve kaynak (girdi) sağlamaktır. Gücün kaynağı değerlerdir. Risk merkezli, yenilikçi liderlik stili egemendir.

3- Uzlaşmacı Kültür: Bu kültürde örgütün temel amacı, grubun birlikteliğini ve sürekliliğini sağlamak olarak görülmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşmanın grubun uyumlu çalışmasıyla mümkün olduğunu belirtir ve uyumun, katılımın ve uzlaşmanın sağlanmasına odaklı kültürel sistemi ifade eder (DOĞAN, 2007, s.128).

4- Hiyerarşik Kültür: Bu kültürde kuralların uygulanması esastır. Performans ölçütleri, istikrar ve kontroldür. Gücün kaynağı teknik bilgidir. Belgeleme, hesaplama, tahmin, değerlendirme önemlidir. Koruyucu ve muhafazakar liderlik stili egemendir.

261. Cameron ve Quin'in Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ve Quin geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde, örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Stratejinin, örgütün finansal başarısının yanı sıra, örgüt üyelerinin bekledikleri motive edici ücret, uygun personel yönetimi için de etkili olduğunu açıklamışlardır (VURAL, 2005, s.88).

Örgüt kültürünü; girişimci kültür, işbirliği kültürü, yapılaşmış kültür ve pazar odaklı kültür olmak üzere dört boyutta incelemişlerdir.

1- Girişimci Kültür: Örgütsel amaçların belirsizlikle başa çıkma, esneklik, yenilik yapma, yaratıcılıkla sağlanacağı ve bunları sağlamaya yönelik koşulları oluşturmaya odaklı kültürel sistemi ifade eder (DOĞAN, 2007, s.129). Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir ve beklenir. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir (ŞİŞMAN, 2007, s.145).

2- İşbirliğine Dayalı Kültür: Bu kültürün egemen olduğu örgütler, geniş bir aileye benzerler. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir. Liderler, birer yol gösterici olup çalışanlar arasında bağlılık, sadakat ve bütünleşme ileri düzeydedir (ŞİŞMAN, 2007, s.145).

3- Yapılaşmış Kültür: Kuralların, normların, prosedürlerin ve geleneklerin hakim olduğu istikrarlı kültürel sistemlerdir (DOĞAN, 2007, s.129).

4- Pazar Odaklı Kültür: Pazar üzerinde yoğunlaşan örgütler, piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba gösterirler. Bu örgütler daha çok sonuç merkezli çalışma yaşamını öngörür. Bu örgütlerde liderler, kararlı ve isteklidir. Çalışanların beklentileri yüksek olup, bu beklentiler sürekli artış gösterir (ŞİŞMAN, 2007, s.145).

262. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy kültürü; atılgan kültür, aktivite kültürü, yetki kültürü ve kapalı hiyerarşi kültürü şeklinde sınıflandırmıştır. Çevre ile kültür arasındaki ilişkileri oluşturdukları matris üzerinde açıklamaktadırlar.



Şekil : 7

Çevre ve Stratejik Kararlar İle İlgili Örgüt Kültürü

Kaynak: VURAL, 2005, s.85

1- Atılgan Kültür: Yüksek risk ve hızlı geri bildirim koşullarında faaliyet gösteren örgütlerde, örgütsel başarının bireysel çabalar yoluyla elde edilebileceğine ve bireysel başarıların ödüllendirilmesine odaklanan kültürel sistemi ifade etmektedir (DOĞAN, 2007, s.131). Bu kültürde bireyler yüksek risk alır ve hareketlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında hızlı geri bildirim elde ederler. Bu kültürlerde başarısızlığın maliyeti çok yüksek olduğundan örgütsel efsaneler kahramanların etrafında bazen artan bazen de azalan bir şekilde oluşturulur (TERZİ, 2000, s.81).

2- Aktivite Kültürü: Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olup çevreden alınan kararların yanlış veya doğru oldukları, başarılı veya başarısız oldukları konusunda geri bildirim hızlıdır. Bu tip kültürler de aktivite ve de yüksek satış hacmini elinde bulunduran kimselere kahraman gözüyle bakılmaktadır (VURAL, 2005, s.87). Bu kültürün temel ilkesi müşteriler ve onların temel ihtiyaçlarıdır. Bu tür kültürlerin bulunduğu örgütlerde müşteri hizmetlerinin kalitesi yüksektir (TERZİ, 2000, s.82).

3- Yetki Kültürü: Yüksek risk ve yavaş geri bildirim olduğu koşullarda faaliyet gösteren örgütlerde, yatırım kararının örgütün üst yönetiminde olduğu, örgüt üyelerinin yetenek, bilgi ve deneyimlerinin önemli olduğu kültürel sistemi ifade etmektedir (DOĞAN, 2007, s.131). Bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde etmek risklidir, rastlantıya bağlıdır. Ayrıca başarıya bağlı en önemli hususlardan bir tanesi de firmaların teknik alt yapılarının güçlü olması gerektiğidir (VURAL, 2005, s.86).

4- Kapalı Hiyerarşi Kültürü: Düşük risk ve yavaş geri bildirim olduğu koşullarda faaliyet gösteren, hiyerarşik yapılara, normlara ve geleneklere dayanan sistemleri ifade eden kültürdür (DOĞAN, 2007, s.131). Bu tür kültürün bulunduğu örgütlerde geri bildirim yoksunluğu, iş görenlerin ne yaptığına değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerine odaklanır (TERZİ, 2000, s.82). Bu kültürlerde işletme personeli oldukça yavaş çalışmakta ve hata yapmamaya gayret göstermektedir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek oldukça zordur (VURAL, 2005, s.87).

263. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Harrison ve Handy kültürleri, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü, birey kültürü olmak üzere dört türde sınıflandırmışlardır.

1- Güç Kültürü: Gücün ve denetimin merkezde toplandığı örgüt ya da kültür tipidir. Bu kültür, daha çok geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde gözlenen bir kültür tipi olarak nitelendirilmektedir. Otokratik bir yönetim biçimi egemendir (ŞİŞMAN, 2007, ss.142-143).

2- Rol Kültürü: Bu kültür; ayrıntılı işlemler, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Bu kültürde rol veya iş tanımlaması, o işi yapan çalışandan daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır (TERZİ, 2000, s.77).

3- Görev Kültürü: Örgütsel amaçların esas alındığı, iş veya görev odaklı örgüt kültürü tipidir (DOĞAN, 2007, s.127). Görev kültürü, gruplara ve proje takımlarına son derece uyarlanabilen bir özellik gösterir. İş görenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahiptir. Gücün kaynağı genellikle uzmanlıktır. Esnek bir örgüt yapısı ve yetki göçerimi söz konusudur. Kıdem ve statü yerine yetenek ön plandadır (TERZİ, 2000, s.78, ŞİŞMAN, 2007, s.143). Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesinin esas olduğu bu kültür, esnek ve uyum sağlayabilir yapılarda kendini gösterir (UNUTKAN, 1995, s.58).

4- Birey Kültürü: Odak noktası birey ve uzmanlaşma derecesidir (UNUTKAN, 1995, s.58). Örgütler, bireysel amaçları gerçekleştirmek için vardır anlayışının doğru kabul edildiği örgüt tipidir (DOĞAN, 2007, s.127). Örgütte herkes, bir çalışan olmanın yanında bir insan ve başlı başına bir değer olarak görülüp örgüt kültüründen çok bireysel kültürler ön plandadır (ŞİŞMAN, 2007, s.143).

264. GLOBE Projesi Çerçevesinde Örgüt Kültürü

GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projesi 62 ülkede toplum ve örgüt kültürü ile liderlik özelliklerini araştırmıştır. Bu projenin temel

amacı toplumsal kültür, kurumsal kültür ve kurumsal liderlik arasındaki ilişkileri incelemektir. GLOBE’da kültür değişkenleri; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, insani yaklaşım, toplulukçuluk (kurumsal ve grup içi), kendi bakış açısını öne çıkarma, cinsiyetler arası eşitlik, geleceğe yönelik olma ve performansa yönelik değildir. Bu değişkenler “değerler” ve “uygulamalar” olarak ölçülmüş, mevcut durum uygulamaları, olması gerekenler değerleri temsil etmektedir. Örgütlerde yöneticilerden kendi toplumlarında ve örgütlerinde yaygın olan “uygulamaları” ve kendi “tercihlerini” belirtmeleri istenmiştir. Değerler bireylerin “tercihleri” sorularak, uygulamalar ise “davranışlar” sorularak belirlenmiştir (BODUR-KABASAKAL, 2002, ss.5-14).

Türk kültüründeki örgütler uygulamada yüksek derecede toplulukçu, orta derecede güç mesafesine sahip, gelecek yönelimli, performans yönelimli, cinsiyet eşitliğine inanan, düşük düzeyde insan odaklı, kendi bakış açısını öne çıkaran, belirsizlikten kaçınan örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler ise örgütlerin, daha performans odaklı, gelecek odaklı, toplulukçu, insan odaklı olmalarını ve belirsizlikten daha fazla kaçınmalarını isterken; daha düşük güç mesafesine sahip olmalarını tercih etmektedirler (BODUR-KABASAKAL, 2002, s.14).

GLOBE araştırmasında kullanılan kültür boyutları aşağıdaki gibidir (BODUR-KABASAKAL, 2002, s.10):

Güç Mesafesi: Bir toplumun veya kurumun üyelerinin, otorite ve gücün ne kadar eşit bir biçimde dağılmasını bekledikleri veya eşitsizliğin ne ölçüde kabul görüldüğü ile ilgili bir boyuttur.

Belirsizlikten Kaçınma: Bir toplum veya kurumun üyelerinin belirsizliği azaltmak amacıyla ne ölçüde gelenekler, töreler veya bürokratik uygulamalara dayandıkları ile ilgili bir boyuttur.

İnsani Yaklaşım: Bir toplumun veya kurumun, bireyleri arasında ne ölçüde yardımlaşma, dostluk, cömertlik gibi kavramları desteklediğini ve teşvik ettiğini belirten bir boyuttur.

Toplulukçuluk 1 (Kurumsal): Toplumsal alanda ve kurumsal uygulamalarda takım çalışmasının ne kadar yaygın olduğunu ve ödüllerin toplu olarak dağılımının ne kadar kabul gördüğünü belirten boyuttur.

Toplulukçuluk 2 (Grup içi): Aile üyeleri veya yakın çalışma arkadaşları arasında bağlılık, aidiyet ve gururun ne ölçüde bulunduğunu gösteren bir boyuttur.

Kendi Bakış Açısını Öne Çıkarma: Bir toplumda veya kurumda bireylerin kendi bakış açılarını, ön plana çıkarmada ne ölçüde ısrarcı, çatışmacı veya saldırgan davrandıklarını gösteren boyuttur.

Cinsiyetler Arası Eşitlik: Bir toplum veya kurumun cinsiyetler arası rol farklılaşmasını veya ayrımcılığını ne derece azalttığını belirten bir boyuttur.

Geleceğe Yönelik Olma: Bir toplumun veya kurumun, üyelerinin ne derecede planlama ve geleceğe yatırım yapma gibi uzun vadeli bakış açısına sahip olduklarını gösteren bir boyuttur.

Performansa Yönelik Olma: Bir toplumun veya kurumun, bireylerinin performanslarını artırmayı ve mükemmeliyete yaklaşmayı ne derece teşvik ettiğini belirleyen boyuttur.

Bu çalışmada GLOBE araştırması boyutlarından toplulukçuluk ve güç mesafesi ele alınmıştır. Toplulukçuluk boyutu “ortaklaşa davranışçılık” şeklinde ifade edilecektir.

2640. Ortaklaşa Davranışçılık

Örgütsel düzeyde ortaklaşa davranışçı örgütler kendilerini örgütle karşılıklı bağımlılık içinde gören çalışanlara sahiptir. Yöneticiler, amaçların başarılmasında ve görevlerin yerine getirilmesinde çalışanların özveride bulunacaklarını kabul etmektedirler (HOUSE ve diğerleri, 2004, p.446).

Ortaklaşa davranışçı kültürlerde örgüt kurucularının yarattığı bir araç değil, üyeleri için daha çok amaç ve anlam oluşturan ve üyelerin toplumsal şartları paylaştığı sosyal bağlamdır (TROMPENAARS, 1994, pp.53-66). Ortaklaşa davranışçı bir kültürde ise işveren sadece bireyi değil, iç gruba ait olan bireyi işe almış olur. Çalışan, bu grubun, zaman zaman kendi çıkarları ile uyuşmayabilecek çıkarlarına göre hareket eder (HOFSTEDE, 2001, p.235).

İnsanlar, herhangi bir örgüt oluştururken ya da bir örgüte üye olarak girerken içinde yetiştikleri toplum ve kültürlerin bazı özelliklerini ve değerlerini de birlikte oraya taşırlar (ŞİŞMAN, 2007, s.72). Ortaklaşa davranma sıkı toplumsal çerçeveleri anlatır. İnsanlar kendi kümeleriyle diğerlerini ayrı tutarlar. İçinde etkinlik gösterilen akraba grupları, klanlar ve örgütler diğerlerinden farklılaşırlar. Türk toplumu ortaklaşa davranmayı önde tutan bir kültürün ürünüdür. Örgütlerde hemşerilik ve adam kayırmanın kökeninde ortaklaşa davranışçı kültür bulunabilir (SARGUT, 2001, s.185).

2641. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, sistemdeki mevkiler arasındaki eşitsizliğin kabul edilmesi ile ilişkili bir boyuttur (HOFSTEDE ve diğerleri, 1990, p.301).

Örgütler genel olarak, meşruluk kazanmak için ait oldukları toplumun güç mesafesi yönünden kültürünü yansıtmaya eğilimindedirler. Güç mesafesinin azaldığı örgütlerde kendi kendine yeterlilik inancı ve çalışan memnuniyeti artmakta dolayısıyla verimlilik artmaktadır. Düşük güç mesafesi örgüte esneklik sağlar ve yeteneklerin geliştirilmesini ve öğrenmeyi artırır (HOUSE ve diğerleri, 2004, p.534).

Bir toplumda insanlar sahip oldukları fiziksel özellikler, gelir düzeyi, eğitim durumu, meslek, aile, statü vb. yönlerden farklılaşabilirler. Örneğin bir toplumda farklı meslek grupları (politikacı, sanatçı, sporcu, iş adamı, bilim adamı) farklı güçlere, statülere, ayrıcalıklara sahip olabilirler. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireyler arası karşılıklı ilişkilerde eşitsizlik, asgari düzeyde olup, bireyler birbirleriyle eşit konumda olan insanlar olarak bir ilişki, iletişim ve etkileşim içinde olurlar. Kararlara katılım yüksektir. Merkezîyetçi yapıdan uzaklaşılır (ŞİŞMAN, 2007, ss.65-67). Düşük güç mesafesi olan

toplumlar toplumsal sınıf ayrımı gibi güç dağılımlarından rahatsızlık duyarlar. Bu tür toplumlarda astlar üstleriyle daha kolay iletişim kurabilirler, üstler astlarına eşitleriymiş gibi davranırlar (CAN-AŞAN-AYDIN, 2006, ss. 415-416).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda gruplar arası ilişkilerde eşitsizlik ve birinin diğerine bağımlılığı, diğeri üzerinde egemen olması söz konusudur. Yöneticiler genelde otokrat bir baba olarak görülür. Örgüt yapılarında merkeziyetçi bir anlayış egemendir. Kararlara katılım düşüktür (ŞİŞMAN, 2007, ss.65-67). Yüksek güç mesafesi olan toplumlarda insanlar arası farklılık kabul edilir ve insanların toplumsal ve örgütsel saygınlıklarına göre davranılır (CAN-AŞAN-AYDIN, 2006, ss. 415-416).

Örgütler içinde buldukları toplumun kültürünü yansıtmaktadırlar. Güç mesafesi yüksek bir toplumda yer alan örgütlerde yöneticiler ve alt kademe çalışanlar arasında eşitsizliklerin olması olağandır. Türk toplumu güç mesafesinin fazla olduğu ülkeler içerisinde yer almaktadır (SARGUT, 2001, s.182). Dolayısıyla Türkiye’de yer alan örgütlerde çalışanlar arası eşitsizlikler çalışan davranışlarını etkileyecektir.

27. Örgüt Kültürünün Mobbing Davramışı Üzerindeki Etkisi

Örgüt kültürü bir örgütü bir arada tutan tutkal gibidir. Bir örgütün değerleri, normları, politikaları ve iş yürütme şekilleri, o örgütün örgüt kültürünü oluşturur (ÇOBANOĞLU, 2005, s.41). Akılcı ve insana değer veren örgütlerde, yıldırma hareketine az rastlanır. Genellikle yönetim zaafı olan, ya da karlılığı, verimliliği ve disiplini en öncelikli değer olarak gören, ekip çalışmasının yapılmadığı, iletişim kanallarının kapalı olduğu, çatışmaların örtbas edildiği, günah keçisi anlayışının yaygın olduğu örgütlerde mobbing kaçınılmaz olur. Bazı örgütler sürekli mobbing üretirken, diğerleri mobbingin ortaya çıkmasına kolay kolay izin vermez. Bu iki örgüt arasındaki fark örgüt kültüründen kaynaklanır. Örgütün kültürel yapısı, örgüt üyelerince benimsenen değer ve normlardan oluşur. Örgüt kültürü, bir taraftan örgütsel kuralların sağlıklı bir şekilde işlenmesini sağlarken, diğer taraftan da örgütün düzen ve dirliğini sağlayarak, mobbing gibi örgütsel ve bireysel bakımdan zararlı olan tutum ve davranışların ortaya çıkmasını engeller. Örgütlerde mobbingin ortaya çıkmasına sebep olan elverişsiz kültürel yapı mobbingin en önemli

nedenlerinden olabileceği gibi, güçlü bir örgüt kültürünün varlığı da mobbingi önler (TUTAR, 2004, ss.101-102).

Örgüt kültürü mobbing davranışının ortaya çıkmasına yol açabileceği gibi, mobbing sonucunda da birey örgüt kültürüne karşı bazı davranışlar içine girecektir. Kurban ait olduğu örgütün kültürel değerlerine ve rol dağılımına karşı ilgisini kaybeder, değer ve normları anlamsız ve amaçsız görür. Mağdur bir zamanlar savunduğu ve koruduğu örgütsel değerlere tepki göstermeye başlar, örgüt kültürü ve etik değerlere karşı duyarsızlaşır. Örgütsel amaç ve davranışları yönlendirecek değerlerden yoksun hale gelir (TUTAR, 2004, s.61).

Kişilik özellikleri mobbingde önemli role sahip olsa da, işyeri zorbalığının nedenini anlamak için konunun örgüt etrafında incelenmesi gerekir. Bir başka deyişle, örgüt kültürü, olumlu ve olumsuz işyeri ilişkilerinin ve beraberindeki davranışların görmezlikten geldiği, tolere edildiği veya karşı çıkıldığı süzgeç görevini görmektedir. Hiyerarşik yapılar ve otoriter iş çevresi, işyeri zorbalığında önemli faktörler olarak tanımlanmaktadır (JENNIFER-COWIE-ANANIADOU, 2003, p.491).

Tacize neden olan kişilere karşı gerekli önlemlerin alınması halinde problem büyük ölçüde aşılmış olur fakat tacizin, örgüt kültürünün bir parçası olarak yerleşik bir durum haline alması, bu olgu ile mücadeleyi daha da zorlaştırmaktadır. Tacize imkan tanıyan örgütlerde taciz olgusu yok sayılır ve taciz vakalarına karşı kayıtsız kalınır. Tacizin örgüt kültürünün bir parçası haline geldiği durumlarda ise taciz bir yönetim biçimi olarak benimsenmiştir. İşlerin daha iyi yapılması için çalışanları disipline edici bir yöntem olarak kullanıldığında üst yönetim tarafından desteklenen hatta ödüllendirilen bu tip davranışlar ileride yönetici konumuna geçecek olanlar tarafından da gözlemlenir ve devam ettirilir. Böylece taciz kültürü örgüt içerisinde süregelen bir gelenek haline alır (GÜNGÖR, 2008, ss.25-26).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan örgütlerde güvenlik ihtiyacı psikolojik taciz için zemin hazırlamaktadır. Belirsizliğin yarattığı karmaşadan kurtulmak isteyen birey karşısındakine psikolojik şiddet uygulayabilmektedir. Bireyler arasında meydana gelen

rekabet kişiler üzerinde baskı oluşturarak yıldırma davranışlarına yol açabilmektedir (GÜNGÖR, 2008, s.32).

Psikoşiddet, daha çok otoriter yönetim anlayışının benimsendiği örgütlerde yaşanabilmektedir. Demokratik anlayışı benimseyen örgütlerde psikoşiddetin barınabilmesi ve hayatta kalabilmesi çok da mümkün gözükmemektedir. Çünkü bu tip örgütlerin örgüt kültürü buna uygun olmadığı gibi yönetimi de psikoşiddeti uygulama fırsatı sağlamayacak, olaylara pırım vermeyecektir. Bir örgütte psikoşiddetin yaşanıp yaşanmayacağını belirlemede örgüt kültürünün etkisi yadsınamaz düzeyde önemlidir. Eğer bir örgütte psikoşiddetin önü alınmaz ise bu durum örgüt kültürüne ve zamanla örgütün bir parçası olur, örgütün kimliği şekline dönüşür (YAMAN, 2009, ss.107-108).

Örgüt kültürü insan davranışlarını şekillendiren en önemli etmenlerin başında gelmektedir. Mobbing de bir davranış biçimidir ve bireyler de ait oldukları örgütün kültüründen etkilenerek şiddet davranışlarında bulunabilmektedirler.

Topluluğun amaçları ve çıkarlarının ön planda olduğu ortaklaşa davranışçı örgütlerde de adam kayırma, akrabalık-ahbaplık ilişkileri nedeniyle mobbing davranışlarının daha çok üretildiği, özellikle dikey mobbingin sıkça meydana geldiği söylenebilir. Bu tip örgütlerde örgüte yeni katılan veya diğer örgüt üyeleri ile aynı fikirleri paylaşmayan bireylerin mobbinge maruz kalma olasılığı yüksektir. Grubun çıkarlarına göre hareket etmeyen birey dışlanmaktadır, örgütte kabul görmemektedir. Mobbingin uygulanma amaçlarından birisi de bireyi örgüt dışına itmektir.

Kurban ve mobbing uygulayan arasındaki güç mesafesi kurban olma sürecinde önemli rol oynar. Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde statü ve unvanlar arasındaki büyük farklar, belirli bir kaynaktan güç sağlamış olanların, bu güce dayalı olarak diğerlerine şiddet uygulamalarını veya tacizde bulunmalarını meşru kılmaktadır. Yöneten sahip olduğu gücü, diğerleriyle paylaşmaktansa, onlar üzerinde baskı kurmak amacıyla kullanmaktadır (GÜNGÖR, 2008, s.190). Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde hiyerarşik yapı, gücün adaletsiz dağılımı, güçsüz bireylerin güçlü olan bireye bağımlı olması dolayısıyla mobbing davranışlarının daha sık görüleceğini söylenebilir.

28. Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

Kültür insan davranışlarını şekillendiren en önemli etmenlerin başında gelmektedir. Mobbingin de bir davranış biçimi olduğu göz önüne alındığında üniversitelerde de oluşan örgüt kültürü mobbing davranışlarını etkileyecektir.

Ortaklaşa davranışçı kültürün etkileri akademik birimler olan üniversitelerde de görülmektedir. Adam kayırma, ahabalık-akrabalık ilişkileri nedeniyle kariyer gelişimini tamamlayamayanlar, diğer öğretim elemanları ile aynı fikirleri paylaşmayan ve bu nedenle buldukları ortamdan dışlanan akademisyenler, mobbinge maruz kalabilmektedirler. Doktorasını bitirip kadro alamayanlar, siyasi düşüncesi nedeniyle sürülenler, haklı eleştirileri nedeniyle soruşturma geçirenler, kayırılanların yanında ezilenler, doçent unvanı almasına rağmen aylarca bekletilenlerin de psikolojik yıldırma davranışına maruz kaldığı düşünülmektedir (ÇOLAKOĞLU, 2009, s.3). Özellikle öğretim elemanları akademik anlamda ilerleme sağlamak ve çalışma ortamından dışlanmamak için buldukları grubun değerlerine uyum sağlamak zorunda bırakılmakta ya da grubun dışına itilmektedirler.

Güç mesafesi yüksek örgütlerde statü ve unvanlar arası farklar, güçsüz bireyin güçlü olana bağımlılığı nedeniyle mobbing daha sık görülmektedir. Üniversitelerde de diğer örgütlerde olduğu gibi hiyerarşik basamaklar mevcuttur. Özellikle alt kademede yer alan öğretim elemanları üst kademede yer alan akademisyenlerin akademik süreçle ilgisiz işlerini gerçekleştiren, sürekli eleştirilen, yaratıcılıklarının, araştırma olanaklarının kısıtlandıkları bireyler haline gelmektedirler. Öğretim elemanları özellikle kabul görmek ve ilerlemelerinin engellenmemesi için bu hiyerarşinin gerekliliklerini yerine getirmek zorunda bırakılmaktadırlar.

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanları mobbing davranışlarına maruz kalmaktadır ve bu nedenle üniversitede örgüt kültürünün mobbing davranışlarına etkisini ortaya çıkarmak için bu araştırma yüksek öğretim kurumunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda açıklanmaktadır:

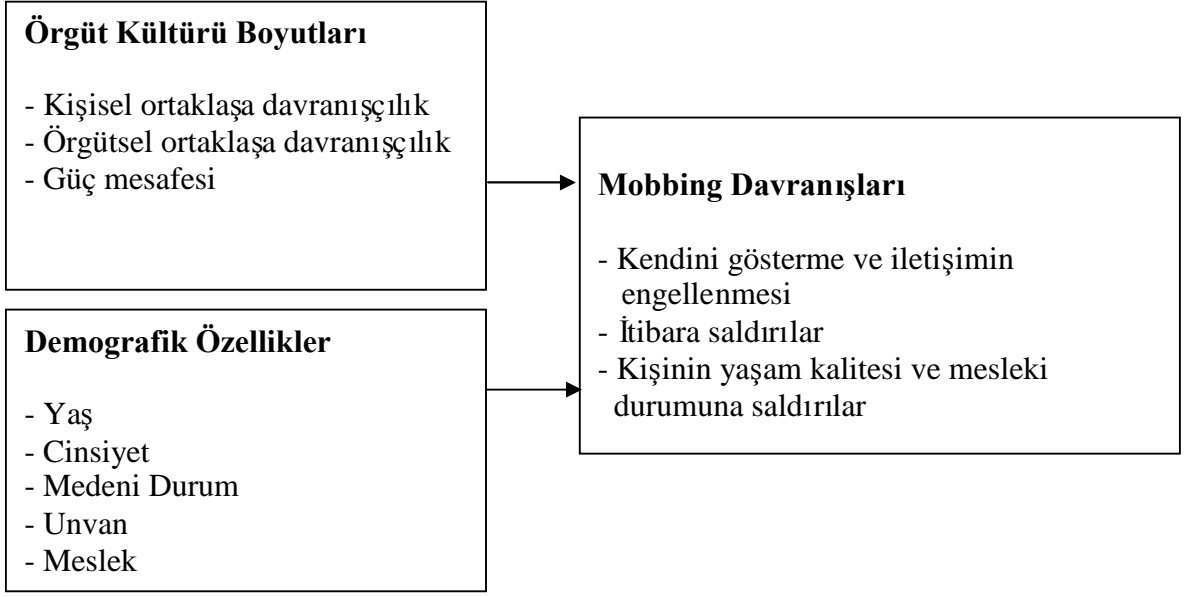
29. Araştırmanın Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Mobbing bireye yöneltilen çeşitli davranış biçimlerinden oluşur. Leymann bireyler üzerindeki etkilerine göre beş farklı mobbing davranışı tanımlamıştır. Leymann'ın mobbing davranışları tanımından sonra farklı araştırmacılar tarafından mobbing davranışları tanımlanmıştır; ancak yapılan bu tanımlar genel olarak Leymann gruplandırmasına benzer davranış biçimlerini içermektedir. Leymann'ın tanımlamış olduğu davranışlar, bir örgütte meydana gelebilecek mobbing davranışlarını ortaya çıkarmak bakımından en kapsamlı çalışmalardandır. Bu nedenle bu çalışmada Leymann tarafından tanımlanan mobbing davranışlarından kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar ele alınmıştır.

Örgüt kültürünün incelenmesinde ise GLOBE araştırmasında kullanılan örgüt kültürü boyutlarından kurumsal ve grup içi toplulukçuluk ile güç mesafesi ele alınmıştır. Kurumsal toplulukçuluk örgütsel ortaklaşa davranışçılık, grup içi toplulukçuluk kişisel ortaklaşa davranışçılık şeklinde adlandırılarak kullanılacaktır. Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde statü ve unvanlar arasındaki büyük farklar, gücün adaletsiz dağılımı, belirli bir kaynaktan güç sağlamış olanların bu güce dayalı olarak diğerlerine şiddet uygulamalarını veya tacizde bulunmalarını artırmaktadır. Topluluğun amaçları ve çıkarlarının ön planda olduğu ortaklaşa davranışçı örgütlerde de adam kayırma, akrabalık-ahbaplık ilişkileri nedeniyle mobbing davranışlarının daha çok üretildiği söylenebilir. Grubun çıkarlarına göre hareket etmeyen birey dışlanmaktadır, örgütte kabul görmemektedir. Mobbingin uygulanma amaçlarından birisi de bireyi örgüt dışına itmektir.

Bu nedenlerden dolayı bu çalışmada örgüt kültürü boyutlarından kişisel ve örgütsel düzeyde ortaklaşa davranışçılık ve güç mesafesi ele alınmıştır

Şekil 8'de görüldüğü gibi araştırmanın bağımsız değişkenlerini örgüt kültürü boyutları ve demografik özellikler oluştururken, bağımlı değişkenlerini mobbing davranışları oluşturmaktadır.



Şekil : 8
Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

1- H₁: Kişisel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

2- H₁: Örgütsel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

3- H₁: Yüksek güç mesafesi kültür boyutu ile kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

4- H₁: Kişisel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile itibara saldırılar şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

5- H₁: Örgütsel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile itibara saldırılar şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

6- H₁: Yüksek güç mesafesi kültür boyutu ile itibara saldırılar şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

7- H₁: Kişisel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

8- H₁: Örgütsel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

9- H₁: Yüksek güç mesafesi kültür boyutu ile kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOBBING DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın konusunu, örgüt kültürünün mobbing oluşumuna etkisini incelemek oluşturmaktadır.

30. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde, kişisel ve örgütsel düzeyde ortaklaşa davranışçı, güç mesafesi yüksek örgüt kültürünün mobbing davranışları üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır.

31. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırma, Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi ve uzmanlardan oluşan 393 akademik personel üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

32. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada, eğitim-öğretim dönemindeki ders ve sınav yoğunluğu nedeniyle zaman sınırlılığı söz konusu olmuştur. Çalışmada sorulara verilen cevapların gerçek görüşleri yeterince yansıtmayabileceği bir başka kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

33. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada yüz yüze anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Sorulara 5’li Likert ölçeği ile yanıt alınmıştır. Anket öncelikle toplam 63 sorudan oluşturulmuştur. (Anketin pilot çalışma öncesindeki biçimi EK 1’de yer almaktadır.) İlk 5 soru katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Sonraki 41 soru (6-46. sorular) mobbing davranışlarını kapsamaktadır. Mobbing davranışı sorularının hazırlanmasında Leymann tipolojisinden yararlanılmıştır. Akademik yaşam dikkate alınarak, meydana gelen mobbing davranışlarını ortaya çıkarmak amacıyla Karadeniz Teknik Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Celalattin VATANDAŞ ile bir çalışma yapılmıştır ve akademik yaşama ilişkin bazı sorular ankete eklenmiştir. Ankette 6-14. sorular “kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi”, 15-17. sorular “sosyal ilişkilere saldırılar”, 18-30. sorular “itibara saldırılar”, 31-43. sorular “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar”, 44-46. sorular “kişinin sağlığını etkileyen saldırılar” boyutlarını ölçmektedir.

Son 17 soru (47-63. sorular) örgüt kültürü boyutlarını kapsamaktadır. Bu bölümde 47-56. sorular “ortaklaşa davranışçılık”, 57-59. sorular “güç mesafesi”, 60-63. sorular “belirsizlikten kaçınma” boyutlarını ölçmektedir. Örgüt kültürü sorularının hazırlanmasında, Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Tülay İLHAN’ın, “Türkiye’de Faaliyette Bulunan Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgütsel Değerlerin ve Uygulamaların Toplumsal Temelleri” adlı doktora tezinde kullanılan ankette yararlanılmıştır.

Anketin pilot çalışması 62 katılımcı üzerinde yapılmıştır. Anketin mobbing davranışları ile ilgili 41 sorusu faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda faktör yükleri % 70’in altında olan ifadeler çıkartılmıştır. Ancak özel olarak araştırılması istenen 6., 14., 38., 39., 42. ve 43. sorular çıkartılmamıştır. Faktör analizi sonucunda mobbing davranışı gruplarından “kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi”, “itibara saldırılar”, “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar” ile ilgili sorular ankette bırakılarak, anket analize uygun hale getirilmiştir. Bu üç gruba ayrı ayrı uygulanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları 0,75’in üzerindedir. Bu durumda ölçeğin mobbing davranışları ile ilgili kısmının güvenilir olduğu söylenebilir.

Anketin örgüt kültürü ile ilgili sorularına uygulanan faktör analizi sonucunda, faktör yükleri % 70'in altında olan ifadeler çıkartılmıştır. Ancak özel olarak araştırılması istenen 50, 55. ve 58. sorular çıkartılmamıştır. Faktör analizi sonucunda “güç mesafesi” ve “ortaklaşa davranışçılık” boyutları ile ilgili sorular ankette bırakılarak, anket analize uygun hale getirilmiştir. Ayrıca “ortaklaşa davranışçılık” boyutu soruları iki ayrı grup halinde (1. grup-kişisel ortaklaşa davranışçılık 50., 53., ve 54. sorular, 2. grup-örgütsel ortaklaşa davranışçılık 49., 55., 56. sorular) kümelendi. Bu üç gruba ayrı ayrı uygulanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları 0,65'in üzerindedir. Bu durumda ölçeğin örgüt kültürü ile ilgili kısmının güvenilir olduğu söylenebilir. (Pilot çalışma sonrası düzeltilmiş anket örneği EK 2’de sunulmuştur.)

Düzeltilmiş ankette 6, 7, 8, 9 ve 10. sorular “kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi”; 11, 12, 13,14, 15, 16, 17. sorular “itibara saldırılar”; 18, 19, 20, 21, 22. sorular “kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar” şeklindeki mobbing davranışlarını ölçmektedir. Örgüt kültürünü değerlendirmede ise, 24, 25 ve 26. sorular kişisel ortaklaşa davranışçılık boyutunu, 23, 27 ve 28. sorular örgütsel ortaklaşa davranışçılık boyutunu, 29, 30 ve 31. sorular güç mesafesi boyutunu belirlemeye yöneliktir. Araştırmanın pilot çalışma için faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo : 3
Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Faktör Analizi Sonrası Cronbach Alpha Katsayısı
Mobbing Davranışları	
Kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi	0,81
İtibara saldırılar	0,94
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar	0,76
Örgüt Kültürü Boyutları	
Kişisel ortaklaşa davranışçılık	0,74
Örgütsel ortaklaşa davranışçılık	0,67
Güç mesafesi	0,72

Tablo : 4
Faktör Analizi Sonuçları

Mobbing Davranışları	Faktör Yükleri		
Kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi	1	2	3
6. Bilgi ve yeteneklerimi göstermem kısıtlanmaktadır.	0,035		
11. Telefonla rahatsız edilmekteyim.	0,849		
12. Sözlü tehditler almaktayım.	0,708		
13. Yazılı tehditler almaktayım.	0,725		
14. Rahatsız edici jest ve bakışlara maruz kalmaktayım.	0,654		
İtibara saldırılar			
21. Psikolojik açıdan normal değilmişim gibi davranılmaktadır.		0,765	
22. Bir özrümler veya eksiğimle alay edilmektedir.		0,785	
23. Taklit edilerek gülünç duruma düşürülmekteyim.		0,834	
26. Etnik kökenimle alay edilmektedir.		0,817	
27. Rencide edici bir iş yapmaya zorlanmaktayım.		0,775	
28. Akademik çaba ve çalışmalarım aşağılanmaktadır.		0,721	
29. Aşağılayıcı isimlerle anılmaktayım.		0,809	
Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar			
33. Akademik süreçle ilgisiz işler yaptırılmaktadır/yaptırılmak istenir.			0,854
38. Akademik yükselmem engellendi/engellenmektedir.			0,313
39. Kadro tahsisinde haksızlığa uğradım/uğramaktayım.			0,192
42. Mesleğim gerektirdiği araç/gereç (bilgisayar-yazıcı vs.) temininde haksızlığa uğramaktayım.			0,621
43. İş dağılımında (sınav gözetmenliği vs.) haksızlığa uğramaktayım.			0,663
	Faktör Yükleri		
Örgüt Kültürü Boyutları	1	2	3
Kişisel ortaklaşa davranışçılık			
50.Çalıştığım kurumda insanlar, arkadaşlarının takdir veya başarı kazanmasından gurur duyarlar.	0,617		
53.Çalıştığım kurumda kendi isteklerinden fedakârlık yapmayı gerektirse bile iş arkadaşlarıyla ve üstleriyle ilgilenmek herkesin görevidir.	0,731		
54.Çalıştığım kurumda üstler ve astlar mümkün olabildiğince birbirlerine bağlı kalırlar.	0,835		
Örgütsel ortaklaşa davranışçılık			
49.Çalıştığım kurumda grup üyeleri arasında gizlilik vardır ve herkes gruba kolay alınmaz.		0,775	
55.Çalıştığım kurumda bireyler, mensubu olduğunu hissettiği gruplar tarafından alınan kararlara saygı gösterirler.		0,622	
56.Çalıştığım kurumda bireyler arasında bir gizlilik vardır ve herkes bu kuruma alınmaz.		0,803	
Güç mesafesi			
57.Çalıştığım kurumda makam ve statü sahibi kişiler özel ayrıcalıklara sahip değildirlir.			0,729
58.Çalıştığım kurumda bireyler üstleri ya da iş arkadaşları ile aynı fikirde olmadıklarını sıklıkla ifade edebilirler.			0,690
59.Çalıştığım kurumda üst kademedeki yöneticiler, kendilerinden daha alt düzeydeki çalışanlarla aralarındaki sosyal mesafeyi artıramazlar.			0,835

34. Veri Analizi

Demografik değişkenlerden yaşı, unvan ve mesleğin mobbing davranışları üzerinde farklılığa neden olup olmadığını incelemesinde Kruskal-Wallis testinden, cinsiyet ve medeni durumun mobbing davranışları üzerinde farklılığa neden olup olmadığını incelemesinde Mann-Whitney U testinden yararlanılmıştır. Mann-Whitney U testi iki bağımsız grup arasındaki farklılıkların testi için kullanılır. Burada katılımcılar cinsiyet yönünden kadın-erkek ve medeni durum bakımından evli-bekar şeklinde iki bağımsız gruptur. Kruskal-Wallis testi üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar. Yaşı, unvan ve meslek değişkenlerine ait ikiden fazla bağımsız örneklem mevcuttur.

Örgüt kültürü ile mobbing davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesinde regresyon analizinden yararlanılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğu P-P grafikleri ile değerlendirilmiştir. Normal dağılmayan veriler SPSS programı aracılığı ile veri setine uygun olan logaritmik dönüşüme tabi tutulmuştur.

35. Bulgular

350. Araştırmanın Demografik Değişkenlerine İlişkin Frekans Dağılımları

Bu bölümde yaşı, cinsiyet, medeni durum, unvan ve meslek gibi demografik değişkenlere ait frekans tabloları yer almaktadır.

Tablo : 5
Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
30'dan küçük	130	33,1	33,1	33,1
30-39	157	39,9	39,9	73
40-49	80	20,4	20,4	93,4
50-59	22	5,6	5,6	99
60 ve üzeri	4	1	1	100
Toplam	393	100	100	

Tablo 5'te görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 33,1'i 30 yaş ve altı, % 39,9'u 30-39 yaş arası, % 20,4'ü 40-49 yaş arası, % 5,6'sı 50-59 yaş arası, % 1'i de 60 yaş ve üzeri öğretim elemanlarından oluşmaktadır.

Tablo : 6
Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kadın	157	39,9	39,9	39,9
Erkek	236	60,1	60,1	100
Toplam	393	100	100	

Tablo 6'da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 39,9'u kadın, % 60,1'i erkek öğretim elemanlarından oluşmaktadır.

Tablo : 7
Öğretim Elemanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evli	243	61,8	61,8	61,8
Bekar	150	38,2	38,2	100
Toplam	393	100	100	

Tablo 7'de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 61,8'i evli, % 38,2'si bekar öğretim elemanlarından oluşmaktadır.

Tablo : 8
Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre Dağılımları

Unvan	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Prof. Dr.	42	10,7	10,7	10,7
Doç. Dr.	47	12	12	22,6
Yrd. Doç. Dr.	85	21,6	21,6	44,3
Öğr. Gör./ Öğr. Gör. Dr.	32	8,1	8,1	52,4
Arş. Gör.	181	46,1	46,1	98,5
Uzm./Uzm. Dr.	6	1,5	1,5	100
Toplam	393	100	100	

Tablo 8’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 10,7’sini profesör doktor, % 12’sini doçent doktor, % 21,6’sını yardımcı doçent doktor, % 8,1’ini öğretim görevlisi, % 46,1’ini araştırma görevlisi, % 1,5’ini uzman öğretim elemanları oluşturmaktadır.

Tablo : 9
Öğretim Elemanlarının Mesleklere Göre Dağılımları

Meslek	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Fen Edebiyat	88	22,4	22,4	22,4
Mühendislik	58	14,8	14,8	37,2
Mimarlık	30	7,6	7,6	44,8
Orman	47	12	12	56,7
İİBF	62	15,8	15,8	72,5
Tıp	26	6,6	6,6	79,1
Eğitim	55	14	14	93,1
Diş Hekimliği	27	6,9	6,9	100
Toplam	393	100	100	

Tablo 9’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretim elemanlarının % 22,4’ü Fen- Edebiyat, % 14,8’i Mühendislik, % 7,6’sı Mimarlık, % 12’si Orman, % 15,8’i İktisadi ve İdari Bilimler, % 6,6’sı Tıp, % 14’ü Eğitim, % 6,9’u Diş Hekimliği Fakültelerinde görev yapmaktadır. (İletişim Fakültesi, yeterli sayıda öğretim elemanına sahip olmadığı için kapsam dışı bırakılmıştır.)

351. Demografik Değişkenler İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkiler

Demografik değişkenlerden yaş, unvan ve mesleğin mobbing davranışları üzerinde farklılığa neden olup olmadığının incelenmesinde Kruskal-Wallis testinden, cinsiyet ve medeni durumun mobbing davranışları üzerinde farklılığa neden olup olmadığının incelenmesinde Mann-Whitney U testinden yararlanılmıştır. Demografik değişkenlerin mobbing davranışları üzerinde farklılığa neden olma durumunun incelenmesinde mobbing davranışları ayrı boyutlar halinde değil, davranışların tamamı ele alınarak sonuca ulaşılmıştır.

1- H₁: Mobbing davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo: 10
Yaş İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkiler
Kruskal Wallis Test Sonucu Tablosu

Kikare	df (sd)	Sig.
4,257	4	0,372

Grup Değişkeni: Yaş

Demografik değişkenlerden yaş ile mobbing davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlılık düzeyi değeri 0,372 bulunmuştur. Öğretim elemanlarının mobbing davranışlarına maruz kalmalarında yaş gruplarına göre bir farklılık bulunmamaktadır.

2- H_1 : Mobbing davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo : 11
Cinsiyet İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkiler Mann-Whitney U Test Sonucu
Tablosu

Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig.
18102,500	30505,500	-0,385	0,700

Grup Değişkeni: Cinsiyet

Demografik değişkenlerden cinsiyet ile mobbing davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlılık düzeyi değeri 0,700 bulunmuştur. Öğretim elemanlarının mobbing davranışlarına maruz kalmalarında cinsiyetlerine göre bir farklılık bulunmamaktadır.

3- H_1 : Mobbing davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Tablo: 12
Medeni Durum İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkiler Mann-Whitney U Test
Sonucu Tablosu

Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig.	Ortalama	
				Evli	Bekar
15301,000	44947,000	-2,679	0,007	184,97	216,49

Grup Değişkeni: Medeni Durum

Demografik değişkenlerden medeni durum ile mobbing davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlılık düzeyi değeri 0,007 bulunmuştur. Öğretim elemanlarının mobbing davranışlarına maruz kalmalarında evli veya bekar olup olmamalarına göre farklılık bulunmaktadır. Sonuçlar incelendiğinde bekar personel evli personele oranla mobbing davranışlarına daha fazla maruz kalmaktadır.

4- H₁: Mobbing davranışları unvana göre farklılık göstermektedir.

Tablo : 13
Unvan İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkiler
Kruskal Wallis Test Sonucu Tablosu

Kikare	df (sd)	Sig.
5,217	5	0,390

Grup Değişkeni: Unvan

Demografik değişkenlerden unvan ile mobbing davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlılık düzeyi değeri 0,390 bulunmuştur. Öğretim elemanlarının mobbing davranışlarına maruz kalmalarında unvanlarına göre bir farklılık bulunmamaktadır.

5- H₁: Mobbing davranışları mesleğe göre farklılık göstermektedir.

Tablo : 14
Meslek İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkiler
Kruskal Wallis Test Sonucu Tablosu

Kikare	df (sd)	Sig.
7,757	7	0,354

Grup Değişkeni: Meslek

Demografik değişkenlerden meslek ile mobbing davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlılık düzeyi değeri 0,354 bulunmuştur. Öğretim elemanlarının mobbing davranışlarına maruz kalmalarında mesleklerine göre bir farklılık bulunmamaktadır.

352. Örgüt Kültürü İle Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkiler

Örgüt kültürü ile mobbing davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesinde regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3520. Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

1- H₁: Kişisel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo : 15
Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti
Tablosu

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Hata Oranı
1	0,231 ^a	0,054	0,051	0,15641

a) Bağımsız Değişken: Kişisel Ortaklaşa Davranışçılık

Mobbing davranışlarından kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi ile kişisel ortaklaşa davranışçılık arasındaki ilişkiye ait regresyon modelinin özet tablosu (tablo 15), zayıf da olsa iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir ($R=0,231$). Bağımsız değişken olan kişisel ortaklaşa davranışçılık bağımlı değişken olan kendini gösterme ve iletişimin engellenmesini % 5,4 oranında açıklamaktadır ($R^2= 0,054$).

Tablo : 16

Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu^b

Model	Kareler Toplamı	df (sd)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1 Regresyon	0,541	1	0,541	22,102	0,000 ^a
Hata Payı	9,565	391	0,024		
Toplam	10,106	392			

a) Bağımsız Değişken: Kişisel Ortaklaşa Davranışçılık

b) Bağımlı Değişken: Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi

Tablo 16'daki F istatistik değerinin gözlenen anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük (sig. 0,000) olması nedeniyle regresyon modelinin anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo : 17

Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu^a

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 Sabit değer	0,303	0,028		10,871	0,000
Kiş. Ort. Davr. (Bağ.sız D.)	-0,265	0,056	-0,231	-4,701	0,000

a) Bağımlı Değişken: Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi

Tablo 17'deki kişisel ortaklaşa davranışçılık değişkeninin "sig." Değeri 0,05'ten küçük olduğu için değişkenin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Kişisel ortaklaşa davranışçılık değişkeninin beta katsayısı (-0,265)'nin negatif olması kişisel düzeyde ortaklaşa davranışçılık arttıkça kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi şeklindeki mobbing davranışlarının azalacağını ifade etmektedir.

Modelin tahmin sonucu aşağıdaki gibidir:

$$Y = 0,303 - 0,265X$$

Burada Y kendini gösterme ve iletişimin engellenmesini ve X kişisel ortaklaşa davranışçılığı göstermektedir.

3521. Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

2- H₁: Örgütsel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo : 18

Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti Tablosu

Model	R	R²	Düzenlenmiş R²	Tahmini Hata Oranı
1	0,127 ^a	0,016	0,014	0,15947

a) Bağımsız Değişken: Örgütsel Ortaklaşa Davranışçılık

Mobbing davranışlarından kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi ile örgütsel ortaklaşa davranışçılık arasındaki ilişkiye ait regresyon modelinin özet tablosu (tablo 18), zayıf da olsa iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (R=0,127). Bağımsız değişken olan örgütsel ortaklaşa davranışçılık bağımlı değişken olan kendini gösterme ve iletişimin engellenmesini % 1,6 oranında açıklamaktadır (R²= 0,016).

Tablo : 19
Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu^b

Model	Kareler Toplamı	df (sd)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1 Regresyon	0,162	1	0,162	6,369	0,012 ^a
Hata Payı	9,944	391	0,025		
Toplam	10,106	392			

a) Bağımsız Değişken: Örgütsel Ortaklaşa Davranışçılık

b) Bağımlı Değişken: Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi

Tablo 19'daki F istatistik değerinin gözlenen anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük (sig. 0,012) olması nedeniyle regresyon modelinin anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo : 20
Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu^a

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 Sabit değer	0,103	0,030		3,395	0,001
Örg. Ort. Davr. (Bağımsız D.)	0,163	0,065	0,127	2,524	0,012

a) Bağımlı Değişken: Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi

Tablo 20'deki örgütsel ortaklaşa davranışçılık değişkeninin "sig." Değeri 0,05'ten küçük olduğu için değişkenin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Örgütsel ortaklaşa davranışçılık değişkeninin beta katsayısı (0,163)'nin pozitif olması örgütsel düzeyde ortaklaşa davranışçılık arttıkça kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi şeklindeki mobbing davranışlarının artacağını ifade etmektedir.

Modelin tahmin sonucu aşağıdaki gibidir:

$$Y = 0,103 + 0,163X$$

Burada Y kendini gösterme ve iletişimin engellenmesini ve X örgütsel ortaklaşa davranışçılığı göstermektedir.

3522. Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

3- H₁: Yüksek güç mesafesi kültür boyutu ile kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo : 21

Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti Tablosu

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Hata Oranı
1	0,147 ^a	0,022	0,019	0,15902

a) Bağımsız Değişken: Güç Mesafesi

Mobbing davranışlarından kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi ile güç mesafesi arasındaki ilişkiye ait regresyon modelinin özet tablosu (tablo 21), zayıf da olsa iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (R=0,147). Bağımsız değişken olan güç mesafesi bağımlı değişken olan kendini gösterme ve iletişimin engellenmesini % 2,2 oranında açıklamaktadır (R² = 0,022).

Tablo : 22

Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu^b

Model	Kareler Toplamı	df (sd)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1 Regresyon	0,218	1	0,218	8,637	0,003 ^a
Hata Payı	9,887	391	0,025		
Toplam	10,106	392			

a) Bağımsız Değişken: Güç Mesafesi

b) Bağımlı Değişken: Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi

Tablo 22'deki F istatistik değerinin gözlenen anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük (sig. 0,003) olması nedeniyle regresyon modelinin anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo : 23

Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu^a

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 Sabit değer	0,075	0,036		2,102	0,036
Güç.Mes. (Bağımsız D.)	0,206	0,070	0,147	2,939	0,003

a) Bağımlı Değişken: Kendini Gösterme ve İletişimin Engellenmesi

Tablo 23'deki güç mesafesi değişkeninin "sig." Değeri 0,05'ten küçük olduğu için değişkenin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Güç mesafesi değişkeninin beta katsayısı (0,206)'nın pozitif olması güç mesafesi arttıkça kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi şeklindeki mobbing davranışlarının artacağını ifade etmektedir.

Modelin tahmin sonucu aşağıdaki gibidir:

$$Y = 0,075 + 0,206X$$

Burada Y kendini gösterme ve iletişimin engellenmesini ve X güç mesafesini göstermektedir.

3523. Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

4- H₁: Kişisel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile itibara saldırıları şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo : 24
Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti Tablosu

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Hata Oranı
1	0,177 ^a	0,032	0,029	0,13737

a) Bağımsız Değişken: Kişisel Ortaklaşa Davranışçılık

Mobbing davranışlarından itibara saldırılar ile kişisel ortaklaşa davranışçılık arasındaki ilişkiye ait regresyon modelinin özet tablosu (tablo 24), zayıf da olsa iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (R=0,177). Bağımsız değişken olan kişisel ortaklaşa davranışçılık bağımlı değişken olan itibara saldırıları % 3,2 oranında açıklamaktadır (R²=0,032).

Tablo : 25
Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu^b

Model	Kareler Toplamı	df (sd)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1 Regresyon	0,240	1	0,240	12,718	0,000 ^a
Hata Payı	7,378	391	0,019		
Toplam	7,618	392			

a) Bağımsız Değişken: Kişisel Ortaklaşa Davranışçılık

b) Bağımlı Değişken: İtibara Saldırıları

Tablo 25'deki F istatistik değerinin gözlenen anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük (sig. 0,000) olması nedeniyle regresyon modelinin anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo : 26
Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile İtibara Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu^a

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 Sabit değer	0,178	0,024		7,294	0,000
Kiş. Ort. Davr. (Bağ.sız D.)	-0,176	0,049	-0,177	-3,566	0,000

a) Bağımlı Değişken: İtibara Saldırıları

Tablo 26'daki kişisel ortaklaşa davranışçılık değişkeninin "sig." Değeri 0,05'ten küçük olduğu için değişkenin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Kişisel ortaklaşa davranışçılık değişkeninin beta katsayısı (-0,176)'nın negatif olması kişisel ortaklaşa davranışçılık arttıkça itibara saldırılar şeklindeki mobbing davranışlarının azalacağını ifade etmektedir.

Modelin tahmin sonucu aşağıdaki gibidir:

$$Y = 0,178 - 0,176X$$

Burada Y itibara saldırıları ve X kişisel ortaklaşa davranışçılığı göstermektedir.

3524. Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile İtibara Saldırılar Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

5- H₁: Örgütsel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile itibara saldırılar şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo : 27

Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile İtibara Saldırılar Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Regresyon Sonuçları Tablosu

Bağımsız Değişken: Örgütsel Ortaklaşa Davranışçılık							
Bağımlı Değişken	Metot	R ²	df (sd)	F	Sigf	bo	b1
İtibara Saldırılar	Power	0,012	386	4,57	0,033	1,0971	0,1221

Modelin tahmin sonucu aşağıdaki gibidir:

$$Y = 1,0971X^{0,122}$$

Burada Y itibara saldırıları ve X örgütsel ortaklaşa davranışçılığı göstermektedir.

Tablo 27’de yer alan sig değerinin 0,05’ten küçük (sig. 0,033) olması nedeniyle regresyon modeli anlamlıdır.

Mobbing davranışlarından itibaren saldırılar ile örgütsel ortaklaşa davranışçılık arasındaki ilişkiye ait regresyon modelinde bağımsız değişken olan örgütsel ortaklaşa davranışçılık bağımlı değişken olan itibara saldırıları % 1,2 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,012$). Örgütsel ortaklaşa davranışçılık değişkeninin beta katsayısı (0,1221)’nin pozitif olması örgütsel düzeyde ortaklaşa davranışçılık arttıkça itibara saldırılar şeklindeki mobbing davranışlarının artacağını ifade etmektedir.

3525. Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile İtibara Saldırılar Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

6- H₁: Yüksek güç mesafesi kültür boyutu ile itibara saldırılar şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo : 28

Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile İtibara Saldırılar Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Regresyon Sonuçları Tablosu

Bağımsız Değişken: Güç Mesafesi							
Bağımlı Değişken	Metot	R ²	Df(sd)	F	Sigf	bo	b1
İtibara Saldırılar	Growth	0,010	386	4,04	0,045	0,0824	0,0426

Modelin tahmin sonucu aşağıdaki gibidir:

$$\ln(Y) = 0,0824 + 0,0426X \text{ ya da } Y = e^{(0,0824 + 0,0426X)}$$

Burada Y itibara saldırıları ve X güç mesafesini göstermektedir.

Tablo 28’de yer alan sig değeri 0,05’ten küçük (sig. 0,045) olduğu için regresyon modeli anlamlıdır. Tabloya göre bağımsız değişken olan güç mesafesi bağımlı değişken olan itibara saldırıları % 1 oranında açıklamaktadır. Güç mesafesi değişkeninin beta

katsayısı (0,0426)'nın pozitif olması güç mesafesi arttıkça itibara saldırılar şeklindeki mobbing davranışlarının artacağını ifade etmektedir.

3526. Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırılar Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

7- H₁: Kişisel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo : 29

Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti Tablosu

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Hata Oranı
1	0,305 ^a	0,093	0,091	0,17223

a) Bağımsız Değişken: Kişisel Ortaklaşa Davranışçılık

Mobbing davranışlarından kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar ile kişisel ortaklaşa davranışçılık arasındaki ilişkiye ait regresyon modelinin özet tablosu (tablo 29), iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (R=0,305). Bağımsız değişken olan kişisel ortaklaşa davranışçılık bağımlı değişken olan kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırıları % 9,3 oranında açıklamaktadır (R²= 0,093).

Tablo : 30

Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu^b

Model	Kareler Toplamı	df (sd)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1 Regresyon	1,193	1	1,193	40,230	0,000 ^a
Hata Payı	11,599	391	0,030		
Toplam	12,792	392			

a) Bağımsız Değişken: Kişisel Ortaklaşa Davranışçılık

b) Bağımlı Değişken: Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırılar

Tablo 30'daki F istatistik değerinin gözlenen anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük (sig. 0,000) olması nedeniyle regresyon modelinin anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo : 31

Kişisel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayıları Tablosu^a

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 Sabit değer	0,484	0,031		15,781	0,000
Kiş. Ort. Davr. (Bağ.sız D.)	-0,394	0,062	-0,305	-6,343	0,000

a) Bağımlı Değişken: Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırıları

Tablo 31'deki kişisel ortaklaşa davranışçılık değişkeninin "sig." Değeri 0,05'ten küçük olduğu için değişkenin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Kişisel ortaklaşa davranışçılık değişkeninin beta katsayısı (-0,394)'nın negatif olması kişisel ortaklaşa davranışçılık arttıkça kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırıları şeklindeki mobbing davranışlarının azalacağını ifade etmektedir.

Modelin tahmin sonucu aşağıdaki gibidir:

$$Y = 0,484 - 0,394X$$

Burada Y kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırıları ve X kişisel ortaklaşa davranışçılığı göstermektedir.

3527. Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

8- H₁: Örgütsel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırıları şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo : 32
Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti Tablosu

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Hata Oranı
1	0,250 ^a	0,063	0,060	0,17512

a) Bağımsız Değişken: Örgütsel Ortaklaşa Davranışçılık

Mobbing davranışlarından kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar ile örgütsel ortaklaşa davranışçılık arasındaki ilişkiye ait regresyon modelinin özet tablosu (tablo 32), zayıf da olsa iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (R=0,250). Bağımsız değişken olan örgütsel ortaklaşa davranışçılık bağımlı değişken olan kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırıları % 6,3 oranında açıklamaktadır (R²= 0,063).

Tablo : 33
Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu^b

Model	Kareler Toplamı	df (sd)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1 Regresyon	0,801	1	0,801	26,124	0,000 ^a
Hata Payı	11,991	391	0,031		
Toplam	12,792	392			

a) Bağımsız Değişken: Örgütsel Ortaklaşa Davranışçılık

b) Bağımlı Değişken: Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırıları

Tablo 33'deki F istatistik değerinin gözlenen anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük (sig. 0,000) olması nedeniyle regresyon modelinin anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo : 34
Örgütsel Ortaklaşa Davranışçı Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu^a

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 Sabit değer	0,133	0,033		3,980	0,000
Örg. Ort. Davr. (Bağ.sız D.)	0,363	0,071	0,250	5,111	0,000

a) Bağımlı Değişken: Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırıları

Tablo 34'deki örgütsel ortaklaşa davranışçılık değişkeninin "sig." Değeri 0,05'ten küçük olduğu için değişkenin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Örgütsel ortaklaşa davranışçılık değişkeninin beta katsayısı (0,363)'nin pozitif olması örgütsel ortaklaşa davranışçılık arttıkça kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışlarının artacağını ifade etmektedir.

Modelin tahmin sonucu aşağıdaki gibidir:

$$Y = 0,133 + 0,363X$$

Burada Y kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırıları ve X örgütsel ortaklaşa davranışçılığı göstermektedir.

3528. Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler

9- H₁: Yüksek güç mesafesi kültür boyutu ile kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo : 35

Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Model Özeti Tablosu

Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	Tahmini Hata Oranı
1	0,230 ^a	0,053	0,051	0,17601

a) Bağımsız Değişken: Güç Mesafesi

Mobbing davranışlarından kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar ile güç mesafesi arasındaki ilişkiye ait regresyon modelinin özet tablosu (tablo 35), zayıf da olsa iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (R=0,230). Bağımsız değişken olan güç mesafesi bağımlı değişken olan kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırıları % 5,3 oranında açıklamaktadır (R²= 0,053).

Tablo : 36

Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Anova Tablosu^b

Model	Kareler Toplamı	df (sd)	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1 Regresyon	0,680	1	0,680	21,937	0,000 ^a
Hata Payı	12,112	391	0,031		
Toplam	12,792	392			

a) Bağımsız Değişken: Güç Mesafesi

b) Bağımlı Değişken: Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırıları

Tablo 36'daki F istatistik değerinin gözlenen anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük (sig. 0,000) olması nedeniyle regresyon modelinin anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo : 37

Güç Mesafesi Kültür Boyutu ile Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları Şeklindeki Mobbing Davranışı Arasındaki İlişkiler Katsayılar Tablosu^a

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 Sabit değer	0,117	0,039		2,968	0,003
Güç.Mes. (Bağ.sız D.)	0,363	0,077	0,230	4,684	0,000

a) Bağımlı Değişken: Kişinin Yaşam Kalitesine ve Mesleki Durumuna Saldırıları

Tablo 37'deki güç mesafesi değişkeninin "sig." Değeri 0,05'ten küçük olduğu için değişkenin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Güç mesafesi değişkeninin beta katsayısı (0,363)'nın pozitif olması güç mesafesi arttıkça kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışlarının artacağını ifade etmektedir.

Modelin tahmin sonucu aşağıdaki gibidir:

$$Y= 0,117+0,363X$$

Burada Y kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırıları ve X güç mesafesini göstermektedir.

Araştırmanın hipotezlerine genel olarak baktığımızda, örgüt kültürü ve mobbing davranışları arasındaki ilişkilere ait hipotezlerde kişisel ortaklaşa davranışçılık ile mobbing davranışları arasında negatif yönlü, örgütsel ortaklaşa davranışçılık ve güç mesafesi ile mobbing davranışları arasında pozitif yönlü ilişkiler gözlemlenmiştir. Demografik faktörlerden medeni durum hariç; yaş, cinsiyet, unvan ve mesleğin öğretim elemanlarının mobbing davranışlarına maruz kalmalarında bir farklılığa neden olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma hipotezlerinin genel durumu tablo 38'deki gibidir:

Tablo: 38
Hipotezlerin Genel Bir Özeti

Örgüt Kültürü ve Mobbing Davranışları Arasındaki İlişkilere Ait Hipotezler	
1- H ₁ : Kişisel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	RED
2- H ₁ : Örgütsel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	KABUL
3- H ₁ : Yüksek güç mesafesi kültür boyutu ile kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	KABUL
4- H ₁ : Kişisel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile itibara saldırılar şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	RED
5- H ₁ : Örgütsel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile itibara saldırılar şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	KABUL
6- H ₁ : Yüksek güç mesafesi kültür boyutu ile itibara saldırılar şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	KABUL
7- H ₁ : Kişisel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	RED
8- H ₁ : Örgütsel ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	KABUL
9- H ₁ : Yüksek güç mesafesi kültür boyutu ile kişinin yaşam kalitesine ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	KABUL
Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler	
1- H ₁ : Mobbing davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.	RED
2- H ₁ : Mobbing davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	RED
3- H ₁ : Mobbing davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	KABUL
4- H ₁ : Mobbing davranışları unvana göre farklılık göstermektedir.	RED
5- H ₁ : Mobbing davranışları mesleğe göre farklılık göstermektedir.	RED

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Mobbing, bir kişinin ya da grubun, hedef seçilmiş bir kişiye karşı uyguladığı sistematik, aşağılayıcı psikolojik baskı, haksız söz ve davranışlarından oluşmaktadır. Mobbing uygulayan kişiler başarıyı çekemeyen, kendisiyle barışık olmayan, aşırı kontrolcü bireylerdir. Mağdurlar ise genellikle özgüveni yüksek, girişken, çalışkan ve nitelikli, başarılı bireylerden oluşmaktadır. Mobbing davranışları sonucunda bireyler psikolojik ve fiziki olarak etkilenmekte, çevresindeki yakınlarını da etkilemektedirler. Mobbing bireyler kadar örgüte de zarar vermektedir.

Mobbingin oluşmasının nedenlerinden birisi de örgütlerde zaman içinde oluşan kültürdür. Örgüt kültürü bireylerin davranışlarını şekillendiren önemli etmenlerin başında gelmektedir. Her örgütün kendine özgü bir kültürü ve işleyiş biçimi vardır. Örgüt kimliğinin oluşmasında ve işletmenin başarısında örgüt kültürünün rolü büyüktür. Çalışanların davranışlarını, alışkanlıklarını, aralarındaki ilişkileri düzenleyen örgüt kültürü, huzurlu çalışma ortamının sağlanmasında önemli etkenlerden birisidir. Otoriter yönetim anlayışının benimsendiği, adam kayırmanın ve güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde mobbing kaçınılmaz hale gelir.

Akademik birimler olan üniversitelerde de diğer örgütlerde olduğu gibi mobbing oluşabilmektedir. Öğretim elemanlarına akademik yükseltmelerde kadro verilmemesi, bilimsel çalışmalarının yöneticiler tarafından olumsuz biçimde eleştirilmesi ve değer görmemesi, akademik süreçle ilgisiz işlerle görevlendirilmeleri, araştırma olanaklarının kısıtlanması üniversitelerde yaşanan mobbing davranışlarına örnek olarak gösterilebilir.

Bu çalışma ile Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde, örgüt kültürü boyutlarından kişisel ve örgütsel düzeyde ortaklaşa davranışçılığın, güç mesafesinin mobbing davranışları üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır.

Bu amaçtan hareketle araştırmada, örgüt kültürünün alt boyutları olan kişisel ortaklaşa davranışçılık, örgütsel ortaklaşa davranışçılık ve güç mesafesinin, mobbing davranışlarının alt boyutları olan kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi, itibara saldırılar ve kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca yaş, cinsiyet, medeni durum, unvan, meslek gibi demografik faktörlere göre öğretim elemanlarının maruz kaldıkları mobbing davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırma, Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi ve uzmanlardan oluşan 393 akademik personel üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama yüz yüze anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Demografik faktörlerden yaş, unvan ve mesleğin mobbing davranışları üzerinde farklılığa neden olup olmadığının incelenmesinde Kruskal-Wallis testinden, cinsiyet ve medeni durumun mobbing davranışları üzerinde farklılığa neden olup olmadığının incelenmesinde Mann-Whitney U testinden yararlanılmıştır. Örgüt kültürü boyutları ile mobbing davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesinde regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmada, öğretim dönemindeki ders ve sınav yoğunluğu nedeniyle zaman sınırlılığı söz konusu olmuştur. Çalışmada sorulara verilen cevapların gerçek görüşleri yeterince yansıtmayabileceği bir başka kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

Demografik faktörlerin mobbing davranışları üzerinde bir farklılığa neden olup olmadığının incelenmesinde; yaş, cinsiyet, unvan ve mesleğin öğretim elemanlarının mobbing davranışlarına maruz kalmalarında bir farklılığa neden olmadıkları, medeni durumun ise bu mobbing davranışlarına maruz kalmalarında farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bekar bireyler mobbing ile mücadelede evli bireylere oranla daha yalnızdırlar, sorunlarını ailelerine taşımak istememektedirler, genellikle çalışma arkadaşları ile paylaşmaktadırlar. Ancak iş ortamındaki sorunlar çoğunlukla tüm çalışma ortamındaki bireyler tarafından hissedilmektedir ve çözümsüz kalmaktadır. Demografik değişkenlere ilişkin araştırma hipotezleri; yaş, cinsiyet, unvan ve meslek için reddedilmekte, medeni durum için ise kabul edilmektedir.

Örgüt kültürünün alt boyutları ile mobbing davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişkilere ait analizlerde; kişisel düzeyde ortaklaşa davranışçılık boyutunda örgüt kültürü ile kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışları arasında negatif ilişki gözlemlenmiştir. Mobbing davranışları rekabetin yoğun olarak yaşandığı bireysel toplumlarda; başarı hırsı, kıskançlık, diğerlerini hedef alma gibi nedenlerle daha çok görülmektedir. Kişisel ortaklaşa davranışçı özellikler gösteren bireylerde bu durumun aksine kıskançlık, çatışma, rekabet duygusu daha düşük düzeyde olabilir. Bu varsayımından hareketle başarıyı kolektif olarak sağlamak amacıyla bireylerin daha az mobbing davranışı üretme eğiliminde olabilecekleri ya da kişiler arası anlaşmazlıkların küçük çatışmalar boyutunda kalabileceği söylenebilir. Sonuç olarak araştırmanın yapıldığı üniversitede kişisel düzeyde ortaklaşa davranışçılık arttıkça mobbing davranışları azalmaktadır.

Örgütsel düzeyde ortaklaşa davranışçılık boyutunda örgüt kültürü ile kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışları arasında pozitif ilişki gözlemlenmiştir. Topluluğun amaçları ve çıkarlarının ön planda olduğu örgütlerde, örgüte yeni katılan veya örgüt üyelerinden farklı fikirlere sahip bireyler özellikle yönetimin üst kademelerinden mobbing davranışlarına maruz kalabilmektedirler. Adam kayırmanın, akrabalık-ahbablık ilişkilerinin yaygın olduğu klan tipi örgütlenme mobbing davranışlarının daha çok üretildiği, özellikle yukarıdan aşağıya mobbingin sıkça meydana geldiği kurumlar olarak karşımıza çıkabilmektedir. Sonuç olarak akademik bir kurum olan üniversitede de örgütsel düzeyde ortaklaşa davranışçılık arttıkça mobbing davranışları artmaktadır.

Güç mesafesi boyutunda örgüt kültürü ile kendini gösterme ve iletişimin engellenmesi, itibara saldırılar, kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar şeklindeki mobbing davranışları arasında pozitif ilişki gözlemlenmiştir. Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde özellikle üstlerden astlara doğru mobbing davranışları yaygındır. Kurban ve mobbing uygulayan arasındaki güç mesafesi mobbing sürecinde önemli rol oynar. Güç mesafesi, örgütte güçsüz olan tarafın adaletsiz güç dağılımını kabullenme derecesidir. Mobbing daha çok gücün kötüye kullanıldığı örgütlerde yaşanabilmektedir. Dolayısıyla güç mesafesi arttıkça üniversitede mobbing davranışları artmaktadır.

Özetle, örgütsel düzeyde ortaklaşa davranışçılık ve güç mesafesi arttıkça mobbing davranışları artmaktadır.

Genel olarak örgüt kültürü boyutlarının mobbing davranışlarını açıklayıcılık yüzdelerinin oldukça düşük olmasının nedenleri, mobbinge yol açan diğer faktörlerin (stres, monotonluk, çalışma şartları, yönetici özellikleri, yönetim tarzı vb.) araştırmaya dahil edilmemesi veya bireylerin sorulara açıkça cevap vermemesi olarak gösterilebilir.

Bu çalışma ile elde edilen sonuçların, mobbing mağdurları için bilinç sağlması, ortaklaşa davranışçı ve güç mesafesi yüksek örgüt kültürünün mobbing davranışları üzerindeki etkisini ortaya koyması, bu konuda araştırma yapmak isteyen ya da yönetim kademesinde çözüm önerileri geliştirmek isteyen akademisyenlere ışık tutması bakımından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler aşağıdaki gibidir:

- Bu çalışmada literatürde genel olarak kullanılan Leymann Tipolojisinden yararlanılarak mobbing davranışları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda mobbing mağduru öğretim elemanları ile görüşülerek, akademik yaşama ilişkin yaşadıkları deneyimler öğrenilebilir ve akademik yaşama ilişkin mobbing davranışlarını içeren bir ölçek geliştirilebilir.
- Mobbing sonucu oluşan sorunların çözümlenmesinde meydana gelen davranışların net olarak ortaya konması önemlidir. Anket yönteminde bazı soruların yeterince anlaşılabilmesi, sorulara cevap verilmek istenmemesi araştırmanın sonuçlarını etkilemektedir. Bundan sonraki çalışmalarda öğretim elemanlarıyla yüz yüze görüşmeler yapılması maruz kalınan davranışlarının açıkça ortaya konması bakımından daha açıklayıcı olabilir.
- Ortaklaşa davranışçılık ve güç mesafesi boyutları ile ele alınan örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma, insani yaklaşım, kendi bakış açısını öne çıkarma, cinsiyetler arası eşitlik, geleceğe yönelik olma ve performansla yönelik olma gibi diğer boyutları da araştırmaya dahil edilerek mobbing ile ilişkileri ortaya konabilir.

- Mobbingin nedenlerinden birisinin de yetersiz liderlik olduğu göz önüne alındığında bundan sonraki çalışmalarda özellikle yönetim tarzı ve yönetici özelliklerinin mobbing davranışları üzerindeki etkisi araştırılabilir.
- İlerideki araştırmalar, özellikle maruz kalınan davranışın niteliğini ortaya koymak bakımından çalışma koşullarının zorluğundan yakınan ve uğradıkları haksızlıkları dile getiremeyen, alt kademe çalışanları oluşturan araştırma görevlileri üzerinde yapılabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

a. Kitaplar

- BAYKAL, Adnan Nur : Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze, Sistem Yayıncılık, Yayın No:463, İstanbul, 2005.
- CAN, Halil
AŞAN, Öznur
AYDIN, Eren Miski : Örgütsel Davranış, 9. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2006.
- ÇOBANOĞLU, Şaban : Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005.
- DAVENPORT, Noa
SCHWARTZ, Ruth Distler
ELLIOT, Gail Pursell : Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz, Çev: Osman Cem Önertoy, Sistem Yayıncılık, Yayın No:349, İstanbul, 2003.
- DEAL, Allan A.
KENNEDY, Terence E : Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley Publishing, USA, 1982.
- DOĞAN, Binali : Örgüt Kültürü, Beta Yayınları, Yayın No:1843, İstanbul, 2007.

- GÜNGÖR, Meltem : Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, Derin Yayınları, Yayın No:125, İstanbul, 2008.
- HOFSTEDE, Geert : Culture's Consequences, Second Edition, Sage Publications, London, 2001.
- HOUSE, Robert J. ve diğerleri : Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Sage Publications, Thousand Oaks, 2004.
- İLHAN, Tülay : Türkiye'de Faaliyette Bulunan Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgütsel Değerlerin ve Uygulamaların Toplumsal Temelleri, Basılmamış Doktora Tezi, KTÜ-SBE, Trabzon, 2006.
- MORGAN, Gareth : Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, Çev: Gündüz Bulut, Zülfü Dicleli, MESS Yayınları, Yayın No:280, İstanbul, 1998.
- PECK, M. Scott : Kötülüğün Psikolojisi, Çev: Göker Talay, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- SARGUT, Selami A. : Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, 2. Baskı, İmge Yayıncılık, Ankara, 2001.
- SCHEIN, Edgar H. : Organizational Culture and Leadership, Second Edition, Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- ŞİŞMAN, Mehmet : Örgütler ve Kültürler, 2. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2007.

- TERZİ, Ali Rıza : Örgüt Kültürü, Nobel Yayıncılık, Yayın No:166, Ankara, 2000.
- TINAZ, Pınar : İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Yayınları, Yayın No:1646, İstanbul, 2006.
- TINAZ, Pınar.
BAYRAM, Fuat.
ERGİN, Hediye : Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- TROMPENAARS, Fons : Riding the Waves of Culture, Understanding Diversity in Global Business, Irwin Professional Publishing, London, 1994.
- TUTAR, Hasan : İşyerinde Psikolojik Şiddet, 3. Baskı, Platin Yayıncılık, Ankara, 2004.
- UNUTKAN, Göksel Ataman : İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, Yayın No: 67, İstanbul, 1995.
- VURAL, Z. Beril Akıncı : Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, 2. Baskı, İletişim Yayınları, Yayın No: 886, İstanbul, 2005.
- YAMAN, Erkan : Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing, Nobel Yayınları, Yayın No: 1398, İstanbul, 2009.

b. Makale ve Bildiriler

ALLAIRE Yvan,

FIRSIROTU, Mihaela E. : “Theories of Organizational Culture”, **Organization Studies**, Vol. 5, (1984), pp.193-226.

ALVESSON, Mats

: “Organizations, Culture and Ideology”, **International Studies of Management & Organization**, Vol. 17, Nr. 3, (1987), pp.4-18.

AROGYASWAMY, Bernard

BYLES, Charles M. : “Organizational Culture: Internal and External Fits”, **Journal of Management**, Vol. 13, Nr. 4, (1987), pp.647-659.

AYTAÇ, Serpil

BAYRAM, Nuran

BİLGEL, Nazan

: “Çalışma Yaşamında Yeni Baskı Aracı: Mobbing”, **13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005, ss.333-337.

BAKER, Edwin L.

: “Managing Organizational Culture”, **The McKinsey Quarterly**, (Autumn 1980), pp.51-61.

BERG, Peter T. Van Den

WILDEROM, Celeste P.M.

“Defining, Measuring and Comparing Organizational Cultures”, **Applied Psychology**, Vol. 53, Nr. 4, (2004), pp.570-582.

- BJÖRKQVIST, Kaj
 ÖSTERMAN, Karin
 HJELT-BACK, Monika : “Aggression Among University Employees”,
Aggressive Behavior, Vol. 20, (1994), pp.173-184.
- BODUR, Muzaffer
 KABASAKAL, Hayat : “Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: GLOBE
 Araştırması”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**,
 Cilt: II, Sayı: 1, (2002), ss.5-22.
- BROWNE, M. Neil
 SMITH, Marry Allison : “Mobbing in the Workplace: The Latest Illustration of
 Pervasive Individualism in American Law”,
Employee Rights and Employment Policy Journal,
 Vol. 12, Nr. 131, (2008), pp.131-159.
- COWIE, Helen ve diğerleri : “Measuring Workplace Bullying”, **Aggression and
 Violent Behavior**, Vol. 7, (2002), pp.33-51.
- ÇOLAKOĞLU, Gürsel : “Üniversitelerde Mobbing Var mı?”, **Karadeniz
 Gazetesi**, 31 Ocak 2009, s.3.
- DAVIDSON, Jonathan R.T.
 FOA, Edna B. : “Diagnostic Issues in Posttraumatic Stress Disorder:
 Considerations for the DSM-IV”, **Journal of
 Abnormal Psychology**, Vol. 100, Nr. 3, (1991),
 pp.346-355.
- DEMİREL, Yavuz : “Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları
 Arasında Karşılaştırılması Üzerine bir Araştırma”,
Tisk Akademi, Cilt: IV, Sayı: 7, (2009), ss.119-137.

DJURKOVIC, Nikola

McCORMACK, Darcy

CASIMIR, Gian : “Workplace Bullying and Intention to Leave: The Moderating Effect of Perceived Organisational Support”, **Human Resource Management Journal**, Vol. 18, Nr. 4, (2008), pp.405-422.

EINARSEN, Stale

RAKNES, Bjorn Inge

MATTHIESEN, Stig Berge : “Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study”, **European Work and Organizational Psychologist**, Vol. 4, Nr. 4, (1994), pp.381-401.

EINARSEN, Stale

SKOGSTAD, Anders

: “Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 5, Nr. 2, (1996), pp.185-201.

EINARSEN, Stale

: “The Nature and Causes of Bullying at Work”, **International Journal of Manpower**, Vol. 20, Nr. 1/2, (1999), pp.16-27.

: “Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach”, **Aggression and Violent Behavior**, Vol. 5, Nr. 4, (2000), pp.379-401.

GORDON, George G.

DITOMASO, Nancy : “Predicting Corporate Performance from Organizational Culture”, **Journal of Management Studies**, Vol. 29, Nr. 6, (1992), pp.783-798.

GRENNAN, Susie

WOODHAMS, Jessica : “The Impact of Bullying and Coping Strategies on the Psychological Distress of Young Offenders”, **Psychology, Crime and Law**, Vol. 13, Nr. 5, (2007), pp.487-504.

HECKER, Thomas E.

: “Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians”, **The Journal of Academic Librarianship**, Vol. 33, Nr. 4, (2007), pp.439-445.

HOFSTEDE, Geert

: “Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, **Organizational Dynamics**, (1980), pp.42-63.

_____ : “National Cultures in Four Dimensions, A Research-Based Theory of Cultural Differences Among Nations”, **International Studies of Management & Organization**, Vol. 13, Nr. 1-2, (1983), pp.46-74.

HOFSTEDE, Geert ve diğerleri : “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, (1990), pp.286-316.

IRELAND Carol A.

IRELAND Jane L. : “Descriptive Analysis of the Nature and Extent of Bullying Behavior in a Maximum-Security Prison”, **Aggressive Behavior**, Vol. 26, (2000), pp.213-223.

IRELAND, Jane L.

POWER, Christina L. : “Attachment, Emotional Loneliness and Bullying Behaviour: A Study of Adult and Young Offenders”, **Aggressive Behavior**, Vol. 30, (2004), pp.298-312.

JENNIFER, Dawn

COWIE, Helen

ANANIADOU, Katerina : “Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations”, **Aggressive Behavior**, Vol. 29, (2003), pp.489-496.

KAUKIAINEN, Ari

ve diğeri

: “Overt and Covert Aggression in Work Settings in Relation to the Subjective Well-Being of Employees”, **Aggressive Behavior**, Vol. 27, (2001), pp.360-371.

KÖK, Sabahat Bayrak

: “İş Yaşamında Psiko-şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma”, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Erzurum, 25-27 Mayıs 2006, ss.161-170.

LEWIS, Duncan

: “Bullying at Work: The Impact of Shame Among University and College Lecturers”, **British Journal of Guidance & Counselling**, Vol. 32, Nr. 3, (2004), pp.281-299.

- LEYMANN, Heinz : “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces”,
Violence and Victims, Vol. 5, Nr. 2, (1990),
pp.119-126.
- _____ : “The Content and Development of Mobbing at Work”,
**European Journal of Work and Organizational
Psychology**, Vol. 5, Nr. 2, (1996), pp.165-184.
- LEYMANN, Heinz
GUSTAFSSON, Annelie : “Mobbing at Work and the Development of Post-
traumatic Stress Disorders,”, **European Journal
of Work and Organizational Psychology**, Vol. 5,
Nr. 2, (1996), pp.251-275.
- LIEFOOGHE, Andreas
DAVEY, Kate Mackenzie : “Accounts of Workplace Bullying: The Role of the
Organization”, **European Journal of Work and
Organizational Psychology**, Vol. 10, Nr. 4, (2001),
pp.375-392.
- McKAY, Ruth ve diğerleri : “Workplace Bullying in Academia: A Canadian
Study”, **Employ Respons Rights J**, Vol. 20, (2008),
pp.77-100.
- MEEK, V. Lynn : “Organizational Culture: Origins and Weaknesses”,
Organization Studies, Vol. 9, Nr. 4, (1988),
pp.453-473.

MIKKELSEN, Eva Gemzoe

EINARSEN, Stale : “Relationships Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role of State Negative Affectivity and Generalized Self-efficacy”, **Scandinavian Journal of Psychology**, Vol. 43, (2002), pp.397-405.

MOAYED, Farman A.

ve diğerleri : “Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes”, **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, Vol. 7, Nr. 3, (2006), pp.311-327.

MYERSON, Paul

HAMILTON III, Robert D : “Matching the Corporate Culture and Technology”, **SAM Advanced Management Journal**, (Winter 1986), pp.8-13.

NAMIE, Gary

: “Workplace Bullying: Escalated Incivility”, **Ivey Business Journal**, (November/December 2003), pp.1-6.

NIEDL, Klaus

: “Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 5, Nr. 2, (1996), pp.239-249.

OLUREMI, B. Ayako

CALLAN, Victor J.

HARTEL, Charmine E. J : “Workplace Conflict, Bullying, and Counterproductive Behaviors”, **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 11, Nr. 4, (2003), pp.283-301.

O'REILLY, Charles : “Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”, **Managing Human Resources**, (1989), pp.9-25.

PETTIGREW, Andrew M. : “On Studying Organizational Cultures”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 24, (1979), pp.570-581.

PORTEUS, Janette : “Bullying at Work- The Legal Position”, **Managerial Law**, Vol. 44, Nr. 4, (2002), pp.77-90.

RAYNER, Charlotte : “The Incidence of Workplace Bullying”, **Journal of Community & Applied Social Psychology**, Vol. 7, (1997), pp.199-208.

RESCH, Martin

SCHUBINSKI, Marion : “Mobbing, Prevention and Management in Organizations”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 5, Nr. 2, (1996), pp.295-307.

SATHE, Vijay : “Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action”, **Organizational Dynamics**, (1983), pp.5-23.

SCHWARTZ, Howard

DAVIS, Stanley M. : “Matching Corporate Culture and Business Strategy”,
Organizational Dynamics, (1981), pp.30-48.

SMIRCICH, Linda : “Concepts of Culture and Organizational Analysis”,
Administrative Science Quarterly, Vol. 28, (1983),
pp.339-358.

TRICE, Harrison M.

BEYER, Janice M. : “Studying Organizational Cultures Through Rites and
Ceremonials”, **Academy of Management Review**,
Vol. 9, Nr. 4, (1984), pp.653-669.

WIENER, Yoash

: “Forms of Value Systems: A Focus on Organizational
Effectiveness and Cultural Change and Maintenance”,
Academy of Management Review, Vol. 13, Nr. 4,
(1988), pp.534-545.

WILKINS, Alan L.

: “The Culture Audit: A Tool for Understanding
Organizations, **Organizational Dynamics**,
(Autumn 1983), pp.24-38.

VANDEKERCKHOVE, Vim

COMMERS, Ronald M. S : “Downward Workplace Mobbing: A Sign of Times?”,
Journal of Business Ethics, Vol. 45, (2003),
pp.41-50.

VARTIA, Maarit

: “The Sources of Bullying-Psychological Work
Environment and Organizational Climate”, **European
Journal of Work and Organizational Psychology**,
Vol. 5, Nr. 2, (1996), pp.203-214.

ZAPF, Dieter

KNORZ, Carmen

KULLA, Matthias : “On the Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 5, Nr. 2, (1996), pp.215-237.

ZAPF, Dieter

: “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, **International Journal of Manpower**, Vol. 20, Nr. 1/2, (1999), pp.70-85.

ZAPF, Dieter

EINARSEN, Stale

: “Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice- an Introduction”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 10, Nr. 4, (2001), pp.369-373.

ZAPF, Dieter

GROSS, Claudia

: “Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 10, Nr. 4, (2001), pp.497-522.

c. İnternet ve Diğerleri

<http://www.bullyonline.org/workbully/bully.htm>. (15.01.2009).

<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/kisilik.htm> (17.02.2009).

<http://www.dokuzhukuku.org/mobbing-isyerinde-yildirma-ile-ilgili-onemli-karar.html>
(11.05.09).

<http://www.leymann.se/English/frame.html> (17.02.2009).

<http://www.mobbingturkiye.net/index.php> (11.05.09).

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Psikosomatik> (15.01.2009).

http://drbulentbayat.blogcu.com/orta-kademe-yoneticileri_641222.html (10.06.2009).

İş Kanunu, Nr : 4857, Tarih: 22.05.2003.

EKLER

Ek 1:
Örgüt Kültürü Ve Yıldırma Davranışı Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmış anket formudur. Bu araştırma, örgüt kültürünün yıldırma davranışı (**YILDIRMA; bir kişinin ya da bir grubun, hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladığı ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü, psikolojik baskı, haksız söz ve davranışlardır.**) üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Katılımınızla toplumsal bir problemin niteliğini belirlemeye destek vermiş olacaksınız. Lütfen kendiniz için doğru olan seçenekleri işaretleyiniz. Katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Kamil YAZICI
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Arş. Gör. Özlem ÖZEN
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

1. Yaşınız :

1. () 30'dan küçük
2. () 30-39
3. () 40-49
4. () 50-59
5. () 60 ve üstü

2. Cinsiyetiniz :

- () Kadın () Erkek

3. Medeni durumunuz:

- () Evli () Bekar () Boşanmış/Dul

4. Unvanınız:

1. () Prof. Dr.
2. () Doç. Dr.
3. () Yrd. Doç. Dr.
4. () Öğr. Gör./Öğr. Gör. Dr.
5. () Arş. Gör.
6. () Uzm./Uzm. Dr.
7. () Dr.

5. Fakülteniz:

1. () Fen-Edebiyat Fak. 6. () Tıp Fak.
2. () Mühendislik Fak. 7. () Eğitim Fak.
3. () Mimarlık 8. () İletişim Fak.
4. () Orman Fak. 9. () Diş Hek. Fak.
5. () İİBF

Aşağıdaki soruları cevaplarken çalıştığınız akademik **birimi/ortamı** dikkate alınız ve sadece bir seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
YILDIRMA DAVRANIŞI DEĞERLENDİRME SORULARI					
6. Bilgi ve yeteneklerimi göstermem kısıtlanmaktadır.					
7. Ben konuşurken sebepsiz yere sözüm kesilmektedir.					
8. Bana olumsuz/yüksek ses tonu veya aşağılayıcı sözle hitap edildiği olur.					
9. Yaptığım işler nedeniyle gereksiz yere eleştirildiğimi düşünüyorum.					
10. Özel yaşamım eleştiri konusu olmaktadır.					
11. Telefonla rahatsız edilmekteyim.					
12. Sözlü tehditler almaktayım.					
13. Yazılı tehditler almaktayım.					
14. Rahatsız edici jest ve bakışlara maruz kalmaktayım.					
15. Çalışma ortamımdaki kişiler benimle konuşmazlar.					
16. İş arkadaşlarımdan benimle konuşması engellenmektedir.					

17. Bana sanki o ortamda yokmuşum gibi davranılır/dikkate alınmam.					
18. Arkamdan olumsuz konuşulmaktadır.					
19. Hakkımda asılsız söylentiler çıkarılmaktadır.					
20. Gülünç durumlara düşürülmekteyim.					
21. Psikolojik açıdan normal değilmişim gibi davranılmaktadır.					
22. Bir özrümlü veya eksiğimle alay edilmektedir.					
23. Taklit edilerek gülünç duruma düşürülmekteyim.					
24. Dini veya siyasi görüşüm nedeniyle aşağılanmakta/eleştirilmekteyim.					
25. Özel yaşamımla alay edilmektedir.					
26. Etnik kökenimle alay edilmektedir.					
27. Rencide edici bir iş yapmaya zorlanmaktayım.					
28. Akademik çaba ve çalışmalarımla aşağılanmaktadır.					
29. Aşağılayıcı isimlerle anılmaktayım.					
30. Düşünce ve tercihlerim aşağılanmaktadır.					
31. İnisiyatif kullanabileceğim bir iş/sorumluluk verilmemektedir.					
32. Üstlendiğim işi/sorumluluğumu başaramayacağımı düşünülmemektedir.					
33. Akademik süreçle ilgisiz işler yaptırılmaktadır/yaptırılmak istenir.					
34. Bana mali yük getirecek işler yaptırılmaktadır.					
35. Kişisel eşyalarıma zarar verilmektedir.					
36. Yasal/akademik haklarımı (araştırma izni, yıllık izin vs) kullanmam engellenmektedir.					
37. Kanun ve yönetmelikler tam uygulanarak (mesai süresine uyma, şehir dışına izinsiz çıkamama vs) hareket alanım daraltılmaktadır.					
38. Akademik yükselmem engellendi/engellenmektedir.					
39. Kadro tahsisinde haksızlığa uğradım/uğramaktayım.					
40. Ders dağılımında haksızlığa uğramaktayım.					
41. Ders programında haksızlığa uğramaktayım.					
42. Mesleğimin gerektirdiği araç/gereç (bilgisayar-yazıcı vs.) temininde haksızlığa uğramaktayım.					
43. İş dağılımında (sınav gözetmenliği vs.) haksızlığa uğramaktayım.					
44. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanmaktayım.					
45. Aşağılayıcı/korkutucu davranışlara (kapı çarpma/bağırma vs) muhatap olmaktayım.					
46. Sözle veya bakışla cinsel tacize uğramaktayım.					
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLENDİRME SORULARI					
47.Çalıştığım kurumda kişiler bireysel amaçları ile çatışsa bile, gruba bağlılığı desteklerler.					
48.Çalıştığım kurumda bireysel çıkarlar, grup çıkarlarının önünde gelir.					

49.Çalıştığım kurumda grup üyeleri arasında gizlilik vardır ve herkes gruba kolay alınmaz.					
50.Çalıştığım kurumda insanlar, arkadaşlarının takdir veya başarı kazanmasından gurur duyarlar.					
51.Çalıştığım kurumda çalışma arkadaşlarının mutluluğu ve iyiliği kişiler için çok önemlidir.					
52.Çalıştığım kurumda mutluluk, iş arkadaşlarıyla birlikte vakit geçirme olarak algılanmaktadır.					
53.Çalıştığım kurumda kendi isteklerinden fedakârlık yapmayı gerektirse bile iş arkadaşlarıyla ve astlarıyla/üstleriyle ilgilenmek herkesin görevidir.					
54.Çalıştığım kurumda üstler ve astlar mümkün olabildiğince birbirlerine bağlı kalırlar.					
55.Çalıştığım kurumda bireyler, mensubu olduğunu hissettiği gruplar tarafından alınan kararlara saygı gösterirler.					
56.Çalıştığım kurumda bireyler arasında bir gizlilik vardır ve herkes bu kuruma alınmaz.					
57.Çalıştığım kurumda makam ve statü sahibi kişiler özel ayrıcalıklara sahip değildirler.					
58.Çalıştığım kurumda bireyler üstleri ya da iş arkadaşları ile aynı fikirde olmadıklarını sıklıkla ifade edebilirler.					
59.Çalıştığım kurumda üst kademedeki yöneticiler, kendilerinden daha alt düzeydeki çalışanlarla aralarındaki sosyal mesafeyi artıramazlar.					
60.Çalıştığım kurumda bireyler, kurumları için en iyisinin bu olmadığını düşünseler bile, kuralları asla çiğnemezler.					
61.Çalıştığım kurumda bireyler risk almadan önce daima dikkatlice düşünürler.					
62.Çalıştığım kurumda bireyler iş güvencesine sahiptirler.					
63.Çalıştığım kurumda bireyler/üstler, kuralların ve prosedürlerin takip edilmesi gerektiğini sık sık vurgularlar.					

Ek 2:
Örgüt Kültürü Ve Yıldırma Davranışı Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmış anket formudur. Bu araştırma, örgüt kültürünün yıldırma davranışı (**YILDIRMA; bir kişinin ya da bir grubun, hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladığı ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü, psikolojik baskı, haksız söz ve davranışlardır.**) üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Katılımınızla toplumsal bir problemin niteliğini belirlemeye destek vermiş olacaksınız. Lütfen kendiniz için doğru olan seçenekleri işaretleyiniz. Katılımızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Kamil YAZICI
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Arş. Gör. Özlem ÖZEN
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

1. Yaşınız :

1. 30'dan küçük
2. 30-39
3. 40-49
3. 50-59
5. 60 ve üstü

2. Cinsiyetiniz :

- Kadın Erkek

3. Medeni durumunuz:

- Evli Bekar Boşanmış/Dul

4. Unvanınız:

1. Prof. Dr.
2. Doç. Dr.
3. Yrd. Doç. Dr.
4. Öğr. Gör./Öğr. Gör. Dr.
5. Arş. Gör.
6. Uzm./Uzm. Dr.
7. Dr.

5. Fakülteniz:

1. Fen-Edebiyat Fak.
2. Mühendislik Fak.
3. Mimarlık
4. Orman Fak.
5. İİBF
6. Tıp Fak.
7. Eğitim Fak.
8. İletişim Fak.
9. Diş Hek. Fak.

Aşağıdaki soruları cevaplariken çalıştığınız akademik <u>birimi/ortamı</u> dikkate alınız ve sadece bir seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
YILDIRMA DAVRANIŞI DEĞERLENDİRME SORULARI					
6. Bilgi ve yeteneklerimi göstermem kısıtlanmaktadır.					
7. Telefonla rahatsız edilmekteyim.					
8. Sözlü tehditler almaktayım.					
9. Yazılı tehditler almaktayım.					
10. Rahatsız edici jest ve bakışlara maruz kalmaktayım.					
11. Psikolojik açıdan normal değilmişim gibi davranılmaktadır.					
12. Bir özürle veya eksiğimle alay edilmektedir.					
13. Taklit edilerek gülünç duruma düşürülmekteyim.					
14. Etnik kökenimle alay edilmektedir.					
15. Rencide edici bir iş yapmaya zorlanmaktayım.					
16. Akademik çaba ve çalışmalarım aşağılanmaktadır.					

17. Aşağılayıcı isimlerle anılmaktayım.					
18. Akademik süreçle ilgisiz işler yaptırılmaktadır/yaptırılmak istenir.					
19. Akademik yükselmem engellendi/engellenmektedir.					
20. Kadro tahsisinde haksızlığa uğradım/uğramaktayım.					
21. Mesleğimin gerektirdiği araç/gereç (bilgisayar-yazıcı vs.) temininde haksızlığa uğramaktayım.					
22. İş dağılımında (sınav gözetmenliği vs.) haksızlığa uğramaktayım.					
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLENDİRME SORULARI					
23. Çalıştığım kurumda grup üyeleri arasında gizlilik vardır ve herkes gruba kolay alınmaz.					
24. Çalıştığım kurumda insanlar, arkadaşlarının takdir veya başarı kazanmasından gurur duyarlar.					
25. Çalıştığım kurumda kendi isteklerinden fedakârlık yapmayı gerektirse bile iş arkadaşlarıyla ve astlarıyla/üstleriyle ilgilenmek herkesin görevidir.					
26. Çalıştığım kurumda üstler ve astlar mümkün olabildiğince birbirlerine bağlı kalırlar.					
27. Çalıştığım kurumda bireyler, mensubu olduğunu hissettiği gruplar tarafından alınan kararlara saygı gösterirler.					
28. Çalıştığım kurumda bireyler arasında bir gizlilik vardır ve herkes bu kuruma alınmaz.					
29. Çalıştığım kurumda makam ve statü sahibi kişiler özel ayrıcalıklara sahip değildirlir.					
30. Çalıştığım kurumda bireyler üstleri ya da iş arkadaşları ile aynı fikirde olmadıklarını sıklıkla ifade edebilirler.					
31. Çalıştığım kurumda üst kademedeki yöneticiler, kendilerinden daha alt düzeydeki çalışanlarla aralarındaki sosyal mesafeyi artıramazlar.					

ÖZGEÇMİŞ

Özlem ÖZEN, 01.01.1981 tarihinde Trabzon'da doğdu. İlkokul, ortaokul ve liseyi Trabzon'da tamamladı. 2000-2001 Eğitim-Öğretim yılında Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde lisans eğitimine başladı. 2004 yılında lisans eğitimini bitirdi. 2007 yılında K.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programına başladı. 2009 yılında aynı enstitüde araştırma görevlisi oldu. Halen aynı görevde olup, yabancı dili İngilizcedir.