

İŞ YAŞAMINDA PSİKO-ŞİDDET SARMALI OLARAK YILDIRMA OLGUSU VE NEDENLERİ*

Sabahat BAYRAK KÖK**

ÖZET

Yıldırma genellikle literatürde bireyler arasında gerçekleşen bir olgu olarak ele alınmaktaysa da aslında çok daha geniş çaplı şekilde, toplumsal şiddetin yansımalarından biri olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte yıldırma küreselleşme, artan rekabet baskısı, yaşanan ekonomik istikrarsızlık, örgütsel yeniden yapılanmalar ve güç dağılımındaki eşitsizlikler nedeniyle en fazla iş dünyasının karşılaştığı bir olgudur.

Yıldırma davranışları, çok çeşitli, doğrudan ve dolaylı olacak tarzda ama planlı, bilinçli, güdülenmiş olan saldırgan davranışları kapsamaktadır. Yıldırma davranışlarının, bireylerin ruhsal bütünlüklerini bozması, aktif durumdan alıp pasif duruma getirmesi, kişisel güveni zedelemesi, stres ve depresyon yaratması gibi bireysel sonuçları dışında önemli örgütsel sonuçları da vardır. Bunlar arasında ise; verim ve motivasyonun düşmesi, işgücü devir oranlarının artışı, örgütsel güvenin sarsılması ve yabancılaşma sayılabilir.

Bireysel ve örgütsel hatta toplumsal düzeyde ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilen yıldırma olgusunun farkına varılması, nedenlerinin belirlenmesi ve önlemlerin geliştirilmesi oldukça önemlidir. Bu çalışma, ampirik bir araştırmayla bu konulara ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yıldırma, Psikolojik Şiddet, Yıldırma Nedenleri

ABSTRACT

Also mobbing has been considered as a fact eventuating between individuals in the literature it can actually be assessed as a reflection of a big worth social violence. Nonetheless mobbing is a fact that mostly the business world encounter because of the globalization, increasing competition pressure, experienced economic instability, organizational restructuring and the inequalities in the distribution of power.

Mobbing behaviors include various, in a direct or indirect fashion but planned, conscious and motivated aggressive behaviors. Mobbing behaviors have important organizational effects other than the individual effects such as damaging the spiritual integrity, taking the person from the active position and bringing him into a passive position, damaging the self confidence, creating stress and depression. Among them the decrease in motivation and efficiency, the increase in employee turnover rate, the damage of organizational trust and alienation can be listed.

Having serious unfavorable effects both on an individual and organizational even on a social basis; realizing the mobbing behavior, identifying the reasons of it and taking the necessary caution is essentially important. This study aims at throwing light on these subjects through an empirical study.

Keywords: Mobbing, Psychological Violence, Reasons of Mobbing

* Bu çalışma, 25-27 Mayıs 2006 tarihleri arasında Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. tarafından Erzurum'da gerçekleştirilen 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde yazar tarafından sunulan bildirinin genişletilmiş şeklidir.

** Doç.Dr., Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

GİRİŞ

Dünyada örgütsel psikoloji alanında çalışanların artan bir ilgiyle araştırdıkları yıldırma (mobbing) kavramı, Türkiye’de henüz fazla kullanılmayan ve üzerinde pek düşünülmemen bir olgudur. Ancak kavram olarak bilinmemekle birlikte, iş hayatında yer alan hemen herkesin doğrudan ve/veya dolaylı olarak karşılaştığı bir açılıma sahiptir.

İşyeri terörü, duygusal taciz vb. kavramlarla da ifade edilen yıldırma olgusu, işyerlerinde çalışanlara, bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen sistemli, ahlak dışı, düşmanca davranışları ifade etmektedir. Çalışanlar üzerinde nasıl uygulandığı konusunda herhangi bir sınırı bulunmayan yıldırma davranışları, bir örgütsel psiko-şiddet biçimidir. Bastırma, sindirme, bunaltma, korkutma, tehdit etme gibi taktiklerle uygulanan yıldırma, iş tatminsizliğinin, örgütsel çatışma ve verimsizliğin temel kaynağı olarak görülmektedir. Diğer taraftan, konu üzerinde yapılmış olan çalışmalarda genellikle görmezlikten gelinen, müsamaha edilen veya yanlış tanımlanması yoluyla “bir işyeri davranışı” olarak kabul gören yıldırma; bireysel, örgütsel ve toplumsal etkileri nedeniyle milenyumda en ciddi sorunlardan biri olarak ifade edilmektedir.

Farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte, sistemli şekilde daha güçlü kişiler (Farrington, 1993) tarafından uygulanan baskı, bunaltma, korkutma, birine cephe oluşturma, duygusal saldırıda bulunma şeklinde tanımlanan (Baldry ve Farrington, 2000, s.17; Leymann, 1990, s.119) yıldırma yarattığı bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçlarla hiç kimsenin görmezlikten gelemeyeceği sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü yıldırma mağdurlarının, yaşadığı Travma Sonrası Stres Bozukluğu (PTSD) nedeniyle pek çoğunun sağlığını kaybederek çalışamaz duruma geldikleri görülmektedir (Namie, 2000, s.1-3). Özellikle 1970’lerden sonra yaşanan ekonomik genişleme ve değişimin işyerlerindeki sosyal iklimin kalitesinde neden olduğu düşüş ve -kapitalist liberal anlayışın körüklediği aşırı rekabet ve kar anlayışının sonucunda- kar marjlarını devam ettirerek düşük maliyetlerle rekabet etme anlayışının (O’Moore ve Diğ., 2003, s.85) psiko-şiddet şeklindeki davranış örüntülerine geniş bir zemin hazırladığı kabul edilmektedir. Benzer biçimde, ülkemizdeki ekonomik genişlemede yaşanan kriz ortamları ve artan işsizlik baskısıyla örgütler, her geçen gün çalışanlar üzerinde yıldırma tavır ve davranışlarını artırma eğilimi göstermektedirler.

Dünyanın her yerinde giderek yaygınlaşan yıldırma eylemlerinin kendilerine dürüst, güvenilir, sadık ve çalışkan kişileri hedef alması olayın bir “entelektüel erozyonuna” dönüştüğüne işaret ederken zaman ve verimlilik maliyetleri de inanılmaz rakamlara ulaşmaktadır (ABD’de 180 Milyon Dolar, Almanya’da 100 Milyon Euro, İngiltere’de 260.000 Paund’dur) (Tutar, 2004, s.96). “Mobbing” ya da yıldırmadan söz edildiğinde akla “bullying” olaylarındaki gibi fiziksel bir şiddet gelmemelidir. Yıldırma bundan ziyade, şiddetin inceltilmiş şekli olarak daha çok psiko-sosyal yönleriyle dikkat çekmektedir. Bu nedenle, fiziksel şiddetten daha kalıcı psikosomatik etkiler yaratabilmektedir. Bireyleri yıldırarak istifaya, depresif ve takıntılı davranışlara sürükleyen, sağlıklarını kaybettiren hatta intiharlara kadar götüren bu sosyal dışlanma süreci ve psiko-şiddet

sarmalının anlaşılmasında, süreci doğuran etkileyen faktörlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Makale, bu olguya ve bu olguyu ortaya çıkaran faktörlere bankacılık sektöründeki ampirik bir araştırmayla dikkat çekmeyi amaçlamaktadır.

YILDIRMA (MOBBING) KAVRAMI

İngilizce yıldırma (mobbing) kavramı, “mob” kökünden gelmektedir. “Mob” sözcüğü, İngilizce’de yasal olmayan biçimde şiddet uygulayan kalabalık veya “çete” anlamındadır. Bir eylem biçimi olarak mobbing sözcüğü ise, psikolojik şiddet, kuşatma, topluca saldırma, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (Webster’s New World Dictionary, s.870).

Yıldırma (mobbing) kavramının gelişimine bakıldığında ilk olarak hayvan davranışlarını inceleyen etholog Konrad Lorenz tarafından 1960 yılında kullanıldığı ve Lorenz’in kavramı “büyük bir hayvanın tehdidine karşı daha küçük hayvan gruplarından gelen karşı tepkiyi” ifade amacıyla kullandığı görülmektedir (Lorenz, 1991). Daha sonraları İsveçli bir psikolog tarafından Lorenz terminolojisinden ödünç alınarak “küçük bir grubun tek bir çocuğa çok yıkıcı olan davranış”ını ifade etmek amacıyla (Heinemann,1972), sonrasında ise Heinz Leymann tarafından çalışanların birbirine uyguladıkları psikolojik şiddeti ifade etmek üzere(Leymann, 1996, s.165-184) ve Einarsen ve Raknes (1997) bir veya daha fazla çalışan tarafından tekrarlı, bilinçli ve bilinçsiz bir şekilde uygulanan, gurur kırıcı, üzüntü ve sıkıntı verici, iş performansını düşüren/hoš olmayan bir iş çevresine neden olan, rahatsızlık verici davranış olarak tanımlandı (Einarsen, 1999, s.17).

Yıldırma (mobbing) konusundaki ilk araştırma Leymann ve Gustavsson (1984) tarafından, ilk kitap ise Leymann (1986) tarafından yayınlanmıştır. Daha sonra ise çok sayıda ülkede bu konudaki araştırmalar birbirini izlemiştir. Bu konudaki önemli araştırmalar arasında Norveç (Einarsen ve Raknes, 1991; Kihle, 1990; Matthiesen, Raknes ve Rökkum, 1989), Finlandiya (Björkqvist ve diğ., 1994; Paanen ve Vartia, 1991), Almanya (Becker 1993; Knorz ve Zapf, 1996, Zapf ve diğ., 1996), Avusturya (Niedl, 1995), Macaristan (Kaucsek ve Simon, 1995) ve Avusturalya’da (McCarthy ve diğ., 1995; Tooley, 1991) sonrasında ise, Hollanda, İngiltere, Fransa ve İtalya’da yapılan araştırmalar (Heinemann, 1972) işyerlerinde yıldırmanın ve yıldırma aktörlerinin yarattığı mağduriyete dünya çapında dikkat çekmiştir.

Diğer taraftan literatür incelendiğinde yıldırmanın benzer olguları ifade etmek için değişik kavramlar yoluyla açıklanmaya çalışıldığı ve bir terminoloji sorunu yaşandığı görülmektedir. Örneğin, Björkqvist ve arkadaşları tarafından “işyerinde taciz” (Björkqvist, Österman ve Hjelt-Bäck,1994), Baron ve Neuman (1996) tarafından “işyeri terörü/şiddeti”, Ashforth (1994) tarafından “zorbalık” ve Anderson ve Pearson (1999) tarafından ise “şiddet” olarak tanımlanmaktadır (Aguino ve Byron, 2002, s.71).

Türkiye’de yapılan çalışmalarda batı literatürüne benzer şekilde kavramın Solmuş (2005) tarafından “duygusal zorbalık/taciz”, Tutar (2004) tarafından “psikolojik şiddet” ve Yüçetürk (2003) tarafından “yıldırma” şeklinde

kullanıldığı görülmektedir. Bizim görüşümüze göre, psikolojik taciz ve psikolojik şiddet kavramları, süreçte yaşanan duygusal ve psikolojik anlamda zarar verebilen düşmanca davranışları ve sonuçta ortaya çıkan hem psikolojik hem de fiziksel hasarları ifade etmede yetersizdir. Başka bir deyişle bu çalışmada, etki ve sonuçları itibariyle süreç bir bütün olarak değerlendirildiğinde “yıldıрма” kavramının kullanımı, zarar veren ve düşmanca ortaya konulan bütün hareketleri kapsayıcı yönüyle tercih edilmiştir.

YILDIRMA NEDENLERİ

İşyerlerinde sertlik, saygısızlık içeren ve bencilce gerçekleştirilen olumsuz davranışların yaygınlığı, örgütsel psikolojiyle ilgilenen araştırmacılar tarafından giderek artan bir oranda rapor edilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999; Aquino, Grover, Bradfield ve Allen, 1999; Bies, Tripp ve Kramer, 1997; Neuman ve Baron, 1997). Kamuoyu ve medyada dikkat çeken olumsuz etki yaratan davranışların fiziksel olmaktan çok sözlü, doğrudan yapılmadan çok dolaylı bir şekilde sergilenen ve kasıtlı olarak gerçekleştirilen davranışlar olduğunu göstermektedir (Baron Neuman, 1996) (Aquino ve Bayron, 2002, s.69).

Diğer taraftan bu davranışla ilgili geçmişteki incelemeler yıldırma aktörleri olarak zorbalanın özellikleri ve motive edici faktörlere odaklandı (Ashferth, 1994; Bies ve diğ., 1997). Bu çalışmaların bir kısmı ise, bu gibi davranışları teşvik eden durumsal faktörlerle ilgilendi (O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996; Robinson, O’Leary-Kelly, 1998). Son dönemlerde ise, olumsuz davranışların potansiyel olarak hedef aldığı kişilerin özellikleri incelenmeye başlandı (Aquino ve diğ., 1999) (Aquino ve Byron, 2002, s.69-70).

Görüldüğü gibi yıldırma eylemlerinin nedenlerine ilişkin farklı görüşler ileri sürülmektedir. Yıldırma mağdurları üzerinde çalışmaları olan psikologlar, bu olumsuz sürecin ortaya çıkmasından mağdurların davranışlarını sorumlu tutmaktadır (Zapf, 1999, s.70-85). Leymann gibi düşünürler ise, yıldırma eylemlerine neden olan durumları, örgütün liderlik sorunları ve çalışma ortamından kaynaklanan önemli sorunlar olarak değerlendirmektedirler (Leymann, 1996, s.165-184). Diğer taraftan, bazı araştırmacılarda, bu sürecin potansiyel nedeni olarak “sosyal sistemi” işaret etmektedir.

Bu çalışmada yıldırma sürecinin dört nedeni üzerinde durulacaktır:

1. Yıldırma aktörlerinin kişilikleri
2. Yıldırma sürecine hedef olan mağdurlar
3. Yıldırma sürecinin nedeni olarak örgütsel sistem
4. Yıldırma sürecinin nedeni olarak sosyal sistem.

Yıldırma Aktörü ve Kişilik Analizi

Yıldırma aktörleri olarak zorbalanın kişisel özellikleri üzerine odaklanan literatür, bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iki türlü özellik ve duygularla yıldırma davranışları alanında ilişkiler yakalanmaktadır. Bunlardan birincisi, yıldırma eylemlerinde “sosyal beceri eksikliği modeli” (özellikle bu modelde, bullying uygulamalarında saldırgan çocukların sosyal etkinliklerde yetersizlikleri

nedeniyle diğerlerine düşmanca niyetlerle yaklaşıldığının altı çizilmektedir.) İkincisi ise, “Makyavelizm” olarak tanımlanan zorbalık tutumlarıdır (Menesini ve diğ., 2003, s.516). Bu anlamda yıldırma aktörleri genel olarak ilgi açlığı çeken, övgüye aşırı muhtaç, şişirilmiş benlik algısı içinde olan ve Leymann’a göre kendi eksikliklerinin telafisi için yıldırmaya başvuran güçsüz, güvensiz ve korkak kişilikteki insanlardır (Leymann, 1996, s.165-184). Benzer sonuçlar, “bullying” zorbalılarında elde edilmiş ve temel sorun, mağdurdan daha düşük kendine güven ve kendini gerçekleştirmede kişisel yetersizlik olarak ortaya konulmuştur (Baulton ve Smith, 1994). Diğer taraftan aktörlerin yetişme ortamlarının ise çatışma eğilimli, sevgi ihtiyacı duyulan, otoriter tarzı seven, fiziksel cezalandırmayı içeren güç uygulamalarıyla disipline edilen kişiler olduğu görülmektedir (Lowenstein 1978; Olweus, 1994; Smith ve Myron-Wilson, 1998) (Baldry ve Farrington, 2000, s.18).

Bu konuda araştırmalarıyla tanınan Davenport ve arkadaşlarına göre yıldırma aktörlerinin temel kişilik özellikleri şöyle gruplandırılabilir (Davenport ve diğ., 2003):

Antipatik kişiliktirler. Aşırı denetleyici, korkak ve sınırlı bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içindedirler. Kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler.

Narsist kişiliğe sahiptirler. Klinik olarak sosyal özürlü olarak değerlendirilen ve korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için güç kullanan, kendini diğer insanlardan sürekli üstün gören bir tutum ve davranış bozukluğudur.

Tehdit altında ben merkezçidirler. Yıldırma aktörü, şişirilmiş bir benlik olgusuna sahip ise, hoşla gitmeyen bir durum karşısında aşırı bir tepki gösterebilir. Çünkü onun şişirilmiş benlik algısı, onun tepki katsayısını artırma potansiyeli taşır.

Kendi normlarını örgüt politikaları haline getirmeye çalışmak: yıldırmayı bir politika olarak benimseyen psiko-terör yanlıları, başkalarını baskı altına almak için insiyatiften değil, itaatten, özerk davranışlardan değil, disiplinden, motivasyondan değil, korkudan yanadırlar. Sürekli kural hatırlatır, yeni yeni kurallar koyarlar.

Önyargılı ve duygusal olmak: Yıldırma aktörlerinin davranışlarının rasyonel temeli ve izahı yoktur. Mağdurun şiddete maruz kalması, dinsel, sosyal, etnik bir nedene bağlı olabileceği gibi, gösterdiği yüksek bir performans, elde ettiği bir fırsat, terfi veya ödül de “mobbing” aktörlerini harekete geçirmeye yeter.

Yıldırma Mağduru ve Kişilik Analizi

Yıldırma araştırmalarından elde edilen bulgulara göre, yıldırma mağdurlarının ayırt edici özellikleri yoktur, yıldırma herkesin başına gelebilir (Leymann ve Gustavsson, 1996, s.251-275). Bununla birlikte araştırmacıların bir kısmı yıldırmanın ortaya çıkışında mağdurun karakter ve psikolojik yapısının etkili olduğunu belirtmektedir. Özellikle klinik psikologları mağdurların yüksek korku ve endişe düzeyleri olduğunun altını çizmektedirler (Tayler, Wood, Lichtman, 1983) (Aquino, Byron, 2002, s.70). Bu anlamda hakkını aramaktan ve kendini savunmaktan ileri derecede çekinen ve çatışmadan şiddetle kaçan, dürüst ve iyi

niyetli kişilerin yıldırımaya maruz kaldıkları görülmektedir. Mağdurların iyi niyetli, içe kapanık olmaları yıldırma aktörlerini harekete geçirmektedir.

Yıldırma mağdurlarıyla yapılan görüşmeler sonrasında, bu kişilerin; zeki, yetenekli, yaratıcı, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir, politik davranmayan kişiler olduğunu işaret etmektedir (Yücutürk, 2006, s.4). İşini çok iyi yapan, çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam ve bunlardan ödün vermeyen, dürüst, güvenilir ve işleriyle özdeşleşen (Zapf ve diğ., 1996, s.215-237) kişiler olarak dikkat çekmektedirler. Diğer taraftan Davenport ve arkadaşlarına göre ise, yıldırımaya maruz kalma olasılığını artıran özellikler, yaratıcı ve bağımsız düşünme ve yeni fikir ve yöntemleri ileri sürme yoluyla diğerlerini rahatsız etmektir. Bazı durumlarda ise, hedefin farklı bir tipte olması buna neden olabilir. Bilindiği gibi kişinin değiştiremeyeceği özellikleri vardır. Örneğin; rengi, cinsiyeti, aksanı, temsil ettiği sınıfı, arkadaşlara göre daha az veya daha çok terbiyeli ve görgülü olmak gibi. Bu özellikler yıldırımaya niyetli olanların kontrolüne girme ihtimalini artırmaktadır (Davenport ve diğ., 1999, s.70-72).

Örgütlerde yıldırımının nasıl bir profil izlediğine bakıldığında, cinsiyet açısından, her ne kadar bazı çalışmalarda aksi bir sonuç olsa da (Hoel, Cooper ve Faragher, 2001), genel olarak kadınların, erkeklerden daha fazla yıldırımaya maruz kaldıkları (Bjorkqvist, Österman ve Hjelt-Back, 1994; Salin 2001) ve yıldırımının psikolojik etkilerini daha fazla yaşadıkları görülmektedir (Lewis ve Oxford, 2005). Örgütsel pozisyon açısından bakıldığında; çalışanların yöneticilerden daha fazla yıldırımaya maruz kaldıkları görülmekte (Salin,2001); iş arkadaşlarından ya da meslektaşlarından ziyade (Rayner, 1997; O'Moore 1998; O'Moore, Seign ve diğ., 1998) üstleri tarafından çalışanlara yıldırımının daha yoğun olduğu gözlenmektedir. Ancak İskandinav Ülkeleri'nde yapılan çalışmalar (Einarsen, Raknes ve diğ., 1994) ise, yıldırımının yöneticilerden çok aynı düzeydekiler arasında olduğunu ortaya koymaktadır (O'Moore ve diğ., 2003, s.85). Yapılan bir diğer araştırma ise, çalışanların %81'inin yöneticileri tarafından, %58'inin ise, iş arkadaşları tarafından yıldırımaya maruz kaldıkları; yıldırma aktörlerinin yönetici olması durumunda, çalışanların daha fazla olumsuz duygular yaşadıkları ve işyerinin yıldırma konusunda bir adım atacağına inanmadıklarını ortaya koymuştur (Fox ve Stallworth, 2005). Yaş dağılımı açısından incelendiğinde ise, yaşlı çalışanların, genç çalışanlardan daha fazla oranda yıldırımaya maruz kaldıkları görülmektedir (Einarsen ve Skogstad, 1996; Leymann ve Gustavsson, 1996). Yaşlı çalışanların, işyerinden ayrılıp yeni bir iş bulmalarının zorluğu dikkate alındığında bu sonuç normal görülebilir. İsveç istatistikleri, yüksek düzeyde yıldırımaya maruz kalan işçilerin, erken emeklilik eğilimine girdiğini göstermektedir. 1991 yılındaki rakamlar, 55 yaşın yukarıdaki çalışanların %25'inin veya daha fazlasının erken emekli olduğunu ve emeklilerin 3/4'ünün yoğun bir yıldırımaya maruz kaldığını belirtmektedirler (Sweedish National Board of Sosial Insurance, 1993) (<http://www.leymann.se/English/15100e-htm>). Almanya, Avusturya ve İngiltere'de yapılan çalışmalarda bir üstü tarafından şiddete maruz kalma oranının %70 ile %80 arasında olduğu ve üstleri tarafından yıldırımaya uğrayanların daha fazla zarar gördüğü (Einarsen ve Raknes, 1997) (Einarsen, 1999, s.19).

Örgütsel Sistem

Kendilerine yıldırma uygulandığını belirten mağdurların bakış açılarına göre, yıldırmanın en önemli nedenlerinden biri, örgüt iklimi ve örgütsel işleyişle ilgili sorunlardır. Yıldırma aktörleri, toplumsal geleneklerin ve ev sahipliği yapan örgütsel kültürün ürünleridir. Aktörleri neyin teşvik ettiğine bakıldığında cevabın “rekabetçi örgütler” olduğu görülecektir. Çünkü, rekabet, toplamı sıfırlı bir oyundur. Biri kazanır, diğeri kaybeder. Bilinmektedir ki, pek çok yıldırma aktörü basit olarak “fırsatçı” olarak tanımlanabilir (ERQ, 2000, s.4).

Yıldırma üzerine çalışan araştırmacıların önemli bir tespiti şudur: “Yıldırma yapanların kişiliklerini değiştiremeyiz. Yıldırma önlemek için aktörleri teşvik eden sistemi değiştirmek zorundayız” (ERQ, 2000, s.4). Bu nedenle yıldırma konusundaki araştırmaların önemli bir bölümü örgütsel nedenlere yönelmiştir.

Leymann (1993), mağdurlarla yaptığı görüşmeleri temel olarak, işyerlerinde yıldırma ortaya çıkaran dört belirgin özellikten söz etmektedir (Einarsen, 1999):

1. İş tasarımıdaki belirsizlik
2. Lider yetersizliği
3. Mağdurun sosyal açıdan yetersizliği
4. Departmandaki düşük ahlaki standartlar

Diğer araştırmalarda ise, yıldırmanın; iş ile ilgili belirsizlikler, işteki pozisyon ve statü endişesi, kıskançlık duyguları (Bjorkqvist, 1994), örgütsel şiddet olayları, zayıf bir yönetim ve liderlik anlayışının varlığı, iş ve terfi konusundaki rekabet (Vartia, 1996), stres verici bir iş ve örgütsel iklim (Einarsen, 1994), çözülemeyen çatışmaların varlığı ve yöneticinin takdir ve onayını alma arzusuyla ilişkili olduğu üzerinde durmuştur. Einarsen, Raknes ve Matthiesen’in (1994) yaptığı araştırmada, yıldırmanın en fazla, aşırı iş yükünden kaynaklanan düşük tatmin, işyerindeki sosyal iklim, uygulana liderlik tarzı, rol çatışması ve rol belirsizliğiyle ilgili olduğuna dikkat çekilmiştir (O’Moore ve diğ., 2003, s.86). Zapf, Knorz ve Kulla (1996) ise, özellikle baskı ve zorlamanın olduğu işlerde, otonomi ve iş kontrolündeki yetersizliğin ve zaman baskısının yıldırmanın doğmasında etkili olduğu üzerinde durmuşlardır (O’Moore ve diğ., 2003, s.26).

Kısaca, yönetsel otokratik tarzın, aşırı güç farklılıklarının (Suttan ve diğ., 1999, s.120), zayıf yönetim becerilerinin, iş yapısındaki değişimlerin, küçülme ve birleşme dönemlerinin, yönetsel uygulamalar konusundaki anlaşmazlıkların, rekabetçi bir yapılanmanın, zayıf liderlik becerilerinin (Vartia, 1996), düşmanca bir örgüt ikliminin varlığının (Adams, 1992; Wilson, 1991) işyerlerinde yıldırma ortaya çıkaran genel atmosfer olduğunu belirtebiliriz (O’Moore ve diğ., 2003, s.88-91).

Sosyal Sistem

Toplumda genel olarak sosyal değişimin etkileri sosyolog ve tarihçiler tarafında köklü etkileri olan değişimler olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, yaşam tarzındaki değişimler, teknolojik değişim, şirketlerin güçlerinin artması, değerlere bağlılığın zayıflaması (Harman, 1998) bunlar arasında sayılmaktadır. Bu etkiler iş yerlerindeki sosyal iklimle ilişkilendirildiğinde, artan sosyal

bozulma, endişe, belirsizlik ve bilinçsizliğin varlığı (O'Moore ve diğ., 2003, s.91) rahatlıkla anlaşılabilir. Başka bir deyişle, örgüt-çevre etkileşimi içerisinde değişen sosyal sistemin ve yeni yaşam değerlerinin yıldırma davranışlarını besleyen bir zemini oluşturduğu görülecektir.

Dilimize Batı iş hayatından aktardığımız işgücü kavramı, zihnimize insandan çok mekanik bir güç ve enerjiyi çağrıştırmaktadır. Oysa işgücü, en değerli varlık olan “insandır”. Yamada, “Workplace Bullying” adlı çalışmasında iş hayatında yıldırmaı kolaylaştıran en önemli unsurun “sürekli değişen dünyada insanın da sık sık yenilebilir olması” anlayışı olduğunu belirtmektedir (Yamada, 2002). Bu anlamda kapitalist kültürün egemen kıldığı yeni toplumsal değerlerin yıldırmaı tetiklediğini ve artan oranda fiziksel ve duygusal tahribat yarattığını belirtmek gerekir. Bu değerlerin başlıcaları şunlardır (mobbingturkiye.com, 2006, s.3-4) (Bayrak, 2001:18-25, s.231-237):

1-Aşırı Rekabet: Aşırı rekabetle sınırsız bir kazanma hırslarının ortaya çıkması ve bu anlayışla “sosyal dinamizm” in gerçekleşmesi. Dolayısıyla, “güçlü olan zayıf olanı ezer” hatta yok edebilir görüşünün yaygınlık kazanması.

2- Aşırı Verimlilik Baskısı: Kapitalist liberal anlayış, aşırı kar anlayışına dayalı verimliliği artırma yönünde baskı yapmakta ve bu baskıyla insanlar çok çalışmaya mecbur edilerek, aşırı iş yüküyle yıldırılmaktadırlar.

3-Bencilik ve Egoizm: Sadece kendisini merkeze alan bir anlayışla hayata yaklaşma ve kendi çıkarlarını garantileme ve başkalarını yok sayma arzusu yıldırma tavır ve davranışlarına uygun bir zemin hazırlamaktadırlar.

4-Bireysellik: Başkalarının davranışlarından sorumlu olma anlayışının yok olması ve “her koyun kendi bacağından asılır” veya “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” anlayışıyla ortak duyarlılık alanlarının yok olması. Böylece, yıldırma mağdurlarının yalnız bırakılması yoluyla yıldırma aktörlerinin kurban sayıları giderek artırılmaktadır.

5-Ahlaki İlke ve Değer Kaybı: “Ar yılı değil, kar yılı” anlayışıyla ahlaki ilke ve değerlerin yok olmasına fırsat vermek ve ahlaki değer ve standartların düşmesine göz yummak. Yıldırma tavır ve davranışlarının giderek artmasında en önemli unsurlardan birini ahlaki ilke ve değer kaybı oluşturmaktadır.

6-Devamlı Değişim ve Yenilik: Değişimin kaçınılmazlığını kullanarak sık ve anlamsız değişiklikler yapmak, özellikle değişim ve yenilikleri, mevcut hak, statü ve avantajların, kaybında bir araç olarak kullanmak.

Diğer taraftan egemenlik teorisine göre (Protto, Sidanius, Stallworth ve Malle, 1994; Sidanius 1993) sosyal egemenlik eğilimi, “bir kişinin kendi grubunun diğer gruplar üstünde üstünlük kurma ve devam ettirme isteğinin derecesi”dir (Sidanius, Liu, 1992). Toplumlar, sosyal egemenlik eğilimi yoluyla, ırksal, sınıfsal ve cinsiyete dayalı eşitsizlikleri de destekleyen bir motivasyon rolü görmektedirler (Heaven ve diğ., 2000, s.530-531). Bu bağlamda, toplumun bu konudaki eğilimi “mobbing”e maruz kalma potansiyelini güçsüzler, azınlıklar ve kadınlar aleyhine desteklemektedir. Sidanius ve Pratto (1990), sosyal eşitsizliğin modern toplumların esasen özünde olduğuna dikkat çekerek (Schmitt ve diğ., 2003, s.161) yıldırma tavır ve davranışlarına fırsat tanıyan yapısal bağlamı ortaya koymaktadır.

BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yukarıda ifade edilmeye çalışılan teorik çerçeveden hareketle gerçekleştirilen ampirik çalışmanın amacı, izlenen yöntem ve elde edilen bulgular şu şekilde özetlenmiştir.

Amaç ve Yöntem

Çalışmanın amacı, iş yaşamında yıldırmanın nasıl bir profil sergilediği (cinsiyet, yaş, pozisyon vb.), sürece katkı sağlayan özelliklerin neler olduğu, hangi sonuçları doğurduğunu ortaya koymaktır. Böylece bu davranışlara zemin hazırlayan faktörlerin farkına varılması ve önlenmesi yoluyla davranışların gerçekleşme sıklığının azaltılabileceğine inanılmaktadır.

Çalışmada veriler, anket ve derinlemesine mülakat yöntemleriyle toplanarak istatistiksel olarak test edilmiştir. Veriler SPSS 11.5 paket programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. İstatistik analiz tekniği olarak; “Bağımsız Örneklem t Testi”, “Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) ve “Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi”nden (Post-Hoc) yararlanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırma, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 2 kamu bankası ve 13 özel bankadan toplam 300 banka çalışanını kapsayan anket uygulaması ile gerçekleştirilmiştir. Ancak ilgili anketlerden özel sektördeki en büyük iki banka yöneticisinin çalışmaya izin vermemesi nedeniyle 70 adet anket ilgili çalışanlara ulaştırılamamış, 41 adet anket ise iş yoğunluğu gerekçesiyle örnekleme dahil edilebilecek düzeyde cevaplanmamıştır.

Bu kısıtlar çerçevesinde kamu sektörünü temsilen 80; özel sektörü temsilen de 109 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Geri dönüşüm oranı %63 olarak gerçekleşmiştir.

Güvenilirlik Analizi

Alpha Testi sonucunda elde edilen değer %70 ve üzerinde olması, kullanılan ölçeğin güvenilirliğin göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Bu çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik değeri; kamu sektörü için 0.8600; özel sektör için 0.9223; hem kamu hem özel sektörün birlikte değerlendirildiği durumda da 0.9100 olarak hesaplanmıştır.

Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Elde edilen bulgular sonucunda (Bkz. Tablo1) ankete katılanların %52.9'unun erkek olduğu belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunu (%49.7) 18-30 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Yaşları 31-40 arasında çalışanlar ise ikinci büyük yaş dilimini (%33.9) teşkil etmektedirler.

Çalışma süreleri incelendiğinde; ankete katılanların %38.6'lık bölümünün 6 yıl ile 10 yıl arasında çalışanlar, %33.3'lük bölümünün ise 5 yıl ve daha kısa süreden beri bankalarda çalışan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Medeni durum incelendiğinde %67.2' sinin evli olduğu gözlenmiştir. Sektörler açısından

dağılıma bakıldığında %57.7' sinin özel sektör çalışanlarından oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Kategoriler	N	%
Sektör	Kamu	80	42.3
	Özel	109	57.7
Cinsiyet	Kadın	89	47.1
	Erkek	100	52.9
Medeni Durum	Evli	127	67.2
	Bekar	62	32.8
Yaş	18-30	94	49.7
	31-40	64	33.9
	41-50	28	14.8
	50 üzeri	3	1.6
Çalışma Süresi	0-5 yıl	63	33.3
	6-10 yıl	73	38.6
	11-15yıl	25	13.2
	15 yıldan fazla	28	14.8

Yıldırma Boyutlarına İlişkin Bulgular

Yıldırmanın ortaya çıkmasında potansiyel olarak etkili görülen nedenlere baktığımızda (Tablo 2), ortalama değerleri itibariyle en etkili görülen nedenin “örgütsel faktörler” olduğu (4.03) görülmektedir. İkinci derecede etkili görülen nedenin “toplumsal faktörler” (3.78), üçüncü derecede etkili görülen faktörün “mağdurun kişisel özellikleri” (3.50) ve dördüncü derecede etkili görülen faktörün ise “yıldırma aktörlerinin kişisel özellikleri” (3.47) olduğu görülmektedir.

İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri

Tablo 2. Yıldırmanın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Tanımsal İstatistik Analizler

YILDIRMA BOYUTLARI	Değişken Sayısı	Değişken Ortalamalarının Toplamı	Değişken Ortalamalarının Ortalamaları	S. Sapma
Aktörün Kişisel Özellikleri	7	24.33	3.47	0.79
Mağdurun Kişisel Özellikleri	5	17.52	3.50	0.73
Örgütsel Faktörler	7	28.25	4.03	0.56
Toplumsal Faktörler	6	2.70	3.78	0.62
Yıldırma Davranışları	7	22.48	3.21	0.87
Aktörün Pozisyonu	3	9.57	3.19	0.81
Mağdurun Pozisyonu	3	9.47	3.15	0.82
Yönetimsel Faktörler	5	16.75	3.35	0.79
Kurumsal Yaklaşım	4	11.88	2.97	0.68
Bireysel Yaklaşım	7	21.11	3.01	0.67
Tepkisizlik Nedenleri	4	13.60	3.40	0.87
Yıldırma Sonuçları	3	13.37	4.45	0.61

Kendilerine yıldırma uygulandığını belirten mağdurların bakış açılarına göre, yıldırmanın en önemli nedenlerinden biri, örgütsel işleyiş ve örgütsel faktörler olarak ortaya koyulmuştur. Bu nedenle bu konuda yapılan araştırmaların önemli bir bölümü (Björqvist, 1994; Einarsen, 1994, Leymann, 1993, Vartia, 1996; Zapf, 1996), örgütsel nedenlere yönelmiştir. Leymann (1993), yıldırmaı ortaya çıkaran belirgin özellikler olarak; iş tasarımıdaki belirsizlik, lider davranışlarındaki eksiklik ve departmandaki düşük ahlaki standartlar üzerinde dururken (Einarsen, 1999; 21), Björqvist (1994); işle ilgili belirsizlikler, işteki pozisyon ve statü endişesi ve duygularına, Vartia (1996); zayıf bir liderlik ve yönetim anlayışı, iş ve çevrim konusundaki rekabete, Einarsen, Raknes, ve Matthiesen (1994) ise; yıldırmanın en fazla aşırı iş yükü, işyerindeki sosyal iklim, uygulanan liderlik tarzı, rol çatışması ve rol belirsizliğiyle ilgili olduğuna dikkat çekmiştir (O'Moore ve dig, 2003, s.86). Zapf ve Kulla (1996) ise baskı ve zorlama ile otonomi ve kontrol konusundaki yetersizlikle ilişkilendirmiştir (O'Moore ve dig, 2003, s.26).

Bu araştırmada ise etkili görülen örgütsel faktörler ortalama değerleri itibarıyla sırasıyla; yoğun iş stresi (4.33), verimliliğe yönelik baskı (4.18), ahlaki ilke ve değerlere bağlı kalınmaması (4.08), zayıf bir yönetim ve liderlik anlayışı

(3.96), rol çatışması ve rol belirsizliği (3.84), işyerindeki sosyal iklim (3.82) olarak tespit edilmiştir.

Toplumsal faktörler içerisinde etkili olan faktörler ise; bencillik ve egoizmi teşvik eden sosyo-kültürel ortam (4.01), aşırı kazanç isteği (3.92), sosyal duyarsızlık (3.90), maddiyatçı yaklaşım (3.87) olarak belirlenmiştir.

Yıldırma aktörlerinin kişisel özellikleri olarak güç odaklı yaklaşım (3.91) ön plana çıkmakta, yıldırma mağdurlarının ise yıldırmaya neden olan özellikleri içerisinde dürüst ve güvenilir bir kişilik (3.94) ile çalışkan ve başarıya azmetmeleri (3.76) dikkat çekmektedir.

Araştırmanın Hipotezleri ve Yapılan Analizler

Araştırmada, demografik özellikler ile yıldırmının boyutlarına ilişkin toplam 5 hipotez kurulmuş ve test sonuçlarında aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

H₁: Yıldırma boyutları ile çalışanların sektör üyeliği arasında fark vardır.

Tablo 3’de verilen bilgiler dikkate alındığında; çalışmada yıldırm boyutu olarak tanımlanan on iki ayrı boyuttan sadece “toplumsal faktörler” ve örgütlerde yaygın “yıldırma davranışları” boyutları açısından anlamlı bir fark bulunmuştur (Bkz. Tablo 3). Bu açıdan özel bankalarda çalışanların yıldırm davranışlarıyla karşılaşma düzeylerinin kamu bankalarında çalışanlara göre daha yüksek olduğu ve özel sektör bankalarında çalışanlar açısından, kapitalist zihniyet merkezli toplumsal faktörlerin yıldırm davranışlarında etkisinin daha yüksek olduğu söylenebilir. İngiltere’de UNISON (UK Union) araştırmasına göre, kamu hizmetinde çalışanlar arasında yıldırm düzeyi artmaktadır. Özellikle mağdurlar, yıldırmının kamu yönetim kültürünün bir parçası olduğuna dikkat çekmektedirler (<http://bullyinginstitute.org/res/unison.html>). Ancak, özel sektördeki rekabet ve verimlilik baskısının ve bu konudaki performans değerlemesinin de yıldırmada etkili olduğu, mülakatlarda altı çizilen konulardandır.

H₂: Yıldırma boyutları ile banka çalışanlarının cinsiyeti arasında fark vardır.

Banka çalışanlarının cinsiyetleri ile yıldırm boyutları arasında fark olup olmadığını test için kurulan hipotez, “yıldırma davranışları”yla karşılaşma düzeyi, yıldırm “mağdurunun kişisel özellikleri”, yıldırmaya neden olan “örgütsel faktörler”, yıldırm “aktörün pozisyonu”, “yönetsel faktörler” ve “yıldırm sonuçları” boyutları açısından desteklenmektedir; söz konusu bu 6 boyutla çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark vardır (Bkz. Tablo 3). Boyutların ortalamaları gözlemlendiğinde, kadın banka çalışanlarının erkek banka çalışanlarından daha yüksek ortalamaları temsil ettikleri görülmektedir. Araştırmalar yıldırm mağdurlarının önemli bir bölümünün kadın olduğunu göstermektedir. Stockdate, Vaux ve Coshin (1995) kadınların maruz kaldığı yıldırmının erkeklerinkinin 4 katı olduğunu tespit etmişlerdir. Namie tarafından yapılan araştırmalarda toplamda mağdurların % 72’sinin kadın olduğu belirtilmektedir (ERQ, 2000:1). Pryor, Giedd ve Williams (1995) cinsiyetçi yaklaşımın kültürel ve yönetsel normlarla, Tangri ve Hayes (1997) güç rolleriyle

İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri

ve özellikle kadın-erkek arasındaki güç eşitsizlikleriyle (Scott,1986), (Hzin,1995) ise, sosyal, tarihi ve kültürel olarak kadınsılık ve erkeksilik anlamlarının yapılaşırılmasıyla (Timmerman ve Bajeme, 2000, s.189) ilgili olduğunu belirterek konunun sosyo-kültürel boyutlu geliştiğine dikkat çekmektedir.

H₃: Yıldırma Boyutları ile banka çalışanlarının medeni durumu arasında fark vardır.

Kurulan bu hipotez, “yıldırma aktörünün pozisyonu” dışındaki diğer bütün boyutlar için reddedilmiştir (Bkz.Tablo3). Medeni durum incelendiğinde; evli banka çalışanlarının ortalama düzeylerinin bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

H₄: Yıldırma boyutları ile banka çalışanlarının yaşı arasında fark vardır.

Yıldırma boyutları ile banka çalışanlarının yaşı arasındaki farklılığa ilişkin kurulan bu hipotez, sadece yıldırma “aktörünün pozisyonu” boyutu için kabul edilmiştir, diğer boyutlar için ise reddedilmiştir. Yaş değişkeni ile yıldırma boyutlarından “aktörün pozisyonu” arasında görülen farkın hangi gruplar arasındaki farktan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Post-Hoc Testi gerçekleştirilmiş, böylece “Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi” imkanına da kavuşulmuştur. Bu testin sonuçlarına göre; yaş değişkeni için söz konusu olan anlamlı farkın nedeni, alt grup (18-30 yaş) ile orta grup (31-40 yaş) arasındaki fark olarak tespit edilmiştir. Buna göre çalışanın yaş düzeyi yükseldikçe yöneticileri yıldırma aktörü olarak görme eğilimi yükselmektedir. Literatürdeki bazı araştırma sonuçları (Einarsen ve Stogstad, 1996; Leymann ve Gustavsson, 1996), yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla yıldırmaya maruz kaldığını ortaya koyarken (<http://www.leymann.se/English/15100.htm>), bazı araştırma sonuçları ise bizim çalışmamızda ulaşılan bulguya paralel şekilde 25 yaş altının daha fazla yıldırmaya maruz kaldığına işaret etmektedir. (<http://www.eurofound.eu.int/2002/08/feature/de0208203f.html>).

H₅: Yıldırma boyutları ile banka çalışanlarının çalışma süreleri arasında fark vardır.

Bu hipotez, “yıldırma aktörünün pozisyonu” dışındaki diğer boyutlar için reddedilmiştir. Yine aynı şekilde “aktörün pozisyonu” boyutu ile çalışma süresi arasındaki anlamlı farkın nedeni araştırıldığında; bunun alt grupla (0-5 yıl) orta grup (6-10 yıl) arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Çalışma süresi arttıkça yıldırma aktörü olarak üst yönetim daha fazla algılanmaktadır. Yıldırmaya aktörün pozisyonu açısından bakıldığında çalışanların yöneticilerden daha fazla yıldırmaya maruz kaldıkları (Salin, 2001) görülmektedir. Bazı yazarlar ise (Rayner ve Hoel,1997) kültürel farklılıkların farklı eğilimlere neden olabileceğine dikkat çekmektedirler. Örneğin, İngiltere ve İrlanda araştırmaları daha çok aktörlerin yöneticiler olduğunu (Rayner, 1997; O’Moore, 1998; O’Moore, Seigne ve diğ., 1998) İskandinav ülkeleri araştırmaları (Einarsen, Raknes ve diğ., 1994) ise daha çok aktörlerin aynı düzeydeki çalışanlar olduğunu göstermektedir (O’Moore ve diğ., 2003, s.85).

SONUÇ

Bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde sonuçlarıyla dikkat çeken yıldırmanın bu araştırmada ortaya çıkan temel nedeni “örgütsel faktörler” olarak tespit edilmiştir. Pek çok araştırmacının altını çizdiği nokta, yıldırmada temel etkenin “kötü kişilikli insan” boyutundan çok, örgütsel ve toplumsal yapı olduğu ve bu yapının da yıldırmayı beslediği gerçeğidir. Bu anlamda aktörler toplumsal geleneklerin ve ev sahibi örgütsel kültürün ürünleri olarak görülmektedir (ERQ, 2000, s.4). Benzer şekilde, sosyal egemenlik teorisine göre (Pratto, Sidanius, Stallworth ve Malle, 1994; Sidanius, 1993) sosyal egemenlik eğilimi yoluyla toplumlar -ve örgütler-, sınıfsal ve cinsiyete dayalı eşitsizlikleri destekleyen bir motivasyon rolü görmektedirler (Heaven ve diğ., 2000, s.530-531). Araştırmada yıldırma genel olarak kadınlar ve alt düzey çalışanlar açısından daha önemli bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda sosyal eşitsizliklerin günümüz toplumlarının özünde olduğu (Shmitt ve diğ., 2003, s.161) gerçeği dikkate alındığında, yıldırmayı önleyici mekanizmaların bireyselden çok, örgütsel ve toplumsal yapı bağlamında ele alınma gerekliliği ortaya çıkacaktır. Yıldırmanın bütün stres kaynaklarından daha yoğun ve yıkıcı etkiler yaratması (Einarsen, 1999, s.22) sürece duyarlılıkla yaklaşma gereğini artırmaktadır.

Kısaca, araştırmada esas vurgu, bu davranışlara zemin hazırlayan asıl faktörlerin farkına varılması ve önlenmesi yoluyla, bu tür davranışların gerçekleşme ihtimalinin ve sıklığının azalacağına yöneliktir.

Tablo 3. Demografik Özellikler – Yıldırma Boyutları Analizi Sonuçları: “Bağımsız Örneklem t Testi” ve “Tek Faktörlü Varyans Analizi” Sonuçları

Yıldırma Boyutları		Yıldırma Davranışları	Aktörün Kişisel Özellikleri	Mağdurun Kişisel Özellikleri	Örgütsel Faktörler	Toplumsal Faktörler	Aktörün Pozisyonu	Mağdurun Pozisyonu	Yöneltilen Faktörler	Kurumsal Yaklaşım	Kişisel Tutum	Tepkisizlik Nedenleri	Yıldırma Sonuçları
Sektör	Kamu	21.1000	24.3125	17.0125	27.9875	22.0500	9.4125	9.5000	16.5875	11.9125	21.1500	13.5000	13.2250
	Özel	23.5046	24.3578	17.9083	28.4495	23.1927	9.6881	9.4495	16.8716	11.8716	21.0826	13.6789	13.4862
	t testi	-2.713	-0.55	-1.655	-0.787	-2.98	-0.761	0.138	-0.485	0.102	0.097	-0.348	-0.957
Cinsiyet	Kadın	0.007*	0.956	0.10	0.432	0.037*	0.447	0.890	0.628	0.919	0.923	0.728	0.340
	Erkek	23.7528	25.1236	18.0787	29.2360	23.1348	10.0112	9.6966	17.3483	12.1348	21.1011	13.8539	13.7978
	t testi	2.624	1.738	1.933	3.224	1.402	2.333	1.170	1.936	1.172	-0.029	0.942	2.934
Medeni Durum	Evlü	0.009*	0.0840	0.055*	0.001*	0.163	0.021*	0.244	0.054*	0.243	0.977	0.348	0.004*
	Bekar	22.8346	24.7874	17.6299	28.2205	22.8268	9.8031	9.3622	16.9134	12.1575	21.4409	13.7717	13.3937
	t testi	1.362	1.407	0.539	-0.180	0.786	1.967	-0.741	0.584	1.710	1.255	0.970	-0.022
Yaş	P	0.175	0.161	0.591	0.858	0.433	0.051*	0.460	0.560	0.089	0.211	0.333	0.983
	F Testi	0.255	0.143	1.042	0.142	0.691	2.855	0.417	0.802	1.554	1.037	0.973	2.380
	P	0.857	0.934	0.375	0.935	0.559	0.039*	0.741	0.494	0.202	0.377	0.407	0.071
Çalışma Süresi	F Testi	0.330	0.339	0.068	0.366	0.851	3.153	0.425	0.284	1.878	0.624	0.018	0.898
	P	0.804	0.797	0.977	0.778	0.467	0.026*	0.735	0.837	0.135	0.601	0.997	0.443

KAYNAKLAR

- Aguino K. and Byron K. (2002). Dominating Interpersonal Behavior and Perceived Victimization in Groups:Evidende for a Curvilinear Relationship, *Journal of Management*, 28(1),69-87.
- Baldry A.C. and Farrington D. P. (2000). Bullies and Delinquents: Personal Characteristics and Parental Styles, *Journal of Community & Applied Social Psychology*,10,17-31.
- Bayrak S. (2001). İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work, *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 16-27.
- Employee Rights Quarterly (ERQ) (2000). Workplace Bullying: The Silent Epidemic
- Heaven, P. C. L., Grene, R. L., Stones C. R. and Caputi, P. (2000). Levels of Social Dominance Orientation in Three Societies, *Journal of Social Psychology*, 140(4), 530-532.
- Heinemann,(1972), The Mobbing Encyclopaedia, <http://www.leymann.se/English/frame>
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplace, *Violance and Victims*, 5(2).119-126.
- Leymann, H. (1996). The Content and development of Mobbinf at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Menesini E., Sanchez V., Fonzi A., Ortega R., Costabile A., Lo Feudo G. (2003) Moral Emotions and Bullying. A Cross-National Comparison of Differences Between Bullies, Victims and Outsiders. *Aggressive Behavior*, 29, 515-530.
- Namie, E. G. (2000). Research From The Workplace Bullying & Trauma Institute. US. Hostile Workplace Survey, <http://www.workdoctor.com/home/twd/employers/res/surf200qv.html>.
- O'Moore M. and etc, (2003). The Rates and Relative Risks of Workplace Bullying in Ireland a Country of High Economic Growth, *International Journal Management and Decision Making*, 4 (1), 82-95.
- Schmitt, M., Branscombe, N. R. and Kappen, D. M. (2003). Attitudes Toward Group-Based Inequality: Social Dominance or Social Identity?, *British Journal of Social Psychology*, 42, 161-186.
- Solmuş, T. (2005). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz, *İş-Güç End. İliş. ve İns. Kay. D*, 7(2)
- Timmerman G. and Bajeme C. (2000). The Impact of Organizational Culture on Perceptions and Experiences of Sexual Harassment, *Journal of Vocational Behavior*, 57, 188-205.
- Tutar, H. (2004). İş Yerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi BİİBF, 92-104.
- Yüçetürk, E. E. (2003). Bilgi Çağında örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing, <http://www.bilgiyonetimi.org>.
- Zapf, D., (1999). Organizational Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work, *International Journal of Manpower*, 20, 70-85.