

Yıldırma Davranışları, Nedenleri ve Sonuçları

Dr. Abbas ERTÜRK
Gazi Üniversitesi
Gazi Eğitim Fakültesi
abbasertu@gmail.com

Özet: Yıldırma davranışları, çalışanlar arasında meydana gelen zarar verici olumsuz iletişim türleridir. Bu çalışmada, yıldırma davranışlarının türleri, meydana geliş nedenleri ve sonuçları incelenmiştir. Kuramsal olarak yürütülen bu çalışmanın amacı, örgütlerde meydana gelen yıldırma davranışlarının neden ve sonuçlarına dikkat çekerek eğitim çalışanlarında farkındalık oluşturmaktır. Yıldırma davranışları bireysel, örgütsel ve sosyal nedenlerden kaynaklanmaktadır. Önde gelen nedenler arasında, bireyler arasındaki farklılıklar, failerin şişirilmiş benlik algısı ve narsis kişilikleri ve kurbanların sosyal ilişkilerde zayıf ve içe dönük kişiliğe sahip olmaları olduğu görülmektedir. Yıldırma davranışlarının sonuçları bireyler üzerinde tedirginlik, sinirlilik, sürekli endişe, uykusuzluk ve konsantrasyon düşüklüğü gibi psikolojik nedenlerin yanı sıra kalp çarpıntısı, terleyen ve soğuk eller, ağız kuruluğu, baş dönmesi, bulantı, mide-bağırsak rahatsızlıkları, aniden soğuk ya da sıcak basması, sık idrara çıkma ve yutkunma zorluğu gibi psikosomatik rahatsızlıklara yol açtığı görülmektedir. Örgütler ise, bu davranışlardan dolayı maddi kayıpların yanı sıra imajlarının zarara uğradığı görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: duygusal taciz, yıldırma nedenleri, yıldırma sonuçları, yıldırma türleri

Mobbing Behaviors, Causes and Results

Abstract: Mobbing behaviors are types of harming communications that occur between workers. In this study, types of mobbing behaviors, their causes and results are investigated. This theoretical study has been conducted in order to create awareness of mobbing behaviour in organizations. Mobbing behaviors arise from individual, institutional and social reasons. Among the foremost reasons, individual differences, exaggerated and narcissistic self-perception of perpetrator in contrast with weak and inward personality of victims in view of their social relations can be counted. As for the results of mobbing behavior, we can count psychological reasons such as anxiety, nervousness, continuous, fretfulness, insomnia and low concentration in addition to psychosomatic illnesses such as tachycardia, sweating cold hands, dry mouth, vertigo, nausea, disorders of the digestive system, hot and cold flashes, frequent urinating, difficulties swallowing. Institutions, on their part, suffer from image losses as well as material damages.

Key Words: Mobbing, causes of mobbing, results of mobbing, types of mobbing

1. GİRİŞ

Yıldırma kavramı, sosyal bilimlerde hayatımıza giren bir kavramdır. Bu kavram her geçen gün hem medyanın hem de çalışanların dikkatini daha fazla çekmeye başlamıştır. Kavramın İngilizce karşılığı “mobbing”, İngilizce “Mob” kelimesinden türetilmiştir. Mob kelimesi, kalabalık, saldırmak, birine üşüşüp hücum etmek, linç ve gürültü anlamlarını taşımaktadır (Alderson, 1990, 345). Günümüzde bu kavram, işyerlerinde çalışanlar arasındaki duygusal saldırı davranışlarını ifade etmede kullanılmaktadır. Bir başka ifade ile bir örgütte çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri olumsuz tutum ve davranışları ifade etmede kullanılmaktadır. Kişi hakkında dedikodu çıkarmak, kişiyle alay etmek, onu dışlamak ve yalnız bırakmak, bu davranış türlerine verilebilecek örnekler arasında yer almaktadır.

Kavram ilk 1960’lı yıllarda, Avusturyalı bilim adamı etolog (hayvan davranışları) Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. Lorenz hayvanlar arasında gözlemlendiği saldırgan davranış türlerini ifade etmek için bu kavramı kullanmıştır. Örneğin birkaç kazın bir araya gelerek bir tilkiyi korkutup kovalaması gibi durumlar için kullanılmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 3). Daha sonra 1970’lerin başında, çocuklar üzerinde yapılan araştırmalarda, çocukların birbirlerine karşı sergiledikleri zorba davranışları tanımlamada aynı kavram kullanılmıştır. Bu kavram birkaç çocuğun bir araya gelerek bir başka çocuğa tekrar tekrar zarar vermesini ifade etmede kullanılmıştır. Peter-Paul Heinemann, 1972 yılında yayımladığı “Mobbing: Group Violence Among Children” kitabında, intihara kadar götürebilen bu zorba davranış türünü “mobbing” terimini kullanarak ifade etmiştir (Schuster, 1996, 294).

1976 yılına gelindiğinde, bu kavram işyerlerinde çalışanlar arasında meydana gelen davranışlar için kullanılmıştır. Brodsky 1976 yılında ABD’de yayımladığı “The Harassed Worker” Taciz Edilmiş Çalışanlar adlı kitabında bu kavramı kullanmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 4). Ancak yıldırma kavramını işyerlerinde araştırma konusu yapan kişi İsveçli psikolog Leymann olmuştur. Leymann 1984 yılında işyerlerinde yetişkinler arasında bu davranış türünü tespit etmiş ve bunun için “mobbing” kavramını kullanmıştır. Leymann (1996, 168) bu davranışı, bir ya da birkaç kişinin, bir ya da daha fazla kişi tarafından sistematik bir biçimde duygusal yönden saldırıya maruz kalması olarak tanımlamıştır. Bu tarihten sonra Avrupa başta olmak üzere Amerika, Avustralya ve Afrika’da, çalışanlar arasında meydana gelen olumsuz iletişim davranışları araştırmaları ve bu terimin kullanılmasında artış görülmektedir.

Türkçede bu kavramı ifade etmek için yıldırma, duygusal saldırı, duygusal taciz, psikolojik şiddet ve psikolojik terör gibi ifadeler kullanılmaktadır. Türkiye’de yapılan birçok

yayında (Tarhan, 2004; Özalp, 2005; Oğuz, 2003; Arpacıoğlu, 2003; Baltaş, 2003 ve Yüçetürk, 2003) “Yıldırma” terimi kullanılmış olduğundan bu çalışmada da “Mobbing” kelimesi yerine “Yıldırma” kelimesi kullanılmıştır.

Crawford’a (1997, 220) göre yıldırma, fiziki güç kullanmaksızın sadece duygusal güç kullanarak birine taş atmak gibidir. Bir başka ifade ile yıldırma kavramı sadece duygusal şiddeti içerir. Bu bağlamda yıldırma kavramı fiziksel şiddet içermez. Yıldırma kişi kurbanını sadece duygusal yönden incitmeye ve zarar vermeye çalışır. Öte yandan Leymann yıldırma, bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişi veya kişilere, sistematik biçimde düşmanca ve etik dışı uygulamalarla ortaya çıkan “psikolojik şiddet” veya “psiko-terör” olarak tanımlamaktadır (Akt. Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 4-5). Leymann’ın bu tanımında, saldırıyı sistematik olarak nitelendirmesi, aynı kişinin aynı kurbanı yönelik düzenli ve uzun süreli yıldırma davranışları uygulaması anlaşılmaktadır. Mikkelsen ve Einarsen (2002a, 397), işyerindeki bu çirkin davranış türünü, “uzun süre tekrarlanan olumsuz davranışlara maruz kalma” olarak tanımlamışlardır. Bu tanım Leymann’ın tanımındaki gibi yıldırma davranışlarının tek bir olumsuz davranışla kalmayarak uzun süre devam ettiğini göstermektedir. Bu durum, kurbanın kendine olan güveninin zedelenmesi ve başarabildiği şeyleri dahi başaramamasına yol açmasına neden olmaktadır. Burada saldırganın amacı, kurban üzerinde üstünlük kurmak ve kurbanı buyruğu altına almaktır. Bir başka ifade ile yıldırma davranışlarının amacı, kurbanın kendine karşı olan kişisel değerlendirmesine zarar vermektir.

Davenport, Schwartz ve Elliott (2003, 22) yıldırma kavramını, “duygusal bir saldırıdır. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlar. Bir kişinin, diğerlerini kendi rızalarıyla veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunması, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkarmaya zorlaması” olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan anlaşıldığı gibi, yıldırma davranışlarında mağdura saldıran sadece yıldırma uygulayan kişi değildir. Yıldırma uygulayan kişi, saldırısının daha etkili olması amacıyla aynı ortamdaki ve üzerinde nüfuzu bulunan kişileri de kurbanı karşı yıldırma davranışları uygulamaya yönlendirir. Bu durum yıldırma davranışlarını daha etkin kılar ve kurbanı daha çok çaresiz bırakır.

Yıldırma olgusunun bir özelliği sinsice gelişmesi ve zamanla artarak devam etmesidir. Kurban, özellikle yeni iş hayatına başlamışsa, karşılaştığı davranışların önce farkına varmayabilir. Farkına varsa bile bu tür davranışların işyeri sorunlarının veya işyerlerindeki iletişimin normal bir parçası olarak algılayabilir (Ertürk, 2013, 172). Ancak bu davranışların artarak devam etmesiyle

kurban, içine düştüğü sorunu anlamaya başlamış olur. Einarsen'e (2000, 379) göre, yıldırma zamanla çalışanların ve yönetimin kabul ettiği kaba davranışlarla gelişen bir süreçtir. Einarsen aynı zamanda yıldırma davranışlarının, çoğu zaman uzun vadeli bir süreç olduğunu ve bu davranışların düzeyinin zaman içinde arttığını ve eylemlerdeki bu artışı çoğu mağdur tarafından fark edilmediğini de eklemektedir. Bir başka ifadeyle, kurbanın maruz kaldığı yıldırma dozundaki artış, uzun bir zaman dilimine yayıldığından dolayı, kurban kişi bu zaman diliminde sindirilmiş olur. Ancak bu davranışların artışı, kurbanın tahammül sınırını aştığında, çoğu zaman kurban uygulanan yıldırma davranışlarla tek başına karşı karşıya kalmış olur.

Yıldırma davranışlarının şekli de çok farklı olabilmektedir. En basit şekliyle haksız yere suçlama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla itibarı sarsma, küçük düşürme, taciz, duygusal istismar vs. Farklı kültürlerde farklı yıldırma davranışları görülebilir. Burada yıldırma için önemli olan kurban kişiyi duygusal yönden yıpratmaktır. Yıldırma kişi kurbanına karşı eyleme geçerken, kendine adeta şu soruyu sormaktadır "ne yaparsam yıldırabilirim?" Dick ve Wagner (2001, 247), yaptıkları çalışmada öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından "kendileri orada yokmuş gibi davranılarak" ve "haksızca eleştirilerek" yıldırıldıklarını, meslektaşları tarafından ise "hakkında dedikodu yapılarak" ve "partiler ve toplantılar gibi sosyal etkinliklerden dışlanarak" yıldırıldıklarını belirlemişlerdir. Ertürk (2013, 171) tarafından Türkiye'deki ilköğretimlerde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, ilköğretim okullarında en çok yaşanan yıldırma davranışının "kişi hakkında dedikodu ve söylenti çıkarılması" olayı olduğu görülmektedir. Gökçe (2005, 4-5) tarafından Türkiye'deki ilköğretimlerde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, kadın öğretmenlerin sosyal ilişkilere ve mesleki konulara yönelik, erkek öğretmenlerin ise daha çok kişisel ve şiddete yönelik yıldırma davranışlarıyla karşılaştıkları saptanmıştır. Ayrıca Yıldırım (2008, 135) tarafından ilköğretim okullarında yapılan araştırma ise en çok yaşanan davranışın "iftira" olduğunu göstermektedir. Urasoğlu (2007, 85-86) tarafından altı farklı ilde bulunan ortaöğretim kurumlarında yapılan çalışmada ise, öğretmenlerin en çok maruz kaldıkları davranışın "yaşam kalitesine saldırı" olduğu görülmüştür. Onbaş (2007, 87-89) tarafından ilköğretim okullarında yapılan çalışmaya göre, Öğretmenlerin %23,5'inin iletişim biçimlerine, %12'sinin sosyal ilişkilerine, %13,5'inin itibarına, %16,5'inin görevine yönelik yıldırma davranışlarına maruz kaldıkları saptanmıştır. Aksu ve Balcı (2009, 1378) tarafından ilköğretim okullarında yapılan araştırma ise öğretmenlerin daha çok yönetsel olarak yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını göstermiştir.

Literatürde bazı çalışmalar cinsel taciz olaylarını da yıldırma davranışları kapsamına almıştır (Brodsky, 1976 ve Baltaş, 2009). Ancak Leyman (1996, 168), bir davranışın yıldırma

olarak görülüp görülmediğine karar verebilmek için eylemin yaşanma sıklığı ve yaşanma süresine bakılması gerektiğini ifade etmektedir. Leymann, kendi araştırmaları için geliştirdiği kriterde, bir davranışı yıldırma davranışı olarak incelemek için bu davranışın en az altı ay sürmesi ve bu süre içinde haftada en az bir defa tekrar etmesi şartını aramıştır. Cusack'a (2000, 2118) göre eylemin yıldırma olup olmadığını anlamak için, yapılan tanımlarda bulunan ortak üç noktaya dikkat çekmektedir. Bu üç noktaya dikkat edilirse, yıldırma teşhisini koymak biraz olsun kolaylaştığını ifade etmektedir. Bunlar:

1. Yıldırma uygulayan kişinin uyguladığı eylemin, kurban üzerinde bıraktığı etkiler,
2. Bu etkilerin, kurbanı zarar vermesi,
3. Yıldırma eylemine devam edilmesi konusundaki ısrarlı davranışdır.

Tüm bunların yanı sıra bazen yıldırma olgusu, örgütlerde yaşanan ve bilimsel literatüre daha önce giren "çatışma" kavramı ile karıştırılmakta ve bu durum kavram kargaşasına yol açmasına neden olmaktadır. Ancak yıldırma olgusunu, çatışma olgusundan ayıran belirgin bir kaç fark vardır. Einarsen bu farkı yıldırma taraflarının sahip oldukları güçlerin orantılı olup olmadıklarıyla vurgulamaktadır. Einarsen'e (2000,384) göre tarafların sahip oldukları güç birbirine eşit ise bu durum çatışmadır. Tarafların güçleri arasında bir eşitlik söz konusu değil ise, taraflar arasında yaşanan olgu yıldırma değildir. Hoel, bu farkı yıldırmanın sistematik oluşuyla vurgulamaktadır. Hoel'e göre, "çatışma, dengede olan iki taraf arasında meydana gelen bir tür iletişim problemidir. Aynı zamanda, çatışma olgusunda yıldırma amaçlı sistematik saldırı söz konusu değildir. Ancak yıldırma eylemlerinde bir veya bir kaç kişi, diğer kişiler tarafından hedef haline getirilerek sistematik yıldırma ve saldırganlık davranışlarına maruz kalmaktadır" (Akt. Mikkelsen ve Einarsen, 2002a, 398).

Yıldırma, bireyler arasında meydana gelen olumsuz bir iletişim türüdür. Bu iletişim türü bireyleri ve örgütleri de olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bireyleri psikolojik ve verimlilik açısından etkilerken, örgütleri de verimlilik ve imaj açısından olumsuz etkilemektedir. Ancak bu davranışların nasıl meydana geldiğini ve birey ve örgüt üzerindeki etkilerini daha iyi anlamak için, daha çok analiz edilmesi gerekmektedir. Bu araştırma bu sürece bir katkı olabileceği düşünülerek yapılmıştır.

1.1 Amaçlar

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde meydana gelen yıldırma davranışlarını, nedenlerini ve sonuçlarını araştırmaktır. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Yıldırma davranışı türleri nelerdir?
- 2- Yıldırma davranışları hangi nedenlerden dolayı meydana gelmektedir?
- 3- Yıldırma davranışlarının bireyler ve örgütler üzerindeki sonuçları nelerdir?
- 4- Yıldırma davranışları sürecinde örgüt yöneticisinin rolü nedir?

2. YÖNTEM

Bu çalışma nitel bir araştırma olup doküman inceleme yöntemiyle yapılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2006,187) göre doküman incelemesi, araştırılması amaçlanan olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı belgelerin analizini kapsar. Yıldırma davranışlarının neden ve sonuçlarıyla ilgili yapılan araştırmaların az olması nedeniyle, verilerin toplanmasında örgüt sınırlamasına gidilmemiştir. Çalışma verilerinin toplaması için yararlanılan kaynaklar kitaplar, tezler ve bilimsel dergilerde yayımlanmış makalelerdir. Taranan kaynaklar 1996 yılından sonraki kaynaklar olsa da 2003 yılından sonraki kaynaklara ağırlık verilmiştir. Bunun nedeni ise Türkiye'de yıldırma davranışlarıyla ilgili araştırmaların bu dönemden sonra yayımlanmaya başlanmasıdır. Kaynaklar Türkçe ve İngilizce kaynaklarla sınırlıdır.

Tezlerin taranmasında Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veri tabanından yararlanılmıştır. Bunun için sosyal bilimler alanında adında "mobbing" kelimesi geçen onaylı ve izinli tezler taranmıştır. Buradan 96'sı yüksek lisans ve 11'i doktora tezi olmak üzere toplam 107 teze ulaşılmıştır.

Makalelerin taranmasında ise Gazi Üniversitesi kütüphanesinin erişim sistemi kullanılarak uluslararası veri tabanlarından yararlanılmıştır. Uluslararası yayın sayısının çok fazla olması nedeniyle yayın sayısının sınırlandırılması yoluna gidilmiştir. Buna göre yapılan tarama yedi veri tabanı ile sınırlandırılmıştır (Academic Search Complete, Business Source Complete, SocINDEX, Education Source, ERIC ve Psychology and Behavioral Sciences Collection). Bunun yanı sıra yapılan taramada bilimsel hakemli dergilerde, 1996-2013 yılları arasında yayımlanan ve adında "mobbing" kelimesi geçen makaleler taranmıştır. Buradan 263 araştırma makalesine ulaşılmıştır. Buradan tespit edilen ancak tam metnine ulaşılamayan makalelere Gazi ve Hacettepe Üniversitelerinin kütüphanelerinden elle tarama yapılarak ulaşılmıştır. Ayrıca Türkiye'deki bilimsel hakemli dergilere ulaşmak için Akademia Sosyal Bilimler İndeksi'nde de (Asos Index) tarama yapılmıştır. Kitaplar ise Gazi ve Hacettepe Üniversitelerinin kütüphanelerinden yararlanılarak elde edilmiştir. Elde edilen kaynaklar araştırma amaçlarına uygulanması açısından değerlendirilerek elenmiş geriye kalan kaynaklar çalışma için kullanılmıştır.



Çalışmanın düzenli ilerlemesi için kategori geliştirme yoluna gidilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2006,198) göre kategoriler, önceden oluşturulmuş amaçları yansıtır. Bu nedenle çalışmanın amaçlarına uygun olarak dört ana kategori oluşturulmuştur. Bu kategoriler (yıldırımın türleri, nedenleri, sonuçları ve yöneticinin rolü) başlıkları altında oluşturulmuştur. Kaynaklardan elde edilen bilgiler bu kategorilere ayrıştırılmıştır. Daha sonra her kategorideki bilgiler analiz edilerek alt kategorilere ayrılmış ve tartışılmıştır.

3. BULGULAR ve TARTIŞMA

3.1. Yıldırımın Türleri

Yıldırma, sadece üst bir amirin, altındaki çalışanlara uyguladığı bir davranış değildir. Yıldırma bir ast tarafından üstüne karşı ve eşit düzeyde çalışanlar arasında da uygulanmaktadır. Bu bağlamda yıldırma eylemleri üç farklı tipte ele alınmaktadır. Mikkelsen ve Einarsen (2002b, 87), yıldırma davranışlarını “çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışlardır” şeklinde tanımlayarak bu türlerine dikkat çekmektedirler. Vandekerckho ve Commers (2003, 41), Yıldırma eylemlerinin bu türlerini üç farklı yıldırma tipi olarak açıklamaktadırlar. Bunlar, aşağı doğru, yatay ve yukarı doğru yıldırma davranışlarıdır.

Aşağı doğru yıldırma, yöneticinin emrinde çalışanlara yönelik uyguladığı yıldırma davranışlarıdır. Bu yıldırma tipi, yaşanan yıldırma eylemleri arasında meydana gelme oranı ve olumsuz etkileri bakımından en yüksek orana sahiptir. Bu yüzden bilim insanları bu yıldırma tipi üzerinde diğerlerine göre daha fazla durmaktadır.

ABD’de yapılan araştırmalar, bu yıldırma tipinin toplam yıldırma eylemleri içindeki oranının % 81’in üzerinde olduğunu göstermektedir (Vandekerckho ve Commers, 2003, 42). Avrupa’da ise bu yıldırma tipi toplam yıldırma eylemleri içindeki oranı %60 olarak saptanmıştır (Yamada, 2000, 482). Türkiye’de Ertürk (2005, 132) tarafından ilköğretim okullarında öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin maruz kaldıkları toplam yıldırmanın %58.1’i aşağı doğru olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra Türkiye’de Çalışkan (2005, 97) tarafından turizm sektöründe yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, gelir seviyesi düşük personelin, gelir seviyesi daha yüksek personele oranla yıldırma davranışlarına daha çok maruz kaldıkları saptanmıştır. Gelir seviyesi düşük olan çalışanların ast durumunda ve gelir seviyesi yüksek olan çalışanların ise üst durumunda oldukları düşünülürse, bu durum aşağı doğru yıldırma eylemlerinin diğer eylemlere oranla daha yüksek olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Aşağı doğru yıldırma davranışlarının, diğer yıldırma tipleri arasında daha yüksek bir orana sahip olması açıklanabilir bir durumdur. Vandekerckhove ve Commers'e (2003, 43) göre, diğer yıldırma biçimleri haksızlık olarak nitelendirilirken, aşağı doğru yıldırma eylemleri, diğer tiplerine göre daha çok olağan karşılanmaktadır. Yıldırmanın yaşandığı çevrede, yıldırma davranışına şahit olanlar yıldırmaya maruz kalan iş görenler için "bunu hak etmiştir" şeklinde düşünür. Çünkü yıldırma eylemini uygulayan kişi daha üst bir statüye sahiptir ve ne yaptığını ve neden yaptığını çok iyi bilir düşüncesi hâkimdir. Bir başka neden ise, kurbanın hiçbir yerden destek alamamasıdır. Yıldırmaya maruz kalan kişiler bazen meslektaşlarından veya üstlerinden destek alarak bu durumdan kısa süre kurtulabilir veya daha az etkiyle atlatabilir (Mikkelsen ve Einarsen , 2002a,403). Bu bağlamda, diğer yıldırma biçimlerinde kurbanlar, meslektaşlarından veya üstlerinden yardım ve destek alma fırsatına sahipken, aşağı doğru yıldırma eylemlerinde, kurbanın maruz kaldığı haksızlığın farkına varan ve yardım etmek isteyen meslektaşları olsa bile, yıldırma uygulayan üstten çekindikleri için olaya uzak kalmayı veya göz yummayı tercih edebilirler. Bunun sonucunda, kurban daha büyük bir çaresizlik içine itilmiş olur. Dolayısıyla kurban, maruz kaldığı eylemlerden daha yüksek bir derecede etkilenebilir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008, 81-82).

Yatay yıldırma tipi, eşit statüye sahip çalışanlar arasında meydana gelen yıldırma eylemleridir (Vandekerckhove ve Commers , 2003, 41). Örneğin bir okulda görev yapan iki öğretmen ya da iki müdür yardımcısı arasında meydana gelen yıldırma eylemleridir.

Yukarı doğru yıldırma tipi, yönetilenin veya yönetilenlerin, emrinde çalıştıkları yöneticiye yönelik uyguladıkları yıldırma eylemleridir (Vandekerckhove ve Commers, 2003, 41). Örneğin bir okulda görev yapan bir öğretmenin okul müdürüne veya okul müdür yardımcısına karşı uyguladığı yıldırma eylemleridir.

3.2. Yıldırma Davranışlarının Nedenleri

Bir örgütte meydana gelen yıldırma olgusunun ortaya çıkışını tek bir nedene bağlamak mümkün değildir. Yapılan ilk araştırmalarda bu nedenler daha çok yıldırma kişilerde araştırılmıştır. Daha sonraki araştırmalar ise kurbanların da rollerinin olduğunu ortaya koymuştur. Hatta bazı araştırmalar daha da ileri giderek yıldırma olgusunun ortaya çıkış nedenlerini sadece kurbanlara dayandırmıştır (Clarke, 2002). Ancak günümüzde yapılan araştırmalar, konuyu daha çok bir yönetim sorunu olarak görmektedir. Bu yüzden yıldırma nedenlerinin araştırılmasında yıldırma davranışları, kurum içi yönetsel düzenlemeler ve sosyal gruplar bağlamında da ele alınmaktadır.



Leymann, yaptığı yüzlerce vaka incelemesi sonucunda, yıldırmanın meydana gelişinde dört farklı neden ileri sürmüştür. Bu nedenler (Akt. Resch ve Schubinski, 1996, 299):

- 1) İşin tasarımında eksiklikler.
- 2) Liderin davranışında eksiklikler.
- 3) Kurbanın sosyal konumu.
- 4) Örgütte düşük moral.

Zapf (1999, 72) yıldırma davranışlarının ortaya çıkış nedenlerini dört farklı boyutta ele almıştır. Bu boyutlar:

1. Örgütsel Nedenler (Lider, örgüt kültürü, iş stresi ve kurum içi düzenlemeler),
2. Uygulayan Kişiler (Yıldırma yapan kişiler).
3. Kurbanlar (kişilik, kalifiye, sosyal beceriler, kusurlar).
4. Sosyal Gruplar (düşmanlık, grup baskısı, günah keçisi seçme).

3.2.1. Örgütsel Nedenler:

Yıldırma davranışlarının meydana gelmesindeki örgütsel nedenler, birçok bilim insanı tarafından ele alınmıştır. Leymann (1996, 177) tarafından incelenen yaklaşık 800 vakada, yıldırma nedeni olarak, işin çok zayıf örgütlenmesi, zayıf çalışma yöntemleri ve ilgisiz veya yardımcı olmayan bir yetkili bulunmuştur. Zapf'ın (1999, 82) yaptığı araştırma sonuçlarına göre olumsuz iş koşullarının yıldırmanın sonucu olabilir. Bu durum iletişim eksikliğinden ya da bilinçli yapılmış yanlış anlaşmalardan kaynaklanabilir. Aynı zamanda kontrolün az ve problemin çok olduğu örgütlerde de yıldırmanın ortaya çıktığı görülür. Örneğin belirsizlik, zaman baskısı, net olmayan sorumluluklar.

Vartia (1996, 209), yaptığı bir çalışmada, yıldırma davranışlarının örgüt iklimindeki psikolojik nedenlerini incelemiştir. Bu çalışmada, yıldırmanın örgüt iklimi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Einarsen (1999, 23), yaptığı çalışmada yıldırma davranışlarına kurbanın kişiliğinin yol açabileceğini ancak örgüt ikliminin düşmanlık içermesi de bu davranışları başlatabileceğini ifade etmiştir. Einarsen (2000, 391) göre, yıldırma için fiziksel şartlarının yanı sıra örgütün büyüklüğü de neden olabilir. Örgütün büyüklüğü, yönetici sayısının yetersizliği, örgütün iyi bölümlenmemiş ve yetki ve sorumluluk sınırlarının iyi çizilmemiş olması, yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasına neden olabilir. Leymann, yıldırma eylemlerinin nedeni olarak, iş organizasyonunda baskın problemler ve liderlik problemlerini göstermiştir (Akt. Zapf, 1999, 71).

Cemaloğlu'nun (2007d, 77) yaptığı araştırmada ise örgüt liderleri, örgütte olup bitenlere çok fazla müdahaleci olmadıklarında (laissez-faire liderlik tipi), örgütte yaşanan yıldırma davranışlarının arttığı görülmektedir. Vandekerckhove ve Commers (2003,44), ABD'de yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, çalışanların %51'i sosyal izolasyonun iletişim zayıflığına neden olduğu ve dolayısıyla yıldırma eylemlerine bir ortam hazırladığını ifade etmişlerdir. Sosyal izolasyonun örgüt içinde iletişim zayıflığına yol açması çalışanların birbirleri ile yakın informal ilişki kuramamalarına neden olur. Bu durum çalışanlar arasında varolan rekabet kurallarını daha acımasız ve katı hale getirerek etik dışı uygulamalara yol açmasına neden olabilmektedir.

Zapf (1999,77), yapmış olduğu araştırmada örgütsel nedenleri dört farklı başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar:

1. Liderlik,
2. Örgüt kültürü,
3. İş stresi,
4. İşin örgütlenmesidir

Zapf (1999, 79), bu araştırmada, stres ile iş ortamında bulunan denetim mekanizması arasında bir ilişki saptamıştır. Kurbanların iş denetimlerinin daha az olmasının, yaşadıkları stresin ve örgütte yaşanan yıldırma davranışlarının daha yüksek olmasına yol açtığı saptanmıştır. Benzer bir saptama Resch ve Schbinski tarafından yapılmıştır. Resch ve Schbinski (1996, 299) bunu, "çalışanlar üzerinde ve yaptıkları işlerde denetimin arttırılması yıldırma sürecini engeller" şeklinde ifade etmektedirler. Bu bağlamda denetimin az olması ya da işlerin kesin sınırlarla belirtilmemesi nedeniyle çalışanların yaşadığı stres, çalışanları fail ya da kurban olma durumuna biraz daha yaklaştırdığı ifade edilebilir. Çünkü stres ve negatif duygular ile yıldırma arasında pekiştirici bir döngü bulunmaktadır. Mikkelsen ve Einarsen (2002a, 403), yıldırma mağdurlarını negatif duygu ve düşünce düzeylerinin yüksek olduğunu ve bu bireyleri nitelerken, farklı durumlar karşısında stres, sinir ve kaygı gibi hislere kapılmaya yatkın olan bireylerdir ifadesini kullanmaktadır. Bu bağlamda negatif duygulara sahip veya stresli birey, çevresinde olup bitenleri kendisine karşı yapılmış bir yıldırma davranışı olarak algılayabilir.

Yine Zapf'in (1999, 79) araştırmasında ortaya çıkan bir başka sonuca göre, çalışanların örgütte bulunan belirsizliklerden olumsuz bir şekilde etkilendiğini bu yüzden örgüt hiyerarşisinin bozulduğunu ve yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasına bir zemin hazırladığı ifade



edilmektedir. Örgüt içinde meydana gelen belirsizlik yetki ve sorumluluk sınırlarının aşınmasına ve boşluklar oluşmasına neden olmaktadır. Aytürk'e (1990, 90) göre, eğer bir mevkideki yetki açıkça tanımlanmamış veya mevkide bulunan birey bunu kullanmıyorsa, örgüt içinde başkaları bu gücü kullanma eğilimi gösterir. Karaman'a (1999, 62) göre bunun nedeni, örgütlerin içindeki yapının, resmi otorite boşluğunu kabul etmemesidir. Bu tür boşluklar, örgüt içerisinde başkaları tarafından yasal olmayan şekilde bu gücü kullanma yoluyla doldurulur. Bir örgüt içinde kullanılmayan bir yetki varsa ve başkaları yasal olmayan yollarla bunu kullanmak istiyorsa, bu örgütte güçlü ve işlevsel bir denetim mekanizmasından söz etmek olanaksızdır. Bu bağlamda, gerek örgüt içindeki bu boşlukları doldurmak isteyen bireylerin harekete geçerek gücünü yaymasından, gerek denetim mekanizmasının zayıf olmasından dolayı örgütte bir "başıboşluk" doğar. Bu durum yıldırma eylemlerinin ortaya çıkması ve yayılması için ideal bir ortamdır.

3.2.2. Faillerden Kaynaklanan Nedenler

Leymann'a göre, insanların birey olarak yıldırma eylemlerine başvurmasının dört temel nedeni vardır (Akt. Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 38-39) Bunlar:

1. Kendi normlarını örgütsel kural olarak başkalarına kabul ettirmeye zorlamak.
2. Düşmanlıktan hoşlanmak.
3. Can sıkıntısı içinde zevk arayışı.
4. Önyargıları pekiştirmektir.

Bir bireyin ya da bir grubun kendi normlarını başkalarına zorla kabul ettirmesi, örgütlerde sıkça görülen bir durumdur. Örneğin bir işyerinde çalışan iki kişinin, kurmuş olduğu bir düzen vardır. Bu işyerinde yeni çalışmaya başlayan üçüncü kişi önce hoş karşılanmaz. Çünkü daha önce kurulmuş olan düzende yeri yoktur ve muhtemelen düzeni tehdit ediyor olarak algılanır. Çünkü yeni gelen kişi, bu düzen içindeki teamülleri bilmemektedir. Örneğin, daha önce çalışmakta olan iki kişi birbirlerini koruyup kollamayı, birbirlerinin hatalarını kapatmayı ve birbirlerini idare etmeyi belirli bir çalışma süresi içinde öğrenmiş bulunmaktadırlar. Sonradan gelen üçüncü kişi bu düzeni bilmiyor veya bu düzenin bir parçası olmak istemeyebilir. Bu yüzden önce hoş karşılanmaz. Daha sonraları, üçüncü kişi baskı altında tutularak var olan düzeni kabullenmesi sağlanmaya çalışılır.

Can sıkıntısı içinde zevk arayışı da yıldırma nedenidir. Bu durum, örgütte bulunan monotonluktan kaynaklanır (Leymann 1996). Her gün aynı yerde, aynı işi, aynı düzende ve aynı kişilerle yapmak ve bunu yaparken herhangi bir yeniliğin olmaması, çalışanların sıkılmasına yol

açar. Bu sıkıntının atlatılması için çalışanların farklı arayışlara girmesi olağandır. En basit örnek, iki kişinin üçüncü kişi aleyhinde dedikodu yapması gibi. Ertürk (2005, 128) tarafından ilköğretim okullarında yapılan araştırma, sınıf öğretmenlerinin birbirlerine uyguladıkları yıldırma davranışlarının, branş öğretmenlerinin birbirlerine uyguladıkları davranışlardan daha yüksek düzeyde ve sık olduğunu göstermiştir. Bunun nedeni olarak da, sınıf öğretmenlerinin çalışma düzeninin branş öğretmenlerin çalışma düzenine göre daha monoton olması olarak yorumlanmıştır. Çünkü sınıf öğretmenleri, aynı öğrencilerle beş gün boyunca her gün altı defa bir araya gelmektedir ve aynı öğretmenlerle beş gün boyunca her ders arası (günde beş defa) bir araya gelmektedirler. Ancak branş öğretmenlerinin ders programları her gün için farklıdır. Bu durum branş öğretmenlerini, aynı öğrencilerle beş gün boyunca bir gün (1-2 defa) ve aynı öğretmenlerle beş gün boyunca birkaç defa bir araya gelmelerini sağlar. Bir başka ifadeyle bir sınıf öğretmeni 45 dakika sonra aynı kişilerle karşılaşırken, branş öğretmeni bir hafta sonra aynı kişilerle karşılaşmaktadır. Bu durum işyerinde karşılaştıkları kişiler bağlamında, sınıf öğretmenlerinin çalışma düzeninin branş öğretmenlerinin çalışma düzenine göre daha monoton olduğunu bu yüzden de sınıf öğretmenleri arasında yaşanan yıldırma davranışlarının daha yüksek olduğu açıklamaktadır.

Faillerin özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalar da vardır. Bu çalışmalarda bu kişiler için belirli özellikler çıkarılmıştır. Ortaya çıkan özelliklerde dikkat çeken psikolojik özelliklerden bir kısmı, şişirilmiş benlik algısı (kendini büyütme gereksinimi), aşırı kontrolcü, korkak ve iktidar açlığı çekmek şeklinde sıralanmaktadır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 38 ve Çobanoğlu, 2005, 33). Watt ve Chauncey'ye göre, sosyal ilişkilerde sorun yaşayan kişiler, korktuğu kişileri kontrol altında tutmaya çalışır. Bunu gerçekleştirmek için, elindeki gücü kullanmaya kendini yetkili görür. Olayların gerçek yüzünü algılamadan ziyade, kendi yarattığı hayal ortamında yaşar. Kendini diğerlerinden üstün görmekle kalmaz, diğerlerinin de bunu kabul etmesini ister. Bu tür bir kişilik bozukluğuna, narsis kişilik bozukluğu adı verilir (Akt Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003,42). Bir başka özellik ise kötü kişiliktir. Peck, kötülüğü "insanın içinde ya da dışında bulunan ve amacı, yaşamı ya da canlılığı öldürmek olan bir kuvvet" olarak tanımlamaktadır. Peck, yıldırma davranışlarına başvuran kişileri kötü kişiler olarak nitelemektedir. Peck, kötü insanların bu gücü kullanarak, hasta kişiliklerini korumak ve sürdürmek için başkalarının duygusal gelişimini yok etmeyi amaçladıklarını ileri sürmektedir (Akt. Davenport, Schwartz ve Elliott, 39). Gökçe (2008, 67), Türkiye'de ilköğretim okullarında yıldırma davranışlarının nedenleriyle ilgili yaptığı çalışmada da benzer durumlar saptanmıştır. Bu çalışmada "Herhangi bir neden olmadan bir

kişinin sevilmemesi” ve “Okulda çalışanlar arasında dostça olmayan ilişkiler” yıldırma davranışlarına yol açabilen nedenler arasında olduğunu göstermiştir.

3.2.3. Kurbanlardan Kaynaklanan Nedenler

Bazı araştırmalarda yıldırma davranışlarının nedenleri olarak, yıldırma kurbanlarına işaret edilmiştir. Bu görüşü destekleyenler, kurbanlarda gözlenen sağlık sorunlarının yıldırma sonucu meydana gelmediğini, tam tersine bu rahatsızlıkların daha önce var olduğunu ve bu rahatsızlıkların kişilerin yıldırma maruz kalmalarına neden olduğunu savunmuşlardır. Mikkelsen ve Einarsen'e (2002a, 403) göre, bireylerin negatif düşünce ve duygularının yüksek olması ya da başka bir ifadeyle karamsarlığa kapılması, bu bireylerin kendilerinin ve dünyanın negatif yönlerine odaklanmalarına neden olduğunu, bu yüzden bu kişilerin çevrelerindeki potansiyel tehditlere daha çok dikkat etmeye meyilli olduklarını, böylece diğerlerinin davranışlarını yıldırma olarak algılama ihtimalleri daha yüksek bir düzeye tırmandığını ileri sürmektedirler. Karamsar, kaderci ve dış kontrol odaklı bireyler, hayatlarında olup biten her şey için kaderi veya dış bir gücü sorumlu tutar. Hayat kontrolünün ellerinde olmadığına ve kendilerinin hiçbir şey değiştiremeyeceklerine inanırlar. Kendileri sadece kurbandırlar. Oynanan bu kurban rolü, karamsar olan bu bireylere sıcak gelir. Çünkü bu rolde olan birinin bir şey yapmasına veya başarmasına gerek yoktur, “çünkü her şey kader tarafından kontrol edilmektedir”. Bu psikolojiye sahip bireyler, kendi zihnine olumsuz fikirler doldurduğu gibi çevresine de olumsuz enerji verir. Doğal olarak diğerleri bu karamsar kişilerden uzak durur. Aynı nedenlerden dolayı bu bireyler çalıştıkları örgütte, herhangi bir sosyal grubu benimsemeleri veya bir sosyal gruba üye olmaları zorlaşır. Çünkü sosyal grupların özünde, sıcak iletişim ve güven gibi olumlu unsurlar vardır. Sonuç olarak karamsar olan bu bireyler genellikle yalnız kalırlar ya da yalnız bırakılırlar. Bu yalnız kalma ya da bırakılma durumu, bu bireyler tarafından yıldırma davranışı olarak algılanabilir. Çevresi tarafından yıldırıldığını algılayan bu kişilerin çevrelerine olan olumsuz bakış daha da büyür. Girdikleri herhangi bir iletişimde, çevrelerine rahatsızlık verebilirler. Bu olumsuzluklar ve doğru iletişim kuramama, bu bireyleri potansiyel yıldırma kurbanı yapabilir. Buna benzer şekilde Glaso, Matthiesen, Nielsen, ve Einarsen (2007, 317) göre, yıldırma davranışlarına maruz kalan kişiler diğer kişilere göre daha az dışa dönük, işinde daha az özenli, daha az deneyimli ve duygusal yönden daha çok karasızdır. Ancak bu sınıflama doğru olarak kabul edilse bile, meydana gelen tüm yıldırma davranışları için doğru olduğu ifade edilemez. Çünkü yapılan diğer araştırmalar yıldırma maruz kalanlar arasında başarılı, özenli ve örgütsel bağlılığı yüksek birçok çalışan da bulunmaktadır (Cemaloğlu 2007b ve Leymann, 1996).

Kurbanların özellikleri ile ilgili yapılan diğer araştırmalar, bazı kişilerin yıldırma eylemine daha kolay maruz kaldığını ve bir paratoner gibi şimşekleri kendi üzerlerine çektikleri ifade edilmektedir (Baltaş, 2009, 2). Bazı araştırmalarda ise kurbanlar, yıldırmaya maruz kalma nedeni olarak, kendisinin farklı olmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örneğin; beyazların çalıştığı bir işyerinde siyah olmak ya da diğerlerinden farklı bir etnik kökene, siyasi görüşe ya da dine sahip olmak gibi. Gökçe'ye (2008, 39) ve Ertürk (2011) göre, bir kişinin çoğunluktan farklı bir kültür ya da etnik kökene sahip olması bu kişinin kurban durumuna düşmesi için bir neden olabilir.

Davenport, Schwartz ve Elliott (2003, 76), kurbanın kişisel özelliklerinin yıldırma eylemleri başladıktan sonra, sadece yıldırma davranışlarının nasıl bir seyir izleyeceği konusunda önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu araştırmacılar, kurbanın yıldırma karşısında nasıl davranacağı ve nasıl bir tepki vereceği, yıldırmanın sonraki süreçlerini belirlediğini ifade etmektedirler. Kaderci bir kişiliğe sahip kurban, yıldırma karşısında yas tutar, kendini kaybolmuş hisseder ve yaşanan yıldırma davranışları olmasaydı yaşamının nasıl daha iyi olacağını düşünerek üzülür. Aynı zamanda başına gelen tüm olumsuzlukların nedeninin yıldırma olduğunu düşünür. Bu durum, failin işini kolaylaştırır. Çünkü fail, kurbanın yıkılmış ve çaresiz durumu karşısında, uyguladığı yıldırma davranışlarını arttırarak sürdürür. Sonuç olarak fail amaçladığı hedeflere daha kolay ve daha kısa zamanda varmış olur. Bir başka ifadeyle kurbanın pasif tutumu faili daha çok cesaretlendirir. Ancak kurban aktif bir kişiliğe sahip ise, yıldırma davranışları karşısında daha aktif rol alıp probleme yön verebilir. Bu durumda fail kişi karşısında tepki gösteren bir kişi gördüğü için ilk durumdakinden daha farklı davranır. Mikkelsen Einarsen'a (2002a, 403) göre kurban, yıldırma davranışları karşısında sessiz kalmayarak, saldırganla karşılaşarak, konuşarak, konu hakkında iddiasını ortaya koyarak, üstlerden veya meslektaşlardan destek alarak bunu yapabilir. Bu durum, kurbanın zararsız çıkmasını sağlamaz ancak yıldırma sürecinden daha kısa sürede ve daha az zararla çıkmasını sağlayabilir.

3.2.4. Sosyal Graplardan kaynaklanan Nedenler

Her örgütte formal grupların yanında informal gruplar da vardır. Çalışanlar bu formal grupların üyesi olduğu gibi informal grupların da üyesi olurlar. Bu üyelik bir zorunluluktur (Balcı, 2000, 39). Üyeler bu grupları şekillendirdiği gibi, bu gruplar da üyelerin davranışlarını şekillendirir. Bu yapı içinde, çalışanlar buldukları sistemlerin amaçları için işbirliği sağlasa da, bireysel olarak kendi performanslarını düşünerek aralarında bir rekabet de meydana gelir. Bu



rekabet ve üstün olma içgüdüleri çalışanları zaman zaman birbirlerine karşı olmaya zorlar. Bu yüzden çalışanlar her ne kadar bir sistem içerisinde yer alsalar dahi, birbirlerine karşı olumsuz davranışlar sergileyebilirler. Bu olumsuz davranışlar yıldırma şeklinde ortaya çıkabilir. Zapf'a (1999, 72) göre örgüt içindeki sosyal yapı da yıldırma neden olabilir veya örgütün sağlıklı olan sosyal yapısı yıldırma sonucu bozulabilir. Bazı bilim insanları yıldırma sorumlusu olarak örgütün bu sosyal sistemini göstermektedir. Schuster, örgüt içinde yıldırmanın potansiyel nedeni olarak, örgütün sosyal sistemini ve sosyal izolasyonunu göstermektedir (Akt. Zapf, 1999, 74). Zapf ve Einarsen (2001, 370), buna sık rastlanan bir yıldırma davranışıyla örnek vererek işaret etmektedir: "Bir kişinin cezalandırılması amacıyla üyesi olduğu gruptan reddedilmesi ve uzaklaştırılması". Diğer taraftan örgüt içinde bulunan sosyal grupların bazen üyelerini koruduğu da ifade edilmektedir. Zapf'a (1999, 83) göre, bir kişinin bir grup üyesi olmaması ve sosyal ilişkilerde başarısız olması kurban durumuna düşmesini kolaylaştırır. Çünkü grup üyesi olmak belirli bir bütünün parçası olmak anlamına gelmektedir. Yıldırma kişi, gruptaki bir üyeyi yıldırma isterse, grubun tüm üyelerini karşısına alabilir. Böyle bir karşılaşmaya girmekten çekinerek, yıldırma eylemi geçmeyebilir.

Vatria (1996, 210), 949 katılımcı üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada, bireysel faktörlerin yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasında büyük payının olduğunu ancak örgütte bulunan iletişim ve sosyal iklimin, meydana gelen yıldırma davranışlarının %24'ünden sorumlu olduğu saptanmıştır. Vatria, yıldırmadaki bireysel nedenleri de örgütsel nedenlere bağlamaktadır. Örneğin bu çalışmada, kurban ve kontrol grupları karşılaştırmasında, bireylerin narsis olması veya kendini az beğenmesi yıldırma kurbanı olmaya daha da yatkın olduğunu göstermektedir. Ancak çevre ve sosyal iklim faktörü sabit tutularak çalışanlar arasındaki yıldırma nedenleri incelendiğinde bireysel nedenlerin bu büyük payı kaybolmaktadır. Bu durum yıldırmanın ortaya çıkması ile narsis veya kendini beğenme durumu arasındaki ilişkinin gerçek olmadığını, ancak narsis veya kendini beğenme durumunun örgütte sosyal iklim ile etkileştiği ve dolayısıyla sosyal iklimin de yıldırmanın ortaya çıkmasını etkilediğini gösterir.

3.3. Yıldırmanın Sonuçları

3.3.1. Bireysel Sonuçlar

Yıldırma davranışlarının meydana gelmesi, gerek bireysel gerek örgütsel birçok kaybı meydana getirir. Bu kayıplar tüm taraflara belirli oranlarda yansısı da bu kayıplardan en az haberdar olan taraf faillerdir. Zapf, Knorz ve Kulla'ya (1996, 234) göre yıldırma davranışlarına başvuran kişiler, davranışlarının sonuçlarıyla pek ilgilenmezler. Çünkü failer davranışlarının

kurban ve örgüt üzerindeki sonuçlarından ziyade, odaklanmış oldukları amaca yönelik davranmaktadırlar. Örneğin; eğer failin odaklanmış olduğu amaç kurbanı işten atmaksa, uyguladığı yıldırma davranışlarıyla kurbanın sosyal durumunu ya da örgütün neler kaybettiğini pek düşünmez. Düşündüğü tek şey “kurbana nasıl daha çok zarar verir ve onu işten attırım” olur.

Yıldırma eylemlerinin ilk olumsuz sonuçları kurban üzerinde görülür. Erbaş (2004, 133) yaptığı çalışmada, çalışanların yıldırma maruz kalması, iş ile ilgili motivasyonunun zayıflamasına yol açtığını saptamıştır. Çakır'ın (2006, 57) yaptığı çalışmada ise yıldırma eylemlerine maruz kalanların iş tatmini negatif yönde etkilendiği saptanmıştır. Aynı çalışmada yıldırma maruz kalanların örgüte olan bakış açılarının da olumsuz yönde etkilendiği saptanmıştır.

Namie'ye (2003, 1-2) göre, yıldırma eylemlerini uygulayan kişiler, kurbanın sağlığının ve ekonomik durumunun zarar görmesini hedefler. Bu durum Celep ve Konaklı (2013, 195) tarafından öğretim üyeri üzerinde yapılan çalışmada da ortaya konulmuştur. Mikkelsen ve Einarsen (2002a, 401), yıldırma eylemlerine maruz kalma ile psikolojik ve psikosomatik sağlık şikâyetleri arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, yıldırma maruz kalanların %27'sinin psikolojik sağlık şikâyetleri ve %10'unun ise psikosomatik sağlık şikâyetleri olduğunu saptamışlardır. Uzun süreli yıldırma eylemleri sonrasında çoğu kurbanın Travma Sonrası Stres Bozukluğu (PTSD) yaşayabildiğini belirtmektedirler. Bu nedenle kurban kişi üzerinde aşırı tedirginlik, sinirlilik, sürekli endişe, uykusuzluk ve konsantrasyon düşüklüğü gibi bulgular görülebilir. Leymann yaptığı çalışmalarda, yıldırma maruz kalan kişilerin kronik endişe bulguları gösterdiğini ve bu bulguların uzun süre devam etmesi halinde fiziksel komplikasyonlara neden olabileceğini ifade etmiştir. Leymann (1996), görüştüğü kişilerde tablo 1'deki fiziksel ve psikolojik bulguların görüldüğünü kaydetmiştir.

Kurbanların yıldırma sonucunda olumsuz psikolojik etkilere maruz kalmaları başka araştırmalarca da saptanmıştır. Zapf'ın (1999, 81) yaptığı çalışmaya göre, yıldırma maruz kalan kurbanlar ile yıldırma maruz kalmayanlar (kontrol grubu) karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmada kurbanlar kontrol grubuna göre daha çok sinirlilik, depresyon ve olumsuz etkilenme ve daha az kendine güven göstermişlerdir. Benzer sonuçlar Yazıcı (2009, 41) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada görülmektedir. Bu araştırma sonuçlarına

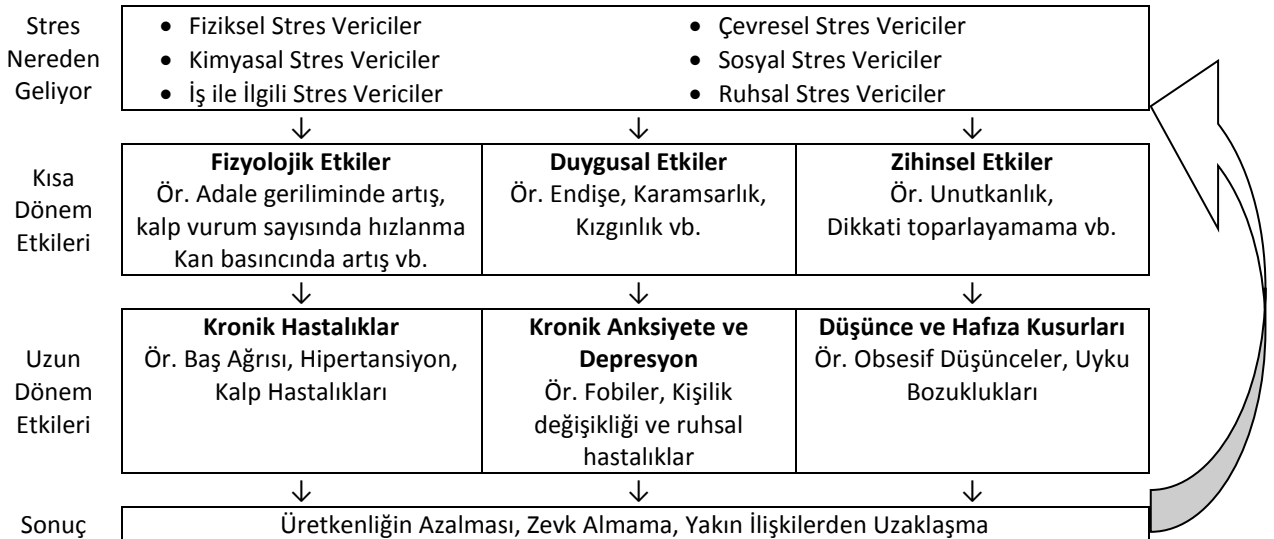
göre, yıldırma davranışlarına maruz kalan öğretmenlerde stres ve tükenmişlik sendromu geliştiği saptanmıştır.

Tablo1: Yıldırma Sonucunda Kişilerde Oluşabilen Sağlık Sorunları

Kaslarla İlgili Gerilim Semptomları	Ürperti, gerginlik, sarsaklık, ağrıyan kaslar ve aşırı yorgunluk
Otonom Sinir Sistemi Semptomları	Oksijen ihtiyacı veya nefes darlığı hissi, kalp çarpıntısı ya da yüksek nabız, terleyen veya ıslak ve soğuk eller, ağız kuruluğu, baş dönmesi, bulantı ve diğer mide-bağırsak rahatsızlıkları, aniden soğuk ya da sıcak basması, sık idrara çıkma ve yutkunma zorluğu
Aşırı Duyarlık Semptomları	Heyecan ve telaş, beklenmedik dış uyarılara aşırı tepki, konsantrasyon zorlukları, uyuma zorlukları ve alınganlık

(Leymann, 1996)

Yaşanan yıldırma, kurbanlar üzerine sadece geçici hastalıklara neden olmaz. Yıldırma süresinin uzunluğu, yıldırma sıklığı ve yıldırma şiddeti kurbanın farklı süreçlerden geçmesine neden olarak kalıcı kronik sağlık sorunlarına da yol açabilir. Baltaş ve Baltaş'a (1987, 29) göre, "strese verilen tepkiler, uzun bir zaman dilimi içinde kronik hastalıkların gelişmesine zemin hazırlar. Stresin sıklığı ve yoğunluğu zaman faktörünü kısaltabilir. Bu hastalıklar baş ağrısı yüksek tansiyon ve kalp rahatsızlıkları gibi bedensel hastalıklar yanısıra, psikolojik veya korku, endişe ve depresyon gibi zihinsel hastalıklar da olabilir". Stresin nelerden kaynaklandığı, nelere yol açtığını ve nasıl kendi kendini beslediğini daha iyi anlamak için şekil 1'e bakmak daha da aydınlatıcı olur.



Şekil 1: Stres, Nereden Geliyor Nereye Gidiyor

Baltaş ve Baltaş'a (1987, 29)

Yıldırma davranışlarının kurban üzerindeki olumsuz psikolojik etkileri sadece bireyin ruhsal çöküntüsüne yol açmakla kalmaz. Birey üzerindeki bu ruhsal çöküntü, bireyin sosyal hayatını da etkileyerek daha çok yıpratıcı sonuçlar doğurur. Mikkelsen ve Einarsen (2002b, 101), kurbanların maruz kaldığı eylemler sonucunda, hayatlarının farklı alanlarında; iş, aile hayatında, cinsellik aktivitesinde, boş zamanlarında ya da arkadaş ilişkileri gibi alanların nasıl etkilendiği sorusunu cevaplamak için yapmış oldukları bir araştırmada, mağdurların sadece % 11.9'unun zarar görmediği, % 13.6'sının az, % 35.6 orta dereceli ve % 38 ciddi derecede zarar gördüklerini saptamışlardır. Aynı araştırmada kurbanların % 80.5'i yıldırma eylemlerinden dolayı çekmiş olduğu acıyı, başından geçen kaza, boşanma, ciddi hastalık gibi üzüntü veren diğer olaylarda çektiği acıdan daha yüksek düzeyde olduğunu nitelendirmiştir. Çoğu araştırmacı ve psikolog ise bu tür davranışların, şiddetli derecede yaşanması durumunda kurban kişileri intihara kadar sürüklediğini ifade etmiştir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, 3).

3.3.2. Örgütsel Sonuçlar

Celep ve Konaklı (2013, 195) tarafından yapılan çalışma, yıldırma davranışlarına maruz kalan bireylerin psikolojik sıkıntılar çektiğini ve bu psikolojik sıkıntılar da bu bireylerin örgütsel performanslarının düşmesine neden olduğunu ortaya koymuştur. Cemaloğlu (2007a, 20) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, yıldırma maruz kalma ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulguya göre, örgüt sağlığı ile örgütte meydana gelen yıldırma eylemleri arasında ters orantılı bir ilişki vardır. Bu ilişki, yıldırma davranışlarının meydana gelmesi veya artışının örgüt sağlığı üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Bunun yanı sıra örgüt, yıldırma maruz kalan birey bazında da etkilenmektedir. Kurbanların yaşayacağı kaslarla ilgili gerilim, otonom sinir sistemi ve aşırı duyarlık problemleri, kurbanın iş ve iletişim etkinliğini kaybetmesine yol açar. Kurban kişiler, daha yavaş ve daha dikkatsiz iş yapmaya başlarlar. Ayrıca örgüt bu sağlık giderlerini karşılamak zorunda kalır. Kurban kişi, örgüt içerisinde yıldırma maruz kalması dolayısıyla örgüt içinde fiziksel olarak bulunmaktan kaçınır, bu yüzden izin alma, işe gelmeme veya geç gelme gibi davranışları sıklaşmaya başlar, örgüt bu bağlamda işgücü kaybına uğrar. Bunların hepsi ve daha birçok olumsuz durum örgütün kayıpları arasında gösterilebilir. Ayrıca kurban, manevi olarak örgütle bağlı olmaktan rahatsızlık duyar bu yüzden örgütsel bağlılığı önce zayıflar ve daha sonra örgüte karşı bir antipati beslemeye başlar. Böylece örgütün kurban zihnindeki imajı olumsuz etkilenir ve kurban bu olumsuz imajı



örgüt dışına yansıtır ve örgütün imajı bundan zarar görür. Örgütler bu problemlerle ilgilenmekle harcadıkları paranın yanı sıra zaman ve enerji kaybetmeye başlarlar.

Örgütler, yıldırma davranışlarının önlenmesi ya da azaltılması ile ilgili eğitim ve sosyal faaliyetler yapabilirler. Yapılan bu faaliyetler çalışanları etik davranışlar konusunda bilinçlendirir. Ancak örgütler bu tür faaliyetleri yapmaktan kaçınmaktadır. Resch ve Schubinski'ye (1996, 297) göre, örgütler adlarının ya da ürünlerinin yıldırma kavramıyla birlikte anılmasını istemezler. Çünkü yıldırma gibi olumsuz çağrışım yapan bir kavram firmaların güvenilirliğini zedelemekte ve ticari isimlerini yıpratmaktadır.

3.4. Yöneticilerin Rolü

Yöneticiler için örgütün etkinliği çok önemlidir. Örgütün etkinliği ise çalışanları güdülenme düzeyine bağlıdır. Düşük güdülenme düzeyine sahip çalışanların mesleki açıdan yararlı olmaları imkânsızdır (Cemaloğlu 2007b, 121). Ancak genel olarak yöneticiler bunu küçük bir ayrıntı olarak algılayıp çalışanlar arasındaki yıldırma davranışları gibi olumsuz iletişime dâhil olmak istemezler. Oysa bu durum küçümsenmeyecek kadar önemli ve büyüktür. Türkiye'de ilköğretim okullarında yapılan bir araştırmaya göre, öğretmenlerin %50'si yıldırma davranışlarına maruz kalmış olduğunu göstermektedir (Cemaloğlu 2007c, 789). Bu nedenle bir örgütte yaşanan ve çalışanların güdülenme düzeyini olumsuz yönde etkileyen yıldırma davranışları, yöneticilerin görebilmesi ve fark edebilmesi gereken konular arasındadır.

Yıldırma eylemlerinin nedeni ne olursa olsun veya kim olursa olsun, dışarıdan bakan birisi için sorumlu yöneticidir. Çünkü yönetici, çalışanlar arası adil ve dengeli olması, tüm çalışanlara aynı mesafede yaklaşması, çalışanların bireysel farklılıklarını, informal grupları ve bunların tutum ve davranışlarını gözetmesi gereken kişidir. Aynı zamanda yönetici, hem örgüt yapısını sorunsuz bir hale getirmekten hem de örgüt içinde olumlu bir atmosferin yaratılmasından ve çalışanlar arasındaki iletişimin olumlu bir düzeyde olmasından sorumludur. Bu bağlamda düşünüldüğünde bir yöneticinin, örgüt içinde meydana gelen yıldırma davranışlarında hiç rol almasa bile, yıldırma davranışlarının meydana gelmesi için ortamın yaratılmasında rol almış sayılır. Ertürk'e (2005, 27) göre, işyerinde yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasındaki nedenler arasında, ilk önce yöneticinin payı vardır, yöneticinin bu payı %100 değilse, daha azdır. Ancak hiçbir zaman %0 değildir.

4. SONUÇ

Yıldırma maruz kalan kişilerin sabit ve belirgin bir profili yoktur. Bir başka ifadeyle yıldırma maruz kalmak için belirli bir özelliğe sahip olmak gerekmemektedir. Çünkü yıldırma eylemleri herkesin başına gelebilmektedir. Başarılı ya da başarısız, zeki olmak ya da olmamak, sosyal beceri sahibi olmak ya da olmamak, zengin ya da yoksul hiçbir şekilde fark etmez. Fark eden bir unsur varsa o da bu tür davranışları erken fark edebilmek ve bu davranışlara ve kişilere karşı uygun davranışı sergilemektir. Ancak dünyada daha birçok çalışan, yıldırma maruz kaldığı halde bunun örgütsel bir sorun olduğunu bilmemektedir. Çalışanlar birçok sorunu hayatının veya işinin bir parçası olarak, olduğu şekliyle, kabul ettiği gibi, maruz kaldıkları yıldırıcı davranışları da olduğu şekliyle kabul etmeye ve onunla birlikte yaşamaya çalışmaktadır. İş geri dönülmez bir hale geldiğinde ise bunun “kabul edilemez olduğunu” anlamaktadır. Bu durum bu olguyu hem sinsiliği hem de verdiği zararlar bakımından farklı bir olgu olarak kılmaktadır.

Yıldırma davranışları, sosyal iletişim sonucu ortaya çıkar. Bu sosyal olgu sadece uygulanış ve algılayış şekliyle değil sonuçlarıyla da kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Aşağı doğru yıldırma davranışlarının farklı kültürlerdeki sonuçları buna örnek olarak gösterilebilir. Türkiye’de aşağı doğru yıldırma davranışlarının diğer tiplerine oranının ABD’de ve Avrupa’dakinden düşük olması, toplumlar arasındaki etik kurallar ve toplumların kültürel farklılıklarından kaynaklandığı düşünülebilir. ABD ve Avrupa’daki örgütlerde, farklı kültürlere sahip bireyler bir araya gelerek çalışmaktadırlar. Bu farklı kültürlerin bir araya gelmesi, işyerinde ortak bir çalışma kültürünü ortaya çıkarmaktadır. Bu kültürde ön planda olan, dostluklar ve gelenekler yerine daha çok iş ve bireysel performans hâkim olmaktadır. Böylece örgütlerdeki bölüm şefleri, amirler veya üstler her şeyden önce kendi performansı olarak biriminin performansını düşünmekte ve bu prensiple çalışanlarıyla iletişim kurmaktadırlar. Ülkemizdeki örgütlerde ise, iş ve bireysel performans yerine, genelde informal ilişkiler ön plâna çıkarılmaktadır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008, 82). Bu informal ilişkilerde, işveren, bölüm şefi ya da amirden daha çok şefkatli baba ya da anne rolünü oynamakta ve çalışan ise bu şefkate muhtaç rolündedir. Türkiye’de aşağı doğru yıldırma davranışlarının oranının ABD ve Avrupa’daki sonuçlara göre düşük olarak bulunması bu şekilde yorumlanabilir.

Yıldırma davranışlarının nedenleri düşünüldüğünde, nedeni ne olursa olsun şüphesiz ki örgüte zarar vermektedir. Ancak örgütsel nedenlerin örgüt için çok daha hayati bir önem taşıdığı ifade edilebilir. Çünkü bireysel kaynaklı yıldırma nedenleri, iyi organize edilmiş bir örgüt içinde kısa zamanda tespit edilip çözüm üretme yoluna gidilebilir. Bu durumda örgüt veya



çalışan daha az bir zararla kurtulabilir. Ancak örgüt kaynaklı nedenler için bu geçerli değildir. Yıldırma, örgüt kaynaklı bir nedene dayalı ise, tespit edilmesi ve çözüm yoluna gidilmesi daha zordur. Bu yüzden örgüt kaynaklı nedenlerden dolayı yaşanan yıldırma davranışları, örgüt içinde bir kural olarak görülür ve olağan karşılanır. Yıldırma, örgütün işleyiş biçiminde vardır, demektir. Örneğin; işlerin bitirilmesinde zaman baskısı, ya da bir aile şirketinde aileden olmayanların çalışması ve bu konuda ayrımcılık yapılması vs. Bu durumda yıldırma davranışı örgütteki herkes tarafından olağan karşılanır ve örgüt kültürü haline gelir.

Yıldırmanın kaynağında ister birey olsun isterse örgüt olsun sonuçta yıldırmanın olumsuz ve yıkıcı etkileri hem bireyi hem de örgütü çökertmektedir. Birey açısından yıldırma nedenleri ele alındığında, birçok faktör karşımıza çıkmaktadır. Bu faktörlerin içinde alışkanlıklar, inanç ve gelenekler vs. gibi beşeri faktörler vardır. Bu nedenler örgüt açısından ele alındığında örgüt kültürü, düzenlemeler veya idari hiyerarşi vs. gibi örgütsel faktörler karşımıza çıkmaktadır. Bir yıldırma olayında, tüm bu faktörler beraber işler. Aynı zamanda bu faktörlerin etkileşiminden doğan nedenler de sürecin gelişmesinde katkı sağlar.

Yönetimde meydana gelen her tür gelişme yöneticilere yeni imkânlar getirdiği gibi yeni sorumluluklar da getirmektedir. Yıldırma davranışlarının önlenmesi, yöneticilerin yeni sorumlulukları arasındadır. Zira örgüt çalışanlarına uygun çalışma ortamı ve imkânı sağlama sorumluluğu yöneticilere ait bir sorumluluktur.

KAYNAKLAR

- Aksu, A. ve Balcı, Y. (2009). İlköğretim Okullarında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırma ile Baş Etme. *E-Journal of New World Sciences Academy*.: 4(4), 1367-1380
- Alderson, A.D. ve İz, F. (1990) *The Oxford English-Turkish Dictionary*, 2. Baskı, İstanbul: ABC Kitapevi,
- Arpacioğlu, G. (2003). Yıldırma – İşyerinde Zorbalık – 2 <http://www.energyturkey.org/content/view/46/2/> (Erişim Tarihi: 28.09.2004)
- Aytürk, N. (1990). *Yönetim Sanatı*. Ankara: Emd Yayınevi.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2003). Adı Yeni Konmuş Bir Olgı: İşyerinde Yıldırma. <http://www.baltas-baltas.com/makaleler.asp?makaleid=166>. (Erişim Tarihi: 25.8.2004)
- Baltaş, A. (2009) *İşyerinde Psikolojik Taciz Raporu. Bilge Kadın Araştırma Merkezi (BİLKA)*. (Proje Koordinatörü Dilşat Özer). www.bilka.org.tr.
- Batlaş, A. ve Batlaş, Z. (1987). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, 5. Basım, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Brodsky, C. (1976). *The Harassed Worker*. Lanham Maryland USA: Lexington Books, MA: D. C. Heath and Company. www.abebooks.co.uk/search/sortby

/3/an/Brodsky+/tn/+The+Harassed+ Worker. 07. 09. 2010'da alınmıştır.

- Celep, C. Ve Konaklı, T. (2013). Mobbing Experiences of Instructors: Causes, Results, and Solution Suggestions. *Educational Sciences: Theory & Practice*. 13(1), 193-199
- Cemaloğlu, N. (2007a). The Relationship Between Organizational Health and Bullying That Teachers Experience in Primary Schools in Turkey. *Educational Research Quarterly*, 31 (2), 3-29.
- Cemaloğlu, N. (2007b). Örgütlerin Kaçınılmaz Sonu: Yıldıırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 11-126.
- Cemaloğlu, N. (2007c). The Exposure of Primary School Teachers to Bullying: An Analysis of Variables. *Social Behavior and Personality*, 35 (6), 789-802.
- Cemaloğlu, N. (2007d). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldıırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2008). Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldıırmanın Yönü. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*. 46, 67-86.
- Clarke, J. (2002). *Maymuncuk İşyerinde İletişim ve Politika*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Crawford, N. (1997). Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective, *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, (42), 219-225,
- Cusack, S. (2000). Workplace Bulling: Icebergs in Sight, Soundings Needed. *The Lancet*, 356 (9248), 2118.
- Çakır, B. (2006). *İş Yerinde Yıldıırma Eylemlerinin (Mobbing) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD.
- Çalışkan, O. (2005). *Turizm İşletmelerinde Çalışanlara Yapılan Yıldıırma Davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çobanoğlu, ř. (2005). *Mobbing. İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timař Yayınları.
- Davenport, N., Schwartz, R. D & Elliott, G. P. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, (Çev. Osman Cem Önertoy) İstanbul: Sistem Yayınları.
- Dick, R. & Wagner, U. (2001). Stres and Strain in Teaching: A Structural Equation Approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243- 259.
- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work, *International Journal of Manpower*, 20 (1-2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work: A review of the Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behavior a Review Journal*, 5 (4), 371-401.
- Erbaş, E. F. (2004). *Yönetmel Yıldıırmanın Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Yönetmel Etik Bağlamında İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD.
- Ertürk, A. (2005) *Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldıırma Eylemleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri ABD, Ankara.

- Ertürk, A. (2011). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmen ve Yöneticilere Yönelik Duygusal Yıldırma Davranışlarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri ABD, Ankara.
- Ertürk, A. (2013). Mobbing Behaviour: Victims and the Affected. *Educational Sciences: Theory & Practice* – 13(1) 169-173
- Glaso, L.; Matthiesen, S. B.; Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2007). Do Targets of Workplace Bullying Portray A General Victim Personality Profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 313-319.
- Gökçe, A. T. (2005). *İş Yerinde İncinme: ÖZEL ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gökçe, A. T. (2008). *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Eğitim Örneği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Leymann, H. (1996). The Contend and Development of Mobbing At Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Mikkelsen, E. G. & Einarsen, S. (2002a). 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*, 43, 397-405.
- Mikkelsen, E. G. & Einarsen, S. (2002b). Basic Assumptions and Symptoms of Post-Traumatic Stres Among Victims of Bullying At Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 87-111.
- Namie, G. (2003). Workplace Bullying: Escalated Incivility. *Ivey Business Journal*. Nov.-Dec, 1-6.
- Oğuz, Ş. (2003, 16 Ağustos). İşyeri Salgını Yıldırma ile Mücadele Kolay Değil. Tercüman Gazetesi <http://www.tercuman.com/Detay.asp?yazilID=757&yazarID=44>.
- Onbaş, N. (2007). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitim Örgütlerinde Duygusal Şiddete İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Şanlıurfa.
- Özalp, S. (2005). Gündemde Yıldırma (Ofislerde Psikolojik Şiddet) Var http://www.kadinvizyon.com/article.php?aID=588_050405 (Erişim tarihi: 06.03.2005)
- Resch, M. & Schubinski, M. (1996). Mobbing- Prevention and Management in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 295-307.
- Schuster, B. (1996). Rejection, Exclusion, and Harassment At Work and in Schools. *European Psychologist*, 1 (4), 293-317.
- Tarhan, N. (2004). Psikolojik Savaş; Yıldırma www.ailem.com/templates/news/detail/detail11.asp?id=6801 (Erişim Tarihi: 12.07.2009)
- Urasoğlu, H. B. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Şiddet Düzeyi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde
- Vandekerckhove, W. & Commers, M. S. R. (2003). Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?. *Journal of Business Ethics*, 45, 41–50.
- Vartia, M. (1996). The Sources of Bullying – Psychological Work Environment and

- Organisational Climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2, 203-214.
- Yamada, D. (2000). The phenomenon of workplace Bullying and the Need For Status-Blind Hostile Work Environment Protection. *Georgetown Law Journal*, 88, ss. 475-536.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: kuramsal Bir Bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17 (1) 33-46.
- Yıldırı, A. & Şimşek, H. (2006) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin yayınları.
- Yıldırım, T. (2008). *İlköğretim Okullarında Öğretmen –Yönetici İlişkilerinde Yıldırma ve Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüçetürk, E. (2003). Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi? http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226. (Erişim Tarihi 14.05.2008)
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in Research and Practice – an Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), ss. 369-373.
- Zapf, D. (1999). Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing / bullying at work. *International journal of manpower*, 20, 70-85.
- Zapf, D.; Knorz, C. & Kulla M. (1996). On the Relationship Between Mobbing Factors and JOB Content, Social Work Environment, and Health Outcomes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.