

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Reyhan NAZAROĞLU

**İŞGÖRENLERE YÖNELİK YILDIRMA DAVRANIŞLARI, NEDENLERİ ve
İŞGÖRENLERİN BU DAVRANIŞLARLA BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ
(Bir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği)**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2012

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Reyhan NAZAROĞLU

**İŞGÖRENLERE YÖNELİK YILDIRMA DAVRANIŞLARI, NEDENLERİ ve
İŞGÖRENLERİN BU DAVRANIŞLARLA BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ
(Bir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği)**

Danışman

Doç.Dr. Ali SABANCI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2012

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Reyhan NAZAROĞLU'nun bu çalışması jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Mualla Akar 

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Ali SABANCI 

Üye : Prof. Dr. Mehmet Ziya Fırat 

Tez Başlığı: İŞGÖRENLERE YÖNELİK YILDIRMA DAVRANIŞLARI,
NEDENLERİ VE İŞGÖRENLERİN BU DAVRANIŞLARLA BAŞA
ÇIKMA YÖNTEMLERİ
(Bir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği)

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi 22/06/2012

Mezuniyet Tarihi 05/07/2012

Prof. Dr. Mehmet ŞEN
Müdür

.....

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
ÖNSÖZ	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM DURUMU

1.1 İş Yerinde Yıldırma Kavramının Tarihsel Gelişimi, Tanımı ve Sınıflandırılması.....	3
1.1.1 İş Yerinde Yıldırmanın Tarihsel Gelişimi	3
1.1.2 İş Yerinde Yıldırmanın Tanımı	4
1.1.3 İş Yerinde Yıldırmanın Özellikleri.....	6
1.2 İş Yerinde Yıldırmanın Nedenleri	7
1.3 İş Yerinde Yıldırma Süreci.....	11
1.3.1 İş Yerinde Yıldırma Aşamaları.....	12
1.4 İş Yerinde Yıldırma Davranışları	13
1.4.1 İş Yerinde Yıldırmanın Belirtileri	13
1.4.2 Leymann'ın Tipolojisi	14
1.5 İş Yerinde Yıldırmanın Sonuçları	15
1.5.1 İş Yerinde Yıldırmanın Mağdur Üzerindeki Etkileri	16
1.5.2 İş Yerinde Yıldırmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	17
1.5.3 İş Yerinde Yıldırmanın Toplum Üzerindeki Etkileri	18
1.6 İş Yerinde Yıldırma İle Başa Çıkma Yöntemleri	19
1.6.1 İş Yerinde Yıldırma ile Mücadelede Kullanılabilecek Bireysel Yöntemler.....	19
1.6.2 İş Yerinde Yıldırma ile Mücadelede Kullanılabilecek Örgütsel Yöntemler	19
1.6.3 İş Yerinde Yıldırmanın Hukuki Yönü	20
1.6.3.1 Dünya Ülkelerinde Yıldırma ile İlgili Hukuki Düzenlemeler.....	21
1.6.3.2 Türkiye'de Yıldırma ile İlgili Hukuki Düzenlemeler.....	21
1.6.3.3 Psikolojik Yıldırma Durumunda Başvurulabilecek Hukuki Yollar	22
1.7 Problem Cümlesi	23
1.8 Alt Problemler	23

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1	İş Yerinde Yıldırımaya İlişkin Alan Yazında Yer Alan Araştırmalar.....	24
2.1.1	Dünyada Yıldırma Araştırmaları.....	24
2.1.2	Türkiye’de Yıldırma Araştırmaları.....	25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1	Araştırmanın Modeli	29
3.2	Araştırmanın Çalışma Grubu.....	29
3.3	Veri Toplama Araçları.....	31
3.4	Verilerin Toplanması.....	34
3.5	Verilerin Analizi.....	34
3.6	Araştırmanın Sınırlılıkları	36

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve YORUM

4.1	Demografik Özellikler.....	37
4.2	Yöneticilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	37
4.3	İşgörenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	39
4.4	İşgören Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışları.....	40
4.5	Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışları.....	42
4.6	İşgörenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Tedbirler ve Örgütsel İşleyişle İlgili Yıldırma Davranışları	45
4.7	Yöneticilerin Görüşlerine Göre Örgütsel Tedbirler ve Örgütsel İşleyişle İlgili Yıldırma Davranışları.....	46
4.8	İşgören Görüşlerine Göre Sosyal İlişkiler İle İlgili Yıldırma Davranışları.....	48
4.9	Yöneticilerin Görüşlerine Göre Sosyal İlişkiler İle İlgili Yıldırma Davranışları.....	50
4.10	İşgören Görüşlerine Göre Özel Hayat/İtibar İle İlgili Yıldırma Davranışları	51
4.11	Yöneticilerin Görüşlerine Göre Özel Hayat/İtibar İle İlgili Yıldırma Davranışları ...	53
4.12	İşgörenlerin Görüşlerine Göre Fiziksel Şiddet İle İlgili Yıldırma Davranışları.....	54
4.13	Yöneticilerin Görüşlerine Göre Fiziksel Şiddet İle İlgili Yıldırma Davranışları	55
4.14	İşgörenlerin Görüşlerine Göre Tutumlar ve Kişilik Hakları İle İlgili Yıldırma Davranışları	57
4.15	Yöneticilerin Görüşlerine Göre Tutumlar ve Kişilik Hakları İle İlgili Yıldırma Davranışları	58

4.16	İşgörenlerin Görüşlerine Göre Sözel Saldırganlık İle İlgili Yıldırma Davranışları ...	60
4.17	Yöneticilerin Görüşlerine Göre Sözel Saldırganlık İle İlgili Yıldırma Davranışları .	61
4.18	İşgören Görüşlerine Göre Dedikodu İle İlgili Yıldırma Davranışları	63
4.19	Yöneticilerin Görüşlerine Göre Dedikodu İle İlgili Yıldırma Davranışları	64
4.20	İşgörenlerin Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışlarının Nedenleri.....	65
4.21	Yönetici Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışlarının Nedenleri	67
4.22	İşgörenlerin Görüşlerine Göre Örgütün Yapısından Kaynaklanan Nedenler	70
4.23	Yöneticilerin Görüşlerine Göre Örgütün Yapısından Kaynaklanan Nedenler.....	72
4.24	İşgörenlerin Görüşlerine Göre Yönetimin Yapısından Kaynaklanan Nedenler.....	74
4.25	Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yönetimin Yapısından Kaynaklanan Nedenler	75
4.26	İşgören Görüşlerine Göre Örgüt İkliminden Kaynaklanan Nedenler	76
4.27	Yönetici Görüşlerine Göre Örgüt İkliminden Kaynaklanan Nedenler.....	78
4.28	İşgören Görüşlerine Göre Bireysel Nedenler	80
4.29	Yönetici Görüşlerine Göre Bireysel Nedenler	81
4.30	İşgören Görüşlerine Göre Yöneticinin Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler.....	82
4.31	Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yöneticinin Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler	84
4.32	İşgören Görüşlerine Göre Astın Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler.....	85
4.33	Yöneticilerin Görüşlerine Göre Astın Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler.....	87
4.34	İşgören Görüşlerine Göre Yıldırma İle Başa Çıkma Yöntemleri.....	89
4.35	Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yıldırma İle Başa Çıkma Yöntemleri.....	91
4.36	İşgörenlerin Görüşlerine Göre Aktif/Pasif ve Yapıcı/Yıkıcı Yöntemler.....	93
4.37	Yöneticilerin Görüşlerine Göre Aktif/Pasif ve Yapıcı/Yıkıcı Yöntemler.....	95
4.38	İşgörenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri	96
4.39	Yöneticilerin Görüşlerine Göre Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri.....	97
4.40	İşgören Görüşlerine Göre Yasal/Hukuki Başa Çıkma Yöntemleri	98
4.41	Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yasal/Hukuki Başa Çıkma Yöntemleri	99
SONUÇ		101
EKLER		119
EK 1 - Yarı Yapılandırılmış Yönetici Görüşme Formu.....		119
EK 2 - Yarı Yapılandırılmış İşgören Görüşme Formu		122
EK 3 - Araştırma İzin Belgesi.....		125
ÖZGEÇMİŞ		126

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1 Yöneticilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	38
Tablo 4.2 İşgörenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	39
Tablo 4.3 İş gören Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışları	40
Tablo 4.4 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışları.....	42
Tablo 4.5 İşgörenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Tedbirler ve Örgütsel İşleyişle İlgili Yıldırma Davranışları	45
Tablo 4.6 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Örgütsel Tedbirler ve Örgütsel İşleyişle İlgili Yıldırma Davranışları	47
Tablo 4.7 İş gören Görüşlerine Göre Sosyal İlişkiler İle İlgili Yıldırma Davranışları.....	49
Tablo 4.8 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Sosyal İlişkilerle İlgili Yıldırma Davranışları.....	50
Tablo 4.9 İşgören Görüşlerine Göre Özel Hayat/İtibar İle İlgili Yıldırma Davranışları.....	52
Tablo 4.10 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Özel Hayat/İtibar Yıldırma Davranışları.....	53
Tablo 4.11 İş gören Görüşlerine Göre, Fiziksel Şiddet İle İlgili Yıldırma Davranışları.....	54
Tablo 4.12 Yöneticilerin Görüşlerine Göre, Fiziksel Şiddet İle İlgili Yıldırma Davranışları..	55
Tablo 4.13 İşgören Görüşlerine Göre, Tutumlar ve Kişilik Hakları İle İlgili Yıldırma Davranışları.....	57
Tablo 4.14 Yöneticilerin Görüşlerine Göre, Tutumlar ve Kişilik Hakları İle İlgili Yıldırma Davranışları.....	58
Tablo 4.15 İşgören Görüşlerine Göre Sözel Saldırganlık İle İlgili Yıldırma Davranışları	60
Tablo 4.16 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Sözel Saldırganlık İle İlgili Yıldırma Davranışları.....	61
Tablo 4.17 İşgören Görüşlerine Göre Dedikodu İle İlgili Yıldırma Davranışları.....	63
Tablo 4.18 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Dedikodu İle İlgili Yıldırma Davranışları.....	64
Tablo 4.19 İşgören Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışlarının Nedenleri.....	66
Tablo 4.20 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışlarının Nedenleri.....	68
Tablo 4.21. İşgören Görüşlerine Göre Örgütün Yapısından Kaynaklanan Nedenler	71
Tablo 4.22 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Örgütün Yapısından Kaynaklanan Nedenler.....	72
Tablo 4.23 İşgören Görüşlerine Göre Yönetimin Yapısından Kaynaklanan Nedenler.....	74
Tablo 4.24 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yönetimin Yapısından Kaynaklanan Nedenler...	75
Tablo 4.25 İşgören Görüşlerine Göre Örgüt ikliminden Kaynaklanan Nedenler.....	77
Tablo 4.26 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Örgüt İkliminden Kaynaklanan Nedenler	78
Tablo 4.27 İşgören Görüşlerine Göre Bireysel Nedenler	80

Tablo 4.28 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Bireysel Nedenler	81
Tablo 4.29 İşgören Görüşlerine Göre Yöneticinin Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler ...	83
Tablo 4.30 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yöneticinin Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler	84
Tablo 4.31 İşgören Görüşlerine Göre Astın Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler.....	86
Tablo 4.32 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Astın Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler.....	87
Tablo 4.33 İşgören Görüşlerine Göre Yıldırma İle Başa Çıkma Yöntemleri.....	89
Tablo 4.34 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yıldırma İle Başa Çıkma Yöntemleri.....	91
Tablo 4.35 İşgören Görüşlerine Göre Aktif/Pasif ve Yapıcı/Yıkıcı Yöntemler.....	94
Tablo 4.36 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Aktif/Pasif ve Yapıcı/Yıkıcı Yöntemler	95
Tablo 4.37 İşgören Görüşlerine Göre Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri.....	96
Tablo 4.38 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri	97
Tablo 4.39 İşgören Görüşlerine Göre Yasal/ Hukuki Başa Çıkma Yöntemleri	98
Tablo 4.40 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yasal/Hukuki Başa Çıkma Yöntemleri	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1 Yöneticilerin İşgörenlerine Yönelik Gösterebileceği Yıldırma Davranışları.....	43
Şekil 4.2 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışlarının Nedenler	69
Şekil 4.3 İşgörenlerin Görüşlerine Göre Yıldırma ile Başa Çıkma Yöntemler.....	90
Şekil 4.4 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yıldırma ile Başa Çıkma Yöntemleri.....	92

ÖZET

Bu çalışmada İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapmakta olan yönetici ve işgören görüşlerine göre, işgörene yönelik yıldırma davranışları, nedenleri ve işgörenlerin bu davranışlarla başa çıkma yöntemleri ele alınmıştır. Araştırma 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Antalya İli Korkuteli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapmakta olan yönetici ve işgörenlerin, işgörene yönelik uygulanan iş yerinde yıldırma davranışları, bu davranışların nedenleri ve bu davranışlarla başa çıkma yöntemlerine ilişkin görüşlerini kapsamaktadır. Araştırmaya katılacak kişiler "maksimum çeşitlilik örnekleme" ile belirlenmiş, farklı görev alanlarından beş yönetici ve beş işgörenle görüşülmüştür. İki ayrı yapılandırılmış soru formu hazırlanmış, karşılaştırma yapabilmek için soruların paralel olmasına özen gösterilmiştir. Yapılan nitel çalışmada ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Verilerin gruplandırılması, örnek cevaplar alınması ve modeller oluşturulması aşamasında nitel veri analiz programı NVİVO 9.2' den yararlanılmıştır. Görüşmeler içerik analizi ile çözümlenmiş ve verilerin yüzde frekans değerleri verilmiş; örnek cevaplar NVİVO 9.2 ile yansıtılmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilere dayanılarak, taşra örgütünde çalışan eğitim yöneticilerinin eğitim masa üstü çalışanlarına ve diğer işgörene yönelik yıldırma davranışları gösterdikleri, yöneticilerin ve işgörenlerin de bu davranışlara örnekler verdikleri ve yıldırma davranışlarının nedenlerine göre çeşitlilik gösterdiği söylenebilir. Yıldırma davranışlarının çeşitlilik göstermesinin yanı sıra, yıldırma uygulamak isteyen yöneticilerin bunu farklı sebepler göstererek ya da herhangi bir nedene bağlı kalmaksızın da yıldırma davranışı uygulayabildikleri, yine işgörenlerin bu yıldırma davranışlarıyla başa çıkma yöntemleri hakkında bilgi ve görüş sahibi oldukları ancak yıldırma dile getirme ve gerekli mercilere başvurma konusunda çekingenlik yaşadıkları söylenebilir.

Araştırma yıldırma eğitimi örgütlerinin yönetim kademelerinden biri olan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü seviyesindeki yıldırma davranışları, nedenleri ve başa çıkma yöntemlerini ele alması bakımından önem arz etmektedir.

Anahtar Sözcükler: Eğitim Örgütlerinde Mobbing, İş Yerinde Yıldırma, Psikolojik Taciz, Mobbing

SUMMARY

MOBBING AGAINST EMPLOYEES, ITS REASONS AND EMPLOYEES' COPING METHODS AT THE PROVINCIAL DIRECTORATE OF NATIONAL EDUCATION

Taking into consideration views of managers and employees at the Provincial Directorate of National Education, this study aims at examining mobbing against employees, its reasons, methods and ways to cope with mobbing.

The research embodies views of managers' and employees', working in, the directorate of Korkuteli which is a district of Antalya province in 2011-2012 Educational Year, regarding mobbing at the work place, its causes and handling techniques which can be used to overcome mobbing.

Participants were chosen by using "maximum variety sampling method," Five managers and five employees from different workplaces were selected as working group. Two semi-structured questionnaires were prepared and parallel questions were asked in order to be able to compare the two groups with each other.

During the qualitative research a recorder was used. In order to analyze the data obtained, a qualitative data analysis programme, NVIVO 9.2, was used. Interviews were analyzed using content analysis and percentages of frequency rates were given and sample answers were reflected by means of NVIVO 9.2.

According to the data obtained from the research, it can be said that educational directors, working at provincial organizations, display attitudes towards desk workers and to other employees which can be classified as mobbing and that directors and employees can give examples of such kinds of behaviours and that mobbing varies depending on the reason.

Along with the great variety in mobbing, we can also say that managers perform mobbing by disguising the real reasons or not showing any reason at all. On the other hand, employees know how to deal with mobbing but they hesitate to speak it out and they don't dare to apply to an authority for a solution to this problem.

The research is significant as it refers to mobbing behaviours, their reasons and handling methods at the level of Provincial Directorate of National Education, which is one of the administrative levels of educational organizations.

Key Words: Mobbing in Educational Foundation, Mobbing at Workplace, Physiological Disturbance, Mobbing

ÖNSÖZ

İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan işgörenlere yönelik yıldırma davranışları, nedenleri ve işgörenlerin bu davranışlarla başa çıkma yöntemleri adlı yüksek lisans tezi çalışmamda şüphesiz ki birçok kişinin katkısı bulunmaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, araştırmamın her aşamasında, görüş ve önerileri ile yol gösteren, olumlu eleştiri ve tavsiyeleri ile beni cesaretlendiren, araştırma süresince karşılaşılan her türlü problemin aşılmasında hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen, her zaman desteğini yanımda hissettiğim, değerli danışman hocam Doç. Dr. Ali SABANCI' ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimimde bilgi ve tecrübeleriyle yetişmemde emeği olan, liderliği ile beni etkilemiş değerli hocalarım Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU, Yard. Doç. Dr. Kemal KAYIKÇI, Doç. Dr. İlhan GÜNBAYI ve Yard. Doç. Dr. Türkan MUSTAN AKSU' ya, uygulamanın gerçekleştiği Korkuteli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapmakta olan tüm yönetici, işgören ve çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca her zaman yanımda olup, samimi ve içten eleştirileri ile bana yol gösteren ve zor zamanlarımı birlikte paylaştığım sevgili arkadaşlarım Ramazan GÖK, Gamze TÜRKÖĞLU, Figen ALTINOK ve Feridun SAĞOL' teşekkür ederim.

Hayatımın her anında yanımda olan, bana her türlü desteği sağlayan, hiçbir özveriden kaçınmayan aileme ve çalışmamın her aşamasında ilgi ve desteğini gördüğüm biricik kuzenim Ondokuz Mayıs Üniversitesi Arş. Gör. Doktorant Elif MERCAN UZUN' a sevgilerimi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi' nde başlamış olduğum yüksek lisans öğrenimimi, Akdeniz Üniversitesi'nde, Korkuteli'nde başlamış olduğum “yıldırma” çalışmalarını Kemer' de tamamlamama, uç noktalarda gezinip ansızın yön değiştirerek, beni sürekli şaşırtan, uzun vadeli yaşam planlarıma da saygılarımı sunarım.

Reyhan NAZAROĞLU

Antalya/ Kemer, Haziran, 2012

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu; iş yerinde yıldırmanın tarihsel gelişimi, tanımı, sınıflandırılması, nedenleri ve başa çıkma yöntemleriyle birlikte verilmeye çalışılmıştır.

Çalışma barışı ve iyi koşulların sağlanması işgörenlerin dikkat ettikleri ve bir iş ortamında olmasını istedikleri unsurların başında gelmektedir. Yaşamını devam ettirebilmek için çalışmak zorunda kalan birey, maddi gelir etmenin ve daha iyi koşullar altında yaşamının yanı sıra iş yerinde mutlu olmak istemektedir, ancak günümüzde artan yoğun iş temposu, çalışma saatleri, çalışma ortamı, birlikte çalışılan diğer personelle iletişimin yönü ve şekli gibi nedenlerden dolayı işgörenler üzerindeki baskılar gün geçtikçe artmaktadır.

Ayrıca iş hayatında, farklı düşünceler, beklentiler, yaşam planları, tecrübeler ve kişilikler aynı ortamda bir araya gelmektedir. Bundan dolayı çok farklı dünyalara sahip bu insanların birlikte çalışmaları bazen istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Çalışanlar bazen özel yaşamlarındaki sorunları işe getirebilir. Bazen de ulaşmak istedikleri hedefler nedeniyle fazla hırslı davranıp, işyerindeki çalışma arkadaşlarına karşı kırıncı olabilir, örgütsel ya da sosyal çevre nedeniyle de farklı davranışlar sergileyebilirler. Ancak tatsızlıklar zamanla çatışmaya ve daha kötüsü psikolojik yıldırma dönüşebilir (Karavardar, 2010).

İşyerinde psikolojik şiddet (mobbing), örgütsel sağlığı bozan, çalışanların iş tatminini ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel örgütsel bir sorundur (Tutar, 2004). Örgüt içinde gerilime ve çatışmalı bir iklime yol açan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, mobbing, bir iş yerinde çalışanların bir başka kişiyi veya kişileri rahatsız edici, ahlak dışı ve sistematik söz ve davranışlarla taciz ettikleri; kısaca başkalarına karşı psikolojik şiddet uyguladıkları bir süreçtir. Yaygın amaç kurban seçilen kişiyi, kendi rızasıyla veya başka bir şekilde o iş yerinden uzaklaştırmaktır (Tınaz, 2008). Birçok sektörde görülen bu durum eğitim örgütlerinde de artık sıkça karşılaşılan bir durumdur. Farklı düşünceler, beklentiler, yaşam planları, tecrübeler ve kişiliklerle bir araya gelen eğitim işgörenleri, sürekli değişen mevzuat ve uygulamalar, fiziksel alt yapı yetersizlikleri, yetersiz örgütlenme, görevlendirme usulü vb değişkenlerden dolayı eğitim iş yerinde yıldırma bağlamında risk altındadır.

Eğitim işgörenlerine dönük psikolojik yıldırma ve saldırganlıkla ilgili araştırmalara genel olarak bakıldığında, araştırmalar ağırlıklı olarak okulda yaşanan saldırgan davranışları ve psikolojik yıldırma ele alsa da, yönetim ve davranış bilimlerindeki araştırmacıların ilgisi

son zamanlarda, iş yerinde yaşanan yıldırma söz konusu saldırgan davranışların çalışan ve örgüt üzerindeki etkileri, nedenleri ve sonuçlarına doğru kayma gösterdiği görülmektedir (Çelik, 2009). Buna hiyerarşinin en üst düzeyde hissedildiği, eğitim merkez ya da taşra teşkilatında görev yapmakta olan eğitim masa üstü çalışanları, yönetici ve işgörenleri, örnek gösterilebilir. Eğitim merkez ya da taşra teşkilatlarında bireylerin yönetimi, okul örgütlerinin dışında, oldukça farklı nitelik ve sorumluluk gerektiren bir iştir. Bu tür örgütlerin yönetim kadrolarında görev yapan işgörenlerin günlük iş hayatında insan olmanın getirdiği sorunlarla karşı karşıya gelmeleri doğal ve bunun da ötesinde yapılan işin niteliği, kapsamı ve sorumluluğu boyutunda psikolojik yıldırma maruz kalınması kaçınılmaz bir gerçektir.

Yaman (2009)' a göre de eğitim örgütlerinde, örgüt üyelerinin birbirleriyle bu tür iletişim/etkileşiminin ve bu ilişkilerin algılanmasının, nedenlerinin araştırılmasının ve başa çıkma yöntemlerinin incelenmesinin, örgüt verimi ve performansının artırılması açısından oldukça yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmayı detaylandırabilmek adına öncelikle iş yerinde yıldırma kavramının tarihsel gelişimi, tanımı ve sınıflandırılması, nedenleri ve başa çıkma yöntemlerinin ortaya konulması gerekmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM DURUMU

1.1 İş Yerinde Yıldırma Kavramının Tarihsel Gelişimi, Tanımı ve Sınıflandırılması

İş yerinde yıldırma davranışının tarihsel gelişimi içerisinde, tanımı ve sınıflandırmasının oldukça farklı şekillerde evrildiği dikkat çekmektedir, ancak ilk olarak yine de Güngör (2008)' e de göre iş hayatındaki gizli tehlikelerden biri olan psikolojik yıldırma olgusu, gerek bireyler üzerinde yarattığı etkiler, gerekse oluşum biçimi açısından, şiddet kavramı dahilinde değerlendirilmektedir. Ayrıca günümüzde en önemli toplumsal sorunlardan biri olan şiddet olgusunun kökeni insanlık tarihi ile aynıdır. İnsan var olduğu ilk andan itibaren mevcut olan bu olgu, tarihsel süreçte biçimsel olarak şekil değiştirse de, temelde şiddeti doğuran güdüler aynı kalmıştır. İlk zamanlarda fiziksel şiddet olarak kendini gösterirken, zaman içerisinde evrilerek, karşı tarafın psikolojisine yönelik bir hal almıştır. Şiddet olgusunun genel anlamdaki bu evrimini çalışma hayatında da gözlemek mümkündür.

Hedefi bir iş yerindeki kişi veya kişiler üzerinde sistemik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla çalışanın iş performansını ve dayanma gücünü yok ederek, erken emeklilik, psikosomatik rahatsızlıklar ve intihar gibi istenmeyen sonuçlara yol açan mobbing kurbanlarının Türkiye'deki oranı %20'nin üzerinde olduğunu (Çobanoğlu, 2005); buna rağmen bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçları son derece ağır olabilen iş yerinde yıldırmanın, çalışma yaşamının var oluşundan bu yana yaşandığı, ancak insan doğasının gereğinden ötürü açığa çıkarılmaktan kaçınıldığı, adeta bilinmezden geldiğini söylemek mümkündür (Tınaz, 2008).

1.1.1 İş Yerinde Yıldırmanın Tarihsel Gelişimi

Mobbing kavramı, ilk olarak 60'lı yıllarda tanınmış Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından "hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları" açıklamak üzere kullanılmıştır. 1970'li yıllara gelindiğinde İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, çocuklar arasındaki kabadayılık ve zorbalık içeren davranışları incelemiş ve mobbing sözcüğünü kullanmıştır (Davenport ve diğerleri, 2003). İş yaşamında mobbing kavramının ilk kez, 1980'li yılların başında İsveç'te yaşayan Alman endüstri psikologu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir (Altuntaş,2010). Leymann'ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullandığı görülmektedir (Tınaz, 2008).

Leymann'a göre, psikolojik tacizin kişiler arası rekabetin yarattığı psikolojik ve duygusal bir baskı aracıdır. Ancak Leymann psikolojik tutum ve davranışları işyeri ortamında

meydana gelen diğer şiddet davranışlarından özellikle ayırmak gerektiğini bildirmektedir. Buna göre, psikolojik taciz çoğunlukla açık bir amaca uygun olarak belli bir periyotta ve sürekli olarak tekrarlanan kasıtlı tutum ve davranışları ifade etmektedir. Ayrıca Leymann, işyerinde mobbing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişileri ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır. Çalışma yaşamında mobbinge dikkat ve ilginin, İskandinav ülkelerinden sonra Almanya başta olmak üzere zamanla diğer Avrupa ülkelerinde yayılmasını sağlamıştır (Tınaz, 2008).

1.1.2 İş Yerinde Yıldırmanın Tanımı

Gökçe (2008)' e göre alan yazına bakıldığında örgütlerde yaşanan ve psikolojik şiddete yol açan olumsuz davranışları adlandırmada da tanımlamada da farklılıklar görülmektedir. Nitekim birçok araştırmacı hem fikir oldukları davranışlar ile iş ortamındaki yıldırma farklı isimlerle irdelemişlerdir.

Yıldırma; kötü muamele, duygusal istismar, cinsel tacize bir üst kavram olarak bazı araştırmacılarca Psikoşiddet, literatürde zorbalık (bullying/victimisation); duygusal istismar(emotional abuse); psikolojik taciz (mobbing); iş yeri terörü (work place terrorization); kötü muamele (maltreatment/mistreatment); taciz (harrassment) ve istismar (abuse) terimleriyle de anılabilmektedir (Yaman, 2009).

Örgütlerde “mobbing”, “bullying” veya “harrassment” kavramları ile ifade edilmeye çalışılan psikolojik şiddet olgusu, çalışanların tatminsizliği, stres altında ve işyerlerini terk etme eğiliminde olmaları gibi sonuçlar verebilen ciddi bir örgütsel sorun olarak son zamanlarda sıkça karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik şiddet, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, tacizler, duygusal eziyetler ve/veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylem olarak tanımlanmakta ve temelde işgörenlere psikolojik baskı uygulayarak işlerini terk etmeye zorlamak amacını taşımaktadır (Aydın ve diğerleri, 2007).

Başlangıçta iş yerinde var olan rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek iş yerinden ayrılan çalışanlar arasında görülen bu olguya, “mobbing” (iş yerinde psikolojik taciz) adı da verilmektedir (Tınaz, 2008).

Gün (2010)' e göre İngilizce' de “mob” sözcüğü fiil olarak; bir yerde toplanmak, saldırmak, rahatsız etmek, çevresini sarmak, sarmalamak, kuşatmak, topluca saldırmak, merakla etrafını sarmak gibi anlamlara gelirken, isim olarak ise, kalabalık, halk yığını, çete, güruh, silgi, paspas, ayak takımı, izdiham, gangster çetesi, gibi anlamlarda kullanılmaktadır.

Bazen mob sözcüğü ile ifade edilmek istenen kalabalığın ortak bir amacı da olabilir, siyasi toplantılar, futbol maçlarını izleyen seyirciler, yağmacılık için bir araya gelmiş gruplar vb. gibi.

Mob kelimesinden türetilen “mobbed” sözcüğü sosyolojide aşırı kalabalıkları ifade etmek için kullanılırken (tıka basa dolu), yine aynı sözcükten türetilen “mobbing” terimi, bazı hayvan türlerinin kendi aralarına davetsiz katılan diğer bir hayvana ya da hayvanlara karşı birlikte hareket ederek taciz etmelerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu kapsamda “mobbing” terimi ile ifade edilen şey öfkeli ve kızgın bir kalabalığın gürültü çıkararak bir başkasına karşı topluca saldırıya geçmesi durumudur.

Mobbing alan yazına yeni giren bir kavram olduğu için, Türkçe ifade de bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Mobbing üzerine araştırma yapanlar, bu olguyu bir tek sözcükle ifade etmek yerine kavrama Türkçe karşılık olarak “işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde psikolojik- terör”, “işyerinde psikolojik- şiddet”, “işyerinde duygusal taciz”, “işyerinde moral taciz”, “işyerinde manevi taciz”, “duygusal şiddet”, “işyerinde zorbalık”, “yıldırma” ve “işyerinde yıldırma yönelik psikolojik saldırı” sözcüklerini kullanmaktadırlar (Tınaz, 2008).

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 (Kök, 2006).

Psikolojik taciz (mobbing), üstleri, çalışma arkadaşları ve astları tarafından çalışanın işten ayrılmasını sağlamak amacı ile hakkında söylenti çıkarılması, imalı sözlerde bulunulması, sindirilmeye çalışılması, itibarının zedelenmesi, dışlanması, alay edilmesi ve özellikle de onun küçük düşürülmesidir (Yıldız ve diğerleri, 2010).

Hubert ve Veldhoven (2001) mobbingin her zaman aynı kişiye yönelik olan küçük düşürücü, korkutucu ya da düşmanca uzun süre devam eden davranışlar olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir. Pompili ve diğerleri (2008) çalışanların mobbinge meslektaşlarının ya da yöneticilerinin şakaları, imaları, tehditleri, aşağılamaları, kötölemeleri ve soyutlamaları nedeniyle damgalanarak maruz kaldıklarını ve mobbingin psikolojik şiddetin sadece işyerlerinde olan özel bir biçimi olduğunu vurgulamışlardır.

Mobbing en basit tanımlamayla duygusal bir saldırı ve taciz türüdür. Saldırıda bulunanın, saldırıya maruz kalan kurbanı, eylemine suç ortağı yaptığı sistemli ve etkili bir yıpratma girişimi olan mobbing, iş yerinde saldırgan, gergin bir ortam yaratılarak hedef seçilen kişinin işten kovulmasına kadar varabilen bir dizi sataşmaları da içerir (Köse, 2006).

Yıldırma'yı isimlendirmede "mobbing" genelde İskandinav ülkelerde kullanılırken, İngiltere, Kanada ve Amerika' da "bullying" ifadesi tercih edilmektedir. Ancak bu isimler aynı şeyi, yani iş yerinde yıldırma'yı anlatır (Gökçe, 2008).

Bu çalışmada psikolojik yıldırma'yı ifade eden tüm kavramlar ve ifadeler eş anlamlı kabul edilmiş ve "iş yerinde yıldırma" ifadesi benimsenmiştir.

1.1.3 İş Yerinde Yıldırmanın Özellikleri

Mobbing kavramına yönelik yapılan tanımlarda ortak olan üç unsur bulunmaktadır: Birincisi mobbing uygulayan kişinin niyetine bakmaksızın gerçekleştirdiği eylemin, mağdurun üzerinde bıraktığı etkilerdir. İkincisi bu etkilerin, olumsuzluğu yani mağdura zarar verip vermediğidir. Üçüncü unsur da mobbing eylemine devam edilmesindeki ısrarlı davranıştır. Yani eylemin ne kadar sıklıkla ve ne kadar sürede devam ettirildiğidir (Çobanoğlu, 2005).

Schuster (1996) bir işyerinde yıldırma'dan söz edilebilmesi için buna maruz kalan kişinin karşılaştığı olumsuz davranışlara karşı kendini koruyamayacak durumda olması gerektiğini belirtmektedir. Rayner ve diğerleri (1999) yapılan davranışın yıldırma olarak kabul edilebilmesi için bazı kriterler olması gerektiğini vurgulamış bu kriterleri frekans, uzunluk dönemi, davranışlara reaksiyon ve güç farklılıkları olarak belirlemiştir.

Yıldırmanın özellikleri incelendiğinde, şu kategoriler ortaya çıkmaktadır (Gökçe, 2008):
 a) Süreklilik ve sıklık. Leyman (1996), iş yerinde yaşanan olumsuz davranışların yıldırıcı olarak nitelendirilmesi için o davranışın en az altı ay ve en az haftada bir tekrarlanması gerektiğini ileri sürer. Yani iş yerinde bir davranışın yıldırıcı olabilmesi için o davranışın sık sık ve uzun bir zaman içerisinde tekrarlanması ve hedef seçileni zor durumda bırakması gerekir, ancak bir davranışın yeterince kötü olması, o davranışın hedef seçileni olumsuz etkileyebilme gücüdür. Burada aslında kasıt önemlidir. Bu durumda, bir davranışın yıldırıcı olduğuna karar vermede, uzun süre sıklıkla tekrarlanmasından daha fazla, o davranışın kasıtlı olup olmadığı önem kazanabilir. b) Denge. İş yerinde yıldırmanın diğer bir özelliği ise, eşit güçler arasında görülmemesidir. Yıldırma'ya mağdur kalan kişi ile uygulayan kişi arasındaki güç dengesizliği sonucu mağdur kendini savunamayacak durumda hisseder. Bu dengesizlik mağdurun örgüt içindeki sosyal konumunda (hiyerarşide daha düşük pozisyonda olması, örgüt içindeki güç ilişkileri), fiziksel, ekonomik veya psikolojik özelliklerinde (mağdurun kendine güveninin azlığı, bağımlı kişilik özelliği, yöneticinin karizması gibi) kendini gösterir. Mağdurun yıldırma sürecinde kendini savunamayacak konuma gelmesi, örgütteki gruplar arasındaki formal ve informal güç ilişkilerinden, tarafların it olmayan statülerinden veya yıldırmanın dolaylı sonucunda ortaya çıkar. Yıldırma daha çok mağdurun bu durumlar

karşısında göstereceği kişisel yetersizliklerden beslenir. Eğer iki taraf da birbirine denk güce sahip olurlarsa bu durumda yıldırma değil sadece çatışma söz konusudur (Einarsen, 2000).

c) Çeşitlilik. İsveç'te yapılan bir araştırmada, 4,4 milyon kadın ve erkek çalışanın 154.000'inin iş yerinde yıldırma mağduru olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada 21-40 yaş arasında olan çalışanların 41 yaş üstünde olanlara göre daha fazla yıldırıcı davranışa maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır (Leymann, 1996). Ayrıca psikolojik yıldırmaya maruz kalan ile uygulayan arasındaki güç dengesizliğinin derecesi de ülkelere göre farklılık göstermektedir. Bu farklılık kültürel yapıdan kaynaklanmaktadır. Örneğin Norveç'te yaşayan erkekler ABD'de yaşayanlara göre daha az saldırgan ve daha baskınken, Norveçli kadınlar ilişkilerde tavır koyma ve "hayır" demede daha özgürdürler. Ayrıca Norveç'teki kadın çalışanlar meslektaşları veya yöneticileri tarafından cinsel davranışlara maruz kaldıklarında kendilerini daha az tehdit altında hissetmektedirler (Einarsen, 2000).

d) Saldırganlık. İş yerinde yıldırmanın amacı, mağduru iş yaşamından dışlamaktır. İş yerinde yıldırma, pasif ve aktif saldırganlık sonucu gerçekleşir. Bu durum saldırganın kişiliği ile ilgilidir. Aktif saldırganlık, belirgin bir biçimde mağduru hedef aldığından hemen kendini belli eder. Ancak pasif saldırganlığın fark edilmesi daha güçtür ve başa çıkmak da bu nedenle daha zordur (Davenport ve diğerleri, 2003). İş yerinde yıldırmanın özellikleri nedenlerine bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir. Bu nedenle araştırma iş yerinde yıldırmanın nedenleri ile devam etmektedir.

1.2 İş Yerinde Yıldırmanın Nedenleri

Yıldırma davranışlarının çeşitliliğinden ötürü yıldırmaya neden olan faktörler de çeşitlilik göstermektedir. Gökçe (2008)'e göre de yıldırmanın nedenleri konusunda, alanda araştırma yapanlar arasında çeşitli fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Birçok işgören yıldırma konusunda konuşmaktan ya da herhangi bir çalışmaya katılmaktan halen çekinmektedir, bundan dolayı yıldırmaya ilişkin çalışmaların sayısı oldukça azdır.

Resch ve diğerleri (1996) mobbingin nedeni hakkında yeterli araştırma olmadığını belirtmektedirler. Çünkü bu nedenleri ortaya koyacak ayrıca tek bir yöntem yoktur. Bu konuda yapılan araştırmalar genelde görüşmeler sonucu elde edilen nitel bilgilerden elde edilmiştir. Bunun sonucunda bol sayıda örnek olay bulunmamakta ayrıntılı analiz edecek veri bulunmamaktadır. Aslında yıldırmayı tek bir nedene bağlamak doğru olmaz, çünkü yıldırma birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi ile ortaya çıkabilir (Zapf, 1999).

Mobbing-psikolojik yıldırmaya maruz kalanların ayırt edici özellikleri yoktur, tüm çalışanlar psikolojik yıldırmaya uğrayabilir. Mağdurun kişilik özellikleri, iletişim sorunları, performans azlığı gibi özellikleri incelenmiş ancak bu konuda anlamlı sonuçlar

bildirilmemiştir. Bir kişinin yüksek performans göstermesinden dolayı yıldırılmasına dair açıklama ve yorumlar fazladır. Buna göre yıldırmaya maruz kalanlar, çoğunlukla yüksek idealli, çalışkan, dürüst, üretken insanlardır ve iş yaşamında başarıları kıskanıldığından ilerlemeleri engellenmeye çalışılır. Örgütsel yapılanmadan, iş kaybı korkusundan, çalışma arkadaşlarının destek olmamasından, çatışma ortamına girmekten çekinmesinden dolayı mağduru yıldırmaya uğrama sürecinin devam ettiği düşünülmektedir (Gül, 2009).

Mobbing, kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya çıkabilen bir olgudur. Mobbing mağduru olmaya aday bireyleri tanımlayan bir sınıflama henüz geliştirilmiş değildir. Çalışma yaşamında herkes, mobbing olgusu içinde rol almaya adaydır. Güçlü ve mücadeleci, işini başarıyla sürdüren bir işgören, yarın onun, kendisine rakip olmasından korkan amirinin mobbing davranışına maruz kalabilir. Bir başka olguda işgören, örgüt kültürü ve yapısından kaynaklanan herhangi bir nedenden veya kendi kişiliğinin sapkınlığının yansıması olarak başkalarına yönelttiği davranışlarla, mobbing uygulayıcısı konumuna gelebilir. Bir diğer olguda ise birey, mobbingi uygulayan ve mobbinge maruz kalan bir çatışma sürecinde kendini, izleyici konumunda ve belki de bir süre sonra mobbing uygulayıcının ortağı olarak bulabilir (Tınaz, 2008).

Zapf (1999) işyerinde mobbingin nedenlerini belirlemeye yönelik çalışmasında mobbingin işyerinde sosyal stresin şiddetli bir formu olarak tanımlamakta ve normal sosyal stresin aksine mobbingin bir hedef kişiye yönelik olan sık taciz eylemleriyle artırılmış çatışmayla sistematikleştiğini ve uzun ömürlü olduğunu belirtmektedir. Zapf yapmış olduğu çalışmada mobbingin potansiyel nedeni olarak organizasyon, sosyal sistem, belli bir kurban ve mağduru kabul edilmek zorunda olduğunu belirtmektedir. Zapf yirmi üç tane organizasyona bağlı psikolojik şiddet davranışı nedeni tespit etmiş ve bunlar arasında en önemli nedenlerin işten ayrılmaya mecbur bırakmak, düşmanca olan kişinin diğerlerini etkilemesi, örgüt iklimi, yüksek stres, kişinin sevilmemesi ve organizasyonel problemler olarak belirlenmiştir.

Tutar (2004)' e göre yıldırmanın nedenlerini şu şekilde açıklamak mümkündür: a) Yıldırma Oluşumunun Nedeni Olarak Kişilik Faktörü: Kişilerin duygusal taciz uygulama ve buna maruz kalma durumlarında belirleyici olan etken, onların kişilikleridir. Bu gibi durumlarda; fizyolojik yatkınlıklar, deneyimler, kişilik özellikleri, sosyal destek kaynakları gibi pek çok etken rol oynamaktadır. Crawford (1997) ve Zapf (1999) yıldırmanın önemli bir neden olarak mağduru kişilik özelliklerini göstermektedirler. Kişiliğin birçok yönü vardır ve bunlar kişinin duygusal tacize karşı direncini etkilemektedir (Tutar, 2004). b) Yıldırma Mağduru Psikolojisinden Kaynaklanan Nedenler: Mobbing mağdurları genellikle aşırı endişeli, ihtiyatlı, sözlerinin yanlış anlaşılma ve kötü niyetle çarpıtılma endişesini daha fazla

duyarlar. Tek güvenceleri dürüstlükleri ve iyi niyetleridir. Mağdurların iyi niyetleri ve kendi sınırları içinde yaşamaları, mobbing'cileri cesaretlendiren bir durumdur. İyi niyetleri ve sabırları “zaaf”, yakınlaşma çabaları mobbingci katında “yer edinme” endişesi olarak algılanır

c) Yıldırma Uygulayan Kişinin Psikolojik Yapısından Kaynaklanan Nedenler: Mobbing uygulayanlar genel olarak; ilgi açlığı çeken, zayıf kişilikleri nedeniyle övgüye aşırı ihtiyaç duyan silik karakterli insanlardır. Suçlayıcı ve yargılayıcıdır; bu nedenle sürekli olumsuz senaryolar kurarlar. Bu senaryonun oyuncusunu bulmakta zorluk çekmezler. Senaryolar, gerilim ve şiddetle doludur. Oyuncunun yanında kendisini koruyacak ve yerine göre kendi yerine oynayacak “figüran”lara ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle rol yapmaları doğal halleridir.

Tutar (2004)' a göre mobbing uygulayanlar, kendilerini fazla tanımazlar; kendileriyle birlikte hareket eden(ler)in güçlerine göre kendilerini güçlü hissedebildikleri gibi, bunların olmaması durumunda kendilerini aşırı zayıf ve savunmasız hissederler. Bu ikili tutumları onların kendileriyle ve mağdurla ilgili her tür tutum ve davranışı abartmalarına neden olur.

Mobbing uygulayan, toplumsal ve örgütsel değerlere bağlı olmadığı için, bu nedenle ahlâki olgunluğa da sahip değildir. Dolayısıyla ahlâk ilkelerine göre doğru ve yanlış davranışlar konusunda akla uygun kararlar verebilecek gelişmişlik düzeyi göstermez. Ahlâki zafiyeti mobbing uygulayan kişiyi kendisinden zayıflara karşı zalim, kendisinden güçlülerin istek ve emirlerine karşı aşırı uysallık göstermeye iter. Psikolojik yıldırma uygulayıcılarının amacı, kurbanı kendi iradesine bağımlı hale getirip, kişiliğini tartışmasız kabul etmesini sağlamaktır. Kişi bu yolla, kurbanın kendisine olan saygısını yitirerek, benliğini öldürerek, kendisine karşı saygılı ve terbiyeli olmasını ve koşulsuz itaati sağlamayı amaçlamaktadır.

Gökçe (2006)' ye göre ise saldırgan, örgüt içinde zorbalık yapmaktan hoşlanan birileri olabilir ve böyle kişiler gruptan dışlanan farklı kişileri gözlerine kolayca kestirebilir. Böyle bir saldırgan, gözüne kestirdiği kişiyle sorununu ortaklaşa müzakere etme yerine, onu inceden yıldırmanın yolunu arar. Bunu yaparken çevredekilerin ve mağdurun neler hissedeceğini de çok iyi bilir, ancak bunu umursamaz. Saldırgan kendinden daha zayıf veya küçüklere karşı ısrarlı biçimde zalimce ve zorbaca davranır. Saldırgan aynı anda hem hoşsohbet hem de kötü niyetlidir. Ancak modern hayatta bu tip kişiler “iyi insan” veya “sevgili kişiler” olarak kabul edilir. Diğer yandan, saldırgan “Dr Jekyll ve Mr. Hyde” gibi de olabilir. İşyerinde bir yandan üstlerine karşı nazik ve güler yüzlü davranan, diğer yandan meslektaşlarına ve astlarına karşı nezaket altında inceden düşmanca davranan kişilere rastlanır. Biri ortaya çıkıp da böyle biri tarafından yıldırılmaya çalışıldığını iddia ettiğinde, böylesine kibar birine iftira ediyormuş gibi suçlanır. Çünkü söz konusu kişinin bir saldırgan olduğuna inanılmaz. Burada yıldırılıyor olmaktan daha kötü olan, böyle kibar ve güler yüzlü bir saldırgan tarafından yıldırılmaktır.

Çünkü böyle bir durumda, mağdur durumu açığa çıkarır çıkarmaz, kötü niyetli bir iftiracı olarak görülecektir.

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

a) Antipatik kişiliklidirler: Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içindedirler. Kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler.

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

c) Tehdit altında benmerkezcidirler: 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.

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

e) 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.

Örgüt faktörü de yıldırmanın bir nedeni olarak görülebilir. Örgütün yapısı, işyerinde yıldırma yaşanmasında önemli rol oynar. Katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde, yıldırma ortaya çıkaracak bir kültürel yapı mevcuttur. Çünkü böyle yerlerde insan faktörü göz ardı edilir. Diğer yandan, büyük örgütlerde, küçük olanlara oranla daha sık yıldırma yaşanmaktadır. Çünkü geniş örgütlerde olumsuz ve saldırgan davranışlar, küçük olanlara göre daha kolay gizlenebilir. Yıldırma ile iş atmosferi ve işin tipi de ilişkilidir. İdari işlerde ve hizmet sektöründe çalışanlar, araştırma, öğretim veya üretim sektöründe yaşayanlara oranla daha fazla yıldırılmaktadır. İşin yetersiz örgütlendiği örgütlerde ve iş doyumu olmayan örgütlerde yıldırmanın gelişmesi daha büyük bir olasılıktır (Gökçe, 2006).

Hiyerarşik yapı, ekip çalışmasının yetersizliği, sorun çözmede kurumsal yetersizlik, “çatışma yönetimi”nin etkinsizliği, şikâyet prosedürlerinin belirsizliği ve bunlardan bir sonuç alınamaması, mobbing olgusunu destekleyen faktörlerdir. Mobbingin şiddetli bir şekilde yaşandığı örgütlerde iletişim yukarıya doğru akmamaktadır. Mobbinge kaynaklık eden faktörlerin başında gelen çatışma bireysel, grupsal ve örgütsel olabilir. Hecker (2007), mobbingin çözülmemiş bir çatışma ile başladığını ve duygusal, profesyonel ve çoğu kez fiziksel zarara yol açabilecek şekilde gelişip devam ettiğini vurgulamaktadır. Örgüt düzeyindeki çatışmalar, iletişim, otorite yapısı, liderlik tarzı, yönetsel davranış vb. çatışmaya

neden olabilmektedir. Örgütlerde çatışmanın kaynakları çok çeşitli olabilir; söz konusu kaynakları şu şekilde sıralanabilir (Tutar, 2004): a) İşlevsel ve görevsel bağlılık, b) Kaynakların paylaşımı, c) Amaç farklılıkları, d) Algılama ve yorumlama farklılıkları, e) Yönetimsel belirsizlikler, f) İletişim engelleri, g) Yönetim biçimleri, h) Bireysel özellikler, ı) Liderlik tarzı.

Yönetici, sahip olduğu otoritenin kendisine değil, örgütteki rolüne verildiğini unutmamalı; otoritesini çalışanların hataları veya eksikleri olduğunda kullanmalıdır. Çünkü yöneticinin otoritesini kullanmasındaki özensizlik yıldırma yol açabilir (Gökçe, 2006).

Örgüt dışı nedenler de yıldırma oluşumunu tetikleyebilir. Ekonomik kriz dönemlerinde firmalar küçülme politikaları uygulamaktadırlar. Böyle dönemlerde kişiyi, kendi rızası ile işten ayrılmaya zorlamak için planlı bir yıldırma hareketi başlatılır. Süreç örgüt stratejisinin bir parçası olarak uygulanmaktadır. Örgütler bu konuda yasal sınırları zorlayıp acımasız tavırlar sergileyebilmektedirler (Çobanoğlu, 2005).

1.3 İş Yerinde Yıldırma Süreci

Psikolojik yıldırma, tacizde bulunan, kurban ve seyirciler arasında gelişen, çoğu zaman belli bir çatışmadan kaynaklı olarak meydana gelen, kimi zaman ise kendiliğinden gelişen bir süreçtir. Bu süreçte sergilenen davranışlar, yıldırmanın hangi yönde geliştiğiyle ilgili olarak farklılaşmaktadır. Yıldırma kapsamına dâhil edilen davranışlar ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, yıldırmanın aşamaları konusunda da farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Yaklaşımlardaki bu farklılık ülkelerin kültürel yapılarındaki farklılıkla da yakından ilişkilidir (Güngör, 2008).

Ayrıca iş yerinde yıldırma sürecinin başlangıcı ve gelişim süreci de örgütün sosyal yapısındaki değişikliklere göre zamanla değişir. Örgütlerde yıldırma üzerinde çalışan İskandinav, Avusturyalı ve Finlandiyalı araştırmacılar yıldırmanın genel olarak dört aşamada geliştiği üzerinde hemfikirdir. Bu süreçler şu şekilde sıralanabilir (Leyman, 1996); a) Örgüt içinde kritik bir olayın olması ve saldırgan davranışların ortaya çıkması: Örgütte çatışma gibi tetikleyici bir durumun olması gerekir, fakat yıldırmanın ortaya çıkabilmesi için, saldırgan davranışın açıkça yapılıyor olması gerekir. b) Yıldırmanın belirgin bir biçimde ortaya çıkması ve mağduru lekelemeye çabaları: Günlük hayatta saldırgan davranış olarak nitelenemeyecek davranışlar bir süre sonra mağduru rahatsız etmeye ve bunun sonucunda bir süre sonra saldırganlık başlar. Mağdur kendini korumada sorunlar başlar ve yıldırma, iş ortamında sosyal bir leke olmaya başlar. Mağdurun akıl ve psikolojik sağlığı etkilenir. Mağdur hakkında yönetime aslı olmayan şikâyetler gitmeye başlar. Mağdurun bu durumun, onu örgüt içinde bir sorun haline getirir. c) Ciddi travma ve kişisel yönetim: Yöneticiler

genelde mağdur hakkında haksızca ortaya atılan yargı ve suçlamaları kabul ederler. Üçüncü şahıslar veya yöneticiler mağdurun çabalarını da zor veya nörotik birinin çatışmalar karşısındaki dürüst davranışı biçiminde değerlendirebilirler. Bu da genelde iş yasalarının uygulanmasında, mağdurun haklarının ciddi biçimde çiğnenmesi ile sonuçlanır. Örgütteki temel yetki hataları yüzünden, mağdurun meslektaşları ve yöneticiler, bu durum karşısında çevresel faktörler yerine kişisel faktörleri temel alan açıklamalar yaratırlar ki bu, genelde örgüt ikliminden sorumlu olup yıldırma gerçekleştiğinde sorumluluk almak istemeyen yönetici davranışıdır. d) Kovulma: Bu aşamada yıldırma artık ciddi bir psikolojik vaka haline gelebilir ve mağdurun işine son verilebilir (Gökçe,2006).

1.3.1 İş Yerinde Yıldırma Aşamaları

Süreç içerisinde maruz kaldığı davranışları, uğradığı haksızlıkları fark etmeye başlayan birey, kendine yapılanlar karşısında rahatsızlık hissetse de, ilk zamanlarda kendini suçlamaya yönelik benmerkezci bir davranış tarzı içine girer: “Ben hatalıyım”, “Ben anlamıyorum” şeklinde sık sık kendine tekrarladığı cümlelerle, kendini suçlar. Sonraki aşamada yakın arkadaşları ve ailesinden destek aldığını zannetse de, yalnızlık kaçınılmazdır. Bu kez “Bu bana yapılmamalıydı”, “Ben bunu hak etmedim”, “Böyle bir şey ilk kez benim başıma gelmiştir” tarzında cümleleri kendi kendine tekrarlar durur. İşte bu dışlanma ve kendi kendini suçlama döneminde, sağlığıyla ilgili olumsuzluklar ortaya çıkmaya başlar (Tınaz, 2008). Ancak bir süre sonra yönetimle uyuşmadığı durumlar olduğunu fark edip, kasıtlı davranışlar olduğunu hisseder ve çatışma başlar.

Tutar (2004) yıldırma sürecini dört aşamada tanımlamıştır; a) Anlaşmazlık: Kritik bir olayla, bir anlaşmazlıkla, karakterize edilir. Henüz mobbing değildir fakat mobbing davranışına dönüşebilir. Zayıf kişilikli insanlar “güç”ten yana tavır takınarak, mobbing mağduruyla ilişkilerini en asgari düzeyde tutarlar, şikâyet kanalları sınırlandırılmaya çalışılır, diğer çalışanlardan izole edilir ve mağdurla yakın ilişki kurmaya çalışanlara iyi gözle bakılmaz, onun da bir mobbing mağduru olma riskinden söz edilir. Mağdur görmezlikten gelinir; “yokmuş” gibi davranılır ve haklarına ve kişiliğine saygı gösterilmez. b) Saldırganlık: Bu aşamada saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir. Mağdura karşı bir karalama kampanyası başlatılır, asılsız dedikodu çıkarılır, çeşitli iftiralara maruz bırakılır, alaya alınır, başarıları küçümsenir ve başarılarının nedeni dış faktörlerde aranır, herhangi bir kusuru ile alay edilir ve kusurları kendi kişisel faktörleriyle izah edilmeye çalışılır, psikolojik sağlığı konusunda ileri geri konuşulur, “Tehlikeli” olduğu yönünde şayia yayılır, siyasi ya da dini inançlarıyla alay edilir, inançlarına ve değerlerine sözlü ve fiili saldırıda bulunulur, öz saygısını olumsuz yönde

etkileyecek davranışlarda bulunmaya zorlanır, kararları sürekli sorgulanır, dar görüşlülük ve vizyonsuzlukla suçlanır, küçük düşürücü isimlerle çağrılır, unvanları göz ardı edilir ve kendisine karşı saygısız bir dil kullanılır. c) Kurumsal Güç: Yönetim, ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da, durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde işin içine girer ve kurban, örgütlü ve kurumsal bir güçle baş etmek zorunda bırakılır. Örgüt, psikolojik şiddeti görmezden geldiği, göz yumduğu, hatta kışkırttığı için, kurban, çok sayıda ve örgütsel gücü arkasına alan kişi karşısında, kendini, çaresiz görür ve mobbing süreci tamamlanmış olur. Üst yönetimin mobbingi görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi, sendromun büyümesine neden olur. d) İşine Son Verme: Psikolojik şiddeti sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. Kovulmadan sonra, duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder. Mağdur işini bırakmakla da psikolojik şiddet baskısından kurtulamaz. Mağdur fiziksel olarak zor bir görev yapmaya zorlanır, bayan mağdurlar ima yoluyla sözle veya fiili olarak cinsel tacize maruz bırakılır.

Yukarıda sayılan faktörlerden de anlaşılacağı üzere mobbing kısaca; yaşı, ırkı, cinsiyeti, inancı, uyruğu veya herhangi bir nedenle kurbanı rahatsız etme ve her tür kötü muameleyle başlayan ve derinleşen sistematik bir psiko-terördür. Psikolojik şiddet süreci, ya kişinin benliğini öldürüp koşulsuz itaatini sağlamakla veya istifasıyla sonuçlanır.

1.4 İş Yerinde Yıldırma Davranışları

1.4.1 İş Yerinde Yıldırmanın Belirtileri

Mobbing in davranışsal belirtilerini Tınaz (2008), şu şekilde sıralamıştır: a) Telefon, bilgisayar ve lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, birdenbire kaybolur veya bozular. Yerine yenileri konulmaz. b) Çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmalar, her zamankinden çok daha fazla olmaya başlar. c) Kişinin sigara kokusu ve dumandan çok rahatsız olduğunu bile bile yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir. d) Kişi, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir. e) Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır. f) Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılır. g) Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir. h) Birey, her yaptığı işin ince ince gözlendiğini hisseder. ı) İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilmektedir. i) Birey, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir. j) Birey, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz. k) Birey, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır. l) Birey, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağrılmaz. m) Bireyin dış görünüşü

veya giyim tarzıyla alay edilir. n) Bireyin işle ilgili tüm önerileri reddedilir. p) Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alır.

İşyerinde yıldırımaya yol açan saldırgan davranışlar ülkeden ülkeye, toplumdan topluma değişim gösterebileceği gibi, işyerinin özelliği de bu farklılığı doğurabilir. Bu nedenle, yıldırma üzerinde çalışmanın en büyük zorluğu, öncelikle yıldırma tanımlayabilmek ve yıldırıcı davranışlara karar verebilmektir. Toplumlar arasındaki kültürel farklar insan ilişkilerine yansdığından, işyerlerinde yaşanan yıldırma ve buna yol açan davranışları belirlemede kültürel farklar gözetilmelidir. Bu nedenle işyerinde yıldırma tanımlamada ve yıldırma yol açacak davranışları belirlemede evrensel ölçütler getirmeyi değil araştırmanın yapılacağı toplumun, hatta işyerinin özelliğini göz önüne almak gerekir (Gökçe, 2006).

1.4.2 Leymann'ın Tipolojisi

Davenport, Schwartz ve Elliott (2003)'in aktardığına göre Leymann'nın (1993) beş grupta toplayıp tanımladığı 45 farklı mobbing davranışı şu şekilde sıralanmaktadır:

Birinci Grup: Kendini Göstermeyi ve İletişim Oluşumunu Etkilemek a) Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar. b) Sözüünüz sürekli kesilir. c) Meslektaşlarınız ya da birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar. d) Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız. e) Yaptığınız iş sürekli eleştirilir. f) Özel yaşamınız sürekli eleştirilir. g) Telefonla rahatsız ediliyorsunuz. h) Sözlü tehditler alırsınız. ı) Yazılı tehditler gönderilir. i) Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir. j) İmlalar yoluyla ilişki reddedilir.

İkinci Grup: Sosyal İlişkilere Saldırımlar a) Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar. b) Kimseyle konuşturulmaz ve görüşme hakkından yoksun bırakılırsınız. c) Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir. d) Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır. e) Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

Üçüncü Grup: İtibarınıza Saldırımlar a) İnsanlar arkanızdan kötü konuşur. b) Asılsız söylentiler ortada dolaşır. c) Gülünç durumlara düşürülürsünüz. d) Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır. e) Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır. f) Bir özrünüze alay edilir. g) Sizi gülünç düşürmek için yürüyüşünüz, jestleriniz ya da sesiniz taklit edilir. h) Dini ya da siyasi görüşünüzle alay edilir. ı) Özel yaşamınızla alay edilir. i) Milliyetinizle alay edilir. j) Öz güveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız. k) Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır. l) Alçaltıcı isimlerle anılırsınız. m) Cinsel imalarda bulunulur.

Dördüncü Grup: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırımlar a) Sizin için hiçbir özel görev yoktur. b) Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni iş bile yaratamazsınız. c) Sürdürmeniz için anlamsız işler verilir. d) Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren

işler size verilir. e) İşiniz sürekli değiştirilir. f) Özgüveninizi etkileyecek işler verilir. g) İtibarınızı düşürecek şekilde, niteliklerinizin dışındaki işler size verilir. h) Size mali yük getirecek genel zararlara neden olunur. İ) Eviniz ya da işyerinize zarar verilir.

Beşinci Grup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırılar a) Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız. b) Fiziksel şiddet tahminleri yapılır. c) Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır. d) Fiziksel zarar verilir. e) Doğrudan cinsel tacizde bulunulur.

Tutar (2004)' a göre konu ile ilgili sergilenen değişik davranış örneklerinden bazıları da şunlardır: Kişinin kendini ifade etmesi mobbingci üst tarafından sınırlandırılır, toplantılarda sözü kesilir ve sözüne önem verilmez, çalışma arkadaşlarıyla diyalog olanakları sınırlandırılır, azarlama ve karalama gibi eylemlere maruz bırakılır, başarıları görmezlikten gelinir ve başarısızlıkları abartılır, özel yaşamı sürekli eleştirilir, telefonla taciz ve rahatsız edilir, sözlü olarak tehdit edilir.

Tınaz (2008)'e göre ise Mobbing, işyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şeklidir. Bu şiddet türünde, işyerinde saldırgan bir bireyin, işini daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka bireye veya bir grup bireye karşı, çalışma yaşamını zorlaştırıcı bir takım davranışları sergilemesi söz konusudur. Saldırı amaçlı bu davranışlardan bazıları şu şekilde de ifade edilebilir: a) Kin gütmek, b) Acımasız ve zalimce davranışlar, c) Kasıtlı kötü niyetli davranışlar, d) Aşağılayıcı davranışlar, e) Sarsmak, f) Bağırıp çağırarak iş yaptırmak, g) Kendi bildiğinin doğru olduğunda ısrar etmek, h) Güvensizlik nedeniyle yetki vermeyi reddetmek, ı) Sürekli olarak diğerlerini eleştirmek, i) Gereksiz sorularla rahatsız etmek, i) İşletme içinde daha yetkili konuma gelebilmek için başkalarının sorumluluklarını ellerinden almak.

Çobanoğlu (2005)'na göre ise işletmelerde ve kurumlarda görülen yaygın mobbing davranışları şunlardır: a) Yapılan işler sürekli eleştirilir. b) Kişi umursanmaz ve sanki yokmuş gibi davranılır. c) Dini ve siyasi görüşleriyle alay edilir. d) Hakkında asılsız söylentiler çıkarılır. e) Hareketleri taklit edilmek suretiyle gülünç duruma düşürülür. f) Cinsel imalarda ya da sözlü cinsel tacizde bulunulur. g) Verilen işler geri alınır. Kişinin kendine güveni sarsılır. h) Kişinin itibarını ve kariyerini zedelemek için yeteneği dışında işler verilir. ı) Psikolojik ve fiziksel olarak ağır işlerde görevlendirilir.

1.5 İş Yerinde Yıldırmanın Sonuçları

Gün (2010)' e göre farklı türlerde ve nedenlerle meydana gelen iş yerinde psikolojik yıldırma mobbing kurbanın kendisine, kuruluşa topluma, ekonomik ve sosyal maliyetler

getirir. Çünkü psikolojik taciz, başından sonuna kadar insanın moralinin bozulmasına, enerjisini gereksiz yere tüketmesine performansının düşmesine, psikolojik ve bedeni hastalıklarla uğraşmasına yol açmaktadır. Bu süreç, işyerinde tekrarlı olarak devam edebilir. İş yerlerinde, zorbalara veya kurban değışse de mobbing olgusu akıp gitmektedir. Mobbing mağdurunun ödediği negatif maliyet hem kuruluşa hem de tüm topluma ödetilmektedir. Mobbing işyerlerinde istekliliği (motivasyonu) ve verimliliği olumsuz etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Mali kayıplar, zaman kaybı, sosyal sermayenin ve beşeri sermayenin (emeğin) artı getirisinin kaybıdır. Groeblichhoff ve diğerleri (1996) mobbingin en sık olarak psikolojik ve fiziksel hastalıklara, daha sonra ise bireylerin potansiyellerini, yaratıcılıklarını ve mesleki üretimlerinin önüne geçmesinin getirdiği sorunlara yol açtığı ve işten kovulma, mesleki ve maddi zararlar ve uzun süreli sosyal dışlanmaya ve hatta bireyin intiharına bile neden olabileceğini belirtmiştir.

Yıldırmanın mobbing kurbanına, örgüte ve topluma olan etkileri öncelikle incelenmesi gereken ana maddelerdir.

1.5.1 İş Yerinde Yıldırmanın Mağdur Üzerindeki Etkileri

Mobbing mağdurlarına ilişkin sonuçları üç farklı grupta ele almak gerekir (Tınaz, 2006):

Ekonomik Sonuçlar: a) Ruhsal ve fiziksel sağlığın iyileştirilmesi amacıyla yapılan tedavi harcamaları, b) İşin yitirilmesi sonucunda düzenli gelirin kaybı.

Sosyal Sonuçlar: a) Sosyal imajın zedelenmesi, b) Depresif davranışları nedeniyle arkadaşları tarafından terk edilmesi, c) Mesleki kimliğini yitirmesi, d) Aile içinde de zamanla “başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey” olarak algılanması.

Ruhsal ve Fiziksel Sağlığa İlişkin Sonuçlar: a) Depresyon, b) Anlamsız korkular ve heyecanlar, c) Yüksek tansiyon, taşikardi, d) Dikkati toplayamama, e) Ellerin terlemesi ve titremesi, f) Baş ve sırt ağrıları, g) Mide-bağırsak rahatsızlıkları, h) Terk edilmişlik duygusu, i) İştahsızlık, zayıflama, j) Özgüven ve özsaygının yitirilmesi, j) Deri üzerinde döküntüler ve kaşıntılar vb. k) Daha ağır olgularda, travma sonrası stres bozukluğu.

Qiene (1999) yıldırma davranışlarının kişiyi üzdüğünü, kendine duyduğu güveni zedelediğini ve stres yakınmalarına neden olduğunu belirtmektedir. Namie (2000) ve Neuman (2000) yıldırma davranışlarını sonucunda bunlara ek olarak bireyde depresyon, sinirlilik hali, kaygı, kendine duyulan saygıda azalma, uyku bozuklu ve tekrarlayan kâbusların ortaya çıktığını dile getirmektedirler.

Gökçe (2006)' e göre mobbingin yaşam kalitesine yönelik etkilerine bakıldığında, bireyin her alanda kendine olan güvenini kaybettiği; bunun etkilerini de ailesinde, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başladığı görülür. Birey şaşkınlaşır, beceriksizleşir,

korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder. Kurban şaşkınlaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder. Kurban sosyal toplantılardan kaçınmaya, fiziksel rahatsızlıklardan ve hastalıklardan şikâyet etmeye, sosyal randevularını unutmaya, aile bağlarından ayrılmaya ve diğer işlerini nitelikli yapmada zorlanmaya başlar. Ayrıca ailesindeki rolünü ve sorumluluklarını yerine getirmede zorlanmaya ve aile sorunlarını hoş görmemeye başlar. Arkadaşlık ilişkilerini keser, evliliğinde sorunlar görülür. Yavaş yavaş ailesinden uzaklaşır. Sevdiklerine karşı sinirli, hatta saldırgan olur. Böylece yıldırma sonucunda sadece kurban değil, mağdurun ailesi de zarar görmüş olur. Kurban yıldırmanın sonuçlarını bütün halinde yaşarsa, akıl ve beden sağlığı zarar görür. Stres sonucu panik atak ve depresyon hatta bazen intihara teşebbüs de görülür. Norveç'te 2095 kişiyle yapılan bir çalışmada çalışmaya katılanların %21,6'sı mobbingin psikolojik iyi oluşlarını düşürdüğünü ve olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir (Niedl, 1996).

1.5.2 İş Yerinde Yıldırmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri

Tınaz (2008)' a göre işyerlerinde psikolojik şiddet, sistemli olarak uygulanması durumunda psikolojik savaşa dönüşmekte ve mağdurların, işten ayrılmak dışında başka hiçbir çareleri kalmamaktadır. Örgütsel verimsizliğin en önemli nedenlerinden biri olan mobbing, dünyada ve ülkemizde tüm kamu ve özel kuruluşlarda var olan, ancak tanımı üzerinde tam bir uzlaşmaya varılmamış, çerçevesi kesin belirlenemeyen ve adı konulmamış bir savaş olarak sürüp gitmektedir. Niedl (1996) mobbing hakkında yapılan çalışmaların çoğunun mobbingin bireysel (bireyler üzerindeki) etkileri üzerine yapıldığını, mobbingin örgüt üzerindeki etkileri hakkında ise az sayıda çalışma yapıldığını belirtmektedir.

Mobbingin, örgütlere getirdiği psikolojik maliyetler ve ekonomik maliyetlerden bazıları, aşağıda sunulmaktadır: Mobbingin Örgütlere Psikolojik Maliyetleri: a) Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar, b) Olumsuz örgüt iklimi, c) Örgüt kültürü değerlerinde çöküş, d) Güvensizlik ortamı, e) Genel saygı duygularında azalma, f) Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması. Mobbingin Örgütlere Ekonomik Maliyetleri: a) Hastalık izinlerinin artması, b) Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları, c) İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet, d) İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti, e) Genel performans düşüklüğü, f) İş kalitesinde düşüklük, g) Çalışanlara ödenen tazminatlar, h) İşsizlik maliyetleri, ı) Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları, i) Erken emeklilik ödemeleri (Tınaz, 2006). McMahan (2000) mobbing nedeniyle kurumların yüksek orandaki iş devamsızlığı, istifaların yarattığı maliyetler ve sabotajlar gibi nedenlerle verimliliğini ve etkinliğini kaybedebileceklerini belirtmektedir.

Örgütlerde kurum kültürünün yerleşmemiş olması, yöneticilerin mobbing konularına ilgisizliği, çalışanlara örgütte önem verilmemesi, etik değerlerin zayıflığı, iletişim eksikliği, yıkıcı rekabet, mobbing davranışlarını körüklemektedir. Mobbing, örgütlerde bulaşıcı hastalık gibidir. Önleyici tedbirler alınmadığında yaygınlaşacak ve tüm topluma zarar verici hale gelecektir. Bu durumda örgüte olan güveni dolayısıyla, çalışanların örgüte bağlılığını, motivasyonunu, tatminini azaltacak, çalışma ortamını stresli bir hale getirerek, iş verimliliğini düşürecektir. Bireyin kıskançlık, hırs, rekabet, saldırganlık gibi psikopatolojik davranışlar göstermesi ve örgütlerin de bu tür kişilere zemin hazırlaması örgütte travmalara yol açacaktır. Bu nedenlerle örgütlerin duygusal iklimi kontrolü, duyarlılık eğitimleri ve kişisel gelişim eğitimlerine önem vermeleri gerekmektedir (Kırel, 2007).

Örgüt içinde performansı hızla düşen birey, psikolojik ve sosyal açıdan büyük bir çöküş yaşamaktadır. İş ortamında hissettiği baskıyı dengeleme yoluna yönelen birey, işe geç gelmeye başlar, hastalık izinleri kullanır. İş kazaları ve meslek hastalıklarının sayısında artış kaydedilir. Mobbing olgusu, bireye olduğu kadar örgüte de zarar getirir. Mobbing'e maruz kalan bireyin çalıştığı bölümün genel performansında da önemli bir düşüş gözlenir (Tınaz, 2008).

1.5.3 İş Yerinde Yıldırmanın Toplum Üzerindeki Etkileri

Mobbingin topluma ve ülke ekonomisine ilişkin sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Tınaz, 2006): a) Mağdurun sağlık problemleri nedeniyle yapılan sağlık harcamalarının artması, b) Sigorta masraflarında artış, c) İşsizlik, d) Nitelikler ve yeteneklerin altında çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları, e) Devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması, f) Erken emeklilik oranının artması, g) İşyerlerinde uygulanan psikolojik taciz sonucunda mesleki yeterliliğini yitirmiş, psikolojik yönden tükenmiş, sağlıksız bireylerin boşa gezdiği bir toplum, h) Mağdurun kaba ve şiddet kullanan bir birey haline gelmesi sonucunda boşanmış ve parçalanmış ailelerin bulunduğu toplum, ı) Mutsuz bireyler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı.

Çobanoğlu (2005)' na göre toplum içinde mutsuz bireylerin sayısının artmasıyla olaylara karşı, kayıtsızlık, işsizlik ve intihar eğilimini de artmakta ve böylece aile ve toplum içindeki huzur bozulmaktadır. Diğer taraftan vergilerden ödenen sağlık masrafları, vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına talebin artması, zihinsel sağlık sorunlarındaki artış ve nihayet malulen emeklilik istekleri toplumu önemli düzeyde etkileyebilmektedir.

1.6 İş Yerinde Yıldırma İle Başa Çıkma Yöntemleri

Psikolojik yıldırma bir sitem içerisinde oluşur ve bu süreçte pek çok faktör etkili olur. Saldırganı durdurmak ya da sistemin dışına çıkarmak, mağdur için tek çözüm gibi görünse de aslında çeşitli müdahale seçenekleri mevcuttur. Bunları bilmek mağdurun taciz kurbanı haline gelmesini engelleyebilir, hatta bu sürece girmemesi için önlemler almasını sağlayabilir. Mağdurun davranış seçeneklerini görmesi, sadece saldırgan üzerine odaklanmamasını getirir.

Psikolojik tacizle başa çıkma yöntemlerinin etkililiği, mağdurun kişilik özelliklerine, karşısındaki saldırganı, kurumun kültürüne, hukuk sistemine ve psikolojik tacizin hangi aşamada olduğuna bağlı olarak değişir. Bir mağdur için etkili olan çözüm, bir diğeri için hayatı zorlaştırabilir. Bu nedenle hazır reçete vermeye imkân yoktur (Paoussard-Minibaş ve Çamuroğlu-İdiğ, 2009).

Bu çalışmada iş yerinde yıldırma ile başa çıkma yöntemleri konusunda sadece bireysel, örgütsel ve hukuki yöntemlerden bahsedilecektir.

1.6.1 İş Yerinde Yıldırma ile Mücadelede Kullanılabilecek Bireysel Yöntemler

Tutar (2004)' e göre kurbanın psikolojik istismara direnç gösterebilmesi için, her zaman hukuk ve ahlâk ilkelerine uygun, yerini ve zamanını kendisinin belirlediği, mücadele yöntemlerini kendisinin seçtiği bir taktik ve strateji geliştirmesi gerekir. Bu aşamada kurbanın atması gereken adım, savunma değil, karşı savaş vermek olmalıdır. Bu nedenle, söz konusu mücadelenin koşullarını kendisinin belirlemesi gerekir.

Çobanoğlu (2005)' na göre ise mobbing mağdurları yaşadıkları olumsuzlukları kontrolsüz tepkilerle değil, bilinçli tavırlarla analiz etmeli, ani tepkilerden çok mantıklı karşılıklar vermelidirler. Bunu başarabilmek için her şeyden önce, kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini iyi tanımaları gerekir.

1.6.2 İş Yerinde Yıldırma ile Mücadelede Kullanılabilecek Örgütsel Yöntemler

Örgütün amaçlarından biri de, kaynaklarını tüketmeden kullanmaktır. İnsan sağlığı bu kaynakların önde gelenlerindedir. Sağlık durumu bozulduğunda sadece ve birey değil, işteki sosyal çevre, işveren ve kurumda bundan etkilenir. Günümüzde birey hayatının önemli bir bölümünü işte geçirdiğinden, tacizi önleme çalışmaları büyük bir önem taşır. Örgüt açısından sadece fiziksel güvenliğini sağlamak yetmez, psikolojik ve sosyal yönden de risklerin gözden geçirilmesi gerekir.

Psikolojik tacizi önleme çalışmalarını bir sistem dâhilinde ele almak gerekir. Organizasyon ve yönetim düzeyinde ele alınabilecek önlem ve müdahaleler çok boyutludur, gerek formal gerekse informal pek çok yön şu şekilde sıralanabilir (Paoussard-Minibaş ve

Çamuroğlu-İdiğ, 2009): a) Yöneticilerin psikolojik taciz konusunda bilgilendirilmesi. b) Politika ve Uygulamalar. c) Karşılıklı saygıya dayanan işletme kültürü oluşturmak d) Stresi azaltan Organizasyon. e) Değişim yönetimi. f) İnsan kaynakları yönetim. g) İşletme içi koçlar ve psikolojik danışmanlık hizmeti. h) Çatışma yönetimi ve arabuluculuk.

Çobanoğlu (2005)' na göre her örgütün içerisinde belli gruplar kendiliğinden oluşur, bu gruplar yönetim labirentinin önemli bir unsurudur ve grupsuz bir organizasyon düşünülemez. Organizasyonların bünyesinde bu kadar değişik yapı ve anlayışta insan ve grupların varlığı, örgütsel yıldırımaya yani mobbing e yol açan en önemli faktörler arasında kabul edilmektedir. Bu bakımdan yöneticiler, çalışanları yeterince tanımak, kurum içinde oluşan hassas dengeleri yakından takip etmek ve olası yıldırma hareketlerine karşı yeterli tedbirleri zamanında almakla yükümlü olduklarını unutmamalıdır.

Psikolojik yıldırmanın iyi anlaşılması ve tüm tarafların ortaya çıkan olaylara bilimsel gözle de bakabilecek bir yetkinliğe ulaşması önemlidir. Artık çağımızda çalışma dünyasını etkileyebilecek bütün değişiklikler önceden öngörülebilir ve uygun adımlar atılmalıdır. Mobbing ile ilgili olarak yapılması gereken ilk şey, farkındalık oluşturmak ve bu olguyu hem işverenlere hem de çalışanlara daha iyi anlatmak olmalıdır. Çalışanlara, ailelerine dolayısıyla toplum sağlığına zarar veren mobbing sorununu engellemek veya durdurmak bağlamında özellikle, çalışanların sorunlarıyla ilk aşamada karşılaşan iş sağlığı uzmanlarına görev düşmektedir (Gül, 2009).

1.6.3 İş Yerinde Yıldırmanın Hukuki Yönü

Okur (2008)' e göre hukuk, birlikte yaşayan kişilerin, madde ile birbirleri ile ve yönetilenlerle olan ilişkilerini, uygun ve sağlıklı biçimde düzenleme yükümlülüğü altındadır. Bu yükümlülük kendini en yoğun biçimde çalışma yaşamında göstermektedir. İşçilerin korunması amacı ile işçi ve işveren arasındaki ilişkileri bireysel planda, “İş Sözleşmesi” ile, kolektif planda da “Toplu İş Sözleşmesi” ile düzenleyen “İş Hukuku”, işçinin makine ve işverenle olan ilişkilerini bir ölçüde çözüme bağlanmış ise de, olayın manevi yanı aynı ölçüde çözüme kavuşturulamamaktadır. İşçi sadece emeğini bedensel ya da düşünsel olarak sunan bir varlık değildir, onun aynı zamanda bir de manevi kimliği vardır. Aynı özellik kamuda çalışanlar açısından, “İdare Hukuku tarafından da dikkate alınması gereken bir durumdur.

Son yıllarda giderek önem kazanan bu, “Onurlu Çalışma Hakkı” ulusal ve uluslar arası metinlere de konu olmaktadır, ancak mobbing olarak yasal düzenlemelerde tam olarak yer almasa da özellikle son yıllarda gerek öğretide, gerekse yasal düzenlemelerde yavaş yavaş yer almaya başlamıştır.

1.6.3.1 Dünya Ülkelerinde Yıldırma ile İlgili Hukuki Düzenlemeler

Mobbing batıda 1980'li yıllarda tanımlanıp incelenmeye başlamıştır. Daha sonrada değişik ülkeler mobbinge İş Yasalarında ve Ceza Yasalarında yer vermiştir. Fransız Hukuku 17.1.2002' de, İş Kanunu ve Ceza Kanunu değişikliği ile Belçika Hukuku 11.6.2002 t.Yasa ve 4.8.1996 t.İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası (m.32) ile Hollanda Hukuku İş Koşulları Yasası'nın 3. M. İle ve İş Denetim Teşkilatı'nın 10.5.2001' de yayınladığı İç Yönerge ile (ancak ağırlıklı olarak Yargı Kararları) mobbing kavramı yasal bir düzenlemeye kavuşmuştur (Okur, 2008).

Günümüzde İsveç, Fransa, İngiltere, Belçika ve Polonya mobbingi açık bir yasal düzenlemeye konu eden başlıca ülkelerdir. Almanya, Avusturya, İsviçre, İtalya ve Amerika Birleşik Devletleri gibi bazı ülkelerde ise, mobbinge karşı açık koruma öngören bir yasal düzenlemeye rastlanmamakta ancak söz konusu ülkelerin mobbing olgusunu tanıyıp konuya dair çok sayıda araştırma yaptıkları ve bu tür bir tacize uğrayanları, çeşitli mevcut düzenlemelerle korumaya çalıştıkları görülmektedir. Ayrıca, Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde işverenlerin çalışanları fiziksel, psiko-sosyal ve/veya cinsel şiddet ve tacize karşı koruma yükümlülüğüne ilişkin yasal düzenlemeler getirme yükümlülüğü de söz konusudur (İlhan, 2010).

ABD'de Adalet Bakanlığı tarafından hazırlanarak Kongre'ye sunulan ve eyaletler için örnek oluşturması beklenen bir rapor söz konusudur. Bu rapor, aşırı düzeyde duygusal saldırıda bulunan kişilerin bu davranışlarını ağır suçlar kapsamında değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Raporda psikolojik taciz kapsamında bazı incitici, baskı altına alıcı, küçük düşürücü ve yıldırmaya sürükleyici hareketler, bir seri hâlinde sergilendiğinde suç teşkil eden bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Çobanoğlu, 2005).

1.6.3.2 Türkiye'de Yıldırma ile İlgili Hukuki Düzenlemeler

Türk İş Hukuku'nda işçiye yönelik psikolojik tacizle ilgili açık ve doğrudan bir düzenleme olamamakla birlikte (Özkul ve Çarıkçı,2010), bu davranış biçimlerine temas eden hiçbir hükmün olmadığı söylenemez. Türk İş hukuku mevzuatında psikolojik taciz kapsamında mütalaa edilebilecek, işveren veya işçi davranışlarını ele alan ve bu davranışlara hukuki sonuçlar bağlayan önemli düzenlemeler bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile Türk İş Hukuku'nun işçiyi koruyucu yapısı, psikolojik taciz niteliğindeki davranışlara karşı yetersiz de olsa koruyucu bir hukuki yapı oluşturmaktadır (Bayram, 2008).

Hukuki boyutta yıldırma genel olarak şu boyutlarda ele alınabilir: a) İş Sözleşmesi ve İş İlişkisi b) Fail ve Mağdur Arasındaki Hiyerarşi ve Hukuki Bağımlılık c) Mağduru İş İlişkisinden Dışlama

Mobbing' e ayrıntılı olarak Hukuki açıdan bakmak gerekirse psikolojik yıldırma şu yönleriyle karşımıza çıkmaktadır: a) Psikolojik Taciz Sürecinin Borca Aykırılık Yönü, b) Psikolojik Taciz Sürecinin, Hakkın Kötüye Kullanılması Yönü c) İş Sözleşmesini Haklı Fesih Sebebi Olarak İş Yerinde Psikolojik Taciz (Bayram, 2008).

Bunun yanı sıra 19/03/2011 tarih ve 27879 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe giren 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi ile işyerlerinde psikolojik tacizin (mobbing) önlenmesine dair yeni önlemler sıralanmıştır:

Söz konusu Genelge'de: “Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz, çalışanların itibarını ve onurunu zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir.

Bu doğrultuda, çalışanların psikolojik tacizden korunması amacı ile şu tedbirlerin alınması uygun görülmüştür: a) İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup, işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır. b) Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır. c) Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir. d) Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtası ile çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır. e) Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımı ile “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurulacaktır. f) Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır. g) Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir. h) Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacı ile eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.” hükümleri öngörülmüştür (Bayram, 2011).

1.6.3.3 Psikolojik Yıldırma Durumunda Başvurulabilecek Hukuki Yollar

İşçi uğradığı psikolojik tacizin ağırlığına bağlı olarak İş Kanunu'nun md.24/II/b-c bentlerine dayanarak iş sözleşmesini bildirimsiz fesih yoluyla sona erdirebilir ve koşulları sağlıyorsa kıdem tazminatını alabilir. Ayrımcılık tazminatı, psikolojik tacizin İş Kanunu'nun 5. maddesinde sayılan işçinin dili, ırkı, cinsiyeti, siyasal düşüncesi, felsefi inancı, dinî, mezhebi ve benzeri nedenlerden dolayı yapılması durumunda talep edilebilir. Manevi

tazminat davası, Borçlar Kanunu'nun 47. veya 49.maddelerine dayanarak psikolojik taciz sürecinde kişinin uğradığı zarar, hissettiği acı ve elem karşılığı olarak açılabilen bir davadır (Bayram, 2007).

Doğrudan işçinin 4857 sayılı İşçi Kanunu'nun 5'inci maddesi hükümlerine göre çalışanın haklarını araması, aynı Kanun'un 18 ve devamı maddelerinde belirtilen şartlara da haizse işe iade davası açması ve 24 üncü maddesinde öngörülen haklı nedenle derhal feshi gerektiren hükümler doğrultusunda iş sözleşmesini feshederek diğer şartlara da haizse kıdem tazminatının ödenmesini istemesi ya da 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 105 ve 117' enci maddesi hükümleri doğrultusunda en yakın adli makamlara gerekli müracaatı yapması da mümkündür (Bayram, 2011).

1.7 Problem Cümlesi

Bu çalışmada, “İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’ nde işgörenlere yönelik yıldırma davranışları, nedenleri ve işgörenlerin bu davranışlarla başa çıkma yöntemleri” incelenmiştir.

1.8 Alt Problemler

Alt problemlerde ise şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nde yönetici görüşlerine göre, işgörenlere yönelik yıldırma davranışları, nedenleri ve bu davranışlarla başa çıkma yöntemleri nelerdir?
2. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nde işgören görüşlerine göre, işgörenlere yönelik yıldırma davranışları, nedenleri ve bu davranışlarla başa çıkma yöntemleri nelerdir?

Araştırma yerli ve yabancı alan yazında doğrudan ya da dolaylı olarak yer alan araştırmalarla devam etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 İş Yerinde Yıldırmaya İlişkin Alan Yazında Yer Alan Araştırmalar

Bu bölümde iş yerinde yıldırmaya ilişkin yerli ve yabancı alan yazında yer alan çalışmalara ve bu bağlamda araştırmanın problem, alt problem ve sınırlılıklarına yer verilmiştir.

2.1.1 Dünyada Yıldırma Araştırmaları

Kökeni insanlık tarihi ile aynı olan yıldırma davranışına ilişkin yabancı alan yazınında pek çok araştırma yer almaktadır ancak bu bölümde sadece iş yerinde yıldırmayı ortaya koymaya ve fotoğraflamaya çalışan birkaç örnek çalışmaya yer verilmiştir.

Dünyada da bu türde yapılan araştırmaların genel olarak sonuçlarına bakıldığında şu sonuçlara ulaşılmıştır; a) Psikolojik şiddete maruz kalanların %62'si kısa ya da uzun süreli tedavi görüyor. b) Dünyada çalışanların %81'i yöneticilerinden, yüzde %58'i iş arkadaşları tarafından yıldırma davranışlarına maruz kalıyor. c) İsveç'te yapılan bir araştırmada, 55 yaş ve üzeri tüm işgücünün %25'lik bir bölümünün duygusal zorbalık nedeniyle erken emekliye ayrıldığı tespit edildi. d) İngiltere'de çalışanların %54'ü, Almanya'dakilerin %11'i bildirilmiş mobbing mağduru. Uluslararası Çalışma Örgütü Raporu'na göre bazı meslek gruplarında çalışanların %95'i bu saldırıya maruz kalıyor (14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi). e) İskandinav Ülkeleri'nde yapılan çalışmalar ise, yıldırmanın yöneticilerden çok aynı düzeydekiler arasında olduğunu ortaya koymaktadır. f) Yapılan bir diğer araştırma ise, çalışanların %81'inin yöneticileri tarafından, %58'inin ise, iş arkadaşları tarafından yıldırmaya maruz kaldıkları, yaş dağılımı açısından incelendiğinde ise, yaşlı çalışanların, genç çalışanlardan daha fazla oranda yıldırmaya maruz kaldıkları görülmektedir. g) İsveç istatistikleri, yüksek düzeyde yıldırmaya maruz kalan işçilerin, erken emeklilik eğilimine girdiğini göstermektedir. Emeklilerin 3/4'ünün yoğun bir yıldırmaya maruz kaldığını belirtmektedirler. h) Almanya, Avusturya ve İngiltere'de yapılan çalışmalarda, bir üstü tarafından şiddete maruz kalma oranının %70 ile %80 arasında olduğu ve üstleri tarafından yıldırmaya uğrayanların daha fazla zarar gördüğü ileri sürülmektedir (Kök, 2006).

Paolt ve Merilte'nin 1996 tarihli ikinci ve 2000 tarihli üçüncü Avrupa İş koşulları raporlarında, mobbinge ilgili risk sektörleri araştırılmıştır. Araştırmada özellikle % 14 gibi

bir oranla kamu sektörü, özel ve üçüncü sektörlere göre mobbing konusunda başı çekmektedir. Bunun nedeni kamu sektöründe akışkanlığın ve devingenliğin daha az olması ve değişime karşı daha dirençli bir örgütlenmenin varlığının mobbing için ideal bir ortam oluşturmasıdır. İnsan kaynağına yoğun ihtiyaç duyan hizmet sektörlerinin başında yer alan ulaşım, iletişim, otel ve restoran, eğitim ve sağlık gibi alanlarda işgörenlerin % 12 'si mobbing ile yaşamak zorunda kalmaktadır (Yüçetürk ve Öke, 2005).

Hubert ve Veldhoven (2001)'in Hollanda'da iş yerlerinde istenmeyen davranışların ve mobbingin hangi sektörler üzerinde yaygın olarak etkili olduğunu belirlemeye yönelik olarak yaptıkları araştırmada eğitim alanında çalışanlar arasında mağdurların oranının %37,3 olduğunu belirtmişlerdir.

Davenport ve arkadaşları (2003), yaptıkları çalışmada mobbingin çalışanlar üzerinde; stres, psikolojik rahatsızlıklar, kazalar, sakatlıklar, tecrit edilme, ayrılık acıları, mesleki kimlik ve arkadaşlıkların kaybı, işsizlik, iş arama, taşınma, işsizlik maliyeti, kapasite altı çalışma, terapi masrafları, ailevi sorunlar yaşama ve gelir kaybına neden olmaktadır. Örgütler üzerinde ise; tedavi ve kaza masrafları, avukatlık ücretleri, çatışma, hastalıklı örgüt kültürü, kısıtlanmış yaratıcılık, hastalık izinlerinin artması, yüksek işgören devir hızı, düşük verim, uzmanlık kaybı, çalışanlara tazminat ödeme gibi etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Davenport ve diğerleri, 2003).

Malinauskiene ve diğerleri (2005)'nin Litvanya'da 475 ortaöğretim öğretmeninin katılımıyla yaptıkları araştırmada, katılımcıların %2,6'sının bir önceki altı ay içinde kendilerini zorbalık mağduru olarak algıladıklarını, %23'ü zaman zaman zorbalığa uğradıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca iş yerindeki zorbalığın katılımcıların sağlıkları üzerindeki etkileri de araştırmacılar tarafından araştırılmış ve zorbalığın katılımcıların önceki altı ay içerisinde bir hekim tarafından tanısı koyulan bazı hastalıkları üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Carnero ve diğerleri (2010) 2003 yılı boyunca İspanya'daki mobbing problemlerini analiz ettikleri çalışmalarında çalışanların yaklaşık %5'inin işyerlerindeki düşmanca tavırlardan rahatsız olduklarını belirtmişlerdir. Aynı çalışmada kurbanın cinsiyetinin mobbinge uğrama olasılığı üzerinde etkili olduğu ve özellikle erkeklerin düşmanca tavırlarla daha çok karşılaştığı dile getirilmiştir.

2.1.2 Türkiye'de Yıldırma Araştırmaları

Örgütlerde çalışanlara yönelik oluşan baskı ve zorlama olarak ifade edilen mobbing olgusu birçok olumsuz sonuç yaratmaktadır. Bireysel ve örgütsel hatta toplumsal düzeyde

ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilen mobbing olgusunun farkına varılması, nedenlerinin belirlenmesi ve önlemlerin geliştirilmesi oldukça önemlidir (Tetik, 2010).

Bu nedenle alan yazında yer alan çalışmalara bakıldığında Gökçe (2006), resmi ve özel okullardaki öğretmen ve yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada; kadın öğretmenlerin daha çok iletişim, sosyal ve mesleki konulara yönelik mobbing davranışlarına, erkek öğretmenlerin ise kişisel ve şiddet içerikli mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını, öğretmenlerin yöneticilere ve kadınların da erkeklere göre daha fazla mobbing davranışlarına maruz kaldığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, araştırmada, mobbingin boyutlarını oluşturan; mağdurdan kaynaklanan nedenler, kişisel nedenler, iletişime yönelik nedenler ve psikolojik nedenler mobbing in alt boyutlarından kişisel nedenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada mobbinge mücadele etme yöntemlerinden; çalışanların bağlılığı devam ettirme ve göz ardı etme stratejilerini kullandıkları ortaya çıkarılmıştır.

Çiçek (2006)'in Şanlıurfa il merkezindeki yirmi bir ilköğretim okulundan elli sekiz öğretmenle yapmış olduğu araştırma bulgularına göre ilköğretim okullarında öğretmenlerin karşılaştıkları psikolojik davranışlar; konuşmanın kesilmesi, bağırılma, azarlanma, çaba ve başarının haksız bir biçimde değerlendirilmesi, başarının olduğundan az gösterilmesi, yeteneğine uymayan işler ve görevler verilerek bireyin başarısız duruma düşürülmesi, önemli görevler verilmemesi, söz konusu kişinin dışlanması, onunla konuşulmaması, konuşanlara baskı yapılması ve ona karşı kışkırtma yapılması şeklindedir.

Çivilidağ ve Sargın (2011)'in yaptığı araştırmada farklı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin işyerinde psikolojik tacize maruz kalma düzeylerini belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; okul türü ve cinsiyet değişkenine göre işyerinde psikolojik taciz (mobbing) puan ortalamalarının anlamlı düzeyde bir farklılık göstermediği belirlenirken, mesleki kıdem değişkenine göre 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin işyerinde psikolojik tacizin sosyal ilişkilere saldırı alt boyutunun 0-10 yıl ve 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Cemaloğlu ve Ertürk (2008)'ün ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda; okul müdürlerinin, okul müdür yardımcılara ve öğretmenlere göre, “Kendini gösterme ve iletişim”, “Sosyal ilişkiler”, “İtibara saldırı”, “Yaşam kalitesi ve mesleki durum” boyutlarında daha çok yıldırıma maruz kaldıkları, öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırma davranışlarının büyük bir bölümünün okul müdürleri tarafından uygulanmakta olduğu, müdür yardımcılarının ise daha çok okul müdürleri tarafından yıldırıldığı saptanmıştır.

Yaman ve diğerlerinin (2010) yaptığı “İşyerinde psiko şiddet, motivasyon ve huzur: Öğretmenler çok şey mi bekliyor? Psiko şiddet mağduru öğretmenler üzerine” başlıklı çalışmada; öğretmenlerin, yönetici, meslektaş, veli, öğrenci ve hizmetli tarafından psiko şiddete maruz kaldığı, psiko şiddete ilişkin; ayrımcılık, iletişim engelleri, aşağılanma ve az da olsa sözel cinsel tacize uğradıkları belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenler, psiko şiddete maruz kalmalarının altında; olaylara seyirci kalmamak; tecrübesizlik; hoşgörülü olmak; alttan almak; hazır cevap olamamak; ezilebilir hissi vermek ve alçakgönüllülük/tevazu göstermek olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun yanında psiko şiddet, motivasyon sorunu, işe gitmek istememe, huzursuzluk, depresyon ve öğrencilere yansıtmasıyla sonuçlanmaktadır.

Koç ve Urasoğlu (2009)’nun yaptığı “Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi” isimli çalışmada; orta öğretim öğretmenlerine yönelik uygulanan mobbingin daha çok öğretmenlerin yaşam kalitesine yönelik olduğu, mobbingin daha çok erkek öğretmenlere uygulandığı ortaöğretim kurumlarında görev yapan 25 yaşın altındaki öğretmenlerin daha fazla mobbinge maruz kaldığı, özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin devlet okullarında çalışan öğretmenlere göre daha fazla mobbinge maruz kaldığı vurgulanmıştır.

Demirel (2009)’ in üç kamu kurumu (Sağlık, Eğitim, PTT) çalışanlarının maruz kaldıkları psikolojik taciz davranışlarının tespit edilmesi ve kamu kurumları açısından karşılaştırılmasına yönelik araştırmasında, kamu çalışanlarının iletişim düzenine, sosyal ilişkilerine, itibarlarına, mesleki durumlarına ve sağlıklarına yönelik çeşitli psikolojik taciz davranışlarının olduğu, Filizöz ve Ay (2011)’ in özel bir şirket üzerinde yapmış olduğu bir başka çalışmada ise mobbing’in yordayıcısı olarak tükenmişliğin önemli bir araç olduğu görülmektedir.

Acar ve DüNDAR (2008) da havayolu şirketinde yapmış oldukları ampirik çalışmada mobbing e maruz kalanların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye çalışmış ve araştırma sonucunda da yıldırma davranışına maruz kalan bireylerin farklı sosyo-demografik özelliklerine sahip olduklarını ifade etmiştir.

Dikmetaş ve diğerleri (2011)’nin asistan hekimlerin tükenmişlik ve mobbing düzeylerinin incelenmesini konu alan çalışmada mobbing düzeyinin tükenmişliğin üç boyutunu (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tutar (2004) çalışmasında; mobbing, mobbinge yatkın kişilik özellikleri, mobbingin türleri ve mobbingle başa çıkma yolları hakkında teorik bilgiler vermektedir. Baykal (2005), Türkiye’de Kanuni devrinden günümüze mobbing olgusunu araştırmıştır. Çobanoğlu (2005), mobbingin nedenleri ve önlenmesi için neler yapılması gerektiğine ilişkin bilgiler

vermektedir. Tınaz (2008) ise, mobbingi, mobbing sürecini, mobbingi etkileyen kişilik özelliklerini ve mobbing sonuçlarını irdelemektedir.

Tüm bu çalışmalar incelendiğinde eğitim örgütlerinde yıldırma ile ilgili çalışmaların çoğu okul ortamında çalışan eğitim işgörenlerine yönelik çalışmalardır. Eğitim masa üstü çalışanlarına dönük çalışmaların azlığı bu durumda dikkat çekmektedir. Bu bağlamda araştırma problem cümlesi, alt problemler ve sınırlılıkları ile devam etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Bir araştırma modeli olarak “tarama modeli”, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve var olduğu gibi tanımlanır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir. Bu çalışmada genel tarama modellerinden tekil tarama modeli kullanılmıştır. Karasar (2009)’ a göre bu tür bir yaklaşımda, ilgilenilen olay, madde, birey, grup, kurum, konu vb. birim ve duruma ait değişkenler, ayrı ayrı betimlenmeye (tanıtılmaya) çalışılır.

Bu betimlemenin derinlemesine yapılabilmesi için ise araştırmada nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalar Yıldırım ve Şimşek (2005) tarafından “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda nitel araştırmalar, araştırmanın üretildiği sosyal bağlama duyarlılığı sağlamaktadır (Kuş, 2003).

Araştırmanın yöntemi görüşme yöntemidir. Görüşme, önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşılıkta soru sorma yöntemiyle yanıtlar alan etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir. Tanımda geçen belirtilen süreç, bu karşılıklı yapılacak iletişimin süregelen ve dinamik yapısını ifade eder. Bu dinamik yapı, karşılıklı bir etkileşime dayalı bir bağ kurmayı gerektirir. Görüşme sürecinin planlı ve amaçlı olması özelliği ise görüşme tekniğini, bir sohbet olmaktan farklı kılar ve onu hedeflere yönelik planlanmış bir veri toplama çabası yapar. Görüşmede kullanılan soru ve cevap yöntemi de veri toplarken bir ilişkiyi kurma ve veriye ulaşma yolu olarak nitelendirilebilir. Patton (1990)’ a göre nitel araştırmalarda görüşmecinin amacı, görüşme yapılan kişinin iç dünyasına girerek onun bakış açısını anlamaktır. Bu anlamda sosyal duyarlılık en üst noktada sağlanmış olmaktadır.

3.2 Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırma verilerinin elde edildiği kaynakların seçimi araştırma sonuçlarının temsil yeteneği ve benzer gruplar ya da ortamlar için anlamlılığı bakımından önemlidir. Sosyal

bilimler alanındaki araştırmalarının deneysel uygulamalarında evren ve örneklem ilişkisi son derecede önemlidir. Evrenin tümüne yönelik uygulamaların yapılmasının zor ya da mümkün olmadığı durumlarda; evreni temsil edecek ve genellenebilirlik anlayışını işletebilecek biçimde indirgemeci bir yaklaşımla örneklem belirleme yoluna gidilmektedir. Nitel araştırmalarda ise yaklaşımın sahip olduğu felsefi ve kuramsal temellerinden kaynaklı bazı farklar söz konusudur. Araştırma sonuçlarını evrene genelleme kaygısı olmadığından nitel araştırmalarda yaklaşım, indirgemeci bir anlayışı da taşımamaktadır. Günümüz modern toplumların karmaşık ve katmanlı yapısı ve bu bütün içinde katmanların kendine özgü özellikleri olan alt katmanların ortaya çıkması; sonuçların belirli oranlarda ve oldukça sınırlandırılmış biçimde ilgili durumlara genellenmesinin ihtiyacı ve nicel araştırma geleneğinden gelmiş olan ve deneysel çalışmalara nitel araştırmanın kendine özgü kuvvetli yönlerini yansıtmak isteyen araştırmacıların geleneksel nitel araştırma desenlerin içine nicel araştırmayla özdeşleşmiş bazı örneklem tekniklerini katması gibi nedenler, nitel araştırmalarda örneklem sorununun kuramsal bir kaygı kaynağı olmadığı kanısını değiştirmiştir (Yıldırım ve şimşek, 2005).

Araştırma yapılan kurumda çalışan yönetici ve işgörenler, olasılık temelli olmayan örnekleme yöntemlerinden (amaçlı örnekleme yöntemlerinden) maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenmiştir. Buradaki amaç, görel olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme, çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Amaç, genelleme yapmak için çeşitliliğı sağlamak değildir; tam tersine, çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak ya da paylaşılan olguların ve ayrılıkların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Patton,1990).

Bu çerçevede sistem olarak Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı örgüt bünyesinde çalışmakta tüm kurumlara ulaşmanın zorluğu nedeniyle örnekleme temsil etmesi amacı ile Korkuteli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapmakta olan yönetici ve işgörenlerle görüşülmüştür. Örgüt bünyesinde çalışan yönetici ve işgörenlerin sayıları, sorumluluk alanı bulunan şube sayısı ve görev alanı, diğer çevre ilçelerdeki İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmada, yönetici ve işgören seçiminde farklı örnekleme yöntemlerine başvurulmuştur. Yönetici ve işgören seçiminde; maksimum çeşitlilik örneklemesine göre farklı bürolarda görev yapan yönetici ve işgörenler arasında, seçkisiz (rastgele) örnekleme yoluna gidilmiştir. Korkuteli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde yönetici olarak görev yapmakta olan 1 ilçe milli eğitim müdürü, 3 farklı büroda (özlük, yatırım-donatım, stratejik planlama) gören yapan 3 şube müdürü, 5 farklı büroda görev yapan şef ve 1 ar-ge

koordinatörü olmak üzere 10 yönetici, 4 büroda yapan veri hazırlama ve kontrol işletmeni, 1 arge birim görevlisi, 1 memur, 1 santral görevlisi, 2 yardımcı hizmetli ve 1 şoför olmak üzere toplam 10 işgören bulunmaktadır. Farklı örnekleme yöntemlerine başvurabilmek adına her kademe ve türden 1' er örnek alınabilmesi ve yansız örnekleme oluşturabilmek amacı ile kura yöntemi ile belirlenen 5 yönetici ve 5 işgörenle görüşülmüştür. Bu kişiler, bir şube müdürü, üç farklı büroda görev yapan şef ve 1 arge koor. olmak üzere 5 farklı alanda yönetici, 1 arge birim görevlisi, 2 veri hazırlama ve kontrol işletmeni, 1 santral görevlisi, 1 şoför olmak üzere toplam 5 işgörendir. Bu bağlamda, araştırmanın örnekleme seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemindeki temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Bu çalışma kapsamında da araştırmacı tarafından önceden belirlenen ölçütler vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Ölçütlerin belirlenme farklı görev tanımları ile görev yapmakta olan işgörenlerin maruz kalabilecekleri mobbing eylemlerinin, nedenlerinin ve başa çıkma stratejilerinin evreni yansıtabilecek ölçüde çeşitlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada farklı görev ve sorumluluk alanı içerisinde bulunan yöneticilerin doğrudan kendilerine bağlı astlarına yönelik uygulayabilecekleri mobbing eylemleri, bu eylemlerin nedenleri ve bu eylemlerle başa çıkma yöntemleri tartışılmaya çalışılacaktır

3.3 Veri Toplama Araçları

Nitel çalışmada görüşme, veri toplama araçlarından biridir. Görüşmenin birçok türü ve kullanımı vardır. Görüşmenin en çok bilinen türü bireysel, yüz yüze, söz alış verişi şeklinde yapılan görüşmedir. Araştırmanın verilerinin toplanmasında yarı yapılandırılmış ve yönlendirici olmayan görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin kullanılmasının nedeni araştırmanın amacına uygun olarak, görüşülen araştırmacıların deneyimlerini keşfederek onun iç dünyasını ortaya çıkarmaktır (Patton,1990).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu uygulanmaktadır. Bu görüşme formu yönteminde, görüşmeci görüşme sırasında soruların cümle yapısını ve sırasını değiştirebilir veya bazı konuların ayrıntısına girebilir. Araştırmacıya zaman esnekliği sağlar. Standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu, dikkatli yazılmış ve belirli bir sıraya konmuş bir dizi sorudan oluşur ve her görüşülen bireye bu sorular aynı tarzda ve sırada sorulur. Görüşmeciden kaynaklanabilecek yanlılığı azaltabilir. Bu yöntemin zayıf yanı ise; görüşme formunun hazırlandığı sırada öngörülmemiş olan boyutların ortaya çıkarılmasını ve irdelenmesini önleyebilir olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Araştırmada, alan yazın taramasına dayalı olarak kuramsal çerçeve oluşturulmuş ve görüşme formunun yapılandırılması için yönetici ve işgörenlerle ön görüşmeler yapılmıştır.

Üç ana tema altında toplanan (mobbing eylemleri, nedenleri, başa çıkma yöntemleri) görüşme soruları alan-yazında en çok kabul görmüş boyutlar açısından incelenmiş ve değerlendirilmiş olup başlangıçta kırkı aşkın soru maddesine ulaşılmıştır. Durumlar arasında karşılaştırma yapabilmek amacıyla yönetici ve işgören görüşme formlarında yer alan sorular birbirine paralel olarak hazırlanmıştır. Açık uçlu sorulardan oluşturulan taslak görüşme formları uygulama öncesinde nitel araştırma ile ilgili uzmanlara sunulmuştur. Böylelikle görüşme formunun geçerlik sorunları giderilmeye çalışılmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda son şekli verilen yönetici ve işgören görüşme formunda toplam on dokuz soru yer almıştır.

Veriler nitel araştırmalar içerisinde yer alan içerik analizine dayalı olarak çözümlenmiştir. Elde edilen bulgular frekans analizi tekniği ile tablollaştırılmıştır. Görüşme sırasında ses kayıt cihazı kullanılmış ve yardımcı gözlemci tarafından not tutulmuştur.

Araştırmada görüşmelerden elde edilen nitel verilerin analizinde kodlama, temaların bulunması, verilerin kod ve temalara göre organize edilmesi aşamalarından oluşan içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi yazılı ve sözlü materyali sistemli bir analizi olup, söylenenin ya da yazılanın kodlanarak nicelleştirilmesidir (Balci, 2004).

Katılımcıların sorulara görüşme sırasında vermiş oldukları cevaplar kendi içinde alt kategorilere ayrılarak kodlanmış, frekans ve yüzde kullanılarak betimlenmiştir. Analizlerin güvenilirliğini sağlamak üzere, bir başka araştırmacı tarafından da görüşme metinleri tekrar kodlanmıştır. Araştırmacı ile diğer uzmanın kodlamaları arasında büyük oranda görüş birliğine ulaşılmış ve kodlama işleminin güvenilir bir şekilde yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların alt kategorilere ilişkin vermiş oldukları cevaplar sistemli bir şekilde bir araya getirilerek, frekans ve yüzde kullanılmak suretiyle yorumlanmıştır. Bulguların yorumunda katılımcıların kendi cümlelerine de yer verilmiştir.

Nitel araştırma yöntemi kullanılarak yürütülen bu çalışmada kullanılan görüşme formunu oluşturmak amacı ile bir uzmanla beraber mobbing kavramını dikkate alınarak, mobbing sürecine ilişkin sorular oluşturulmuştur. Uzman görüşünün desteğiyle mobbing sürecinde üzerinde durulması gereken konular saptanmıştır. Yapılan tarama çalışması sonucu yabancı ve ulusal alan yazında yapılan benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmacı tarafından, yönetici ve işgören ilişkilerinde yaşanan yıldırma eylemleri, nedenleri ve başa çıkma yöntemlerine ilişkin görüşme formu hazırlanmıştır (EK 1 ve EK2). Yönetici ve işgörenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla farklı açık uçlu sorulardan oluşan iki ayrı soru formunda, durumlar arasında karşılaştırma yapabilmek amacıyla yönetici ve işgören görüşme formlarında yer alan soruların birbirine paralel olarak hazırlanmasına dikkat edilmiştir.

Uzman görüşü alınarak forma son şekli verilmiştir. Görüşme formunda; kolay anlaşılabilen ve ayrıntıları ortaya çıkarmaya yönelik sorular hazırlamaya dikkat edilmiştir. Soruların açık uçlu ve yönlendirmelerden olabildiğince uzak olması sağlanmıştır. Çok boyutlu soru sormaktan kaçınılmış, alternatif sorular ve sondalar yaratılmıştır. Farklı türde sorular hazırlanmış, bunlar mantıklı bir biçimde sıraya konularak düzenlenmiştir. Sorular katılımcıların yönetici ve işgören ilişkilerinde yaşanan mobbing davranışlarını, nedenlerini ve başa çıkma yöntemlerini ortaya çıkarmaya odaklı hazırlanmıştır. Araştırmada öncelikle psikolojik yıldırma kavramı ve bu kavramla ilgili unsurlar ele alınmıştır. Daha sonra, algılanan nedenler, hakkını arama ve stresle başa çıkma yolları üzerinde durulmuştur. Bu amaçla alan yazında en çok kabul görmüş kuramlardan yola çıkarak görüşme soruları gruplandırılmıştır. Bunun neticesinde toplam on dokuz soruya ulaşılmıştır.

Görüşmelerin tümü araştırmacı tarafından yönetilmiştir. Sorular sorgulayıcı bir tutumla değil, bilgi vermeye davet edici bir konuşma tarzında sorulmuştur. Görüşme soruları, görüşme formuna bakılarak değil, görüşmeciyile göz teması sağlanarak günlük dilde ifade edilmeye çalışılmıştır. Görüşmecilerin verdikleri yanıtlar konusunda geri bildirimde bulunulmuş, verdiği yanıtların niteliğini arttırmaya yönelik teşvik edici mesajlar verilmiştir.

Soruların tümü araştırmacı tarafından sorulmuştur. Görüşme ile elde edilen verilerin kaydedilmesinde cihaz ile kaydetme ve not alma olmak üzere iki yöntem kullanılmıştır. Verilerin hiç bir noksanlığa uğramadan toplanması amacıyla ses kayıt cihazı kullanılmış olup görüşmeler Aralık ve Ocak 2012 tarihleri arasında, yönetici ve işgörenlerin bürolarında, bir saat ile iki saat değişen sürelerde gerçekleştirilmiştir. Kayıt cihazının kullanılması için her bir araştırmacıdan izin alınmıştır. Görüşmecilerden yalnızca bir işgören ses kayıt cihazı ile kayda çekimser bakmış, görüşmecinin rahatsız olmaması amacı ile kayda son verilmiş ve bu nedenle ilgili işgörenin ses kaydına araştırmada yer verilmemiştir. Aynı zamanda gözlem yoluyla görüşülen kişilerin mimik ve davranışları not alınmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formunun ilk bölümünü, katılımcıların demografik özelliklerin sorulduğu bölüm oluşturmaktadır. Durumlar arasında karşılaştırma yapabilmek amacıyla yönetici ve işgören görüşme formlarında yer alan sorular birbirine paralel olarak hazırlanmıştır. Erkek ve kadın katılımcılar için ise ayrı yönerge kullanılmamıştır. Yönetici görüşme yönergesinde birinci bölümde; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, görev alanı, meslekteki hizmet yılı, yöneticilik deneyimi süresi, bulunduğu görevdeki hizmet süresi, aylık net geliri, ikinci bölümde öğretmenin uyguladığı mobbing davranışları, nedenleri ve başa çıkma yöntemleri ve öğretmen görüşme yönergesinde birinci bölümde; işgörenin öğrenim durumu, meslek yılı ve kadro durumu, görev aldığı büro, görev alanı, kurumdaki hizmet yılı, aylık net geliri ikinci bölümde yönetici ile ilişkilerde yaşanabilecek mobbing

davranışları, nedenleri, başa çıkma yöntemlerine ilişkin olarak hazırlanan sorular bulunmaktadır (EK 1 ve 2).

Hazırlanan görüşme soruları, görüşme yapılan yönetici ve işgörenler tarafından anlaşılır bulunmuştur. Görüşme sırasında herhangi bir zaman sınırlaması yapılmamış olup, görüşmenin olası süresi önceden katılımcılara bildirilmiştir. Görüşme yapmak istenen yönetici ve işgörenlerin tutumu, ilgili ve samimi olmuştur. Veri toplama süresince doğal ortama duyarlık, katılımcı rol, bütüncül yaklaşım, algıların ortaya konması, araştırma deseninde esneklik ve tümevarımcı analiz gibi nitel araştırma gerekleri yerine getirilmiştir. Sorulan sorulara görüşmecilerin rahat, doğru ve dürüst cevaplar vermesini sağlamak amacı ile görüşülen bireylere verilerin gizli tutulacağı, isimlerinin açıklanmayacağı, verilerin yüksek lisans tezi (araştırma amaçlı) için kullanılacağı ve başkalarıyla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Bu sayede görüşme esnek bir yapıda sürdürülmüş, araştırmacı ile görüşmeciler arasında bir güven ortamı sağlanmıştır.

Yönetici ve işgören ilişkilerinde yaşanan mobbing eylemlerini, nedenlerini ve başa çıkma yöntemlerini değerlendirmeye çalışan bu araştırma, nitel ve örnekleminin küçük olması dolayısıyla genellenebilecek kapsamda değildir. Ancak araştırmada yapılan diğer çalışmalar istatistikî verilerle birlikte değerlendirildiğinde, yönetici ve işgören ilişkisinde yaşanan mobbing eylemlerine ilişkin bazı sonuçlara ulaşmak mümkün olmuştur. Çalışma aynı zamanda, mobbing konusunda yapılması gereken benzer ya da daha geniş kapsamlı araştırmalara örnek teşkil etmek amacındadır.

3.4 Verilerin Toplanması

Görüşmeler katılımcılar için uygun olan zamanlara randevu alınarak ayarlanmıştır. Daha sonra yönetici ve işgörenlerle uygun gün ve saatlerde görüşmecilerin bürolarında bir araya gelinmiştir. Görüşmelere başlamadan önce katılımcılara araştırmanın amacı, gizliliği konularında açıklayıcı bilgiler verilmiştir. Görüşme sırasında etkili dinleme, yansıtma ve özetlemeye özen gösterilmiştir.

3.5 Verilerin Analizi

Nitel verilerin analizi konusunda her ne kadar farklı yaklaşımlarda olsa uygulamalarda temel olarak verilerin ortaya çıkarılması ve temalandırılması konusunda görüşler ortaktır.

Miles ve Huberman (1994)'e göre veri analiz süreci üç ana bölümden oluşur: a) Verinin işlenmesi, b) Verinin görsel hale getirilmesi, c) Yorumlama, karşılaştırma ve teyit etme. İçerik analizi ise dört aşamada yapılır: a) Verilerin kodlanması, b) Temaların bulunması, c) Kodların ve temaların düzenlenmesi, d) Bulguların tanımlanması ve yorumlanması. Nitel verilerin

analizi konusunda her ne kadar farklı yaklaşımlarda olsa uygulamalarda temel olarak verilerin ortaya çıkarılması ve temalandırılması konusunda görüşler ortaktır. LeCompte ve Goetz (1982)'e göre elde edilen verilerin analizinde bir başka araştırmacıyı kullanma ve ulaşılan sonuçları teyit etme" araştırmacının güvenilirliğini sağlamaktadır. Bu şekilde elde edilen sonuçların, araştırmacının kendi görüşünden ziyade elde edilen verilere dayandığı teyit edilebilir. Bu bağlamda iki araştırmacı tarafından kodlamalar birbirlerinden bağımsız olarak oluşturulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

İyi bir nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik araştırmacının objektifliğini gösteren önemli bir unsurdur (Morse ve diğerleri, 2002). Toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması ise nitel bir araştırmada geçerliğin önemli ölçütleri arasında yer almaktadır. Betimsel türden bir analizin kullanıldığı bir araştırmada görüşülen bireylerden doğrudan alıntılara yer vermek ve bunlarda yola çıkarak sonuçları açıklamak geçerlik için önemli olmaktadır. Geçerlik konusunda nitel araştırmacıya sunulan başka stratejiler de vardır. Bu stratejiler iç ve dış geçerlik olmak üzere iki bölümde incelenir: Miles ve Huberman (1994)'e göre nitel araştırmada iç geçerliği sağlayabilmek için; araştırmada elde edilen bulgular, farklı veri kaynakları, farklı veri toplama yöntemleri ve farklı analiz stratejileri kullanılarak teyit edilmiş ve farklı kaynaklara yöntemlere ve stratejilere göre elde edilen bulgular anlamlı bir bütün oluşturmuş olmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmanın bulguları, oluşturulan kavramsal çerçeve ve kuramla uyumlu bulunmuş, ortaya çıkan kavramların anlamlı bir bütün oluşturduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmada doğrudan alıntılara yer verilmiş, bunlardan yola çıkarak sonuçlar açıklanmıştır. Bu bağlamda araştırmacının bulguları benzer ortamlarda test edilebilir nitelikte olup, araştırmada olası genellemelere olanak verecek şekilde kapsamlı tanımlara yer verilmiştir.

Araştırma sonuçlarının inandırıcılığı açısından önemli olmakla birlikte, güvenilirlik konusunun nitel araştırma için farklı bir anlamı vardır. Nicel araştırma için geçerli olan güvenilirlikle ilgili bazı etkenler, nitel araştırma için geçerli değildir. Auerulbach ve Silverstein (2007), daha çok geleneksel bir yöntem olarak kabul edilen nicel araştırma yöntemlerinin hipotezleri test etmeyi amaçlarken, nitel araştırma yöntemlerinin ise olayları ya da olguları olduğu haliyle yansıtmayı amaçladığını belirtmektedir. Nitel araştırmanın temel özelliklerinden biri olan algıların önemi ve doğal ortama duyarlık, güvenilirlik konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Nitel araştırmaya temel oluşturan ilkelere birisi, gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre sürekli bir değişme içinde olduğu ve araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığını en baştan kabul etmektir (dış güvenilirlik). İnsan davranışı hiçbir zaman durağan değildir; sürekli değişen ve karmaşık bir özelliği vardır. Bu nedenle kullanılan yöntem ne olursa olsun sosyal olaylarla

ilgili bir araştırmanın aynen tekrarı mümkün değildir. Dış güvenilirlikle ilgili ilkeler nitel araştırmanın temel ilkeleriyle çelişmekte ve bu nedenle dış güvenilirlik nitel araştırma için farklı bir anlam kazanmaktadır. Eğer bir araştırmada toplanan bilgiler geçerli ise aynı türden başka bir araştırmada aynı olmasa bile benzer bilgileri elde etme olasılığı yüksektir. Bu nedenle nitel araştırmada geçerlilik konusu güvenilirlik konusuna göre daha öncelikli hale gelmektedir. Nitel yöntemlerle toplanan veriler üzerinde bazı sayısal analizler yapmak mümkün ise de, asıl amaç araştırılan konu ile ilgili betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır. Birincil amaç, ölçme değil olay ve olguların bütünselliği içinde değişkenlerin yerini saptamadır. Ölçümden ziyade keşfetme, anlama ve açıklama ön plandadır. Bu tür araştırmaların değişkenleri, araştırma konusuna dâhil olan bireylerin kendisidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu nedenle nitel veri analizi süreci, nitel araştırma metodolojisinden ayrı düşünülmemelidir. Hangi türde nitel veri analizi yürütülmekte olunursa olunsun nitel metodolojide esas olan “araştırma öznelininin bakış açılarını ortaya çıkarma” ilkesi, onları birleştiren ortak temayı oluşturmaktadır (Kuş, 2003).

Cresswell (1998)' e göre nitel veri analizi sürecinde bir başka önemli nokta ise araştırmacının objektif bir şekilde verileri yorumlayıp bulguları ortaya koyabilmesidir. Bu amaçla bu çalışmada veri analizi aşamasında, verilerin gruplandırılması ve modeller, nitel veri analiz programı NNİVO 9.2 ile yapılmıştır. Örnek cümleler program yardımıyla gruplandırılarak bulgular kısmında verilmiştir.

3.6 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, 2011 – 2012 eğitim – öğretim yılında Antalya İli Korkuteli İlçesi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapmakta olan yönetici ve işgörenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırma çalışmanın bulgu ve yorumları ile devam etmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1 Demografik Özellikler

Bu bölümde, Antalya ili Korkuteli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde yönetici ve işgören ilişkisinde iş yerinde yıldırımaya ilişkin yönetici ve işgören görüşlerinden elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelere beş yönetici ve beş işgören toplam on kişi katılmıştır. Görüşme soruları iki ana bölümden oluşmaktadır. Yöneticiler görüşme sırasına göre; Y1, Y2, Y3, Y4, Y5 ve işgörenler ise yine görüşme sırasına göre; İ1, İ2, İ3, İ4, İ5 olarak gösterilmiştir.

4.2 Yöneticilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Yöneticilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki hizmet süresi, yöneticilik süresi, görev, kadro durumu ve büro değişkenlerine göre dağılımı tablo 4.1' de şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.1 Yöneticilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tema	Kod	Yöneticiler	Sıklık	F %
Yaş	22-31	Y1	1	20
	32-41	Y3	1	20
	42 ve üstü	Y5, Y4, Y2	3	60
Cinsiyet	K			
	E	Y5, Y4, Y3, Y2, Y1	5	100
Medeni Durum	Bekar			
	Evli	Y5, Y4, Y3, Y2 Y1	5	100
Öğrenim Durumu	Ön Lisans Mezunu	Y5, Y4, Y1	3	60
	Lisans Mezunu	Y3, Y2	2	40
	Yüksek Lisans Mezunu			
Mesleki Hizmet Süresi	1-5			
	5-10	Y1	1	20
	10-15			
	15-20	Y3	1	20
	20 ve üstü	Y5, Y4, Y2	3	60
Yöneticilikte Geçen Süre	1-5	Y4, Y1	2	40
	5-10			
	10-15	Y5	1	20
	15-20	Y3, Y2	2	40
	20 ve üstü			
Görev	Şube Müdürü	Y3	1	20
	Şef	Y5, Y4, Y2	3	60
	Koor.	Y1	1	20
Kadro Durumu	Kadrolu	Y5, Y4, Y2	3	60
	Geçici Görevlendirme	Y3, Y1	2	40
Büro	Özlük-Atama	Y3	1	20
	Stratejik Planlama, TKY, Projeler	Y1	1	20
	Yatırım-Donatım, TEFBİS, Taşıma	Y5	1	20
	Eğitim-Öğretim	Y2	1	20
	Soruşturma-İnceleme	Y4	1	20

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere çoğunluğu 42 yaş ve üzeridir. Yöneticilerin tamamı erkek ve evlidir. Üç yönetici ön lisans, iki yönetici lisans mezunudur. Çoğu yönetici 20 yıl ve üzeri mesleki hizmet süresine sahip olup yine çoğunluğunun yöneticilik deneyimi 10-15 yıl aralığında değişmektedir. Yöneticilerden biri şube müdürü, 3’ ü şef, 1’ i koordinatör olarak görev yapmaktadır. Üç yönetici kadrolu görev yaparken 2 yönetici geçici görevlendirme ile ve her biri farklı bir büroda görev yapmaktadır.

4.3 İşgörenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

İşgörenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi, görev, kadro durumu ve büro değişkenlerine göre dağılımı tablo 4.2’ de şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.2 İşgörenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tema	Kod	İşgörenler	Sıklık	F %
Yaş	22-31	İ1, İ2, İ3, İ4	4	80
	32-41	İ5	1	20
	42 ve üstü			
Cinsiyet	K	İ1, İ3, İ4	3	60
	E	İ2, İ5	2	40
Medeni Durum	Bekâr	İ1, İ2	2	40
	Evli	İ4, İ5, İ3	2	40
Öğrenim Durumu	Lise Mezunu	İ3, İ5	2	40
	Ön Lisans Mezunu	İ4	1	20
	Lisans Mezunu	İ2	1	20
	Yüksek Lisans Mezunu	İ1	1	20
Mesleki Hizmet Süresi	1-5	İ1, İ2, İ3, İ4	4	80
	5-10			
	10-15	İ5	1	20
	15-20			
Kurumda Geçen Süre	20 ve üstü			
	1-5	İ1, İ2, İ3, İ4, İ5	5	100
	5-10			
	10-15			
Görev	15-20			
	20 ve üstü			
	Memur			
	V.H.K.İ	İ3, İ4	2	40
Kadro Durumu	Birim Görevlisi	İ1	1	20
	Santral	İ2	1	20
	Yardımcı Hizmetler	İ5	1	20
	Kadrolu	İ3, İ5, İ3	2	40
Büro	Geçici Görevlendirme	İ1, İ2	2	40
	Özlük-Atama			
	Stratejik Planlama, TKY, Projeler, Ar-Ge	İ1	1	20
	Yatırım-Donatım, TEFBİS, Taşıma	İ3	1	20
	Eğitim-Öğretim	İ4	1	20
	Soruşturma-İnceleme			

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere işgörenlerin çoğu 22-31 yaş aralığındadır. 3 işgören kadın, 2 işgören ise erkektir, yine 3 işgören evli iken 2 işgören bekârdır. İşgörenlerin 2’si lise mezunu, 1’ i önlisans, 1’ i lisans, 1’i ise yüksek lisans mezunudur. Çoğu işgörenin mesleki hizmet süresi ve tamamının kurumda çalışma süresi 1-5 yıl aralığındadır. 2 işgören veri

hazırlama ve kontrol işletmeni, 1 işgören birim görevlisi, 1 işgören santral, 1 işgören ise yardımcı hizmetler sınıfında görev yapmaktadır. 3 işgören kadrolu, 1 işgören ise geçici görevlendirme ile çalışmaktadır. 3 işgören büro hizmetlerinde çalışırken 2 işgören büro hizmetleri dışında genel ve yardımcı hizmetler sınıfında hizmet vermektedir.

4.4 İşgören Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışları

İşgören Görüşlerine Göre, Psikolojik Yıldırma Davranışları ve oluşan temalar Tablo 4.3'te şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.3 İşgören Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışları

	Temalar	S	İşgörenler	F %
1	Yalıtılmış iş ortamı yaratma, çalışanları pasifize etme, geri plana atma, görmezden gelme	3	İ1, İ2, İ3	60
2	İş görenin üzerine yürüme, saldıracakmış gibi yapma	1	İ4	20
3	İş görenin dini inancını ve eylemlerini sorgulama	1	İ2	20
4	Siyasi görüşü sorgulama, sendikal ayrımcılık, kurumun belli bir sendikayı temsil ettiğinin düşünülmesi	3	İ1, İ2, İ4	60
5	Sözel saldırganlık olarak bağırma, yüksek sesle hitap etme, konuşma	4	İ1, İ3, İ4, İ5	80
6	Asılsız söylentiler çıkarma ve yayma	3	İ1, İ2, İ4	60
7	Aşırı otoriter tutum	2	İ1, İ3	40
8	Görev dağılımdaki belirsizlik, görev tanımlarının açıklayıcı nitelikte olmaması, hangi büronun hangi iş ve işlemleri yapacağını bilinmeyişi	2	İ2, İ3	40
9	Görüş ve düşünceleriyle alay etme, yakıştırmalarda bulunma	1	İ4	20
10	Angarya, sürdürülmesi için anlamsız ve uzun süreli iş ve işlemler verme, yükleme	3	İ1, İ2, İ3	60
11	Görmezden gelme, kulak ardı etme, işgörene karşı duyarsız davranma	3	İ1, İ2, İ4	60
12	İş görenlerin arkasından konuşma	3	İ1, İ2, İ3	60
13	İş görenlerin kişisel gelişim olanaklarını engelleme	2	İ3, İ4	40
14	İş görenin büro çalışanlarının hareket alanını kısıtlama, engelleme	2	İ1, İ3	40
15	İş göreni küçük düşürücü davranışlar sergileme, astını rencide etme	2	İ1, İ4	40

Tablo 4.3'te işgörenlerin görüşlerine göre, psikolojik yıldırmanın tanımı gruplandırıldığında; "yalıtılmış iş ortamı yaratma, çalışanları pasifize etme, geri plana atma, görmezden gelme, işgörenin üzerine yürüme, saldıracakmış gibi yapma, işgörenin dini inancını ve eylemlerini sorgulama, siyasi görüşü sorgulama, sendikal ayrımcılık, kurumun belli bir sendikayı temsil ettiğinin düşünülmesi, sözel saldırganlık olarak bağırma, yüksek sesle hitap etme, konuşma, asılsız söylentiler çıkarma ve yayma, aşırı otoriter tutum, görev dağılımdaki belirsizlik, görev tanımlarının açıklayıcı nitelikte olmaması, hangi büronun hangi

iş ve işlemleri yapacağıının bilinmeyişi, görüş ve düşünceleriyle alay etme, yakıştırmalarda bulunma, angarya, sürdürülmesi için anlamsız ve uzun süreli iş ve işlemler verme, yükleme, görmezden gelme, kulak ardı etme, işgörene karşı duyarsız davranma, işgörenlerin arkasından konuşma, işgörenlerin kişisel gelişim olanaklarını engelleme, işgörenin büro çalışanlarının hareket alanını kısıtlama, engelleme, işgöreni küçük düşürücü davranışlar sergileme, astını rencide etme” temaları elde edilmiştir.

İşgörenlerin yıldırma davranışlarına ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\\İşgörenler\\İşgören 1> - § 1 reference coded [1,62% Coverage]Reference 1 - 1,62% Coverage

Tanımlanmamış görev tanımları, siyasi baskılar, sendikal ayrımlar, belirsiz ve yorucu anlamsız görevler, aşırı üstünlük kurma, farklılıklardan dolayı kurum içinde istememe, ayrımcılık yapma, kurumun belli bir sendikayı temsil ettiğinin düşünülmesi, farklı sendikaya mensup olanların dışlanması, yalnız bırakılması.

<Internals\\İşgörenler\\İşgören 2> - § 1 reference coded [3,19% Coverage]Reference 1 - 3,19% Coverage

Eşğini dövmeyen semerini dövüyor..Aşırı iş yükü var, herkes kendi işinin daha önemli olduğunu düşünüyor.Baskılar var.Görev dağılımının yanlış yapıldığını düşünüyorum.Ben aslında Türkçe öğretmeniyim.Görme engelim olduğu için beni Kuruma almak istediler Eser İnceleme Komisyonuna, fakat geldiğimde santrale görevlendirdiler.Bir öğretmen için üzücü bir durum, bu durumu hak etmediğimi düşünüyorum, çok daha farklı bir şekilde değerlendirilebilirdim.

<Internals\\İşgörenler\\İşgören 3> - § 1 reference coded [0,91% Coverage]Reference 1 - 0,91% Coverage

Yüzüne bakarak konuşmama, yok sayma, görmezden gelme, fikirleri önemsememe. Sözel şiddet, azarlama, baskı kurma, sürekli kontrol altında tutma vb.

<Internals\\İşgörenler\\İşgören 4> - § 1 reference coded [0,56% Coverage]Reference 1 - 0,56% Coverage

Karşıdaki kişiyi yıldırma için yapılan duygusal her türlü davranış.

<Internals\\İşgörenler\\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,75% Coverage]Reference 1 - 0,75% Coverage

Hayır görmedim, insanlar üzerine düşeni yaparlarsa böyle bir sorun olmaz zaten.

Genel olarak işgörenlerin çoğu yıldırıcı davranışlara örnekler vermiş ancak bir işgören yıldırıcı davranışlar olmadığını belirtmiş, görüş bildirmekten çekinmiştir.

4.5 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışları

Yöneticilere göre yıldırma eylemleri ve bu eylemlere ilişkin ortaya çıkan temalar Tablo 4.4’ te şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.4 Yöneticilerin İşgörenlerine Yönelik Gösterebileceği Yıldırma Davranışları

	Temalar	S	Yöneticiler	F
1	Yalıtılmış iş ortamı yaratma, çalışanları pasifize etme, geri plana atma, görmezden gelme	3	Y1, Y2, Y3	60
2	Hiyerarşik yapıyı her alanda hissettirme, yansıtma, kurumun fiziksel yapılanmasında bunu hissettirme	2	Y2, Y5	40
3	Özel hayata doğrudan müdahale etme, bu konuya ilişkin sorgulamalarda ve telkinlerde bulunma	2	Y3, Y5	40
4	İş görenin üzerine yürüme, fiziksel şiddet şakaları yapma, saldıracakmış gibi yapma	4	Y1, Y2, Y3, Y5	80
5	Kaba kuvvete başvurma	4	Y2, Y3, Y4, Y5	80
6	Fiziksel şiddeti gizli tutma, uygularken şahit bırakmama	4	Y2, Y3, Y4, Y5	80
7	İş görenin dini inancını ve eylemlerini sorgulama	3	Y1, Y2, Y3	60
8	Siyasi görüşü sorgulama, sendikal ayrımcılık, kurumun belli bir sendikayı temsil ettiğinin düşünülmesi	5	Y1, Y2, Y3, Y4, Y4	100
9	Yöneticiler ve İş görenler arasında yaşanan küskünlükler ve düşmanlıklar	3	Y1, Y2, Y5	60
10	Sözel saldırganlık olarak bağırma, yüksek sesle hitap etme, konuşma	5	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5	100
11	Asılsız söylentiler çıkarma ve yayma	4	Y1, Y2, Y4, Y5	80
12	İş görene ait özel bilgileri açığa çıkarma, başkalarıyla paylaşma	4	Y2, Y3, Y4, Y5	80
13	Aşırı kontrol ve yersiz denetim	2	Y1, Y5	40
14	Görev dağılımdaki belirsizlik, görev tanımlarının açıklayıcı nitelikte olmaması, hangi büronun hangi iş ve işlemleri yapacağını bilinmeyişi	2	Y1, Y5	40
15	Ağır eleştirilerde bulunma, imalı sözler ve sözel tehditte bulunma	3	Y1, Y2, Y5	60

Tablo 4.4’te yöneticilerin görüşlerine göre, psikolojik yıldırmanın tanımı gruplandırıldığında; “yalıtılmış iş ortamı yaratma, çalışanları pasifize etme, geri plana atma, görmezden gelme, hiyerarşik yapıyı her alanda hissettirme, yansıtma, kurumun fiziksel yapılanmasında bunu hissettirme, özel hayata doğrudan müdahale etme, bu konuya ilişkin sorgulamalarda ve telkinlerde bulunma, işgörenin üzerine yürüme, fiziksel şiddet şakaları yapma, saldıracakmış gibi yapma, kaba kuvvete başvurma, fiziksel şiddeti gizli tutma, uygularken şahit bırakmama, işgörenin dini inancını ve eylemlerini sorgulama, siyasi görüşü sorgulama, sendikal ayrımcılık, kurumun belli bir sendikayı temsil ettiğinin düşünülmesi,

Şekil 4.1’de belirlenen ilişkilere göre de iş yerinde yaşanan birçok olay birbirini tetiklemekte yıldırma unsuru olabilmektedir. Bu nedenle tek bir nedenin yıldırma neden olabileceğini söylemek pek mümkün değildir. İnsan yapısı ve davranışının karmaşıklığı yıldırma davranışlarının gruplandırmaya çalışan Model 1’in ilişki bağlantılarında da kendini göstermektedir.

Yıldırıcı davranış türlerine ilişkin yönetici görüşleri ise şu şekildedir:

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 1> - § 1 reference coded [0,85% Coverage]Reference 1 - 0,85% Coverage

Bana yapılmamış olabilir ama genel olarak var. Sabah 8’ de yoklama yapılması, akşam 5’ ta kontrollerin yapılması bir mobbingdir.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [3,63% Coverage]Reference 1 - 3,63% Coverage

Tarafsızlık ilkesine riayet edilmiyor. 2 aylık memurken yaşadığım bir olay var..İlçe Milli Eğitim Müdürü “ben seni yanlış tanımışım kendine dikkat et” dedi.Görevle ilgili bir kusur bulabilirsen gereğini yap dedim..Sen bizden değilsin anlayışı..Siyasi baskı oldukça fazlaydı..Bunlar işten çıkacak bile denildi..Eş dost, ahbap çavuş ilişkisi çok fazla..Şefliğimi uzunca bir süre onaylamadılar mesela..Kendi adamlarını almak istediler..Benim arkadaşım benim dostumdur anlayışı yani..Biz siyasi baskıların en yoğun olduğu dönemlerde çok sıkıntılar çektik.Siz şu anda en iyi günler de çalışıyorsunuz.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [2,07% Coverage]Reference 1 - 2,07% Coverage

Genelde ben baskı yapmam, rahat bir ortam sağlamaya çalışırım. Konuşarak halledilmesi gerekir, bağırp çağırma olmamalı, ama tam tersi olur hemen savunma istenir biliyorum. Başarı astan üste doğrudur, o nedenle ast ne kadar rahat ederse üst o kadar rahat eder, bu düşünceye sahibim, ama ne kadar uygulayabiliyorum o tartışılır.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [0,73% Coverage]Reference 1 - 0,73% Coverage

Algılara göre değişir mobbing olup olmadığı. Rehber olarak davranmaya çalışırız ama her yönetici rehberlik etmez.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [2,67% Coverage]Reference 1 - 2,67% Coverage

Fazla görev, ilgisiz görev, görev tanımı yapmayabilir, izin vermez, günlük idare edilebilir ama izin vermez, sıkı denetime tabi tutar. Bürosunu devamlı gözetim altında tutar, odasına girer, telefonla sık sık arar. Sık sık huzuruna çağırır, ağır sözlerle eleştirilerle bulunur. Görevin olan işi yapmana rağmen daha fazla teferruat ister, beğenmezlik eder, yazılarını bozar çizer tekrarlatır, gönderir, tekrar ister.

Yöneticilerin birçoğu yıldırıcı eylemlere kendileri maruz kalmasa ya da kendileri uygulamamaya dikkat etseler bile, bu tür davranışların var olduğu kabul etmiş ve belirtmiştir.

4.6 İşgörenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Tedbirler ve Örgütsel İşleyişle İlgili Yıldırma Davranışları

İşgörelere göre kurumun örgüt yapısından kaynaklanabilecek yıldırma eylemleri ve bu eylemlere ilişkin ortaya çıkan temalar Tablo 4.5' te şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.5 İşgörenlerin görüşlerine göre Örgütsel işleyişle İlgili Yıldırma Davranışları

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	Yalıtılmış iş ortamı	3	İ1, İ2, İ3	60
2	Aşırı otoriter tutum	2	İ1, İ3	40
3	Angarya	3	İ1, İ2, İ3	60
4	İnisiyatif almaktan kaçınma	1	İ1	20
5	Belirsiz ya da yanlış görev tanımları	2	İ2, İ3	40
6	Görevden haberdar olmama	1	İ3	20
7	Kişisel gelişim olanaklarını kısıtlama	2	İ3, İ4	40
8	Önyargılı davranmak, yok saymak	1	İ4	20

Tablo 4.5'te görüldüğü üzere işgörenlerin algılarına göre, yöneticilerin örgütsel işleyişle ilgili gösterebileceği yıldırma davranışları; "yalıtılmış iş ortamı, aşırı otoriter tutum, angarya, inisiyatif almaktan kaçınma, belirsiz ya da yanlış görev tanımları, görevden haberdar olmama, kişisel gelişim olanaklarını kısıtlama, önyargılı davranmak, yok saymak" olarak sıralanmıştır.

Yalıtılmış iş ortamına maruz bırakılma, işgörenin bürosundan ayrılmamasının ve diğer işgörenlerle paylaşımlarda bulunmasının engellenmesi çoğu işgören tarafından ifade edilmiştir.

Örgütsel tedbirler ve örgütsel işleyişle ilgili işgörenlerin görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\\İşgörenler\\İşgören 1> - § 1 reference coded [2,84% Coverage]Reference 1 - 2,84% Coverage

Meslektaşlarla iletişimi engelleme, herkes kendi masasında otursun gibi, kahvaltının yasaklanması gibi, kararları sorgulama, neden böyle yaptın, bana neden sormadın bana neden danışmadın gibi, sürdürülmesi için anlamsız işler verme, kendi görev alanı dışında görevler yükleme, verilen görevi sürekli değiştirme.Yapılacak şeyin kendi kontrolünde olmasını istemesi, sürekli üstün denetimine tabi olduğunun hatırlatılması, aşırı otoriter tutum..Üstlerin inisiyatif almaktan çekinmeleri, sürekli bir üst merciye yönlendirme ve bu nedenle işlerin aksaması.

<Internals\\İşgörenler\\İşgören 2> - § 1 reference coded [3,36% Coverage]Reference 1 - 3,36% Coverage

Nitelikleri dışında görev verme, idaricilerle bir iletişim kopukluğu var, izin istendiği zaman verilmiyor, yardımcı olunmuyor. Santral görevleri daha yorucu.. İletişim sıkıntısı var, gereksiz işler var. Bir şey anlatmaya çalıştığınız zaman dinlemiyorlar. Şube Müdürleri geç kaldığında bir şey denilmez ama ben geç kaldığımda 5 dakika, yer yerinden oynuyor..Astların hep masalarının başında beklemesi gerektiği düşünülüyor, üstler istediği gibi rahatça hareket edebiliyor..

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 1 reference coded [4,49% Coverage]Reference 1 - 4,49% Coverage

Her şey yolundayken iş ve işlemlerimi yapmışken sohbet edilmesi istenmiyor..İletişim kurulması istenmiyor.Sadece yazı yazılsın, iş ve işlemler yapılsın isteniyor.İş yerinde muhabbet kurulması istenmiyor.Kahvaltı yapılması isteniyor.Yapılmamamsı yönünde yazı geldi.Uyarı geldi..Memurun moralini bozacak davranışlar var..Arkadaşlara verilen görevlerde görev dağılımı yapılmıyor.Bir işi sürekli yıllarca aynı kişi yapıyor..Kişisel gelişimi köreltiyorlar..Değişik görev dağılımları verilmiyor..Aynı işler veriliyor..İş konusunda olması gerekenden daha fazla yük veriliyor..Yöneticiler işin kapsamını bilmiyorlar,sonrada neden böyle yaptın neden şöyle yaptın diye irdeleniyor..Memurun aşağıda neler yaptığını bilmiyorlar..

<Internals\İşgörenler\İşgören 4> - § 1 reference coded [1,54% Coverage]Reference 1 - 1,54% Coverage

Başarılı olmak isteyen bir elemana yeteneklerini göstermesi için gerekli fırsatı vermemek, vermiş olduğu fikirleri ön yargı olduğu için kullanmamak, karşındakini umursamaz şekilde bakmak.

<Internals\İşgörenler\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,09% Coverage]Reference 1 - 0,09% Coverage

Görmedim.

İşgörenlerin çoğu örgütsel tedbirler ve örgütsel işleyişle ilgili en çok yalıtılmış iş ortamına maruz bırakılıma davranışına değinmiştir. İşgörenlerin sürekli masalarında durmalarının istenmesi ya da telefonla masa başında olup olmadıklarının kontrol edilmeleri nedeniyle, hareket alanları kısıtlanarak bir tür yıldırma uygulandığı düşünülmektedir.

4.7 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Örgütsel Tedbirler ve Örgütsel İşleyişle İlgili

Yıldırma Davranışları

Yöneticilere göre kurumun örgütsel yapısından kaynaklanabilecek yıldırma eylemleri ve bu eylemlere ilişkin ortaya çıkan temalar Tablo 4.6' da şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.6 Yöneticilerin Görüşlerine Göre, Örgütsel Tedbirler ve Örgütsel İşleyişle İlgili Yıldırma Davranışları

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Yalıtılmış iş ortamı, pasifize etme, geri plana atma, görmezden gelme	3	Y1, Y2, Y3	60
2	Görev dağılımındaki belirsizlik	2	Y1, Y5	40
3	Sendikal ayrımcılık, siyasi baskılar	2	Y2, Y4	40
4	Yazılı uyarılar	2	Y2, Y3	40
5	Ben bilirim anlayışı	1	Y3	20
6	Kurumdan uzaklaştırmaya çalışma	1	Y3	20
7	Çalışan kişiye görev yıkma	2	Y4, Y5	40
8	Başka birime görevlendirme	2	Y1, Y5	40
9	Angarya	1	Y1	20

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, yöneticilerin örgütsel tedbirler ve örgütsel işleyişle ilgili gösterebileceği yıldırma davranışları; “yalıtılmış iş ortamı, pasifize etme, geri plana atma, görmezden gelme, görev dağılımındaki belirsizlik, sendikal ayrımcılık, siyasi baskılar, yazılı uyarılar, ben bilirim anlayışı, kurumdan uzaklaştırmaya çalışma, çalışan kişiye görev yıkma, başka birime görevlendirme, angarya” olarak sıralanmıştır.

Örgütsel tedbirler ve örgütsel işleyişle ilgili yöneticilerin görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 1> - § 1 reference coded [5,39% Coverage]Reference 1 - 5,39% Coverage

Kahvaltı yaptırmama, yalıtılmış iş ortamı, gereksiz işler olabilir, anlamsız uzun süreli işler her zaman olur..İş yükünün ağırlığındaki ufak tefek dengesizlikler,görev dağılımındaki belirsizlik..Ar-Ge görevlisi olmama rağmen çok farklı görevlerde yer alabiliyorum.Mesela bir gün önce Kaymakam Bey’le çok önemli bir projeyi görüşürken bir gün sonra Milli Eğitim Müdürlüğü’nün sıradan bir toplantısında fotoğrafçı olabiliyorum ya da bir Elmalı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ziyaretinde şoför olabiliyorum..Anlamsız yazı işleri ile uğraşmaktan bir türlü projelere yoğunlaşamıyorum, memurdan pek bir farkımız yok, zaman zaman öğretmen olduğumu hatırlatmak zorunda kalıyorum..Bir resmi yazının yazısı farklı kişilere faksı farklı kişilere maili farklı kişilere geliyor..Bu da işlerin karışmasına neden oluyor, herkes kendi bildiği gibi yapıyor bu sefer bu da motivasyonu azaltıyor.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [2,92% Coverage]Reference 1 - 2,92% Coverage

Sendikal faaliyetlerden ötürü, bir takım çıkarılara dayalı, sendikal baskı unsurları olur, dışlanma yaşanır..Pasifize etme, bazı kişileri geri planı atma her zaman vardır..Görevimi harfiyen yapmaya çalışmama rağmen görmezden geldiği oluyor..Kendi tanıdıklarını göreve getirme her zaman olur..Benim işimi görmüyor o gitsin anlayışı da sıkça görülür.Hakkımla geldiğim yerden gönderilmeye çalışıldığım çok oldu.Yönetimin siyasi düşüncesine tersseniz sizi çok zor günler bekler.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [4,66% Coverage]Reference 1 - 4,66% Coverage

Bir kahvaltı olayı var şu anda İlçe MEM' de tartışılan, memur bunu uzatmaması lazım, evde yapılmıyorsa işte yapılmalı ama uzun sürmemeli, astın suiistimal etmemesi lazım..İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde kahvaltı yapılmamalı diye resmi yazı çıkarıldı, bu doğru değil tabi, personel haklı olarak itiraz etti, bizim de yemek yeme kahvaltı yapma hakkımız var diye haklılar ama suiistimal etmeme kaydıyla..Yönetici yeri geldiği zaman güler yüzlü olmalı, ayrımcılık olmamalı..Ben bilirim anlayışı olmamalı,bir amir bir memur bir yerde sohbet etmeli, aynı ev bile paylaşılabilir, neden olamasın..Ancak biz de böyle midir, hayır değildir, biz de problemlı kişileri uzaklaştırmak için her şey yapılır, kurumdan gönderilir, huzursuzluk istenmez.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [1,50% Coverage]Reference 1 - 1,50% Coverage

Kanun ve yönetmelikler var, ona göre hareket ediyoruz..Siyasi ve ideolojik durumlara da ayak uydurmaya çalışıyoruz..Kişi başarılı ve azimli ise iş ona yıkılır bu her yerde öyledir..O kişiler de yıpranır..Çalışan demir yıldırılır..

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [1,19% Coverage]Reference 1 - 1,19% Coverage

Görev tanımı yapmaz, belirsiz bırakır, her işten sorumlu tutar. Senin işin olmayan konuları bile senin işinmiş gibi davranır. Başka bir yere görevlendirir seni zor durumda bırakır.

Belirsiz görev tanımları işgörenleri olduğu kadar yöneticileri de yıldırın bir olgu olarak bahsedilmiştir. Siyasi baskılar, sendikal ayrımcılık yine en çok üzerinde durulan yıldırıcı gücü en fazla hissedilen konulardan biridir. İşgörenler arasında yasaklanan sabahları birlikte kahvaltı yapma etkinliği yöneticilerin de dikkat ettikleri, yasaklanmasından hoşnut olmadıkları ancak prosedürler ve kurallar gereği yapılması gereken bir tedbir olarak algılanmıştır.

4.8 İşgören Görüşlerine Göre Sosyal İlişkiler İle İlgili Yıldırma Davranışları

İşgörelere göre sosyal ilişkiler bağlamında işgörenlerin karşılaşabilecekleri yıldırma eylemleri ve bu eylemlere ilişkin temalar Tablo 4.7' de şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.7 İşgören Görüşlerine Göre Sosyal İlişkiler İle İlgili Yıldırma Davranışları

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	Görmezden gelme, kulak ardı etme	3	İ1, İ2, İ4	60
2	Hareket alanını kısıtlama	2	İ1, İ3	40
3	Sosyal aktivitelerde cinsiyet ayrımcılığı yapma	1	İ1	20
4	Fiziksel engelleri göz önünde bulundurmama	1	İ2	20
5	Aşırı kontrol, baskılar	1	İ3	20
6	Bakış, jest ve mimiklerle uyarılar, baskılar	1	İ3	20
7	Fikir almama, düşüncelere değer vermeme	1	İ3	20
8	Gizlice takip etme, gözetleme	1	İ1	20
9	Olumsuz eleştiriler	1	İ4	20

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere işgörenlerin algılarına göre, sosyal ilişkilerle ilgili yöneticilerin gösterdiği yıldırma davranışları; “görmezden gelme, kulak ardı etme, hareket alanını kısıtlama, sosyal aktivitelerde cinsiyet ayrımcılığı yapma, fiziksel engelleri göz önünde bulundurmama, aşırı kontrol, baskılar, bakış, jest ve mimiklerle uyarılar, baskılar, fikir almama, düşüncelere değer vermeme, gizlice takip etme, gözetleme, olumsuz eleştiriler” olarak sıralanmıştır.

Sosyal ilişkilerle ilgili yıldırıcı davranışlara ilişkin işgören görüşleri şu şekildedir:

<Internals\İşgörenler\İşgören 1> - § 1 reference coded [1,47% Coverage]Reference 1 - 1,47% Coverage

Görmezden gelinme, kendi bürosunun dışında hareket etmeyi engelleme, telefonla masasında olup olmadığını kontrol etme, müdahalelerde bulunma. Sosyal ortamlarda bayanlara yer vermeme. Erkek egemen sosyal ilişkiler çok fazla, bu durum erkeklerin sayıca fazla olmasından da kaynaklanıyor.

<Internals\İşgörenler\İşgören 2> - § 1 reference coded [1,73% Coverage]Reference 1 - 1,73% Coverage

Sosyal iletişim olarak herhangi bir sıkıntı yok..Görmezden gelinme olmaz,ben görme engelli olduğum için öyle algılıyor olabilirim, her hangi bir problem olursa açıkça söylenir, ama çözüm bulunur mu onu bilmem, bazı şeyler kulak ardı ediliyor.

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 1 reference coded [3,33% Coverage]Reference 1 - 3,33% Coverage

Bürosuna 5dk. lığına oturmaya gittiğiniz bir yerde ima yoluyla bakış yoluyla uyarma, herkes kendi masasında otursun istenir, telefonla sürekli kontrol edilir..Jest ve mimiklerle uyarma olur, uzun uzun ya da dik dik bakılır bir de sessizce gelip uzaktan ne yapıyor diye kontrol eden amirler var, sessizce gelir, uzaktan gözler gözler sonra yine sessizce gider, nereden biliyorum, başka bir arkadaşımı bu şekilde gözlerken görüyorum, şahit oluyorum..İki müdür kendi aralarında tartışırken memura fikir sorulmaz,sadece sonuç bildirilir.

<Internals\\İşgörenler\\İşgören 4> - § 1 reference coded [0,98% Coverage]Reference 1 - 0,98% Coverage

Senin söylediğin sözleri duymama, yaptığın işleri görmemezlikten gelme, sürekli olarak olumsuz şekilde bakma, eleştirme.

<Internals\\İşgörenler\\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,16% Coverage]Reference 1 - 0,16% Coverage

Yoktur, görmedim.

İşgörenler çoğunlukla sosyal etkinliklerin istenmediği, sosyal ilişkileri geliştirecek aktivitelerin yöneticiler tarafından istenmediğini düşünmektedirler. Büro çalışma hayatında molaların hangi zaman diliminde verileceğinin bilinmemesi, izinlerin hangi ölçüte göre alınacağını ya da kullanılacağını bilinmeyişi eğitim masa üstü çalışanları arasında çatışmaya çoğunlukla da yıldırmaya dönüşebilmektedir.

4.9 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Sosyal İlişkiler İle İlgili Yıldırma Davranışları

Yöneticilere göre sosyal ilişkiler boyutunda işgörelere yönelik yıldırma eylemleri ve bu eylemlere ilişkin temalar Tablo 4.8’ te şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.8 Yöneticilerin Görüşlerine Göre, Sosyal İlişkiler İle İlgili Yıldırma Davranışları

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Hiyerarşik yapı	2	Y2, Y5	40
2	Kurumun fiziki yapısı	2	Y2, Y4	40
3	Sosyal aktiviteleri engelleme	2	Y2, Y4	40
4	Soğuk kişilik yapısı	2	Y3, Y4	40
5	Gizli baskılar	1	Y1	20
6	İşin niteliği (büro hizmetleri)	1	Y4	20
7	Sözel şiddet, imalı sözler	1	Y5	20

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, sosyal ilişkilerle ilgili yöneticilerin işgörelere yönelik gösterebileceği yıldırma davranışları; “hiyerarşik yapı, kurumun fiziki yapısı, sosyal aktiviteleri engelleme, soğuk kişilik yapısı, gizli baskılar, işin niteliği (büro hizmetleri), sözel şiddet, imalı sözler” olarak sıralanmıştır.

Sosyal ilişkilerle ilgili yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 1> - § 1 reference coded [2,84% Coverage]

Reference 1 - 2,84% Coverage

Yoktur görmedim, varsa bile bence gizli yapıyordur biz farkında değiliz...Çünkü Milli Eğitim kurum yapısında olan birçok olay bizden ayrı geliyor biz pek fazla duyamıyoruz, kapılar arkasında kalıyor yani..Belki şu olabilir.Bir büroda iki farklı kişi var, yönetim istediği personeli ön plana çıkarırken diğerini arka plana itebiliyor.Çünkü o kişiyi

daha önemli görevlere getirmeyi planlıyorlar..O nedenle diğer personel görmezden gelinebiliyor, yok sayılabiliyor.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [3,88% Coverage]Reference 1 - 3,88% Coverage

Diyalog yoktur.Kurum içi diyalog hiç kalmadı,bazı çalışanlar sosyal düşünürken bazıları daha kapalı düşünür, o nedenle iletişim kalmaz, sosyal diyalog kapanır..Kurum iklimi bozuluyor..Büro yapısı, kapılar, paravanlar..Samimiyet kalmıyor, dedikodu artıyor..Şeffaflık kalmadı..Sosyal diyalogu kurmak idarecinin görevidir..Ama burada yönetici bir çay bile içmez personeliyle birlikte..Tepeden aşağı bir hiyerarşi var..Yöneticiler üst katta, işgören alt katta oturuyor bu da yanlış..Üst katta yöneticilerin alt katta astların odalarının olması bile bir mobbing.Çok yanlış bir oturma planı var, bu da bir güç olumsuz otorite gösterisidir.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [2,02% Coverage]Reference 1 - 2,02% Coverage

Gülme davranışları farklı algılanır,o nedenle yöneticiler hep asık suratlı, sabah geldiğinde bir merhaba demek çok önemli, özel günle düzenlenebilir..Doğum günü etkinlikleri yapılabilir.Personelin kuruma kazandırılması için bunlar çok önemli.Okul Müdürlüğümde de bunlara çok önem verirdim, halen daha da önemserim.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [2,03% Coverage]Reference 1 - 2,03% Coverage

Sosyal etkinlikler olmalı, kahvaltı yapılmalı,buradaki kahvaltı olayında personel haklıydı. Masa başı işi olmasından kaynaklar zorluklar var... Çalışanlar büro içerisinde gezecek, dolaşacak..Masa başında otursun, her telefona yetişsin anlayışı yanlış.Zaten bu nedenle herkes dayanamıyor Milli Eğitim in işleyişine.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [2,12% Coverage]Reference 1 - 2,12% Coverage

İğneli sözler söyler, ima eder, imalı hareketler de bulunur, bağıırır, çağırır, Kaymakam Beyle birlikte çağırırlar mesela, idareci bir üstünden yediği azarı bir altına mutlaka aksettirir. O onu azarlar, o da onu azarlar, bu böyle devam eder. Yanındakine bağıırır ama asıl bağıırmak istediği kişi sensindir, sana o şekilde duyurur.

Büro yapısının düzensiz oluşu, bürolar arasına paravanlar yapılması, fiziki yerleşim olarak yöneticilerin üst katta işgörenlerin alt katta olmasının yöneticiler arasında da işgörenler arasında da sosyal iletişimi engelleyen bir unsur olarak algılanmaktadır. Yöneticilerin soğuk yapısına sahip kişiler oldukları yaygın bir inanışken, sabahları en azından bir günaydın demenin iş yerindeki motivasyonu artırdığı gibi, iş verimini de artıracığı düşünülmektedir.

4.10 İşgören Görüşlerine Göre Özel Hayat/İtibar İle İlgili Yıldırma Davranışları

İşgörenlere göre özel hayat ve itibarlarına ilişkin işgörenlere yönelik gösterilebilecek yıldırma eylemleri ve bu eylemlere ilişkin temalar Tablo 4.9' da şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.9 İşgören Görüşlerine Göre, Özel Hayat/İtibar İle İlgili Yıldırma Davranışları

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	Taklit etme, yakıştırmalarda bulunma	1	İ1	20
2	Medeni halle ilgili baskılar	1	İ1	20
3	Merak, eleştiri	1	İ2	20
4	Asılsız söylentiler çıkarma	1	İ2	20
5	Yersiz şakalar yapma	1	İ3	20
6	İmalarda bulunma	1	İ3	20

Tablo 4.9'da işgörenlerin algılarına göre, yöneticilerin özel hayat/itibar ile ilgili gösterebileceği yıldırıcı davranışlar: “taklit etme, yakıştırmalarda bulunma, medeni halle ilgili baskılar, merak, eleştiri, asılsız söylentiler çıkarma, yersiz şakalar yapma, imalarda bulunma ” olarak sıralanmıştır.

Özel hayat/İtibar ile ilgili yıldırıcı davranışlara ilişkin işgören görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\İşgörenler\İşgören 1> - § 1 reference coded [2,18% Coverage]Reference 1 - 2,18% Coverage

Ses tonu taklit edilme, konuşma biçimi taklit edilme, Mustafacığım, Adnancığım gibi..ya da kekeme olan bir şefin taklidinin yapılması, o şimdi kesin şöyle şöyle derdi gibi yakıştırmaların yapılması.Medeni halle ilgili baskılar olur,Milli Eğitim Teşkilatı personelinin genel olarak evli, mutlu ve çocuklu olmasını ister.Bekârların evlenmeleri için şaka yollu baskılar yapar ama rencide etmek ya da bunaltmak amacı ile değil.

<Internals\İşgörenler\İşgören 2> - § 1 reference coded [1,34% Coverage]Reference 1 - 1,34% Coverage

Özel yaşamı eleştirme toplumun genelinde olan bir şey, kişiye ait bir şey değil, biz meraklı bir toplumuz..Benimle ilgili de bir sürü asılsız şey kulağıma geliyor, duymazlıktan geliyorum.

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 1 reference coded [0,83% Coverage]Reference 1 - 0,83% Coverage

Şakalar yapılır, memurun ilgili özelliği ile ilgili laf çarpma, şakalar yapma olur, doğrudan söylenmez ya da sorulmaz ima edilir..

<Internals\İşgörenler\İşgören 4> - § 1 reference coded [0,07% Coverage]Reference 1 - 0,07% Coverage

Yoktur.

<Internals\İşgörenler\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,18% Coverage]Reference 1 - 0,18% Coverage

Yoktur, görmedim.

İşgörenler özel hayatla ilgili bilgilerin genellikle toplumsal olarak merak edildiğine inanmakta ve bunu çok ciddiye almamaya çalışmaktadır. İki işgören de bu tür bir yıldırma maruz kalmadıklarını belirterek bu konuya ilişkin açıklama yapmaktan çekinmişlerdir.

4.11 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Özel Hayat/İtibar İle İlgili Yıldırma Davranışları

Yöneticilere göre işgörelere yönelik olarak özel hayat ve itibar boyutunda işgörelere yönelik olarak gösterilebilecek yıldırma eylemleri ve bu eylemlere ilişkin temalar Tablo 4.10’ da şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.10 Yöneticilerin Görüşlerine Göre, Özel Hayat/İtibar İle İlgili Yıldırma Davranışları

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Özel hayata doğrudan müdahale	2	Y3, Y5	40
2	Çekemezlik, ayağını kaydırma	1	Y1	20
3	Dini inancı sorgulama	2	Y1, Y2	40
4	Kılık kıyafeti sorgulama	1	Y2	20
5	Taklit etme, küçük düşürücü davranışlar	1	Y2	20
6	Sendikal ayrımcılık, taraflı olma	1	Y3	20

Tablo 4.10’da görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, özel hayat/itibar ile ilgili yıldırma davranışları; “özel hayata doğrudan müdahale, çekemezlik, ayağını kaydırma, dini inancı sorgulama, kılık kıyafeti sorgulama, taklit etme, küçük düşürücü davranışlar, sendikal ayrımcılık, taraflı olma” olarak sıralanmıştır.

Özel hayat/itibar ile ilgili yıldırıcı davranışlara ilişkin yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 1> - § 1 reference coded [2,12% Coverage]Reference 1 - 2,12% Coverage

Çekemezlik, ayak kaydırma, özel hayatındaki olumsuzlukları işe de yansıtma, bu adam zaten alkolik işteki durumu da kötüdür gibi..Herkes oruç tutacak gibi yaklaşımlar, Alevilerle ilgili yakıştırmalar, oruç tutmadığı için suçlayıcı yaklaşımlar..İnancıyla ilgili yakıştırmalar yapılır..Bunların yapılmadığı söylenir ama yapıldığını herkes bilir..

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [2,45% Coverage]Reference 1 - 2,45% Coverage

Özel yaşamla ilgili oruç tutar tutmaz gibi yakıştırmalar..Neden oruç tutmuyorsun gibi sözler..Dini inanç sürekli sorguluyor..Herkes oruç tutacak diye bir şey yok ki..Giyim kuşama karışma, bıyık bırakma şekline karışma, neden öyle bıyık bırakıyorsun gibi sorgulamalar..Yürüyüşü taklit eder,sesini, jest ve mimiklerini taklit eder..Değişik bir hayvana benzetenler var, çeşitli şeyler ne yazık ki var..

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [3,16% Coverage]Reference 1 - 3,16% Coverage

Eğer yanlış bir durum varsa sevdiği birisiyse onu kazanmak adına telkinler de bulunur ancak özel hayat ilişkin istenmeyen bir durum varsa doğrudan müdahale edilir, bu tarz davranışlar hoş karşılanmaz. Örneğin burada bir müdür yardımcısı ile bir öğretmen arasında bir çatışma yaşandı. Öğretmen bizce de haklıydı ancak sendika olarak bastırdılar, müdür yardımcısı daha iyi bir yere müdür yardımcısı oldu, öğretmen daha kötü bir yere görevlendirildi. Biz de niye böyle olduğunu anlayamadık ama oldu.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [0,21% Coverage]Reference 1 - 0,21% Coverage

O olmaz, olmamalı daha doğrusu..

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [1,13% Coverage]Reference 1 - 1,13% Coverage

Öyle şeyler olabilir, idarecinin yapısına karakterine göre yaptığı uyguladığı zamanlar olur. Eğer idareci olarak özel hayatı merak eden irdeleyen biriye böyle şeyler yapar.

İşgörenler bu konuya ilişkin açıklama yapmaktan kaçınırken yöneticilerin çoğu özel hayatla ilgili yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmiştir. Gerek kişisel, ailevi, özel hayatı olsun gerekse siyasi düşüncesi ve inancı olsun, bu tür konuların yıldırmaya en çok maruz kalınan ve en çok irdelenen konular arasında olduğu düşünülmektedir.

4.12 İşgörenlerin Görüşlerine Göre Fiziksel Şiddet İle İlgili Yıldırma Davranışları

İşgörelere göre işgörelere yönelik olarak fiziksel şiddet boyutunda gösterilebilecek yıldırma eylemleri ve bu eylemlere ilişkin ortaya çıkan temalar Tablo 4.11' de şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.11 İşgörenlerin Görüşlerine Göre, Fiziksel Şiddet İle İlgili Yıldırma Davranışları

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	Üzerine yürüme, saldıracakmış gibi yapma	1	İ4	20
2	Fiziksel şiddet uygulandığına dair söylentiler	1	İ1,	20
3	İmalarda bulunma	1	İ1	20

Tablo 4.11'de görüldüğü üzere işgörenlerin algılarına göre, fiziksel şiddetle ilgili yıldırma davranışları; “üzerine yürüme, saldıracakmış gibi yapma, fiziksel şiddet uygulandığına dair söylentiler, İmalarda bulunma” olarak sıralanmıştır.

Fiziksel şiddetle ilgili yıldırıcı davranışlara ilişkin işgören görüşleri şu şekildedir:

<Internals\İşgörenler\İşgören 1> - § 1 reference coded [1,35% Coverage]Reference 1 - 1,35% Coverage

Kılık kıyafetiyle ilgili uyarılarda bulunma, çok açık giyiniyorsunuz lütfen biraz daha dikkatli giyinin gibi uyarılarda bulunma, cinsel taciz değil ama imalarda bulunma..Fiziksel şiddet olduğunu görmedim ama duyuyorum, bununla ilgili zaman zaman söylentiler olur.

<Internals\İşgörenler\İşgören 2> - § 1 reference coded [0,29% Coverage]Reference 1 - 0,29% Coverage

Bana karşı yapılmıyor..Şahit olmadım.

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 1 reference coded [0,27% Coverage]Reference 1 - 0,27% Coverage

Hayır, görmedim, daha çok sözel şiddet olur.

<Internals\İşgörenler\İşgören 4> - § 1 reference coded [0,61% Coverage]Reference 1 - 0,61% Coverage

Fiziksel olarak şiddet uygulama, üzerine yürüme, saldıracakmış gibi yapma.

<Internals\İşgörenler\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,52% Coverage]Reference 1 - 0,52% Coverage

Öyle şeyler olduğunu duyuyorum ama kendim görmedim.

İşgörenlerin genel olarak fiziksel şiddet konusunda konuşmaktan çekindiği, böyle bir yıldırmanın yaşanmadığı, kendilerince görülmediği sadece söylentilerinin duyulduğuna ilişkin beyanlarının olduğu görülmüştür.

4.13 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Fiziksel Şiddet İle İlgili Yıldırma Davranışları

Yöneticilere göre fiziksel şiddet boyutunda işgörenlere yönelik olarak gösterilebilecek yıldırma eylemleri Tablo 4.12' de şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.12 Yöneticilerin Görüşlerine Göre, Fiziksel Şiddet İle İlgili Yıldırma Davranışları

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Üzerine yürüme	4	Y1, Y2, Y3, Y5	80
2	Kaba kuvvete başvurma	4	Y2, Y3, Y4, Y5	80
3	Fiziksel şiddeti gizli uygulama, şahit bırakmama	4	Y2, Y3, Y4, Y5	80
4	Fiziksel şiddet şakaları yapma	1	Y1	20
5	Eşya fırlatma	2	Y3, Y5	40

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, fiziksel şiddetle ilgili yıldırma davranışları; “üzerine yürüme, kaba kuvvete başvurma, fiziksel şiddeti gizli uygulama, şahit bırakmama, fiziksel şiddet şakaları yapma, eşya fırlatma” olarak sıralanmıştır.

Fiziksel şiddetle ilgili yıldırıcı davranışlara ilişkin yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 1> - § 1 reference coded [1,16% Coverage]Reference 1 - 1,16% Coverage

Üstüne yürüme, sağ sol olaylarından ortaya çıkan kavgalar olduğu söyleniyor..Fiziksel şiddet şakaları yapılır, döverim, şöyle yaparım ya da böyle yaparım gibi, ama henüz yapmanı görmedim..

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [3,35% Coverage]

Reference 1 - 3,35% Coverage

Üzerine yürüme, saldırma oldu,bunlar da yaşandı kaymakam şefe saldırdı burada mesela..Gerçekten fiziksel müdahale etmek için üzerine yürüdü, şef kaçmasa kaymakamdan şiddet görecekti..Yalnız bunlar olurken bir ben bir de mağdur olan şef vardı, yani olayı iki kişi gördük ama hiçbir şey yapamadık, Kaymakam nereye şikâyet edilir ki..Canımızı kurtardık o da yeter..Büroda da yakasına yapışma, gözlüğünü kırma, kaba kuvvete dayalı olarak işlem gibi durumlar bazen oluyor..Böyle durumlarda şahit bırakmamaya dikkat edilir, yoksa cesaret edilmez zaten..

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [1,61% Coverage]Reference 1 - 1,61% Coverage

Üstten astına fiziki müdahale olabilir..Yalnızken boğazına sarılma, eşya fırlatma, üzerine yürüme, makamında sözel şiddet, argo tabirler olabiliyor ama böyle şeyler 2 kişiyken yapılır, 3 kişiyken yapılmaz, şahit bırakmamak için..Böyle şeyler oluyor..

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [1,81% Coverage]Reference 1 - 1,81% Coverage

O şekilde şeyler olur ama soruşturmada gizli kalır..Ne yaşandığı neler olduğu söylenmez, şahit bırakılmaz, ama biz biliyoruz ki böyle şeyler var.Evdeki sorunlar işe yansır ondan da kaynaklanabilir..Evde hiçbir şey yapamaz gelir işteki astına müdahale eder, ona şiddet uygular.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [4,42% Coverage]Reference 1 - 4,42% Coverage

Mesela daha önce çalıştığımız Kaymakamlardan biri görevim olmayan bir işi istedi, ben de yapmadım, üstüme saldırdı ben de kaçtım..Gerçekten niyeti fiziksel olarak bana saldırmaktı.Ben karşı koymadım kaçtım sadece o kadar, o da biraz sonra sakinleşti.Dosyaları istedi benden..Masama oturdu..Dosyaları bana açtırdı, istediği evrakı vermek için bekliyordum dosyaları birden havaya ve bana doğru fırlattı. (Odada yalnızca ikimiz vardık. Bir de böyle bir kuralı vardı, biriyle görüşeceği zaman odada sadece bir kişi bırakırdı, iki

kişiyeye yer vermezdi, şahit bırakmamak için.) Yerden dosyaları kaldırdım ne yapacağımı bilemedim. Gerçekten insanı fiziksel olarak da korkutan bir yanı vardı.

İşgörenler fiziksel şiddete ilişkin konuşmaktan çekinirken birçok yönetici fiziksel şiddetin olduğunu kabul etmektedir. Bazı yöneticiler sadece duyarken bazı yöneticilerin bizzat kendilerinin yıldırma maruz kaldıkları görülmüştür. Yöneticiler bu konuda konuşmaktan çekinmemekte ancak bu tür olayların gizli uygulandığını, herhangi bir yasal işleme maruz kalmamak için şahit bırakılmadığını bu nedenle bu tür eylemlerde her hangi bir şey yapılamadığını belirtmişlerdir.

4.14 İşgörenlerin Görüşlerine Göre Tutumlar ve Kişilik Hakları İle İlgili Yıldırma Davranışları

İşgörelere göre tutumlar ve kişilik hakları boyutunda işgörelere yönelik olarak gösterilebilecek yıldırma eylemleri Tablo 4.13' te şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.13 İşgörenlerin Görüşlerine Göre, Tutumlar ve Kişilik Hakları İle İlgili Yıldırma Davranışları

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	Sendikal ayrımcılık	3	İ1, İ2, İ4	60
2	Dini inancı, ırkı sorgulama	1	İ2	20
3	Alay etme, yakıştırmalarda bulunma	1	İ4	20
4	Saygı duymama	1	İ4	20

Tablo 4.13'te görüldüğü üzere işgörenlerin algılarına göre, tutumlar ve kişilik hakları ile ilgili yıldırma davranışları; "sendikal ayrımcılık, dini inancı, ırkı sorgulama, alay etme, yakıştırmalarda bulunma, saygı duymama" olarak kodlanmıştır.

Tutumlar ve kişilik haklarına ilişkin işgören görüşleri şu şekildedir:

<Internals\İşgörenler\İşgören 1> - § 1 reference coded [1,49% Coverage]Reference 1 - 1,49% Coverage

Sen bizden değilsin, bizim sendikamızdan değilsin gibi imalar, inancıyla alay etme, İlçe Milli Eğitimde belli bir sendikanın olduğunun söylenmesi, diğer sendikalara yer verilmeyeceğinin söylenmesi, sendikal ayrımcılık yapılması, farklı sendikadan olan kişinin kurum bünyesinde istenmemesi.

<Internals\İşgörenler\İşgören 2> - § 1 reference coded [1,10% Coverage]Reference 1 - 1,10% Coverage

Dini dili, ırkı inancı mutlaka sorgulanır, Alevi-Sünni mutlaka sorgulanır..Sendikası mutlaka sorgulanır, farklı sendika istenmez.Farklı görüş istenmez.

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 1 reference coded [0,11% Coverage]Reference 1 - 0,11% Coverage

Hayır duymadım.

<Internals\\İşgörenler\\İşgören 4> - § 1 reference coded [1,98% Coverage]Reference 1 - 1,98% Coverage

Görüş ve düşünceleri ile sürekli alay etme her yerde dile getirme, şucu bucu gibi yakıştırmalarda bulunma, sendikaya almama, kabul etmeme, kendi grubundaki kişilerin özlük haklarına öncelik tanıma, farklı görüş ve düşüncedekilere saygı duymama.

<Internals\\İşgörenler\\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,10% Coverage]Reference 1 - 0,10% Coverage

Görmedim.

İşgörenler en çok siyasi ve sendikal ayrımcılıktan bahsetmekte ve bu tür büroların belli sendikaları temsil ettiklerini, karşı siyasi ya da sendikal görüşün kurum içinde istenmeyeceğini düşünmektedirler.

4.15 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Tutumlar ve Kişilik Hakları İle İlgili Yıldırma Davranışları

Yöneticilere göre tutumlar ve kişilik hakları boyutunda işgörelere yönelik olarak gösterilebilecek yıldırma eylemleri Tablo 4.14' te şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.14 Yöneticilerin Görüşlerine Göre, Tutumlar ve Kişilik Hakları İle İlgili Yıldırma Davranışları

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Siyasi görüşünü sorgulama, sendikal ayrımcılık	5	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5	100
2	Çatışmalar, küskünlükler, düşmanlıklar	3	Y1, Y2, Y5	60
3	Dini inancını sorgulama	3	Y1, Y2, Y3	60
4	Etnik kimliğini sorgulama	1	Y1	20

Tablo 4.14'te görüldüğü gibi yöneticilerin görüşlerine göre, tutumlar ve kişilik hakları ile ilgili yıldırma davranışları ; “siyasi görüşünü sorgulama, sendikal ayrımcılık, çatışmalar, küskünlükler, düşmanlıklar, dini inancını sorgulama, etnik kimliğini sorgulama” olarak kodlanmıştır.

Tutumlar ve kişilik hakları ile ilgili yönetici görüşleri şu şekildedir:

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 1> - § 1 reference coded [3,22% Coverage]Reference 1 - 3,22% Coverage

Farklı etnik kimlikten olan kişiler arasında olabilir..inancıyla ilgili de olabilir..Şu bir gerçekte farklı siyasi görüşe sahip olanlar istenmez, açıkçası ben istemem..Kurum bünyeleri grup anlayışı ile hareket eder bu nedenle farklılıkları kabul etmez..Farklı siyasi görüşe sahip

bir yöneticimiz vardı, eşim hamileyken bizi lojmandan çıkarmaya kalktı, çok zor günler yaşadık, lojmandan çıktık, daha sonra lojmandan sorumlu kişi ben oldum açıkçası o saatten sonra ben de onu istemedim.Lojmandan çıkması için her şeyi yaptım.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [2,79% Coverage]Reference 1 - 2,79% Coverage

Aksekilisin, sinek yağcısın gibi görüşler, Solcusun şöylesin böylesin diye üstümüze gelirler.Solcu olmak dinsizmiş gibi algılanır..Bu şekilde çamur atılır, ötekileştirilir, yabancılaştırılır.Kurum içerisinde zıt görüşe sahip kişilerin içinde en çok bilinen kişiyim, iyi kötü bir arada yaşıyoruz ancak çoğu zaman kurum içerisinde yoğun bir gruplaşma olduğundan beni ayrı tuttukları zamanlar oldu, dinsizmişim hiçbir inancım yokmuş gibi muameleler yapıldı.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [1,50% Coverage]Reference 1 - 1,50% Coverage

Siyasi görüşe saygı duymalıdır. Her bireyin düşüncesine saygı duyulması gerekir. Ben de yıllarca eşim türbanlı olduğu için mobbing e maruz kaldım. Eşimin de çok mağdur olduğu zamanlar da oldu, bir de bu açıdan bakmak gerekir olaylara.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [2,37% Coverage]Reference 1 - 2,37% Coverage

Siyasi görüşle ilgili her zaman olur. Bize düşen her siyasi düşünceye, ideolojiye ayak uydurmak, başka şansın olmaz, yoksa kurum sana mobbing uygular, o kişiyi gönderir. Hele Müdürlükler hep aynı sendika olsun ister mesela, farklı sendika kabul edilmez, bunu herkes bilir.İlçe MEM de çalışabilmenin ön koşulu belli bir sendikalı olmaktan geçer..Bunu da herkes bilir.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [2,89% Coverage]Reference 1 - 2,89% Coverage

Siyasi görüşe ilişkin çok baskı olur.Kendi içinde kurum kabul etmez farklı siyasi görüşü..Eğer farklı siyasi görüşe sahipsen görevinle ilgili baskılar uygular, görev dağılımında fazla iş yükler, Müdür kendi görüşündeki kişiye baskı yaptırır.Dış görevler verir, alakasız işler yükler, gitmesi sağlanır, ya kendi yollar ya da gitmesi için yollar arar.Beni de durduk yere başka bir yere görevlendirdiler ben de siyasi olarak basturdım geri geldim.

Yöneticiler de işgörenler gibi en çok siyasi ya da sendikal görüş ayrımcılığının yaşandığını, farklı sendikal görüşe sahip bireylerin kurum içerisinde istenmeyeceğini düşünmekte, bu durum söz de böyle olmasa da uygulama da bu şekilde olacağını belirtmektedirler. Yine inanca ilişkin sorgulamaların olduğu farklı inanç yapılarına sahip yöneticilerin hem birbirlerini hem de işgörenleri yıldırmaya çalıştıkları belirtilmiştir.

4.16 İşgörenlerin Görüşlerine Göre Sözel Saldırganlık İle İlgili Yıldırma Davranışları

İşgörenlere göre sözlü saldırganlık boyutunda işgörenlere yönelik olarak gösterilebilecek yıldırma eylemleri Tablo 4.15’ te şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.15 İşgören Görüşlerine Göre, Sözel Saldırganlık İle İlgili Yıldırma Davranışları

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	Bağırma	4	İ1, İ3, İ4, İ5	80
2	Diğer işgörenler arasında küçük düşürme	2	İ1, İ4	40
3	Sürekli eleştiri, şaka gibi söyleyip imalarda bulunma, iğneleme	1	İ1	20
4	Sendikal ayrımcılık	1	İ1	20
5	Sözünü kesme	1	İ2	20
6	Saygı duymama	1	İ2	20
7	Kızgın cevap verme	1	İ3	20

Tablo 4.15’te görüldüğü gibi işgörenlerin algılarına göre, sözlü saldırganlık ile ilgili yıldırma davranışları; “bağırma, diğer işgörenler arasında küçük düşürme, sürekli eleştiri, şaka gibi söyleyip imalarda bulunma, iğneleme, sendikal ayrımcılık, sözünü kesme, saygı duymama, kızgın cevap verme” olarak kodlanmıştır.

Sözlü saldırganlık ile ilgili işgören görüşleri şu şekildedir::

<Internals\İşgörenler\İşgören 1> - § 1 reference coded [4,75% Coverage]Reference 1 - 4,75% Coverage

Yaptığı işi sürekli eleştirme en çok görülenidir..Sözlü tehdit olur, seni aramızda istemiyoruz, bizim sendikamızdan olmayanı istemiyoruz gibi..Yazılı tehditler çok olmaz, ama yazılı imalar olur, uyarılar olur, kahvaltının yasaklanması bunun resmi yazıyla duyurulması gibi.Bağırma, çağırma özellikleri var.Hatta bunu topluluk içerisinde yapanlar var.Ön planda olan, göze battığı düşünülen personeli herkes içinde küçük düşürme, aşağılama davranışı en çok yapılanıdır.Özel gün ve toplantılarda dahi astını herkesin içinde azarlayan, aşağılayan, küçük düşüren ve devamında da kızgınlığını sürdürenini de gördüm.Üst herkesin içinde o kişiyi azarlayarak gücünü göstermek ister.Bazen şaka yollu yapılan imarlı da sözlü saldırganlık olarak kabul etmek lazım aslında.Şakaymış gibi görünen, gülerken söylenen bazı şeylerin altında çok büyük mesajlar çıkabiliyor.Kişi o zamanda küçük düşüyor.Bu da bir saldırganlık türü bence.

<Internals\İşgörenler\İşgören 2> - § 1 reference coded [0,91% Coverage]Reference 1 - 0,91% Coverage

Sözünü kesilme hep yaşanır, birbirini dinlememe, saygı duymama her zaman var. Sözlü atışmalar hep olur, ama alıştık artık bunlara.

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 1 reference coded [2,51% Coverage]Reference 1 - 2,51% Coverage

Yüksek sesle uyarma en çok görülen durum..Şube Müdürü tarafından çokça yapılıyor..Sinirli sinirli cevap verme olur..Bu durumda memur çeker gider..Sonra amir pişman oluyor, ama iş işten geçmiş oluyor.Çünkü herkesin içinde yaptığı zamanlar var, işte o zaman insan daha çok kırılıyor, daha çok rencide olduğunu düşünüyor çünkü.Sonra Şube Müdürü kendini affettirmek için ne yaparsa yapsan etkili olmuyor.

<Internals\İşgörenler\İşgören 4> - § 1 reference coded [1,37% Coverage]Reference 1 - 1,37% Coverage

Yanında başkaları varken doğru olan işe bile olumsuz yorumlar yapma, bağırma, sesini yükseltme, başka personele güç gösterisi yaparken karşısındaki kişiyi kırma, incitme.

<Internals\İşgörenler\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,49% Coverage]Reference 1 - 0,49% Coverage

Bağırma çağırma olur, duymazlıktan gelmek lazım.

İşgörenlere genellikle yüksek sesle hitap edildiği, bu davranışların çoğunluğunu bağırma ve azarlama olarak kabul edilebileceği, işgörenler arasında bunun kanıksanan bir durum olduğu ancak zaman zaman katlanılmayacak boyutlara ulaştığı, hatta bunun sonucunda kadın işgörenlerin sonunda psikolojik olarak yıprandığı gözlenmiştir. Doğrudan sözel şiddet uygulanmak istenen işgörene müdahale edilememesi durumunda, bir başka işgören azarlanarak yansıtma davranışı sergilenecek tüm işgörenlerin gözü korkutulmaya çalışıldığı düşünülmektedir.

4.17 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Sözel Saldırganlık İle İlgili Yıldırma Davranışları

Yöneticilere göre sözel saldırganlık ile ilgili işgörenlere yönelik yıldırma eylemleri Tablo 4.16' da şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.16 Yöneticilerin Görüşlerine Göre, Sözel Saldırganlık İle İlgili Yıldırma Davranışları

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Bağırma	5	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5	100
2	Ağır eleştiri	3	Y1, Y2, Y5	60
3	İmalî sözler, sözel şiddeti yansıtma	2	Y1, Y5	40
4	Sözel tehdit	2	Y3, Y5	40

Tablo 4.16'da görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, sözel saldırganlık ile ilgili yıldırma davranışları; “bağırma, ağır eleştiri, imalî sözler, sözel şiddeti yansıtma, sözel tehdit” olarak kodlanmıştır.

Sözel saldırganlık ile ilgili yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 1> - § 1 reference coded [1,94% Coverage]Reference 1 - 1,94% Coverage

Senin yapacağın iş bu kadar olur zaten gibi sözler bağırma çağırma olur..Yaptığı işi sürekli eleştirme olur..Sana bağırılmaz, başkasına bağırarak sana gözdağı verir, en çok bu yaşanır.Bağırılan kişi de gerçekte kendisine bağırılmadığını bilir..Kızım sana söylüyorum gelirim sen işit şeklinde olaylar gerçekleşir.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [1,94% Coverage]Reference 1 - 1,94% Coverage

Şunu niye yapmadın, neden böyle oldu, nasıl böyle oldu...Benim neden haberim yok..Hatta bununla ilgili bakanlık teftişi geçirdim bir kere..Yazılarda güvensizlik, en iyisini ben bilirim anlayışı, faksı sana, maili Ahmet'e, yazısı Mehmet'e gider, sonra benim niye haberim yok denir..Yazılı olarak sarı zarf tehdidi olur

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [1,75% Coverage]Reference 1 - 1,75% Coverage

Bağırma çağırma, sözel tehdit, seni görevden alırım, asaletini tasdik etmem, buranın kralı benim gibi sözler söyleyenini de gördük. Eğer şu işimi yapmazsan işini yapmam, yazını onaylamam, imzalamam, görevlendirmeni iptal ederim, gitmene izin vermem gibi sözler sıkça söylenir.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [3,16% Coverage]Reference 1 - 3,16% Coverage

Bağırıp çağırma her zaman olur, örneğin biz sürekli Özlük Bölümüyle kavgalıyızdır, ancak yeri gelince barışırsız işimize devam ederiz mobbing e taşınmaz olay..Ancak Öğretmenlik kökeninden gelen yöneticiler de benim gözlemlediğim durum böyle değil.Kavgayı büyütüyorlar, rekabet haline getiriyorlar, bundan dolayı körü körüne yaşanan düşmanlıklar oluyor, biz bile barıştıramıyoruz, bir araya getiremiyoruz, sonunda da biri yılıyor, kurumu terk ediyor.Mobbing denilince benim aklıma bu geliyor.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [1,57% Coverage]Reference 1 - 1,57% Coverage

Yılların memurusun bu işi nasıl yapamazsın diye küçümser, işler de aksaklık olduğunda yüksek sesle azarlar.Tehdit eder, ceza vermekle tehdit eder, verilen bir işi yetiştiremediğim için beni başka bir işe vermişlerdi, sürgüne gönderdiler yani..

İşgörenlerin sözel şiddeti doğrudan belirtmelerinin yanı sıra yöneticilerin de bu durumu kabul etmeleri, bağırma, azarlama, yüksek sesle hitap etme davranışının çoğunlukla gösterildiğini kabul etmeleri dikkat çekici noktalardan biridir. Hatta yöneticilerden bazıları bağırma çağırmanın her zaman var olduğunu, bu yanı sıra tehditlerin var olmasının daha fazla ve önemli bir yıldırıcı davranış olduğunu belirtmektedir.

4.18 İşgören Görüşlerine Göre Dedikodu İle İlgili Yıldırma Davranışları

İşgörenlere göre dedikodu ile ilgili işgörenlere yönelik yıldırma eylemleri Tablo 4.17’de şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.17 İşgören Görüşlerine Göre, Dedikodu İle İlgili Yıldırma Davranışları

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	Arkasından konuşma	3	İ1, İ2, İ3	60
2	Söylentiler çıkarma ve bunları yayma	3	İ1, İ2, İ4	60
3	Kötüleme, insanları bu yönde etkileme	1	İ4	20

Tablo 4.17’de görüldüğü üzere işgörenlerin algılarına göre, dedikodu ile ilgili yıldırma davranışları; “arkasından konuşma, söylentiler çıkarma ve bunları yayma, kötüleme, insanları bu yönde etkileme” olarak kodlanmıştır.

Dedikodu ile ilgili işgören görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\İşgörenler\İşgören 1> - § 1 reference coded [2,16% Coverage]Reference 1 - 2,16% Coverage

Arkasından konuşmalar her zaman olur, geçmişi araştırılır, geçmiş okuldaki durumu ve özel hayatı merak edilir, bununla ilgili söylentiler olur, bu da çalışma hayatınız boyunca sizinle devam eder. Özellikle bu tür kurumlarda dedikodu hızla yayılır, bir saat önce söylediğiniz bir şeyi başka birinden hiç muhatap olmadığınız birinden duyabilirsiniz. Size de çeşitli söylentiler gelir, bu durum kişinin canını çok sıkır.

<Internals\İşgörenler\İşgören 2> - § 1 reference coded [0,92% Coverage]Reference 1 - 0,92% Coverage

Dedikodu var, söylentiler her zaman vardır..Korkuteli’nde dedikodu çok yaşanır..Bazen çok rahatsız edici boyutlara ulaşabiliyor.

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 1 reference coded [1,84% Coverage]Reference 1 - 1,84% Coverage

Dedikodu oldukça yaygın..Yöneticiler personelle ilgili her türlü dedikoduyu yapıyorlar..İşleri güçleri olmadığından her şeyi söylüyorlar..Memurlar iş yapmıyor diye arkamızdan konuşuyorlar ama kendileri sadece imza atmaya bile üşeniyorlar..İmzaya çıkardığımız bir şey odalarında günlerce kalıyor.

<Internals\İşgörenler\İşgören 4> - § 1 reference coded [1,66% Coverage]Reference 1 - 1,66% Coverage

Arkasından asılsız sözler söyleme, herkesle bunları konuşma, o kişiyi kötüleme, insanların da o kişiye karşı olumsuz duygu ve düşünceler beslemesi için girişimlerde bulunma, insanları bu konuda inandırma.

<Internals\\İşgörenler\\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,10% Coverage]Reference 1 - 0,10% Coverage

Duymadım.

İşgörenler dedikoduyu yaygınlıkla kullanılan bir yıldırıcı davranış olarak algılamaktadır, ancak bunun toplumsal bir sorun olduğu, toplum olarak dedikoduya meraklı bir toplum olduğumuz bunun sonucunda da yıldırmanın kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir.

4.19 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Dedikodu İle İlgili Yıldırma Davranışları

Yöneticilere göre dedikodu ile ilgili işgörelere yönelik yıldırma eylemleri Tablo 4.18’te şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.18 Yöneticilerin Görüşlerine Göre, Dedikodu İle İlgili Yıldırma Davranışları

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Asılsız söylentiler çıkarma	4	Y1, Y2, Y4, Y5	80
2	Özel bilgileri başkaları ile paylaşma	4	Y2, Y3, Y4, Y5	80
3	Gruplar arası söylentiler	1	Y3	20

Tablo 4.18’ de görüldüğü gibi, yöneticilerin görüşlerine göre, dedikodu ile ilgili yıldırma davranışları; “asılsız söylentiler çıkarma, özel bilgileri başkaları ile paylaşma, gruplar arası söylentiler” olarak kodlanmıştır.

Dedikodu ile ilgili yönetici görüşleri şu şekildedir:

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 1> - § 1 reference coded [0,96% Coverage]Reference 1 - 0,96% Coverage

Asılsız söylentiler çıkarma, dedikodu vardır..Bizim kulağımıza er ya da geç gelir, haberimiz olur, o kişiye karşı bir kırgınlık ya da kızgınlık yaşanır..

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [2,22% Coverage]Reference 1 - 2,22% Coverage

Arkadan konuşmalar çok olur..Eski saygınlık yok,eskiden yöneticinin de memurun da yarı bir ağırlığı vardı.Söylentiler çıkar, ticari amaçlı faaliyeti var bilmem neyi var gibi söylentiler çıkar..Gerçekten de vardır.Kurumda yer alan yöneticilerin ek olarak ikinci bir işi mutlaka vardır yasal zeminde tabi.Maddi olarak da güçlülerdir, bağlantıları da kuvvetlidir.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [3,81% Coverage]Reference 1 - 3,81% Coverage

Aynı görüşte aynı sendikada olanlar birbirini tutar. Dedikodu bunlar arasında döner durur. Birbirlerini tuttıkları için özel bilgileri de aralarında paylaşıyorlar.Söylentiler çıkar,dedikodunun en hızlı yayıldığı ve duyulduğu yer Milli Eğitim Müdürlükleridir.Sizden

önce haberiniz gelir, haberiniz gider.Burada herkes her şeyi bilir.Mesela ben sizin Kemer' den ev tuttuğunuzu,nereden, hangi fiyata tuttuğunuzu, hangi gün taşınacağınızı vs. bile biliyorum, bana kadar geldi.Başka diğer şeyler de gelir.Kötü şeyler daha çabuk gelir. Kurum kültüründen kaynaklanan bir şey, burada böyle haberleşiliyor.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [1,90% Coverage]Reference 1 - 1,90% Coverage

Dedikodu olur. Özellikle soruşturma bölümünden bilgi almaya laf almaya çalışılır, asılsız söylentiler çıkar kişiler hakkında, gelir bize sorarlar. Böyle bir şey var mı diye, söylemeyiz, söylememeye çalışırız. Ama öğrenmek isteyenler var. Çok meraklı bir milletiz biz, ondan kaynaklanıyor her şey.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [2,16% Coverage]Reference 1 - 2,16% Coverage

Kötü anlamda olmaz da kişiler hakkında konuşmalar söylentiler olur. Milli Eğitim Kurumlarında bu çok çabuk yayılır diğer kurumlara göre. Kişi kendi gelmeden söylentisi gelir. Dedikodu olduğu kabul edilmez de normal bir şeymiş gibi konuşulur. Bilinmesi gerekiyormuş gibi davranılır. Alt katta konuşulan bir şey üst kattan hemen duyulur.

İşgörenlerden ziyade yöneticilerin dedikodudan kaynaklanan yıldırıcı davranışlardan daha çok rahatsız oldukları görülmüştür. Çoğu yönetici işgörenler için dedikodunun var olduğunu ve yıldırıcı olduğunu kabul ederken, kendileri hakkında ortaya atılan söylenti vb. şeylerin işgörenler kadar kendilerini de yıldırıldıklarını belirtmişlerdir.

4.20 İşgörenlerin Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışlarının Nedenleri

İşgörelere göre işgörelere yönelik yıldırma eylemlerinin nedenlerine ilişkin ortaya çıkan temalar Tablo 4.19' da şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.19 İşgörenlerin Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışlarının Nedenleri

Temalar	S	İşgörenler	F %
1 Yöneticilerin baskın olma ve her şey kendilerine sorulsun isteği, işgörenleri yönetme güduları, ego tatminleri	1	İ1	20
2 Rol belirsizliği, görev tanımlarının yapılamamış olması	2	İ1, İ3	40
3 Kurum içine ya da kurum dışına yersiz ve yanlış görevlendirmeler	4	İ1, İ2, İ3, İ4	80
4 Cinsiyet ayrımcılığı yapma, ataerkil yapının kurum yönetiminde de olması gerektiğine inanma	1	İ1	20
5 Kıskançlık, çekemezlik	3	İ2, İ4, İ5	60
6 İş görenlere karşı anlayışsızlık, düşüncesizlik, ilgisizlik	3	İ1, İ2, İ4	60
7 Yöneticinin işgörenleri buyruğu altına alma isteği	2	İ1, İ3	40
8 Yöneticinin deneyimsiz oluşu, iş bilmezliği	1	İ3	20
9 Astın kendini ifade edememesi	3	İ1, İ2, İ4	60
10 Astlar arasında gruplaşma, kişisel ilişkilere ya da sendikaya göre yakınlık kurma	1	İ1	20
11 İş görenlerin sorunlarına duyarsız kalma	3	İ1, İ2, İ3	60
12 Kurum yapısının fiziki olarak yanlış yapılandırılması, üst katta yöneticilerin alt katta işgörenlerin bürolarının olması	2	İ2, İ3	40
13 Yönetici ve işgörenler arasında körü körüne yaşanan düşmanlıklar, küskünlükler	2	İ1, İ4	40
14 İş görenlere karşı iyi niyetli gibi görünme ancak tam tersi hareketlerde bulunma	3	İ1, İ3, İ4	60
15 Yıldırmaı görmezden gelme, destekleme, körükleme	2	İ1, İ3	40
16 Zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamı	2	İ1, İ4	40

Tablo 4.19'dan da anlaşılacağı üzere işgörenlerin algılarına göre, yıldırma davranışlarının nedenleri; “yöneticilerin baskın olma ve her şey kendilerine sorulsun isteği, işgörenleri yönetme güduları, ego tatminleri, rol belirsizliği, görev tanımlarının yapılamamış olması, kurum içine ya da kurum dışına yersiz ve yanlış görevlendirmeler, cinsiyet ayrımcılığı yapma, ataerkil yapının kurum yönetiminde de olması gerektiğine inanma, kıskançlık, çekemezlik, işgörenlere karşı anlayışsızlık, düşüncesizlik, ilgisizlik, yöneticinin işgörenleri buyruğu altına alma isteği, yöneticinin deneyimsiz oluşu, iş bilmezliği, astın kendini ifade edememesi, astlar arasında gruplaşma, kişisel ilişkilere ya da sendikaya göre yakınlık kurma, işgörenlerin sorunlarına duyarsız kalma, kurum yapısının fiziki olarak yanlış yapılandırılması, üst katta yöneticilerin alt katta işgörenlerin bürolarının olması, yönetici ve işgörenler arasında körü körüne yaşanan düşmanlıklar, küskünlükler, işgörenlere karşı iyi niyetli gibi görünme ancak tam tersi hareketlerde bulunma, yıldırmaı görmezden gelme, destekleme, körükleme, zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamı” olarak temalandırılmıştır.

Yıldırma davranışlarının nedenlerine ilişkin işgören görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\İşgörenler\İşgören 1> - § 1 reference coded [0,78% Coverage]Reference 1 - 0,78% Coverage

İş bilmezlik, kıskançlık, cahillik, eğitim seviyesinin düşüklüğü, kurum kültürünün olmaması, ego tatmini, yöneticinin astını buyruğu altına alma isteği.

<Internals\İşgörenler\İşgören 2> - § 1 reference coded [1,20% Coverage]Reference 1 - 1,20% Coverage

Her iki taraftan da kaynaklanır. Algıyla ilgili de olabilir. Bana böyle yapılıyor, diğerine böyle yapılıyor gibi algılar vardır. Daha çok yöneticilerden kaynaklanıyor.

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 1 reference coded [1,32% Coverage]Reference 1 - 1,32% Coverage

İlgisizlik, koltuk merakından kaynaklanıyor, idarecilik vasıflarını bilmediklerinden, tecrübesizlik, çevresel etkiler, idarecilerin birbirlerine telkinde bulunmaları, birbirlerini olumsuz yönde yönlendirmeleri.

<Internals\İşgörenler\İşgören 4> - § 1 reference coded [0,61% Coverage]Reference 1 - 0,61% Coverage

İşyerinde istemediğinden dolayı, yıldırma için, kurumdan göndermek için.

<Internals\İşgörenler\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,34% Coverage]Reference 1 - 0,34% Coverage

Kişinin kendisinden kaynaklanabilir.

İşgörenler yıldırmanın farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabileceğini, bazı işgörenler ise bunun algısal bir durum olduğunu, kişilere göre değişebileceğini belirtmiştir.

4.21 Yönetici Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışlarının Nedenleri

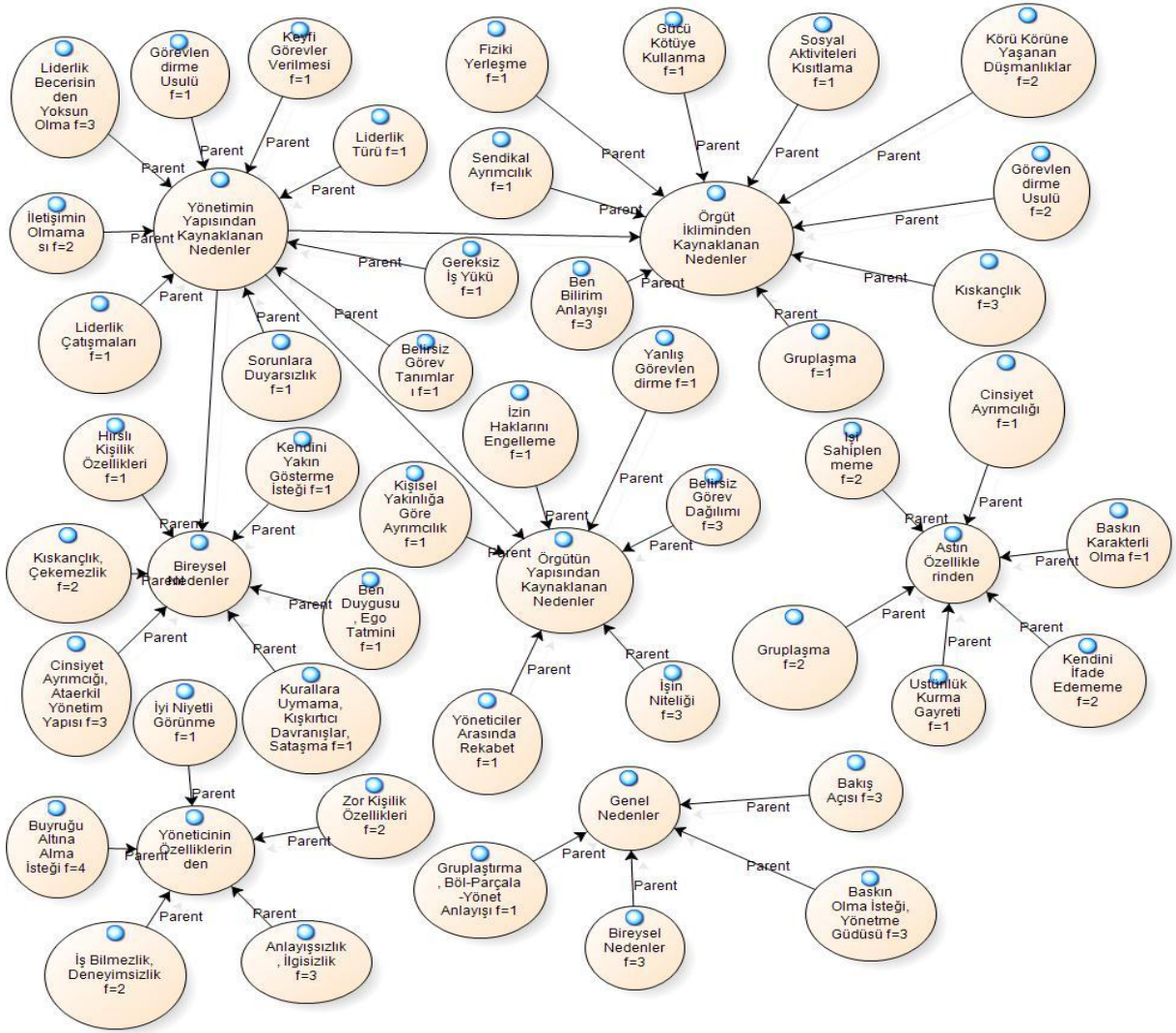
Yöneticilerin görüşlerine göre işgörelere yönelik yıldırma eylemlerine ilişkin ortaya çıkan temalar Tablo 4.20' de şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.20 Yönetici Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışlarının Nedenleri

Temalar	S	Yöneticiler	F %
1 Yöneticilerin baskın olma ve her şey kendilerine sorulsun isteği, işgörenleri yönetme güduları, ego tatminleri	3	Y1, Y4, Y5	60
2 Bireysel nedenler, astın ya da üstün yalnızca kendinden kaynaklanan nedenler	3	Y3, Y4, Y5	60
3 Kurum işinin niteliği, yöneticilik ve büro işleri ve öğretmenlik vasıflarının yeterliliklerinin farklı oluşu, niteliğe uygun eleman seçilmemesi	3	Y3, Y4, Y5	60
4 Yöneticilerin yöneticilik vasfından yoksun olmaları	2	Y1, Y3	40
5 Yöneticiler arasında ya da yönetici ve işgörenler arasında kıskançlık, çekemezlilik	3	Y1, Y4, Y5	60
6 Cinsiyet ayrımcılığı yapma, ataerkil yapının kurum yönetiminde de olması gerektiğine inanma	3	Y1, Y3, Y4	60
7 İş görenlere karşı anlayışsızlık, düşüncesizlik, ilgisizlik	3	Y1, Y2, Y4	60
8 Yöneticinin işgörenleri buyruğu altına alma isteği	4	Y1, Y2, Y4, Y5	80
9 Yöneticinin deneyimsiz oluşu, iş bilmezliği	2	Y2, Y5	40
10 Astın kendini ifade edememesi	2	Y1, Y5	40
11 Astlar arasında gruplaşma, kişisel ilişkilere ya da sendikaya göre yakınlık kurma	2	Y3, Y4	40

Tablo 4.20’de görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, yıldırma davranışlarının nedenleri; “yöneticilerin baskın olma ve her şey kendilerine sorulsun isteği, işgörenleri yönetme güduları, ego tatminleri, bireysel nedenler, astın ya da üstün yalnızca kendinden kaynaklanan nedenler, kurum işinin niteliği, yöneticilik ve büro işleri ve öğretmenlik vasıflarının yeterliliklerinin farklı oluşu, niteliğe uygun eleman seçilmemesi, yöneticilerin yöneticilik vasfından yoksun olmaları, yöneticiler arasında ya da yönetici ve işgörenler arasında kıskançlık, çekemezlilik, cinsiyet ayrımcılığı yapma, ataerkil yapının kurum yönetiminde de olması gerektiğine inanma, işgörenlere karşı anlayışsızlık, düşüncesizlik, ilgisizlik, yöneticinin işgörenleri buyruğu altına alma isteği, yöneticinin deneyimsiz oluşu, iş bilmezliği, astın kendini ifade edememesi, astlar arasında gruplaşma, kişisel ilişkilere ya da sendikaya göre yakınlık kurma” olarak temalandırılmıştır.

Şekil 4.2’de yıldırma davranışlarının nedenleri yönetici görüşlerine göre şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 4.2 Yönetici Görüşlerine Göre Yıldırma Davranışlarının Nedenleri

Şekil 4.2’de yıldırmanın nedenleri yönetimin yapısından kaynaklanan nedenler, örgüt ikliminden kaynaklanan nedenler, örgütün yapısından kaynaklanan nedenler, bireysel nedenler, astın ve yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan nedenler gruplandırılarak ve bir arada verilmiştir. Gruplar arasında yönetimin yapısından kaynaklanan nedenler, örgüt ikliminden kaynaklanan nedenler ve örgüt yapısından kaynaklanan nedenlerin birbirleri ile olan ilişkilerine dikkat çekilmiştir.

Yıldırma davranışlarının nedenlerine ilişkin yönetici görüşleri ise şu şekildedir:

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 1> - § 1 reference coded [0,69% Coverage] Reference 1 - 0,69% Coverage

Baskın çıkma düşüncesi anlayışı, ben bilirim anlayışı ego tatmini, üstünlük, yönetme güdüsü, baskın olma isteği..

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [1,36% Coverage]Reference 1 - 1,36% Coverage

Çoğu insanlara bakış açısından kaynaklanır, insana insan olarak değer verilmemesinden kaynaklanır. Kişilik haklarına saygı duyulmamasından kaynaklanmaktadır..Gruplaştırma olur, böl parçala yönet anlayışı bizde de görülür.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [0,41% Coverage]Reference 1 - 0,41% Coverage

Daha çok bireysel nedenlerdir. Astın özelliklerinden kaynaklanır.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [2,56% Coverage]Reference 1 - 2,56% Coverage

Kişi kendini farklı görür, yönetilmek istemez, herkesi kendi yönetmek ister. Ego tatmini de olur, ne oldum delisi olanlar var, kişiden kişiye değişir. Buyruğuna alma, her şey bana sorulsun isteği hemen hemen her yönetici de var. Aile ortamı ve kişinin sosyal ortamı da burada çok etkili. Kişi evinde ya da sosyal çevresinde çok aktif etkili değildir, gelir iş yerinde baskın olmak ister, asar keser.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [0,87% Coverage]Reference 1 - 0,87% Coverage

Siyasi görüş, dini görüş, idarecinin altları üzerine baskı kurma hevesi, idarecinin kendini ispatlama isteği gibi nedenlerden olabilir.

Yöneticiler de farklı nedenlere ilişkin farklı yıldırma davranışları olabileceğini ve bunun kişiden kişiye göre değişebileceğini, bazı yöneticiler de bunun kişisel nedenlerden kaynaklanabileceğini hatta bir yönetici yıldırmanın yönünü işaret ederek astın özelliklerinden kaynaklanabileceğini belirtmiştir.

4.22 İşgörenlerin Görüşlerine Göre Örgütün Yapısından Kaynaklanan Nedenler

İşgörelere göre örgütsel nedenlere ilişkin boyutta ortaya çıkabilecek yıldırma eylemleri şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.21 İşgörenlerin Görüşlerine Göre Örgütün Yapısından Kaynaklanan Nedenler

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	Yersiz ve yanlış görevlendirmeler	4	İ1, İ2, İ3, İ4	80
2	Belirsiz rol ve görev dağılımları	2	İ1, İ3	40
3	Rekabet	2	İ1, İ4	40
4	İşin niteliği, yetersiz örgütlenme	2	İ1, İ3	40
5	MEM'in dinlenme yeri olarak algılanması	1	İ1	20
6	Evrakçılık, kırtasiyecilik	1	İ1	20
7	Angarya	1	İ1	20
8	İşlerin yavaş yürütmesi	1	İ1	20
9	Takım ruhunun olmaması	1	İ1	20
10	İzin haklarının kullanım şeklinin belirsizliği	1	İ3	20
11	İşin çalışan personel üzerine yıkılması	1	İ4	20

Tablo 4.21’de görüldüğü üzere, işgörenlerin algılarına göre, örgütün yapısından kaynaklanan yıldırma davranışları; “yersiz ve yanlış görevlendirmeler, belirsiz rol ve görev dağılımları, rekabet, İşin niteliği, yetersiz örgütlenme, MEM’in dinlenme yeri olarak algılanması, evrakçılık, kırtasiyecilik, angarya, işlerin yavaş yürütmesi, takım ruhunun olmaması, izin haklarının kullanım şeklinin belirsizliği, işin çalışan personel üzerine yıkılması” olarak kodlanmıştır.

Örgütün yapısından kaynaklanan yıldırıcı davranışlara ilişkin işgören görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\İşgörenler\İşgören 1> - § 1 reference coded [2,30% Coverage]Reference 1 - 2,30% Coverage

Rol belirsizliği, görev tanımlarının yapılamamış olamaması, rekabet, işin tipi, yetersiz örgütlenme, uygunsuz görevlendirmelerin yapılması, kişinin ve işin niteliklerine bakılmadan görevlendirme yapılması, Milli Eğitimin dinlenme yeri olarak görülmesi, evrakçılık, kırtasiye işlerinin fazlalığı, bundan dolayı işlerin yavaş yürütmesi, bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın anlayışının egemen olması, takım ruhunun olmaması, birlikteliğin olmaması.

<Internals\İşgörenler\İşgören 2> - § 1 reference coded [2,68% Coverage]Reference 1 - 2,68% Coverage

Kurum amiri ve diğer çalışanlar arasında farklılık vardır.Statüden kaynaklanan nedenler vardır..Görevlendirme ile gelenler var, kadrolu olanlar var, kimse hak ettiği yerde değil.Bana bakarak da bunun böyle olduğunu anlayabilirsiniz, Türkçe Öğretmeniyim ama görme engelinden dolayı santral hizmetlerine bakıyorum.Burada aslında mağdura değil de mobbing yapana iyi bakmak lazım.

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 1 reference coded [4,37% Coverage]Reference 1 - 4,37% Coverage

Personel arasındaki adaletsiz görev dağılımı, aynı yazı 2 büroya veriliyor o da aşağıda çelişmeye neden oluyor..Görev dağılımındaki belirsizlik..Hangi büronun hangi yazıya

baktığını bilmiyorlar..Büro işleri ile yöneticilik çok farklı..Yazıları okumadan havale ediyorlar..İşin niteliğini 8-5 çalışma, bilgisayar başında çalışma, hep masa başında oturma şeklinde anlıyorlar.Günlük işler için izin imkânı belirsiz, yöneticinin keyfine göre düzenleniyor.Örneğin benim çocuğum sabahları servise binecek mecburen 20 dk geç kalıyorum, onu servise bindirdikten sonra işe geliyorum, bu sorunlara yol açtı ben de artık çocuğumu işe getiriyorum, napalım bundan sonra böyle, artık dairenin önünden biniyor servise.

<Internals\İşgörenler\İşgören 4> - § 1 reference coded [2,12% Coverage]Reference 1 - 2,12% Coverage

İş yerindeki rekabet en çok görüleni. Görevlendirmeye dayalı iş sistemi, hak edenin de hak etmeyen de aynı büroda olması, görevlendirmelerin seçim kriterinin olamaması, bu nedenle işlerin bir kişi üzerine kalması, yıkılması geri kalan personelin pasif olması.

<Internals\İşgörenler\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,50% Coverage]Reference 1 - 0,50% Coverage

Zannetmiyorum, bizim ortamımız çok iyi, aile gibiyiz.

İşgörenler örgütsel yapının yıldırma müsait olduğunu, yıldırma önleyici örgütsel tedbirlerin görmezden gelindiğini düşünmektedir. Görev dağılımdaki belirsizlik birçok işgören tarafından dile getirilen bir durumdur. Yıldırıcı davranışların çoğunun da belirsiz görev dağılımı ve tanımlarından ortaya çıktığı düşünülmektedir.

4.23 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Örgütün Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Yöneticilere göre işgörelere yönelik olarak örgütün yapısından kaynaklanan yıldırma eylemleri Tablo 4.22' de şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.22 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Örgütün Yapısından Kaynaklanan Nedenler

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Belirsiz görev ve rol dağılımı	3	Y1, Y2, Y3	60
2	İşin niteliği, büro hizmetleri	3	Y3, Y4, Y5	60
3	İşin niteliğine göre eleman seçmeme	1	Y4	20
4	Kişisel yakınlığa göre ayrımcılık	1	Y4	20
5	Yöneticiler arasında rekabet	1	Y5	20
6	İzin hakkını engelleme	1	Y5	20

Tablo 4.22'de görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre örgütün yapısından kaynaklanan yıldırıcı davranışların nedenleri; "belirsiz görev ve rol dağılımı, işin niteliği, büro hizmetleri, işin niteliğine göre eleman seçmeme, kişisel yakınlığa göre ayrımcılık, yöneticiler arasında rekabet, izin hakkını engelleme" olarak kodlanmıştır.

Örgütün yapısından kaynaklanan nedenlere ilişkin yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 1> - § 1 reference coded [1,60% Coverage]Reference 1 - 1,60% Coverage

Görev dağılımının adaletsiz olması, herkes birbirinin işini ondan daha kolay gibi görebilir..Herkes kendi işini en zor zanneder..Belirsiz görev tanımı, görev dağılımındaki adaletsizlik..Ar-Ge çok belirsiz bir yer..Kimin neden geldiği ne yaptığı belli değil.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [1,64% Coverage]Reference 1 - 1,64% Coverage

Örgüt yapısı olarak örgütteki görev tanımı tam olarak yapılmadığından , rollerin belirsizliliğinden,hiyerarşik yapıdan olur..Görevleri ve rolleri insanlar kendi kafasına göre yorumluyor.Yazı yazılmış,resmi yazıda her şey açık ve net ama herkes kendine göre yorumluyor.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [1,14% Coverage]Reference 1 - 1,14% Coverage

İşin yoğunluğu, çalışma düzeni, eşit olmayan yaklaşımlar, görev dağılımındaki adaletsizlik belirsizlik hepsi fazlasıyla var. Milli Eğitimde kimin hangi işi yaptığı belirsizdir.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [4,23% Coverage]Reference 1 - 4,23% Coverage

Burada herkes bir çeşittir, herkes benim dediğim olsun ister. Her büro kafasına göre davranır. Deneyimli büro elemanları yöneticiden çok söz sahibidir, çünkü işi onlar bilir, yeni gelen yönetici bilmez, bu sefer ast üstünü yönetmeye başlayınca üst bundan rahatsız olur mobbing uygular ya da deneyimli ast diğer büro çalışanlarına uygular. Burada astların hiçbiri öğretmen kökenli değildir biliyorsunuz ama hepsi en azından öğretmenlere hükmetmek ister. Öğretmenlerden bize çokça şikâyet gelir şu memur beni şöyle azarlardı, bana böyle davrandı diye. Milli Eğitim' in üst yönetimi her zaman memura hak verir, çünkü memurlara daha yakındır, onlarla çalıştığı için.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [2,03% Coverage]Reference 1 - 2,03% Coverage

İdareciler arasında rekabet olur, bu nedenle altlarına baskı olur.Sürekli masada dur, telefona neden bakmıyorsun gibi yakınmalar devamlı olur, günlük işler için dışarı çıkmaya izin verilmez..Biz 8-5 çalışıyoruz, çarşıda bazen işlerimiz olabiliyor, bunlar için çıkmamız gerekebiliyor, ancak amir istemezse göndermez.

Yöneticiler de bürolar arasında görev dağılımının belirsiz olduğunu kabul etmekte, görev tanımlarının da yapılmamasının yıldırıcı olduğunu kabul etmektedirler.Yapılan işin niteliği, türü ve sorumluluklarının da yıldırıcıyı tetikleyen bir etken olduğu bazı yöneticiler tarafından dile getirilen bir başka durumdur.

4.24 İşgörenlerin Görüşlerine Göre Yönetimin Yapısından Kaynaklanan Nedenler

İşgörelere göre yönetimin yapısından kaynaklanan yıldırma eylemleri Tablo 4.23' te şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.23 İşgörenlerin Görüşlerine Göre Yönetimin Yapısından Kaynaklanan Nedenler

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	Sorunlara duyarsız kalma	3	İ1, İ2, İ3	60
2	Yersiz ve yanlış denetim	2	İ1, İ3	40
3	Otoriteyi kullanma biçimi	2	İ1, İ2	40
4	Yıldırmaya göz yumma	2	İ1, İ4	40
5	Taraf tutma	2	İ1, İ4	40
6	Siyasi baskı kurma	1	İ1	20
7	Aşırı otoriter yapı	2	İ1, İ2	40
8	Yönetme isteği, ego tatmini	1	İ2	20
9	Performans değerlendirme	1	İ3	20

Tablo 4.23'te de görüldüğü üzere işgörenlerin algılarına göre, yönetimin yapısından kaynaklanan yıldırma davranışlarının nedenleri; "sorunlara duyarsız kalma, yersiz ve yanlış denetim, otoriteyi kullanma biçimi, yıldırmaya göz yumma, taraf tutma, siyasi baskı kurma, aşırı otoriter yapı, yönetme isteği, ego tatmini, performans değerlendirme" olarak kodlanmıştır.

Yönetimin yapısından kaynaklanan nedenlere ilişkin işgören görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\İşgörenler\İşgören 1> - § 1 reference coded [2,81% Coverage]Reference 1 - 2,81% Coverage

Astların zamansız ve yanlış denetimi, otoriteyi kullanma biçimi, yılmaya her zaman göz yumulur, görmezden gelinir ya da yıldırma olduğu kabullenilmek istenmez, iki kişi çatışma yaşıyorsa yönetimin bir kısmı bir tarafı tutar, diğer tarafı diğer tarafı tutar, hangisinin siyasi gücü ya da ağırlığı fazlaysa o kazanır, diğer taraf alttan almak zorunda kalır, pes eder, sonunda kurumdan uzaklaşır. Yönetimin aşırı otoriter yapısı, her şeyi yönetme isteği, taraf tutmaya meyilli olması, sorunlara duyarsız kalması, geç müdahale etmesi ya da edememesi.

<Internals\İşgörenler\İşgören 2> - § 1 reference coded [1,53% Coverage]Reference 1 - 1,53% Coverage

Çalışanların sorunlarına karşı duyarlılık yok bir kere, otoriteyi herkes kullanmak ister ayrıca, hele Milli Eğitim' de herkeste bir yönetici havası vardır. Hizmetlisinden tut, şoförüne kadar burada herkes amirdir.

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 1 reference coded [2,95% Coverage]Reference 1 - 2,95% Coverage

Çalışanların sorunlarına karşı duyarlı değiller bir kere.Servis olayı bile problem oldu.Çocuğun veli toplantısı var, ben de eşimde ikimizde Milli Eğitim de çalışıyoruz mecburen birimiz gidecek, ama izin istediğimizde burun kıvrılıyor, gitmeyelim de ne yapalım..Yöneticiler de liderlik özelliği olduğunu da düşünmüyorum.Performans değerlendirme süreci de yanlış, bir iş yapılsın da nasıl yapılırsa yapılsın anlayışı güdüliyor, sen emek vermişsin, vermemişsin önemsenmiyor.

<Internals\İşgörenler\İşgören 4> - § 1 reference coded [1,77% Coverage]Reference 1 - 1,77% Coverage

Çalışanları etkileme, mobbing yapılmak istenen kişiye karşı diğer çalışanları doldurma, onların da ona düşmanca duygular beslemesine neden olma, yıldırmaya göz yumma, sesiz kalma, müdahale etmemesi ya da körüklemesi.

<Internals\İşgörenler\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,09% Coverage]Reference 1 - 0,09% Coverage

Yoktur.

İşgörenlerin çoğu yıldırıcı davranışların çoğunun yönetimin yapısından kaynaklandığını belirtmektedir. Yönetimin oluşum şekli, yapısı ve çalışma şeklinin yıldırmayı tetikleyen etmenler olarak dile getirilmiştir.

4.25 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yönetimin Yapısından Kaynaklanan Nedenler

Yöneticilere göre yönetimin yapısından kaynaklanan nedenler Tablo 4.24' te şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.24 Yöneticilerin Görüşlerine Göre, Yönetimin Yapısından Kaynaklanan Nedenler

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	İletişimin becerisinin olmaması	2	Y1, Y3	40
2	Angarya, gereksiz iş yükü	1	Y1	20
3	Keyfi görevler	1	Y1	20
4	Görevlendirme usulü, biçimi	1	Y2	20
5	Liderlik becerisinden yoksunluk	1	Y3	20
6	Yıldırmaya göz yumma	1	Y4	20
7	Liderlik türü	1	Y4	20
8	Liderlik çatışmaları	1	Y5	20
9	Belirsiz görev tanımları	1	Y5	20

Tablo 4.24'te görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, öğretmenlerin, yönetimin yapısından kaynaklanan nedenler; "iletişimin becerisinin olmaması, angarya, gereksiz iş yükü, keyfi görevler, görevlendirme usulü, biçimi, liderlik becerisinden yoksunluk, yıldırmaya göz yumma, liderlik türü, liderlik çatışmaları, belirsiz görev tanımları" olarak kodlanmıştır.

Yönetimin yapısından kaynaklanan nedenlere ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 1> - § 1 reference coded [0,86% Coverage]Reference 1 - 0,86% Coverage

Liderlerin iletişim becerisi çok önemli, Gereksiz iş yüküyle de olur. Keyfi görevler çok verilir, hele istenmeyen kişiye daha çok verilir.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [2,05% Coverage]Reference 1 - 2,05% Coverage

İdarecilerin temelden gelmeyişi, yönetim kökenli değiller, eğitimini almıyorlar, direkt köy okulundan alıyorlar, görevlendirme ile doğrudan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne getiriyorlar, İlçe Milli Eğitim Müdürü bile yapabiliyorlar. Bunları da gördük. Kendi aralarında görev dağılımları net aslında ama uygulamada bazı karışıklıklar olabiliyor

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [0,70% Coverage]Reference 1 - 0,70% Coverage

Liderlik becerisinden yoksun olma en büyük nedendir. Yöneticilerimizin çoğu liderlik ne demek onu bilmiyorlar.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [2,30% Coverage]Reference 1 - 2,30% Coverage

Çalışanların sorunlarına duyarlılık yok bir kere. Yıldırımaya göz yumulur genellikle, yokmuş gibi algılanır, eğer kişi mobbing den dolayı giderse de onun acizliği gibi algılanır, o suçlanır, yani ona kimse hak vermez yine. Liderlik türü de önemli. Çeşit çeşit yönetici var, her yöneticinin yönetim şekli farklıdır, ona göre sorunlar ve çözüm önerileri olur.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [1,58% Coverage]Reference 1 - 1,58% Coverage

İdarecilerin kendi arasındaki liderlik çatışmasından görev tanımlarının açık bir biçimde yapılmayışından, altların görev dağılımlarının yetersiz oluşundan, idari yapı olarak genel müdürlükler arasında ayrıştırılamayan işler yüzünden olabilir.

Yöneticiler de yönetimin yapısının, çalışma şeklinin, görev dağılımının yıldırımayı tetikleyici nitelikte olduğunu desteklemektedir.

4.26 İşgören Görüşlerine Göre Örgüt İkliminden Kaynaklanan Nedenler

İşgörenlere göre işgörenlere yönelik olarak örgüt ikliminden kaynaklanan nedenler Tablo 4.25' te şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.25 İşgören Görüşlerine Göre, Örgüt İkliminden Kaynaklanan Nedenler

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	Çatışmalar, körü körüne yaşanan düşmanlıklar, küskünlükler	2	İ1, İ4	40
2	Yanlış fiziki yapılanma	2	İ2, İ3	40
3	Fırtınadan önceki sessizlik hali	2	İ1, İ2	40
4	Gruplaşma	1	İ1	20
5	Görevlendirme usulü	1	İ1	20
6	Görev dağılımındaki belirsizlik	1	İ3	20
7	Bürolar arası çatışma, işi başka büroya yıkma	1	İ3	20
8	Zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamı	1	İ4	20
9	Yıkıcı çatışmayı destekleme	1	İ4	20

Tablo 4.25'te görüldüğü üzere işgörenlerin algılarına göre, öğretmenlerin, örgüt ikliminden kaynaklanan nedenler; “çatışmalar, körü körüne yaşanan düşmanlıklar, küskünlükler, yanlış fiziki yapılanma, fırtınadan önceki sessizlik hali, gruplaşma, görevlendirme usulü, görev dağılımındaki belirsizlik, bürolar arası çatışma, işi başka büroya yıkma, zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamı, yıkıcı çatışmayı destekleme” olarak kodlanmıştır.

Örgüt ikliminden kaynaklanan nedenlere ilişkin işgören görüşleri şu şekildedir:

Internals\İşgörenler\İşgören 1> - § 1 reference coded [3,47% Coverage]Reference 1 - 3,47% Coverage

Körü körüne yaşanan düşmanlıklar çok görülür.Üstler arasında gruplaşma olur, astlar da buna göre kendi arasında ayrılır, bölünür.En çok Şube Müdürleri arasında olur, astlarda etkilenir.Bir de Milli Eğitim Müdürlükleri görevlendirme usulü ile çalışıyorlar.Bu nedenler yöneticiler sürekli geri dönme korkusuyla hareket ettiklerinden psikolojilerinin iyi olmadığını düşünüyorum.Agresif hareketleri var, ya da tam tersi boş vermiş durumda olanlar var, bu durum astlarda yılgınlığa neden oluyor.Kurumda genel olarak bir sessizlik hakimdir, gelen herkes ne kadar sesiz sakın olduğunu söyler ancak gerçek böyle değiller, yöneticilerin odalarında tartışmalar olduğu duyulur, bilinir.

<Internals\İşgörenler\İşgören 2> - § 1 reference coded [2,09% Coverage]Reference 1 - 2,09% Coverage

Çok sıkıcı bir havası var zaten Milli eğitimin kurum olarak hele yöneticiler üst katta, astlar alt katta, o durum bir kere örgüt havasını olumsuz etkiliyor. Üst katın ayrı bir havası var, alt katın ayrı bir havası var.Örgütün, kurumun diyelim genel bir havası yok zaten, her şey parça parça..

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 1 reference coded [3,84% Coverage]Reference 1 - 3,84% Coverage

Görev dağılımdaki belirsizlik bizdeki en önemli problem..Bir de şekilsel olarak büronun yapısından kaynaklanan sorunlar var,doğu ve batı cephesi arasındaki çatışmalar gibi..Büroların doğusunda oturanlar doğu cephesi, batısında oturanlar batı cephesi olarak adlandırılıyor.Bu cephele arasında atışmalar, imalı sözler olur zaman zaman..Görev

dağılımda şu büro az görev aldı bu büro fazla görev aldı gibi çatışmalar yaşanır, biz de çareyi biz bilmiyoruz o işi yapmayı demekte buluyoruz. Bilmiyoruz deyince mecburen işi bilen başka birine veriyorlar. Hiç bir büro fazla evrak almak istemez, başka büroya atmak ister.

<Internals\İşgörenler\İşgören 4> - § 1 reference coded [1,49% Coverage]Reference 1 - 1,49% Coverage

Zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamı, yaşanan küskünlükler, çatışmalar. Bu küskünlükler ve çatışmalar için yöneticilerin hiçbir tedbir ve önlem almamaları. Hatta çatışmayı desteklemeleri.

<Internals\İşgörenler\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,07% Coverage]Reference 1 - 0,07% Coverage

Yoktur.

Kurumun fiziksel yapısının bir örgüt ikliminin oluşmasını engelleyici nitelikte olduğu çoğu işgören tarafından ifade edilmiştir. Yöneticilerin üst katta, işgörenlerin alt katta yerleşimlerinin olması, bürolar arası paravanların yerleştirilmesi, masa başı kontrollerinin sıklaştırılmasının örgüt iklimini olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir.

4.27 Yönetici Görüşlerine Göre Örgüt İklminden Kaynaklanan Nedenler

Yöneticilere göre işgörelere yönelik olarak örgüt ikliminden kaynaklanan nedenler Tablo 4.26' da şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.26 Yönetici Görüşlerine Göre Örgüt İklminden Kaynaklanan Nedenler

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Kıskançlık	3	Y1, Y4, Y5	60
2	En iyisini ben bilirim anlayışı	3	Y2, Y4, Y5	60
3	Gruplaşma	1	Y1	20
4	Gücü kötüye kullanma	1	Y1	20
5	Çatışmalar, körü körüne yaşanan düşmanlıklar	2	Y1, Y4	40
6	Görevlendirme usulü	2	Y1, Y4	40
7	Fiziki yerleşme	1	Y3	20
8	Sosyal aktiviteleri kısıtlama	1	Y3	20
9	Sendikal ayrımcılık	1	Y4	20

Tablo 4.26.'te görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, örgüt ikliminden kaynaklanan nedenler; "kıskançlık, en iyisini ben bilirim anlayışı, gruplaşma, gücü kötüye kullanma, çatışmalar, körü körüne yaşanan düşmanlıklar, görevlendirme usulü, fiziki yerleşme, sosyal aktiviteleri kısıtlama, sendikal ayrımcılık" olarak kodlanmıştır.

Örgüt ikliminden kaynaklanan nedenlere ilişkin yönetici görüşleri şu şekildedir:

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 1> - § 1 reference coded [4,71% Coverage]Reference 1 - 4,71% Coverage

Gruplaşma, kıskançlık, gücü kötüye kullanma, çatışmalar,,Körü körüne yaşanan düşmanlıklar bizde de var, niye küstüğünü hatırlamayan ast-üstler var.Ben de böyle bir süreç geçirdim.Daha alt kademe de çalışan bir personelime kırıldım, kızdım ama niye kırıldığımı neden böyle bir küskünlük geçirdiğimi ben de bilmiyorum.Nefret ettiğim insanlarla bile konuşurum, bir diyalogum vardır ama o kişiyle hala konuşmam.İş güvenlinin olmaması da çatışmaya neden olur, örneğin Ar-Ge ye 2 kişi alınacak, görevlendirmeye, bu kişiler arasında hem bir mücadele olur hem de huzursuzluk, çünkü her an görevlendirmelerinin iptal olma ihtimali vardır.Her an görevin iptal olma ve geri dönme düşüncesi insanı çok yıpratır, o kişi hatta kendisi bırakmak ister işi, bu da bir tür mobbingdir.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [2,55% Coverage]Reference 1 - 2,55% Coverage

Herkes ben söz sahibi olmalıyım düşüncesinde, en iyisini ben bilirim anlayışı hakim, bundan dolayı yaşanan çatışmalar çok var. Ast bazen üstünden konuya daha hakim, nasıl yapılacağını açıklıyor anlatıyor ama amir dinlemiyor, benim dediğim gibi olacak diyor, ya da benim haberim olmadan neden böyle yaptınız deniyor. Herkes her şey kendi kontrolü altında olsun istiyor.Emri altına alma, buyruğu altına alma anlayışı var.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [1,12% Coverage]Reference 1 - 1,12% Coverage

İşin yoğunluğu, çalışma düzeni, eşit olmayan yaklaşımlar, görev dağılımındaki adaletsizlik belirsizlik hepsi fazlasıyla var.Milli Eğitimde kimin hangi işi yaptığı belirsizdir.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [5,50% Coverage]Reference 1 - 5,50% Coverage

Körü körüne yaşanan düşmanlıklar dediğim gibi öğretmen kökenlilikten gelenlerde olur, birbirlerini çekemiyorlar, sorunlar uzuyor, büyüyor. Bizim gibi memurluktan ve kıdemden yönetici olanlar arasında öyle bir şey olmaz biz hemen barışırız. Milli Eğitim Yöneticilerinin çoğu görevlendirme ile iş başına geldiklerinden iş güvenlikleri yoktur, sürekli görevlendirmelerinin iptali gündemdedir. O nedenle o tür yöneticiler hep gergindir, sinirlidir.Kısa bir süre ya da geçici bile olsa kendi hükümranlığı sürsün ister.Kadrolu yani kalıcı astına mobbing yapar.Görevlendirmeler Milli Eğitime özgü başlı başına bir sorun zaten.Sendika başkanı baskı yapar, şu kişiyi şuraya görevlendir diye.Görevlendirmesi olmayanlar isyan eder, tepki gösterir, kurum içi çatışmalar yaşanır.Benim görevlendirmem olmuyor yapılmıyor diye başka yerlere tayin isteyen çok kişi var.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [2,46% Coverage]Reference 1 - 2,46% Coverage

Görev dağılımda kişilerin yapmak istedikleri işler vardır, popüler görevler vardır, bütün personelin orada gözü vardır, onu yapan personelin üzerinde baskı olur. Örneğin atama,teftiş, soruşturma çok popüler bir bölümdür, her Şef o bölümü almak ister, bu nedenle o bölüm üzerinde kıskançlık olur, ya da o bölüme atanan Şef diğer personel üzerinde üstünlük kurmak ister, baskı kurar.

Yöneticiler genel olarak işgörenler ya da işgörenler arasında yaşanan rekabet, küskünlük ve çatışmaların örgüt iklimini oldukça olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Görev dağılımının adaletsiz yapılışı, hangi işi hangi büronun yapacağını bilinmeyişinin yine yıldırmaı tetikleyici bir unsur olarak ifade edilmiştir.

4.28 İşgören Görüşlerine Göre Bireysel Nedenler

İşgörelere göre işgörelere yönelik olarak gösterilebilecek yıldırma eylemlerinin bireysel nedenlerine ilişkin veriler Tablo 4.27' de şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.27 İşgören Görüşlerine Göre Bireysel Nedenler

No	Kod	Sıklık	İşgörelere	F %
1	Kıskançlık	3	İ2, İ4, İ5	60
2	Zor kişilik	2	İ1, İ2	40
3	Popüler olma, ön planda olma isteği	1	İ1	20
4	Siyasi gücünü gösterme isteği	1	İ1	20
5	Cinsiyet ayrımcılığı	1	İ1	20
6	Kışkırtıcı sözler, davranışlar	1	İ1	20
7	Fiziksel engeller	1	İ2	20
8	Kurallara uymama	1	İ4	20

Tablo 4.27'te görüldüğü üzere işgörelere algılarına göre, bireysel nedenler; "kıskançlık, zor kişilik, popüler olma, ön planda olma isteği, siyasi gücünü gösterme isteği, cinsiyet ayrımcılığı, kışkırtıcı sözler, davranışlar, fiziksel engeller, kurallara uymama" olarak kodlanmıştır.

İşgörelere görüşlerine göre bireysel nedenler ise şu şekildedir:

<Internals\\İşgörelere\\İşgören 1> - § 1 reference coded [2,75% Coverage]Reference 1 - 2,75% Coverage

Zor kişilik burada en önemlisi bence, kıskançlık, popüler olma isteği, ön planda olma isteği, yönetme arzusu, üst düzey yeterliliklere sahip olduğunu zannetme gibi..Siyasi olarak gücünü ispat etme isteği, bu yolla kendini kanıtlama arzusu da olabilir.Cinsiyet olabilir.Çoğunluk erkeklerden oluşuyor, bayanlar azınlıkta.Bu da zor bir durum.Her şey erkekler düşünülerek dizayn edilmiş.Kışkırtıcı davranışlar var, sizi çileden çıkaracak müdahaleler sözler var ya da iki kişinin arası bozacak onları çatışmaya sürükleyecek davranışlar var.

<Internals\\İşgörelere\\İşgören 2> - § 1 reference coded [0,56% Coverage]Reference 1 - 0,56% Coverage

Kıskançlık, fiziksel engeller..Görme engelimin dezavantajını yaşıyorum şu anda.

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 1 reference coded [1,54% Coverage]Reference 1 - 1,54% Coverage

Baskı yaşamak istemiyoruz, özgür çalışma isteğimiz var, kendi halimizde çalışma isteğimiz var, almaktan fazla hoşlanmıyoruz. Tabi bunu suiistimal edenler var, hiç çalışmak istemeyenler de var. Kişilik olarak yapısı çalışmaya müsait olmayanlar var.

<Internals\İşgörenler\İşgören 4> - § 1 reference coded [0,40% Coverage]Reference 1 - 0,40% Coverage

Kıskançlıklar, kurallara uymama, çekememezlik.

<Internals\İşgörenler\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,36% Coverage]Reference 1 - 0,36% Coverage

Kişiler arası ilişkiler, kıskançlık.

İşgörenlere göre çoğu yıldırma davranışının temel nedeni bireysel nedenler olarak ifade edilmiştir. Bu durumda karşılaşılan yıldırma davranışlarının da kişilerin özelliklerine göre farklılık gösterebildiği ifade edilmiştir.

4.29 Yönetici Görüşlerine Göre Bireysel Nedenler

Yöneticilere göre işgörenlere yönelik olarak gösterilebilecek yıldırma eylemlerinin bireysel nedenlerine ilişkin veriler Tablo 4.28’ de şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.28 Yönetici Görüşlerine Göre Bireysel Nedenler

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Cinsiyet ayrımcılığı, ataerkil yönetim yapısı anlayışı	3	Y1, Y3, Y4	60
2	Kıskançlık, çekemezlük	2	Y3, Y4	40
3	Hırslı kişilik özelliği, popüler olma isteği	1	Y1	20
4	Ben duygusu, ego tatmini	1	Y2	20
5	Kendini yönetime yakın gösterme isteği	1	Y3	20
6	Kurallara uymama, kışkırtıcı davranışlar, sataşmalar	1	Y5	20

Tablo 4.28’te görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, bireysel nedenler; “cinsiyet ayrımcılığı, ataerkil yönetim yapısı anlayışı, kıskançlık, çekemezlük, hırslı kişilik özelliği, popüler olma isteği, ben duygusu, ego tatmini, kendini yönetime yakın gösterme isteği, kurallara uymama, kışkırtıcı davranışlar, sataşmalar” olarak kodlanmıştır.

Bireysel nedenlere ilişkin yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\Yöneticiler\Yönetici 1> - § 1 reference coded [1,67% Coverage]Reference 1 - 1,67% Coverage

Hırs, kişisel hırs, tembellik, cinsiyet ayrımcılığı, popüler olma isteği, farklı olma isteği, özel hayat..Örneğin ben bir erkek olarak, amirimin bayan olmasını istemem, bir bayan tarafından yönetilmek istemem daha doğrusu, biliyorum doğru bir düşünce değil ama durum böyle.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [0,47% Coverage] Reference 1 - 0,47% Coverage

Ben duygusu, ego tatmini, insana saygının ikinci planda tutuluşu, bencillik..

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [1,93% Coverage] Reference 1 - 1,93% Coverage

Kıskançlık, ataerkil yönetim yapısı, yalakalık, kendini yakın gösterme isteği olur. Biz bunların farkındayız. Bir de hiçbir erkek çalışan ne yazık ki kadın yöneticisi olsun istemez, kadın yöneticiyi bastırmaya çalışır, bir kadından emir almak istemez. Ataerkil yönetim anlayışından kaynaklanıyor bu durum.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [3,07% Coverage] Reference 1 - 3,07% Coverage

Bizim kurumumuzda kişiler arası ilişkiler her zaman karışıktır. Büro yönetimli yerlerde kıskançlık, çekemezlik çok olur. Bayan personelimiz çok az, o yüzden onlara hep daha ayrıcalıklı davranılır. Mesela onlara erken çıkmaları için izin verilir. İş ve işlemlerinde kolaylık sağlanır, çok fazla bunaltılmamaya çalışılır. Bir de yönetim genel olarak erkek olduğu için hep erkek personelle çalışmak isterler, bayan personele çok görev verilmez bu da cinsiyet ayrımcılığına neden olur.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [1,44% Coverage] Reference 1 - 1,44% Coverage

Kurallara uymama, kıskırtıcı davranışlar, arkadaşlara sataşma, iş ortamına uyum sağlayamayan, bu uyumsuzluğu başka arkadaşlarda arayan, kendi üstüne alınmayan, öbür arkadaşları üstünden geçinmeye çalışan kişiler vardır.

Yöneticilere göre bireysel özelliklerin yıldırma maruz kalmada oldukça etkili olduğu ifade edilmiştir. Büro tipi çalışma yerlerinde kişilik özelliklerinin ön planda olduğu, bu nedenle çatışmaların yoğunlukla yaşandığı, bu durumda da yıldırmanın kaçınılmaz olduğu ifade edilmiştir.

4.30 İşgören Görüşlerine Göre Yöneticinin Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

İşgörenlere göre yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan nedenlere ilişkin veriler Tablo 4.29'da şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.29 İşgören Görüşlerine Göre Yöneticinin Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	İyi niyetli gibi görünme	3	İ1, İ3, İ4	60
2	Düşüncesiz olma	3	İ1, İ2, İ4	60
3	Astı buyruğu altına alma isteği	2	İ1, İ3	40
4	Farklı kültürlerden gelme	1	İ1	20
5	Sendikal ayrımcılık, gruplaşmayı destekleme	1	İ1	20
6	Yıldırılmayı görmezden gelme	2	İ1, İ3	40
7	İğneleyici ve ima edici söz ve davranışlar	1	İ1	20
8	Sürekli ve yersiz denetim	1	İ1	20
9	Demokratik olmayan davranışlar	1	İ1	20
10	İş bilmezlik	1	İ3	20
11	Soğuk kişilik yapısı	1	İ3	20

Tablo 4.29’te görüldüğü üzere işgörenlerin algılarına göre, yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan nedenler; “iyi niyetli gibi görünme, düşüncesiz olma, astı buyruğu altına alma isteği, farklı kültürlerden gelme, sendikal ayrımcılık, gruplaşmayı destekleme, yıldırılmayı görmezden gelme, iğneleyici ve ima edici söz ve davranışlar, sürekli ve yersiz denetim, demokratik olmayan davranışlar, iş bilmezlik, soğuk kişilik yapısı” olarak kodlanmıştır.

Yöneticilerin özelliklerinden kaynaklanan nedenlere ilişkin işgören görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\İşgörenler\İşgören 1> - § 1 reference coded [3,19% Coverage]Reference 1 - 3,19% Coverage

Astın kendinden emin duruşu, üstün buyruğu altına alma isteği, yönetme arzusu, iyi niyetli gibi görünme, düşüncesiz olma, farklı kültürlerden gelme, ideolojik ayırım yapmaya yatkın olması.Gruplaşmayı desteklemesi, astları arasında ayrımcılık yapması, astları arasında eşitlik ilkesine riayet etmemesi.Kendi sendikasına yakın personele öncelik tanınması, sorunları görmezden gelmesi, yıldırılmayı görmezden gelmesi ya da yıldırılmayı körüklemesi.İyi niyetli gibi görünmesi ancak iyi niyetli olmayan yaklaşımlar sergilemesi.İğneleyici, ima edici davranışlar, sürekli ve yersiz denetim, demokratik olmayan tutum ve davranışlar..

<Internals\İşgörenler\İşgören 2> - § 1 reference coded [1,70% Coverage]Reference 1 - 1,70% Coverage

Düşüncesiz olma, sorunlara karşı duyarsızlık..Herkes kendi işinin daha önemli olduğunu düşünüyor ancak her şey belli bir sraya göre olur. Sabahları 45 dk geç gelen yöneticiler var, ben dediğim gibi 5 dk geç geldiğimde büyük problem olur.

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 1 reference coded [1,80% Coverage]Reference 1 - 1,80% Coverage

Emir vermeyi çok seviyorlar, bilgi alışverişi yapmıyorlar, kanunları yönetmelikleri bilmiyorlar, sormuyorlar da..Soğuk kişilik yapısı, küçük görme, cana yakın değıller, emir

verme sürekli iyi niyetli gibi görünüyorlar ama öyle değiller, bir şey olduğunda memurun arkasında durmuyorlar..

<Internals\İşgörenler\İşgören 4> - § 1 reference coded [0,33% Coverage]Reference 1 - 0,33% Coverage

İyi niyetli görünme, düşüncesiz olma.

<Internals\İşgörenler\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,09% Coverage]Reference 1 - 0,09% Coverage

Görmedim.

İşgörenlerin yıldırıcı davranışlarının çoğunlukla yöneticilerden kaynaklandığını düşünmektedir. Bazı işgörenler bazı yöneticileri soğuk kişilik yapısında olduğunu söylemekte, iyi niyetli gibi görünen bazı yaklaşımların aslında yıldırmaya neden olabilecek anlamlar ifade ettiğini düşündüklerini ifade etmişlerdir.

4.31 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yöneticinin Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

Yöneticilere göre yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan yıldırma eylemlerine ilişkin veriler Tablo 4.30' da şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.30 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yöneticinin Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Anlayışsızlık, düşüncesizlik, ilgisizlik	3	Y1, Y2, Y4	60
2	Zor kişilik	2	Y1, Y4	40
3	Buyruğu altına alma isteği	4	Y1, Y2, Y4, Y5	80
4	İyi niyetli görünme ancak tersi hareket etme	1	Y1	20
5	İş bilmezlik, deneyimsizlik	2	Y2, Y5	40

Tablo 4.30'te görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan nedenler; “anlayışsızlık, düşüncesizlik, ilgisizlik, zor kişilik, buyruğu altına alma isteği, iyi niyetli görünme ancak tersi hareket etme, iş bilmezlik, deneyimsizlik ” olarak kodlanmıştır.

Yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan nedenlere ilişkin yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\Yöneticiler\Yönetici 1> - § 1 reference coded [2,24% Coverage]Reference 1 - 2,24% Coverage

Zor kişilik, anlayışsızlık, tepeden bakma, buyruğu altına alma, iyi niyetli gibi görünme, düşüncesiz olma..Yöneticilerin çoğunun zor bir kişiliğe sahip olduklarını düşünürüm hep.Özellikle her bir yönetici birbirinden daha zor bir karakter.Hepsi kendi alanında hırslı.Bazı yöneticilerin de iyi niyetli gibi görüldüğünü ama gerçekte iyi niyetli olmadıklarını seziyorum.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [1,47% Coverage]Reference 1 - 1,47% Coverage

Yeterince deneyime bilgiye sahip olmama, ben idareciyim anlayışı, benim dediğim olur..Zor kişilik özellikleri, kıskançlık çok olur, düşüncesiz olma.Her sabah gelirse bir günaydın denilse, nasılsınız, nasıl gidiyor denilse, bu kadar zor mu?

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [1,04% Coverage]Reference 1 - 1,04% Coverage

Kıskançlık mutlaka olur, ego tatmini olur, ben bilirim anlayışı olur, bu tarz kurumlarda kimse kimsenin düşüncesini beğenmez.Kendi hükmetmek kendi yapmak ister.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [1,05% Coverage]Reference 1 - 1,05% Coverage

Buyruğu altına alma, emretme arzusu, zor kişilik özelliklerine sahip olma olur. Yöneticilerin çoğu düşüncesizdir, herkes kendi çıkarlarına uygun olarak düşünür.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [1,58% Coverage]Reference 1 - 1,58% Coverage

Yeni müdür atamalarında müdür işe hakim değilse, işe yatkın değil ve ehil değilse bir de, yerinde sabit personele, uzun yıllar orada görev yapan personele baskı kurar, o biliyor, ben neden bilmiyorum kompleksine girer. Yeni Müdür Sendromu yaşanır.

İşgörenler gibi yöneticiler de yıldırmaya neden olan davranışların çoğunun yöneticinin özelliklerinden kaynaklandığını ancak bazı davranışların astın özelliklerinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

4.32 İşgören Görüşlerine Göre Astın Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

İşgörenlere göre astın özelliklerinden kaynaklanan nedenler Tablo 4.31' de şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.31 İşgören Görüşlerine Göre Astın Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	Kendini ifade edememe	3	İ1, İ2, İ4	60
2	Kişilik özellikleri	2	İ1, İ2	40
3	Yenilikçi olma	1	İ1	20
4	Farklı bir sendikaya ait olma	1	İ1	20
5	Üstleri iş konusunda zorlama	1	İ1	20
6	Görevlendirme usulü	2	İ1, İ2	40
7	Siyasi baskılar, ayrımcılık	1	İ1	20
8	Yanlış anlama	1	İ5	20
9	Kötü niyetli ve düşünceli olma	1	İ5	20

Tablo 4.31’te görüldüğü üzere işgörenlerin algılarına göre, astın özelliklerinden kaynaklanan nedenler; “kendini ifade edememe, kişilik özellikleri, yenilikçi olma, farklı bir sendikaya ait olma, üstleri iş konusunda zorlama, görevlendirme usulü, siyasi baskılar, ayrımcılık, yanlış anlama, kötü niyetli ve düşünceli olma” olarak kodlanmıştır.

Astın özelliklerine ilişkin işgören görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\İşgörenler\İşgören 1> - § 1 reference coded [7,25% Coverage]Reference 1 - 7,25% Coverage

Kendini ifade edememesi, kişilik özellikleri, baskın karakter olması, güven eksikliği, örgütün genel iklimine uymama, örgütün dışında farklı bir kimlik ve kişilikte olma, yeni metot ve teknikler denemek isteme, başarılı bir kimlik olma ya da başarısız bir kişilik olma, yenilikler yapmak istemesi, mevcut sistemi değiştirme ve yenilikçi olma isteği. Yönetime zıt bir sendikaya üye olma, farklı siyasi görüşe sahip olma, fazla çalışma, astlarını çalışmaya zorlama, üstleri iş konusunda sıkıştırma. İlçe Milli Eğitim’ e görevlendirilen personellerden bazıları gerçekten başarılı oldukları için gelmiştir ama bazıları sadece vaat edildiği için ve rahat bir koşula getirilmek için (dinlenme yeri olarak algılanıyor) geliyor.Bu kişiler aynı büroda çalıştıklarında bir kişi tüm işi üstleniyor, diğer tabiri caizse gerçekten yattıyor, hiçbir şey yapmıyor.Durum böyle olunca bu kişiler arasında gerçekten çatışma başlıyor.Çok çalışan kişi itiraz ediyor.Diğerinin hiçbir şey yapmadığını vurguluyor ama hiçbir yerden cevap alamıyor.Yönetim diğerinin hangi yollarla geldiğini bildiği için sesini çıkarmıyor, çünkü çalışmayanın siyasi olarak geldiğini biliyor.Çatışma büyüdükçe büyüyor, sonunda ikisi de rahat edemeyince kim gitsin kim kalsın şeklinde çözüm yolu aranıyor.Mobbing uygulanıyor, çeşitli baskılar yapılıyor, dedikodular yayılıyor ve o kişi gitmek zorunda kalıyor.Kimin sendikası daha güçlüyse o kalır diğeri gider.

<Internals\İşgörenler\İşgören 2> - § 1 reference coded [3,28% Coverage]Reference 1 - 3,28% Coverage

Güven eksikliğinden olabilir genel olarak, ben de olan durum ise tamamen görme engelimin olmasından ve başka bir şansım olmamasından.Daha iyi bir yere nasıl geçerim bilemiyorum, ancak kadromun olduğu okuldaki Türkçe öğretmeni okuldan ayrılırsa bana ders verilir yasal olarak ama bu sefer de ders vermekte zorlanabilirim..Milli eğitim benim için gerçekten rahat bir yer ancak meslek onuru açısından iyi değil, ben dört sene boyunca memur olmak için okumadım ki..

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 1 reference coded [2,43% Coverage]Reference 1 - 2,43% Coverage

Büyük balık küçük balığı yutar anlayışı, sen haklısın diyeni ben hiç görmedim. Konyaaltı'nda Milli Eğitim Müdürü çalışanlarından fikir alır, sizi önemser ama burada öyle bir şey yok, burada yapmıyorlar..Arkadaşlarla sohbet muhabbet eder ama burada öle şeyler yok..O yüzden burada verim çok az, motivasyon az, ekmek parasına geliyorum gerçekten, sabahları ayaklarım geri geri gidiyor..

<Internals\İşgörenler\İşgören 4> - § 1 reference coded [0,61% Coverage]Reference 1 - 0,61% Coverage

Kendini ifade edememe, kendini koruyamama. Uygun destek ve yardımı alamama.

<Internals\İşgörenler\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,51% Coverage]Reference 1 - 0,51% Coverage

Yanlış algılaması, kötü niyetli ve düşünceli olması.

İşgörenler yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan nedenlerin yanı sıra, astın özelliklerinin de bu duruma etki edebileceğini belirtmişlerdir. Bazı işgörenlerin kişilik yapılarının baskın olması, popüler olma isteği ya da ön planda olma isteği gibi nedenlerden ya da tam aksine astın kendini tam olarak ifade edememesi gibi nedenlerden dolayı yıldırıma maruz kalılabileceği ifade edilmiştir.

4.33 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Astın Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

Yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan nedenlere ilişkin veriler Tablo 4.32'de şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.32 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Astın Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Kendini ifade edememe	2	Y1, Y5	40
2	Baskın karakterli olma	1	Y1	20
3	Üstünlük kurma gayreti	1	Y1	20
4	Cinsiyet ayrımcılığı	1	Y1	20
5	İş bilmezlik, işi sahiplenmeme	2	Y2, Y5	40
6	Gruplaşma, kişisel ilişkilere ya da sendikaya göre yakınlık	2	Y3, Y4	40

Tablo 4.32'de görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, astın özelliklerinden kaynaklanan nedenler; “kendini ifade edememe, baskın karakterli olma, üstünlük kurma

gayreti, cinsiyet ayrımcılığı, iş bilmezlik, işi sahiplenmeme, gruplaşma, kişisel ilişkilere ya da sendikaya göre yakınlık ” olarak kodlanmıştır.

Astın özelliklerinden kaynaklanan nedenlere ilişkin yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 1> - § 1 reference coded [2,80% Coverage]Reference 1 - 2,80% Coverage

Kendini iyi ifade edememe, hatalarını gizleyememe, baskın karakterli olma, birbirine yakın olanlar arsında üstünlük kurma gayreti.Cinsiyet ayrımcılığı burada yine olur.Bayan astlar daha çok çalıştırılır, erkek astlar çalışmaya çok yatkın değildirler.O nedenle bayan astlar daha çok mobbing e uğrar.Bir de erkek çalışanlar daha duyarsız olduklarından pek mobbing e uğradıklarını düşünmezler ancak bayan çalışanlar daha çok mobbing e uğradıklarını düşünür.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [1,10% Coverage]Reference 1 - 1,10% Coverage

İşine sıkı sıkıya sarılamaması, kişisel işinin kurum işinden önde gitmesi, özel hayatındaki işlerin ön planda tutulması, iş bilmezlik, kendini işe vermeme, işi sahiplenmeme..

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [3,36% Coverage]Reference 1 - 3,36% Coverage

Astların çoğu genelde bir şube müdürüne daha yakın olma eğilimindedir, bu siyasi görüşle olur, dini inançla olur, kişisel arkadaşlığıyla olur. Bu şekilde işlerini gördürmek isterler. Örneğin aynı sendikada olduğumuz ya da belirli yerlerde aynı grupta olduğumuz personelimiz gelir rahatlıkla yapılacak işini söyler ve yapiver der.Ya görevlendirme ister ya bir okulda ders ister ya izin ister ama illaki ister ve işini gördürür.Bu durumda yönetici araya mesafe koymalı, bu tarz ilişkilerin önüne geçmeli, ama ne yazık ki yapılmaz.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [1,40% Coverage]Reference 1 - 1,40% Coverage

Kişilik özellikleri burada çok etkilidir. Siyasi baskılar, sendikada önemli bir yere sahip olma hepsi etkilidir. Örgütün genel iklimine uymayan personel genellikle istenmez hele Milli Eğitim kurumlarında hiç istenmez.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [0,80% Coverage]Reference 1 - 0,80% Coverage

Kişi kendini ifade edemez, işine hakim olmaz, sorulana cevap veremezse, bu durum karşısında üst mutlaka mobbing uygular.

Yöneticiler de astın bazı kişisel özelliklerinin yıldırma neden olabileceğini ifade etmişlerdir. Gerek ön planda olma, baskın olma isteği, gerekse kendini ifade edememesinin yıldırma neden olacağı belirtilmiştir.

4.34 İşgören Görüşlerine Göre Yıldırma İle Başa Çıkma Yöntemleri

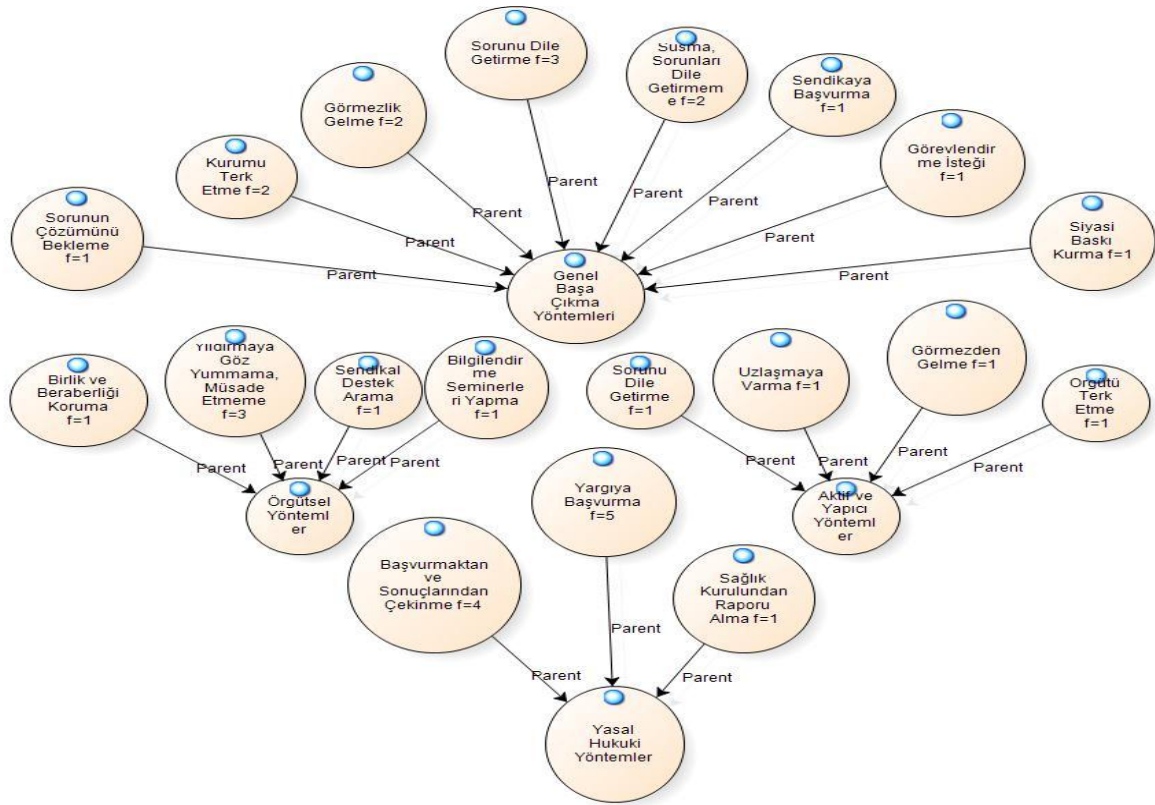
İşgörenlere göre yıldırma ile başa çıkma yöntemlerine ilişkin veriler Tablo 4.33’ te şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.33 İşgören Görüşlerine Göre Yıldırma İle Başa Çıkma Yöntemleri

Temalar	S	İşgörenler	F %
1 Sorunu dile getirme	3	İ1, İ3, İ4	60
2 Görmezden gelme	2	İ1, İ5	40
3 Yer değiştirme, başka bir yere görevlendirme talebinde bulunma	1	İ1	20
4 Sendikaya başvurma, sendikadan yardım isteme	1	İ1	20
5 Kurumu terk etme	2	İ1, i2	40
6 Sorunu dile getirmeyi aktif ve yapıcı bir yöntem olarak görme	2	İ3, i4	40
7 Örgütü terk etmeyi pasif ve yıkıcı bir yöntem olarak görme	1	İ1	20
8 Yıldırma göz yummama, müsaade etmeme	3	İ3, i4, i5	60
9 Yasal yollara başvurmak isteme ancak başvurudan çekinme, sonuçlarının kötü olacağını düşünme	5	İ1, i2, i3, i4, i5	100
10 Mobbinge ilgili bilgilendirme seminerleri yapmak	1	İ1	20
11 İş görenler arasında birlik ve beraberliği koruma	1	İ3	20

Tablo 4.33’te görüldüğü üzere işgörenlerin algılarına göre, yıldırma ile baş etme yöntemleri; “sorunu dile getirme, görmezden gelme, yer değiştirme, başka bir yere görevlendirme talebinde bulunma, sendikaya başvurma, sendikadan yardım isteme, kurumu terk etme, sorunu dile getirmeyi aktif ve yapıcı bir yöntem olarak görme, örgütü terk etmeyi pasif ve yıkıcı bir yöntem olarak görme, yıldırma göz yummama, müsaade etmeme, yasal yollara başvurmak isteme ancak başvurudan çekinme, sonuçlarının kötü olacağını düşünme, mobbinge ilgili bilgilendirme seminerleri yapmak, işgörenler arasında birlik ve beraberliği koruma” olarak kodlanmıştır.

Yıldırma ile baş etme yöntemleri Şekil 4.3’te şu şekilde ifade edilmiştir:



Şekil 4.3 İşgören Görüşlerine Göre, Yıldırma İle Başa Çıkma Yöntemleri

İşgörenler Şekil 4.3' te belirtildiği üzere genel olarak yıldırma ile mücadele konusunda görüş ve bilgi sahibidir. Yıkıcı yöntemlere yer verilmemesi ise dikkat çekici bir durumdur. İşgörenlerin yıkıcı yöntemleri dile getirmekten bile çekindikleri söylenebilir.

Yıldırma ile baş etme yöntemlerine ilişkin işgören görüşleri şu şekildedir:

<Internals\İşgörenler\İşgören 1> - § 1 reference coded [3,31% Coverage]Reference 1 - 3,31% Coverage

Kullanılan ilk yöntem görmezden gelme yöntemidir, daha sonra sorunu ifade etme, dile getirme yöntemi uygulanır, eğer bu şekilde de çözümlenemiyorsa örgüt ya da kurum terk edilir. Şu günlerde kullanılan en popüler yöntem sendikaya başvurma. Güçlü sendikalar duruma acilen müdahale ediyorlar, burada da genellikle başka bir yere görevlendirme ile sorunu çözmeye çalışıyorlar. Çünkü bireysel olarak ne yaparsanız yapın sorun çözülüyor. Ancak siyasi olarak yakın tanıdıkları olanlar bağlantılarını devreye koyarak da sorunlarını çözmeye çalışıyorlar. Vali Yard. dayısı olan bir telefonla işini halledebiliyor, mobbing i karşı tarafa aktarabiliyor.

<Internals\İşgörenler\İşgören 2> - § 1 reference coded [1,13% Coverage]Reference 1 - 1,13% Coverage

Tayin ister gider..Sorun dile getirmenin olumlu olduğunu düşünmüyorum..Çünkü dikkate alınmaz..Söylenen şeylerin dikkate alındığını bugüne kadar hiç görmedim.

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 2 references coded [3,32% Coverage]Reference 1 - 1,55% Coverage

Baskı yaşamak istemiyoruz, özgür çalışma isteğimiz var, kendi halimizde çalışma isteğimiz var, almaktan fazla hoşlanmıyoruz. Tabi bunu suiistimal edenler var, hiç çalışmak istemeyenler de var.Kişilik olarak yapısı çalışmaya müsait olmayanlar var.

Reference 2 - 1,77% Coverage

Duygularımı ifade etmeye çalışıyorum açıkça, kendimi ifade etmeye çalışıyorum..Asla çekip gitmem sorunu çözmeye çalışıyorum.sorunun çözümünü beklerim..Pes edene kadar beklerim..Daha olmadı yöneticinin yumuşak bir anını ya da genel olarak atmosferin olumlu olduğu bir anı beklerim...

<Internals\İşgörenler\İşgören 4> - § 1 reference coded [0,46% Coverage]Reference 1 - 0,46% Coverage

Sorunu dile getirerek çözmeye uğraşma ya da sessiz kalma.

<Internals\İşgörenler\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,31% Coverage]Reference 1 - 0,31% Coverage

Görmezden, duymazdan gelmek lazım.

İşgörenlerin çoğu yıldırma ile başa çıkma yöntemleri konusunda bilgi ve görüş sahibidir. En çok ifade edilen yöntem, görmezden gelme ya da yöneticinin yumuşak bir anını yakalayıp sorunu dile getirme yöntemidir.

4.35 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yıldırma İle Başa Çıkma Yöntemleri

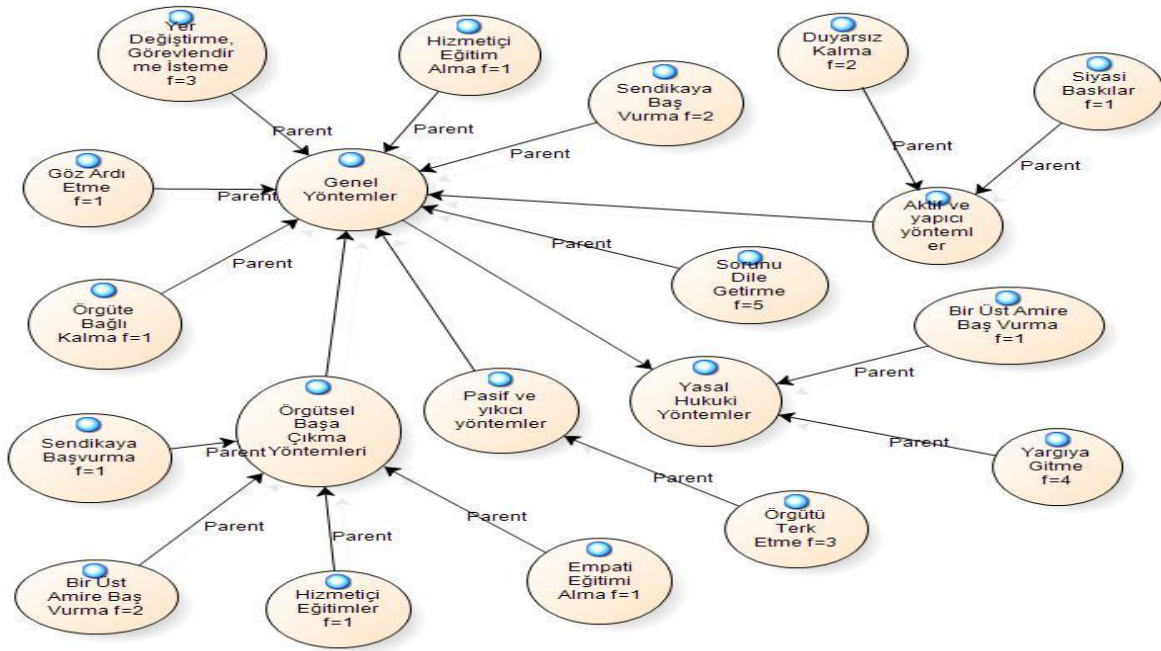
Yöneticiler göre yıldırma ile başa çıkma yöntemleri Tablo 4.34' te şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.34 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yıldırma İle Başa Çıkma Yöntemleri

	Temalar	S	Yöneticiler	F %
1	Sorunu dile getirme	5	Y1,Y2,Y3,Y4,Y5	100
2	Yer değiştirme, başka bir yere görevlendirme talebinde bulunma	3	Y1,Y4,Y5	60
3	Sendikaya başvurma, sendikadan yardım isteme	2	Y3,Y5	40
4	Duyarsız kalma ya da sorunu dile getirmeyi aktif ve yapıcı bir yöntem olarak görme	2	Y1,Y5	40
5	Örgütü terk etmeyi pasif ve yıkıcı bir yöntem olarak görme	3	Y3,Y4,Y5	60
6	Örgütsel başa çıkma stratejisi olarak bir üst amire başvurma	2	Y4,Y5	40
7	Yasal yollara başvurma, yargıya gitme	4	Y1,Y2,Y3,Y4	80
8	Hizmet içi eğitim alma yoluyla çalışanları mobbing konusunda bilgilendirme, bilinçlendirme	1	Y2	20
9	Yönetici ve işgörenlere empati eğitimi verilmeli	1	Y1	20

Tablo 4.34'te görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, yıldırma ile baş etme yöntemleri; “sorunu dile getirme, yer değiştirme, başka bir yere görevlendirme talebinde bulunma, sendikaya başvurma, sendikadan yardım isteme, duyarsız kalma ya da sorunu dile getirmeyi aktif ve yapıcı bir yöntem olarak görme, örgütü terk etmeyi pasif ve yıkıcı bir yöntem olarak görme, örgütsel başa çıkma stratejisi olarak bir üst amire başvurma, yasal yollara başvurma, yargıya gitme, hizmet içi eğitim alma yoluyla çalışanları mobbing konusunda bilgilendirme, bilinçlendirme, yönetici ve işgörenlere empati eğitimi verilmeli” olarak temalandırılmıştır.

Yıldırma ile başa çıkma yöntemleri Şekil 4.4’ te şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 4.4 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yıldırma İle Başa Çıkma Yöntemleri

Şekil 4.4’ e göre yöneticiler yıldırma ile başa çıkma yöntemleri konusunda bilgi ve görüş sahibidir. Genel olarak belirtilen yöntemler konuyu detaylandırmak için yöneltilen diğer alt yöntemlerle ilişkilidir.

Yıldırma ile başa çıkma yöntemlerine ilişkin yönetici görüşleri ise şu şekildedir:

Internals\Yöneticiler\Yönetici 1> - § 1 reference coded [2,12% Coverage]Reference 1 - 2,12% Coverage

Göz ardı etme en çok kullanıldır, sorun yokmuş gibi yapılır, ben öyle yapıyorum. Sorunu dile getirme yaklaşımı da kullanılır ancak, sorunla gelen personel pek sevilmmez. Bir sorun karşısında bağlılıkla yaklaşan personelle ben pek karşılaşmadım, daha çok yer değiştirme davranışı sergilenir, görevlendirme ile başka bir kuruma geçmeye çalışılır.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [1,55% Coverage]Reference 1 - 1,55% Coverage

Herkesin hizmet içi eğitimden geçmesi gerekir mobbinge ilgili bence.O zaman daha kolay başa çıkılır sorunlarla.Çünkü psikolojik baskı gören çok personel var ama nasıl baş edeceklerini bilmiyorlar.Kurumda çalışanlar da çok çekiniyorlar dile getirmeye..

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [2,59% Coverage]Reference 1 - 2,59% Coverage

Pes ederek çözenler var, çözüm yolu arayanlar var..Sorun dile getirilir ama nasıl çözülür onu bilmem.Biz de sorun genellikle sendikalara söylenir, siyasilere söylenir.Onun Vali Yardımcısı dayısı vardır, şunun Ankara' da bağlantıları vardır, o ona söyler, o ona söyler, bizde tepeden emir gelir, siyasi olarak kim daha güçlü ise mobbing ona göre çözülür.Burada haklı olmak yetmez ayrıca güçlü olmak gerekir.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [0,59% Coverage]Reference 1 - 0,59% Coverage

Görevlendirme isteme, sorunu dile getirme, göz ardı etme, tayin isteme, kurum değiştirme.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [3,65% Coverage]Reference 1 - 3,65% Coverage

Sorunu ortaya koymak ve soruna, mobbing e göre çözüm yolları aranması lazım. Mobbing e maruz kalmış kişi yer değiştirmek ister, mobbing yapan kişiyle görüşür çözmek ister, kendini anlatır,ama olmazsa gitmek isteyebilir.Ya da gitmeye zorlanabilir.Siyasi baskıyla karşılaşan kişi siyasi baskıyla cevap verebilir.Hatta şöyle denebilir, böyle bir baskıya maruz kalan kişi bir müddet rapor alır, eğer o raporlu süreyi Ankara' da geçiriyorsa mutlaka siyasi bir nedeni vardır, bu bir telefonla da olur ama bunun için özellikle izin alıp Ankara'ya kadar gidenini de gördük.

Yöneticilerin çoğu yıldırma ile başa çıkma yöntemleri konusunda bilgi ve görüş sahibidir. Yöneticiler daha çok sorunu çözmeye odaklanırken bazı yöneticiler başka bir yere görevlendirme isteyip, oradan uzaklaşmanın daha iyi olacağını düşünmektedir, ancak çoğu yönetici yer değiştirmenin o kadar olmasa da örgütü terk etmenin yıkıcı bir yöntem olduğuna inanmaktadır.

4.36 İşgörenlerin Görüşlerine Göre Aktif/Pasif ve Yapıcı/Yıkıcı Yöntemler

İşgörenlere göre yıldırma ile başa çıkma konusunda aktif/pasif ve yapıcı/yıkıcı yöntemlere ilişkin veriler Tablo 4.35' te şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.35 İşgörenlerin Görüşlerine Göre, Aktif/Pasif ve Yapıcı/Yıkıcı Yöntemler

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	Görmezden gelme (Aktif/Yapıcı)	1	İ1	20
2	Sorunu dile getirme (Aktif/Yapıcı)	2	İ3, İ4	40
3	Uzlaşmaya varma (Aktif/Yapıcı)	1	İ5	20
4	Örgütü terk etme (Pasif/Yıkıcı)	1	İ1	20
5	Örgütü terk etme (Aktif/Yapıcı)	1	İ2	20

Tablo 4.35'te görüldüğü üzere işgörenlerin algılarına göre aktif/pasif ve yapıcı/yıkıcı yöntemler; “görmezden gelme (aktif/yapıcı), sorunu dile getirme (aktif/yapıcı), uzlaşmaya varma (aktif/yapıcı), örgütü terk etme (pasif/yıkıcı), örgütü terk etme (aktif/yapıcı)” olarak kodlanmıştır.

Aktif/pasif ve yapıcı/yıkıcı yöntemlere ilişkin işgören görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\İşgörenler\İşgören 1> - § 1 reference coded [1,49% Coverage]Reference 1 - 1,49% Coverage

Görmezden gelme ya da sorunu dile getirme aktif ve yapıcı yöntemlerdir. Örgütü terk etme her zaman pasif bir yöntem olarak görülmüştür, hatta kurumu terk etmek isteyenlere karşı da iyi bakılmaz, bu durum hoş karşılanmaz. Kurumu terk eden kişiye kaçıyor gözüyle ve yılmış gözüyle bakılır.

<Internals\İşgörenler\İşgören 2> - § 1 reference coded [0,65% Coverage]Reference 1 - 0,65% Coverage

Bağırarak çağırmak, aktif bir yöntem değil. Gitmenin en etkili yöntem olduğunu düşünüyorum.

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 1 reference coded [0,55% Coverage]Reference 1 - 0,55% Coverage

Sorunu dile getirmek olumlu bir yöntem ama çekip gitmek en olumsuz, onaylamıyorum..

<Internals\İşgörenler\İşgören 4> - § 1 reference coded [1,04% Coverage]Reference 1 - 1,04% Coverage

Sorunu dile getirerek çözmeye uğraşma ya da sessiz kalma. İş yaşamında engelleme yaparak çalışanın kendini güçsüz hissetmesi.

<Internals\İşgörenler\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,31% Coverage]Reference 1 - 0,31% Coverage

Hemen uzlaşmaya varmak lazım..

4.37 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Aktif/Pasif ve Yapıcı/Yıkıcı Yöntemler

Yöneticilere göre yıldırma ile mücadele konusunda aktif/pasif ve yapıcı/yıkıcı yöntemler Tablo 4.36’ da şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.36 Yöneticilerin Görüşlerine Göre, Aktif/Pasif ve Yapıcı/Yıkıcı Yöntemler

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Duyarsız kalma (Aktif/Yapıcı)	2	Y1, Y5	40
2	Dile getirme (Aktif/Yapıcı)	2	Y1, Y5	40
3	Siyasi baskılar (Aktif)	1	Y4	20

Tablo 4.36’da görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, aktif/pasif ve yapıcı/yıkıcı yöntemler; “duyarsız kalma (aktif/yapıcı), dile getirme (aktif/yapıcı), siyasi baskılar (aktif)” olarak kodlanmıştır.

Aktif/pasif ve yapıcı/yıkıcı yöntemlere ilişkin yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 1> - § 1 reference coded [1,66% Coverage]Reference 1 - 1,66% Coverage

Duyarsız kalma, göz ardı etme işe yarayan yöntemdir. Konuşma, dile getirme aktiftir... Örgütü terk etme kolay kolay olmaz ancak görevlendirme istenir, görevlendirme problem büyükse yapıcıdır... Ancak haksız yere görevlendirme ya da sık sık görevlendirme de hoş karşılanmaz.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [1,84% Coverage]Reference 1 - 1,84% Coverage

Her stratejinin hem yapıcı hem yıkıcı özelliği vardır... Şu kesinlikle çözer diyemeyiz, bu durum biraz da kişilik özellikleriyle alakalı. Bazıları görmezden gelir, bazıları illaki dile getirir. Bazıları konunun üzerine üzerine gider. Hangileri daha etkili olur, bu duruma göre değişir, konuya göre değişir.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [0,68% Coverage]Reference 1 - 0,68% Coverage

Örgütü terk etme pasif bir yöntemdir. Aslında görmezden gelme, sorunları dile getirme en etkili yöntemdir.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [0,61% Coverage]Reference 1 - 0,61% Coverage

Kurumu terk etme pasif bir yöntemdir. Siyasi baskılar etkili ama yapıcı mı yıkıcı bilmem.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [0,46% Coverage]Reference 1 - 0,46% Coverage

Görüşme yapmak aktif ve yapıcı, örgütü terk etmek gitmek pasiftir.

Yöneticiler duyarsız kalma ya da sorunu dile getirmenin aktif bir yöntem olduğuna inanırken örgütü terk etmenin pasif bir yöntem olduğuna inanmaktadır. Yine bir yönetici siyasi baskıların da böyle durumlarda etkili olacağına inanmaktadır.

4.38 İşgörenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri

İşgörelere göre yıldırma ile mücadelede örgütsel başa çıkma yöntemleri boyutunda ortaya çıkan veriler Tablo 4.37' de şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.37 İşgörenlerin Görüşlerine Göre, Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	Yıldırma göz yumma, müsaade etmeme	3	İ3, İ4, İ5	60
2	Sendikal destek alma	1	İ1	20
3	Bilgilendirme seminerleri yapma	1	İ1	20
4	Birlik ve beraberliği koruma	1	İ1	20

Tablo 4.37'de görüldüğü üzere işgörenlerin algılarına göre, örgütsel başa çıkma yöntemleri; "yıldırma göz yumma, müsaade etmeme, sendikal destek alma, bilgilendirme seminerleri yapma, birlik ve beraberliği koruma" olarak kodlanmıştır.

Örgütsel başa çıkma yöntemlerine ilişkin işgören görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\İşgörenler\İşgören 1> - § 1 reference coded [3,27% Coverage]Reference 1 - 3,27% Coverage

Örgütsel olarak birçok yöntem vardır, yıldırma başa çıkmak için, hatta artık mobbing toplantıları yapıyor ancak mobbing yapmak isteyen yönetici her şekilde yapar çünkü mobbing in algısal bir şey olduğu düşünüyor. Yani ben mobbing yapmıyorum o böyle hissediyor deniliyor. Bu durum huzursuzluklara neden oluyor. Sendikal destek almak örgütsel başa çıkma stratejisi olarak algılanabilir. Ancak sendikalar da gözlediğim kadarıyla resmi olarak değil de informal olarak olaylara müdahale ediyorlar, bağlantılarla, resmi olmayan görüşmelerle olayları çözmeye çalışıyorlar. Sorunlar daha çok kapalı kapılar arsında çözülmeye çalışılıyor.

<Internals\İşgörenler\İşgören 2> - § 1 reference coded [0,67% Coverage]Reference 1 - 0,67% Coverage

Örgütsel yöntemlerin kullanılacağını düşünmüyorum çünkü uygulansa bile yine dikkate alınmaz.

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 1 reference coded [1,48% Coverage]Reference 1 - 1,48% Coverage

Dostluk ve samimiyeti korumaya çalışıyorum. Memurlar arası birliği korumaya çalışıyorum, yoksa güçlü duramayız. Bütün amirlerin de bu birliği korumak için elinden geleni yapması lazım, en etkili örgütsel başa çıkma yöntemi bence budur.

<Internals\İşgörenler\İşgören 4> - § 1 reference coded [0,90% Coverage]Reference 1 - 0,90% Coverage

Yıldırımlarına ve diğer uyguladığı mobbing e meydan vermeme yöneticiler ve örgüt olarak yapılması gereken.

<Internals\İşgörenler\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,36% Coverage]Reference 1 - 0,36% Coverage

Böyle şeylere müsaade etmemek lazım.

İşgörenlerin çoğu duyarsız kalmaktan yani görmezden gelmekten ya da tam tersine böyle durumlara hiç müsaade etmemekten bahsetmektedir. Yine bir işgören yıldırıma ilişkin bilgilendirme çalışmaları ya da hizmet içi eğitimlerin yapılmasının, bir işgören de sendikadan yardım alınmasının böyle durumlarda faydalı olunacağını belirtmiştir.

4.39 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri

Yöneticilere göre örgütsel başa çıkma yöntemleri boyutunda elde edilen veriler Tablo 4.38’ de şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.38 Yöneticilerin Görüşlerine Göre, Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Bir üst amire başvurma	2	Y4, Y5	40
2	Sendikaya başvurma	1	Y3	20
3	Empati eğitimi verme	1	Y1	20
4	Hizmet içi Eğitim, Kurs vb. düzenleme	1	Y2	20

Tablo 4.38’de görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, örgütsel başa çıkma yöntemleri; “bir üst amire başvurma, sendikaya başvurma, empati eğitimi verme, hizmet içi eğitim, kurs vb. düzenleme” olarak kodlanmıştır.

Örgütsel başa çıkma yöntemlerine ilişkin yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\Yöneticiler\Yönetici 1> - § 1 reference coded [0,45% Coverage]Reference 1 - 0,45% Coverage

Çok iyi bir empati eğitimi verilmeli, empati olsa böyle sorunlar olmaz.

<Internals\Yöneticiler\Yönetici 2> - § 1 reference coded [1,28% Coverage]Reference 1 - 1,28% Coverage

İnsanlara insan olarak muamele edilmeli, örgüt olarak seminer kurs düzenlenmeli, hizmet içi eğitimler düzenlenmeli. Mobbinge ilgili olur, iletişimle ilgili olur, psikolojiyle ilgili olur hepsiyle ilgili olur.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [0,71% Coverage]Reference 1 - 0,71% Coverage

En etkili yöntem sendikaya başvurmaktır, biz de öyle yapılır. Burada Korkuteli'nde daha doğrusu böyle işliyor.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [0,44% Coverage]Reference 1 - 0,44% Coverage

Bir üst amire bildirmekle olur, o da silsile yoluyla bize gelir,

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [1,52% Coverage]Reference 1 - 1,52% Coverage

Vardır, kanun ve yönetmelikler uygulanırsa mobbing uygulanamaz. Ancak her zaman yönetmelik uygulanmaz, özellikle hakkını aramak isteyen personele yönelik hiçbir yönetmelik dikkate alınmaz, hakkını arayan personele de iyi bakılmaz.

Yöneticilerin görüşlerine göre en etkili örgütsel yöntem bir üst amire başvurmaktır, yine bazı yöneticiler sendikalardan yardım almanın da faydalı olabileceğini belirtmişlerdir.

4.40 İşgören Görüşlerine Göre Yasal/Hukuki Başa Çıkma Yöntemleri

İşgörelere göre yıldırma ile mücadelede yasal/hukuki başa çıkma yöntemlerine ilişkin veriler Tablo 4.39' da şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 4.39 İşgören Görüşlerine Göre Yasal/Hukuki Başa Çıkma Yöntemleri

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	Yargıya başvurma	5	İ1, İ2, İ3, İ4, İ5	100
2	Sonuçlarından çekinme, korkma	4	İ1, İ2, İ3, İ4	80

Tablo 4.39'te görüldüğü üzere işgörenlerin algılarına göre, yasal/hukuki başa çıkma yöntemleri; "yargıya başvurma, sonuçlarından çekinme, korkma" olarak kodlanmıştır.

Yasal/hukuki başa çıkma yöntemlerine ilişkin işgören görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\\İşgörenler\\İşgören 1> - § 1 reference coded [0,75% Coverage]Reference 1 - 0,75% Coverage

Mobbing e karşı yargı yolu artık açık ama insanlar başvurmaya hala çekiniyor, başına bir şey gelir diye ya da yönetimle kötü olmaktan korkuyor.

<Internals\\İşgörenler\\İşgören 2> - § 1 reference coded [0,95% Coverage]Reference 1 - 0,95% Coverage

Yasal süreçleri işe koşmak lazım ama kimse yapmaya cesaret edemiyor şu aşamada. Mobbing bilincinin biraz daha yaygınlaşması lazım.

<Internals\İşgörenler\İşgören 3> - § 1 reference coded [1,88% Coverage]Reference 1 - 1,88% Coverage

Bu eylemler altında insan haklarına bir saldırıdır. Özlük haklarına saldırıdır. Yasal yollara başvurmak sürülmeye neden olur, o nedenle onu bir yerde kendimde gizli tutuyorum, kullanmıyorum, sonuçlarının kötü olacağını düşünüyorum çünkü... Dilekçeyle başvurulabilir, mahkemeye kadar gidebilir bu süreç.

<Internals\İşgörenler\İşgören 4> - § 1 reference coded [1,88% Coverage]Reference 1 - 1,88% Coverage

Uygulanan her türlü davranış ve vb olayları ispat edebilecek durumda olma, sağlık kurulundan rapor alınarak maruz kalınan psikolojik saldırının hasarları tespit edilebilir ve bu doğrultuda yasal mercilere başvuruda bulunulabilir.

<Internals\İşgörenler\İşgören 5> - § 1 reference coded [0,49% Coverage]Reference 1 - 0,49% Coverage

Mahkemeye kadar gidebilir ama sonuçları kötü olur.

İşgörenlerin çoğu yıldırmanın ilerleyen dönemlerinde mahkemeye kadar gidilebileceğini, yasal yollarla da hak aranabileceğini ancak bunun sonuçlarının işgören açısından kötü ve olumsuz olabileceğini belirtmişlerdir. Bu nedenle pek çok işgören bu yasal süreçleri işe koştuktan çekinmekte daha çok örgüte bağlı kalarak yıldırma ile başa çıkmayı düşünmektedir.

4.41 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yasal/Hukuki Başa Çıkma Yöntemleri

Yöneticilerin görüşlerine göre yıldırma ile mücadelede yasal/hukuki başa çıkma yöntemlerine ilişkin veriler Tablo 4.40' ta şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.40 Yöneticilerin Görüşlerine Göre Yasal/Hukuki Başa Çıkma Yöntemleri

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Bir üst amire gitme	1	Y5	20
2	Yargıya gitme	4	Y1, Y2, Y3, Y4	80

Tablo 4.40'ta görüldüğü üzere yönetici görüşlerine göre, yasal/hukuki başa çıkma yöntemleri; "bir üst amire gitme, yargıya gitme" olarak kodlanmıştır.

Yasal/Hukuki başa çıkma yöntemlerine ilişkin yönetici görüşleri aşağıdaki gibidir:

<Internals\Yöneticiler\Yönetici 1> - § 1 reference coded [1,86% Coverage]Reference 1 - 1,86% Coverage

Gereksiz yere bir uyarı, kınama almış bir personel vardır, bir üst kuruma devreder, başvurur, hakkıdır ya da karşılaştığı mobbinge baş edemeyecek duruma gelmiştir, başvurduğu yerlerden bir sonuç alamamıştır, o zaman yasal yollara başvurur bunun da yasal dayanakları var, onlara göre işlemlerini yürütür.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 2> - § 1 reference coded [0,99% Coverage]Reference 1 - 0,99% Coverage

Yasal olarak bölge idare mahkemeler başvurur, belgelendirmesi esastır, taciz gördüğünü söyleyerek doktor raporu alanlar var, bu şekilde belgelendirenler var.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 3> - § 1 reference coded [0,88% Coverage]Reference 1 - 0,88% Coverage

Bu zaten yasalarda var, yasal hakkını kullanabilir, bu çok normal. Mobbing artık rahatlıkla ifade edilen bir kavram. Hukuki yollar açık.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 4> - § 1 reference coded [0,68% Coverage]Reference 1 - 0,68% Coverage

Bu tür olaylarda yargı yolu açıktır. Mobbing'in yasal dayanakları olduğu herkes tarafından bilinmektedir.

<Internals\\Yöneticiler\\Yönetici 5> - § 1 reference coded [1,75% Coverage]Reference 1 - 1,75% Coverage

Mobbing e uğrayan kişi kanun ve yönetmelikler doğrultusunda haklarını arar. Kurum içerisinde bir üst amirden başlayarak silsile yoluyla adli yollara başvurabilir. Hakkına arayan kişiye iyi bakılmaz ancak daha önce belirttiğim gibi, ama yine de hakkını araması gerekir.

İşgörenler gibi yöneticiler de yıldırma ile başa çıkmada yasal yolların işe koşulabileceğini ifade etmekte, ancak işgörenlerin aksine yöneticiler yasal mercilere başvurmakta işgörenler kadar çekingenlik ve tedirginlik göstermemektedirler. Hatta bunun olağan bir süreç olduğu, yıldırma karşı yargı yolunun açık olmasından dolayı mutlaka başvurulması gerektiği belirtilmiştir. Araştırma sonuç ve öneriler bölümüyle devam etmektedir.

SONUÇ

Bu bölümde araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara yönelik öneriler yer almaktadır.

Yönetici ve işgören ilişkilerinde yaşanan işgörene yönelik yıldırma davranışlarına ilişkin bu araştırmanın sonuçları Antalya İli Korkuteli İlçesi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapmakta olan işgörenler, taşra teşkilatında çalışmakta olan tüm işgörene genellenmiştir. Ortaya çıkan alt problemlere ilişkin önemli sonuçlar kısaca maddeler halinde özetlenmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

MEB Taşra Örgütünde yönetici görüşlerine göre sorumluluk alanı içerisinde bulunan işgörenlerine yönelik yıldırma davranışları, nedenleri ve bu davranışlarla başa çıkma yöntemlerine ilişkin ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir:

Yıldırma Davranışları

1. Yöneticiler eğitim büro çalışanlarına yönelik yıldırma davranışlarına örnek verirken; aşırı kontrol ve denetim, taraflı olma, siyasi görüşe yakınlığa göre ayrımcılık, kişisel yakınlığa göre ayrımcılık, savunma isteme, bağırma, sözel şiddet, algısal durumlar, görev tanımının belirsizliği, izin hakkının kullandırılmaması, büroyu gözetim altında tutma, telefonla sık sık rahatsız etme ve işi beğenmeme, geri çevirme, tekrarlatma konularına değinmişlerdir.

2. Yöneticilerin görüşlerine göre, yöneticilerin örgütsel tedbirler ve örgütsel işleyişle ilgili işgörene gösterebileceği yıldırma davranışları; “yalıtılmış iş ortamı, işgöreni pasifize etme, geri plana atma, görmezden gelme, görev dağılımındaki belirsizlik, sendikal ayrımcılık, siyasi baskılar, yazılı uyarılar, ben bilirim anlayışı, kurumdan uzaklaştırmaya çalışma, çalışan kişiye görev yıkma, başka birime görevlendirme, angarya” olarak ifade edilmiştir.

3. Yöneticilerin görüşlerine göre, sosyal ilişkilerle ilgili yöneticilerin işgörene yönelik gösterebileceği yıldırma davranışları; “hiyerarşik yapı, kurumun fiziki yapısı, sosyal aktiviteleri engelleme, soğuk kişilik yapısı, gizli baskılar, işin niteliği (büro hizmetleri), sözel şiddet, imalı sözler” olarak sıralanmıştır.

4. Yöneticilerin görüşlerine göre, özel hayat/itibar ile ilgili yıldırma davranışları; “özel hayata doğrudan müdahale, çekemezlik, ayağını kaydırma, dini inancı sorgulama, kılık

kıyafeti sorgulama, işgöreni taklit etme, küçük düşürücü davranışlar, Sendikal ayrımcılık, taraflı olma” olarak sıralanmıştır.

5. Yöneticilerin görüşlerine göre, fiziksel şiddetle ilgili işgörene yönelik yıldırma davranışlarının; “üzerine yürüme, kaba kuvvete başvurma, fiziksel şiddeti gizli uygulama, şahit bırakmama, fiziksel şiddet şakaları yapma ve eşya fırlatma” vb davranışlar olabileceği ifade edilmiştir.

6. Yöneticilerin görüşlerine göre, tutumlar ve kişilik hakları ile ilgili işgörenlere yönelik yıldırma davranışları; “siyasi görüşünü sorgulama, sendikal ayrımcılık, çatışmalar, küskünlükler, düşmanlıklar, dini inancını sorgulama, etnik kimliğini sorgulama” olarak sıralanmıştır.

7. Yöneticilerin görüşlerine göre, sözel saldırganlık ile ilgili yıldırma davranışlarının; “bağırma, ağır eleştiri, imalı sözler, sözel şiddeti yansıtmaya, sözel tehdit” olabileceği belirtilmiştir.

8. Yöneticilerin görüşlerine göre, dedikodu ile ilgili yıldırma davranışları; “asılsız söylentiler çıkarma, özel bilgileri başkaları ile paylaşma, gruplar arası söylentiler” olarak belirtilmiştir.

Yönetici görüşlerine göre işgörenler farklı şekillerde yıldırmaya maruz kalmaktadır. Gökçe (2008)’ e ve benzer diğer çalışmalara göre de yıldırma uygulamak isteyen yönetici bir şekilde bunu gerçekleştirmektedir. İşgörenler tarafından dikkat edilen bu durum, yöneticilerin de dikkatini çekmektedir. Bazen imalı bir bakış, jest ve mimikler, bazen yükselen ses tonu, bazen de zamansız uyarı notları ve ikazlar yıldırmanın habercisi olabiliyor. Yani yıldırma uygulamak isteyen yönetici bunu bir şekilde başarıyor. Yöneticiler bu durumu kabul etmekle birlikte yıldırmanın çeşidi, miktarı ve yönü ne olursa olsun, az ya da çok, tüm yıldırıcı davranışların, işgörenleri olumsuz anlamda etkilediğini bilmektedir.

Yıldırma Davranışlarının Nedenleri

1. Yöneticilerin görüşlerine göre, yıldırma davranışlarının nedenleri; “yöneticilerin baskın olma ve her şey kendilerine sorulsun isteği, işgörenleri yönetme güduları, ego tatminleri, bireysel nedenler, astın ya da üstün yalnızca kendinden kaynaklanan nedenler, kurum işinin niteliği, yöneticilik ve büro işleri ve öğretmenlik vasıflarının yeterliliklerinin farklı oluşu, niteliğe uygun eleman seçilmemesi, yöneticilerin yöneticilik vasfından yoksun olmaları, yöneticiler arasında ya da yönetici ve işgörenler arasında kıskançlık, çekemezlilik, cinsiyet ayrımcılığı yapma, ataerkil yapının kurum yönetiminde de olması gerektiğine

inanma, işgörenlere karşı anlayışsızlık, düşüncesizlik, ilgisizlik, yöneticinin işgörenleri buyruğu altına alma isteği, yöneticinin deneyimsiz oluşu, iş bilmezliği, astın kendini ifade edememesi, astlar arasında gruplaşma, kişisel ilişkilere ya da sendikaya göre yakınlık kurma” olarak ifade edilmiştir.

2. Yöneticilerin görüşlerine göre örgütün yapısından kaynaklanan nedenler; “belirsiz görev ve rol dağılımı, işin niteliği, büro hizmetleri, işin niteliğine göre eleman seçmeme, kişisel yakınlığa göre ayrımcılık, yöneticiler arasında rekabet, izin hakkını engelleme” olarak belirtilmiştir.

3. Yöneticilerin görüşlerine göre, öğretmenlerin, yönetimin yapısından kaynaklanan nedenler; “iletişimin becerisinin olmaması, angarya, gereksiz iş yükü, keyfi görevler, görevlendirme usulü, biçimi, liderlik becerisinden yoksunluk, yıldırma göz yumma, liderlik türü, liderlik çatışmaları, belirsiz görev tanımları” olarak sıralanmıştır.

4. Yöneticilerin görüşlerine göre, örgüt ikliminden kaynaklanan nedenler; “kıskançlık, en iyisini ben bilirim anlayışı, gruplaşma, gücü kötüye kullanma, çatışmalar, körü körüne yaşanan düşmanlıklar, görevlendirme usulü, fiziki yerleşme, sosyal aktiviteleri kısıtlama, sendikal ayrımcılık” olarak ifade edilmiştir.

5. Yöneticilerin görüşlerine göre, bireysel nedenler; “cinsiyet ayrımcılığı, ataerkil yönetim yapısı anlayışı, kıskançlık, çekemezlilik, hırslı kişilik özelliği, popüler olma isteği, ben duygusu, ego tatmini, kendini yönetime yakın gösterme isteği, kurallara uymama, kışkırtıcı davranışlar, sataşmalar” olarak sıralanmıştır.

6. Yöneticilerin görüşlerine göre, yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan nedenler; “anlayışsızlık, düşüncesizlik, ilgisizlik, zor kişilik, buyruğu altına alma isteği, iyi niyetli görünme ancak tersi hareket etme, iş bilmezlik, deneyimsizlik ” olarak ifade edilmiştir.

7. Yöneticilerin görüşlerine göre, astın özelliklerinden kaynaklanan nedenler; “kendini ifade edememe, baskın karakterli olma, üstünlük kurma gayreti, cinsiyet ayrımcılığı, iş bilmezlik, işi sahiplenmeme, gruplaşma, kişisel ilişkilere ya da sendikaya göre yakınlık ” olarak sıralanmıştır.

Yöneticilere göre yıldırmanın nedenleri oldukça farklılaşmaktadır. En çok üzerinde durulan boyut ise yöneticiler arasında ya da yöneticilerin kendilerine rakip olarak gördükleri işgörenlerle aralarındaki rekabetin yıldırma tetikleyici bir unsur olarak ortaya çıkmasıdır. Yöneticiler baskın, popüler, gelecekte kendi yerlerini alabileceklerini düşündükleri

işgörenlerini daha çok yıldırma eğiliminde oldukları görülmüştür. Ancak tüm yöneticiler yıldırmanın istenilir bir durum olmadığı yönünde hemfikirdir.

Başa Çıkma Yöntemleri

1. Yöneticilerin görüşlerine göre, yıldırma ile baş etme yöntemleri; “sorunu dile getirme, yer değiştirme, başka bir yere görevlendirme talebinde bulunma, sendikaya başvurma, sendikadan yardım isteme, duyarsız kalma ya da sorunu dile getirmeyi aktif ve yapıcı bir yöntem olarak görme, örgütü terk etmeyi pasif ve yıkıcı bir yöntem olarak görme, örgütsel başa çıkma stratejisi olarak bir üst amire başvurma, yasal yollara başvurma, yargıya gitme, hizmet içi eğitim alma yoluyla çalışanları mobbing konusunda bilgilendirme, bilinçlendirme, yönetici ve işgörenlere empati eğitimi verilmeli” olarak ifade edilmiştir.

2. Yöneticilerin görüşlerine göre, aktif/pasif ve yapıcı/yıkıcı yöntemler; “duyarsız kalma (aktif/yapıcı), dile getirme (aktif/yapıcı), siyasi baskılar (aktif)” olarak ifade edilmiştir.

3. Yöneticilerin görüşlerine göre, örgütsel başa çıkma yöntemleri; “bir üst amire başvurma, sendikaya başvurma, empati eğitimi verme, hizmet içi eğitim, kurs vb. düzenleme” olarak sıralanmıştır.

4. Yönetici görüşlerine göre, yasal/hukuki başa çıkma yöntemleri; “bir üst amire gitme, yargıya gitme” olarak ifade edilmiştir.

Yöneticiler yıldırma ile başa çıkmada birçok farklı yöntem olduğunun bilincindedir, ancak genel olarak ve sıklıkla yıldırma ile mücadelede görev yeri değişikliğinin daha etkili olduğunu düşünmektedir. Çözüme ilişkin yöneticilerin işgörenlerden daha az süre bekledikleri bir an önce yer değişikliği talebinde bulunmanın daha doğru olduğuna inandıkları, işgörenlerin ise yer değişikliklerinin yöneticilere kıyasla daha zor yapılmasından ötürü, çözüm için daha uzun süre sabır ve anlayış gösterdikleri söylenebilir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

MEB Taşra Örgütünde işgören görüşlerine göre yöneticilerin sorumluluk alanı içerisinde bulunan işgörenlerine yönelik yıldırma davranışları, nedenleri ve bu davranışlarla başa çıkma yöntemlerine ilişkin ise şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

Yıldırma Davranışları

1. İşgörenlerin görüşlerine göre, yıldırma davranışları; “yalıtılmış iş ortamı yaratma, çalışanları pasifize etme, geri plana atma, görmezden gelme, işgörenin üzerine yürüme, saldıracakmış gibi yapma, işgörenin dini inancını ve eylemlerini sorgulama, siyasi görüşü sorgulama, sendikal ayrımcılık, kurumun belli bir sendikayı temsil ettiğinin düşünülmesi, sözel saldırganlık olarak bağırma, yüksek sesle hitap etme, konuşma, asılsız söylentiler çıkarma ve yayma, aşırı otoriter tutum, görev dağılımdaki belirsizlik, görev tanımlarının açıklayıcı nitelikte olmaması, hangi büronun hangi iş ve işlemleri yapacağını bilinmeyişi, görüş ve düşünceleriyle alay etme, yakıştırmalarda bulunma, angarya, sürdürülmesi için anlamsız ve uzun süreli iş ve işlemler verme, yükleme, görmezden gelme, kulak ardı etme, işgörene karşı duyarsız davranma, işgörenlerin arkasından konuşma, işgörenlerin kişisel gelişim olanaklarını engelleme, işgörenin büro çalışanlarının hareket alanını kısıtlama, engelleme, işgöreni küçük düşürücü davranışlar sergileme, astını rencide etme” olarak sıralanmıştır.

2. İşgörenlerin algılarına göre, yöneticilerin örgütsel işleyişle ilgili gösterebileceği yıldırma davranışları; “yalıtılmış iş ortamı, aşırı otoriter tutum, angarya, inisiyatif almaktan kaçınma, belirsiz ya da yanlış görev tanımları, görevden haberdar olmama, kişisel gelişim olanaklarını kısıtlama, önyargılı davranmak, yok saymak” olarak belirtilmiştir

3. İşgörenlerin algılarına göre, sosyal ilişkilerle ilgili yöneticilerin gösterdiği yıldırma davranışları; “görmezden gelme, kulak ardı etme, hareket alanını kısıtlama, sosyal aktivitelerde cinsiyet ayrımcılığı yapma, fiziksel engelleri göz önünde bulundurmama, aşırı kontrol, baskılar, bakış, jest ve mimiklerle uyarılar, baskılar, fikir almama, düşüncelere değer vermeme, gizlice takip etme, gözetleme, olumsuz eleştiriler” olarak ifade edilmiştir.

4. İşgörenlerin algılarına göre, yöneticilerin özel hayat/itibar ile ilgili gösterebileceği yıldırıcı davranışlar: “taklit etme, yakıştırmalarda bulunma, medeni halle ilgili baskılar, merak, eleştiri, asılsız söylentiler çıkarma, yersiz şakalar yapma, imalarda bulunma ” olarak sıralanmıştır.

5. İşgörenlerin algılarına göre, fiziksel şiddetle ilgili yıldırma davranışları; “üzerine yürüme, saldıracakmış gibi yapma, fiziksel şiddet uygulandığına dair söylentiler, imalarda bulunma” olarak belirtilmiştir.

6. İşgörenlerin algılarına göre, tutumlar ve kişilik hakları ilgili yıldırma davranışları; “sendikal ayrımcılık, dini inancı, ırkı sorgulama, alay etme, yakıştırmalarda bulunma, saygı duymama” sıralanmıştır.

7. İşgörenlerin algılarına göre, sözel saldırganlık ile ilgili yıldırma davranışları; “bağırma, diğer işgörenler arasında küçük düşürme, sürekli eleştiri, şaka gibi söyleyip imalarda bulunma, iğneleme, sendikal ayrımcılık, sözünü kesme, saygı duymama, kızgın cevap verme” olarak ifade edilmiştir.

8. İşgörenlerin algılarına göre, dedikodu ile ilgili yıldırma davranışları; “arkasından konuşma, söylentiler çıkarma ve bunları yayma, kötüleme, insanları bu yönde etkileme” olarak sıralanmıştır.

İşgörenler en çok yalıtılmış iş ortamına maruz kalmaktan rahatsız olmaktadır. Bu durum çoğunlukla kurumun fiziki yapısından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin üst katta, işgörenlerin alt katta oturmaları, işgören bürolarının paravanla ayrılmış olması işgörenlerin en baştan yıldırma maruz bırakıldığını düşündürmektedir. Bu durumdan aslında yöneticiler de şikâyetçi olmakta, işgörenlerle işbirliğini engellediği gibi, denetimlerini zorlaştırdığını düşünmektedir. Çünkü alt kata sadece ziyaret amaçlı gelen bir yönetici işgörenler tarafından denetime gelmiş alarak algılanmaktadır. Sağlıksız olarak başlayan bu yönlü iletişimde alınan mesajlar ve verilen dönütler kimi zaman bundan ötürü yıldırma olarak algılanabiliyor. Ancak yine de işgörenler yoğunlukla sebebi ne olursa olsun, yıldırma maruz kaldığını düşünüyor.

Yıldırma Davranışının Nedenleri

1. İşgörenlerin algılarına göre, yıldırma davranışlarının nedenleri; “yöneticilerin baskın olma ve her şey kendilerine sorulsun isteği, işgörenleri yönetme güdeleri, ego tatminleri, rol belirsizliği, görev tanımlarının yapılamamış olması, kurum içine ya da kurum dışına yersiz ve yanlış görevlendirmeler, cinsiyet ayrımcılığı yapma, ataerkil yapının kurum yönetiminde de olması gerektiğine inanma, kıskançlık, çekemezlik, işgörelere karşı anlayışsızlık, düşüncesizlik, ilgisizlik, yöneticinin işgörenleri buyruğu altına alma isteği, yöneticinin deneyimsiz oluşu, iş bilmezliği, astın kendini ifade edememesi, astlar arasında gruplaşma, kişisel ilişkilere ya da sendikaya göre yakınlık kurma, işgörenlerin sorunlarına duyarsız kalma, kurum yapısının fiziki olarak yanlış yapılandırılması, üst katta yöneticilerin alt katta işgörenlerin bürolarının olması, yönetici ve işgörenler arasında körü körüne yaşanan düşmanlıklar, küskünlükler, işgörelere karşı iyi niyetli gibi görünme ancak tam tersi hareketlerde bulunma, yıldırma görmezden gelme, destekleme, körükleme, zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamı” olarak ifade edilmiştir.

2. İşgörenlerin algılarına göre, örgütün yapısından kaynaklanan yıldırma davranışları; “yersiz ve yanlış görevlendirmeler, belirsiz rol ve görev dağılımları, rekabet, İşin niteliği, yetersiz örgütlenme, MEM’in dinlenme yeri olarak algılanması, evrakçılık, kırtasiyecilik, angarya, işlerin yavaş yürümesi, takım ruhunun olmaması, izin haklarının kullanım şeklinin belirsizliği, işin çalışan personel üzerine yıkılması” olarak sıralanmıştır.

3. İşgörenlerin algılarına göre, yönetimin yapısından kaynaklanan yıldırma davranışlarının nedenleri; “sorunlara duyarsız kalma, yersiz ve yanlış denetim, otoriteyi kullanma biçimi, yıldırma göz yumma, taraf tutma, siyasi baskı kurma, aşırı otoriter yapı, yönetme isteği, ego tatmini, yanlış performans değerlendirme sistemi” olarak belirtilmiştir.

4. İşgörenlerin algılarına göre, öğretmenlerin, örgüt ikliminden kaynaklanan nedenler; “çatışmalar, körü körüne yaşanan düşmanlıklar, küskünlükler, yanlış fiziki yapılanma, fırtınadan önceki sessizlik hali, gruplaşma, görevlendirme usulü, görev dağılımındaki belirsizlik, bürolar arası çatışma, işi başka büroya yıkma, zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamı, yıkıcı çatışmayı destekleme” olarak sıralanmıştır.

5. İşgörenlerin algılarına göre, bireysel nedenler; “kıskançlık, zor kişilik, popüler olma, ön planda olma isteği, siyasi gücünü gösterme isteği, cinsiyet ayrımcılığı, kışkırtıcı sözler, davranışlar, fiziksel engeller, kurallara uymama” olarak sıralanmıştır.

6. İşgörenlerin algılarına göre, yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan nedenler; “iyi niyetli gibi görünme, düşüncesiz olma, astı buyruğu altına alma isteği, farklı kültürlerden gelme, sendikal ayrımcılık, gruplaşmayı destekleme, yıldırma görmezden gelme, iğneleyici ve ima edici söz ve davranışlar, sürekli ve yersiz denetim, demokratik olmayan davranışlar, iş bilmezlik, soğuk kişilik yapısı” olarak ifade edilmiştir.

7. İşgörenlerin algılarına göre, astın özelliklerinden kaynaklanan nedenler ; “kendini ifade edememe, kişilik özellikleri, yenilikçi olma, farklı bir sendikaya ait olma, üstleri iş konusunda zorlama, görevlendirme usulü, siyasi baskılar, ayrımcılık, yanlış anlama, kötü niyetli ve düşünceli olma” olarak sıralanmıştır.

Yıldırmanın nedenlerine ilişkin en genel ve kabul görmüş kanı İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin dinlenme, ara yer olarak görülmesidir. Okulda çalışan eğitim işgörenleri kurumların sesiz yapısından dolayı Müdürlüğü çalışma koşullarının daha rahat bir yer olduğunu düşünmektedirler, ancak işgörenler koşulların rahat olmasının yanında yıldırmanın en çok ve en kolay yaşanabilecek yer olarak kurumlarını tanımlamaktadır. Büro tipi çalışma düzeni, paravanlar, ast-üst ilişkileri yıldırma kaçınılmaz kılmaktadır. Okul kadar kalabalık

ve dinamik bir alan olmasa da, kurum bünyelerinin, mevcut hiyerarşik yapıdan dolayı okullardan daha yorucu bir alan olarak hissedildiği işgörenlerden tarafından ifade edilmektedir. Öğretmen kökenli olarak Milli Eğitim Müdürlüğü'nün taşara teşkilatında görev yapmakta olan işgörenler ilk fırsatlarında okula geri dönmek istediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlik mesleği ile büro hizmetlerinin birbirinden çok farklı hizmetler olduğu, yöneticilik dahi olsa, büro tipi yapıda çalışmanın zorluğu sıklıkla bahsedilen diğer konulardır. Bunun yanı sıra ortaya çıkan diğer unsurların da mutlaka yıldırmaı tetikleyen, sürdüren ve geliştiren unsurlar olabileceği tüm işgörenler tarafından beyan edilmiştir.

Yıldırma ile Başa Çıkma Yöntemleri

1. İşgörenlerin algılarına göre, yıldırmaı baş etme yöntemleri; “sorunu dile getirme, görmezden gelme, yer değiştirme, başka bir yere görevlendirme talebinde bulunma, sendikaya başvurma, sendikadan yardım isteme, kurumu terk etme, sorunu dile getirmeyi aktif ve yapıcı bir yöntem olarak görme, örgütü terk etmeyi pasif ve yıkıcı bir yöntem olarak görme, yıldırmaı göz yummama, müsaade etmeme, yasal yollara başvurmak isteme ancak başvurudan çekinme, sonuçlarının kötü olacağını düşünme, mobbinge ilgili bilgilendirme seminerleri yapmak, işgörenler arasında birlik ve beraberliği koruma” olarak ifade edilmiştir.

2. İşgörenlerin algılarına göre aktif/pasif ve yapıcı/yıkıcı yöntemler; “görmezden gelme (aktif/yapıcı), sorunu dile getirme (aktif/yapıcı), uzlaşmaya varma (aktif/yapıcı), örgütü terk etme (pasif/yıkıcı), Örgütü terk etme (aktif/yapıcı)” olarak sıralanmıştır.

3. İşgörenlerin algılarına göre, örgütsel başa çıkma yöntemleri; “yıldırmaı göz yummama, müsaade etmeme, sendikal destek alma, bilgilendirme seminerleri yapma, birlik ve beraberliği koruma” olarak belirtilmiştir.

4. İşgörenlerin algılarına göre, yasal/hukuki başa çıkma yöntemleri; “yargıya başvurma, sonuçlarından çekinme, korkma” olarak ifade edilmiştir.

İşgörenler yıldırma ile başa çıkmada en çok sorunu dile getirme ve görmezden gelme yöntemlerini kullanmakta, yöneticilerin aksine görevlendirme isteyerek başka bir yerde çalışma fikrine ise sıcak bakmamaktadır. Bu durum işgörenlerin işlerini kaybetme korkusu yaşadıklarının açık bir ifadesidir. Ayrıca tüm işgörenler yıldırma konusunda bilgi ve görüş sahibidir. Yıldırma ile mücadele etmeye çalışan tüm işgörenler için bu durum oldukça anlamlıdır. Daha önceleri ifade edilmeye çekinilen bir olgu olarak karşımıza çıkan yıldırma eylemi günümüzde yöneticiler tarafından olduğu gibi işgörenler tarafından da artık rahatça

ifade edilebilmektedir. Ancak bazı durumlara ilişkin bilgi vermekte yine de tereddüt edilmektedir.

Eğitim Büro Çalışanlarına Uygulanan Yıldırma Eylemlerine İlişkin Yönetici ve İşgören Görüşleri

Yıldırma eylemlerine ilişkin yönetici ve işgören görüşlerinin karşılaştırması Tablo 5.1’de şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 5.1 Eğitim Büro Çalışanlarına Uygulanan Yıldırma Eylemlerine İlişkin Yönetici ve İşgören Görüşleri

Yönetici Görüşleri			İşgören Görüşleri		
Temalar	F	%	Temalar	F	%
Yıldırmanın Türleri					
Yalıtılmış iş ortamı yaratma, çalışanları pasifize etme, geri plana atma, görmezden gelme (Y1, Y2, Y3)	3	60	Yalıtılmış iş ortamı yaratma, çalışanları pasifize etme, geri plana atma, görmezden gelme (İ1, İ2, İ3)	3	60
İş görenin üzerine yürüme, fiziksel şiddet şakaları yapma, saldıracakmış gibi yapma (Y1, Y2, Y3, Y5)	4	80	İş görenin üzerine yürüme, saldıracakmış gibi yapma (İ4)	1	20
İş görenin dini inancını ve eylemlerini sorgulama (Y1, Y2, Y3)	3	60	İş görenin dini inancını ve eylemlerini sorgulama (İ2)	1	20
Siyasi görüşü sorgulama, sendikal ayrımcılık, kurumun belli bir sendikayı temsil ettiğinin düşünülmesi (Y1-Y2-Y3-Y4-Y5)	5	100	Siyasi görüşü sorgulama, sendikal ayrımcılık, kurumun belli bir sendikayı temsil ettiğinin düşünülmesi (İ1-İ2-İ4)	3	60
Sözel saldırganlık olarak bağırma, yüksek sesle hitap etme, konuşma (Y1-Y2-Y3-Y4-Y5)	5	100	Sözel saldırganlık olarak bağırma, yüksek sesle hitap etme, konuşma (İ1-İ3-İ4-İ5)	4	80
Asılsız söylentiler çıkarma ve yayma (Y1-Y2-Y4-Y5)	4	80	Asılsız söylentiler çıkarma ve yayma (İ1-İ2-İ4)	3	60
Aşırı kontrol ve yersiz denetim (Y1-Y5)	2	40	Aşırı otoriter tutum (İ1-İ3)	2	40
Görev dağılımdaki belirsizlik, görev tanımlarının açıklayıcı nitelikte olmaması, hangi büronun hangi iş ve işlemleri yapacağına bilinmeyişi (Y1-Y5)	2	40	Görev dağılımdaki belirsizlik, görev tanımlarının açıklayıcı nitelikte olmaması, hangi büronun hangi iş ve işlemleri yapacağına bilinmeyişi (İ2-İ3)	2	40
Özel hayata doğrudan müdahale etme, bu konuya ilişkin sorgulamalarda ve telkinlerde bulunma (Y3-Y5)	2	40	Görüş ve düşünceleriyle alay etme, yakıştırmalarda bulunma (İ4)	1	20
			Angarya, sürdürülmesi için anlamsız ve uzun süreli iş ve işlemler verme, yükleme (İ1-İ2-İ3)	3	60
			Görmezden gelme, kulak ardı etme, işgörene karşı duyarsız davranma (İ1-İ2-İ4)	3	60

İş görene ait özel bilgileri açığa çıkarma, başkalarıyla paylaşma (Y2-Y3-Y4-Y5)	4	80	İş görenlerin arkasından konuşma (İ1-İ3-İ2)	3	60
			İş görenlerin kişisel gelişim olanaklarını engelleme (İ3-İ4)	2	40
Hiyerarşik yapıyı her alanda hissettirme, yansıtmı, kurumun fiziksel yapılanmasında bunu hissettirme (Y2-Y5)	2	40	İş görenin büro çalışanlarının hareket alanını kısıtlama, engelleme (İ1-İ3)	2	40
Ağır eleştirilerde bulunma, imalı sözler ve sözel tehditte bulunma (Y1-Y2-Y5)	3	60	İş göreni küçük düşürücü davranışlar sergileme, astını rencide etme (İ1-İ4)	2	40
Kaba kuvvete başvurma (Y2-Y3-Y4-Y5)	4	80			
Yöneticiler ve İş görenler arasında yaşanan küskünlükler ve düşmanlıklar (Y1-Y2-Y5)	3	60			
Fiziksel şiddeti gizli tutma, uygularken şahit bırakmama (Y2-Y3-Y4-Y5)	4	80			

Yıldırmanın Nedenleri

Yöneticilerin baskın olma ve her şey kendilerine sorulsun isteği, işgörenleri yönetme güdeleri, ego tatminleri (Y1-Y4-Y5)	3	60	Yöneticilerin baskın olma ve her şey kendilerine sorulsun isteği, işgörenleri yönetme güdeleri, ego tatminleri (İ1)	1	20
Bireysel nedenler, astın ya da üstün yalnızca kendinden kaynaklanan nedenler (Y3-Y4-Y5)	3	60	Rol belirsizliği, görev tanımlarının yapılamamış olması (İ1-İ3)	2	40
Kurum işinin niteliği, yöneticilik ve büro işleri ve öğretmenlik vasıflarının yeterliliklerinin farklı oluşu, niteliğe uygun eleman seçilmemesi (Y3-Y4-Y5)	3	60	Kurum içine ya da kurum dışına yersiz ve yanlış görevlendirmeler (İ1-İ2-İ3-İ4)	4	80
Cinsiyet ayrımcılığı yapma, ataerkil yapının kurum yönetiminde de olması gerektiğine inanma (Y1-Y3-Y4)	3	60	Cinsiyet ayrımcılığı yapma, ataerkil yapının kurum yönetiminde de olması gerektiğine inanma (İ1)	1	20
Yöneticiler arasında ya da yönetici ve işgörenler arasında kıskançlık, çekemezlik (Y1-Y4-Y5)	3	60	Kıskançlık, çekemezlik (İ2-İ4-İ5)	3	60
İşgörelere karşı anlayışsızlık, düşüncesizlik, ilgisizlik (Y1-Y2-Y4)	3	60	İş görelere karşı anlayışsızlık, düşüncesizlik, ilgisizlik (İ1-İ2-İ4)	3	60
Yöneticinin işgörenleri buyruğu altına alma isteği (Y1-Y2-Y4-Y5)	4	80	Yöneticinin işgörenleri buyruğu altına alma isteği (İ1-İ3)	2	40
Yöneticinin deneyimsiz oluşu, iş bilmezliği (Y2-Y5)	2	40	Yöneticinin deneyimsiz oluşu, iş bilmezliği (İ3)	1	20
Astın kendini ifade edememesi (Y1-Y5)	2	40	Astın kendini ifade edememesi (İ1-İ2-İ4)	3	60
Astlar arasında gruplaşma, kişisel ilişkilere ya da sendikaya göre yakınlık kurma (Y3-Y4)	2	40	Astlar arasında gruplaşma, kişisel ilişkilere ya da sendikaya göre yakınlık kurma (İ1)	1	20
Yöneticilerin yöneticilik vasfından yoksun olmaları (Y1-Y3)	2	40	İş görenlerin sorunlarına duyarsız kalma (İ1-İ2-İ3)	3	60
			Kurum yapısının fiziki olarak yanlış yapılandırılması, üst katta yöneticilerin alt katta işgörenlerin bürolarının olması (İ2-İ3)	2	40
			Yönetici ve işgörenler arasında	2	40

			körü körüne yaşanan düşmanlıklar, küskünlükler (İ1-İ4)		0
			İş görenlere karşı iyi niyetli gibi görünme ancak tam tersi hareketlerde bulunma (İ1-İ3-İ4)	3	60
			Yıldırma görmezden gelme, destekleme, körükleme (İ1-İ3)	2	40
			Zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamı (İ1-İ4)	2	40

Yıldırma ile Başa Çıkma Stratejileri

Sorunu dile getirme (Y1-Y2-Y3-Y4-Y5)	5	100	Sorunu dile getirme (İ1-İ3-İ4)	3	60
			Görmezden gelme (İ1-İ5)	2	40
Yer değiştirme, başka bir yere görevlendirme talebinde bulunma (Y1-Y4-Y5)	3	60	Yer değiştirme, başka bir yere görevlendirme talebinde bulunma (İ1)	1	20
Sendikaya başvurma, sendikadan yardım isteme (Y3-Y5)	2	40	Sendikaya başvurma, sendikadan yardım isteme (İ1)	1	20
			Kurumu terk etme (İ1-İ2)	2	40
Duyarsız kalma ya da sorunu dile getirmeyi aktif ve yapıcı bir yöntem olarak görme (Y1-Y5)	2	40	Sorunu dile getirmeyi aktif ve yapıcı bir yöntem olarak görme (İ3-İ4)	2	40
Örgütü terk etmeyi pasif ve yıkıcı bir yöntem olarak görme (Y3-Y4-Y5)	3	60	Örgütü terk etmeyi pasif ve yıkıcı bir yöntem olarak görme (İ1)	1	20
Örgütsel başa çıkma stratejisi olarak bir üst amire başvurma (Y4-Y5)	2	40	Yıldırma göz yumma, müsaade etmeme (İ3-İ4-İ5)	3	60
Yasal yollara başvurma, yargıya gitme (Y1-Y2-Y3-Y4)	4	80	Yasal yollara başvurma ancak başvurudan çekinme, sonuçlarının kötü olacağını düşünme (İ1-İ2-İ3-İ4-İ5)	5	100
Hizmet içi eğitim alma yoluyla çalışanları mobbing konusunda bilgilendirme, bilinçlendirme (Y2)	1	20	Mobbingle ilgili bilgilendirme seminerleri yapmak (İ1)	1	20
Yönetici ve işgörenlere empati eğitimi verilmeli (Y1)	1	20	İş görenler arasında birlik ve beraberliği koruma (İ1)	1	20

Yönetici ve işgörenlerin görüşleri karşılaştırıldığında hem yöneticilerin hem de işgörenlerin yalıtılmış iş ortamının farkında oldukları ve bu durumdan rahatsız oldukları gözlenmiştir. İşgörenlerin üzerine yürüme, saldıracakmış gibi yapma davranışı hakkında yöneticiler örnekler vererek açıklamalarda bulunmuş ancak işgörenler bu konuya ilişkin bilgi vermek istememişlerdir. Fiziksel şiddete ilişkin sorunların dile getirilmesinin işgörenler açısından güç bir durum olduğu söylenebilir. Siyasi görüşe ilişkin yıldırmanın yaşandığını bütün yöneticiler beyan etmiş ve siyasi otoritenin etkililiğini tüm yöneticiler kabul etmektedir.

İşgörenlere ilişkin sözel şiddeti işgörenler ifade etmekte zorlansalar da, yöneticilerin tamamı işgörenlerin bu açıdan mağdur olduklarını kabul etmektedir.

Yöneticiler işgörenlere angarya verildiğini düşünmezken işgörenler en çok anlamsız ve yorucu iş yükünden şikâyetçi olmaktadır. Yöneticilerin öğretmenlik mesleğinden gelmelerinden dolayı büro işlerinin yoğunluğu işgörenlere kalmaktadır. Bu durumda işgörenler arasında yılgınlık yaratmakta ve diğer etkenlerle birlikte işgörenlerde yıldırılmaya maruz bırakıldıkları hissini uyandırmaktadır. Çalışanlar arasındaki rekabetten dolayı ortaya çıkan yıldırılmadan en çok yöneticiler rahatsız olmaktadır, çünkü yaşanan çatışmaların iyi yönetilemediğini düşünmektedirler. Araştırmada dikkat çeken bir başka nokta işgörenlerin tümü kurumun fiziki yapısının yıldırılmayı tetiklediğini ve büro tipi çalışma ortamının bir de katlar olarak ayrıştırılmasını hem sosyal ilişkilerin geliştirilmesi açısından hem de işbirliği ve çalışma barışının sağlanması açısından olumsuz bir durum yarattığını düşünmektedir, ancak bu durum yöneticiler açısından böyle algılanmamaktadır.

Yıldırma ile başa çıkma yöntemleri konusunda tüm işgören ve yöneticiler bilgi ve görüş sahibidir, bu durum çalışma barışının korunulmaya çalışılması bakımından oldukça anlamlıdır, ancak yine de işgörenler yöneticiler kadar rahat bu durumu ifade edememektedir.

Yapılan alan yazın taraması ve bu araştırma da göstermektedir ki, işyerinde yıldırma vardır ve diğer çalışma alanlarını olduğu gibi eğitim işgörenlerini de tehdit etmektedir. Eğitim sektöründe yapılan araştırmaların çoğu okul üzerindeki yıldırılmayı ele almakta ve genellikle yönetici-öğretmen ilişkileri üzerindeki yıldırılmayı yansıtmaya çalışmaktadır. Ancak eğitim örgütlerinin tepe yönetimi sayılan kurum müdürlüklerinde yaşanan yıldırılmayı ele alan çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Hâlbuki tepe yönetimde yaşanan her türlü durum doğrudan okullara aksetmekte, hatta okulların çalışma çalışma sistem, yöntem ve şeklini bile değiştirmektedir. Müdürlük düzeyinde sağlanan çalışma barışı da aynı şekilde okulların verimli çalışmasına katkı sağlamakta, eğitim-öğretim hizmetleri, yönetim hizmetleri vb. bölüm sağlıklı çalışmasını sağlamaktadır, ancak yapılan araştırma kurum seviyesinde yaşanan yıldırmanın yoğun olduğunu göstermektedir. Çeşitli şekillerde ortaya çıkan bu yıldırma, yine çok farklı nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Başa çıkma yöntemlerine ilişkin ne kadar bilgi sahibi olursa da işgörenler başa çıkma yöntemlerini işe koşmakta çekince yaşamakta ve işgörenler bu bağlamda zor durumda kalmaktadır. Bu da işgörenlerin hatta yöneticilerin çalışma barışını olumsuz etkilediği gibi her iki tarafın da çalışma performansını ve iş verimini azaltmaktadır.

ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonuçlarına dayalı öneriler yer almaktadır. Ancak araştırmanın önerileri incelenirken sınırlılıklar göz ardı edilmemelidir. Bu çalışma yalnızca Antalya İli Korkuteli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü örneği ile sınırlıdır.

Uygulamacılara Yönelik Öneriler

- a. Yönetici işgören ilişkilerindeki sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirilebilir ve özellikle işgörenlerin yıldırıcı davranışlara maruz kalmalarını engelleyici tedbirlerin alınması sağlanabilir.
- b. İşgörenlerin mesai saatleri dışında ve içerisinde diğer işgörenlerle birlikte paylaşımlarda bulunabilecekleri ortamların oluşturulması sağlanabilir, sosyal aktiviteler düzenlenebilir hatta bu tür organizasyonların koordinasyonu yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilir.
- c. Yönetici ve işgörenlerin görev tanımlarının daha açık ve anlaşılır bir şekilde yapılması sağlanabilir, görev dağılımının adil ve bilgi, beceri, yetenek ve uzmanlık alanı dikkate alınarak yapılması sağlanabilir.
- d. Tüm işgörelere (siyasi görüşü, sendikası vb ne olursa olsun) eşit mesafede yaklaşarak, kurumların belli bir sendikayı temsil ettiği inancı yıkılabilir.
- e. Yönetici ve işgörenler iletişim, empati vb. konularda hizmet içi eğitimlerden geçirilebilir, mobbing konusundaki bilgilendirme ve başa çıkma toplantıları düzenli hale getirilebilir.
- f. Yöneticiler işgörenlerin birlikte kurum dışında da bir araya gelebilecekleri sosyal aktiviteler düzenlenebilir, yönetici ve işgörenlerin kendilerini daha rahat ve iyi ifade edebilecekleri ortamlar yaratılabilir.
- g. Yöneticiler yıldırma olarak tanımlanabilecekleri davranışları sergilemeden kaçınarak, işgörenlerin kendilerini değerli hissetmeleri sağlanabilir.
- h. Yöneticiler; işgörenlerin etnik kökeni, dini inançları, siyasi görüşleri, fiziksel görünüşü, cinsiyeti ve psikolojik yapısı ile ilgili ayırım yapmaya dönük davranışları sergilemekten kaçınabilir, bu şekilde işgörenlerin yanlış anlama eylemleri en aza indirilebilir.
- i. İşgörenlerin başarıları yöneticiler tarafından takdir edilerek, ödül ve terfi süreci işe koşulabilir.
- j. Yöneticiler karar alırken işgörenlerin düşüncelerini alabilir, bu şekilde işgörenler karar mekanizmasına dâhil edilebilir.
- k. Yöneticiler işgörenler ile empati kurabilir ve işgörenlerin bu bağlamda gerçek anlamda dinlenildikleri kendilerine hissettirilebilir.

l. Yöneticilerin işgörenler ve bürolar üzerinde baskı kurmalarının engellenmesine yönelik kurumsal anlamda tedbirler alınabilir.

m. Yöneticiler işgörenlerin düşünce ve isteklerini dikkate alınabilir ve bunu eylemleri ile de ifade etmeleri mümkün kılınabilir.

n. Yöneticiler işgörenlerin sorunlarına karşı hassasiyet göstererek, izin ihtiyaçlarını mevcut durum ve şartlar altında adil bir şekilde değerlendirmeye dönük çözüm önerileri geliştirebilirler.

o. Yöneticiler işgörenleri diğer meslektaşları ve yöneticileri yanında rencide edici davranışlardan kaçınarak işgörenlerin kendilerini mesleki anlamda da değerli hissetmeleri sağlanabilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

a. Yönetici ve işgörenler arasında yaşanan yıldırma davranışı ile ilgili olarak yapılacak yeni bir araştırmada, araştırmanın evreni ve örneklemini daha geniş tutulabilir.

b. Yıldırmaya maruz kalan işgörenlerin kuruma örgütsel bağlılık düzeyi araştırılabilir.

c. İş yerinde yıldırma merkez ya da taşra teşkilatında görev yapmakta olan işgörenler açısından araştırılabilir.

d. Okul masaüstü çalışanlarına göre yıldırma, nedenleri ve başa çıkma yöntemleri araştırılabilir.

e. Eğitim büro çalışanları, okul ve kurum çalışanları açısından yıldırma, nedenleri ve başa çıkma yöntemleri karşılaştırılabilir.

f. Eğitim örgütlerinde yaşanan yıldırma sosyo-demografik özelliklere göre araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- ACAR, A.B. ve DÜNDAR, G. “İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.37, S.2, 2008, s.111–120.
- ALTUNTAŞ, C. “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, Journal of Univeristy, 18 (5) 2995-3015, 2010.
- AUERBACH, C., F. ve SİLVERSTEİN, L., B., (2007), Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis, London: New York University Press.
- AYDIN, Ş., ŞAHİN, N. ve UZUN, D., “Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Şiddet Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 16, S. 2., 2007.
- BALCI, A., Sosyal Bilimlerde Araştırma, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2004.
- BAYRAM, F., TINAZ P., ERGİN H., “Türk İş Hukuku Açısından İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutları ile İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing), Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- BAYRAM S., “Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Başbakanlık Genelgesi”, İSMMM, Mali Çözüm, 2011.
- CARNERO, M. A., MARTÍNEZ, B. AND SA´NCHEZ-MANGAS R. (2010) Mobbing and its determinants: the case of Spain. Applied Economics, 42, 3777–3787.
- CEMALOĞLU, N. ve ERTÜRK, A., “Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırmanın Yönü”, Bilig, S. 46, 2008, s. 67-86.
- CRAWFORD, N., (1997). Bullying at work: A psychoanalytic perspective. Journal of Community & Applied Social Psychology, Vol:7. (219-225). 42, (361-371).
- CRESWELL, J., (1998), Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Designs. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- ÇARIKÇI, İ. H. ve ÖZKUL, B., “Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.15, S.1, 2010, s.481–499.
- ÇELİK, C., “ İşyerinde Fiziksel Saldırı (Bullying)”, Nobel Kitabevi, Adana, 2009.
- ÇİÇEK SAĞLAM, A., “ İlköğretim Okullarında Mobbing’e (Duygusal Şiddet) İlişkin Öğretmen Görüşleri”, Eurasian Journal of Educational Research, 32, pp, 133-14/2008.

- ÇİVİLİDAĞ, A.,SARGIN, N. (2011). Farklı ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerde psikolojik taciz (Mobbing): Antalya İli Örneği. Uluslar arası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 2, Sayı:3
- ÇOBANOĞLU, Ş., İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005.
- DAVENPORT N., SCHWARTZ R. D. ve ELLİOT G. P., Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz, (Çeviren: O. C. ÖNERTOY), Sistem Yayınları. İstanbul, 2003.
- DEMİREL, Y., “Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasındaki Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma” TİSK Akademi, 2009.
- DİKMETAŞ E., TOP M., ERGİN G., Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi, Türk Psikiyatri Dergisi, 2011; 22 (3) :137-49.
- EİNARSEN, S., “Haressment and Bullying at Work: a Rewiev of The Scandinavian Approach, Aggression and Violent Behavior”, vol.5, no.4, 2000, pp 379–401.
- FİLİZÖZ, B., AY F. A., “Örgütlerde Mobbing ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, e-journal of New World Sciences Academy, 3C, 1306-3111, 2011.
- GÖKÇE, A. T., “İşyerinde Yıldırma: Özel ve İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2006.
- GROEBLİNGHOFF. D & BECKER M. (1996): A case study of mobbing and theclinical treatment of mobbing victims, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5:2, 277-294
- GÜL, H., “İş Sağlığında Önemli Bir Psiko sosyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma”, TAF Preventive Medicine Bulletin, C.8, S.6, 2009, s.515-520.
- GÜN H., “Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz”, Lazer Yayıncılık, Ankara, 2010.
- GÜNGÖR, M., “Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz, Derin Yayınları, İstanbul, 2008.
- HUBERT, A. VE VELDHOVEN, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. European Journal of Work and Organizational Psychology,10 (4), 415-424.
- İLHAN, Ü., “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri”, Ege Akademik Bakış Dergisi, C.10, S.4, Ekim 2010 s.1175 – 1186.
- KARASAR, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, s.79.
- KARAVARDAR, G., “Psikolojik Yıldırma ile Bazı Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki”, e-journal of New Word Sciences Academy, 1308-7444, 2010.

- KIREL, Ç., “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.7, S.2, 2007, s. 317–334.
- KOÇ, M. ve URASOĞLU B., H., “Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi”, International Online Journal of Educational Sciences, C.1, S.1, 2009, s. 64 – 80.
- KÖK, B. S., “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum, 25- 27 Mayıs 2006.
- KÖSE, H., “Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir “Ötekileşme” Süreci Olarak Mobbing”, II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 27-28 Nisan 2006.
- KUŞ, E., Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.
- LEYMANN, H., “The Content and Development of Mobbing at Work”, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol.5, no.2, 1996.
- LEYMANN, H., www.mobbingencyclopedia.com. (Erişim Tarihi: 01.05.2011).
- NAMİE, G. (2000). US Hostile Work place Survey 2000. Labor Day Meeting, Benicic September 2000.
- NEUMAN, J. H. (2000). Injustice, Stress and Bullying can be Expensive. Workplace Bullying 2000 Conference, Oakland, 28 January,
- NİEDL, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personel development implications. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2), 239-249.
- MALİNAUSKİENE, V., OBELENİS, V., DOPAGİENE, D. (2005). “Psychological Terror At Work And Cardiovascular Diseases Among Teachers”, Acta Medica Lutenica, 2-12, (20-25).
- MCMAHON, L. (2000). Bullying and Harrassment in the Workplace. International Journal of Comtemporary Hospitality Management, 12 (6):384-390.
- MİKKELSEN, E., EİNARSEN, S., ”Bullying in Danish Work-life: Prevalence And Health Correlates”, European Journal of work and organizational psychology, vol.10, no.4, 2001, pp 393-413.
- MORSE, J., BARET, MAYAN, OLSON& SPIERS, (2002), Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research, International Journal of Qualitative Methods 1 (2) Spring.
- PATTON, M., Q., (1990), Qualitative Evaluation and Research Methods, London: Sage Publication.

- POMPİLİ, M., LESTER ve diğeri (2008), Suicide risk and exposure to mobbing Work 31, 237–243.
- POUSSARD J. M., ÇAMUROĞLU, M. İ., “Psikolojik Taciz/İş Yerindeki Kâbus, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009.
- QUİNE, L. (1999). Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Suvey. British Medical Journal, 318, 228-232.
- RAYNER C., SHEEHAN M., BARKER M. (1999). Theoretical Approaches to the Study of Bullying at Work International Journal of Manpower 20 (1/2): 11-15.
- SCHUSTER, B. (1996). Rejection, Exclusion, and Haressment at work and in schools. European psychologist, 1 (4), (293-317).
- TETİK, S., “Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C.12, S.18, 2010, s.81–89.
- THOMAS E. HECKER (2007). Workplace Mobbing: A Discussion for Librarians. The Journal of Academic Librarianship, Volume 33, Number 4, pages 439–445.
- TINAZ, P., “İşyerinde Psikolojik Taciz”, Çalışma ve Toplum Dergisi, S.11, 2006, s.13-28.
- TINAZ, P., “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”. Beta Yayıncılık, 2008.
- TUTAR, H., İşyerinde Psikolojik Şiddet, Platin Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- YAMAN, E., “Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet/Mobbing”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009.
- YAMAN, E., VİDİNLİOĞLU, Ö. ve ÇİTELEL, N., “İşyerinde Psiko şiddet, Motivasyon ve Huzur: Öğretmenler Çok Şey mi Bekliyor? Psiko şiddet Mağduru Öğretmenler Üzerine”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C.7, S.1., 2010, s.1136-1151.
- YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H., Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
- YILDIZ, S. ve KILKIŞ, İ., “Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış”, Çalışma İlişkileri Dergisi, C.1, S.1, 2010, s.71-93
- YÜCETÜRK, E., ÖKE, M. K., “Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey”, February, South East Review, 2005, pp. 61–70.
- ZAPF, D. (1999). Organizational, work group related and personal causes of mobbing/ bullying at work. International Journal of Manpower, 20, 70-85.

EKLER

EK 1 - Yarı Yapılandırılmış Yönetici Görüşme Formu

İLÇE MEM YÖNETİCİ GÖRÜŞME FORMU

BÖLÜM I

Görüşme Konusu: *Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütünde (İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü) seviyesinde görev yapan yöneticilerin sorumluluk alanı içinde bulunan işgörenlerine yönelik yıldırma davranışları, nedenleri ve işgörenlerin bu davranışlarla başa çıkma yöntemleri”*

Görüşmeyi yapan: Reyhan NAZAROĞLU
Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Değerli Katılımcı;

Bu çalışmada amaç İlçe Milli Eğitim işgörenlerine gösterilebilecek mobbing eylemlerini, nedenlerini ve bunlarla baş etmede kullanılacak stratejileri içeren bir liste oluşturmaktır. Bu görev ile ilgili ortaya çıkacak yıldırma eylemleri listesinin kuramcılara ve uygulamacılara katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Sizden istenen bilgi birikim ve deneyimlerinizden hareketle gösterilmesi olası mobbing eylemlerini belirtmenizdir.

Önemli Not 1: Sizden istenen bilgi mevcut uygulamadaki mobbing eylemleri değildir.

Önemli Not 2: Çalışmanın amacı bu görüşme yoluyla belirtilen konuda bilimsel gerçekliğe uygun bilgiye erişmek olduğundan çalışmanın hiçbir aşamasında kimliğinize yönelik bilgiye yer verilmeyecektir.

Cinsiyetiniz:

Yaşınız:

Bayan

Bay

Medeni haliniz:

Meslekte çalışma süreniz:

Yöneticilikte:

Öğrenim durumunuz:

Göreviniz:

Ön Lisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

Bölüm:

Bulduğunuz görevdeki hizmet süreniz:

Aylık net Geliriniz:

Hizmet Türünüz/Sınıfınız:

*Mobbing: “Bir veya birkaç kişi tarafından, diğere bir kişiye yönelik (nedeni düşünce ve inanç ayrılığından kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar çok çeşitli olabilen), sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltmesi şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terördür.”

Heinz Leymann, “The Definition of Mobbing at Workplaces”, The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>, (01.06.2005)

BÖLÜM II AŞAMA I

Önemli Hatırlatma: Sizden istenen bilgi mevcut uygulamadaki mobbing eylemleri değildir.

Sizden istenen bilgi birikim ve deneyimlerinizden hareketle gösterilmesi olası mobbing eylemlerini belirtmenizdir.

Çalışmanın amacı bu görüşme yoluyla belirtilen konuda bilimsel gerçekliğe uygun bilgiye erişmek olduğundan çalışmanın hiçbir aşamasında kimliğinize yönelik bilgilere kesinlikle yer verilmeyecektir.

GÖRÜŞME SORULARI

- 1.Yöneticiler tarafından eğitim büro çalışanlarına yönelik ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
2. Yöneticiler tarafından , eğitim büro çalışanlarına örgütsel tedbirler ve örgütsel işleyişle ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
3. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına sosyal ilişkiler ile ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
4. Yöneticiler tarafından , eğitim büro çalışanlarına özel hayat/ itibar ile ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
5. Yöneticiler tarafından , eğitim büro çalışanlarına fiziksel şiddet anlamında ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
6. Yöneticiler tarafından , eğitim büro çalışanlarına tutumlar ve kişilik hakları ile ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
7. Yöneticiler tarafından , eğitim büro çalışanlarına sözel saldırganlık olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
8. Yöneticiler tarafından , eğitim büro çalışanlarına dedikodu ile ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
- 9.Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına uygulanan mobbing davranışlarının nedenleri neler olabilir?

10. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına örgütün yapısından kaynaklanan nedenlerle ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
11. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına yönetimin yapısından kaynaklanan nedenlerle ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
12. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına örgüt ikliminden kaynaklanan nedenlerle ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
13. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına bireysel nedenler ile ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
14. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan nedenlerle ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
15. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına astın özelliklerinden kaynaklanan nedenler ile ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
16. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına uygulanan mobbing davranışlarına karşı kullanılan başa çıkma stratejileri neler olabilir?
17. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına uygulanan mobbing davranışlarına karşı kullanılan aktif / pasif ve yapıcı/yıkıcı başa çıkma stratejileri neler olabilir?
18. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına uygulanan mobbing davranışlarına karşı kullanılan örgütsel başa çıkma stratejileri neler olabilir?
19. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına uygulanan mobbing davranışlarına karşı kullanılan yasal/ hukuki başa çıkma stratejileri neler olabilir?

EK 2 - Yarı Yapılandırılmış İşgören Görüşme Formu

EĞİTİM BÜRO ÇALIŞANLARI ve DİĞER ÇALIŞANLAR İÇİN GÖRÜŞME FORMU

BÖLÜM I

Görüşme Konusu: *Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütünde (İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü) seviyesinde görev yapan yöneticilerin sorumluluk alanı içinde bulunan işgörenlerine yönelik yıldırma davranışları, nedenleri ve işgörenlerine bu davranışlarla başa çıkma yöntemleri”*

Görüşmeyi yapan: Reyhan NAZAROĞLU
Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Değerli Katılımcı;

Bu çalışmada amaç İlçe Milli Eğitim işgörenlerine gösterilebilecek mobbing eylemlerini, nedenlerini ve bunlarla baş etmede kullanılacak stratejileri içeren bir liste oluşturmaktır. Bu görev ile ilgili ortaya çıkacak yıldırma eylemleri listesinin kuramcılara ve uygulamacılara katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Sizden istenen bilgi birikim ve deneyimlerinizden hareketle gösterilmesi olası mobbing eylemlerini belirtmenizdir.

Önemli Not 1: Sizden istenen bilgi mevcut uygulamadaki mobbing eylemleri değildir.

Önemli Not 2: Çalışmanın amacı bu görüşme yoluyla belirtilen konuda bilimsel gerçekliğe uygun bilgiye erişmek olduğundan çalışmanın hiçbir aşamasında kimliğinize yönelik bilgiye yer verilmeyecektir.

Cinsiyetiniz:

Bayan

Bay

Yaşınız:

Medeni haliniz:

Meslekte çalışma süreniz:

Öğrenim durumunuz:

Göreviniz:

Ön Lisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

Bölüm:

Bulduğunuz görevdeki hizmet süreniz:

Aylık net Geliriniz:

Hizmet Türünüz/Sınıfınız:

*Mobbing: “Bir veya birkaç kişi tarafından, diğer bir kişiye yönelik (nedeni düşünce ve inanç ayrılığından kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar çok çeşitli olabilen), sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltilmesi şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terördür.”

Heinz Leymann, “The Definition of Mobbing at Workplaces”, The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>, (01.06.2005)

BÖLÜM II AŞAMA I

Önemli Hatırlatma: Sizden istenen bilgi mevcut uygulamadaki mobbing eylemleri değildir.

Sizden istenen bilgi birikim ve deneyimlerinizden hareketle gösterilmesi olası mobbing eylemlerini belirtmenizdir.

Çalışmanın amacı bu görüşme yoluyla belirtilen konuda bilimsel gerçekliğe uygun bilgiye erişmek olduğundan çalışmanın hiçbir aşamasında kimliğinize yönelik bilgilere kesinlikle yer verilmeyecektir.

GÖRÜŞME SORULARI

- 1.Yöneticiler tarafından eğitim büro çalışanlarına yönelik ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
2. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına örgütsel tedbirler ve örgütsel işleyişle ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
3. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına sosyal ilişkiler ile ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
4. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına özel hayat/ itibar ile ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
5. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına fiziksel şiddet anlamında ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
6. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına tutumlar ve kişilik hakları ile ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
7. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına sözel saldırganlık olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
8. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına dedikodu ile ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
- 9.Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına uygulanan mobbing davranışlarının nedenleri neler olabilir?

10. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına örgütün yapısından kaynaklanan nedenler ile ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
11. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına yönetimin yapısından kaynaklanan nedenler ile ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
12. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına örgüt ikliminden kaynaklanan nedenler ile ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
13. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına bireysel nedenler ile ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
14. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan nedenler ile ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
15. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına astın özelliklerinden kaynaklanan nedenler ile ilgili olarak ne tür mobbing davranışları gösterilebilir?
16. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına uygulanan mobbing davranışlarına karşı kullanılan bireysel başa çıkma stratejileri neler olabilir?
17. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına uygulanan mobbing davranışlarına karşı kullanılan aktif / pasif ve yapıcı ve yıkıcı başa çıkma stratejileri neler olabilir?
18. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına uygulanan mobbing davranışlarına karşı kullanılan örgütsel başa çıkma stratejileri neler olabilir?
19. Yöneticiler tarafından, eğitim büro çalışanlarına uygulanan mobbing davranışlarına karşı kullanılan yasal/ hukuki başa çıkma stratejileri neler olabilir?

EK 3 - Araştırma İzin Belgesi

T.C
KORKUTELİ KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.O8.4.MEM.0.07.54.20.03.604/ 4346

18/10/2011

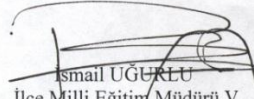
Konu: Tez Çalışması-Araştırma İzni

KAYMAKAMLIK MAKAMINA
KORKUTELİ

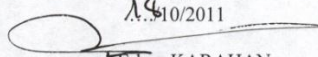
İlçemiz Kızılcadağ İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni, aynı zamanda İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Ar-Ge Koordinatörü Reyhan NAZAROĞLU' nun, "Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütünde (İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü) seviyesinde görev yapan yöneticilerin sorumluluk alanı içinde bulunan iş görenlerine yönelik yıldırma davranışları, nedenleri ve iş görenlerin bu davranışlarla başa çıkma yöntemleri" konulu tez çalışmasını ekte sunulan bilgilere ve çalışma takvimine göre uygulama isteği ile ilgili dilekçesi ekte sunulmuştur.

Adı geçen öğretmenin, söz konusu çalışmayı, Müdürlüğümüz yönetici ve işgörenleriyle, iş ve işlemleri aksatmamak kaydıyla, gerçekleştirilmesi Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, OLUR' larınıza arz ederim.


İsmail UĞURLU
İlçe Milli Eğitim Müdürü V.

OLUR
18/10/2011


Erkan KARAHAN
Kaymakam

EKLER:

- 1-Dilekçe (1 Adet)
- 2-Tez Öneri Formu(1 Adet)
- 3-Çalışma Planı (1 Adet)
- 4-Anket Formu (2 Adet)



Korkuteli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
Kiremitli Mah.Özel İdare Binası No:42
Telefon : (0 242) 643 22 28 (pbx)
Faks : (0 242) 643 22 27
AVEA : (0 505) 583 2003 (Santral)
İrtb.Msg : adnanarik15@hotmail.com
Web : korkuteli.meb.gov.tr



www.egitimdestek.meb.gov.tr



www.haydikizlarsokula.org



OKUL FÖRETİMİNE DEĞİŞİME PROGRAMI



EĞİTİMDE REFORM
Daha aydınlık
gelecek!

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Reyhan NAZAROĞLU
Doğum Tarihi ve Yeri : 01.10.1985 / SAMSUN
Medeni Durumu : Bekâr
Eğitim Durumu
Mezun Olduğu Lise : Samsun M.P. Anadolu Lisesi
Lisans Diploması : Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi
İlköğretim Bölümü Sınıf Öğretmenliği Programı (2003/2007)
Yabancı Dil : İngilizce
İş Deneyimi
Çalıştığı kurumlar : Akçasu İlköğretim Okulu (İskilip/Çorum)-Sınıf Öğrt.
Erenler Cumhuriyet YİBO (İskilip/Çorum)-Sınıf Öğrt.
Kızılcadağ İlköğretim Okulu (Korkuteli/Antalya)-Sınıf Öğrt.
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü(Korkuteli/Antalya)-Ar-Ge Koor.
M.R.Tuncer İlköğretim Okulu (Kemer/Antalya)-Müd.Yard.
Adres : Mustafa Rüştü Tuncer İlköğretim Okulu (Kemer/Antalya)
E-mail : rnazaroglu@hotmail.com